cegos
Beyond knowledge

REACCIONA 2026

Diagnóstico y evolución del tejido empresarial de Levante (2022–2026)

CONTENIDO

Índice

01 Qué es Reacciona

02 El modelo: 12 retos y 4 grandes enfoques

03 La voz del tejido empresarial

04 Qué ha cambiado desde 2022

05 Grandes hallazgos 2026

06 Prioridad frente a ejecución

07 Contexto de mercado

08 Los 12 Retos del Futuro

09 Patrones transversales

10 Hoja de ruta

11 Conclusiones

12 +info

Qué es Reacciona

Reacciona es el estudio del Grupo Cegos que mide **cómo están respondiendo las organizaciones de Levante a los 12 Retos del Futuro** — los cambios estructurales que exigen las **nuevas tecnologías**, los nuevos valores de las **personas** y las nuevas oportunidades de **negocio**.

Esta es la segunda vez que se realiza en el territorio en la época post-pandemia, lo que permite comparar el comportamiento real de las empresas de una edición a otra, no solo su discurso. El universe muestral analiza más de **200 organizaciones** de todos los tamaños, sectores y ubicaciones del territorio.

QUÉ ENCONTRARÁS EN ESTE INFORME

- Qué ha cambiado de verdad desde la edición anterior, y qué se mantiene igual.
- Dónde está la mayor brecha entre lo que las empresas dicen priorizar y lo que realmente ejecutan.
- Un análisis individual de cada uno de los 12 retos, con datos verificados y contrastados con fuentes externas.

EL MODELO EN UNA FRASE

4 ámbitos de la organización, cruzados con 3 realidades de transformación, definen 12 Retos del Futuro.

Cliente

Cómo se relaciona la organización con quienes le compran.

Operaciones

Cómo produce y gestiona sus procesos.

Talento

Cómo desarrolla y organiza a las personas.

Liderazgo

Cómo se dirige y decide estratégicamente.

Los 12 Retos del Futuro, situados en el mapa de Reacciona

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	NUEVOS VALORES	NUEVOS NEGOCIOS
CLIENTE	Digitalización	Colaboración	Experiencia de cliente
OPERACIONES	Organización 4.0	Medioambiente	Innovación
TALENTO	Automatización	Empoderamiento	Experiencia de las personas
LIDERAZGO	Inteligencia	Sostenibilidad y ESG	Propuesta de valor

Los 12 Retos del Futuro, situados en el mapa de Reacciona

	NUEVAS TECNOLOGÍAS	NUEVOS VALORES	NUEVOS NEGOCIOS
CLIENTE	Digitalización	Colaboración	Experiencia de cliente
OPERACIONES	Organización 4.0	Medioambiente	Innovación
TALENTO	Automatización	Empoderamiento	Experiencia de las personas
LIDERAZGO	Inteligencia	Sostenibilidad y ESG	Propuesta de valor

Fortaleza · Brecha crítica · Punto ciego · Eficiencia oculta

Clasificación 2026 según prioridad declarada frente a ejecución real (desarrollo en la sección 6).

Lo que dicen quienes ya están respondiendo al cambio

“La principal barrera es la resistencia al cambio, tanto a nivel cultural como organizativo.”

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL · 51-249 EMPLEADOS

“Caer en la autocomplacencia. Hace que no estés atento a lo que demanda el mercado y la sociedad.”

ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS · 250-1.000 EMPLEADOS

“No tener un modelo de liderazgo y de gestión de personas que permita evolucionar al ritmo que requiere el mercado.”

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO · 6-50 EMPLEADOS

“Económico: la pequeña y mediana empresa no tiene acceso a estas herramientas por coste y beneficios disponibles.”

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL · 6-50 EMPLEADOS

Ningún directivo cita la falta de tecnología como barrera. Los conceptos más frecuentes: cultura, liderazgo y capacidad de inversión

Qué ha cambiado desde la edición anterior

AVANZA

Digitalización e innovación progresan de forma consistente en todas sus categorías; la **automatización** reduce a la mitad su inacción.

SE REORDENA

La urgencia de la **IA** saca a **automatización** de la última posición de prioridad estratégica y la sitúa en la mitad superior de la tabla.

SE MANTIENE

El podio de prioridades (**experiencia de cliente, digitalización, innovación**) no cambia. La brecha entre lo que se cree y lo que se hace tampoco: ya estaba ahí en 2022.

RETROCEDE

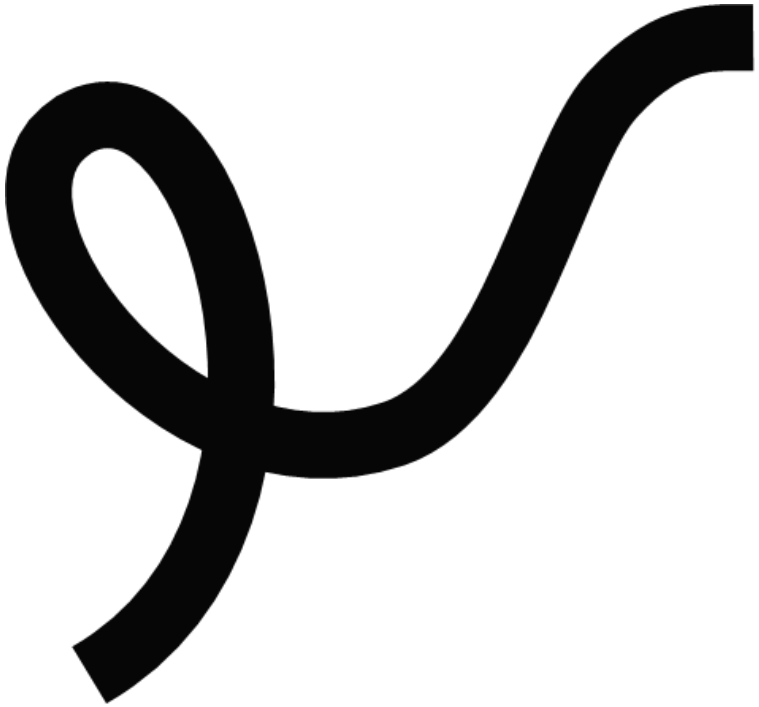
Colaboración con el cliente y empoderamiento del liderazgo muestran hoy más inacción que hace cuatro años.

05

REACCIONA

Hallazgos 2026

Dos patrones que atraviesan todo el estudio y condicionan la lectura de los 12 retos.



La brecha de autopercepción

6,6/10

Autopercepción media de preparación para el futuro

89%

Se considera igual o más preparada que el resto de su sector

Esto es estadísticamente imposible en agregado: no puede el **89%** de un sector estar por encima de su propia media. Y no es un dato nuevo — en 2022 la cifra ya era del **84%**: es un patrón estructural, no una foto puntual.

El comportamiento real contradice la autopercepción:

- **26%** no hace nada por diseñar la experiencia de cliente, su propio reto nº1 declarado
- **28%** no tiene una propuesta de valor definida
- **23%** no tiene ninguna iniciativa de sostenibilidad

EL RIESGO COMPETITIVO

No es tecnológico. Es no saber, con precisión, dónde está realmente parada la organización.

Lo que se dice que importa no es lo que se ejecuta

Cruce entre la prioridad estratégica declarada por las propias empresas (pregunta de ranking) y la inacción real medida en cada reto.

Reto	Prioridad	Inacción	Categoría
Experiencia de cliente	1ª	24%	Brecha crítica
Digitalización	2ª	19%	Fortaleza
Innovación	3ª	5%	Fortaleza
Propuesta de valor	4ª	32%	Brecha crítica
Experiencia de las personas	5ª	24%	Fortaleza
Automatización	6ª	25%	Brecha crítica
Colaboración	7ª	34%	Punto ciego
Organización 4.0	8ª	26%	Punto ciego
Sostenibilidad	9ª	25%	Punto ciego
Empoderamiento	10ª	20%	Eficiencia oculta
Sostenibilidad y ESG	11ª	21%	Eficiencia oculta
Inteligencia	12ª	23%	Eficiencia oculta

Fortaleza

alta prioridad, buena ejecución

Brecha crítica

alta prioridad, ejecución débil

Punto ciego

baja prioridad, ejecución débil

Eficiencia oculta

baja prioridad, buena ejecución

Las tres brechas críticas —experiencia de cliente, propuesta de valor y automatización— concentran el mayor retorno posible de la inversión: son, a la vez, lo más prioritario y lo peor ejecutado.

Lo que dice Reacciona, contrastado con datos externos

DIGITALIZACIÓN	**REACCIONA** 94% de las empresas de Levante ya tiene web y el 38% opera online.	**FUENTE EXTERNA** El 81,1% de las pymes españolas tiene web y el 31,6% vende online (Red.es/ONTSI, datos 2024).	**LECTURA** Coincide. Levante se sitúa por encima de la media nacional — coherente con un perfil de empresas más comprometido, propio de quien responde a este tipo de estudios.
INTELIGENCIA ARTIFICIAL	**REACCIONA** La automatización sube de la última a la 6ª posición en prioridad estratégica entre 2022 y 2026.	**FUENTE EXTERNA** El uso de IA en empresas españolas de 10+ empleados casi se duplica: del 12,4% al 21,1% en solo un año (INE, 2024–2025).	**LECTURA** Coincide. El salto de prioridad de Reacciona refleja un movimiento real y muy reciente del mercado, no una percepción aislada.
SOSTENIBILIDAD Y ESG	**REACCIONA** Es una de las prioridades más bajas para las empresas de Levante, y muestra una notable polarización entre quien ya lo integra y quien no hace nada.	**FUENTE EXTERNA** La UE ha reducido drásticamente el alcance de la CSRD (Directiva Ómnibus I, 2026): solo reportarán empresas de más de 1.000 empleados y 450 M€ de facturación desde 2027.	**LECTURA** Diverge del relato habitual. La presión regulatoria directa sobre la pyme se ha suavizado — aunque la exigencia comercial de grandes clientes y bancos se mantiene.

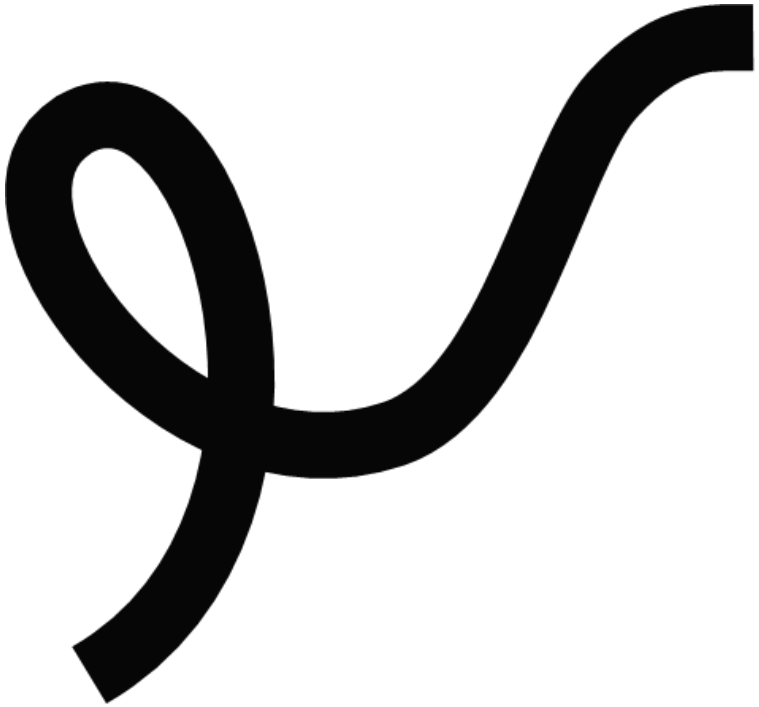
Fuentes: Informe de digitalización de las pymes 2025 (Red.es/ONTSI); INE, Encuesta TIC 2024–2025; Directiva (UE) 2026/470 (Ómnibus I).

08

REACCIONA

Los 12 Retos del Futuro

Cada ficha muestra las tres preguntas del reto, su posición en el modelo y qué ha cambiado desde 2022.



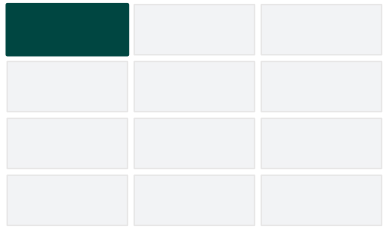
Digitalización

FORTALEZA

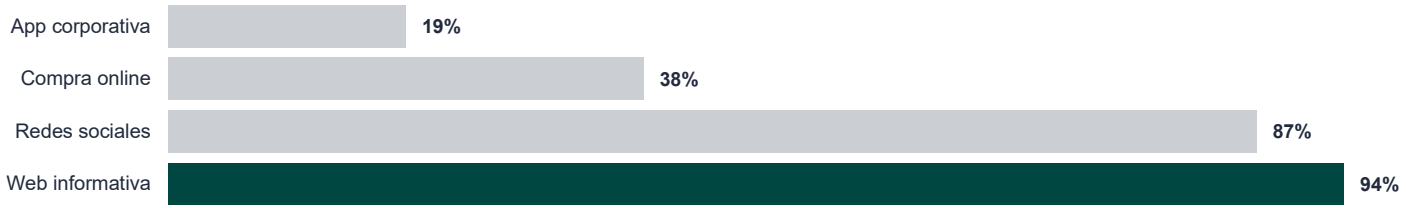
Prioridad: 2ª de 12 · Inacción real: 19%

La presencia digital ya es terreno común; la operativa online, todavía no.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



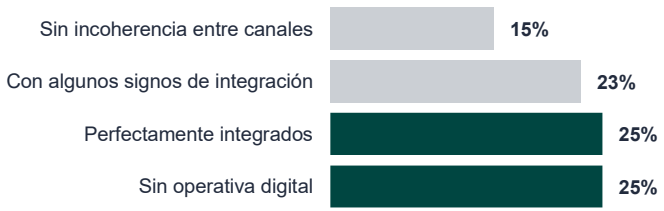
CANALES DIGITALES CON EL CLIENTE



CÓMO SE MEJORA LA USABILIDAD



INTEGRACIÓN CANAL DIGITAL / PRESENCIAL



El **94%** tiene web y el **87%** redes sociales, ambas por encima de la media nacional de pymes (**81,1%** web, Red.es 2024). El salto real está en la operativa: solo el **38%** permite comprar online.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

La infraestructura ya existe. El margen de mejora está en convertir presencia en transacción.

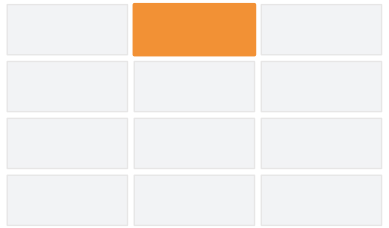
Colaboración

PUNTO CIEGO

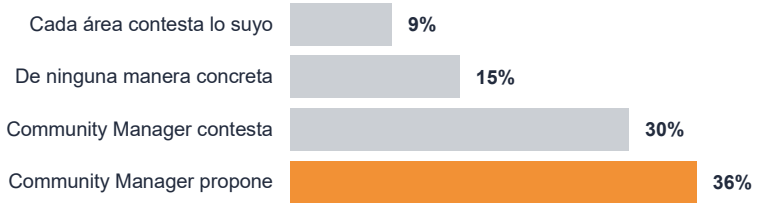
Prioridad: 7ª de 12 · Inacción real: 34%

El reto con más inacción del estudio, y ha ido a más desde 2022.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



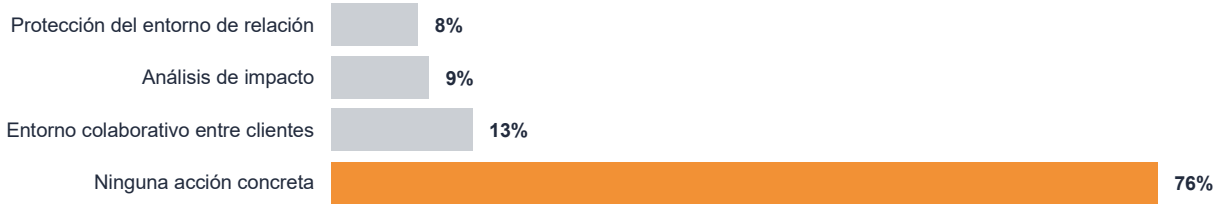
GESTIÓN DE COMENTARIOS EN REDES



INTEGRACIÓN DEL CLIENTE EN LA CADENA DE VALOR



APROVECHAMIENTO DE HÁBITOS COLABORATIVOS



El **76%** no ha hecho nada para aprovechar los hábitos colaborativos del cliente (**73%** en 2022). Es además uno de los retos que las propias empresas consideran menos prioritarios: la inacción no se corrige sola con el tiempo.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

Tres de cada cuatro empresas no hacen nada aquí. La que se mueva primero no compite: define la categoría.

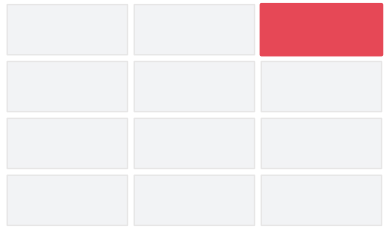
Experiencia de cliente

BRECHA CRÍTICA

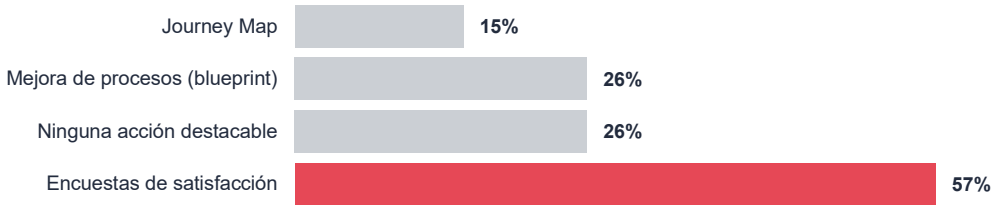
Prioridad: 1ª de 12 · Inacción real: 24%

La prioridad número uno crece en medición, y también en inacción.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE



CULTURA DE EXPERIENCIA DE CLIENTE



ACCIONES PARA UNA EXPERIENCIA MEMORABLE



Es el reto más priorizado del estudio (**54%** lo sitúa en su top 3). Se mide más que nunca (**57%** con encuestas), pero la inacción concreta también sube (**26%**, +7 puntos): más diagnóstico no se está traduciendo en más acción.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

Más de la mitad dice que este es su reto número uno. Solo 1 de cada 7 lo gestiona más allá de la encuesta.

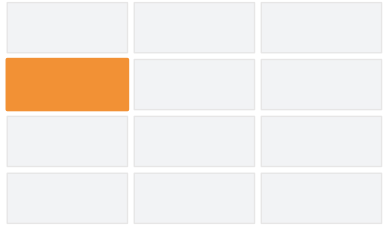
Organización 4.0

PUNTO CIEGO

Prioridad: 8ª de 12 · Inacción real: 26%

La nube ya es infraestructura; la IA entra pisando el nivel de tecnologías consolidadas.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



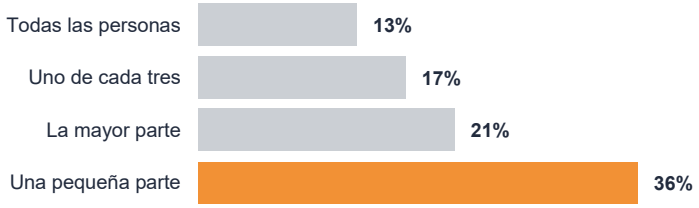
SENSORIZACIÓN DE PROCESOS



IMPLANTACIÓN TECNOLÓGICA (ESCALA 1-5)



TRABAJO EN REMOTO



La base tecnológica avanza de forma discreta (nube **4,1/5**). Lo nuevo es la IA (**3,1/5**): en una sola edición iguala el desarrollo de tecnologías de automatización que llevan años implantándose.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

La nube y la IA ya están pagadas en la mayoría de organizaciones. Falta conectarlas a un proceso que ahorre dinero.

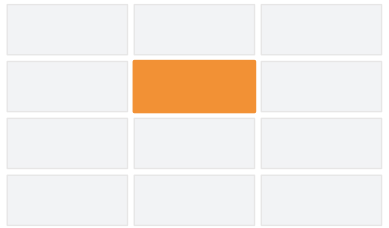
Medioambiente

PUNTO CIEGO

Prioridad: 9ª de 12 · Inacción real: 25%

Avance generalizado y moderado, sin dar el salto a la gestión avanzada.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DESPLEGADA



COMPORTAMIENTO AMBIENTAL DE LAS PERSONAS



MEJORA AMBIENTAL EN LA ORGANIZACIÓN



Todas las categorías mejoran ligeramente desde 2022, incluida la certificación ISO (**33%→42%**). Pero la falta de iniciativa en mejora ambiental sigue siendo alta (**34%**): el avance no es uniforme en todo el tejido empresarial.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

La certificación básica ya está extendida. Los grandes clientes van a pedir la huella medida, no el certificado.

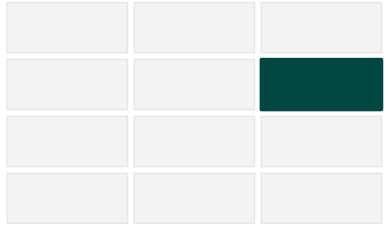
Innovación

FORTALEZA

Prioridad: 3ª de 12 · Inacción real: 5%

El círculo de la innovación se abre: la colaboración con competidores más que se duplica.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



ENFOQUE DE INNOVACIÓN (ESCALA 1-5)



QUIÉN PARTICIPA EN LA INNOVACIÓN



CÓMO SE CARACTERIZA LA INNOVACIÓN



Las 7 categorías de colaboración en innovación crecen desde 2022. El salto más significativo es con proveedores (**34%→55%**) y competidores (**7%→15%**): la innovación deja de ser un ejercicio puramente interno.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

El tejido empresarial ya sabe innovar. La pregunta ya no es si se innova, es con quién todavía no.

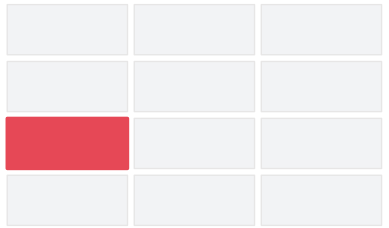
Automatización

BRECHA CRÍTICA

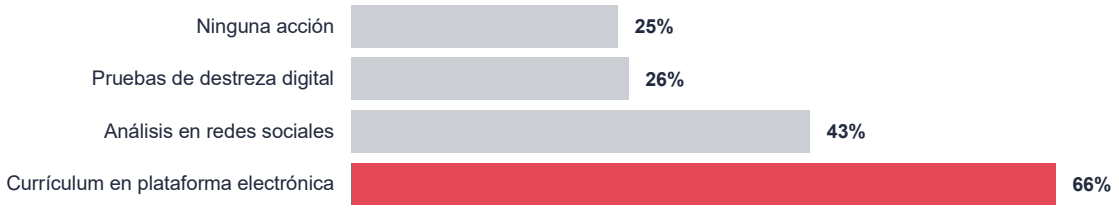
Prioridad: 6ª de 12 · Inacción real: 25%

La inacción se reduce a la mitad, y aparece un nuevo hábito: formar en IA responsable.

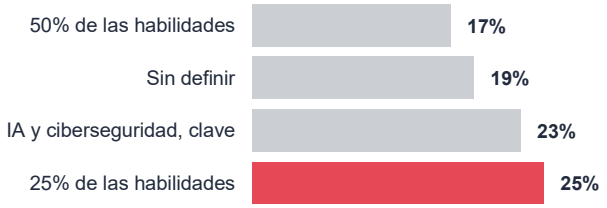
TU POSICIÓN EN EL MODELO



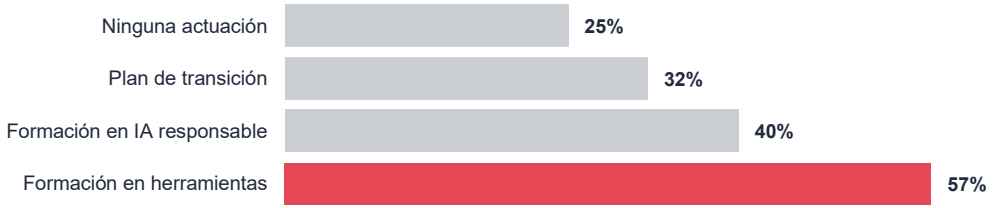
SELECCIÓN DE PERSONAS



COMPETENCIAS DIGITALES DESARROLLADAS



ADAPTACIÓN A LA AUTOMATIZACIÓN



La falta de actuación cae del **43%** al **25%**: una mejora real. En paralelo emerge una categoría que no existía en 2022 — el **40%** ya forma específicamente en el uso responsable de IA. Lo pendiente sigue siendo rediseñar puestos, no solo formar en herramientas.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

Se forma en IA al mismo ritmo que en digitalización básica. Todavía no se ha rediseñado ni un puesto de trabajo.

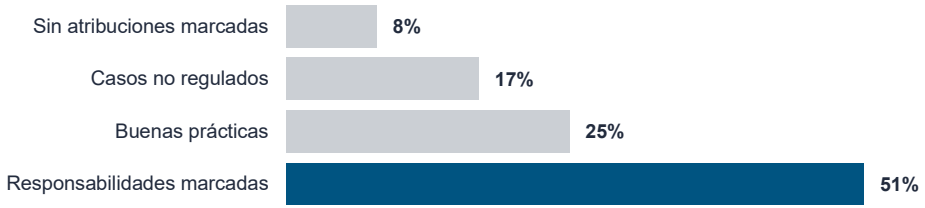
Empoderamiento

EFICIENCIA OCULTA

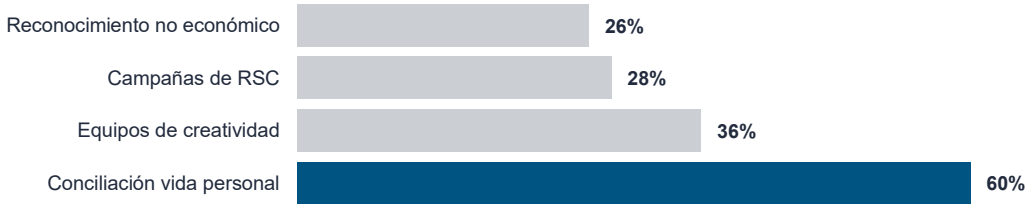
Prioridad: 10ª de 12 · Inacción real: 20%

El modelo corporativo de empowerment ha desaparecido del mapa.

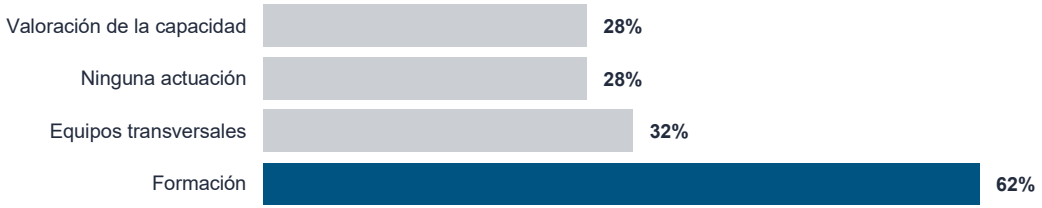
GRADO DE EMPOWERMENT



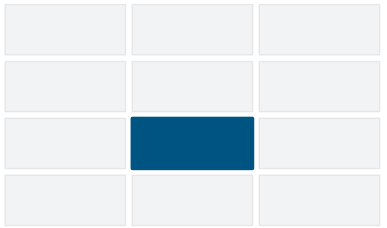
SISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAS



CAPACITACIÓN DE MANDOS



TU POSICIÓN EN EL MODELO



El **51%** ya tiene responsabilidades y atribuciones marcadas, pero no es frecuente declarar disponer de un modelo corporativo de empowerment: el empoderamiento sigue dependiendo del estilo de cada líder, no de un sistema.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

Es la reforma más "directa y sin barreras" del informe, y una de las que más apalanca al resto de retos.

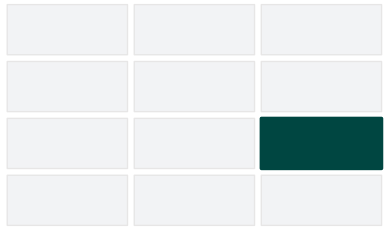
Experiencia de las personas

FORTALEZA

Prioridad: 5ª de 12 · Inacción real: 24%

El desarrollo profesional concentra la atención; el resto del ciclo, todavía no.

TU POSICIÓN EN EL MODELO



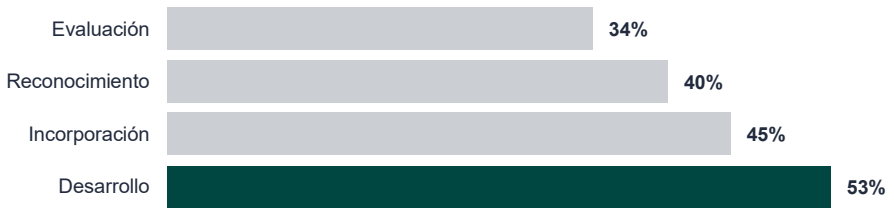
MECANISMOS PARA MEDIR LA PERCEPCIÓN



MECANISMOS DE BUENA EXPERIENCIA (ESCALA 1-5)



FASES DEL CICLO DE VIDA CUBIERTAS



Las encuestas de clima (**47%**) y de riesgos psicosociales (**40%**, +5 puntos desde 2022) crecen con fuerza. El desarrollo profesional concentra la mayor atención (**53%**): es, junto a innovación, la evolución más limpia de todo el estudio.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

Se escucha mejor que nunca a las personas. El siguiente paso es extenderlo a todo el ciclo de vida del empleado.

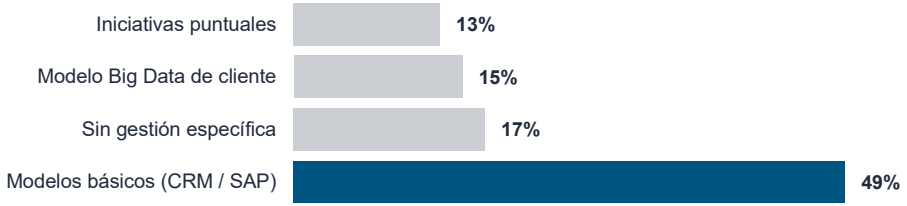
Inteligencia

EFICIENCIA OCULTA

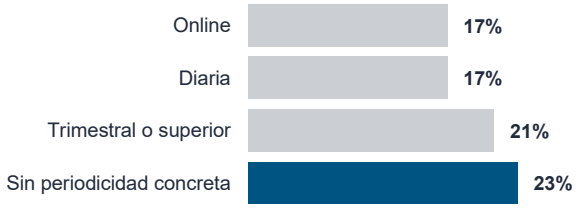
Prioridad: 12ª de 12 · Inacción real: 23%

Es la prioridad más baja del estudio, pero casi la mitad ya explota sus datos.

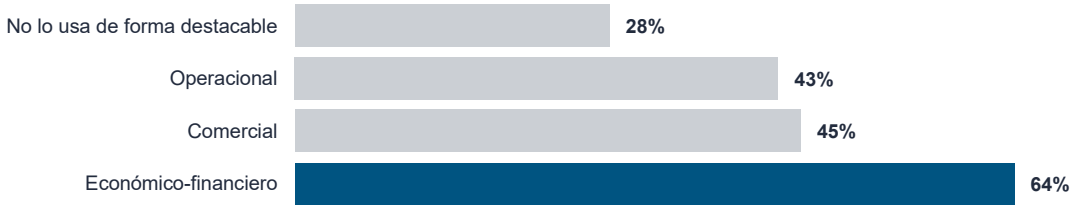
APROVECHAMIENTO DE LOS DATOS



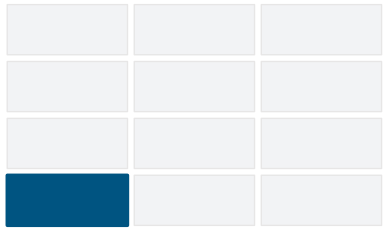
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN



ÁMBITOS DE DATOS PREDICTIVOS



TU POSICIÓN EN EL MODELO



El **49%** ya tiene modelos de explotación básica de datos y el uso predictivo mejora en lo comercial. Pero sigue siendo la última prioridad estratégica declarada del estudio: se ejecuta más de lo que se valora.

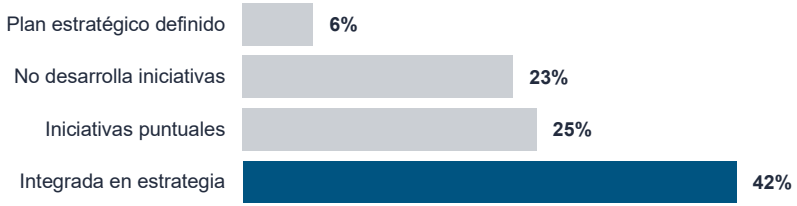
MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

El dato ya se usa más de lo que la propia empresa cree. El siguiente paso es dejar de tratarlo como secundario.

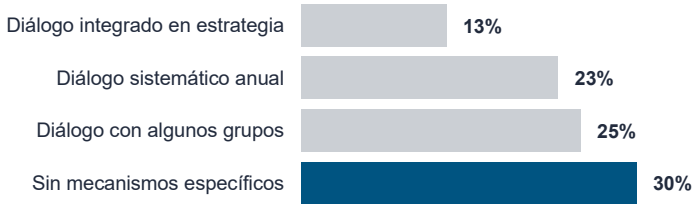
Sostenibilidad y ESG

Crece quien ya lo tiene integrado, y crece también quien no hace nada.

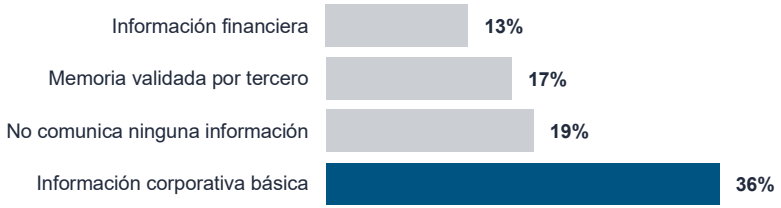
ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS



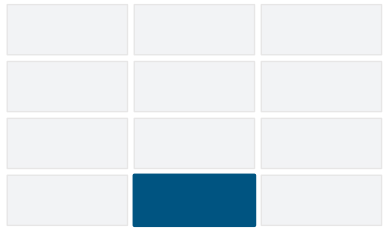
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



EFICIENCIA OCULTA

Prioridad: 11ª de 12 · Inacción real: 21%

TU POSICIÓN EN EL MODELO



4 de cada 10 ya integran la RSC en su estrategia, pero es la penúltima prioridad declarada del estudio — justo cuando la UE acaba de reducir la exigencia regulatoria directa a la pyme (ver contexto de mercado).

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

La presión legal directa se ha suavizado. La comercial — de grandes clientes— no.

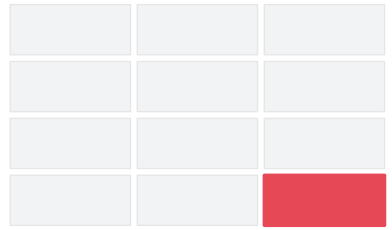
Propuesta de valor

BRECHA CRÍTICA

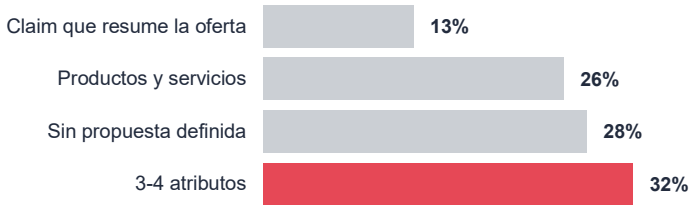
Prioridad: 4ª de 12 · Inacción real: 32%

Casi tres de cada diez no tienen ninguna propuesta de valor definida.

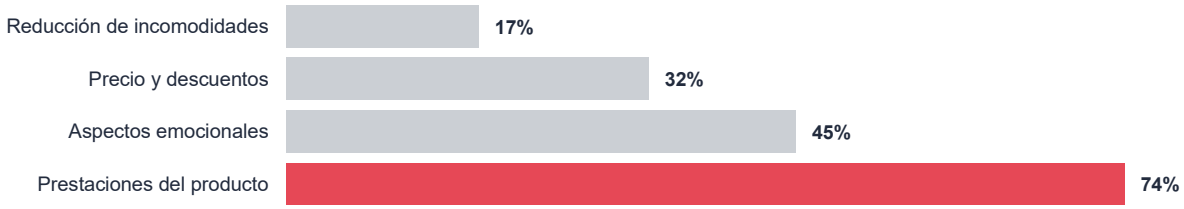
TU POSICIÓN EN EL MODELO



ESTADIO DE DEFINICIÓN



EN QUÉ SE APALANCA



GESTIÓN CON DATOS CUANTITATIVOS



La ausencia de propuesta de valor definida sube del **19%** al **28%**. Es una de las prioridades más altas declaradas y, a la vez, la peor ejecutada del estudio: sin ella, el resto de decisiones de inversión carece de un criterio claro.

MENSAJE CLAVE PARA LAS EMPRESAS

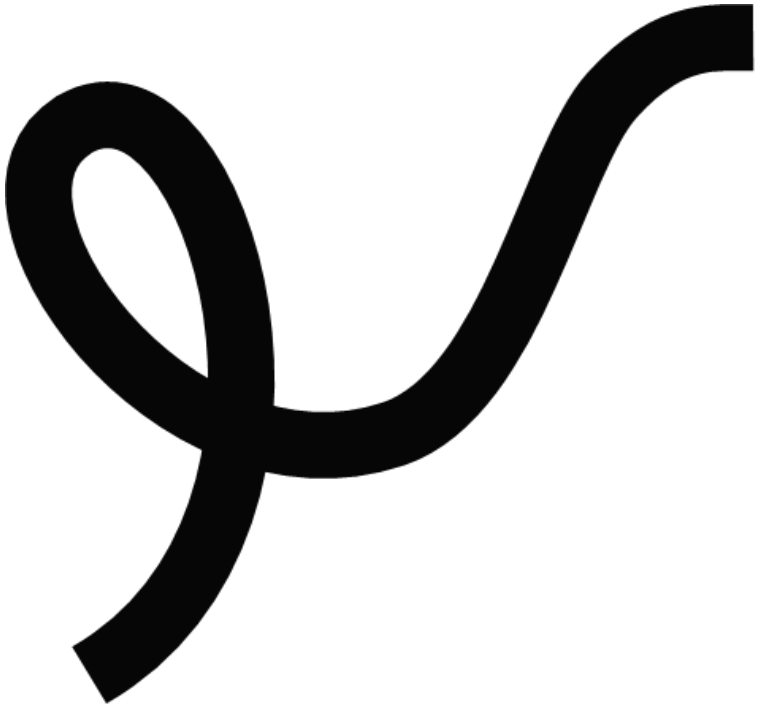
Es la ventana de oportunidad más clara del informe: no exige recursos externos, exige una sesión de trabajo interna.

Cambio de formato de respuesta entre ediciones (opción múltiple en 2022, respuesta única en 2026): la magnitud debe leerse con cautela; la dirección del cambio es consistente con el resto de indicadores del reto.

REACCIONA

Patrones, hoja de ruta conclusiones

Cómo reaccionar al entorno de incertidumbre



Patrones transversales verificados con datos

1 La prioridad declarada no predice la ejecución

Experiencia de cliente y Propuesta de valor son, a la vez, de las prioridades más altas y de las peor ejecutadas del estudio.

2 Una polarización creciente atraviesa varios retos

En Sostenibilidad y Experiencia de cliente, crecen a la vez quienes avanzan y quienes no hacen absolutamente nada. El término medio se reduce.

3 La IA ya reordena la agenda estratégica

Automatización pasa de última a sexta posición en prioridad entre 2022 y 2026 — el movimiento más brusco del ranking, y coincide con el salto de adopción de IA medido a nivel nacional.

4 La resistencia al cambio, no la tecnología, es la barrera citada por los propios directores

Cerca de uno de cada cuatro respuestas abiertas sobre barreras cita cultura, liderazgo o resistencia al cambio; ninguna cita la falta de tecnología.

10 HOJA DE RUTA

5 prioridades para el próximo ciclo

1

Cerrar la brecha de Experiencia de cliente

Pasar de encuestas de satisfacción a Journey Map / NPS es un cambio de modelo, no de presupuesto.

2

Definir la Propuesta de valor donde no existe

El **28%** no la tiene definida. Es la intervención de mayor apalancamiento del estudio. Es una invitación a huir de la homogeneización de la IA

3

Rediseñar puestos de trabajo alrededor de la IA

El **40%** ya forma en IA responsable; el siguiente paso es replantear tareas, procesos.

4

Anticipar la exigencia ESG de clientes

La obligación legal se ha suavizado, pero la presión comercial de la cadena de valor se mantiene.

5

Diseñar la intervención PYME de forma diferenciada

La micro y pequeña empresa declara una barrera de coste específica que un plan genérico no resuelve.

CONCLUSIÓN

Levante tiene un reto en adecuar su modelo de organización y sus ventajas diferenciales a las exigencias de un entorno en constante cambio que criba y acelera más rápido que nunca.

Entre 2022 y 2026, esa distancia ni crece ni se cierra: se mantiene. Lo que sí cambia es dónde está la mayor oportunidad —**experiencia de cliente, propuesta de valor y automatización**— y dónde el mercado ya se ha movido más rápido que la propia agenda de las empresas: la inteligencia artificial.

+ INFO

jjaguilar@cegos.es