

Productividad en la pyme del diagnóstico a la acción

Capacidad y margen: contexto de 2025, señales de 2026 y decisiones por actividad

Oveance Insights · Informe 02/2026 · Edición 1.2 · 19 de octubre de 2026

Resumen ejecutivo

España avanzó en 2025, pero sigue por debajo de las referencias europeas. Su productividad por hora se situó en 95,3 con UE-27 = 100; Alemania alcanzó 124,2 y Francia 114,7. La mejora real española fue del 0,6 %, frente al 1,4 % de la UE. Son dos lecturas distintas: posición y avance. Datos españoles, alemanes y franceses provisionales. [1]

En 2026, más actividad no está garantizando más productividad por hora. El INE registra un avance interanual del 0,6 % en el primer trimestre y una caída del 0,2 % en el segundo. Esta evolución parcial, revisable, no es el balance del año. Para la pyme, la cuestión es si cada encargo adicional exige más recursos de los que permite recuperar su margen. [2]

La actividad concreta cambia el diagnóstico. Construcción, hostelería y manufacturas presentan evoluciones distintas. Sus agregados ayudan a situar el contexto; no describen automáticamente un estudio, un restaurante, una fábrica alimentaria o una clínica. Las decisiones deben contrastarse en el proceso propio. [3]

El tamaño condiciona las opciones de inversión, no determina el resultado de cada negocio. Organización, financiación, capacidades y tecnología intervienen en la capacidad de crecer. La OCDE identifica barreras específicas para las pymes. [6]

La propuesta es evaluar una mejora antes de ampliarla. Un piloto de 30 días permite comparar tiempo total, calidad, coste y destino de la capacidad liberada. La IA entra cuando responde al problema identificado y su evaluación incluye revisión, errores e implantación.

Esta edición actualiza la comparativa anual y el seguimiento de 2026. Mantiene aplicaciones por actividad, cuatro situaciones ilustrativas y un checklist. Las cifras de los ejemplos son supuestos; las estadísticas y sus límites se identifican por separado.

Productividad, capacidad y margen

Una referencia para las decisiones de gestión

Para valorar una mejora conviene distinguir el valor generado, las horas dedicadas y el margen obtenido. La productividad laboral permite relacionar los dos primeros: en empresas o ramas, la referencia es el valor añadido por hora; en las comparaciones macroeconómicas se utiliza el PIB por hora trabajada, ajustando los precios al seguir su evolución y el poder adquisitivo al comparar niveles entre países.

Referencia de cálculo: productividad laboral = valor añadido / horas trabajadas. El valor añadido recoge la producción descontados los bienes y servicios adquiridos a terceros para obtenerla. Conviene distinguirlo de las ventas y del beneficio: el indicador refleja la combinación de capital, tecnología, organización y trabajo, no solo el rendimiento individual.

Para seguir la evolución real hay que separar el efecto de los precios. Una subida de facturación puede proceder de precios, volumen o una combinación de servicios distinta. Por eso no demuestra por sí sola una mejora de productividad.

Cómo afecta al desarrollo de una pyme

Cuando el trabajo repetido consume capacidad, crecer exige más horas para cada encargo adicional. Eso puede presionar plazos y margen y dejar menos recursos para invertir, formar al equipo o desarrollar nuevos servicios. La financiación y otras restricciones también importan: la productividad no explica por sí sola el crecimiento.

El diagnóstico operativo puede comenzar por un proceso concreto: una entrega aceptada y los recursos totales que requiere. Las horas por fase aprobada, las incidencias cerradas o la merma ayudan a localizar oportunidades de mejora. Son indicadores de gestión; no sustituyen al valor añadido por hora ni permiten comparar directamente sectores diferentes.

Un alcance viable para un equipo pequeño

Una tarea frecuente, un responsable y una semana de actividad comparable permiten establecer una referencia inicial. El registro debe abarcar preparación, ejecución, coordinación, revisión y corrección. Sobre esa base, el ensayo de un cambio organizativo o tecnológico permite evaluar la calidad y el resultado del proceso completo.

Perspectiva histórica: el estudio de Uxó estimó una mejora acumulada del PIB real por hora del 20,2 % en España entre 1999 y 2024. Conservamos esa referencia con su versión estadística original; no la prolongamos con la nueva extracción de Eurostat. En 2008-2013, parte de la mejora del cociente coincidió con destrucción de empleo. Productividad, actividad y empleo deben leerse conjuntamente. [4]

España frente a Europa en 2025

Una misma extracción de Eurostat permite comparar el nivel alcanzado y el avance anual. Un crecimiento positivo puede coexistir con una distancia frente a otros países.

NIVEL EN 2025 · UE-27 = 100

PIB por hora en paridad de poder adquisitivo. Misma referencia para todos.



EVOLUCIÓN REAL EN 2025 · % ANUAL

PIB real por hora. La tasa mide avance, no posición relativa.



Lectura para la dirección. España se sitúa un 4,7 % por debajo de la UE-27 en el indicador de nivel. Su crecimiento real de 2025 también fue menor que el de la UE, Alemania y Francia. Esto no mide el desempeño de una pyme concreta: orienta la pregunta sobre organización, inversión y capacidad para generar valor. [1]

Fuente: Eurostat, nama_10_ip_ulc. Extracción consultada el 19/10/2026 (actualización 11:00 +02:00). Nivel: NLPR_HW, PC_EU27_2020_MPPS_CP, 2025. Evolución: RLPR_HW, PCH_PRE, 2025. España, Alemania y Francia: marca p, provisional, en ambas medidas. UE e Italia: sin esa marca. El nivel en PPA usa precios corrientes; no es una tasa de crecimiento real ni una medida directa de salarios. [1]

Qué está ocurriendo en 2026

La información del INE disponible al corte permite observar los dos primeros trimestres. Se presentan con la misma revisión del 25 de septiembre de 2026, sin combinar avances antiguos con cifras revisadas. [2]

Indicador	1T 2026	2T 2026
PIB real · variación interanual	+2,6 %	+2,6 %
Horas trabajadas · variación interanual	+2,0 %	+2,8 %
Productividad por hora · variación interanual	+0,6 %	-0,2 %
Productividad por hora · variación intertrimestral	+0,8 %	-0,4 %

La capacidad de crecer sigue siendo la cuestión de gestión

En el segundo trimestre, las horas crecieron más que el PIB real. La lectura empresarial no es reducir plantilla por un dato agregado: es comprobar si el aumento de actividad está absorbiendo más coordinación, revisión o capacidad de la prevista. Las dos tasas trimestrales no se suman ni se anualizan para pronosticar 2026.

Proyectos, obras e inmuebles

Un aumento de cartera puede ocultar cambios no presupuestados y horas de coordinación. Antes de ampliar capacidad, conviene revisar la carga por fase aceptada, el alcance contratado y el tiempo hasta cerrar una incidencia. Separar espera externa de horas de trabajo evita diagnósticos equivocados.

Hostelería, alimentación y atención sanitaria

Más servicios o consultas pueden mejorar la ocupación sin mejorar el margen. En restauración interesa contrastar franjas, merma y horas; en fabricación, lotes conformes, paradas y reprocesos; en clínicas y nutrición, agenda y tareas administrativas, preservando el tiempo asistencial necesario.

Fuente: INE, CNTR 2T 2026, anexo tablas 2, 5 y 6. Datos ajustados de efectos estacionales y de calendario, sujetos a revisión. Comparación trimestral de economía total; no hay aquí una estimación anual de 2026 ni de productividad específica de pymes. [2]

De los sectores a las decisiones

La productividad real por hora de 2025 ofrece señales distintas por grandes ramas en España. Las cifras son provisionales y cubren empresas de distintos tamaños. No deben trasladarse como resultado esperado a cada negocio. [3]

Rama de actividad · España	Variación 2025
Construcción (F)	+2,1 %
Alojamiento y servicios de comidas (I)	+3,0 %
Industria manufacturera (C)	-0,3 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas (M)	+6,5 %

Arquitectura, ingeniería, construcción e inmobiliario

La construcción y los servicios profesionales pertenecen a ramas diferentes. Ninguna de las tasas anteriores describe por sí sola a un estudio de arquitectura o una ingeniería. La gestión inmobiliaria tampoco equivale a construcción. En estos negocios, la revisión útil combina horas por fase aceptada, cambios de alcance, reaperturas y margen por proyecto o expediente.

Restaurantes, hoteles y fabricación alimentaria

El avance de alojamiento y comidas no implica que todos los establecimientos mejoren. La oportunidad debe localizarse en planificación por franja, compras, merma y servicio. La tasa manufacturera abarca muchas industrias; no identifica a la alimentación. Una fábrica necesita contrastar lotes conformes, paradas y reprocesos por referencia.

Clínicas, nutrición y marketing

Esta selección estadística no aporta una tasa propia para clínicas o servicios de nutrición. Su seguimiento puede centrarse en ausencias, documentación completa, espera y carga administrativa. En marketing, medir entregas aprobadas, rondas de revisión y margen por encargo resulta más útil que contar piezas generadas con IA.

Fuente: Eurostat, nama_10_lp_a21; RLPR_HW, PCH_PRE, España, 2025; extracción 19/10/2026. F, I, C y M: marca p (provisional). Las implicaciones de gestión son análisis propio de Oveance, no conclusiones causales de esas tasas. [3]

La IA debe superar una prueba

El INE sitúa el uso de IA en el 21,1 % de las empresas de 10 o más empleados en el primer trimestre de 2025. Es adopción, no ganancia de productividad. La cobertura de la encuesta no incluye todas las actividades; entre las excluidas figura CNAE 56, restauración y servicios de comidas y bebidas. No trasladamos ese porcentaje a restaurantes ni a toda la microempresa. [5]

Aplicaciones para ensayar con un alcance concreto

Proyectos y obras. Organizar documentación, extraer requisitos y preparar listas de cambios a partir de material autorizado. La revisión técnica y el control de versiones siguen siendo imprescindibles; una respuesta de IA no valida una solución de ingeniería.

Gestión inmobiliaria. Clasificar incidencias y preparar resúmenes documentales o comunicaciones para revisión. Contrastar los hechos con el expediente; no dar por resuelto un problema por haber generado una respuesta.

Hostelería y alimentación. Apoyar previsiones de demanda o borradores de planificación con datos propios. Comparar siempre con una regla sencilla o una hoja de cálculo. No delegar en una respuesta generada la seguridad alimentaria, la liberación de un lote o un control obligatorio.

Clínicas y nutrición. Empezar por agenda, documentación administrativa y materiales revisables. Mantener la decisión clínica y nutricional en el profesional cualificado. Para el piloto, utilizar material público, anonimizado o expresamente autorizado.

Marketing. Sintetizar un encargo y preparar variantes de contenido. Medir entregas aprobadas y tiempo de revisión, no piezas generadas. La capacidad de usar IA no acredita por sí sola capacidad para captar y cualificar oportunidades comerciales.

Cuándo detener o rediseñar el ensayo

Si la revisión absorbe el ahorro, hay errores relevantes o no se puede controlar el uso de datos, el piloto necesita cambios antes de ampliarse. Acordar quién valida, qué fuentes se aceptan y qué resultado obliga a parar. Incluir preparación, formación, integración, herramienta y correcciones en la cuenta.

El apoyo financiero o jurídico puede facilitar esa evaluación, sin sustituir la responsabilidad técnica del negocio. La misma prueba debe aplicarse a una mejora organizativa o una automatización convencional.

El resultado que buscamos

Comparar tareas de dificultad semejante con y sin el cambio. Registrar tiempo total y calidad. La capacidad liberada debe tener un destino: atender demanda rentable, reducir esperas o evitar costes. Si queda ociosa con el mismo coste fijo, no se ha producido un ahorro de caja.

No existe en este informe una promesa general de retorno de la IA. El resultado depende del proceso, la herramienta, los datos y la revisión.

Un piloto de 30 días

El piloto se concentra en un flujo repetitivo con un objetivo de gestión definido. Si la principal incidencia es la falta de instrucciones o documentación, resolverla debe preceder a la inversión en herramientas. El método permite contrastar una mejora organizativa, una automatización convencional o una aplicación de IA.

Cuándo	Acción y evidencia
Días 1 a 7	Responsable de operaciones: medir una muestra comparable, documentar volumen, tiempo total y correcciones. Responsable técnico: definir criterios de aceptación y errores que impiden continuar.
Días 8 a 14	Equipo participante: probar el cambio en un entorno acotado, mantener revisión humana y registrar costes de aprendizaje e incidencias. Conservar el procedimiento anterior como alternativa.
Días 15 a 23	Responsable del piloto: comparar casos de complejidad semejante y demanda comparable. Contar revisión y retrabajo en ambas opciones; registrar cambios de equipo o de alcance.
Días 24 a 30	Dirección y responsable técnico: decidir si ampliar, ajustar o detener. Documentar calidad, capacidad liberada, coste recurrente, inversión inicial y destino del tiempo recuperado.

Elegir una prueba adecuada para la actividad

- Arquitectura, construcción e ingeniería.** Tomar una fase o tipo de encargo comparable. Registrar cambios de alcance, revisión y coordinación de obra; distinguir lo contratado del trabajo añadido.
- Inmobiliario.** Elegir una clase de incidencia, como mantenimiento, y medir desde la recepción completa hasta el cierre validado. Separar espera del proveedor de horas de gestión interna.
- Hostelería y alimentación.** Mantener comparables franjas de demanda, productos o lotes. Acordar cómo se registran inventario y merma, y conservar los controles de calidad y seguridad.
- Clínicas y nutrición.** Acotar el ensayo a una tarea administrativa, como completar documentación o gestionar citas. No reducir el tiempo clínico necesario para mejorar un indicador.

Quién participa en la decisión

- La dirección elige el objetivo y el destino de la capacidad liberada. El equipo que realiza la tarea registra las horas; el responsable técnico o sanitario acepta la calidad. Un partner financiero o jurídico puede resolver aspectos delimitados de su especialidad.
- El criterio para ampliar debe fijarse antes de observar el resultado: tiempo total, calidad, coste y ausencia de incidencias críticas. Un ensayo con pocos casos o demanda excepcional permite aprender, pero no demuestra todavía un resultado estable.

Cuatro situaciones prácticas

Arquitectura construcción e ingeniería

Un estudio entrega más planos, pero necesita varias revisiones por cambios que llegan sin registrar. La primera prueba consiste en acordar una versión de referencia, documentar quién solicita cada cambio y medir las horas de una fase aceptada. Si la coordinación sigue generando retrabajo, producir borradores más rápido no resuelve el cuello de botella.

Gestión inmobiliaria

Supongamos 100 expedientes comparables de incidencias al mes. Antes, cada uno consume 60 minutos de trabajo total, incluida revisión. Con el cambio, preparación y ejecución requieren 35, revisión 15 y correcciones 5: total, 55 minutos. Se liberan 500 minutos, equivalentes a 8,33 horas mensuales.

A un coste interno supuesto de 30 euros por hora, esa capacidad se valora en 250 euros. Una herramienta de 90 euros deja un saldo de capacidad valorada de 160 euros antes de otros costes. Diez horas iniciales, valoradas en 300 euros, sitúan el saldo del primer mes en -140 euros. No es ahorro de caja si las horas liberadas quedan ociosas con los mismos costes fijos.

Hostelería y cadena alimentaria

En un restaurante con compras mensuales supuestas de 10.000 euros, una merma del 5 % equivale a 500 euros. Si baja al 4 %, manteniendo compras, actividad y calidad comparables, la diferencia es de 100 euros. Restar 40 euros de herramienta y 30 de control adicional deja 30 euros antes de otros costes. Menos merma no garantiza menos desembolso de compras ese mes.

En fabricación alimentaria, analizar por referencia y lote conforme: merma, reprocesos, paradas y controles. No extrapolar el resultado del restaurante a una fábrica con distinta operación y estructura de costes.

Clínicas y servicios de nutrición

Una consulta recibe información incompleta y el profesional dedica tiempo a pedirla de nuevo. Se puede probar una lista previa de documentación y un circuito de confirmación de citas. Comparar minutos administrativos, errores y esperas, manteniendo la calidad de atención. El resultado no se evalúa por acortar la consulta clínica.

Todas las situaciones son ilustrativas. Las cifras son supuestos, no resultados observados ni previsiones; no incluyen impuestos ni todos los costes posibles. La mejora puede proceder de organización, formación o tecnología, con o sin IA.

Checklist de productividad

Hoja de trabajo para dirección y responsable del proceso. Completar antes de aprobar una ampliación. No hay una puntuación universal: un problema crítico de calidad o de datos exige resolverlo antes de continuar.

Empresa o equipo _____ **Fecha** _____
Proceso _____ **Responsable** _____

OK	Comprobación y dato que debemos anotar
[]	Elegimos una unidad de servicio comparable y definimos qué significa una entrega aceptada. Unidad y criterio: _____
[]	Medimos todas las horas de referencia, incluidas coordinación, revisión y retrabajo. Casos: _____ Horas: _____ Periodo: _____
[]	Identificamos el cuello de botella y comparamos una solución organizativa con una tecnológica. Problema y alternativa: _____
[]	Confirmamos qué datos se pueden utilizar y quién autoriza el acceso. Material permitido y control: _____
[]	Designamos al revisor y los errores que obligan a parar. Revisor y condición de parada: _____
[]	Incluimos herramienta, formación, integración y revisión en el coste total. Inicial: _____ Mensual: _____
[]	Comparamos tareas de dificultad semejante. Casos antes/después: _____ Minutos totales por caso: _____ / _____
[]	Comprobamos calidad, incidencias y carga del equipo. Correcciones antes/después: _____ / _____ Incidencias: _____
[]	Asignamos un uso concreto a la capacidad liberada. Horas: _____ Destino y demanda confirmada: _____
[]	Documentamos la decisión al día 30 y la próxima revisión. Ampliar / ajustar / detener: _____ Fecha: _____

Pregunta final para dirección. ¿Estamos entregando un resultado mejor con menos recursos totales, o solo hemos desplazado el trabajo a otra persona?

Plantilla propuesta por Oveance. No sustituye una evaluación técnica, económica o jurídica del proceso.

Fuentes y límites

1 Eurostat · comparación anual de 2025

nama_10_ip_ulc. Mismo corte para niveles en PPA (UE-27 = 100) y crecimiento real por hora. Extracción 19/10/2026, actualización 11:00 +02:00. Se conservan marcas provisionales.

[Consultar la fuente original](#)

2 INE · evolución de 2026

CNTR segundo trimestre de 2026, publicación 25/09/2026. Anexo tablas 2, 5 y 6: PIB, horas y productividad, con la misma revisión para 1T y 2T.

[Consultar la fuente original](#)

3 Eurostat · ramas de actividad en 2025

nama_10_ip_a21, RLPR_HW, PCH_PRE, España, 2025. Extracción 19/10/2026; datos sectoriales citados provisionales. No son tasas específicas de pymes.

[Consultar la fuente original](#)

4 Jorge Uxó · perspectiva histórica

Documento de discusión alojado por el Consejo de la Productividad de España. Horizonte 1999-2024; versión histórica con Eurostat, no posición colectiva del Consejo.

[Consultar la fuente original](#)

5 INE · adopción de IA

Encuesta TIC, año 2024 y primer trimestre de 2025, publicada 22/10/2025. El porcentaje citado cubre empresas de 10 o más empleados y excluye actividades como CNAE 56.

[Consultar la fuente original](#)

6 OCDE · productividad y dimensión empresarial

Estudio económico de España 2025, capítulo sobre productividad de pymes, publicado 26/11/2025. Diagnóstico estructural.

[Consultar la fuente original](#)

7 Banco de España · productividad y crecimiento

Enrique Moral Benito, Growing by learning, Documento de Trabajo 1613 (2016). Evidencia histórica de una muestra; no causalidad única para cada negocio.

[Consultar la fuente original](#)

Criterios de lectura

Corte: 19/10/2026. Edición 1.2. Los datos de 2025 pueden revisarse; 2026 es seguimiento parcial. No se empalman las tasas de la extracción actual con la serie histórica de Uxó. El nivel en PPA, el crecimiento real y los indicadores operativos son medidas diferentes. Las situaciones prácticas son supuestos; no constituyen resultados observados ni previsiones. La revisión de proceso requiere valorar calidad, datos, costes y responsabilidades.