Deloitte.

La competitividad del sector Industrial

Claves para una transformación exitosa

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Índice de contenidos

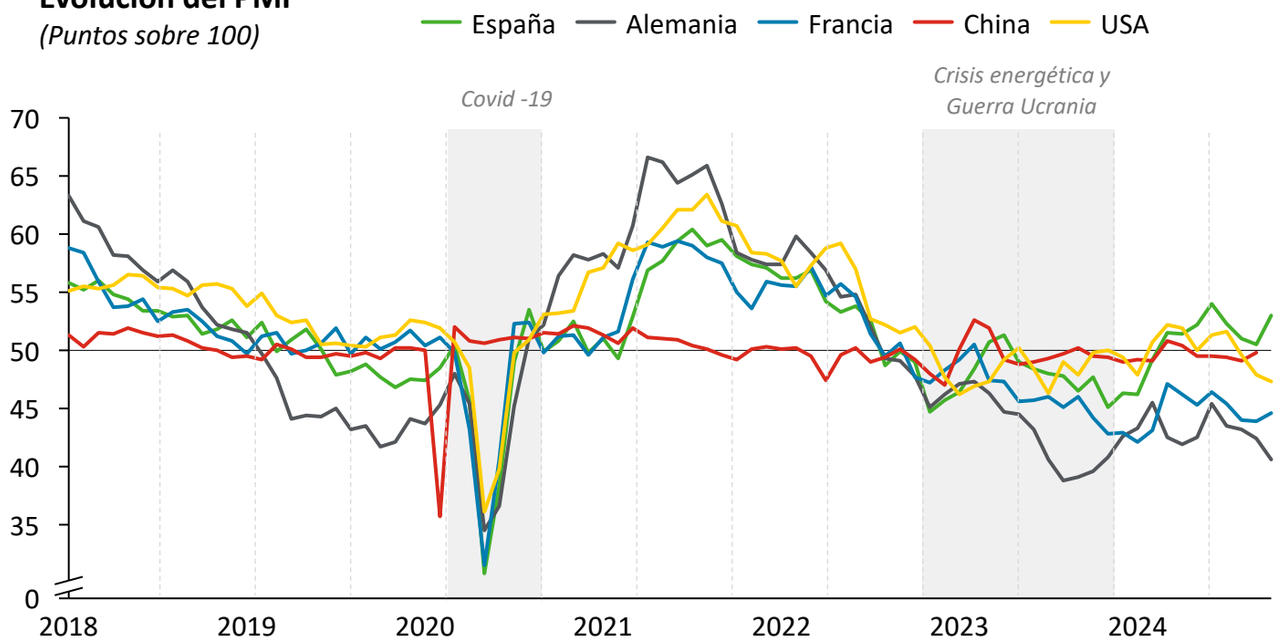
1. Radiografía del sector Industrial

2. Evaluación del nivel de madurez

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

La industria manufacturera en España muestra un comportamiento errático, con algunas fortalezas e importantes debilidades a abordar para posicionarse como un actor clave de la economía

Evolución del PMI
(Puntos sobre 100)



Indicadores principales por países
(%, Δ, %,€/h trabajada,%)

	Indicadores operativos			Innovación	Expansión
	PIB Sector Manuf. '23	$\Delta p.p$ PIB Sec. Manuf '23 vs'18	Product. Laboral (€/h trab.)[1]	I+D /PIB	Valor Añadido PYMES
	11,5	**+0,5**	**52**	**1,44**	**49,6**
	19	-1,0	62	3,13	26,6
	9,7	-0,3	62	2,18	28,5
	26,2	-1,0	14	2,56	15,6
	10,3	-1,7	64	3,59	4,5

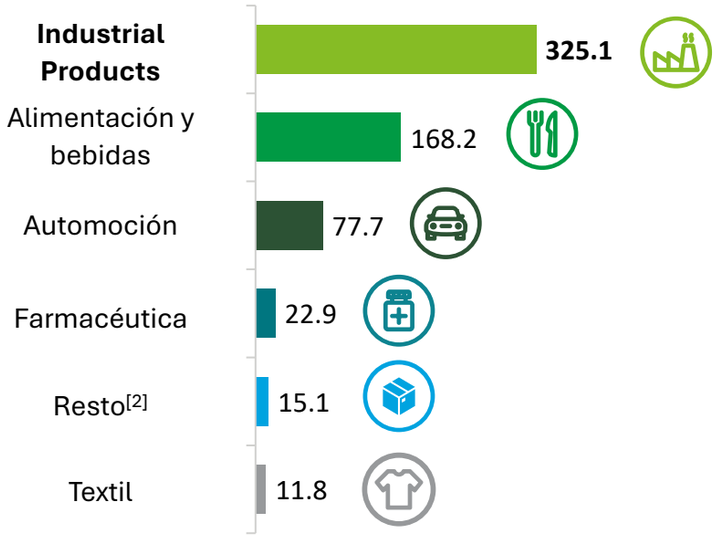
- **España** es el **único** país con **crecimiento** del **PIB** sectorial en los últimos 5 años, **+0,5p en el periodo 2018-2023,** representando un 11,5% del PIB
- España tiene una productividad **laboral** un **20% inferior** a otros países desarrollados (salvo China), con un promedio de 52€/hora trabajada
- Se observa una **ausencia** de **inversiones** en **I+D** en comparación con otros países europeos, USA y China, **lastrando** la **capacidad** de **innovación** del sector
- El **peso** de las **PYMES** es entre **dos** y **diez** veces **superior** a otros países, resultando un **sector atomizado** y con **dificultad** para **acometer** grandes **transformaciones**

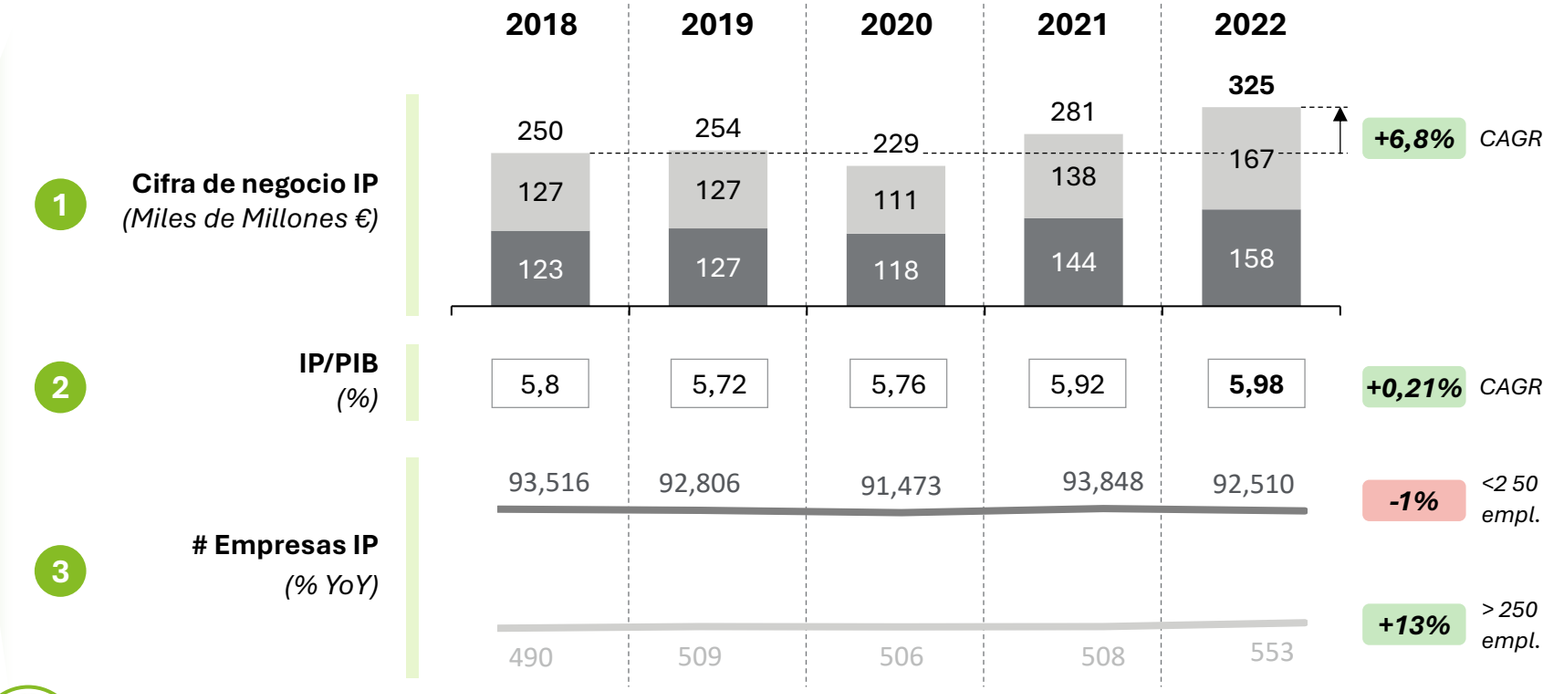
Fuente: S&P Global, INE y Statista, International Labour Organization (ILOSTAT), World Bank Data, Eurostat, US Chamber of Commerce / [1] Medido en términos del Producto Interno Bruto (PIB) producido por unidad de trabajo

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

En concreto, el sector IP supone un 52% de la facturación, experimentando un crecimiento promedio anual en cifra de negocio del 6,8%, consolidando su competitividad y liderazgo con el aumento de grandes compañías

Cifra de negocio
(Miles de millones de €, 2022)





Subsectores en Industrial Products

Químicos & Miner. & Plastic 138 MM€ (42%)	**Metalurgia & Maderera** 102 MM€ (31%)	**Maquin. & equipos** 38 MM€ (12%)
Material Eléctrico 25 MM€ (7%)	**Ind. Ferrovial Naval, Aero** 17 MM€ (7%)	**Otros**[3] 6 MM€ (1,8%)

- Con **325 MM€**, Industrial Products representa **>50%** de un sector tan **heterogéneo**. Destacan los clústeres **Química & Minerales, Metalurgia y Maderera** con un peso de **240 MM€ (73%)**
- Con un **crecimiento promedio de 6,8%** en **cifra de negocio** y un **aumento (+13%)** del **número de grandes empresas** (>250 empl.), el negocio IP muestra una **posible tendencia** a la **consolidación**
- El peso de las **grandes empresas** supone **menos** del **1%** respecto el total del tejido empresarial

Fuente: Instituto Nacional de Estadística; Nota : Actividades según CNAE-2009 | [2] Resto incluye: Artes gráficas y coquería, Tabaco, Fabricación de muebles y Refino de petróleo | [3] Otros: Joyería, Instrumentos musicales, artículos de deporte, juguetes, Instrumentos médicos

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

Los COOs enfrentan retos clave en eficiencia, innovación, ESG y talento, donde la transformación digital es esencial para impulsar la competitividad del sector

Eficiencia operativa **66%** de los **CEOs** de la industria manifiesta haber tenido la necesidad que **redefinir sus cadenas de suministro en búsqueda de eficiencia**

Innovación **73%** De los **COOs** tiene como prioridad la **innovación** e **introducción** de **nuevos productos**

Sostenibilidad **65%** de los **fabricantes** afirmaron **no contar** con un **programa ESG** formal **en marcha** o en **planificación activa** en **2022**

Talento **68%** de los fabricantes encuestados creen que hay una **escasez de capacidades y talento** en las plantillas

Palancas de optimización

1. ***Transformación digital como vector de cambio***
En este contexto, la transformación digital de las operaciones empresariales se posiciona como la principal palanca para fortalecer estas estrategias y mejorar la competitividad del sector

2. ***Cuatro líneas estratégicas***
Las principales líneas estratégicas de la industria son: eficiencia operativa, innovación, sostenibilidad y desarrollo del talento, lo que evidencia un interés claro en avanzar hacia modelos más competitivos y sostenibles

3. ***Ausencia de innovación y elevado número de Pymes***
La limitada inversión en I+D continúa frena su capacidad de innovación. Adicionalmente, la estructura atomizada (pymes) dificulta la implementación de grandes transformaciones estratégicas

4. ***Datos y Talento***
Para avanzar en el camino de transición digital, se deberá apostar por tecnología avanzada y analítica de datos GenAI, complementándolo con programas de formación técnica y atracción de talento

5. ***Riesgos en la cadena de suministro y sostenibilidad***
La gestión de riesgos en la transformación de las cadenas de suministro incorporando políticas y procesos sostenibles resulta clave para que la competitividad sea sostenible a futuro

Fuente: Deloitte EMEA Manufacturing Survey 2024 (con respuestas de +50 ejecutivos); Desayunos y entrevistas individuales con TOP clientes en el sector industrial y fuentes de mercado

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

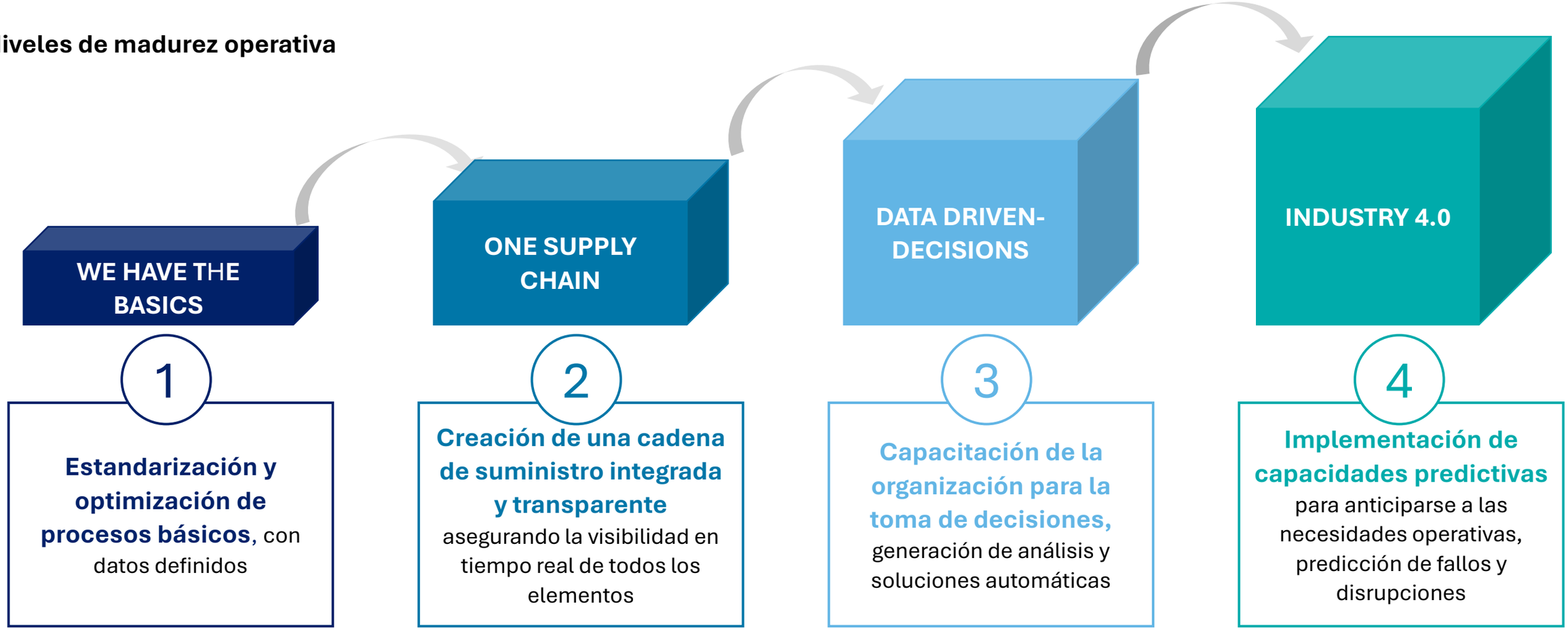
Índice de contenidos

1. Radiografía del sector Industrial
2. **Evaluación del nivel de madurez**

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

Desde Deloitte se propone el siguiente framework como marco de evaluación del nivel de madurez de las operaciones y la cadena de suministro de las compañías manufactureras

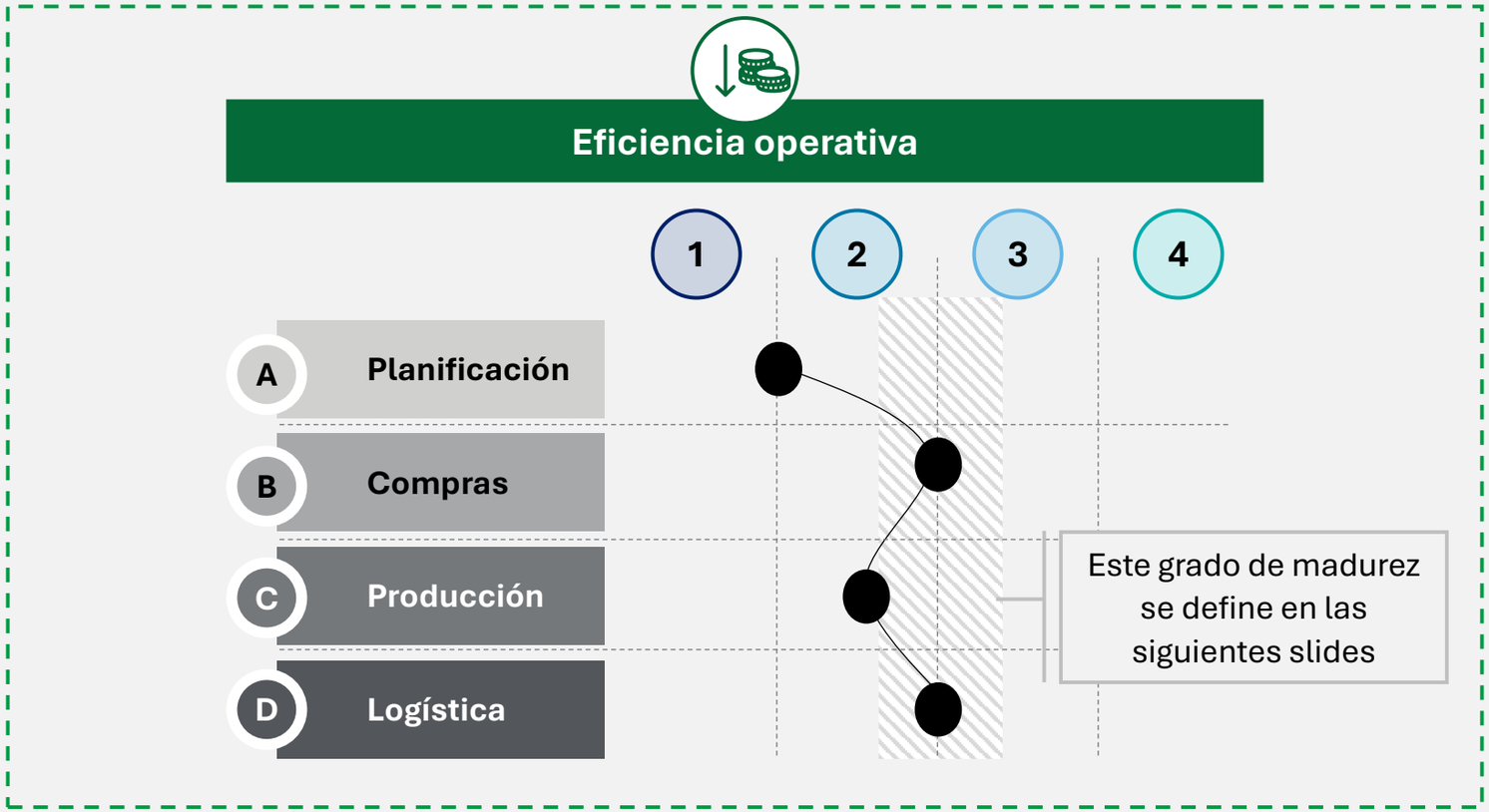
Niveles de madurez operativa

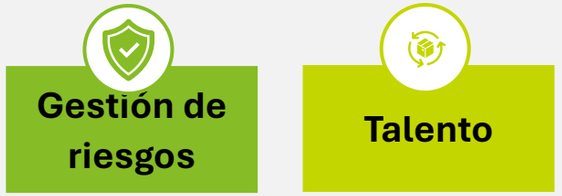


La **implantación de soluciones digitales** en compañías **sin unas bases bien asentadas** puede derivar en una **implantación fallida**, generando complicaciones adicionales a la operativa diaria, poniendo en riesgo el negocio y desperdiciando recursos

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

Tras conocer los 4 principales retos a los que se enfrentan los COOs de las compañías, deberá de aplicarse el framework anterior para determinar el nivel de madurez digital de cada uno de ellos





En concreto, en el presente documento, se plantea un estudio para determinar la madurez operativa de las compañías, centrado en la **eficiencia operativa**

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

Los resultados agregados en base a la encuesta 2024 COO survey identifica los mayores GAPS en temas de planificación y eficiencia en planta

Nota: Mapa de calor basado en las diferentes respuestas adquiridas por empresas del sector

Fuente: EMEA Manufacturing survey 2024

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

La transformación digital es clave para respaldar las principales líneas estratégicas de las compañías del sector y avanzar hacia una industria más competitiva

I

Gestión de datos

El sector necesita **mejorar en una gestión basada en DATOS**, aplicando tecnología y **capacidad de toma de decisiones en tiempo real**

II

Sistemas de gestión

El ámbito de **planificación a nivel de sistemas de gestión**, madurez de los ciclos S&OP y la **definición de estrategias productivas** presenta **importantes ámbitos de mejora**

III

Mejoras en la industria

La **organización en planta, la gestión automática de procesos** y la evolución hacia **modelos de mantenimiento predictivo** es la **2ª área de mejora** a nivel industrial. Entre las ellas destacar las plataformas **IoT** y Control Tower y la **sensorización** de elementos en planta

IV

Cadena de valor

Las funciones **de compras y logística presentan nivel de madurez más elevados**, siendo las áreas de relación con proveedores y la gestión de rutas las áreas con mayor potencia

La industria Española se encuentra entre una **integración de una única cadena de suministro y** avanzando **hacia la toma de decisiones basadas en datos**, evidenciando un largo camino por recorrer

© 2025 Deloitte Technology & Transformation, S.L.U

Contacto |

Eduardo Sánchez-Campos,
Socio responsable del sector Industrial Productos
eesanchezcampos@deloitte.es

Carlos Casellas,
Socio Responsable Business Operation & Supply Chain
ccasellas@deloitte.es

Deloitte.

El presente informe/documento es estrictamente confidencial y de uso interno de la Sociedad y, no podrá ser entregado, ni permitir el acceso a terceros o hacer referencia al mismo en comunicaciones sin nuestro consentimiento previo por escrito.

Este documento ha sido preparado con fines exclusivamente promocionales, en base a cierta información pública y de la Entidad, y refleja una serie de observaciones de carácter general. Deloitte no acepta ningún tipo de responsabilidad frente a la Sociedad ni frente a ningún tercero como consecuencia de las decisiones o acciones que pueden ser adoptadas por la Sociedad basándose en el contenido de este documento.

Deloitte no controla el funcionamiento, fiabilidad, disponibilidad o seguridad del correo electrónico y por lo tanto no será responsable de ninguna pérdida, daño o perjuicio que resulten de la pérdida, retraso, interceptación por parte de terceros, corrupción, o alteración del contenido de este informe/documento. En caso de contradicción o conflicto entre la versión electrónica y el documento físico, prevalecerá el documento físico.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (private company limited by guarantee, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.