

# TACTIÓMETRO

ESTUDIO SOBRE LAS PREOCUPACIONES Y  
DEMANDAS DE LA PYME ESPAÑOLA

# 2025

TACTIO

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Radiografía de la pyme española</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Realidad y perspectivas</b>	<b>6</b>
3.A.	Ranking de preocupaciones	7
3.B.	Fortalezas	9
3.C.	Objetivos estratégicos	11
3.D.	Horizonte empresarial	13
3.E.	Frenos a la inversión	15
3.F.	Red comercial	17
3.G.	Precios de venta	19
<b>4.</b>	<b>Productividad</b>	<b>22</b>
4.A.	Factores de productividad	23
4.B.	Reducción de la jornada laboral	25
4.C.	Optimización IA	27
4.D.	Áreas de mejora IA	29
4.E.	Desafíos IA	31
<b>5.</b>	<b>Talento</b>	<b>34</b>
5.A.	Contratación	35
5.B.	Dificultad para captar talento	37
5.C.	Rotación de personal	39
5.D.	Estrategias para la captación y fidelización de talento	41
<b>6.</b>	<b>Demandas de la pyme en España</b>	<b>44</b>
<b>7.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>8.</b>	<b>Ficha técnica</b>	<b>60</b>



# 1. Introducción



La **Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)** ha destacado la situación crítica que atraviesan las pymes en España en 2025, derivada de la confluencia de una elevada inflación, mayores costes operativos y continuos incrementos del coste laboral.

En el último trimestre de 2024, los salarios y cotizaciones crecieron un 3,6% en términos interanuales, acumulando un aumento del 25,1% desde 2021 en micro y pequeñas empresas - el triple que en las medianas - y situando los costes operativos un 24,5% por encima de los niveles pre-pandemia .

Los resultados del **TACTIÓMETRO2025** ofrecen una visión profunda de las principales prioridades, retos y objetivos del tejido empresarial español, especialmente en un panorama marcado por la incertidumbre económica y política global.



# RADIOGRAFÍA DE LA PYME ESPAÑOLA

---

En 2025, las pequeñas y medianas empresas continúan enfrentándose a una realidad cada vez más cambiante, donde la capacidad de adaptación y la flexibilidad siguen siendo elementos esenciales para sobrevivir y prosperar. Sostener la competitividad, consolidar su presencia en el mercado y abrir nuevas vías de crecimiento exige una gestión ágil y una visión estratégica a largo plazo.

Ante este panorama, la digitalización se reafirma como un pilar clave. Tecnologías como la inteligencia artificial generativa, la automatización inteligente, la analítica predictiva y la integración con nuevos ecosistemas digitales están dejando de ser algo del futuro para convertirse en aliados reales de muchas pymes. Estas herramientas se han consolidado como motores fundamentales para la innovación, la internacionalización y la mejora continua de la eficiencia operativa en las pequeñas y medianas empresas.

## 2. Radiografía de la pyme española

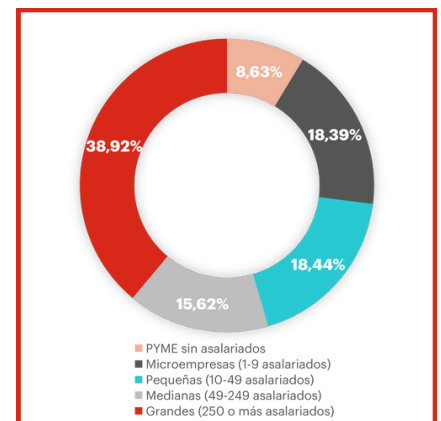
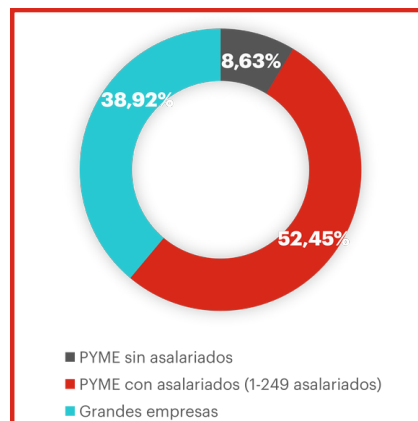
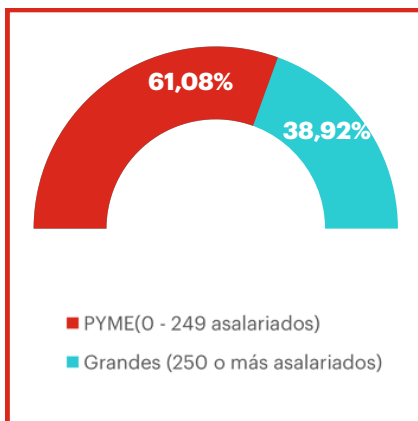
Según los últimos datos del **Ministerio de Industria y Turismo**, en abril de 2025 España registró un total de 2.966.719 empresas, incluyendo pequeñas, medianas y grandes. Esto representa un aumento anual del 0,76%, superando el incremento del 0,20% registrado en abril de 2024 respecto al año anterior.

Las PYMEs, en conjunto, crecieron un 0,75% con respecto a febrero de 2024, lo que supone un incremento del 0,55% al de 2024. Aunque la mayoría de las categorías muestran una ligera subida, las microempresas presentan una disminución del 0,30%, un descenso mayor que en 2024.

Del total de las empresas, 54,82% son pymes sin asalariados. Hay 1.335.072 pymes con entre 1 y 249 asalariados, distribuidas en un 38,12% microempresas, 5,90% pequeñas, 0,98% medianas y solo un 0,21% grandes.

A pesar de ser las menos comunes, las grandes empresas generan el 38,92% del empleo. Les siguen las pequeñas (18,44%), microempresas (18,39%) y las medianas (15,62%). Las pymes sin asalariados representan el 8,63% del empleo total.

### Empleo generado por tamaño de empresa



La mayoría de las empresas operan en el sector servicios (73,99%), seguidas por la construcción (11,56%), el sector agrario (8,88%) y el industrial (5,61%).

Las PYME se concentran principalmente en el sector servicios y en las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña y Andalucía.

Las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, son el motor que impulsa nuestra economía y una parte esencial del entramado social. Contribuyen al crecimiento, generan empleo y abren camino a la innovación que transforma nuestro día a día.

Por eso, resulta fundamental escuchar y comprender sus necesidades reales, sus retos cotidianos y sus aspiraciones. Solo así podremos diseñar estrategias y políticas que no solo impulsen su desarrollo, sino que aseguren un futuro sostenible y próspero para todos.

## REALIDAD Y PERSPECTIVAS

---

Vivimos un momento de continuos desafíos globales que impactan directamente en el entorno económico de las pymes: la prolongación de conflictos internacionales, como la guerra en Ucrania, la tensión comercial entre potencias como EE. UU. y China, la crisis energética o el repunte inflacionario han reforzado un escenario ya marcado por la inestabilidad.

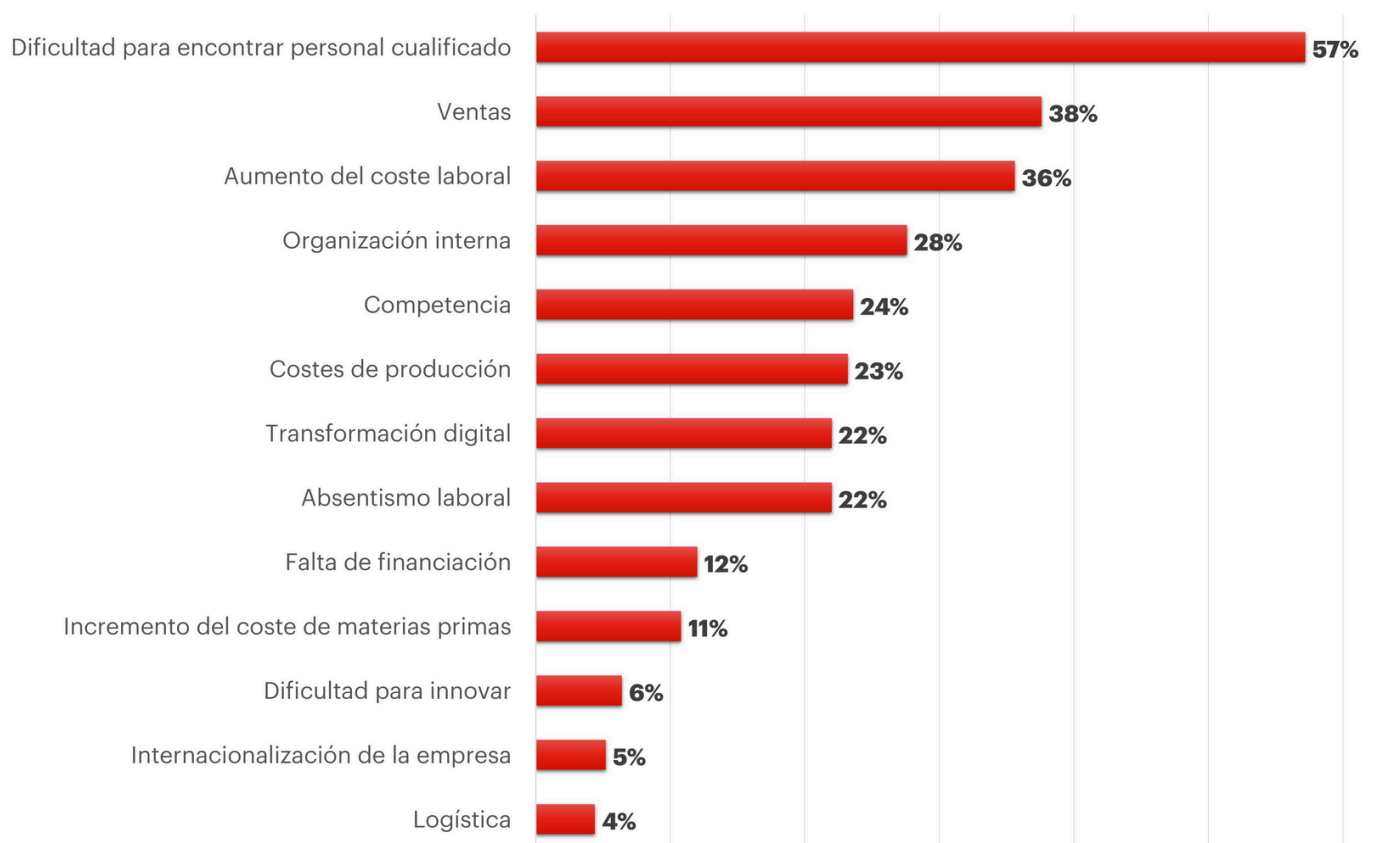
La realidad sigue siendo compleja y, ante este contexto, las pymes españolas han vuelto a demostrar una notable capacidad de adaptación, incrementando esfuerzos para mantener su competitividad, defender su posición en el mercado o dar el paso hacia la consolidación y el crecimiento.

### 3.A. Ranking de preocupaciones

Para identificar las principales preocupaciones actuales de las pymes españolas, se ofreció a las empresas participantes en la encuesta la posibilidad de seleccionar tres opciones entre trece categorías predefinidas. Los resultados muestran con claridad que **la mayor inquietud se centra en la dificultad para encontrar personal cualificado, señalada por el 57% de las pymes**, lo que refleja una tensión creciente en el acceso al talento.

En segundo lugar, un **38% de las respuestas apuntan a las ventas** como una preocupación prioritaria, seguidas muy de cerca por el aumento del coste laboral (36%). Este tridente de preocupaciones refleja un doble foco de atención: por un lado, la gestión eficiente del talento y los recursos humanos; por otro, la necesidad de garantizar la sostenibilidad económica en términos de ingresos y costes operativos.

## Preocupaciones de la pyme española



57 %

La dificultad para encontrar personal cualificado es la principal preocupación de las pymes en 2025

38 %

Seguida muy de cerca por las ventas

## Sector

De forma más específica, en el **sector Agrícola**, las ventas representan la principal preocupación, con un 55 % de menciones. En los **sectores de Construcción y Servicios**, la inquietud más destacada es el incremento de los costes laborales, señalado por un 41 % de las empresas. En la **Industria**, las preocupaciones se reparten de manera más equitativa entre los costes de producción, las ventas y el absentismo laboral.

En el sector de la **Distribución**, las ventas también ocupan el primer lugar en el ranking de preocupaciones (31 %).

Cabe destacar que la cuestión relacionada con la cualificación del personal emerge de nuevo como un aspecto crítico, tal como se refleja en los TACTIÓMETROS de 2023 y 2024. Este patrón recurrente evidencia una problemática estructural en el tejido de las pymes españolas.

En conjunto, se observa una preocupación transversal a los distintos sectores, centrada tanto en la evolución de los ingresos - especialmente las ventas - como en el aumento de los costes laborales. Esta misma tendencia se mantiene al analizar las preocupaciones en función del tamaño de la empresa.

### AGRICULTURA



**55%**  
VENTAS

### SERVICIOS



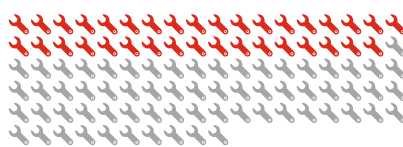
**41%**  
AUMENTO  
COSTE  
LABORAL

### CONSTRUCCIÓN



**41%**  
AUMENTO  
COSTE  
LABORAL

### INDUSTRIA



**35%**  
VENTAS Y  
COSTES DE  
PRODUCCIÓN  
(\* cada una)

### DISTRIBUCIÓN



**31%**  
VENTAS

## Tamaño de la empresa



+250 EMPLEADOS

**50%**

ABSENTISMO LABORAL  
ORGANIZACIÓN INTERNA  
VENTAS



50 - 249 EMPLEADOS

**33%**

ABSENTISMO LABORAL



10 - 49 EMPLEADOS

**35%**

VENTAS



1 - 9 EMPLEADOS

**50%**

VENTAS

Las empresas con **250 o más empleados** señalan de manera equilibrada el absentismo laboral, la organización interna y las ventas como sus principales preocupaciones, con un 50% en cada caso.

En las **medianas empresas (de 50 a 249 empleados)**, el absentismo laboral (33%) y la organización interna (29%) son los aspectos más señalados. Las ventas, aunque siguen siendo relevantes, descienden al 24%.

Las **pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados)** centran sus preocupaciones en las ventas (35%) y la organización interna (27%). En las **microempresas (de 1 a 9 empleados)**, las ventas (50%) destacan claramente, seguidas por la transformación digital (35%) y la organización interna (27%).

En conjunto, la preocupación por las ventas se mantiene como un eje común, aunque se observa un ligero descenso en su importancia a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

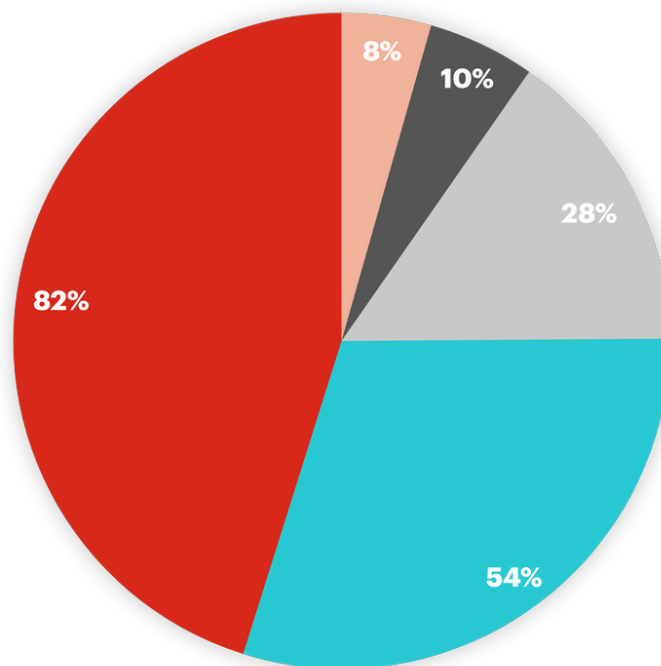


*El análisis de este año muestra un cambio claro en las prioridades de las pymes españolas. La dificultad para encontrar personal cualificado ha pasado de ocupar la sexta posición en ediciones anteriores a situarse como la principal preocupación en esta edición de 2025. Las ventas, que ocupaban el cuarto lugar en 2024, se sitúan ahora en la segunda posición. Por su parte, la competencia desciende del primer al quinto lugar.*

### 3.B. Fortalezas

En cuanto a los **puntos fuertes** de las pymes encuestadas, un **82%** percibe su **buen servicio al cliente** como su principal fortaleza. Un 54% destaca la adaptación al cambio y un 28% su buen producto. En menor medida, un 8%, consideran que su fortaleza es disponer de una política de atracción y retención de talento exitosa.

## Fortalezas de la pyme española



- Política de atracción y retención de talento exitosa
- Red comercial amplia y consistente
- Buen producto
- Adaptación al cambio
- Buen servicio al cliente

■ 82 %

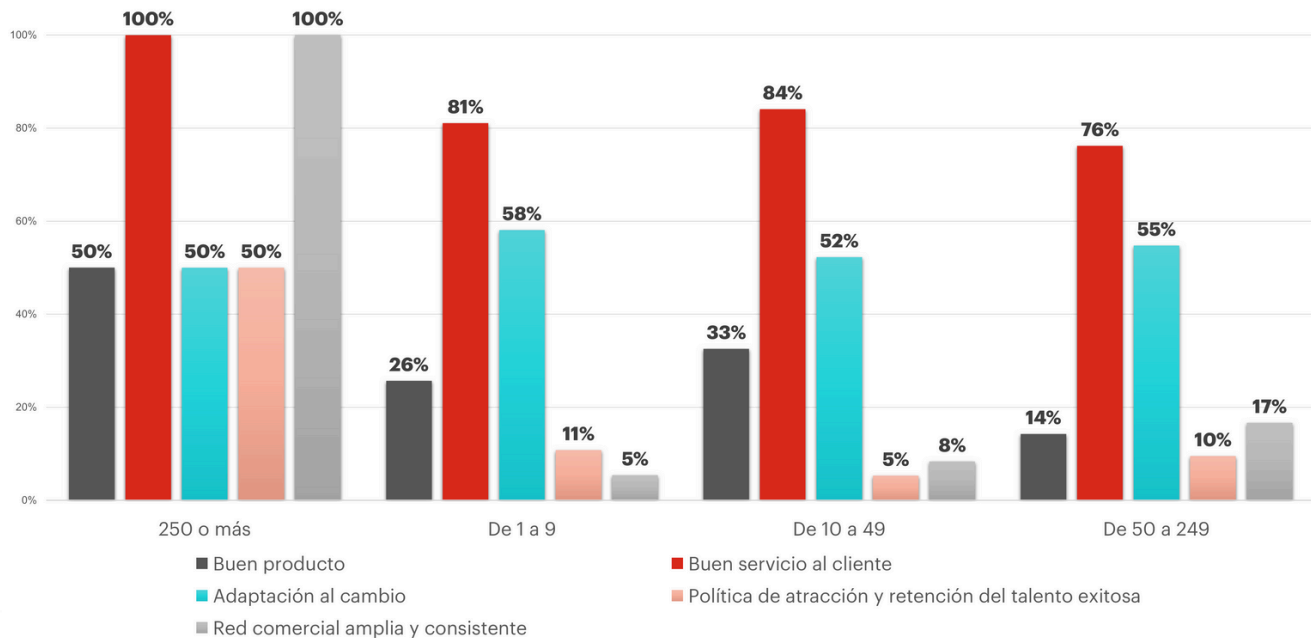
El buen servicio al cliente es la principal fortaleza de las pymes en 2025

■ 54 %

Seguida por la adaptación al cambio, que desciende este año

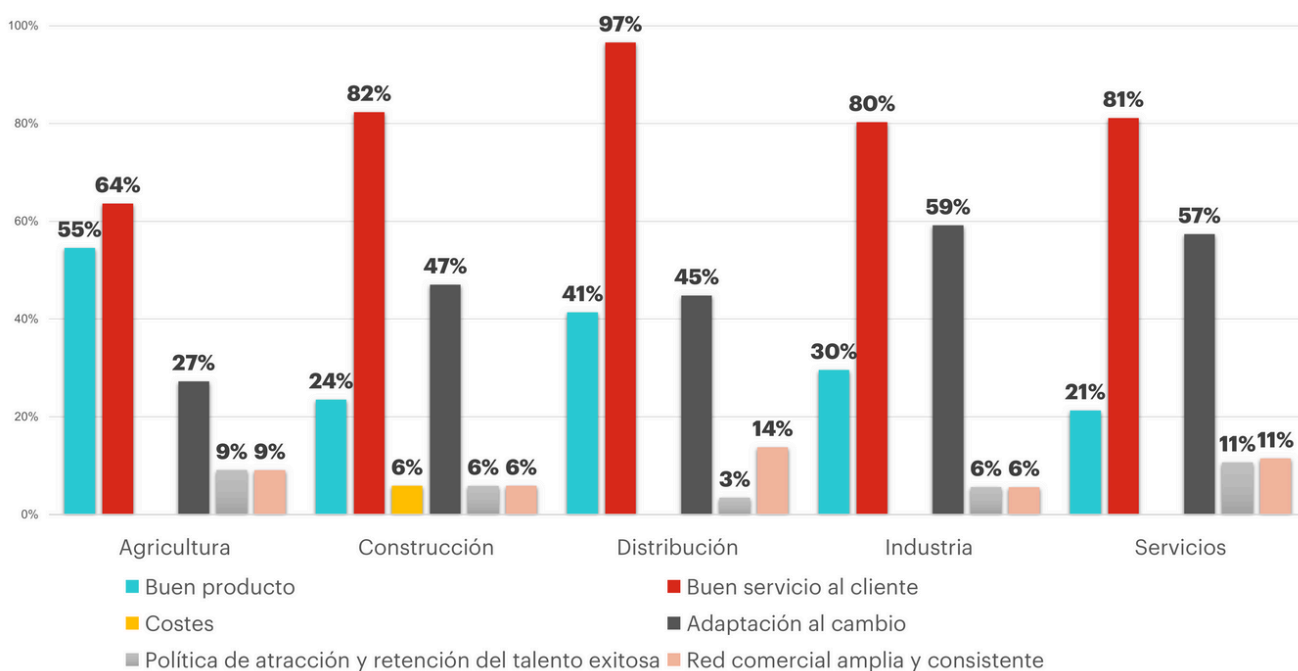
El buen servicio al cliente es la fortaleza más destacada en todas las categorías de **tamaño empresarial**: el 100% de las empresas con 250 o más empleados lo señalan como una fortaleza. También es ampliamente valorado por las empresas de 10 a 49 empleados (84%), las de 1 a 9 empleados (81%) y las de 50 a 249 empleados (76%).

### Principales fortalezas de la pyme según tamaño de empresa



El servicio al cliente es claramente la fortaleza más reconocida de forma transversal. La adaptación al cambio toma fuerza especialmente en los **sectores** más dinámicos como Industria y Servicios, mientras que el producto es un eje central en Agricultura y Distribución. Las fortalezas relacionadas con el talento o la red comercial siguen siendo minoritarias, lo que puede sugerir oportunidades de mejora estratégica en esos ámbitos.

### Principales fortalezas de la pyme según sector



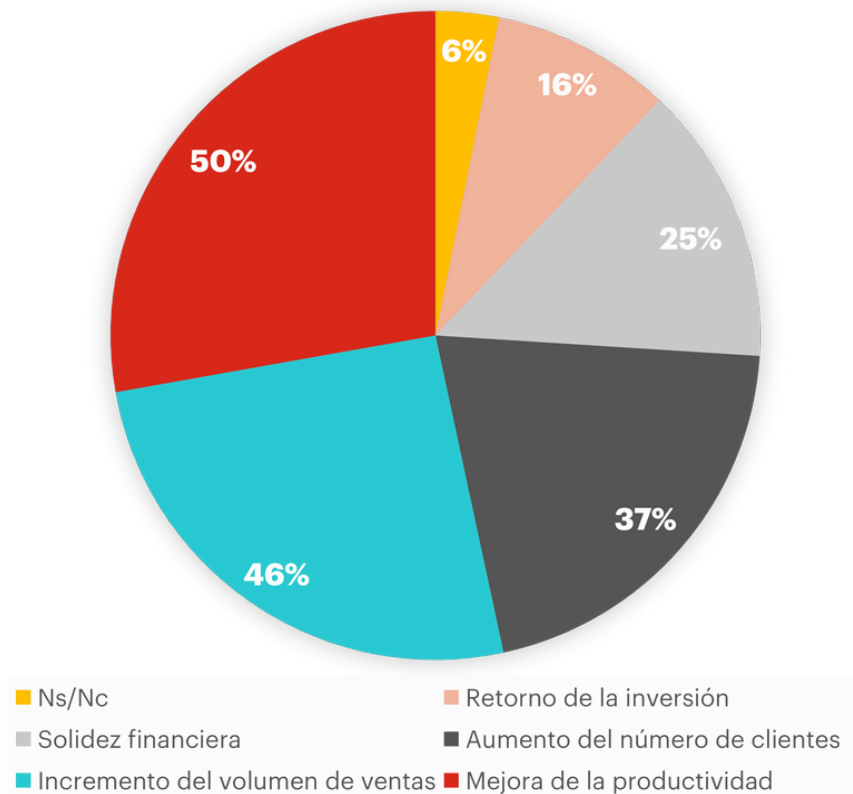
El buen servicio al cliente ha ganado protagonismo este año, pasando de ser destacado por un 16 % de las pymes en 2024 a un 82 % en 2025.

### 3.C. Objetivos estratégicos

Otro aspecto clave lo conforman los objetivos empresariales. El más señalado por las empresas, con un 50%, es la **mejora de la productividad**, considerada esencial para optimizar recursos, aumentar la eficiencia y reforzar la competitividad en el mercado.

Le sigue el incremento del volumen de ventas, mencionado por el 46% de las empresas, un objetivo vinculado directamente con el crecimiento de ingresos y beneficios. El aumento del número de clientes aparece en tercer lugar, citado por el 37% de las empresas, lo que refleja la importancia de ampliar la base de clientes como estrategia para sostener el negocio a largo plazo. Un 25% destaca como reto la solidez financiera, fundamental para mantener la estabilidad del proyecto en escenarios inciertos. Por su parte, el retorno de la inversión es señalado por un 16%, lo que indica una preocupación significativa por la rentabilidad de las acciones emprendidas.

## Objetivos estratégicos



50 %

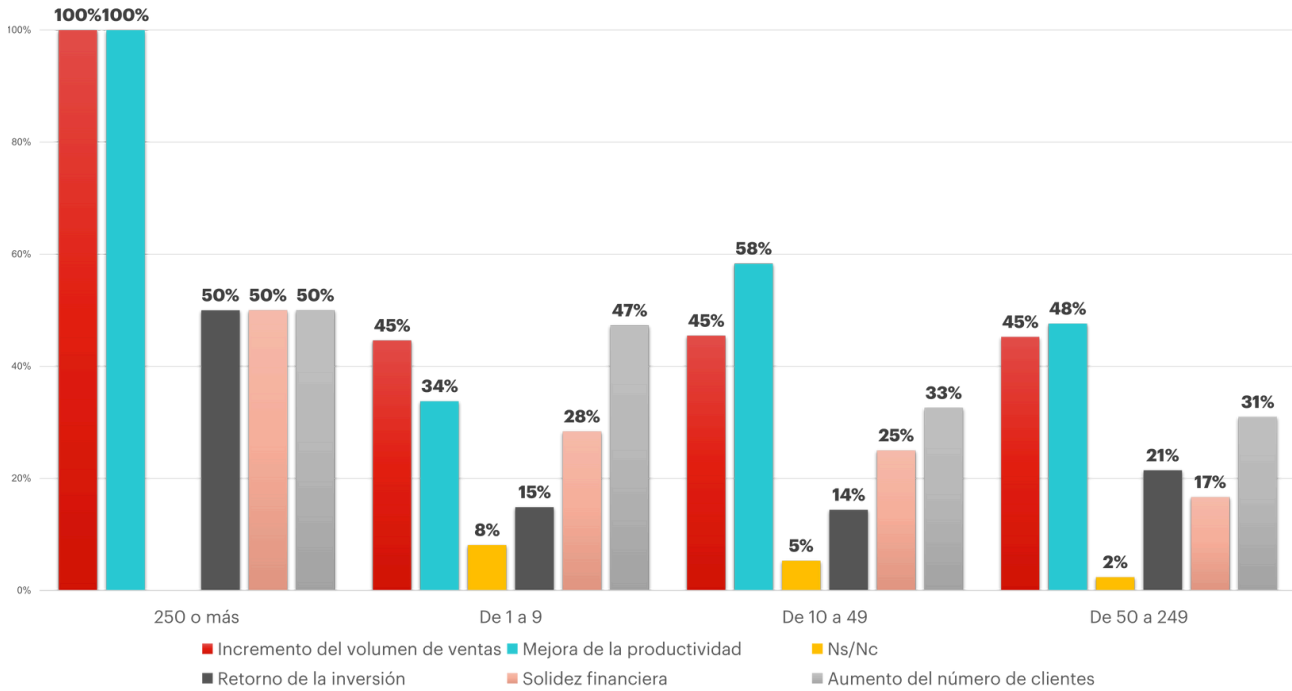
La mejora de la productividad es el objetivo principal de las pymes en 2025

46 %

Seguida por el incremento del volumen de ventas, muy de cerca

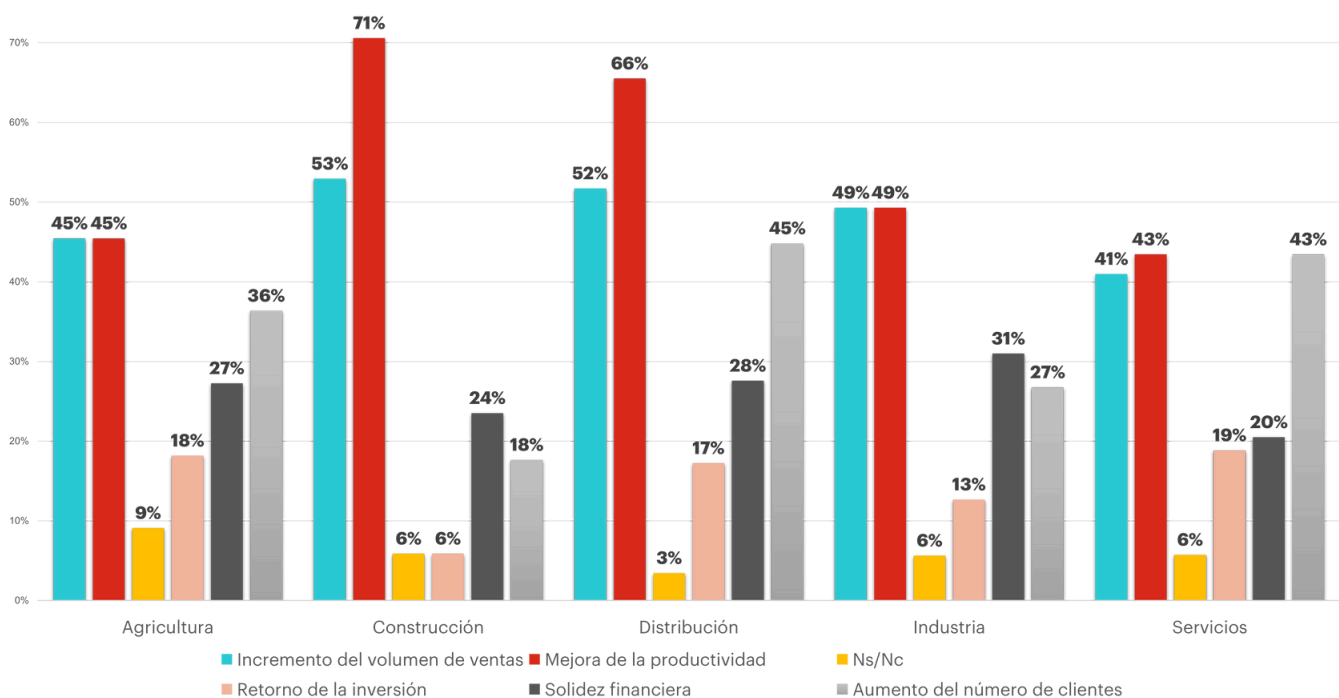
Por **tamaño de empresa**, el incremento del volumen de ventas y la mejora de la productividad se consolidan como prioridades absolutas en las compañías de 250 o más empleados, donde ambas son señaladas de forma unánime (100%). En el caso de las empresas de entre 1 y 249 empleados, estos objetivos estratégicos también son relevantes: el 45% menciona el aumento de las ventas en cada tramo de tamaño, mientras que la mejora de la productividad alcanza un 58% en pequeñas empresas y un 48% en las medianas.

### Objetivos estratégicos más difíciles de conseguir según tamaño de empresa



La mejora de la productividad lidera como objetivo estratégico en todos los **sectores**, con especial énfasis en Construcción (71%) y Distribución (66%).

### Objetivos estratégicos más difíciles de conseguir según sector



En 2024, el TACTIÓMETRO reflejaba este orden de objetivos principales: aumento del número de Clientes (33%), mejora de la productividad (29%), e incremento del volumen de ventas (23%).

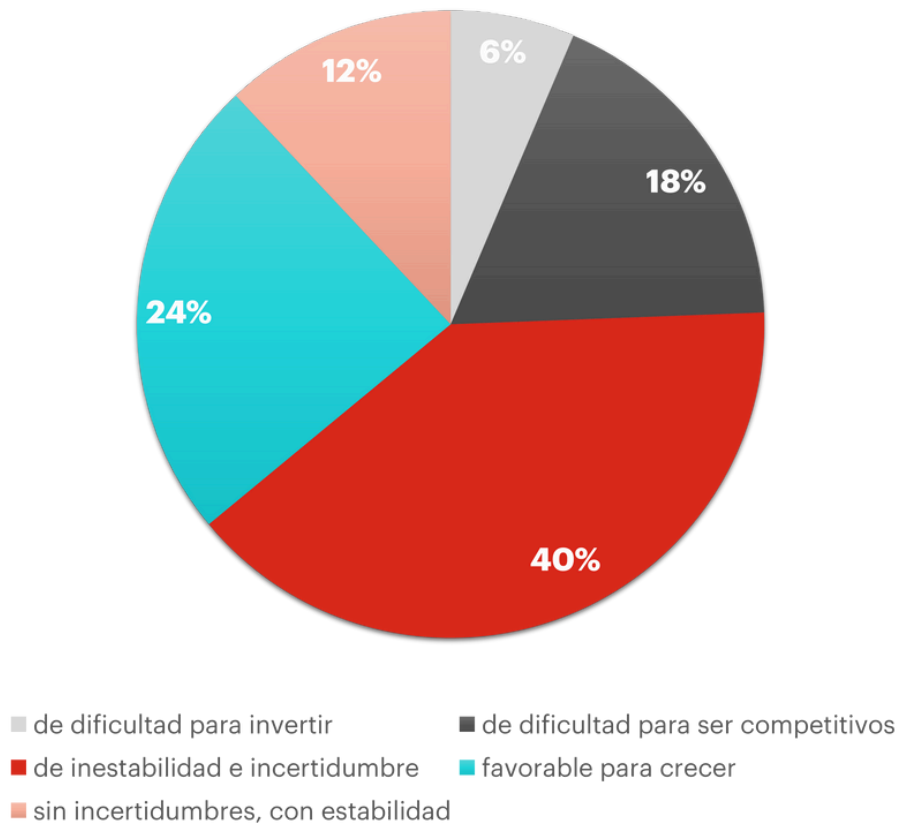
### 3.D. Horizonte empresarial

En el presente informe se ha incluido una pregunta para conocer qué mirada hacia el futuro tienen las pymes españolas. Sin duda, partiendo del contexto de inestabilidad política, social y crisis energética y económica, las pymes españolas se enfrentan a un **horizonte marcado por la incertidumbre**.

El **40% de las empresas encuestadas señalan la inestabilidad** y la incertidumbre como las principales preocupaciones para el ejercicio actual.

Por el contrario, un 24% señalan una visión favorable para crecer y un 18% percibe dificultades para ser competitivos.

## Horizonte empresarial



40 %

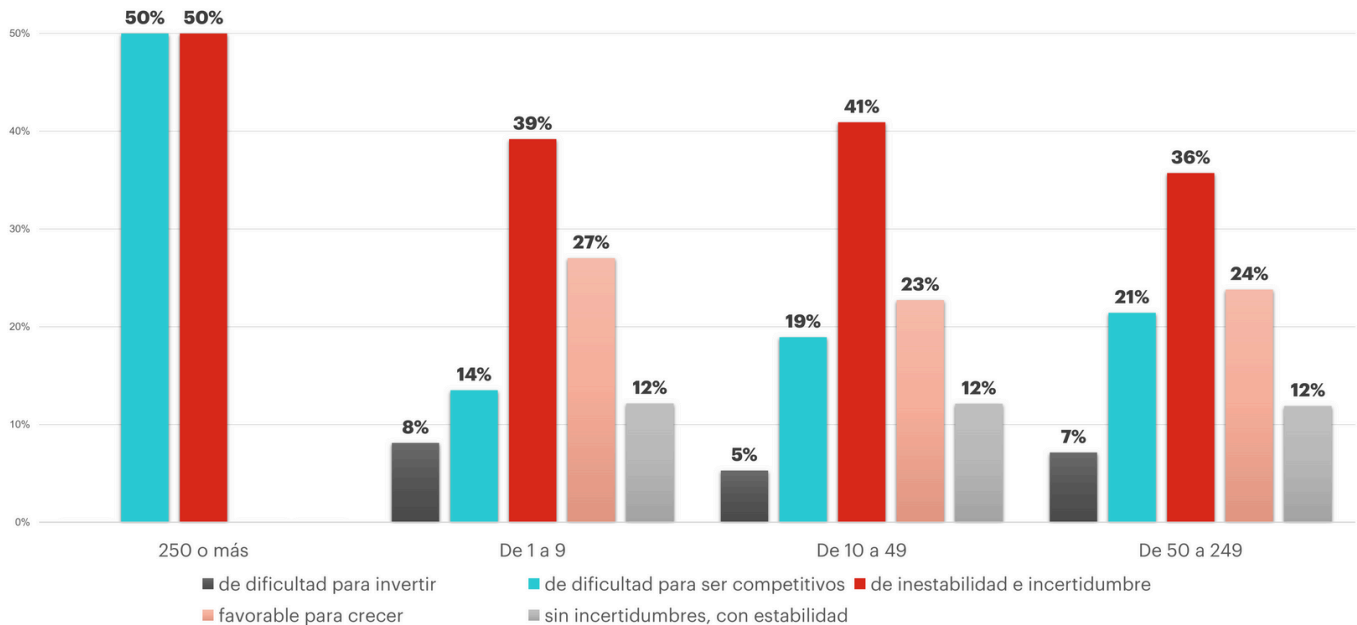
La mayoría de las empresas anticipan un horizonte empresarial de inestabilidad e incertidumbre

24 %

En segundo lugar, un horizonte favorable para crecer

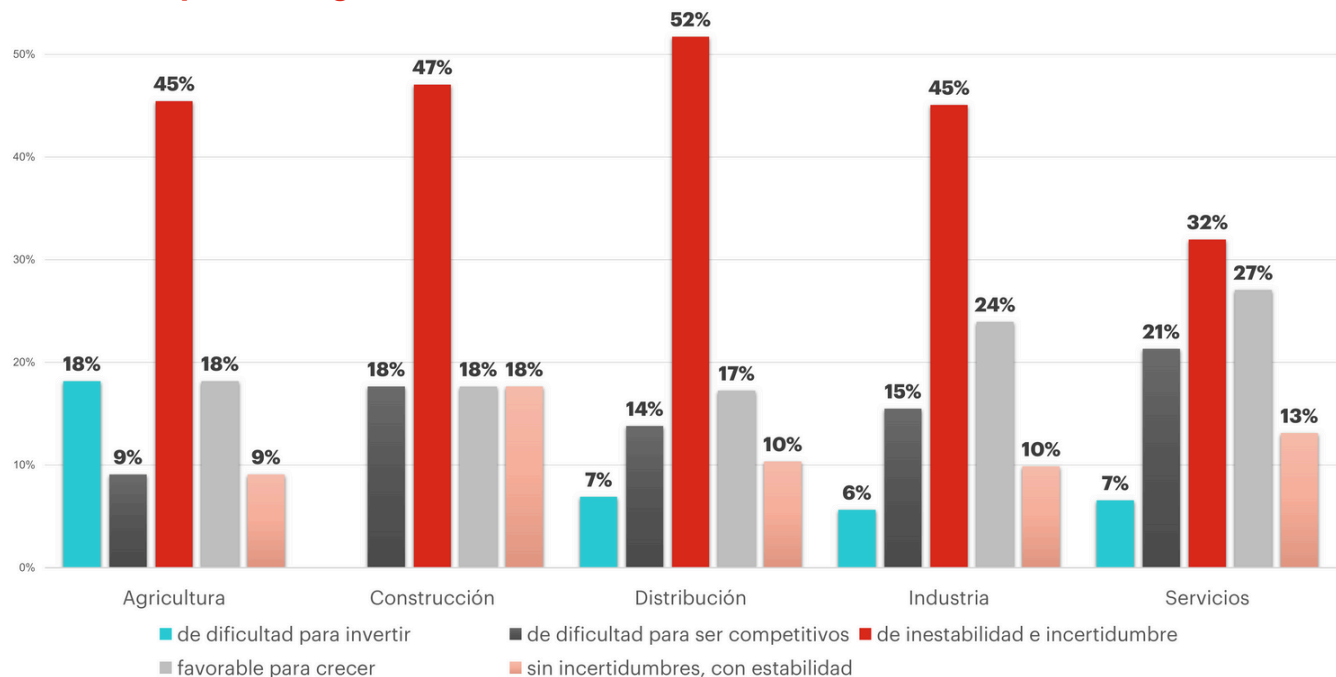
Según el **número de empleados**, las empresas con entre 1 y 249 trabajadores perciben mayoritariamente un entorno de inestabilidad e incertidumbre, especialmente las de 10 a 49 empleados, con un 41%, seguidas por las microempresas de 1 a 9 empleados (39%) y las de 50 a 249 empleados (36%).

### Horizonte empresarial según tamaño de empresa



La percepción de inestabilidad e incertidumbre predomina en todos los **sectores**, con especial incidencia en distribución (52%), construcción (47%), industria (45%) y agricultura (45%). El sector servicios también refleja esta percepción, aunque en menor medida (32%), mientras que un 27% de sus empresas considera que el entorno es favorable para el crecimiento.

### Horizonte empresarial según sector

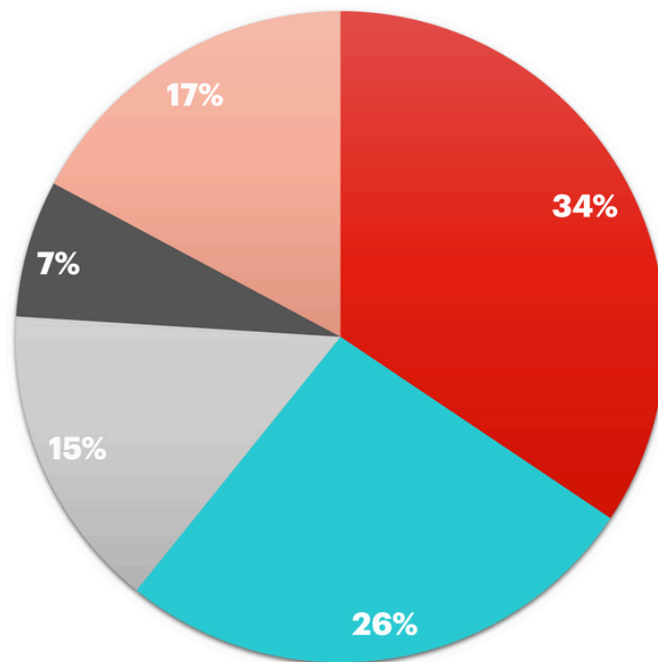


En el TACTIÓMETRO 2024, la mayoría de las pymes anticiparon un horizonte marcado por la inestabilidad e incertidumbre (42%), mientras que un 20% consideró el entorno favorable para el crecimiento y, en igual proporción, señalaron dificultades para mantener su competitividad.

### 3.E. Frenos a la inversión

A la pregunta sobre el principal freno para invertir, el **horizonte económico poco claro** se posiciona como el factor más destacado, señalado por un 34% de las empresas, seguido de cerca por la carga fiscal, que afecta al 26%. La financiación representa una barrera para el 15%, mientras que un 17% declara no enfrentar ningún obstáculo para invertir. Por último, las ayudas y subvenciones inaccesibles preocupan al 7% de las pymes.

## Frenos a la inversión



- horizonte económico poco claro
- la carga fiscal de las empresas
- la financiación
- las ayudas y subvenciones inaccesibles
- no veo ningún problema para invertir

34 %

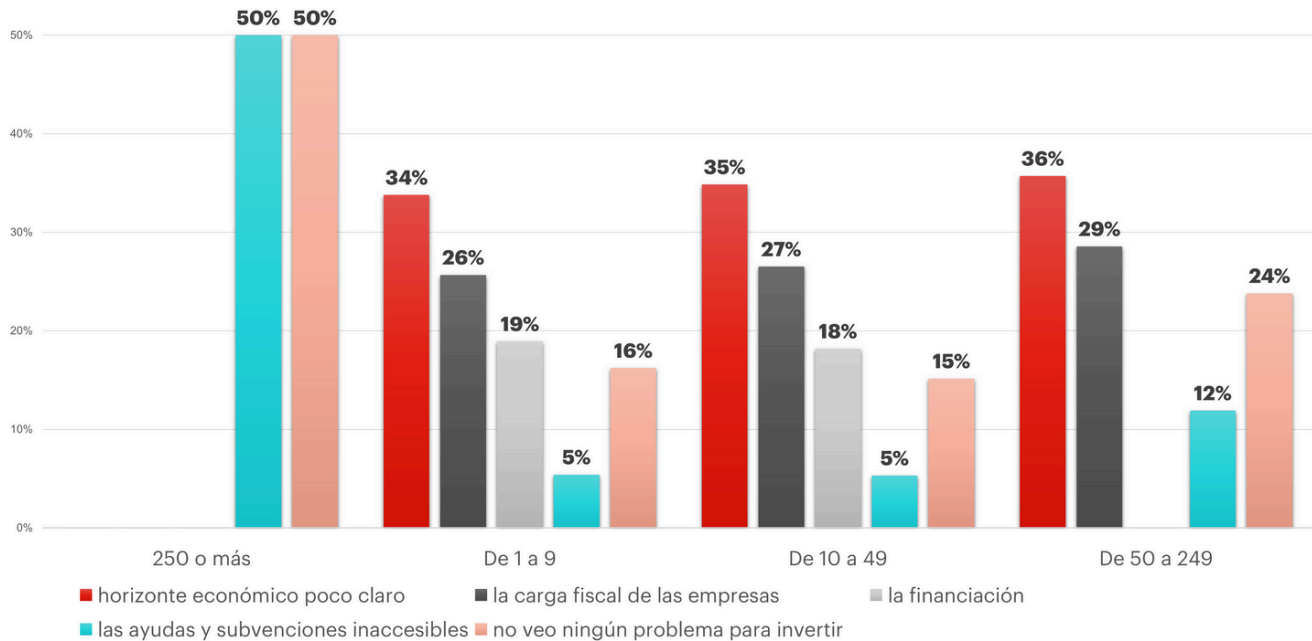
El principal freno para invertir es el horizonte económico poco claro

26 %

En segundo lugar, la carga fiscal de las empresas

El análisis por **tamaño de empresa** revela que, entre las organizaciones de 1 a 249 empleados, el horizonte económico poco claro se percibe como el principal freno a la inversión. Esta preocupación alcanza el 36% en las compañías de 50 a 249 empleados, el 35% en aquellas de 10 a 49 y el 34% en las microempresas.

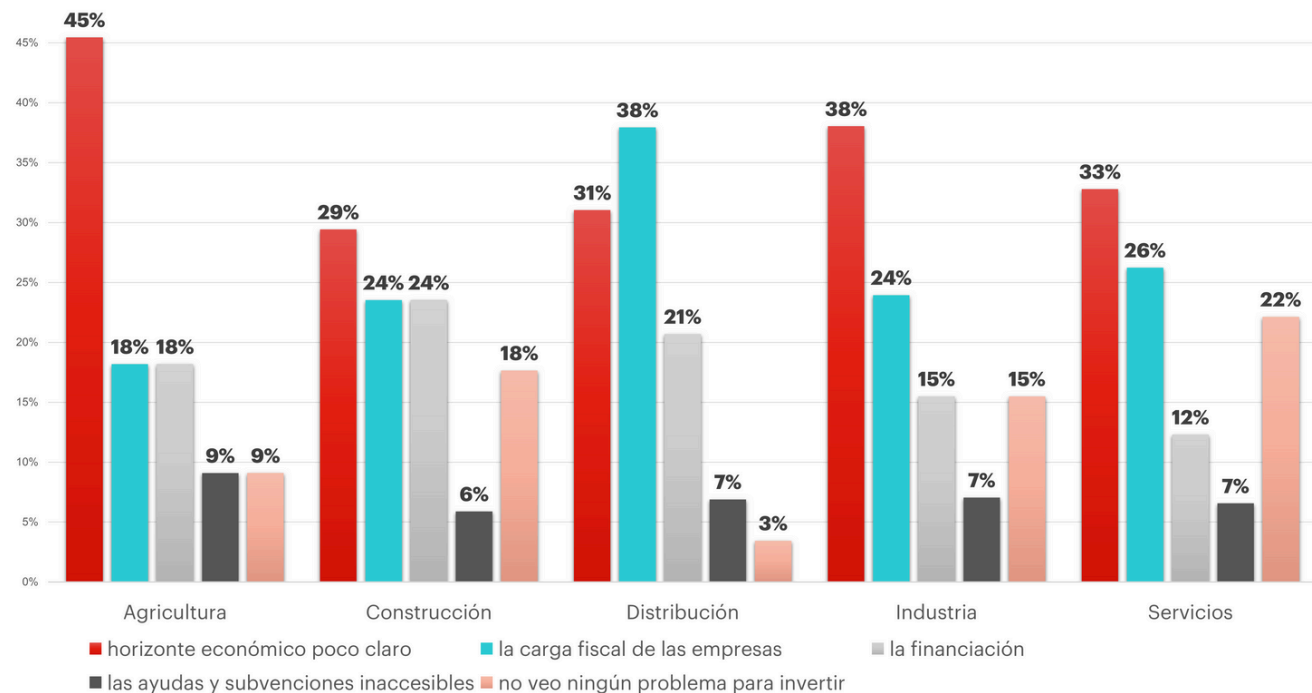
### Frenos a la inversión según tamaño de la empresa



Por **sector**, el horizonte económico poco claro se posiciona como el principal freno a la inversión en la mayoría de los ámbitos, con especial incidencia en Agricultura (45%), Industria (38%) y Servicios (33%).

En el caso del sector Distribución, la principal barrera señalada es la carga fiscal, con un 38%, mientras que aspectos como la financiación o la inaccesibilidad de ayudas y subvenciones tienen una presencia mucho menor.

### Frenos a la inversión según sector



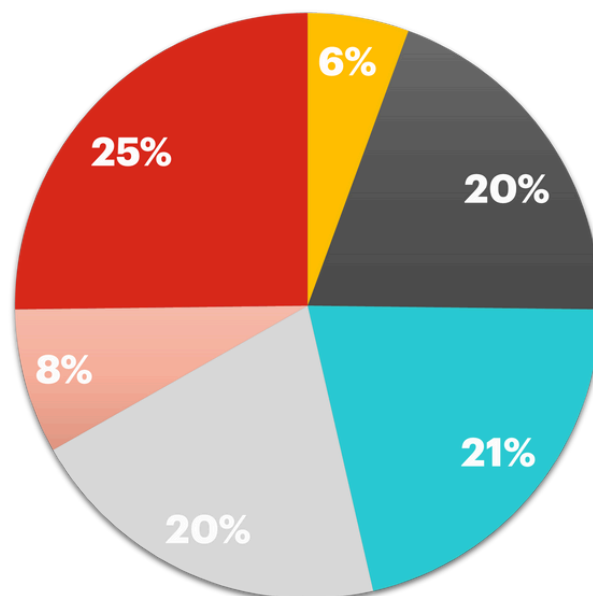
En el TACTIÓMETRO 2024 se mantenía el mismo orden de prioridades, aunque con porcentajes menos equilibrados.

### 3.F. Red comercial

La radiografía comercial de las pymes en 2025 muestra una **amplia diversidad en la gestión de sus redes comerciales**. El 25% de las empresas indica que opera con una estructura comercial sin retribución variable significativa, mientras que un 20% aplica modelos con retribución variable inferior al 40% del salario. Por otro lado, un 8% apuesta por esquemas donde la retribución variable supera ese umbral.

Además, un 21% se encuentra en proceso de creación de su red comercial, lo que revela una clara orientación hacia la profesionalización de esta función. En contraste, un 20% considera que no necesita una estructura comercial propia, y un 6% externaliza esta responsabilidad en agentes o entidades externas.

## Red comercial



- No, la actividad comercial está delegada en terceros
- No, no la necesito
- No, pero la estoy creando
- Sí, con retribución variable inferior al 40% del salario
- Sí, con retribución variable superior al 40% del salario
- Sí, sin retribución variable significativa

**25 %**

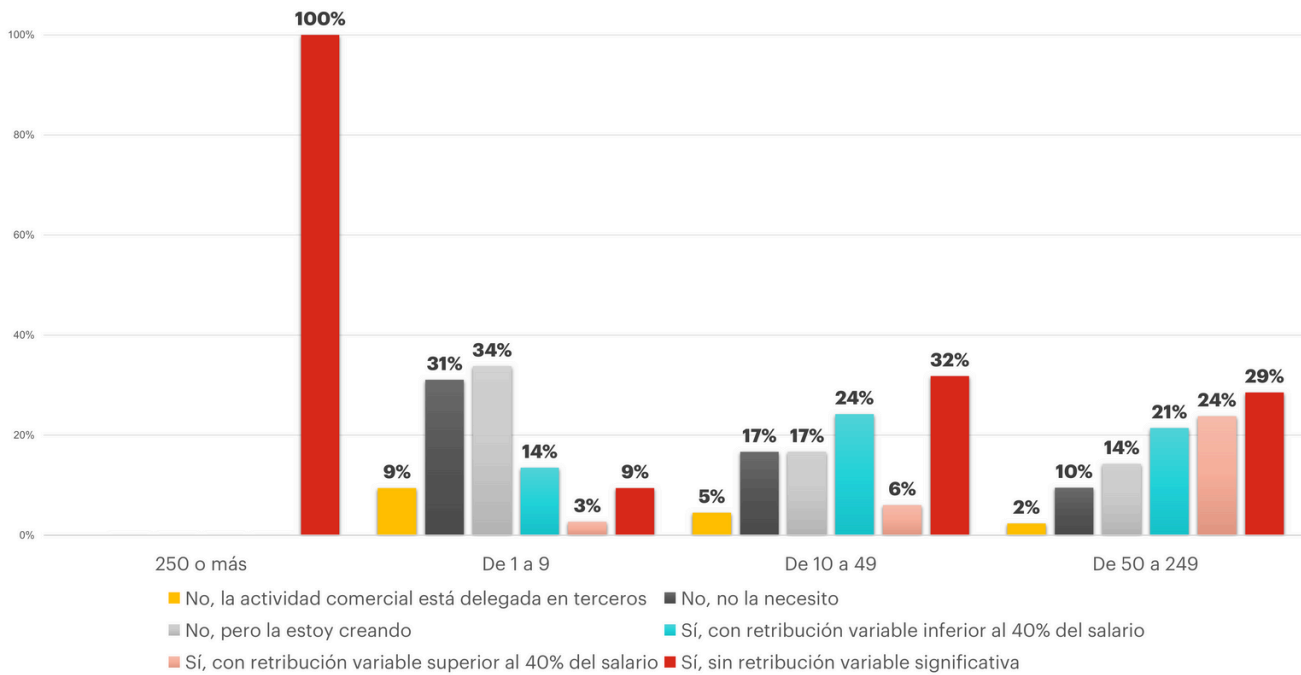
La mayoría de las pymes tienen una estructura sin retribución variable significativa

**21 %**

En segundo lugar, no la tienen pero la están creando

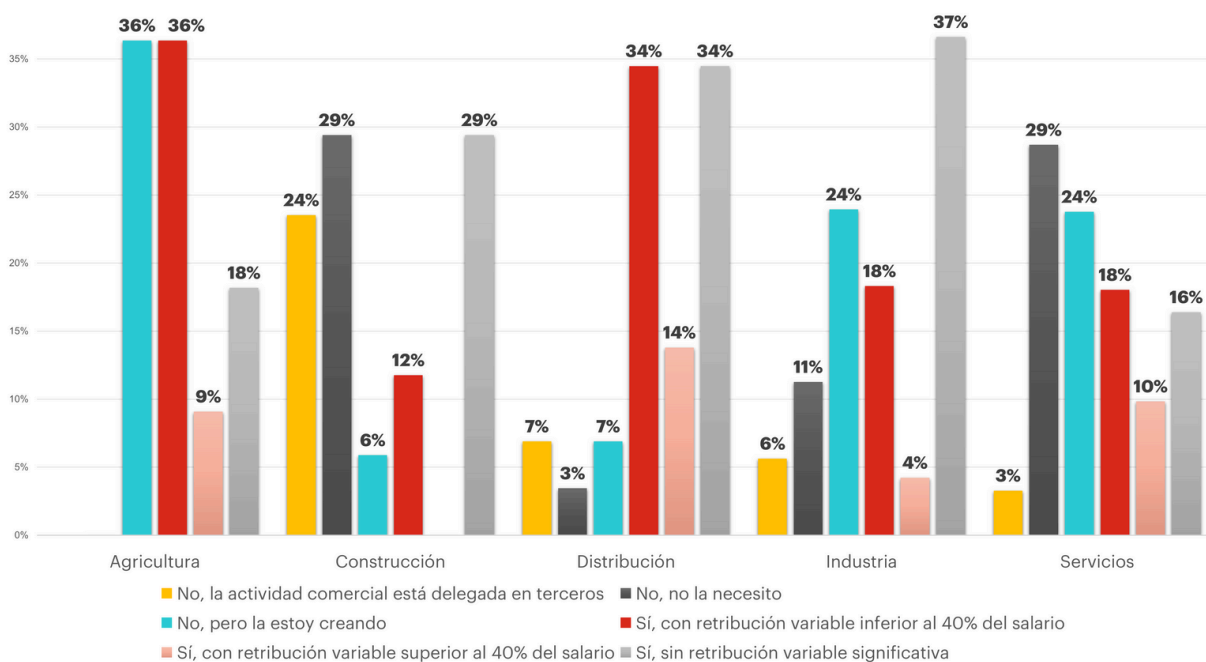
Además, las estrategias comerciales presentan diferencias significativas **según el tamaño de la empresa**. Las grandes empresas (250 o más empleados) se concentran exclusivamente en estructuras comerciales sin retribución variable significativa. En el caso de las microempresas (1 a 9 empleados), un 34% se encuentra en fase de construcción de su red comercial, mientras que un 31% considera que no necesita contar con una estructura propia. A medida que crece el tamaño empresarial, se consolida una mayor profesionalización de la red comercial. En el grupo de empresas de 50 a 249 empleados, el 29% declara contar con una red sin variable significativa, y el 24% con una retribución variable inferior al 40%.

### Red comercial según tamaño de la empresa



El análisis por **sectores** también revela diferencias significativas. La estructura comercial sin retribución variable significativa es la más común en todos los sectores, con especial incidencia en la Industria (37%), la Distribución (34%) y la Construcción (29%).

### Red comercial según sector



En el TACTIÓMETRO 2024, el 28% de las pymes declaraba contar con una estructura comercial con retribución variable inferior al 40% del salario.

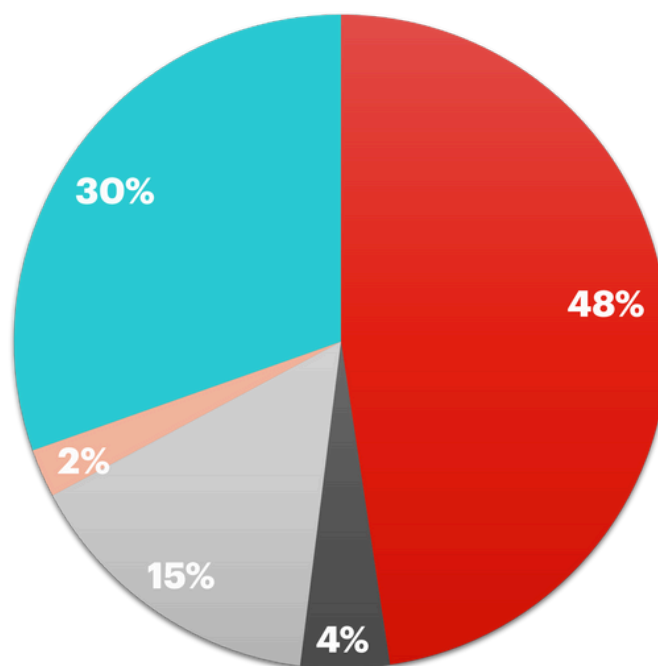
### 3.G. Precios de venta

En torno a la mitad de las empresas encuestadas (48%) señala haber subido los precios entre un 1% y un 5% en 2025, mientras que un 30% no los ha modificado.

Un 15% aplicó subidas entre el 5% y el 10%, y solo un pequeño grupo los incrementó más de un 10% (6% en total).

La mayoría de las empresas encuestadas ha optado por ajustes moderados o contención de precios.

## Variaciones de los precios de venta



■ entre un 1 y un 5%

■ entre un 10 y un 15%

■ entre un 5 y un 10%

■ más del 15%

■ no hemos tocado nuestros precios de 2024



48 %

El 48% de todas las empresas encuestadas ajustaron sus precios de venta entre un 1 y un 5%

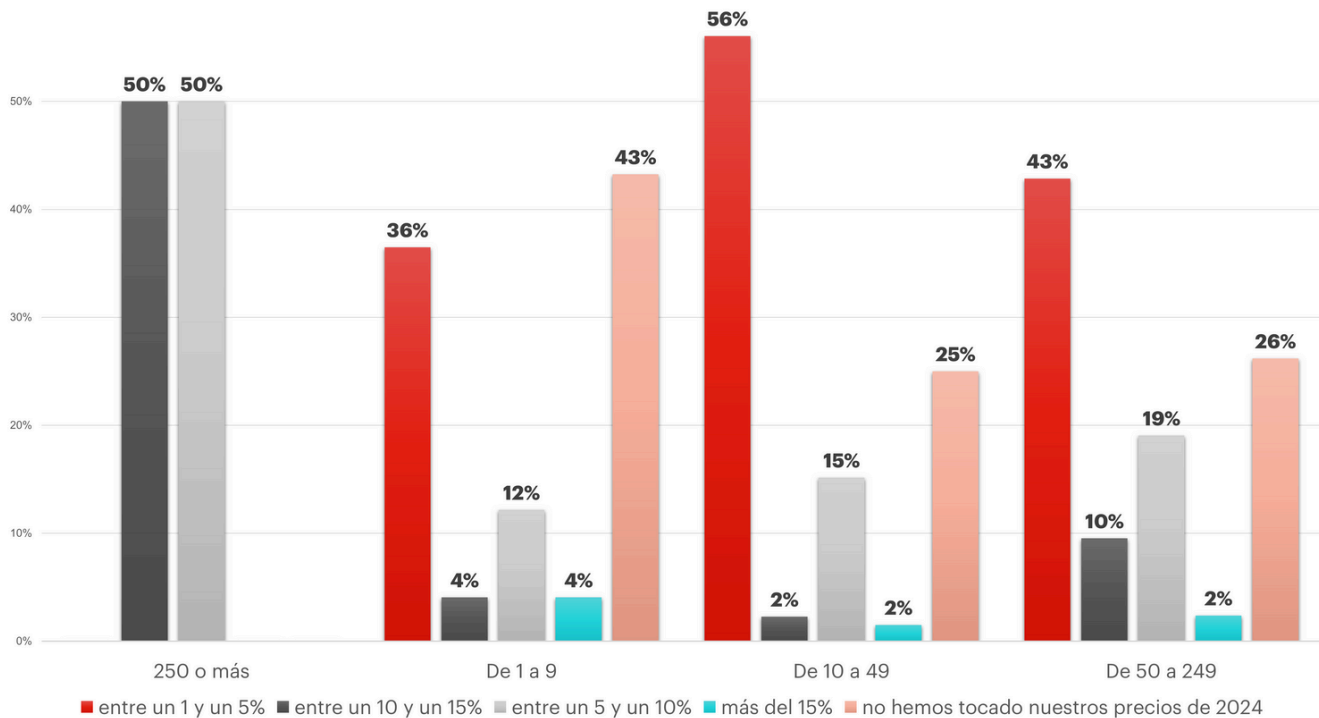


30 %

El 30% de las empresas decidieron no modificar sus precios

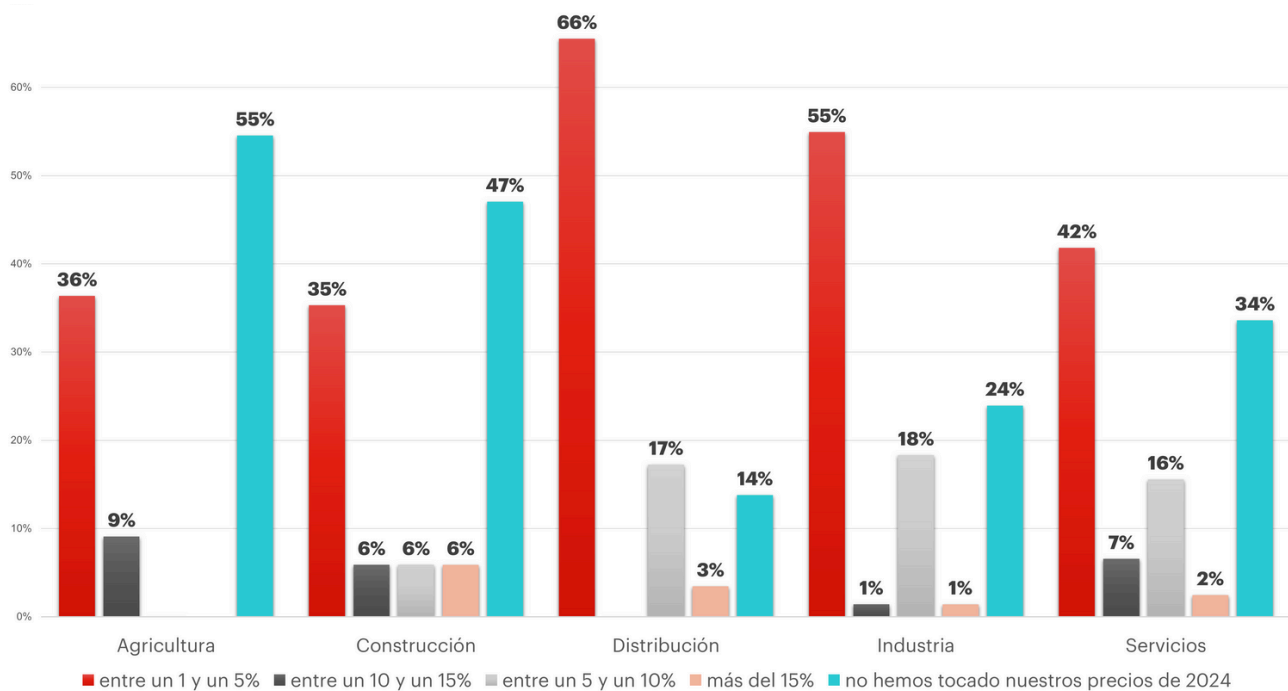
Al analizar el **número de empleados**, se observa que los aumentos superiores al 10% son poco frecuentes en todos los tamaños de empresa, y la mayoría ha optado por subidas moderadas o por mantener los precios de 2024 sin cambios. Se observa que el 43% de las empresas de entre 1 a 9 empleados no han tocado los precios desde 2024, un 36% los ha variado entre un 1 a 5% y un 12% aumentando a entre un 5-10%.

### Variaciones de los precios de venta según tamaño de la empresa



Independientemente del **sector**, la mayoría de las empresas de la muestra ha aplicado incrementos de precios moderados, en el rango del 1% al 5%, con especial protagonismo en Distribución (66%) e Industria (55%).

### Variaciones de los precios de venta según sector

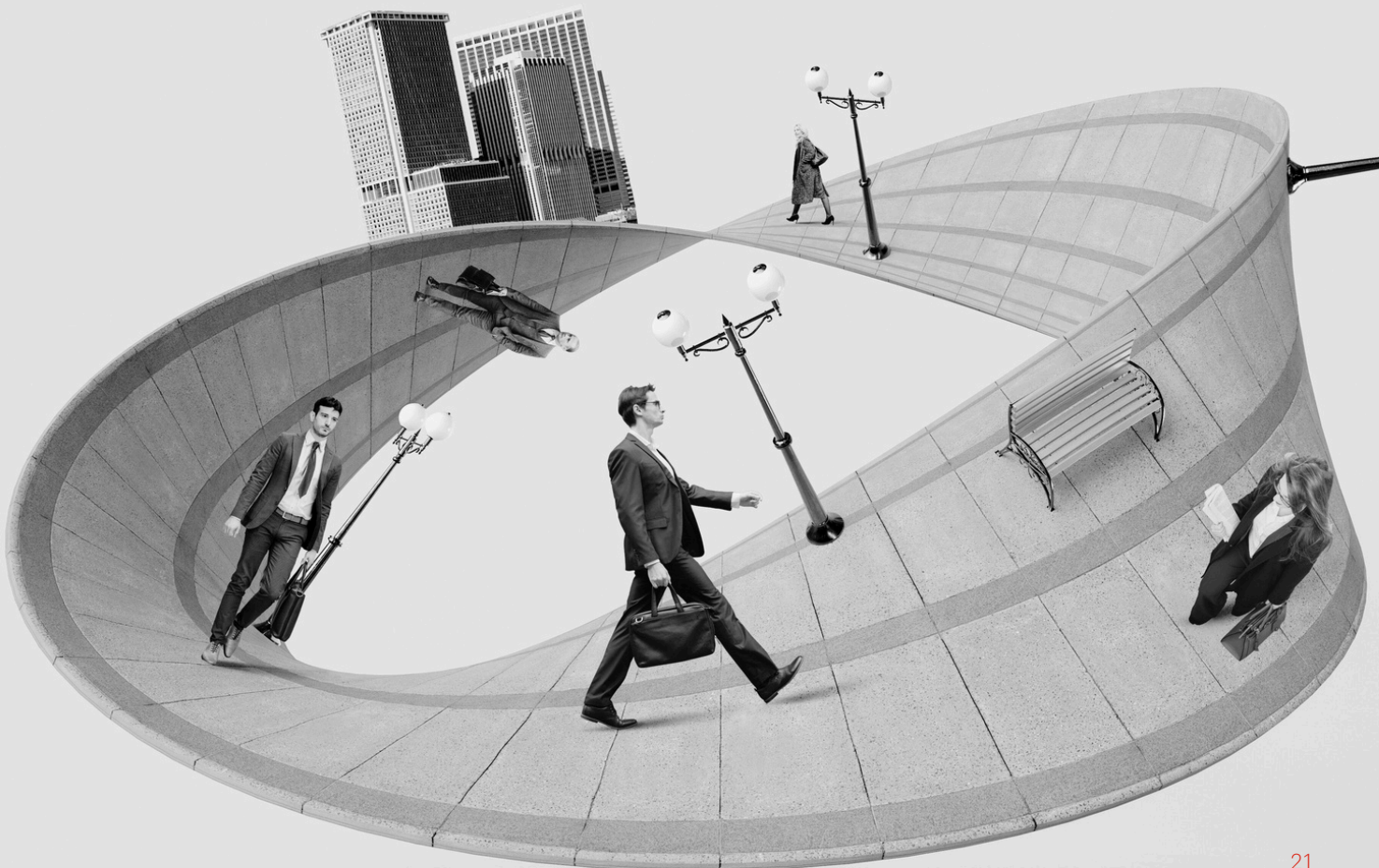


En el TACTIÓMETRO 2024, el 43% de todas las empresas encuestadas ajustaron sus precios de venta entre un 1 y un 5%, los resultados no han variado significativamente.

# ¿Te preocupa a ti también?

En TACTIO, nos especializamos en transformar los retos de tu PYME en oportunidades reales de crecimiento. A través de un estudio meticuloso del mercado, competencia y potencial comercial, determinamos las estrategias óptimas que tu empresa necesita para destacar.

**Si quieres ser más competitivo,  
te contamos cómo aquí**



A man in a dark suit and white shirt is walking on a large gear. The gear is part of a larger mechanical system. In the background, there are silhouettes of birds flying. The overall theme is productivity and business growth.

## PRODUCTIVIDAD

---

La productividad es el resultado de las acciones que se ponen en marcha para alcanzar los objetivos de la empresa. Su nivel puede ser decisivo para el futuro de cualquier organización y, especialmente, para las pequeñas y medianas empresas. Más allá de una cuestión de rentabilidad, la productividad se ha convertido en un factor de supervivencia. Cambios como la reducción de la jornada laboral afectan al conjunto del tejido empresarial, pero impactan con mayor intensidad en las pymes. Por ello, cualquier mejora en términos de productividad tiene un efecto directo y significativo en su viabilidad y competitividad.

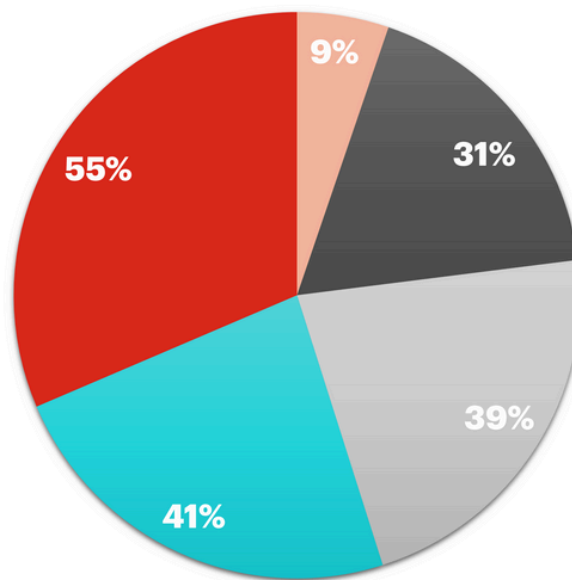
Según datos del Banco de España, la productividad laboral de las pymes españolas es un 20 % inferior a la media de la Unión Europea. Esta brecha refuerza la necesidad de identificar herramientas que impulsen la productividad, ya sea a través de la optimización de procesos internos, la mejora en áreas clave o la incorporación de soluciones tecnológicas como la inteligencia artificial, sin ignorar los retos que conlleva su implementación.

#### 4.A. Factores de productividad

Los datos revelan que el 55% de las empresas considera prioritario mejorar la organización interna, seguido por introducir una buena estrategia (41%) y formar a los empleados (39%).

La inversión en tecnología (31%) también se percibe como clave, mientras que solo un 9% declara estar ya en niveles de productividad satisfactorios, lo que sugiere un amplio margen de mejora en eficiencia operativa.

### Factores clave para mejorar la productividad



- Mi empresa ya se halla en valores de productividad satisfactorios
- Invertir más en tecnología
- Aumentar la formación de los empleados
- Introducir una buena estrategia
- Mejorar la organización interna



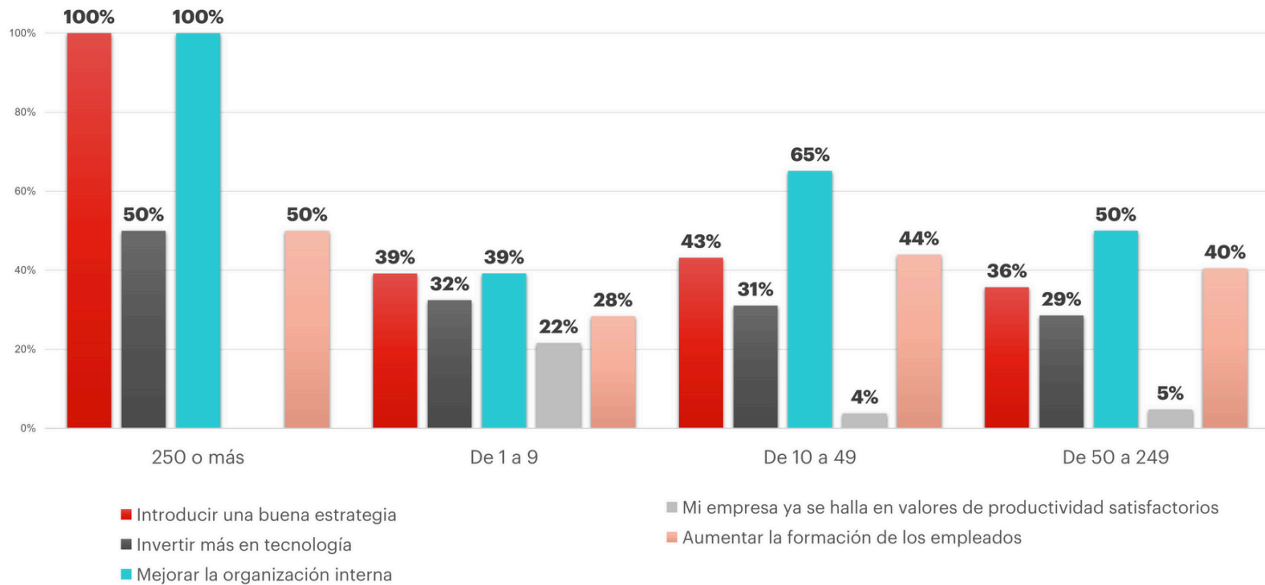
“Mejorar la organización interna” es señalado por el 55% del total de empresas encuestadas



El 41% de las empresas se decantan por introducir una buena estrategia

Los datos reflejan que las **empresas de mayor tamaño (250 o más empleados)** centran sus esfuerzos en definir una estrategia adecuada y optimizar su organización interna (100%), aunque reconocen que aún no han alcanzado niveles óptimos de productividad. Por su parte, las pequeñas y medianas empresas se orientan principalmente a reforzar su organización interna (entre el 50% y el 65%).

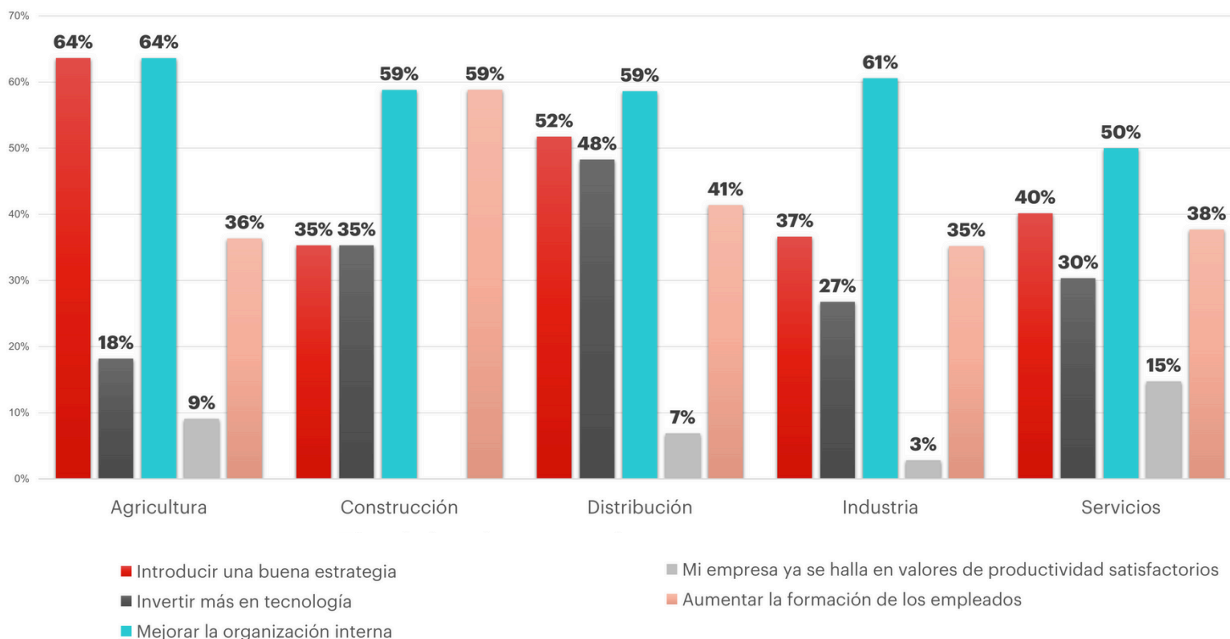
### Factores clave para mejorar la productividad según tamaño de la empresa



En el **sector agrícola**, la prioridad para mejorar la productividad es introducir una buena estrategia (64%). En el sector de la construcción, los principales factores identificados son la mejora de la organización interna y el aumento de la formación de los empleados, señalados por un 59% de las empresas.

En el sector de la distribución, las principales prioridades se centran en la mejora de la organización interna (59%), mientras que en el sector industrial, la mejora de la organización interna destaca como la principal necesidad (61%). En el sector servicios, los factores destacados son: la mejora de la organización interna (50%) e introducir una buena estrategia (40%).

### Factores clave para mejorar la productividad según sector



En el TACTIÓMETRO2024, aumentar la formación de los empleados fue la prioridad más mencionada, con un 36% del total de empresas encuestadas, seguida por la mejora de la organización interna (32%).

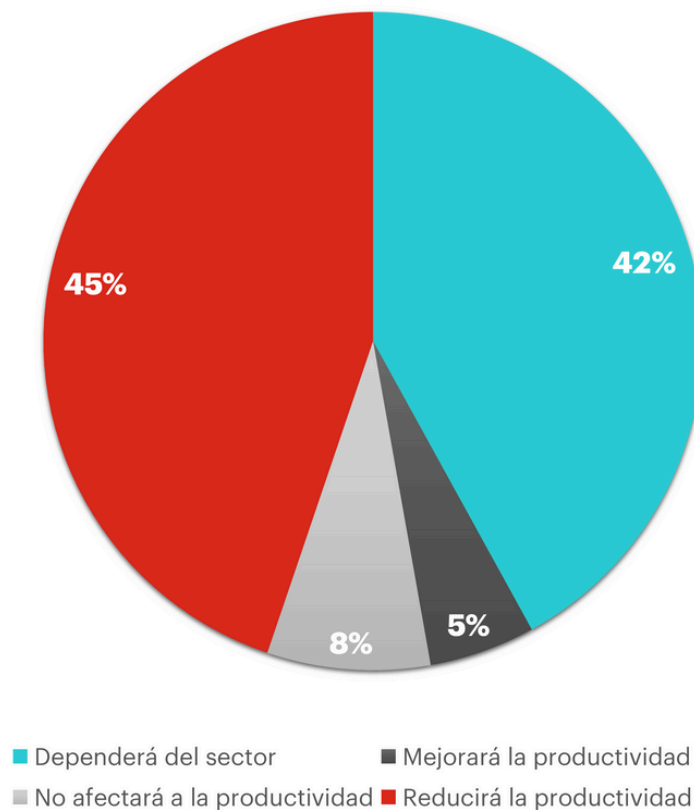
## 4.B. Reducción de la jornada laboral

En diciembre de 2024, el Gobierno y los sindicatos alcanzaron un acuerdo para **reducir la jornada laboral máxima legal a 37,5 horas semanales**, sin disminución salarial. Esta medida, que modificaría el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores, obligando a las empresas a adaptar sus convenios colectivos antes del 31 de diciembre de 2025.

El acuerdo incorpora, además, otras disposiciones como la implantación obligatoria de un registro digital de jornada y el refuerzo del derecho a la desconexión digital.

Ante la pregunta sobre cómo afectará esta reducción de jornada a la productividad de las pymes, el 45% de las empresas considera que tendrá un impacto negativo. Un 42% opina que sus efectos dependerán del sector, mientras que un 8% no prevé consecuencias significativas y un 5% estima que tendrá una influencia positiva.

## Efectos de la reducción de la jornada laboral



45 %

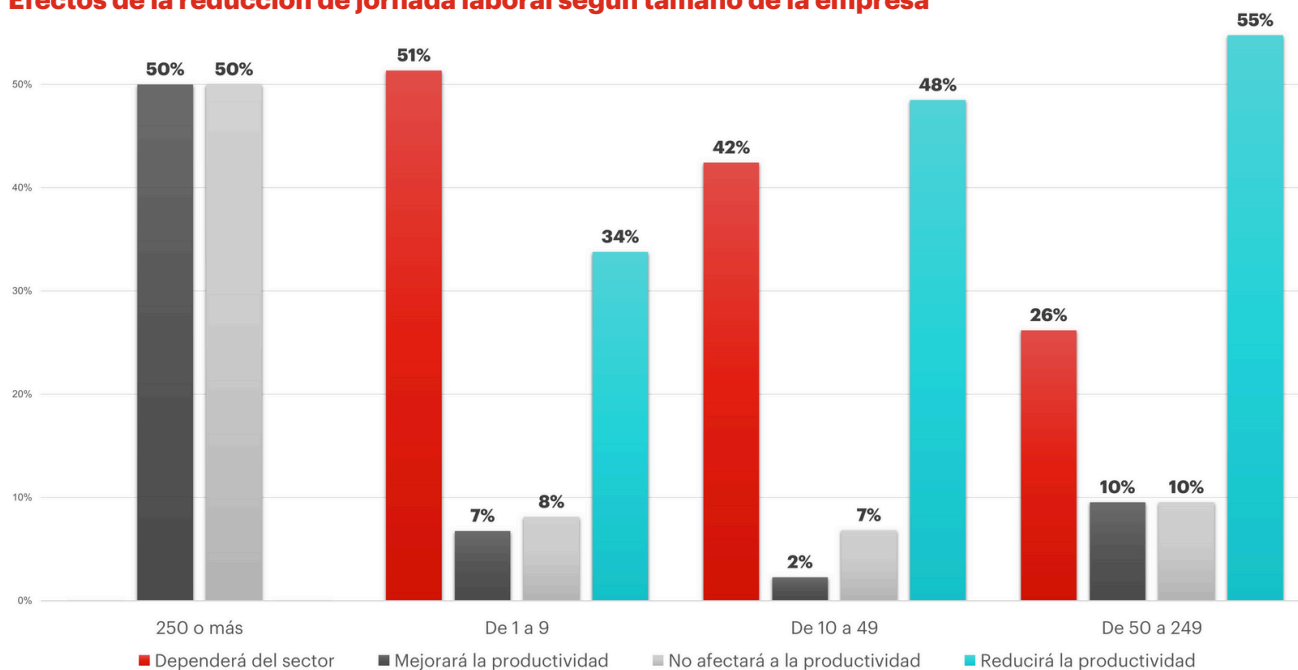
Un 45% de las empresas considera que reducirá la productividad

42 %

El 42% de las empresas, muy de cerca, creen que dependerá del sector empresarial

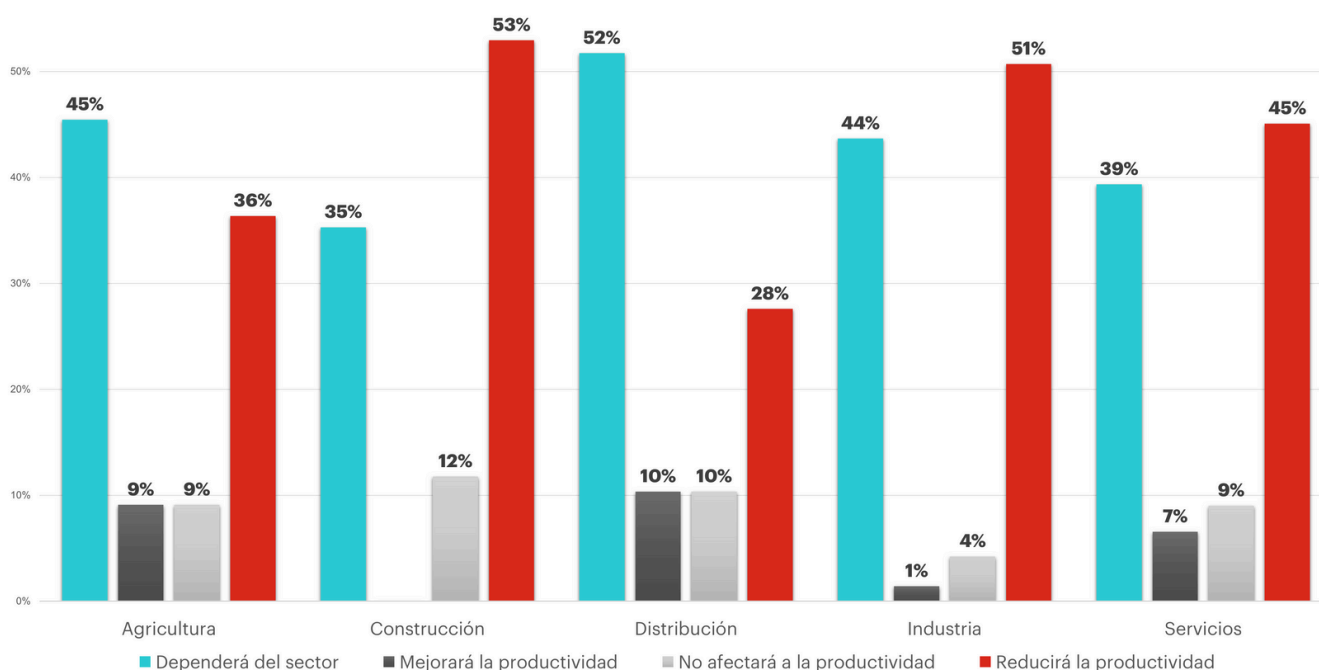
Las opiniones sobre el impacto de la reducción de la jornada laboral en la productividad varían significativamente en función del **tamaño de la empresa**. En las microempresas (de 1 a 9 empleados), un 51% considera que el efecto dependerá del sector, y en las pequeñas empresas (de 10 a 49 empleados), un 48% opina que la productividad se verá afectada negativamente. En las medianas empresas (de 50 a 249 empleados), la percepción negativa es aún mayor: un 55% prevé una disminución de la productividad. Por el contrario, en las grandes empresas (250 o más empleados), el 50% cree que la reducción de jornada mejorará la productividad.

### Efectos de la reducción de jornada laboral según tamaño de la empresa



En el **sector** agrícola un 45% afirma que dependerá del sector, en la construcción, un 53% considera que reducirá la productividad, mientras que en el sector de la distribución el 52% declara que dependerá del sector. El sector industrial afirma que el 51% reducirá la productividad, y en el sector servicios un 45% señala que reducirá la productividad y un 39% que dependerá del sector.

### Efectos de la reducción de jornada laboral según sector



#### 4.C. Optimización de la Inteligencia Artificial

Ante la pregunta de si la IA puede optimizar los procesos de la pyme, las empresas ven un impacto positivo claro en la productividad gracias a la tecnología, especialmente en términos operativos:

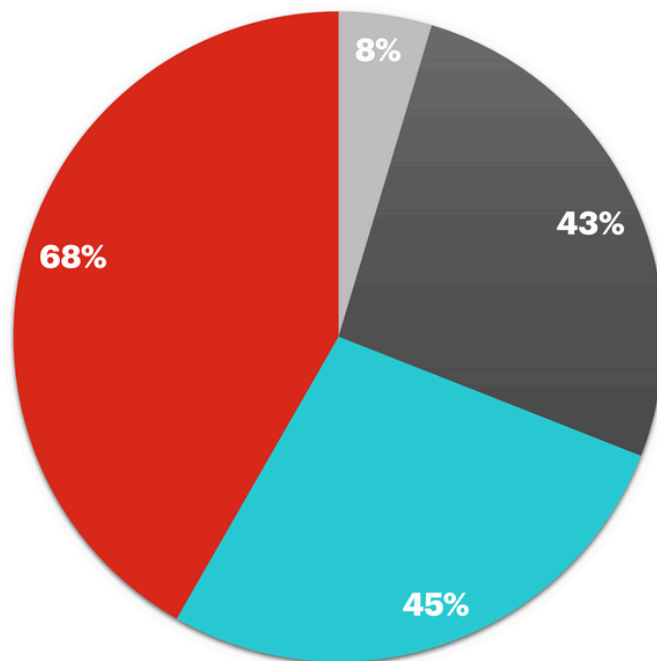
El 68 % considera que la mejora viene de automatizar procesos administrativos.

El 45 % valora la mayor precisión en los datos como un beneficio clave.

El 43 % destaca la reducción de los tiempos de respuesta.

Solo un 8 % cree que la tecnología no aporta mejoras sustanciales.

### Optimización de procesos mediante IA



■ No creo que mejore nada sustancial  
■ Mejorando la precisión de los datos

■ Reduciendo tiempos de respuesta  
■ Automatizando procesos administrativos

68 %

Un 68% de las empresas considera que la IA ayudará automatizando procesos administrativos

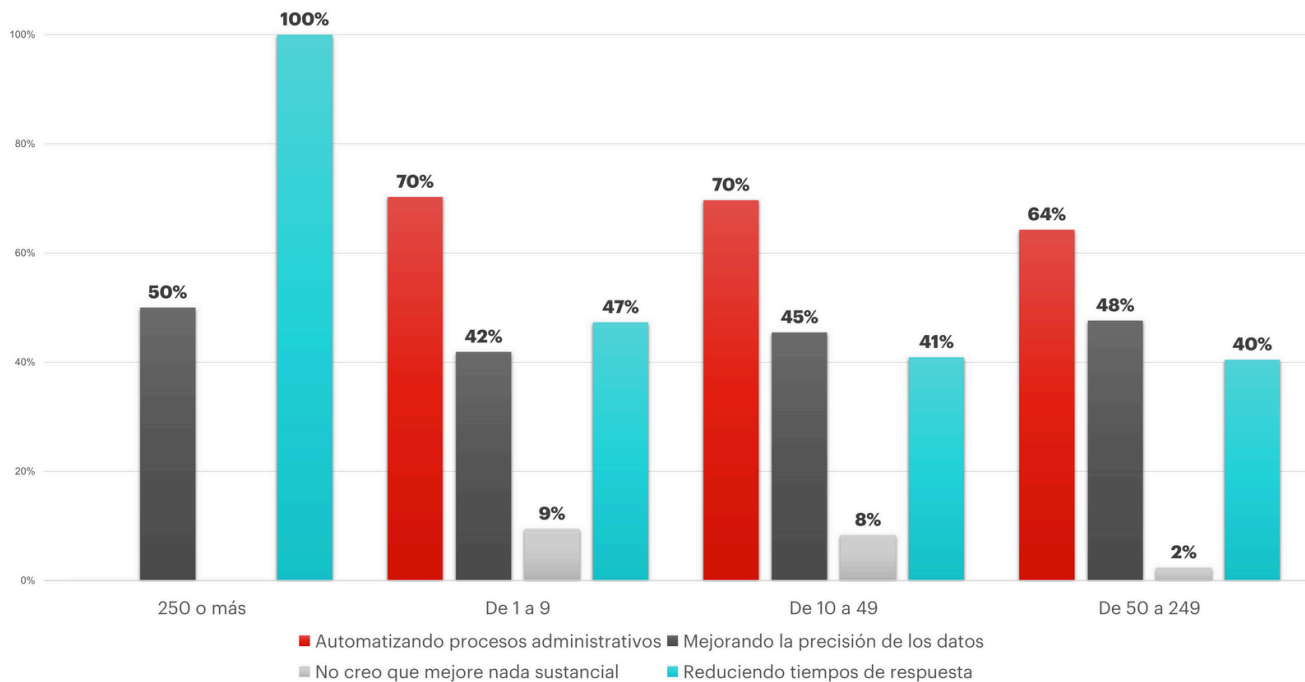
45 %

El 45% de las empresas creen que será mejorando la precisión de los datos

Las empresas de 250 o más empleados coinciden en que la reducción de los tiempos de respuesta (100%) y la mejora en la precisión de los datos (50%) pueden generar beneficios significativos.

En cuanto a las **pequeñas y medianas empresas**, así como las microempresas, una amplia mayoría valora especialmente el potencial de estas mejoras para automatizar procesos administrativos: el 70% de las microempresas, el 70% de las pequeñas empresas y el 64% de las medianas así lo señalan.

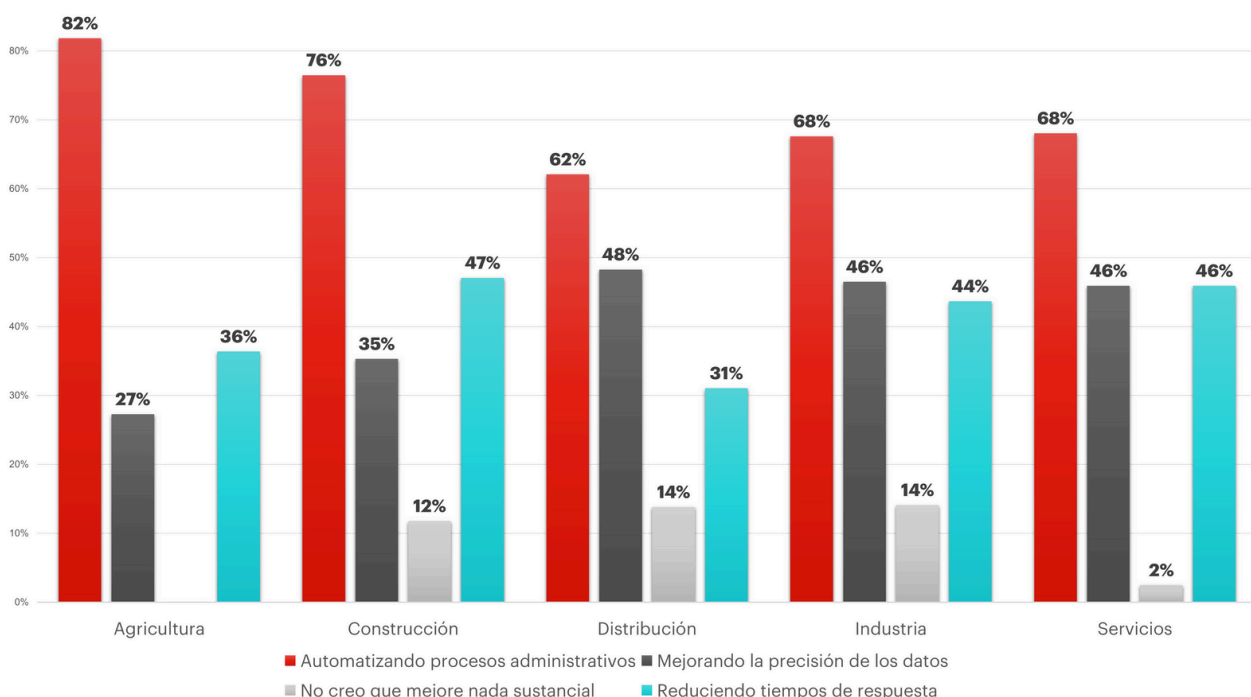
### Optimización de procesos IA según tamaño de la empresa



Por **sectores**, la automatización de procesos administrativos se percibe como la principal vía de mejora en todos los ámbitos, con especial protagonismo en Agricultura (82%) y Construcción (76%).

En cambio, los sectores de Industria y Servicios muestran un enfoque más equilibrado, que combina la automatización con la mejora en la precisión de los datos y la reducción de los tiempos de respuesta.

### Optimización de procesos IA según sector



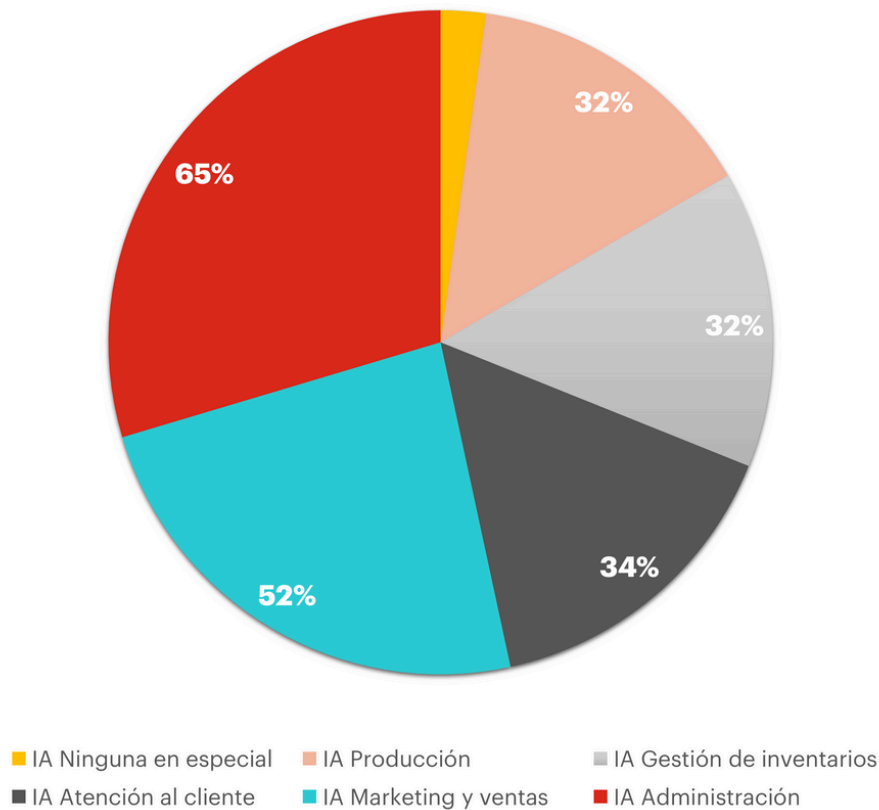
#### 4.D. Áreas beneficiadas con la Inteligencia Artificial

Al analizar qué áreas de la pyme se beneficiarían más del uso de la inteligencia artificial para aumentar la productividad, las empresas reflejan **un mayor potencial percibido en las tareas administrativas (65%)** y en los departamentos de marketing y ventas (52%).

Las áreas operativas también muestran un nivel significativo de interés: atención al cliente (34%), gestión de inventarios (32%) y producción (32%).

Solo un 5% de las empresas considera que la inteligencia artificial no tendría un impacto claro en ninguna función concreta.

### Áreas beneficiadas con la IA



65 %

Un 65% de las empresas considera que la IA beneficiará especialmente a la Administración



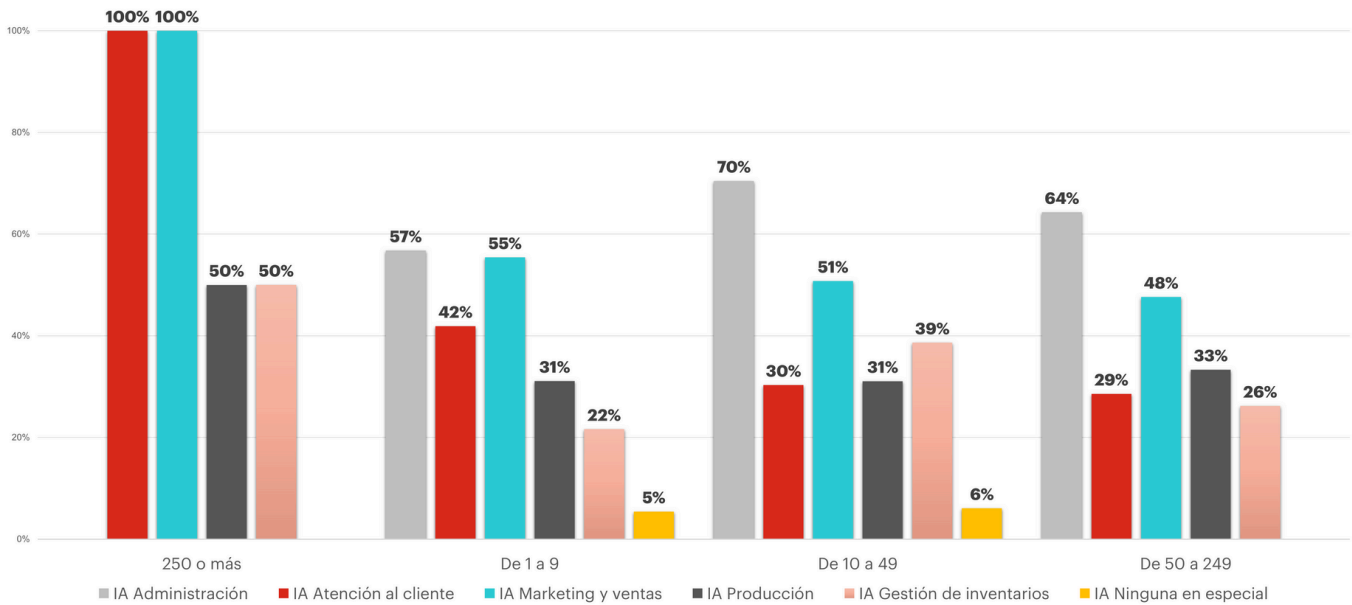
52 %

El 52% cree que las áreas de Marketing y ventas serán las más beneficiadas por la IA

En las **empresas de 1 a 9 trabajadores**, se percibe un mayor beneficio en la aplicación de la inteligencia artificial en el área de administración (57%). Las empresas de entre 10 y 49 empleados identifican como principales áreas de beneficio la administración (70%), y marketing y ventas (51%). En el caso de las pymes de 50 a 249 empleados, la IA se asocia principalmente a mejoras en administración (64%).

Para las grandes empresas, destacan especialmente la atención al cliente y el área de marketing y ventas como los ámbitos donde la inteligencia artificial puede aportar mayor valor.

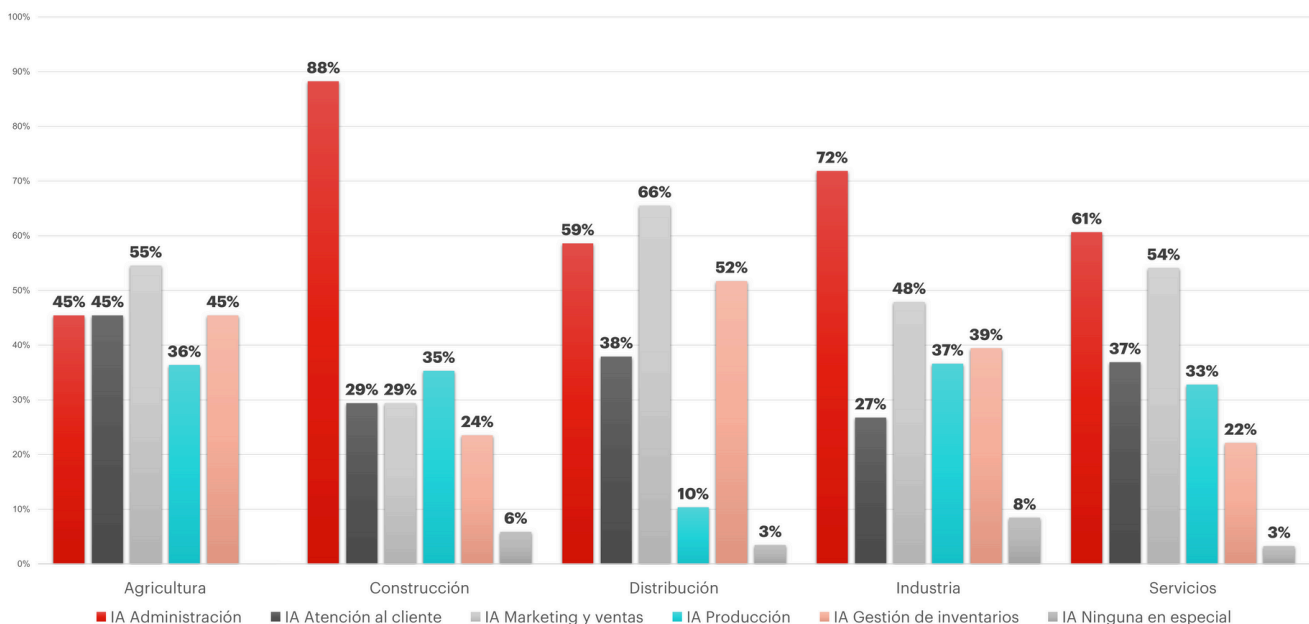
### Áreas beneficiadas con la IA según tamaño de la empresa



En el **sector** de la construcción, destaca una alta percepción del uso de la inteligencia artificial (IA) en el área administrativa, alcanzando un 88%, muy por encima del resto de sectores.

En el ámbito agrícola, la adopción de IA se distribuye de forma más equilibrada entre distintas funciones, aunque sobresale marketing y ventas, con un 55%. En el sector industrial, la administración concentra el mayor interés, con un 72%, al igual que en el sector servicios, donde alcanza un 61%. Por su parte, el sector de la distribución muestra una adopción más diversificada, aunque marketing y ventas destaca con un 66%.

### Áreas beneficiadas con la IA según sector

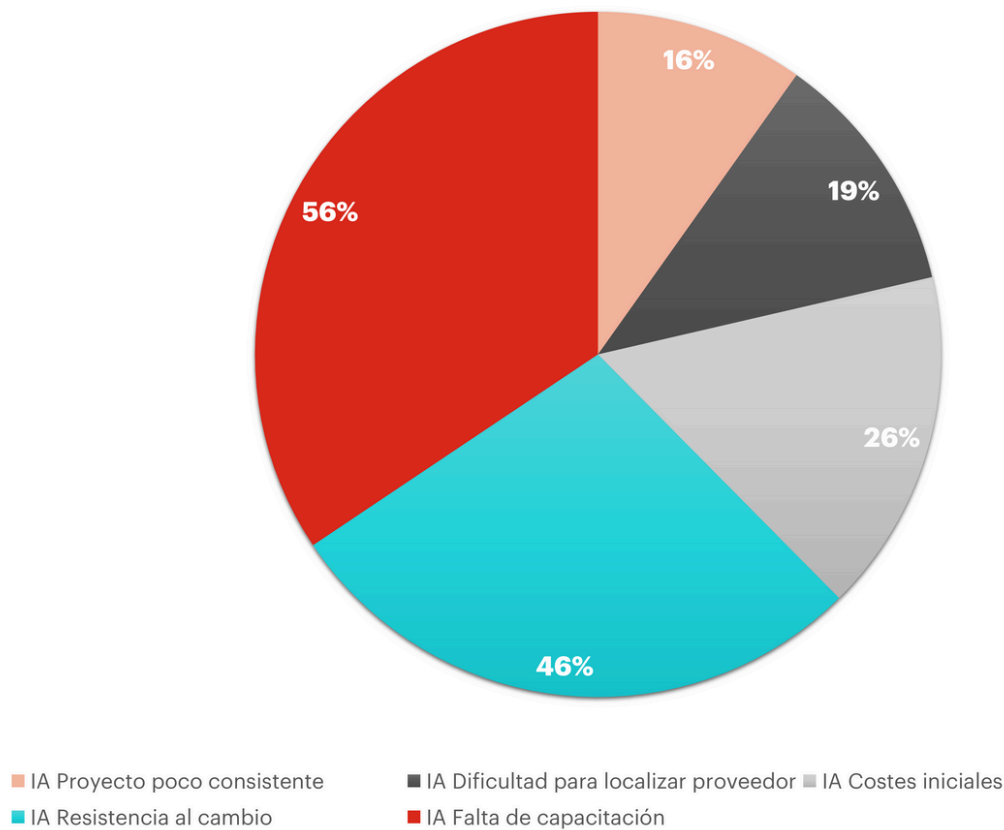


#### 4.E. Desafíos en la implementación de la Inteligencia Artificial

El principal desafío que perciben las pymes para integrar la inteligencia artificial en sus procesos de productividad es **la falta de capacitación**, señalada por el 56% de los encuestados. Esta carencia no solo afecta al personal técnico, sino que también alcanza a los equipos directivos, lo que limita la capacidad de identificar oportunidades, planificar proyectos viables y liderar una transformación digital realista y alineada con los objetivos del negocio.

Le sigue la resistencia al cambio (46%), un factor que refleja tanto el peso de las dinámicas tradicionales como la incertidumbre ante tecnologías que, aunque prometedoras, todavía generan dudas sobre su aplicabilidad real en estructuras más pequeñas. Solo un 16% menciona la falta de un proyecto claro o consistente como obstáculo para su implementación.

### Desafíos al implementar la IA



56 %

Un 56% considera que el principal desafío al implementar la IA es la falta de capacitación

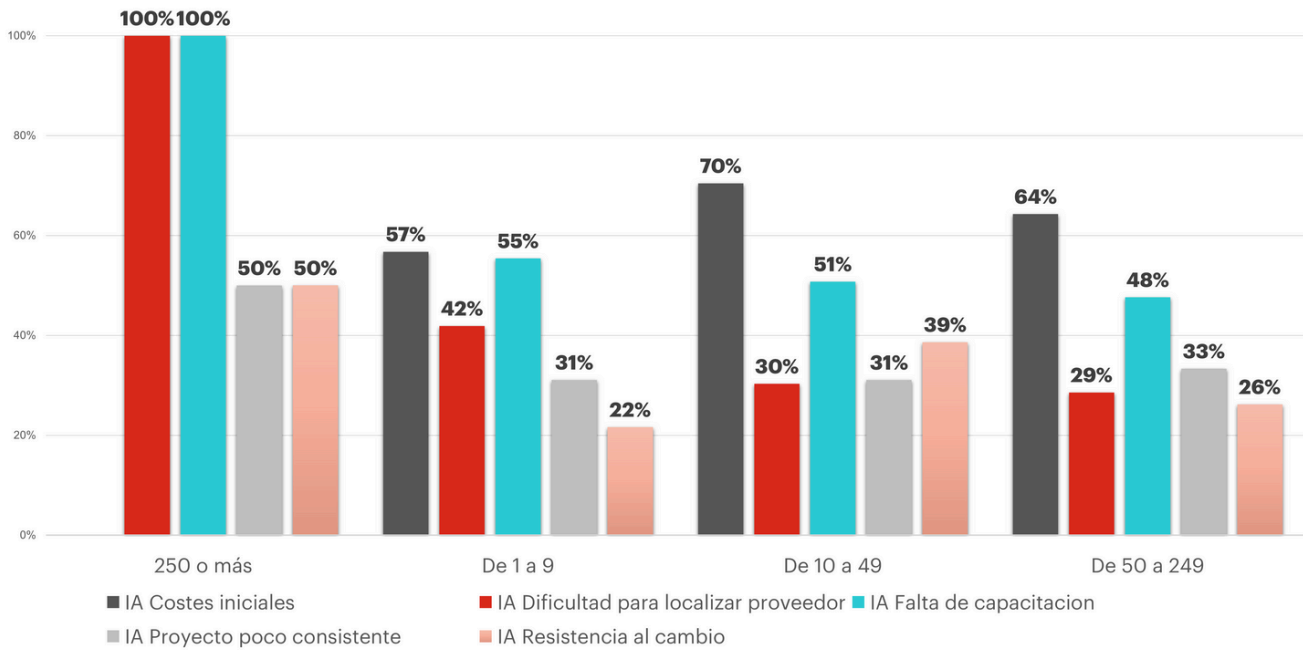


46 %

El 46% cree que es la resistencia al cambio

Empresas grandes (250 o más empleados) identifican como principal barrera la dificultad para localizar proveedores especializados, con un 100%. Microempresas (de 1 a 9 trabajadores) señalan como principal reto los costes iniciales, con un 57%, seguidos por la falta de capacitación (55%) y la dificultad para encontrar proveedores (42%).

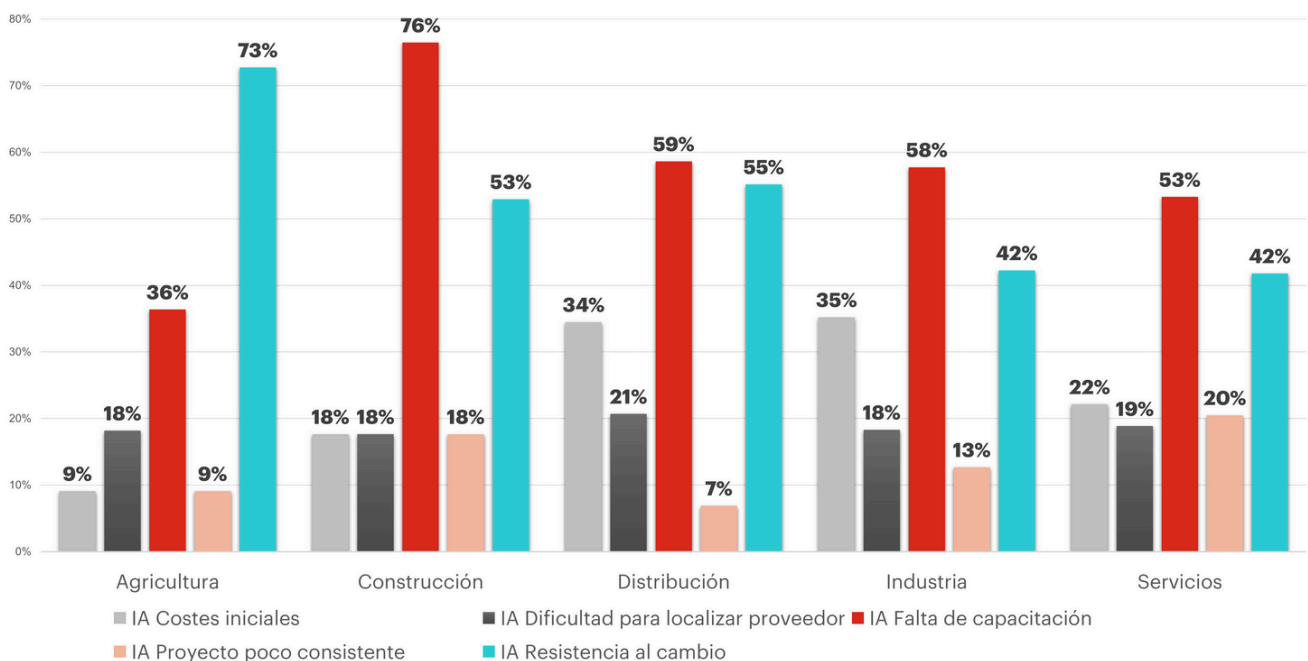
### Desafíos en la implementación de la IA según tamaño de la empresa



Con respecto a los sectores, Construcción es el sector con mayor preocupación por la capacitación (76%), seguido por distribución (59%) e industria (58%).

En el sector agrícola el 73% de las empresas identifica la resistencia al cambio como el principal obstáculo, muy por encima de la media general (46%).

### Desafíos en la implementación de la IA según sector



# ¿Te preocupa la productividad de tu empresa?

En TACTIO, nos especializamos en transformar los retos de tu PYME en oportunidades reales de crecimiento. A través de un estudio meticuroso del mercado, competencia y potencial comercial, determinamos las estrategias óptimas que tu empresa necesita para destacar.

Si quieres mejorar la productividad,  
te contamos cómo aquí



# TALENTO

---

La gestión del talento es un componente clave dentro de la estrategia de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en un contexto marcado por la presión sobre los costes laborales y las dificultades para mantener plantillas estables. El absentismo laboral alcanza ya el 7%, lo que implica un coste estimado del 1,8% del PIB, según datos de la CEOE.

En este escenario, atraer, comprometer y retener a los profesionales adecuados no es solo una cuestión de sostenibilidad, sino también de competitividad. Las dificultades para captar talento cualificado, la rotación de personal y las limitaciones en los recursos disponibles exigen un enfoque más estructurado y proactivo en materia de contratación.

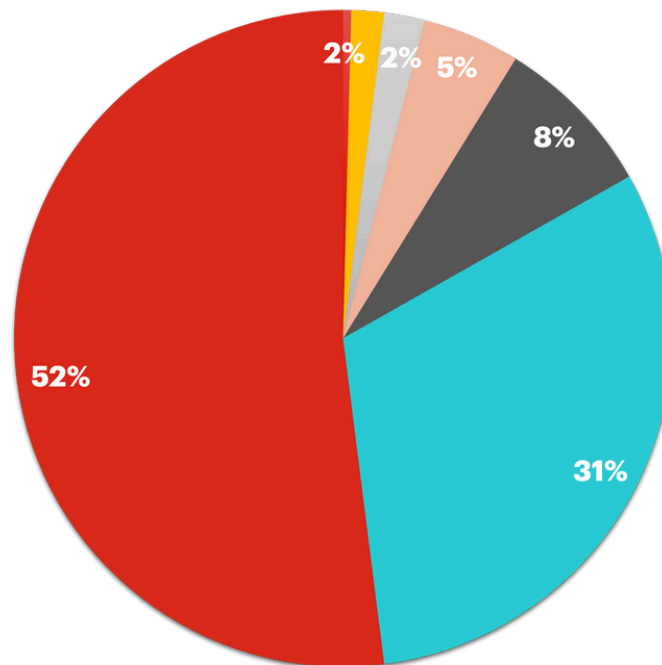
## 5.A. Contratación

A la pregunta sobre cuál es la previsión de contratación de personal en 2025, los datos reflejan una **tendencia moderadamente optimista** dentro del tejido pyme:

Un 52% de las empresas prevé aumentar su plantilla en entre 1 y 5 personas, lo que indica una actitud positiva hacia el crecimiento controlado. Un 8% espera reducir personal, también en ese mismo rango de 1 a 5 personas. Un 31% mantendrá su plantilla sin cambios, lo que podría reflejar una percepción de estabilidad o prudencia ante la incertidumbre.

Solo un 7% de las pymes contempla variaciones más significativas (más de 6 personas, tanto al alza como a la baja), lo que demuestra que los movimientos extremos en plantilla son poco habituales.

## Previsión de contratación laboral



■ - 10 personas ■ + 6-9 personas ■ + 10 personas ■ - 1-5 personas ■ Igual ■ + 1-5 personas

52 %

El 52% de las empresas tienen previsto contratar entre 1 y 5 personas adicionales durante 2025

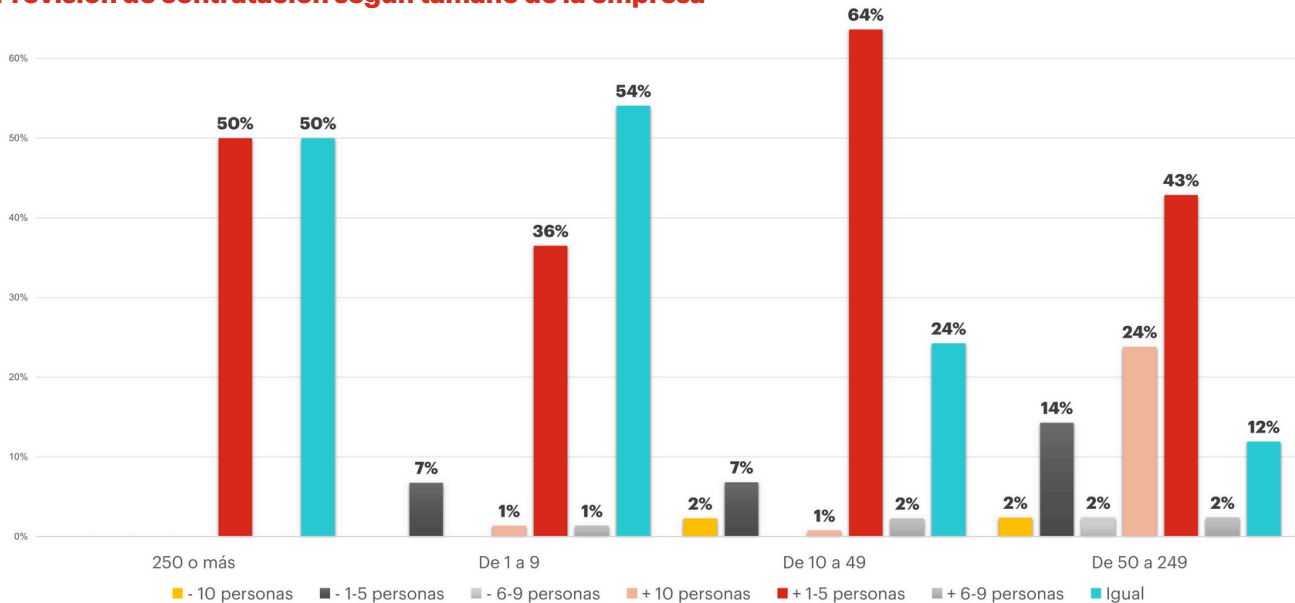
31 %

El 31% de las empresas prevén la decisión de mantener el mismo número de empleados

Al segmentar la previsión de contratación **según el tamaño de la empresa**, se observan matices relevantes que ayudan a entender mejor cómo cada grupo afronta el 2025 en materia de crecimiento del equipo: Las empresas de más de 250 empleados se dividen entre el mantenimiento de plantilla (50%) y contrataciones moderadas (+1-5 personas, también con un 50%). Las empresas más pequeñas (de 1 a 9 trabajadores) muestran una mayor tendencia al mantenimiento de plantilla: el 54% prevé no realizar cambios, frente a un 36% que planea incorporar entre 1 y 5 personas.

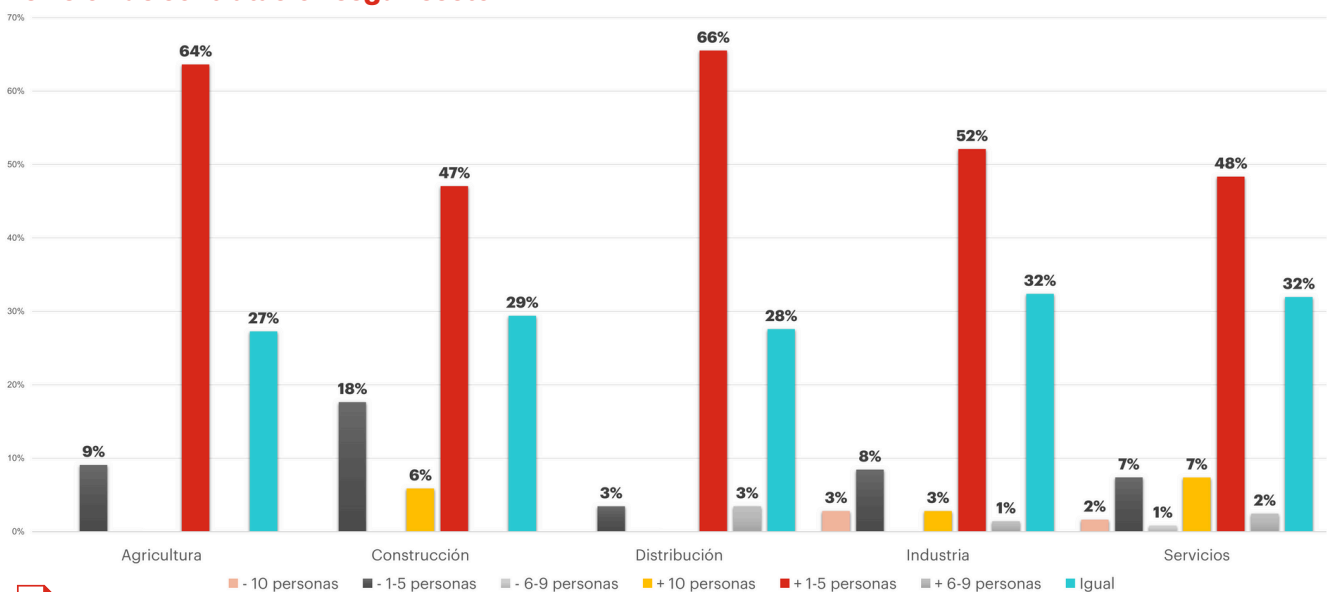
En el caso de las pymes de 10 a 49 trabajadores, el 64% prevé realizar nuevas contrataciones en el rango de 1 a 5 personas, siendo el grupo más optimista en este aspecto. Solo un 24% planea mantener su plantilla.

### Previsión de contratación según tamaño de la empresa



En el sector agrícola, el 64% de las empresas prevé contratar entre 1 y 5 personas, con solo un 9% anticipando recortes. La distribución muestra el mayor optimismo, con un 66% planeando nuevas incorporaciones y sin previsión de despidos. La construcción también apunta a un crecimiento moderado (47%), aunque lidera en expectativas de reducción (18%). En la industria, el 52% planea sumar entre 1 y 5 personas y un 3% más de 10, indicando posible expansión. Solo un 3% de empresas industriales prevé despidos masivos.

### Previsión de contratación según sector

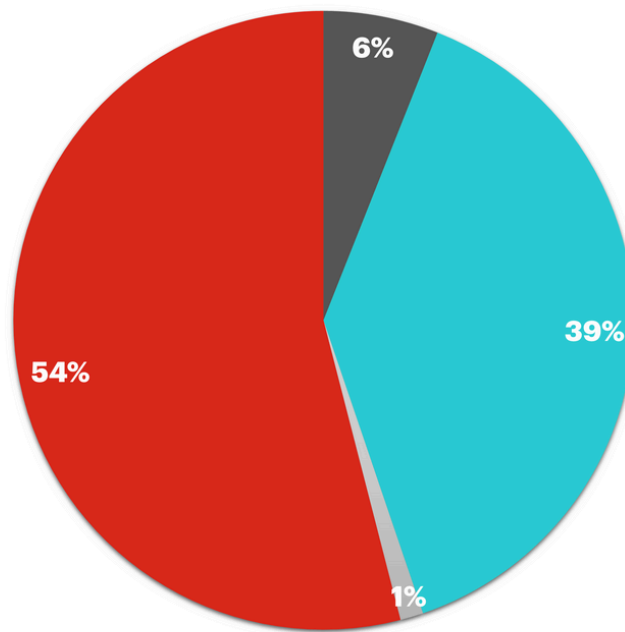


En el TACTIÓMETRO2024, solo un 39% de las empresas preveía contratar entre 1 y 5 personas, y un 36% planeaba mantener su plantilla.

## 5.B. Dificultades en la captación de talento

En relación con la captación de talento, más de la mitad de las pymes consultadas (54%) afirma tener actualmente las mismas dificultades que en el pasado para encontrar los perfiles adecuados. Sin embargo, un 39% reconoce que esas dificultades han aumentado. Solo un 6% declara no tener dificultades para cubrir sus vacantes y apenas un 1% indica que ahora lo tiene más fácil.

## Dificultades en la captación de talento



- En general, no suelo tener dificultades para encontrar los perfiles que necesito
- Más dificultades
- Menos dificultades
- Tengo las mismas dificultades



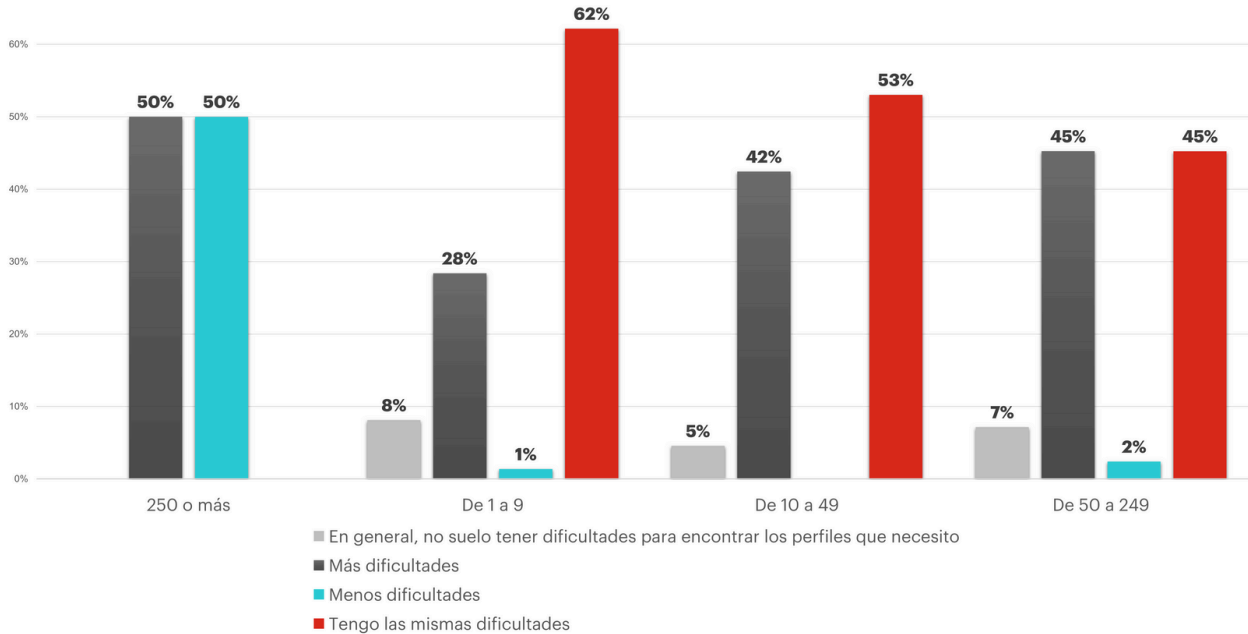
Un 54% de las empresas indicaron que experimentaron las mismas dificultades que en 2024



Un 39% de las respuestas indicaron que experimentaron más dificultades en la captación de talento

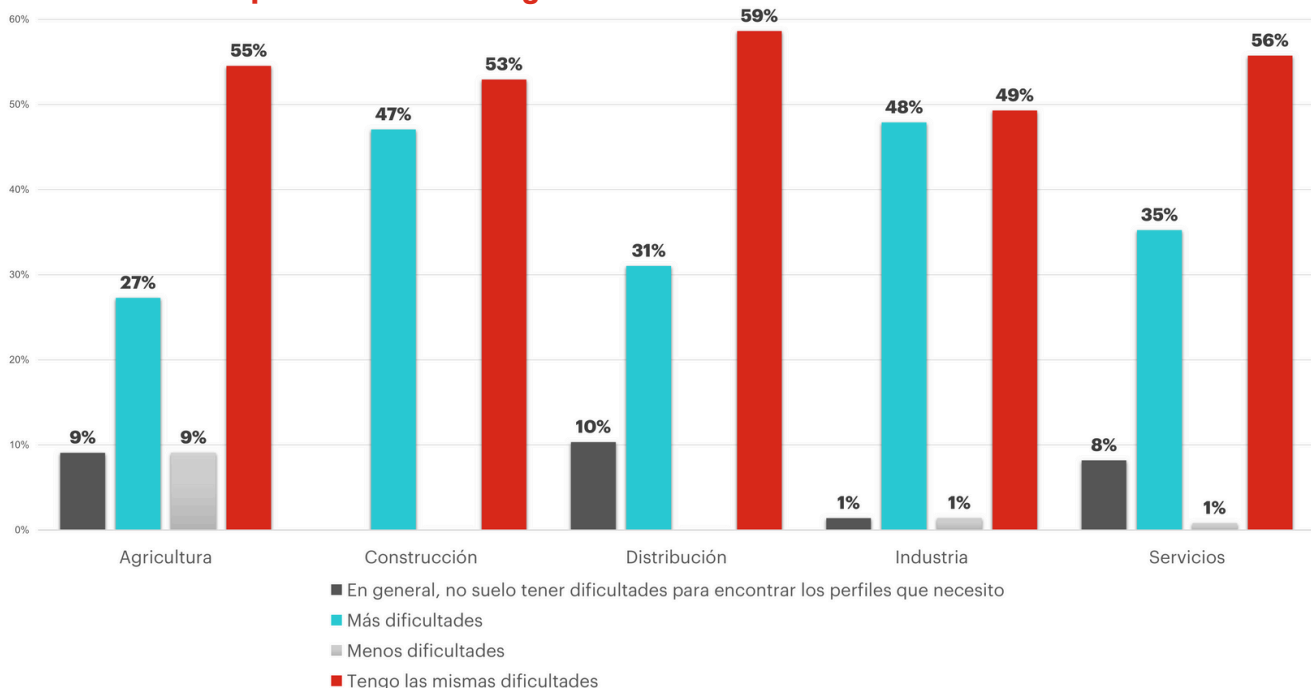
Las empresas de 10 a 49 empleados son **las que más perciben el problema**. El 42% declara tener más dificultades que antes, y solo un 2% dice tener menos. Empresas de 50 a 249 empleados: también muestran una tendencia clara. Un 45% tiene más dificultades, y solo el 7% considera que no suele tener problemas. Microempresas (de 1 a 9 empleados): presentan una visión algo más estable, aunque no exenta de retos. En el caso de las empresas con más de 250 empleados, las opiniones se dividen: el 50% señala tener mayores dificultades, mientras que el otro 50% considera que cuenta con menos obstáculos.

### Dificultades en la captación de talento según tamaño de la empresa



Desde la perspectiva **sectorial** la situación varía, Industria y Construcción destacan como los sectores con mayores complicaciones. En Industria, el 48% afirma tener más dificultades, y solo un 1% dice no tenerlas. En Construcción, el 47% también declara más dificultad, sin ninguna empresa afirmando no tener problemas.

### Dificultades en la captación de talento según sector



En el TACTIÓMETRO2024 el 62% de las empresas indicaron que experimentaron las mismas dificultades en la captación de talento que en 2023 y un 26% de las respuestas indicaron que experimentaron más dificultades en la captación de talento.

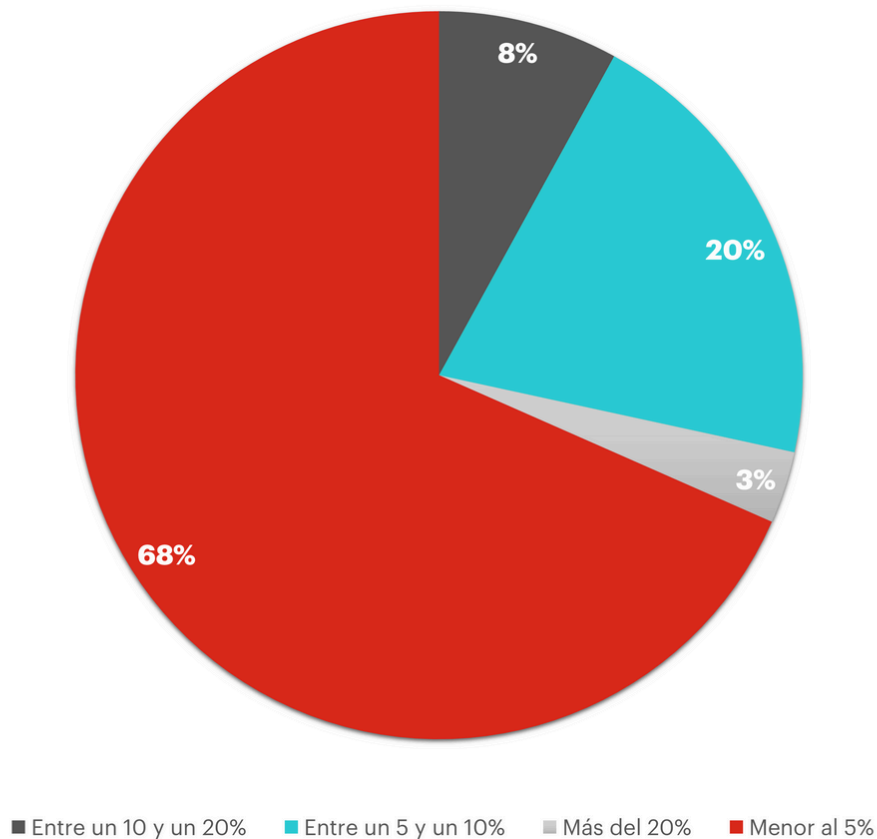
## 5.C. Rotación de personal

La gran mayoría de las empresas encuestadas (68%) reporta una **rotación de personal inferior al 5%**, lo que indica estabilidad laboral.

Por otro lado, un 20% experimenta una rotación moderada, entre el 5% y el 10%.

Solo un 8%-3% supera el 10% de rotación anual, lo que sugiere que los casos de alta rotación son minoritarios.

## Grado de rotación de personal



**68 %**

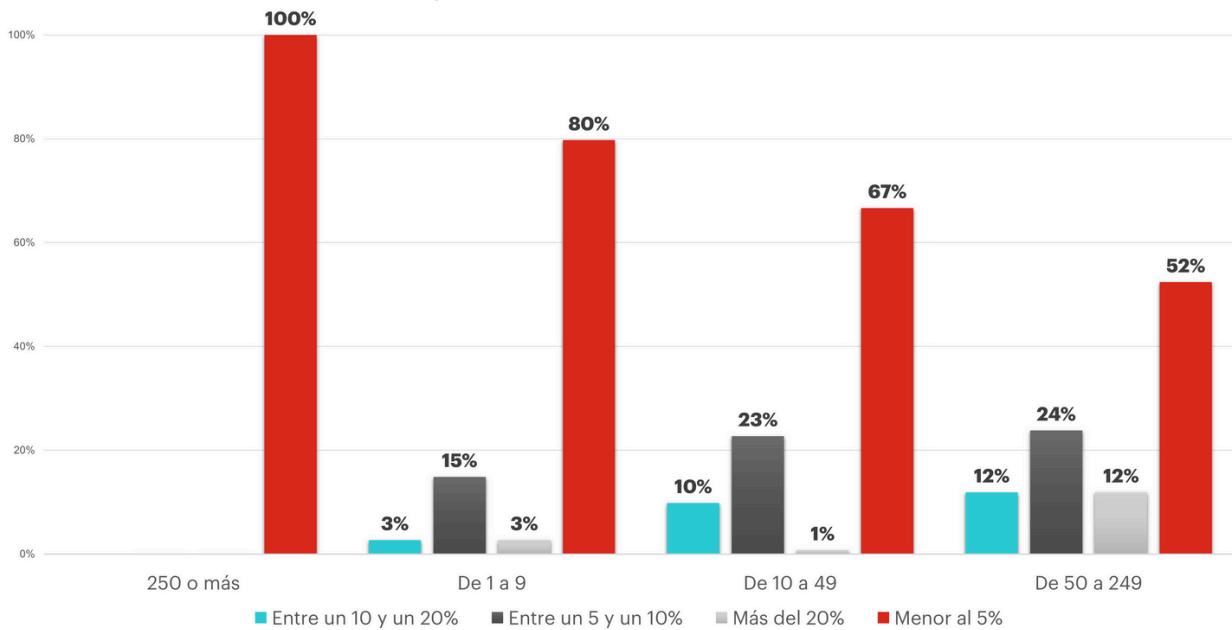
Un 68% de las empresas informaron que el grado de rotación en su organización fue menor al 5%

**20 %**

Un 20% de las respuestas indicaron que estuvo entre el 5 y el 10%

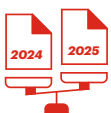
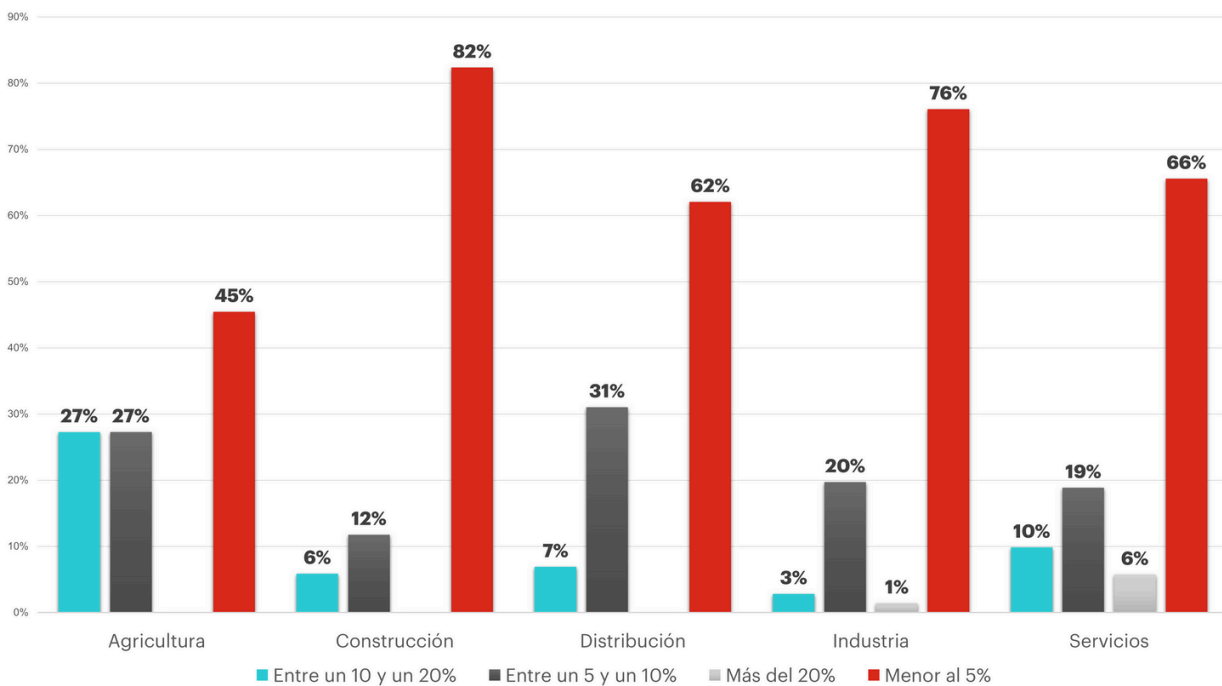
Las empresas más grandes y las microempresas muestran una pauta de menor rotación de personal en términos porcentuales, mientras que las empresas de tamaño mediano parecen presentar una tasa de rotación superior al promedio general, situándose entre el 5% y el 10%. En las microempresas (1-9 empleados), el 80% registra una rotación inferior al 5%, y solo un 3% supera el 10%. En las pequeñas empresas (10-49 empleados), la estabilidad laboral predomina, con un 67% que mantiene una rotación menor al 5%, aunque un 10% presenta tasas de rotación entre el 10% y el 20%. En las medianas empresas (50-249 empleados), más de la mitad (52%) mantiene una rotación baja.

### Grado de rotación de personal según tamaño de la empresa



El sector Agrícola presenta la mayor dispersión: solo el 45% tiene una rotación inferior al 5%, mientras que un 27% reconoce tasas de rotación entre el 10% y el 20%, muy por encima del resto de sectores.

### Grado de rotación de personal según sector



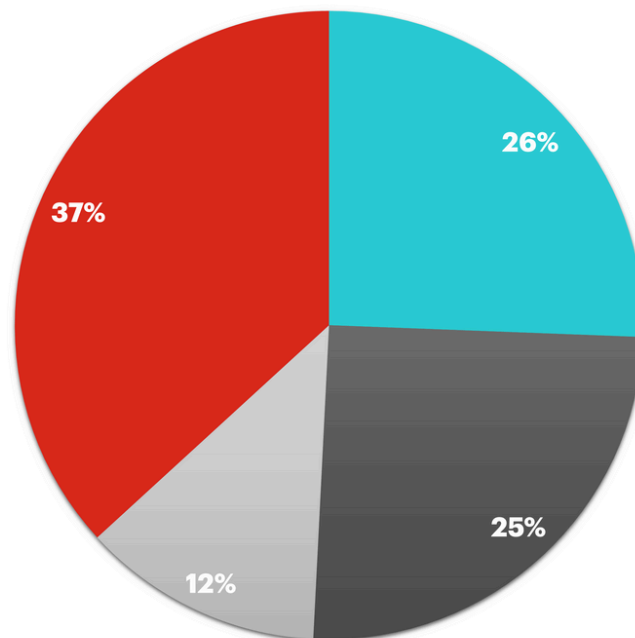
En el TACTIÓMETRO2024, un 73% de las pymes afirmaba que la rotación de personal en sus organizaciones era menor al 5%, mientras que un 18% situaba ese indicador entre el 5% y el 10%

## 5.D. Estrategias para la captación y fidelización de talento

Preguntadas las empresas sobre si han llevado a cabo alguna estrategia de captación de talento, el 37% de las pymes encuestadas en el TACTIÓMETRO2025 afirma haber puesto en marcha acciones concretas en este ámbito.

Sin embargo, aún hay un 26% que no se lo plantea y un 25% que, aunque no ha actuado, manifiesta intención de hacerlo.

## Estrategias para la captación y fidelización de talento



- No, no nos planteamos llevar a cabo acciones en este ámbito
- No, pero tenemos intención de llevarlas a cabo
- NS/NC
- Si, hemos llevado a cabo acciones concretas



37 %

Un 37% de las empresas han llevado a cabo estrategias para captar y fidelizar talento

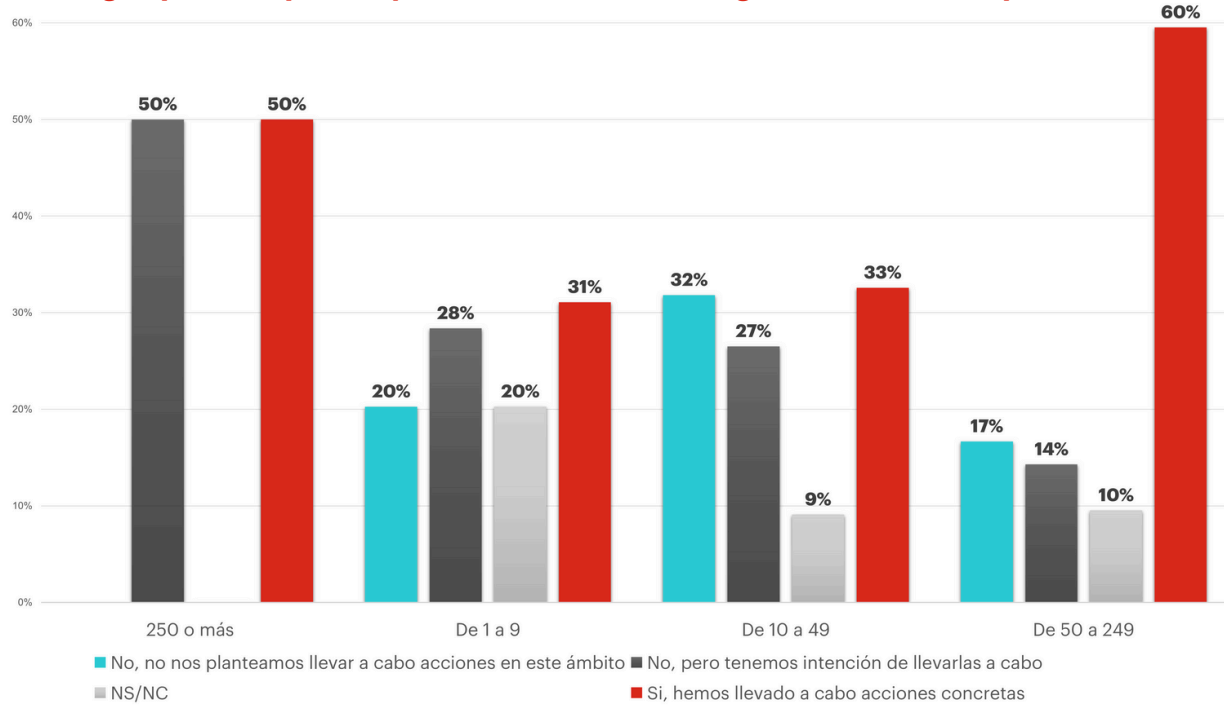


26 %

Un 26% de las empresas expresó que no se plantea implementar acciones para captar talento

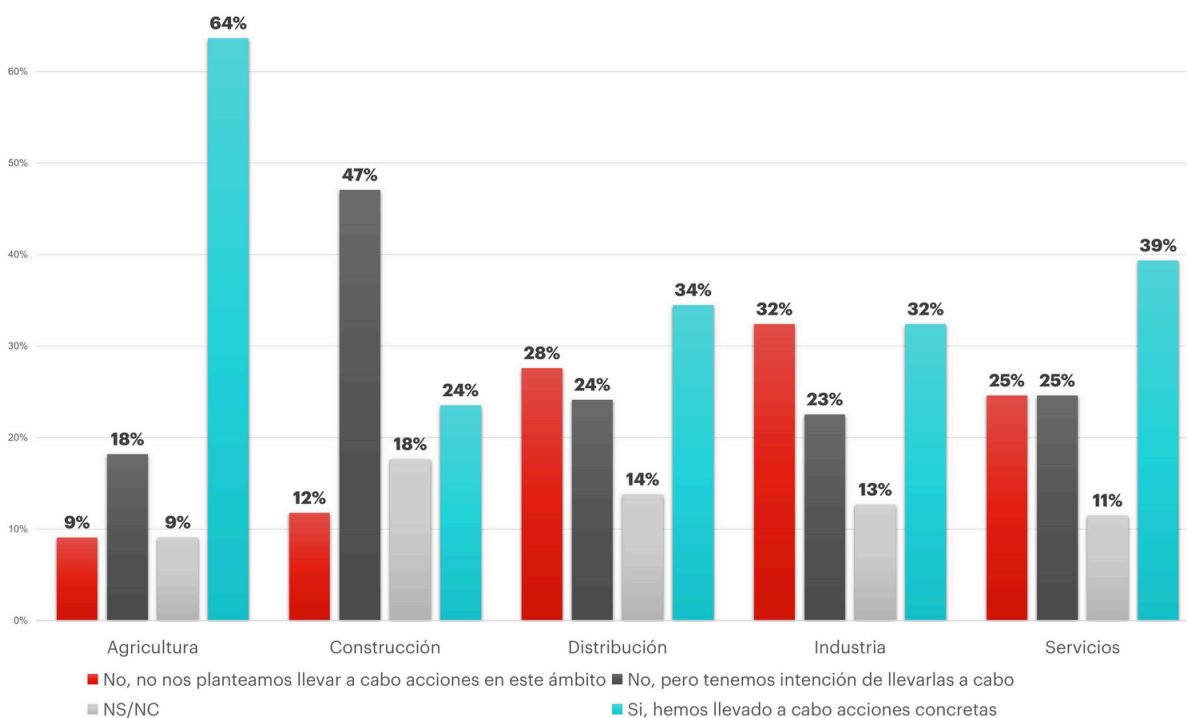
Por tamaño, las empresas de mayor dimensión (50 a 249 empleados) son las que más activamente han implementado acciones concretas de captación y fidelización de talento (60%), seguidas por las de 250 o más empleados (50%). En cambio, entre las micropymes (de 1 a 9 empleados), aunque un 31% ya ha actuado, destaca que un 20% no se plantea ninguna acción y otro 20% no sabe o no contesta.

### Estrategias para la captación y fidelización de talento según tamaño de la empresa



Por sectores, Agricultura destaca por ser el más activo en términos de captación y fidelización de talento, con un 64% de las empresas afirmando haber llevado a cabo acciones concretas. En el extremo opuesto, en el sector de la Industria, el 32% no contempla realizar acciones en este ámbito, lo que sugiere cierta resistencia o falta de prioridad hacia la gestión del talento.

### Estrategias para la captación y fidelización de talento según sector



# ***¿Tienes dificultades para atraer talento?***

En TACTIO, entendemos que el corazón de toda empresa exitosa es su gente. Por eso, nuestra consultoría en Organización y Recursos Humanos está dedicada a ayudar a las pymes a construir equipos sólidos y comprometidos que impulsen su crecimiento y competitividad.

**Si quieres ser más competitivo,  
te contamos cómo aquí**



A grayscale map of Spain is visible in the background, showing major cities like Madrid, Bilbao, and Seville. A thick red horizontal bar is positioned below the title.

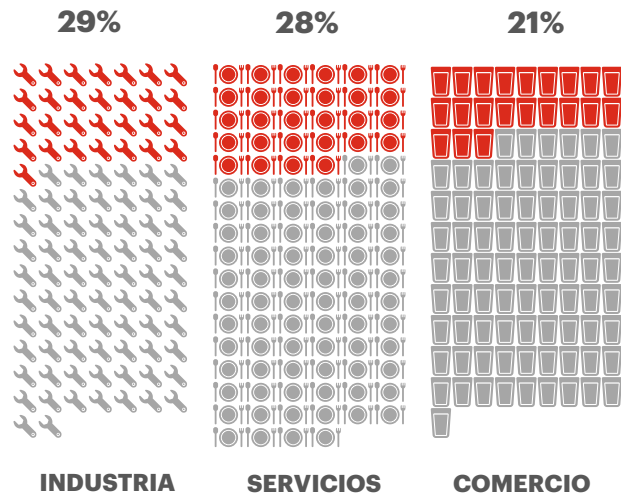
## DEMANDAS DE LA PYME ESPAÑOLA

TACTIO es una consultora de estrategia y organización para la pequeña y mediana empresa que opera en toda España y es líder en su sector de actividad.

TACTIO ha desarrollado desde 2007 más de 10.000 proyectos de diferente índole en más de 5.000 empresas de la mayor parte de los sectores de actividad existentes en el país.

A los efectos del presente estudio, hemos agrupado todos los proyectos que desarrollamos en diez grandes áreas:

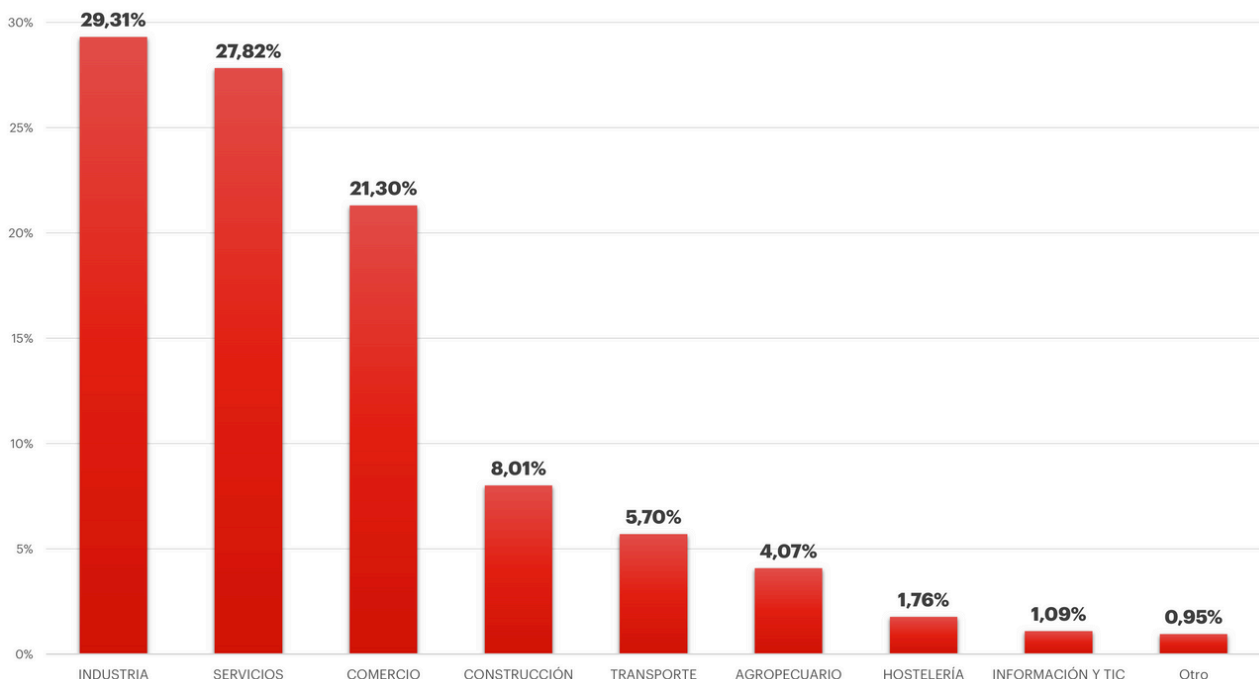
1. **Estrategia y Viabilidad**
2. **Organización**
3. **Control de Gestión**
4. **Compras y Logística**
5. **Costes**
6. **Comercial y Marketing**
7. **Producción y Operaciones**
8. **Legal**
9. **Personas**
10. **Otros**



La información que se ofrece en este apartado se corresponde con los proyectos desarrollados por TACTIO entre marzo y diciembre del año 2024 y el primer trimestre del año 2025.

Se plasmarán los datos diferenciando los diferentes sectores de las empresas demandantes, así como en función de cada región, de modo que se puedan establecer comparativas sectoriales y entre Comunidades Autónomas.

La mayor parte de los convenios realizados por TACTIO en el periodo mencionado se han llevado a cabo en los sectores de **Industria, Servicios y Comercio**.

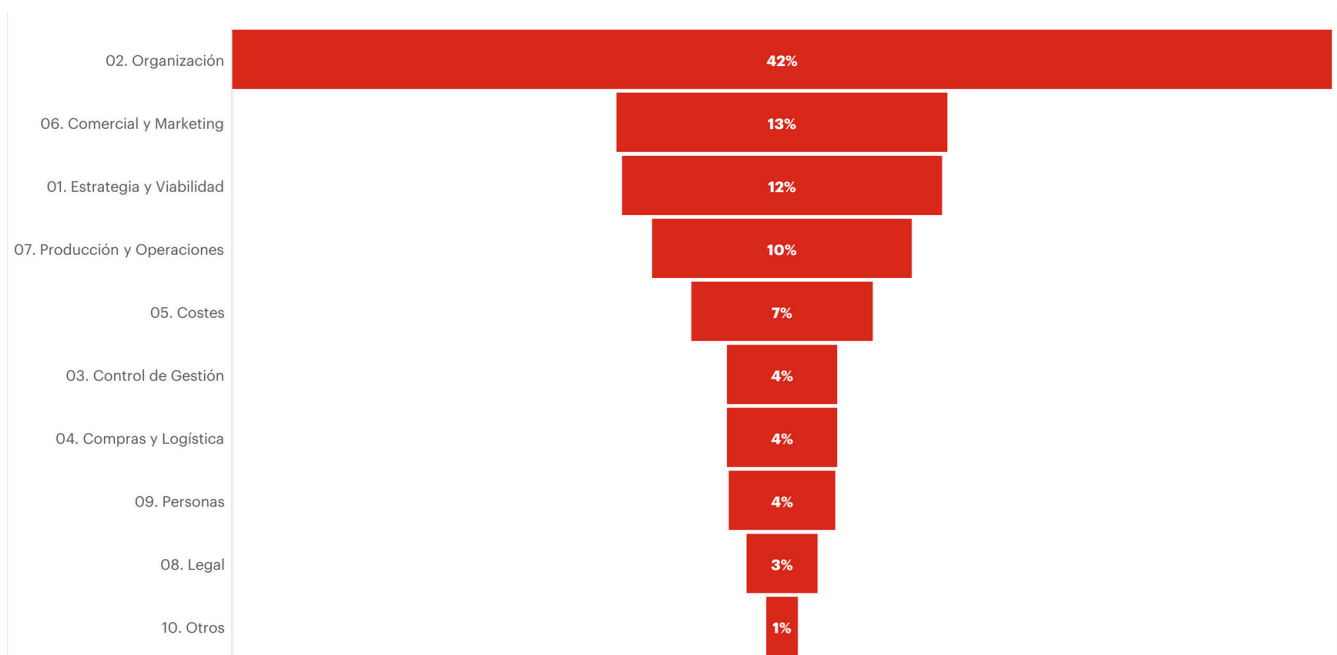


Podemos ver que con los tres primeros sectores ya se engloba más del 80% de los convenios. En último lugar, además de otros, nos encontramos con el sector de información y TIC, que apenas alcanza al 1,09%.

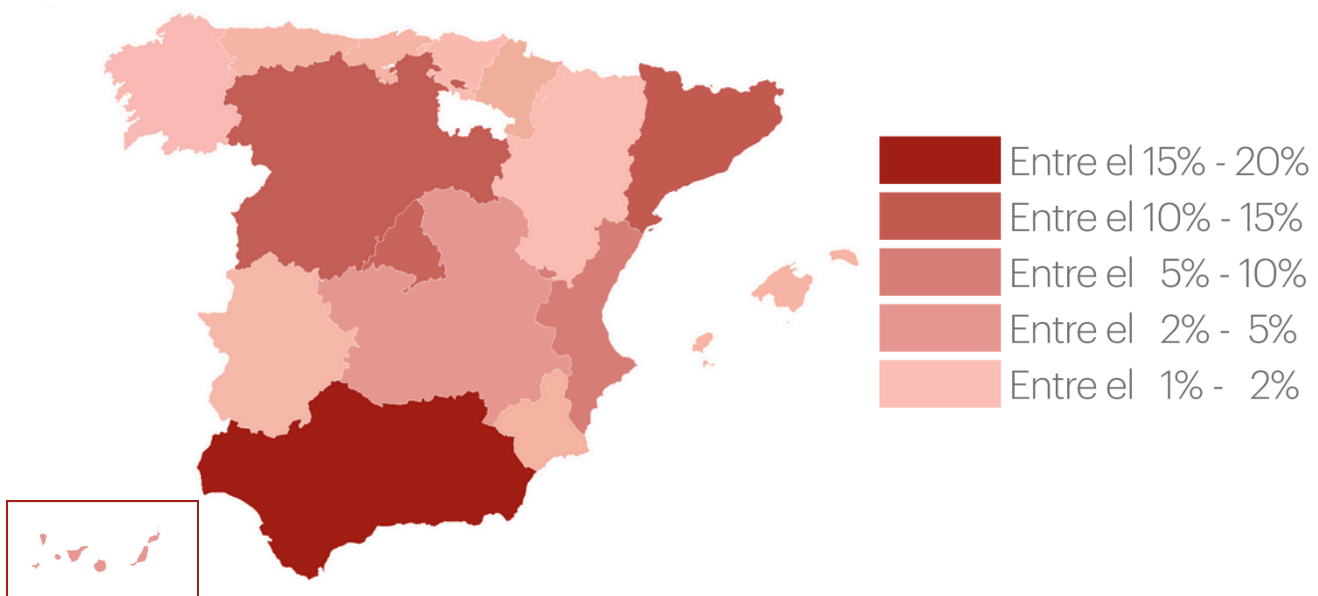
En relación con la **categoría o área de los convenios**, los más comunes han sido de Organización, Comercial y Marketing, y Estrategia y Viabilidad.

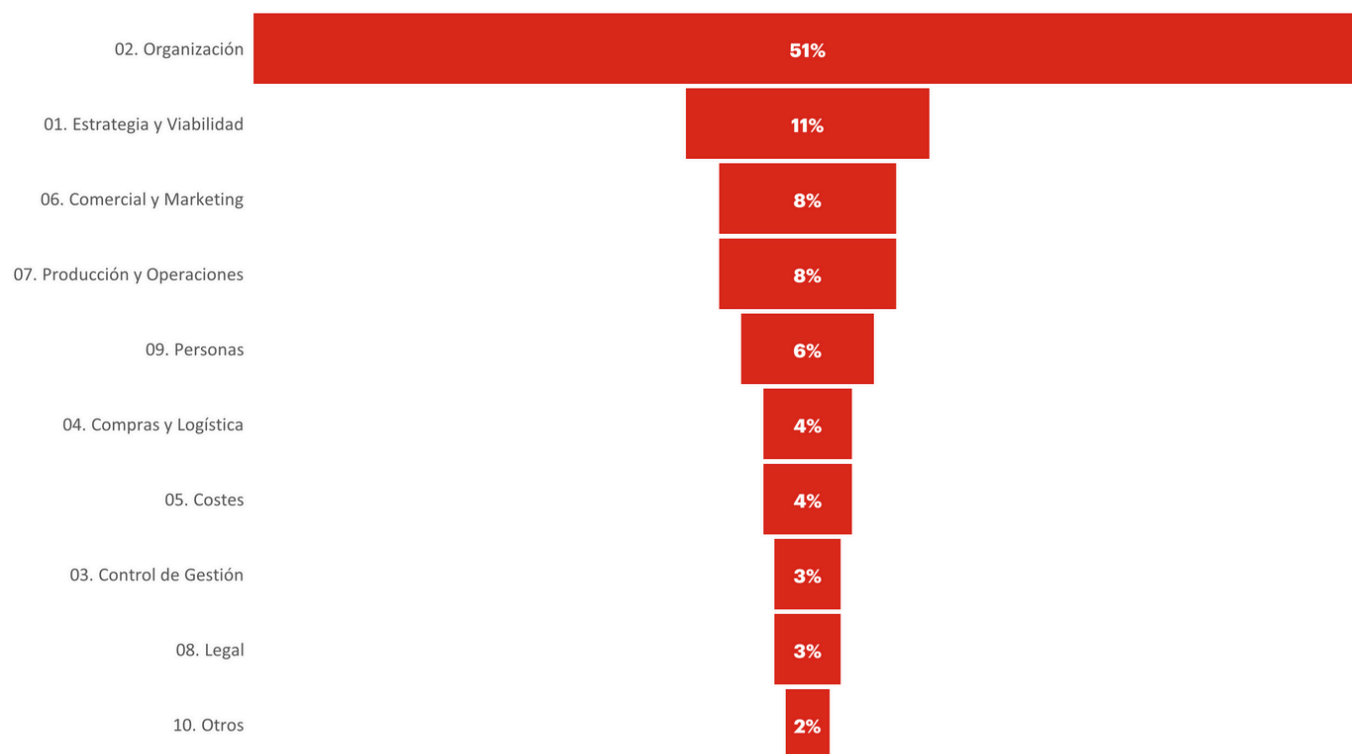
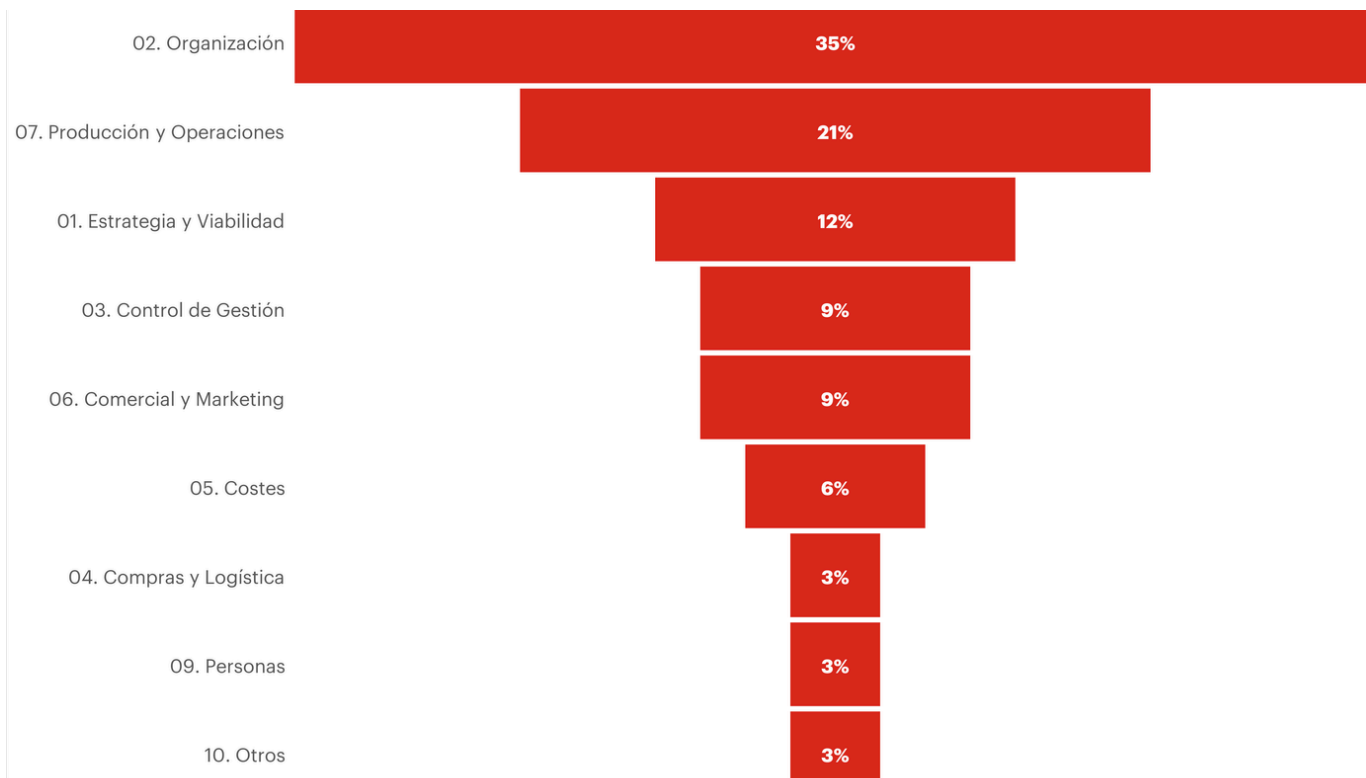
El 42% de los proyectos han sido de Organización, donde se abordan apartados como la definición de Tareas y Funciones, Comité de Dirección, procesos de Relevo en las empresas, Organigrama, etc. Los proyectos de Comercial y Marketing, que engloba estrategias sobre Política de Precios, Diversificación, Objetivos, Planificación, Rentabilidad, etc., han representado el 13% del total.

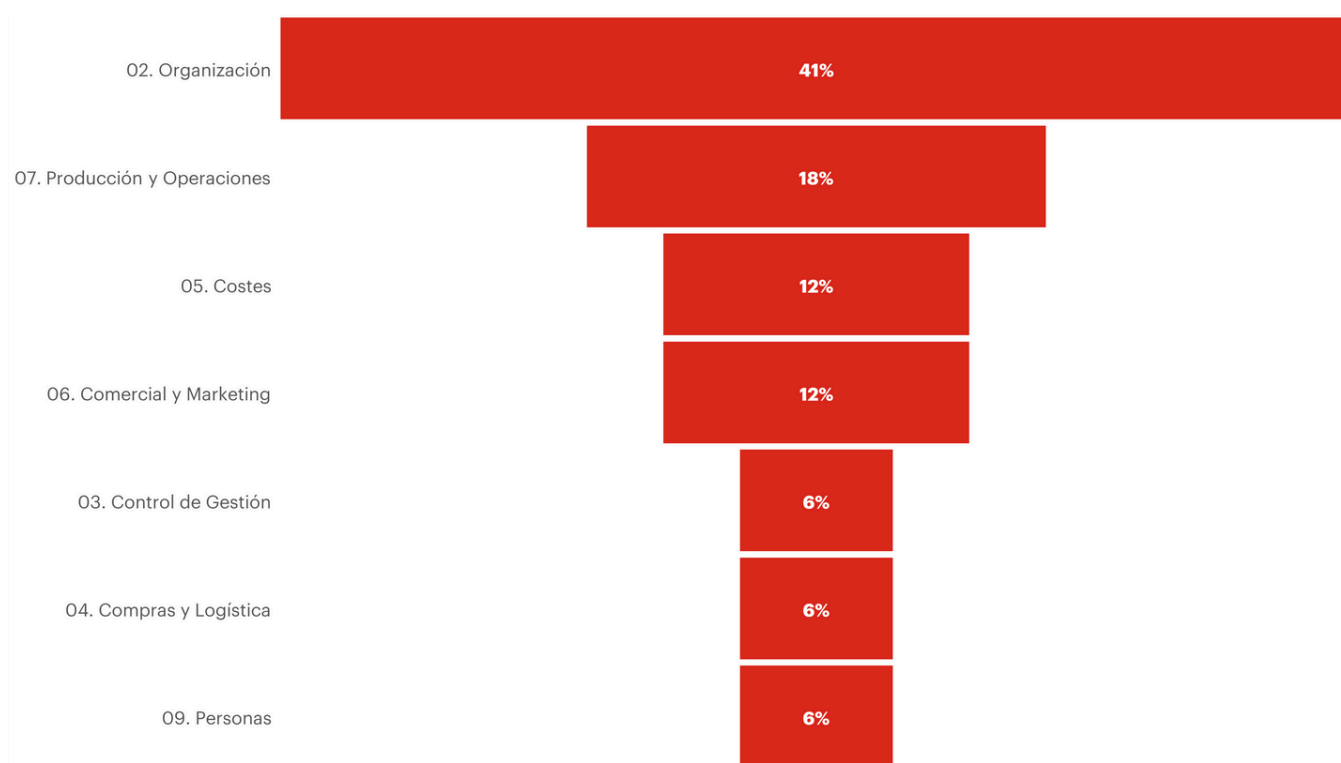
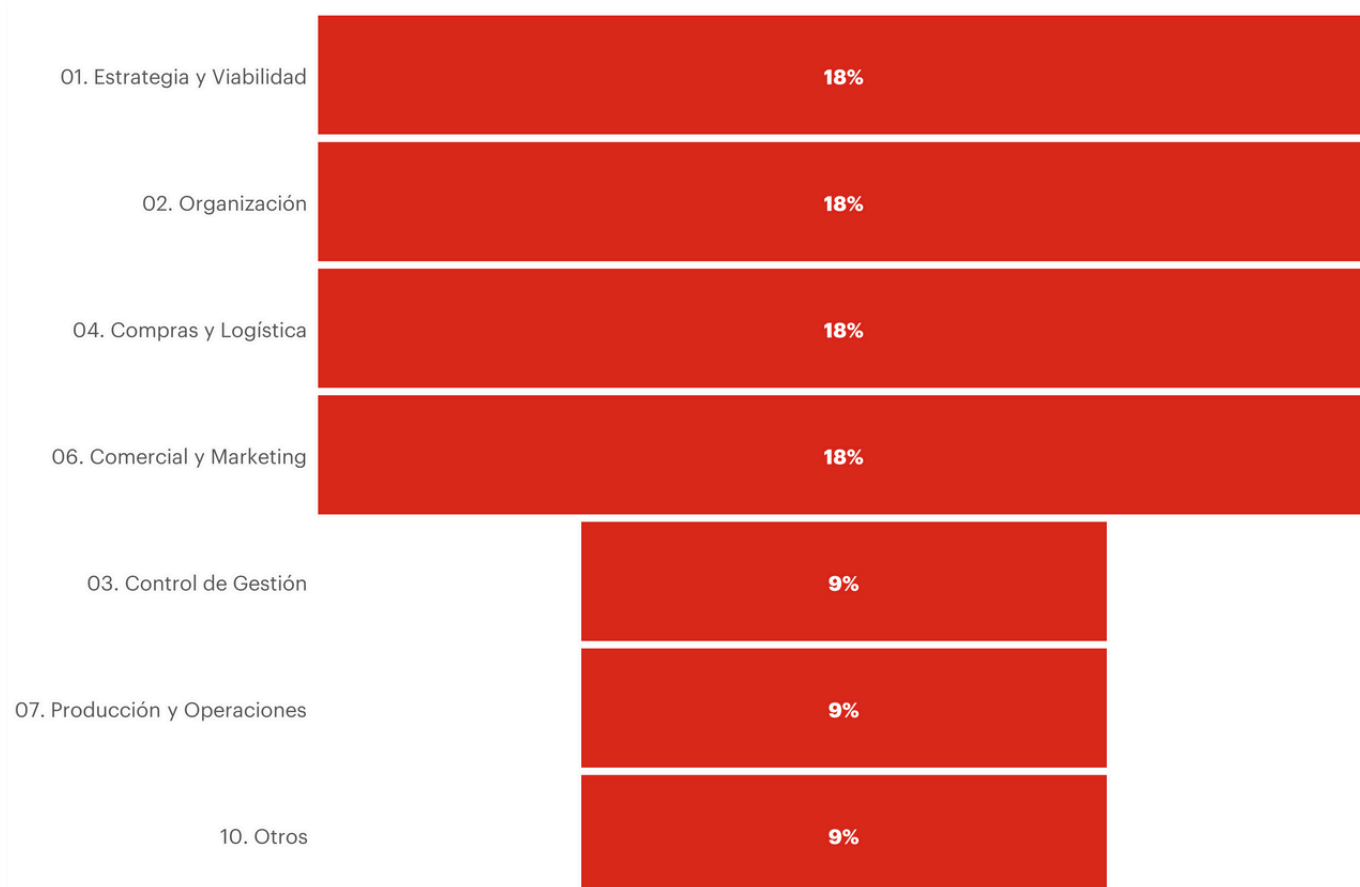
El siguiente tipo de proyectos más implantados fueron los de Estrategia y Viabilidad, suponiendo un 12%, siendo proyectos que se centran en planes de Viabilidad, Plan Estratégico, Inversión/Financiación y Estrategias de Márgenes y Mercado. En suma, estos tres tipos de proyectos (Organización, Comercial y Marketing, Producción y Operaciones y, Estrategia y Viabilidad) han supuesto aproximadamente el 70% del total de convenios y proyectos llevados a cabo por TACTIO para el período analizado.

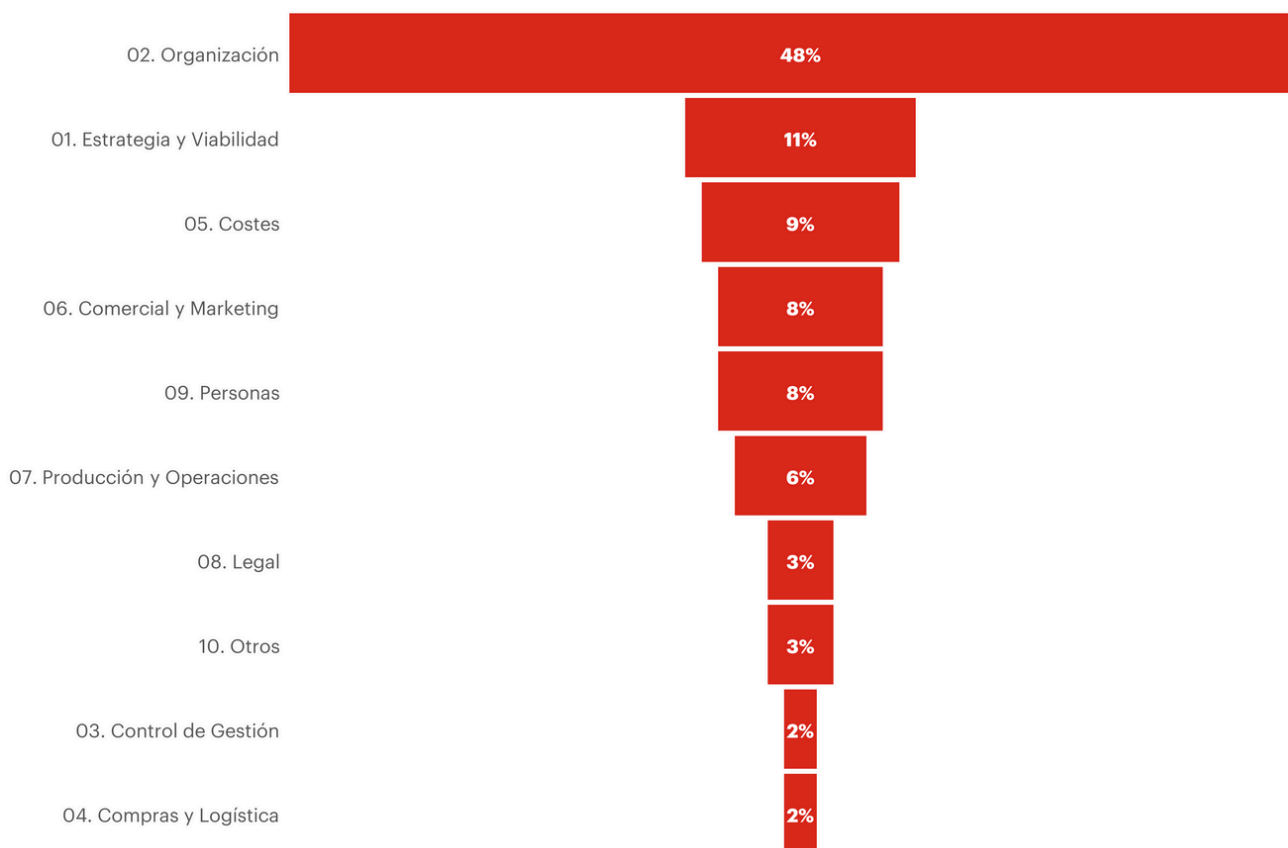
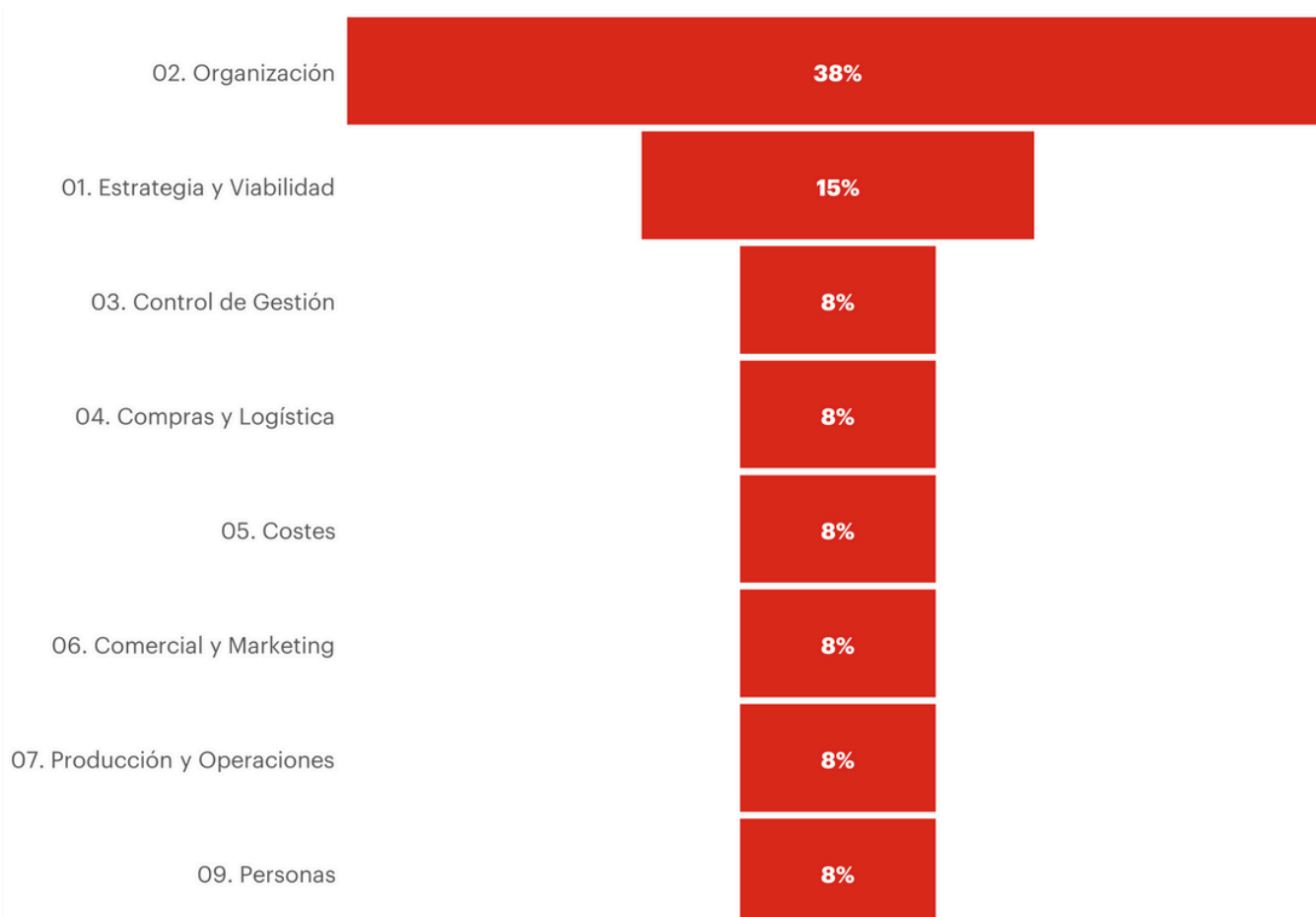


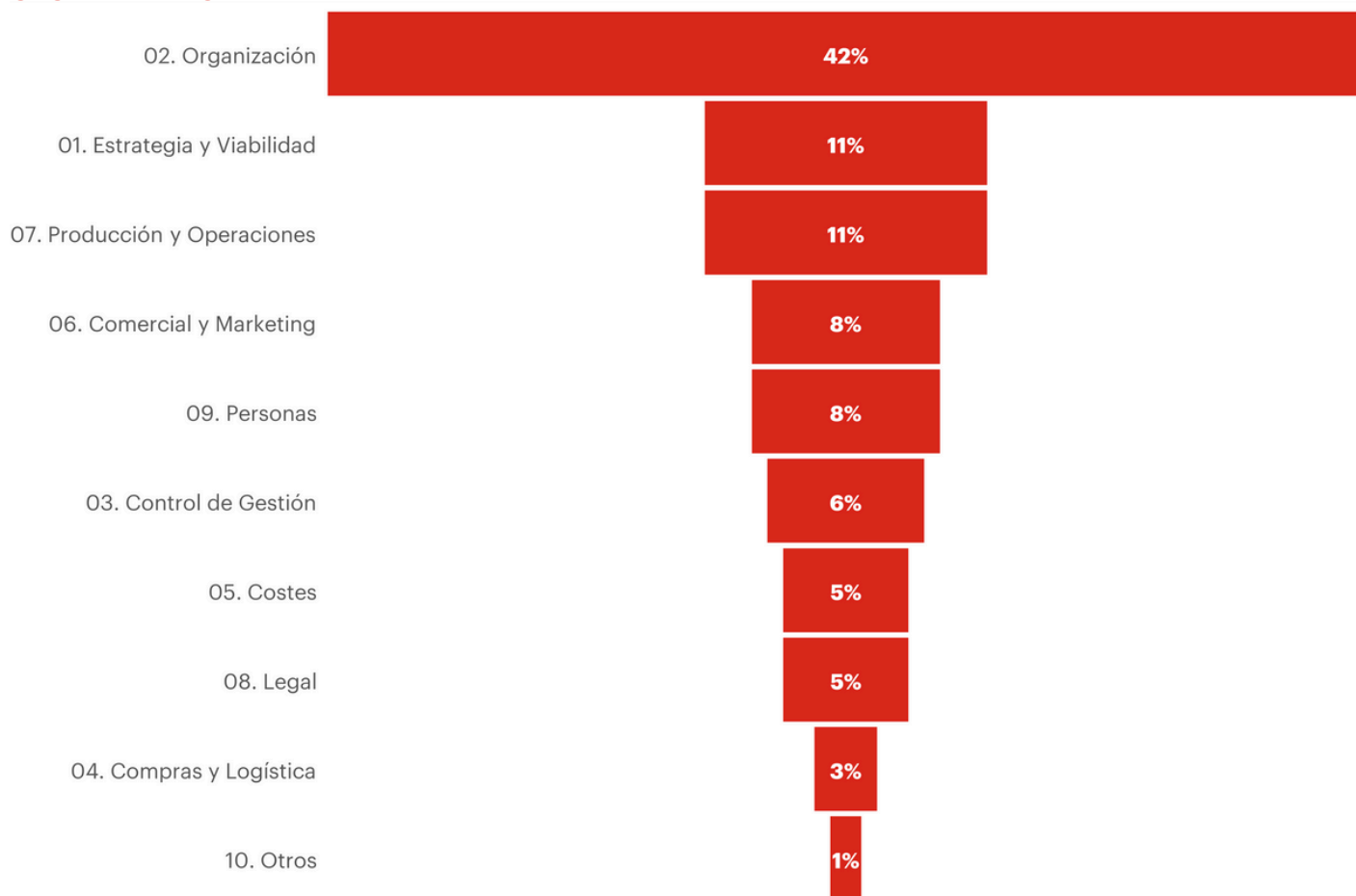
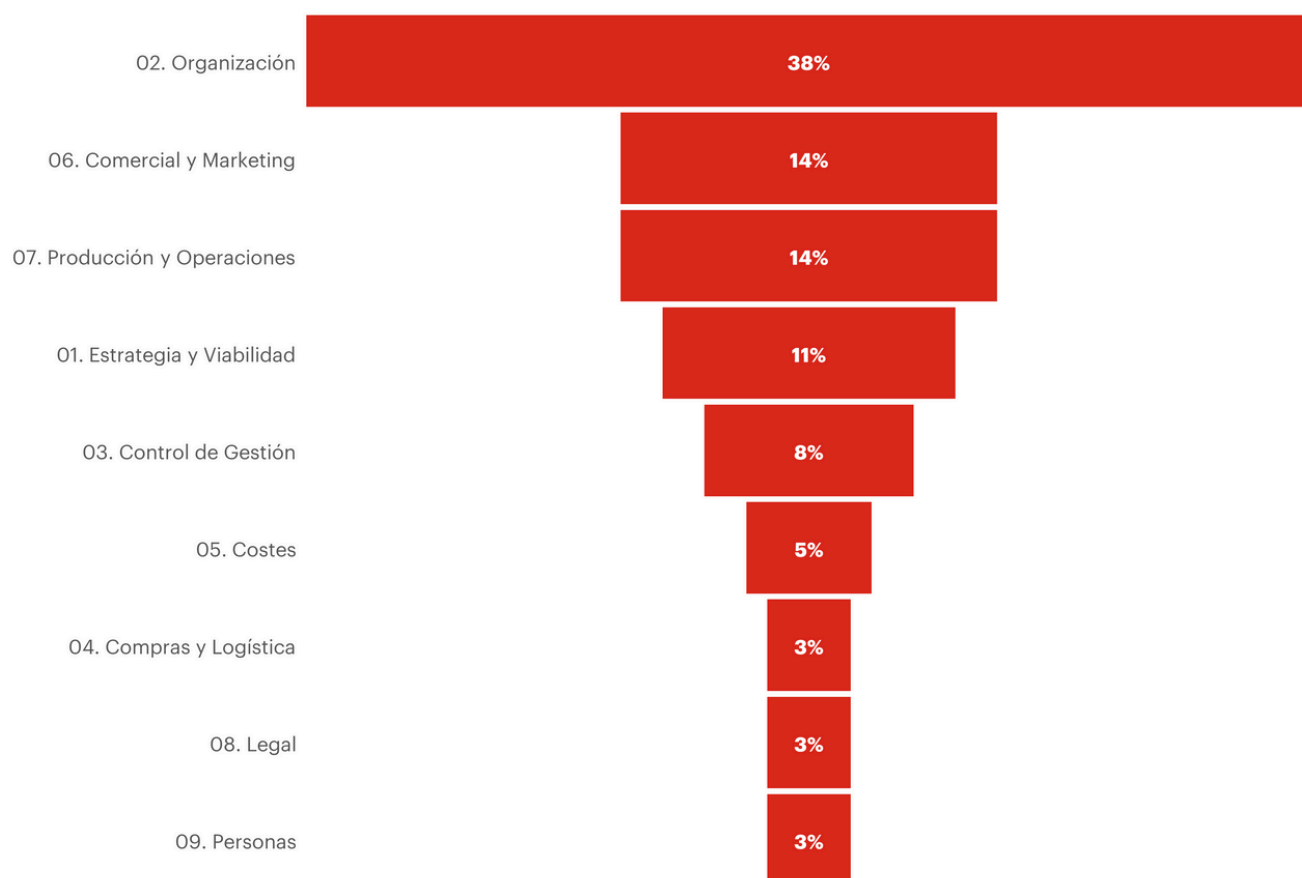
Para comparar el porcentaje de convenios por **Comunidad Autónoma**, podemos visualizar que las comunidades que más destacan por su intensidad son Andalucía, Castilla y León, Comunidad Valenciana o Galicia. Por otro lado, también se puede comprobar que las que menos destacan por el tono del color son comunidades del interior, como Aragón o Extremadura.

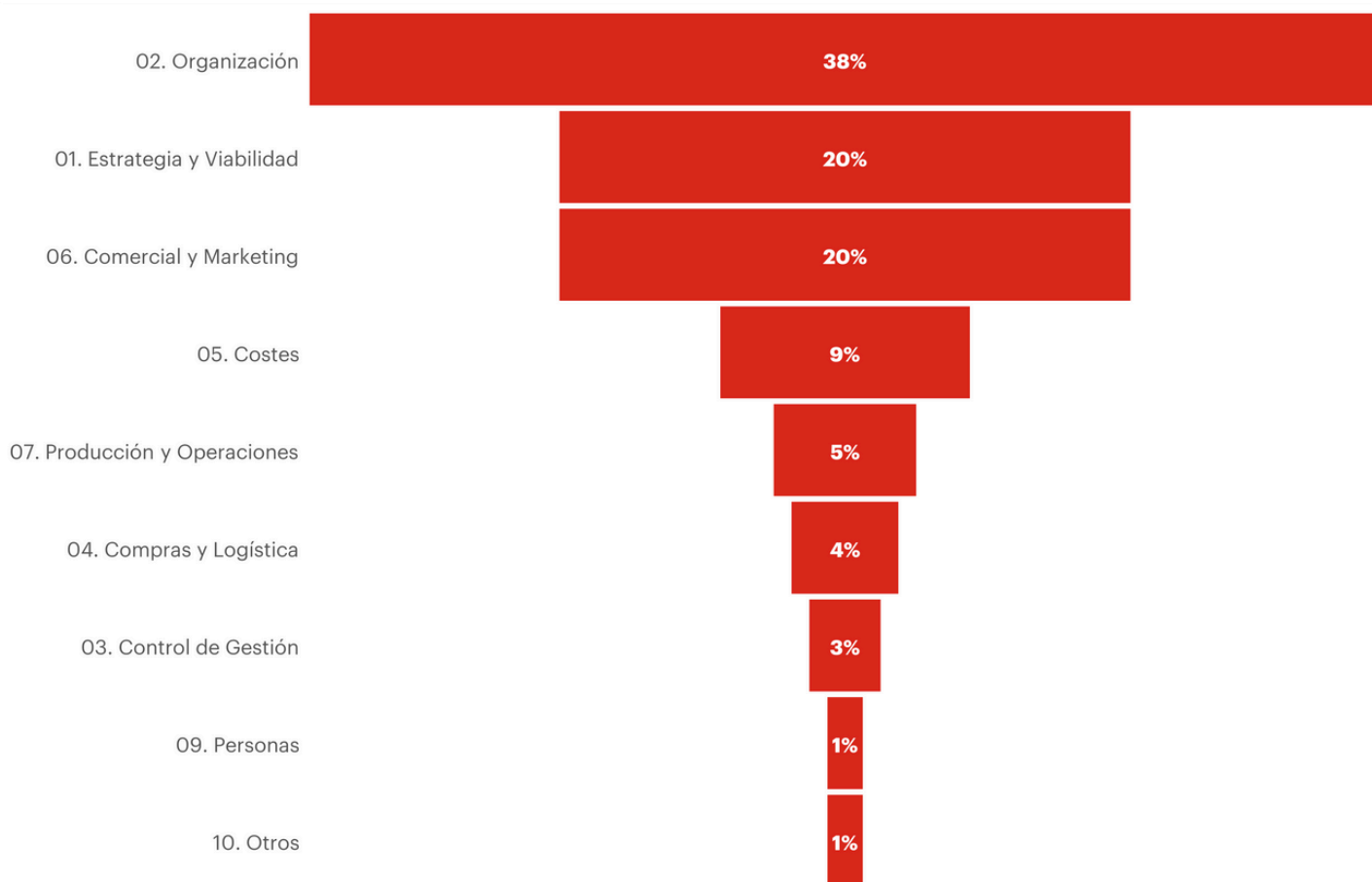
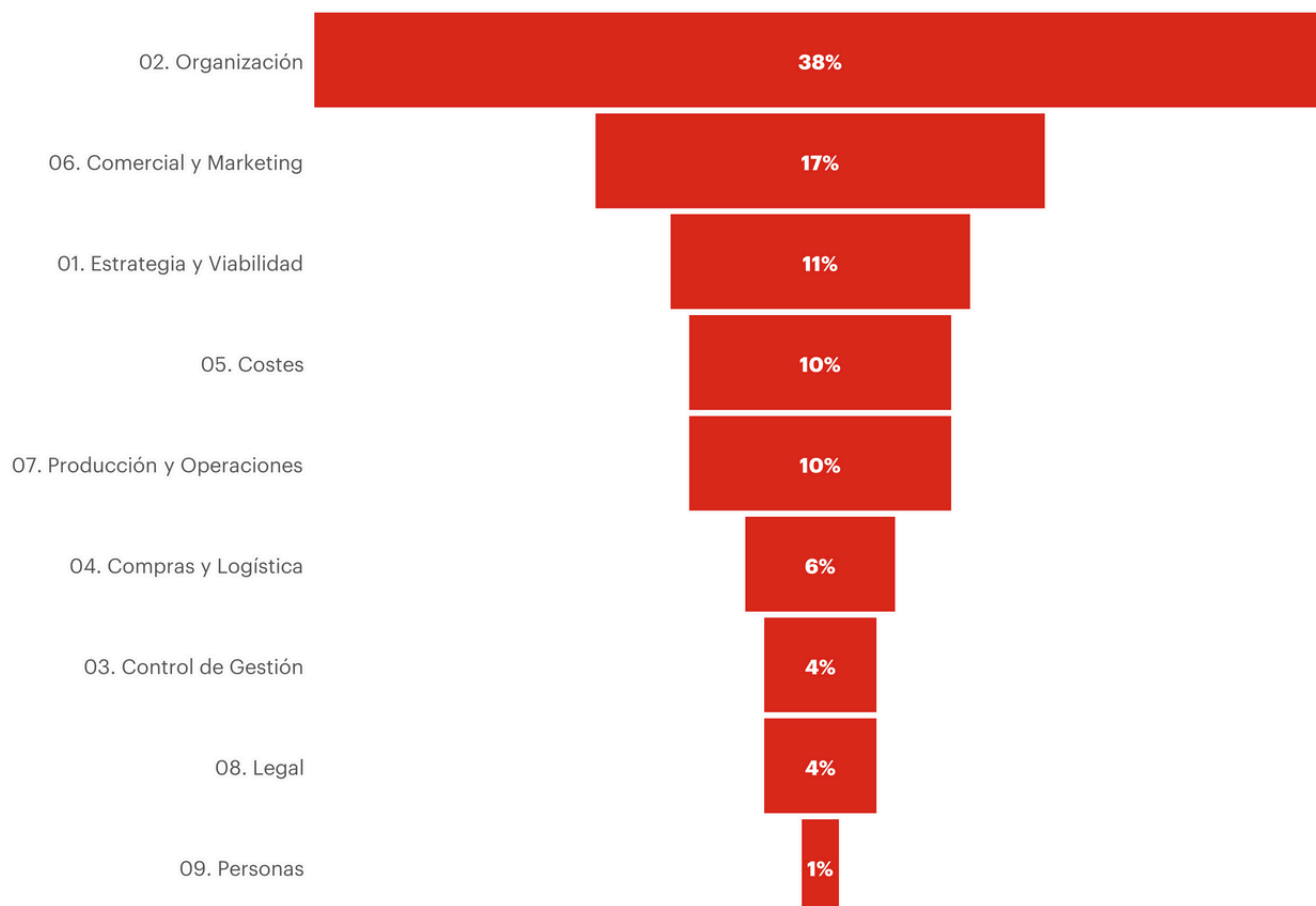


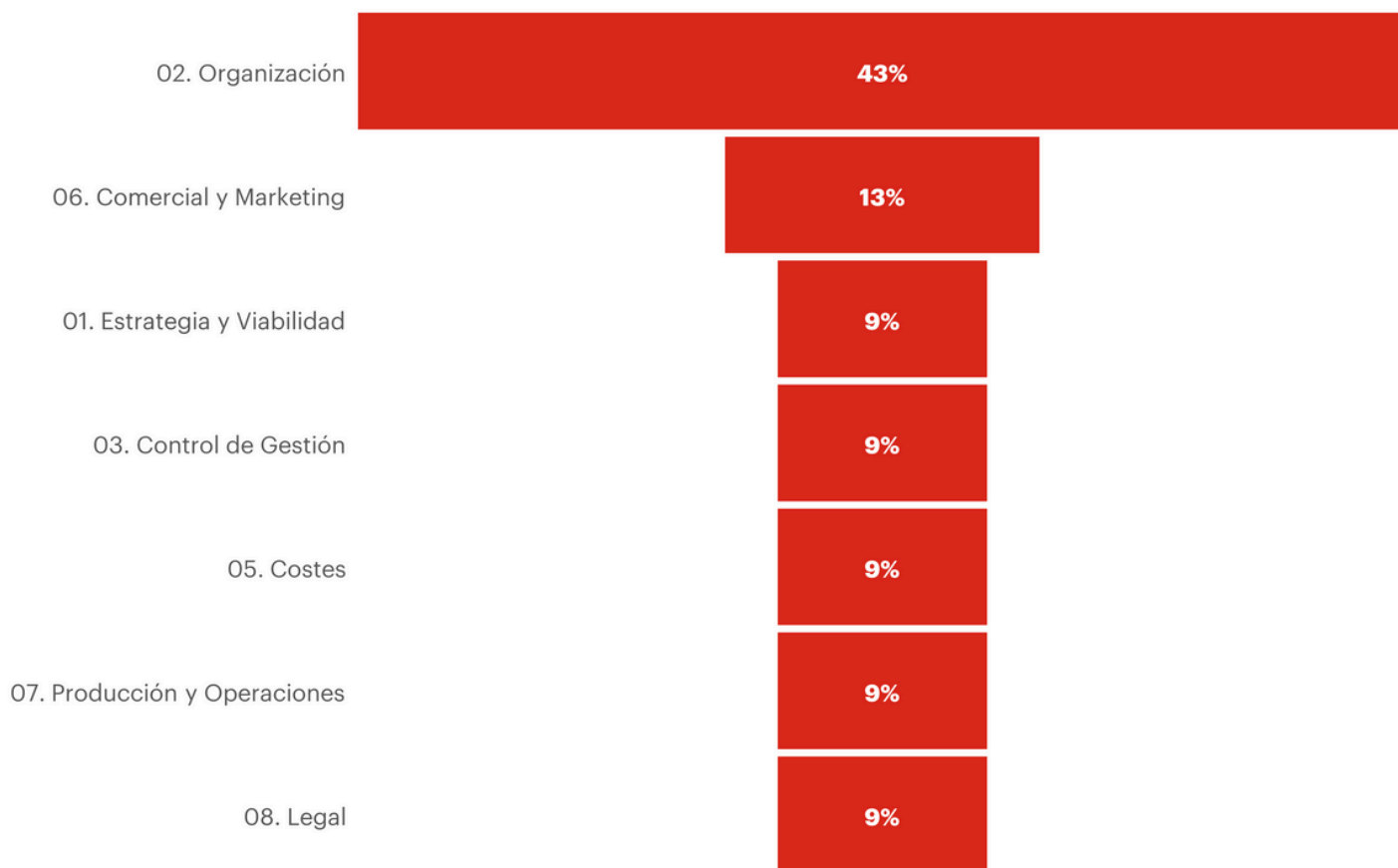
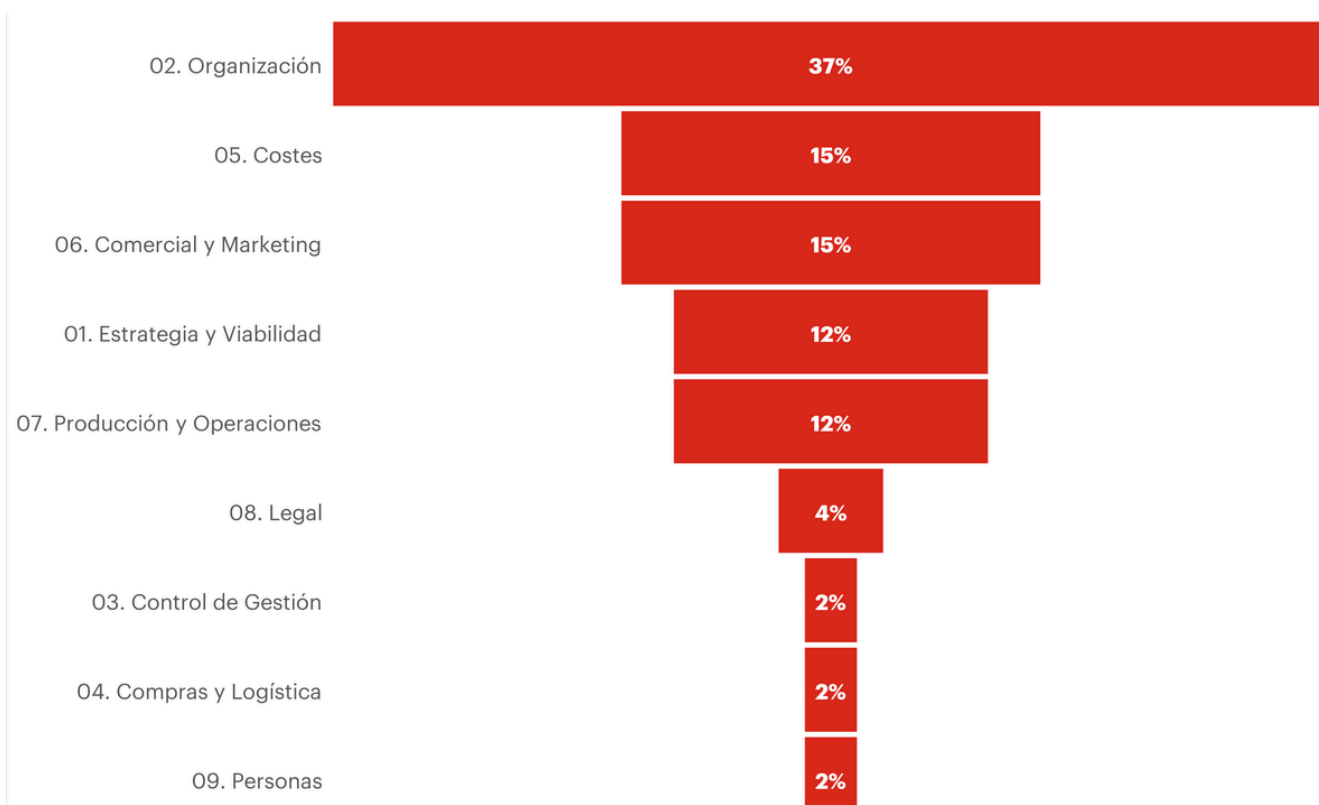
**ANDALUCÍA****ARAGÓN**

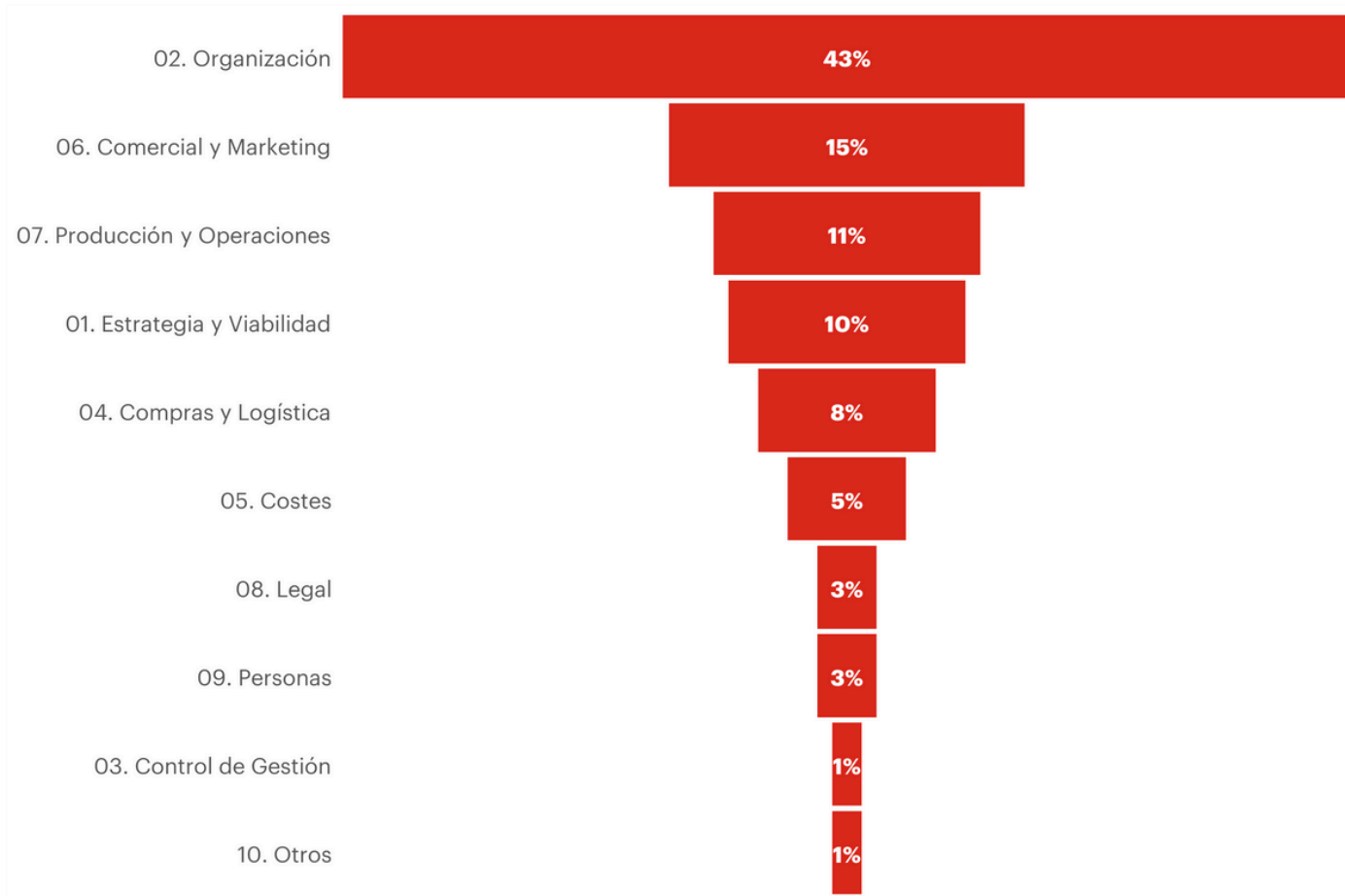
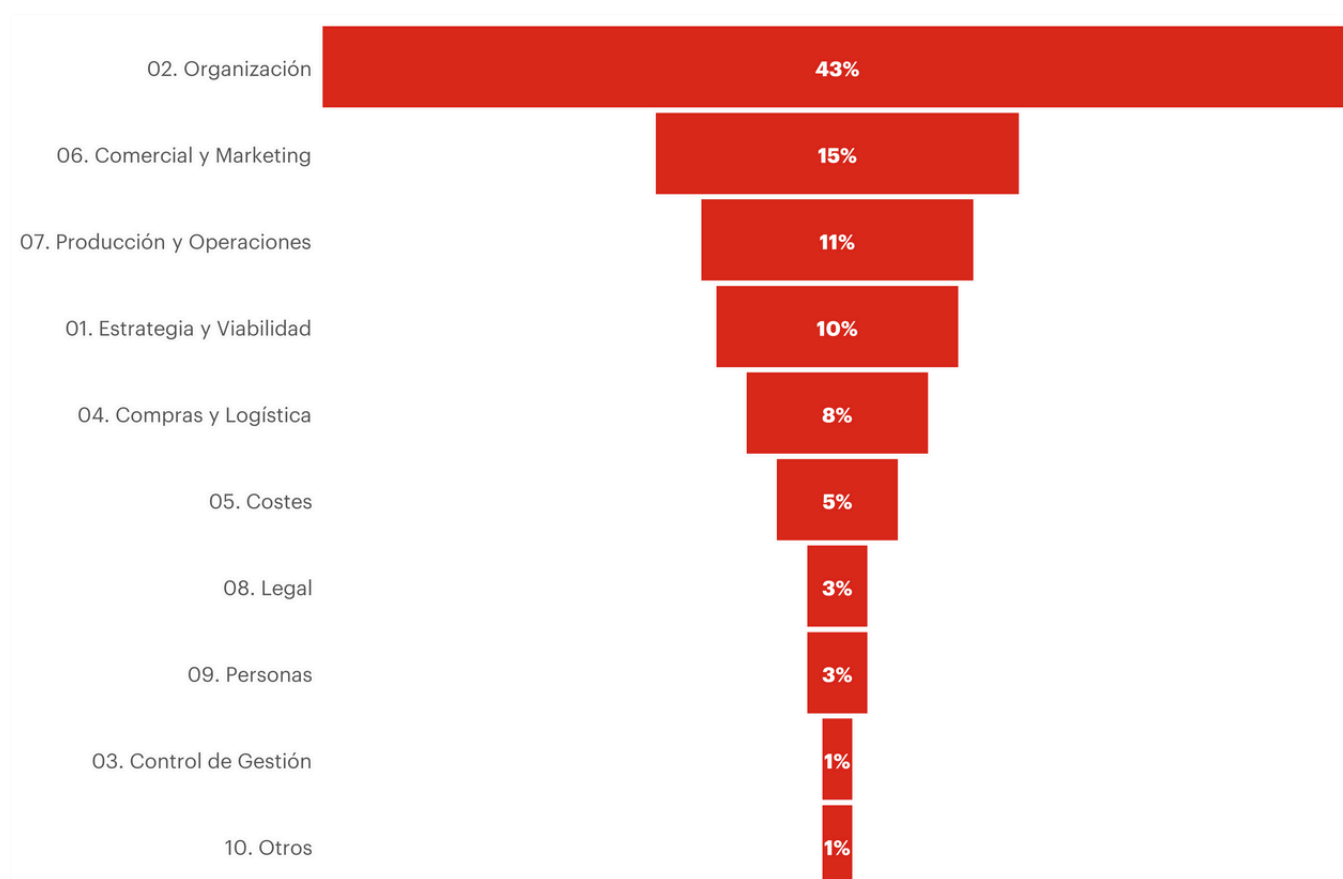
**PRINCIPADO DE ASTURIAS****ISLAS BALEARES**

**ISLAS CANARIAS****CANTABRIA**

**CASTILLA Y LEÓN****CASTILLA - LA MANCHA**

**CATALUÑA****COMUNIDAD VALENCIANA**

**EXTREMADURA****GALICIA**

**COMUNIDAD DE MADRID****REGIÓN DE MURCIA**

**COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA**

06. Comercial y Marketing

**100%****PAÍS VASCO**

02. Organización

**50%**

01. Estrategia y Viabilidad

**17%**

06. Comercial y Marketing

**8%**

09. Personas

**8%**

04. Compras y Logística

**6%**

07. Producción y Operaciones

**6%**

03. Control de Gestión

**3%**

05. Costes

**3%**

# Conclusiones

El informe ofrece una visión exhaustiva de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en España, resaltando su importancia en el tejido empresarial y social del país.

## La batalla por el talento: captar, fidelizar y no perder

La dificultad para encontrar personal cualificado es la principal preocupación de las pymes según el TACTIÓMETRO2025.

## Productividad: organización, estrategia y formación

Mejorar la organización interna es el factor señalado para incrementar la productividad por el 55% de las pymes encuestadas en el TACTIÓMETRO2025.

## Reducción de jornada: amenaza o acelerador de cambio

Dicotomía entre los que consideran que la reducción de la jornada laboral tendrá un impacto negativo, y los que opinan que sus efectos dependerán del sector.

## Inteligencia Artificial: potencial y desconocimiento

Las pymes reconocen el valor de la inteligencia artificial para mejorar su productividad, especialmente en tareas administrativas.

## La batalla por el talento: captar, fidelizar y no perder

La **dificultad para encontrar personal cualificado** es, según el TACTIÓMETRO2025, la principal preocupación de las pymes.

Este reto se intensifica especialmente en sectores técnicos o en territorios con baja movilidad laboral, donde la escasez de perfiles específicos limita seriamente la capacidad de cubrir ciertos puestos.

El 54% de las pymes afirma que las dificultades para captar talento se mantienen, y un 39% señala que incluso han aumentado. La situación se complica con la volatilidad de los perfiles jóvenes y el choque generacional, que añaden inestabilidad a la gestión del talento.

*“Las empresas deben esforzarse por ser atractivas: trabajar temas como la sostenibilidad, analizar su propuesta de valor y no tener miedo de mostrar lo que pueden aportar y hacer bien.”*

### Sandra Climent

Directora Observatori d'Economia Agroalimentària  
Col·legi d'Economistes de Catalunya

En este contexto, se vuelve imprescindible revisar las **estrategias de atracción y fidelización**. La pyme, con su flexibilidad y cercanía, puede tener ventaja si sabe adaptar su propuesta a las nuevas expectativas: desde un entorno laboral atractivo hasta políticas de desarrollo profesional claras.

Los datos muestran que los incrementos salariales en el tejido productivo han superado los registrados en convenios colectivos, lo que indica que ya no basta con retribuciones habituales: es necesaria una mejora real y diferenciadora para retener talento.

*“El problema surge cuando necesitas a alguien con una formación específica y no hay candidatos disponibles en la zona. Es prácticamente imposible cubrir ese tipo de puestos.”*

### David Vilomara

CEO en VILOMARA & ASSOCIATS

Sin embargo, la inversión en formación y desarrollo interno sigue siendo insuficiente. Muchas empresas buscan resultados inmediatos sin apostar por el crecimiento a medio plazo de sus equipos. A ello se suma una preocupante normalización del problema y una falta de implicación activa en su solución.

Captar, fidelizar y retener talento no es solo una necesidad, sino una prioridad estratégica. Las organizaciones que no integren salario emocional, cultura organizativa, oportunidades de desarrollo y una propuesta de valor clara difícilmente podrán competir en el actual escenario laboral. El cambio de mentalidad no puede esperar.

*“En lo que respecta al talento, valoramos más la capacidad de aprender y desarrollarse que la formación previa. Priorizamos perfiles de la zona, que contribuyan a un buen ambiente de trabajo y encajen a nivel social”*

### Carles López

CEO en Palets Penedès

## Productividad: organización, estrategia y formación

Mejorar la **organización interna** es el factor señalado para incrementar la productividad por el 55% de las pymes encuestadas en el TACTIÓMETRO2025.

Este dato sitúa la gestión interna por encima de factores como la estrategia o la formación, lo cual refleja una creciente toma de conciencia sobre la importancia de optimizar los recursos y procesos existentes. Sin embargo, esta prioridad no debería ir en detrimento de otros aspectos fundamentales como la capacitación continua del equipo. La formación es un pilar esencial para que las empresas puedan evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. A pesar de ello, muchas organizaciones siguen encontrando resistencias, especialmente en estructuras más tradicionales o con liderazgos consolidados. Además, existe aún un amplio margen de mejora en cuanto a la conciencia sobre el impacto real que una buena organización puede tener en la productividad. Algunas empresas continúan evaluando su rendimiento en comparación con su pasado reciente, sin aprovechar todo su potencial. Contar con una visión externa puede ser clave para identificar oportunidades y superar inercias.

*“Algunas empresas no son conscientes de las mejoras de productividad que puede lograr con una buena organización interna.”*

### Àngel Hermsilla

Secretario General en el Col·legi d'Economistes de Catalunya  
y columnista de ON ECONOMIA.

La **digitalización** también representa un reto importante: solo el 60% de las pymes en España supera un nivel básico. En un entorno tecnológico en constante evolución, la actualización continua y el desarrollo de nuevas competencias resultan imprescindibles para mantener la competitividad. Para ello, es recomendable contar con acompañamiento especializado que facilite la adaptación.

La inversión estratégica sigue siendo una asignatura pendiente. Muchas pymes dudan sobre cómo y en qué invertir, lo que frena su transformación. Abrirse a revisar y cuestionar el rumbo actual puede ser el primer paso hacia un modelo más eficaz y sostenible.

Por último, se pone de relieve la necesidad de fortalecer la comunicación interna y profesionalizar la gestión. Las estructuras familiares, comunes en muchas pymes, pueden dificultar la coordinación entre departamentos y personas. Incorporar perfiles externos puede aportar una mirada objetiva y herramientas de gestión más eficaces para avanzar en esta dirección.

En conjunto, organización, formación, digitalización, inversión y comunicación aparecen como ejes interconectados. Afrontarlos con una mentalidad abierta y profesional es clave para que la pyme gane en eficiencia, competitividad y capacidad de crecimiento.

*“Las pymes se comparan contra ellos mismos, sobre sus resultados anteriores. A veces necesitan una visión externa para no dejarse tanto por conseguir. Si se organizan pueden ser mejores.”*

**Marcos Pascual**

Coordinador territorial en TACTIO

## Reducción de jornada: amenaza o acelerador de cambio

La reducción de la jornada laboral genera **opiniones divididas entre las pymes**, según el TACTIÓMETRO2025.

El 45% de las empresas consultadas considera que esta medida tendrá un impacto negativo en la productividad, mientras que un 42% opina que sus efectos dependerán del sector. Esta paridad refleja la complejidad del debate y la falta de una visión unificada sobre sus posibles consecuencias.

Las respuestas varían significativamente según el ámbito de actividad. En agricultura, construcción e industria, predominan las percepciones negativas sobre la productividad, mientras que en sectores como la distribución o los servicios existe una mayor inclinación a considerar que el impacto dependerá del contexto y características propias de cada sector. Esta heterogeneidad sugiere que no es posible aplicar un análisis uniforme y que las implicaciones deberán estudiarse caso por caso.

En algunos sectores, el impacto podría verse mitigado por el uso de tecnologías avanzadas o modelos de organización más flexibles. La digitalización, por ejemplo, puede convertirse en una palanca para contrarrestar posibles caídas en la productividad, a la vez que fomenta nuevas formas de trabajar basadas en objetivos y resultados.

*"Puede ser una gran oportunidad para las pymes, porque en un momento en el que hay tanta falta de talento, la flexibilidad puede convertirse en un factor diferenciador y relevante para atraer ese talento que se les resiste y, así, lograr el éxito en el mundo empresarial."*

### Álvaro Celorio

Periodista en ECONOMIA DIGITAL

Para muchas pymes, **la medida supone un reto en términos de costes laborales, especialmente si no va acompañada de mejoras organizativas**. No obstante, también puede representar una oportunidad estratégica. En un contexto de escasez de talento, ofrecer modelos laborales más flexibles y adaptados a las nuevas demandas del mercado puede convertirse en un elemento diferenciador para atraer y fidelizar profesionales.

Además, este cambio puede actuar como catalizador de otras transformaciones pendientes, como la mejora de procesos internos, la reestructuración de equipos o la redefinición de objetivos. En lugar de ser percibida únicamente como una amenaza, la reducción de la jornada puede empujar a las pymes a replantear su modelo de negocio y avanzar hacia una gestión más eficiente y orientada al valor.

En resumen, el impacto de la reducción de la jornada laboral dependerá en gran medida de la capacidad de adaptación de cada empresa. Afrontar este cambio con visión estratégica, apertura al aprendizaje y apuesta por la innovación marcará la diferencia en su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

*"Dependerá del sector; quizá en el industrial sea donde más flexibilidad exista, y donde la aplicación de la inteligencia artificial pueda minimizar el impacto"*

### Jordi Goula

Periodista y economista

## Inteligencia Artificial: potencial y desconocimiento

La inteligencia artificial se consolida como **una herramienta de alto valor para las pymes, especialmente en la mejora de la productividad en tareas administrativas** y en áreas comerciales como marketing y ventas. Así lo refleja el TACTIÓMETRO2025, donde el 68 % de las empresas identifica la automatización de procesos administrativos como su principal ventaja.

Sin embargo, la implantación de esta tecnología aún enfrenta importantes desafíos. La falta de capacitación adecuada —señalada por el 56 % de las empresas— y la resistencia al cambio —mencionada por el 46 %— representan las principales barreras para una adopción efectiva. Estos datos evidencian una necesidad urgente de formación y acompañamiento, tanto a nivel técnico como estratégico.

*"Los resultados reflejan tanto miedo como desconocimiento. A menudo, existe una visión negativa y falta mucha divulgación. Es importante ayudar a que las personas pierdan ese miedo, empezando por hacerles entender cómo pueden mejorar su propia productividad."*

### Jordi González

Director del Observatorio Español de Comercio Electrónico  
de la Asociación Española de la Economía digital

El ritmo acelerado de evolución tecnológica añade complejidad al proceso. **La aparición constante de nuevas aplicaciones exige una adaptación continua y personalizada**, que tenga en cuenta las particularidades de cada pyme. No existen soluciones estándar: la clave está en identificar qué herramientas aportan valor real a cada modelo de negocio y en diseñar itinerarios de capacitación adecuados al nivel y rol de cada perfil dentro de la organización.

Superar el miedo inicial y el desconocimiento es fundamental. Para lograrlo, es necesario impulsar una mayor divulgación sobre el potencial de la IA y su aplicabilidad práctica. Esto implica no solo formar a los equipos operativos, sino también sensibilizar a los líderes empresariales sobre la importancia de incorporar esta tecnología como parte integral de la estrategia.

El consenso es claro: la inteligencia artificial no es un fin en sí mismo, sino un medio para ganar eficiencia, mejorar la toma de decisiones y aumentar la competitividad. Las pymes que logren integrar esta tecnología de forma consciente, escalable y alineada con sus objetivos podrán transformar sus procesos y posicionarse mejor ante los retos del mercado actual.

*"La recuperación económica y el avance tecnológico son evidentes, pero en el tejido pyme seguimos viendo una desconexión entre lo que el mercado necesita y lo que realmente se ofrece. La digitalización por sí sola no basta; necesitamos una evolución integral que contemple formación, adaptación y visión estratégica."*

### Mario Monrós

Socio Director de TACTIO

# Ficha técnica



De izda a dcha: Noelia Sanz, Raúl López, Jordi Goula, David Vilomara, Sandra Climent, Carles López, Marcos Pascual, Mario Monrós, Jordi González, Álvaro Celorio, Esther Martínez, Àngel Herмосilla y Evelyn Megías.

## Gracias a la UNIR y al Panel de expertos que nos han acompañado en la realización de este informe

La encuesta propia sobre la que se elabora este informe TACTIÓMETRO2025, se basa en la información recabada entre 305 empresas distribuidas por toda la geografía española, de las cuales el 30% son microempresas (1 a 9 personas empleadas); un 53% son pequeñas empresas (10 a 49 empleadas); un 17% son medianas empresas (50 a 249 empleados); y sólo el 1% son grandes empresas (250 o más empleados).

Como viene ocurriendo desde 2020, TACTIO ha contado con la colaboración de un grupo de estudiantes en prácticas del Máster Universitario en Inteligencia de Negocio en la UNIR – Universidad Internacional de la Rioja, quienes se han encargado del grueso de este informe (análisis de datos y gráficos). Sirvan estas líneas para mostrar el agradecimiento y reconocimiento de nuestra empresa hacia el trabajo e implicación durante los últimos tres meses de los estudiantes.



En la edición de este año hemos tenido el privilegio de contar con un panel de 11 especialistas que nos han ayudado a interpretar los datos principales y a orientar algunas de las conclusiones del informe.

El panel ha estado compuesto por:

- **Mario Monrós Ciuro, Socio Director de TACTIO.**
- **Marcos Pascual, Coordinador Territorial de TACTIO.**
- **Esther Martínez, Delegada Territorial de TACTIO.**
- **Raúl López, Director de SAP en TACTIO.**
- **Carles López, CEO de Palets Penedès.**
- **David Vilomara, CEO de Vilomara & Associats.**
- **Àngel Herмосilla, Secretario General en el Col·legi d'Economistes de Catalunya.**
- **Sandra Climent, Directora Observatori d'Economia Agroalimentària en Col·legi d'Economistes de Catalunya.**
- **Jordi Goula, periodista y economista.**
- **Àlvaro Celorio, periodista en Economía Digital.**
- **Jordi González, Director del Observatorio Español de Comercio Electrónico en ADIGITAL.**

**Puedes ver el vídeo del panel de expertos en el siguiente QR o en el enlace:**



### **Madrid**

Zurbano, 34 - 1ª izq.  
28010 Madrid

### **Barcelona**

Edificio Numancia, 1, 5ª planta  
08014 Barcelona

+34 900 264 995

info@tactio.es  
www.tactio.es

**18 años** acompañando a la pyme

**TACTIO**



www.tactio.es