

TACTIOMETRO 2019

Estudio sobre las
preocupaciones y las demandas
de la pyme española

TACTIO



Índice

01. Introducción

02. Radiografía de la empresa en España

02.A. Somos PYME

02.B. La exportación, la I+D y la importancia de la innovación no tecnológica

02.C. Retener y atraer talento

03. Realidad y perspectivas

03.A. Situación y ranking de preocupaciones

03.B. Aprovechamiento de la capacidad interna

03.C. Política comercial

03.D. Evolución de las ventas

03.E. Previsiones

04. Demandas de la pyme en España

05. Conclusiones-recomendaciones

06. Referencias empleadas

01. Introducción

Ocurre a nivel global y, por supuesto, ocurre en nuestro país. Vivimos en una era de riesgo e inestabilidad, también de oportunidades. La combinación de una serie de factores derivados de la globalización y la aplicación permanente de cambios tecnológicos en todas las relaciones, ponen a la sociedad en tensión, puesto que se multiplica su sensación de que todo es temporal y que la falta de certidumbres no es algo pasajero. Esta misma sensación pone al mundo empresarial en alerta.

Todo apunta a que esta tendencia va a continuar, y a que los cambios todavía serán aún más rápidos de lo que lo han sido hasta ahora. Y a esta situación, hay que añadirle la percepción sobre la evolución de la economía que tienen nuestras empresas.

En la encuesta que ha realizado TACTIO, que es uno de los pilares de este estudio, no llega al 30% el porcentaje de empresas que considera que vivimos una recuperación de la economía, aunque sea ligera. Mientras que en torno al 70% tiene una opinión más negativa de la situación: un 40% considera que vivimos una situación de estancamiento y un 30% que estamos en recesión.

Por lo tanto, tomando en consideración los cambios que se avecinan y las perspectivas sobre el futuro, el desafío estratégico que tienen todas las empresas, sin excepción de tamaño o sector, es asegurar su capacidad de adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades del cliente, sin saber siquiera cuáles van a ser estos cambios. Y la experiencia demuestra que la empresa que perdura en el tiempo es aquella que sabe adaptarse a los cambios, habiendo realizado previamente un ejercicio de anticipación estratégica.

El tejido empresarial español es un tejido microPYME y pyme. TACTIO ha acompañado ya a más de 3.000 empresas españolas en la gestión de sus cambios y, sin ningún género de dudas, la pequeña y mediana empresa (PYME) tiene algunas ventajas con respecto a los grandes compañías. A

nuestro juicio, de todas las ventajas que tiene, la principal es la agilidad, lo que le permite una gran adaptabilidad a las demandas del cliente. La cuestión estriba en saber aprovechar esas ventajas. Cuando las empresas son capaces de interpretar y comprender estas nuevas necesidades y comportamientos, pueden traducir estas señales en soluciones disruptivas y, a fin de cuentas, en negocio.

Sin embargo, para muchas empresas plantearse estos cambios implica una transformación tan profunda en su cultura, en su política de dirección o en su *modus vivendi*, que el cambio parece inalcanzable. Sencillamente ni se plantea. Y, lógicamente, estas empresas son engullidas por la realidad. Una realidad con importantes asignaturas pendientes que analizaremos en este estudio.

El estudio que se presenta a continuación, nace con la vocación de aportar caminos y orientaciones estratégicas para las empresas españolas, a partir de los datos que ellas mismas nos suministran.

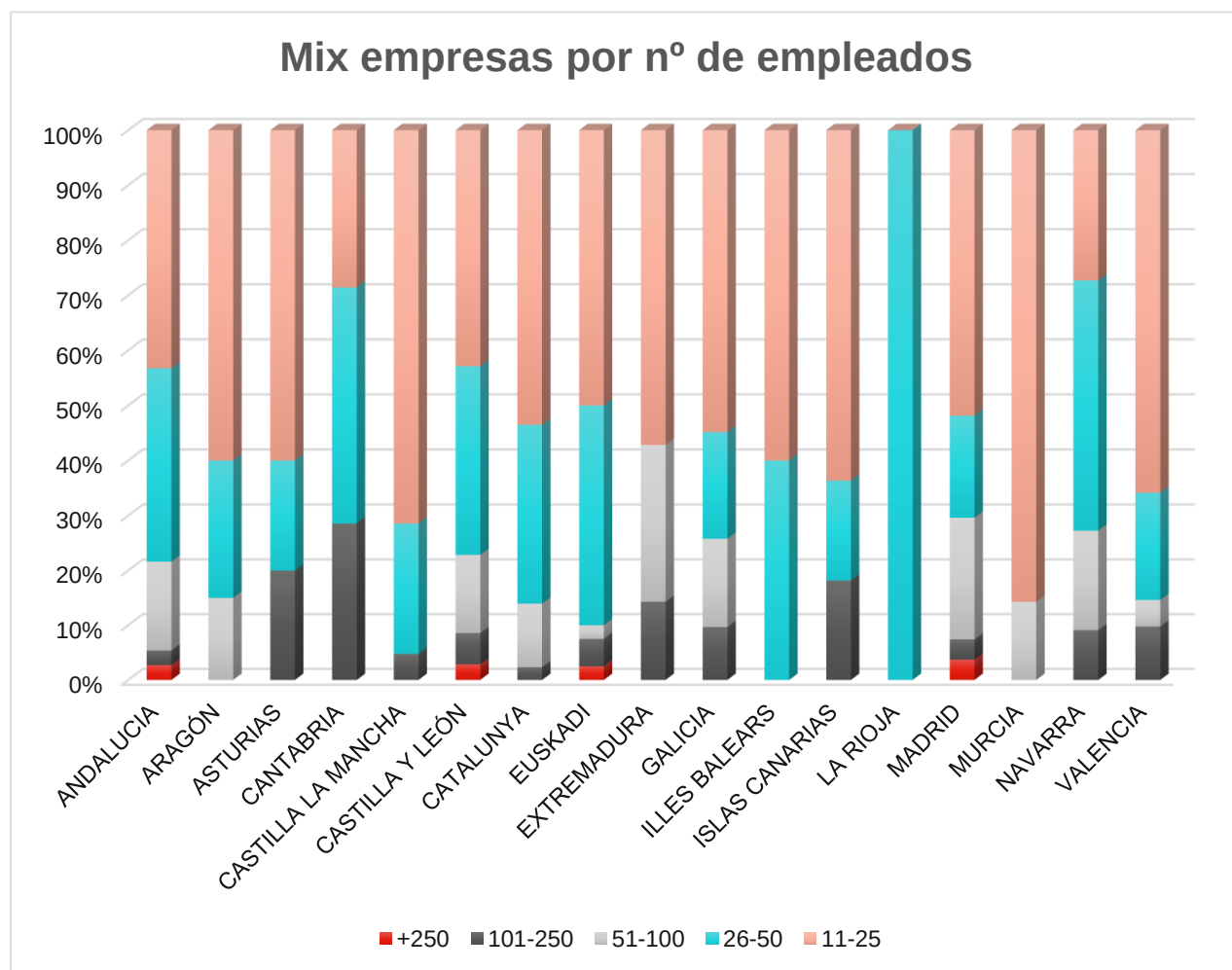
La encuesta y los datos

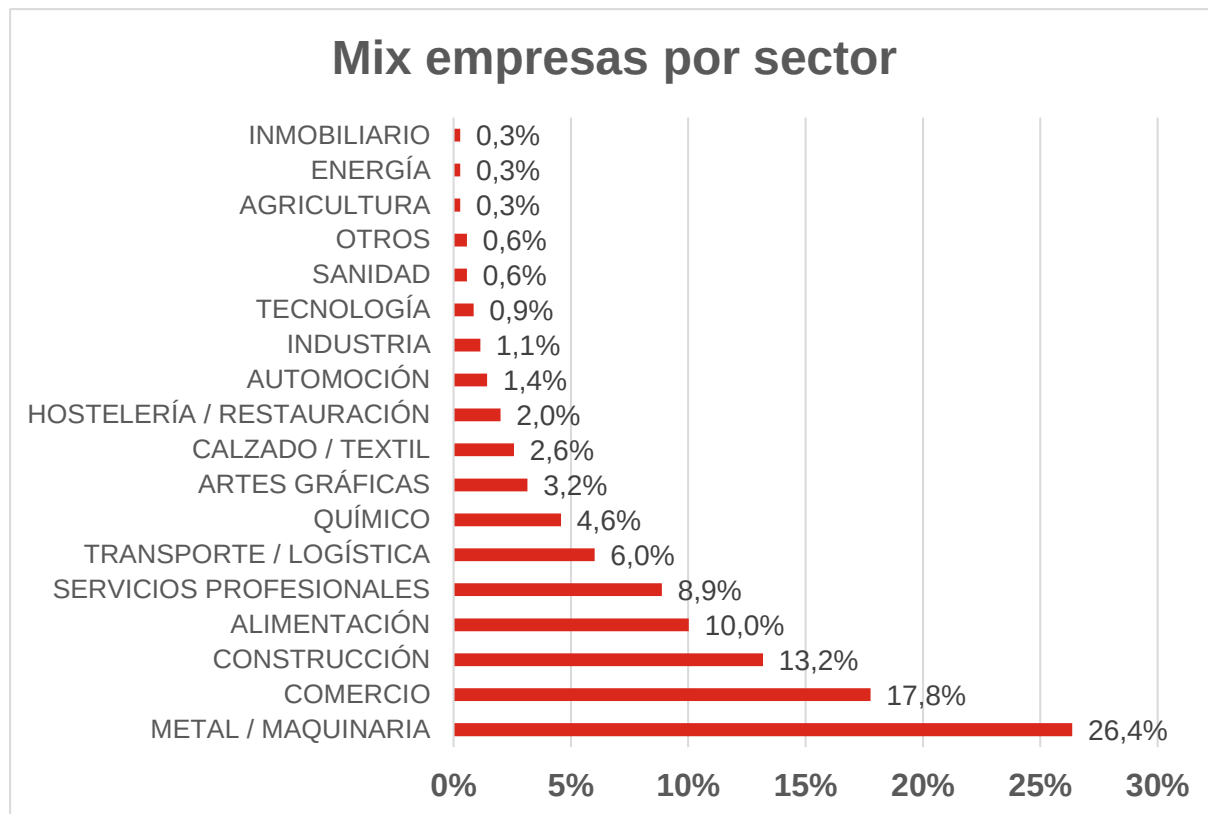
En la segunda quincena del mes de marzo de 2019, TACTIO envió una encuesta *on line* a 3.721 empresas con las que mantiene algún tipo de relación, habiendo obtenido una tasa de respuesta del 9,38%. Por tanto, el universo de esta encuesta es de 349 empresas.

Clasificadas las empresas que han participado en la encuesta en función de su volumen de facturación en el ejercicio 2018, el 40,11% son empresas que facturaron de 1 a 2,5 millones de euros, el 26,4% estuvieron entre los 2,5 y los 5 millones, el 17,2% entre 5 y 10 millones, el 9,5% entre 10 y 20 millones y el 6,9% de las empresas por encima de los 20 millones de euros.

En línea con la definición de PYME que hace Eurostat, en el presente estudio se diseñó con orientación hacia aquellas empresas que tienen hasta 249 empleados (el número de empresas grandes que han participado ha sido residual) y, lógicamente, a ellas se les presta especial atención en el análisis. La clasificación de estas empresas en función del número de empleados es el siguiente:

- > **Empresas Tipo 1.** El 53,58%, que tienen entre 11 y 25 personas empleadas;
- > **Empresas Tipo 2.** El 28,08%, con entre 26 y 50 personas empleadas;
- > El 10,89% tiene entre 51 y 100 personas, que denominaremos empresas Tipo 3;
- > El 6,30% tiene entre 101 y 250 personas, y las llamaremos Tipo 4;
- > Y empresas Tipo 5, que son el 1,15%, con más de 250 personas empleadas.





Fuente: TACTIO

Si nos fijamos en los sectores principales de los que forman parte las empresas participantes en la encuesta, el 26,36% pertenecen a "Metal/Maquinaria", el 17,77% a "Comercio", el 13,18% a "Construcción", el 10,03% a "Alimentación", el 8,88% a "Servicios Profesionales", el 6,02% a "Transporte/Logística", el 4,58% al sector "Químico" y el 3,15% a "Artes Gráficas".

Además de los datos recogidos en esta encuesta y otra serie de fuentes de datos y análisis que citamos en el apartado bibliográfico, para llevar a cabo este estudio se han tenido en cuenta las demandas de las empresas que contrataron los servicios de TACTIO a lo largo de 2018, de acuerdo a la siguiente clasificación (que desarrollamos con mayor profundidad en el apartado 4):

1. Estrategia y viabilidad
2. Organización
3. Control de Gestión
4. Compras y logística
5. Costes
6. Comercial y marketing
7. Producción y operaciones
8. Legal
9. Personas
10. Otros

02. Radiografía de la empresa en España

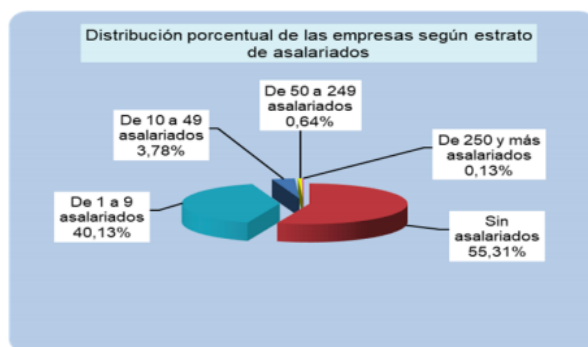
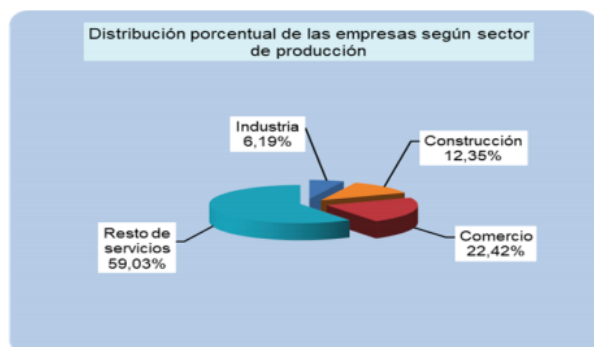
02.A. Somos PYME

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en España contamos con más de 3,33 millones de empresas: el 55,31% son empresas sin asalariados, el 40,13% tienen entre 1 y 9 asalariados, y sólo el 0,13% poseen 250 o más asalariados (son apenas 4.400 empresas en todo el país). De modo que el 99,87% del tejido empresarial español es micropPYME y PYME.

Hay cuatro Comunidades Autónomas que agrupan más del 60% de la PYME y microPYME de España. Cataluña ocupa la primera posición (con el 18,52% del total de España), Comunidad de Madrid es la segunda (16,13%), Andalucía es la tercera (15,27%), y la Comunidad Valenciana es la cuarta (10,69%).

Madrid, Navarra, Euskadi Catalunya, tienen los mayores porcentajes en la distribución de las grandes empresas.

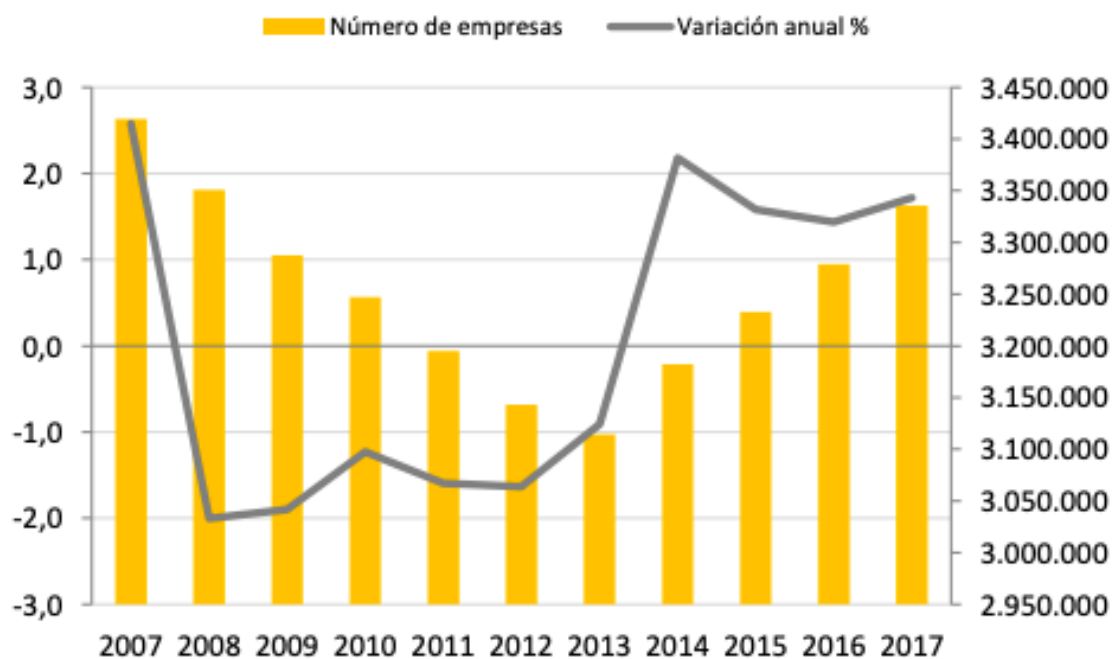
En cuanto a la distribución sectorial, se aprecia que La Rioja, Castilla-La Mancha, Navarra, Euskadi y Murcia son las Comunidades Autónomas que poseen los porcentajes más altos dentro del sector de la industria. Y a nivel provincial, Albacete, Álava, La Rioja, Toledo y Cuenca son las cinco provincias con mayor peso de empresas con actividad en el sector industrial. En el sector de la construcción el ranking lo lideran Illes Balears, Castilla-La Mancha y Galicia, siendo Ávila, Teruel y Ourense, las tres provincias con mayor peso de la construcción.



Fuente: DIRCE, Ministerio de Industria

Girando el foco hacia la evolución del número de empresas españolas en la última década (2009-2018) según su tamaño, comprobaremos que ha crecido sensible y progresivamente el número de empresas con más asalariados (en 2009 las empresas con más de 5.000 asalariados eran 111 y hoy son 119; las de entre 1.000 y 4.999 asalariados eran 678 y hoy son 750; las de entre 500 y 999 empleados eran 952 y hoy son 1.044; y las de entre 200 y 499 empleados eran 3.374 y hoy son 3.925).

También ha crecido el número de microempresas sin asalariados (casi 80.000 empresas más). Mientras que la mayor destrucción de empresas se ha dado entre las microPYME con asalariados (casi 60.000 menos), entre las pequeñas (31.000 menos) y entre las medianas (las que tienen entre 50 y 199 trabajadores han pasado de ser 22.747, a las 20.149 que hay a día de hoy).



Fuente: INE, DIRCE 2008-2018

02.B. La exportación, la I+D y la importancia de la innovación no tecnológica

Catalunya representa, según los datos del ICEX, el 25,1% de las exportaciones españolas, siendo la Comunidad Autónoma que mayor peso tiene en este ámbito. Aunque ocupa la segunda posición, Andalucía le sigue muy de lejos, representando el 11,4%. Y en tercera posición, la Comunidad Valenciana representa el 10,6%, obteniendo el mismo porcentaje que Madrid. La quinta posición pertenece a Euskadi, con un 8,9% sobre el total de las exportaciones.

Si tomamos en cuenta la perspectiva PYME, el informe MESIAS recoge casi una treintena de indicadores relacionados con la exportación de nuestras empresas. Teniendo en cuenta el total de PYMEs exportadoras en el conjunto de España, se repiten las posiciones que se citaban en el párrafo anterior: Catalunya representa el 20,74%, Andalucía

el 14,52, la Comunidad Valenciana el 11,80%, Madrid el 9,65% y Euskadi el 6,58%. Si embargo, si tenemos en cuenta el porcentaje de PYMEs exportadoras sobre el total de PYMEs de cada Comunidad Autónoma, el ranking varía, tal y como se ve en el mapa: Aragón, La Rioja, Cantabria, Asturias y Navarra ocuparían las primeras cinco posiciones.

¿Relación entre exportación e innovación?

Una de las ideas a explorar es si se puede establecer relación entre las regiones más exportadoras y la apuesta que estas llevan a cabo en innovación.

Pymes Exportadoras sobre Total de Pymes por CCAA, 2018



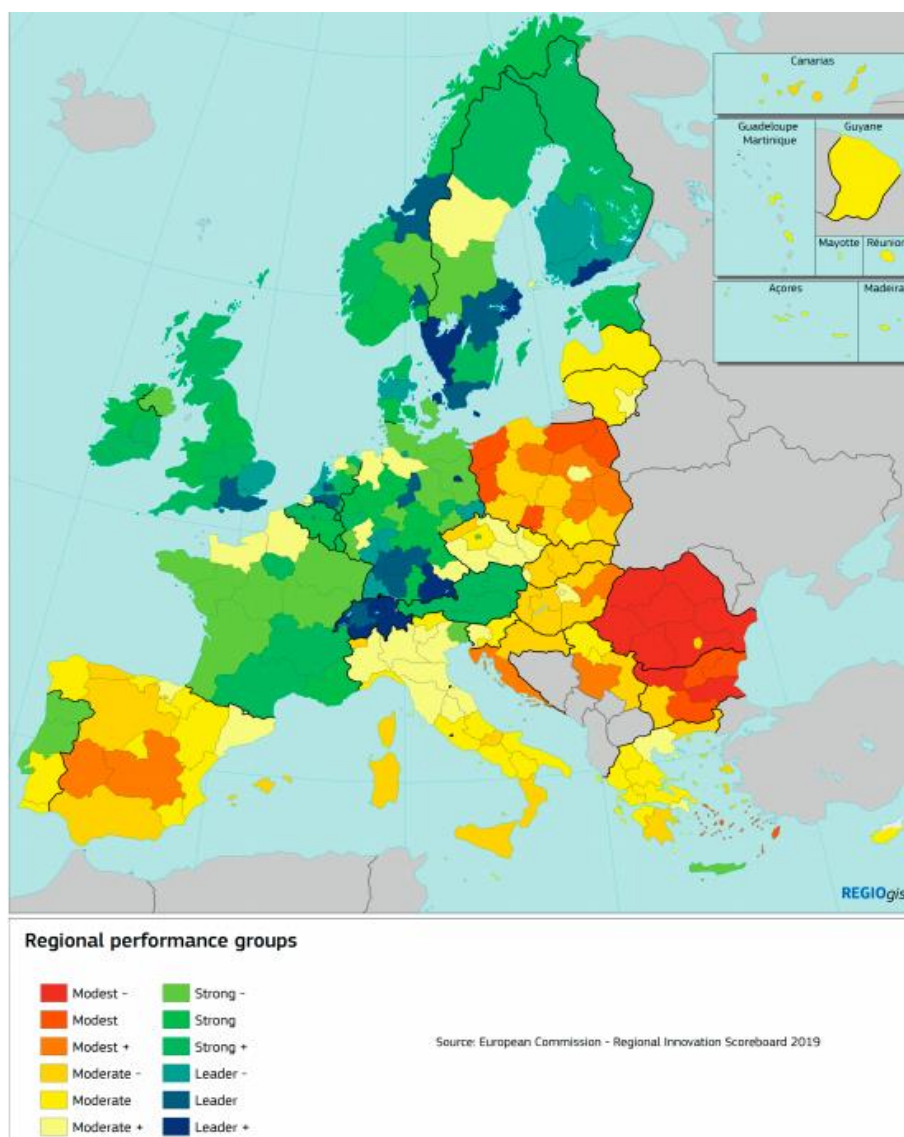
Fuente: MESIAS

Entrando precisamente en ese terreno, y según los datos del propio DIRCE, el gasto interno en I+D es del 1,2% sobre el Producto Interior Bruto y el personal en equivalencia a jornada completa en I+D en nuestro país es del 11,4%.

En la medida en que este dato también está disponible a nivel regional, podremos establecer

comparaciones entre unas y otras Comunidades para sacar conclusiones.

En todo caso, también existen otros datos relacionados con la innovación y el I+D a nivel regional para nuestro país. Así, el *Regional Innovation Scoreboard* elaborado por la Comisión Europea, es un ranking de 238 regiones.



Fuente: Comisión Europea

Dentro del informe de la Comisión Europea, se contemplan variables de innovación tecnológica, así como de innovación no tecnológica. En este sentido, cobra especial interés resaltar aquí lo que algunos han dado en llamar “el recurso olvidado de la calidad de la dirección” (Huerta y Salas, 2017). Cuando el discurso oficial tiende a relacionar un mayor tamaño

de la empresa, con una mayor productividad de la misma, conviene señalar los lucros cesantes derivados del déficit de gestión en buena parte de nuestras empresas. De tal modo que la productividad no dependería estrictamente de la falta de dimensión de nuestras empresas, sino que habría que considerar la importancia de otros factores.

02.C. Retener y atraer talento

El Índice de Talento difundido por COTEC-IVIE mide la capacidad de atracción y retención de las diferentes regiones españolas, siguiendo la metodología del *Global Talent Competitiveness Index* de la escuela de negocios INSEAD.

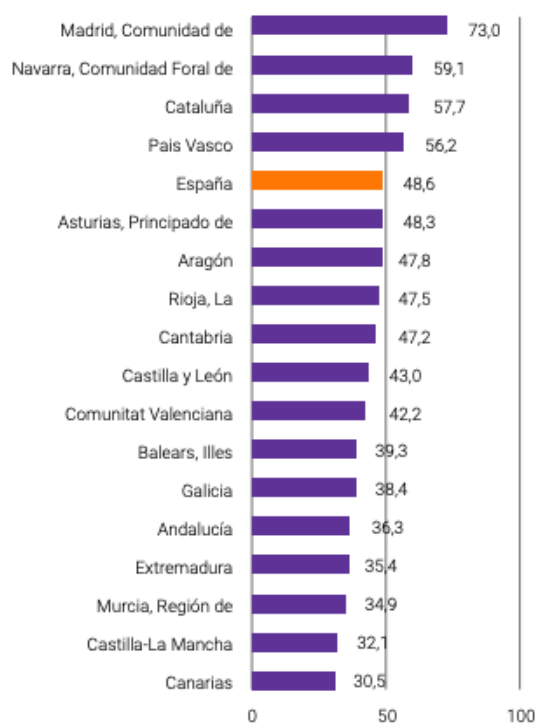
También destacamos este informe dado que nos aportará pistas en torno al por qué de determinadas demandas de servicios en algunas de las Autonomías de España, teniendo en cuenta además que la segunda preocupación principal de las empresas encuestadas es la dificultad para contratar (se entiende, por la falta de acceso a mano de obra cualificada).

Concretamente, este índice se construye mediante la evaluación de los datos que se obtienen de acuerdo con seis pilares:

- > **Facilitar. Comunidades que crean un entorno propicio (regulatorio, de mercado, de negocios y trabajo) para atraer y retener talento.**

- > **Atraer. Grado de apertura (factores de producción extranjeros) de la región hacia el talento.**
- > **Crecer. Oportunidades que facilita la región para el aprovechamiento del talento desde la educación formal, la formación continua y el acceso a oportunidades de crecimiento.**
- > **Retener. Regiones que ofrecen incentivos para optar vitalmente por un territorio, más allá de lo profesional.**
- > **Capacidades y Vocaciones Técnicas. Grados de cualificación y empleabilidad que requieren las regiones para implementar el talento.**
- > **Conocimiento. Indicadores de cualificación (de nivel superior e impacto del talento) desde diferentes perspectivas.**

Índice de Talento: Ranking Global por CC. AA. 2017
(posición)



Fuente: COTEC

Madrid, Navarra, Catalunya y País Vasco están por encima de la media española, mientras que Canarias, Castilla La Mancha, Murcia y Extremadura

son las cuatro regiones peor situadas, entre 13 y 18 puntos por debajo de la media para España.

03. Realidad y perspectivas

03.A. Situación y ranking de preocupaciones

Un 29,80% de las empresas encuestadas consideran que vivimos una fuerte o una ligera recuperación; la inmensa mayoría (28,65% sobre el total), consideran ligera la recuperación

Por otro lado, el 30,37% considera que vivimos una fuerte (3,44%) o ligera (26,93%) recesión, y casi cuatro de cada diez empresas (39,83%) cree que vivimos una situación de estancamiento. En torno al 70% considera que vivimos estancamiento o recesión. Así pues, y en función de las respuestas de las empresas encuestadas para este estudio, cabría suponer que las perspectivas de futuro no serían buenas.

Si preguntamos a los diferentes tipos de empresa en función de su número de empleados, vemos el porcentaje de optimismo medio tiene su reflejo en las empresas Tipo 1, donde 2,99 de cada 10 empresas consideran que vivimos una ligera recuperación. Por el contrario, de cada 10 empresas, 3,7 creen que estamos en recesión y 3,26 que vivimos una situación económica de estancamiento, siguiendo también la tónica general.

En el Tipo 2 de empresas, 2,55 de cada 10 empresas creen que estamos en recuperación, mientras que 2,35 piensan que estamos en recesión. Más de la mitad de las empresas encuestadas consideran que vivimos una situación de estancamiento (5,10).

En el Tipo 3 el optimismo es mayor, puesto que 3,68 de cada 10 empresas encuestadas consideran que vivimos una recuperación ligera o fuerte, mientras que solo 2,10 piensan que estamos en recesión. 4,2 de cada 10 valoran la situación como de estancamiento.

Para el Tipo 4 los datos también se acercan a la media: 3,63 creen en la recuperación, 2,27 creen que vivimos una recesión y 4,09 consideran que estamos en estancamiento económico.

“¿Cuál diría que es su principal elemento de preocupación?”

Para responder a esta pregunta, las empresas encuestadas tenían que elegir un máximo de tres respuestas, de entre una batería de catorce posibles preocupaciones.

PRINCIPALES PREOCUPACIONES

- > **Competencia 21,20%** (No empresas Tipo 5)
- > **Dificultad para contratar 12,89%**
- > **Costes de producción 12,32%**
- > **Dificultad en el cobro 10,03%** (No empresas Tipo 5)
- > **Incremento de precio de materias primas 9,46%** (No empresas Tipo 5)
- > **Organización interna 9,17%** (No empresas Tipo 5)
- > **Falta de financiación 7,45%** (No empresas Tipo 5)
- > **Transformación digital 3,72%**
- > **Dificultad para innovar 3,44%** (No empresas Tipo 5)
- > **Control 3,15%** (No empresas Tipo 4 y Tipo 5)
- > **Baja cualificación del personal actual 3,15%** (Solo empresas Tipo 1 y 2)
- > **Internacionalización de la empresa 2,87%** (No empresas Tipo 4 y Tipo 5)
- > **Logística 1,15%** (No empresas Tipo 4 y Tipo 5)

Si analizamos los datos por tipología de empresas, las principales tres preocupaciones de las empresas de Tipo 1 encuestadas son, en este orden: “Competencia”, “Dificultad de cobro” y “Dificultad para contratar”. Las empresas de Tipo 2 manifiestan estas tres preocupaciones principales: “Costes de producción”, “Competencia” e “Incremento de los precios de las materias primas”. Las de Tipo 3 tienen estas tres preocupaciones: “Costes de producción”, “Dificultad para contratar” y “Competencia”. Las dos cosas que más preocupan a las empresas de Tipo 4 son la “Competencia” y la “Organización Interna”. Y finalmente, las empresas de Tipo 5 que han respondido, expresan la “Dificultad para contratar” como su principal preocupación.

Elevando un poco el foco, vemos que la principal preocupación de las empresas encuestadas es la “Competencia”, apareciendo en el 21,20% de las respuestas. Como se ha señalado en el resumen de preocupaciones por tipologías de empresa, la “Competencia” siempre está en el podio de las tres principales preocupaciones de las empresas Tipo 1, 2, 3 y 4, y no aparece en el Tipo 5 de empresas.

La “Dificultad para contratar” ocupa la segunda posición, una preocupación existente en todas las tipologías de empresas entrevistadas, estando presente en el 12,89% de las respuestas. Aunque su peso en la encuesta sea residual, cabe señalar que esta es la principal preocupación para las empresas de Tipo 5.

Y la tercera preocupación, siguiendo muy de cerca a la anterior, son los “Costes de producción”, con el 12,32%. También es una preocupación presente en todas las tipologías de empresas entrevistadas. La última preocupación común a las cinco tipologías de empresas entrevistadas es la “Transformación digital”, aunque solo aparece en el 3,72% de las respuestas.

El 10,03% de las respuestas señala la “Dificultad en el cobro” como una de las preocupaciones de las empresas de las cuatro primeras tipologías. Con el 9,46% de respuestas, aparece el “Incremento del precio de las materias primas”. Preocupación común a los Tipos, 1, 2, 3 y 4 de empresas.

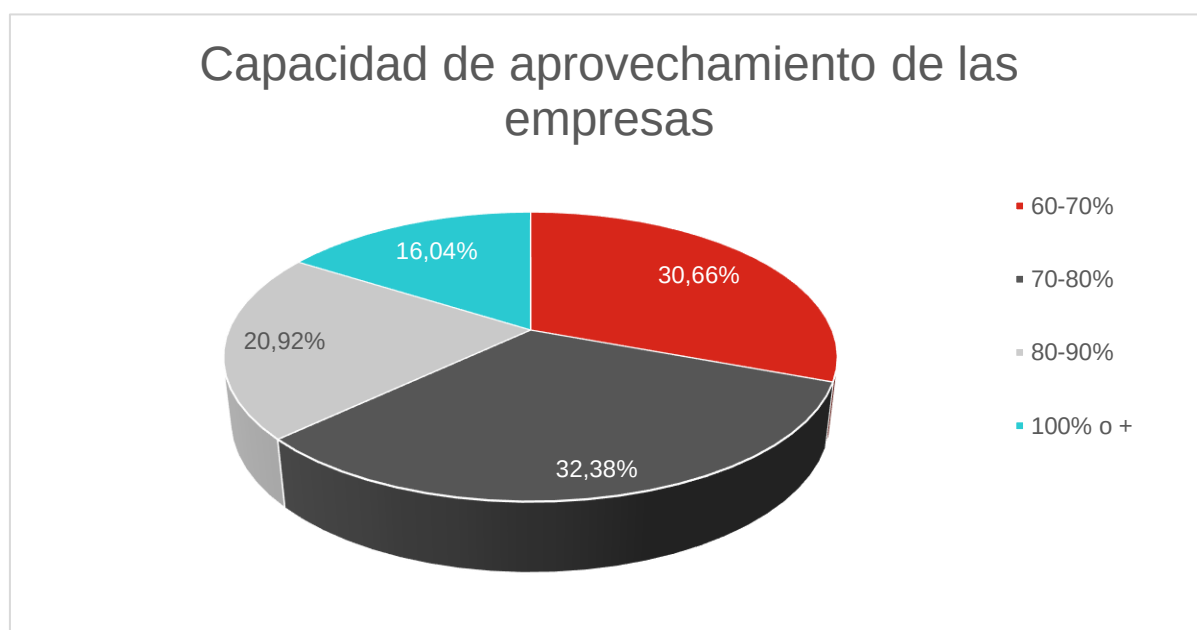
Con el 9,17%, también preocupación común para los Tipos 1, 2, 3 y 4 de empresas, es la “Organización interna”

La falta de financiación sigue siendo una preocupación y aparece en el 7,45% de las respuestas. A una distancia importante se encuentran la ya señalada “Transformación digital” (3,72%), la “Dificultad para innovar” (3,44%) y el “Control” (3,15%), preocupación esta que no tienen

las empresas de Tipo 4 y 5. Las empresas de las tipologías más pequeñas, Tipo 1 y 2, manifiestan tener una preocupación por la “Baja cualificación del personal actual”. En conjunto, esta preocupación supone el 3,15% de las respuestas.

Finalmente, la “Internacionalización de la empresa” (2,87%) y la Logística (1,15%) ocupan las dos últimas posiciones en el ranking de preocupaciones.

03.B. Aprovechamiento de la capacidad interna



Fuente: TACTIO

El dato más destacado de este bloque es que el 63,04% de las empresas encuestadas está entre un 60 y un 80% de aprovechamiento de su capacidad (productiva) interna. Casi un tercio de las empresas,

el 30,66%, está entre un 60 y un 70% de aprovechamiento. Si nos fijamos en las empresas encuestadas por tipologías, un 32,09% de las empresas Tipo 1 están en ese porcentaje de

aprovechamiento. Y ese porcentaje es del 35,71% en las empresas Tipo 2, del 15,79% en las Tipo 3 y del 4,54% en las de Tipo 4. El 32,38% está entre un 70 y un 80% de aprovechamiento. Por tipologías, entre las empresas Tipo 1 encuestadas el 32,09% de las empresas están en estos números; en las de Tipo 2 el porcentaje es del 36,73%; en las de Tipo 3 el 26,32%; y en las de Tipo 4, el 9%.

El 20,92% de las empresas encuestadas dice estar aprovechando su capacidad (productiva) interna entre un 80 y un 90%. El 21,39% de las empresas Tipo 1 encuestadas están en esta franja; el 11,22% en las de Tipo 2; el 34,21% en las de Tipo 3; y en las de Tipo 4 el porcentaje es del 31,81%.

Un 16,04% de las empresas encuestadas dice estar aprovechando al 100% su capacidad (productiva) interna o, incluso por encima del 100%. Las que dicen estar al 100% representan un 12,03%. Por tipología de empresas, solo el 9,09% de las Tipo 1 encuestadas dice estar aprovechando el 100% de su potencial, mientras que apenas el 5,35% están por encima del 100%. En el Tipo 2 el 15,31% está al 100% y el 1,02% por encima del 100% de su capacidad. En el Tipo 3 el 21,05% al 100% y el 2,63% por encima del 100%. Y en el Tipo 4, el 54,54% está al 100% o por encima.

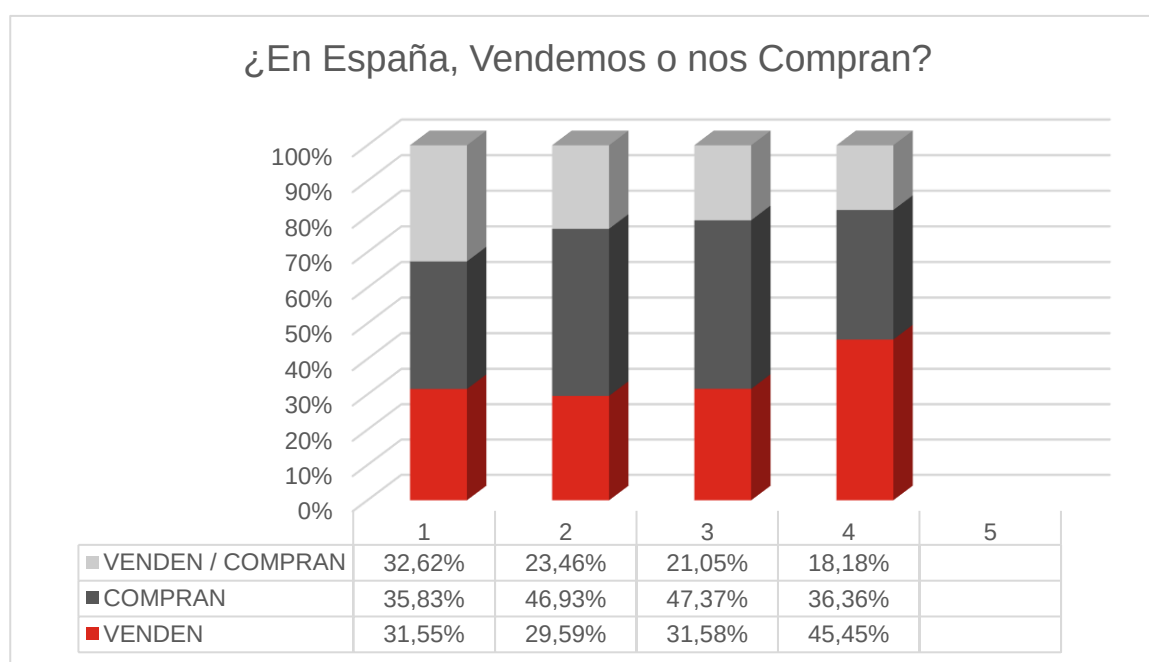
La conclusión general cae por su propio peso en este terreno: a más tamaño de empresa, mayor aprovechamiento de la capacidad (productiva) interna de la misma.

03.C. Política comercial

¿En España vendemos o nos compran?

El 40,11% de las empresas encuestadas manifiesta que son empresas a las que les compran y que venden a partes iguales. Un 27,51% de las empresas

dicen que les compran y un 32,38% afirman ser empresas que venden.



Fuente: TACTIO

Si descendemos a los detalles en función de la tipología de empresas, nos encontramos con que en el Tipo 1, el 31,55% de las empresas son empresas que venden y el 32,62% son empresas a las que les compran y venden a partes iguales. Sin embargo, el porcentaje de empresas que manifiestan que “sobre todo nos compran” es del 35,83%, 8 puntos por encima de la media.

Ese porcentaje de empresas que dicen que sobre todo les compran crece en el Tipo 2: el 46,93% lo afirma. El 29,59% dicen ser eminentemente vendedoras y el 23,46% son empresas a las que les compran y venden por igual, 17 puntos por debajo de la media general.

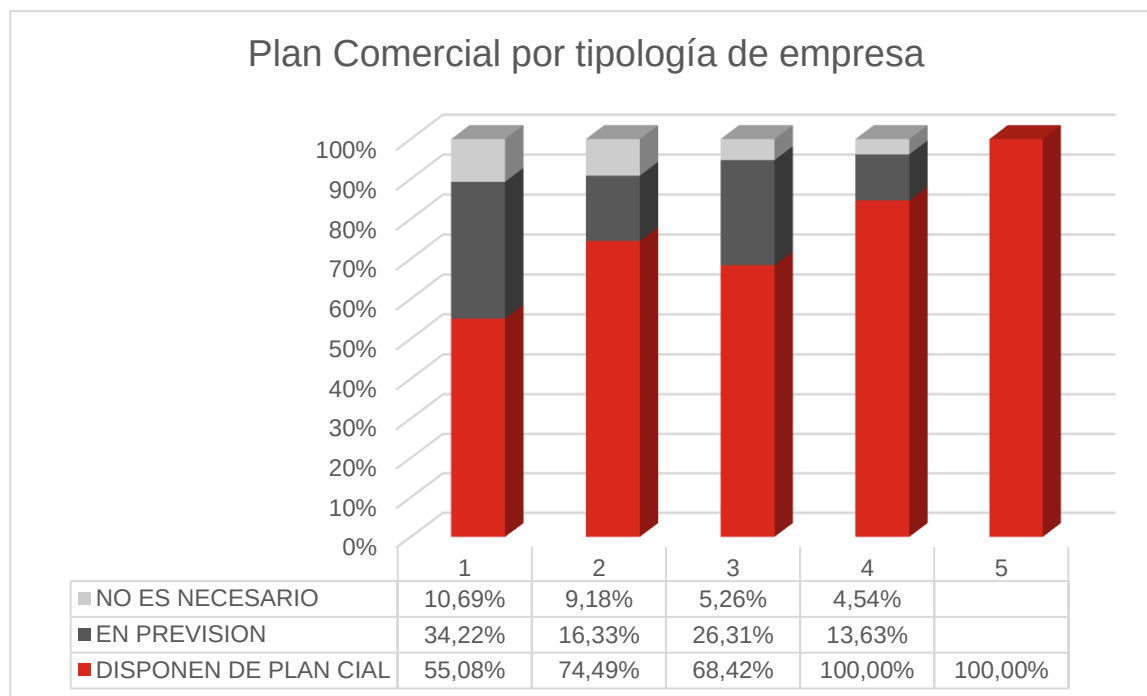
En el Tipo 3 de empresas, el 31,58% dicen que venden, el 47,37% dicen que a ellos les compran, 20 puntos por encima de la media, y el 21,05 dicen que les compran y venden a partes iguales.

En cuanto al Tipo 4, ese porcentaje de las empresas a las que les compran y venden a partes iguales es del 18,18%, a un 36,36% les compran y un 45,45% dicen que son empresas que venden, 13 puntos por encima de la media.

Así pues, el tipo de respuesta más importante que dan las empresas Tipo 1, 2 y 3 a este respecto, es el de que a ellas les compran. En las empresas Tipo 4, sin embargo, la respuesta más indicada es que son empresas que venden .

En la encuesta no se ha profundizado en los motivos que aducen o en los datos que manejan las diferentes tipologías de empresas a la hora situarse en alguna de las tres posiciones que permite la encuesta. Nuestra experiencia nos indica que las empresas del Tipo 4 están más profesionalizadas en la gestión que las empresas Tipo 1, 2 y 3, con lo que es muy probable que tengan unos indicadores más fiables a la hora de responder a esta pregunta. Cuando menos, resulta curioso que las empresas más grandes (y, en principio, más conocidas y con un mejor posicionamiento en el mercado) afirmen que tienen que salir a vender en un porcentaje muy importante, mientras que las pequeñas afirmen que a ellas les compran.

Estos datos podrían apuntar también a que las empresas pequeñas tendrían una cartera de clientes más corta y alta dependencia de un grupo reducido de clientes principales, lo que les dificultaría desarrollar más su parte comercial.



Fuente: TACTIO

El plan comercial, imprescindible

El 64,18% de las empresas disponen de un plan comercial y se hayan ejecutándolo. Un 26,65% no disponen de plan comercial, aunque sí lo tienen en previsión. El porcentaje de empresas que no lo consideran necesario es del 9,17%.

Si vamos al detalle, en función de la tipología de empresas, nos encontramos diferencias significativas en este terreno, en función del tamaño de la empresa encuestada.

Así, en las empresas de Tipo 1, el 10,69% de las empresas no consideran necesario disponer un plan comercial, porcentaje similar al del conjunto. El 34,22% tiene previsto diseñar un plan comercial, 10 puntos por encima de la media del conjunto de empresas encuestadas. Y el 55,08% de las empresas dispone en un plan comercial y lo está ejecutando, 10 puntos por debajo de la media general.

En las de Tipo 2, el porcentaje es similar a la media para aquellas empresas que no disponen de plan comercial y no lo consideran necesario, el 9,18%. Sin embargo, está 10 puntos por encima de la media el porcentaje de empresas que sí disponen de él y lo están ejecutando, el 74,49%. Finalmente, está 10 puntos por debajo de la media el porcentaje de empresas que tienen previsto disponer de plan comercial, 16,33%.

En las de Tipo 3, sólo el 5,26% considera innecesario el plan comercial. Prácticamente se repiten los porcentajes medios para esta cuestión: el 26,31% lo tiene en previsión y el 68,42% lo está ejecutando.

En las de Tipo 4, sólo el 4,54% lo considera innecesario y un 13,63% lo tiene en previsión. Así, el 81,81% de las pymes de más de cien personas empleadas disponen de plan comercial y lo están ejecutando.

Todas las empresas de Tipo 5 encuestadas, las más profesionalizadas, disponen de plan comercial en ejecución.

Por tanto, las pymes más pequeñas, Tipo 1, son las que en menor medida disponen de un plan comercial. Las pymes más grandes, Tipo 4, son las que en mayor porcentaje tienen un plan comercial en ejecución, y en las que menos porcentaje afirman que es una herramienta no necesaria.

¿Red comercial incentivada?

Las empresas encuestadas también respondieron a una pregunta sobre si disponen o no de red comercial propia, sobre el modelo de retribución de esta red (fija o variable), y sobre si venden a través de distribuidores externos o por sus propios medios.

Así, el 61,60% de las empresas encuestadas confirma disponer de una red comercial propia. El 48,71% de las empresas, además de disponer de esa red comercial propia, dice que la mayor parte de la retribución de la misma es fija; el 12,89% de las empresas dice que más del 50% de la retribución de su red comercial obedece a un salario variable.

El 38,39% de las empresas encuestadas no disponen de red comercial propia. Un 14,61% de las personas empresarias encuestadas dicen que en sus empresas venden ellas directamente. Un 10,03% dicen que venden a través de distribuidores.

En las empresas de Tipo 1, el porcentaje de empresarios que contestan diciendo “vendo yo” sube al 16,04%. Mientras que solo un 9,09% vende mediante distribuidores. En total, el 41,70% no disponen de red comercial propia.

Más en la línea de la media general, el 47,59% de las empresas confirman que la mayor parte la retribución de su red comercial es fija y un 10,69% de las empresas tienen retribuciones variables para su red comercial por encima del 50% con respecto al salario

total. El 58,28% de las empresas Tipo 1 disponen de red comercial propia.

En cuanto a las empresas Tipo 2, el 42,85% de las empresas no disponen de red comercial propia. El 39,79% de las empresas tienen red comercial propia con salario fijo en su mayoría. Y el 17,35% disponen de una red incentivada con más del 50% del salario de tipo variable.

En las empresas Tipo 3, el 13,16% de las personas encuestadas dicen que no tienen red comercial, “vendo yo”. El 7,89% de las empresas funcionan a través de distribuidores. En total, el 26,31% de las empresas Tipo 3 no disponen de red comercial propia, el 73,68% de estas empresas sí dispone de red comercial. Solo el 7,89% de las empresas Tipo 3 encuestadas incentiva a su red con un porcentaje del salario variable superior al 50% sobre el total y el 65,79% tiene red comercial propia con una retribución fija en su mayor parte.

En Tipo 4, las empresas que no disponen de red comercial propia es del 9,09%. El 72,72% dispone de red propia con un salario mayoritariamente fijo y el 18,18% dispone de red incentivada con una retribución variable que supone más del 50% del salario.

Entre un 10 y un 18% de las empresas encuestadas tienen red comercial propia incentivada con un peso del variable que suponga al menos el 50% del salario. Además, las empresas Tipo 3 y Tipo 4 tienen red comercial propia en un porcentaje significativamente mayor que las empresas Tipo 2 y Tipo 1, empresas estas últimas, en las que el porcentaje de respuestas afirmando “vendo yo” doblan la media del conjunto.

03.D. Evolución de las ventas

Crece las ventas en el mercado interior

Con relación al ejercicio anterior, el 14,61% de las empresas encuestadas afirman que las ventas en el mercado interior se estancaron. El 24,07% dice que bajaron (15% empresas Tipo 1 y 7% empresas Tipo 2).

Sin embargo, el 60,46% de las empresas encuestadas declaran haber crecido en ventas en el mercado interior con relación al ejercicio anterior, aunque la mayor parte del crecimiento haya sido moderado, entre un 5 y un 10%. Aquí está la distribución de las empresas en función del mayor o menor crecimiento:

- > **Creció entre el 5 y el 10% el 37,25% de los casos;**
- > **Crecieron entre un 11 y un 20% el 15,76% de las empresas;**
- > **Ninguna empresa declara haber crecido entre un 21 y un 30% con relación al ejercicio anterior;**
- > **Crecieron más de un 30% el 7,45% de las empresas encuestadas**

Así pues, crece un 60%, frente a un 40% que decrece o se estanca.

Desglosando los datos en función de la tipología de empresas, nos encontramos con que los porcentajes que muestran el estancamiento (14,97%) o la facturación menor en el mercado interior (28,34%) de las empresas Tipo 1 se acercan mucho a la media general. Y lo mismo ocurre si

tomamos en cuenta los tramos de crecimiento: entre un 5 y un 10% el 34,22%; entre un 11 y un 20% está el 15,51%; y con crecimientos por encima del 30% están el 6,42% de este tipo de empresas.

En las empresas Tipo 2, quienes decrecieron en las ventas en el mercado interior son el 28,57% de las empresas encuestadas y un 10,20% dicen que las ventas se quedaron como en el año anterior. Crecieron entre un 5 y 10% el 39,79% y entre un 11 y un 20% el 12,24% de las empresas encuestadas. En las empresas Tipo 2 es donde se produce un cambio significativo en cuanto al porcentaje de empresas que crecieron por encima del 30% en el mercado interior: el 11,22% lo hizo.

En el Tipo 3 de empresas el porcentaje que vendió menos en el mercado interior que en el año anterior es muy inferior a la media general, quedándose en el 7,89%. Sin embargo, es muy alto el número de empresas que dicen haberse estancado en este terreno: el 23,68%. El 34,21% crecieron entre un 5 y un 10%, el 23,68 lo hicieron entre un 11 y un 20% y el 7,89% creció por encima del 30% .

En las empresas Tipo 4 y Tipo 5 no hay datos reseñables, salvo uno que tiene cierta lógica: ninguna de las empresas encuestadas de esta tipología se dan crecimientos por encima del 30% en las empresas.

Las ventas en el mercado exterior no crecen tanto

El 76,22% de las empresas encuestadas venden el exterior.

Las ventas exportadoras en 2018 no crecieron tanto como las ventas en el interior. En concreto, en un 39,85% de las empresas exportadoras crecieron las ventas en el exterior con relación al ejercicio anterior, de acuerdo a la siguiente distribución:

- > **Entre un 5 y un 10% el 25,94% de las empresas;**
- > **Entre un 11 y un 20% el 9,40% de las empresas;**
- > **Entre un 21 y un 30% creció el 0,75% de las empresas;**
- > **Creció más de un 30% el 3,76% de las empresas.**

Para el 42,11% de las empresas encuestadas que exportan, sus ventas en el exterior se estancaron con relación al ejercicio anterior. Y para el 18,05% las ventas en el exterior cayeron en comparación con 2017 (8,27% Tipo 1 y 8,65% Tipo 2).

De modo que el porcentaje de ventas en el exterior se invierte con relación a las que se dieron en el mercado interior: 40% de las empresas suben, frente al 60% que bajan o se estancan.

En el 37,97% de las empresas Tipo 1 las ventas en el exterior se estancaron y para el 11,76% bajaron.

Crecieron entre un 5 y 10% para el 13,90% de las empresas de este tipo, entre un 11 y un 20% para el 5,35%, y más del 30% para el 1,60% de las empresas.

En el Tipo 2 de empresas encuestadas las ventas extranjeras se estancaron casi la mitad que la media general: un 21,43%. Mientras que se bajaron para el 23,47% de las empresas. Para el 25,51% crecieron entre un 5 y un 10%, para el 7,14% crecieron entre un 11 y un 20%, para el 2,04% crecieron entre un 21 y un 30% y para el -5,10% crecieron más de un 30%.

En el Tipo 3 de empresas sólo caen las ventas en el exterior para un 7,89%, mientras que se estancan para el 23,68. Para el 36,84% suben entre 5-10% y para el 13,15% suben un 11-20%. Aquí hay un cambio en la tendencia con relación a la media, puesto que hay más empresas que mejoran respecto de las que empeoran o se estancan.

En el Tipo 4 la caída de ventas extranjeras es aún menor: solo ocurre en el 4,5% de los casos, pero para el 40,90% de los casos se estanca. Un 13,65% suben entre un 5-10%, ese mismo porcentaje sube entre un 11 y 20% y el 9,09% crecen por encima del 30%, un dato también significativo si observamos la media (3,76%).

03.E. Previsiones

En conjunto, el 59,89% de las empresas encuestadas, al margen de su tamaño o sector, ha previsto que su facturación crecerá al finalizar el ejercicio 2019, de acuerdo con la siguiente distribución en función del porcentaje de crecimiento:

- > **el 2,01% espera que su facturación crezca por encima del 30% (ninguna de las empresas Tipo 4 o Tipo 5).**
- > **el 3,15% prevé que su facturación crezca entre el 21 y el 30%.**
- > **el 10,89% considera que su facturación crecerá entre un 11 y un 20%.**

- > **y el 43,84% ha contestado que su facturación crecerá entre un 5 y un 11%.**

El 22,06% de las empresas espera facturar en 2019 lo mismo que en 2018: el 13,18% del total son empresas de Tipo 1 y el 5,44% son empresas Tipo 2.

Y el 18,05% de las empresas decrecerá en 2019 en cuanto a facturación: el 12,03% son empresas Tipo 1 y el 5,16% de las empresas Tipo 2.

Casi el mismo porcentaje de las empresas con confiesan que crecerá su facturación, sin embargo,

tienen previsto que su plantilla se quede igual en el ejercicio: el 61,03%.

Solo algunas de las empresas Tipo 1, Tipo 2 y Tipo 3 dicen que tendrán que prescindir de hasta 10 personas de su plantilla. En total, las empresas que llevarán esta política suman el 3,44% de las empresas encuestadas.

Las empresas que prescindirán de entre 1 y 5 personas representan el 5,44% del total de las empresas, repartiéndose esta cifra entre los cuatro tipos de pyme encuestadas.

Más de una cuarta parte de las empresas, el 27,22%, dice que va a terminar el ejercicio contratando hasta 5 personas en el ejercicio.

Finalmente, las empresas que tienen previsto contratar hasta 10 personas, asciende al 5%, estando el mayor porcentaje entre las empresas Tipo 3 y Tipo 4, las pymes más grandes.

En cuanto a la inversión, la mayor parte de las empresas encuestadas tienen previsto invertir: un 21,20% de las empresas encuestadas dice que va a hacer inversiones por valor inferior a 50.000 euros, y un 30,09% de las empresas afirman que invertirán entre 50.001 y 200.000 euros. Sin embargo, más de un quinto de las empresas (22,64%) confiesa no tener previsto realizar inversiones a lo largo del año.

04. Demandas de la pyme en España

TACTIO es una consultora de estrategia para pequeña y mediana empresa que opera en toda España y es líder en su sector de actividad. El último informe TOP-50 que elabora el Círculo de Empresarios ha situado a TACTIO como la empresa mediana número 22 del país, siendo la única consultora de gestión presente en el ranking.

TACTIO ha desarrollado desde 2007 proyectos de diferente índole en más de 3.000 empresas de la mayor parte de los sectores de actividad existentes en el país. Hemos agrupado todos los proyectos que desarrollamos en diez grandes áreas:

- 11. Estrategia y viabilidad**
- 12. Organización**
- 13. Control de Gestión**
- 14. Compras y logística**
- 15. Costes**
- 16. Comercial y marketing**
- 17. Producción y operaciones**
- 18. Legal**
- 19. Personas**
- 20. Otros**

A lo largo del ejercicio 2018 se implementaron 1.296 proyectos en el conjunto de España, y son esos datos los que se exponen a continuación.

En 2018, el 37,81% de los proyectos desarrollados fueron de Organización, (donde se abordan apartados como la definición de Tareas y Funciones, Comité de Dirección, procesos de Relevo en las empresas, Organigrama, etc.). El 18,60% son proyectos de desarrollo Comercial y Marketing (que engloba estrategias sobre Política de Precios, Diversificación, Objetivos, Planificación, Rentabilidad, etc.). Y el 11,57% de los proyectos pertenecen al apartado Producción y Operaciones (Planificación de la Producción, Optimización de la Producción, Presupuestos, Tiempos, Calidad de Producto, etc.).

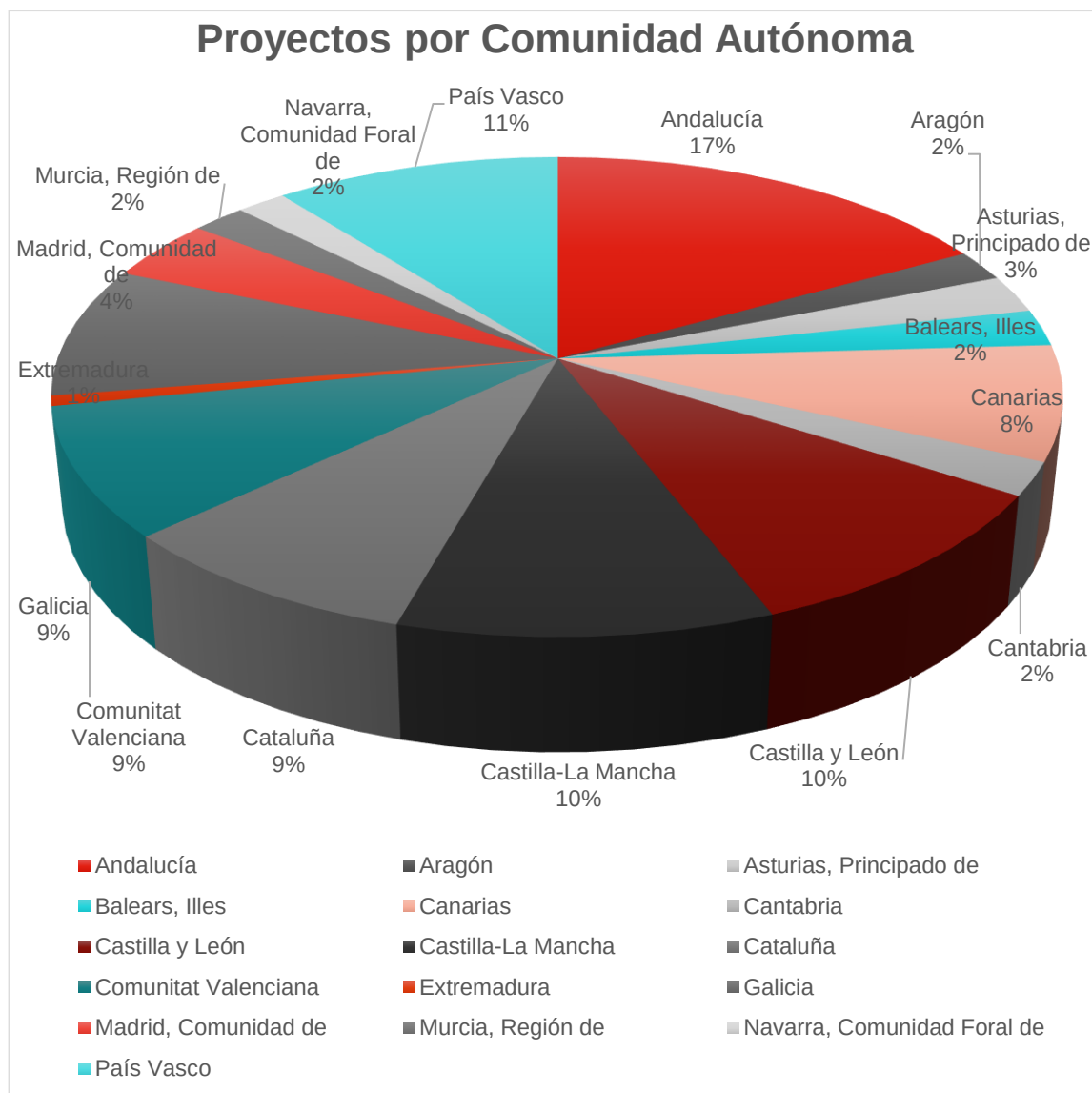
A partir de ahí, el cuarto tipo de proyectos tuvieron que ver con Estrategia y Viabilidad (que abarca Viabilidad, Plan Estratégico, Inversión/Financiación y Estrategias de Márgenes y Mercado), el quinto estuvieron relacionados con el Control de Gestión (Cuadros de Mando, Liquidez o Gestión Presupuestaria), el sexto lugar lo ocuparon los proyectos de Costes (Control de Costes y Costes de Producción), el séptimo lo ocuparon los proyectos de Compras y Logística (Cuaderno de Cargas, Gestión de Stocks, Política de Compras, Recepción y Expediciones, Almacenaje y Logística Interna) y el octavo lugar lo ocuparon los proyectos que se engloban en Legal (Valoración de Empresa y Protocolo Familiar).



Fuente: TACTIO

A lo largo del 2018, y por Comunidades Autónomas, en Andalucía desarrollamos el 16,98% de los proyectos, siendo la autonomía que mayor peso tiene en los proyectos de TACTIO. A continuación, con porcentajes muy igualados, están País Vasco

(10,65%), Castilla-La Mancha (10,34%) y Castilla y León (10,03%), seguidas de cerca por Galicia (8,80%), Catalunya y Comunitat Valenciana (8,72% en ambos casos) e Islas Canarias (7,72%).



Fuente: TACTIO

En cuanto al tipo de proyectos desarrollados en cada región, siguiendo la estela general, el primer tipo de proyectos en todas las regiones tienen que ver con Organización, salvo Extremadura (donde lo primero son proyectos de Comercial y Marketing) y la Comunidad Foral de Navarra (donde la más destacada es la rama de Producción y Operaciones).

Los proyectos de Organización tienen un peso en cada una de las regiones en el que son la prioridad, de entre un 35 y 45% sobre el total. Pero cabe

destacar en la Región de Murcia este tipo de proyectos alcanza el 53,85% de los proyectos.

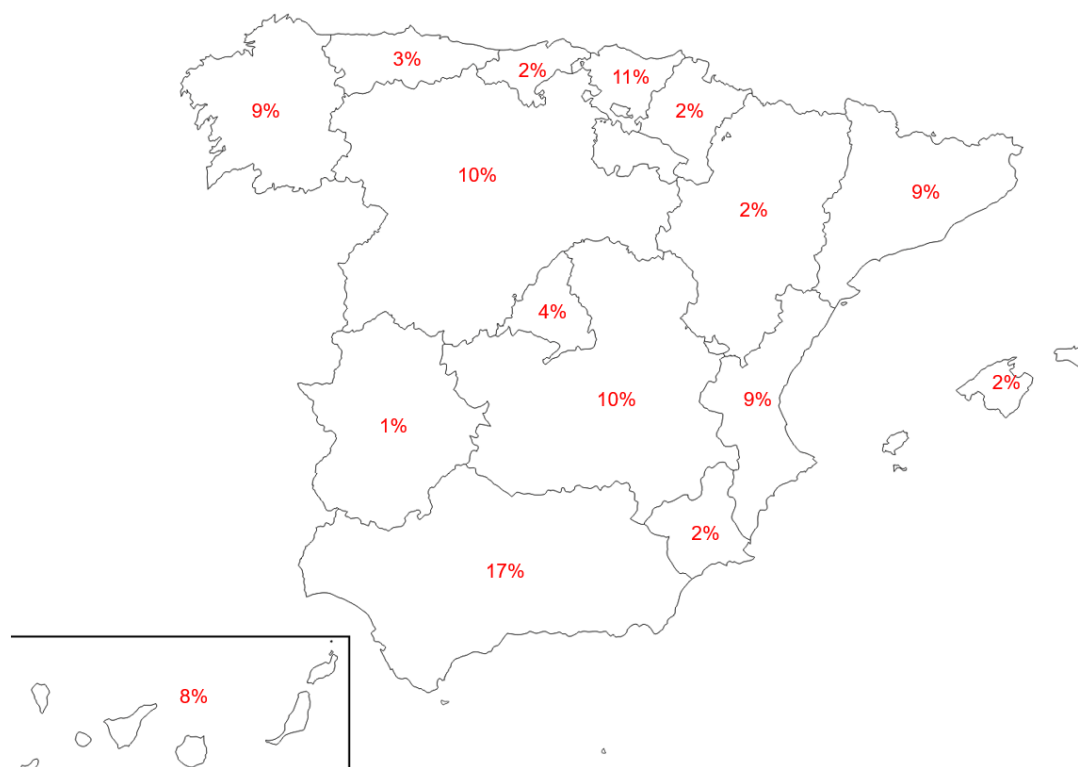
El segundo lugar en el ranking región por región, también lo ocupan los proyectos de Comercial y Marketing, con las excepciones de Extremadura y Navarra (en ambas el segundo tipo de proyectos son de Organización). Estos proyectos suponen en torno al 20% en cada región en los que son la segunda opción.

Finalmente, la tercera posición en el ranking no es tan compartida como las anteriores en la mayor parte de las regiones. Por un lado, tenemos los proyectos de Estrategia y Viabilidad en Andalucía, Castilla-La Mancha, Galicia y Euskadi (con un peso de entre el 9 y el 12% aproximadamente). Y por otro lado, un segundo bloque lo conforman Canarias, Castilla y León, Catalunya, Comunitat Valenciana, Madrid y Murcia, en los que el tercer tipo de proyectos son de Producción y Operaciones (con un peso de entre el 11 y el 17%). La diferencia la marcan Navarra, donde el tercer tipo de proyectos son de Comercial y

Marketing, e Illes Balears, donde esa posición la ocupan los proyectos relacionados con Costes. En Aragón, Asturias y Cantabria esa tercera preferencia está más igualada entre diferentes tipos de proyectos (Legal, Control de Gestión, Compras y Logística, Producción y Operaciones o Estrategia y Viabilidad).

En el Anexo de cada Autonomía desarrollaremos más estos datos y los relacionaremos con otro tipo de indicadores señalados en este estudio.

Proyectos por Comunidad Autónoma



Fuente: TACTIO

05. Conclusiones-recomendaciones

Somos PYME y microPYME, en el conjunto y región a región.

En demasiadas ocasiones las informaciones giran en torno a las grandes empresas, su coyuntura y sus operaciones. Sin embargo, es necesario que el país sea consciente de que nuestro tejido empresarial está compuesto por microPYMES (hasta 9 empleados) y PYMES (de 10 a 249 empleados) casi en su totalidad. Nos ahorraríamos muchos debates estériles y, quizás, pondríamos el foco en el lugar que corresponde.

El pesimismo no siempre está justificado.

El 70% de las empresas encuestadas considera que vivimos una situación de estancamiento o de recesión, aunque sea ligera. Sin embargo, casi un 60% de las empresas encuestadas prevé terminar el ejercicio creciendo en facturación y apenas un 22% de ellas confiesa que no invertirá en el ejercicio. Estos datos ponen de manifiesto que una cosa es la percepción sobre la situación general, y otra cosa es la situación real de nuestras empresas.

La contratación no crece tanto como la facturación.

Prácticamente el mismo porcentaje de empresas que dice que crecerá en facturación, afirma que no va a crecer en contratación. Efectivamente, crecer en facturación no significa crecer en rentabilidad y, por tanto, que esto se traduzca en una mayor capacidad inversora. Sin embargo, y habida cuenta de la preocupación (transversal a toda la tipología de empresas encuestadas) en torno a la dificultad de contratar, nos inclinamos por pensar que no se está aprovechando el crecimiento de las empresas para que el empleo crezca en mayor medida.

El mercado interior sigue fuerte.

Con diferentes porcentajes de crecimiento, pero las ventas en el mercado interior subieron en más del 60% de las empresas entrevistadas. Las ventas en el exterior, sin embargo, subieron en el 40% de las empresas.

A menor tamaño, menor aprovechamiento de la capacidad (productiva) interna.

Apenas el 16% de las empresas encuestadas dice estar aprovechando al 100% o más su capacidad (productiva) interna, mientras que el 63% de ellas está entre un 60 y un 80% de aprovechamiento. El dato es alarmante entre las tres tipologías de empresas más pequeñas, dado que no llega al 20% el porcentaje de empresas Tipo 1, Tipo 2 y Tipo 3 que aprovechan al 100% o más su capacidad interna.

El margen de mejora es amplísimo en este terreno, y las demandas de servicios de consultoría que recibimos, apuntarían a que se es consciente del problema, dado que los proyectos de organización representan casi el 40% del conjunto de trabajos desarrollados por TACTIO a lo largo del 2018.

Las tres preocupaciones principales y la poca preocupación sobre la gran revolución.

“Competencia”, “Dificultad para contratar” y “Costes de producción” son las tres preocupaciones principales que dicen tener las empresas entrevistadas para la realización de este estudio. Sin embargo, la llamada a ser la gran revolución, la “Transformación digital”, aparece como preocupación solo aparece en el 3,72% de las respuestas; habrá que valorar si se está dando el

enfoque acertado a la necesidad de esta transformación en nuestra forma de hacer las cosas.

La PYME es más ágil y adaptable que la gran empresa, debe saber aprovechar sus oportunidades.

El tamaño “más manejable” de la pequeña y mediana empresa española, le permite una gran adaptabilidad a las demandas del cliente. Sin embargo, del ranking de preocupaciones expresadas por el pequeño y mediano empresario español, no se deriva una gran apuesta por potenciar esa fortaleza. Solo un 9,17% de las empresas participantes en la encuesta muestran preocupación por la “Organización interna” y, por tanto, por una mayor profesionalización. Está demostrado que el déficit de la gestión en nuestro tejido empresarial resta productividad. En todo caso, este dato no concuerda con la principal demanda de las empresas en nuestro país, dado que los proyectos de “Organización” son los que más ejecutó TACTIO en las empresas españolas a las que acompañó en 2018.

Preocupa la competencia, pero nos preocupamos poco por vender (mejor).

Con claridad, la principal preocupación de las empresas encuestadas es la “Competencia”. Pero, y ¿qué hacemos para competir mejor? Más allá del ya

señalado aprovechamiento de la capacidad interna de nuestras empresas, cabría poner el foco en la política comercial. Solo un tercio de las empresas dicen ser vendedoras, un 35% no dispone de plan comercial, es muy escaso el porcentaje de empresas que tienen una red comercial propia con importantes incentivos salariales, y apenas uno de cada seis proyectos desarrollados por TACTIO en las empresas españolas en 2018 estuvieron relacionados con el desarrollo Comercial y el Marketing.

Euskadi, Catalunya, Navarra y Madrid están en todo.

Se han analizado datos de cada una de las regiones procedentes de estudios de la Comisión Europea sobre innovación, de COTEC-IVIE sobre talento y del ICEX y MESIAS sobre exportación. Al margen de que la posición española no es ni de lejos la mejor en Europa, si miramos hacia nuestro interior, estas cuatro son las regiones más innovadoras de España. Las cuatro son las únicas que están por encima de la media española en el *Índice de Talento*. Y tres de las cuatro (no está Navarra) están entre las cinco primeras posiciones en cuanto al peso que aportan a la exportación española. A la hora de hacer *benchmarking*, nuestras empresas y gobiernos deberían mirar en los lugares adecuados.

06. Referencias empleadas

COTEC (2019). MAPA DEL TALENTO EN ESPAÑA 2019, MADRID

<http://informecotec.es/media/COTEC-MAPA-TALENTO-POR-CCAA-2019.pdf>

EUROPEAN COMMISSION (2019). REGIONAL INNOVATION SCOREBOARD 2019, LOUXEMBOURG

<https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/ris2019.pdf>

HUERTA, E. Y SALAS V. (2017). “TAMAÑO Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA. EL RECURSO OLVIDADO DE LA CALIDAD DE LA DIRECCIÓN”, EN POLICY BRIEF NÚM.12

<http://europeg.com/es/publicaciones-separa/policy-brief/download/11-policy-es/85-12-tamano-y-productividad-de-la-empresa-espanola-el-recurso-olvidado-de-la-calidad-de-la-direccion>

ICEX (2019). EXPORTACIÓN POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS 2018, EL EXPORTADOR, MADRID.

<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion4>

MESIAS (2019). “OBSERVATORIO MESIAS DE PYMES EXPORTADORAS 2019. PERFIL DE LAS PYMES EXPORTADORAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA”. INFORME MESIAS. ED. MESIAS-INTELIGENCIA DE MARCA ESPAÑA. MADRID. ESPAÑA.

<http://mesias.org.es/wp-content/uploads/2019/05/Perfil-de-las-Pymes-Exportadoras-en-la-Comunidad-Valenciana-Observatorio-MESIAS-de-Pymes-Exportadoras-2019-Informe-MESIAS.pdf>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (2019). ESTADÍSTICAS PYME. EVOLUCIÓN E INDICADORES, MADRID.

<http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2018.pdf>

<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato-PYME-DIRCE-1-enero-2018.pdf>

Barcelona

Av.Diagonal, 520, 4º 1ª
08006 - Barcelona

Madrid

Zurbano, 34 - 1º izq.
28010 - Madrid

+34 902 107 047

info@tactio.es

www.tactio.es

TACTIO