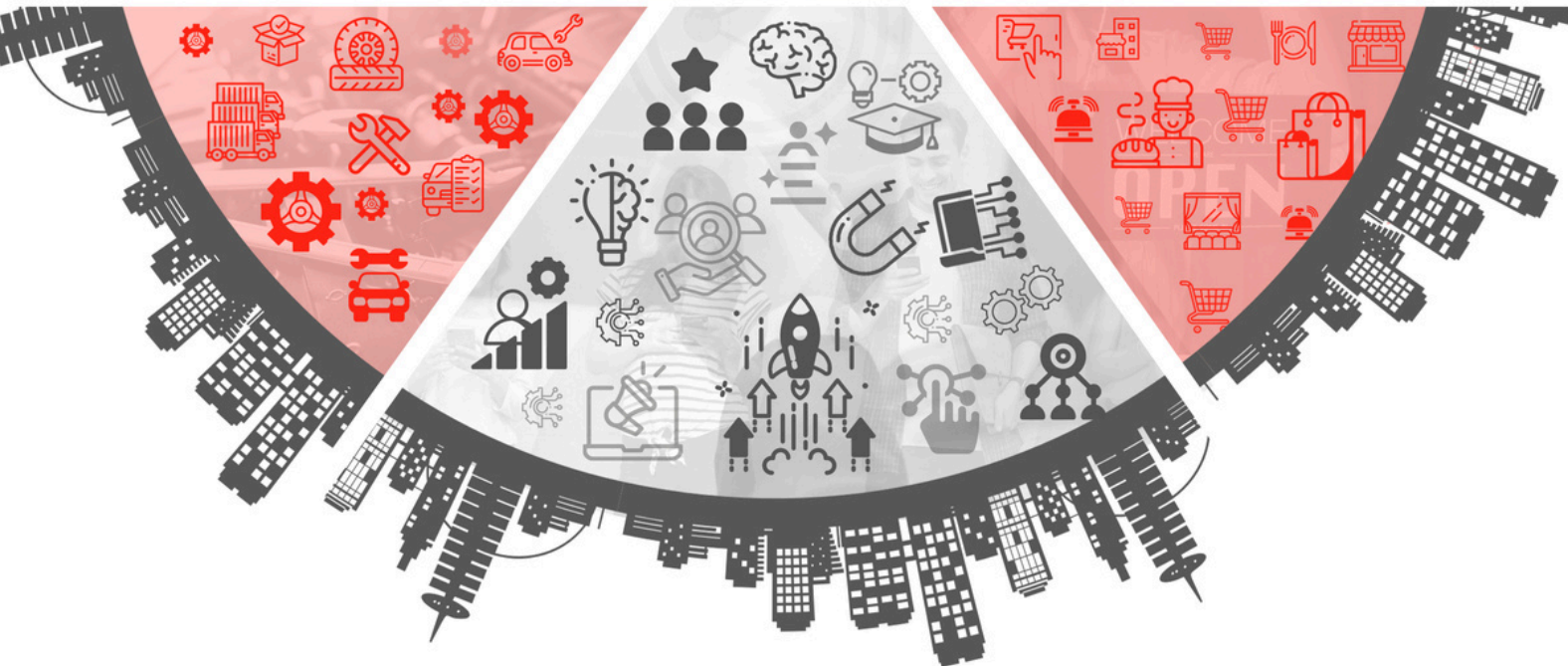


TACTIO



# TACTIÓMETRO 2024



ESTUDIO SOBRE LAS PREOCUPACIONES  
Y LAS DEMANDAS DE LA  
**PYME ESPAÑOLA**

# ÍNDICE

<b>1.</b>	Introducción	2
<b>2.</b>	Radiografía de la empresa en España	4
<b>3.</b>	Realidad y perspectivas	5
<b>3.A.</b>	Ranking de preocupaciones	6
<b>3.B.</b>	Fortalezas	8
<b>3.C.</b>	Objetivos estratégicos	10
<b>3.D.</b>	Horizonte empresarial	12
<b>3.E.</b>	Frenos a la inversión	14
<b>3.F.</b>	Red comercial	16
<b>3.G.</b>	Precios de venta	18
<b>4.</b>	Talento	21
<b>4.A.</b>	Contratación	22
<b>4.B.</b>	Dificultad para captar talento	24
<b>4.C.</b>	Rotación de personal	26
<b>4.D.</b>	Estrategias para la captación y fidelización de talento	28
<b>4.E.</b>	Productividad	30
<b>5.</b>	Demandas de la pyme en España	33
<b>6.</b>	Conclusiones	45
<b>7.</b>	Ficha técnica	48

# 1. Introducción



La **Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)** ha destacado la difícil situación que enfrentan las pymes en España debido a varios factores económicos. A principios de 2024, se señalaba que la elevada inflación y el aumento de los costes laborales ponen en serias dificultades a las pequeñas y medianas empresas. Este contexto ha llevado a que los costes empresariales aumenten consecutivamente durante nueve trimestres, una situación que no se veía desde 1994.

El horizonte para las más de 5.900 grandes empresas españolas con más de 250 empleados no es el mismo que para las casi 3 millones de pymes y micropymes. Cerca de la mitad de las pymes encuestadas en el **TACTIÓMETRO2024** indican que su horizonte empresarial está marcado por la inestabilidad y la incertidumbre. El 49% de las empresas consideran que su principal dificultad es mantener la competitividad.

Los datos del **TACTIÓMETRO2024** proporcionan una visión clara y detallada de las preocupaciones, fortalezas y objetivos de las empresas en España. Este análisis es crucial para entender las necesidades y desafíos del tejido empresarial en un contexto de incertidumbre económica y política global, y para desarrollar estrategias que permitan a las empresas, especialmente a las pymes, adaptarse y prosperar en el futuro.



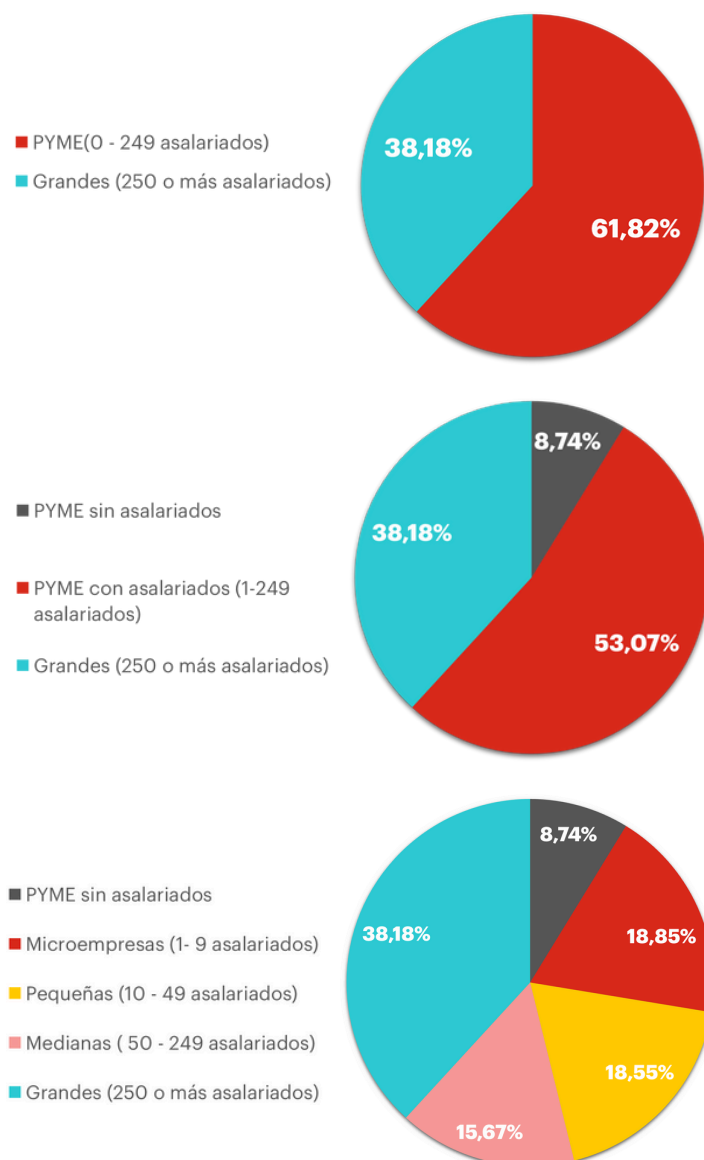
## 2. Radiografía de la empresa en España

Según el **Ministerio de Industria y Turismo**, en abril de 2024 había 2.944.407 pequeñas, medianas y grandes empresas en España, lo que supone un aumento anual del 0,20% respecto a abril de 2023 y un 0,08% en comparación con marzo de 2024. Mientras que la mayoría de las categorías muestran un ligero incremento, las microempresas presentan una disminución del 0,26%.

Del total de empresas, el 54,46% son pymes sin asalariados. Hay 1.334.886 pymes con entre 1 y 249 asalariados, distribuidas en un 38,52% microempresas, 5,84% pequeñas, 0,97% medianas y solo un 0,20% grandes.

A pesar de ser las menos comunes, las grandes empresas generan el 38,18% del empleo. Les siguen las microempresas (18,85%), las pequeñas (18,55%) y las medianas (15,67%). Las pymes sin asalariados representan el 8,74% del empleo total.

### Empleo generado por tamaño de empresa



La mayoría de las empresas operan en el sector servicios (73,73%), seguidas por la construcción (11,47%), el sector agrario (9,06%) y el industrial (5,74%).

El informe "Estructura y dinámica empresarial en España" indica que más del 61% de las pymes se localizan en Cataluña (18,4%), Andalucía (16,2%), Madrid (15,7%) y Comunidad Valenciana (11%).

Las pequeñas, medianas y grandes empresas representan una parte clave de nuestro tejido empresarial y social, desempeñando un papel vital en el crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación.

Por tanto, hay que entender sus preocupaciones y desafíos particulares para poder desarrollar políticas que apoyen su desarrollo y sostenibilidad, garantizando el bienestar futuro.



### 3. Realidad y perspectivas

Vivimos en una situación de creciente inestabilidad, con diversos eventos que han influido directamente en la sociedad, como la guerra de Ucrania, la inflación o el cambio de tendencia hacia productos y servicios más sostenibles como consecuencia de la mayor implicación de todos los sectores con el medioambiente.

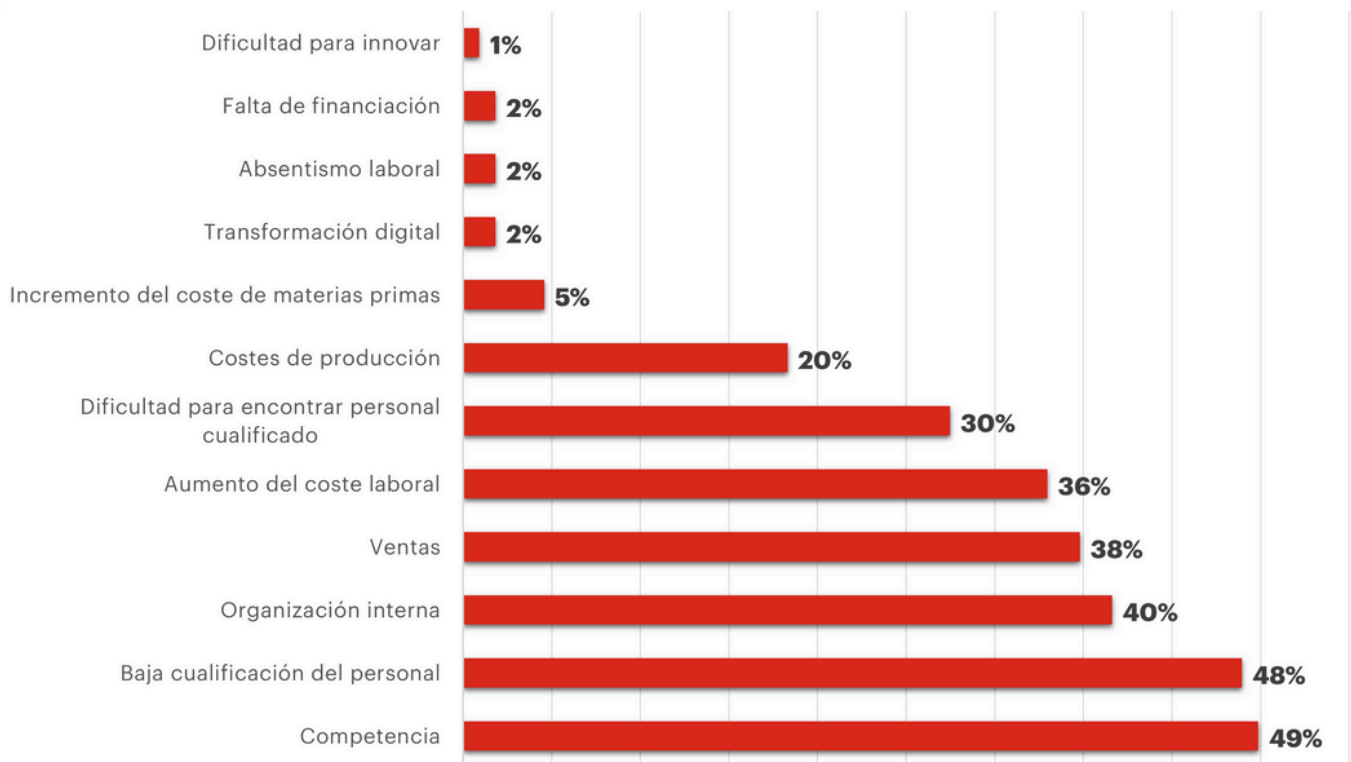
La realidad es compleja y, ante esto, las pymes españolas han tenido que demostrar adaptabilidad, aumentar esfuerzos para mantener la competitividad en el mercado y luchar por conservar su posición o consolidarse y expandirse. Ya el año pasado se puso el foco en la digitalización como aspecto clave para el progreso de estas empresas, siendo el potencial de la tecnología una gran oportunidad para su transformación: **desarrollo de productos, llegada a nuevos mercados, automatización de marketing, inteligencia artificial, etc.**

### 3.A. Ranking de preocupaciones

En la encuesta realizada para elaborar este **TACTIÓMETRO2024** se pidió a las empresas participantes que identificaran sus tres principales preocupaciones, priorizándolas según su importancia. **El 49% señaló la competencia como su principal inquietud**, mientras que un **48%** destacó la baja cualificación del personal.

Para un **40%**, la mayor preocupación es la **organización interna**. Por otro lado, con el 1% de menciones, se encuentran la dificultad para innovar, la falta de financiación, el absentismo laboral, y la transformación digital, posiblemente debido a los múltiples esfuerzos ya realizados en este ámbito.

## Preocupaciones de la pyme española



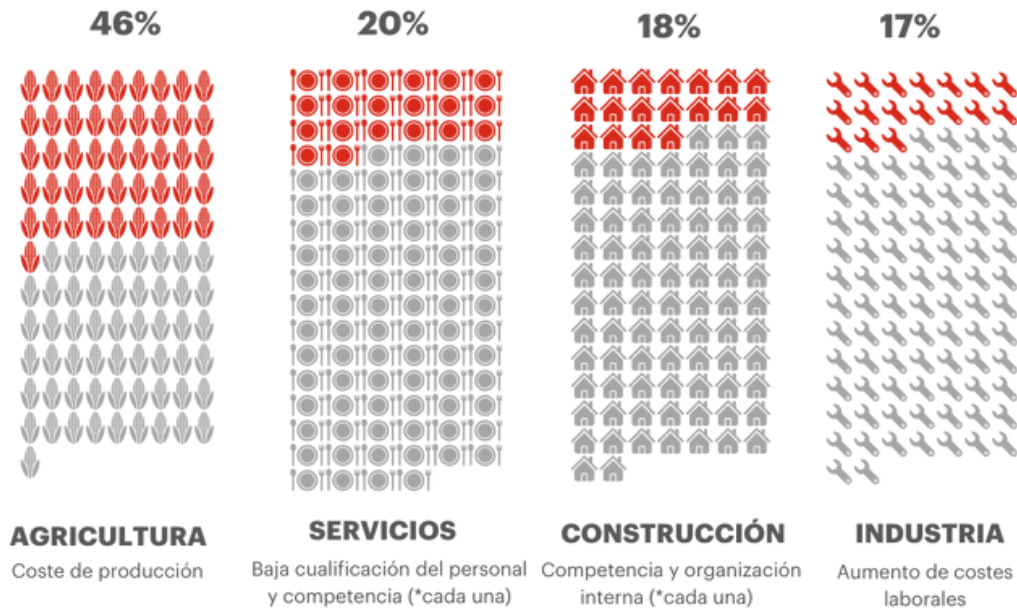
49 %

La competencia es la principal preocupación de las pymes en 2024

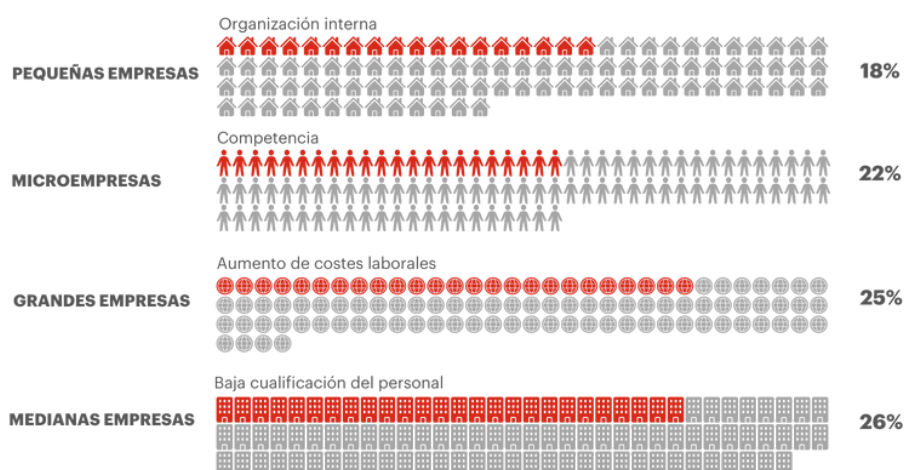
48 %

Seguida muy de cerca por la baja cualificación del personal

Los datos desglosados **por sector** indican que, para el sector agrícola, la mayor preocupación es el coste de producción, señalado por un 46%. En el sector de la construcción, hay un empate entre la competencia y la organización interna, ambas con un 18%. En la industria, la principal preocupación es el aumento de los costes laborales, con un 17%. En el sector de servicios, nuevamente hay un empate entre la baja cualificación del personal y la competencia, ambas con un 20%.



En cuanto al **número de empleados**, el 22% de las microempresas destacan la competencia como su principal preocupación, mientras que el 18% de las pequeñas empresas se centran en la organización interna. Por otro lado, el 26% de las medianas empresas están preocupadas por la baja cualificación del personal, y el 25% de las grandes empresas se centran en el aumento de los costes laborales.



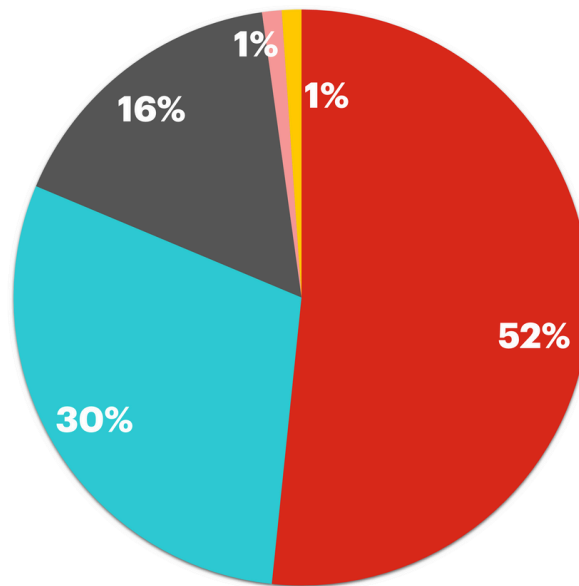
La baja cualificación del personal nunca había estado entre las cinco principales preocupaciones, pero en esta edición de 2024 ha ascendido a la segunda posición. La organización interna, que en ediciones anteriores se encontraba entre el quinto y sexto lugar, ha pasado a ser la tercera preocupación de las pymes españolas.



### 3.B. Fortalezas

En cuanto a los puntos fuertes de las pymes encuestadas, un **52%** percibe su **capacidad de adaptación al cambio como su principal fortaleza**. Un 30% destaca la calidad de su producto y un 16% su buen servicio al cliente.

## Fortalezas de la pyme española



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

52 %

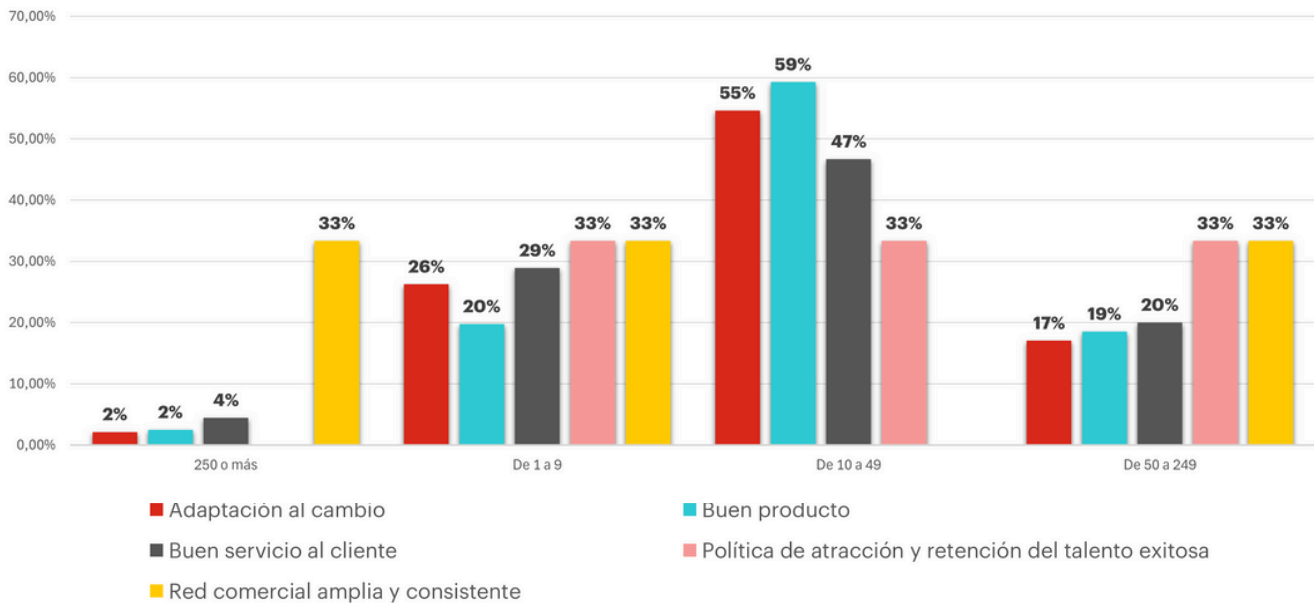
La adaptación al cambio es la principal fortaleza de las pymes en 2024

30 %

Seguida por la calidad de los productos

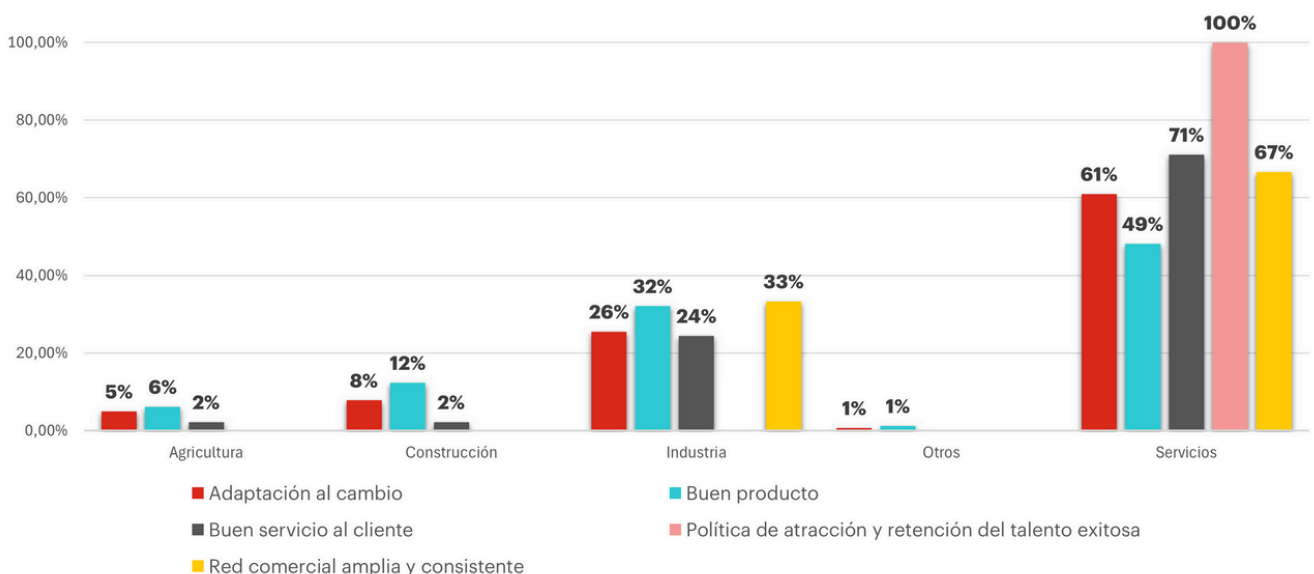
Estas tres respuestas no varían al desglosar las empresas por su **número de empleados**, lo que indica que son fortalezas inherentes a la naturaleza y gestión de las pymes en general, ya que se trata de cualidades fundamentales para competir con éxito en el mercado.

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



El patrón tampoco varía al analizar las empresas según su **sector de actividad económica**. En el sector agrícola, un 5% destaca la adaptación al cambio, un 6% la calidad del producto y un 2% el buen servicio al cliente. En la construcción, los porcentajes son de un 8%, un 12% y un 2%, respectivamente. En el sector servicios, hay un 61% que resalta la adaptación al cambio, un 49% la calidad del producto y un 71% el buen servicio al cliente, mostrando una distribución más equilibrada entre estos dos últimos aspectos. Solo en la industria, la adaptación al cambio desciende por debajo de la mitad, con un 26%, mientras que la calidad del producto y el servicio al cliente se sitúan en un 32% y un 24%, respectivamente.

### Principales fortalezas de la pyme según sector



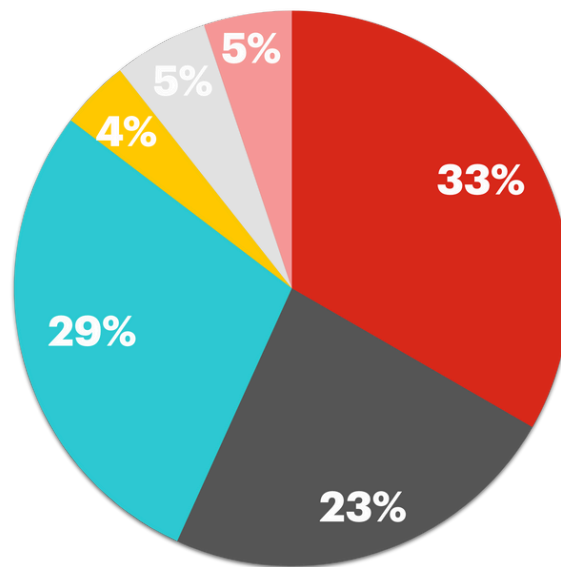
Los resultados generales coinciden con los del **TACTIÓMETRO2023**, aunque el orden era distinto el año pasado: buen servicio al cliente (54%), calidad del producto (25%) y adaptación al cambio (14%).

### 3.C. Objetivos estratégicos

Otro aspecto clave lo conforman los objetivos empresariales. El objetivo más difícil de conseguir, destacado por un 33% de las empresas, es **el aumento del número de clientes**. Ampliar la base de datos de clientes es primordial para garantizar la sostenibilidad y estabilidad del proyecto a lo largo del tiempo, considerando el ciclo de vida del cliente.

Para el 29%, el objetivo principal más complejo es la mejora de la productividad, crucial para asegurar la eficiencia, el crecimiento y una mayor rentabilidad del negocio. Un incremento del volumen de ventas, y por tanto un aumento de ingresos y beneficios, es la primera respuesta indicada por un 23% de las empresas encuestadas.

## Objetivos estratégicos



- Aumento del número de clientes
- Incremento del volumen de ventas
- Mejora de la productividad
- NS/NC
- Retorno de la inversión
- Solidez financiera



33 %

El aumento del número de clientes es el principal objetivo estratégico de las pymes en 2024

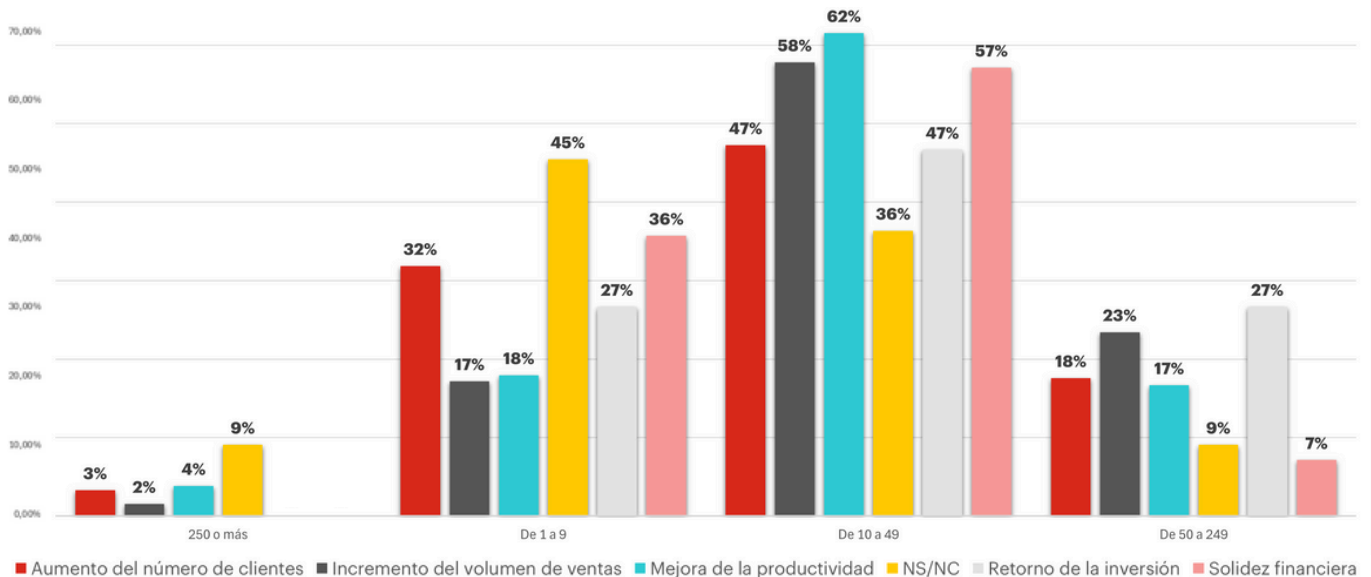


29 %

Seguido muy de cerca por la mejora de la productividad

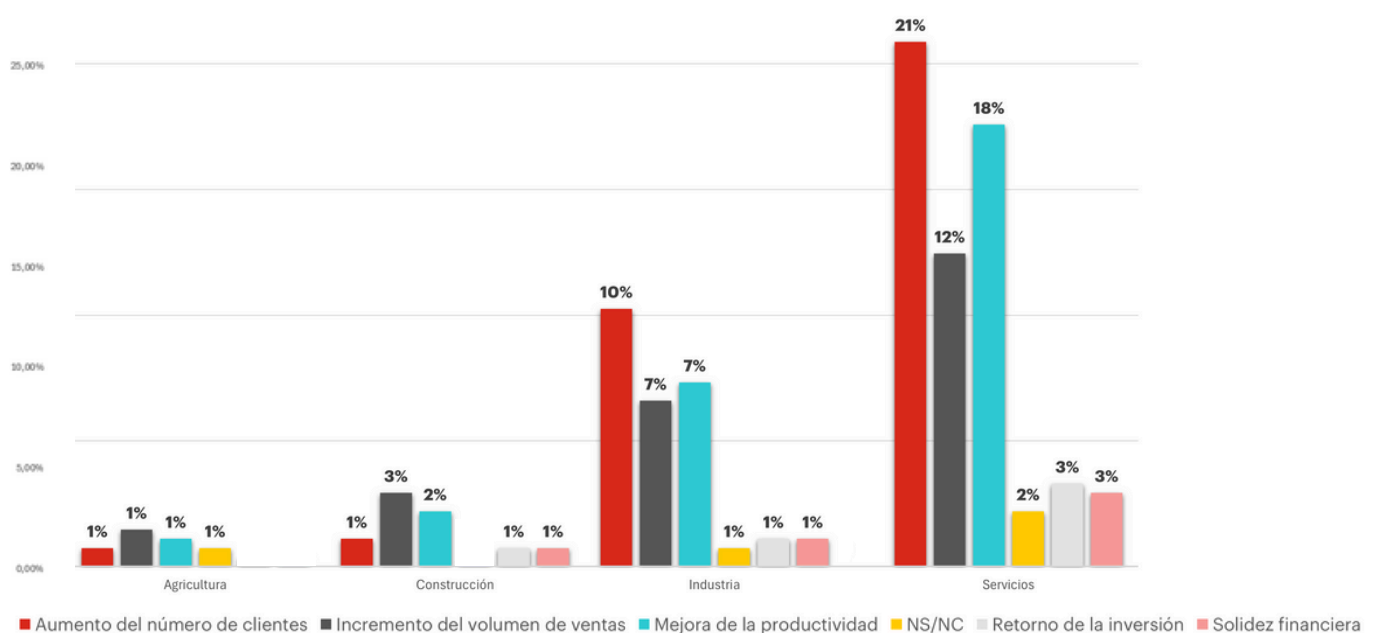
Entre las empresas de 250 o más empleados hay igualdad entre el objetivo de aumentar el número de clientes y el de mejorar la productividad. En las empresas de entre 50 y 249 empleados destaca el retorno de la inversión. Las pequeñas empresas de entre 10 y 49 empleados, por su parte, se enfocan en la mejora de la productividad. Las micropymes, de entre 1 a 9 empleados, responden con un 36% ante la solidez financiera.

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



El análisis **sectorial** también resulta interesante. El aumento del número de clientes es el objetivo principal para las empresas industriales (10%) y de servicios (21%). En contraste, en las empresas agrícolas y constructoras destaca el incremento del volumen de ventas, con un 1% y un 3% respectivamente, que lo señalan como su objetivo principal. Estas diferencias pueden tener su origen en la naturaleza de cada tipo de negocio.

### Objetivos estratégicos más difíciles de conseguir según sector



En 2023, el **TACTIÓMETRO** reflejaba este orden de objetivos principales: mejora de la productividad (34%), aumento del número de clientes (24%) e incremento del volumen de ventas (23%). Aunque los objetivos se mantienen, su orden ha variado en esta edición.

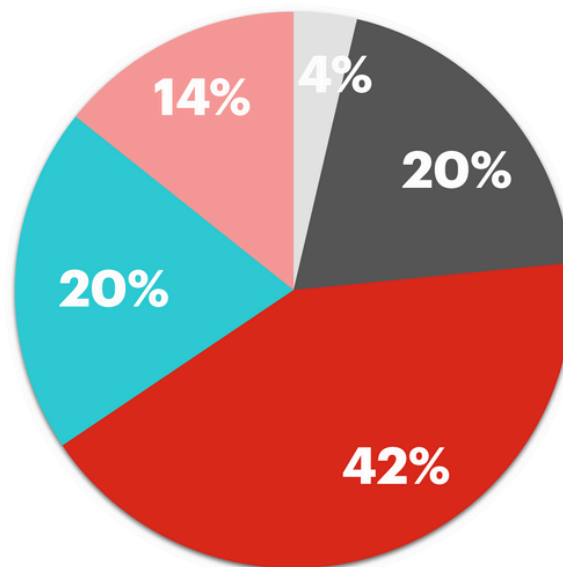
### 3.D. Horizonte empresarial

Hasta ahora, nos hemos centrado en el momento actual, analizando preocupaciones, fortalezas y objetivos. Sin embargo, es crucial proyectar una mirada hacia el futuro próximo para establecer las bases de una gestión exitosa.

La mayoría de las empresas encuestadas anticipan un **horizonte complicado**. La mayoría de las respuestas (42%, líder en todas las franjas entre 1 y 249 empleados) señalan la inestabilidad y la incertidumbre como las principales preocupaciones para el ejercicio actual. Un 20% de las pymes destaca problemas para ser competitivas y un 4% percibe dificultades para invertir debido a los altos tipos de interés.

Sin embargo, hay una parte de las empresas que se muestra más optimista. Un 14% ve un horizonte sin incertidumbres y con estabilidad, mientras que un 20% considera que el futuro será favorable para crecer.

## Horizonte empresarial



- de inestabilidad e incertidumbre.
- sin incertidumbres, con estabilidad.
- de dificultad para ser competitivos.

- favorable para crecer.
- de dificultad para invertir por los altos tipos de interés.

42 %

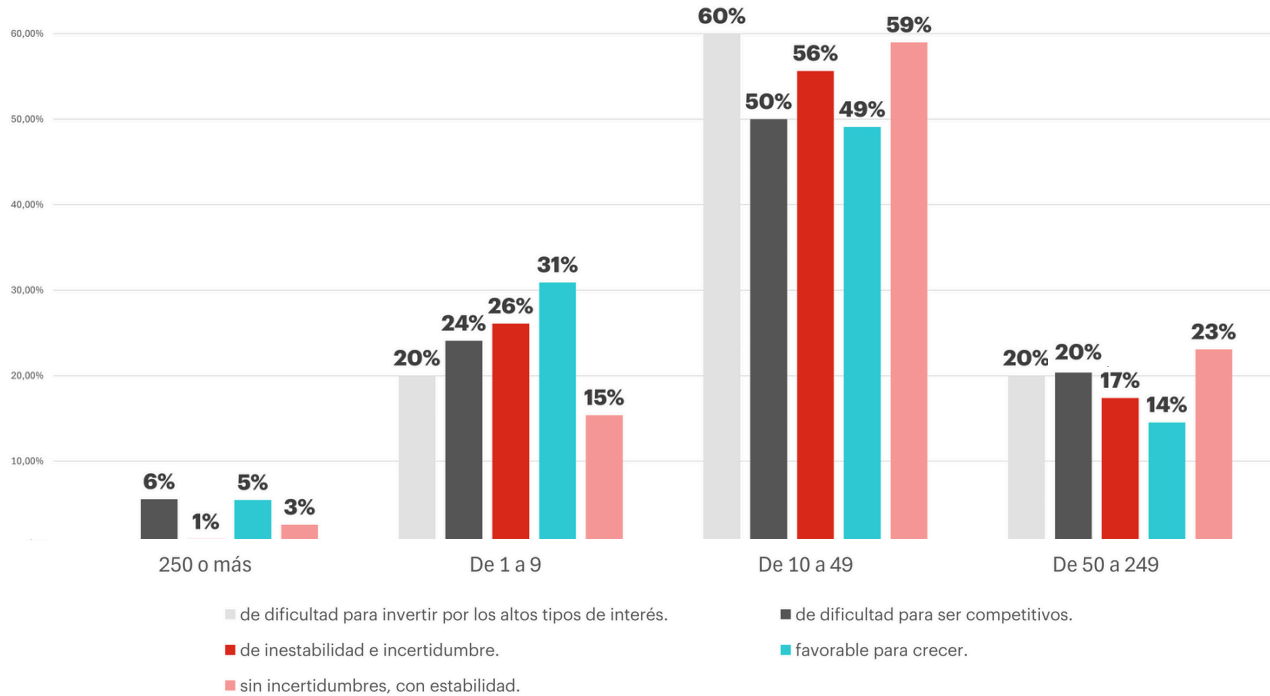
La mayoría de las pymes anticipan un horizonte de inestabilidad e incertidumbre

20 %

Algunas piensan que es favorable para crecer y de dificultad para ser competitivos, en igual medida

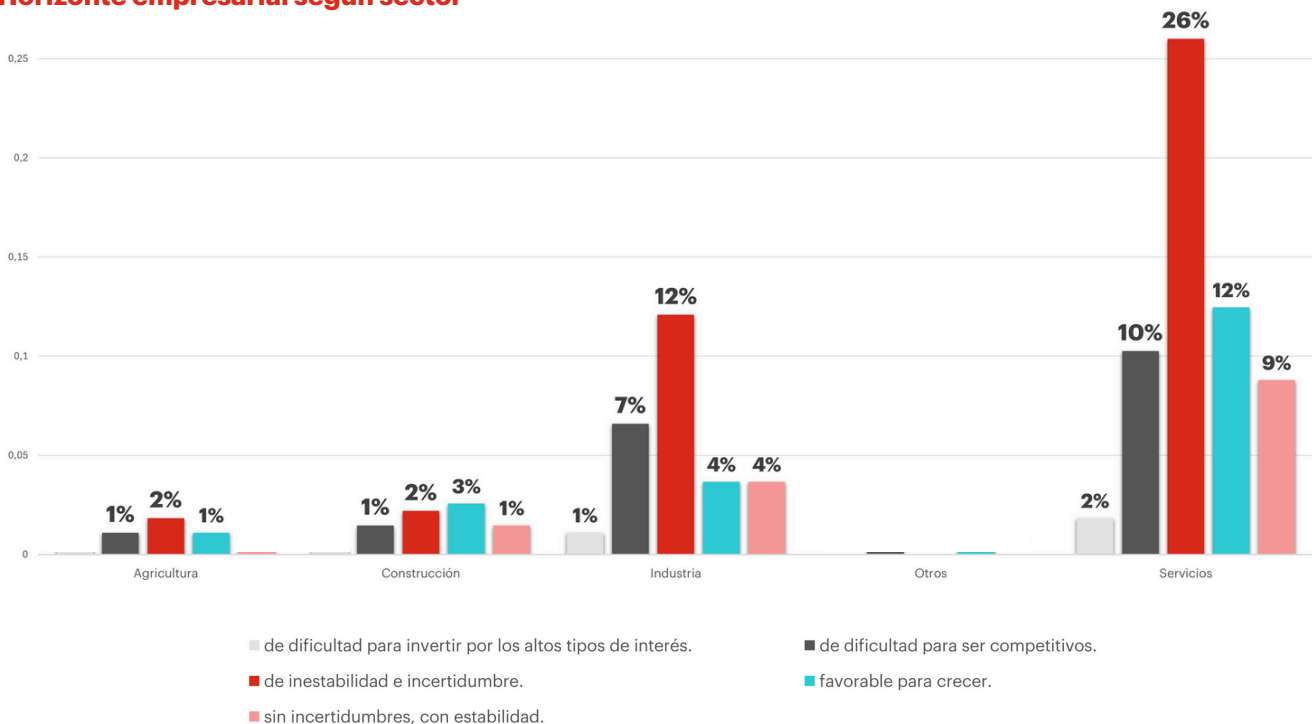
Es importante entender que las circunstancias de cada pyme son diferentes, dependiendo de su grado de consolidación, sus posibilidades de financiación y las tendencias del mercado.

### Horizonte empresarial según tamaño de empresa



Según el **sector**, las empresas agrícolas, industriales y de servicios prevén un escenario de inestabilidad e incertidumbre. Por otro lado, las constructoras ven más próximo un horizonte favorable para crecer, con un 3% que señala esta opción. Esta particularidad de las constructoras puede deberse a que la planificación a largo plazo en este sector permite obtener retornos favorables incluso en situaciones inestables.

### Horizonte empresarial según sector

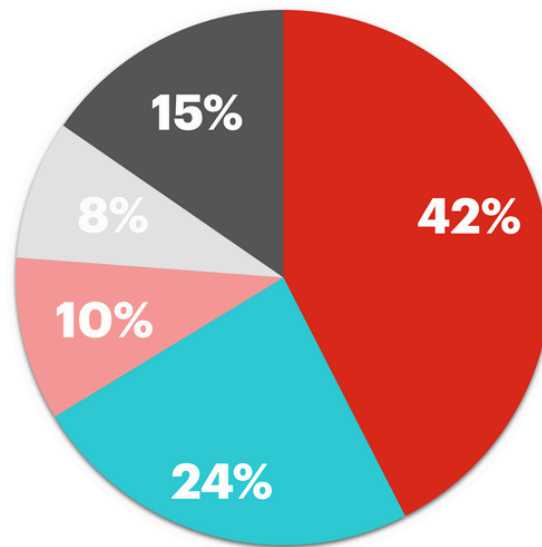


### 3.E. Frenos a la inversión

A la pregunta sobre cuál es el principal freno para invertir, la primera respuesta (42%) es consistente en todos los tamaños de empresa y está estrechamente relacionada con la incertidumbre económica. Un 24% resalta la carga fiscal sobre las empresas, mientras que un 15% no identifica ningún problema para invertir.

Otras respuestas mencionan la inaccesibilidad de ayudas o subvenciones y los altos tipos de interés.

## Frenos a la inversión



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



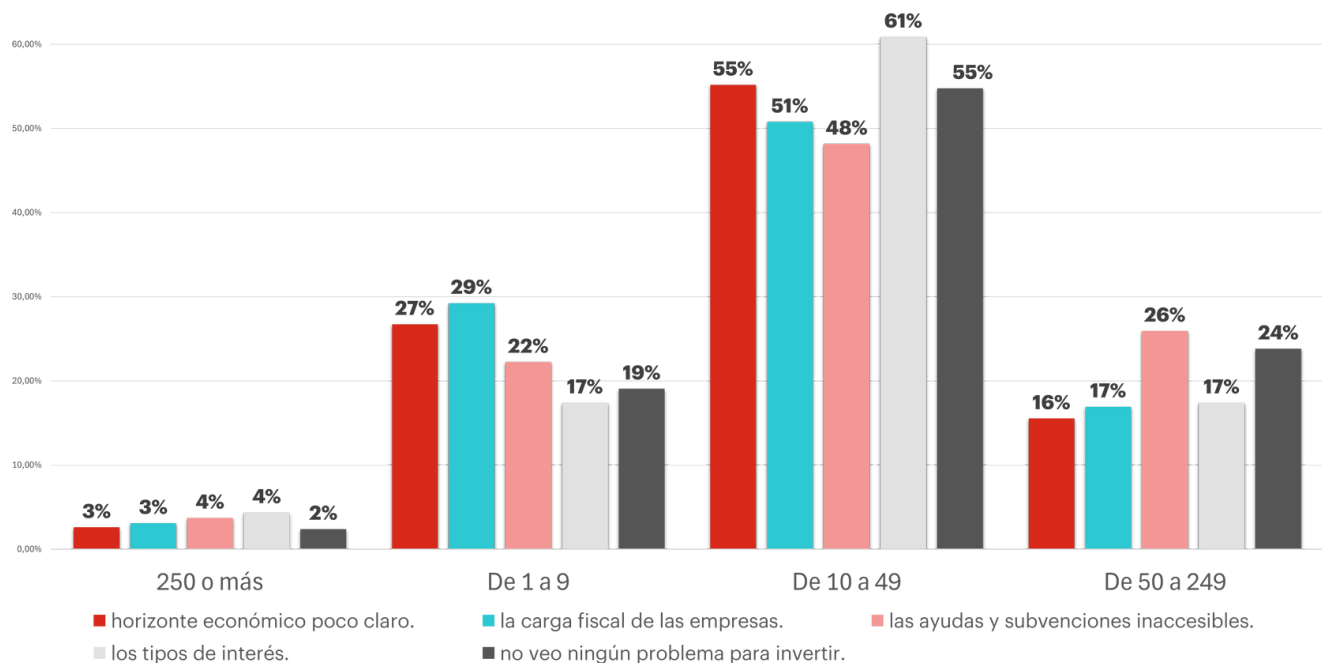
El principal freno para invertir es la incertidumbre económica



Algunas pymes creen que el principal freno está relacionado con la carga fiscal

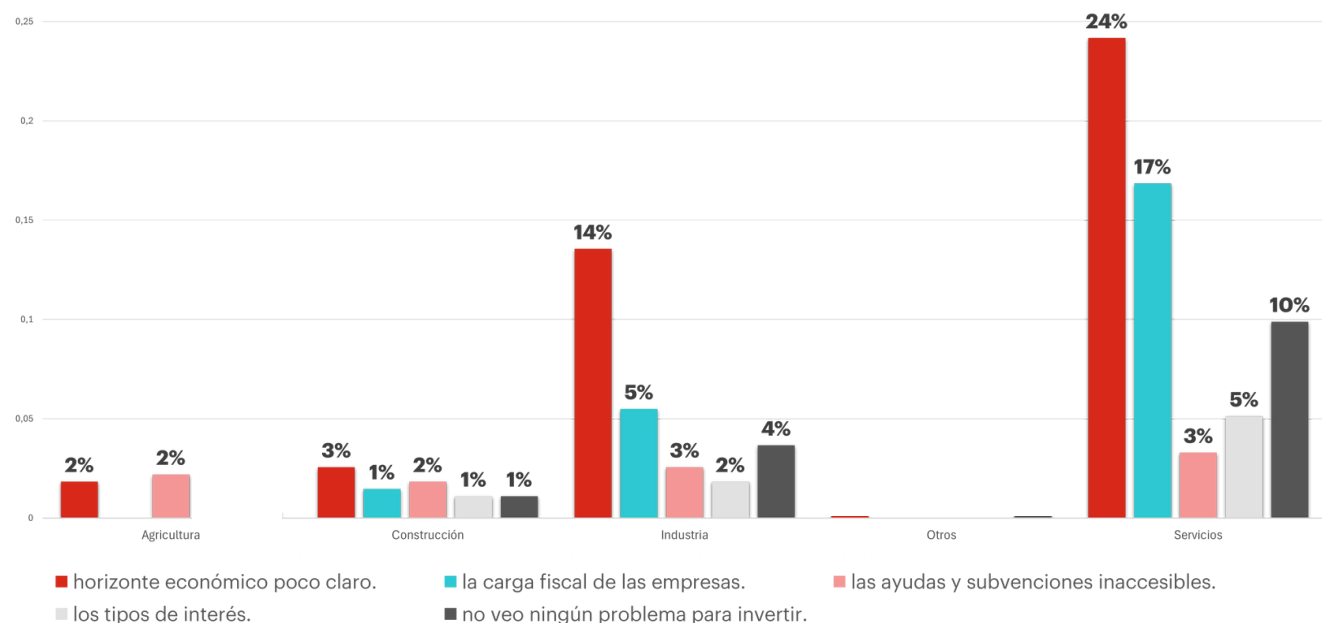
Es importante destacar que el sector agrícola es el único que no señala la incertidumbre económica como su principal freno para invertir. En cambio, pone énfasis en la inaccesibilidad de ayudas y subvenciones, una preocupación que ha motivado recientes protestas en este sector.

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



Las dos primeras respuestas coinciden con las del TACTIÓMETRO2023 (57% y 24%, respectivamente), lo que sugiere que no ha habido grandes avances en términos de estabilidad económica y alivio fiscal. Es esencial abordar y mitigar estos obstáculos para permitir que las pequeñas y medianas empresas españolas progresen, sean más competitivas y operen en un entorno favorable. Esto es crucial para que estas entidades puedan minimizar riesgos y maximizar oportunidades, contribuyendo así al crecimiento de nuestra economía.

### Frenos a la inversión según sector





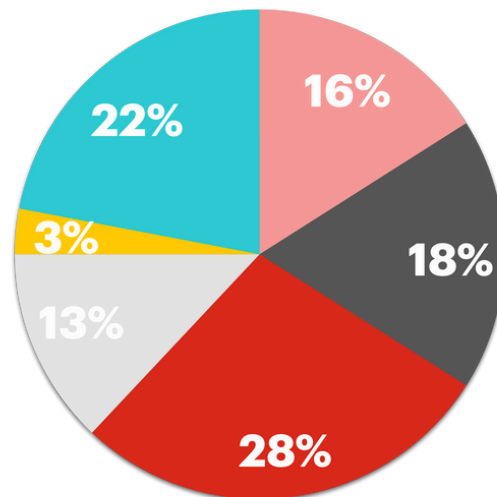
### 3.F. Red comercial

Los datos revelan una notable diversidad en la configuración de las estructuras comerciales dentro del conjunto de pymes analizadas. **Un 28% de las empresas reportaron tener una estructura con una retribución variable inferior al 40% del salario.** Por otro lado, un 22% de las empresas afirman tener una estructura comercial sin una retribución variable significativa. Mientras que un 18% están en proceso de crear una estructura comercial.

El análisis de las estructuras comerciales de las pymes revela una gran variedad de enfoques. Se observa una tendencia hacia estructuras con retribución variable ligada al desempeño, especialmente en empresas más grandes. Sin embargo, aún existe una presencia significativa de modelos tradicionales sin incentivos variables. Las estrategias comerciales también varían por tamaño de empresa y sector, reflejando la diversidad del tejido empresarial.

A la luz de estos hallazgos, se recomienda a las pymes evaluar cuidadosamente sus necesidades y objetivos al diseñar o modificar su estructura comercial. Es importante considerar factores como el tamaño de la empresa, el sector de actividad, la cultura empresarial y los objetivos de ventas para determinar el enfoque más adecuado. Implementar una estructura comercial efectiva puede contribuir a mejorar el rendimiento comercial, la motivación del equipo y la competitividad general de la empresa.

## Red comercial



- 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, está delegada en terceros
- Sí, sin retribución variable significativa

■ 28 %

La mayoría de las pymes tienen una estructura con una retribución variable inferior al 40% del salario

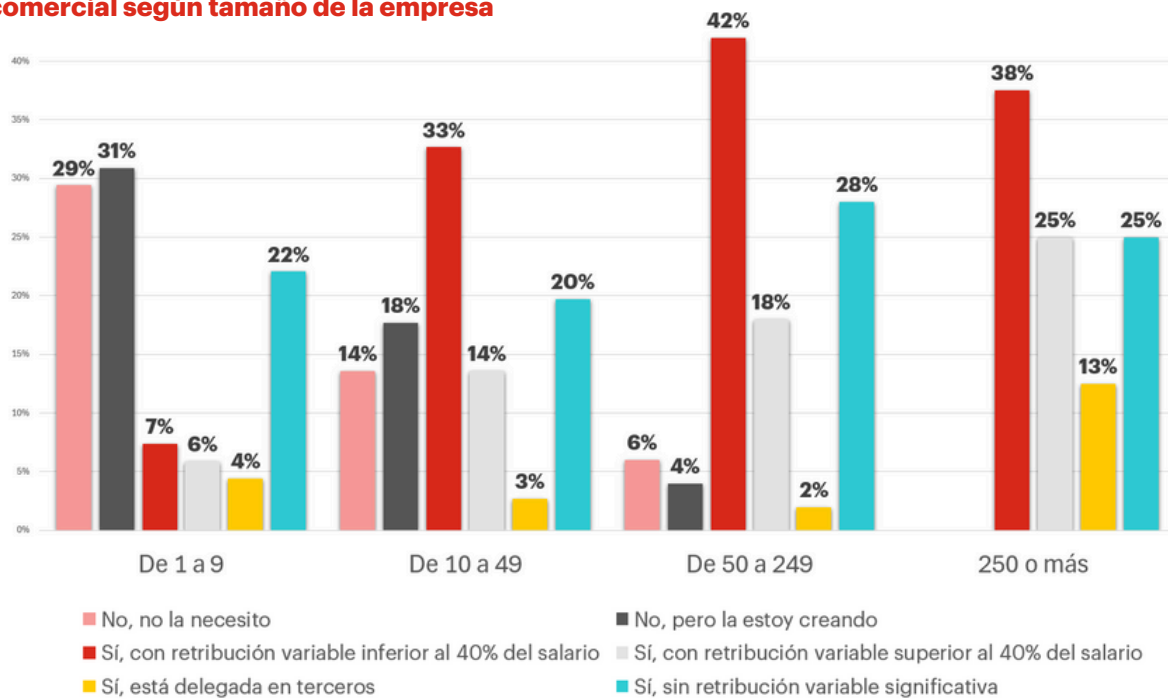
■ 22 %

Un 22% de las empresas afirman tener una estructura comercial sin una retribución variable significativa

Es importante destacar que las estrategias comerciales varían **según el tamaño de la empresa**. Entre las empresas con 250 empleados o más, el 38% opta por una estructura de retribución variable que representa menos del 40% del salario, mientras que el 25% ha establecido una estructura con una retribución variable superior al 40%. Un 13% de estas empresas delega su estructura comercial a terceros.

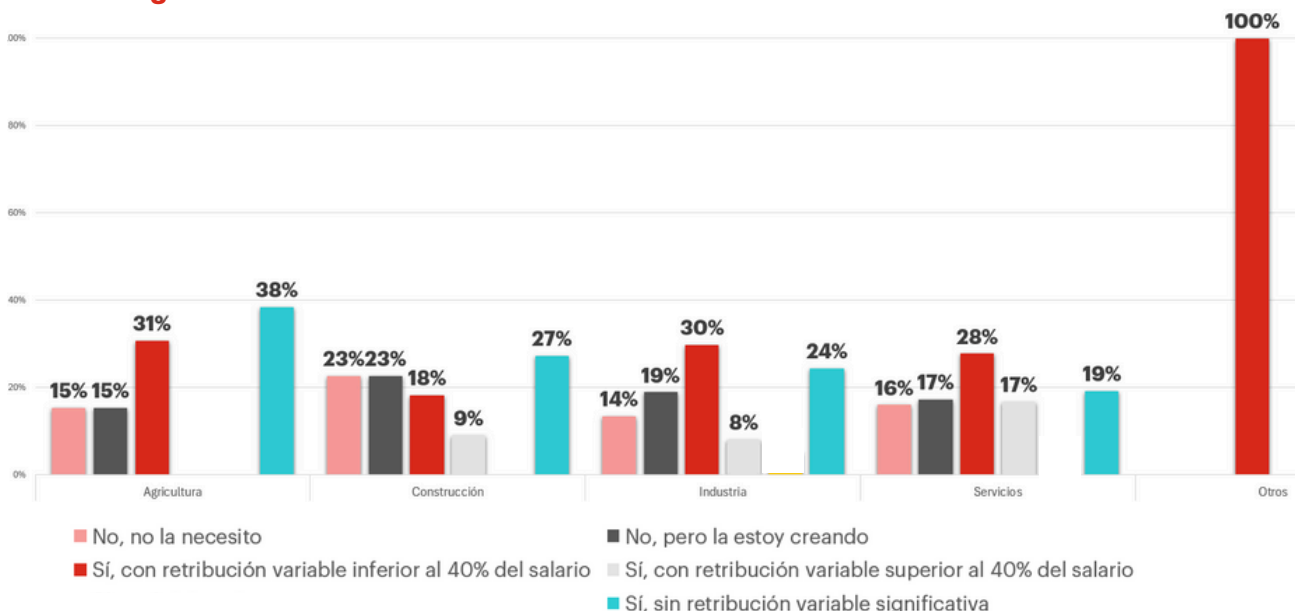
En el caso de las empresas con 1 a 9 empleados, alrededor del 31% están en proceso de establecer una estructura comercial, mientras que un 29% no la consideran necesaria en este momento. Un 22% de estas empresas cuenta con una estructura sin retribución variable significativa.

### Red comercial según tamaño de la empresa



Las estrategias comerciales también muestran variaciones por **sector**. En el sector agrícola, el 31% de las empresas tienen una estructura con retribución variable inferior al 40%, mientras que un 38% la tienen sin retribución variable significativa. En construcción, un 18% tienen una estructura con retribución variable inferior al 40%, y un 9% la tienen con retribución variable superior al 40%. En el sector industrial, un 30% tienen una estructura con retribución variable inferior al 40%, y un 8% la tienen con retribución variable superior al 40%. Finalmente, en el sector de servicios, un 28% tienen una estructura con retribución variable inferior al 40%, y un 17% la tienen con retribución variable superior al 40%.

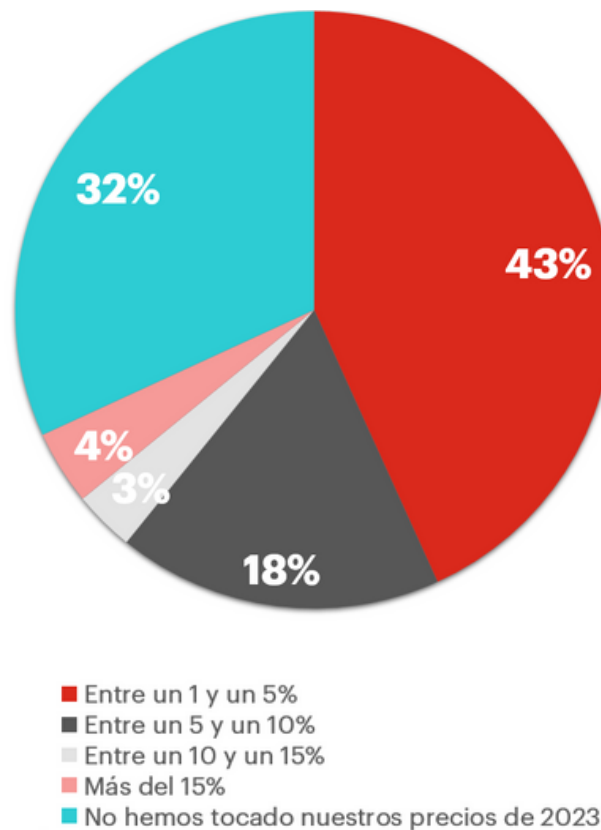
### Red comercial según sector



### 3.G. Precios de venta

El análisis de los valores totales revela que el 43% de todas las empresas encuestadas ajustaron sus precios de venta entre un 1 y un 5% en 2024. Además, el 32% de las empresas decidieron no modificar sus precios respecto a 2023. Por otro lado, un 18% realizó ajustes entre un 5 y un 10%, y un 3% de las empresas aumentó sus precios en más del 15%. Estos datos proporcionan una visión general de cómo las empresas han gestionado sus precios de venta durante el año 2024.

## Variaciones de los precios de venta



43 %

El 43% de todas las empresas encuestadas ajustaron sus precios de venta entre un 1 y un 5% en 2024



32 %

El 32% de las empresas decidieron no modificar sus precios respecto a 2023

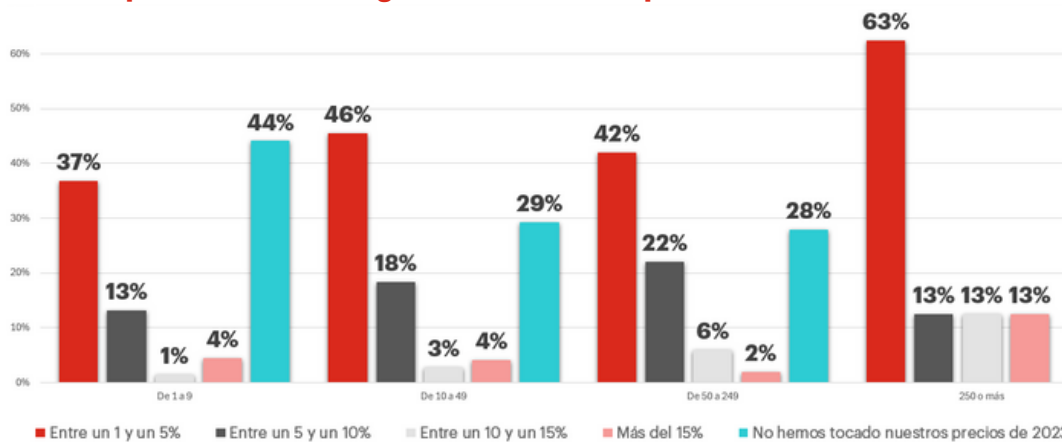
Al analizar el **número de empleados**, se observa que el 44% de las empresas con 1 a 9 empleados no han modificado sus precios respecto a 2023. Y tan solo un 1% ajustó sus precios entre un 10 y un 15%.

Para las empresas con 10 a 49 empleados, el 46% ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, un 29% no modificaron sus precios respecto a 2023, y un 3% ajustaron sus precios entre un 10 y un 15%.

En las empresas con 50 a 249 empleados, el 42% ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, un 28% no modificaron sus precios respecto a 2023, y un 2% ajustaron sus precios más del 15%.

Las empresas con 250 o más empleados muestran que el 63% ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, y un 13% realizaron ajustes en tres rangos diferentes: entre un 10 y un 15%, entre un 5 y un 10%, y en más del 15%.

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



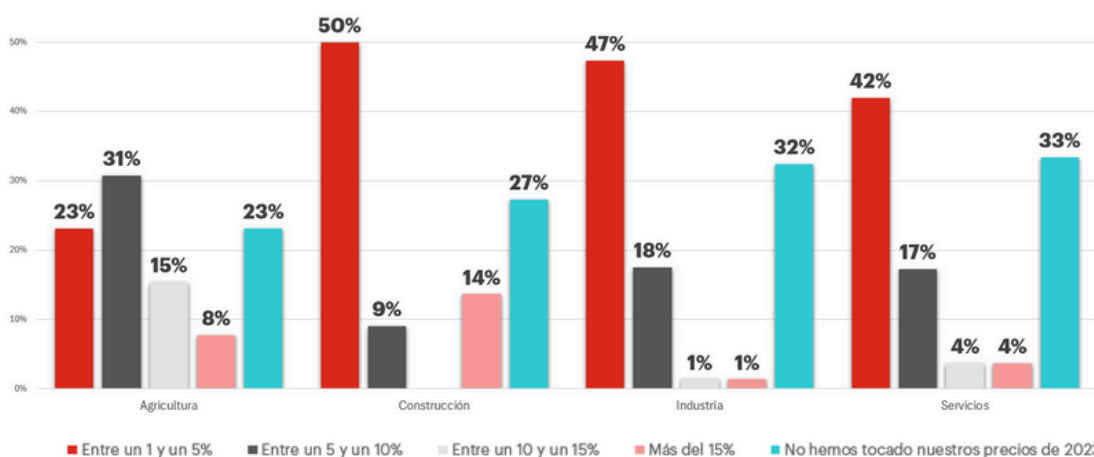
El análisis **sectorial** revela que, en el sector agrícola, un 31% realizaron ajustes entre un 5 y un 10%, un 8% ajustaron sus precios en más del 15%, y un 23% no modificaron sus precios respecto a 2023.

En el sector de la construcción, el 50% de las empresas ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, un 14% aumentaron sus precios en más del 15%, y un 27% no modificaron sus precios respecto a 2023.

En el sector industrial, el 47% de las empresas ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, un 1% realizaron ajustes entre un 10 y más de un 15%.

En el sector de servicios, el 42% de las empresas ajustaron sus precios entre un 1 y un 5%, y tan solo un 4% realizaron ajustes entre un 10 y más de un 15%.

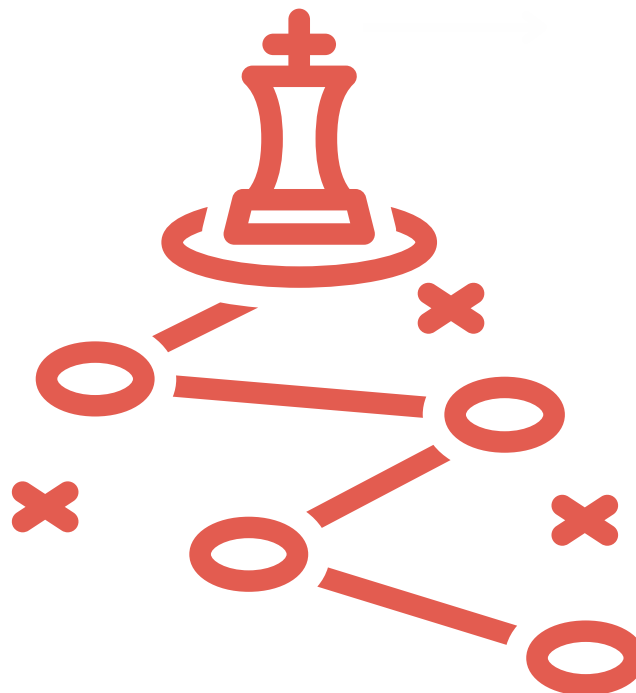
### Variaciones de los precios de venta según sector



## ¿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 de su 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 large red horseshoe magnet is positioned in the upper right quadrant of the page. Below it, a single wooden stick figure stands in the center. At the bottom edge, the heads and arms of several other wooden stick figures are visible, suggesting a group. The background is a dark blue, textured surface.

## 4. Talento

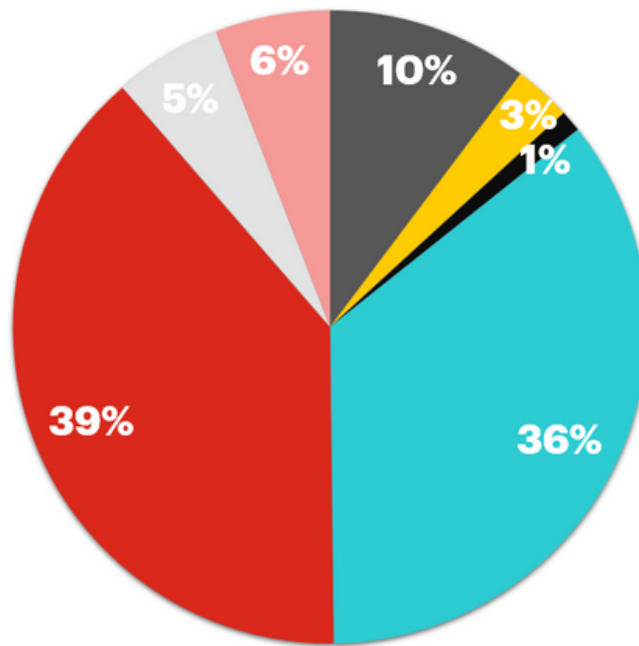
El talento es un recurso esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, y esto es especialmente cierto para las pequeñas y medianas empresas. A diferencia de las grandes corporaciones, las PYMEs a menudo cuentan con recursos más limitados, lo que hace que la atracción, desarrollo y retención del talento sea aún más crucial.

Las PYMEs enfrentan desafíos únicos en la gestión del talento. La competencia por atraer a los mejores profesionales es intensa, y la capacidad de ofrecer oportunidades de desarrollo y una cultura laboral atractiva puede ser un diferenciador clave. Además, la retención del talento es vital para asegurar la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, lo que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en mercados dinámicos.

## 4.A. Contratación

Los datos revelan que la opción más común para las empresas es **contratar entre 1 y 5 personas adicionales durante 2024**, representando el 39% del total, seguida por la decisión de mantener el mismo número de empleados, con un 36%. En tercer lugar, se encuentra la alternativa de contratar 10 personas más, con un 6%. Las demás opciones, como contratar menos de 10 personas o ninguna, tienen porcentajes muy reducidos. Se puede concluir que el número de contrataciones futuras es proporcional al tamaño de la empresa.

## Previsión de contratación laboral



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

**39 %**

Un 39% de las empresas tienen previsto contratar entre 1 y 5 personas adicionales durante 2024

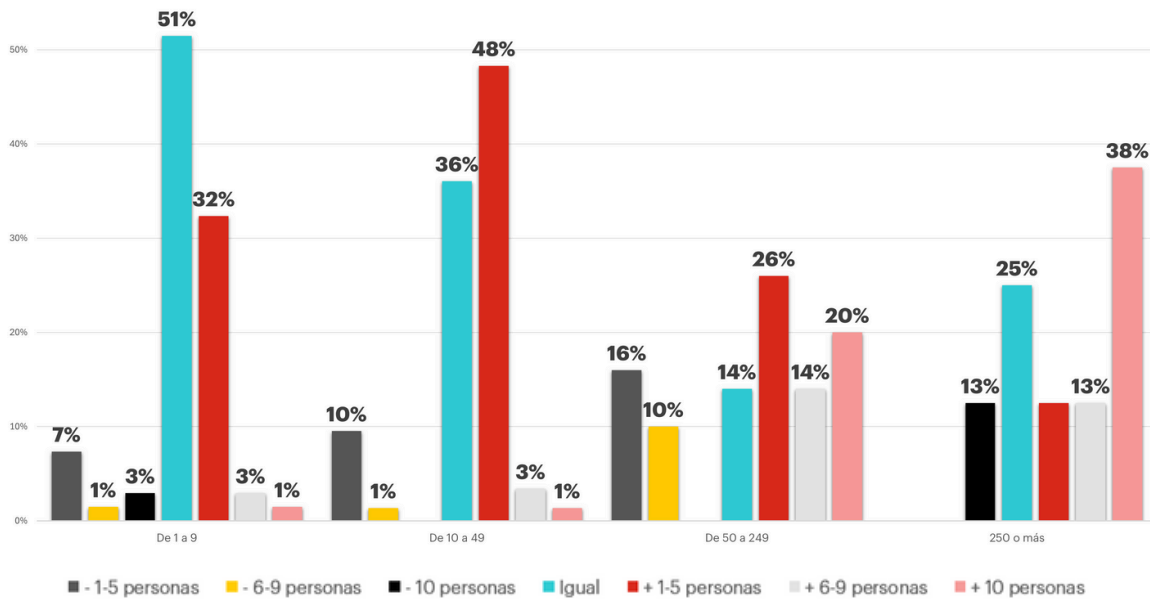
**36 %**

Muy de cerca, el 36% de las empresas prevén la decisión de mantener el mismo número de empleados

En el sector agrícola, la opción más frecuente es contratar entre 1 y 5 personas adicionales, representando el 46% del total, seguida por la decisión de mantener el mismo número de empleados, con un 31%. Las demás opciones tienen una representación menor en este sector.

En el sector de la construcción, la mayoría de las respuestas indican mantener el mismo número de personas en la plantilla, con un 45% del total, seguido por la contratación de entre 1 y 5 personas adicionales, con un 32%.

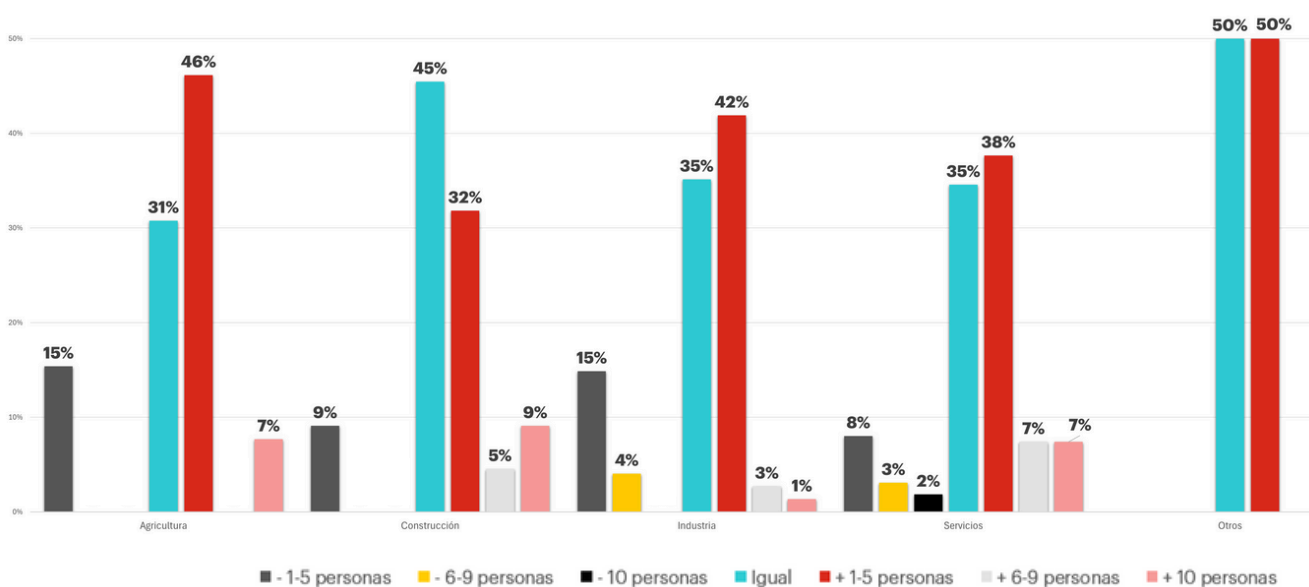
### Previsión de contratación según tamaño de la empresa



En el sector industrial, el mayor número de respuestas se encuentra en la opción de contratar entre 1 y 5 personas adicionales, con un 42% del total, seguido por la decisión de mantener el mismo número de empleados, con un 35%.

En el sector servicios, la opción más común es contratar entre 1 y 5 personas adicionales, con un 38% del total, seguida por mantener el mismo número de empleados, con un 35%.

### Previsión de contratación según sector

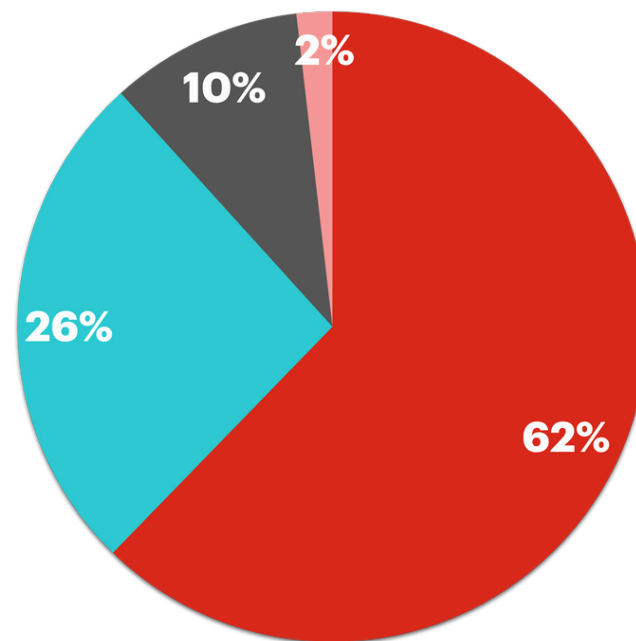




#### 4.B. Dificultades en la captación de talento

El análisis revela que la mayoría de las empresas enfrentan desafíos para captar talento en comparación con el año anterior. Un significativo **26% de las respuestas indicaron que experimentaron más dificultades en este aspecto**, equivalente a 71 empresas. Por otro lado, un pequeño porcentaje, un 10%, reportó que no suelen tener dificultades para encontrar los perfiles que necesitan.

### Dificultades en la captación de talento



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



**62 %**

Un 62% de las empresas indicaron que experimentaron las mismas dificultades en la captación de talento que en 2023

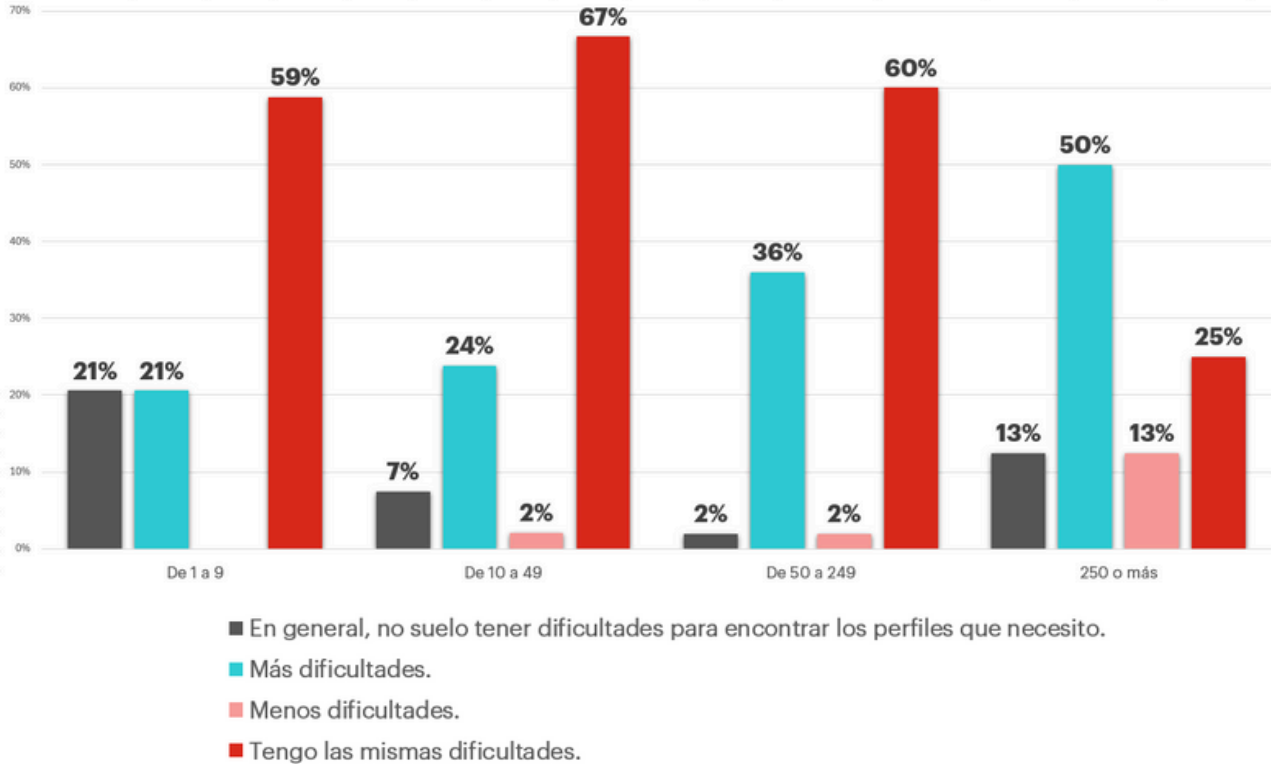


**26 %**

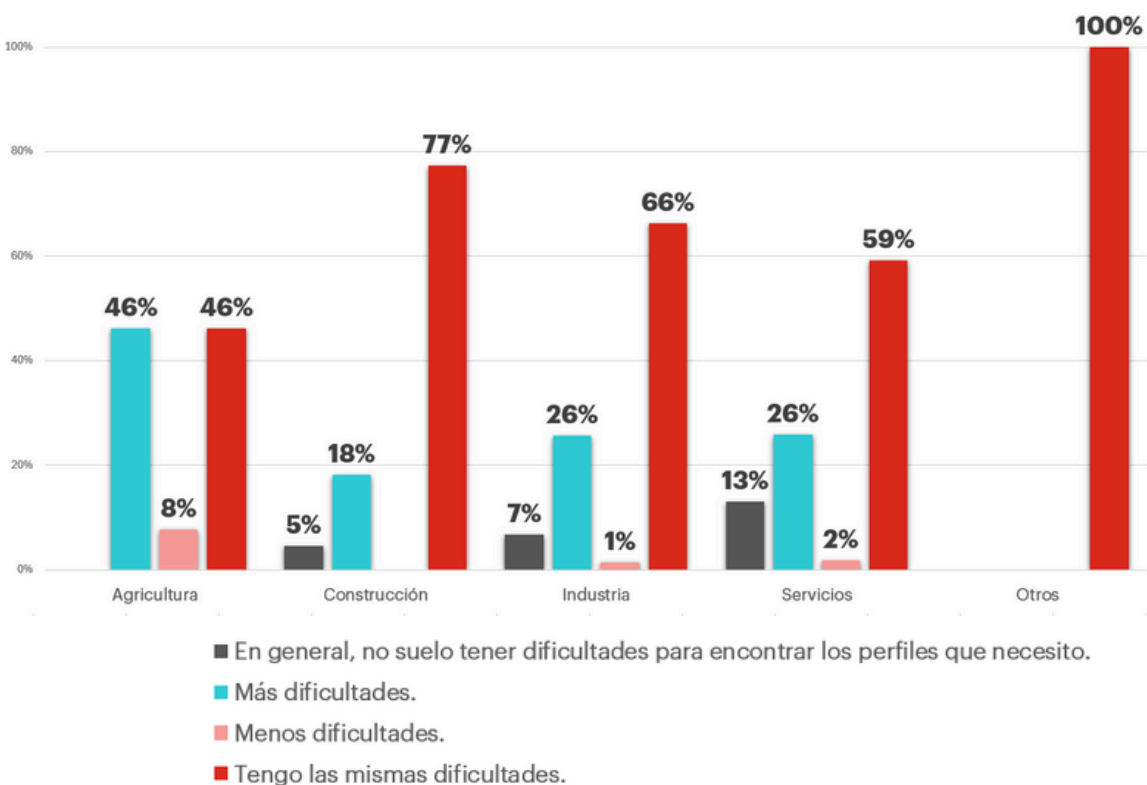
Un 26% de las respuestas indicaron que experimentaron más dificultades en la captación de talento

Es interesante destacar que la mayoría, un 62% de las empresas encuestadas, mencionaron tener las mismas dificultades que el año anterior, reflejando una cierta estabilidad en este aspecto. Este hallazgo sugiere que el mercado laboral sigue siendo desafiante para muchas empresas, lo que podría tener implicaciones en sus estrategias de reclutamiento y gestión del talento. Esta dinámica se mantiene en todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector al que pertenecen.

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



### Dificultades en la captación de talento según sector

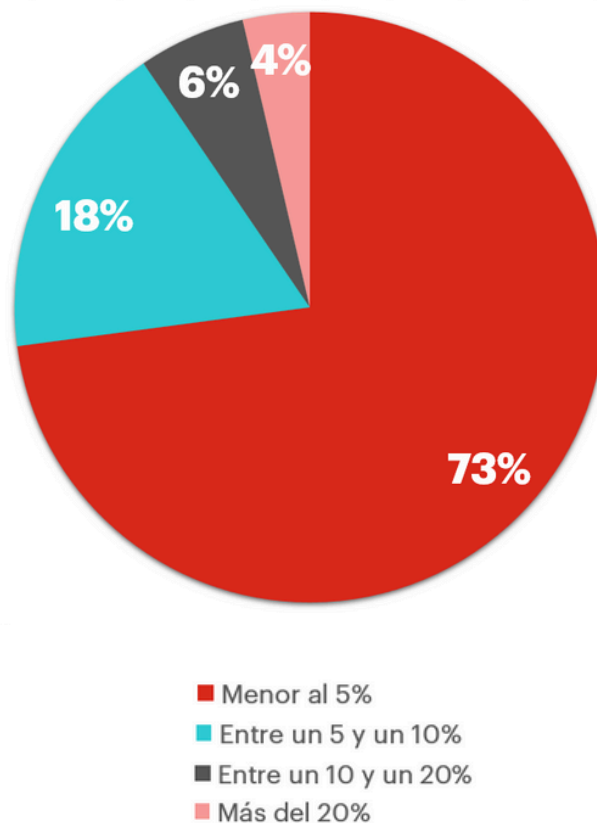


#### 4.C. Rotación de personal

La mayoría abrumadora de las empresas, representadas por un 73%, informaron que el grado de rotación de personal en sus organizaciones es menor al 5%. Esto sugiere una considerable estabilidad en la fuerza laboral, lo que puede ser indicativo de un ambiente laboral sólido y estrategias efectivas de retención de talento.

Por otro lado, un 18% de las empresas indicaron que su grado de rotación se encuentra entre un 5 y un 10%, lo que aún se considera dentro de un rango manejable, pero podría implicar algunas áreas de mejora en términos de retención de personal.

### Grado de rotación de personal



73 %

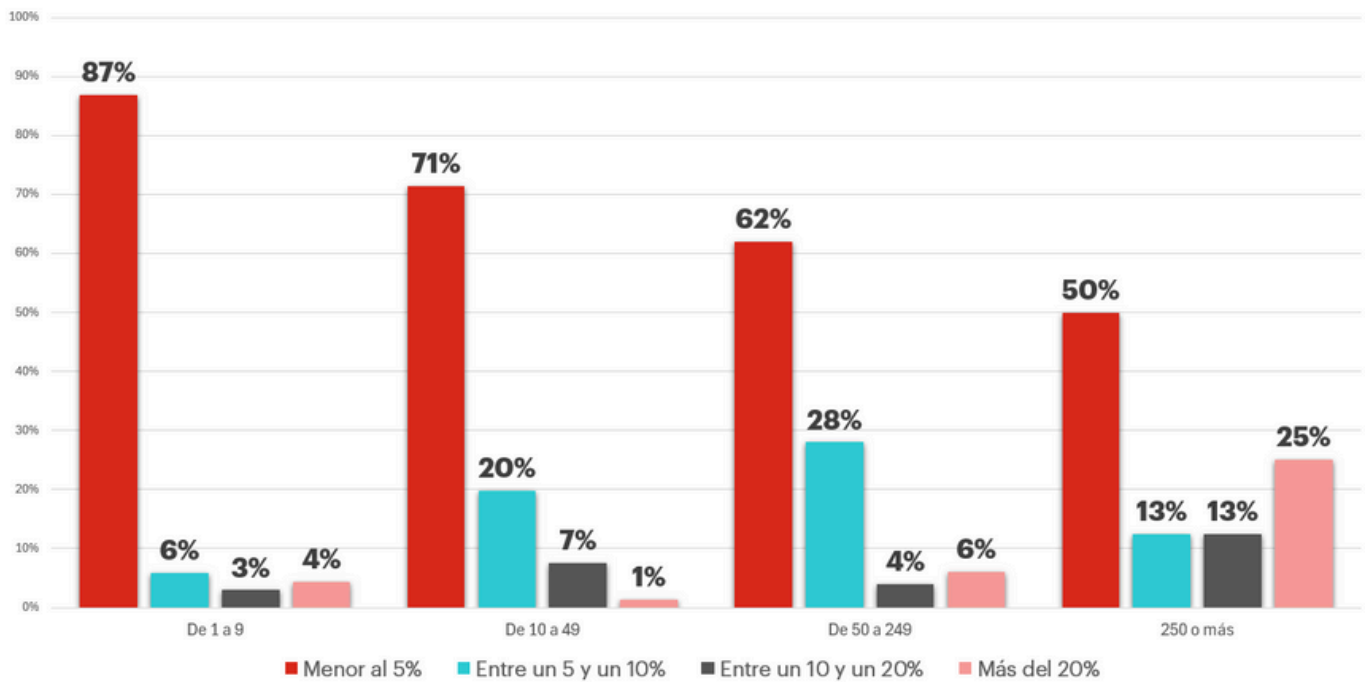
Un 73%, informaron que el grado de rotación de personal en sus organizaciones es menor al 5%

18 %

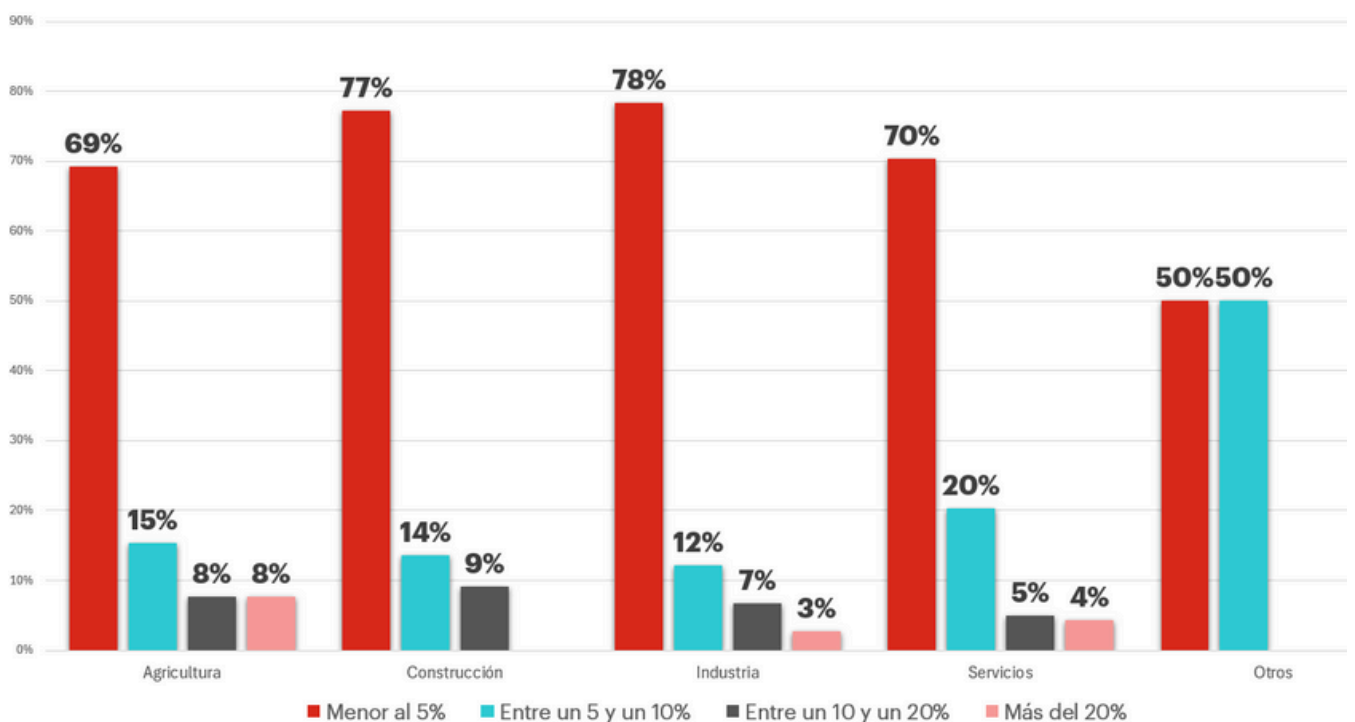
Un 18% de las empresas indicaron que su grado de rotación se encuentra entre un 5 y un 10%

En contraste, solo un pequeño porcentaje, un 4%, reportó una tasa de rotación de más del 20%, mientras que un 6% señaló que se encuentra entre un 10 y un 20%. Estos valores más altos de rotación pueden indicar posibles desafíos en la retención de talento y podrían requerir una atención especial por parte de las empresas para identificar y abordar las causas subyacentes. No se observan diferencias significativas si clasificamos entre sectores.

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



### Grado de rotación de personal según sector

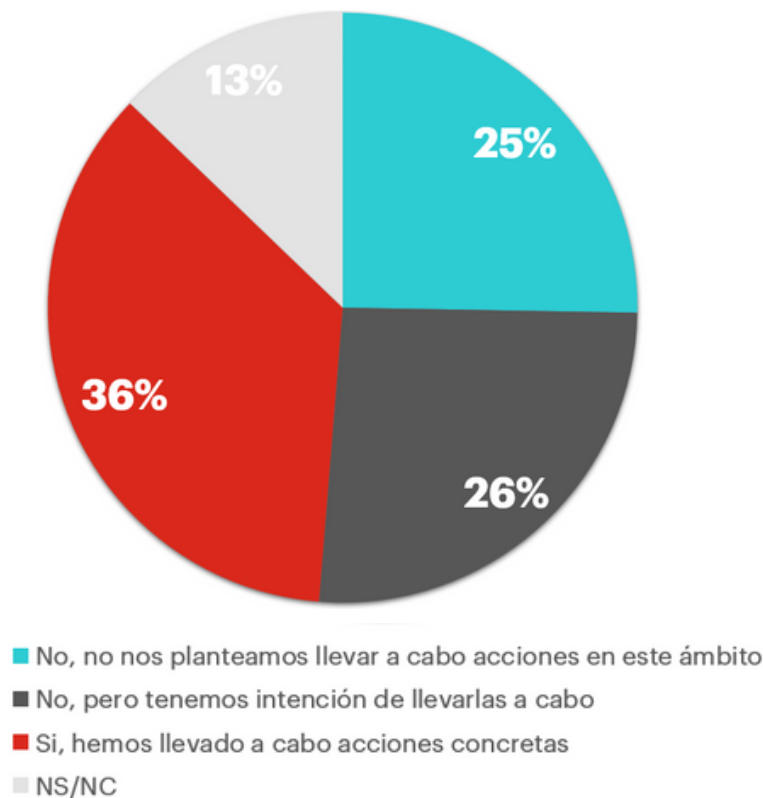


#### 4.D. Estrategias para la captación y fidelización de talento

El análisis revela que las empresas encuestadas tienen distintos enfoques en relación con las estrategias para captar y fidelizar talento. Un 25% indicó que no planean llevar a cabo acciones en este ámbito, mientras que un 26% expresó su intención de implementar acciones en el futuro.

Por otro lado, un 13% se registró como "NS/NC", indicando una falta de claridad o conocimiento sobre las acciones específicas realizadas en esta área. Finalmente, un 36% afirmó haber llevado a cabo acciones concretas para captar y fidelizar talento, mostrando un compromiso activo con la implementación de estrategias innovadoras en este ámbito.

### Estrategias para la captación y fidelización de talento



36 %

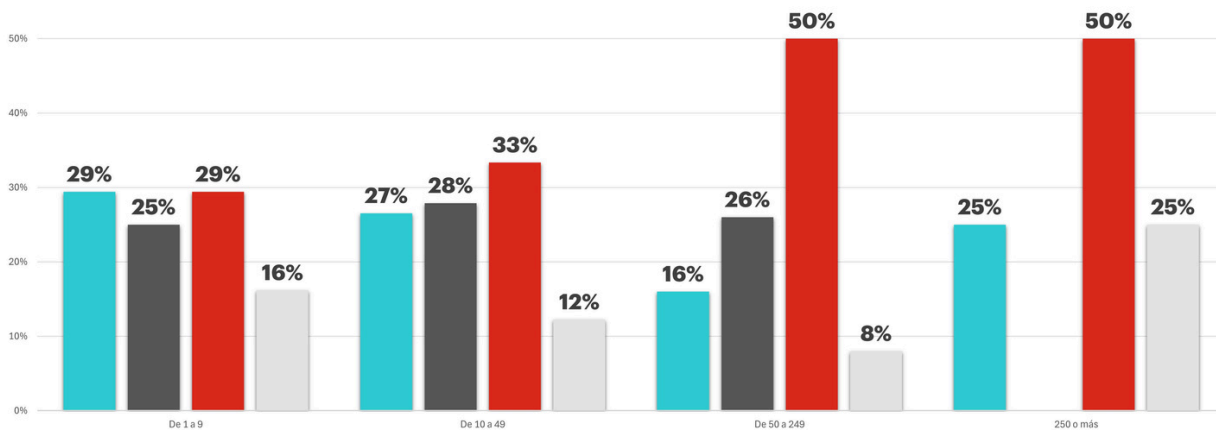
Un 36% de las empresas han llevado a cabo estrategias para captar y fidelizar talento

26 %

Un 26% de las empresas expresó su intención de implementar acciones para captar talento en el futuro

En empresas con 1 a 9 empleados, se observan distintas perspectivas sobre estrategias de captación y fidelización de talento. Un 29% no planea acciones, 25% las implementará en el futuro, 16% no tiene claridad y 29% ya actuó. En empresas con 10 a 49 empleados, un 27% no planea acciones, 28% las implementará en el futuro, 12% no tiene claridad y 33% ya actuó.

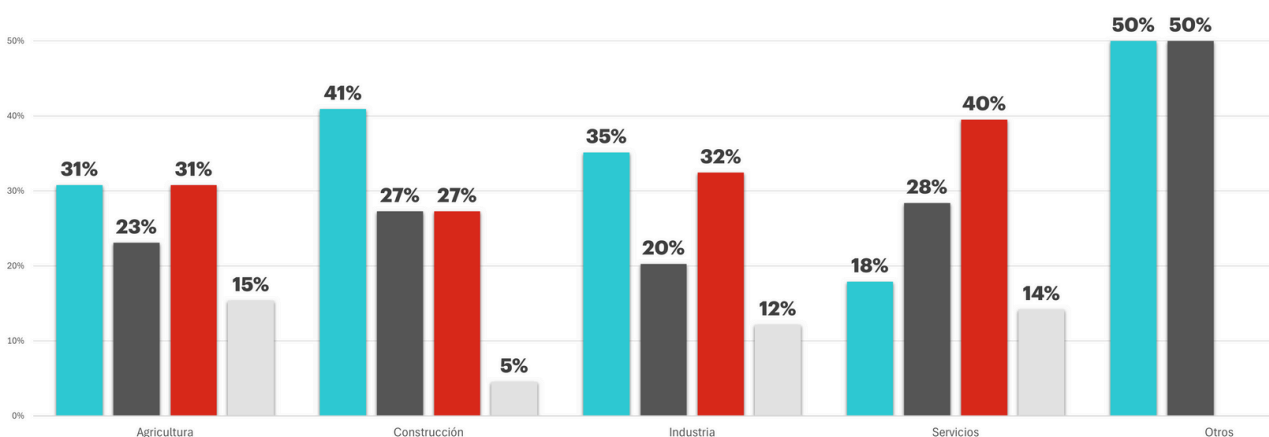
### Estrategias para la captación y fidelización de talento según tamaño de la empresa



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

En empresas con 50 a 249 empleados, hay diversidad de posturas sobre acciones para captar y retener talento: 16% no las consideran, 26% planean hacerlo, 8% no saben, y 50% ya las implementan. En empresas con 250+ empleados, un 25% no las considera, 25% desconoce, y 50% las ha implementado. Por sectores, las proporciones son similares en todas las respuestas.

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

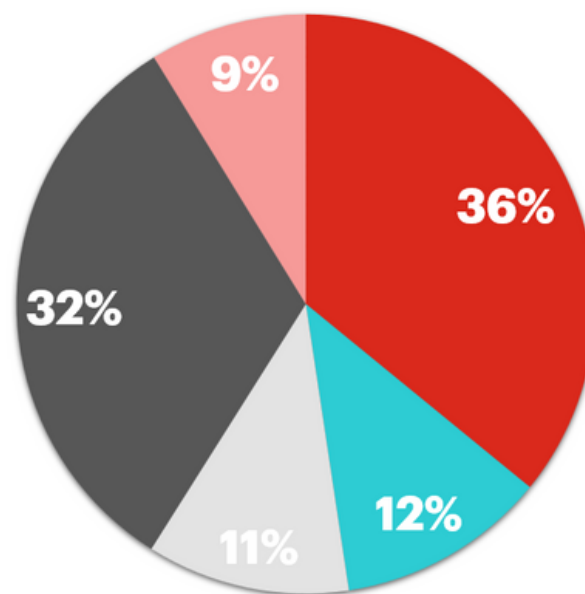


- No, no nos planteamos llevar a cabo acciones en este ámbito
- No, pero tenemos intención de llevarlas a cabo
- Si, hemos llevado a cabo acciones concretas
- NS/NC

#### 4.E. Factores de productividad

Analizando los factores clave para mejorar la productividad, destacamos que "Aumentar la formación de los empleados" es señalado por el 36% del total de empresas encuestadas, seguido de "Mejorar la organización interna" con un 32%. "Introducir una buena estrategia" y "Mi empresa ya se halla en valores de productividad satisfactorios" tienen una presencia menor, con el 12% y el 9% respectivamente. Este análisis refleja la importancia de la capacitación y la organización interna en el objetivo general de aumentar la productividad empresarial. Observando los datos, podemos verificar que los principales factores de productividad señalados por las empresas son "Aumentar la formación de los empleados" y "Mejorar la organización interna".

### Factores clave para mejorar la productividad



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



36 %

"Aumentar la formación de los empleados" es señalado por el 36% del total de empresas encuestadas

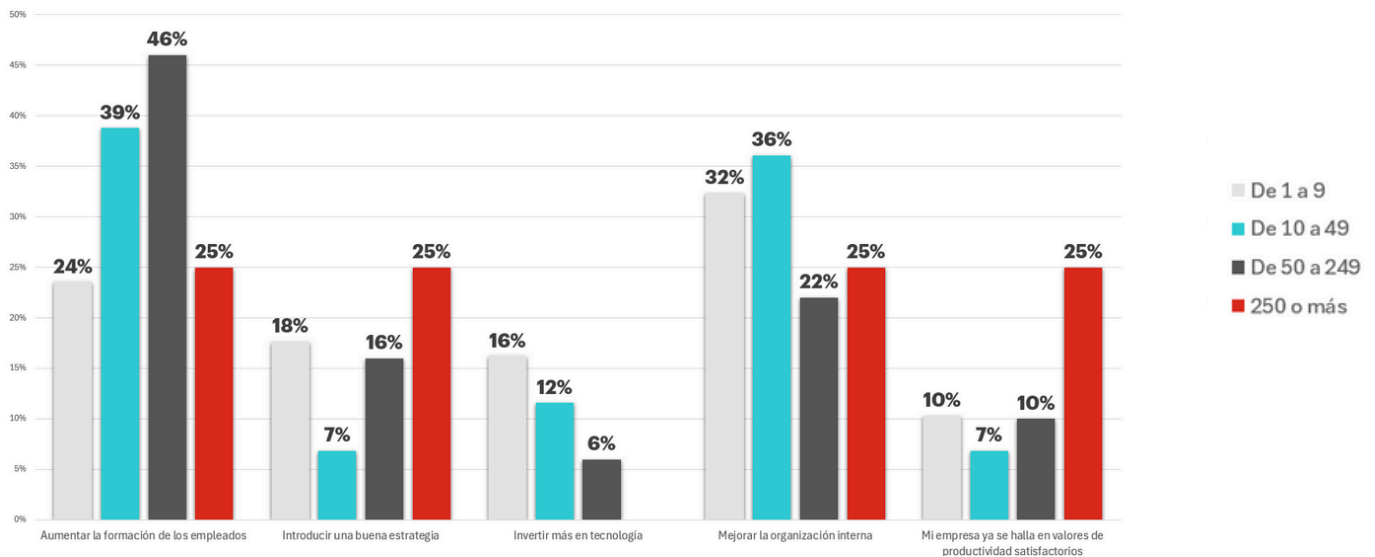


32 %

Seguido de "Mejorar la organización interna" con un 32%

Empresas de diferentes tamaños priorizan la formación de empleados y mejorar la organización interna para aumentar la productividad. Las grandes empresas no enfatizan tanto en "Invertir más en tecnología", mientras que las medianas y pequeñas se centran en estos aspectos. Las empresas más pequeñas muestran una mayor necesidad de mejorar la organización interna.

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



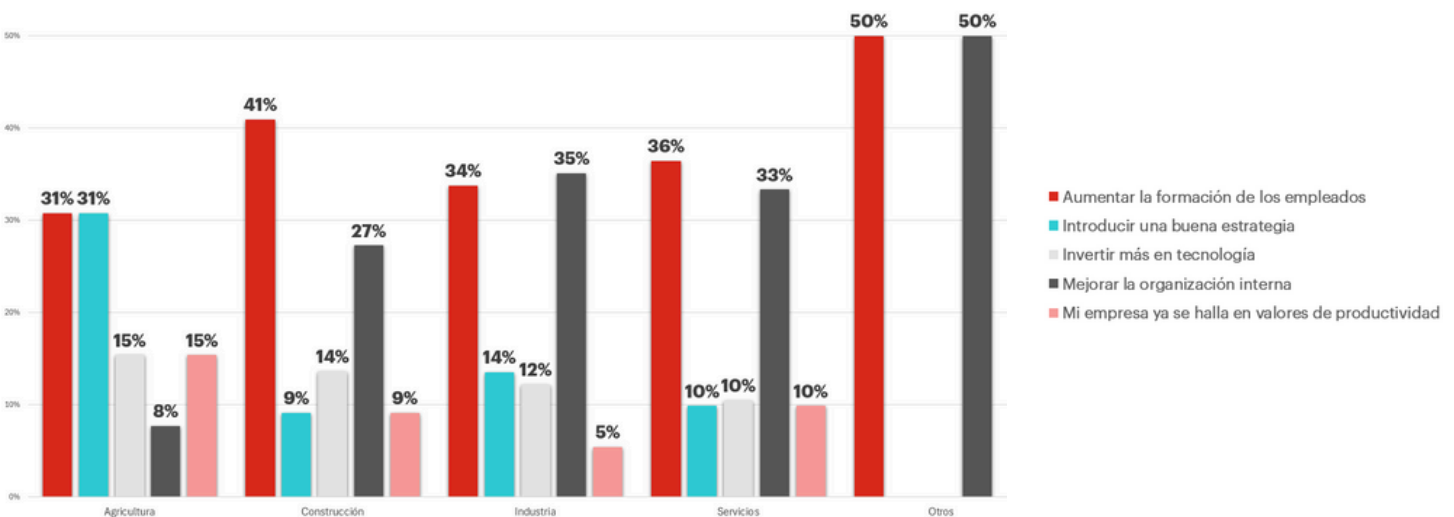
En el sector agrícola, las tres prioridades para mejorar la productividad son: Aumentar la formación de los empleados (31%), introducir una buena estrategia (31%) e invertir más en tecnología (15%).

En el sector de la construcción, los principales factores son: Aumentar la formación de los empleados (41%), mejorar la organización interna (27%) e invertir más en tecnología (14%).

En el sector industrial, las prioridades son: Mejorar la organización interna (35%) y aumentar la formación de los empleados (34%).

En el sector servicios, los factores destacados son: Aumentar la formación de los empleados (36%) y mejorar la organización interna (33%).

### Factores clave para mejorar la productividad 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**





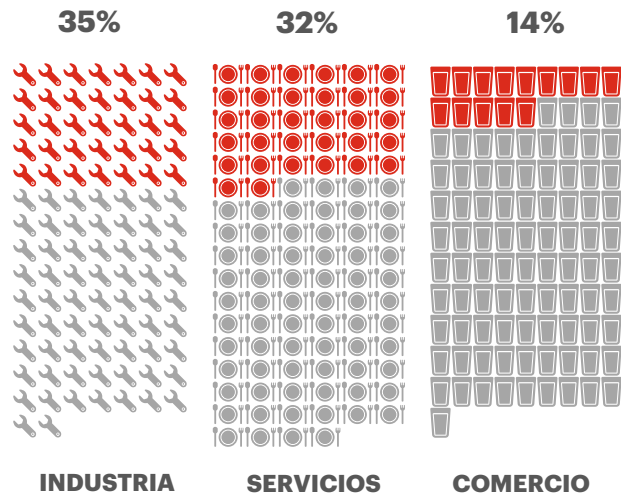
## 5. Demandas de la pyme española

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 4.700 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:

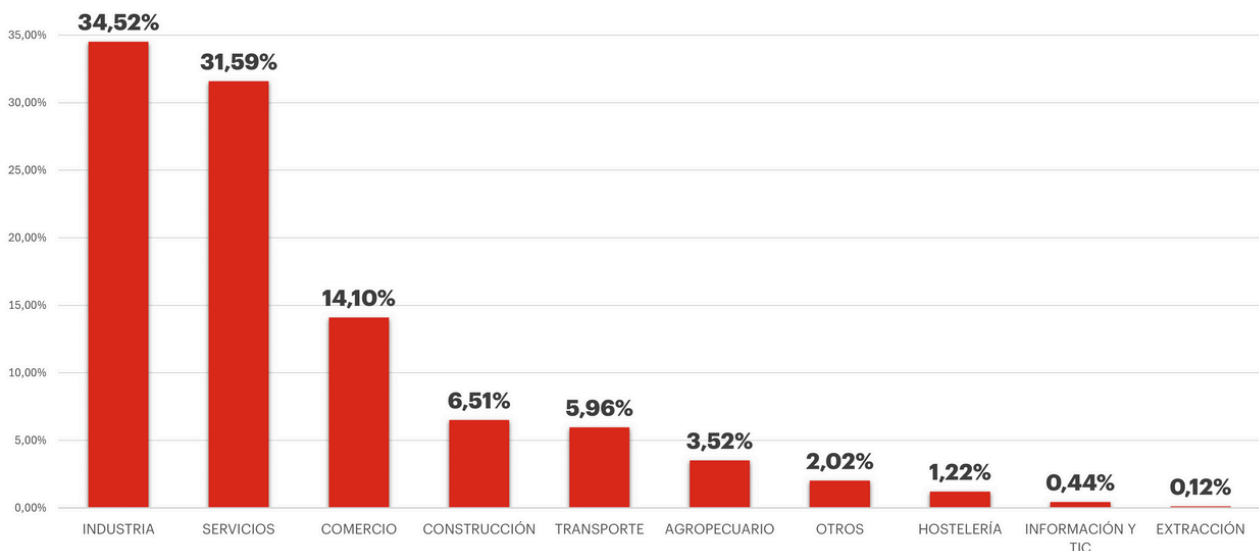
1. **Estrategia y Viabilidad**
2. **Organización**
3. **Control de Gestión**
4. **Compras y Logística**
5. **Costes**
6. **Comercial y Marketing**
7. **Producción y Operaciones**
8. **Legal**
9. **Personas**
10. **Otros**



La información que se ofrece en este apartado se corresponde con los proyectos desarrollados por TACTIO entre marzo y diciembre del año 2023 y el primer trimestre del año 2024.

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**.

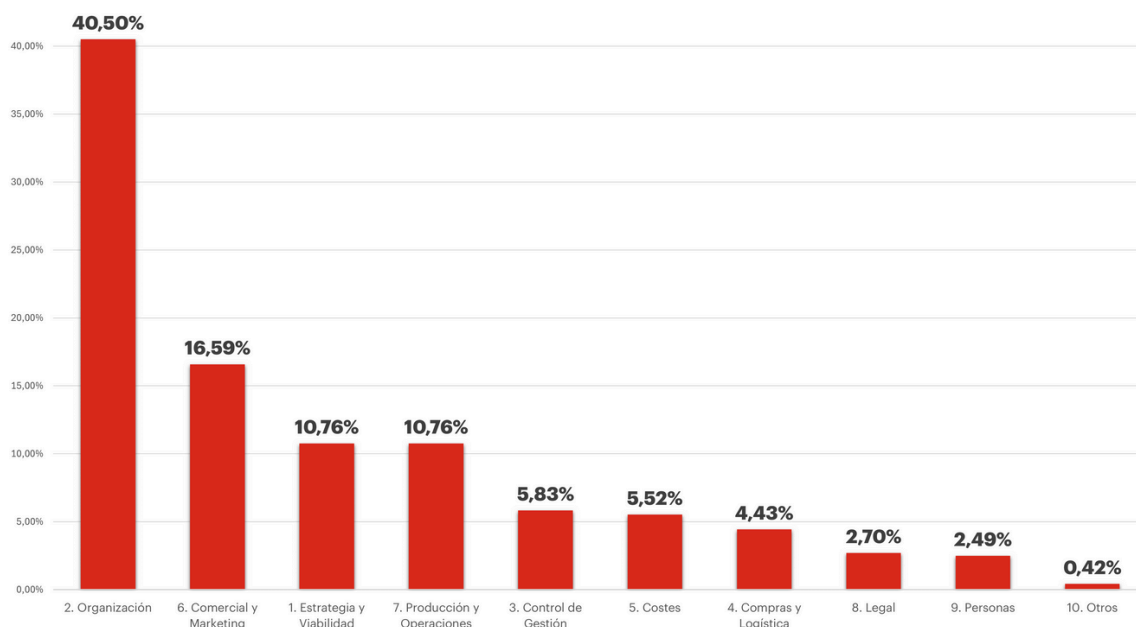


Podemos ver que con los tres primeros sectores ya se engloba más del 80% de los convenios. En último lugar nos encontramos con el sector de extracción, donde apenas se alcanza el 0,1%.

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 40,50% 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 16,59% del total.

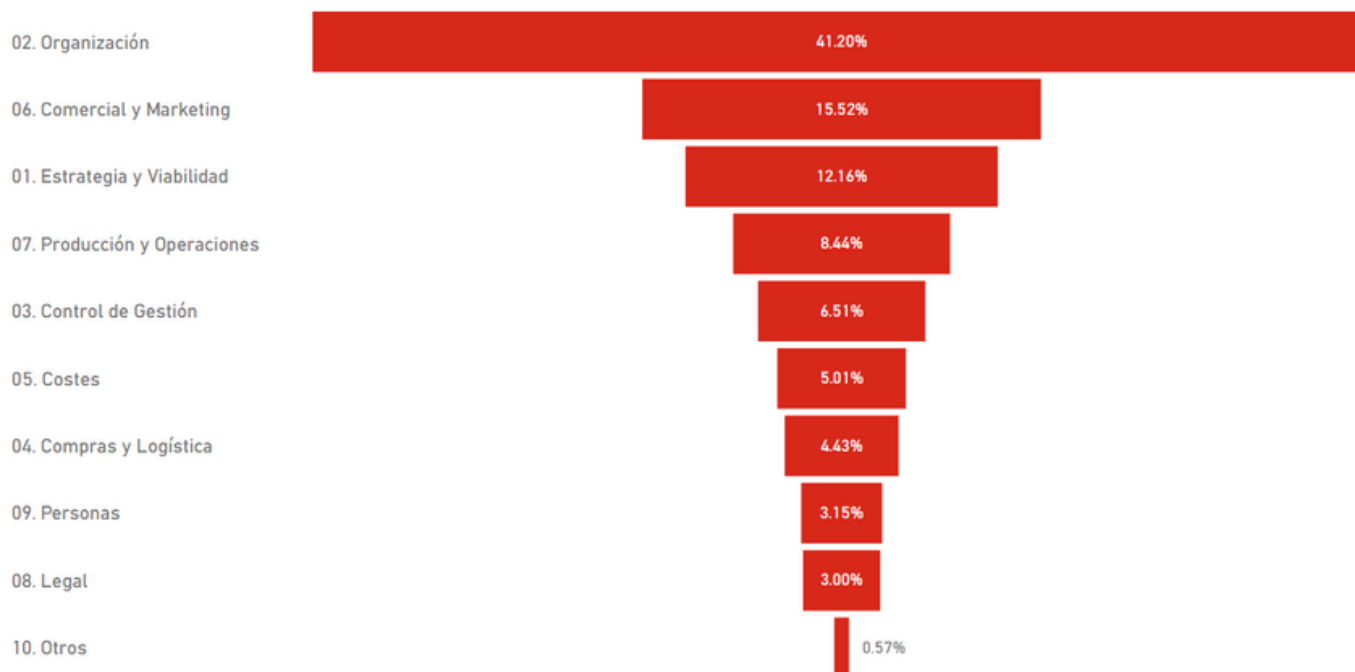
El siguiente tipo de proyectos más implantados fueron los de Estrategia y Viabilidad, suponiendo un 10,76%, siendo proyectos que se centran en planes de Viabilidad, Plan Estratégico, Inversión/Financiación y Estrategias de Márgenes y Mercado. En suma, estos tres tipos de proyectos (Organización, Comercial 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.



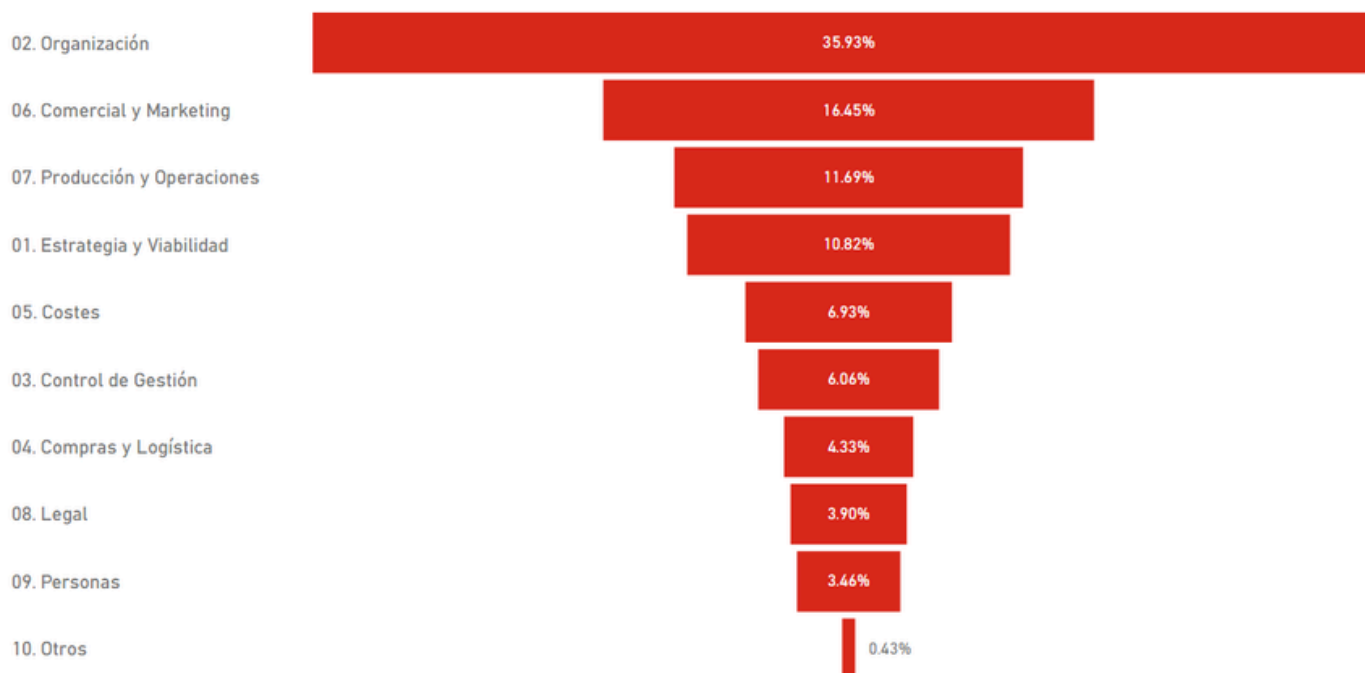
Para comparar el porcentaje de convenios por **Comunidad Autónoma**, podemos visualizar que las comunidades que más destacan por su intensidad son Andalucía, Castilla y León, Comunidad Valenciana o Galicia. Por otro lado, también se puede comprobar que las que menos destacan por el tono del color son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

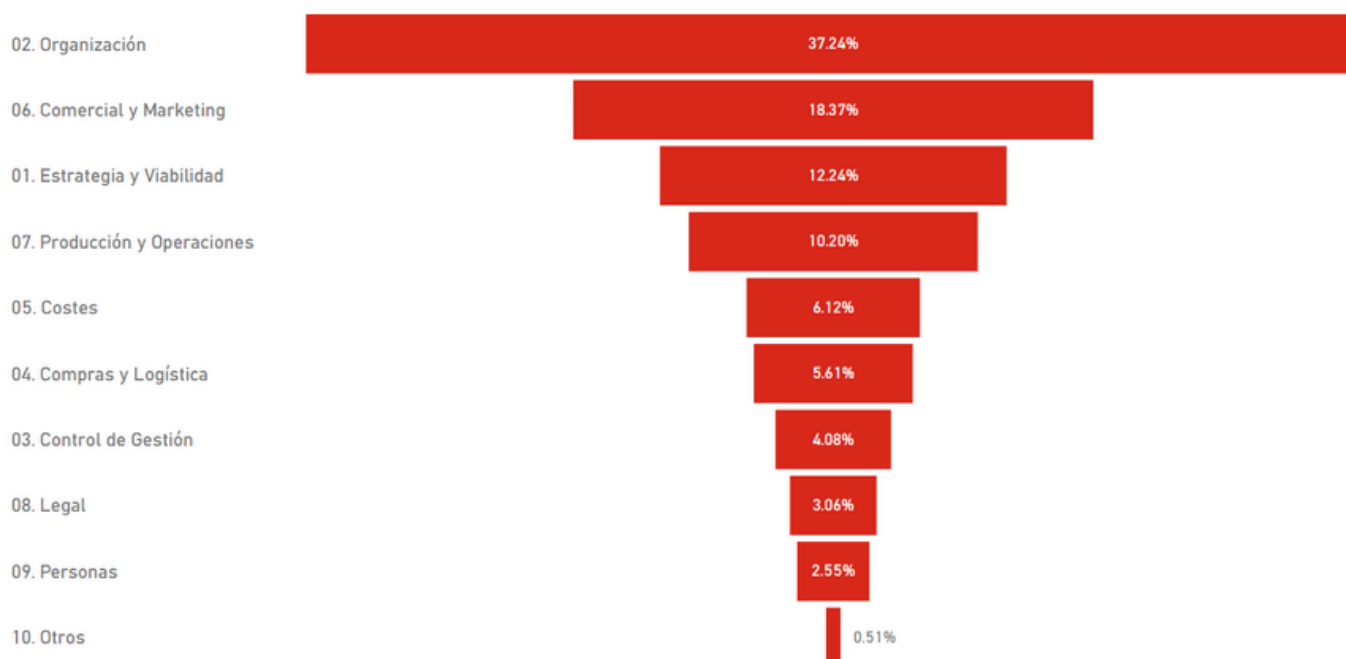
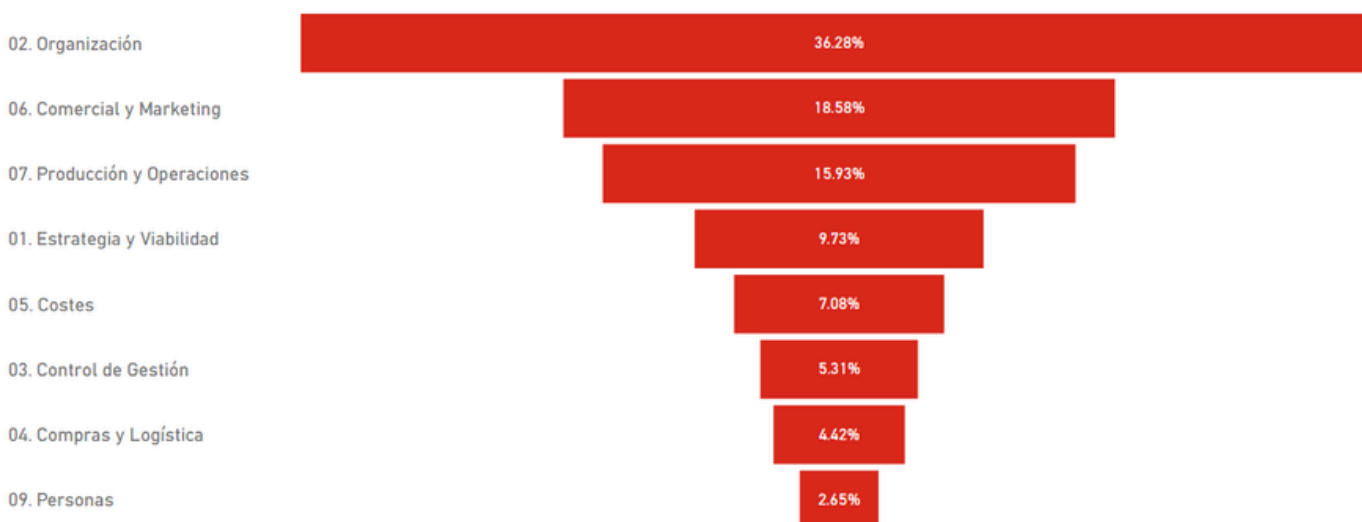


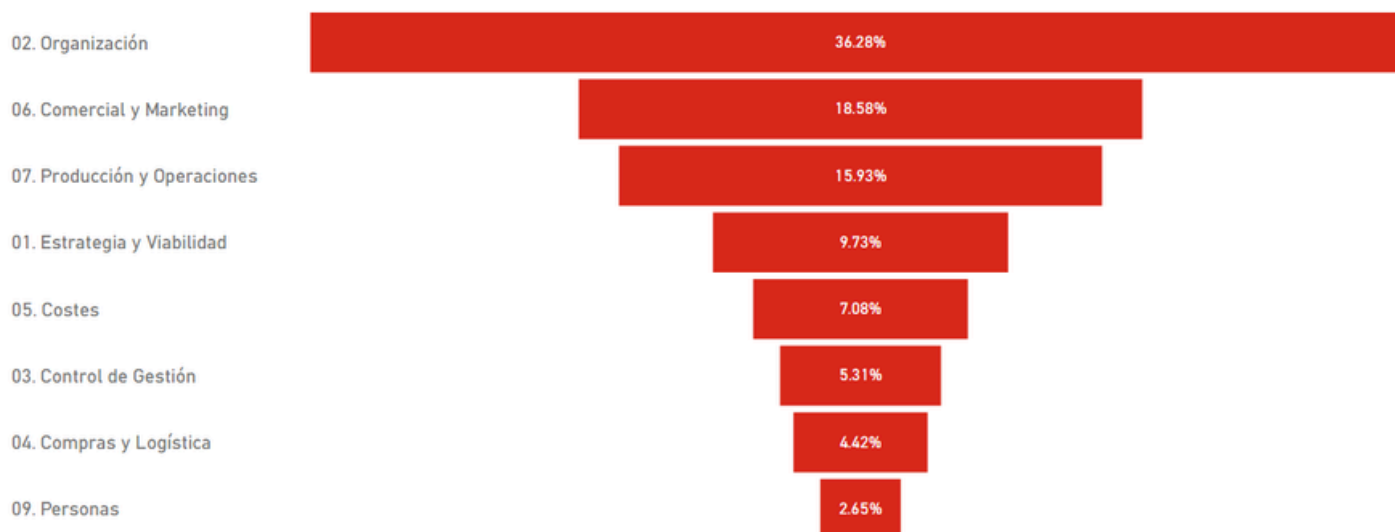
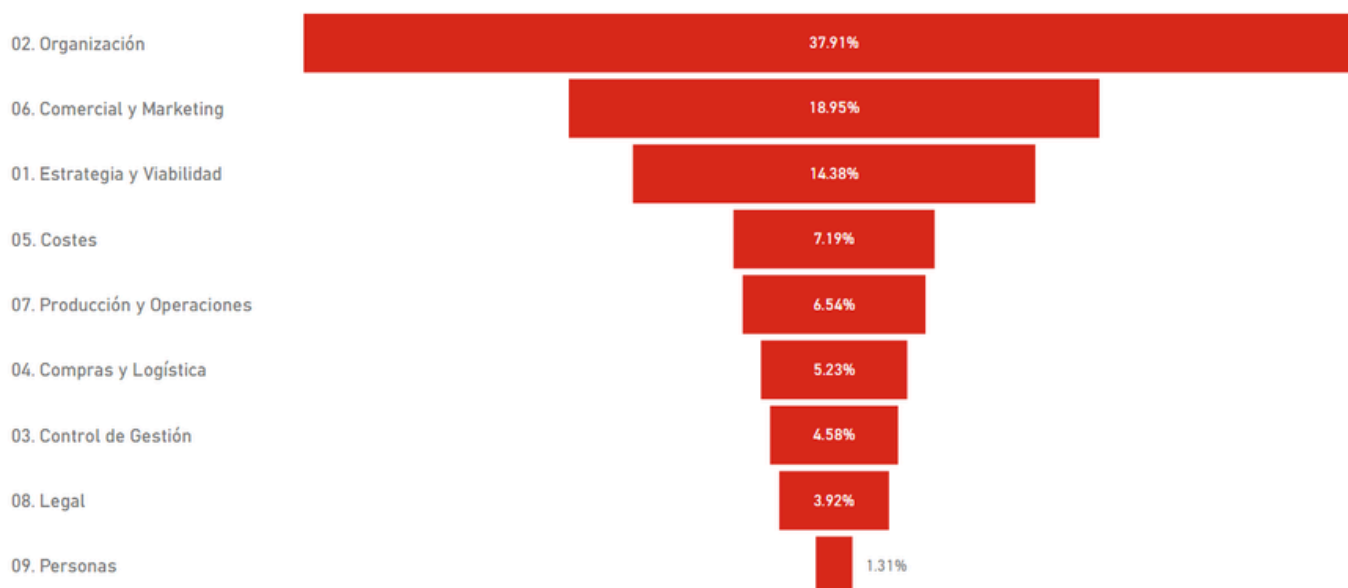
## ANDALUCÍA



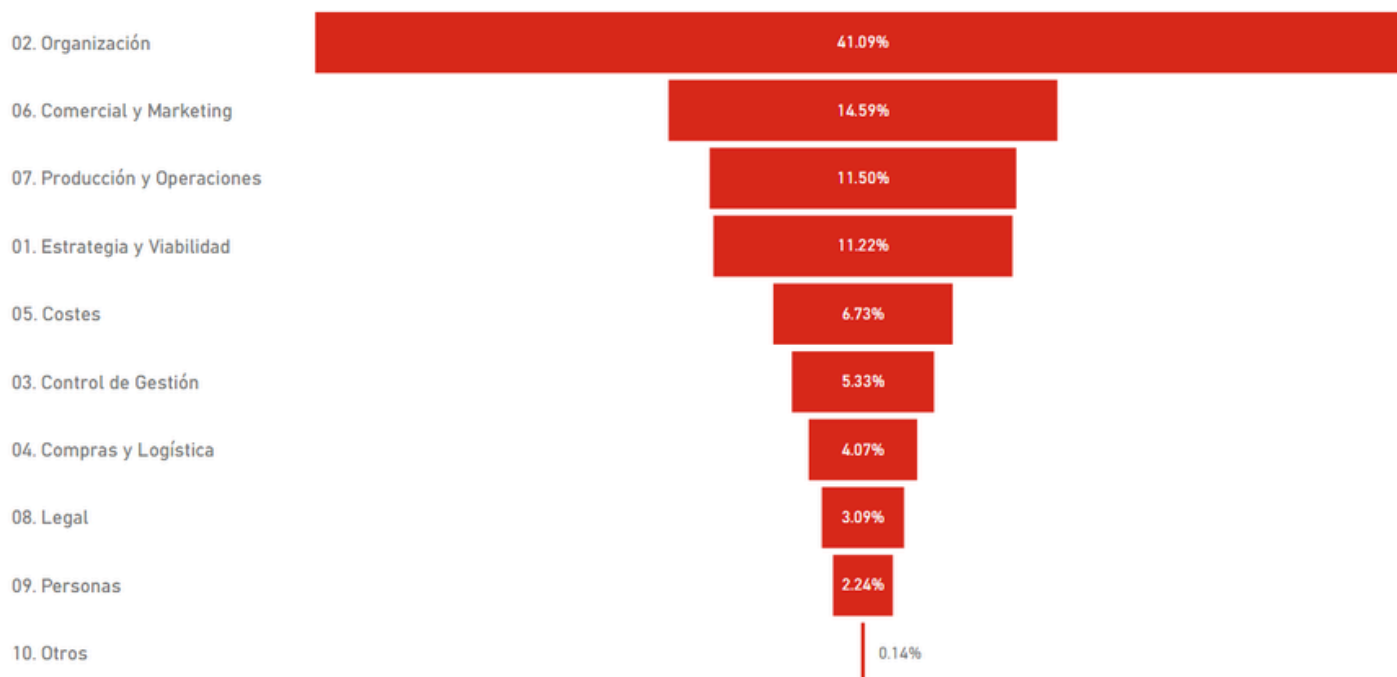
## ARAGÓN



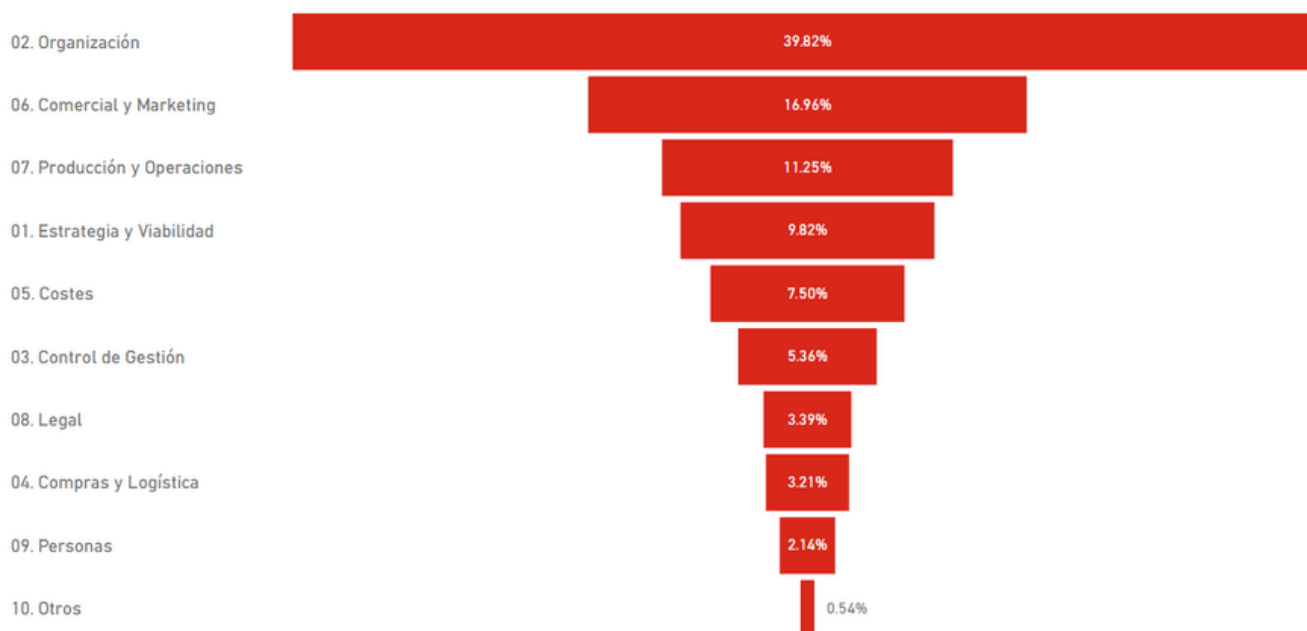
**PRINCIPADO DE ASTURIAS****ISLAS BALEARES**

**ISLAS CANARIAS****CANTABRIA**

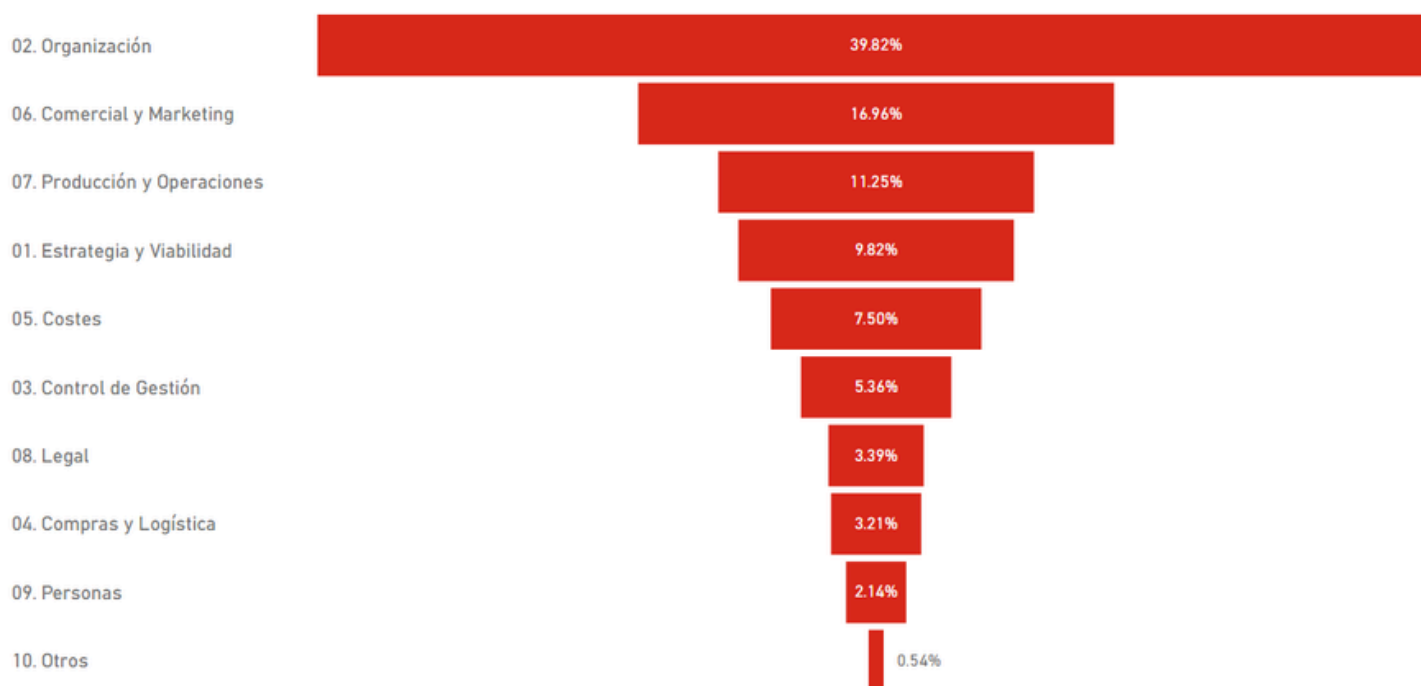
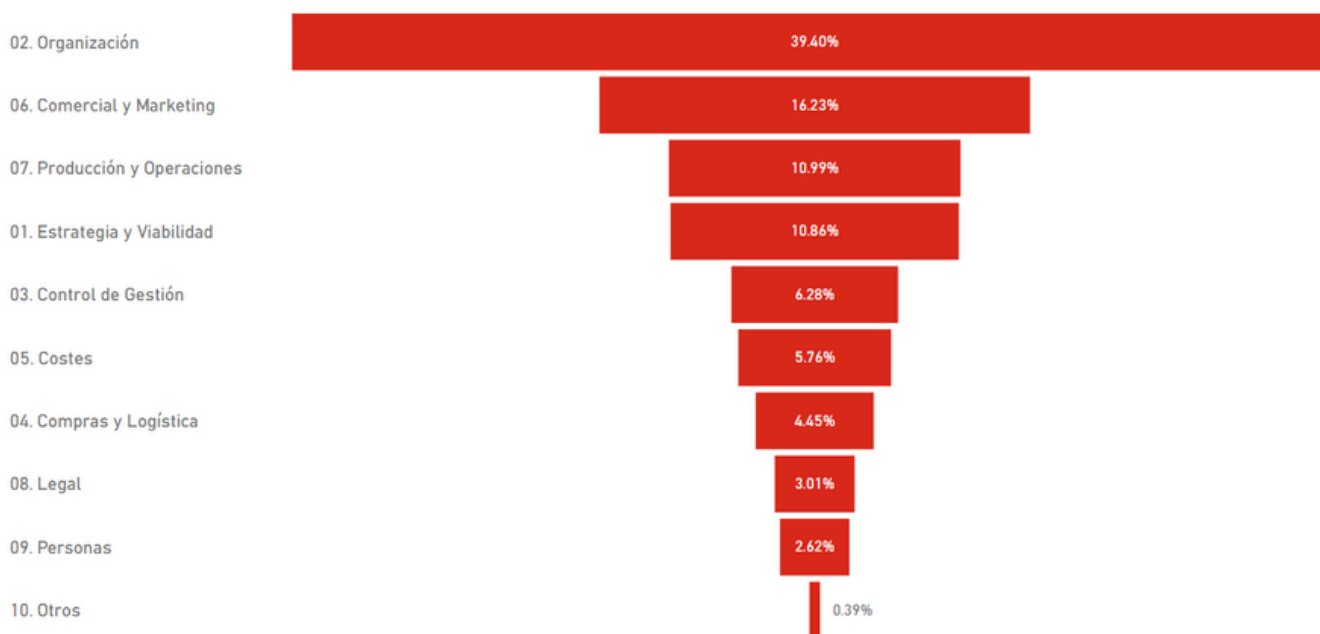
## CASTILLA Y LEÓN

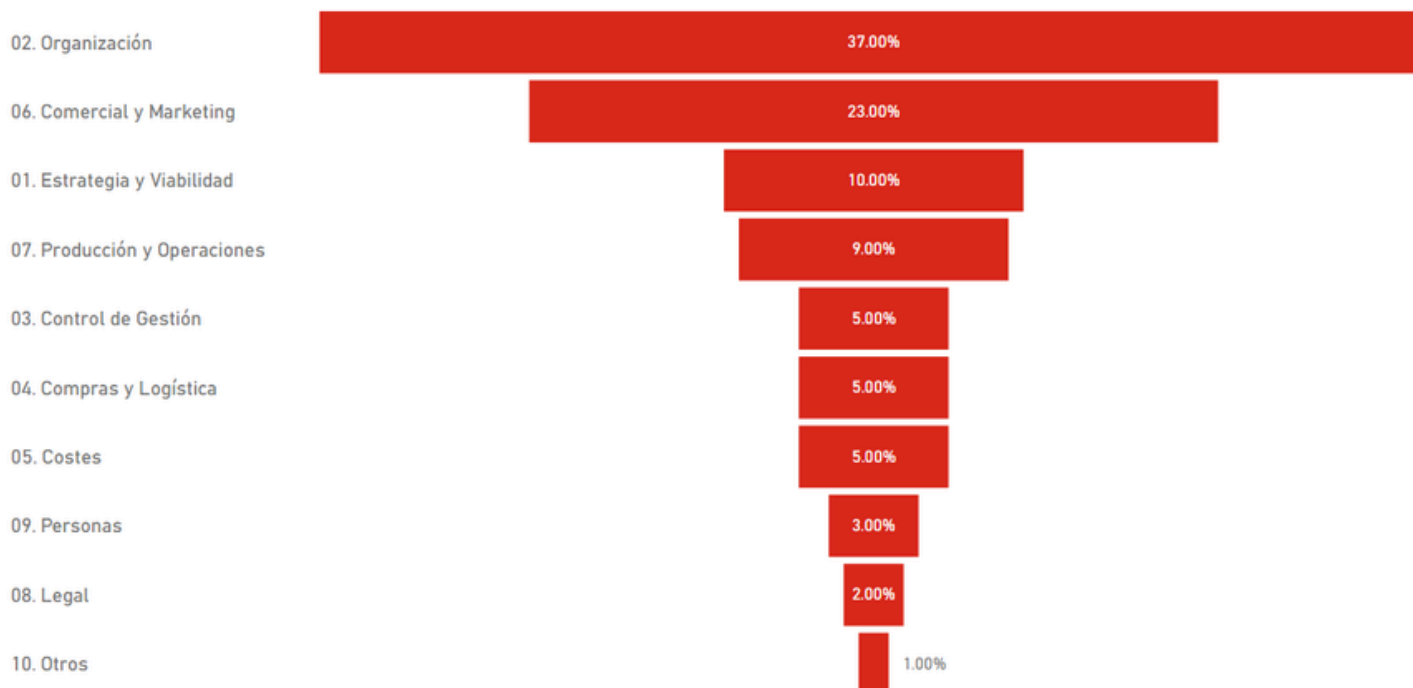
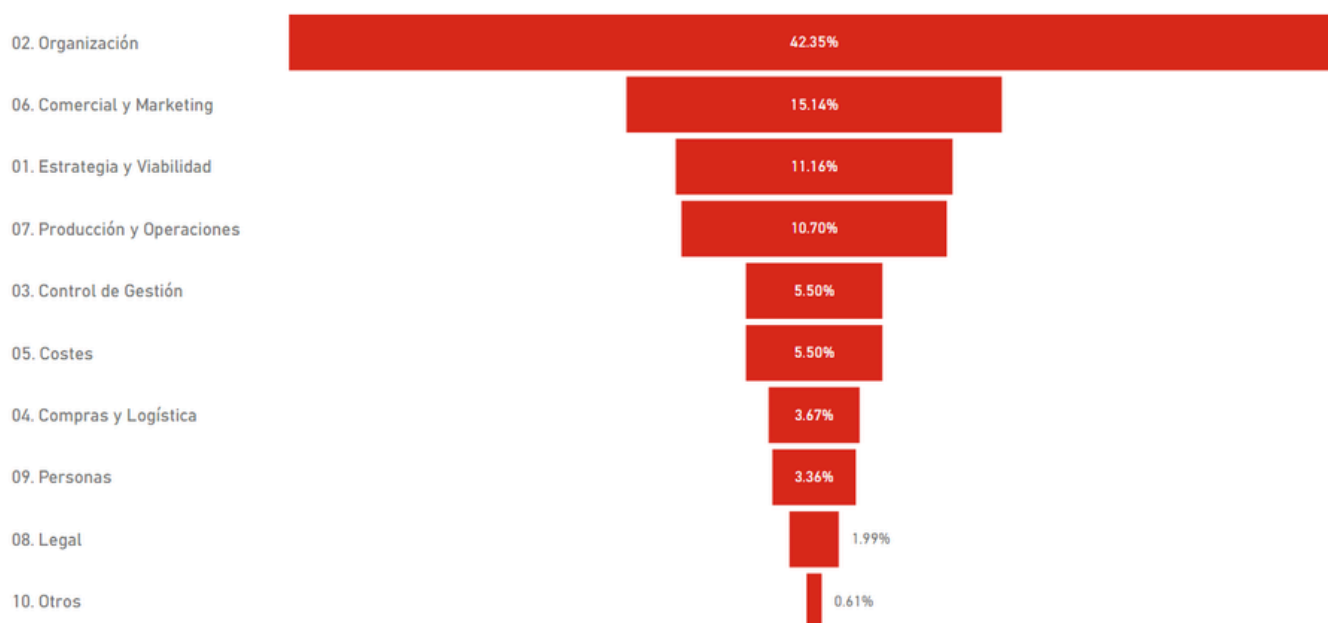


## CASTILLA - LA MANCHA

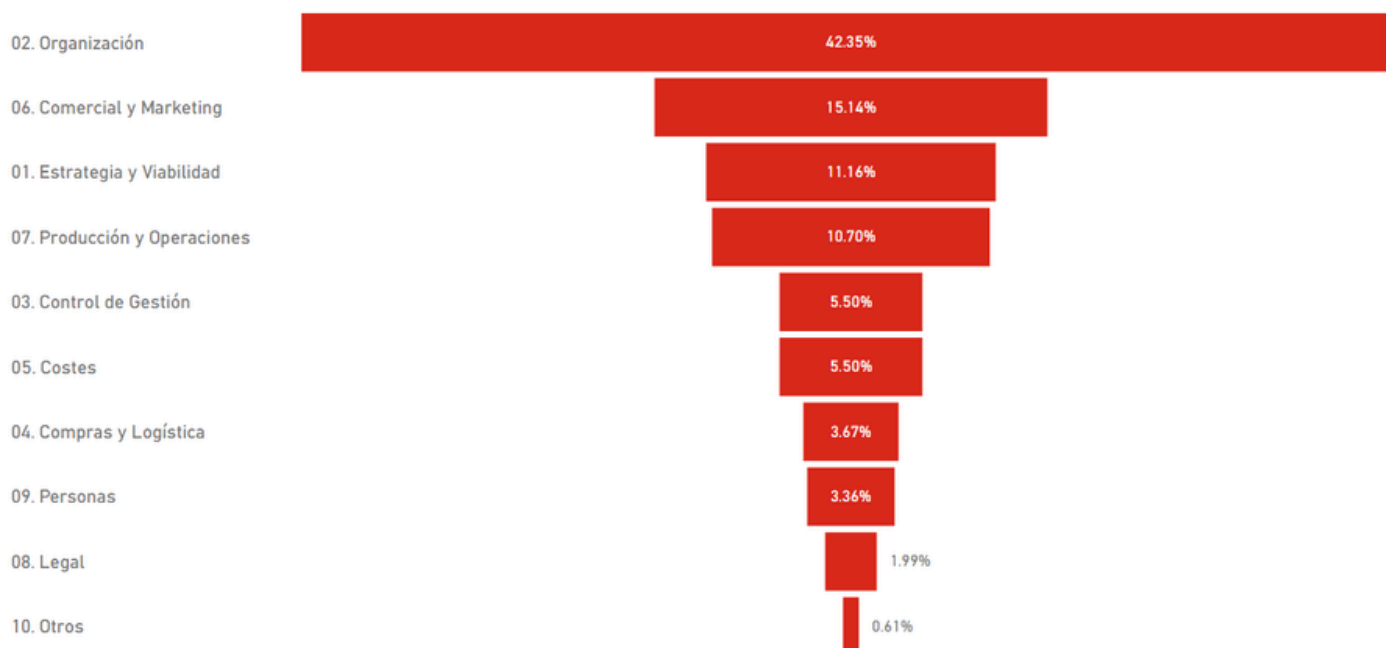




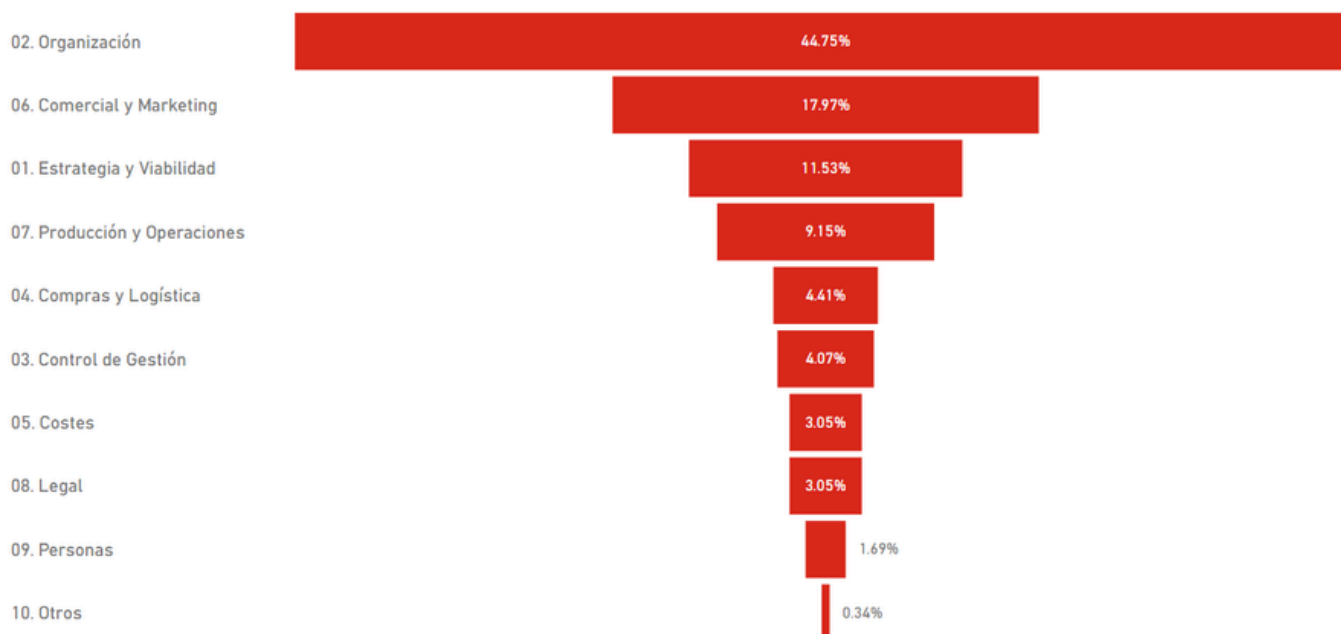
**CATALUÑA****COMUNIDAD VALENCIANA**

**EXTREMADURA****GALICIA**

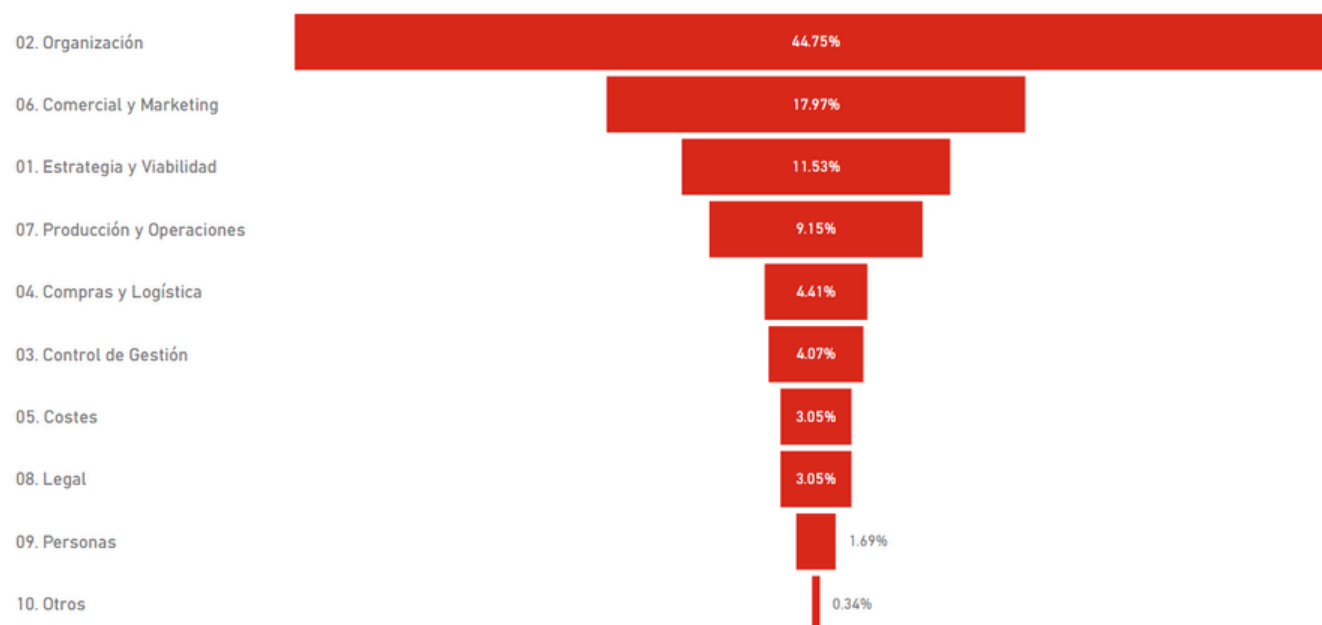
## COMUNIDAD DE MADRID



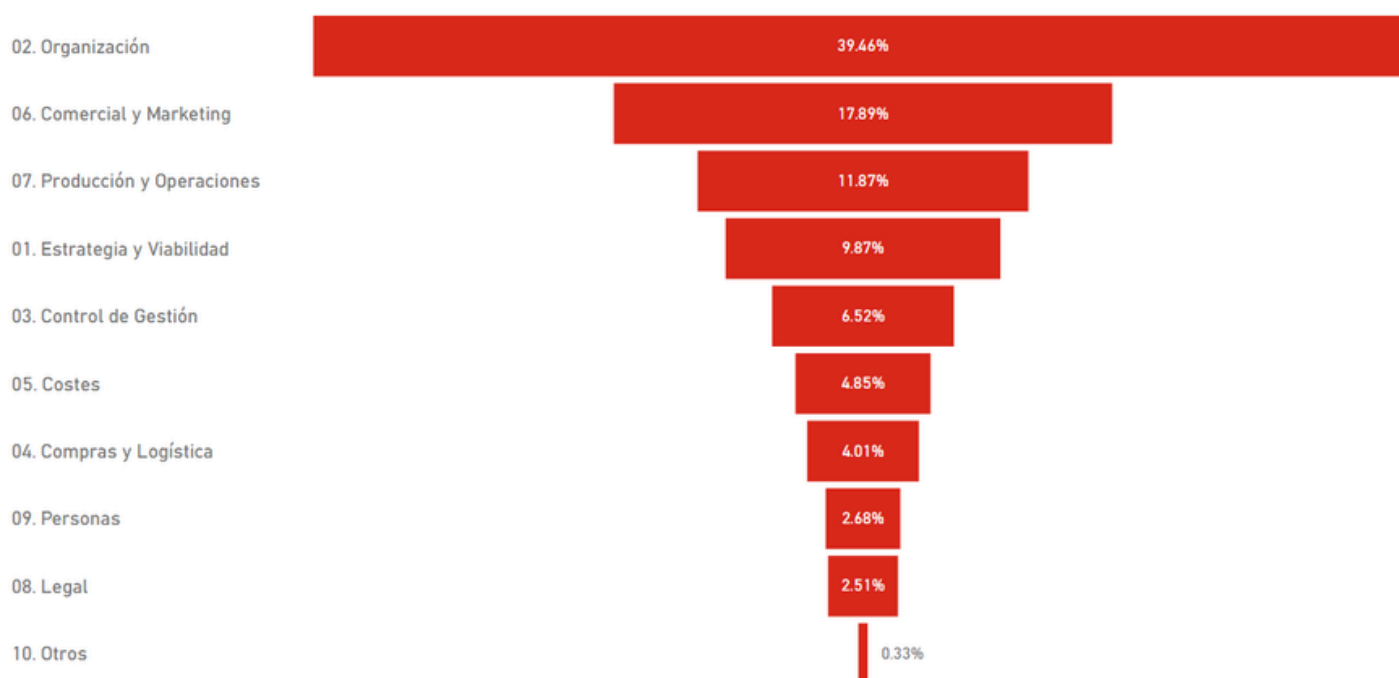
## REGIÓN DE MURCIA

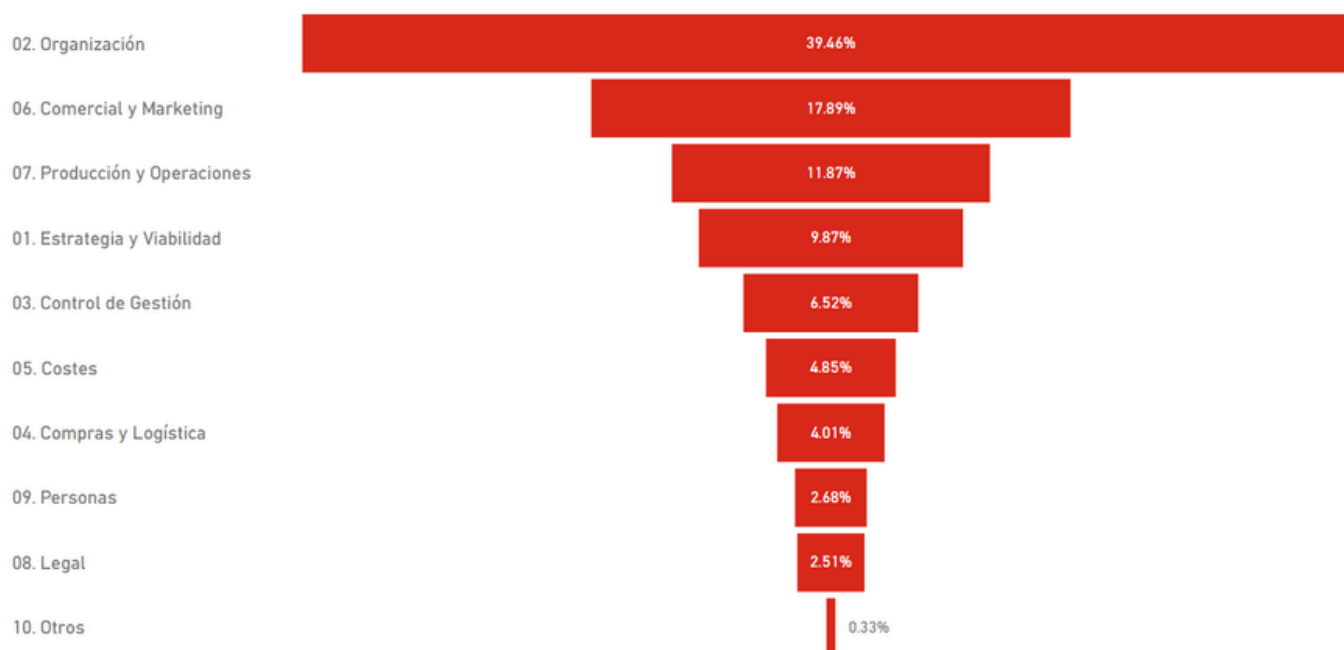


## COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA



## PAÍS VASCO



**LA RIOJA**

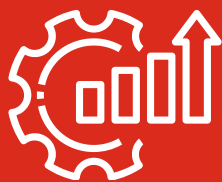
# Conclusiones

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.



**Competir con la fuga de talento y el salario emocional**

**La brecha entre universidad y empresa**



**El tsumani normativo y la falta de formación no impulsan la productividad**

## Competir con la fuga de talento y el salario emocional

La competencia y la captación y fidelización del talento son preocupaciones interrelacionadas para las pymes. Un miembro del panel de expertos que analizó el TACTIÓMETRO2024 señaló que "la alta rotación de personal y la fuga de talento son factores que incrementan la competencia interna, ya que las empresas invierten en formar a empleados que luego se marchan". Esta dinámica crea un desincentivo para las empresas a la hora de invertir en la formación y el desarrollo de sus empleados, afectando negativamente la competitividad.

Otro especialista enfatizó la importancia de **"fortalecer el sentido de pertenencia y compartir objetivos comunes para reducir la rotación de personal y aumentar la fidelidad de los empleados"**. Esta estrategia es crucial para mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más dinámico. Los profesionales también indicaron que "pocas empresas ofrecen planes de carrera atractivos, lo que obliga a los empleados a cambiar de empresa para progresar". Además, señalaron una "desconexión entre lo que las pymes pueden ofrecer y las expectativas de los empleados, especialmente los más jóvenes, que buscan flexibilidad y proyectos interesantes".

Una experta en ingeniería destacó la importancia de "no moverse solo por aspectos económicos" y sugirió que **"las delegaciones pueden ayudar a reducir la rotación de personal"**. Otro integrante del panel mencionó que "después de la pandemia, la flexibilidad se ha convertido en una demanda clave, lo que dificulta a las pymes mantener modelos tradicionales de empleo". Añadió que, además del salario económico, es esencial considerar "el salario emocional para atraer y retener talento".

*El informe revela que el 26% de las pymes tienen la intención de implementar acciones para captar y fidelizar talento en el futuro, mientras que un 36% ya han llevado a cabo acciones concretas en este ámbito. Las pymes deben desarrollar estrategias innovadoras y adaptativas para enfrentar estos desafíos, aprovechando oportunidades para el crecimiento y mejorando sus procesos internos y capacidades de formación. Esto les permitirá mantenerse competitivas en un entorno económico cada vez más complejo y dinámico.*

## La brecha entre universidad y empresa

La baja cualificación del personal es una preocupación destacada por el 48% de las pymes encuestadas. Un participante del panel señaló que "los recién graduados en ingeniería carecen de formación específica, obligando a las empresas a asumir la responsabilidad de su capacitación". La especialista en ingeniería subrayó "la gran brecha entre la universidad y el mundo laboral", proponiendo **una enseñanza más especializada desde el inicio de las carreras universitarias para preparar mejor a los estudiantes**.

Otro panelista explicó que en su empresa se enfocan en "capacitar internamente a su personal, entrenándolos en las habilidades necesarias para comprender el negocio y contribuir a su crecimiento". En el TACTIÓMETRO2024, se observa que "la falta de formación específica nunca había estado entre las cinco principales preocupaciones, pero en esta edición ha ascendido a la segunda posición", reflejando la creciente importancia de este problema para las pymes españolas.

La falta de relevo generacional también se refleja por los analistas como un problema crítico. Las pymes encuentran difícil reemplazar a sus líderes, lo que afecta su capacidad de inversión y competitividad. Según el informe, el 36% de las empresas están preocupadas por "el aumento de los costes laborales", lo que también impacta en la necesidad de personal cualificado. Además, otro miembro del panel añadió que "muchas pymes temen crecer debido a la incertidumbre y la falta de apoyo, lo cual limita su desarrollo".

## El tsunami normativo y la falta de formación no impulsan la productividad

La productividad es una preocupación significativa para las pymes. Según el informe, el 40% de las empresas encuestadas mencionaron "problemas de organización interna" como una de sus principales inquietudes. Un asesor señaló que **"la falta de formación y el pequeño tamaño de las empresas limitan su capacidad para alcanzar niveles de productividad comparables a los de sus competidores más grandes"**. Esta situación se ve agravada por las regulaciones y normativas, que representan un obstáculo significativo para muchas pymes.

Otra experta sugirió que "los empresarios deben tener una mentalidad flexible y abierta para adaptarse a los nuevos paradigmas culturales y económicos". Otro miembro del panel añadió que "muchas empresas están ocupadas, pero no son verdaderamente productivas", y que es necesario "crear espacios para pensar y planificar estrategias de innovación y crecimiento". Los especialistas coinciden en que, aunque la tecnología permite realizar más proyectos con menos recursos humanos, **las regulaciones actuales frenan la productividad de las pymes**.

Los participantes al análisis consideran que, dentro de las pymes, el exceso de normativas es una barrera significativa. "Para abrir un local se deben cumplir 3000 normas, y el 80% de los productos no cumplen los estándares mínimos requeridos por la normativa", señalaron. Este **"tsunami normativo" representa un obstáculo importante para la competencia y la operatividad de las empresas**.

El panel de expertos del TACTIÓMETRO2024 coincide en que los estándares europeos son muy garantistas, pero también imponen desafíos considerables a las empresas. La estructura de mercado en España es muy pequeña, lo que hace que el cumplimiento de estas normas sea aún más complicado. Además, el proceso normativo que viene de Europa se complica con legislaturas más cortas y la diversidad de regulaciones en las comunidades autónomas.

*En resumen, el **TACTIÓMETRO2024** resalta la necesidad de un enfoque estratégico y adaptativo para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el entorno actual. Las pymes españolas deben continuar priorizando la formación de sus empleados y la mejora de su organización interna, mientras navegan en un panorama económico incierto y competitivo.*



# Ficha técnica

La encuesta propia sobre la que se elabora este informe TACTIÓMETRO2024, se basa en la información recabada entre 302 empresas distribuidas por toda la geografía española, de las cuales el 25% son microempresas (1 a 9 personas empleadas); un 54% son pequeñas empresas (10 a 49 empleadas); un 18% son medianas empresas (50 a 249 empleados); y sólo el 3% son grandes empresas (250 o más empleados).

Como vienen 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, gráficos, redacción...). 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 7 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.**
- **Fernando Pérez Mateo, Coordinador Territorial de TACTIO.**
- **Carmen Muñoz Jodar, Directora de Asuntos Públicos y Lobbying.**
- **Antonio Plaza, Socio de Desguaces Plaza.**
- **Rubén Hernández García, Director de Marketing y Comercio Internacional de ANFALUM.**
- **María Rosa de la Iglesia Arranz, Directora de RC Arquitectura.**
- **Isabel López Ferrer, Fundadora, Consejera y CEO de Izharía Ingeniería.**



De izda a dcha: Antonio Plaza, Ana Márquez, Carmen Muñoz, Fernando Pérez Mateo, Isabel López, Rubén Hernández, María Rosa de la Iglesia y Mario Monrós.

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



### **Madrid**

Zurbano, 34 - 1ª izq.  
28010 Madrid

### **Barcelona**

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

+34 900 264 995

info@tactio.es  
www.tactio.es

**17 años** acompañando a la pyme

**TACTIO**



www.tactio.es