INFORME DE LA PYME

2024

GESTIÓN DEL TALENTO

ANDALUCÍA

ELABORAN:

CÁTEDRA DE VIABILIDAD EMPRESARIAL UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

COLABORA:

INSTITUTE OF ECONOMICS AND BUSINESS FOR SOCIETY

INFORME DE LA PYME 2024
GESTIÓN DEL TALENTO

Cátedra de Viabilidad Empresarial de la Universidad de Málaga
Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo
de la Pequeña y Mediana Empresa

INFORME DE LA PYME 2024 · GESTIÓN DEL TALENTO
© 2025 por Cátedra de Viabilidad Empresarial de la Universidad de Málaga y FAEDPYME está protegido bajo la licencia **CC BY-NC 4.0**.

ISBN: 978-84-09-70303-6

MÁLAGA - ESPAÑA

EQUIPO DE TRABAJO

JULIO DIÉGUEZ SOTO (DIR.)

M. TERESA GALACHE LAZA

RAFAEL BECERRA VICARIO

VICENTE GONZÁLEZ GARCÍA

ÁNGELA CALLEJÓN GIL

M. DESEADA LÓPEZ SUBIRES

ANA JOSÉ CISNEROS RUIZ

ANTONIO MOLINA GARCÍA

M. ÁNGEL FERNÁNDEZ GÁMEZ

DANIEL RUIZ PALOMO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

METODOLOGÍA 4

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES ANALIZADAS 7

EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIÓN 10

COMPETITIVIDAD 14

ACTIVIDAD INNOVADORA 17

GESTIÓN DEL TALENTO 19

RESUMEN EJECUTIVO 25

INTRODUCCIÓN

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario un mayor conocimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs), y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos claves de su éxito empresarial. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite, sin duda, facilitar su competitividad y puede ayudar a los órganos de decisión a establecer las políticas más adecuadas para favorecer la mejora continua de las PYMEs.

La existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las PYMEs sigue afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Así, la globalización de los mercados, la transformación digital, la exigencia de modelos de negocio sostenibles, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidos al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la insuficiente cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la PYME. Junto a estas debilidades, y tras superar la crisis originada por la COVID-19, en la actualidad se suman problemas relacionados con la elevada incertidumbre provocada por los conflictos geopolíticos, las guerras de Rusia-Ucrania en el contexto europeo y la de Israel en oriente próximo, la inflación, los problemas de ciberseguridad y las consecuencias del cambio climático. Dado este escenario de incertidumbre resulta crucial que las PYMEs fijen estrategias que puedan constituir una referencia de su capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno.

Para mejorar la competitividad, la PYME tiene la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. En este sentido, es necesario que las Administraciones Públicas favorezcan la posición competitiva de la PYME con políticas eficaces que incidan en mejorar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas que demuestran.

El Informe de la PYME 2024 que se realiza en la Comunidad Autónoma de Andalucía ofrece información de su estructura productiva y pretende ser de utilidad a las empresas y a los distintos agentes económicos y sociales. Su objetivo principal es suministrar información continuada de las estrategias y expectativas de las PYMEs para facilitar y apoyar la toma de decisiones. Conocer la problemática de la empresa en sus múltiples aspectos permite analizar los principales factores que utilizan las PYMEs para mejorar su competitividad.

En esta nueva edición el Informe de la PYME 2024 se centra en analizar la gestión del talento que hacen las PYMEs, ya que se convierte en esencial en estas empresas especialmente por la escasez de recursos. Aquellas que tengan el equipo adecuado, asegurarán su competitividad y el desempeño mediante la innovación, la productividad y su capacidad de adaptación al cambio. Además, la gestión del talento adecuada facilita la retención y satisfacción de los empleados, promoviendo una cultura organizativa eficiente.

La especialización y escasez de talento en ciertos sectores hace que encontrar personal cualificado sea crítico, ya que impacta directamente en la calidad del servicio y productos. Asimismo, la gestión eficaz reduce los costes asociados a la contratación y capacitación, y asegura el cumplimiento de regulaciones y la seguridad en el trabajo.

En concreto, la contratación de personal se puede ver dificultada por varios factores, como son la escasez de oferta de candidatos adecuados, los elevados costos para la empresa asociados con la búsqueda y capacitación, la falta de experiencia de los candidatos disponibles, y las exigencias en condiciones laborales que pueden no ser sostenibles para la organización. Además, la falta de motivación e interés de los candidatos y la insuficiente cualificación también complican el proceso de contratación.

En el informe se analiza el rol de las Administraciones Públicas para ayudar a la formación del capital humano en las PYMEs. Estos desafíos resaltan la importancia de una gestión eficaz del capital humano para superar estas barreras y asegurar el éxito empresarial. En definitiva, contar con personas con los conocimientos y habilidades adecuadas es vital para el éxito de la PYME.

El Informe de la PYME 2024 aborda la capacidad de innovación de las PYMEs y su actual posición competitiva analizando diferentes indicadores de rendimiento y crecimiento. El documento pretende ser una herramienta para la planificación de las estrategias a seguir, tanto para la gestión de la empresa, como para dirigir convenientemente los programas de actuación de las políticas públicas, siendo útil para las empresas y los distintos agentes económicos y sociales, facilitando información para la toma de decisiones principalmente en el ámbito económico y estratégico.

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL INFORME SON:

- Conocer las características básicas demográficas.
- Estimar las expectativas de empleo, ventas e inversión.
- Analizar el grado de internacionalización.
- Evaluar el entorno de la competencia.
- Estudiar los indicadores de rendimiento.
- Construir un índice de confianza empresarial.
- Construir un índice de competitividad.
- Conocer la actividad innovadora.
- Caracterizar la gestión del talento.

Para llevar a cabo este trabajo se ha realizado un estudio empírico a partir de la información proveniente de una encuesta realizada a directivos de 636 PYMEs españolas y 98 PYMEs de Andalucía. La muestra está compuesta por microempresas (6 a 9 trabajadores), pequeñas empresas (10 a 49) y medianas empresas (50 a 249). La recogida de información fue telefónica y mediante una plataforma online. El trabajo de campo se realizó durante los meses de junio y julio de 2024. Hay que señalar que en el desarrollo de las distintas fases de esta investigación se ha respetado el secreto estadístico de la información facilitada por los participantes en el estudio.

El informe emplea datos proporcionados por la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la PYME (FAEDPYME), donde participan la Universidad de Cantabria, Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Granada, Universidad de Extremadura, Universidad de Málaga, Universidad de Murcia, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Salamanca y la Universidad Internacional de la Rioja.

Adicionalmente, cabe destacar, por un lado, que no es objetivo de este informe juzgar la situación de las PYMEs, sino la de ofrecer una visión integral de estas empresas, que ponga de manifiesto virtudes y/o desequilibrios, con el propósito de que sirva de referencia para que, en su caso, puedan adoptarse las medidas oportunas para potenciar las primeras y ajustar los segundos.

METODOLOGÍA

ESTRUCTURA DE LA MUESTRA

El diseño de la muestra y del cuestionario han sido realizados con las suficientes garantías, que aseguran obtener una información estadísticamente válida para extraer conclusiones sobre los diversos aspectos que aborda este trabajo.

El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado. Para ello, es necesario definir los criterios de estratificación que serán función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la estratificación deben estar correlacionados con las variables objeto de estudio teniendo en cuenta que la ganancia en precisión es, en general, decreciente al aumentar el número de estratos. Por ello, el número de criterios y estratos debe ser moderado y congruente con el tamaño de muestra.

En este trabajo se fijaron los siguientes dos estratos:

- **Sector** (Industria, Construcción, Comercio y Servicios).
- **Tamaño** (microempresas, pequeñas y medianas empresas).

Dentro de cada estrato la selección se ha realizado mediante un muestreo aleatorio simple. El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta telefónica y una plataforma online.

Dado que el resultado final obtenido no es íntegramente proporcional a la población, fue necesaria la utilización de los correspondientes factores de elevación para la obtención de resultados agregados. Esto asegura un procedimiento objetivo y comparable para determinar la adecuación de la muestra a los objetivos de la investigación. No obstante, es importante resaltar que las distintas pruebas y contrastes estadísticos, que se han realizado en el presente informe, cuentan con un nivel de significación o grado de precisión determinado a partir de los datos realmente obtenidos en la encuesta y de acuerdo con las técnicas estadísticas utilizadas y el nivel de agregación establecido en cada caso.

La muestra finalmente obtenida fue de 636 PYMEs españolas y 98 PYMEs de Andalucía (a continuación, puede verse la distribución por sector y tamaño). Adicionalmente, se determina un error muestral global de 4 puntos con un nivel de confianza del 95% para la muestra nacional, y un error muestral de 6,6 puntos para la muestra de Andalucía. Los tamaños poblacionales (número total de empresas en cada estrato) se obtienen del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2023).

Los **Gráficos 1 y 2** reflejan la estructura de la muestran según el sector al que pertenece cada PYME y el tamaño.

GRÁFICO 1. Estructura de la muestra según el sector

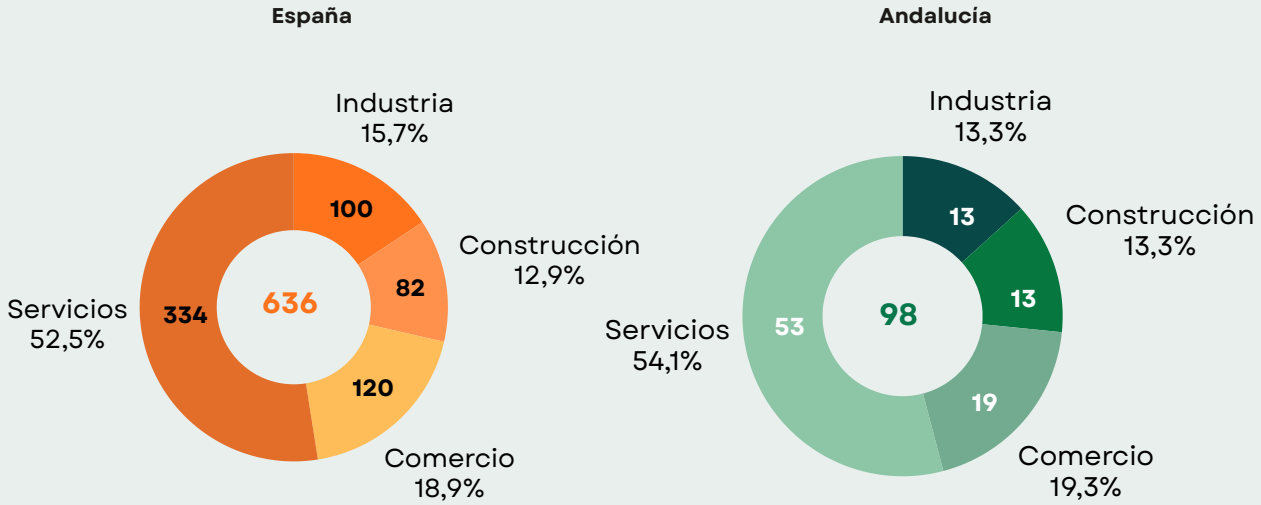
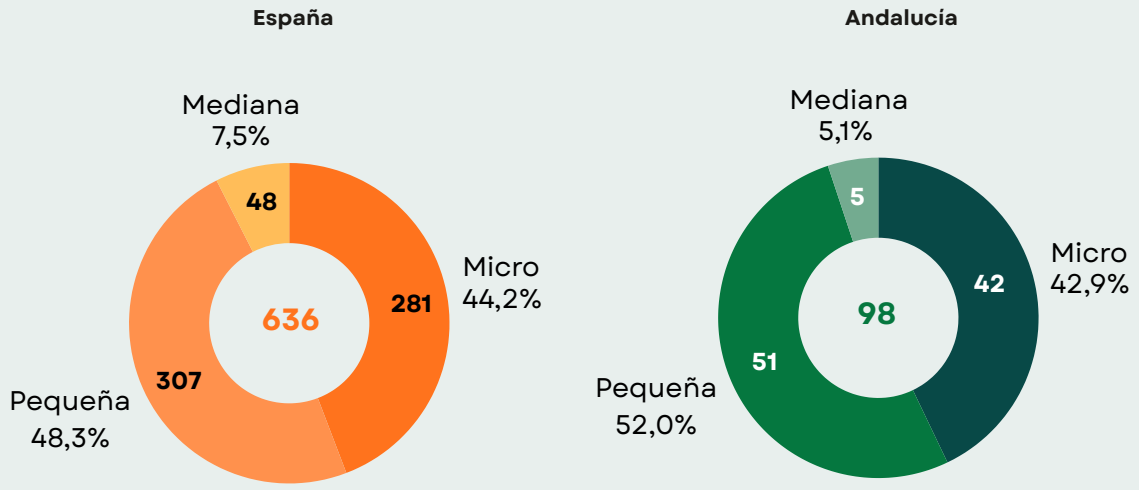


GRÁFICO 2. Estructura de la muestra según el tamaño



Microempresas: de 6 a 9 asalariados
Pequeñas empresas: de 10 a 49 asalariados
Medianas empresas: de 50 a 249 asalariados

SELECCIÓN DE VARIABLES Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La selección de las variables es fundamental a la hora de configurar el análisis empírico y nos permitirá afrontar adecuadamente el estudio del comportamiento de la empresa. Para obtener la información de las variables se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de las PYMEs. Con esta herramienta se ha buscado recoger de forma clara y concisa la información fundamental que constituye el objetivo de esta investigación.

En su elaboración se ha prestado especial atención al orden y estructura de los bloques de preguntas, con la extensión más breve posible que permitiese una redacción clara y adecuada con el objetivo de reducir al máximo los posibles problemas de interpretación y obtención de datos en el proceso de cumplimentación del cuestionario.

Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, como en ediciones anteriores, el cuestionario se ha estructurado en dos bloques:

- **Primer Bloque: Bloque General.** Recoge preguntas que se mantienen en el tiempo e incluye información demográfica de las empresas en términos de sector, antigüedad, tamaño, carácter familiar, características de la dirección y los equipos directivos, gobierno corporativo, internacionalización, rendimiento e innovación.

- **Segundo Bloque: Tema monográfico.** Se centra en la gestión del talento en las PYMEs.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES ANALIZADAS

CARACTERÍSTICA DE LA MUESTRA DE PYMES ANDALUZAS ANALIZADAS

Las características principales de la muestra de empresas andaluzas analizadas son las siguientes:

La longevidad media de las empresas en Andalucía es de **18,8 años**, siendo la mayor parte de la muestra empresas con menos de 20 años de vida.

La mayoría de las empresas andaluzas (62,2%) se consideran de **carácter familiar**.

El 63,3% de las empresas andaluzas está dirigido por gerentes o directores generales con **estudios universitarios**.

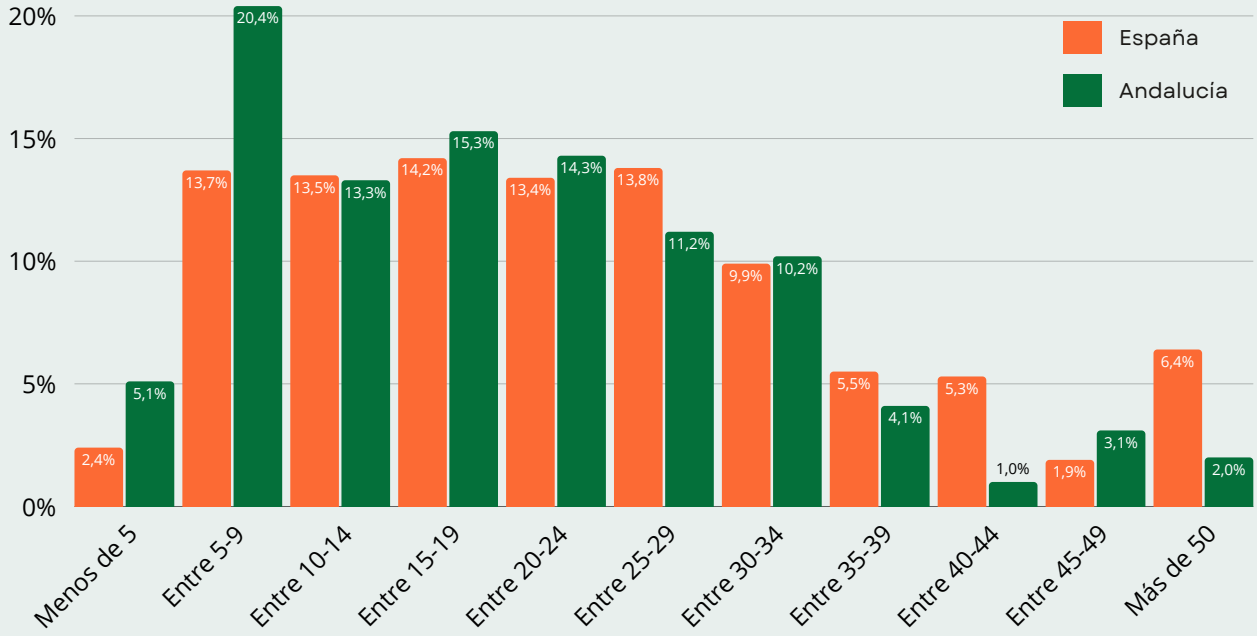
Los gerentes o directores generales **hombres** representan el 79,6% de la muestra.

El 17,3% de las empresas andaluzas que componen la muestra realizan ventas **internacionales**.

COMPARATIVA CON ESPAÑA

El **Gráfico 3** muestra que Andalucía tiene un mayor porcentaje de empresas jóvenes en comparación con España, destacando un 5,1% frente al 2,4% en empresas con menos de 5 años y un 20,4% frente al 13,7% en la categoría de entre 5 y 9 años. En las franjas intermedias (10-24 años), ambas regiones mantienen proporciones similares, aunque España presenta una ligera ventaja en empresas con más de 25 años. Las diferencias se acentúan en las empresas más longevas, donde España alcanza un 6,4% de empresas con más de 50 años, triplicando el 2% registrado en Andalucía. Esto evidencia un tejido empresarial andaluz más dinámico en la creación de nuevas empresas, pero con desafíos en términos de consolidación y permanencia a largo plazo, frente a una estructura nacional más madura y equilibrada.

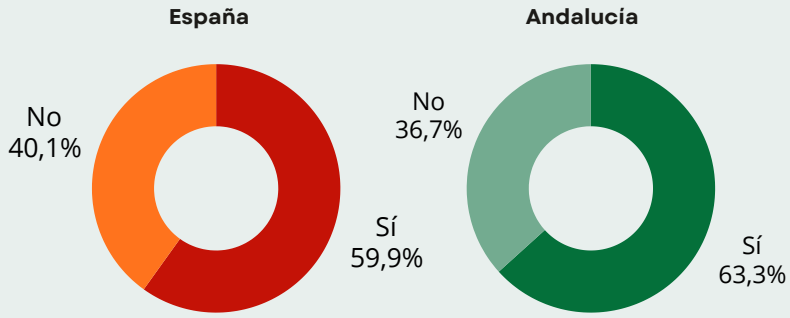
GRÁFICO 3. ¿Cuántos años lleva de actividad la empresa?



Según el **Gráfico 4**, en Andalucía, el control de la gestión de las empresas es en su mayoría de tipo familiar, pues el 62,2% están regidas en el entorno familiar, un porcentaje ligeramente inferior al 65,7% de España.

GRÁFICO 4. ¿Considera que la empresa es una empresa familiar ? (Una o varias personas de una misma familia son los principales propietarios de la empresa)

GRÁFICO 5. ¿Dispone de estudios universitarios el gerente / director general?



En Andalucía el 63,3% de las PYMEs disponen de gerentes con estudios universitarios, un porcentaje ligeramente mayor que a nivel nacional (59,9%).

Gráfico 6 - ¿Cuál es el género del gerente?

La distribución por género es similar en ambas regiones, con una ligera ventaja para la representación femenina en Andalucía (20,4%) frente al 19,2% de España. Los hombres siguen siendo mayoría, con un 79,6% en Andalucía y un 80,8% a nivel nacional, mostrando patrones de liderazgo empresarial dominados por hombres en ambos casos.

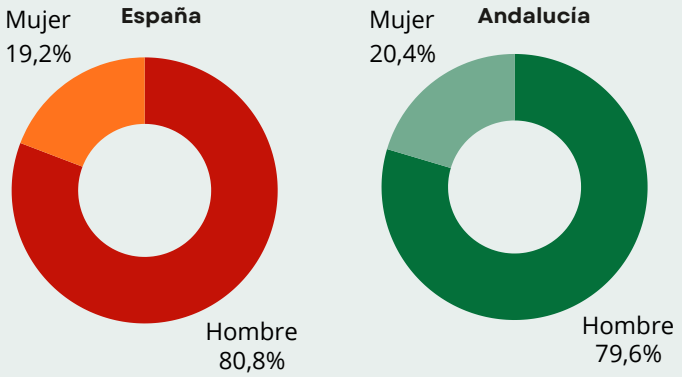
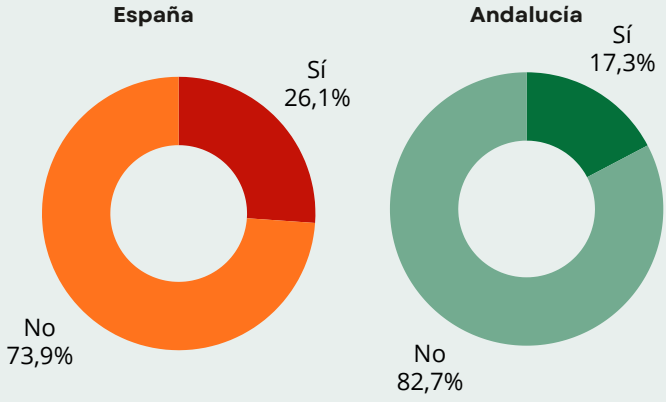


Gráfico 7 - Porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales.



España tiene un mayor porcentaje de ventas internacionales (26,10%) en comparación con Andalucía (17,30%).

EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIÓN

En este epígrafe se profundiza sobre la evolución de las PYMEs en términos de empleo, ventas e inversión en 2023 con respecto al 2022, y se recogen sus expectativas para 2024.

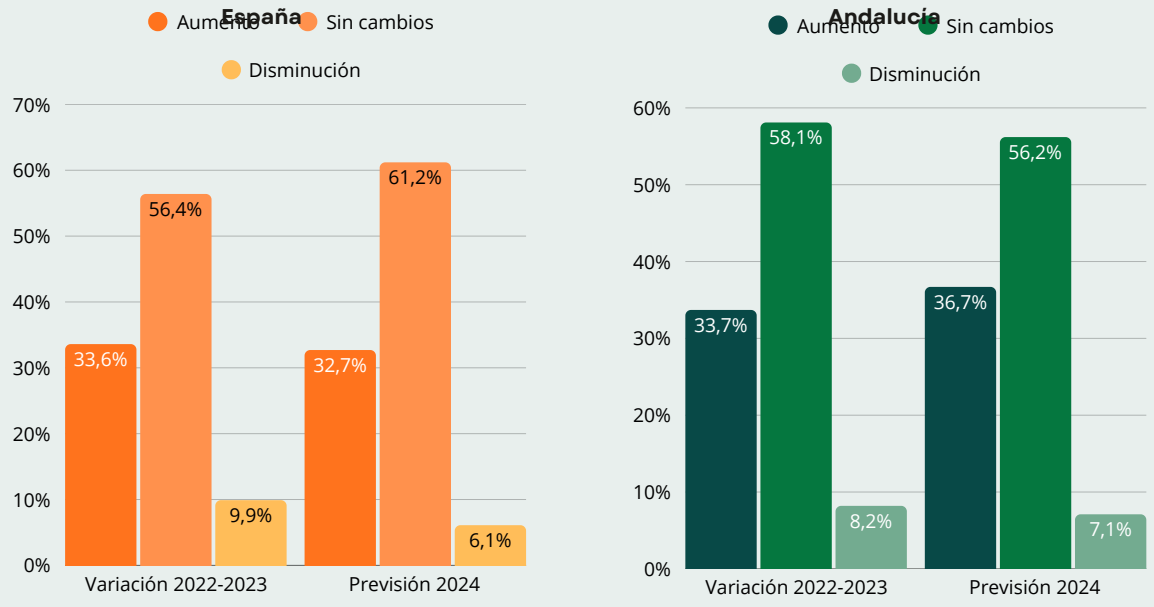
EMPLEO

El **Gráfico 8** muestra la evolución del empleo en las PYMEs durante 2022 y 2023, así como las expectativas para 2024.

En este análisis, las PYMEs andaluzas presentan un comportamiento algo más favorable que las nacionales. En Andalucía, el empleo aumentó en un 33,7%, se mantuvo en un 58,1% y disminuyó únicamente en un 8,2%, reflejando un "saldo de evolución" positivo de 25,5 puntos porcentuales (diferencia entre el porcentaje de las empresas que aumentan el empleo y el porcentaje que lo disminuye). Mientras que en las PYMEs nacionales, el 33,6% sufrió un aumento, el 56,4% permaneció sin cambios y el 9,9% disminuyó el empleo, obteniendo un saldo de evolución positivo de 23,7 puntos porcentuales.

Para 2024, aunque ambas regiones presentan previsiones positivas, Andalucía destaca por proyectar un mayor crecimiento relativo en el empleo. Sin embargo, a nivel nacional se prevé un mayor porcentaje de estabilidad, lo que pone de manifiesto diferentes dinámicas laborales en ambas áreas.

GRÁFICO 8. Evolución del empleo 2022-2023 y previsión 2024.

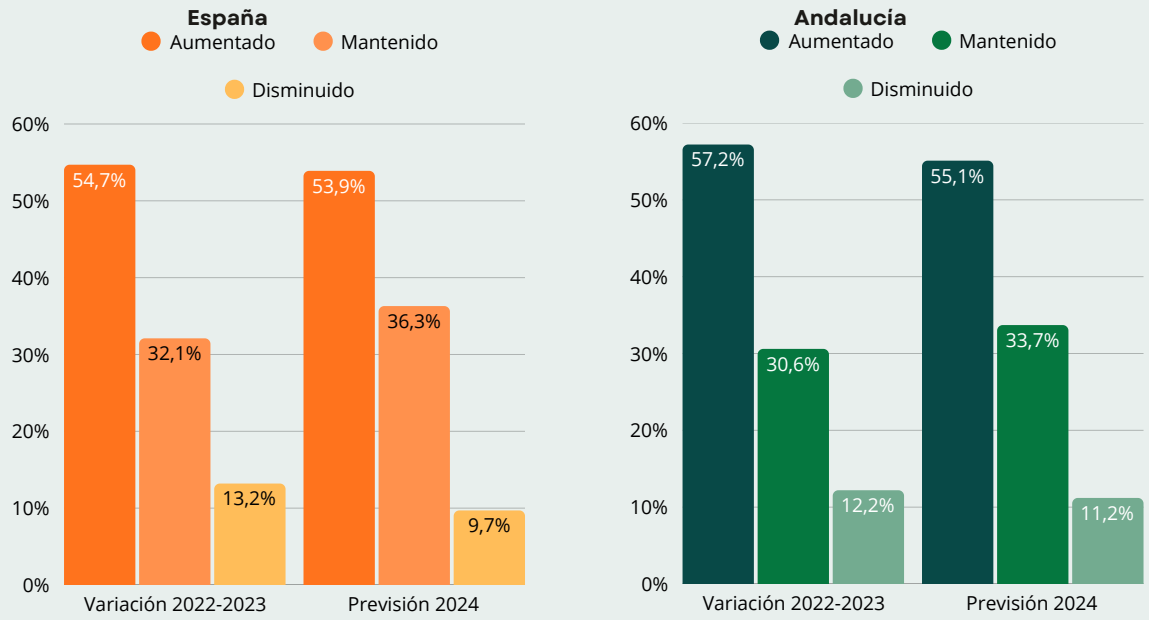


VENTAS

El **Gráfico 9** muestra, en el ejercicio 2023, un notable incremento en los ingresos de la mayoría de las PYMEs. En este contexto, las PYMEs andaluzas tienen una evolución y unas perspectivas más optimistas que el promedio nacional. En concreto, en Andalucía, el 57,2% de las empresas encuestadas experimentó un aumento en sus ventas con respecto a 2022, mientras que el 30,6% logró mantenerlas y un 12,2% registró una disminución. Estos datos reflejan un "saldo de evolución" positivo de 45 puntos. A nivel nacional, el 54,7% de las PYMEs aumentó su facturación en 2023, el 32,1% la mantuvo estable y el 13,2% registró una reducción, resultando en un saldo de evolución de 41,5 puntos.

En cuanto a las previsiones para 2024, las expectativas muestran una mejora significativa respecto al año anterior, especialmente en Andalucía. Según los datos, el 55,1% de las PYMEs andaluzas espera un incremento en sus ventas, frente al 23,9% que lo preveía en 2023. Por otro lado, un 11,2% estima que su facturación disminuirá, lo que resulta en un saldo de expectativas positivo de 43,9 puntos (diferencia entre el porcentaje de las empresas que prevén que sus ventas aumentarán y el porcentaje que prevén que disminuirán). A nivel nacional, el 53,9% de las PYMEs prevé un aumento en sus ventas (en comparación con el 22,6% del año anterior), mientras que el 9,7% espera una disminución, con un saldo de expectativas de 44,2 puntos.

GRÁFICO 9. Evolución de las ventas 2022-2023 y previsión 2024.

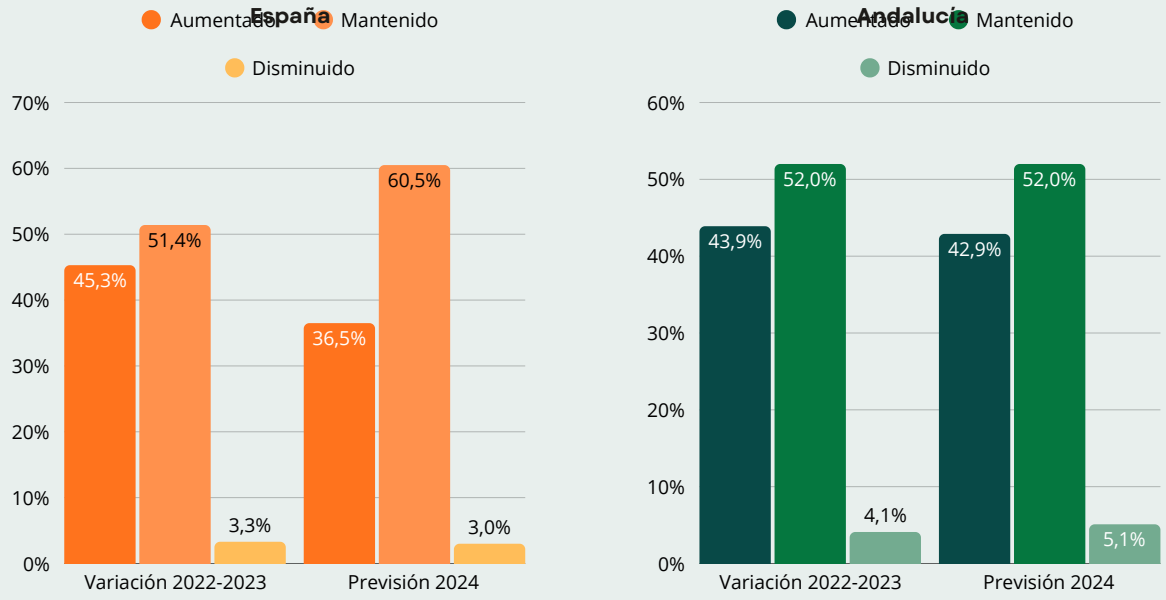


INVERSIONES

Durante el año 2023, se ha registrado un notable incremento en las inversiones realizadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). En Andalucía, el 43,9% de las empresas encuestadas declaró haber aumentado sus inversiones en comparación con 2022, mientras que el 52% logró mantenerlas y tan solo un 4,1% las redujo (**Gráfico 10**). Estos datos reflejan un "saldo de evolución" positivo de 39,8 puntos porcentuales. A nivel nacional, el "saldo de evolución" también es positivo, alcanzando los 42 puntos porcentuales, una cifra ligeramente superior a la de Andalucía, en concreto, en España, el 45,3% de las PYMEs incrementó sus inversiones, el 51,4% las mantuvo y el 3,3% las disminuyó durante 2023.

En cuanto a las previsiones para 2024, tanto en Andalucía como en el resto de España se observa una disminución en el porcentaje de PYMEs que esperan incrementar sus inversiones (42,9% y 36,5%, respectivamente). En Andalucía, el 52% de las empresas anticipa mantener sus niveles de inversión, mientras que en España este porcentaje aumenta al 60,5%, lo que compensa la reducción de las empresas que prevén aumentar su inversión, dando como resultado un "saldo de expectativas" nacional de 33,5 puntos porcentuales. En el caso de Andalucía, la disminución en el porcentaje de empresas que prevén aumentar su inversión se traduce en un incremento de aquellas que anticipan una reducción, lo que resulta en un "saldo de expectativas" regional de 37,8 puntos porcentuales.

GRÁFICO 10. Evolución de la inversión 2022-2023 y previsión 2024.

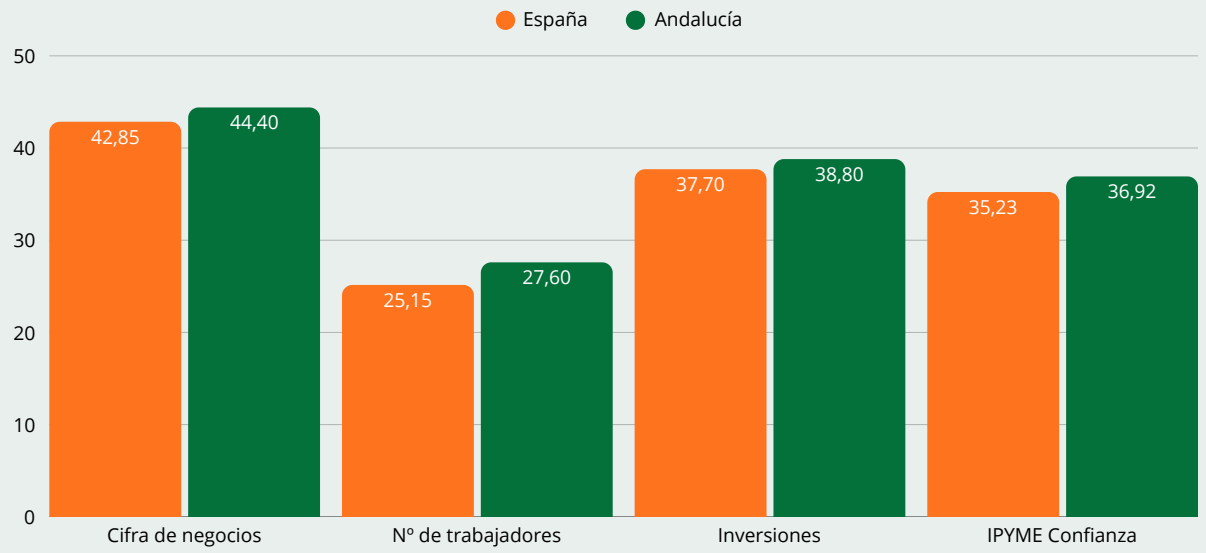


ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL

El índice PYME de Confianza (IPYMEconfianza) mide de forma regular el pulso de la actividad económica a través de los valores reales y las expectativas previstas en la cifra de negocio, número de trabajadores e inversiones realizadas. Este indicador varía entre ±100 puntos. De forma que valores positivos indican avances en la actividad de la empresa, mientras que datos negativos señalan un retroceso en la misma. Para cada variable se calcula un saldo de diferencia entre mejora y empeoramiento, tanto para la dimensión de valores del pasado año (resultados) como para la dimensión de los esperados (expectativas).

Como se observa en el **Gráfico 11** las PYMEs andaluzas reflejan una mayor confianza empresarial en términos del índice agregado compuesto por los resultados y expectativas sobre la cifra de ventas, empleo e inversiones. En concreto toma un valor de 36,92 frente al índice PYME nacional de 35,23.

GRÁFICO 11. Índice PYME de confianza empresarial



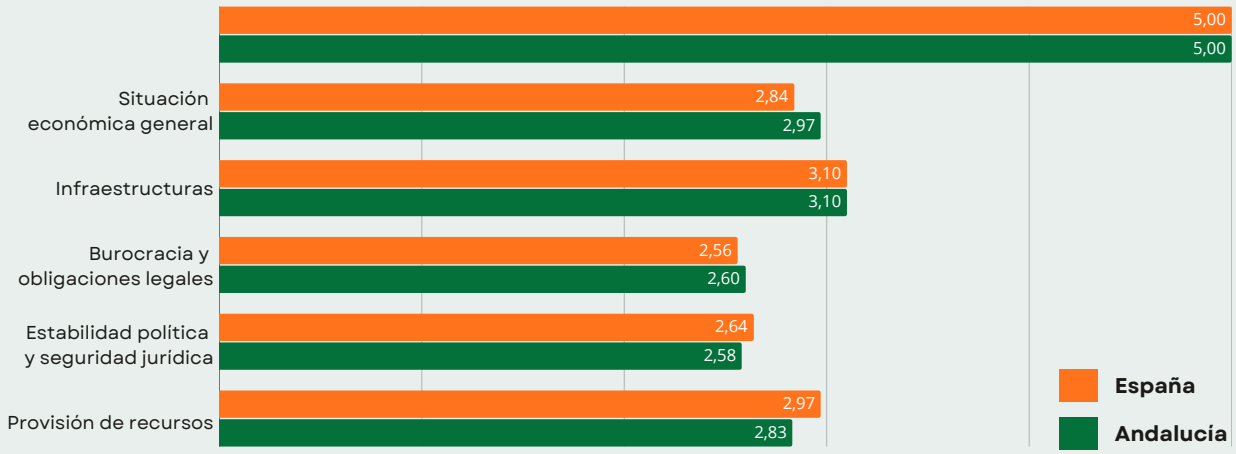
Índice PYME de Confianza Empresarial Andalucía			
	Resultados	**Expectativa**	**IPconfianza**
Cifra de negocios	44,9	43,9	44,4
N.º Trabajadores	25,5	29,6	27,60
Inversiones	39,8	37,8	38,8
Total	**36,7**	**37,1**	**36,92**

COMPETITIVIDAD

ENTORNO COMPETITIVO

Con el fin de evaluar la percepción de las empresas andaluzas sobre el **entorno competitivo** en el que operan, el **Gráfico 12** muestra la media de las respuestas obtenidas a la pregunta "¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?". Las respuestas se recogen a través de una escala Likert, donde 1 representa que el gerente lo percibe como "totalmente desfavorable" y 5 "totalmente favorable". Los factores analizados son los siguientes:

Gráfico 12 - Las condiciones del entorno



En términos generales, el entorno competitivo de las PYMEs andaluzas se valora ligeramente más favorable en comparación con la media nacional. En particular, las PYMEs andaluzas perciben que tienen un rendimiento similar en comparación con sus competidores en los siguientes factores:

Las **infraestructuras**
(con un 3,10 tanto en Andalucía como en el resto de España).

La **situación económica**
(2,97 en Andalucía frente a 2,84 a nivel nacional).

Sin embargo, perciben que tienen un peor rendimiento en comparación con sus competidores en los siguientes factores:

La **falta de estabilidad política y seguridad jurídica**
(2,58 en Andalucía frente a 2,64 en el resto de España).

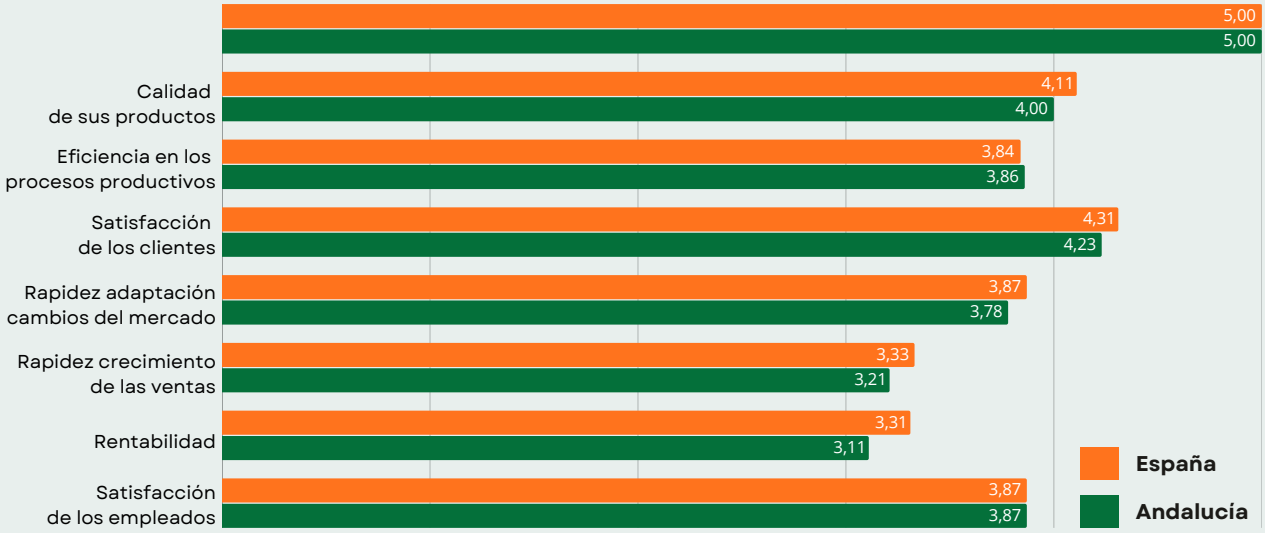
La **burocracia y las obligaciones legales**
(2,60 en Andalucía frente a 2,56 en España).

El **acceso a recursos**
(2,83 en Andalucía frente a 2,97 en España).

INDICADORES DE RENDIMIENTO

El análisis del **rendimiento** de las PYMEs andaluzas se fundamenta en la media de las respuestas obtenidas a la pregunta clave: "En comparación con sus competidores directos, indique cuál es su posición actual en los siguientes indicadores de rendimiento". Este enfoque permite evaluar cómo perciben los gerentes la competitividad de su empresa mediante una escala Likert de 1 a 5, donde 1 indica "peor", 3 "sin cambios" y 5 "mejor" (**Gráfico 13**).

Gráfico 13 - Rendimiento de las PYMEs frente a sus competidores



Los aspectos en los que las PYMEs andaluzas se consideran mejor posicionadas frente a sus competidores son:

La **satisfacción de sus clientes** (4,23 en Andalucía vs 4,31 en España).

La **calidad** de los productos (4,00 en Andalucía vs 4,11 en España).

La rapidez de **adaptación a los cambios del mercado** (3,90 en Andalucía vs 3,87 en España).

El grado de **satisfacción de sus empleados** (3,87 en Andalucía vs 3,87 en España).

La **eficiencia** de los procesos productivos (3,86 en Andalucía vs 3,84 en España).

El crecimiento de la **cifra de negocio** (3,21 en Andalucía vs 3,33 en España).

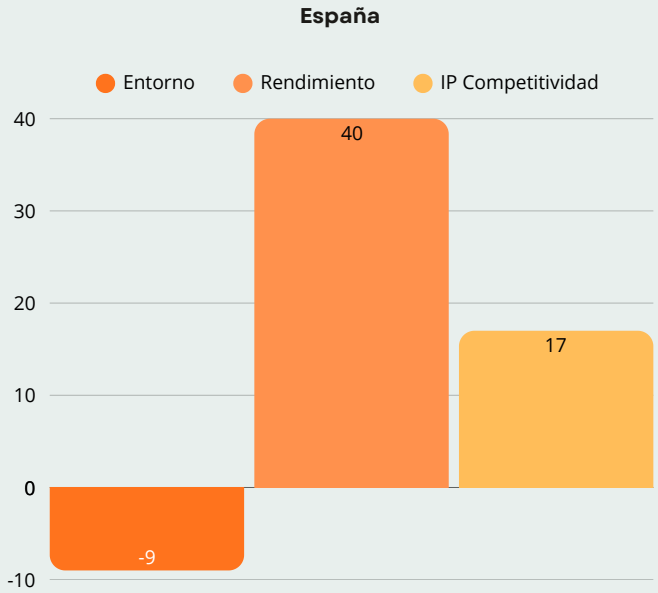
La **rentabilidad** de la empresa (3,11 en Andalucía vs 3,31 en España).

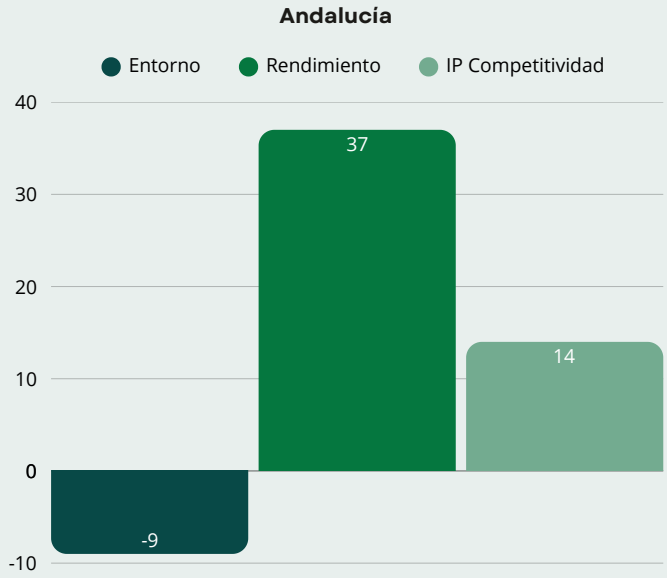
ÍNDICE PYME DE COMPETITIVIDAD

El índice de competitividad de la PYME (IPYME competitividad) recoge información de la facilidad o impedimentos del entorno para llevar a cabo la actividad empresarial (entorno) y de los recursos y capacidades de las empresas que determina su rendimiento frente a los competidores (rendimiento). El índice varía entre -100 y 100, siendo un promedio de sus componentes, entorno y rendimiento.

Siguiendo el **Gráfico 14,** se observa que el IPYME competitividad es inferior para las PYMEs Andaluzas (14) respecto a las españolas (17). Esto se debe a la percepción de un menor rendimiento (37 frente a 40), ya que la percepción del entorno es idéntica (-9 en ambos).

Gráfico 14 - Índice PYME de competitividad





ACTIVIDAD INNOVADORA

La innovación es un factor clave para la competitividad de la PYME. En este epígrafe en concreto analizamos el comportamiento innovador de la PYME a través de la innovación en productos, procesos, gestión y estrategia, comprobando si han realizado innovaciones y cuál ha sido la importancia de éstas a través de una escala Likert de 1 a 5.

Para medir la innovación en **productos** se analizan si ha realizado:
- Cambios o mejoras en productos/servicios.
- Lanzamiento nuevos productos/servicios.

Con respecto a la innovación de **procesos** se atiende a:
- Cambios o mejoras en los procesos de producción.
- Adquisición de nuevos bienes de equipo.

Para la innovación en **gestión** se consideran los cambios realizados en los sistemas de:
- Dirección y gestión.
- Compras y aprovisionamientos.
- Comercial/ventas.

Para analizar la innovación en **estrategias** se analiza el:
- Acceso a nuevos mercados.
- Establecimiento de nuevas alianzas o colaboraciones.

Así, la primera columna del **Gráfico 15** recoge el porcentaje de PYMEs que ha realizado innovaciones en los dos últimos años (2022-2023). La segunda muestra el porcentaje de PYMEs que ha indicado que las innovaciones han sido muy importantes. Y, representado por el gráfico de barras, se muestra grado de importancia de las innovaciones.

Gráfico 15 - Realización de innovaciones de productos, procesos, sistemas de gestión y el grado de importancia de estas innovaciones

España				Andalucía		
%	% muy impte.	5,00	Puntuación Máxima	%	% muy impte.	5,00
			Productos/Servicios			
64,9	28,0	4,15	Cambios o mejoras	65,0	30,6	4,27
47,6	20,4	4,09	Lanzamientos nuevos	50,0	24,5	4,06
			Procesos			
65,9	25,6	4,04	Cambios o mejoras	63,0	20,4	4,00
66,8	27,7	4,07	Adquisiciones nuevas	66,0	26,5	4,09
			Gestión			
55,2	18,1	3,93	Dirección y Gestión	60,0	19,4	3,95
46,4	12,6	3,74	Compras y/o aprovisionamientos	51,0	10,2	3,64
46,5	12,6	3,80	Comercial/ventas	51,0	10,2	3,82
			Estrategias			
37,3	37,3	3,90	Nuevos mercados	41,0	16,3	3,90
40,6	40,6	3,80	Nuevas alianzas	48,0	22,4	3,90

La actividad innovadora de la PYME en Andalucía es ligeramente superior a la experimentada en España, aunque en ambos casos la capacidad innovadora de las PYMEs se incrementa sustancialmente respecto a los resultados del informe anterior.

En cuanto a la **innovación en productos**:

- El 65,0% (49,3% en 2023) de las PYMEs de Andalucía realizaron cambios o mejoras en productos/servicios con un grado de importancia de 4,27 (3,67 en 2023) frente al 64,9% a nivel nacional y un grado de importancia de 4,15.
- El 50% (34,7% en 2023) de las PYMEs andaluzas comercializaron nuevos productos o servicios con un grado de importancia de 4,06 (3,74 en 2023) frente al 47,6% a nivel nacional y un grado de importancia de 4,09.

En relación a la **innovación de procesos**:

- El 63,0% (33,7% en 2023) de las PYMEs de Andalucía realizaron cambios o mejoras en los procesos de producción con un grado de importancia de 4,00 (3,67 en 2023) frente al 65,9% a nivel nacional y un grado de importancia de 4,04.
- El 66,0% (71,3% en 2023) de las PYMEs andaluzas han adquirido nuevos bienes de equipo con un grado de importancia de 4,09 (3,67 en 2023) frente al 66,8% a nivel nacional y un grado de importancia de 4,07.

En relación a la **innovación de en la gestión**:

- El 60,0% (16,8% en 2023) de las PYMEs de Andalucía realizaron cambios organizativos relativos a la dirección y gestión con un grado de importancia de 3,95 frente al 55,2% a nivel nacional y un grado de importancia de 3,93.
- El 51,0% (10,9% en 2023) de las PYMEs andaluzas realizaron cambios organizativos relativos a la sección de compras con un grado de importancia de 3,64 frente al 46,4% a nivel nacional y un grado de importancia de 3,74.
- El 51,0% (10,9% en 2023) de las PYMEs andaluzas realizaron cambios organizativos relativos a la sección comercial o de ventas con un grado de importancia de 3,82 frente al 46,5% a nivel nacional y un grado de importancia de 3,80.

En relación a la **innovación de estrategias**:

- El 41,0% de las PYMEs de Andalucía han accedido a nuevos mercados con un grado de importancia de 3,9. A nivel nacional, aunque con el mismo grado de importancia, sólo realizan esta innovación el 37,3%.
- El 48,0% de las PYMEs andaluzas han establecido nuevas alianzas o colaboraciones con un grado de importancia de 3,9 frente al 40,6% a nivel nacional y un grado de importancia del 3,8.

En conclusión, la actividad innovadora de las PYMEs en Andalucía supera ligeramente a la media nacional, destacando un incremento significativo respecto al informe anterior. Las mejoras en productos y servicios son las más comunes y valoradas, alcanzando el 65% de las PYMEs andaluzas, con un grado de importancia superior al promedio nacional. En innovación de procesos, aunque Andalucía presenta un alto porcentaje de adquisiciones de nuevos bienes de equipo (66,0%), los cambios en procesos de producción son algo menores que a nivel nacional. Por otro lado, en innovación organizativa y estratégica, las PYMEs andaluzas destacan en cambios en la gestión, dirección y acceso a nuevos mercados, así como en la formación de alianzas estratégicas, reflejando un dinamismo superior al resto del país.

GESTIÓN DEL TALENTO

La capacidad de contar con los mejores profesionales y aplicar su conocimiento a las necesidades de la empresa es fundamental para la supervivencia y la creación de valor empresarial. Para analizar la situación de las PYMEs andaluzas en cuanto a la gestión del talento, en este apartado se analizan los perfiles profesionales más difíciles de cubrir para las PYMEs, así como los conocimientos y habilidades más demandados.

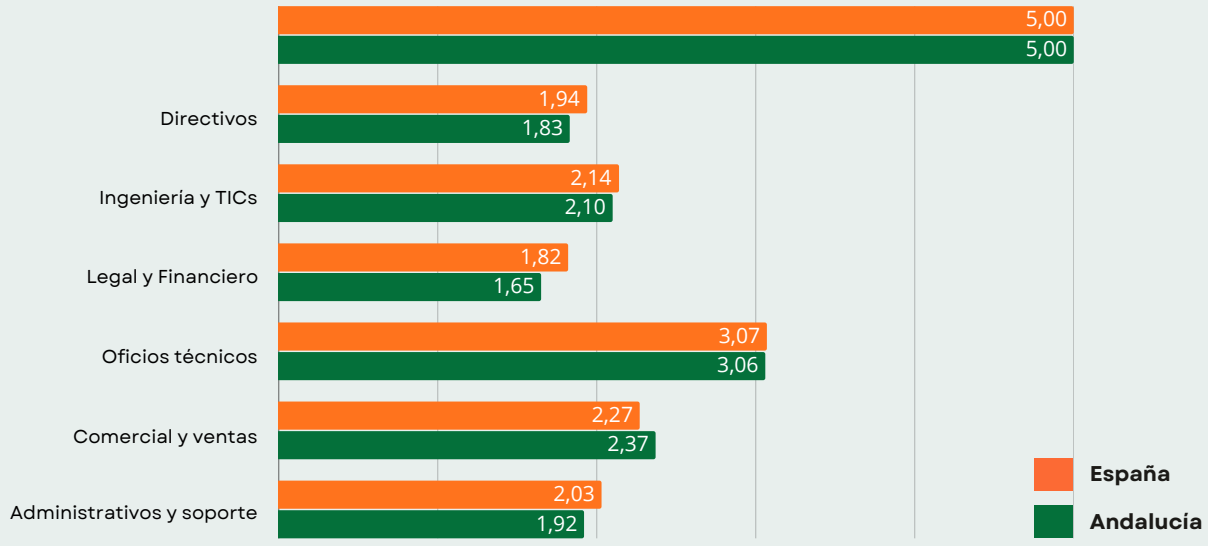
DIFICULTADES PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Para analizar las dificultades que las PYMEs andaluzas encuentran en los diferentes perfiles profesionales, se les pregunta en qué medida encuentra dificultades para cubrir los puestos de trabajo detallados en el **Gráfico 16**, en una escala Likert de 1 (nada) a 5 (mucha)

Los datos muestran que para las PYMEs andaluzas, al igual que a nivel nacional, los oficios y servicios técnicos son los puestos con más dificultades (3,06). De hecho, para el resto de los puestos las PYMEs no manifiestan un especial problema a la hora de encontrar personal, ya que todos los valores están por debajo de 3 en la escala.

Aunque el comportamiento de las PYMEs andaluzas es muy similar a las nacionales, en todos los perfiles encuentran ligeramente menores dificultades que las españolas a excepción del perfil de comercial y ventas, en el que encuentra mayores dificultades que a nivel nacional (2,37 y 2,27 respectivamente).

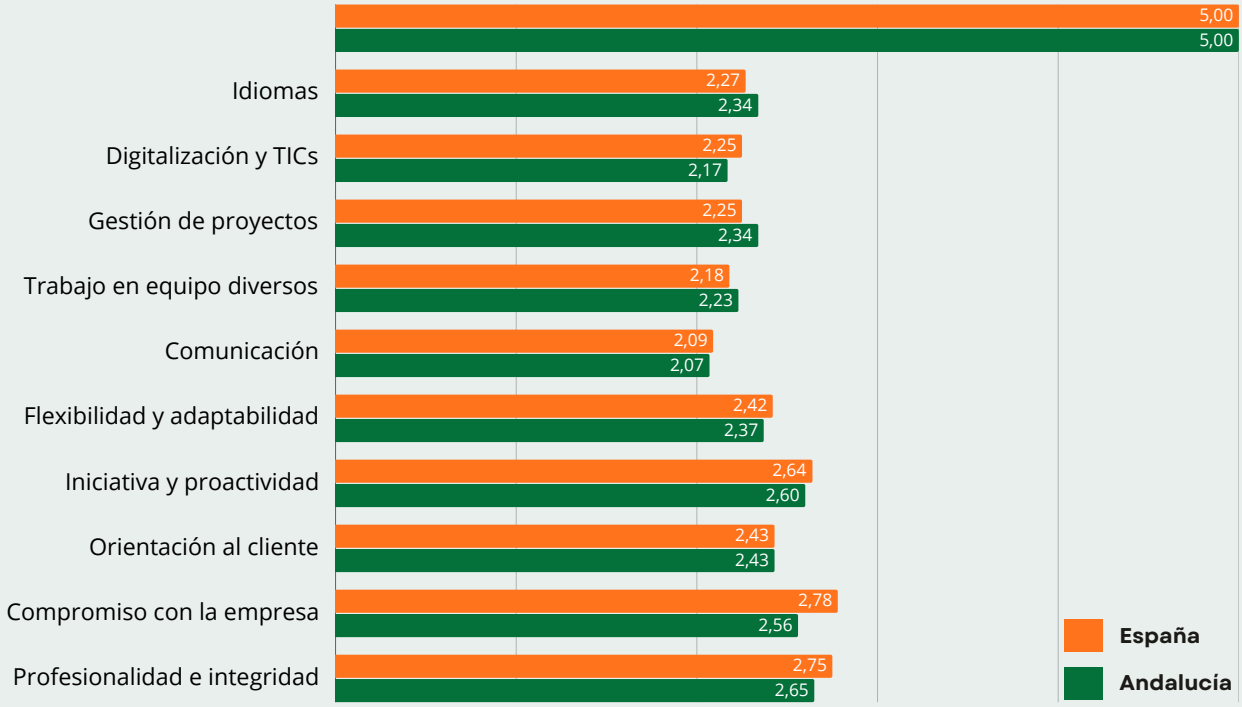
Gráfico 16 - Dificultades para cubrir el puesto de trabajo



En cuanto a los problemas que enfrentan las PYMEs andaluzas en relación a los conocimientos y habilidades de los empleados (**Gráfico 17**), los resultados indican valores para todas las variables inferiores a 3 (en una escala de 1 a 5), de forma que no hay grandes dificultades para encontrar los conocimientos y habilidades requeridas.

No obstante, las PYMEs andaluzas tienen mayores dificultades que la media nacional en idiomas (2,34 PYMEs andaluzas vs 2,27 PYMEs nacionales) y la gestión de proyectos (2,34 PYMEs andaluzas vs 2,25 PYMEs nacionales). Por otro lado, las habilidades con menor dificultad para las PYMEs andaluzas son la comunicación (2,07) y la digitalización (2,17).

Gráfico 17 - Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades



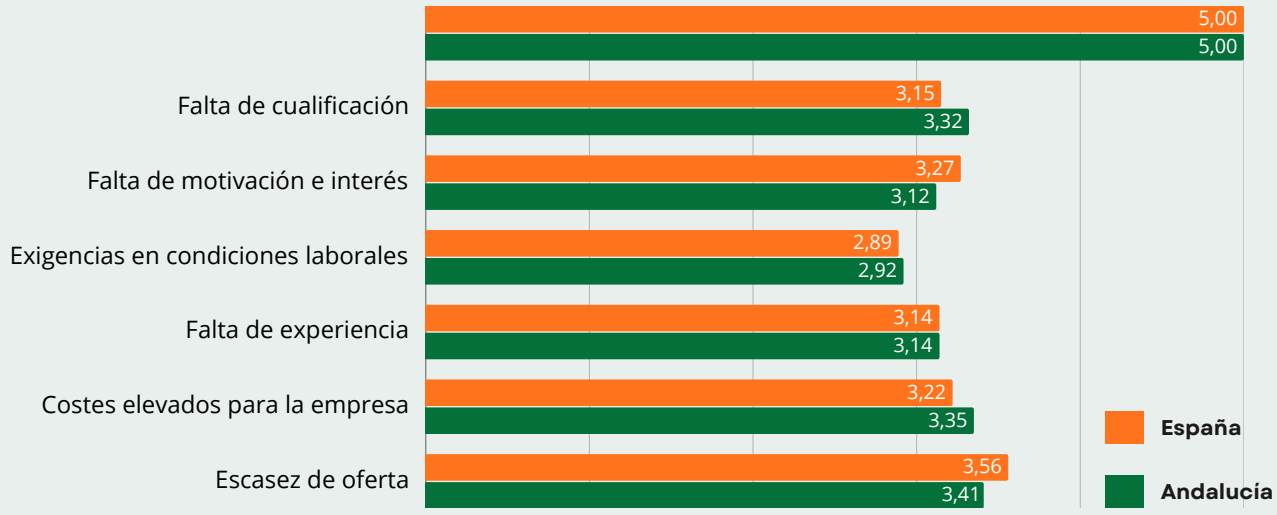
Finalmente, el **Gráfico 18** muestra cuales son los principales factores que dificultan la contratación de personal.

Los principales factores que dificultan la contratación de las PYMEs andaluzas son la escasez de oferta (3,41), los costes elevados para la empresa (3,35) y la falta de cualificación de los empleados (3,32), siendo estos dos últimos factores más acentuados que a nivel nacional (3,22 y 3,15 a nivel nacional respectivamente).

Le siguen la falta de motivación e interés de los candidatos, cuya dificultad en las PYMEs andaluzas parece ser ligeramente inferior (3,12) que a nivel nacional (3,27) y la falta de experiencia de los candidatos (3,14 nivel andaluz y nacional).

El factor sobre el que encuentran menos dificultades tanto a nivel andaluz (2,92) como nacional (2,89) es el de las exigencias en las condiciones laborales de los candidatos.

Gráfico 18 - Factores que dificultan la contratación de personal

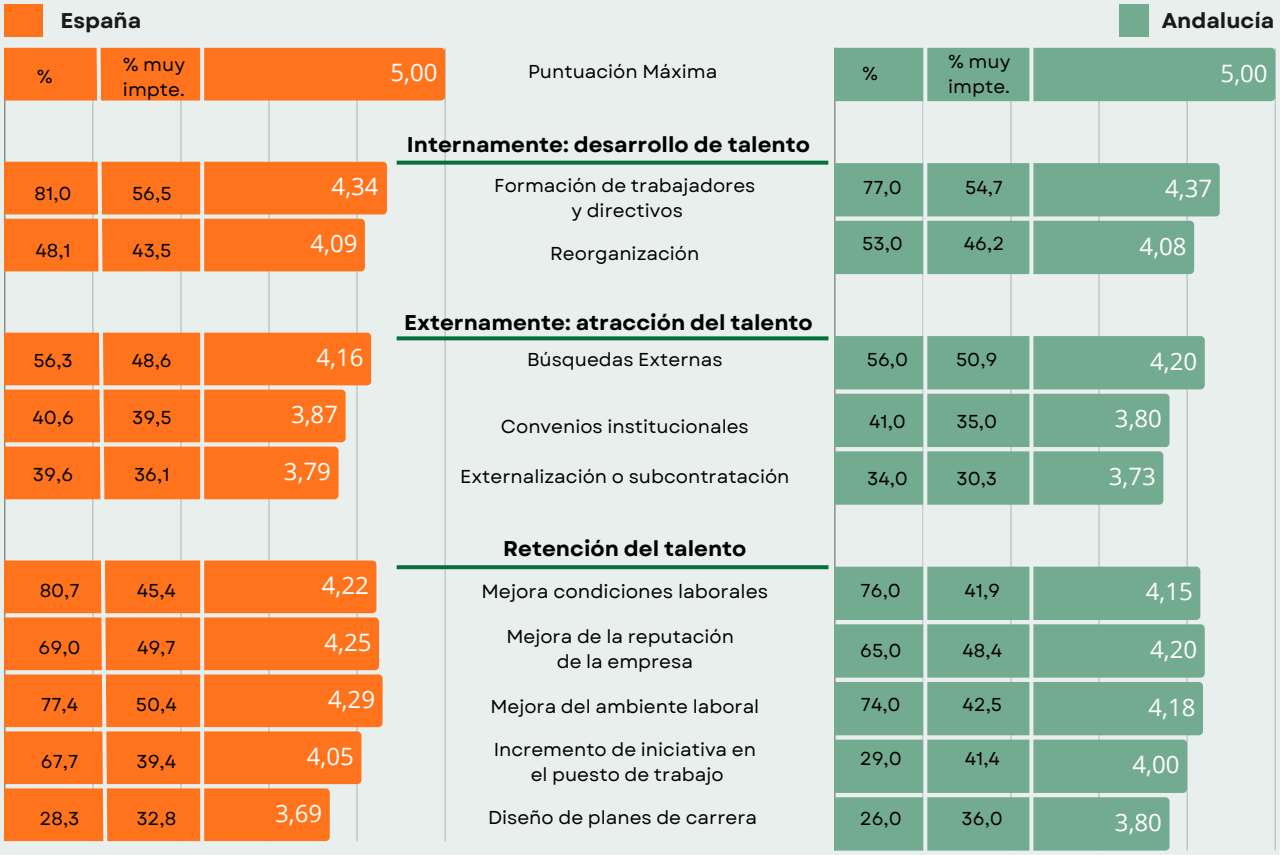


ACCIONES DE MEJORA DEL CAPITAL HUMANO

Para conocer las acciones que emplean las PYMEs para cubrir sus necesidades de capital humano se ha recabado información sobre las políticas internas que se emplean para el desarrollo del talento en términos de formación de empleados y directivos y medidas de reorganización interna. De igual modo, se detallan las medidas externas para la atracción del talento en términos de búsqueda externa, convenios institucionales y subcontratación.

Por último, se han considerado las estrategias que se implementan para la retención del talento en el seno de las PYMEs. En este sentido, en el **Gráfico 19** se evalúa el uso de la mejora de las condiciones laborales, de la reputación, del ambiente laboral, el incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo y el diseño de planes de carrera, indicando el porcentaje de empresas que lo han implementado y el porcentaje que lo considera muy importante.

Gráfico 19 - Acciones para cubrir las necesidades del capital humano



En el análisis de las medidas implementadas por las PYMEs andaluzas para cubrir las necesidades de capital humano, se observa que las **medidas internas** de desarrollo del talento tienen un papel destacado. La formación de trabajadores y directivos es la medida más relevante y extendida, utilizada por el 77,0% de las PYMEs andaluzas, con un grado de importancia de 4,37. Este resultado está en línea con la media nacional, donde el 81,0% de las PYMEs aplica esta medida, con una valoración de 4,34. Por otro lado, la reorganización interna mediante promociones y/o reubicaciones tiene una menor adopción, siendo empleada por el 53,0% de las PYMEs andaluzas (frente al 48,1% a nivel nacional), aunque su importancia es similar en Andalucía y en España (4,08 y 4,09 respectivamente).

En cuanto a las **medidas externas** de atracción del talento, la búsqueda externa es la estrategia más utilizada tanto en Andalucía como en el conjunto de España, con un 56,0% y 56,3% de las PYMEs, respectivamente, y una valoración de importancia de 4,20 en Andalucía (4,16 a nivel nacional). En contraste, otras medidas como la firma de convenios institucionales (41,0% en Andalucía frente al 40,6% en España) o la externalización o subcontratación (34,0% en Andalucía frente al 39,6% en España) tienen una menor adopción, reflejando su menor relevancia en ambas regiones.

Respecto a las políticas de **retención del talento**, las PYMEs andaluzas priorizan la mejora de las condiciones laborales, implementada por el 76,0% de las empresas (frente al 80,7% a nivel nacional), con una valoración de importancia de 4,15. Le siguen la mejora del ambiente laboral (74,0% en Andalucía frente al 77,4% en España, con una valoración de 4,18) y la mejora de la reputación de la empresa (65,0% en Andalucía frente al 69,0% en España, con una valoración de 4,20). Estas medidas reflejan un enfoque similar al nacional, aunque con valores ligeramente inferiores. En el extremo opuesto, la medida menos empleada por las PYMEs andaluzas para la retención del talento es el diseño de planes de carrera profesional, adoptada solo por el 26,0% de las empresas (frente al 28,3% a nivel nacional), aunque su importancia es algo mayor en Andalucía (3,80 frente a 3,69 en España).

La formación de trabajadores y directivos es la medida interna más relevante y extendida, utilizada por el 77,0% de las PYMEs andaluzas, con un grado de importancia de 4,37.

La búsqueda externa es la medida externa más relevante y extendida, utilizada por el 56,0% de las PYMEs andaluzas, con un grado de importancia de 4,20.

La mejora en condiciones laborales es la medida de retención de talento más extendida, utilizada por el 76,0% de las PYMEs andaluzas.

La mejora de la reputación de la empresa es la medida de retención de talento considerada más importante, con un grado de importancia de 4,20.

El **Gráfico 20** refleja las medidas que las PYMEs demandan a las administraciones públicas para mejorar el capital humano. Los resultados muestran que las PYMEs andaluzas otorgan una gran importancia a todas las medidas evaluadas, con puntuaciones superiores a 4 en una escala Likert de 1 (nada importante) a 5 (muy importante), y en general, estas valoraciones son ligeramente superiores a la media nacional.

Por orden de importancia, las PYMEs andaluzas destacan como prioridad el fomento de ciertos trabajos, con una puntuación de 4,54, frente al 4,43 de la media nacional. Esta medida refleja la necesidad de incentivar sectores estratégicos para el desarrollo económico y laboral de la región.

En segundo lugar, las PYMEs andaluzas valoran la importancia de promover un sistema de valores que fomente la cultura del esfuerzo, con una puntuación de 4,48, ligeramente superior al 4,39 registrado a nivel nacional. Esto pone de manifiesto la relevancia de fortalecer los valores éticos y laborales en la sociedad.

La adecuación del sistema educativo a las necesidades formativas de las empresas ocupa el tercer lugar, con una puntuación de 4,40 en Andalucía, frente al 4,33 de la media nacional. Este resultado subraya la necesidad de alinear la oferta educativa con las demandas del mercado laboral.

En cuanto a las medidas relacionadas con la legislación y el apoyo económico, las PYMEs andaluzas demandan ofrecer ayudas a la contratación, con una puntuación de 4,46 en contraposición con el 4,26 nacional, y flexibilizar la legislación laboral, con una valoración de 4,26 frente al 4,21 nacional. Estas medidas reflejan la necesidad de reducir barreras administrativas y económicas para facilitar la incorporación de talento al mercado laboral.

Gráfico 20 - Medidas demandadas a las administraciones para mejorar el capital humano

RESUMEN EJECUTIVO

EVOLUCIÓN Y EXPETATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIÓN

En 2023, el **EMPLEO** aumentó en el 33,7% de las PYMEs andaluzas, con expectativas de mayor crecimiento en 2024.

El 57,2% de las PYMEs andaluzas incrementaron sus **VENTAS** en 2023, con previsiones optimistas para 2024.

El 43,9% de las PYMEs andaluzas aumentaron sus **INVERSIONES** en 2023, aunque las expectativas para 2024 son más moderadas.

Las PYMEs andaluzas reflejan un **ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL** compuesto por los resultados y expectativas sobre la cifra de ventas, empleo e inversiones del 36,92, superior al nivel nacional de 35,25.

COMPETITIVIDAD

En cuanto al **ENTORNO COMPETITIVO**, las PYMEs andaluzas valoran positivamente las infraestructuras y la situación económica, pero perciben desventajas en burocracia, estabilidad política y acceso a recursos.

En el **RENDIMIENTO**, las PYMEs andaluzas destacan en la satisfacción de los clientes y la calidad de los productos, pero enfrentan desafíos en términos de rentabilidad y crecimiento de la cifra de negocio.

El **ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD** es inferior para las PYMEs Andaluzas (14) respecto a las españolas (17), debido a un menor rendimiento percibido (37 vs 40).

ACTIVIDAD INNOVADORA

Analizando la **INNOVACIÓN:**

- El 65,0% de las PYMEs andaluzas realizaron mejoras en productos/servicios.
- El 66,0% innovaron en procesos de producción mediante la adquisición de nuevos bienes de equipo.
- El 60,0% implementaron cambios en dirección y gestión.
- El 41,0% accedieron a nuevos mercados.

En comparativa con la media nacional, las PYMEs andaluzas muestran una actividad innovadora ligeramente superior.

GESTIÓN DEL TALENTO

Los **PERFILES** más difíciles de cubrir son los técnicos (3,06) y comerciales (2,37).

De las **HABILIDADES DEMANDADAS**, las que presentan mayor preocupación son la profesionalidad e integridad (2,65), la iniciativa y proactividad (2,60) y el compromiso con la empresa (2,56). Las habilidades que se encuentran con mayor facilidad son la comunicación (2,07) y la digitalización y TICs (2,17).

Los principales **OBSTÁCULOS** que dificultan la **CONTRATACIÓN DE PERSONAL** son la escasez de oferta (3,41), los elevados costes (3,35) y la falta de cualificación (3,32) .

La acción para la **ATRACCIÓN DE TALENTO** más utilizada es la búsqueda externa (56,00% PYMEs andaluzas vs 56,30% a nivel nacional)

La acción más utilizada por las PYMEs andaluzas para el **DESARROLLO DEL TALENTO** es la formación de trabajadores y directivos (77,0% vs 81,0% nacional)

Las medidas más utilizadas para la **RETENCIÓN DE TALENTO** son la mejora de condiciones laborales (76,0%) y del ambiente laboral (74,0%).
El diseño de planes de carrera es la medida menos implementada (26,0%).

Donde mayor **APOYO GUBERNAMENTAL DEMANDAN** las PYMEs andaluzas es en:

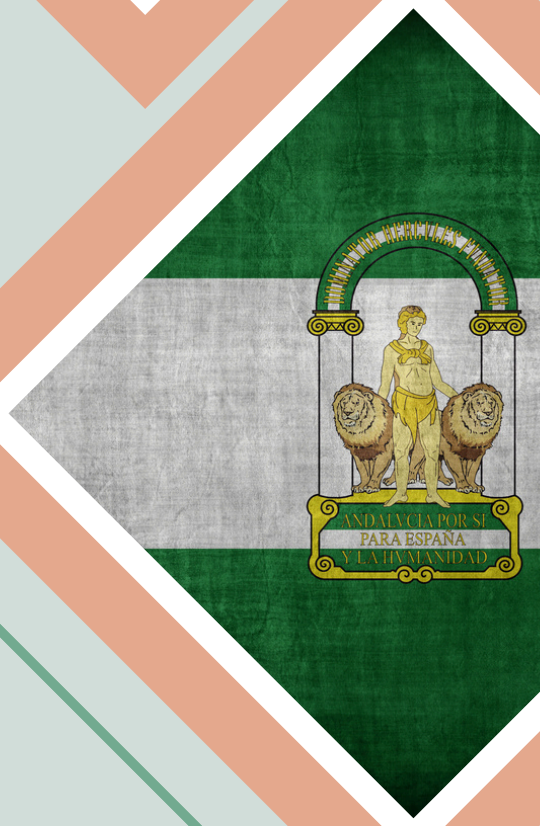
- Fomento de sectores estratégicos (4,54).
- Promoción de valores como la cultura del esfuerzo (4,48).
- Ayudas a la contratación (4,46).
- Adecuación del sistema educativo a las necesidades empresariales (4,40).

INFORME DE LA PYME

2024

GESTIÓN DEL TALENTO

ANDALUCÍA



ELABORAN:

CÁTEDRA DE VIABILIDAD EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

FAEDPYME
Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa

COLABORA:

INSTITUTE OF ECONOMICS AND BUSINESS FOR SOCIETY