

# ESTUDIO SOBRE LAS PERSPECTIVAS DE LAS EMPRESAS VASCAS ANTE EL EJERCICIO DE 2025

# PRÓLOGO

Estudio sobre las perspectivas de las empresas vascas ante el ejercicio de 2025.

La Facultad de Empresariales / Enpresagintza de MONDRAGON Unibertsitatea & MIK, LKS NEXT e ISEA han llevado a cabo el Estudio sobre las perspectivas de las empresas vascas ante el ejercicio de 2025.

El objetivo de la encuesta ha sido identificar las perspectivas de las empresas vascas, así como las estrategias y prioridades de gestión más relevantes, con el objetivo de difundir posteriormente los resultados en la comunidad empresarial de Euskadi.

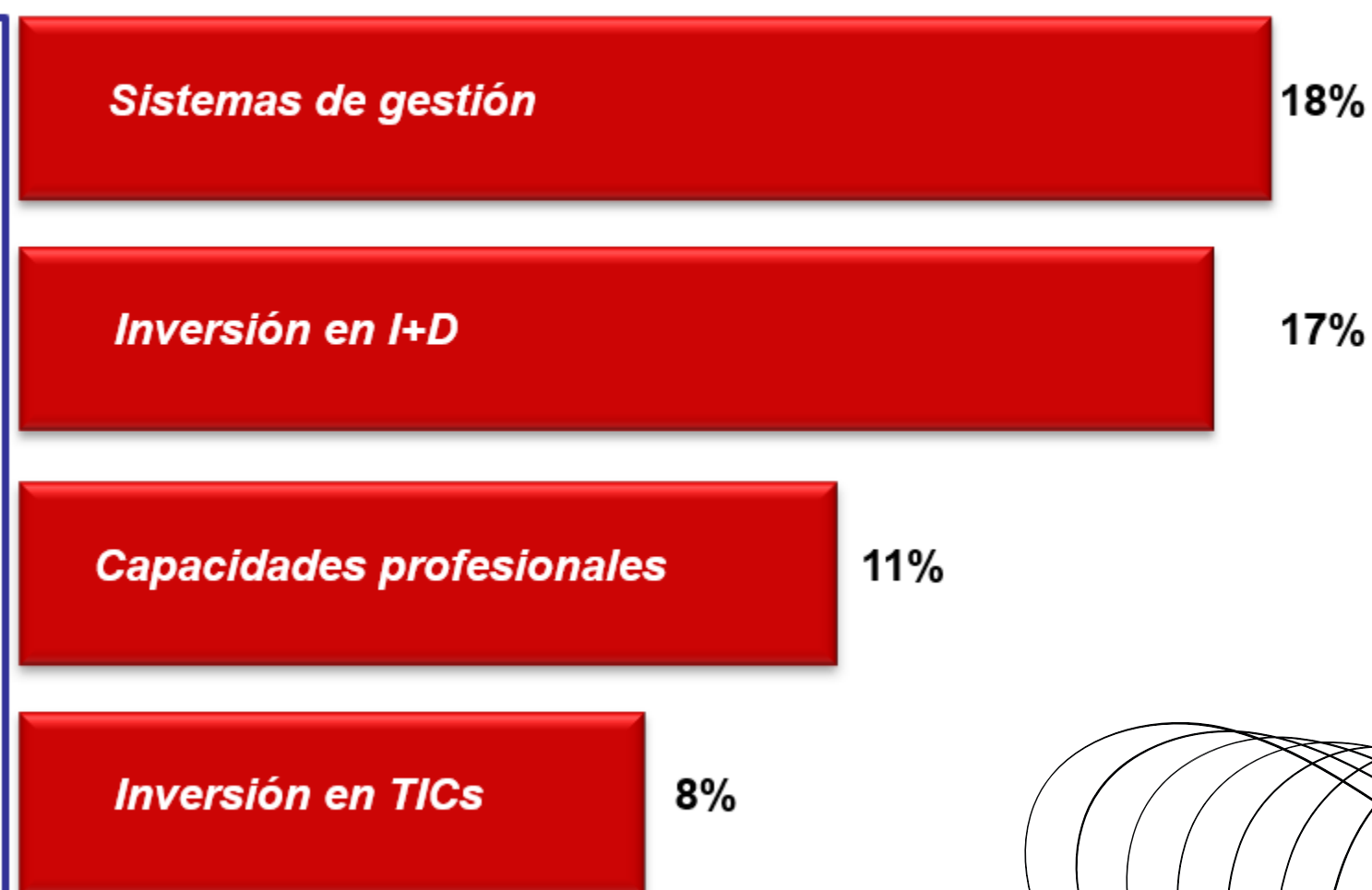
Quisiéramos agradecer la colaboración de las 120 empresas y personas que han contribuido en la elaboración de esta encuesta.

## La transcendencia de los sistemas de gestión en la competitividad empresarial.

### INVESTIGACIÓN

- **Resultado de una investigación llevada a cabo por investigadores de la Universidad de Stanford, el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Oficina del Censo de los Estados Unidos**
- **... sobre una muestra de 32.000 empresas de manufactura americanas.**

### Impacto de los factores en las diferencias de productividad existentes entre las empresas



Fuente: Nicholas Bloom (Stanford University), John Van Reenen (MIT - Sloan School of Management) and Erik Brynjolfsson (MIT - Sloan School of Management). 2017.

## Porcentaje de empresas innovadoras por tipologías de procesos.



Fuente: INNOBASQUE. 2023.

# CONTENIDO

## **Caracterización de la empresa**

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

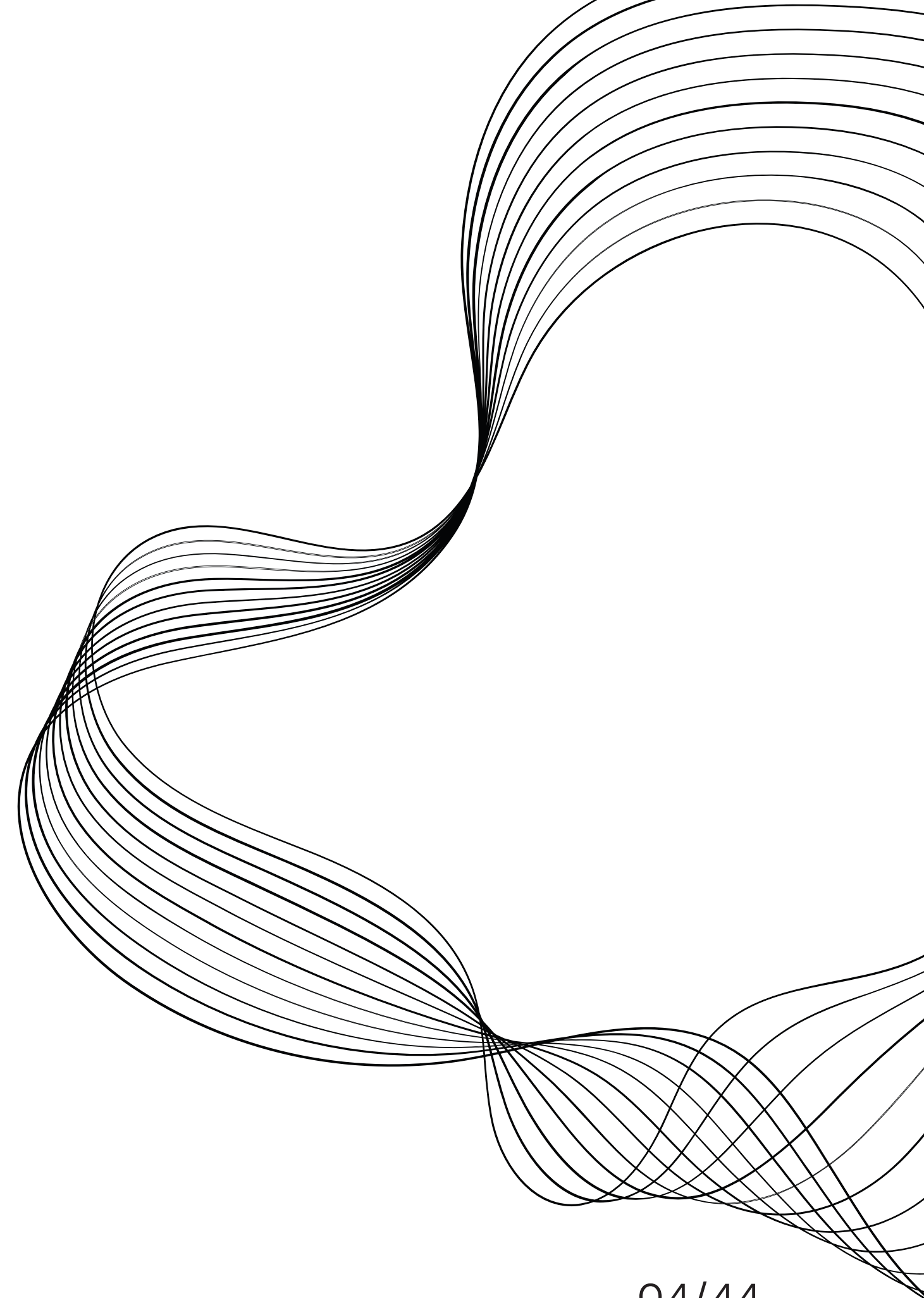
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

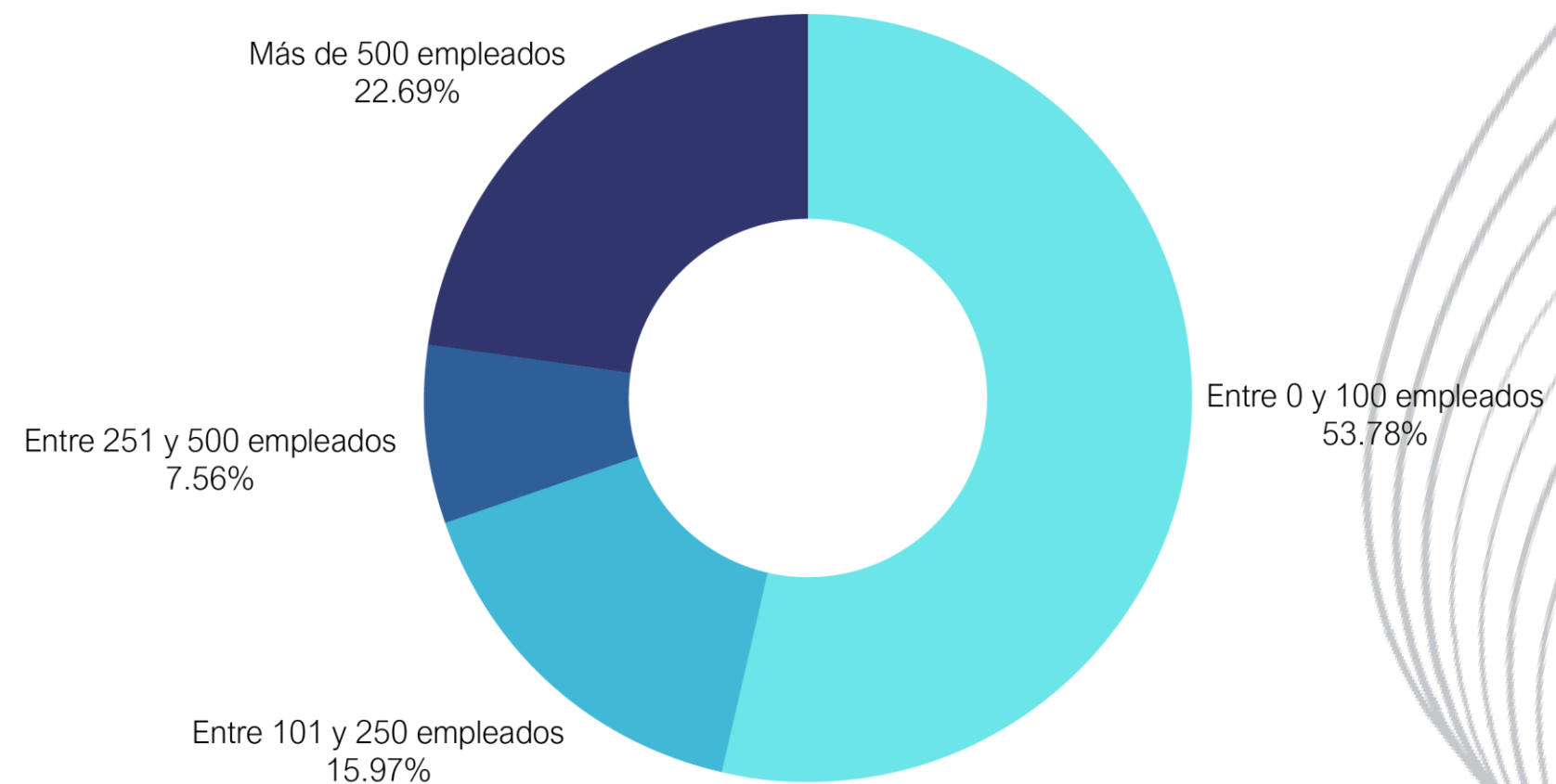
Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

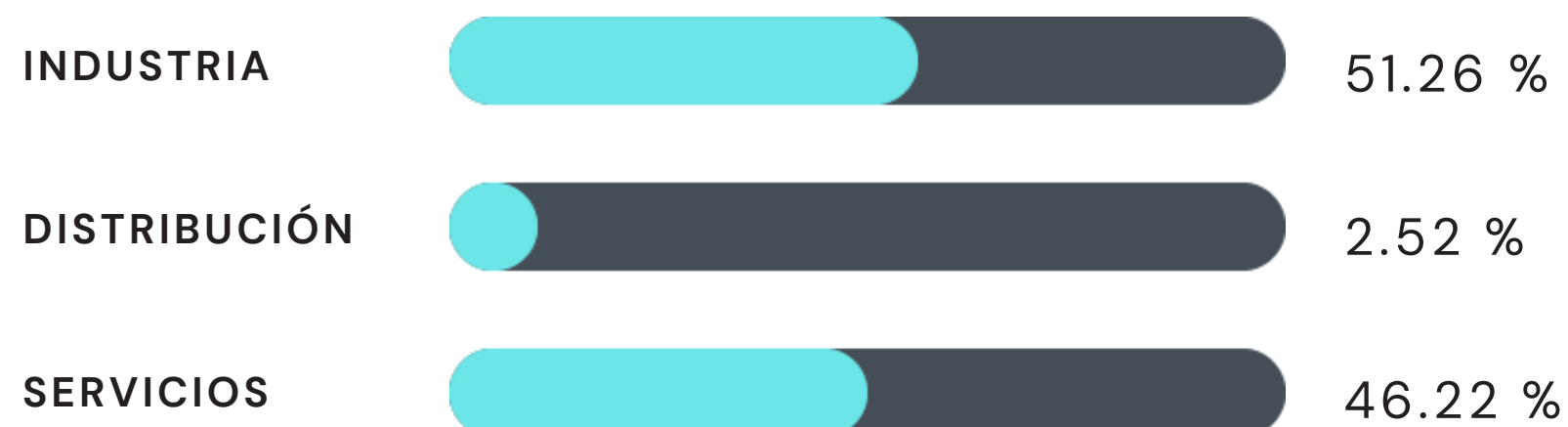
Dinámicas colaborativas



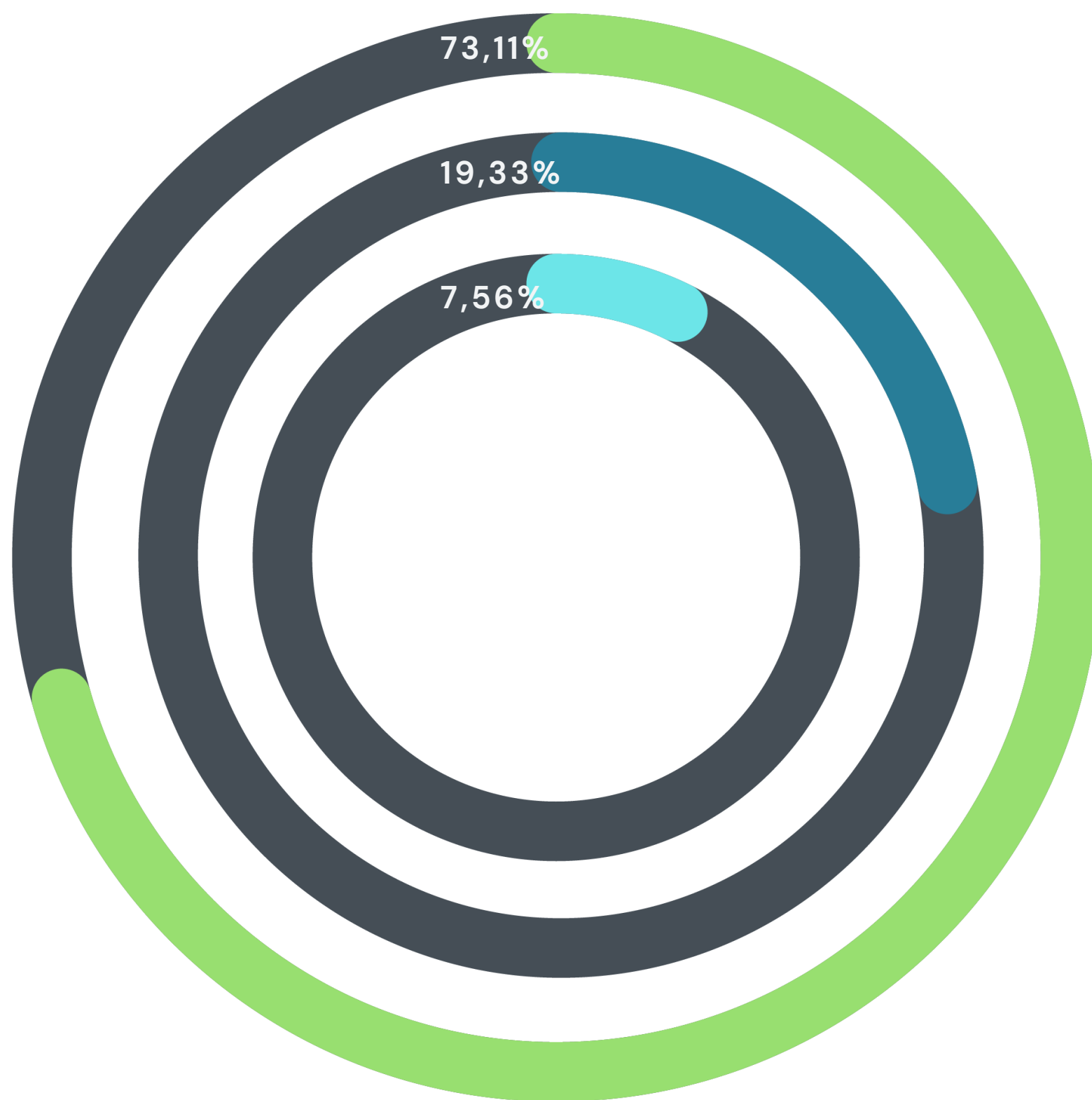
### DIMENSIÓN DE LA EMPRESA






### SECTOR DE ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS



## POSICIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SU EMPRESA



-  Participo en el Consejo de Dirección de la empresa
-  Soy un cargo / mando intermedio.
-  Soy una persona operaria / técnica.

# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

## **Previsión de negocio 2025**

Factores externos

Factores internos

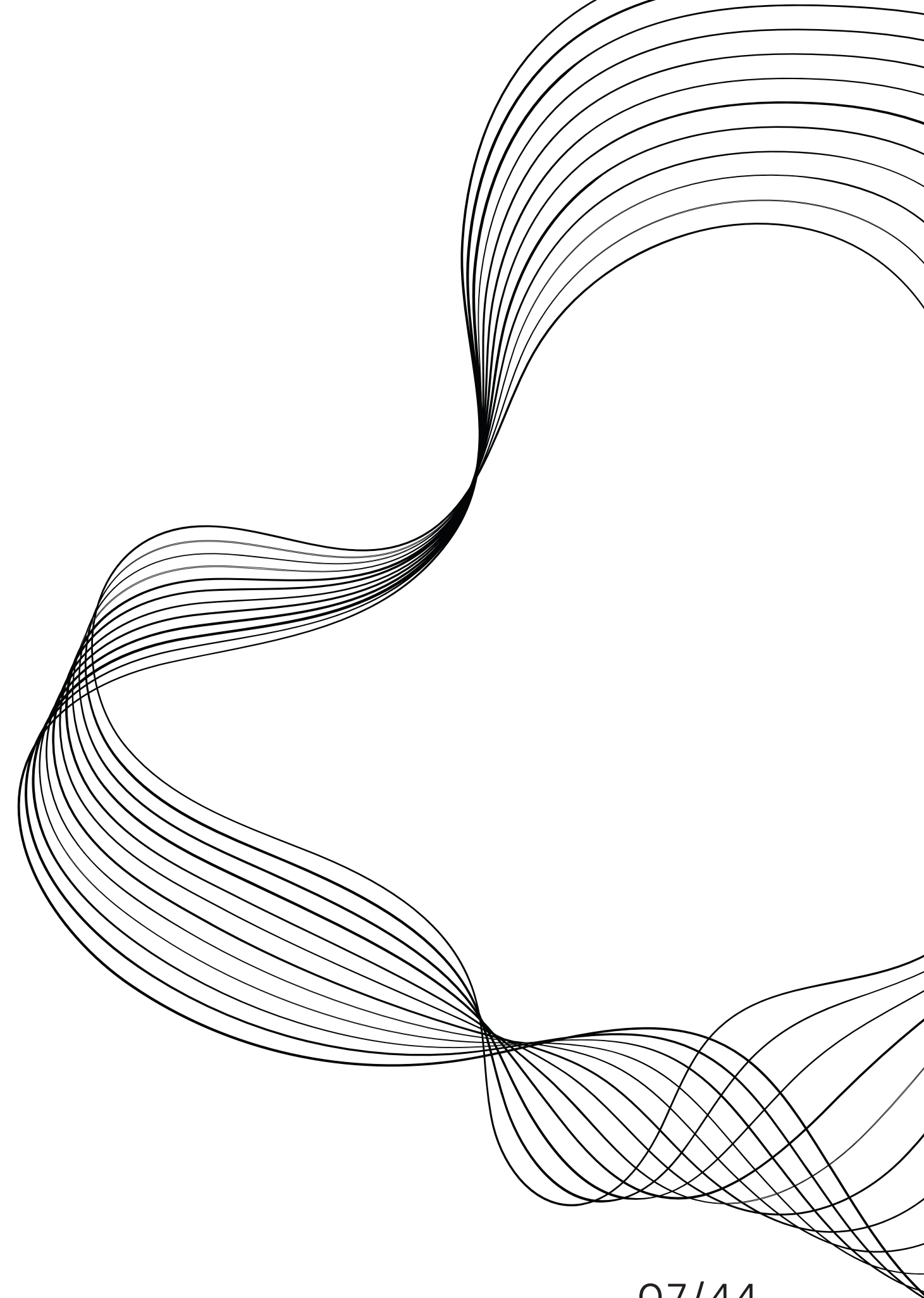
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

Situación de las iniciativas de mejora

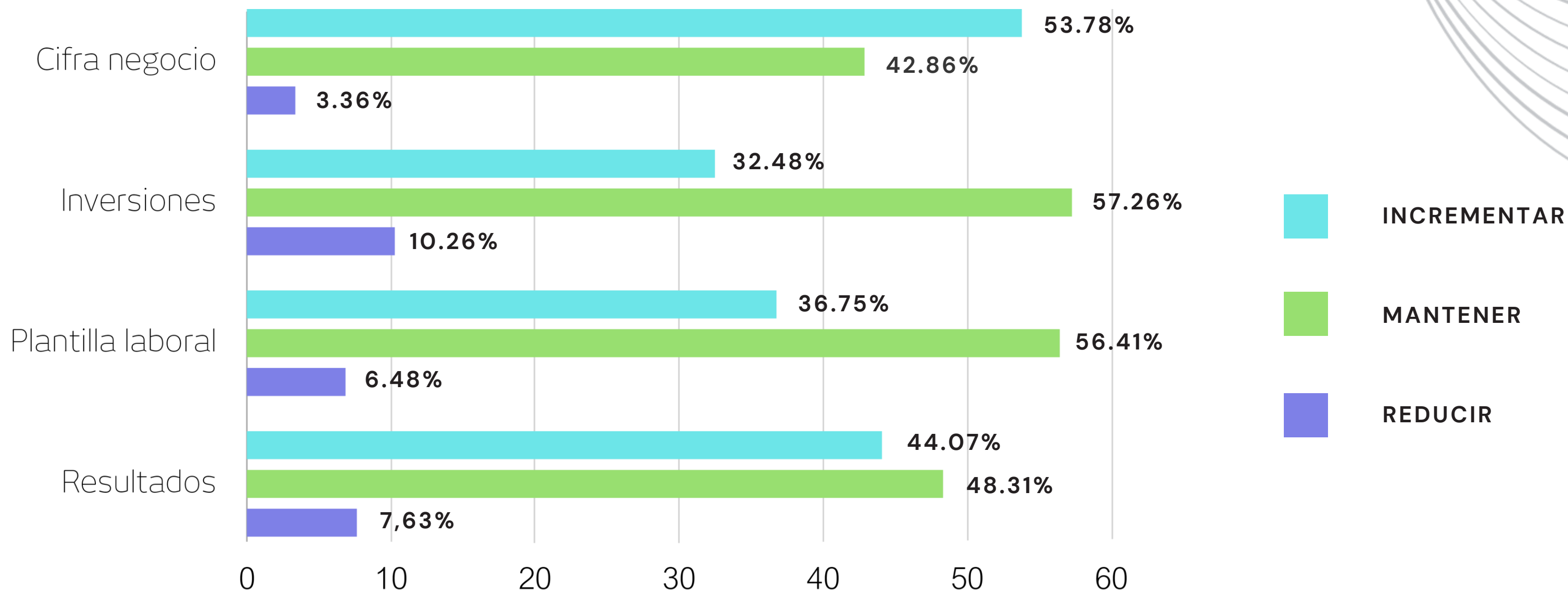
Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

Dinámicas colaborativas

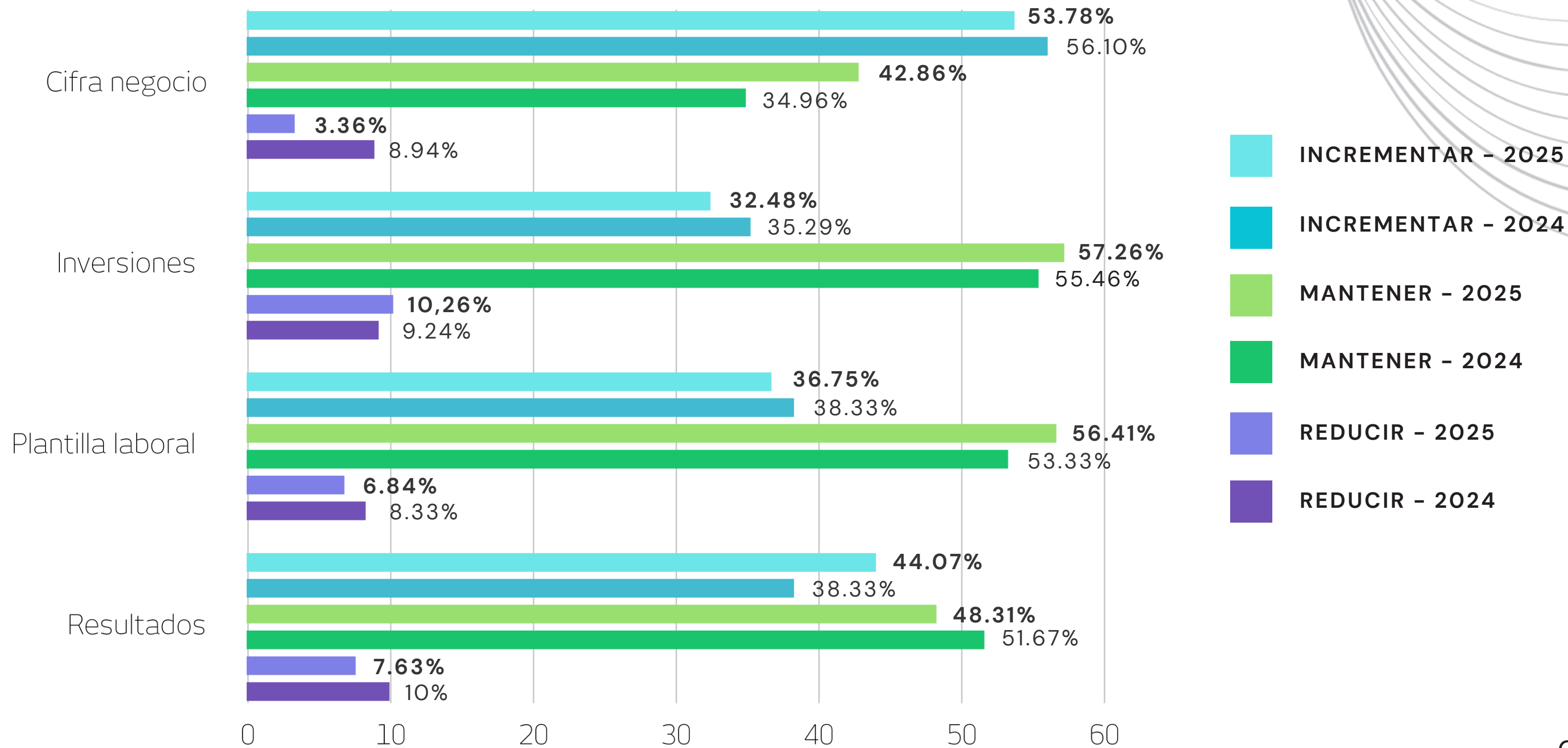




**EN EL AÑO 2025, SU EMPRESA TIENE PREVISTO**



### COMPARATIVA 2024-2025 DE LA PREVISIÓN DE LAS EMPRESAS



# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

## **Factores externos**

Factores internos

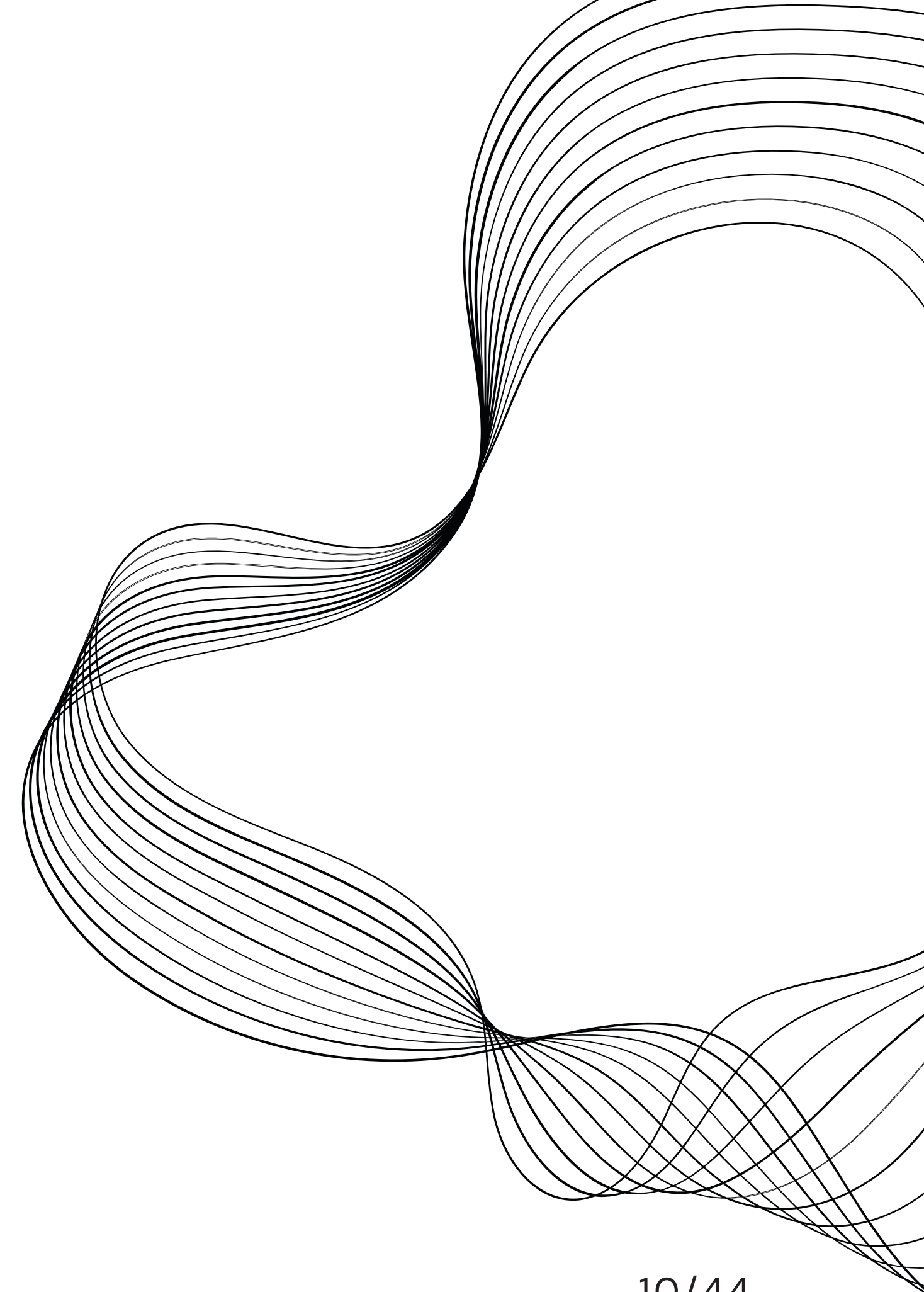
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

Dinámicas colaborativas



## FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONARÁN LA ACTIVIDAD DE SU EMPRESA EN 2025

Demanda incierta de mercado 72.27%

Incremento de los costes laborales 50.42%

Incremento del precio de las materias primas de la energía 25.21%

Evolución de los tipos de cambios de las divisas 15.97%

Normativas y exigencias de sostenibilidad (medioambientales, etc.) 34.45%

Emergencia de nuevos modelos de negocio (transformación digital, sostenibilidad, etc.) 23.53%

Incremento de la competencia 34.45%

Escasez de personal cualificado 52.10%

Aceleración de los cambios tecnológicos 36.13%

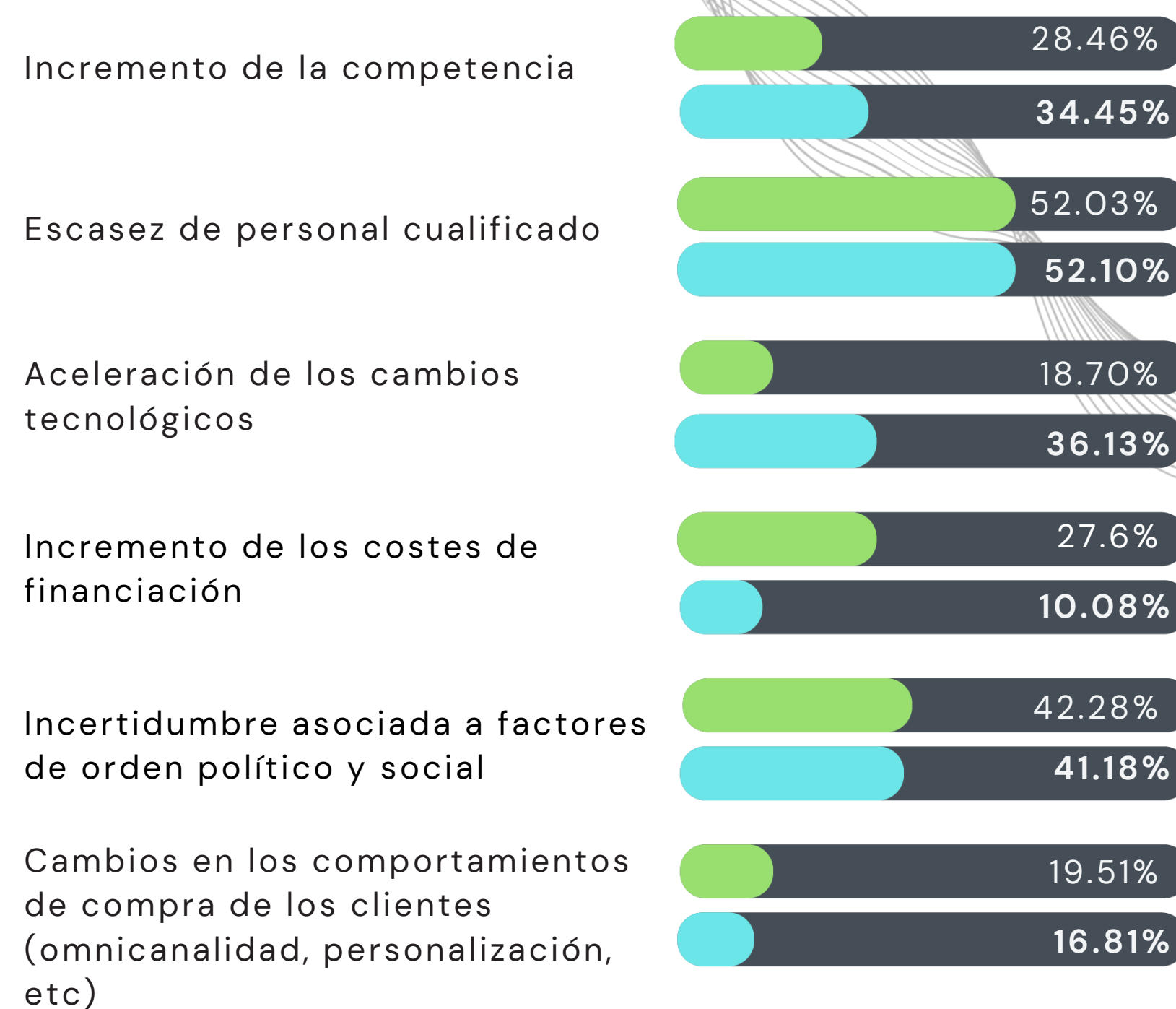
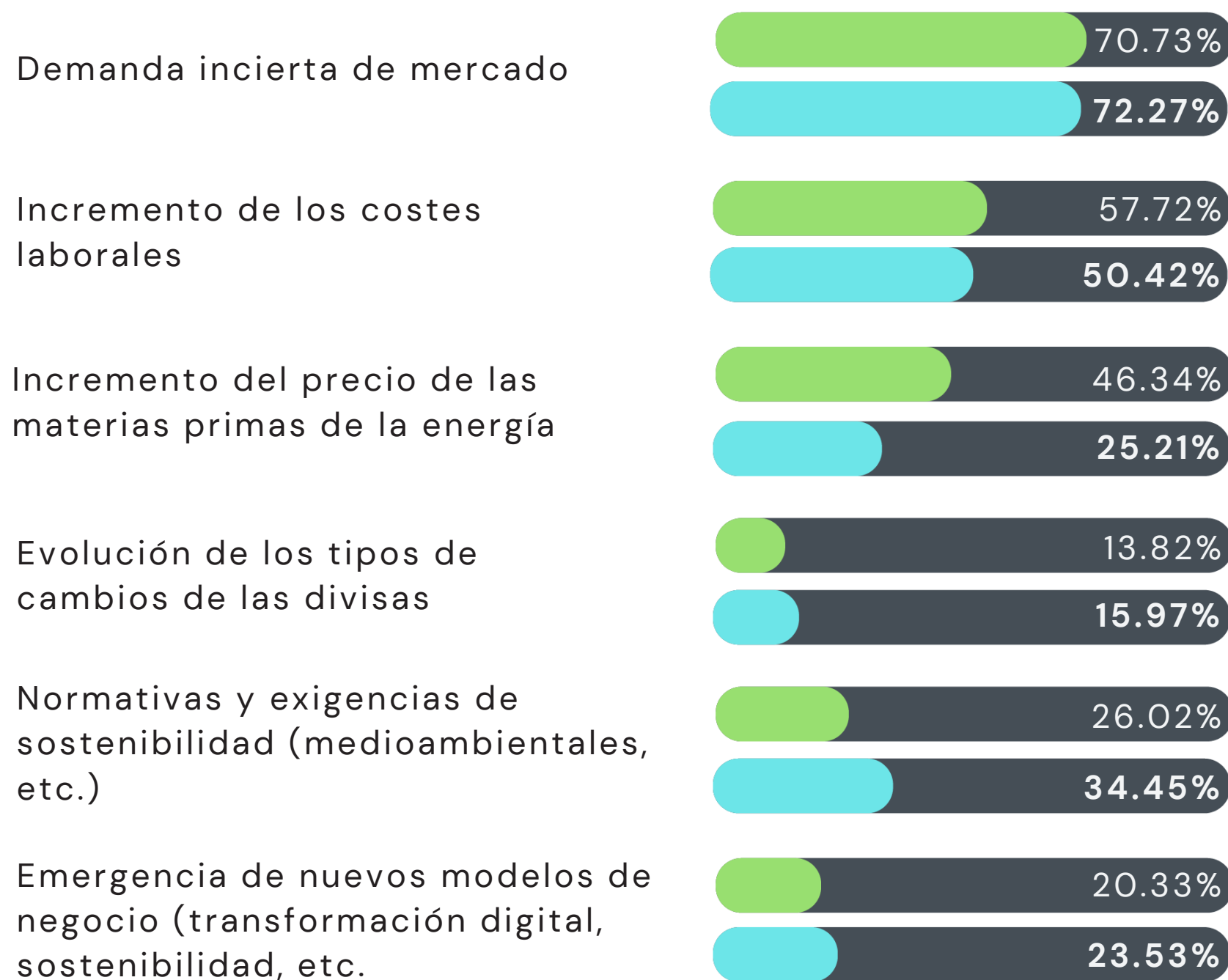
Incremento de los costes de financiación 10.08%

Incertidumbre asociada a factores de orden político y social 41.18%

Cambios en los comportamientos de compra de los clientes (omnicanalidad, personalización, etc) 16.81%

### FACTORES EXTERNOS CONDICIONADORES DE LA ACTIVIDAD DE SU EMPRESA 2024 - 2025

■ 2024 ■ 2025



# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

## **Factores internos**

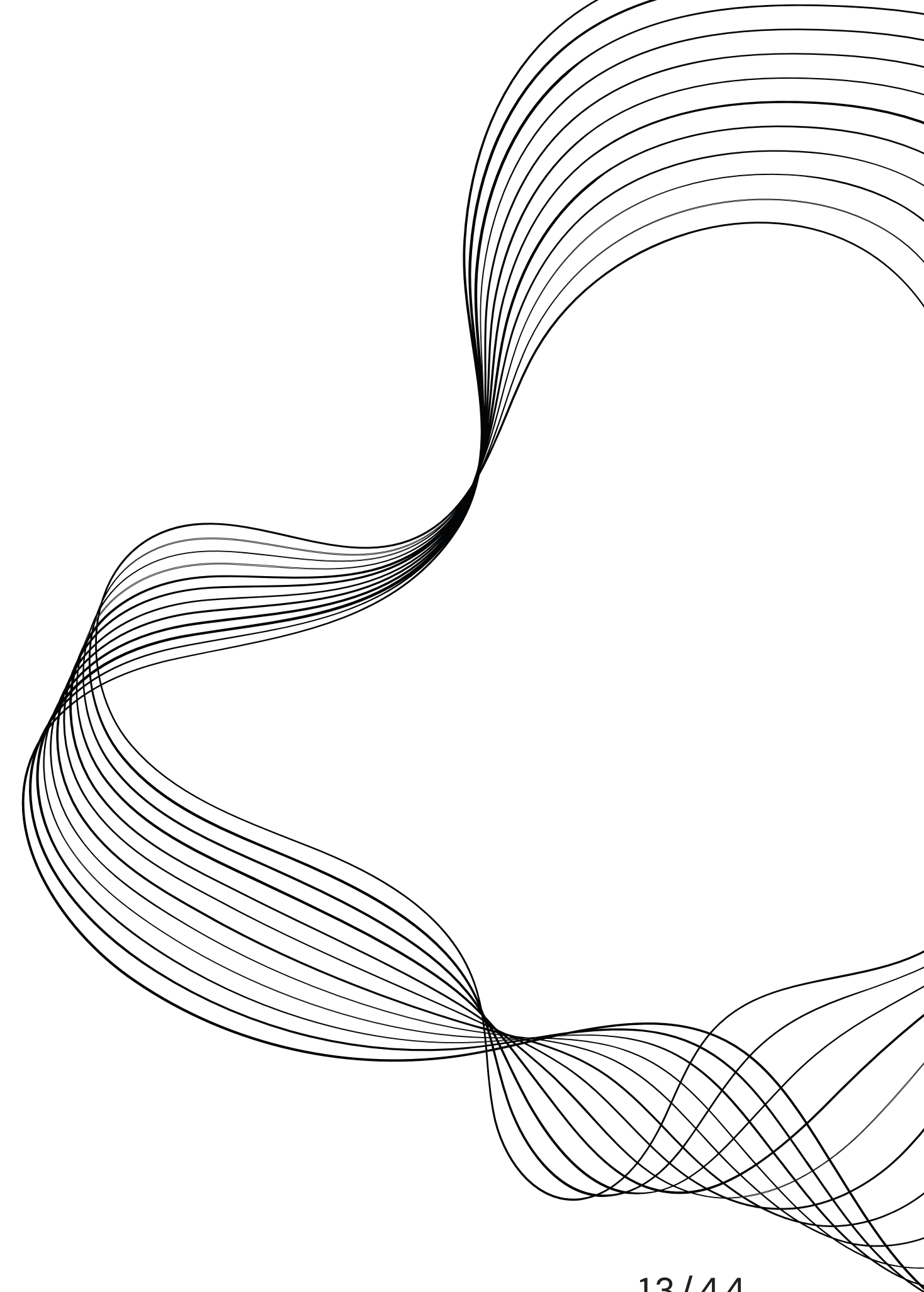
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

Dinámicas colaborativas



## FACTORES INTERNOS QUE CONDICIONARÁN LA ACTIVIDAD DE SU EMPRESA EN 2025

Presión para generar resultados a corto plazo 31.09%

Falta de capacidad financiera 16.81%

Ausencia de perspectivas estratégicas para el futuro de la empresa 15,13%

Dificultades para la contratación de personal cualificado 59.66%

Fuga de talento y/o relevo generacional 41.18%

Dificultad para combinar el día a día con el desarrollo de nuevos productos / servicios / negocios 59.66%

Falta de compromiso e implicación de las personas 30.25%

Falta de dimensión para llevar a cabo iniciativas de carácter estratégico 35.29%

Problemas de gobernanza interna de la empresa 17.65%

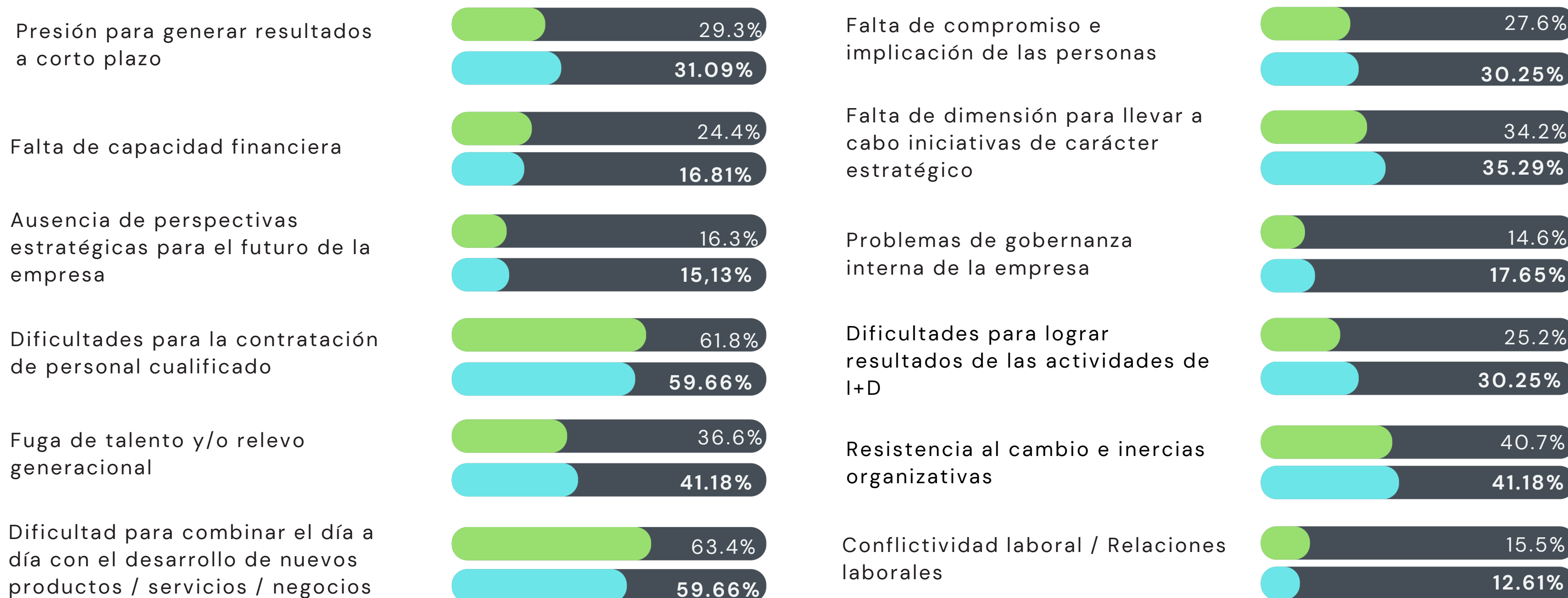
Dificultades para lograr resultados de las actividades de I+D 30.25%

Resistencia al cambio e inercias organizativas 41.18%

Conflictividad laboral / Relaciones laborales 12.61%

### FACTORES INTERNOS CONDICIONADORES DE LA ACTIVIDAD DE SU EMPRESA 2024 - 2025

■ 2024 ■ 2025





# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

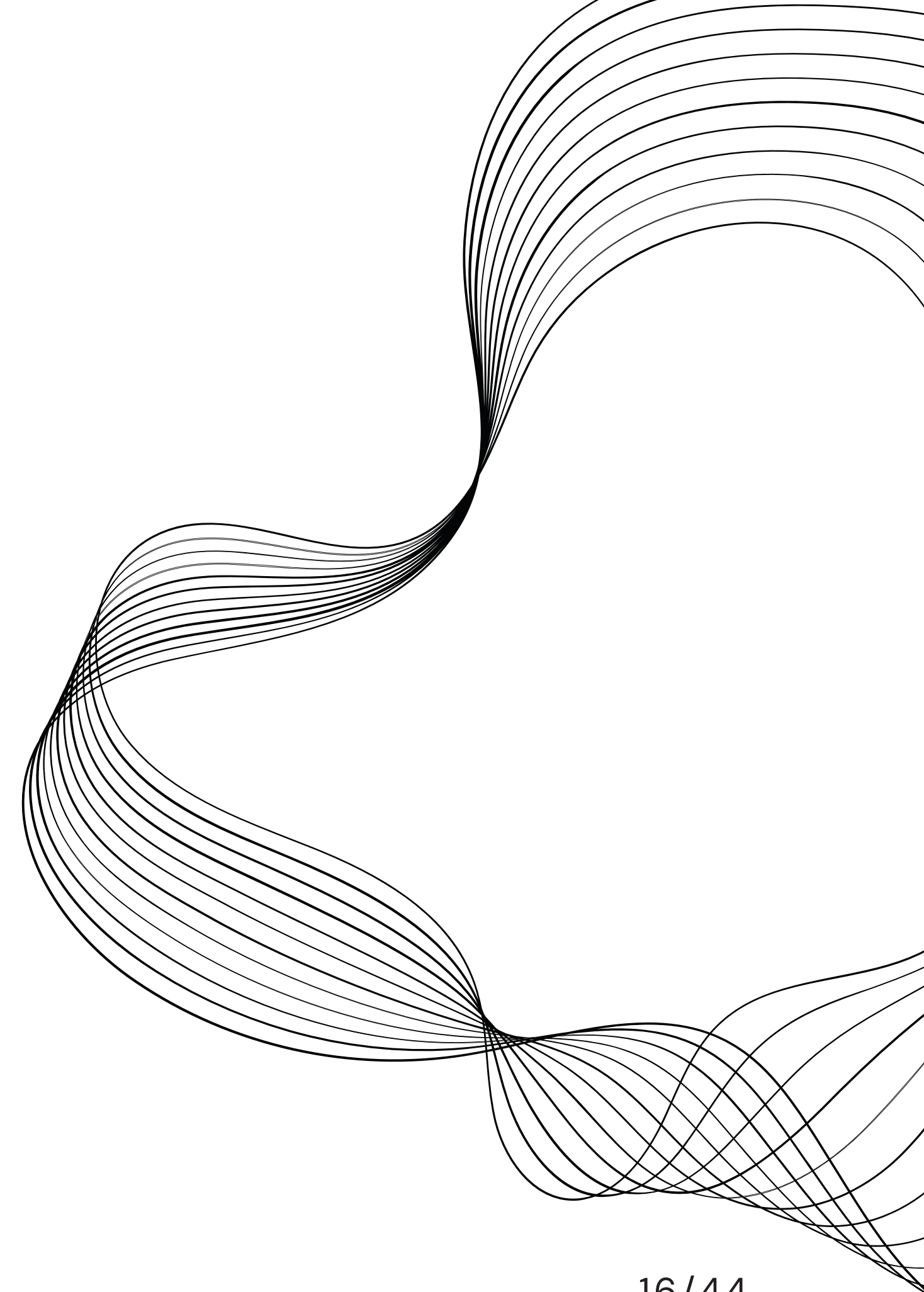
## **Factores de competitividad**

Iniciativas de mejora

Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

Dinámicas colaborativas



### ÁMBITOS MÁS RELEVANTES PARA LA COMPETITIVIDAD DE SU ORGANIZACIÓN



### ÁMBITOS MÁS RELEVANTES PARA LA COMPETITIVIDAD DE SU ORGANIZACIÓN



# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

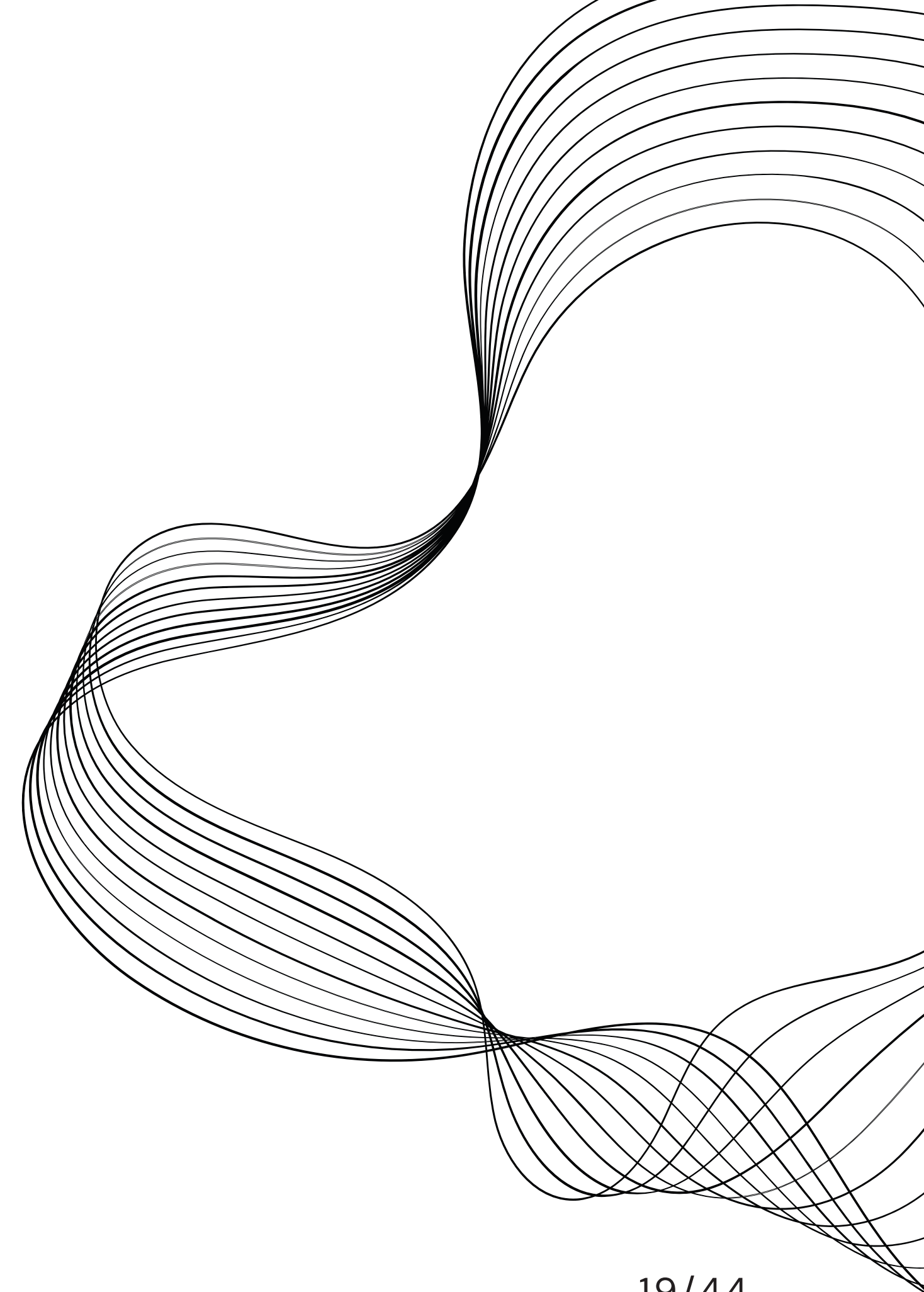
Factores de competitividad

## **Iniciativas de mejora**

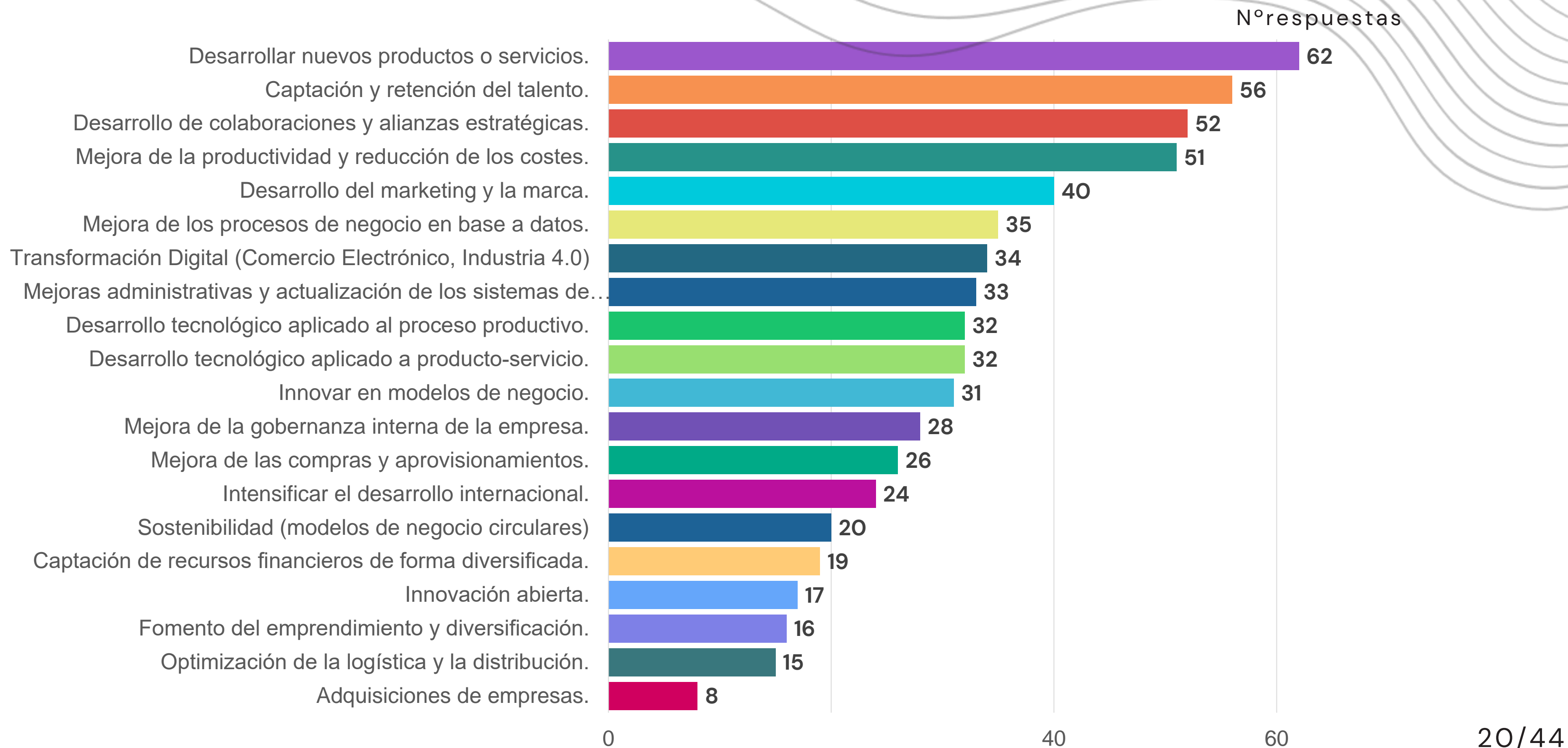
Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

Dinámicas colaborativas



### INICIATIVAS DE MEJORA COMPETITIVA QUE SU EMPRESA PREVÉ ABORDAR EN 2025



# CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

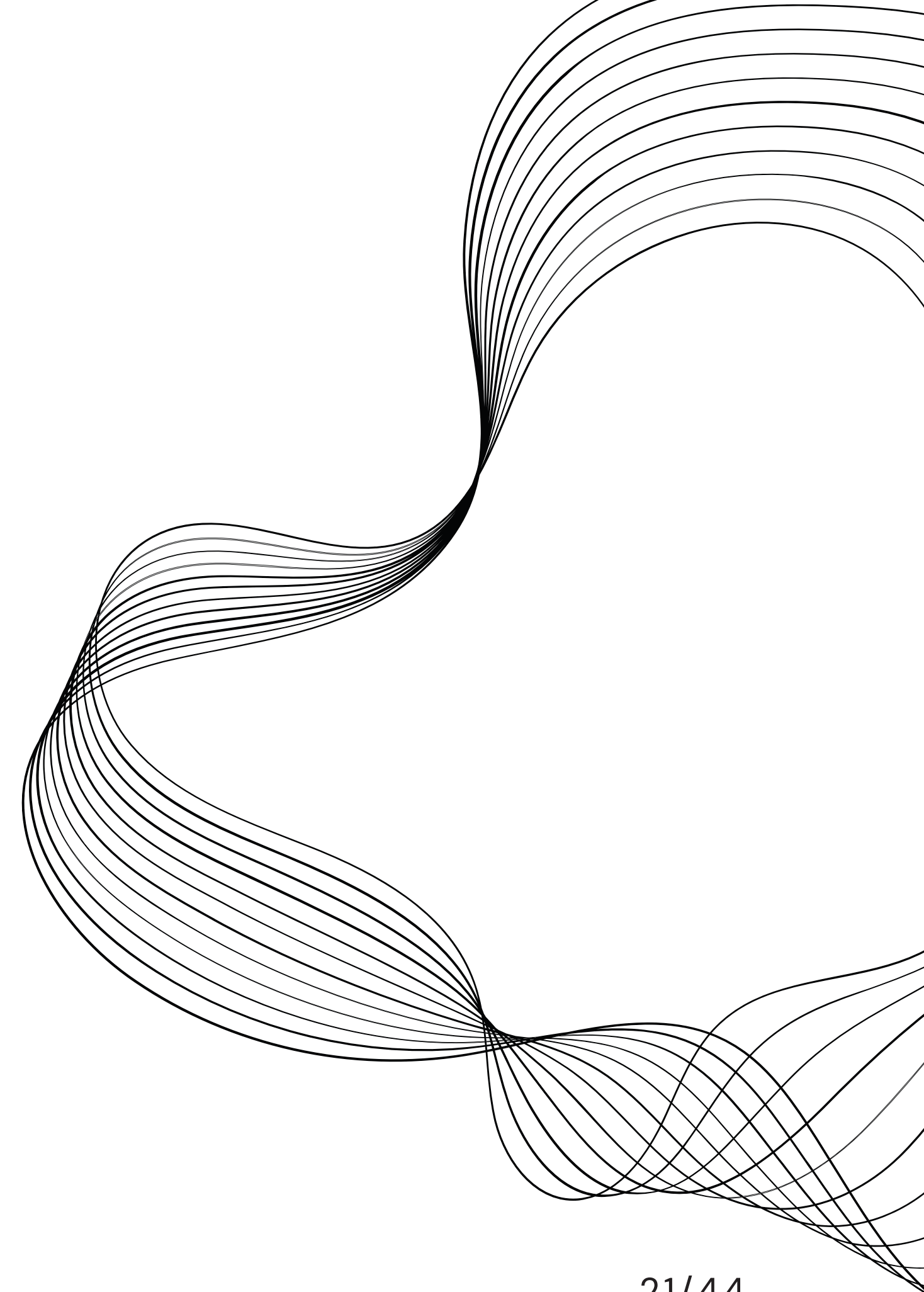
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

**Situación de las iniciativas de mejora**

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

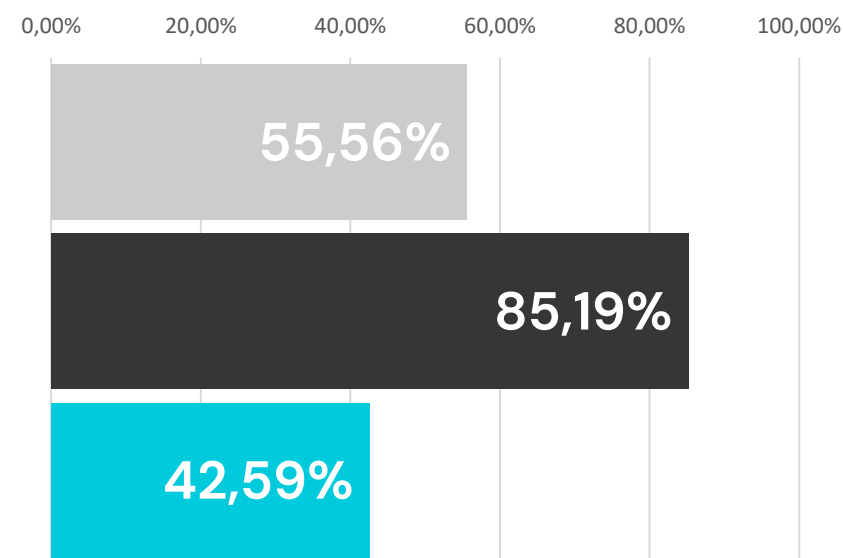
Dinámicas colaborativas



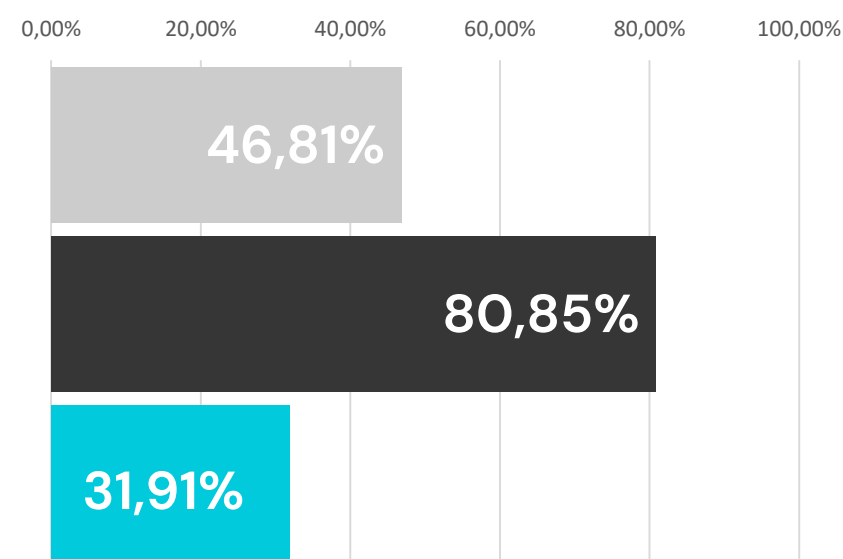
### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA



Desarrollar nuevos productos o servicios



Captación y retención del talento



Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

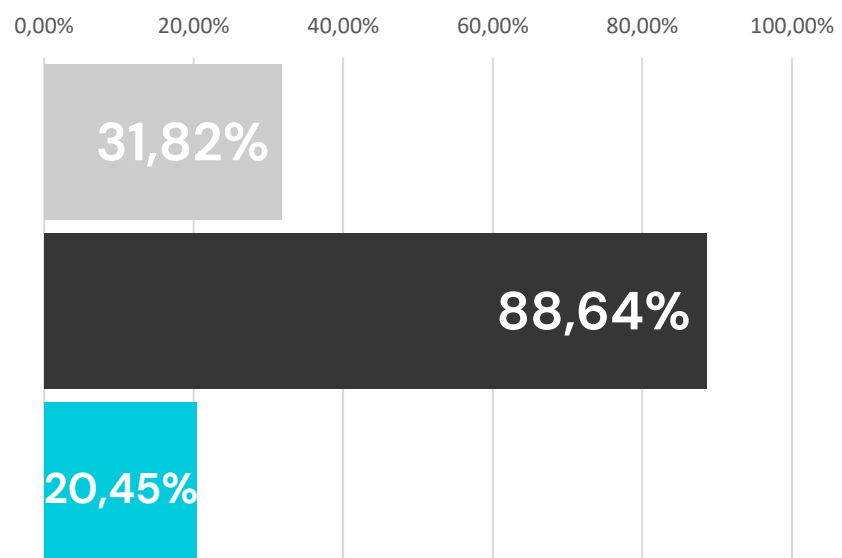
Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

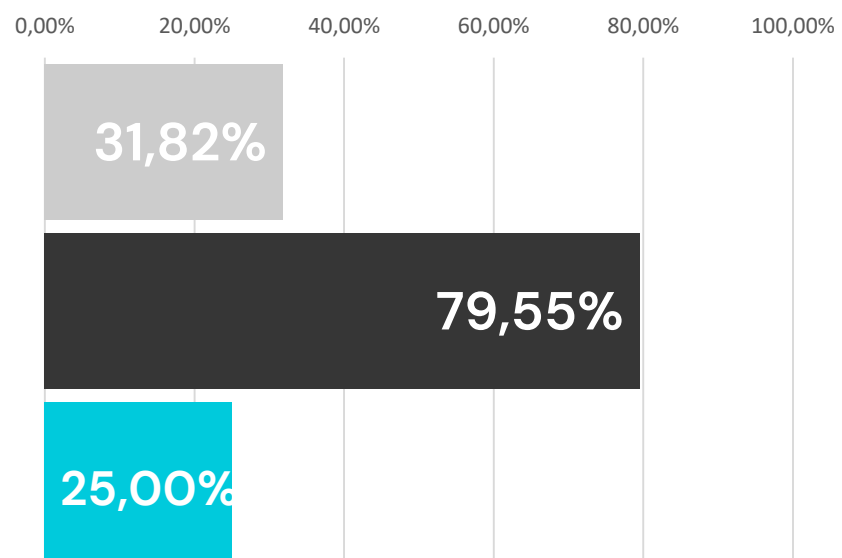
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA

Desarrollo de colaboraciones y alianzas estratégicas



Mejora de la productividad y reducción de los costes



Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

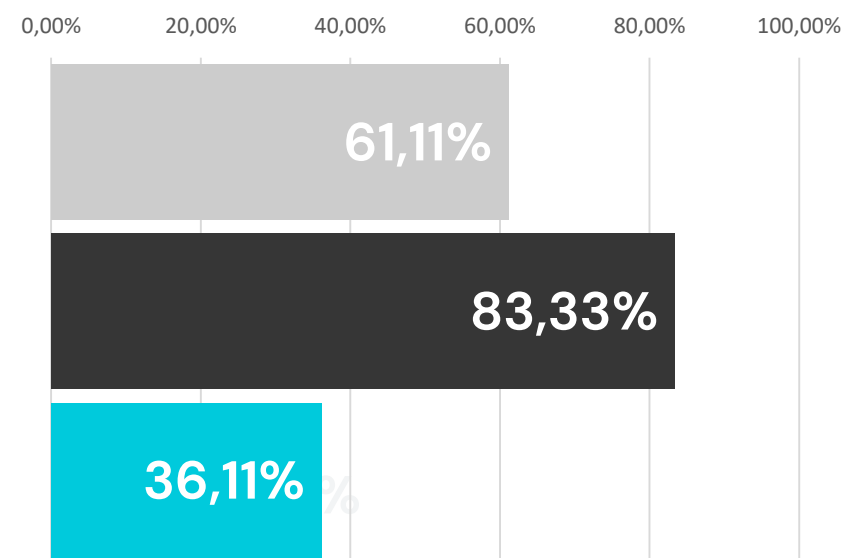
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora



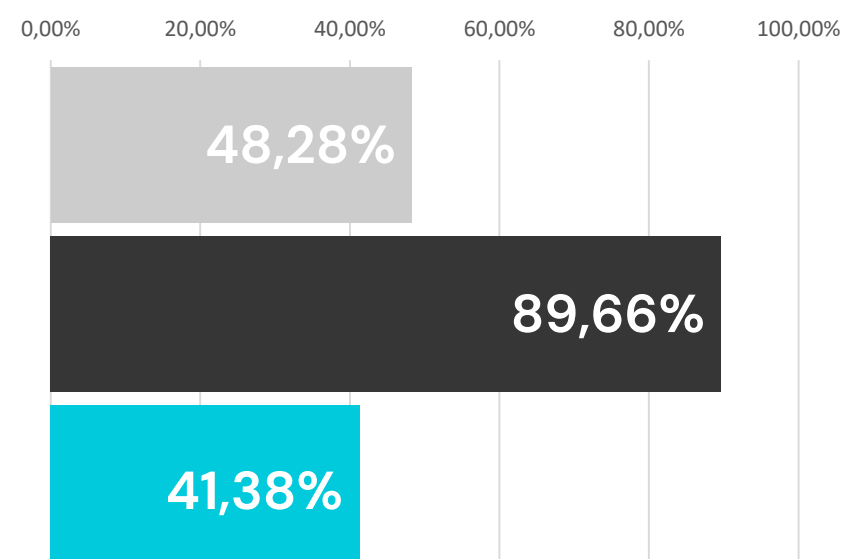
### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA



Desarrollo del marketing y la marca



Mejora de los procesos de negocio en base a datos



■ Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

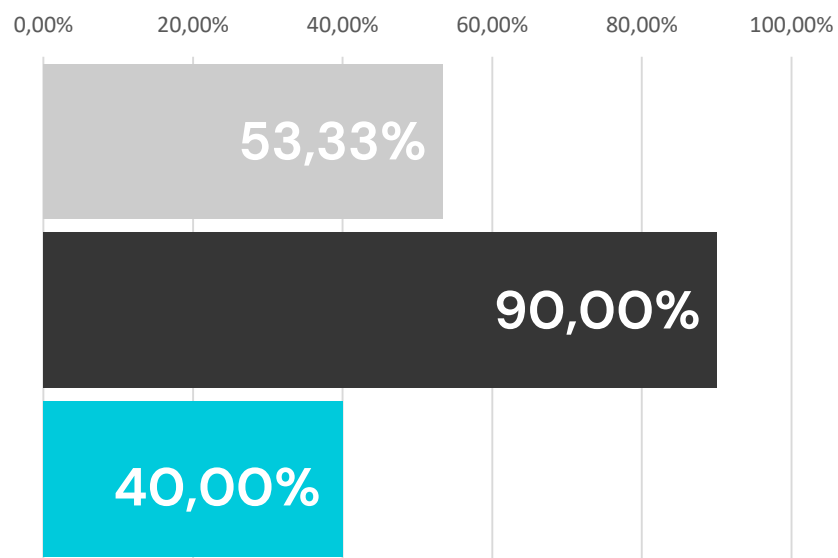
■ Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

■ Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA

Transformación Digital  
(Comercio Electrónico, Industria 4.0)

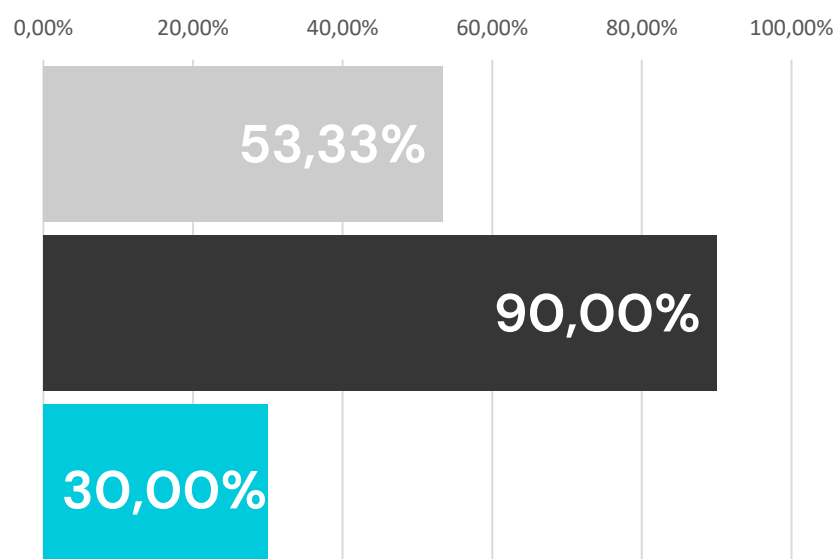


Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

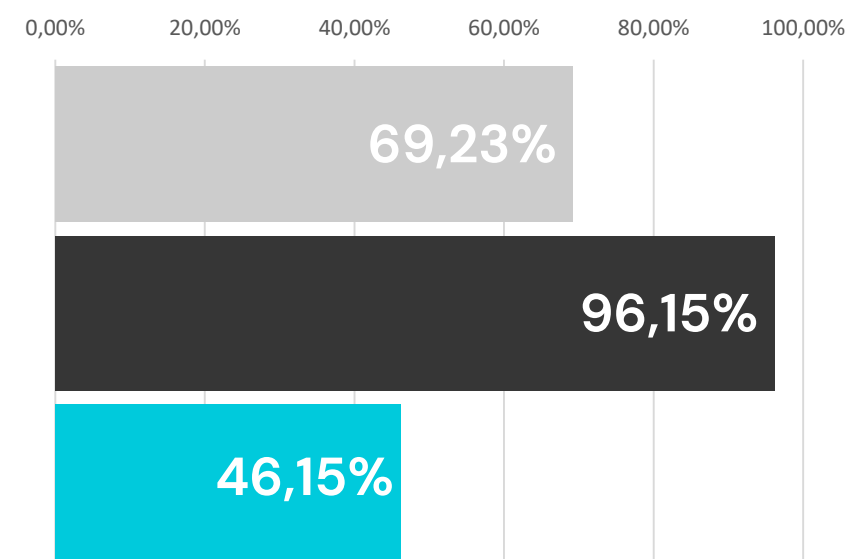
Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

Mejoras administrativas y actualización de los sistemas de información

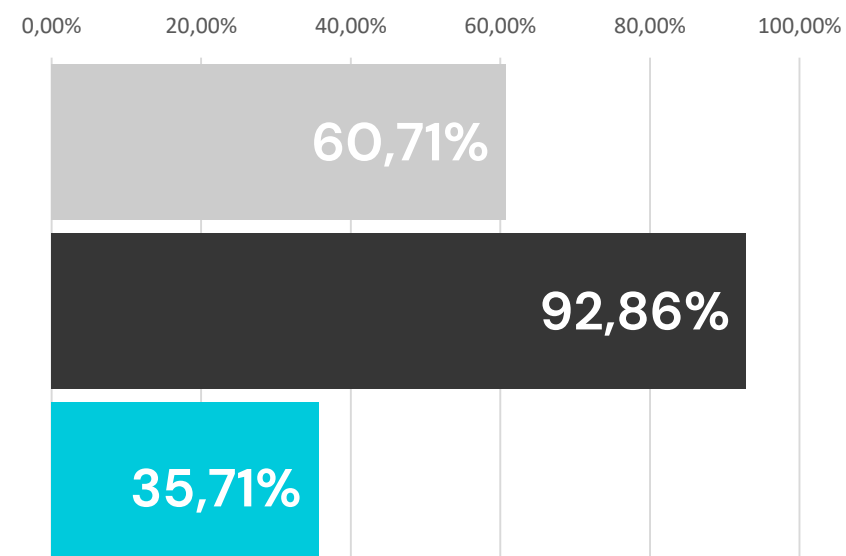


### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA

Desarrollo tecnológico aplicado al proceso productivo



Desarrollo tecnológico aplicado a producto-servicio



■ Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

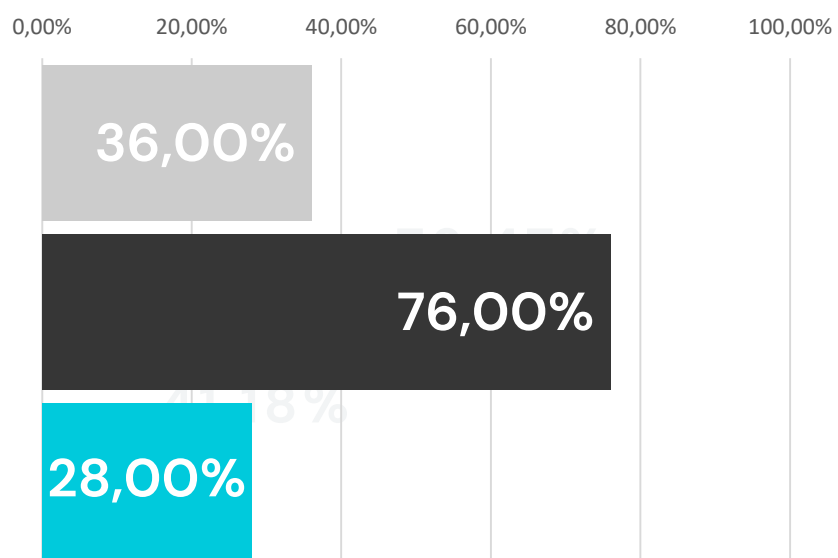
■ Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

■ Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

## SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA



Innovar en modelos de negocio



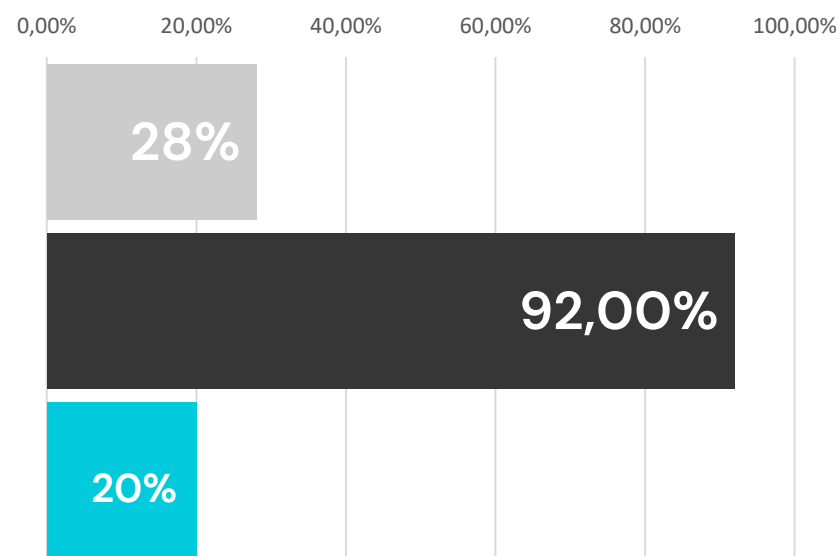
Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos



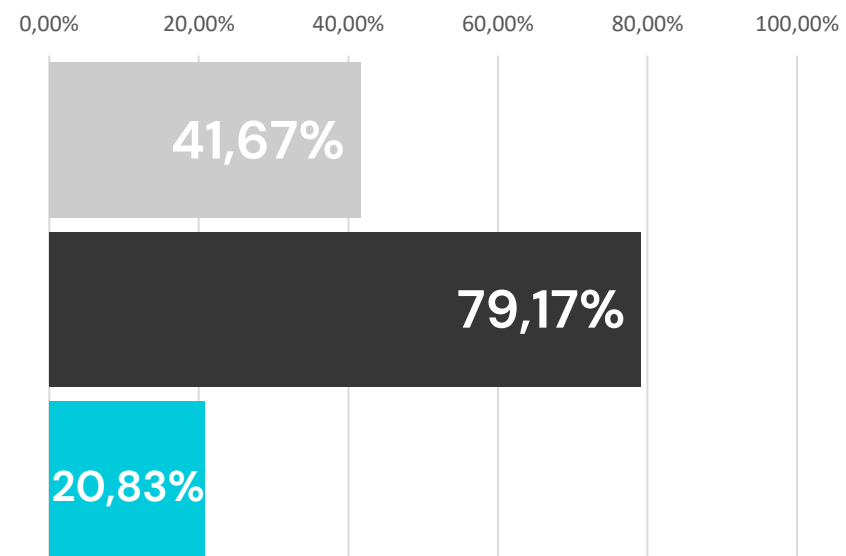
Mejora de la gobernanza interna de la empresa



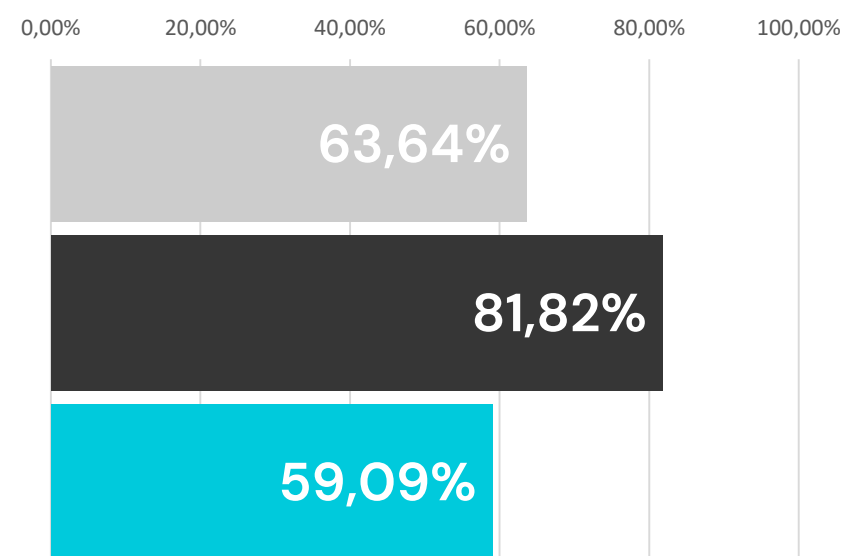
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA

Mejora de las compras y aprovisionamiento



Intensificar el desarrollo internacional



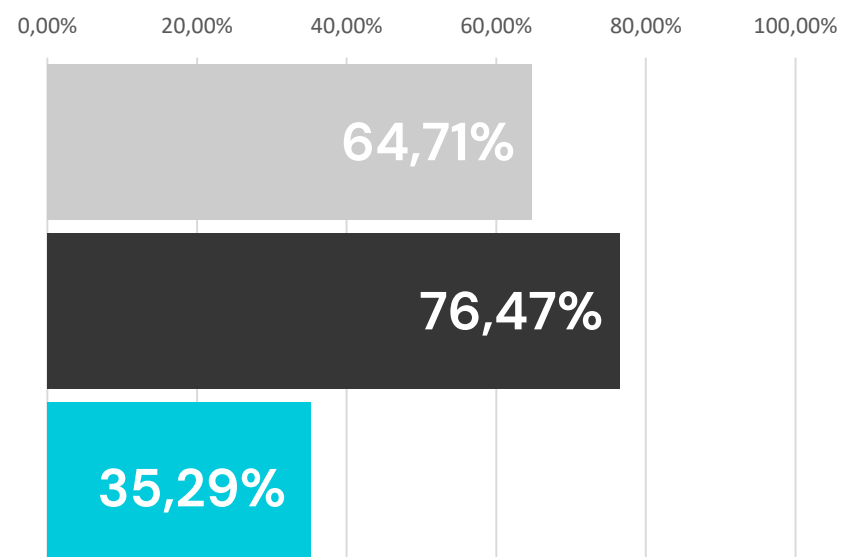
Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

## SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA

Sostenibilidad (modelos de negocio circulares que cumplan las nuevas normativas y regulaciones medioambientales)

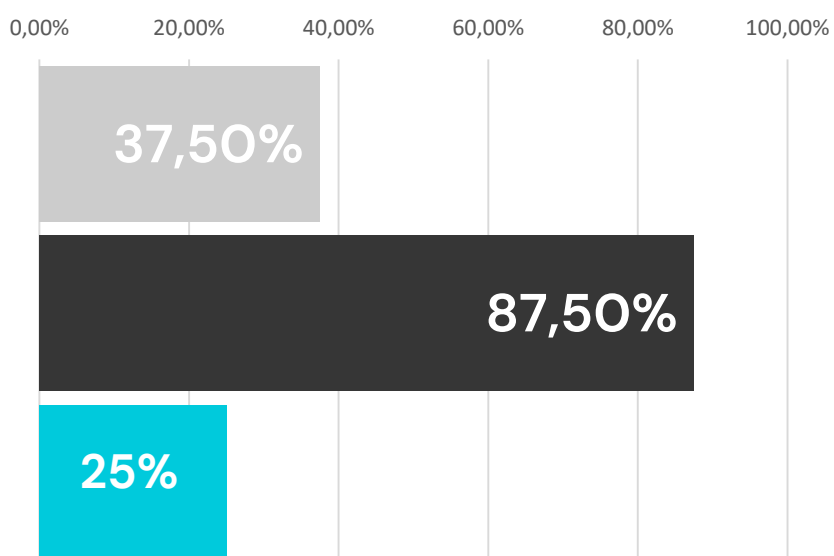


Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

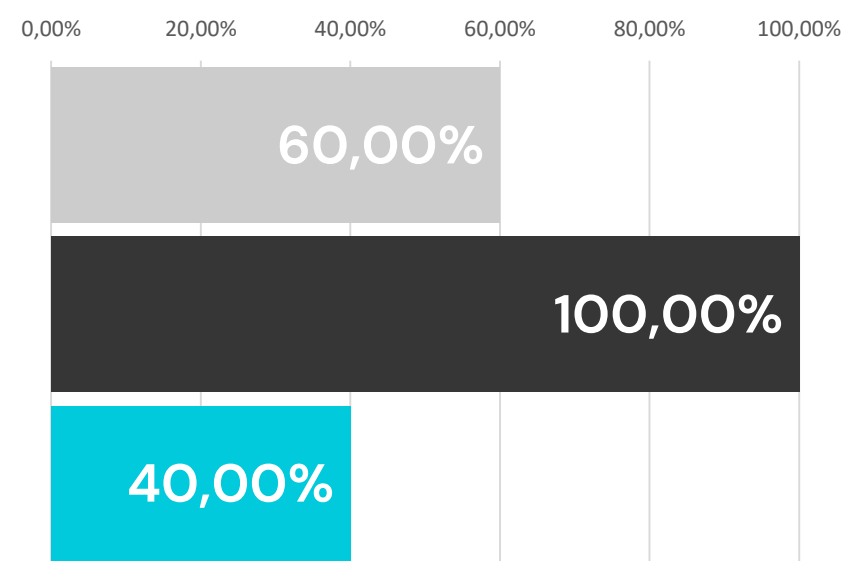
Captación de recursos financieros de forma diversificada



### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA



Innovación abierta



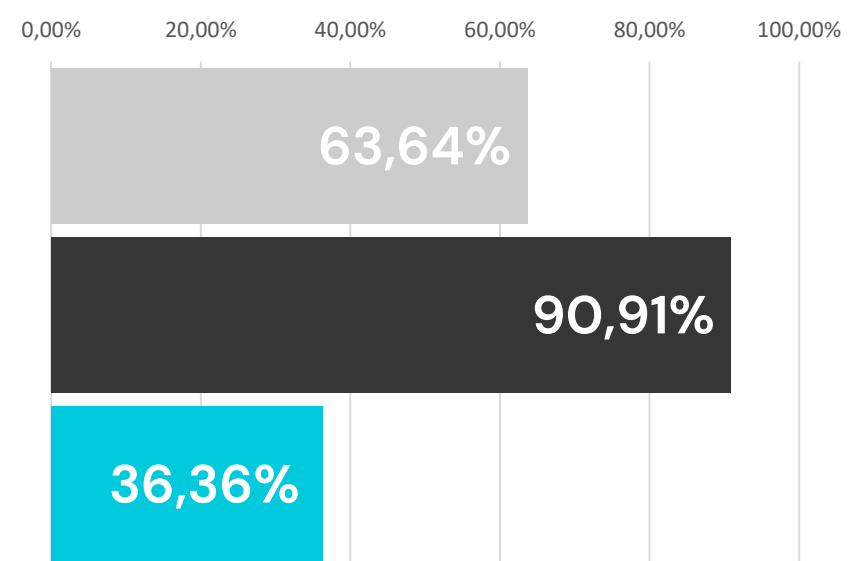
■ Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

■ Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

■ Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos



Fomento del emprendimiento y diversificación

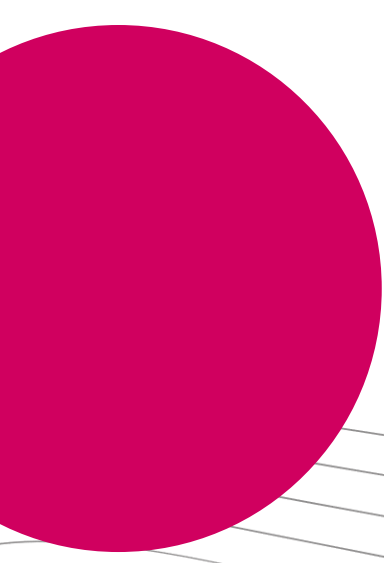
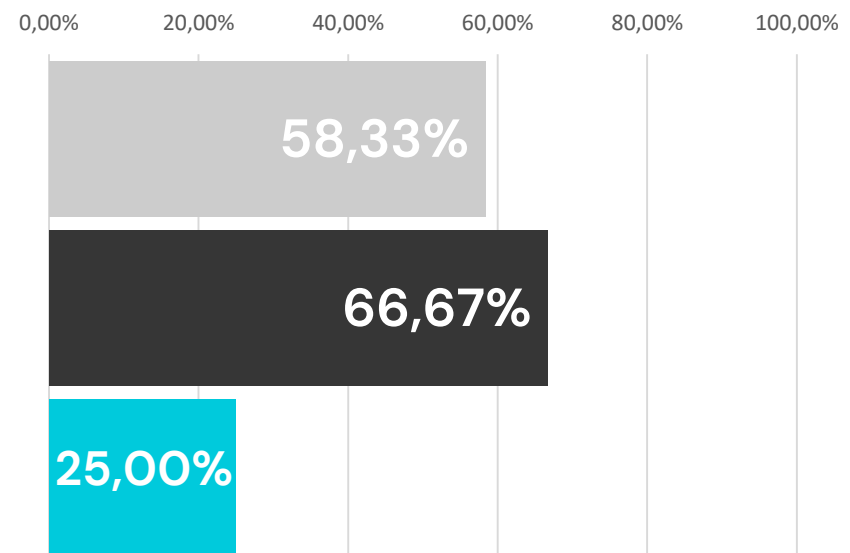


\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

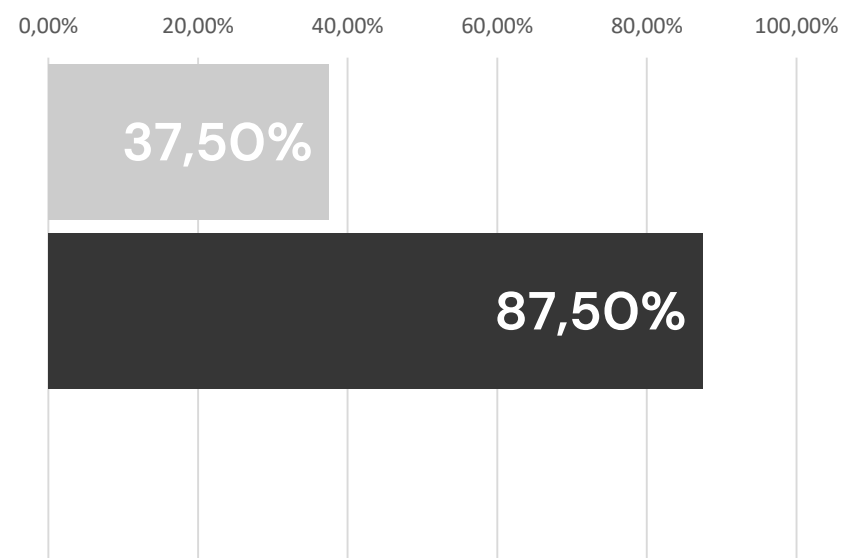
### SITUACIÓN ACTUAL PARA CADA MEJORA COMPETITIVA



Optimización de la logística y la distribución



Adquisiciones de empresas



Dispone de una partida presupuestaria para financiar las actividades/proyectos

Lleva a cabo actividades o tiene en marcha algún proyecto

Tiene alguna persona liberada para dinamizar las actividades/proyectos

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora



## CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

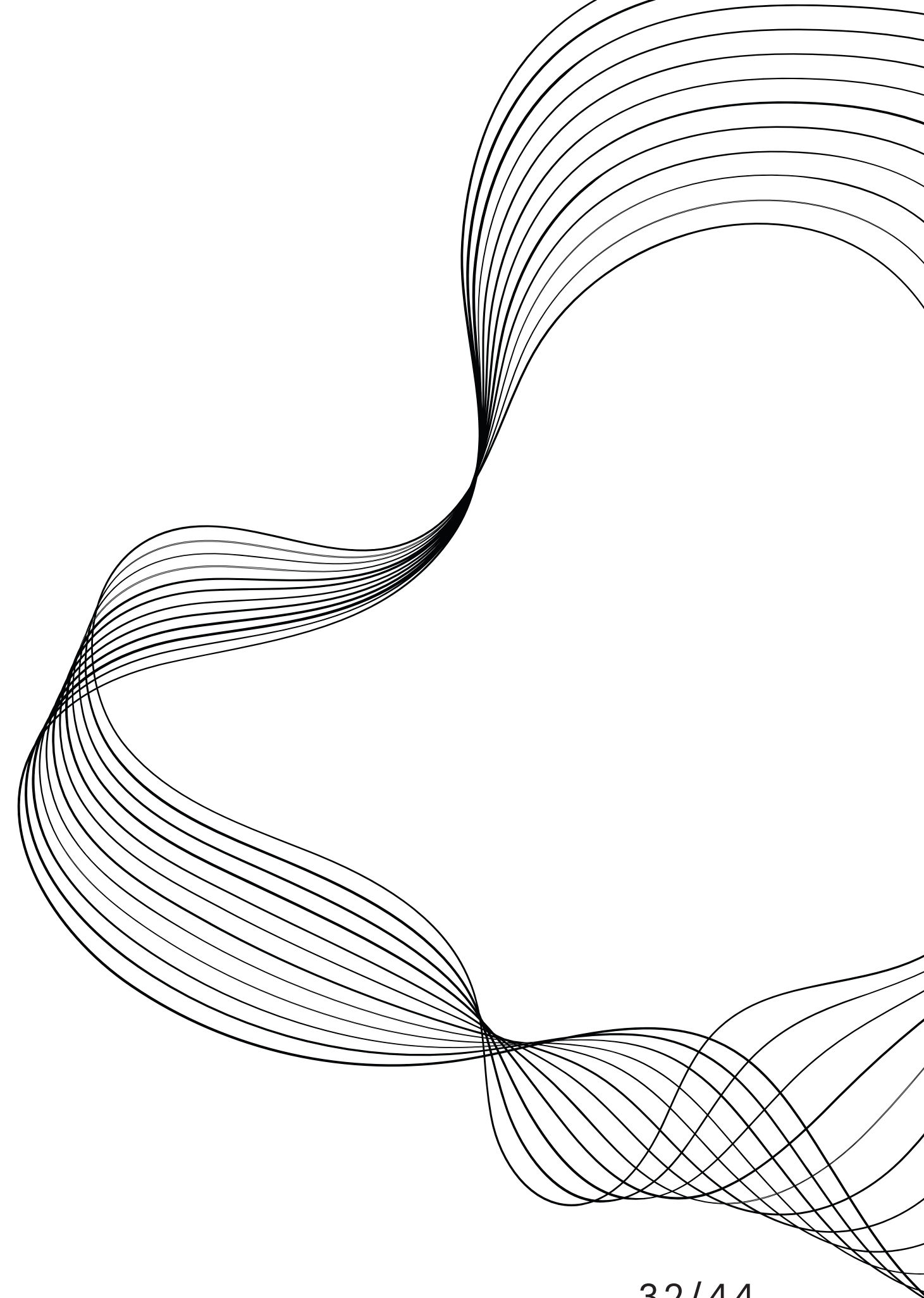
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

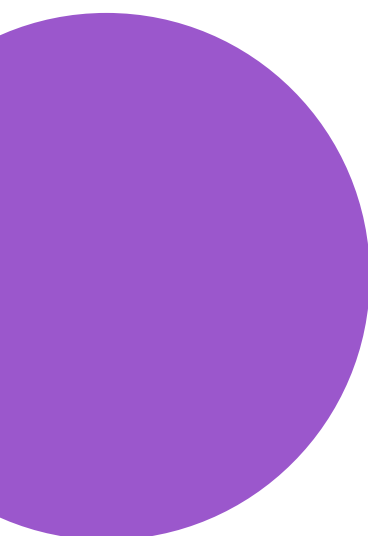
Situación de las iniciativas de mejora

**Dificultades para el desarrollo de las iniciativas**

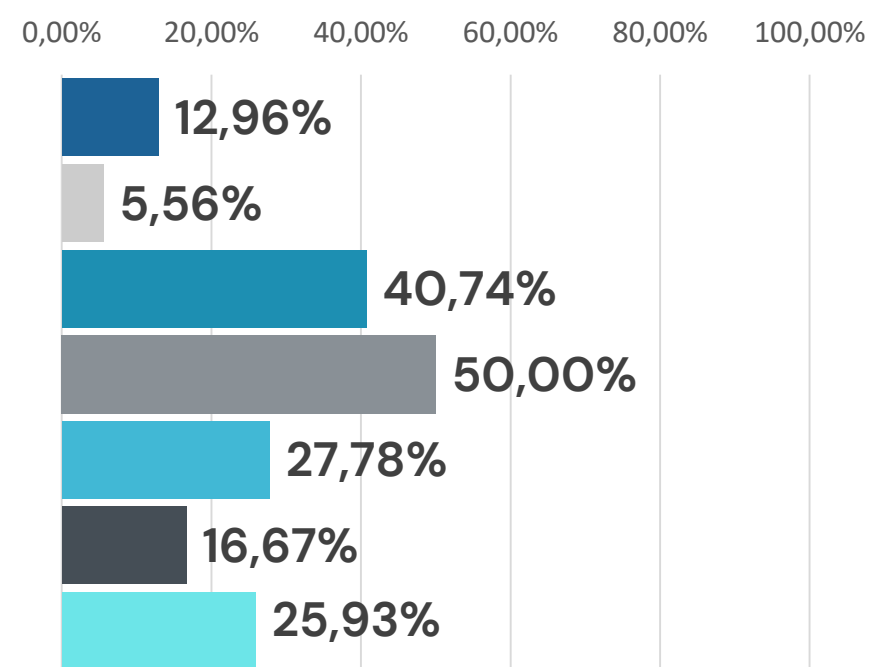
Dinámicas colaborativas



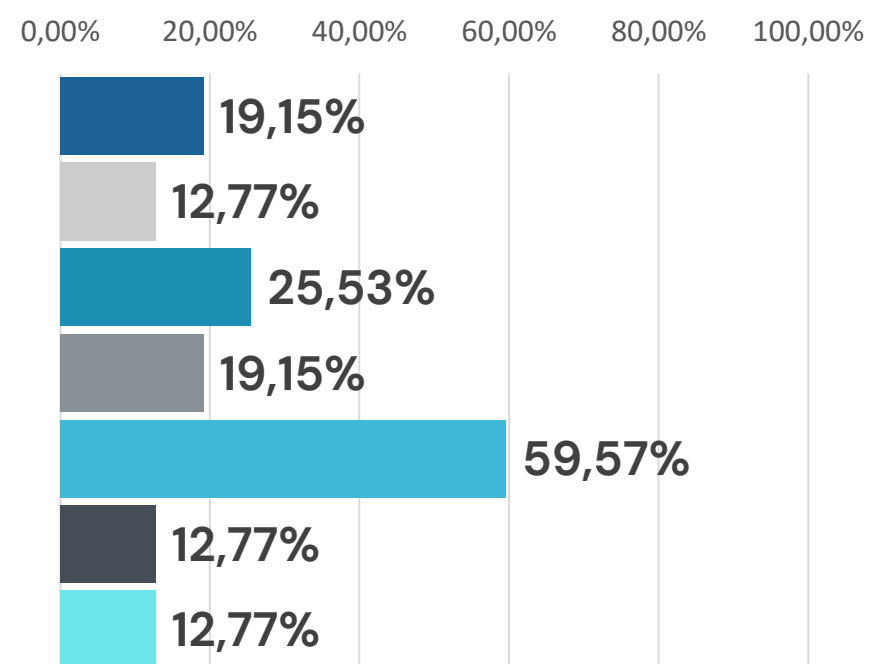
## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS



Desarrollo de nuevos productos o servicios



Captación y retención del talento

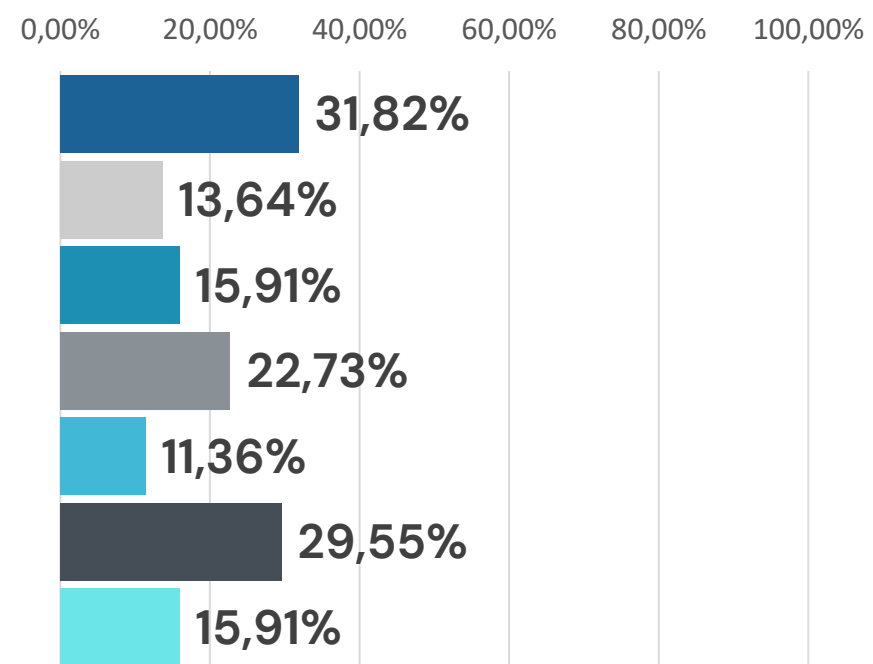


- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

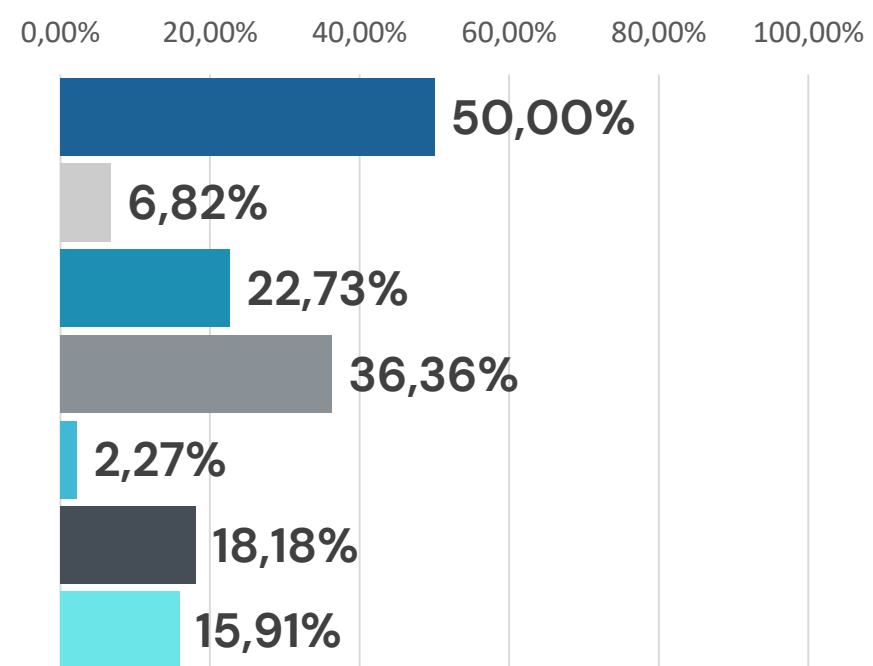
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Desarrollo de colaboraciones y alianzas estratégicas



Mejora de la productividad y reducción de los costes



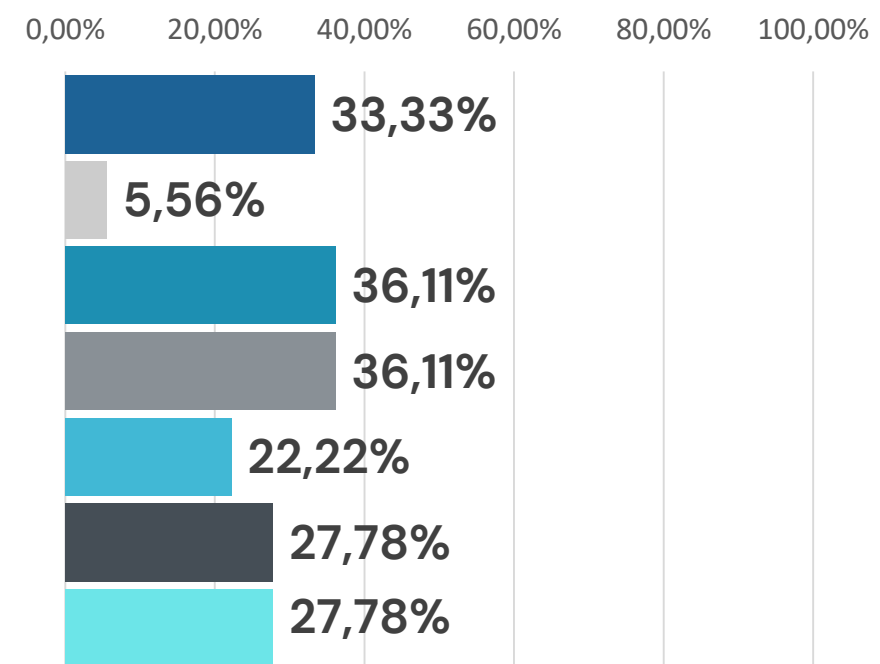
- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

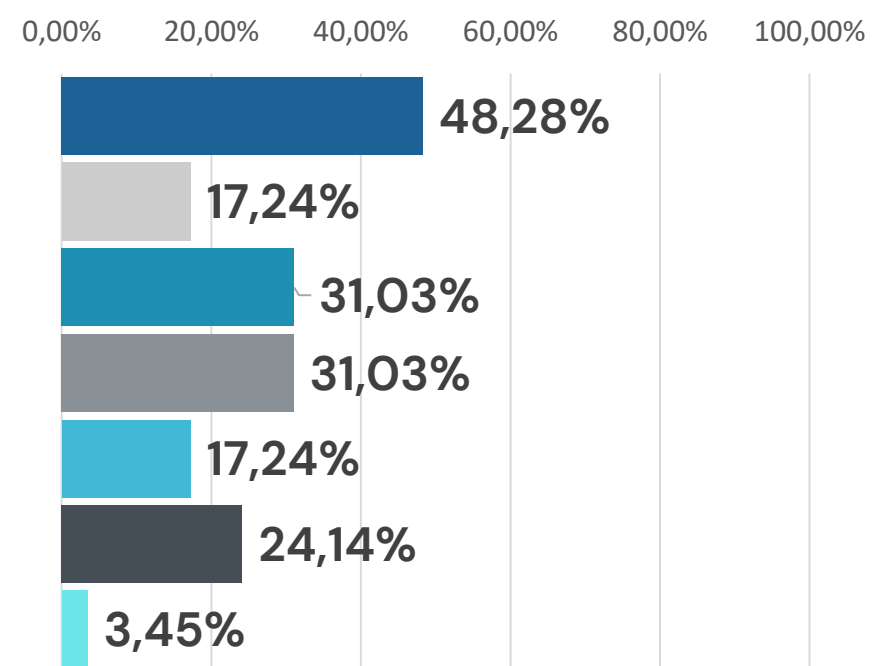
## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS



Desarrollo del marketing y la marca



Mejora de los procesos de negocio en base a datos

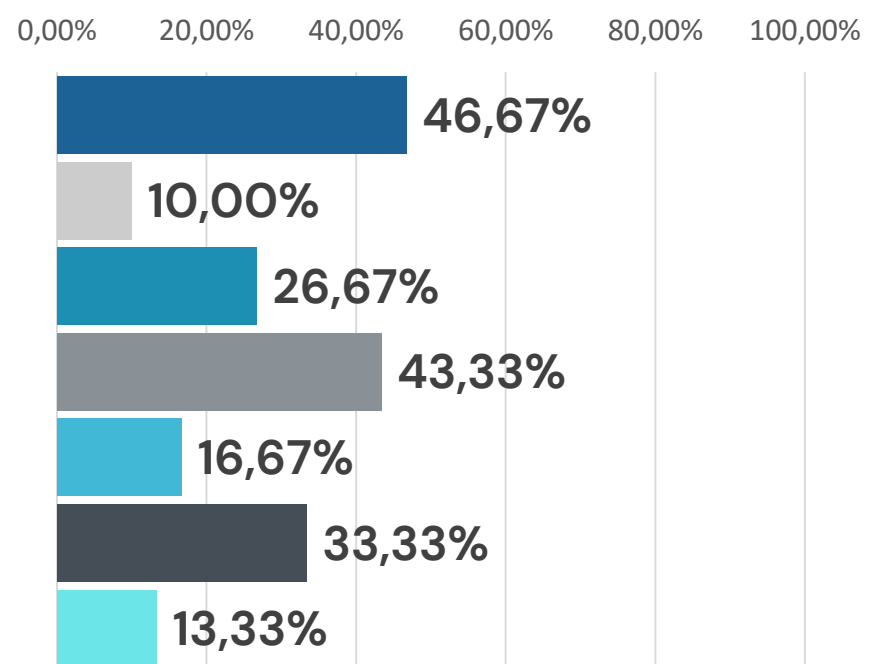


- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

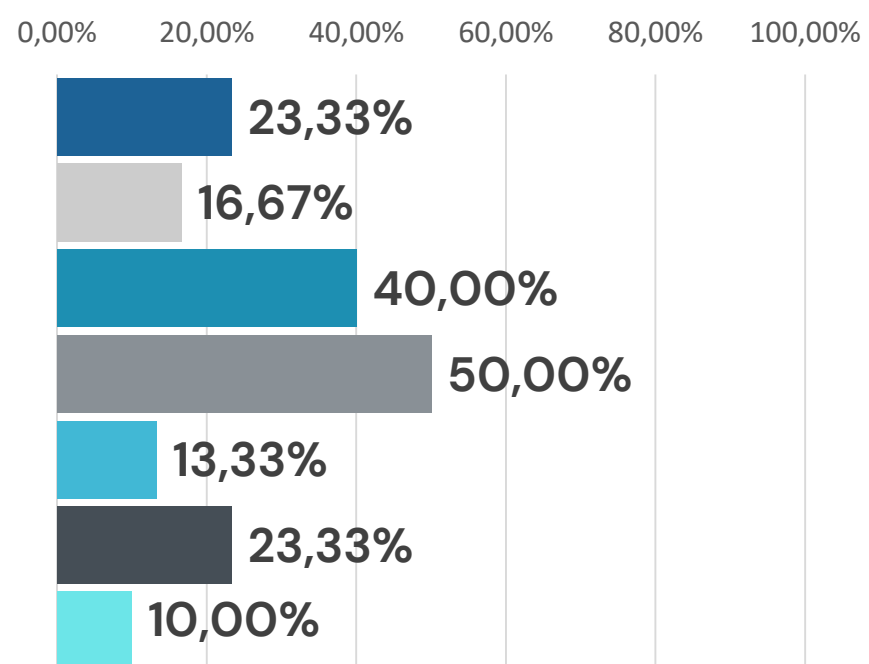
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Transformación Digital  
(Comercio Electrónico, Industria 4.0)



Mejoras administrativas y actualización de los sistemas de información

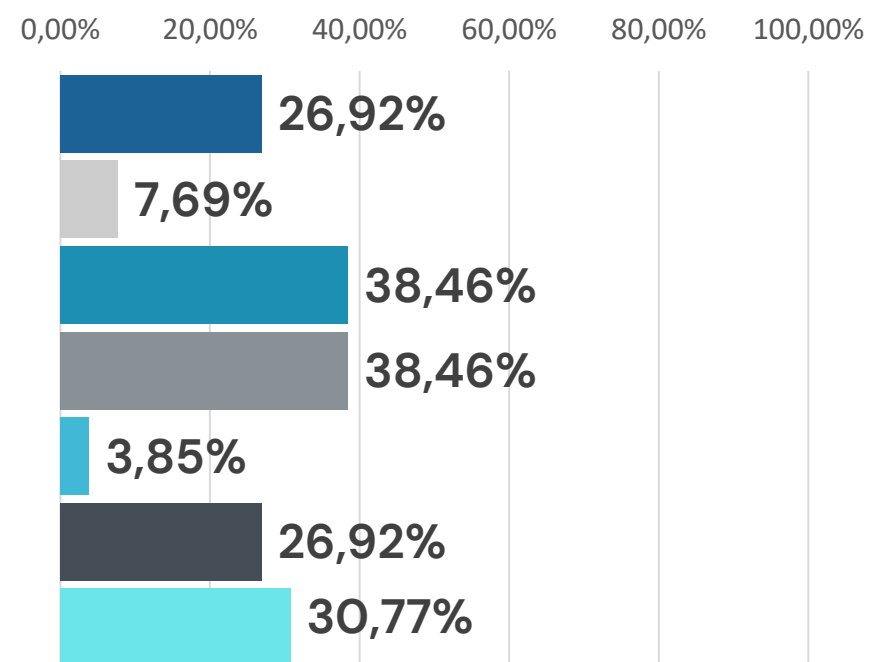


- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

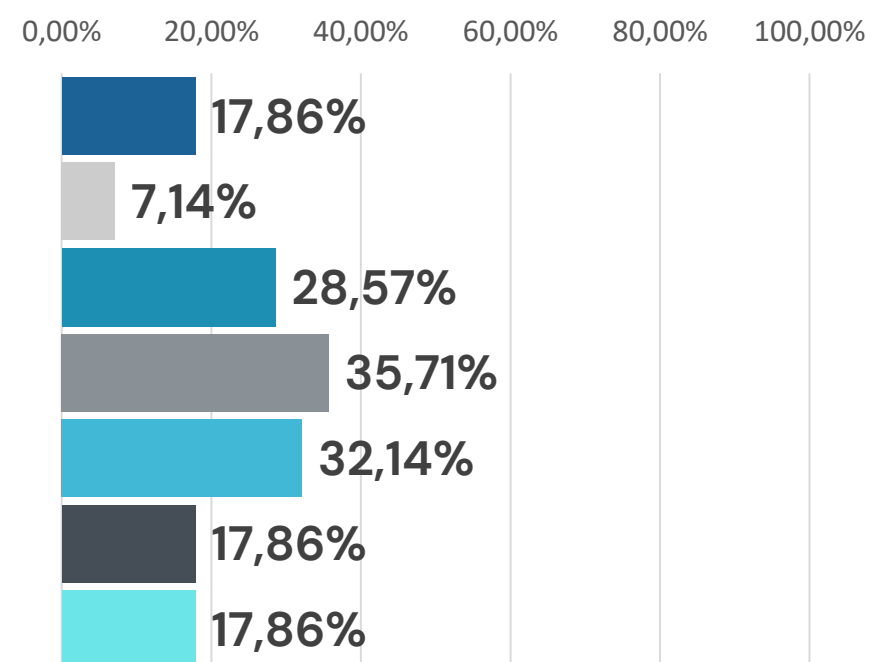
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

### DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Desarrollo tecnológico aplicado al proceso productivo



Desarrollo tecnológico aplicado a producto-servicio



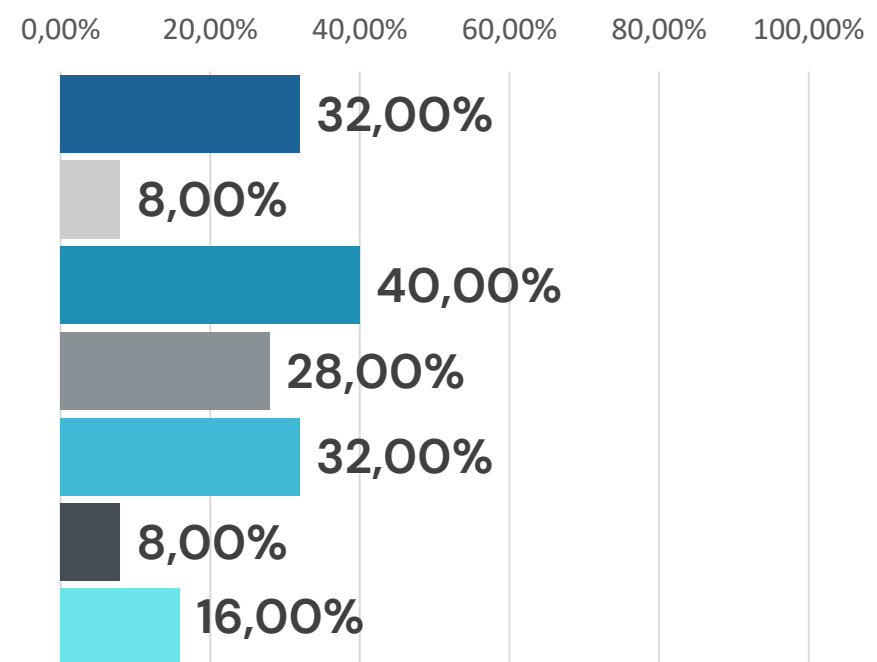
- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

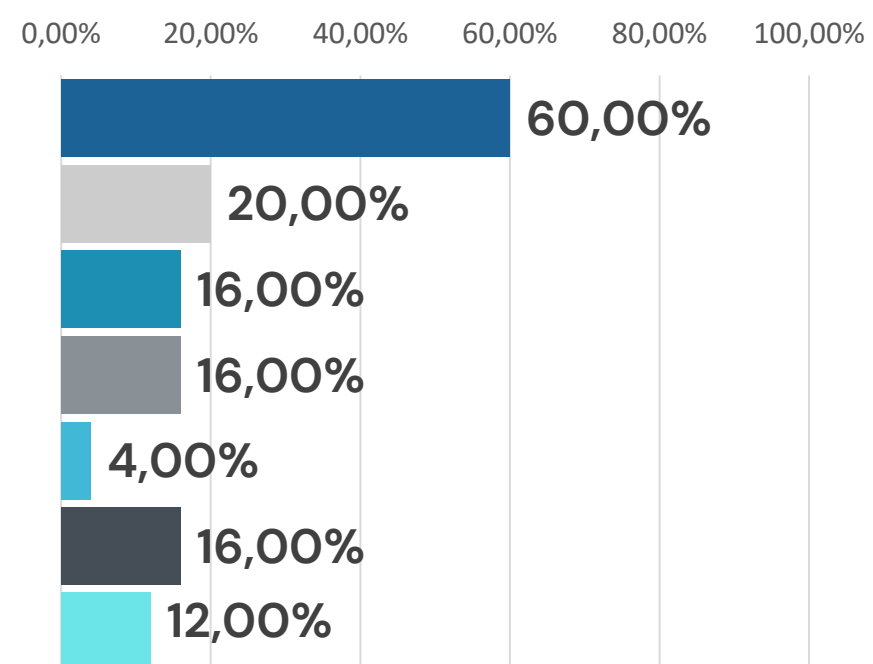
## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS



Innovar en modelos de negocio



Mejora de la gobernanza interna de la empresa

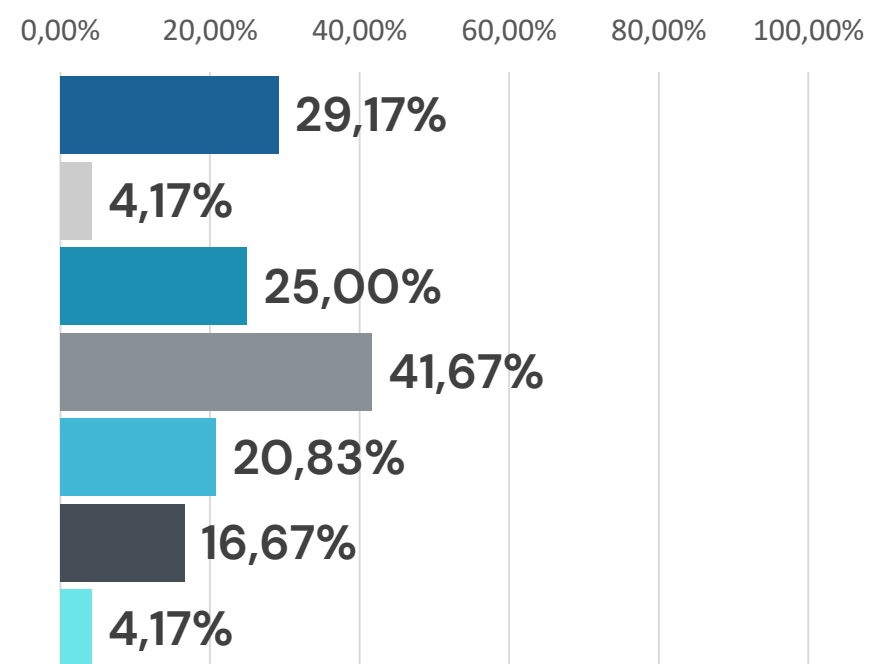


- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

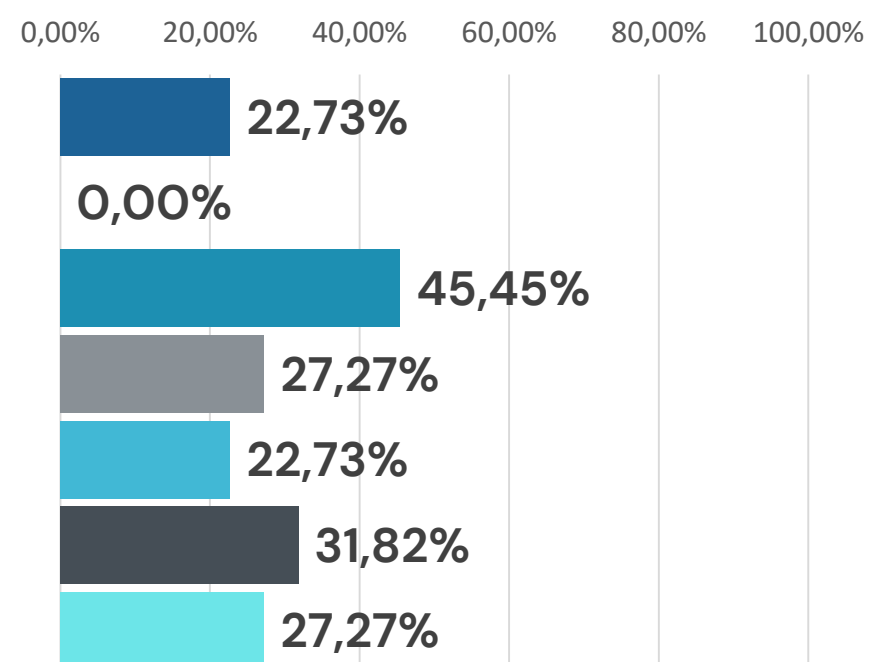
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Mejora de las compras y aprovisionamiento



Intensificar el desarrollo internacional



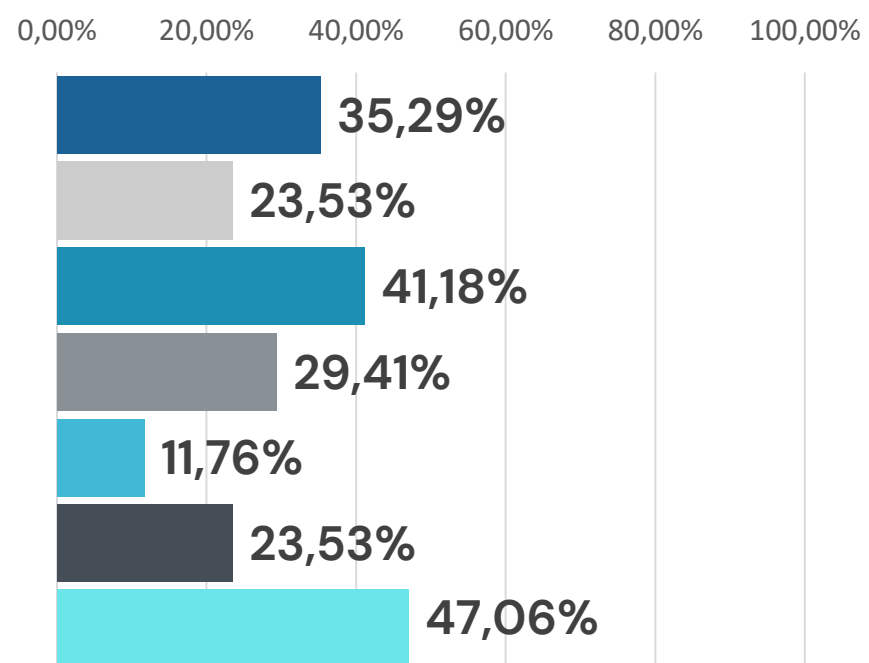
- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

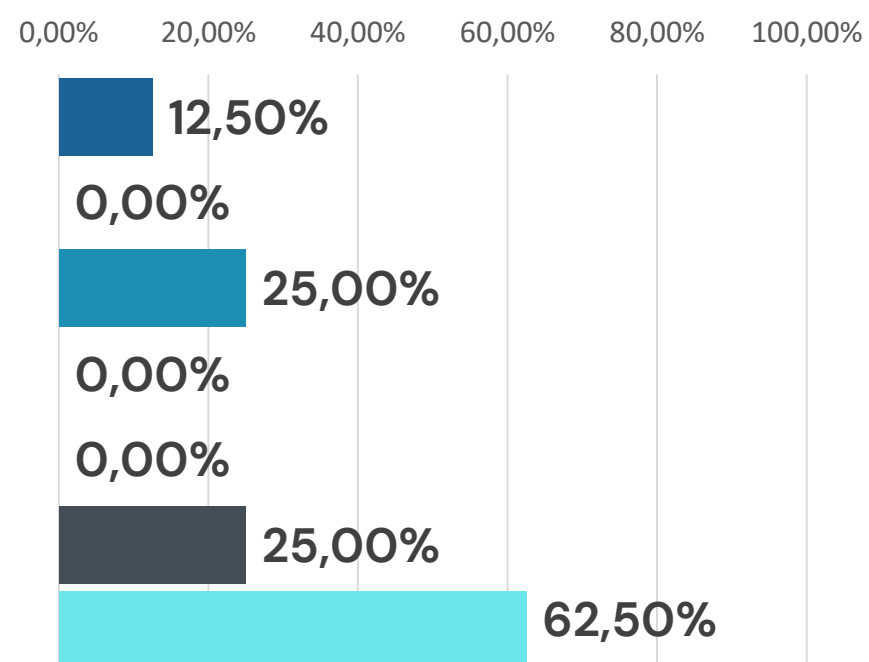


## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Sostenibilidad (modelos de negocio circulares que cumplan las nuevas normativas y regulaciones medioambientales)



Captación de recursos financieros de forma diversificada



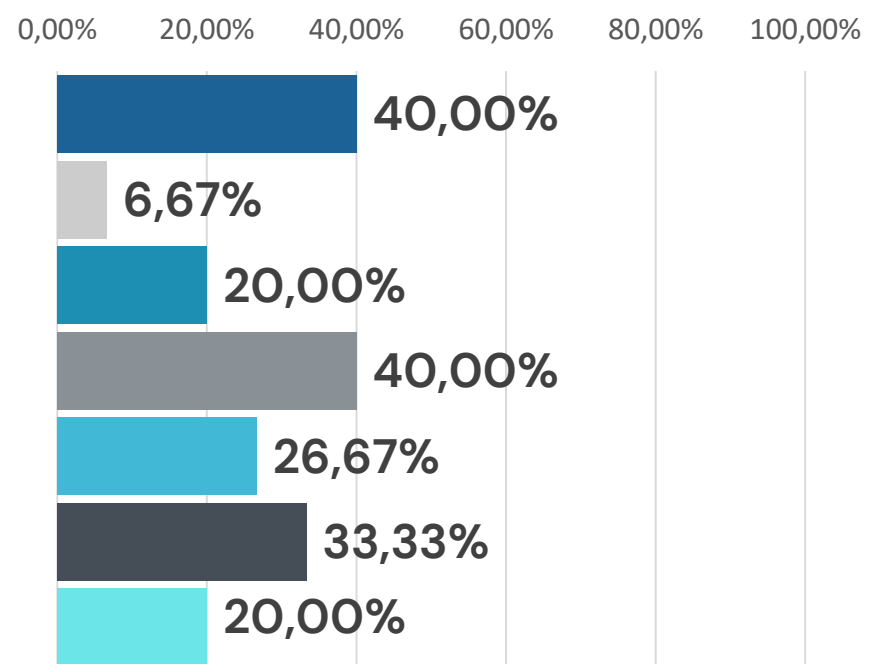
- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

### DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS



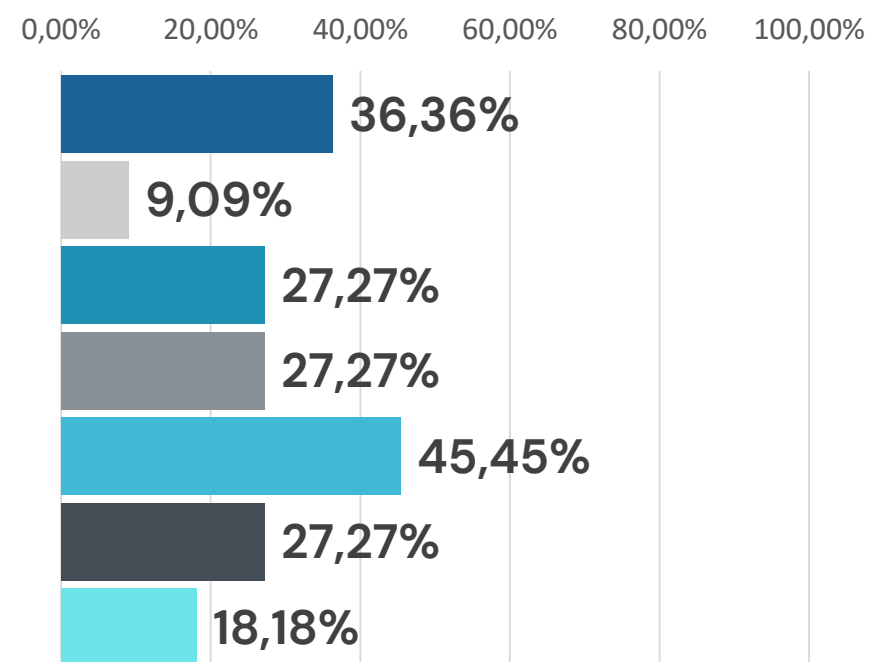
Innovación abierta



- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas



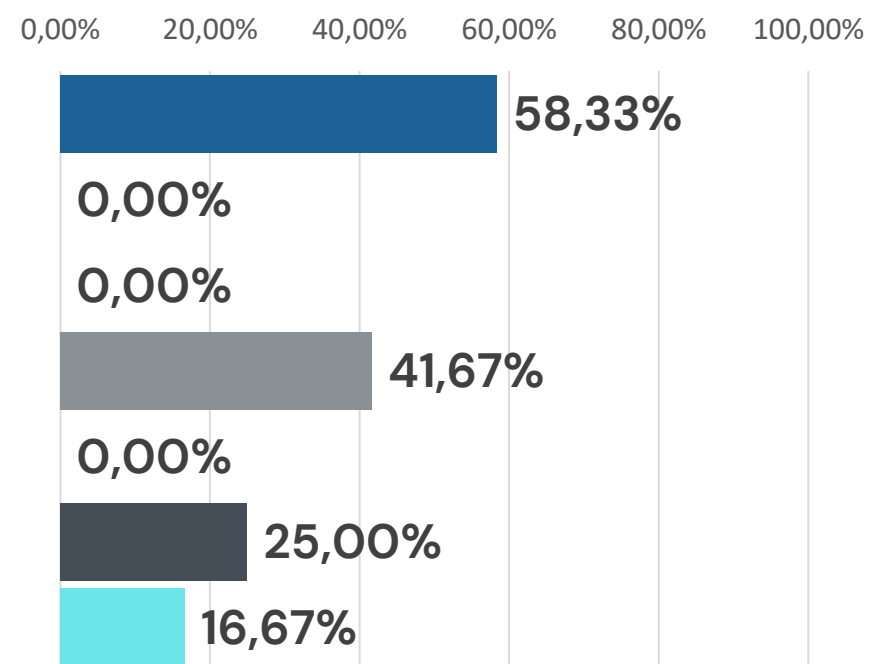
Fomento del emprendimiento y diversificación



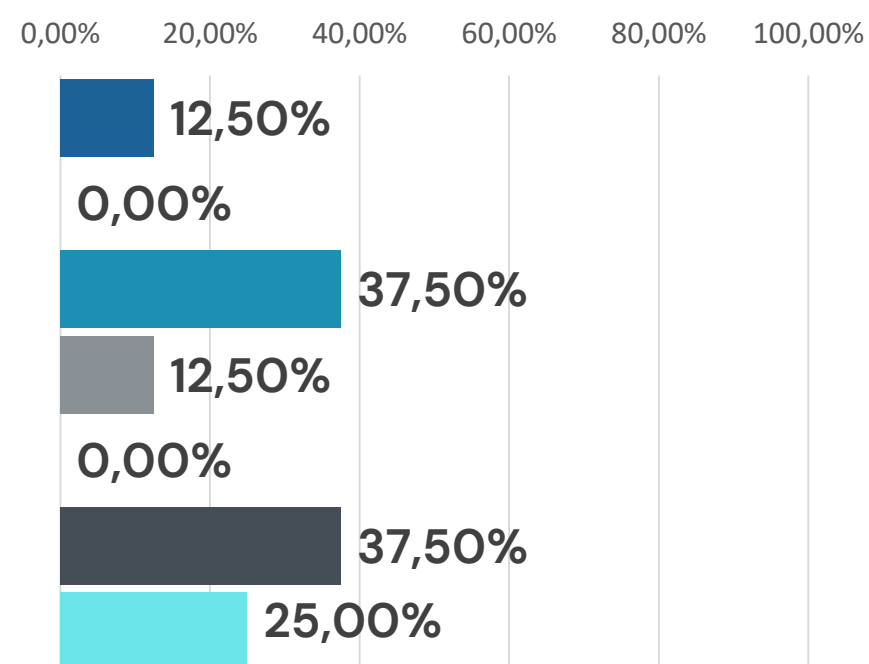
\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## DIFICULTADES PRINCIPALES PARA EL DESARROLLO DE LAS MEJORAS COMPETITIVAS

Optimización de la logística y la distribución



Adquisiciones de empresas



- Cultura de la organización
- Implicación por parte de la dirección
- Presupuesto necesario para llevarlo a cabo
- Carencia de capacidad interna
- Acceso a talento
- Soporte experto externo
- Ausencia o falta de adecuación de los programas de ayudas públicas

\*datos referidos a empresas que aplican las iniciativas de mejora

## CONTENIDO

Caracterización de la empresa

Previsión de negocio 2025

Factores externos

Factores internos

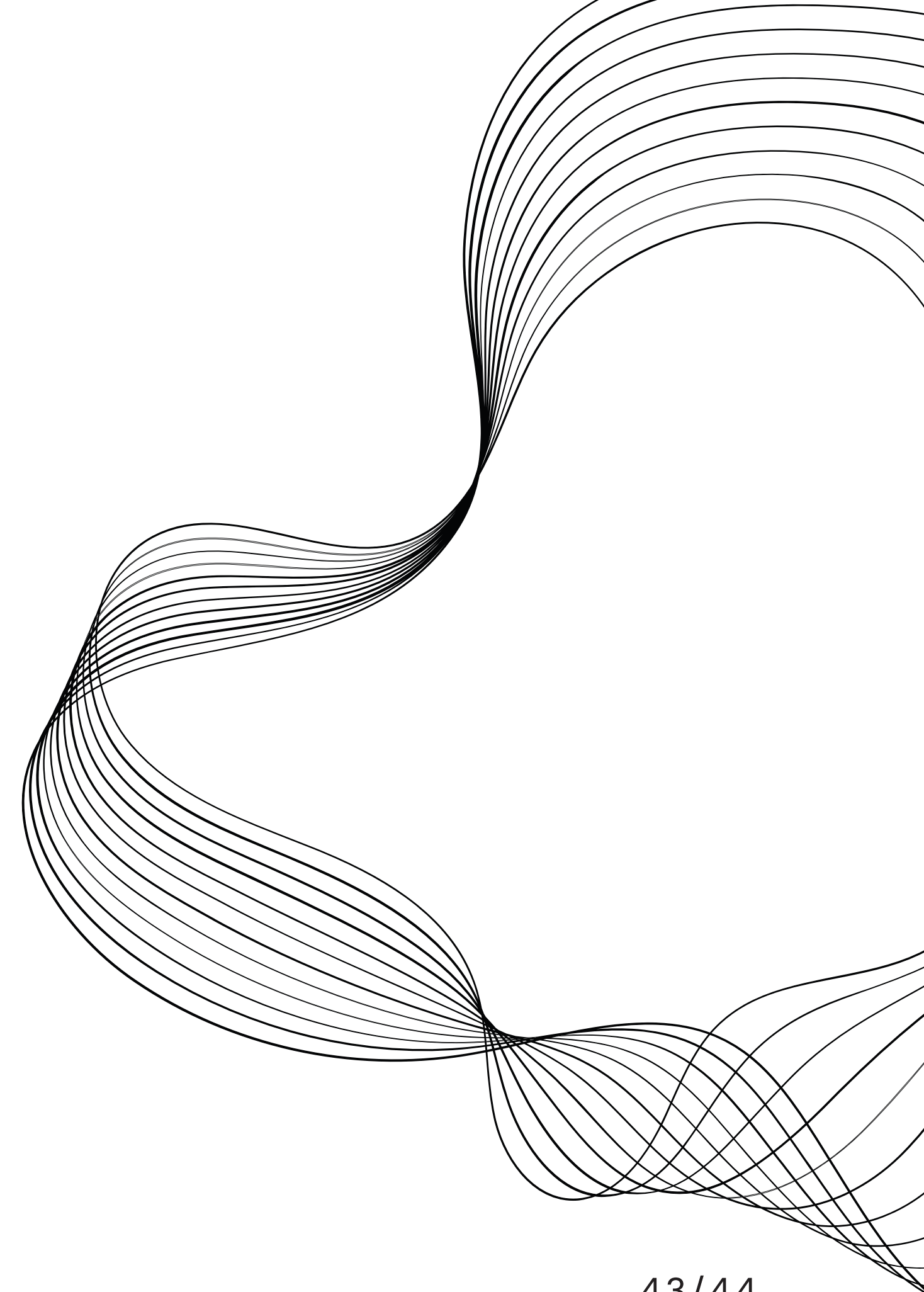
Factores de competitividad

Iniciativas de mejora

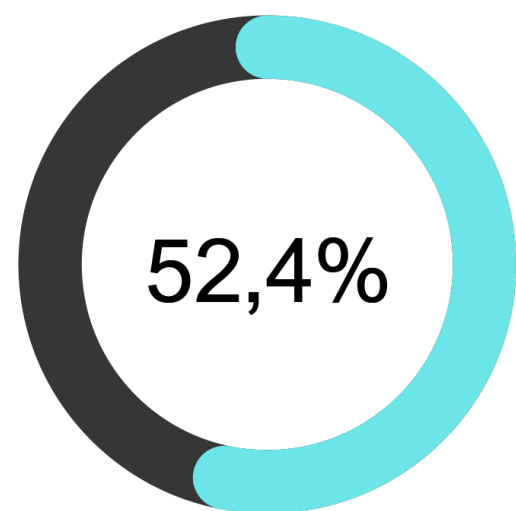
Situación de las iniciativas de mejora

Dificultades para el desarrollo de las iniciativas

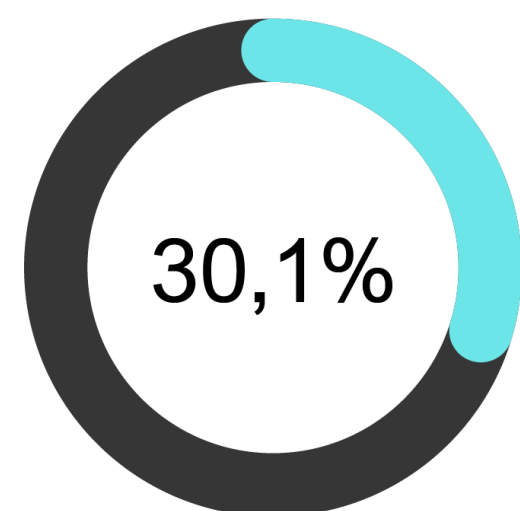
**Dinámicas colaborativas**



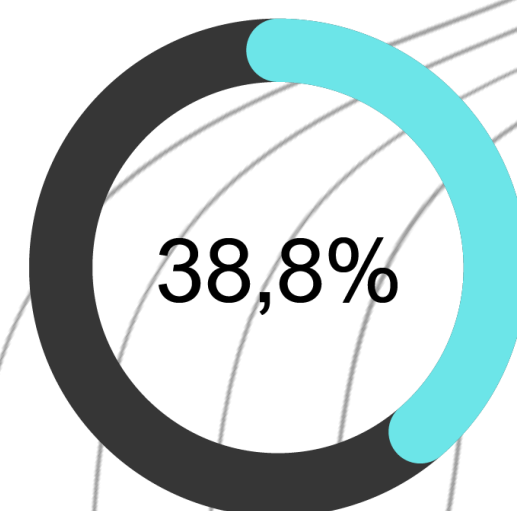
**TIPO DE ACTIVIDADES O DINÁMICAS COLABORATIVAS ENTRE EMPRESAS DE POSIBLE MAYOR AYUDA ,PARA LA FACILITACIÓN DE  
DESARROLLOS DE INICIATIVAS DE MEJORA COMPETITIVA**



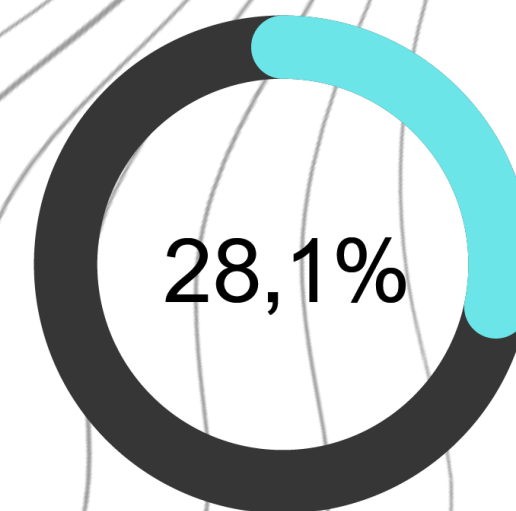
Comunidad de práctica con difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas.



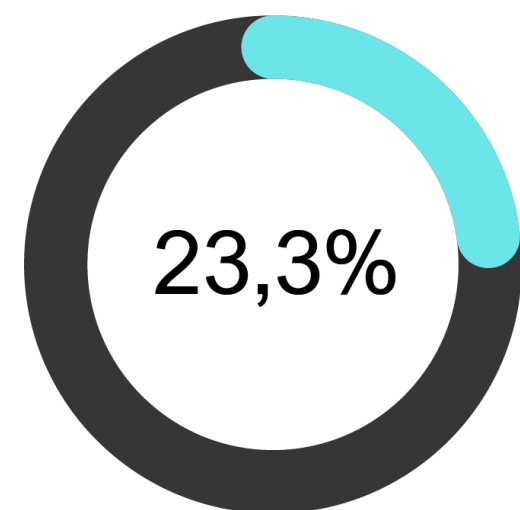
Foros, conferencias o jornadas



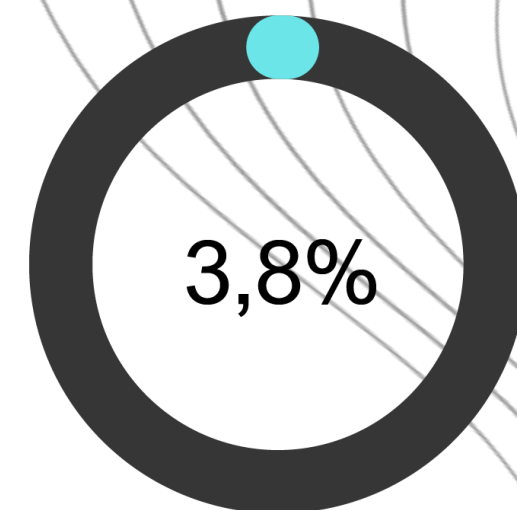
Visitas a empresas avanzadas.



Acceso a talento junior universitario para llevar a cabo proyectos.



Tutorías de unas empresas hacia otras.



Otro

# Proyecto InnoGest, Comunidad de Práctica para la Innovación en la Gestión Empresarial.



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU





**La Comunidad de Prácticas combina la impartición de formación sobre la Innovación en la Gestión Empresarial con la aplicación al caso específico que aporta cada participante.**

**Contenido de una sesión de trabajo:**

- Formación sobre un ámbito específico de la Innovación en la Gestión Empresarial.
- Presentación de casos de empresas avanzadas de Innovación en la Gestión.
- Puesta en común y discusión entre los participantes.
- Aplicación práctica de los conceptos al caso específico aportado por cada participante.



**Las sesiones de trabajo se llevarán a cabo en la sede de la Facultad de Empresariales MU Enpresagintza en Oñati.**

- **Los talleres serán presenciales y tendrán el siguiente**
  - Calendario: 1 sesión quincenal.
  - Horario: 9.00 a 13.00 horas.
- **La participación en la Comunidad de Prácticas...:**
  - Está abierta,
  - Es gratuita...

**...Para todas las personas interesadas en Innovar en la Gestión Empresarial.**





- **La Comunidad está abierta a todas las personas que deseen participar.**
- **La inscripción es gratuita y para ello se debe enviar un mensaje a la siguiente dirección de correo electrónico: [morobengoa@isea.eus](mailto:morobengoa@isea.eus)**

**¡Date prisa!: las plazas están limitadas.**

ESTUDIO SOBRE LAS PERSPECTIVAS DE LAS  
EMPRESAS VASCAS ANTE EL EJERCICIO DE 2025

