

ESTUDIO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYME) 2024

GESTIÓN DEL TALENTO DE LA MIPYME EN PERÚ



ESTUDIO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MiPyME) 2024
Gestión del talento en la MiPyME en el Perú
© Escuela de Posgrado Newman

Editado por: Escuela de Posgrado Newman S.A.C.
Fondo editorial
Av. Bolognesi 987, Tacna, Perú
Primera edición digital, marzo 2025

ISBN: 978-612-48456-8-0

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: N° 2025-01916

Editor del Fondo Editorial

Andres Aarón Ciquero Chipoco
andresaaron.ciquero@epnewman.edu.pe

Corrección de estilo y cuidado de edición

Yasmin Estefany Guerrero Vargas
yasminestefany.guerrero@epnewman.edu.pe

Diseño de carátula

Ronald José Mamani Huanca
ronaldjose.mamani@epnewman.edu.pe

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por leyes de ámbito nacional e internacional, que establecen penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaren, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

Coordinación:

José Antonio Clemente Almendros

Autores:

Jehovanni Fabricio Velarde Molina
Rosa Patricia Larios Francia
Eduardo Rocca Espinoza
Yasmin Estefany Guerrero Vargas
Alejandro Díaz Peláez
Rosario Mercedes Huerta Soto

Equipo de Investigación:

Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

Edwin Hernán Ramírez Asis
William René Dextre Martínez

Universidad del Pacífico

Karen Weinberger Villarán
Alejandro Flores Castro
Guillermo Zapata Huamani

Pontificia Universidad Católica del Perú

Christian Cornejo Sánchez

Escuela de Posgrado Newman

Díaz Peláez, Alejandro -Fundación UNIR, Colombia

Jhovanni Fabricio Velarde Molina

Yasmin Estefany Guerrero Vargas

Regis Fernandez Argandoña

Fondo Editorial Newman

<https://editorial.epnewman.edu.pe/>.com

Correo electrónico: fondo.editorial@epnewman.edu.pe



ESTUDIO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MiPyME) 2024

Gestión del TALENTO en la MiPyME en el Perú



Presentación

Este trabajo es fruto de la colaboración de numerosos investigadores de diferentes universidades iberoamericanas e instituciones oficiales de apoyo a la Mipyme, quienes han participado activamente en la recolección de los datos y en la elaboración de los diferentes informes nacionales y regionales realizados. En específico, este informe trabaja sobre los resultados obtenidos en el territorio peruano, para el cual varios investigadores de diferentes países contribuyeron con su conocimiento y experiencia.

El observatorio es una estrategia de la Alianza Interredes para la cooperación académica entre redes universitarias: la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme -FAEDPYME-, la Red Universitaria Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Emprendimiento -MOTIVA-, la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento -RLIE- del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración -CLADEA- y la Red Universitaria de Emprendimiento -REUNE- de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. Además, queremos destacar la colaboración de las siguientes instituciones de apoyo a la Mipyme: Centro Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENPROMYPE); Centro Nacional de Competitividad de Panamá; Ministerio de Industria y Comercio -Viceministerio de Mipymes de Paraguay; Asociación colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (Acopi); y Cámara de Comercio de Villavicencio y del Casanare en Colombia.

Adicionalmente, en www.faedpyme.es donde se aloja el Observatorio Iberoamericano de la Mipyme, encontrarán datos a nivel sectorial con mayor detalle de desagregación que en este informe. Todo ello, con el objetivo de brindar a las mipymes información más directa y específica de su sector.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Estructura de la muestra	9
2.2. Análisis estadístico de los datos.....	9
3. GOBIERNO CORPORATIVO	10
3.1. Carácter familiar	10
3.2. Longevidad empresarial.....	11
3.3. Características de la dirección	13
3.4. Planteamiento de gobierno corporativo	17
4. EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS EN EMPLEO, VENTAS E INVERSIONES	22
4.1. Empleo	22
4.2. Ventas	24
4.3. Inversiones	26
4.4. Internacionalización.....	28
4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial	29
5. COMPETITIVIDAD.....	31
5.1. Entorno competitivo.....	32
5.2. Indicadores de rendimiento	34
5.3. Índice Pyme de Competitividad.....	35
6. ACTIVIDAD INNOVADORA	37
6.1. Realización de innovaciones por tamaño de empresa	37
7. GESTIÓN DEL TALENTO	42
7.1. Dificultades en la captación y retención talento.....	43
7.2. Acciones de mejora del capital humano	48
8. DIGITALIZACIÓN	53
9. CONCLUSIÓN	56
10. REFERENCIAS	57



1. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) desempeñan un rol fundamental en el desarrollo económico de los países, siendo responsables de una porción significativa del empleo, la innovación y la competitividad. En el caso de Perú, las Mipymes contribuyen significativamente con el empleo formal en el país. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas empresas enfrentan numerosos retos, entre los que destaca la gestión del talento humano, un factor clave para su crecimiento y sostenibilidad.

“La gestión efectiva del talento es esencial no solo para la productividad y competitividad de las PYMEs, sino también para la creación de un ambiente laboral que fomente la innovación, la lealtad y el compromiso de los empleados” (Arias, 2022).

En Perú, la gestión del talento en las Mipymes presenta desafíos particulares derivados de las limitaciones de recursos, la falta de formación especializada en recursos humanos y la alta rotación de personal. Es usual que las Mipymes no cuenten con áreas formales de recursos humanos o, cuando los tienen, éstos son de pequeña escala y carecen de personal capacitado para implementar prácticas eficientes en la atracción, selección, desarrollo y retención de talento (Velázquez, 2021). Lo mencionado anteriormente afecta directamente la competitividad de las empresas, ya que la falta de profesionales altamente capacitados impacta en la calidad de los productos o servicios que estas empresas ofrecen, además de dificultar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado.

Otro desafío frecuente que experimentan las Mipymes es la alta rotación laboral, lo que les genera costos adicionales tanto en términos de tiempo como de dinero; además de afectar la estabilidad y el rendimiento organizacional. En este contexto, “la retención de talento se convierte en un desafío, ya que las PYMEs no siempre tienen los recursos suficientes para competir con las grandes empresas en términos salariales o beneficios sociales” (Paredes y García, 2020).

La cultura organizacional en las Mipymes peruanas también se ve afectada por la falta de una planificación estratégica de recursos humanos. Si bien las grandes empresas pueden permitirse implementar programas formales de desarrollo organizacional, las Mipymes generalmente carecen de la infraestructura necesaria para fomentar un clima organizacional positivo y alineado con sus objetivos estratégicos. Esto impacta en la motivación y la productividad de los empleados, quienes, al no encontrar oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la empresa, tienden a buscar oportunidades en otros sectores o compañías (Romero, 2021).

Frente a estos desafíos, es necesario investigar cómo las Mipymes peruanas están gestionando el talento humano en un entorno de recursos limitados. A pesar de estas dificultades, algunas empresas han logrado implementar prácticas innovadoras de recursos humanos que han mejorado su

competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, aún existen pocos estudios que aborden de manera integral los factores que inciden en la gestión del talento dentro de las Mipymes peruanas, lo que constituye una brecha en la literatura científica y práctica.

En este contexto, la presente investigación busca explorar y analizar los factores que afectan la gestión del talento en las Mipymes del Perú, con el fin de proporcionar un diagnóstico detallado de los principales problemas que enfrentan estas empresas en el ámbito de recursos humanos. Asimismo, se pretende identificar las mejores prácticas y estrategias que las Mipymes están utilizando para atraer, desarrollar y retener talento, a pesar de las restricciones que enfrentan.

El objetivo general de esta investigación es examinar la gestión del talento en las Mipymes peruanas, identificando los principales retos y oportunidades en el contexto actual del mercado laboral. Así también, se busca conocer cómo sus prácticas organizacionales se alinean con las necesidades de las empresas y los perfiles de los empleados, a fin de proponer recomendaciones que contribuyan a una gestión del talento más efectiva.

A través de esta investigación, se espera ofrecer una contribución significativa para que las Mipymes peruanas logren optimizar su gestión del talento humano, mejorando su competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más desafiante. Sin perjuicio de la generación de conocimiento a través de esta investigación, los resultados encontrados también podrían contribuir como base para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo que favorezcan la gestión estratégica del talento en las micro, pequeñas y medianas empresas del Perú.

2. Metodología de investigación

La presente investigación se clasifica de tipo básica o pura, ya que su objetivo principal es generar conocimiento, en este caso en particular respecto a la Gestión del Talento en las Mipymes del sector peruano. Según Tamayo y Tamayo (1997), este tipo de investigación se orienta a la generación de nuevo conocimiento, lo que se alinea con el objetivo del presente estudio.

El enfoque de la investigación será cuantitativo, toda vez que se interpretarán los datos obtenidos de forma numérica a través de la estadística descriptiva, mediante la elaboración y presentación de tablas de frecuencias y porcentajes.

Se empleará un diseño de investigación no experimental, lo que implica que las variables de investigación serán analizadas sin ser manipuladas. Esto significa que se observarán los fenómenos tal como ocurren en la realidad, permitiendo una comprensión más fiel de la situación (Hernández et al., 2014).

El nivel de investigación será descriptivo-explicativo. Esto significa que se examinarán las características del comportamiento de las variables de

investigación y se procederá a explicarlas dentro de un contexto empresarial (Hernández et al.,2014).

En cuanto al ámbito y tiempo social de la investigación, ésta se sitúa en el campo de las ciencias empresariales y el período de desarrollo de la investigación se centrará en el año 2024. Además, se destaca que el alcance territorial de la investigación será de índole nacional.

2.1. Estructura de la muestra

Según Tamayo y Tamayo (1997), la muestra "es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico", por lo que en el presente estudio se tomarán en cuenta un total de 352 empresas.

La distribución de la muestra por sector y tamaño se puede ver en detalle en el Cuadro 2.1.

Cuadro 2.1

Distribución de la muestra por sector y tamaño

	N.º de empresas	Porcentaje
Industria	44	12,5%
Construcción	51	14,49%
Comercio	79	22,44%
Servicios	178	50,57%
TOTAL	352	100%
Microempresas	235	66,76%
Pequeñas	74	21,02%
Medianas	43	12,22%
TOTAL	352	100%

Fuente: Elaboración propia

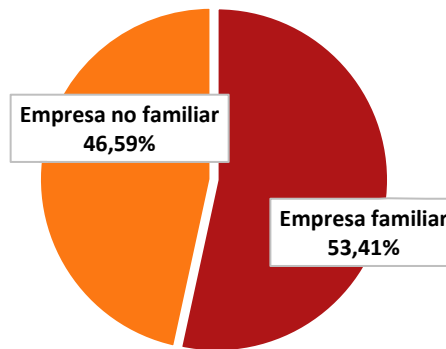
2.2 Análisis cuantitativo de los datos

El análisis cuantitativo de la presente investigación se desarrollará tomando información de carácter primario, a través de las encuestas realizadas territorio Peruano, para posteriormente ingresar estos datos a los *softwares* Microsoft Excel y Stata, para poder realizar un análisis estadístico descriptivo mediante el uso de tablas de frecuencias y porcentajes que nos permita alcanzar los objetivos de investigación.

3. Gobierno Corporativo

3.1. Carácter familiar

Gráfico 3.1
Presencia de empresas familiares

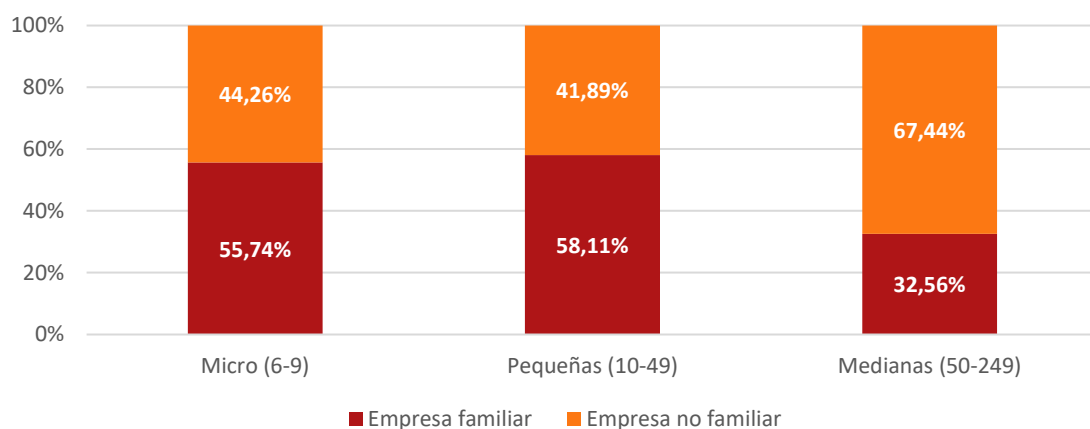


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas peruanas están dirigidas por miembros de una misma familia, sólo el 46,59% se considera como una empresa no familiar (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.2
Presencia de empresas familiares

Tamaño de la empresa (**)

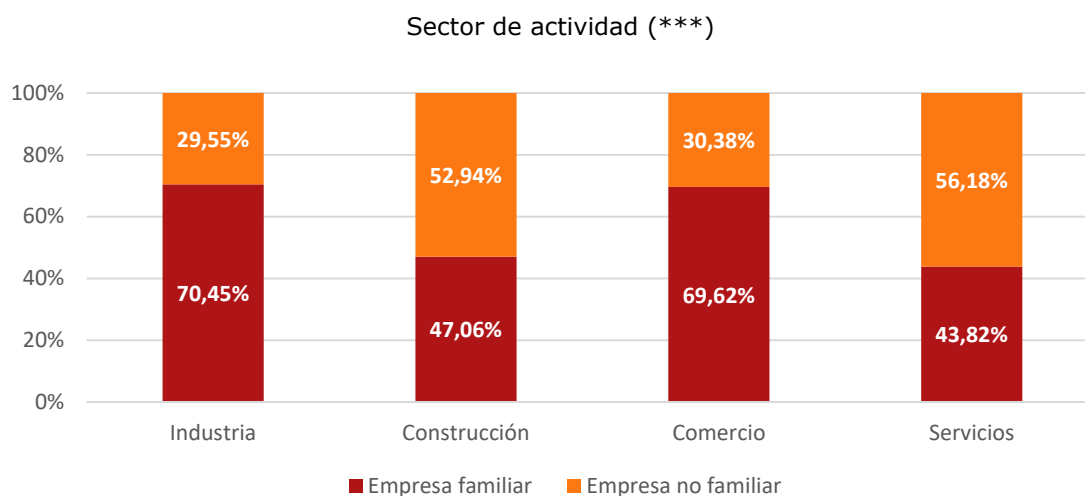


Diferencias significativas: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia diferencias significativas en la distribución de empresa familiar y no familiar por tamaño, con distribuciones diferentes según el tamaño de la empresa. Por ejemplo, en las medianas, la mayoría de ellas son no familiares (67,44%), en tanto que en las micro y pequeñas es todo lo contrario (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.3
Presencia de empresas familiares



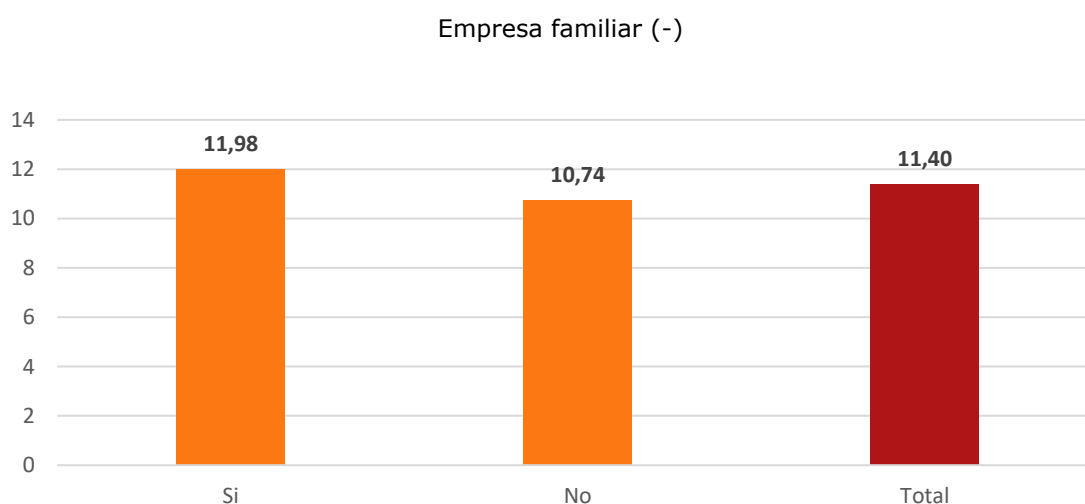
Diferencias significativas: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las empresas familiares pertenecen a los sectores industria y comercio, en tanto que la mayoría de las empresas de los sectores construcción y servicios son no familiares. Esto significa que existen diferencias considerables entre la presencia de familiares en la empresa y el sector al que pertenecen (Gráfico 3.3).

3.2. Longevidad Empresarial

Gráfico 3.4
Longevidad empresarial (años)

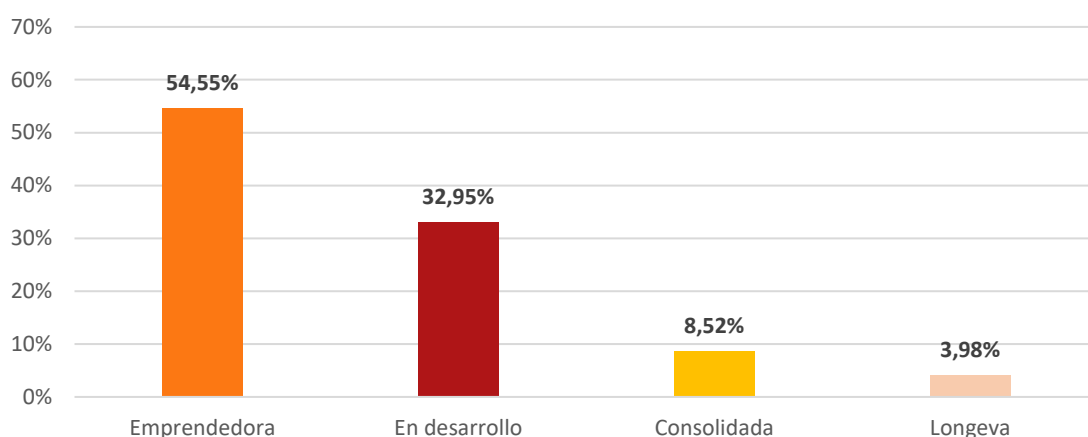


Diferencias significativas: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

Las empresas familiares peruanas tienen una longevidad en promedio de 11,98 años y las empresas no familiares una longevidad de 10,74 años. Estas variables no presentan ninguna relación estadísticamente significativa, es decir que la longevidad no está relacionada con el hecho que la empresa sea familiar o no (Gráfico 3.4).

Gráfico 3.5
Distribución de empresas por antigüedad

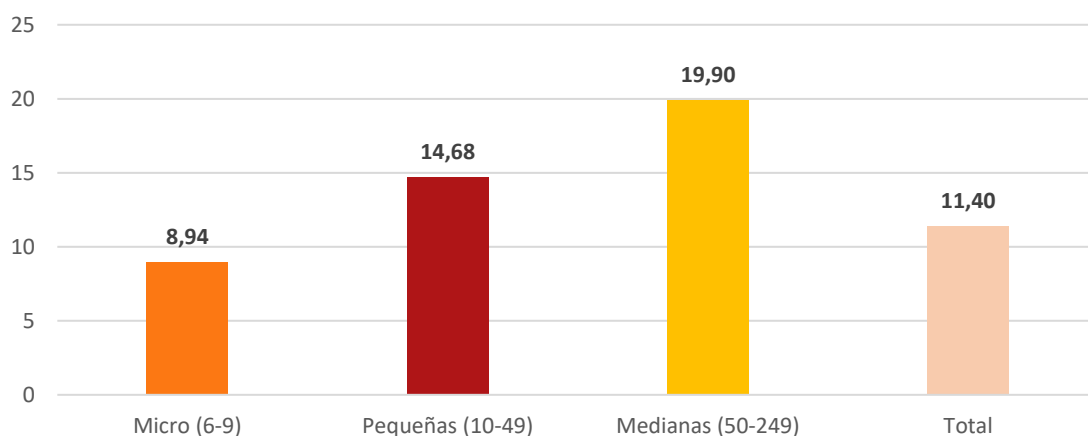


Fuente: Elaboración propia

Dentro de la mayoría de las empresas peruanas según su antigüedad, el 54,55% se considera emprendedora (antigüedad media inferior a diez años) y solo el 3,98% es una empresa longeva (con una antigüedad media superior a 50 años). (Gráfico 3.5).

Gráfico 3.6
Longevidad empresarial (años)

Tamaño de la empresa (***)



Diferencias significativas: (*) : $p < 0,1$; (**) : $p < 0,05$; (***) : $p < 0,01$. (-) no significativa

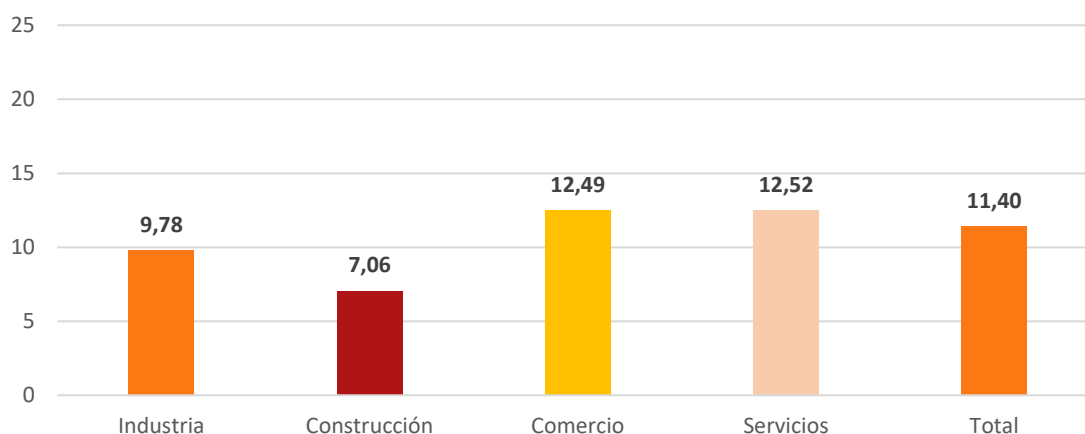
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación de la longevidad con el tamaño de la empresa, las empresas medianas presentan una mayor longevidad con 19,9 años, y las microempresas solo 8,94 años. Esto explica la relación significativa entre estas variables (Gráfico 3.6).

Gráfico 3.7

Longevidad empresarial (años)

Sector de actividad (***)



Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

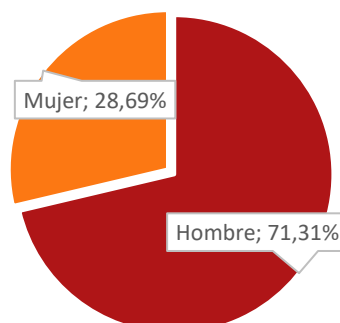
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación de la longevidad empresarial con el sector al que pertenece, las empresas del sector servicios presentan una mayor longevidad con 12,52 años, y las empresas del sector construcción solo 7,06 años. Por tanto, la vida útil de una empresa depende del sector en el que opera (Gráfico 3.7).

3.3. Características de la Dirección

Gráfico 3.8

Sexo del Gerente



Fuente: Elaboración propia

El 71,31% de las empresas peruanas están gestionadas por varones; mientras que solo el 28,69% por mujeres (Gráfico 3.8).

Cuadro 3.1
Sexo del Gerente

Tamaño de la empresa (***)

	Hombre	Mujer
Microempresas	66,38%	33,62%
Pequeñas	78,38%	21,62%
Medianas	86,05%	13,95%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Con respecto al sexo del gerente y el tamaño de empresa, el 86,05% de las medianas empresas tiene como gerente a una persona del sexo masculino mientras que solo el 66,38% de microempresas (Cuadro 3.1). Por tanto, a mayor tamaño de empresa, mayor presencia del género masculino en la gerencia.

Cuadro 3.2
Sexo del Gerente

Sector de actividad (***)

	Hombre	Mujer
Industria	72,73%	27,27%
Construcción	88,24%	11,76%
Comercio	59,49%	40,51%
Servicios	71,35%	28,65%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los directivos de todos los sectores empresariales son hombres, habiendo una proporción mayor (88,24%) en el sector construcción. Se evidencian diferencias significativas por sectores respecto al sexo del Gerente (Cuadro 3.2).

Cuadro 3.3
Sexo del Gerente

Empresa Familiar (-)

	Hombre	Mujer
Empresa Familiar	70,21%	29,79%
Empresa No Familiar	72,56%	27,44%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

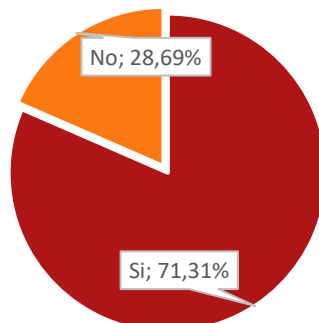
Fuente: Elaboración propia

No hay relación estadísticamente significativa entre el sexo del gerente y el hecho que la empresa que dirige sea familiar o no. Sin embargo, cabe mencionar que nuevamente se aprecia una mayoría de directivos hombres en las empresas tanto familiares como no familiares (Cuadro 3.3).

Formación del gerente

Gráfico 3.9

Estudios universitarios del Gerente



Fuente: Elaboración propia

El 28,69% de los gerentes no cuentan con estudios universitarios, esto muestra que, aunque la mayoría tiene una formación académica, una proporción considerable de gerentes carece de este nivel educativo. Esto podría señalar una oportunidad para el desarrollo de programas de capacitación y formación que fortalezcan las competencias de aquellos gerentes sin estudios universitarios, contribuyendo así a mejorar la gestión y competitividad de las Mipymes en el país (Gráfico 3.9).

Cuadro 3.4
Estudios universitarios del Gerente

Tamaño de la empresa
Nacional (-)

	Sí	No
Microempresas	78,72%	21,28%
Pequeñas	86,49%	13,51%
Medianas	88,37%	11,63%

Diferencias significativas: (*): $p \leq 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p \leq 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

No existe una relación significativa entre que el gerente cuente o no con estudios universitarios y el tamaño de negocio que dirige. No obstante, la mayoría de los gerentes, independientemente del tamaño de la empresa, sí tienen estudios universitarios (Cuadro 3.4).

Cuadro 3.5
Estudios universitarios del Gerente

Sector de actividad (***)

	Sí	No
Industria	90,91%	9,09%
Construcción	86,27%	13,73%
Comercio	67,09%	32,91%
Servicios	84,27%	15,73%

Diferencias significativas: (*): $p \leq 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p \leq 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

El 90,91% de las empresas del sector industria tiene a un gerente con estudios universitarios y en menor porcentaje (67,09%) el gerente cuenta con estudios superiores en las empresas del sector comercio (Cuadro 3.5).

Cuadro 3.6
Estudios universitarios del Gerente
Empresa Familiar (**)

	Sí	No
Empresa Familiar	55,3%	44,7%
Empresa No Familiar	68,8%	31,2%

Diferencias significativas: (*): $p \leq 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p \leq 0,01$. (-) no significativa
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la relación entre los estudios universitarios del gerente y si la empresa es familiar o no, sí es una relación estadística significativa. La mayoría de empresas no familiares cuentan con un porcentaje mayor de directivos con estudios superiores (68,8%) en comparación con las empresas familiares (55,3%) (Cuadro 3.6).

Equipo directivo

Cuadro 3.7
Composición del equipo directivo

% mujeres en equipo directivo	11,39%
Empresas con mujeres en equipo directivo	84,38%
Empresas con sólo mujeres directivas	2%

Fuente: Elaboración propia

De promedio, solo el 11,39% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, lo que indica una importante disparidad de género dentro de las estructuras de liderazgo de las Mipymes. Este bajo porcentaje resalta la posible necesidad de esfuerzos de diversidad e inclusión para abordar el desequilibrio de género. Además, se informa que una pequeña proporción de sólo el 2% de estas empresas tienen equipos directivos exclusivamente femeninos. Esto subraya aún más el predominio del liderazgo masculino dentro del sector de las Mipymes (Cuadro 3.7).

Cuadro 3.8
Mujeres en equipo directivo
Tamaño de la empresa (*)**

	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
Microempresas	2,76%	80,43%
Pequeñas	8,76%	91,89%
Medianas	15,07%	93,02%

Diferencias significativas: (*): $p \leq 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p \leq 0,01$. (-) no significativa
Fuente: Elaboración propia

Se evidencian diferencias significativas entre el tamaño de la empresa y la presencia de mujeres en el equipo directivo. Las medianas empresas poseen la mayor representación, con mujeres ocupando el 15,07% de los puestos directivos (Cuadro 3.8).

Cuadro 3.9
Mujeres en equipo directivo
Sector de actividad (*)

	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
Industria	17,73%	79,55%
Construcción	12,70%	72,55%
Comercio	8,20%	94,94%
Servicios	3,64%	84,27%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa
Fuente: Elaboración propia

El sector servicios tiene la representación femenina más baja en la gestión, con un 3,64%, aunque el 84,27% de las empresas de este mismo sector informan tener al menos una mujer en un puesto de liderazgo. En caso opuesto, el sector industria tiene la representación femenina más alta en la dirección con un 17,73%. Se evidencia unas diferencias significativas, aunque con un nivel de significatividad relativamente bajo (Cuadro 3.9).

Cuadro 3.10
Mujeres en equipo directivo
Empresa Familiar (-)

	% mujeres directivas	% pymes con mujeres directivas
Empresa Familiar	6,04%	79,88%
Empresa No Familiar	6,92%	88,30%

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa
Fuente: Elaboración propia

El cuadro 3.10 señala que las diferencias en estos valores entre las Mipymes de propiedad familiar y las no familiares no son estadísticamente significativas, lo que implica que cualquier disparidad observada puede deberse al azar más que a una tendencia significativa (Cuadro 3.10).

3.4. Planteamiento de Gobierno Corporativo

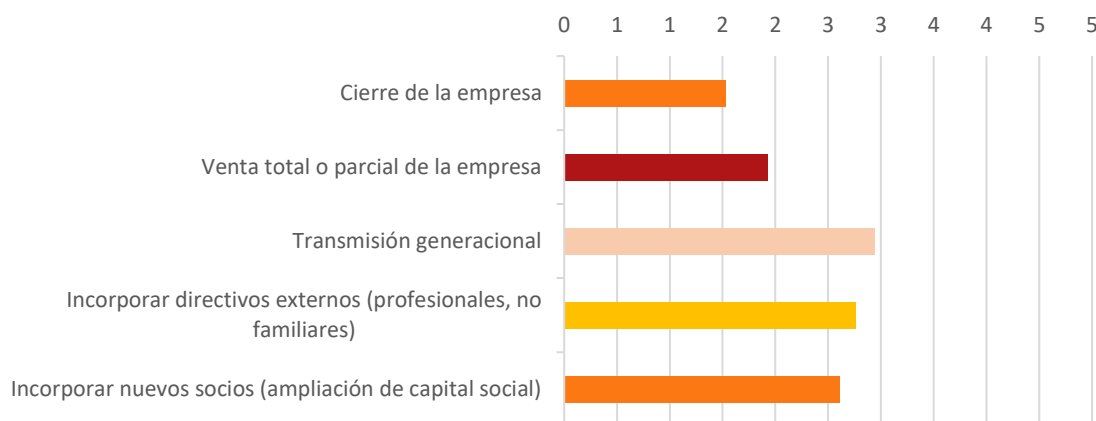
Cuadro 3.11
Planteamiento de Gobierno Corporativo

Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	32,38%
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	34,37%
Transmisión generacional	36,94%
Venta total o parcial de la empresa	15,91%
Cierre de la empresa	8,80%

Fuente: Elaboración propia

La sucesión generacional es la estrategia más común, lo que demuestra que muchas Mipymes están dando prioridad a la continuidad a largo plazo dentro de la familia o la estructura de propiedad actual. Además, los porcentajes relativamente altos de incorporación de nuevos socios o directores externos sugieren una tendencia hacia la apertura de las estructuras de gobierno a la influencia externa y la gestión profesional. Por otro lado, los menores porcentajes de venta o cierre del negocio indican que la mayoría de las empresas están centradas en la sostenibilidad y el crecimiento más que en estrategias de salida (Cuadro 3.10).

Gráfico 3.10
Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹



¹ Escala entre 1= nada, a 5=mucho

Fuente: Elaboración propia

La sucesión generacional está altamente calificada en grado de importancia, lo que refleja una prioridad común en las empresas familiares para garantizar la continuidad mediante la preparación de la próxima generación para roles de liderazgo. Contrariamente, el cierre del negocio está calificado como el menos importante, lo que se alinea con la intención general de garantizar la continuidad del negocio en lugar de su disolución (Gráfico 3.10).

Cuadro 3.12
Planteamiento de Gobierno Corporativo
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	27,23%	40,54%	46,51%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	29,79%	45,94%	39,53%	*
Transmisión generacional	33,62%	43,25%	44,18%	-
Venta total o parcial de la empresa	10,64%	28,38%	23,25%	***
Cierre de la empresa	5,96%	10,82%	20,93%	**

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

Las empresas medianas tienen un mayor planteamiento de incorporación de socios. Respecto a incorporar directivos externos, las pequeñas son las más proclives a ello, mostrando diferencias significativas por tamaño. Por otro lado, la transmisión generacional está presente sobre todo en las pequeñas y medianas. En relación a la venta de la empresa, de nuevo las pequeñas son las más propensas a ello, con diferencias significativas entre tamaño. Finalmente, las empresas medianas muestran una mayor tendencia al cierre de la empresa, de nuevo con diferencias significativas por tamaño (Cuadro 3.12).

Cuadro 3.13
Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) 1
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,5	2,8	3,0	**
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,6	3,1	3,0	**
Transmisión generacional	2,8	3,1	3,2	*
Venta total o parcial de la empresa	1,7	2,4	2,2	***
Cierre de la empresa	1,4	1,6	2,0	***

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Se muestra cierta tendencia respecto que el tamaño influye en la importancia de los planteamientos de gobierno corporativo, existiendo diferencias significativas entre los distintos tamaños (Cuadro 3.13).

Cuadro 3.14
Planteamiento de Gobierno Corporativo

Sector de Actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servicios	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	29,55%	33,33%	34,18%	32,02%	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	36,16%	27,45%	36,71%	34,83%	-
Transmisión generacional	40,91%	29,41%	46,83%	33,71%	-
Venta total o parcial de la empresa	15,91%	13,72%	21,52%	14,05%	-
Cierre de la empresa	9,09%	7,84%	8,86%	8,99%	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

El sector comercio muestra una tendencia un tanto mayor que el resto de los sectores a los planteamientos de gobierno corporativo. No obstante, las diferencias entre sectores no son significativas (Cuadro 3.14).

Cuadro 3.15
Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) 1

Sector de actividad					
	Industria	Constr.	Comerc.	Servic.	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,5	2,7	2,7	2,6	-
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,5	2,6	2,8	2,8	-
Transmisión generacional	2,9	2,7	3,3	2,9	*
Venta total o parcial de la empresa	2,0	2,0	2,0	1,8	-
Cierre de la empresa	1,5	1,4	1,5	1,6	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Se observa una diferencia estadísticamente significativa ($p < 0,1$) sobre el traspaso generacional, lo que indica mayor importancia relativa dentro del sector comercio en comparación con otros sectores (Cuadro 3.15).

Cuadro 3.16
Planteamiento de Gobierno Corporativo
Empresa Familiar

	EF	ENF	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	38,41%	27,13%	**
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	37,80%	31,38%	*
Transmisión generacional	31,09%	42,02%	***
Venta total o parcial de la empresa	17,69%	14,36%	-
Cierre de la empresa	9,76%	8,80%	-

Diferencias significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

En el gobierno corporativo de las empresas no familiares cuentan con un mayor enfoque en la transferencia generacional (42,02%) en comparación con las empresas familiares (31,09%), siendo esta diferencia altamente significativa al nivel del 1% ($p < 0,01$) (Cuadro 3.16).

Cuadro 3.17
Planteamiento de Gobierno Corporativo (importancia) ¹
Empresa Familiar

	EF	ENF	Sig.
Incorporar nuevos socios (ampliación de capital social)	2,8	2,4	***
Incorporar directivos externos (profesionales, no familiares)	2,9	2,6	**
Transmisión generacional	2,7	3,2	***
Venta total o parcial de la empresa	1,9	1,9	-
Cierre de la empresa	1,5	1,5	-

¹ Escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

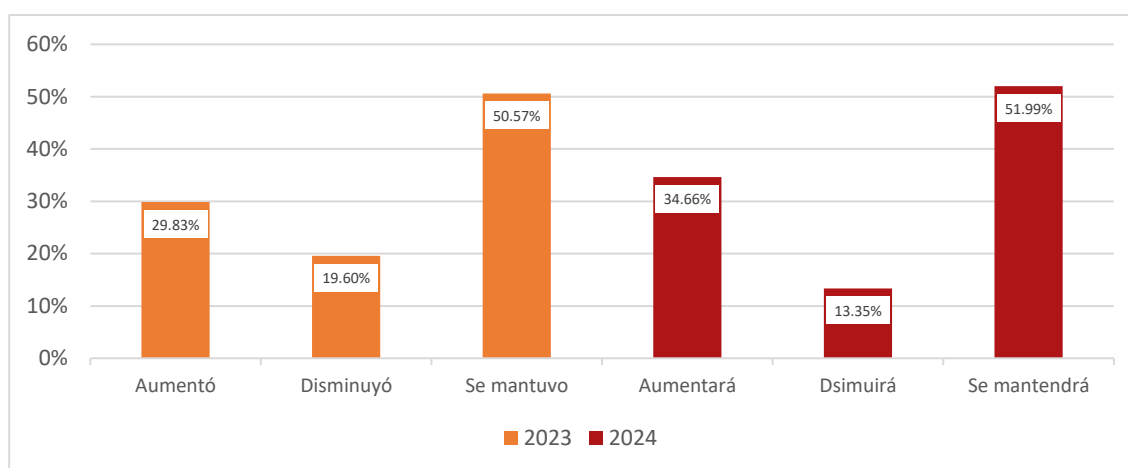
La estrategia de incorporación de nuevos socios (expansión de capital), es considerada como la más importante por las empresas familiares (EF), con una calificación promedio de 2,8, frente al 2,4 de las empresas no familiares (ENF). Esta diferencia es estadísticamente significativa al nivel del 1% ($p < 0,01$), lo que sugiere que las empresas familiares están más inclinadas a considerar ampliar su base de capital incorporando nuevos socios (Cuadro 3.17).

4. Evolución y expectativas en empleo, ventas e inversiones

4.1. Empleo

Gráfico 4.1

Evolución de los empleados durante 2023 ¿Cree que la tendencia para 2024 es aumentar, mantener o disminuir el número de empleados?



Fuente: Elaboración propia

Las expectativas en generación de empleo para el año 2024 se muestran más favorables en comparación con el 2023 dado que hay más empresas que aumentarán dicho empleo (34,66% versus 29,83%), y menos que lo disminuirán (13,35% versus 19,60%) (Gráfico 4.1).

Cuadro 4.1

Evolución y expectativas sobre el empleo

Tamaño de la empresa

Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Evolución de los empleados en 2023				
Disminución	21,28%	43,24%	53,49%	
Estabilidad	20,85%	16,22%	18,60%	***
Aumento	57,88%	40,54%	27,91%	
Saldo de evolución	36,60%	2,70%	25,58%	
Tendencia empleo 2024				
Disminución	28,09%	39,19%	62,79%	
Estabilidad	14,89%	6,76%	16,28%	***
Aumento	57,02%	54,05%	20,93%	
Saldo de expectativas	28,93%	14,86%	41,86%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Se evidencian diferencias significativas en el tamaño respecto a la evolución del empleo tanto en 2023 como en 2024. Por un lado, las empresas medianas muestran el mayor grado de disminución de empleo en 2023 (53,49%), y las empresas micro presentan el mayor aumento (57,88%). Respecto a la tendencia de empleo en 2024, se repite el mismo comportamiento. Las empresas medianas presentan el mayor porcentaje de disminución (62,79%), y las micro el mayor porcentaje de aumento (57,02%) (Cuadro 4.1).

Cuadro 4.2

Evolución y expectativas sobre el empleo

Sector de actividad

Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Evolución de los empleados en 2023					
Disminución	36,36%	33,33%	27,85%	28,09%	
Estabilidad	13,64%	29,41%	20,25%	17,98%	-
Aumento	50,00%	37,25%	51,90%	53,93%	
Saldo de evolución	13,64%	3,92%	24,05%	25,84%	
Tendencia empleo 2024					
Disminución	43,18%	37,25%	30,38%	33,71%	
Estabilidad	11,36%	13,73%	16,46%	12,36%	-
Aumento	45,45%	49,02%	53,16%	53,93%	
Saldo de expectativas	2,27%	11,77%	22,78%	20,22%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

En el sector industria, el 36,36% de las empresas experimentó una disminución del empleo; mientras que el 50% reportó un aumento, lo que resultó en un saldo neto de empleo positivo del 13,64%. Si bien todos los sectores registraron un crecimiento variado del empleo en 2023, los sectores de servicios y comercio mostraron un crecimiento más sólido. Las expectativas para 2024 también se inclinan positivamente en todos los sectores, siendo servicios y comercio nuevamente los que muestran el mayor optimismo sobre el crecimiento del empleo (Cuadro 4.2).

4.2. Ventas

Gráfico 4.2

Comparando sus ventas en 2023 con relación a 2022

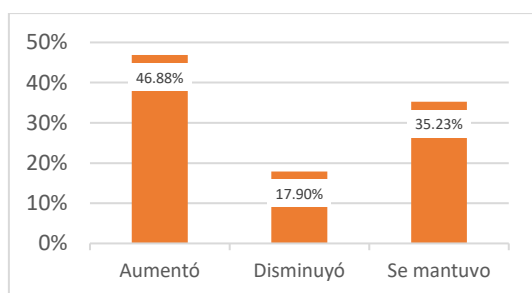
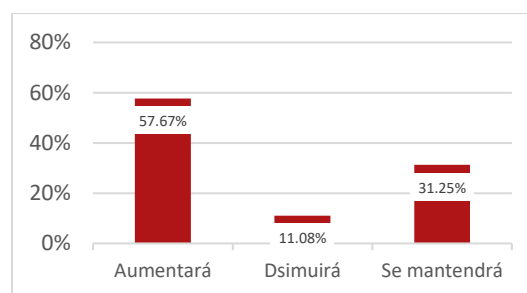


Gráfico 4.3

¿Cuáles son las expectativas de ventas de su empresa para el año 2024?



Fuente: Elaboración propia

Para el 2023 el 46,88% de las empresas informaron aumentos en las ventas, lo que sugiere un crecimiento positivo para casi la mitad de las empresas (Gráfico 4.2). Además, el 57,67% anticipa un aumento en las ventas, lo que indica optimismo sobre el crecimiento en el año 2024 (Gráfico 4.3).

Cuadro 4.3
Evolución y expectativas sobre las ventas

Variaciones	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas	
Evolución de las ventas en 2023				
Disminución	41,70%	52,70%	65,12%	
Mantenimiento	20,85%	16,22%	4,65%	**
Aumento	37,45%	31,08%	30,23%	
Saldo de evolución	4,25%	21,62%	34,89%	
Expectativas de ventas para 2024				
Disminución	54,04%	62,16%	69,77%	
Mantenimiento	13,19%	9,46%	2,33%	-
Aumento	32,77%	28,38%	27,91%	
Saldo de expectativas	21,27%	33,78%	41,86%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las tendencias de ventas en 2023, las medianas empresas con el 65,12% informaron una disminución de las ventas y el 30,23 % informó un crecimiento. En general, podemos decir que, respecto a la evolución de ventas en 2023, los tres tamaños de empresa mostraron el mismo comportamiento: más disminución seguido de aumento, y finalmente un menor mantenimiento. Dichas diferencias son estadísticamente significativas. El mismo comportamiento se observa respecto a las expectativas de ventas en 2024; aunque en este caso, dichas diferencias no son significativas por tamaño. (Cuadro 4.3).

Cuadro 4.4

Evolución y expectativas sobre las ventas

Sector de actividad

Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Evolución de las ventas en 2023					
Disminución	47,73%	52,94%	44,30%	46,07%	
Mantenimiento	11,36%	11,76%	24,05%	18,54%	-
Aumento	40,91%	35,29%	31,65%	35,39%	
Saldo de evolución	6,82%	17,65%	12,65%	10,68%	
Expectativas de ventas para 2024					
Disminución	63,64%	58,82%	58,23%	55,62%	
Mantenimiento	9,09%	13,73%	13,92%	9,55%	-
Aumento	27,27%	27,45%	27,85%	34,83%	
Saldo de expectativas	36,37%	31,37%	30,38%	20,79%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que no hay diferencias significativas por sector, se evidencia que tanto las ventas de 2023 como expectativas en 2024, existe una mayor presencia de disminución, seguido de aumento y finalmente de mantenimiento respecto a dichas ventas (Cuadro 4.4).

4.3. Inversiones

Gráfico 4.4

Comparando sus inversiones en 2023 con relación a 2022

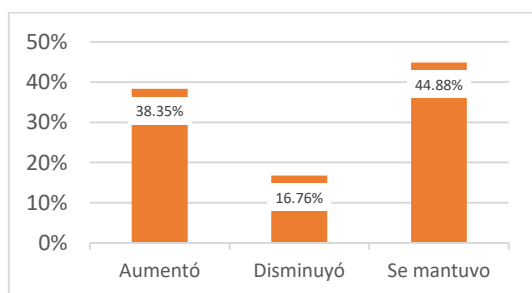
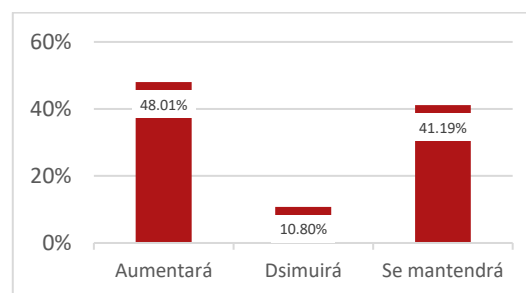


Gráfico 4.5

¿Cuáles son las expectativas de inversiones de su empresa para el año 2024?



Fuente: Elaboración propia

Estos datos sugieren que, si bien un número significativo de empresas aumentaron sus inversiones en el 2023 (38,35%), aún existe una parte sustancial (16,76%) que las ha reducido potencialmente como respuesta a presiones económicas (Gráfico 4.4). En conjunto, estos gráficos muestran una perspectiva de inversión positiva, y la mayoría de las empresas planean inversiones estables o mayores para el año 2024 (Gráfico 4.5).

Cuadro 4.5
Evolución y expectativas sobre las inversiones

Tamaño de la empresa				
Variaciones	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Evolución de las inversiones en 2023				
Disminución	31,91%	45,65%	55,81%	
Mantenimiento	19,57%	14,86%	4,65%	**
Aumento	48,52%	36,49%	39,53%	
Saldo de evolución	16,61%	9,16%	16,28%	
Expectativas de inversiones para 2024				
Disminución	44,68%	52,70%	58,14%	
Mantenimiento	13,62%	6,76%	2,33%	-
Aumento	41,70%	40,54%	39,53%	
Saldo de expectativas	2,98%	12,16%	18,61%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Acerca de las medianas empresas, el 55,81% de ellas reportaron una disminución en sus inversiones, mientras que el 39,53% experimentó un crecimiento, arrojando un saldo neto de 16,28%. Sin embargo, en cuanto a las expectativas para el año 2024 las pequeñas empresas con un 52,7% pronostica una caída en las ventas, mientras que un 40,54% anticipa un crecimiento (Cuadro 4.5).

Cuadro 4.6
Evolución y expectativas sobre las inversiones

Sector de actividad

Variaciones	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Evolución de las inversiones en 2023					
Disminución	40,91%	47,06%	34,18%	37,08%	
Mantenimiento	9,09%	15,69%	17,72%	18,54%	-
Aumento	50,00%	37,25%	48,10%	44,38%	
Saldo de evolución	9,09%	9,81%	13,92%	7,30%	
Expectativas de inversiones para 2024					
Disminución	63,64%	56,86%	46,84%	42,13%	
Mantenimiento	6,82%	9,80%	13,92%	10,67%	-
Aumento	29,55%	33,33%	39,24%	47,19%	
Saldo de expectativas	34,09%	23,53%	7,60%	5,06%	

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa.

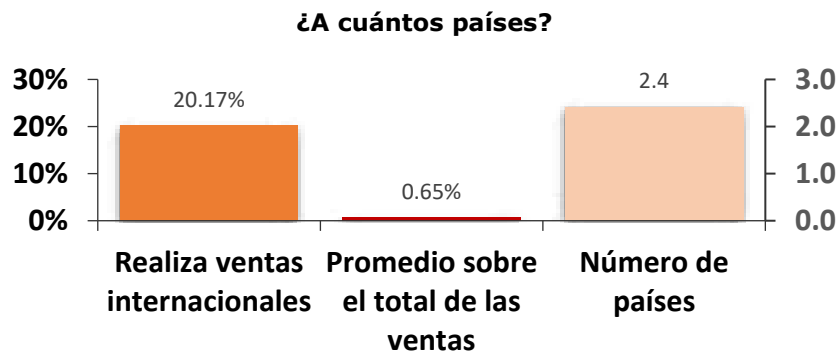
Fuente: Elaboración propia

El sector comercio con el 34,18% reportó disminuciones en las inversiones, el 17,72% mantuvo su nivel y el 48,1% registró aumentos, arrojando un saldo positivo del 13,92%. Pero en cuanto a las expectativas de inversiones para el año 2024 el sector construcción con un 56,86% espera disminuciones, un 9,8% manteniendo y un 33,33% proyectando aumentos; el saldo positivo de expectativas de este sector es de 23,53% (Cuadro 4.6).

4.4. Internacionalización

Gráfico 4.6

Porcentaje de empresas que realizan ventas internacionales y promedio que suponen en el total de ventas para 2023.



Fuente: Elaboración propia

Alrededor del 20,17% de las empresas informaron realizar ventas internacionales. Esto indica que una minoría de empresas se ha aventurado en los mercados globales, lo que podría reflejar desafíos o limitaciones estratégicas para expandirse internacionalmente (Gráfico 4.6).

Cuadro 4.7

Grado internacionalización según propiedad y tamaño (-)

Coeficiente de correlación	Carácter Familiar	Tamaño
% de Ventas internacionales (Pearson)	0,207	0,108

Coeficiente de Correlación Pearson (rango valores $0 \leq \text{Rho} \leq 1$)

Valores estadísticamente significativos: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. - no significativo.

Fuente: Elaboración propia

Un coeficiente de correlación de Pearson de 0,207 indica una correlación positiva débil entre la propiedad familiar y el porcentaje de ventas internacionales. Esto sugiere que las empresas familiares pueden estar ligeramente más inclinadas a las ventas internacionales en comparación con las empresas no familiares, pero la relación es débil (Cuadro 4.7).

El coeficiente de correlación de Pearson de 0,108 entre el tamaño de la empresa y el porcentaje de ventas internacionales sugiere una relación aún más débil. Esto indica que las empresas más grandes pueden tener un grado marginalmente mayor de internacionalización, aunque el tamaño no es un predictor sólido del porcentaje de ventas internacionales en este contexto (Cuadro 4.7).

4.5. Índice Pyme de Confianza Empresarial

El Indicador de Confianza de las Pymes (IPconfianza) es un barómetro económico confiable que rastrea tres indicadores clave de desempeño de manera regular: rotación de empleados, empleo total e inversión. Si el valor de este indicador es positivo, significa que la actividad de la empresa está progresando; y si es negativo, significa que está disminuyendo. El rango de este indicador es ± 100 puntos. Utilizando los valores del componente del año pasado (resultados) y los anticipados (expectativas), determinamos la diferencia entre mejora y empeoramiento para cada variable.

Con resultados de 35,7 y expectativas de 34,7, la confianza del IP para 2024 es de 35,2 (Cuadro 4.8). En el caso de los Resultados y Expectativa, la variable "Cifra de negocio" obtiene la mejor puntuación (28,8 y 46,7 respectivamente). Podemos intuir que dicha variable ejerce la mayor influencia en el índice de confianza. La variable "Número de trabajadores" presenta una menor influencia en el índice de confianza.

Cuadro 4.8

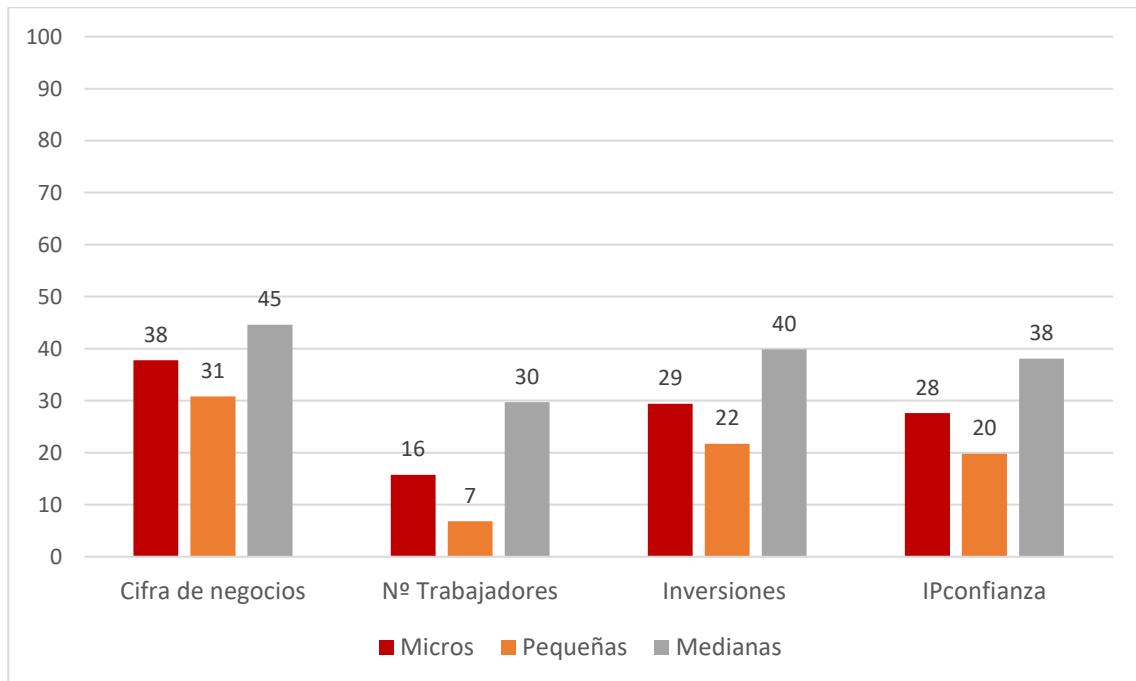
Índice Pyme de Confianza Empresarial

	Resultados	Expectativa	IPconfianza
Cifra de negocio	28,8	46,7	37,7
N.º Trabajadores	12,6	22,3	17,4
Inversiones	22,6	38,1	30,3
Total	35,7	34,7	35,2

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.7

Índice Pyme de Confianza por tamaño de empresa

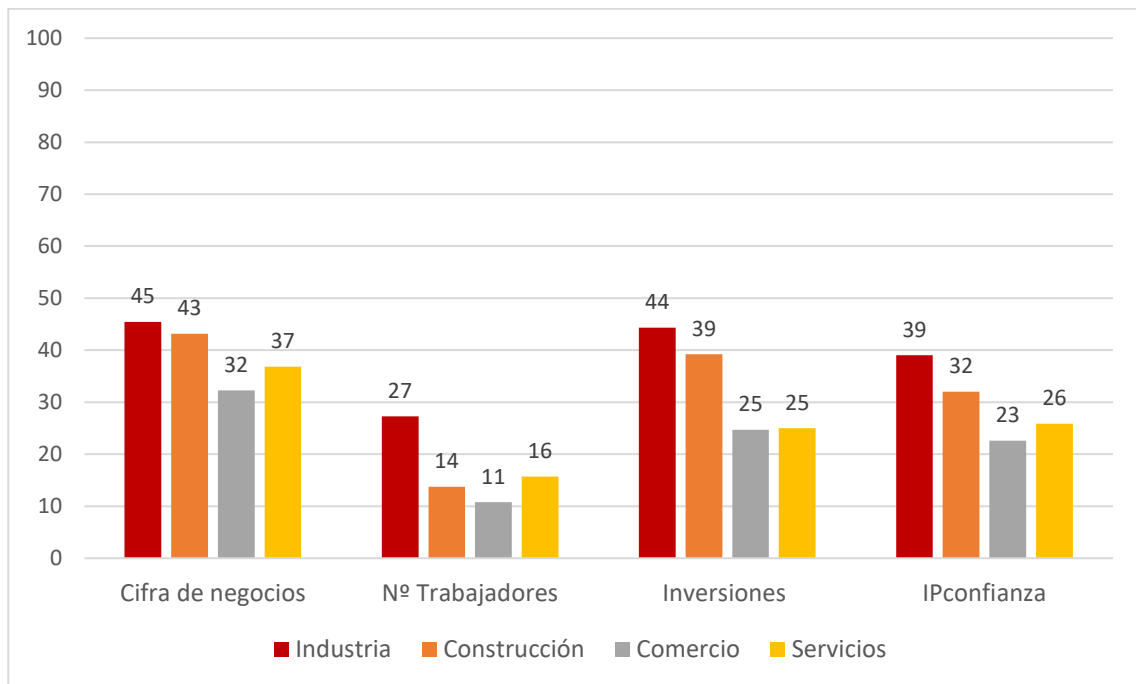


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la confianza IP general, se observa que el índice de confianza combinado varía con medianas empresas y las pequeñas empresas. El mayor índice lo muestran las empresas medianas, indicando que el factor tamaño puede influir en dicho índice. Por otro lado, las empresas pequeñas son las que muestran un menor índice de confianza (Gráfico 4.7).

Gráfico 4.8

Índice Pyme de Confianza por sector



Fuente: Elaboración propia

Los componentes del índice de confianza, como las ventas (Cifra de negocios) tienen las puntuaciones más altas en todos los sectores, lo que significa expectativas positivas de ingresos. Además, las puntuaciones de empleo son en general más bajas, especialmente en el comercio, lo que sugiere una perspectiva cautelosa sobre la expansión de la fuerza laboral. Y los puntajes de inversión muestran variabilidad; los sectores de industria y construcción muestran más confianza en comparación con los otros (Gráfico 4.8).

5. Competitividad

La competitividad se ha convertido en un factor clave para el éxito en el ámbito empresarial y económico global. En un mercado cada vez más globalizado, las empresas deben adaptarse rápidamente para no quedar rezagadas. Según Porter (1990), "la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar en forma continua, creando productos y servicios de alta calidad". Esta competencia no solo impulsa la innovación, sino que también fomenta la eficiencia y la búsqueda constante de ventajas comparativas, lo que permite a las empresas sobrevivir y prosperar en mercados saturados. Sin duda, la competitividad es un motor de crecimiento económico y de creación de valor.

Por otro lado, la competitividad también tiene un impacto importante en la cultura organizacional y en la forma en que los individuos interactúan dentro de las empresas. En este sentido, Prahalad y Hamel (1990) sostienen que "la competitividad de una organización está ligada a sus competencias

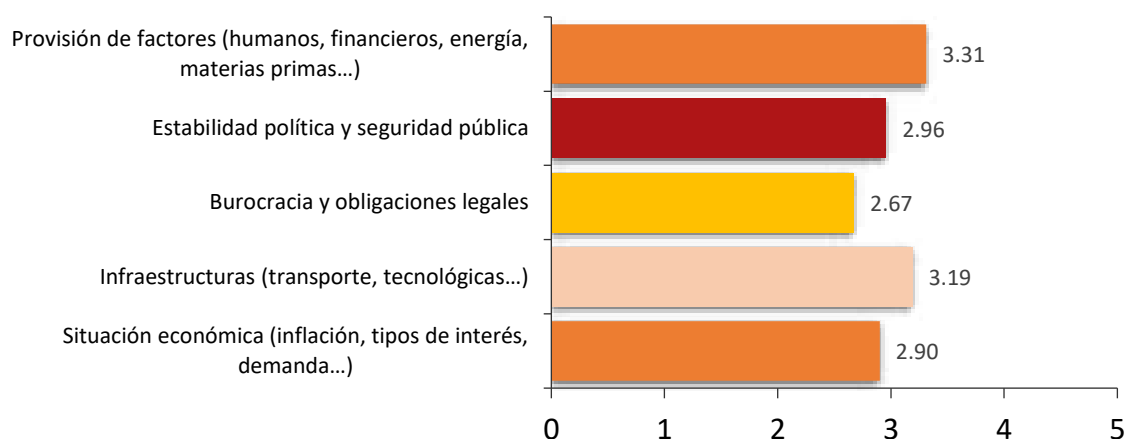
fundamentales, que deben ser continuamente fortalecidas para mantener una ventaja estratégica". Esto resalta la importancia de desarrollar capacidades internas que permitan a las empresas no solo competir, sino liderar en sus respectivos sectores. De esta forma, el enfoque no debe ser solo en la competencia externa, sino también en la fortaleza interna de la organización, promoviendo la capacitación constante y la innovación.

Finalmente, es fundamental entender que la competitividad no solo se refiere a la capacidad de una empresa o nación para ganar en un contexto aislado, sino también a su habilidad para cooperar en entornos de competencia global. En palabras de Schwab (2017), "la competitividad global no es un juego de suma cero; el éxito de un país depende de su habilidad para contribuir al progreso económico mundial". Esta perspectiva pone de manifiesto que, en un mundo interconectado, las alianzas estratégicas, el comercio y el intercambio de conocimiento son esenciales para generar un crecimiento sostenido. La competitividad, por lo tanto, debe ser vista como una oportunidad para mejorar colectivamente, no solo como un fin individual.

5.1. Entorno competitivo

Gráfico 5.1

¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹



¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia

Las empresas en general no consideran que su entorno les resulte muy favorable para el logro de sus objetivos. Sin embargo, en términos relativos, consideran que la provisión de factores le es más favorable (3,31) y que la burocracia y las obligaciones legales les resulta menos favorable (2,67) (Gráfico 5.1).

Cuadro 5.1
¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	2,76	3,07	3,37	***
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,06	3,27	3,74	***
Burocracia y obligaciones legales	2,45	2,88	3,56	***
Estabilidad política y seguridad jurídica	2,77	2,23	2,51	***
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	3,14	3,45	4,02	***

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

El tamaño de la empresa tiene relación significativa, por cuanto el entorno les resulte a las empresas más o menos favorable. En todos los factores (salvo el factor estabilidad política y seguridad jurídica) se verifica que, a mayor tamaño de empresa, éstas consideran que el factor les es más favorable (Cuadro 5.1).

Cuadro 5.2
¿En qué medida su entorno empresarial le resulta favorable?¹

Sector de actividad

	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Situación económica general (inflación, tipos de interés, demanda...)	3,13	2,49	2,76	3,02	**
Infraestructuras (transporte, tecnológicas...)	3,43	3,24	3,14	3,14	-
Burocracia y obligaciones legales	2,84	2,49	2,54	2,74	-
Estabilidad política y seguridad jurídica	3,02	3,16	2,77	2,97	-
Provisión de recursos (humanos, financieros, energía, materias primas...)	3,34	3,41	3,43	3,22	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

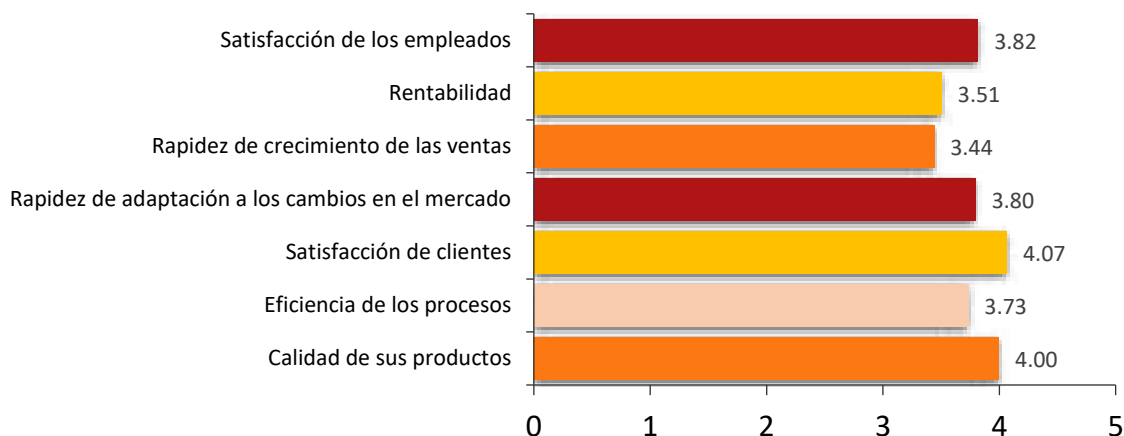
Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0,1; (**): p<0,05; (***): p<0,01. (-) no significativa.

El sector empresarial tiene una relación significativa respecto a que su entorno les resulte más o menos favorable. Al sector industria les parece más favorable la situación económica general que a los otros sectores, siendo el sector construcción el que se considera menos favorable (Cuadro 5.2).

5.2. Indicadores de rendimiento

Gráfico 5.2

En comparación con sus competidores directos, indique cuál es la posición de su empresa con los siguientes indicadores de rendimiento¹



¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia

En comparación con sus competidores directos, las empresas consideran que ellas son las que tienen una alta satisfacción de sus clientes (4,07); pero también consideran que les falta mayor rapidez de crecimiento en sus ventas (3,44) (Gráfico 5.2).

Cuadro 5.3
Rendimiento de las pymes frente a sus competidores¹

	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas	
Calidad de sus productos	3,97	4,08	3,98	-
Eficiencia de los procesos	3,66	3,89	3,88	*
Satisfacción de clientes	4,05	4,15	4,02	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,75	3,77	4,07	-
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,35	3,46	3,88	***
Rentabilidad	3,39	3,54	4,09	***
Satisfacción de los empleados	3,79	3,86	3,88	-

¹ En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de las empresas frente a sus competidores está relacionado de manera significativa con el tamaño de la empresa. Por los resultados se puede afirmar que, a mayor tamaño de la empresa, las empresas consideran que tienen una mejor rapidez de crecimiento de las ventas y una mejor rentabilidad (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.4
Rendimiento de las pymes frente a sus competidores¹

	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
Calidad de sus productos	4,09	3,84	4,14	3,96	-
Eficiencia de los procesos	3,66	3,59	3,77	3,78	-
Satisfacción de clientes	4,14	4,06	4,09	4,04	-
Rapidez de adaptación a cambios en el mercado	3,61	3,61	3,76	3,91	*
Rapidez de crecimiento de las ventas	3,5	3,41	3,60	3,37	-
Rentabilidad	3,41	3,59	3,60	3,47	-
Satisfacción de los empleados	3,81	3,63	3,84	3,87	-

¹ En una escala de 1 = Peor a 5 = Mejor

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

El sector servicios considera que tiene una mejor rapidez de adaptación a cambios en el mercado en comparación con los demás sectores, y las empresas de los sectores industria y construcción una rapidez de adaptación a los cambios menor (Cuadro 5.4).

5.3. Índice Pyme de Competitividad

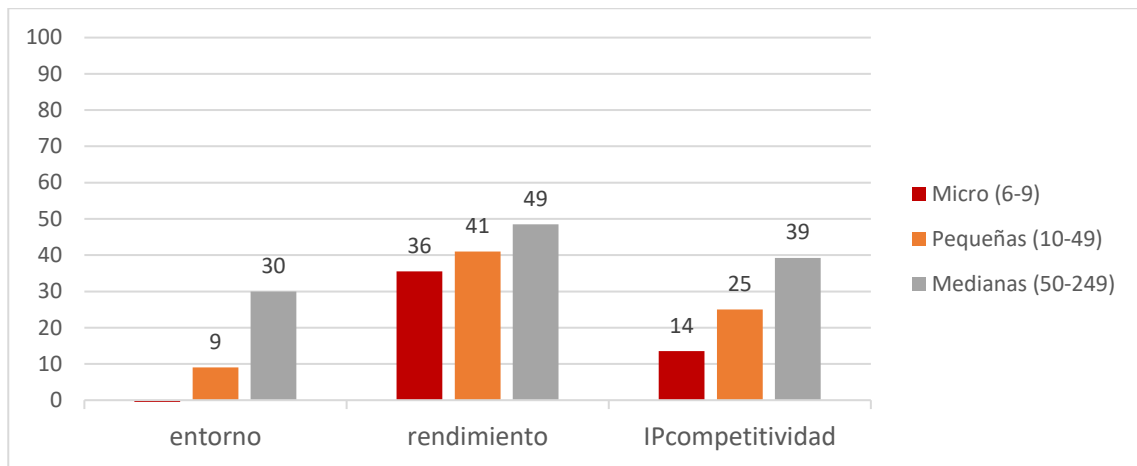
El **Índice Pyme de Competitividad** es una herramienta crucial para evaluar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en distintos aspectos clave de su competitividad como la innovación, la productividad, el acceso a mercados y la capacidad de adaptación a cambios económicos y tecnológicos.

Este índice permite identificar las fortalezas y debilidades de las PYME, proporcionando a las políticas públicas y a los empresarios una guía para diseñar estrategias que fomenten su crecimiento y sostenibilidad.

Según el *Informe de Competitividad Global* del Foro Económico Mundial (2020), las PYME juegan un papel fundamental en la economía global, pero para ser competitivas necesitan mejorar su integración en cadenas de valor globales y acceder a tecnologías avanzadas. El Índice Pyme de Competitividad contribuye a visualizar el panorama general de las pequeñas empresas, permitiendo que éstas ajusten sus procesos y estrategias a un entorno cada vez más desafiante y competitivo.

El Gráfico 5.3 muestra que las empresas medianas tienen mayores valores de competitividad en entorno, rendimiento y el propio Índice de Competitividad. No obstante, el rendimiento es la variable que más contribuye al Índice con una menor influencia del entorno, sobre todo en el caso de las microempresas, donde el entorno muestra un valor negativo.

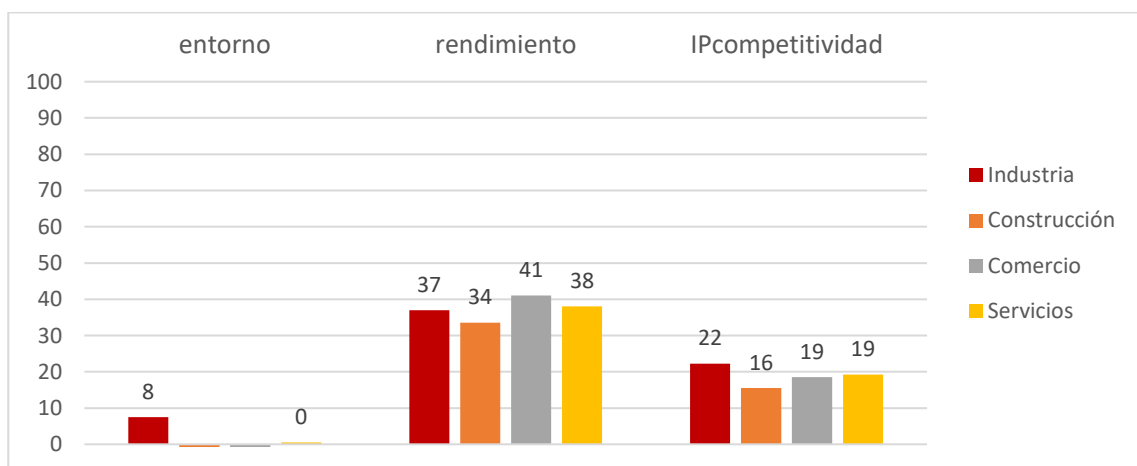
Gráfico 5.3
Índice Pyme de Competitividad por tamaño



Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis por sectores (Gráfico 5.4), para todos los sectores, el entorno hace disminuir la positiva influencia del rendimiento en el Índice de competitividad. El sector industria muestra los mejores valores de competitividad.

Gráfico 5.4
Índice Pyme de Competitividad por sectores



Fuente: Elaboración propia

6. Actividad innovadora

En el Perú las Mipymes constituyen el 99,4% del tejido empresarial, aproximadamente 2'294,284 empresas formales, las cuales aportan el 89,5% del empleo en el sector privado; sin embargo, su contribución en la generación de ingresos está por debajo del 21,7%, este resultado se puede deber a que están operando al margen de los mercados dinámicos y su contribución limitada a la exportación. Las Mipymes tienen aún obstáculos para acelerar sus actividades de innovación y para tecnificar sus procesos (Ministerio de la Producción, 2024a, 2024b).

De acuerdo con las normas ISO de la familia 56000 de Gestión de la Innovación, la innovación es un resultado que puede ser un producto, servicio, proceso, modelo o método. Las organizaciones despliegan diferentes procesos de innovación conformados por varias actividades de innovación (NTP-ISO 56000:2021 Gestión de La Innovación. Fundamentos y Vocabulario, 2021), que las llevan al logro de objetivos establecidos en la estrategia empresarial.

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró analizar las actividades de innovación clasificadas como innovación en estrategia, conformada por actividades para el establecimiento de alianzas o colaboraciones para la innovación (Audretsch et al., 2023; Najafi-Tavani et al., 2018; Suh & Kim, 2012) y acceso a nuevos mercados (D'Angelo, 2012; Oura et al., 2016); innovación en gestión, que incluyen cambio o mejoras en el área comercial y/o ventas, compras y/o aprovisionamiento, en organización o gestión (Boso et al., 2016; Parga-Dans et al., 2013); innovación en procesos que incluye actividades de adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones y cambios o mejoras en los procesos de producción (Scuotto et al., 2017); e innovación en productos y servicios constituido por el lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios y la mejora en los productos o servicios existentes (Seegy et al., 2008).

6.1 Realización de innovaciones por tamaño de empresa

En el Gráfico 6.1 podemos evidenciar el porcentaje de las Mipymes que han realizado actividades de innovación en los dos últimos años, clasificadas en innovación en estrategia, innovación en gestión, innovación en procesos e innovación en productos y servicios.

Como se observa el 52,8% de las empresas encuestadas realizaron actividades para generar nuevas alianzas, mientras que el 57,7% actividades para incursionar en nuevos mercados como parte de las innovaciones en estrategia.

Respecto a las innovaciones en gestión, el 62,5% de las Mipymes desarrollaron actividades de innovación comercial, 58,2% de compras y aprovisionamiento y 66,5% de dirección y gestión.

Acerca de la innovación en procesos, el 65,9% de Mipymes han desarrollado actividades de adquisición de nuevos bienes de equipos y el 76,1% realizó cambios o mejoras en los procesos de producción.

en prácticamente todos los tipos de innovación, donde normalmente que el mayor tamaño, mayor realización de innovaciones.

Cuadro 6.1
Realización de innovaciones

	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas	
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	45,11%	66,22%	72,09%	***
Acceso a nuevos mercados	53,19%	67,57%	65,12%	*
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	57,87%	71,62%	72,09%	**
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	54,04%	64,86%	69,77%	*
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	61,28%	77,03%	76,74%	**
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	59,57%	77,03%	81,40%	***
Cambios o mejoras en los procesos de producción	72,34%	83,78%	83,72%	*
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	65,96%	70,27%	60,47%	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	77,45%	90,54%	90,70%	**

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la importancia de las innovaciones para las Mipymes (Cuadro 6.2) no se han encontrado diferencias significativas en el tamaño de las empresas, en ninguna de las actividades de innovación evaluadas.

Cuadro 6.2
Importancia de las innovaciones¹

	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas	
Innovación en estrategia				
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,29	3,03	3,56	-
Acceso a nuevos mercados	3,51	3,27	3,53	-
Innovación en gestión				
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,52	3,5	3,72	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,27	3,26	3,67	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,48	3,51	3,65	-
Innovación en procesos				
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,35	3,51	3,74	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,57	3,66	3,77	-
Innovación en productos y servicios				
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,56	3,28	3,65	-
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	3,77	3,88	3,84	-

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 6.3 se muestra el análisis de la innovación de las Mipymes respecto al sector económico al que pertenecen, encontrándose diferencia significativa en las actividades de innovación en productos y servicios correspondientes al lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios, siendo el más representativo el sector comercio con 74,68%, seguido del sector industria con el 70,45%, mientras que el sector servicios representó el 66,85% y por último el sector construcción el 47,06%.

Cuadro 6.3
Realización de innovaciones

	Sector de actividad				
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	43,18%	54,90%	53,16%	54,49%	-
Acceso a nuevos mercados	61,36%	62,75%	60,76%	53,93%	-
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	65,91%	54,90%	70,89%	60,11%	-
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	65,91%	50,98%	67,09%	54,49%	-
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	59,09%	64,71%	65,82%	69,10%	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	72,73%	58,82%	69,62%	64,61%	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	81,82%	66,67%	79,75%	75,84%	-
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	70,45%	47,06%	74,68%	66,85%	***
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	79,55%	78,43%	87,34%	80,9%	-

Chi-Cuadrado de Pearson.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la importancia de las innovaciones en relación al sector económico de las Mipymes encuestadas (Cuadro 6.4), solo se encontró diferencia significativa en las actividades que pertenecen a la Innovación en gestión, como es el caso de actividades de cambios o mejoras en gestión comercial y/o de ventas, presentando el mayor índice de importancia en el sector industria con 3,82, seguido por comercio (3,71), servicios (3,56) y construcción (3,0). Se evidencia un comportamiento similar en las actividades de cambios o mejoras en compras y aprovisionamiento, con una puntuación de 3,73 en sector industria, 3,54 en sector comercio, 3,20 en sector servicios y 3,02 en el sector construcción.

Cuadro 6.4
Importancia de las innovaciones¹

	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
Innovación en estrategia					
Establecimiento nuevas alianzas o colaboraciones	3,39	3,18	3,39	3,20	-
Acceso a nuevos mercados	3,68	3,37	3,60	3,38	-
Innovación en gestión					
Cambios o mejoras en comercial y/o ventas	3,82	3,00	3,71	3,56	**
Cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	3,73	3,02	3,54	3,20	**
Cambios o mejoras en organización y/o gestión	3,80	3,29	3,53	3,49	-
Innovación en procesos					
Adquisición de nuevos bienes de equipo o instalaciones	3,80	3,14	3,43	3,43	-
Cambios o mejoras en los procesos de producción	3,86	3,33	3,62	3,63	-
Innovación en productos y servicios					
Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	3,84	3,10	3,66	3,49	**
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	4,02	3,43	3,86	3,83	*

¹ En una escala de 1 = poco importante a 5 = muy importante.

Diferencias estadísticamente significativas: (*): p<0.1; (**): p<0.05; (***): p<0.01; (-) no significativa

Fuente: Elaboración propia

7. Gestión del talento

En un escenario tan dinámico debido a la constante evolución tecnológica y de las diferentes áreas de conocimiento, la contribución del talento humano para la productividad y competitividad empresarial han sido consideradas muy valiosas, siendo evidente el papel del capital humano en la mejora directa e indirecta en el desempeño de las Mipymes (Simancas Trujillo et al., 2018).

El capital humano acumulado a través de la educación y la experiencia, así como las habilidades generales y las particulares que traen consigo los empleados, sirven como base para el desarrollo de nuevo conocimiento que aporta a la productividad empresarial. Las empresas construyen capital humano con sus empleados mediante el ofrecimiento de pago de salarios competitivos para atraer y retener empleados cualificados, experimentados y capacitados mediante la inversión en programas de capacitación; esto redundará

en la capitalización de habilidades generales y habilidades específicas al interior de las organizaciones (Simancas Trujillo et al., 2018).

En el Perú la micro, pequeña y mediana empresas (Mipymes) cumplen un rol fundamental en la generación de empleo, aportando al 59,6% de la PEA ocupada a nivel nacional, empleando a 10.588.109 personas; de manera desagregada esta contribución constituye el 89,4% del total del empleo en el sector privado; siendo mayor su participación en el empleo informal privado con el 81,3%, mientras que el empleo formal privado representa el 18,7% (Ministerio de la Producción, 2024b).

Respecto a la productividad laboral, ratio que mide el valor agregado entre el número total de trabajadores, en el Perú se observa una gran brecha entre los resultados de la gran empresa, en comparación con las Mipymes.

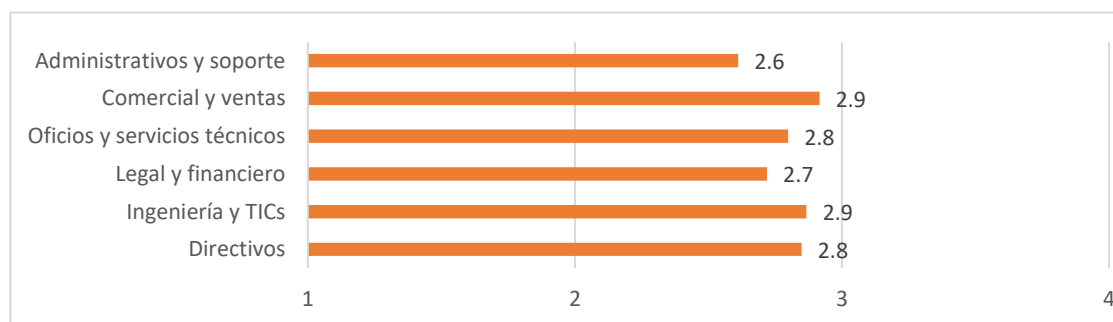
Otro ratio que caracteriza a las Mipymes en el Perú es la tasa de supervivencia, siendo el promedio de los últimos cinco años el 79,2%, presentando un incremento el último año con el 97%. Esta tasa de supervivencia está asociada a su desempeño, el mismo que se debe al aprendizaje, capacitación y adquisición de habilidades empresariales por parte de su capital humano (Ministerio de la Producción, 2024b).

7.1. Dificultades para la captación y retención de talento

Del análisis del levantamiento de datos de las 354 Mipymes encuestadas, se tiene como resultado la identificación de las dificultades que tienen las Mipymes para la captación y retención del talento; es así que en el Gráfico 7.1 se observa que los puestos más difíciles son el área comercial y ventas con el mismo grado en las áreas de ingeniería y TICs, seguido de los oficios y servicios técnicos, así como puestos de nivel directivo.

Gráfico 7.1

Dificultades para cubrir puestos de trabajo¹



¹En una escala donde 1 es nada y 5 es mucho

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7.1 se observa una diferencia significativa en la dificultad de las Mipymes para cubrir puesto de trabajo en las áreas de Ingeniería y TICs, siendo las medianas las que afrontan mayor dificultad que las pequeñas y microempresas; así como en las áreas Legal y financiera, en donde la pequeña

empresa tiene mayor dificultad para cubrir puestos de trabajo que la mediana y la microempresa, seguida por puestos directivos, en donde también la pequeña empresa presenta mayor dificultad que la mediana y la microempresa. No obstante, las diferencias son significativas para los puestos de Legal y financiero; Ingeniería y TICs; y Directivos.

Cuadro 7.1
Dificultad para cubrir puestos de trabajo ¹

	Tamaño de la empresa				Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas		
Administrativos y soporte	2,55	2,70	2,81	-	
Comercial y ventas	2,93	2,95	2,81	-	
Oficios y servicios técnicos	2,74	2,96	2,86	-	
Legal y financiero	2,61	2,99	2,86	**	
Ingeniería y TICs	2,75	3,04	3,21	**	
Directivos	2,73	3,11	3,05	*	

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Según el sector económico (Cuadro 7.2), existe una diferencia significativa para cubrir los puestos del área comercial y ventas, siendo las del sector industria las que presentan mayor grado de dificultad con un puntaje de 3,33, seguido por la dificultad en las empresas de sector comercial y de servicios con un puntaje de 2,92 cada área. De igual forma se encuentra una diferencia significativa en la posibilidad de cubrir puestos de trabajo en el área legal y financiero, presentando las del sector industria (3,07).

Cuadro 7.2
Dificultad para cubrir puestos de trabajo ¹

	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
Administrativos y soporte	2,86	2,48	2,59	2,60	-
Comercial y ventas	3,33	2,54	2,92	2,92	**
Oficios y servicios técnicos	2,86	2,82	2,69	2,82	-
Legal y financiero	3,07	2,84	2,74	2,59	*
Ingeniería y TICs	3,02	2,9	2,79	2,85	-
Directivos	2,95	2,96	2,82	2,80	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las dificultades que enfrentan las Mipymes para disponer de conocimientos y habilidades (Gráfico 7.2), el compromiso con la empresa y la profesionalidad e integridad son las más difíciles de encontrar con un puntaje de 3,43 y 3,40 respectivamente; por el contrario, la habilidad con menor puntaje de dificultad es el idioma.

Gráfico 7.2

Dificultades para disponer de conocimientos y habilidades¹



¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia

Por su parte en el Cuadro 7.3 evidenciamos el grado de dificultad para disponer de conocimientos y habilidades según el tamaño de la empresa, siendo la comunicación y el trabajo en equipo las que presentan diferencias significativas por el tamaño de la empresa, siendo mayor en la mediana empresa, seguida de la pequeña y por último por la micro en ambos casos. Por regla general: a mayor tamaño, mayor dificultad, evidenciando mayoritariamente diferencias significativas por tamaño.

Cuadro 7.3
Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades ¹

	Tamaño de la empresa			
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Profesionalidad e integridad	3,34	3,41	3,72	-
Compromiso con la empresa	3,37	3,38	3,88	**
Orientación al cliente	3,28	3,37	3,74	*
Iniciativa y proactividad	3,22	3,18	3,63	*
Flexibilidad y adaptabilidad	3,12	3,22	3,51	-
Comunicación	3,07	3,30	3,65	***
Trabajo en equipos diversos	3,02	3,19	3,60	***
Gestión de proyectos	3,21	3,15	3,60	*
Digitalización y tecnologías de la información	3,07	3,26	3,51	*
Idiomas	2,91	2,92	3,14	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Según el sector económico (Cuadro 7.4), no existe diferencia significativa en cuanto a las habilidades y conocimientos.

Cuadro 7.4
Dificultad para disponer de conocimientos y habilidades ¹

	Sector de actividad				
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Profesionalidad e integridad	3,64	3,47	3,52	3,27	-
Compromiso con la empresa	3,52	3,55	3,44	3,38	-
Orientación al cliente	3,50	3,37	3,49	3,24	-
Iniciativa y proactividad	3,45	3,29	3,35	3,16	-
Flexibilidad y adaptabilidad	3,36	3,20	3,29	3,10	-
Comunicación	3,48	3,10	3,24	3,12	-
Trabajo en equipos diversos	3,25	3,10	3,15	3,10	-
Gestión de proyectos	3,36	3,33	3,35	3,14	-
Digitalización y tecnologías de la información	3,16	3,12	3,15	3,19	-
Idiomas	3,02	2,90	2,80	2,99	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

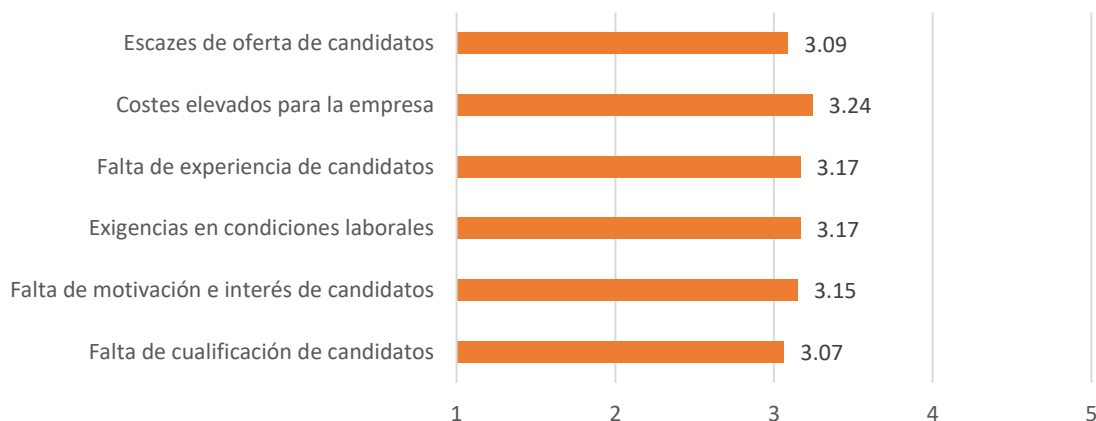
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los factores que dificultan la contratación de personal en las Mipymes (Gráfico 7.3), los costes elevados para la empresa tienen el mayor

puntaje con 3,24, seguido por la falta de experiencia de los candidatos y por las exigencias en condiciones laborales con 3,17 para ambos casos.

Gráfico 7.3

Factores que dificultan la contratación de personal¹



¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7.5 se identifican los factores que dificultan la contratación de personal según el tamaño de la empresa. No obstante, sólo se evidencia diferencia significativa en la falta de cualificación de los candidatos, siendo de 3,42 en el caso de la mediana, 3,12 en las pequeñas y 2,98 en las microempresas.

Cuadro 7.5

Factores que dificultan la contratación de personal¹

	Tamaño de la empresa			Sig.
	Micro	Pequeñas	Medianas	
Escasez de oferta de candidatos	3,06	3,08	3,30	-
Costes elevados para la empresa	3,28	3,27	3,02	-
Falta de experiencia de candidatos	3,10	3,19	3,51	-
Exigencias en condiciones laborales	3,09	3,27	3,44	-
Falta de motivación e interés de candidatos	3,13	3,16	3,23	-
Falta de cualificación de candidatos	2,98	3,12	3,42	*

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de los factores que dificultan la contratación de personal según el sector económico de la actividad de la empresa, se encontró

una diferencia significativa en la falta de cualificación de los candidatos, encontrándose que las empresas del sector comercial afrontan mayores dificultades con un puntaje de 3,22, seguidas por las de industria con 3,14, el sector servicios con 3,09 y un puntaje de 2,69 del sector de la construcción. Los demás factores no presentan diferencias significativas en relación al sector económico de la empresa (Cuadro 7.6).

Cuadro 7.6
Factores que dificultan la contratación de personal ¹

	Sector de actividad				
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	Sig.
Escasez de oferta de candidatos	3,05	2,96	3,24	3,07	-
Costes elevados para la empresa	3,32	3,16	3,29	3,23	-
Falta de experiencia de candidatos	3,18	3,27	3,23	3,11	-
Exigencias en condiciones laborales	3,18	3,33	3,11	3,14	-
Falta de motivación e interés de candidatos	3,14	2,98	3,28	3,15	-
Falta de cualificación de candidatos	3,14	2,69	3,22	3,09	*

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Acciones de mejora del capital humano

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan desafíos crecientes en la gestión de su capital humano, debido a las constantes transformaciones en el entorno laboral y la evolución de las competencias necesarias para mantenerse competitivas. Ante esta realidad, es fundamental que las empresas implementen estrategias eficaces para desarrollar, atraer y retener talento, así como que los poderes públicos adopten medidas que apoyen y fortalezcan estos esfuerzos.

La presente encuesta ha sido diseñada para explorar las acciones que las empresas llevan a cabo en tres áreas clave de la gestión del talento: el desarrollo interno, la atracción de talento externo y la retención de empleados. Asimismo, busca evaluar las percepciones de los encuestados sobre el rol que deben desempeñar los poderes públicos en la mejora del capital humano. A través de este análisis, se podrá identificar qué prácticas son consideradas más importantes y frecuentemente utilizadas, así como el nivel de consenso respecto a la intervención estatal en temas como la adecuación del sistema educativo y la flexibilización de la legislación laboral.

El análisis de los resultados permitirá comprender mejor las dinámicas actuales en la gestión del capital humano, resaltando aquellas acciones valoradas por su impacto en el fortalecimiento de las competencias y el bienestar de los empleados. Además, ofrecerá una visión integral sobre las expectativas de las organizaciones en cuanto al apoyo de políticas públicas, facilitando así el

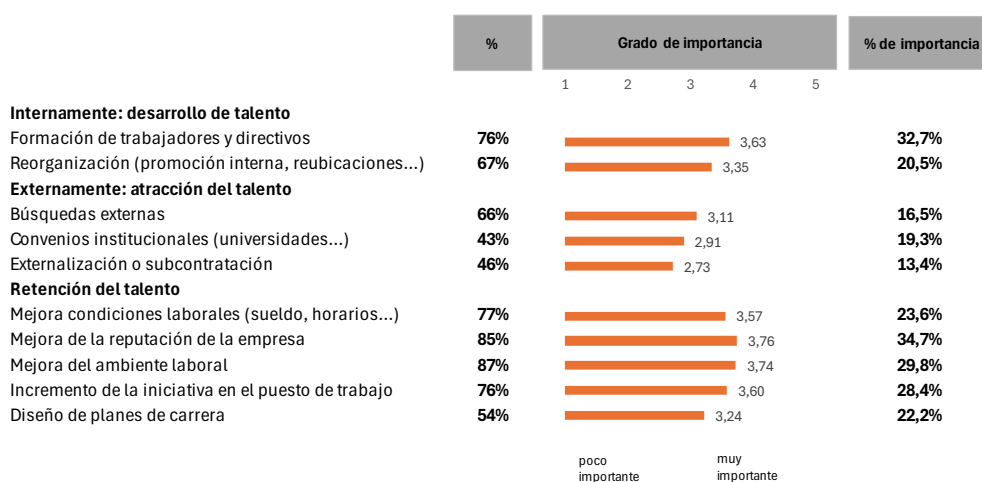
desarrollo de recomendaciones estratégicas que respondan a las necesidades de un entorno laboral en constante cambio.

Como resultado del análisis de las acciones para cubrir las necesidades del capital humano (Gráfico 7.4), el 87% de las Mipymes encuestadas manifiestan que realizan la mejora del ambiente laboral, el 85% realizan mejora de reputación de la empresa; por su parte las que han tenido menos presencia son las actividades para atraer el talento como los convenios institucionales y la externalización o subcontratación con 43% y 46%.

Respecto al grado de importancia, la mejora de la reputación (3,76) y la mejora del ambiente laboral (3,74) son las más importantes.

Gráfico 7.4

Acciones para cubrir las necesidades de capital humano



Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 7.7 se analizan las acciones para cubrir las necesidades de capital humano teniendo en cuenta el tamaño de la empresa. Respecto a las acciones internas, las medianas son las que más tienden a dichas acciones, mostrando diferencias significativas por tamaño. Referido a las acciones externas, sí hay diferencias significativas por tamaño para todas ellas. Solamente en las búsquedas externas, las micro muestran una mayor presencia. En el resto, a mayor tamaño, mayor acciones. Finalmente, respecto a la retención del talento, las búsquedas externas y el diseño de planes de carrera muestran diferencias significativas (y de nuevo) a mayor tamaño, más presencia de acciones.

Cuadro 7.7
Acciones para cubrir las necesidades de capital humano¹

	Tamaño de la empresa			
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
<i>Internamente: desarrollo del talento</i>				
Formación de trabajadores y directivos	74,47%	79,73%	79,07%	-
	(3,60)	(3,73)	(3,60)	-
Reorganización (promoción interna, reubicaciones...)	61,70%	75,68%	81,40%	***
	(3,29)	(3,39)	(3,58)	-
<i>Externamente: atracción del talento</i>				
Búsquedas externas	85,30%	82,43%	76,74%	***
	(3,03)	(3,23)	(3,35)	-
Convenios institucionales (universidades...)	38,30%	48,65%	55,81%	*
	(2,87)	(2,85)	(3,19)	-
Externalización o subcontratación	42,98%	43,24%	65,12%	**
	(2,70)	(2,51)	(3,30)	***
<i>Retención del talento</i>				
Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)	72,77%	87,84%	79,07%	**
	(3,49)	(3,66)	(3,86)	-
Mejora de la reputación de la empresa	83,40%	83,78%	95,35%	-
	(3,69)	(3,76)	(4,14)	*
Mejora del ambiente laboral	84,68%	91,89%	90,70%	-
	(3,67)	(3,85)	(3,93)	*
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	74,47%	75,68%	88,37%	-
	(3,57)	(3,60)	(3,77)	-
Diseño de planes de carrera	50,21%	58,11%	69,77%	**
	(3,22)	(3,24)	(3,33)	-

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones por sector (Cuadro 7.8) muestra que en las acciones internas no hay diferencias por sector. En las externas, sí hay diferencias en las búsquedas externas y la subcontratación. Finalmente, respecto a la retención del talento, la mejora de condiciones laborales y diseño de planes de carrera evidencia diferencias significativas.

Cuadro 7.8
Acciones para cubrir las necesidades de capital humano¹

Sector de actividad	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
<i>Internamente: desarrollo del talento</i>					
Formación de trabajadores y directivos	81,82% (3,80)	84,31% (3,41)	73,42% (3,75)	73,60% (3,59)	-
Reorganización (promoción interna, reubicaciones...)	75,00% (3,30)	74,51% (3,06)	67,09% (3,54)	62,92% (3,36)	-
<i>Externamente: atracción del talento</i>					
Búsquedas externas	68,18% (3,25)	68,63% (3,00)	53,16% (2,97)	69,66% (3,17)	*
Convenios institucionales (universidades...)	47,73% (2,98)	43,14% (2,54)	35,44% (2,86)	44,38% (3,01)	-
Externalización o subcontratación	47,73% (2,98)	60,78% (2,73)	37,97% (2,63)	44,38% (2,72)	*
<i>Retención del talento</i>					
Mejora condiciones laborales (sueldo, horarios...)	75,00% (3,54)	72,55% (3,16)	75,95% (3,62)	78,65% (3,69)	**
Mejora de la reputación de la empresa	90,91% (3,84)	86,27% (3,52)	81,01% (3,78)	84,83% (3,79)	-
Mejora del ambiente laboral	86,36% (3,93)	90,20% (3,39)	87,34% (3,73)	85,96% (3,80)	-
Incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo	79,55% (3,68)	82,35% (3,24)	69,62% (3,67)	76,97% (3,65)	-
Diseño de planes de carrera	54,55% (3,16)	74,51% (3,27)	40,51% (3,10)	54,49% (3,30)	***

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

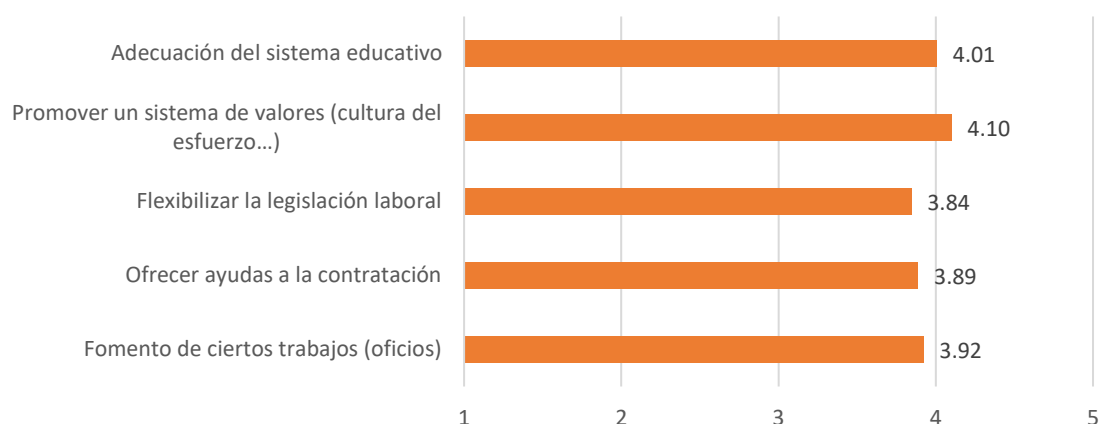
Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 7.5 se observan que las medidas que las Mipymes han considerado más útiles para mejorar el capital humano por parte de las administraciones, son la promoción de un sistema de valores con 4,1 puntos, seguido por la adecuación del sistema educativo con 4,01.

Gráfico 7.5

Medidas demandas de las administraciones para mejorar el capital humano¹



¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia

Al analizar por tamaño de empresa las medidas más útiles de política pública, no hay diferencia significativa entre ellas por tamaño micro, pequeña y mediana empresa (Cuadro 7.9).

Cuadro 7.9
Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano¹

	Tamaño de la empresa			
	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Adecuación del sistema educativo	4,08	3,99	3,98	-
	4,06	4,15	4,21	
Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...)		4,38		-
Flexibilizar la legislación laboral	3,80	3,85	4,09	-
Ofrecer ayudas a la contratación	3,83	3,95	4,07	-
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	3,90	3,88	4,12	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

De igual forma en el análisis de las medidas más útiles de las políticas públicas para mejorar el capital humano según sector económico (Cuadro 7.10), no hay diferencia significativa por sector.

Cuadro 7.10
Medidas más útiles de política pública para mejorar el capital humano¹

Sector de actividad	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
Adecuación del sistema educativo	4,07	3,84	4,06	4,01	-
Promover un sistema de valores (cultura del esfuerzo...)	4,05	3,88	4,10	4,17	-
Flexibilizar la legislación laboral	3,92	3,67	3,92	3,87	-
Ofrecer ayudas a la contratación	3,84	3,67	4,09	3,87	-
Fomento de ciertos trabajos (oficios)	3,89	3,73	4,05	3,93	-

¹ En una escala de 1 = Nada a 5 = Mucho

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

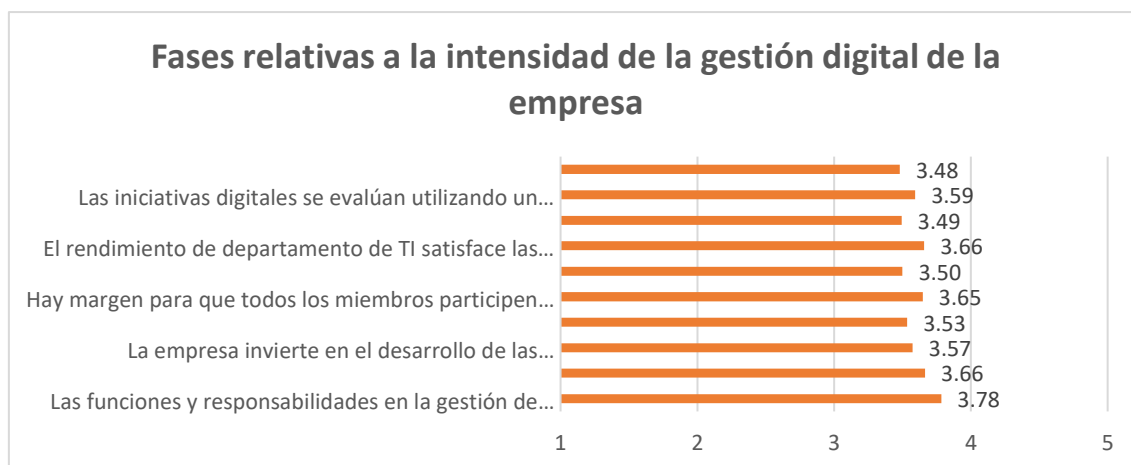
Fuente: Elaboración propia

8. Digitalización

El Gráfico 8.1 indica que la mayor intensidad de gestión digital en las Mipymes se produce en las funciones y responsabilidades (3,78), seguido de coordinación de dichas funciones (3,66), rendimiento del departamento de IT (3,66), y finalmente participación en el debate digital en la empresa (3,65).

Gráfico 8.1

Fases relativas a la intensidad de la gestión digital de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 8.1 muestra que hay diferencias significativas por tamaño en todas las fases de intensidad digital. En gran parte, el mayor tamaño indica mayor intensidad. No obstante, cambio cultural, competencia e iniciativas tienen mayor intensidad de las micro.

Cuadro 8.1
Fases relativas a la intensidad de la gestión digital de la empresa
Tamaño de la empresa

	Micro	Pequeñas	Medianas	Sig.
Los altos directivos adoptan un enfoque transformador del futuro digital de la empresa	3,75	3,85	3,84	***
Las iniciativas digitales se evalúan utilizando un conjunto común de indicadores clave de rendimiento (KPI)	3,67	3,64	3,70	***
El departamento de tecnologías de la información (TI) y los gestores de la empresa trabajan alineados, juntos como socios	3,56	3,49	3,79	***
El rendimiento de departamento de TI satisface las necesidades del negocio	3,49	3,49	3,84	**
Los altos ejecutivos y los mandos intermedios comparten una visión común de transformación digital.	3,69	3,45	3,77	***
Hay margen para que todos los miembros participen en el debate sobre la transformación digital.	3,49	3,45	3,65	***
La empresa promueve los cambios culturales necesarios para la transformación digital.	3,69	3,59	3,60	***
La empresa invierte en el desarrollo de las competencias digitales necesarias.	3,51	3,46	3,47	***
Las iniciativas digitales se coordinan utilizando criterios como funciones y responsabilidades.	3,63	3,47	3,53	***
Las funciones y responsabilidades en la gestión de las iniciativas digitales están claramente definidas.	3,49	3,39	3,58	***

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro 8.2 muestra diferencias significativas por sector en todas las fases.

Cuadro 8.2
Fases relativas a la intensidad de la gestión digital de la empresa

	Sector de actividad				Sig.
	Industria	Constr.	Comerc.	Serv.	
Los altos directivos adoptan un enfoque transformador del futuro digital de la empresa	3,84	3,65	3,92	3,75	***
Las iniciativas digitales se evalúan utilizando un conjunto común de indicadores clave de rendimiento (KPI)	3,80	3,57	3,72	3,63	***
El departamento de tecnologías de la información (TI) y los gestores de la empresa trabajan alineados, juntos como socios	3,43	3,53	3,65	3,59	***
El rendimiento de departamento de TI satisface las necesidades del negocio	3,43	3,43	3,65	3,54	***
Los altos ejecutivos y los mandos intermedios comparten una visión común de transformación digital.	3,52	3,45	3,84	3,65	**
Hay margen para que todos los miembros participen en el debate sobre la transformación digital.	3,48	3,47	3,59	3,47	***
La empresa promueve los cambios culturales necesarios para la transformación digital.	3,48	3,53	3,82	3,67	***
La empresa invierte en el desarrollo de las competencias digitales necesarias.	3,32	3,55	3,56	3,49	***
Las iniciativas digitales se coordinan utilizando criterios como funciones y responsabilidades.	3,52	3,45	3,76	3,56	***
Las funciones y responsabilidades en la gestión de las iniciativas digitales están claramente definidas.	3,36	3,41	3,62	3,47	***

Porcentajes de empresas que implementan la medida.

¹ En una escala de 1 = Poco importante a 5 = Muy importante (entre paréntesis)

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0,1$; (**): $p < 0,05$; (***): $p < 0,01$. (-) no significativa.

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusión

La gestión del talento en las MiPyMEs en Perú es un aspecto crucial para el desarrollo y sostenibilidad de estas empresas, ya que como se ha explicado son responsables de una parte significativa de la economía del país. Sin embargo, a pesar de su relevancia, muchas de estas empresas enfrentan desafíos debido a limitaciones de recursos y una cultura empresarial que aún se encuentra en proceso de maduración en términos de gestión de personas, siendo el tipo de gestión más frecuente aquella vinculada a la digitalización de procesos.

Las estrategias de gestión del talento implementadas en muchas MiPyMEs peruanas, como la formación continua, la creación de un ambiente laboral adecuado, el reconocimiento y motivación de los empleados, así como el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia de los procesos, han comenzado a generar resultados positivos. No obstante, estas estrategias aún enfrentan barreras como la falta de inversión en capacitación especializada, la resistencia al cambio y la escasa profesionalización en los procesos de recursos humanos.

En cuanto a los resultados, aunque algunas MiPyMEs han logrado mejorar la productividad, reducir la rotación de personal y fortalecer su competitividad, los avances son dispares. Muchas empresas todavía no cuentan con un plan estratégico de gestión del talento integral, lo que limita la optimización del potencial humano. En conclusión, las estrategias de gestión del talento están comenzando a dar frutos en algunas MiPyMEs, pero es crucial que estas empresas continúen desarrollando capacidades internas, mejoren sus recursos humanos y adapten las mejores prácticas para seguir creciendo y fortaleciendo su rol en la economía peruana.

10. Referencias

- Arias, J. (2022). Gestión de talento humano en las PYMES peruanas: Retos y oportunidades. *Revista de Innovación Empresarial*, 12(3), 45-60.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Phan, P. (2023). Collaboration strategies and SME innovation performance. *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114018>
- Benhayoun, L., Ayala, N. F., & Le Dain, M. A. (2021). SMEs innovating in collaborative networks: how does absorptive capacity matter for innovation performance in times of good partnership quality? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1578-1598.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Roshchuk, I., & Joshi, O. (2020). Hiring and retaining skilled employees in SMEs: Problems in human resource practices and links with organizational success. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 780-791.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Annan, J., Kadić-Maglajlić, S., & Micevski, M. (2016). Enhancing the sales benefits of radical product innovativeness in internationalizing small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, 69(11), 5040-5045. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.077>
- Carrasco Hernández, A. J., Lozano Reina, G., Meroño-Cerdán, A. L., & Sánchez Marín, G. (2024). Dirección de personas en la empresa familiar. En L. Garces-Galdeano, L. Otero, & R. San José Cabezudo, *Manual de Empresa Familiar*. Aranzadi.
- D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: A study of Italian high-tech SMEs. *Journal of Management and Governance*, 16(3), 393-423. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9157-y>
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Innovar*, 21(40), 137-154.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20.
- Foro Económico Mundial (2020). *Global Competitiveness Report 2020*. World Economic Forum.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6º)*. McGraw-Hill.
- Kahlert, C., Botero, I. C., & Prügl, R. (2017). Revealing the family: Effects of being perceived as a family firm in the recruiting market in Germany. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 21-43.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2018). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62.
- Meroño-Cerdán, A., Sánchez de la Vega, J., Duréndez, A., & Monreal Martínez, J. (2023). Escasez de personal cualificado. *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*, 23, 1-45. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32429.70883>
- Ministerio de la Producción. (2024a). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2023*.
<https://www.producempresarial.pe/publicaciones-publicaciones/>
- Ministerio de la Producción. (2024b). *Las MIPYME en cifras 2023*.
<https://www.producempresarial.pe/publicaciones-publicaciones/>
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P., & Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 73, 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>
- NTP-ISO 56000:2021 Gestión de La Innovación. Fundamentos y Vocabulario (2021). www.inacal.gob.pe
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>
- Paredes, R., & García, M. (2020). Retención de talento en PYMES: Un estudio de caso en el sector retail peruano. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 88-105.
- Parga-Dans, E., Martín-Ríos, C., & Criado-Boado, F. (2013). La innovación organizativa y de gestión como motor de dinamización empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 132–143. <http://www.jotmi.org>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Romero, P. (2021). La cultura organizacional en las PYMES peruanas: Desafíos y perspectivas. Editorial Universitaria.

- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra- and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255. <https://doi.org/10.1111/caim.12221>
- Seegy, U., Gleich, R., Wald, A., Mudde, P., & Motwani, J. (2008). The management of service innovation: an empirical investigation. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(6), 672. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2008.018722>
- Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. de J., Garcés Giraldo, L. F., & Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-388. [https://www.redalyc.org/articulo.oaTamayo, T. y Tamayo, M. \(1997\) "El Proceso de la Investigación científica". México. Editorial Limusa S.A.](https://www.redalyc.org/articulo.oaTamayo, T. y Tamayo, M. (1997))
- Suh, Y., & Kim, M.-S. (2012). Effects of SME collaboration on R&D in the service sector in open innovation. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 14(3), 349-362. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.3.349>
- Trueba-Castañeda, L., Somohano-Rodríguez, F. M., & Torre-Olmo, B. (2024). Does digitalisation enable small and medium-sized enterprises to become more sustainable? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, In press.
- Velázquez, L. (2021). Desafíos en la gestión del talento humano en las PYMES peruanas: Un análisis de la estructura organizacional. *Revista de Administración y Finanzas*, 14(4), 74-92.

FAEDPYME ha conformado en los últimos años una Red Internacional de Investigación en pymes que facilita a los investigadores compartir recursos, proyectos y resultados de investigación que se utilizan en las instituciones de educación superior e investigación, en el campo de las disciplinas económicas y de la empresa, aplicados a las pymes. En España la red está compuesta por las universidades de Cantabria, Murcia, Politécnica de Cartagena, Extremadura, Miguel Hernández, Castilla-La Mancha, Sevilla, Granada, Málaga, Salamanca, Complutense de Madrid, Las Palmas de Gran Canaria y la Universidad Internacional de la Rioja. La finalidad de la red es mantener un espacio de colaboración, dentro de los ámbitos económico y social de las pymes, tanto a nivel nacional como internacional, en orden a realizar conjuntamente actividades y trabajos de estudio, docencia e investigación, a facilitar y promover el intercambio de información y del conocimiento; y el asesoramiento mutuo, así como a desarrollar aquellos otros proyectos que resulten de interés común. Adicionalmente, FAEDPYME impulsa la relación entre la universidad, la empresa y la administración pública, conectando a la red de investigadores que trabajan en el campo de la pyme con su entorno empresarial y los agentes económicos y sociales. Todo ello con el objetivo de la aplicabilidad de la investigación, la formación y la transferencia del conocimiento.

