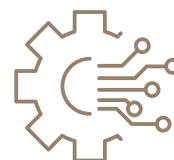
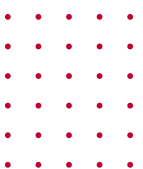


OBSERVATORIO DE
**competitividad
empresarial**

TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL
Nº16/2025





El Observatorio de Competitividad Empresarial

El Observatorio de Competitividad Empresarial es una iniciativa de la Cámara de Comercio de España cuyo **objetivo es contribuir al conocimiento y valoración de la capacidad competitiva de nuestro tejido empresarial.**

El Observatorio estudia periódicamente diversos factores o ámbitos clave para la competitividad empresarial, con un análisis específico.

Este número del Observatorio se dedica a los **procesos de transformación emprendidos por las empresas para mejorar su competitividad.** Se trata de un monográfico en el que se analizan diferentes aspectos relativos a la necesidad que han experimentado las empresas españolas de acometer una transformación y la intensidad con que la han implementado, los principales ámbitos de esa transformación y los retos que afrontan en este camino. Adicionalmente, se profundiza en la utilidad de los Fondos Next Generation UE para avanzar en la transformación. Para ello, la información ha sido recogida a partir de una encuesta ad hoc llevada a cabo por las Cámaras de Comercio españolas.

Con la publicación de este Observatorio, la Cámara de Comercio contribuye activamente al conocimiento e interpretación de la realidad competitiva de nuestras empresas, en su ejercicio responsable como **institución consultiva en defensa del interés general.**

Resumen

Necesidad de la empresa de acometer un proceso de transformación en los últimos 10 años*, total y por tamaño y sector (%)

Sí ☐
No ☐

Total	76,3%	23,7%
Sector		
Industria	79,3%	20,7%
Servicios	75,8%	24,2%
Comercio	74,9%	25,1%
Construcción	70,5%	29,5%
Tamaño		
250 o más trabajadores	87,0%	13,0%
50 a 249 trabajadores	87,1%	12,9%
de 10 a 49 trabajadores	80,2%	19,8%
1 a 9 trabajadores	70,2%	29,8%

* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.

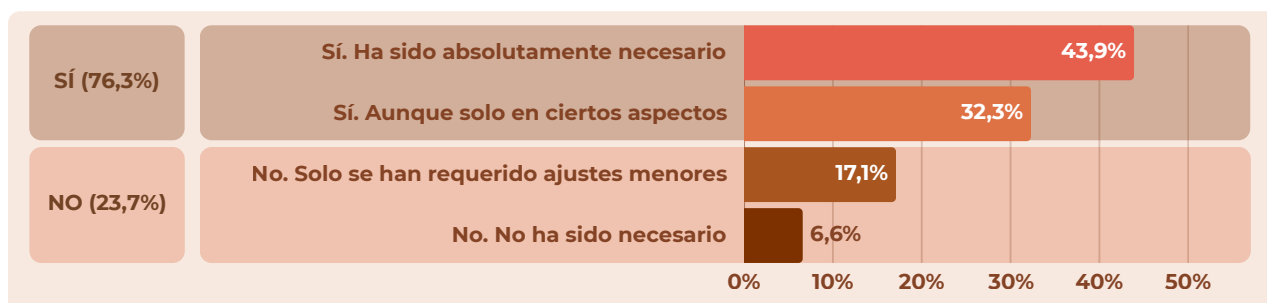
Fuente: Cámara de España

- **Algo más de las tres cuartas partes (76,3%) de las empresas encuestadas ha necesitado emprender algún proceso de transformación en los últimos 10 años** (o desde su constitución) para preservar su competitividad, y esta necesidad se acentúa según aumenta la dimensión empresarial.
- Entre los **ámbitos de esa transformación que son o han sido importantes** para las empresas, la utilización de nuevas tecnologías para potenciar el modelo de negocio es el más relevante (3,93 puntos de media). Por el contrario, la implantación de prácticas social o medioambientalmente sostenibles es el ejercicio de menor importancia relativa (2,87 puntos).
- Las empresas medianas y las grandes, las industriales y las de servicios, y las que acometieron la transformación; asignan una importancia mayor que el resto a los diferentes ámbitos de transformación.
- En cuanto a los **retos para avanzar en la transformación y que ésta sea exitosa, el entorno económico empresarial (54,5%) es el que más preocupa a las empresas**. En segundo término, se sitúan la incertidumbre sobre el retorno de la inversión necesaria (39,8%), la escasez de talento cualificado para llevar a cabo la transformación (37,1%) y el cumplimiento de las regulaciones y normativas (34,5%).
- Por tamaño, el entorno económico-empresarial representa el mayor desafío para todas las dimensiones. La incertidumbre en el retorno de las inversiones es el segundo reto más importante para las microempresas en tanto que la escasez de talento cobra mayor relevancia a partir de los 10 trabajadores. Entre las más grandes, la preocupación por el cumplimiento de las regulaciones es particularmente elevada.
- Por sector, las empresas comerciales están más preocupadas que el resto por el entorno económico-empresarial.
- Ocho de cada diez empresas consultadas (79,5%) conoce **los Fondos Next Generation EU (NGEU)**. Este conocimiento se incrementa ligeramente entre las compañías que sí han necesitado emprender una transformación (82,3%), crece con la dimensión empresarial (97,0% entre las grandes empresas hasta llegar al 71,6% de las microempresas) y entre las empresas industriales y de servicios (algo más del 84%).
- La percepción sobre la **utilidad de los Fondos NGEU para la transformación** del tejido productivo español, entre las empresas que sí los conocen, se reparte de manera equilibrada entre las que consideran que sí han impactado favorablemente (47,5%) y las que creen que no han contribuido particularmente al cambio (52,5%).
- Este resultado difiere principalmente entre las compañías grandes y en las industriales, que perciben un impacto menor (36,5% y 40,5% los considera útiles, respectivamente).

Necesidad de transformación de las empresas

En este apartado se indaga sobre los procesos de transformación desarrollados por las empresas encuestadas en los últimos 10 años (o desde su constitución, en caso de llevar menos de 10 años operando) para adaptarse a las nuevas tendencias y conseguir ser más competitivas. Al tiempo que se les consulta por la decisión de reorientar la estrategia empresarial, la información recogida permite también calibrar la intensidad de la transformación emprendida.

En los últimos 10 años* ¿Ha sido necesario que su empresa emprendiera algún proceso de transformación para mantener su competitividad? (%)

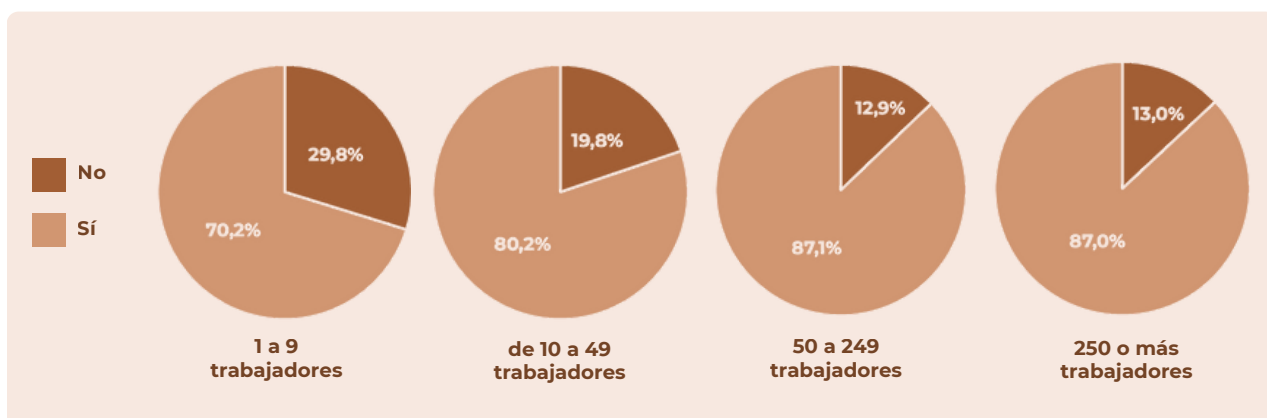


* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.
Fuente: Cámara de España

De acuerdo con los resultados alcanzados, **algo más de las tres cuartas partes (76,3%) de las empresas encuestadas ha necesitado emprender algún proceso de transformación en los últimos 10 años (o desde su constitución)**, el 43,9% porque lo consideró indispensable en tanto que para el 32,9% ha sido un cambio parcial, centrado solo en algunos aspectos.

Por otro lado, entre las empresas que no han necesitado una reorientación de su estrategia empresarial (23,7%), el 17,1% declara que solo han requerido la realización de ajustes menores y un 6,6% que no lo han considerado necesario.

Necesidad de la empresa de emprender un proceso de transformación en los últimos diez años*, por tamaño (%)

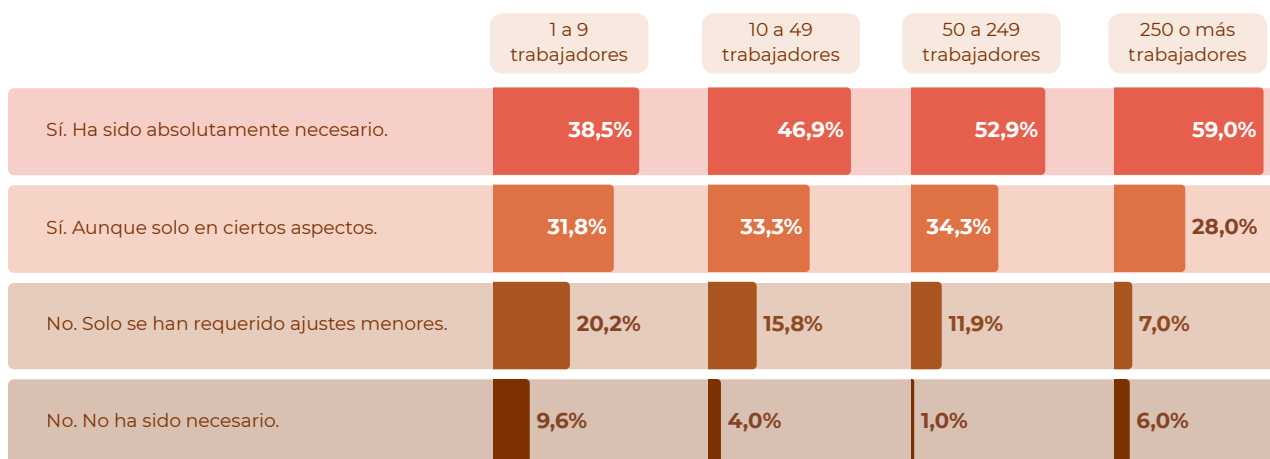


* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.
Fuente: Cámara de España

Atendiendo al tamaño de las compañías consultadas, se advierte que **la necesidad de acometer el proceso de transformación se acentúa según aumenta la dimensión empresarial**. En este sentido, entre las microempresas, un 70,2% declara que ha emprendido el proceso de cambio (total o parcialmente), porcentaje que aumenta hasta el 80,2% de las pequeñas, y se incrementa más aún entre las medianas y grandes compañías, llegando al 87%.

Entre las empresas que sí acometieron cambios, la intensidad de la transformación es mayor cuanto más grande es la compañía. En este sentido, un 38,5% de las microempresas declara que la transformación ha sido absolutamente necesaria, frente al 59,0% de las de más de 249 trabajadores

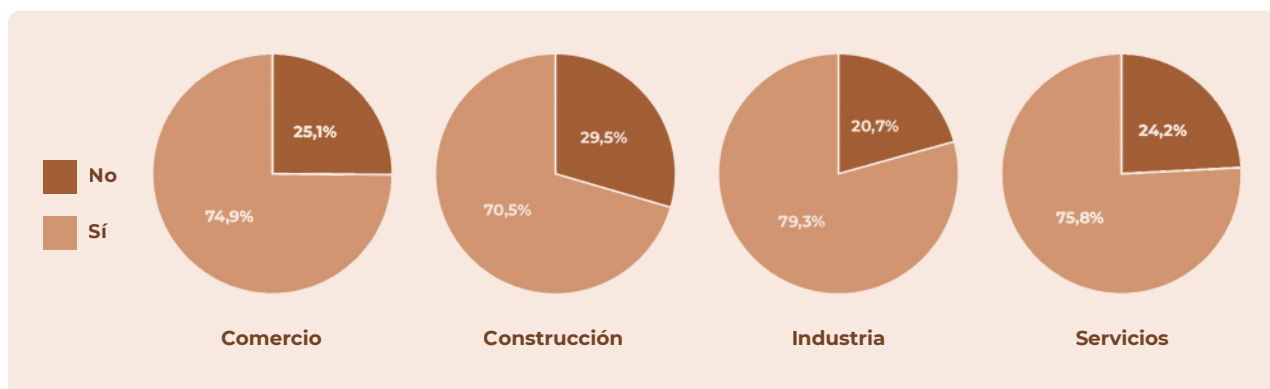
Necesidad de la empresa de emprender un proceso de transformación para mantener la competitividad en los últimos diez años*, según tamaño (%)



* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.
Fuente: Cámara de España

Por sector de actividad no se observan grandes disparidades en la necesidad de emprender un proceso de transformación en los últimos diez años, aunque podría afirmarse que las empresas industriales precisaron introducir cambios en mayor medida que el resto de las actividades, en tanto que las de la construcción los demandaron menos. En concreto, en el sector industrial un 79,3% de las compañías ha necesitado una reorientación de la estrategia empresarial frente al 70,5% de las pertenecientes al sector de la construcción.

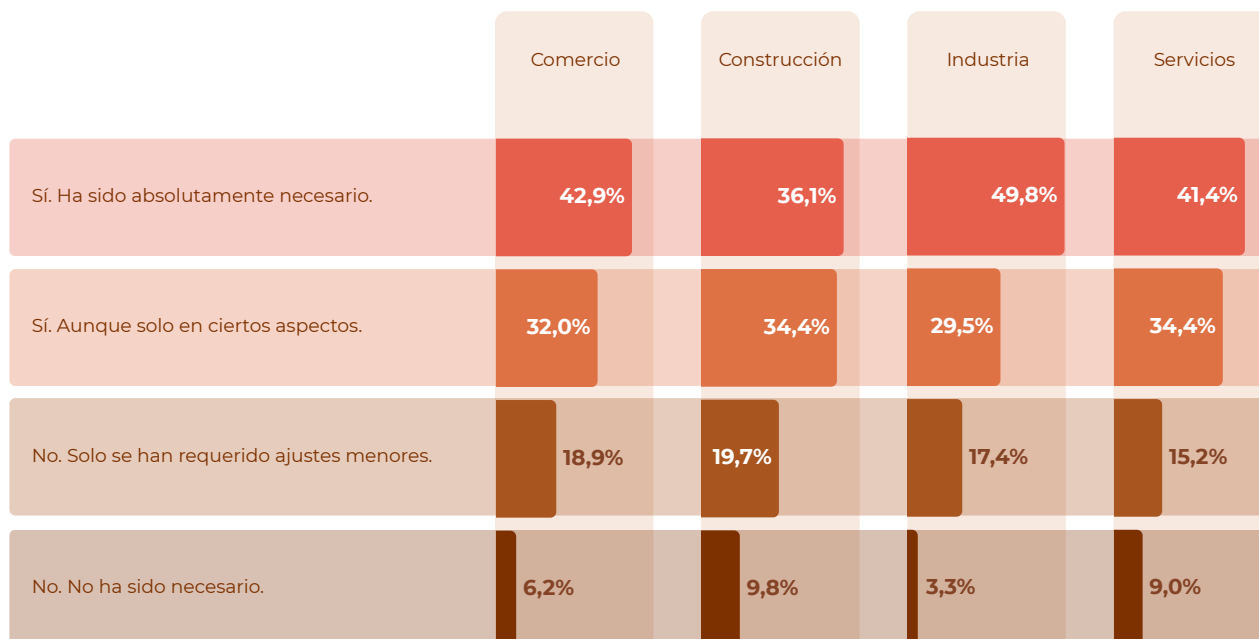
Necesidad de la empresa de emprender un proceso de transformación en los últimos diez años*, por sector (%)



* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.
Fuente: Cámara de España

Profundizando en la intensidad de los cambios acometidos, **cerca de la mitad de las compañías industriales (49,8%) ha necesitado una transformación total, frente al 36,1% registrado entre las del sector de la construcción.** En un plano intermedio se sitúan los comercios y las empresas de otros servicios, entre las que alrededor de un 41% declara que la reorientación estratégica ha sido absolutamente necesaria.

Necesidad de la empresa de emprender un proceso de transformación para mantener la competitividad en los últimos diez años*, por sector (%)



* En caso de que la empresa tenga menos de 10 años, se considera el periodo desde su constitución.
Fuente: Cámara de España

Ámbitos de la transformación

Una vez analizada la necesidad de acometer una transformación en los últimos 10 años, a continuación, se profundiza en los ámbitos de esa transformación que son o han sido importantes para las empresas. Para ello, se les requiere que evalúen (entre 1 y 5 puntos) la relevancia de una serie de aspectos vinculados a esos cambios.

En general, las compañías consultadas consideran entre importantes y medianamente importantes los diferentes factores de transformación propuestos. En particular, entre los ámbitos de cambio analizados, **la utilización de nuevas tecnologías y el avance en la digitalización para potenciar el modelo de negocio es considerado el elemento más relevante (3,93 puntos de media)** por el conjunto de las empresas. **La implantación de prácticas social o medioambientalmente sostenibles, por el contrario, es el mecanismo considerado de menor importancia transformadora (2,87 puntos).**

El impacto atribuido a los diferentes instrumentos de transformación varía según la compañía se haya embarcado o no en un proceso de renovación. En este sentido, si bien el orden de relevancia resultante es similar entre ambos grupos, **la importancia asignada a cada ámbito es mayor entre aquellas empresas que sí emprendieron la transformación.**

Las diferencias más destacadas se producen en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas para potenciar el modelo de negocio (4,12 y 3,33 puntos de media, respectivamente), la adopción de estrategias de innovación para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores (3,90 y 3,23 puntos) y la puesta en marcha de nuevas formas de gestión del personal para atraer y mantener a los trabajadores y aumentar su productividad (3,62 y 2,89 puntos). En estos tres casos, las empresas que acometieron la transformación valoran su relevancia como importante, en tanto que las que no lo hicieron le atribuyen una importancia media.

Valoración de la relevancia de los ámbitos de transformación, según la empresa ha emprendido o no en el proceso de cambio (valor medio, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)

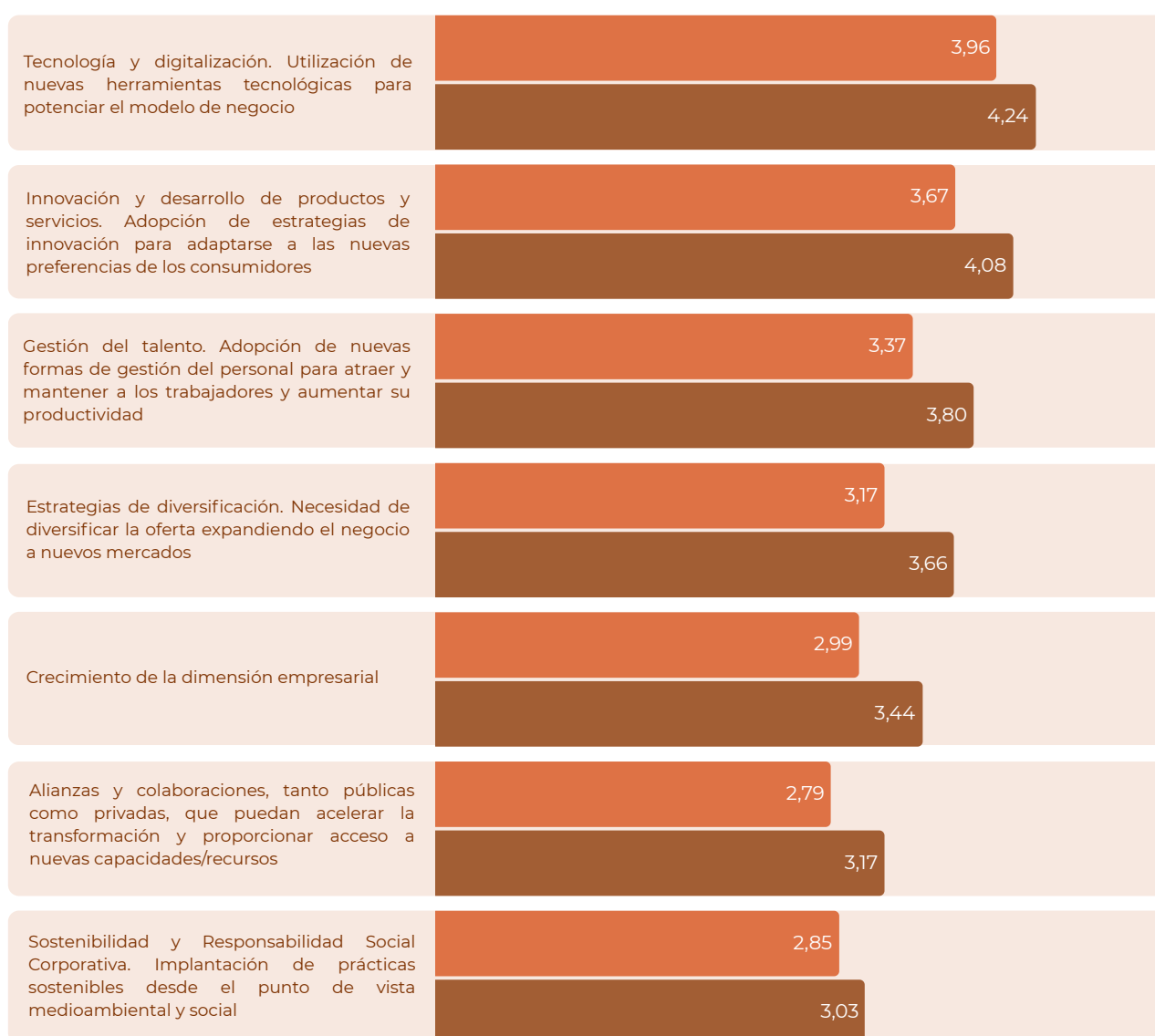
	Sí ha emprendido un proceso de transformación	No ha emprendido un proceso de transformación	Todas las empresas
Tecnología y digitalización. Utilización de nuevas herramientas tecnológicas para potenciar el modelo de negocio	4,12	3,33	3,93
Innovación y desarrollo de productos y servicios. Adopción de estrategias de innovación para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores	3,90	3,23	3,75
Gestión del talento. Adopción de nuevas formas de gestión del personal para atraer y mantener a los trabajadores y aumentar su productividad	3,62	2,89	3,45
Estrategias de diversificación. Necesidad de diversificar la oferta expandiendo el negocio a nuevos mercados	3,45	2,89	3,32
Crecimiento de la dimensión empresarial	3,25	2,82	3,15
Alianzas y colaboraciones, tanto públicas como privadas, que puedan acelerar la transformación y proporcionar acceso a nuevas capacidades/recursos	3,00	2,58	2,91
Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Implantación de prácticas sostenibles desde el punto de vista medioambiental y social	2,95	2,58	2,87

Fuente: Cámara de España

Desagregando las valoraciones en función de la intensidad de los cambios acometidos entre aquellas empresas que sí emprendieron la transformación, se observa que **la relevancia de los factores es mayor para las que lo hicieron de manera global, en contraposición a aquellas donde los cambios se implementaron solo en algunos aspectos.**

Valoración de la relevancia de los ámbitos de transformación entre las empresas que sí emprendieron el cambio, según la intensidad del proceso (valor medio, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)

- Sí. Aunque solo en ciertos aspectos.
- Sí. Ha sido absolutamente necesario.



Fuente: Cámara de España

Por tamaño empresarial, **se constata que las empresas medianas y grandes asignan, en general, una relevancia media mayor que el resto de los segmentos a los mecanismos de transformación.** En particular, la diferencia más destacable se produce en la implantación de prácticas medioambiental y socialmente sostenibles, ámbito que las compañías más grandes consideran importante (3,76 puntos), frente a una valoración más contenida asignada por las demás dimensiones.

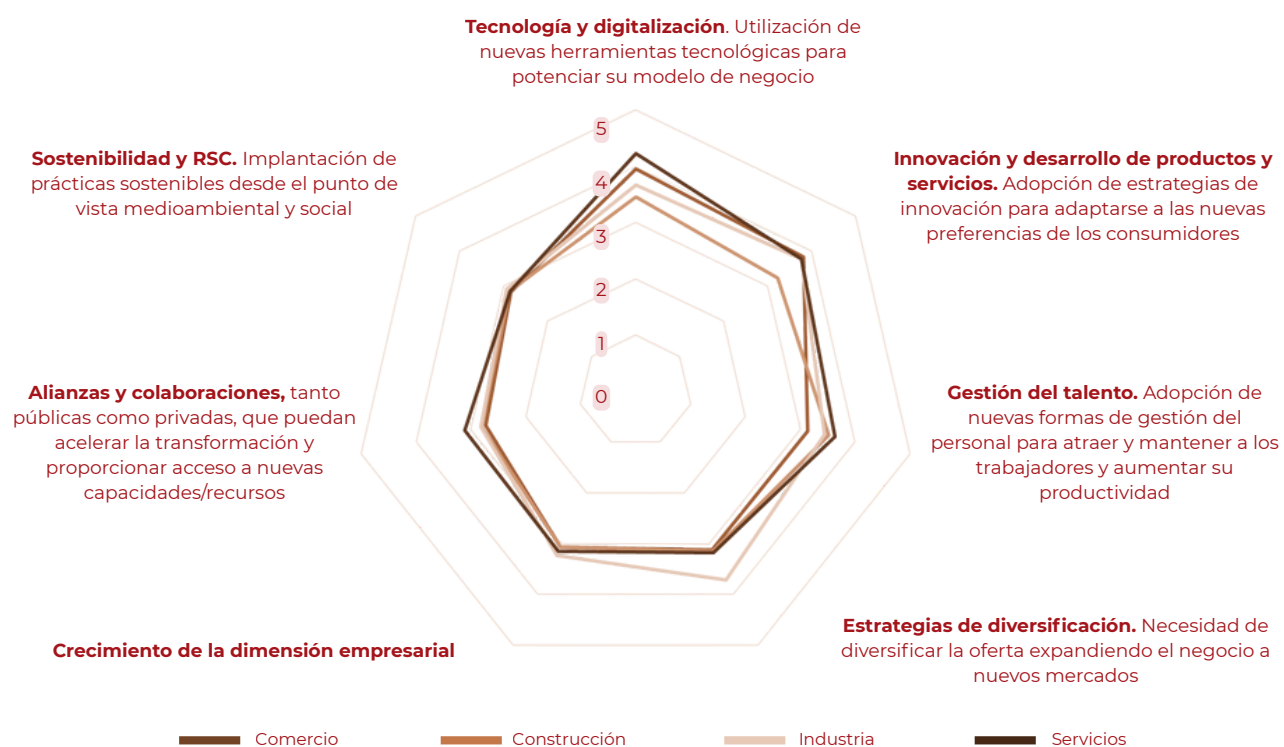
Valoración de la relevancia de los ámbitos de transformación, por tamaño (valor medio, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)



Fuente: Cámara de España

Por sector de actividad, si bien no se advierten grandes disparidades, **podría afirmarse que, en términos generales, las empresas industriales y las de servicios asignan una importancia mayor a los diferentes mecanismos de transformación, frente a las compañías de comercio y construcción.** A este respecto, la necesidad de diversificar la oferta expandiendo el negocio es especialmente importante para la industria (3,71 puntos de media). Por su parte, las empresas constructoras valoran menos que el resto la adopción de estrategias de innovación para adaptarse a las nuevas preferencias (3,23 puntos).

Valoración de la relevancia de los ámbitos de transformación, por sector de actividad (valor medio, donde 1 es poco importante y 5 muy importante)



Fuente: Cámara de España

Retos para avanzar en la transformación

En este apartado se indaga sobre los posibles retos que enfrentan las empresas a la hora de avanzar en su transformación para adaptarse al entorno de negocios actual. En este sentido, se solicitó a las compañías encuestadas que seleccionaran los principales desafíos que han debido afrontar.

De los ocho retos para avanzar en la transformación por los que se les ha consultado, **el que más preocupa a las empresas es el desafío que imprime el entorno económico empresarial (54,5%)**. En segundo término, se sitúan la incertidumbre acerca del retorno de la inversión necesaria (39,8%), la escasez de talento cualificado para llevar a cabo la transformación (37,1%) y el cumplimiento de las regulaciones y normativas (34,5%).

Un porcentaje menor de las compañías -en torno a una quinta parte- señala también la necesidad de llevar a cabo cuantiosas inversiones (21,1%), la resistencia al cambio dentro de la organización (20,5%), los problemas de financiación (18,4%) y unas capacidades tecnológicas insuficientes (15,2%); como retos relevantes a la hora de emprender el proceso de adaptación.

Cuando se profundiza en el análisis, desagregando por la necesidad que han manifestado las empresas encuestadas de emprender la transformación para adaptarse y ser más competitivas en los últimos diez años, como era de esperar, **se constata que aquellas que han necesitado embarcarse en el cambio perciben mayores desafíos para avanzar y esto se incrementa aún más entre las empresas que han puesto en marcha una transformación global**.

Cabe destacar que **solo un reto mantiene su relevancia primordial más allá de los diferentes estadios de transformación de las compañías: el entorno económico-empresarial** (oscila entre el 46,0% y el 56,3% de las empresas).

Principales retos que enfrenta su empresa para avanzar en su transformación para adaptarse al entorno de negocios actual, según la necesidad de transformación (%)

	No. No ha sido necesario	No. Solo se han requerido ajustes menores	Sí. Aunque solo en ciertos aspectos	Sí. Ha sido absolutamente necesario	Total
Entorno económico-empresarial (inestabilidad, competencia, ...)	46,0%	53,6%	54,2%	56,3%	54,5%
Incertidumbre en el retorno de las inversiones necesarias (riesgos, presión fiscal, ...)	28,3%	36,5%	38,6%	43,9%	39,8%
Escasez de talento cualificado para llevar a cabo la transformación	25,7%	28,0%	39,0%	41,0%	37,1%
Cumplimiento de las regulaciones y normativas	32,7%	29,0%	36,6%	35,8%	34,5%
Necesidad de llevar a cabo cuantiosas inversiones	18,6%	14,0%	18,1%	26,7%	21,1%
Resistencia al cambio dentro de la organización	10,6%	20,8%	21,9%	20,6%	20,5%
Falta de recursos financieros, problemas para financiarse	15,9%	15,0%	16,9%	21,3%	18,4%
Capacidades tecnológicas insuficientes	13,3%	11,3%	15,6%	16,4%	15,2%
No afronta retos porque no tiene necesidad de transformarse	28,3%	17,4%	6,6%	0,0%	7,0%

Fuente: Cámara de España

Atendiendo al tamaño de las empresas, el entorno económico-empresarial representa el mayor desafío para la transformación en todas las dimensiones empresariales.

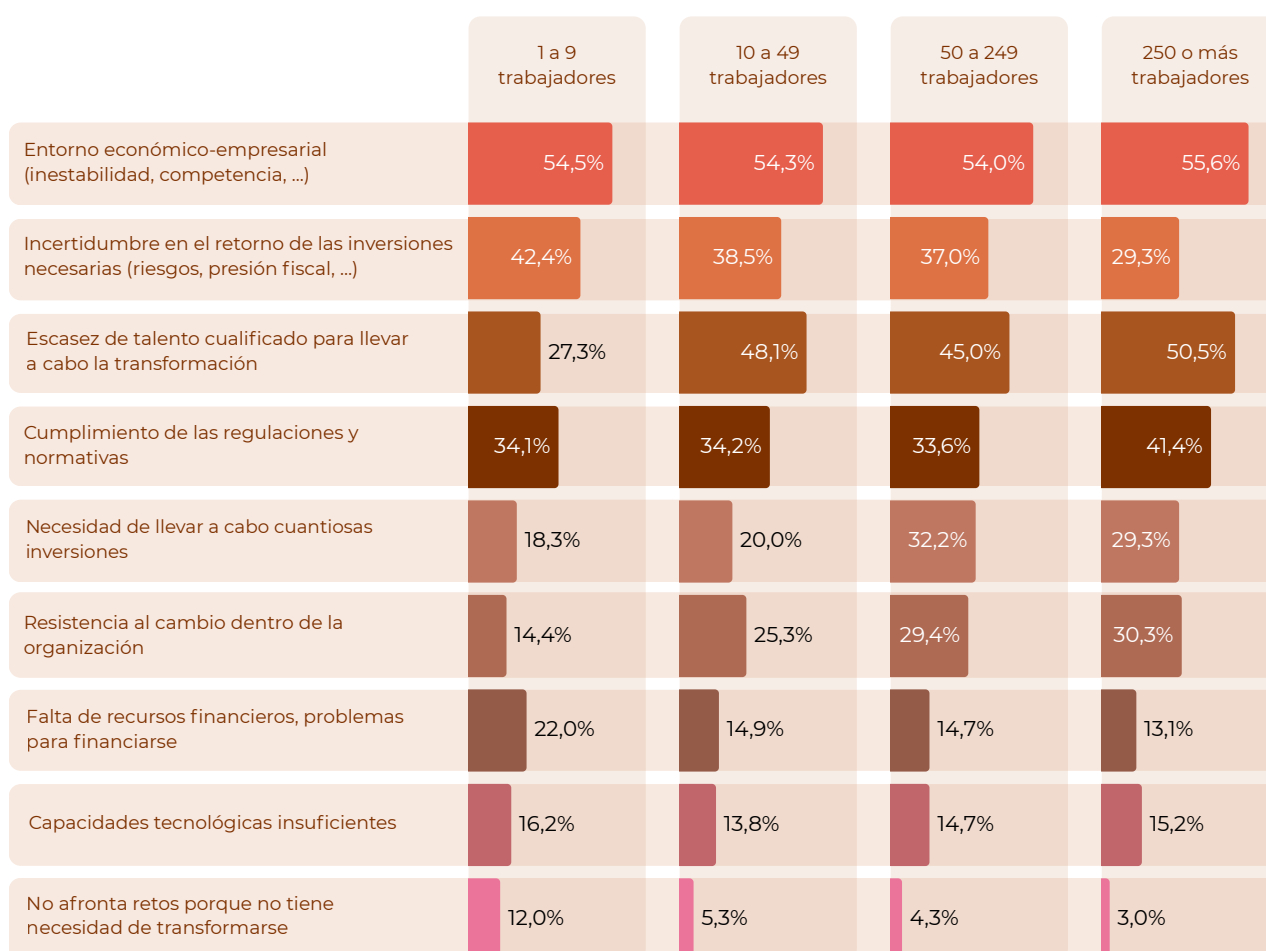
En cuanto al resto de retos, las preocupaciones difieren en función del número de trabajadores. **Así, la incertidumbre sobre el retorno de las inversiones** es el segundo reto más importante para las microempresas y, aunque es también relevante para los demás tamaños, **su peso disminuye según aumenta el número de empleados.**

También **la falta de recursos financieros**, si bien se sitúa en general entre los desafíos menos reseñables, **adquiere más atención relativa entre las microempresas.**

Por el contrario, **la escasez de talento preocupa a las compañías más pequeñas menos que al resto**, pero a partir de los 10 trabajadores cobra mayor relevancia, de modo que es señalada como un desafío importante por alrededor de la mitad de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto también ocurre respecto de **la resistencia al cambio: la preocupación aumenta gradualmente a partir de los 10 trabajadores.**

Por su parte, **el cumplimiento de las regulaciones**, si bien ha sido identificado como un desafío significativo por todos los tamaños, cobra más peso entre las grandes compañías.

Principales retos que enfrenta su empresa para avanzar en su transformación para adaptarse al entorno de negocios actual, por tamaño (%)



Fuente: Cámara de España

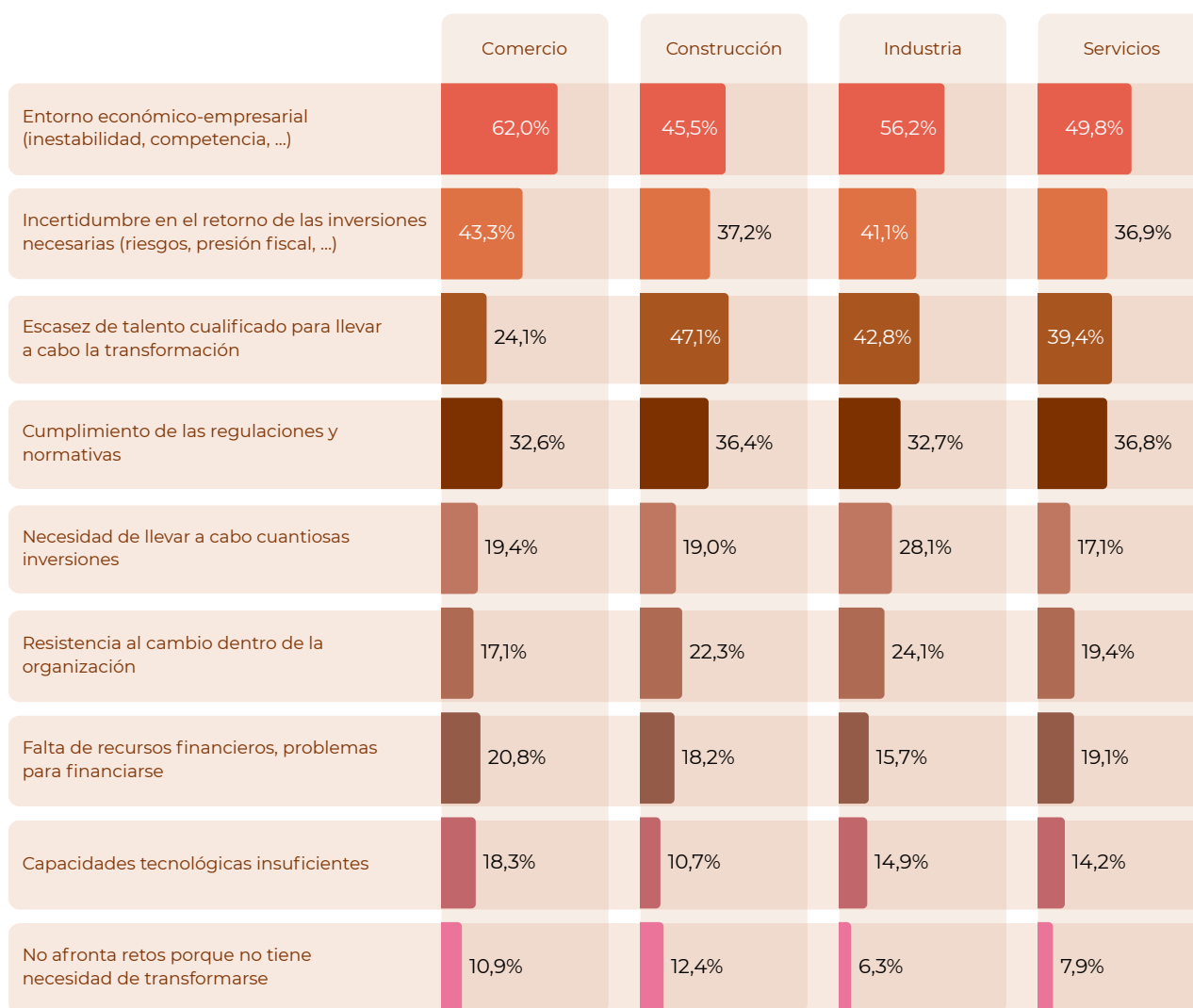
Por sector de actividad, se advierten algunas disparidades en los retos identificados para avanzar en la transformación.

Para las empresas comerciales, el entorno económico-empresarial es una preocupación aún mayor que para el resto. Por el contrario, las compañías de la construcción le asignan una relevancia menor, siendo el único sector que lo sitúa en el segundo lugar en términos de importancia, por detrás de la escasez de talento.

En efecto, las empresas constructoras identifican como desafío principal encontrar los trabajadores con la cualificación necesaria para llevar a cabo la transformación, y las industriales y las de servicios colocan esta dimensión en segundo lugar. Por el contrario, para los comercios, el déficit de talento no representa una preocupación mayoritariamente importante.

Adicionalmente, si bien no es uno de los retos que más inquieta a las empresas en general, para la industria la necesidad de llevar a cabo cuantiosas inversiones implica una problemática mayor que para el resto de los sectores.

Principales retos que enfrenta su empresa para avanzar en su transformación para adaptarse al entorno de negocios actual, por sector (%)



Fuente: Cámara de España

Relevancia de los Fondos Next Generation EU en la transformación

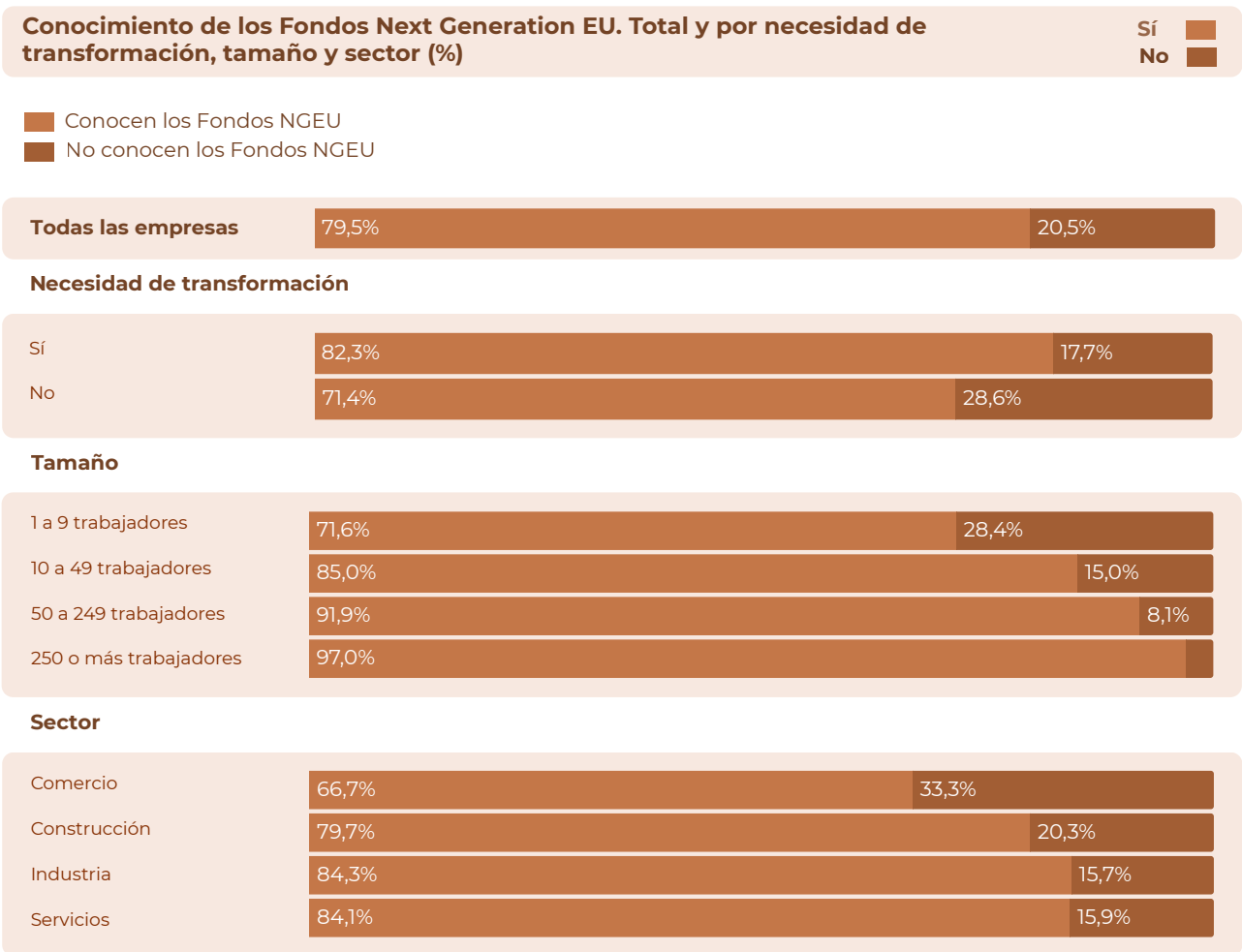
Finalmente, se consultó a las compañías encuestadas sobre su percepción acerca de la utilidad de los Fondos Next Generation EU como herramienta para ayudar al tejido productivo español a avanzar en su transformación. Para ello, en primer lugar, se indagó sobre el conocimiento que tienen las empresas acerca de este recurso. A continuación, entre las que sí cuentan con información al respecto, se preguntó por su percepción sobre su impacto en la transformación de las empresas nacionales.

Ocho de cada diez empresas consultadas (79,5%) conoce los Fondos Next Generation EU. Este conocimiento se incrementa ligeramente entre las compañías que sí han necesitado emprender una transformación (82,3%), mientras que desciende entre aquellas que no han requerido este cambio (71,4%).

Por tamaño empresarial, se observa que **el conocimiento es mayor entre las grandes empresas (97,0%) y desciende según se reduce el número de trabajadores** hasta llegar al 71,6% de las microempresas.

Atendiendo al sector de actividad, algo más del 84% de las empresas industriales y de las de servicios, están al tanto de los Fondos NGEU, seguidas por las empresas de la construcción (79,7%).

Esta herramienta es menos conocida por los comercios, entre los cuales solo dos terceras partes (66,7%) declaran conocer lo que son los Fondos.



Fuente: Cámara de España

El **análisis de la utilidad** de los Fondos para la transformación del tejido productivo español entre las empresas que sí los conocen pone de manifiesto el **equilibrio existente entre aquellas que consideran que sí impactan favorablemente (47,5%) y las que creen que no contribuyen al cambio (52,5%)**.

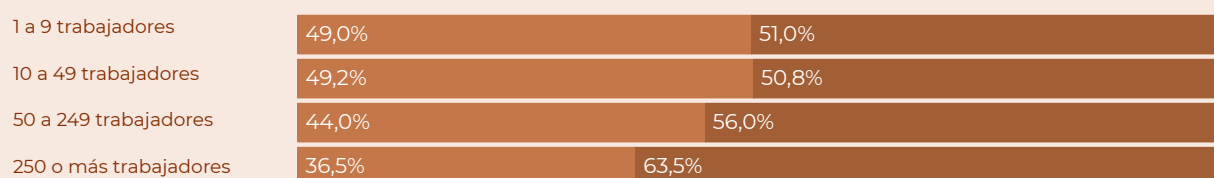
Este resultado varía principalmente entre las empresas grandes y en las industriales. En estos grupos el impacto percibido es menor. Concretamente, el 36,5% de las compañías de 250 o más trabajadores y el 40,5% de las industriales los considera útiles para la transformación. Por el contrario, entre las pequeñas empresas (alrededor del 49%) y los comercios (52,1%) les asignan un impacto moderadamente mayor que el resto.

Empresas que sí conocen los fondos NGEU: utilidad de los Fondos para ayudar a las empresas españolas a avanzar en la transformación, total, por tamaño y por sector (%)

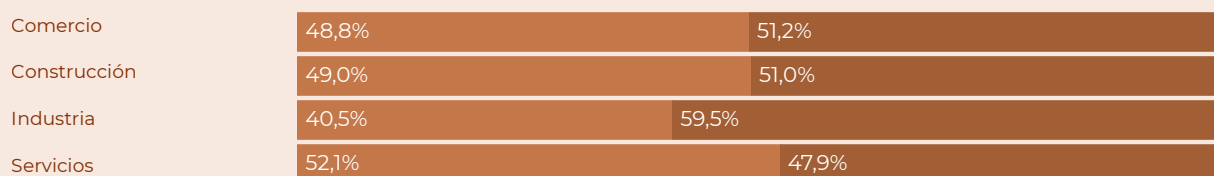
- Sí están siendo útiles
- No están siendo útiles



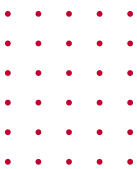
Tamaño



Sector



Fuente: Cámara de España



Metodología

Los datos de este estudio se han obtenido a partir de una encuesta ad hoc realizada por las Cámaras de Comercio de España a finales de 2024 (cierre en 1T 2025).

Características técnicas del trabajo de campo: 1.765 empresas encuestadas (cuestionarios válidos) distribuidas por todo el territorio nacional y de todos los sectores de actividad, distribuidas de acuerdo con 2 criterios de desagregación: sector (Industria, Construcción, Comercio y Servicios) y tamaño (1 a 9 trabajadores, 10 a 49 trabajadores, 50 a 249 trabajadores, 250 y más trabajadores). El margen de error máximo para un nivel de confianza del 95% es de $\pm 2,2\%$.

Fecha de cierre del documento: julio de 2025.

Elaborado por el Servicio de Estudios de la Cámara de Comercio de España.

