



**'Inhibición al contacto':  
el *career killer* silencioso  
del talento ejecutivo**

**"Cuando falta iniciativa relacional,  
ningún talento brilla"**

Entrevista

**Javier Moreno Oto**

Socio Fundador de Deker Consultores

pág. 66

ESPECIAL CIRCULARIDAD

**University College London**

Teresa Domenech: "La compra pública puede  
llevar la circularidad al *mainstream*"

pág. 38

CULTURA&EMPRESA

**Entrevista con Joan Roca**

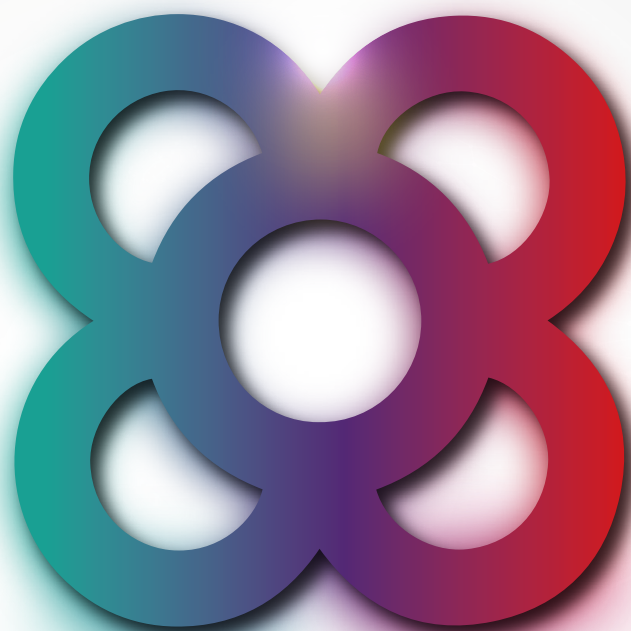
"La experiencia en el Celler se sostiene sobre la hospitalidad,  
la excelencia culinaria y la conexión emocional"

pág. 92

6º EDICIÓN 29 SEP - 2 OCT 2025

# BNEW

BARCELONA NEW ECONOMY WEEK

**CONECTAR . IMPULSAR . TRANSFORMAR**CONECTANDO SECTORES PARA DINAMIZAR **LA NUEVA ECONOMÍA**

ORGANIZADO POR:

**ZF** | CONSORCI  
**barcelona**  
 ZONA FRANCA
[www.bnewbarcelona.com](http://www.bnewbarcelona.com)

## EL LIDERAZGO CIRCULAR

“Circular” no significa solo sostenible. Significa más resiliente, más eficiente, más preparada. Según la Fundación Ellen MacArthur, aplicar principios de economía circular podría generar un ahorro de 600.000 millones de euros al año para las empresas europeas. No hablamos de un gesto simbólico. Hablamos de una oportunidad estratégica.

Pero el salto no es automático. El 70% de los directivos en Europa dice entender el concepto, pero solo un 12% lo aplica con criterios estructurales. La mayoría lo aborda desde la gestión de residuos, o reutilización de insumos, pero no desde la innovación del modelo de negocio. El resultado es previsible: baja rentabilidad, escasa credibilidad, impacto limitado.

Integrar lo circular en la estrategia requiere liderazgo. Los expertos coinciden en que no basta con reciclar: hay que rediseñar. Cambiar el foco del “más” al “mejor”. Desde la concepción del producto hasta la logística. Desde la elección de proveedores hasta la experiencia del cliente.

Y, por supuesto, es necesario contarlo. Con rigor, con datos, con relato. Porque la economía circular también es una narrativa. Y hoy, la percepción de compromiso pesa tanto como el balance de resultados. La Comisión Europea ya lo ha advertido: las exigencias de transparencia no van a reducirse, van a crecer. El marco CSRD (Directiva de Información Corporativa sobre Sostenibilidad) y el Pacto Verde Europeo no admiten atajos.

Por eso urge una nueva mentalidad directiva, que abra el diálogo entre estrategia, sostenibilidad y comunicación. Que nos habilite a hacer distinto, medir mejor, planificar mejor y explicar mejor.

Las empresas que entienden esto no solo reducen su huella, aumentan su influencia y se convierten en referencia. Apostar por la circularidad es, en definitiva, el camino más directo para abrir tus horizontes. ■

**Laura González-Molero**

Presidente de APD



#SomosAPD

005

- 05 **Nuevos Socios**  
Bienvenidos a APD
- 06 **Retos en Comunidad**  
¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?
- 62 **APD Suite evoluciona: más funcionalidades, ahora en la web**

#Experiencias APD

008

- 08 **VIII Encuentro Anual de Consejeros y Protectores**  
‘Volver a Vibrar’: Ideas, emociones y liderazgo para un nuevo tiempo empresarial
- 14 **Desayuno con el Presidente de la EBA**  
José Manuel Campa: “Sin mercado único, tendremos 27 sistemas financieros distintos y una pérdida de influencia global”
- 16 **APD Talks: Customer Experience 3.0**  
Galopando hacia el futuro de la Experiencia de Cliente
- 18 **Innovaday Palencia: impulso a la transformación y el desarrollo tecnológico**
- 20 **Visitando la Feria del Libro de Madrid**
- 22 **Talento para transformar el presente: APD reúne a más de 400 directivos en el Talent Sunset Palma 2025**

Firma Invitada

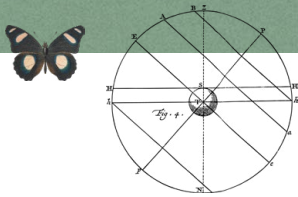
85

- 85 **La innovación con propósito que viene del Noroeste**  
Mónica Chao, Asesora estratégica en sostenibilidad, innovación y transformación empresarial, Fundadora de Acativa Consultores y Presidenta de Women Action Sustainability (WAS)

DOSSIER ESPECIAL

PIONEROS DE LA CIRCULARIDAD LIDERANDO EL NUEVO PARADIGMA REGENERATIVO

- “Europa no puede permitirse una economía dependiente: la circularidad es su estrategia de supervivencia”  
Entrevista a Luis Lehmann, Consultor en Economía Circular y Desarrollo Económico Sostenible, y autor de ‘Cambia la economía y cambiarás el mundo’
- 36 **En la sostenibilidad no hay vuelta atrás...**  
Silvia Urarte, Especialista en RSC y ODS, y Profesora Titular de la Universitat Oberta de Catalunya
- 38 **Conversaciones desde la sede de... University College London**  
“La compra pública puede ser el motor que convierta la circularidad en mainstream”  
Entrevista a Teresa Domenech, Profesora Asociada de Ecología Industrial y Economía Circular en el University College London y coAutora del Informe para el Cambio Estratégico en Economía Circular en España (MITERD 2024)
- 42 **“En Euskadi contamos con instrumentos como el Basque Circular Hub y el Basque Ecodesign Center para avanzar con rigor técnico y visión compartida”**  
Entrevista a Alexander Boto Bastegieta, Director General de Ihobe-Gobierno Vasco
- 46 **“Las certificaciones, especialmente las dirigidas a informar al consumidor, se han convertido ya en una ventaja competitiva real”**  
Entrevista a Matías Romero Olmedo, CEO de ACERTA
- 49 **Circularidad en acción: el modelo CRICKET para una agricultura más inteligente**  
Juan Marín Bravo, Director General de Cricket
- 50 **“Para RIU la economía circular no se traduce solo en buenas prácticas ambientales. Se enmarca dentro de nuestra estrategia de sostenibilidad Proudly Committed”**  
Entrevista a Xisca Sitjar, Operational Sustainability Manager RIU Hotels
- 53 **Tecnología e Innovación en gestión de residuos: claves de la transición hacia la economía circular**  
Elisabet González, Gerente de Innovación en PreZero España
- 54 **“Cada vez es más frecuente que las compañías utilicen el control en la generación de sus residuos como parte de su estrategia de sostenibilidad”**  
Entrevista a Cristina Vázquez, CEO de TEIMAS
- 58 **Volver al origen para construir el futuro**  
Toni Ballester, CEO de Estel Ingeniería y Obras



Actualidad & Empresa

064

- 66 **HR in Action**  
“Cuando falta iniciativa relacional, ningún talento brilla: ni en ventas, ni en liderazgo”  
Entrevista a Javier Moreno Oto, Socio Fundador de Deker Consultores
- 70 **Tech CEOs**  
“Innovación es saber simplificar lo complejo y fomentar una estructura donde todos puedan aportar ideas en el día a día”  
Suzana Curic (AWS) dialoga con Julia Bernal (Red Hat)
- 74 **I+D+i y Sostenibilidad**  
Del compromiso a la transformación: así escala el ESG con tecnología

Cultura & Empresa

90

- 90 **Butaca CEO**  
Rule Breakers  
Romper barreras como motor de transformación
- 92 **Business Class**  
“Vivimos un momento fascinante: la gastronomía global está más conectada que nunca, pero a la vez hay un respeto creciente por la identidad de cada cocina”  
Entrevista a Joan Roca, Chef de El Celler de Can Roca
- Club de Lectura**  
El mapa de los 10 tipos de poder  
Julen Robledo  
Cómo influir en los jefes  
Paco Muro

- “La transformación tech puede reducir más de un 15% las emisiones mundiales”  
Entrevista a Ángel Ramírez, Responsable de Sostenibilidad y Descarbonización de Atos
- “Digitalizar es descarbonizar: cada dato cuenta para tomar mejores decisiones energéticas”  
Entrevista a Jon Macías, Chief Commercial & Marketing Officer de Edison Next
- “Queremos puertos abiertos a la ciudad, sostenibles, inteligentes y al servicio de la ciudadanía”  
Entrevista a Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares
- 86 **Tienes que escuchar a...**  
David Pastor Vico, Filósofo y Divulgador

## Presidente

**Laura González-Molero**

## Presidentes de Honor

**Antonio Garrigues Walker**  
Presidente de Honor  
de Garrigues

**Rafael Miranda Robredo**

## Vicepresidentes

**Eduardo Junkera**, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • **Jordi Morral**, CEO de Europastry y Presidente de APD en zona Cataluña • **Francisco Botas**, Consejero Delegado de Abanca y Presidente de APD en zona Noroeste • **Germán Carlos Suárez**, Presidente de Astican y Presidente de APD en zona Canarias • **José María Martínez Gómez**, Presidente de Simetría y Presidente de APD en zona Levante • **Antonio Pascual Acosta**, Presidente de APD en zona Sur • **Llorenç Fluxà**, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

## Secretario

**Mónica Martín de Vidales**  
Socio del Departamento  
Mercantil de J&A Garrigues

## Consejeros

**José Antonio Álvarez**, Vicepresidente del Banco Santander • **Iker Barricat**, Country President de The Adecco Group Iberia • **Inés Bermejo Vázquez**, Directora General para Iberia de HP • **José Casas Marín**, Director General de Relaciones Institucionales y Regulación de Endesa • **Ángeles Delgado**, Consejera Delegada de Fujitsu • **Íñigo Fernández de Mesa**, Presidente del Consejo de Administración de Rothschild & Co España • **Paul García Tobín**, Responsable de Talento y Cultura de Grupo BBVA • **Emilio Gayo**, Consejero Delegado de Telefónica España • **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC

• **Jaime Montalvo**, Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Blanca Montero**, Consejera independiente del ICO • **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Alejandro Pociña**, Presidente de Steelcase • **Nicolás Rodríguez Cuéllar**, CEO de Haricaman • **Francisco Román**, Presidente de Lyntia • **Francisco Salcedo**, Presidente de Microsoft España • **Elena Sanz Isla**, CEO de Mapfre Iberia • **Javier Targueta**, Chairman of the Board en Atlantic Cooper • **Alberto Terol**, Presidente de Ontime • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4

## Vocales

**Zona Norte: Emilio Titos**, Vicepresidente de APD en zona Norte

**Zona Noroeste: Roberto Tojeiro**, Presidente y Consejero Delegado GRUPO GADISA

**Zona Sur: Luis Sánchez Manzano**, Presidente Ejecutivo de SANDO

**Zona Baleares: Carmen Matutes**, Subdirectora General en Palladium Gestión

**Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

**Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues**, Senior Advisor de AMP Energy

## Directora General

**Emma Gómez**

**apd** N.º 382  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN

Presidente: Laura González-Molero

Directora General: Emma Gómez

Director de Estrategia: Juan Duce

Directora de la Revista: María Arrien

Editor: Daniel Cavadas

Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos

Han colaborado: Nacho Criado, Sergi Monroy, Carlos B. Torrado y Yolanda Sánchez.

Diseño y Maquetación: Cecilia Jos y Jorge Romero

Directora de Publicidad: Teresa Serra

Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es

Redacción y Administración: Zurbano, 90

28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87

Imprime: Meraki/ Depósito Legal:

M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709

Precio ejemplar: 9€

# CRECEMOS JUNTOS

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL  
DE DIRECTIVOS

## PROTECTORES

- CTESTUDIO Project Manager
- Grupo Kaiho Capital
- Manolet Almonds
- Mapfre
- Nueva Pescanova
- Profesionales de la Medicina y de la Empresa
- PUM Tours Media Spain
- Suaris Capital

## GLOBALES

- Abilways España Formación y Desarrollo
- Acerta Certificación
- Acuña y Fombona
- ALSE Seguridad
- Anfi Sales
- Antonio López Garrido
- Cafés y Zumos
- Cartuja Inmobiliaria
- Catalano Clínica Odontológica
- Cetursa Sierra Nevada
- Cobre San Rafael
- Construcción Integral Vivid
- Construcciones Fhimasa
- Covadonga Salud
- Cynara
- Cyopsa-Sisocia
- Dadelos
- Datisa Forwarders
- Digital y Social Media
- Docuten Tech
- Ehlers Group Consulting
- Elkar-Lan Sociedad para la Promoción de Cooperativas
- Escuela de Alto Rendimiento Novaschool
- Everyday Software

- Excavaciones Fermín Osés
- Farmaclient
- Ferrer Internacional
- Forensic & Security
- Fundació Projecte Home Balears
- Fundación Isonor
- Fundación Valenciaport
- Grupo Wisco
- Hotel Concord
- Iberchem
- Industrias Peygran
- INEO Asociación Multisectorial Nuevas Tecnologías
- Istobal
- Limagrain Ibérica
- Mainjobs Internacional Educativa y Tecnológica
- MARTER 878
- Martínez Otero Contract
- Materile Barcelona Proyectos
- Modus Vivendi Servicios Inmobiliarios
- Muerde la Pasta
- Nicea Consulting Group
- Onegolive Services
- Plasbel Plásticos
- Quegles
- Quintana & Asociados Asesores Financieros
- Rafael González Business Group
- Reden Solar Iberia
- Renault España
- Ruade
- Saint-Gobain PAM España
- Setec Building
- Solunion Seguros
- Talkdesk
- UCC Coffee Spain
- Universidad Pública de Navarra
- Venta Profesional Training
- Vicrila Industrias del Vidrio
- WSP Spain-Apia

*Si quieres llegar rápido, camina solo.  
Si quieres llegar lejos, hazlo en comunidad.*

#SomosAPD



# RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

¿Cuál es el desafío más relevante para tu organización y cómo habéis pensado hacerle frente?

DESCUBRE MÁS



**DEUSENS**  
HIPEREXPERIENCIA

**ÁLVARO MONZÓN BLANCO**

CEO de Deusens

En Deusens, el mayor desafío que enfrentamos es abrir los ojos de las empresas y de la sociedad a un futuro tecnológico que ya está aquí. Somos el estudio referente en la creación de hiperexperiencias, utilizando, desde hace más de 10 años, tecnologías como la Realidad Extendida y la Inteligencia Artificial para transformar industrias enteras, y convertir organizaciones tradicionales en empresas disruptivas.

Por eso, nos hemos propuesto no solo desarrollar, sino también divulgar, compartir e inspirar. Queremos mostrar cómo estas tecnologías tienen el poder de cambiar sectores y ayudar a que su aplicación sea una oportunidad real para cualquier empresa.



**Farma LIBERTY**

**IÑIGO ASENJO JIMENEZ**

CEO Farmaliberty

El reto más relevante de Farmaliberty es consolidar un modelo de farmacia que combine cercanía, innovación y excelencia asistencial. Vamos a trabajar para implantar tecnología y, en concreto, inteligencia artificial en diversos procesos de las farmacias del grupo, mejorando la eficiencia y ofreciendo un servicio más ágil y personalizado.

Queremos ser un referente no solo en la dispensación de medicamentos, sino también en prevención, educación sanitaria y cuidado integral de las personas. Y para afrontarlo, apostamos por la formación continua de los equipos, campañas asistenciales centradas en el paciente y herramientas que detecten necesidades ocultas y aporten soluciones personalizadas.



**MARNIE**

**CAROLINA GÓMEZ BLANCO**

CEO - Founder de Marnie

En Marnie ayudamos a las empresas a evolucionar, crecer y perdurar desde la estrategia a través de nuestra experiencia en negocio, marketing y comunicación externa e interna. Tras la aplicación de un pensamiento estratégico global e integral, acompañamos a nuestros clientes en un viaje completo, implementando el plan de acción necesario para impulsar su negocio de modo coherente y consistente.

En este momento nuestro mayor reto y oportunidad es incorporar la Inteligencia Artificial en nuestro proceso de trabajo. La IA debe ayudarnos a trabajar de una manera más eficiente y precisa para lograr una implementación con mayor impacto.



**microbio**

**GERARDO PASCUAL**

Director de cuentas en Microbio

Estamos en una época de cambio en la que la complejidad inunda la comunicación. Hay mucha información, y a mayor información mayor confusión. Vivimos en la era de la interrupción, pero, ¿cómo evitamos molestar a quien queremos hablar?

En Microbio, intentamos afrontar los proyectos desde la estrategia. Tenemos que intentar pensar más allá de las tendencias e integrar la estrategia como eje en la comunicación de marca. Esa estrategia, junto a la metodología de trabajo, los contenidos de alto valor y el buen uso de la IA marcará la diferencia entre hacer lo que todos hacen o construir a una marca que se diferencia a largo plazo.



**NOVASCHOOL**  
education for life

**FRANCISCO BARRIONUEVO CANTO**

CEO Grupo Educativo Novaschool

El principal reto de Novaschool es consolidar equipos de trabajo altamente comprometidos, eficaces y motivados, capaces de responder con excelencia a las exigencias de nuestra comunidad educativa. Para afrontarlo, mantenemos una política de reinversión continua de los beneficios, destinando recursos al desarrollo profesional, la innovación pedagógica y la mejora organizativa.

Nuestro objetivo es garantizar la máxima satisfacción de todos los grupos de interés, desde una gestión basada en la dedicación, la eficiencia y la mejora continua.



**payper**

**SANTIAGO MILLÁN OSMA**

Cofundador de Payper

El acceso a información es un beneficio exclusivo que aporta valor; es estimulante y genera satisfacción intelectual. Payper permite acceder a contenido premium de prensa y revistas a través de una plataforma interactiva, un catálogo diverso y una experiencia de uso vanguardista.

Nuestros clientes disponen de un quiosco personalizado que garantiza el posicionamiento de marca en cada interacción, y que pueden compartir fácilmente con empleados y clientes. Payper tiene utilidad en departamentos internos -comunicación, análisis, directivos- y en clientes -salas de espera, clubes de socios, asociaciones profesionales- a los que se busca beneficiar y acercar a la marca.

VIII Encuentro Anual de Consejeros y Protectores

## ‘Volver a Vibrar’: Ideas, emociones y liderazgo para un nuevo tiempo empresarial



Is this the real life? Is this just fantasy? La famosa letra de ‘Bohemian Rhapsody’, que sonó con fuerza al final del día, debió venirle a la cabeza a más de un directivo mientras bailaba y cantaba. El VIII Encuentro Anual de Consejeros y Protectores de APD, organizado con el apoyo de Alpine, Genesys, LumApps y Prodware, cumplió con lo prometido por su lema: ‘Volver a Vibrar’. La música, el espectáculo y un espacio tan innovador como WAH Show combinaron con los ponentes de altura, el conocimiento y el *networking*, sellos propios de APD.



Laura González-Molero junto a Gayle Tzemach Lemmon.

Un encuentro “para salir, aunque solo sea durante unas horas, de la lógica de la cuenta de resultados, del balance de la Comisión de Riesgos y sintonizar en otra frecuencia, en otra frecuencia diferente. La de las ideas que nos inspiran y la de las personas que nos mueven”, como expresó Laura González-Molero, Presidente de APD, en la bienvenida.

Desde el desayuno inaugural en la Zona Asia de WAH al brindis final con DJ en “La Catedral”, el encuentro del 10 de julio fue una coreografía precisa de inspiración, conocimiento, conversación y espectáculo. “Propone-mos un espacio de recuperación, de impulso, de sentido compartido y de optimismo. Porque volver a vibrar significa conectar con la ambición que nos ha traído hasta aquí, en nuestra carrera profesional, a todos y a cada uno de nosotros. Significa aceptar la complejidad sin resignarnos a ellas. Y, sobre todo, significa no renunciar a la energía que moviliza el propósito de nuestras organizaciones”, señaló González-Molero ante una audiencia formada por 300 directivos y consejeros de APD.

### Gran encuentro nacional APD... con mirada internacional

Inevitable que la geopolítica, visión y preocupación internacional no estuvieran presentes en un encuentro con algunos de los directivos más influyentes del panorama empresarial. Gayle Tzemach Lemmon, Autora de superventas del New York Times sobre geopolítica, y Asesora de fondos de inversión y nuevas startups tecnológicas, abrió la mañana de ponencias. Sus reflexiones marcaron el tono de una jornada donde Europa y China se erigieron como protagonistas principales de las conversaciones. Especialmente relevante fue la charla protagonizada por la Presidente de APD y Clara Arpa. La CEO de ARPA Equipos Móviles de Campaña y Presidenta de Pacto Mundial de la ONU España lanzó una pregunta que resuena con fuerza: ¿Cómo somos más productivos, capaces de reindustrializar Europa y a la vez hacerlo de una forma mucho más sostenible, energética y socialmente hablando?





Adrián Díaz, Autor de '21 claves para entender China en el siglo XXI'.

>

Con este dilema, y con Trump y Putin apretando a Europa por ambos flancos, la cuestión de China se hace imperativa de abordar y resolver. Adrián Díaz, Autor de '21 claves para entender China en el siglo XXI' y residente en el coloso asiático desde 2006, dejó claves para relacionarse empresarialmente con una cultura y una sociedad que distan mucho de nuestra manera mediterránea y emocional de comportarnos y de hacer negocios.



Javier G. Recuenco (Singular Solving) y Javier García (Sintetia).

Una de sus reflexiones ("La mayor habilidad del emprendedor en China es la tolerancia a la incertidumbre") entronca directamente con el diálogo que mantuvo Javier G. Recuenco, CSO de Singular Solving, con Javier García, Fundador de Sintetia. "No podemos seguir enfrentando el mundo de hoy con las herramientas del ayer", afirmaron. Su aproximación metodológica al caos resultó especialmente útil para un público acostumbrado a la toma de decisiones bajo presión constante.



Rodrigo Taramona (creador digital) y Arantxa Palacio (Genesys).



Clara Arpa (ARPA Equipos Móviles de Campaña) durante su diálogo junto a la Presidente de APD.

### Talento, humanismo y empatía

Dejando fuera el caos global, ¿qué pueden hacer una empresa y quien la lidera para navegar este presente con el mejor talento? De ello habló Rosa Carabel, CEO de Eroski, en profundidad. "Hablar del alma de una marca o hablar de la cultura de una empresa no es algo que sea una cuestión que tenga que ver con una campaña de marketing, que tenga que ver con un logotipo. Es algo que va mucho más allá. Tiene que ver con nuestro día a día, tiene que ver con la forma en la que hacemos las cosas... tiene que ver con el modo en el que tomamos las decisiones", subrayó ante un auditorio repleto.

>



Diálogo entre Rosa Carabel (Eroski) y Norman Devaux (Lumapps).



Alicia Coronil (Singular Bank).



Carlos Mascías (Hospital HM Río).



David Hurtado (Microsoft).

&gt;

Carabel, que finalizó su participación dialogando con Norman Devaux, Area Leader Southern Europe & LATAM de Lumapps, defendió que la cultura debe de ser un hábito, no un eslogan. “No solo impregna las relaciones internas, sino las relaciones que tenemos con el exterior, con nuestros clientes, con nuestros proveedores, con nuestro entorno, con la sociedad. Y aquí los comportamientos de los líderes son claves”.

El protagonismo humano continuó presente en ponencias como la ofrecida por Rodrigo Taramona, Creador Digital referente en tecnología y humanismo. “No se trata de aumentar lo que hacemos, sino lo que somos”. Arantxa Palacio, Country Manager Iberia en Genesys, conversó con Taramona sobre la necesidad de que los pasos adelante tecnológicos de las empresas se diseñen con ética, empatía y pensando en que nuestros profesionales son, primero, personas.

Carlos Mascías, Director del Hospital HM Río, también ahondó en la importancia de la gestión humana y los cuidados. “El mejor estado de salud posible de ser humano es estar de buen humor. En el hospital nos tomamos las cosas con humor, pero no a risa, que son cosas diferentes”. Y a este vector de la sonrisa, Mascías agrega otro importante y que va más allá de la empatía. “La compasión. El deseo auténtico de ayudar

orientado a la acción. La gente olvidará lo que hiciste, la gente olvidará lo que dijiste, nunca olvidará cómo le hiciste sentir. Estamos todo el rato hablando de tecnología, pero es que esto va de personas”.

### Goeconomía y tecnología para un mundo en cambio

En otro bloque especialmente valorado por los asistentes, Alicia Coronil profundizó en el nuevo paradigma financiero marcado por tensiones geoeconómicas y el fin de la arquitectura internacional de estas últimas décadas, donde Europa no deja de tener una oportunidad. La Economista Jefe de Singular Bank instó a los líderes a prepararse. “Mi mayor recomendación es admitir que este mundo se ha instalado en una nueva normalidad, que es la incertidumbre, y hay que dibujar siempre posibles escenarios al hacer planes como directivos y empresarios”.

David Hurtado, Innovation Lead de Microsoft, exploró el presente (no futuro) del trabajo junto a la inteligencia artificial. “La IA no sustituye, amplifica. Pero exige nuevas competencias de criterio, escucha y supervisión”. Un mensaje claro: los líderes del mañana serán los que mejor sepan conversar –literalmente– con las máquinas. De ese trabajo híbrido ya diario, conversó el referente en IA de Microsoft con Chus Llorente, Directora de Estrategia y Negocio de Prodware. ■



Chus Llorente (Prodware).



### Un espectáculo más que emocional

Tras una mañana de ideas provocadoras y conversaciones estimulantes, llegó el momento de vibrar aún más con el **finger food networking** en la Zona México y con una edición exclusiva para APD del espectáculo WAH Madrid.

Más que un Show al que se atiende como público, fue un momento colectivo. La ‘Comunidad APD’ compartiendo sonrisas y emociones. **Miguel de Páramo, CEO de WAH**, expresó en su cierre: “Esto no es solo entretenimiento, es una manera de vivir el presente con toda su intensidad”.

Hubo quien se resistió de inicio, pero al final el baile lo invadió todo. Con el brindis final y la música aún resonando en el ambiente, el **VIII Encuentro Anual de Consejeros y Protectores** cerró con la certeza compartida de que **la alta dirección también necesita inspiración y alegría**. Que no hay liderazgo sin emoción. Y que la mejor estrategia, a veces, es parar un momento... para volver a vibrar.



Así fue el VIII Encuentro Anual de Consejeros y Protectores

VER VÍDEO





## Desayuno con el Presidente de la EBA

# José Manuel Campa: “Sin mercado único, tendremos 27 sistemas financieros distintos y una pérdida de influencia global”

En un momento de máxima tensión geopolítica y profunda transformación económica y tecnológica, APD reunió en Madrid a líderes empresariales e institucionales para uno de sus encuentros exclusivos para Consejeros y socios Protectores. José Manuel Campa, Presidente de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), fue el protagonista de un desayuno-colquio organizado junto a Ibercaja donde se abordaron los riesgos globales que enfrenta el sistema financiero y el futuro de la banca en Europa.

Como puso en valía José Vicente Marco, Director Territorial en Madrid de Ibercaja, el encuentro ofreció una oportunidad excepcional para escuchar de primera mano a quien encabeza una institución reguladora clave. “Nos permitirá ampliar nuestra perspectiva y reforzar nuestro compromiso con una banca cada vez más resiliente”, enfatizó el representante de Ibercaja.

En un interesante diálogo junto a Emma Gómez, Directora General de APD, José Manuel Campa comenzó repasando el tablero global. La EBA, explicó, está incorporando estas tensiones geopolíticas en los escenarios adversos de sus tests de estrés a bancos europeos. A su juicio, la banca actúa hoy desde una posición más robusta que en anteriores crisis como la de 2008. “En estos años, el sector financiero ha sido siempre parte de la solución, no ha sido parte del problema. Y esto, a veces, lo damos por supuesto, pero no es obvio”.

## Europa y sus campeones bancarios nacionales

Uno de los ejes centrales de la intervención fue la urgencia de avanzar hacia una auténtica integración financiera europea. Para Campa, la creación de la Unión Bancaria y del supervisor único ha sido un logro, pero aún insuficiente. “El grado de internacionalización intraeuropea entre entidades bancarias sigue siendo el

mismo que en 2011. No hemos avanzado en la profundidad del mercado único”, subrayó.

Frente a quienes miran con inquietud la pérdida de autonomía nacional, Campa recordó que el verdadero riesgo es la irrelevancia: “Tenemos que aceptar que nuestros campeones nacionales no serán necesariamente los campeones europeos. Si no construimos el mercado único, tendremos 27 sistemas financieros distintos y una pérdida de influencia global”.

También fue crítico con el bajo nivel de rentabilidad histórica del sector, una barrera para atraer inversiones o fomentar fusiones: “hemos tenido un sector muy poco atractivo. Comprar bancos poco rentables no apetece. Y eso explica muchas cosas”.

## La EBA, ante las criptomonedas y el euro digital

Sobre las criptomonedas, defendió una regulación basada en la actividad y no solo en la entidad: “muchas fintech no hacen lo esencial que hace un banco, como tomar depósitos. Pero compiten en pagos o emisión de activos, y ahí debe haber reglas claras”. En cuanto a las criptomonedas emitidas por bancos, confirmó que “hay varios proyectos sobre la mesa, y sí, las veremos”.

También compartió su visión sobre el euro digital, dejando claro que la EBA no lidera su desarrollo -responsabilidad del BCE-, pero sí evalúa su impacto sobre la banca y los sistemas de pago. “No creemos que genere inestabilidad en los depósitos, aunque hay que cuidar bien los incentivos, la distribución y la comunicación”. ■

Texto: Nacho Criado, APD



## Teresa Fernández, nueva Presidenta de APD en Aragón

El encuentro con José Manuel Campa coincidió en el tiempo con el nombramiento de Teresa Fernández Fortún, Directora General de Banca de Empresas de Ibercaja, como nueva Presidenta de APD en Aragón. Teresa Fernández asume el cargo tras la finalización del mandato de cuatro años de Fernando Gil Bayona, quien pasa a ser Presidente de Honor de APD en la región.

En opinión de la nueva Presidenta, “APD representa hoy mucho más que una comunidad de directivos; es una plataforma de reflexión compartida, de escucha y de conexión empresarial con visión de largo plazo”. Teresa Fernández se siente “muy ilusionada de asumir esta responsabilidad en un momento clave para impulsar el crecimiento sostenible y la cooperación entre empresas. Y además en una coyuntura de importante dinamismo y con las considerables expectativas para el futuro de Aragón a medio plazo, con los muy relevantes anuncios de inversiones que recientemente se han realizado”.



## APD Talks: Customer Experience 3.0

# Galopando hacia el futuro de la Experiencia de Cliente

**D**ebatir sobre presente y futuro de la experiencia de cliente viviendo una experiencia excepcional. De esta idea surgió el singular y exclusivo encuentro que los socios de APD disfrutaron en el Hipódromo de la Zarzuela el pasado 26 de junio. APD y Talkdesk se aliaron para impulsar 'Customer Experience 3.0. La nueva era de la experiencia de cliente impulsada por Agentic AI'.

Antes de las cinco carreras de esa noche, los socios de APD tenían una cita previa en La Cantina del Hipódromo, con vistas a la curva sur y al skyline de Madrid. *Welcome Drink* y primeras conversaciones entre los directivos asistentes, formado en su mayoría por CIOs, responsables de Experiencia de Cliente, *Contact Center* y otros integrantes de alta dirección.

### Dotando de autonomía a la IA

El contenido -precedido por la bienvenida de Alejandro Santos, Director de APD en Zona Centro- comenzó de

la mano de Gonzalo Vázquez, Strategic Solution Manager de Talkdesk. "La clave no está solo en usar la IA para resolver problemas complejos, sino en dotarla de autonomía. Ahí es donde entra en juego la *Agentic AI*: la capacidad de que la IA decida y actúe por sí sola, generando contenido autónomamente y mejorando todos los KPIs del área de Experiencia de Cliente, en cualquier lenguaje".

Javier Pérez, Senior Director Engineer en Talkdesk, fue el encargado de moderar una mesa que contó con ponentes de acreditada experiencia. Elena de la Torre, Directora de Customer Experience de Meliá Hotels, remarcó que en cualquier adopción tecnológica lo más importante es tener clara la estrategia. "Saber para qué la queremos y qué objetivos perseguimos. En Meliá nuestro foco está en retener el *core* de nuestros mejores clientes. Elegiremos la mejor IA en función de ese acompañamiento". Otra empresa familiar icónica, ALSA, también incide en la IA como parte indisoluble de la estrategia de negocio. "Por eso, trabajamos desde casos de uso concretos: testamos la tecnología, la validamos,

y establecemos gobernanza. Hemos creado un comité de IA donde negocio y tecnología definen prioridades", señaló María Ángeles Vicente, CIO de ALSA.

### Hacia los equipos de trabajo híbridos

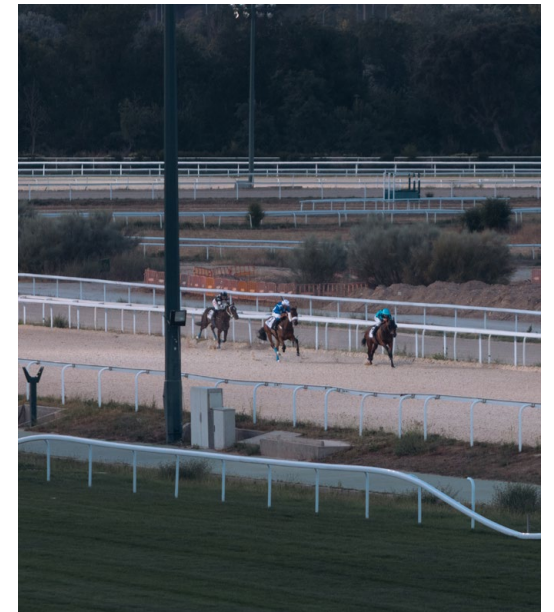
Xavier Godoy, Director de Experiencia del Cliente y Automatización en HBX Group, apuntó a la eficacia y los equipos híbridos. "La personalización de los asistentes es importante, pero si no resuelven los problemas del usuario, no serán eficaces. El valor está en encontrar el caso de uso adecuado. Los perfiles laborales van a evolucionar. Pronto necesitaremos incorporar *gestores de agentes de IA*, personas especializadas en orquestarlos".

La importancia del talento humano también fue señalada por Juan Luis Hernández, Jefe de Data & Analytics en MAPFRE España. "En nuestros proyectos con IA aplicamos siempre la metodología 70-20-10: el 10 % es el modelo, el 20 % su integración con otros sistemas, y el 70 %, las personas. La inteligencia humana debe estar en el corazón de los procesos".

### Viviendo la experiencia del Hipódromo con APD

Tras la mesa, los asistentes realizaron una visita exclusiva al Hipódromo de la mano de Ana Chavarrías, Subdirectora de Comunicación de Hipódromo de la Zarzuela, quien subrayó que "observamos que las empresas cada vez apuestan más por una experiencia absolutamente diferencial y profundamente inmersiva en sus eventos", añadiendo que "el valor histórico y cultural de recintos como el nuestro son muy apreciados. Al final, se trata de generar momentos inolvidables que fortalezcan vínculos, con la intención de que conozcan un poco mejor las carreras de caballos y el propio Hipódromo como monumento histórico, y lo disfruten verdaderamente". ■

Texto: Nacho Criado, APD







## Innovaday Palencia: impulso a la transformación y el desarrollo tecnológico

La primera innovación del día fue su propia celebración. El 12 de mayo nació Innovaday Palencia, con voluntad de convertir a la ciudad en protagonista de la innovación y el desarrollo tecnológico. Más de 100 profesionales del sector empresarial y tecnológico se dieron cita en el Teatro Principal de Palencia para compartir conocimientos, experiencias y explorar nuevas oportunidades de colaboración.

Organizado por APD y el Ayuntamiento de Palencia con el apoyo de Banco Santander y Pons IP, Innovaday ofreció una intensa jornada de ponencias y mesas redondas donde se abordaron los principales retos y oportunidades del entorno tecnológico, con especial énfasis en cómo las empresas de la región pueden aprovechar las últimas innovaciones para mejorar su competitividad.

Durante la inauguración, Carlos Moro, Presidente de APD en Castilla y León, subrayó la importancia de iniciativas como Innovaday para consolidar a Palencia como un referente en innovación digital dentro de la comunidad.

“Palencia tiene un potencial enorme para liderar la transformación digital en el ámbito rural e industrial. Este evento pone de manifiesto el talento y el compromiso de las empresas locales por abrazar la innovación y construir un futuro más competitivo y sostenible”, afirmó.

Los asistentes también conocieron casos de éxito de empresas como Zunder, Icon Multimedia y Roams, que ya están implementando soluciones tecnológicas avanzadas. Estos ejemplos se compartieron en una mesa redonda centrada en el futuro tecnológico de las pymes, donde se debatió el papel de la inteligencia artificial y otras herramientas clave.

La segunda mesa abordó el uso de tecnologías disruptivas en sectores estratégicos como la agroindustria, fundamental en la economía palentina. Participaron representantes de Banco Santander, Pons IP y Bodegas Familiares Matarromera, quienes analizaron cómo estas innovaciones están transformando la productividad y sostenibilidad del sector.



De izda. a dcha., Vanessa García (APD), Carlos Moro (Matarromera), Nuria Marcos (Pons IP) y Javier Martín Calvo (Banco Santander).

### Premio Innovaday Palencia 2025

El evento culminó con la entrega del Premio Innovaday Palencia 2025, concedido a IDForest, una ingeniería agroforestal de base tecnológica especializada en soluciones biotecnológicas a partir de hongos y otros microorganismos. Su labor destaca por transferir conocimiento científico al tejido productivo, ofreciendo respuestas innovadoras a sectores clave como la agricultura, la alimentación, la salud, la construcción o la biorremediación.

Judith Castro, Concejala de Impulso Económico y Delegada del servicio de Nuevas Tecnologías del Ayuntamiento de Palencia, fue la encargada de entregar el galardón. “Desde el Ayuntamiento de Palencia reconocemos el valor y la aportación de nuestras empresas, que demuestran que mantener la actividad económica en territorios como el nuestro no es un reto imposible”, señala Judith Castro a la Revista APD. “Somos un territorio con potencial real para emprender: menores costes, espacios disponibles, calidad de vida y oportunidades de conciliación. Queremos apoyar y visibilizar este tejido industrial innovador, con empresas referentes a nivel nacional e internacional. Apostamos por conectar formación, empresa y vida local para que Palencia sea un lugar donde vivir, invertir, innovar y crecer”.

Con esta primera edición, Innovaday se consolida como una cita esencial para el desarrollo tecnológico de la región, abriendo camino a futuras ediciones que, según los organizadores, buscan posicionar a Palencia como un polo de atracción para la inversión en tecnología e innovación. Prueba de esta voluntad conjunta con APD es que ya hay fecha confirmada para la II edición de Innovaday Palencia. Será el 12 de junio de 2026. ■

Los casos de éxito de empresas como Zunder, Icon Multimedia y Roams demuestran la capacidad de las empresas palentinas para liderar a nivel nacional e internacional



Jaime Olaizola, CEO de ID Forest, primer Premio Innovaday Palencia 2025.





## Visitando la Feria del Libro de Madrid

**V**isitar la Feria del Libro de Madrid... y que su Directora te explique en persona todos sus detalles. Todo un privilegio el que vivieron el pasado mes de junio los socios de APD. La periodista y escritora Eva Orúe, Directora de la Feria del Libro desde 2021, fue la cicerone de la visita, que ha sido posible gracias a la alianza de APD con YMÁS y al patrocinio de ODILO.

El emblemático evento que cada año alberga el Parque del Retiro ha concitado en esta última edición a más de 600.000 visitantes únicos. Pero no todos han podido recorrer sus casetas escuchando a su máxima responsable. Eva Orúe recibió a los socios en la Puerta de Madrid junto a Alejandro Santos, Director de APD en Zona Centro. El calor apretaba, pero no mermó el entusiasmo y la expectación de los directivos por participar en una actividad de carácter tan singular. Bienvenida inicial y explicación del programa completo de la tarde, que no finalizaba en el Retiro, sino que se completaba con mesa redonda posterior y cóctel networking APD.

Caminando a pie, pero sin dejar el patinete con el que “navega” la Feria de un lado a otro, Eva Orúe fue comandando la visita APD. Trazó un recorrido histórico por la Feria, su filosofía, su constante crecimiento y desarrollo y sus actuales desafíos, que no son pocos. El organizar y desplegar un gran evento dentro de un Parque Histórico más que protegido como es el Retiro no es un reto menor.

La Directora de la Feria del Libro de Madrid respondió a preguntas de los directivos, interesados en conocer más sobre el evento y el mundo editorial. Entre risas, Orúe también recordó que la Feria está abierta a patrocinios de empresas que deseen apoyar la cultura.

### “Talento, tecnología y propósito”, diálogo y networking final

Tras la visita, paseo bajo los árboles hasta llegar a Comet Meetings Retiro para seguir hablando de cultura y formación. Los socios de APD escucharon el diálogo “Talento, tecnología y propósito: claves para construir organizaciones con futuro”.

Lo protagonizaron Sarah Harmon, Directora General de ODILO, y Pilar Llácer, Vicepresidenta de Cultura y Personas en Both, con la moderación a cargo de Begoña Pérez de Lema, Directora de Comunicación en Advantare School of Management.



De izda. a dcha., Pilar Llácer, Sarah Harmon y Begoña Pérez de Lema.

Cómo liderar en un mundo que exige aprendizaje continuo, impacto social real y culturas organizativas preparadas para la inteligencia artificial; los retos formativos actuales para las compañías y sus profesionales; y cómo las empresas pueden enfrentar la aceleración en la creación de conocimiento, impulsada por nuevas tecnologías, pero también la redundancia y desinformación... Fueron algunos de los temas abordados por Sarah Harmon y Pilar Llácer durante un dinámico diálogo. Según explicó Harmon, “en nuestra compañía creemos que el aprendizaje debe vivirse como una experiencia transformadora, tanto dentro como fuera del aula”. La Directora General de ODILO subrayó algunas ideas clave: las historias que hoy conectan son las auténticas; liderar implica acompañar, guiar con propósito y potenciar el talento individual; contamos apenas con cinco segundos para captar la atención, por eso el aprendizaje y la comunicación deben evolucionar; y formar con sentido significa diseñar experiencias educativas que realmente generen un impacto. ■

Texto: Nacho Criado, APD

Tras la visita a la Feria del Libro de Madrid, paseo bajo los árboles hasta llegar a Comet Meetings Retiro para seguir hablando de cultura y formación





## Talento para transformar el presente: APD reúne a más de 400 directivos en el Talent Sunset Palma 2025

**C**elebrado en el Palau de Congressos de Palma como un espacio de encuentro y reflexión para el ecosistema directivo balear, el APD Talent Sunset Palma 2025 reunió a más de 400 profesionales del ámbito empresarial e institucional con el objetivo de repensar el talento como fuerza transformadora en un entorno marcado por la sostenibilidad, el bienestar y la innovación social.

El encuentro -que contó con el respaldo de Autoridad Portuaria de Baleares, Estel y Palau de Congressos de Palma, como patrocinadores oro, y de Arabella Golf Mallorca, EMT Palma y Urbia Services, como patrocinadores plata- arrancó con la intervención de Antoni Costa, Vicepresidente del Govern de les Illes Balears y Conseller d'Economia, Hisenda i Innovació. En su discurso, Costa apostó por un modelo económico basado en la

sostenibilidad: “sabemos que el crecimiento no puede entenderse sin una visión social, económica y ambiental. Si alguno de esos pilares falla, el proyecto no se sostiene”. El Conseller destacó también las políticas activas del Govern para frenar el turismo descontrolado, como la limitación de plazas o la lucha contra el alquiler ilegal, advirtiendo que “todo ello será insuficiente si no garantizamos la calidad de vida de quienes viven y trabajan aquí”.

### Propósito empresarial, liderazgo y biodiversidad

Desde el plano institucional, Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares, compartió cómo la APB está impulsando una transformación integral que combina eficiencia operativa, sostenibilidad y apertura ciudadana. “El talento no es un lujo, es una necesidad”, afirmó. El plan de reordenación del puerto de Palma, que recupera espacios para la ciudadanía y promueve un modelo más humano de infraestructura portuaria, es una de las apuestas más visibles de esa nueva visión: “Queremos un puerto que se viva, no solo que se use”.

Tras él, uno de los momentos más inspiradores fue la conversación entre Sonia Castañeda, Subdirectora de la Fundación Biodiversidad, y Sonia Ojeda, Directora de Desarrollo Institucional de APD y Directora de APD Baleares. Ambas ofrecieron una mirada integradora sobre biodiversidad, liderazgo y propósito empresarial. Castañeda alertó de que la pérdida de biodiversidad “es el segundo riesgo global más importante para la economía” y recalcó que “no se trata solo de conservar la naturaleza, sino de regenerar el capital natural del que depende nuestro bienestar”. Ojeda añadió que el talento requiere hoy “una visión ecosistémica que incorpore propósito y sostenibilidad como ejes estratégicos”.

### Bienestar y ética del cuidado: imprescindibles

En clave de bienestar, Jana Fernández, Especialista en Fisiología del Sueño, abordó una dimensión muchas veces ignorada en entornos laborales: el descanso. Con un enfoque riguroso y cercano, Fernández desmontó la cultura del agotamiento y advirtió de que “no hay talento que brille en un cuerpo agotado”. Recomendó estrategias sencillas pero efectivas para que las organizaciones se conviertan en aliadas del sueño: horarios regulares, pausas conscientes, cenas ligeras y desconexión digital progresiva.



Javier Sanz (APB) durante su ponencia.



Antoni Costa (Govern de les Illes Balears) inaugurando el encuentro.

>





Jana Fernández, Especialista en Fisiología del Sueño.



David Pastor Vico, Filósofo y Divulgador.

Durante el encuentro, Jana Fernández abordó una dimensión muchas veces ignorada en entornos profesionales -el descanso- y David Pastor Vico ofreció una intervención vibrante sobre la ética del liderazgo

>

Por su parte, el Filósofo y Divulgador David Pastor Vico protagonizó una intervención vibrante para cerrar la jornada. Defensor de los “valores analógicos” en plena era digital, Vico apeló a la ética del cuidado, la colaboración y el ejemplo como fundamentos del liderazgo transformador: “Sin ayuda mutua, vamos al desastre”, sentenció. “Los valores no se explican, se encarnan. Y si queremos que nuestros hijos vivan en un mundo mejor, debemos mostrarlo con hechos”. Reivindicó la confianza, la cooperación y el compromiso colectivo como antídotos contra una cultura individualista que, según sus palabras, “nos enferma”.

Como colofón, Llorenç Fluxà, Presidente de APD Baleares y Vicepresidente de Camper, recordó que “todos somos particularmente buenos en algo” y animó a los presentes a reflexionar sobre el uso que hacen de ese recurso vital llamado talento.

La jornada finalizó con una actuación del grupo Lío Mallorca y un *afterwork* en la terraza del Palau de Congressos, donde directivos de distintos sectores compartieron impresiones frente al mar Mediterráneo. Un cierre distendido para una tarde cargada de propósito. ■



Así fue el Talent  
Sunset Palma 2025

VER VÍDEO



6 Congreso APD de RRHH

## EL [NUEVO] CONTRATO EMOCIONAL

Guía para fortalecer los vínculos  
entre empresas y personas

#congresoAPDrrhh

**Bilbao Exhibition Centre**

01 de octubre de 2025



INSCRÍBETE







DOSSIER ESPECIAL



# PIONEROS DE LA CIRCULARIDAD



LIDERANDO EL NUEVO  
PARADIGMA REGENERATIVO



**D**urante décadas, hablar de “sostenibilidad” en el tejido empresarial ha sido sinónimo de gestión eficiente de residuos, reciclaje o ahorro de costes energéticos. Pero el contexto actual ha dinamitado ese marco. En medio de una policrisis global que entrelaza emergencia climática, presión inflacionaria, tensiones geopolíticas y proteccionismo económico, la circularidad ya no es una opción técnica ni una estrategia reputacional: es una decisión estructural. Y algunas empresas españolas están demostrando que es posible liderar este cambio desde dentro, con modelos de negocio que no solo reducen el impacto ambiental, sino que regeneran valor en todos los sentidos: económico, social y territorial.

Según datos del Pacto Mundial de Naciones Unidas, un 43% de las empresas españolas ha adoptado ya prácticas circulares, especialmente en gestión de residuos y reutilización de materiales. El porcentaje se dispara al 86% si hablamos de las compañías del IBEX 35. Pero la verdadera transformación no está en reciclar más, sino en rediseñar el sistema productivo. Desde el *product-as-a-service* hasta plataformas de uso compartido, pasando por el ecodiseño o la *servitización*, los nuevos modelos circulares reordenan las lógicas de propiedad, uso y valor.

La profesora Teresa Domenech, Investigadora *senior* en University College London, lo resume con claridad: “la economía circular no es una mejor gestión del residuo, sino una lógica diferente para generar valor. Se trata de diseñar para mantener los productos útiles durante más tiempo, repararlos, compartirlos y regenerar recursos existentes”.

Este cambio de enfoque implica cuestionar incluso los incentivos tradicionales de la economía lineal. En lugar de depender del volumen de ventas, se trata de maximizar el uso eficiente de los recursos. En sectores como el de la moda, por ejemplo, esto significa pasar de vender prendas a ofrecer suscripciones o alquileres. La economía circular obliga a pensar no solo en el producto, sino en todo el ecosistema de valor que lo rodea.

Un aspecto clave es la educación del consumidor. Para que estos modelos prosperen, también es necesario un cambio cultural en el lado de la demanda. Las empresas pioneras están invirtiendo en campañas de sensibilización, plataformas de trazabilidad y servicios postventa más robustos que fomenten la fidelización y la reutilización en lugar del descarte inmediato.

### Descarbonización, autonomía estratégica, competitividad

En lo que respecta a la UE, esta ha convertido precisamente la economía circular en uno de los pilares de su agenda industrial. Iniciativas como el *Clean Industrial Deal*, el Pacto Verde Europeo o el PERTE de Economía Circular en España (con más de 1.200 millones de euros movilizados) apuntalan un cambio de rumbo que combina descarbonización, autonomía estratégica y competitividad.

En este marco, España presenta condiciones únicas: tejido industrial diversificado, liderazgo en renovables y acceso a financiación europea. Pero también enfrenta retos: brecha entre grandes y pequeñas empresas, falta de indicadores comunes y necesidad de marcos regulatorios más flexibles.

Como recuerda Domenech, “una empresa que quiere usar un subproducto como materia prima se enfrenta a muchas más barreras en España que en países como Dinamarca o el Reino Unido”.

El desarrollo de una política industrial europea basada en la circularidad no solo responde a cuestiones medioambientales, sino también a dinámicas geopolíticas. La dependencia de materias primas críticas, muchas de ellas controladas por terceros países, es





&gt;

una vulnerabilidad estructural que se intensifica en un mundo en fragmentación. Tal y como señala el informe del WCEF 2025, avanzar en independencia estratégica requiere “cerrar el círculo” de los recursos y reducir la exposición a cadenas de suministro volátiles.

Además, la Comisión Europea comenzó hace años a desarrollar métricas armonizadas de circularidad empresarial a través de la iniciativa *Level(s)* y del marco de indicadores del Plan de Acción para la Economía Circular. Estas herramientas siguen siendo clave para comparar, medir e incentivar la transformación del tejido productivo.

## “Europa no puede permitirse una economía dependiente: la circularidad es su estrategia de supervivencia”



ENTREVISTA

**Luis Lehmann**

Consultor en Economía Circular y Desarrollo Económico Sostenible, y autor de *‘Cambia la economía y cambiarás el mundo’*

Eres autor de libros como *‘Economía Circular, el cambio cultural’* y *‘Cómo hacer clic hacia una nueva economía’*, donde impulsas una “revolución circular” que sitúa al ser humano en el centro. ¿Cómo definirías esta transformación de paradigma y qué motor la impulsa?

Durante mucho tiempo la economía dejó de ser un medio para convertirse en un fin en sí mismo. Producción, consumo, crecimiento y especulación dominaron la escena, con el sistema financiero a la cabeza. Pero esa lógica, basada en la apariencia de infinitud de recursos, empieza a mostrar sus límites. Lo que propongo es volver a una economía real, centrada en las personas, en las comunidades. La economía circular, entendida correctamente, no solo desacopla valor de materiales: promueve un cambio de modelo productivo, más inclusivo, regenerativo y resiliente. Y lo hace de forma progresiva, sin rupturas traumáticas. No es un cambio solo tecnológico o económico; es cultural. Por eso el verdadero motor es el cambio de mentalidad.

**Citas al *homo circularis* como ese consumidor consciente que reemplaza al *homo economicus*. ¿Qué rasgos definen este nuevo perfil, y qué papel juegan**

### Transformación empresarial: de la eficiencia a la regeneración

Adoptar la circularidad implica un giro profundo en la cultura corporativa. Ya no se trata solo de ser más eficientes, sino de repensar desde cero los ciclos materiales, energéticos y humanos. El “menos es más” se transforma en “más con menos y para más tiempo”.

Para Toni Ballester, CEO de Estel Ingeniería, “volver a la lógica circular no es retroceder, es avanzar con sentido. Es recuperar lo mejor del pasado -el respeto por los recursos- y combinarlo con lo mejor del presente: la tecnología

**empresas y gobiernos para que emerja un mercado realmente circular?**

El *homo economicus* representaba al individuo racional y competitivo de la economía lineal, pero ese comportamiento ya se ha demostrado irreal e indeseable. En cambio, el *homo circularis* es un ciudadano consciente que entiende su impacto, exige transparencia y prioriza durabilidad, reutilización y equidad. Sin embargo, el cambio no empieza solo en el consumidor. Muchas grandes empresas, con capacidad de análisis y proyección, detectaron primero el cambio en las expectativas sociales y comenzaron a adaptarse. El mercado evoluciona, pero para acelerar la transformación, el Estado debe asumir un rol más activo y alinear los incentivos fiscales, contables y regulatorios con los objetivos de circularidad.

**Señalas que la economía circular representa también una oportunidad geopolítica para Europa. ¿Cómo puede impactar en la resiliencia y la soberanía industrial?**

Lo vimos con crudeza tras la invasión de Ucrania: Europa se enfrentó a una dependencia estratégica de combustibles fósiles que la dejó vulnerable. La economía circular, al reducir la necesidad de importar materias primas vírgenes, refuerza la soberanía económica, la resiliencia de las cadenas de suministro y la seguridad industrial. Por eso, lejos de frenar la transición, Europa debería acelerarla. De hecho, ya se está debatiendo una Ley Europea de Economía Circular más ambiciosa, que va más allá del residuo y se centra en materiales, productos y recursos. La creación de un mercado único circular, la trazabilidad digital mediante pasaportes de

y la capacidad de innovar”. Su compañía ha apostado por tecnologías como la trigeneración y proyectos como CICHLO, que convierten residuos de desalación en productos útiles, energía limpia y recursos reutilizables.

Desde la perspectiva geoeconómica, este enfoque también representa un escudo frente a shocks externos. Tal como subraya el artículo del diario *Información*, “la economía circular es una oportunidad geopolítica para Europa”: reduce vulnerabilidades energéticas, fortalece sectores estratégicos y diversifica las fuentes de resiliencia productiva.

&gt;



producto y la armonización normativa, son pasos cruciales. No se trata solo de una respuesta ambiental: es una estrategia económica y política de supervivencia.

**¿Qué crees que hace falta para acelerar realmente esta transformación circular?**

Ambición desde lo público. Necesitamos una política fiscal que deje de premiar la extracción de materias primas vírgenes y empiece a incentivar la reutilización, el reciclaje, la durabilidad. Hoy en día, muchas empresas que quieren hacer bien las cosas se ven desincentivadas por un marco que sigue anclado en la lógica lineal. Mientras los incentivos fiscales no cambien, la economía circular seguirá dependiendo de la voluntad de unos pocos pioneros. Y no es suficiente. Si no hay rentabilidad, no hay economía circular. Por eso insisto: no es una alternativa. Es la única forma viable que conocemos de seguir haciendo economía sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras. ■

&gt;

También desde el sector de la gestión de residuos, empresas como PreZero España demuestran cómo la digitalización, la IA o el análisis avanzado de datos están transformando el tratamiento y la valorización de residuos. Según su Gerente de Innovación, Elisabet González, “cada decisión tecnológica es también una decisión ambiental”.

Este cambio de paradigma exige nuevas capacidades dentro de las organizaciones: analistas de datos, ingenieros especializados en circularidad, expertos en modelos de negocio regenerativos y perfiles híbridos capaces de tender puentes entre sostenibilidad, finanzas y operaciones. El reto no es solo técnico: es organizacional.



### Financiación para [re]activar la economía circular

“La **financiación pública europea** puede desempeñar un papel decisivo en la aceleración hacia una economía verdaderamente circular”, subraya **Adrián Rivas**, Consultor en proyectos europeos en **ZABALA Innovation**. Y no le falta fundamento, pues las oportunidades están sobre la mesa, articuladas a través de programas que ya están impulsando la transición en múltiples sectores productivos.

El **programa LIFE**, dedicado exclusivamente al medioambiente y la acción climática, financia proyectos demostrativos que impulsen modelos de negocio circulares, con una cobertura de hasta el 60% de los costes. Su **subprograma Economía Circular y Calidad de Vida** promueve soluciones para la reutilización de recursos, el diseño circular y la gestión avanzada de residuos -desde aparatos electrónicos hasta materiales críticos-. Entre sus casos de éxito destacan **LIFE Weeloop**, que alcanza una recuperación del 90% en placas de cocción, y **LIFE ZeroLandFilling**, orientado a valorizar residuos urbanos no reciclables.

En paralelo, **Horizonte Europa** canaliza inversiones hacia la circularidad desde **distintos clústeres**: Clúster 6 (bioeconomía y medioambiente), Clúster 4 (industria digital y materias primas estratégicas) y Clúster 5 (energía, transporte y soluciones climáticas), con un enfoque multisectorial y transversal.

Además de lo anterior, **el Banco Europeo de Inversiones (BEI) ofrece condiciones preferentes de financiación** -a través de préstamos blandos o líneas híbridas- para compañías que apuestan por procesos industriales circulares, tecnologías limpias o infraestructuras sostenibles, y **en el ámbito nacional el PERTE de Economía Circular ha movilizado más de 40 M€** en ayudas directas, canalizadas hacia iniciativas empresariales centradas en el ecodiseño, la digitalización, la valorización de residuos o la simbiosis industrial.

Ahora bien, como advierten numerosos expertos, el impulso financiero por parte de Europa no será suficiente sin una **fiscalidad coherente**, una **demanda pública alineada** y un **compromiso claro del sistema bancario**.

La transformación también pasa por rediseñar las cadenas de valor. Las empresas líderes están replanteando sus relaciones con proveedores, priorizando criterios de proximidad, impacto social y trazabilidad. El nuevo paradigma no solo genera beneficios ambientales, sino también oportunidades de diferenciación y posicionamiento competitivo.

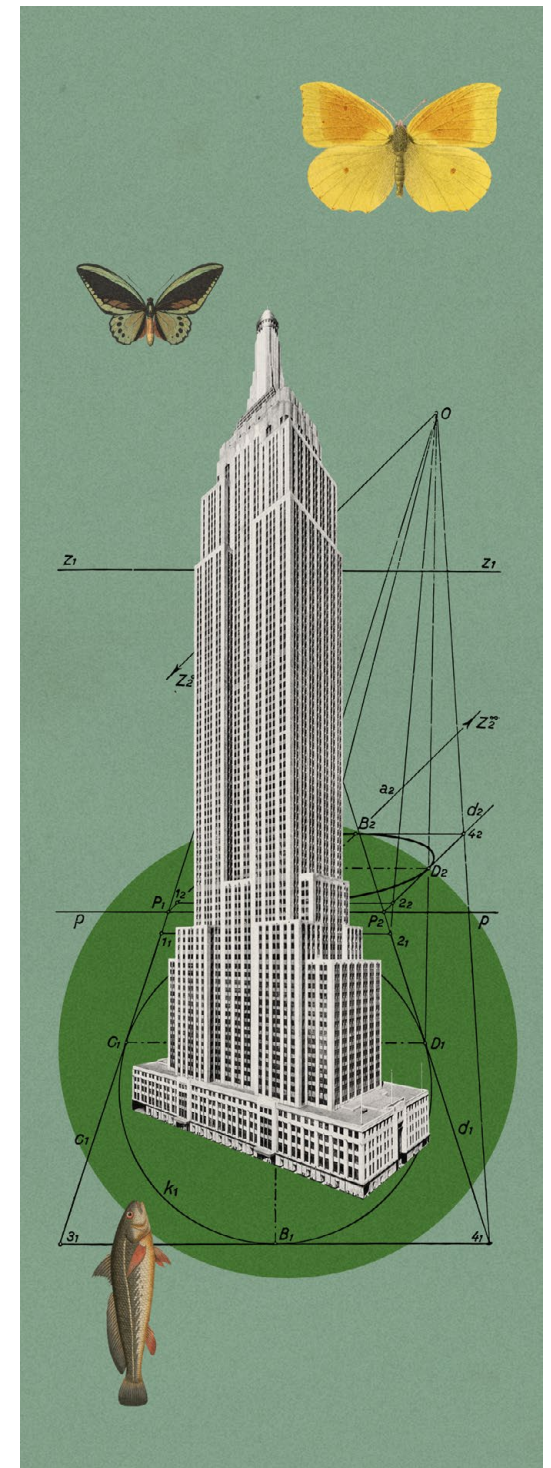
### Datos, dinero y dirección: lo que mueve (de verdad) el cambio

La economía circular no es solo una obligación moral: es una oportunidad de negocio. El World Business Council for Sustainable Development estima que el valor global asociado a modelos circulares superará los 4,5 billones de dólares en los próximos 15 años. En Europa, se espera la creación de más de dos millones de empleos vinculados a la circularidad. Y el 48% de las empresas ya busca mejorar su rentabilidad mediante este modelo, según Accenture.

El World Business Council for Sustainable Development estima que el valor global asociado a modelos circulares superará los 4,5 billones de dólares en los próximos 15 años

Silvia Urarte, Profesora de la UOC, lo resume de forma provocadora: “la sostenibilidad ya no es una opción. Es el nuevo estándar. Así como dejamos atrás los VHS o el gas ciudad, hoy estamos dejando atrás el plástico de un solo uso o los modelos lineales de producción”.

Pero también hay una lectura estratégica: en un mundo que gira hacia el proteccionismo verde, quien no sea circular será vulnerable a aranceles, regulaciones o costes de capital. La reactivación del discurso anti-climático en EEUU, con propuestas de *parón* a las políticas sostenibles promovidas por Trump y sus aliados, demuestra que el riesgo regulatorio no siempre es por exceso, sino también por retroceso.







### Europa impone nuevas reglas al producto, no solo al residuo

Con la aprobación definitiva del nuevo **Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases (PPWR)** y la adopción del **Plan de Trabajo 2025-2030 para el Reglamento de diseño ecológico de productos sostenibles y el de etiquetado energético**, la CE consolida un marco normativo exigente que redefine envases, productos y modelos de negocio.

El **PPWR**, aplicable directamente en todos los Estados miembros, fija el objetivo de **reducir en un 15 % los residuos de envases per cápita en 2040**, frente a los niveles de 2018. Para lograrlo, introduce medidas como:

- Prohibición de envases **innecesarios** y de un solo uso.
- Obligaciones de **reciclabilidad** y contenido reciclado.
- Objetivos de **reutilización** sectoriales (hostelería, e-commerce, bebidas).
- Implantación obligatoria de **Sistemas de Depósito y Retorno (SDDR)** antes de 2029.
- Refuerzo del principio de **Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP)** hacia los fabricantes.

En paralelo, el nuevo **Plan de Trabajo sobre Diseño Ecológico** amplía la lógica circular al conjunto de los productos: durabilidad, reparabilidad, contenido reciclado, eficiencia energética y **pasaportes digitales** serán requisitos clave para comercializar en el mercado único. El reglamento de **etiquetado energético**, por su parte, se extiende a nuevos productos con criterios más transparentes y uniformes.

&gt;

Por eso, la transformación hacia un modelo regenerativo debe apoyarse en decisiones financieras valientes. Necesitamos métricas nuevas, incentivos fiscales bien diseñados y fondos que comprendan la lógica de inversión circular, como los que ya se aplican en países como Países Bajos o Finlandia. La banca española tiene aquí una oportunidad histórica. Además, la compra pública se revela como palanca clave. Representa en torno al 15% del PIB y, como recuerda Domenech, si se aplicaran criterios de circularidad en licitaciones públicas, se generaría una demanda masiva que aceleraría la innovación en empresas de todos los tamaños.

### Circularidad radical: casos que rompen moldes

En sectores como la moda, la movilidad o las TIC, ya existen iniciativas que han pasado del piloto al modelo de negocio. La reventa, el alquiler, la refabricación o el reacondicionamiento masivo son ejemplos concretos. Pero lo más inspirador es el cambio de mentalidad.

Empresas como Ecoalf han revolucionado el sector textil fabricando prendas a partir de residuos marinos, posicionándose como pioneros en moda regenerativa. En el ámbito tecnológico, Back Market ha liderado el reacondicionamiento y venta de dispositivos electrónicos de segunda mano, con una estrategia que combina sostenibilidad, escalabilidad y experiencia de cliente. En el sector energético, Estel Green destaca con su proyecto CICHLO, que transforma salmuera en compuestos químicos útiles

La transformación hacia un modelo regenerativo debe apoyarse en decisiones financieras valientes. Necesitamos métricas nuevas, incentivos fiscales bien diseñados y fondos que comprendan la lógica de inversión circular, como los que ya se aplican en países como Países Bajos o Finlandia

mediante electrólisis alimentada con energía solar. Y en movilidad, firmas como Acciona o Cooltra han convertido el modelo de uso compartido y electrificación en una alternativa real al transporte privado.

La circularidad radical exige desaprender tanto como innovar. Como plantea Domenech, es urgente superar los bloques lineales: “las empresas quieren ser circulares, pero sus estructuras de ingresos, sus bancos o su regulación no están alineadas”. La clave, insiste, es activar simultáneamente cuatro palancas: rediseño estructural, inteligencia de datos, financiación adaptada y tecnología avanzada.

Para cerrar el círculo hace falta visión, pero también colaboración. Desde las administraciones públicas hasta las universidades, pasando por consumidores y sociedad civil, todos deben estar implicados. Como recuerda la investigadora de la University College London, “la compra pública representa el 15 % del PIB. Si exigiera criterios circulares, muchas empresas innovarían para no quedarse fuera”.

El futuro no es lineal. Y las empresas que entiendan que la circularidad no es una técnica, sino una filosofía de negocio adaptativa, tendrán ventaja en un mundo cada vez más escaso, interconectado y exigente. La buena noticia es que el cambio ya ha empezado. Y en España, también hay pioneros marcando el paso. Ahora toca darles escala, política y liderazgo. ■

Texto: Daniel Cavadas, APD

### Nestlé y el desafío de una alimentación sostenible y circular

En un Almuerzo-Coloquio privado de APD celebrado el pasado 7 de julio en Barcelona, **Jordi Llach, Director General de Nestlé España**, expuso la visión y acciones que la compañía está realizando en su transición hacia una alimentación más sostenible.

Entre sus principales objetivos figuran una **reducción del 20% de emisiones para 2025 y del 50% para 2030**. Esto incluye inversiones significativas, como por ejemplo el esfuerzo por **impulsar la agricultura regenerativa** en toda su cadena de suministro.



El enfoque integral **‘from farm to fork’** refleja también su apuesta por ingredientes de origen vegetal, productos certificados sostenibles (como cacao, café y aceite de palma), y la transformación de procesos industriales para usar energías renovables y **envases reciclables o reutilizables**. Asimismo, Llach puso en valor proyectos locales en España como **Solís Responsable, basado en agricultura regenerativa local**, o las papillas infantiles elaboradas con cereales cultivados al 100% con agricultura regenerativa, como ejemplos tangibles de su impacto en territorio nacional.



# En la sostenibilidad no hay vuelta atrás...

**Silvia Urarte**

Especialista en RSC y ODS, y Profesora Titular de la Universitat Oberta de Catalunya

**H**ay momentos en los que una innovación transforma nuestra forma de vivir de forma irreversible. No porque sea una imposición, sino porque lo nuevo funciona mejor: es más útil, más accesible, más eficiente, más alineado con nuestras necesidades. Y, una vez adoptado, simplemente no hay marcha atrás.

Durante años revelamos carretes de fotos, rebobinamos cintas de vídeo, desplegamos mapas de papel y enviamos faxes. Hoy todo eso forma parte del pasado. La fotografía digital, el GPS, el correo electrónico y el *streaming* no solo sustituyeron tecnologías obsoletas, sino que redefinieron nuestras expectativas. Más de 6.800 millones de *smartphones* en uso (Statista), 250 millones de suscriptores en Netflix, o un 96% de empresas que ya no usan fax en España son solo algunos ejemplos de cómo ciertos avances se convierten en estándar. Y esta lógica no es exclusiva de lo digital. Está ocurriendo, ahora mismo, con la sostenibilidad.

## Cuestión de transición multisectorial

Estamos asistiendo a una transición global y multisectorial, tan profunda que pronto nos parecerá inconcebible haber funcionado de otra forma. La energía solar y eólica ya son, en más de 60 países, la opción más barata para generar electricidad. Según la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA), en 2023 representaron el 82% de toda la nueva capacidad eléctrica instalada en el mundo.

En la industria, compañías como Siemens, Unilever o Nestlé han integrado estrategias de economía circular y descarbonización, no solo por responsabilidad social, sino porque las métricas lo respaldan: las empresas con criterios ESG consolidados obtienen entre un 8 y un 10% más de rentabilidad a medio plazo (MSCI).

En el transporte, Amazon, DHL o UPS electrifican sus flotas a gran escala. La Agencia Internacional de la Energía (IEA) prevé más de 120 millones de vehícu-

los eléctricos circulando para 2030. Mientras tanto, la movilidad urbana cambia con la micromovilidad, los patinetes eléctricos y las ciudades de 15 minutos.

El comercio no se queda atrás: marcas como IKEA, Patagonia o Zalando apuestan por trazabilidad, reciclaje y modelos circulares. El sector salud también se transforma: el sistema de salud del Reino Unido (NHS) se ha comprometido a ser el primero en alcanzar emisiones netas cero para 2040.

Así como una vez dejamos atrás los carretes, el VHS o el gas ciudad, hoy estamos dejando atrás prácticas y productos que ya no encajan con el mundo que necesitamos construir: el plástico de un solo uso, la energía basada en combustibles fósiles o el modelo de transporte basado en coches privados contaminantes

La alimentación avanza en esa misma dirección. El mercado *plant-based* superó los 20.000 millones de dólares en 2023. Grandes cadenas ya lo han incorporado en su oferta habitual, respondiendo a una demanda social creciente. Lo mismo sucede en la construcción, donde las certificaciones ambientales como BREEAM o LEED se han convertido en condición casi obligada en muchos países, y en la educación, con más de 1.300 universidades alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Incluso la tecnología se convierte en palanca. La IA ya se aplica a la gestión eficiente de recursos, la predicción climática o el rediseño de cadenas de suministro. *Startups* como Climeworks capturan CO<sub>2</sub> directamente del aire, y muchas empresas desarrollan soluciones bioinspiradas para reemplazar materiales tradicionales con otros regenerativos.

## Dejando atrás un modelo INsostenible

Pero lo más revelador es que el cambio cultural también ha llegado. El 75% de los jóvenes europeos prefiere trabajar en empresas con impacto ambiental positivo (World Economic Forum). Para ellos, el propósito no es un valor añadido: es un criterio de decisión.

Así como una vez dejamos atrás los carretes, el VHS o el gas ciudad, hoy estamos dejando atrás prácticas y productos que ya no encajan con el mundo que necesitamos construir: el plástico de un solo uso, la energía basada en combustibles fósiles, la obsolescencia programada, el desperdicio alimentario, el *fast fashion* que explota recursos y personas, o el modelo de transporte basado en coches privados contaminantes. Estamos dejando atrás un modelo que ya no se sostiene: el de extraer, usar y desechar. La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en el nuevo estándar. Y cada vez más, es también el camino más rentable, más innovador y más resiliente.

Porque cuando una solución mejora lo anterior, no hay vuelta atrás. Y en sostenibilidad, ese punto ya lo hemos cruzado.

La diferencia es que, esta vez, no avanzamos a ciegas. Sabemos exactamente hacia dónde queremos ir: hacia un futuro limpio, justo, regenerativo. Y lo mejor de todo es que ya no es una utopía. Es una realidad en marcha. ■



## CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE... University College London



# “La compra pública puede ser el motor que convierta la circularidad en mainstream”

ENTREVISTA

**Teresa Domenech**

Profesora Asociada de Ecología Industrial y Economía Circular en University College London y coAutora del Informe para el Cambio Estratégico en Economía Circular en España (MITERD 2024)

Por Daniel Cavadas, APD

**T**eresa Domenech plantea una visión transformadora de la economía circular. Frente a las inercias del modelo lineal, propone herramientas para repensar cómo se crea valor desde el propósito empresarial, cómo financiar modelos resilientes y cómo activar la colaboración entre empresas, administración y centros de conocimiento. En la presente entrevista, ofrece claves muy prácticas para directivos que aspiran a liderar esta transición desde lo estratégico.

**La economía circular sigue siendo entendida en muchas organizaciones como un sinónimo de reciclaje, gestión de residuos o ecodiseño. Desde tu punto de vista, ¿qué elementos estratégicos están quedando fuera del radar de las empresas?**

El error más común es reducir la economía circular a una mejor gestión del residuo. Eso es una visión limitada y reactiva. La economía circular va mucho más allá: plantea una nueva lógica para generar valor empresarial, sin depender de la extracción constante de materias primas. La clave está en repensar desde el propósito. ¿Qué necesidad social está resolviendo mi empresa y cómo puede hacerlo con los recursos ya existentes en el sistema? En lugar de diseñar pensando en cómo deshacerse del producto al final, se trata de diseñar pensando en cómo mantenerlo útil durante más tiempo, cómo repararlo, actualizarlo o compartirlo. Esa es la verdadera transformación: pasar de una lógica de consumo a una lógica de uso eficiente y regenerativo.

**Has sido coautora del ‘Informe para el Cambio Estratégico en Economía Circular’, promovido por el Ministerio para la Transición Ecológica. El documento propone una hoja de ruta transformadora con palancas como el rediseño estructural, la inteligencia de datos o las finanzas circulares. ¿Cuáles te parecen más relevantes para el mundo empresarial? Todas lo son, y lo interesante es que son comunes a todos los sectores. Aunque cada industria tenga sus retos específicos, hay cuatro palancas que deben activarse simultáneamente: rediseño estructural, inteligencia de datos, finanzas circulares y tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial.**

El rediseño estructural implica repensar no solo productos o procesos, sino redes enteras de infraestructuras y relaciones entre empresas. La inteligencia de datos es clave porque la mayoría de las empresas no tiene visibilidad sobre los materiales que utiliza ni sobre su destino final. Y sin datos, no hay decisiones. En cuanto a la financiación, necesitamos marcos adaptados: los modelos circulares tienen una estructura de costes y retorno distinta, y eso exige nuevos criterios financieros. Aquí la IA puede ser muy útil para generar estimaciones y modelar escenarios a partir de datos incompletos o dispersos.

**En el informe se introduce el concepto de “bloqueo lineal”, que hace referencia a decisiones estructurales que refuerzan el modelo de usar y desechar. ¿Podrías explicarlo con ejemplos?**

>

“Si una empresa quiere utilizar un subproducto como materia prima, incluso con tecnología segura y validada, la legislación española lo pone muy difícil. En cambio, en países como Dinamarca, Suecia o el Reino Unido, hay mecanismos para negociar excepciones y validar proyectos piloto bajo control ambiental”



&gt;

El bloqueo lineal es esa inercia que hace que, aunque una empresa tenga voluntad de ser más circular, le resulte muy difícil cambiar. Muchas veces, los departamentos de diseño y residuos no se comunican. Y si quien diseña un producto no sabe qué ocurre al final de su vida útil, no puede anticipar opciones como la remanufactura o el reciclaje efectivo.

Además, cambiar a un modelo circular implica rediseñar la estructura de ingresos y gastos. Por ejemplo, si en lugar de vender productos empiezas a ofrecerlos como servicio (*leasing*, *renting*, suscripción), tus flujos de caja cambian, y eso impacta en toda la planificación financiera. Si tu equipo financiero o tu banco no lo entiende, no lo va a apoyar. Por eso hablamos de bloqueo: no es falta de intención, sino falta de alineación sistémica.

**En el informe también se menciona la compra pública como una palanca clave. ¿Qué peso tiene realmente y cómo se está aplicando en España?**

Es una de las herramientas más potentes y menos explotadas. La compra pública representa en torno al 15% del PIB. Si se exigieran criterios de circularidad en los contratos públicos, muchas empresas innovarían simplemente para no quedarse fuera de esos procesos. En España, la compra pública verde se ha desarrollado tímidamente y con escasa incorporación de criterios circulares. En cambio, países como Bélgica o los Países Bajos ya incluyen cláusulas específicas que valoran el ciclo de vida, el diseño modular, la reutilización o el acceso como servicio.

La compra pública puede ser el motor que convierta la circularidad en *mainstream*. Pero para eso hace falta decisión política, capacitación técnica y estándares claros. Si la compra pública no exige circularidad, la economía circular seguirá siendo marginal.

**Desde tu experiencia académica e institucional, ¿qué condiciones deben darse para que la colaboración entre empresas, administración y conocimiento sea eficaz?**

Lo primero es romper la desconfianza mutua. Hoy, en España, colaborar con la administración es percibido como algo lento, burocrático y lleno de riesgos. Las universidades, por su parte, suelen investigar de forma muy desconectada de las necesidades reales de las empresas. Y las empresas, por todo esto, tienden a ir solas.

En otros países -Reino Unido, por ejemplo-, existe una cultura de colaboración mucho más natural. Las universidades trabajan directamente con empresas, y los investigadores contribuyen activamente a la definición de políticas públicas. Aquí necesitamos un cambio cultural profundo, y estructuras que hagan que colaborar sea más rentable que competir.

**¿Y qué papel juega la regulación en este contexto? ¿Es demasiado rígida para permitir la innovación circular?**

Sí, lo es. Si una empresa quiere utilizar un subproducto como materia prima, incluso con tecnología segura y validada, la legislación española lo pone muy difícil. En cambio, en países como Dinamarca, Suecia o el Reino Unido, hay mecanismos para negociar excepciones y validar proyectos piloto bajo control ambiental.

Aquí, ni siquiera se contempla esa posibilidad. Y eso frena iniciativas que podrían reducir costes, emisiones y dependencia de recursos. Necesitamos una regulación más flexible e inteligente, que no renuncie a la protección ambiental, pero que entienda que innovar también es proteger. ■



**Aunque hay experiencias internacionales -como la banca en Países Bajos o las políticas públicas en Japón-, ¿qué deberíamos hacer en España para avanzar hacia un sistema financiero que impulse la circularidad?**

Primero, **formar al sector financiero**. Hoy muchas entidades no saben cómo valorar un plan de negocio circular. **Ven un CAPEX alto, un retorno más lento o una lógica de ingresos distinta** y, simplemente, lo descartan. Hay que crear capacidades para entender el valor que se genera en estos modelos. Segundo, **necesitamos más instrumentos de apoyo**. Mientras que la descarbonización ha recibido ayudas públicas muy potentes, la circularidad sigue recibiendo muy poca atención institucional. Y eso es contradictorio, porque el 60% de las emisiones están vinculadas al uso de recursos. **Sin circularidad, no logramos los objetivos climáticos**. Y, por último, necesitamos métricas. No podemos seguir midiendo con reglas lineales algo que funciona con otra lógica.



## “En Euskadi contamos con instrumentos como el Basque Circular Hub y el Basque Ecodesign Center para avanzar con rigor técnico y visión compartida”

ENTREVISTA

**Alexander Boto Bastegieta**  
Director General de Ihobe-Gobierno Vasco



Con un reconocimiento reciente por parte de la OCDE como una de las regiones europeas más avanzadas en economía circular, Euskadi consolida su liderazgo gracias a una estrategia ambiciosa, colaborativa y tecnológicamente sólida. Alexander Boto Bastegieta, Director General de Ihobe, sociedad pública del Gobierno Vasco, analiza en la presente entrevista los factores que han permitido alcanzar este posicionamiento, así como las claves de una hoja de ruta que combina descarbonización sin desindustrialización, generación de empleo de calidad e impulso a la ecoinnovación. Desde la Estrategia de Economía Circular 2030 hasta instrumentos pioneros como el Basque Ecodesign Center o el listado de tecnologías limpias, el caso vasco se presenta como ejemplo de cómo la economía circular puede ser rentable, viable y estratégica.

La OCDE reconocía recientemente a Euskadi como uno de los referentes europeos en materia de economía circular. Desde tu perspectiva, ¿cuáles han sido los factores clave que han permitido alcanzar este posicionamiento diferencial a nivel internacional? Euskadi ha alcanzado este posicionamiento gracias a una estrategia clara, una gobernanza colaborativa y una apuesta decidida por la innovación. Desde 2005, hemos reducido un 33% las emisiones de gases de efecto invernadero mientras aumentábamos la producción, demostrando que descarbonizar sin desindustrializar es posible. La implicación de todos los agentes -administraciones, empresas, centros tecnológicos y ciudadanía- ha sido clave. Además, contamos con instrumentos como el Basque Circular Hub y el Basque Ecodesign Center, que nos permiten avanzar con rigor técnico y visión compartida. La colaboración público-privada, el impulso a la ecoinnovación y la

“La Estrategia de Economía Circular 2030 de Euskadi establece metas ambiciosas y además incorpora principios del *Clean Industrial Deal*, promoviendo una industria más eficiente y sostenible”



integración de la economía circular en las políticas industriales han sido determinantes para consolidar este liderazgo reconocido por la OCDE.

**Uno de los elementos más destacados en dicho informe es la Estrategia de Economía Circular 2030 del Gobierno Vasco. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue, y en qué medida se encuentra alineada con las políticas y marcos regulatorios en los que la UE está trabajando con el objetivo de alcanzar una economía totalmente circular para 2050?**

La Estrategia de Economía Circular 2030 de Euskadi establece metas ambiciosas: aumentar un 30% la productividad material, incrementar un 10% el uso de materiales circulares y reducir un 10% la generación de residuos por unidad de PIB. Está plenamente alineada con el Pacto Verde Europeo y el Plan de Acción de Economía Circular de la UE. Además, incorpora principios del *Clean Industrial Deal*, promoviendo una industria más eficiente y sostenible. A ello se suma el recién presentado Plan de Industria del Gobierno Vasco, que otorga el marco idóneo para seguir avanzando en este camino. Un plan ambicioso con 20 proyectos transformadores y con una inversión directa de 3.900

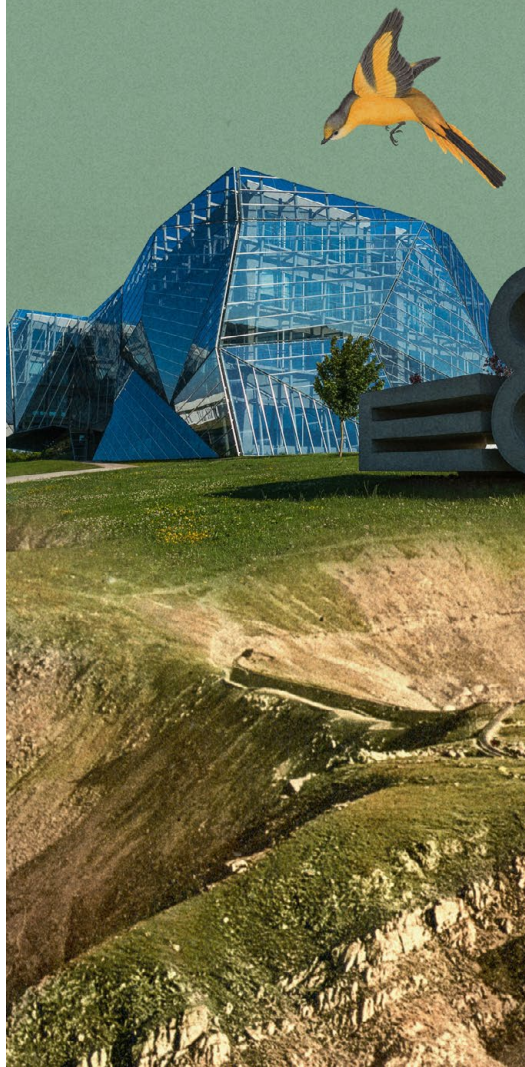
millones de euros hasta el 2028 para transformar el tejido industrial de Euskadi. Un Plan de Industria cuya vocación es sentar las bases para la creación de puestos de trabajo de alta calidad para las futuras generaciones

El informe también subraya que Euskadi es una de las pocas regiones europeas que combina una visión estratégica clara, una sólida capacidad técnica, y mecanismos eficaces de seguimiento y evaluación. ¿A través de qué palancas o herramientas concretas lográis integrar con efectividad estos tres ejes en las políticas públicas en materia de economía circular?

Contamos con una arquitectura institucional sólida que integra visión, técnica y evaluación. Iniciativas como el Basque Circular Hub permiten formar y acompañar a empresas y administraciones en su transición circular. El Basque Ecodesign Center es la mayor alianza público-privada que impulsa la innovación en ecodiseño liderada por el Gobierno Vasco, a través de sus entidades públicas Ihobe y Spri, y junto a 18 grandes empresas vascas, que traccionan sus cadenas de valor. También quisiera destacar algunas herramientas innovadoras desarrolladas por Ihobe, como la calculadora *Climate&Circularity Calculator*, que permite



“El programa PYME Circular Euskadi acompaña a pequeñas y medianas empresas en la identificación de oportunidades de mejora. También promovemos ayudas a la ecoinnovación y el ecodiseño, facilitando el desarrollo de productos más sostenibles”



&gt;

calcular la huella de carbono de organizaciones, productos y servicios, además de la huella ambiental corporativa. A esto se suma que contamos con sistemas de indicadores que hacen posible medir los avances y ajustar las políticas. La colaboración con las empresas, los centros tecnológicos y las universidades refuerza nuestra capacidad técnica y garantiza la coherencia y eficacia en la implementación de las políticas públicas.

**La economía circular está estrechamente vinculada a la innovación, tanto tecnológica como organizativa. ¿Qué iniciativas promueve Ihobe para impulsar la aparición de nuevos modelos de negocio, productos o servicios circulares?**

Desde Ihobe impulsamos múltiples iniciativas para fomentar la innovación circular. El programa PYME Circular Euskadi acompaña a pequeñas y medianas empresas en la identificación de oportunidades de mejora. También promovemos ayudas a la ecoinnovación y el ecodiseño, facilitando el desarrollo de productos más sostenibles. A través del Basque Circular Hub, ofrecemos formación especializada y asesoramiento técnico. Además, fomentamos alianzas público-privadas que conectan industria, centros tecnológicos y administración para desarrollar soluciones circulares. Estas iniciativas permiten no solo reducir impactos

ambientales, sino también generar ventajas competitivas, nuevos modelos de negocio y empleo de calidad en sectores estratégicos para Euskadi.

**Aunque tradicionalmente asociada a la sostenibilidad ambiental, la economía circular también representa una palanca de competitividad empresarial. De hecho, el caso vasco es una clara demostración de que la economía circular es viable, rentable y estratégica, ¿Qué cifras/evidencias concretas podéis trasladar a nuestros lectores desde Ihobe en este sentido?**

La economía circular representa ya el 1,12% del PIB vasco y genera más de 18.000 empleos. En los últimos años, la tasa de reciclaje municipal ha crecido 16 puntos y la compra pública verde ha superado los 450 millones de euros. Más de 700 empresas han participado en programas de economía circular, y se han identificado más de 100 soluciones circulares en el Basque Circular Summit 2025, el mayor congreso sobre economía circular del sur de Europa, organizado por Ihobe este pasado mes de abril en Bilbao. Estos datos demuestran que la circularidad no solo es ambientalmente necesaria, sino también económicamente viable. Euskadi ha demostrado que es posible combinar sostenibilidad, competitividad y cohesión social en un modelo de desarrollo industrial avanzado. ■



**Ihobe también juega un papel clave en la activación de instrumentos económicos que favorecen la circularidad. ¿Qué mecanismos de financiación, líneas de ayuda o convocatorias están actualmente en marcha para acompañar a las empresas y entidades en este proceso de transformación?**

Desde el Gobierno Vasco se están impulsando dos grandes instrumentos. Por un lado, un programa de subvenciones para la innovación en economía circular, que está dotado con 1,5 millones de euros y contempla tres líneas de ayudas: **ecodiseño y demostración en economía circular**, es decir, diseño de productos y servicios con menor impacto ambiental; **ecoinnovación estratégica**, para apoyar proyectos colaborativos con soluciones tecnológicas circulares; y **Pyme circular**, con la implicación de agentes intermedios para acompañar a las pequeñas y medianas empresas en la implementación de soluciones circulares.

El segundo instrumento es el **Listado Vasco de Tecnologías Limpias**, una iniciativa novedosa gracias a la cual las empresas pueden deducirse en el impuesto de sociedades hasta un 35% del coste de inversión que haya supuesto esa tecnología o equipamiento recogido en el listado.





“Las certificaciones, especialmente las dirigidas a informar al consumidor, se han convertido ya en una ventaja competitiva real”

ENTREVISTA  
Matías Romero Olmedo  
CEO de ACERTA

**E**n un contexto marcado por nuevas exigencias regulatorias y la transición hacia modelos circulares, ACERTA se posiciona como un referente en transparencia y confianza en el ámbito de la certificación. Matías Romero, CEO de la compañía, analiza los retos y oportunidades que afrontan las empresas y explica cómo iniciativas como CONFICERT están redefiniendo el valor de los sellos de calidad en España y a nivel internacional.

**La sostenibilidad ha dejado de ser solo reputación para convertirse en normativa exigente. ¿Cómo están respondiendo las organizaciones y qué papel desempeñan las certificaciones para garantizar trazabilidad y cumplimiento?**

Llevamos más de dos décadas acompañando a las empresas en la gestión del cambio, y puedo afirmar que estamos ante el momento más exigente y transformador del sector. La sostenibilidad ya no es una declaración de intenciones: es una obligación respaldada por leyes, directivas europeas y una creciente demanda de transparencia y rigor. En este contexto, las certificaciones juegan un papel clave. Son la garantía de que los compromisos se traducen en resultados medibles, verificables y fiables. No se trata solo de cumplir la ley, sino de generar confianza ante clientes, inversores y administraciones.

En ACERTA tenemos claro nuestro propósito: ayudar a generar confianza y acompañar a las organizaciones para que sus compromisos sostenibles se conviertan en ventajas competitivas reales. Por ello impulsamos iniciativas que refuercen la transparencia en el sector, como CONFICERT, una asociación sin ánimo de lucro que promueve certificaciones B2C a nivel internacional, enfocadas en la transparencia y en la fiabilidad.

**La taxonomía europea y el principio DNSH marcan nuevos criterios para acceder a financiación sostenible. ¿Qué retos encuentran las empresas y cómo contribuye ACERTA a facilitar la validación de proyectos circulares?**

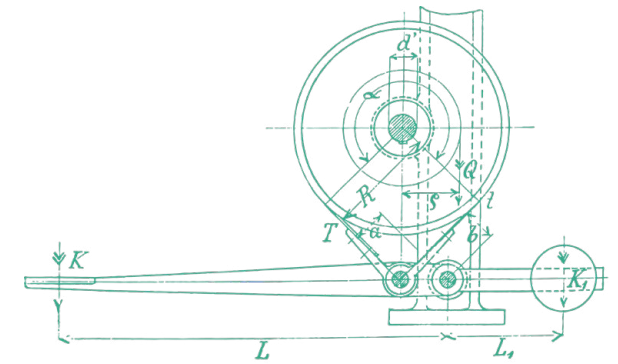
La taxonomía europea ha establecido un lenguaje común para definir qué actividades económicas pueden considerarse realmente sostenibles, y el principio DNSH (*Do No Significant Harm*) se ha convertido en una condición imprescindible para acceder a financiación, especialmente la vinculada a fondos europeos. Cada vez más, este principio se extiende también a convocatorias nacionales, aunque no estén financiadas directamente con fondos que provengan de la Unión Europea.

El reto principal es que muchas organizaciones aún no son plenamente conscientes de que sin evidencias

técnicas claras y verificables, que demuestren que su proyecto no causa un perjuicio significativo al medioambiente, corren el riesgo real de quedarse fuera de las ayudas. No basta con tener buenas intenciones: hay que demostrar el cumplimiento de criterios ambientales concretos. En ACERTA aportamos una solución rigurosa y práctica a este desafío. Estamos acreditados para evaluar el cumplimiento del principio DNSH, y lo hacemos adaptándonos a las particularidades de cada convocatoria, cada sector y cada tipo de proyecto. Nuestro enfoque combina conocimiento técnico, independencia y experiencia, lo que nos permite facilitar el acceso a financiación sostenible y reforzar la credibilidad de los proyectos frente a administraciones, entidades financieras e inversores.

**Más allá del cumplimiento legal, ¿están las empresas buscando certificaciones por demanda de mercado?**

Desde mi experiencia, puedo afirmar que las certificaciones, especialmente las dirigidas a informar al consumidor, se han convertido ya en una ventaja competitiva real. Cada vez más sectores -alimentación, envases, papel y madera, moda, distribución- exigen evidencias verificables de los atributos de calidad que los diferencian dentro de sus cadenas de valor. Quien puede demostrar con datos su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la circularidad, no solo cumple, sino que gana cuota de mercado, reputación y confianza, y si se hace con transparencia el efecto se multiplica. Ejemplos como *Food Waste Saver* -que certifica el cumplimiento de la Ley de Prevención del Desperdicio Alimentario-, *Good Farm Plus* o *VEG Wine*, son referentes en esta nueva generación de certificaciones, con sistemas de trazabilidad integrados, que garantizan total transparencia.



**Sectores como textil, moda o plásticos afrontan retos enormes. ¿Cómo puede ayudar la certificación a convertir esa presión normativa en oportunidad estratégica?**

La transición hacia modelos circulares ya no es una opción: es una condición de viabilidad futura. Y sectores como el textil, la moda o los plásticos lo están experimentando de forma directa, enfrentándose a una presión normativa creciente y a expectativas cada vez más exigentes por parte del mercado. En este contexto, la certificación rigurosa se convierte en una herramienta estratégica. Permite no solo demostrar cumplimiento, sino evidenciar impacto positivo, acceder a financiación verde y ganar competitividad en mercados que priorizan la sostenibilidad. Un ejemplo claro son los PERTE de Economía Circular, específicamente diseñados para sectores como textil y plásticos, que ya exigen el cumplimiento del principio DNSH como requisito para acceder a las ayudas. Todo indica que este enfoque se intensificará, impulsando desde la administración una inversión cada vez mayor en circularidad.

➤

ACERTA es una entidad de certificación independiente con más de 20 años de experiencia. En junio de 2025 unificó sus áreas de Food, I+D+i y ESG bajo una única marca: ACERTA Certificación. Esta nueva etapa impulsa su crecimiento y expansión con el objetivo de duplicar su volumen en el periodo 2025-2028 y ampliar su impacto en sectores clave en transformación.

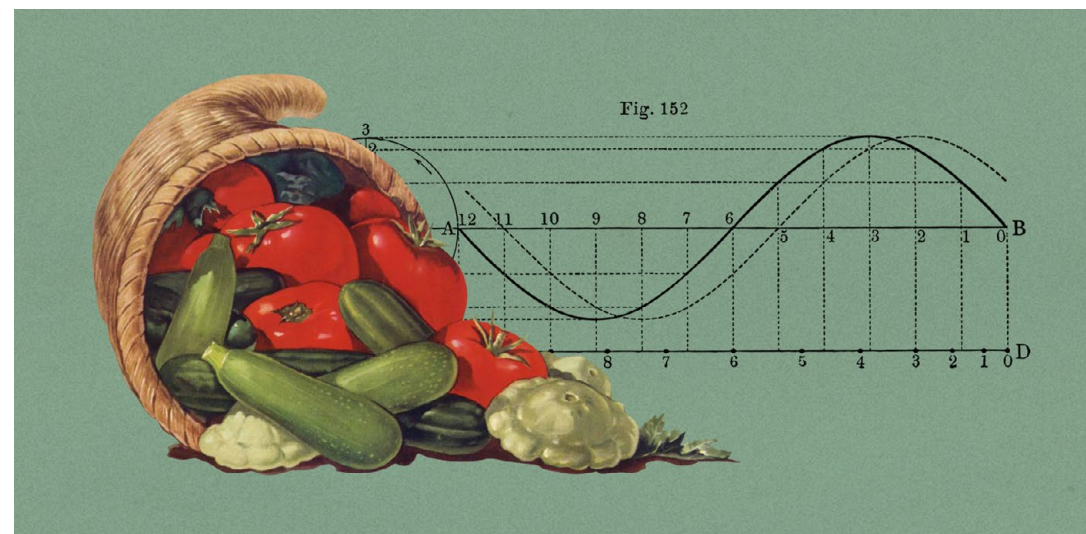
&gt;

Desde ACERTA estamos respondiendo a este reto también con innovación. Estamos desarrollando servicios de Certificados de Ahorro Energético (CAE), que permiten a las empresas monetizar los ahorros derivados de medidas implantadas de eficiencia energética. Es una herramienta con gran potencial para estos sectores, que les ayudará a financiar su transición hacia modelos más sostenibles y eficientes.

#### ¿Qué riesgos afrontan las empresas que no se alineen con esta transformación?

Los riesgos son claros y crecientes: pérdida de acceso a financiación, sanciones regulatorias, desventaja competitiva y, sobre todo, deterioro de la confianza y

la reputación ante sus *stakeholders*. La sostenibilidad ya no es un diferencial: es un criterio central de decisión empresarial. Quien no se adapta, pierde relevancia. En este sentido, vemos que esta brecha entre empresas alineadas con la transición y aquellas que no avanzan se ampliará en los próximos años. Por eso trabajamos para transformar los requisitos normativos en palancas de oportunidad, con soluciones que aportan trazabilidad, credibilidad y valor estratégico. Este será uno de los ejes del próximo encuentro de CONFICERT, donde abordaremos cómo la certificación rigurosa y la transparencia son esenciales para garantizar la competitividad y la resiliencia empresarial en un mercado cada vez más exigente. ■



#### En el sector agroalimentario, ACERTA ha lanzado *Food Waste Saver*. ¿Qué aporta esta certificación y qué acogida está teniendo?

*Food Waste Saver* es la primera certificación en España diseñada específicamente para dar respuesta a la Ley de Prevención de Pérdidas y Desperdicio Alimentario recientemente aprobada. Pero no se queda ahí: va más allá del cumplimiento legal y se convierte en una herramienta para mejorar procesos, reducir costes operativos y generar confianza real en consumidores y cadenas de valor. Su enfoque es internacional, porque el desperdicio alimentario es un reto global. Esta certificación se ha concebido

desde el inicio con criterios de máxima transparencia y trazabilidad, incorporando un sello digital que garantiza la verificación de todo el proceso, de principio a fin. La acogida está siendo muy positiva, especialmente entre aquellas empresas que no solo quieren cumplir con la ley, sino liderar el cambio hacia una producción más eficiente, ética y sostenible. *Food Waste Saver* permite convertir una obligación normativa en una ventaja competitiva, alineando sostenibilidad, reputación y eficiencia operativa.



## Circularidad en acción: el modelo CRICKET para una agricultura más inteligente

**Juan Marín Bravo**  
Director General de Cricket

En CRICKET no solo nos dedicamos a producir alimentos, llevamos décadas trabajando con una idea muy clara: cultivar con respeto, avanzar con sentido y hacer las cosas bien, también para las generaciones que vienen. Hoy somos la mayor empresa productora y comercializadora de brócoli y coliflor de Europa, y sabemos que esta posición implica una responsabilidad que va más allá del producto.

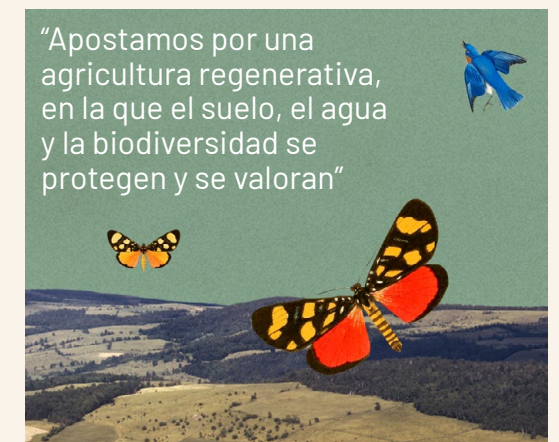
La economía circular no es una declaración de intenciones para nosotros, sino una estrategia real que aplicamos en cada parte del proceso. Apostamos por una agricultura regenerativa, en la que el suelo, el agua y la biodiversidad se protegen y se valoran. Llevamos años trabajando en reducir el uso de fitosanitarios, mejorar la eficiencia hídrica y energética, y repensar nuestra forma de producir para que sea más coherente con los retos actuales.

Nuestro compromiso con la sostenibilidad se traduce en acciones concretas. Parte del subproducto hortícola que generamos lo reutilizamos en alimentación animal, y otra parte la empleamos en nuestro departamento de I+D+I, donde desarrollamos nuevos productos a partir de materias que, en un modelo convencional, simplemente se desecharían.

En nuestros centros de confección trabajamos con envases reciclables, reducimos el uso de plásticos y gestionamos los residuos de forma responsable.

Contamos con instalaciones de autoconsumo energético y fomentamos la movilidad sostenible entre nuestros equipos. Además, a través del programa Bio-Diversity Grow, avanzamos hacia una mejora continua que refuerza nuestra apuesta por la sostenibilidad y el respeto al entorno.

Nuestro modelo demuestra que es posible producir de forma eficiente, innovadora y alineada con los principios de la economía circular. Ese es el camino que hemos elegido, y por el que seguiremos avanzando con determinación. ■







“Para RIU la economía circular no se traduce solo en buenas prácticas ambientales. Se enmarca dentro de nuestra estrategia de sostenibilidad *Proudly Committed*”

ENTREVISTA

**Xisca Sitjar**

Operational Sustainability Manager RIU Hotels

**D**esde la certificación pionera del desperdicio alimentario hasta proyectos de economía circular con impacto local, RIU Hotels ha convertido la sostenibilidad en una estrategia transversal. Xisca Sitjar, Operational Sustainability Manager de la cadena hotelera, nos explica cómo la transformación cultural, la formación y la innovación están redefiniendo su modelo operativo bajo el marco *Proudly Committed*.

**¿Qué significa hoy para RIU situar la economía circular en el corazón de su modelo hotelero?**

Para RIU la economía circular no se traduce tan solo en la realización de buenas prácticas ambientales; en nuestro caso, la economía circular se enmarca dentro de nuestra estrategia de sostenibilidad *Proudly Committed*. Es decir, que es parte de una transformación profunda y estratégica, que va más allá del reciclaje y convirtiéndose en un pilar central de nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa.

Habéis sido pioneros en certificar vuestros planes de desperdicio alimentario en Baleares. Concretamente, uno de los hitos clave en este ámbito ha sido la doble certificación de AENOR en economía circular y desperdicio alimentario. ¿Qué valor real aporta esta certificación al negocio? ¿Crees que marca un nuevo estándar para el sector turístico en España?

Por supuesto que la certificación del desperdicio alimentario recibida por parte de AENOR aporta un gran valor operativo y reputacional; pero, más allá de esto, internamente, nos aporta la certeza de que el trabajo realizado durante años ha dado sus frutos. Quizás es prematuro afirmar que estas certificaciones han establecido un estándar para el sector turístico en España. La consolidación de un “nuevo estándar” en toda la industria requiere de tiempo y una adopción generalizada. Para conseguirla debemos seguir trabajando en ello. Pero, sin lugar a dudas, esta doble certificación representa un hito significativo y un referente importante para nosotros. Por el momento, hemos certificado los cinco hoteles de Playa de Palma y nuestra intención es replicar el sistema en los todos los destinos donde podamos hacerlo.



Crédito: Lafiore.

En esa misma línea de circularidad y cultura colaborativa, destaca -por ejemplo- la alianza con La Fiore, donde el vidrio de los hoteles se transforma en objetos artesanales que vuelven a RIU. ¿Cómo surgió este proyecto y qué lo convierte en un modelo inspirador de economía circular local?

La iniciativa “Somos Circulares”, donde también participan otras cadenas, surge en 2023. Este innovador proyecto sostenible consiste en convertir las botellas de vidrio transparentes no retornables en piezas únicas para los hoteles. En nuestro caso, las botellas recicladas de todos nuestros hoteles de la Playa de Palma se recogen, destruyen y transforman posteriormente en menaje y vajilla.

Esta alianza con La Fiore es un claro ejemplo de economía circular por varios motivos. En primer lugar, se cierra por completo el ciclo de vida del producto evitando que se convierta en residuo. En segundo, se impulsa la economía local fomentando el consumo de proximidad (kilómetro cero) y se reducen los residuos y las emisiones. Y, por último, revaloriza la labor artesanal, ya que los maestros artesanos de La Fiore utilizan técnicas tradicionales de soplado, algunas de las cuales son Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO.

En 2024, RIU ha entregado 16,008 kg de vidrio, creando 15,208 kg de nuevas piezas para los hoteles y ahorrando 10,636 kg de emisiones de CO<sub>2</sub>.



“La certificación del desperdicio alimentario recibida por parte de AENOR aporta un gran valor operativo y reputacional”

Reducir el desperdicio en un entorno tan exigente como un hotel vacacional requiere mucho más que normas. ¿Qué barreras habéis encontrado en el camino y cómo habéis trabajado con los equipos de cocina y sala para convertir este reto en una cultura compartida? Considero que la barrera más importante para lograr una reducción en el desperdicio en nuestro sector es claramente el cambio de cultura y el cambio de las sistemáticas de trabajo que se han establecido y consolidado a lo largo del tiempo. Y para poder conseguir este gran cambio cultural, la formación de nuestros equipos es un elemento absolutamente fundamental. Verdaderamente es el motor que impulsa la concienciación entre nuestros empleados y la herramienta indispensable para lograr este reto.

**Compost para agricultores, productos de kilómetro 0, alianzas locales... ¿Cómo se mide el impacto social y ambiental en los destinos? ¿Dirías que se traduce también en una ventaja competitiva para RIU?**

Como parte de nuestra estrategia de sostenibilidad, la transparencia es un pilar fundamental; no solo





“La reducción de residuos, la optimización del uso de energía y agua, y la economía circular, no solo representan un beneficio real para el medioambiente”

> una cuestión de comunicación, sino una garantía de nuestro compromiso real. Con nuestro Método RIU, desarrollado en 2019 en colaboración con la ESCP Business School, podemos identificar y apoyar en las acciones que vayan a tener un impacto más beneficioso y real en cada comunidad y territorio donde tenemos presencia, ya que se enfoca en analizar las inversiones sociales y medioambientales para determinar su contribución por destino.

Nuestros informes de sostenibilidad, que publicamos anualmente, comparten nuestros resultados en cuanto a la inversión social y ambiental realizada y sus principales indicadores. Uno de nuestros objetivos para este año, fijado en nuestra estrategia *Proudly Committed*, es obtener una certificación de sostenibilidad para todos nuestros establecimientos a nivel mundial; lo que implica auditorías y el cumplimiento de estándares verificables.

¿Representan estas iniciativas una ventaja competitiva? Yo diría que sí. La reducción de residuos, la optimización del uso de energía y agua, y la economía circular, no solo representan un beneficio real para el medioambiente, sino que también se traducen en un ahorro significativo de costos operativos, en la mejora y optimización de procesos y servicios y en un beneficio en las relaciones con nuestros grupos de interés. ■



## Tecnología e Innovación en gestión de residuos: claves de la transición hacia la economía circular

**Elisabet González**  
Gerente de Innovación en PreZero España



La urgencia climática nos obliga a repensar el modo en que gestionamos nuestros recursos. En esta evolución hacia la economía circular son múltiples los actores que participan y entre ellos el sector de la gestión y tratamiento de residuos es uno de los eslabones clave. En PreZero, con la visión que nos proporcionan nuestros más de 50 años de experiencia, estamos convencidos de que la innovación tecnológica ha dejado de ser una mera herramienta de mejora operativa para convertirse en un elemento clave en la transición ecológica.

Hoy, la madurez alcanzada por tecnologías como la visión por computador, la IA, el Internet de las Cosas (IoT) o el análisis avanzado de datos están transformando la manera en que diseñamos, operamos y optimizamos nuestras instalaciones.

Ejemplo de ello es la digitalización y sensorización en los servicios urbanos de recogida y limpieza. Gracias a la información recogida y analizada mediante IA, en PreZero conseguimos ajustar nuestros servicios y optimizar las rutas de los vehículos de recogida, reduciendo el consumo energético y las emisiones asociadas.

Otras tecnologías, como la visión por computador o la robótica avanzada, están contribuyendo a la digitalización y automatización de los procesos de tratamiento de residuos. Con ello somos capaces de obtener información en tiempo real de los mismos para incrementar tanto la cantidad, como la calidad de los residuos que recuperamos, facilitando así su posterior reintroducción en el ciclo productivo y evitando la gestión final de estos valiosos recursos en vertederos.

### Anticipación a través de las nuevas tecnologías

Pero más allá de automatizar el diseño de plantas, trazar el comportamiento de los materiales o identificar nuevas oportunidades de reutilización, las nuevas tecnologías pueden ayudarnos a anticipar comportamientos de generación de residuos, lo que permite planificar mejor los recursos, adaptar campañas de concienciación y fomentar la participación de la ciudadanía, cuyo papel es fundamental en este proceso de transformación ecológica.

Todo esto son solo ejemplos del gran potencial de las nuevas tecnologías en la transformación y modernización del sector de la gestión y tratamiento de residuos. Sin embargo, no podemos olvidar que el reto no solo es tecnológico. La innovación debe ir acompañada de una visión estratégica, una inversión y una colaboración entre actores públicos y privados. En PreZero, apostamos por ello y por eso contamos con un maduro plan estratégico de innovación, en el que participan un amplio ecosistema de colaboradores, y que es nuestra palanca para el desarrollo de nuevas soluciones disruptivas que acompañen a la empresa en su transformación hacia un modelo de gestión circular de residuos, sostenible y descarbonizado.

En definitiva, la transición ecológica necesita nuevas soluciones tecnológicas y sobre todo empresas que anticipen, que prueben, que fallen y vuelvan a intentar. En un mundo donde cada recurso cuenta, cada decisión tecnológica también es una decisión ambiental. ■



ENTREVISTA  
Cristina Vázquez  
CEO de TEIMAS



“Cada vez es más frecuente que las compañías utilicen el control en la generación de sus residuos como parte de su estrategia de sostenibilidad”

**E**n un momento en que la normativa ambiental se intensifica y la sostenibilidad se convierte en prioridad empresarial, la gestión de residuos ya no puede abordarse como una simple cuestión operativa. Cristina Vázquez, CEO de TEIMAS, analiza en esta entrevista cómo soluciones digitales como *Zero* y *Teixo* están ayudando a grandes corporaciones a superar las barreras que frenan la transición hacia una economía verdaderamente circular.

**¿Qué barreras siguen existiendo en la digitalización de la gestión de residuos, especialmente en grandes corporaciones, y cómo las abordáis desde soluciones como *Teixo* o *Zero*?**

El mundo de la producción y gestión de residuos ha cambiado muchísimo en los últimos veinte años en España. El cambio se ha acelerado especialmente a partir de 2015 y se ha vuelto a acelerar en los años 2021 y 2022 con la puesta en marcha de la plataforma digital del Ministerio, y con la entrada en vigor de la Ley de Residuos 7/2022.

Cada vez es más frecuente que las compañías utilicen el control en la generación de sus residuos como parte de su estrategia de sostenibilidad y de gestión de costes. Y para la obtención y gestión eficaz de los datos, digitalizan esos procesos y su información.

No obstante, todavía siguen existiendo barreras que ralentizan este proceso. Algunas tienen que ver con la dispersión de los datos que existe en grandes corporaciones, la alta carga administrativa, el desconocimiento de las últimas normativas, la dificultad de la trazabilidad y, también muy relacionado, la dificultad de cuadrar y asignar los costes. Otra dificultad que nos encontramos en ocasiones es que algunas compañías han creado un gran mensaje en cuanto a políticas ambientales, pero poco aterrizado y tangible, lo que se traduce en equipos de medioambiente extremadamente pequeños y sin apenas recursos.

Las soluciones de TEIMAS están enfocadas a superar estos retos. *Zero*, el *software* diseñado para el control de residuos en grandes empresas, centraliza toda la infor-

mación en tiempo real, automatiza tareas clave, favorece el control y categorización de materiales y costes, es fuente de datos fiables, agiliza procesos de *reporting* y auditorías, y facilita el cumplimiento normativo mediante alertas y trazabilidad completa. *Teixo*, por su parte, optimiza los procesos y la documentación para los gestores de residuos, que deben soportar una gran carga administrativa.

Nuestro objetivo es que la gestión de residuos deje de ser un problema operativo y se convierta en una palanca de sostenibilidad y eficiencia real para las empresas.

**Hablar de economía circular está de moda, pero llevarla a la práctica requiere herramientas y cambios culturales. ¿Qué elementos son imprescindibles para convertir la circularidad en una realidad operativa y no solo estratégica?**

Poner en práctica estrategias de economía circular en las empresas necesita algo más que buenas intenciones. Desde nuestra experiencia, hay tres elementos clave: rediseñar procesos, implicar a toda la cadena de valor y contar con herramientas que permitan medir, analizar y actuar.

Hay que pensar en circularidad desde el diseño del producto, facilitar su reparación o reutilización, y

“Hay que pensar en circularidad desde el diseño del producto, facilitar su reparación o reutilización, y gestionar muy bien el final de su vida útil. Además, es fundamental la colaboración”



gestionar muy bien el final de su vida útil. Además, es fundamental la colaboración. Es poco habitual que alguien pueda “ser circular” en solitario. Hace falta coordinarse con toda la cadena de suministro, establecer procesos de logística inversa y tejer alianzas con proveedores, gestores, clientes... para cerrar realmente el ciclo.

Y otro elemento clave es medir. No se puede mejorar lo que no se mide. Hablamos de indicadores como el porcentaje de materiales reciclados, la reducción de residuos o la huella de carbono. Por último, aunque tal vez sea el punto más importante, las personas. La economía circular necesita el compromiso de los equipos internos. Requiere formación, implicación y una cultura empresarial alineada con la sostenibilidad.

**Medir el progreso es clave en sostenibilidad. En vuestro *blog* abordáis KPIs relevantes para empresas productoras de residuos. ¿Cuáles consideráis imprescindibles y qué papel juega el dato en la evolución hacia modelos más circulares?**

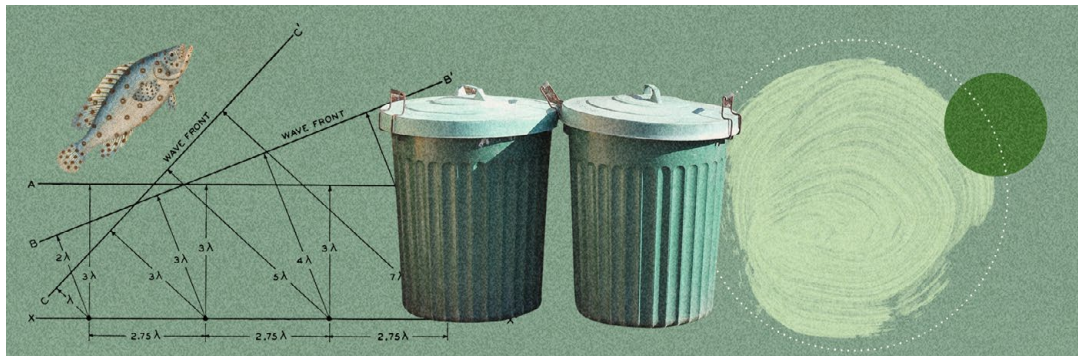
Estamos viviendo un momento donde el dato es el motor del cambio ya que las empresas no pueden permitirse desconocer su impacto ambiental en un contexto donde la transparencia y la trazabilidad son exigencias crecientes del mercado y la regulación.



&gt;

Los KPIs son herramientas imprescindibles para que puedan evaluar su avance hacia modelos más circulares y tomar decisiones informadas.

Las métricas imprescindibles son aquellas que ofrecen una visión clara y práctica del impacto generado. Por ejemplo, es fundamental conocer la cantidad total de residuos producidos, qué porcentaje se destina a valorización frente a eliminación, la huella de carbono asociada al transporte y tratamiento, el coste de gestión por unidad producida... y sobre todo, la comparación de estos datos año tras año.



### ¿Cómo acompañáis desde TEIMAS a las empresas para traducir las obligaciones legales en acciones concretas y medibles en sostenibilidad?

En los últimos años estamos viviendo un *tsunami* de normativa nueva vinculada con la sostenibilidad y con un alto impacto en la generación de residuos. La Ley 7/2022 o la CS3D son solo dos ejemplos, de varias decenas de normas nuevas. Lo que tienen en común estas nuevas normas es que exigen a las empresas más control de su generación de residuos, que se hagan conocedoras y responsables de dónde terminan sus deshechos y de qué tratamiento van a recibir (si van a ser reciclados, si van a ser incinerados, si se van a depositar en vertedero, etc.), que sean conscientes de su impacto (tanto económico como ambiental), que hagan planes para mitigar su impacto y que informen de todos estos datos a las autoridades competentes por medios digitales.

El rol de TEIMAS de cara a estos cambios es facilitar el cumplimiento real y práctico, centralizando toda la información en una plataforma digital que garantiza trazabilidad completa desde la generación

hasta el tratamiento final del residuo y que permite medir los indicadores relevantes en cada punto del proceso. Nuestros *softwares* están diseñados para automatizar procesos complejos, reducir errores y ofrecer informes en tiempo real que son imprescindibles para auditorías y certificaciones. También están pensados para poder interactuar con otros programas, evitando tener que repetir la introducción de datos. Esto permite a las empresas no solo cumplir la normativa, sino también optimizar costes y minimizar riesgos legales y medioambientales.

Respecto a la Directiva CSDDD, con los últimos cambios del paquete Ómnibus de la UE, parece que su aplicación afectará a un número más reducido de empresas del que se preveía inicialmente. Sin embargo, preparamos a nuestros clientes para anticiparse a estas nuevas obligaciones, ayudándoles a medir la huella de carbono y definir indicadores clave de sostenibilidad.

Estos indicadores ayudan a detectar ineficiencias o puntos de mejora y permiten tomar decisiones basadas en datos reales, lo que impulsa una reducción efectiva de residuos y su transformación en recursos útiles y sostenibles. Además, el papel del dato es esencial hoy en día para que la gestión sea transparente, trazable y cumpla con la normativa.

### Vuestros productos evolucionan constantemente. ¿Qué innovaciones tecnológicas estáis incorporando o explorando actualmente para seguir liderando la transformación del sector hacia modelos más sostenibles y circulares?

Dos de los pilares de TEIMAS son la innovación y la mejora continua en nuestras soluciones digitales, tanto en Teixo como en Zero. Una de las novedades clave de este año es la incorporación de IA para automatizar la importación y validación de la documentación asociada a los movimientos de residuos. Esta nueva función reduce todavía más la carga administrativa y minimiza errores, liberando tiempo para que los equipos puedan centrarse en tareas estratégicas. Además, hemos puesto en marcha nuevas funciones, avisos y formas de visualizar los datos que ayudan a nuestros clientes a avanzar en sus estrategias de economía circular, facilitando que los residuos se integren como recursos dentro de sus cadenas de valor.

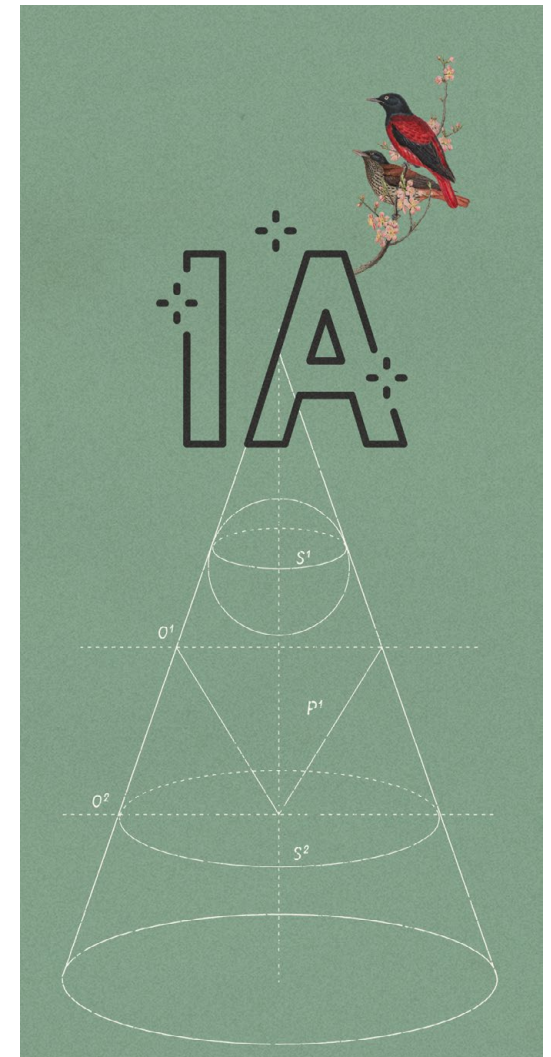
También estamos adaptándonos a las nuevas demandas regulatorias y operativas en España. Por ejemplo, se ha llevado a cabo este año la integración con la nueva Plataforma de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (plataforma RAEE). Otro ejemplo es la conexión con algunos Sistemas de Responsabilidad Ampliada del Productor para intercambiar información de envases.

El objetivo es continuar colaborando en la transformación del sector y garantizar que nuestros clientes cumplan con las normativas más recientes y complejas sin que sufran un gran impacto. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER AHORA





# Volver al origen para construir el futuro

**Toni Ballester**  
CEO de Estel Ingeniería y Obras



**C**uando hablamos de economía circular, muchos la perciben como una tendencia reciente, casi futurista. Sin embargo, en realidad se trata de una forma de entender el mundo que nuestras generaciones anteriores ya conocían muy bien. Nuestros padres y abuelos vivían bajo una lógica sencilla: aprovechar todo, no desperdiciar nada, cuidar lo que se tiene. Era una sabiduría nacida de la necesidad, que fomentaba la creatividad para alargar la vida útil de los objetos y, al mismo tiempo, respetar los recursos.

Hoy vivimos en una sociedad muy distinta, marcada por la inmediatez, el consumo rápido y la cultura del “usar y tirar”. Este modelo no es sostenible y somos conscientes de ello; por eso, es momento de recuperar aquella lógica que aplicaban nuestros mayores, y en Estel ya llevamos años trabajando para adaptarla al ámbito industrial. Y lo hacemos con la convicción de que la sostenibilidad no es solo una responsabilidad, sino también una oportunidad para innovar, ser más eficientes y generar valor compartido.

## La circularidad como principio rector

La economía circular propone un cambio de paradigma: dejar atrás el modelo lineal de extraer, producir, consumir y desechar, para pasar a un modelo regenerativo. Un sistema en el que los recursos se mantienen en uso durante el mayor tiempo posible, se reutilizan, se transforman y se reincorporan al ciclo productivo. Es una forma de pensar en ciclos, no en finales.

Este enfoque no solo permite reducir el impacto ambiental, sino que también mejora la competitividad, ya que cada recurso que se reaprovecha es un coste que se evita, y cada residuo que se transforma en materia prima es una fuente de valor.

## Trigeneración: eficiencia energética en estado puro

En este contexto, en Estel planteamos una solución integral para el suministro energético basada en aprovechar al máximo la energía de gas natural para generar electricidad y calor útil. Este último se perdería y se recupera en este caso para calefacción, agua caliente y,

utilizando una enfriadora de absorción transformamos el calor de los gases de escape en agua helada para el aire acondicionado del complejo. El sistema de trigeneración lleva integrado además paneles fotovoltaicos y acumulación de energía en baterías.

La energía solar desempeña un papel esencial. Los paneles convierten la radiación solar en electricidad sin generar emisiones ni residuos y el almacenamiento en baterías dota de estabilidad y una mayor eficiencia al sistema.

El ciclo que sigue este sistema permite aprovechar más del 80% de la energía primaria. Y cuando se aplica en entornos industriales, comerciales o sanitarios (entre otros), mejora la eficiencia, reduce costes, disminuye emisiones de CO<sub>2</sub> y limita el consumo de combustibles fósiles. Es, en definitiva, un ejemplo de cómo la tecnología puede ayudarnos a recuperar esa lógica de “no desperdiciar nada” que tan bien conocían las generaciones anteriores.

Además, este tipo de soluciones aporta autonomía energética, haciéndolos más resilientes frente a las fluctuaciones del mercado. Y lo más importante: se trata de una tecnología madura, escalable y adaptable a cualquier sector con una demanda energética importante.

Si a esta tecnología le sumamos sistemas de control inteligente apoyado por IA que permiten monitorizar el rendimiento en tiempo real, anticipar mantenimientos y optimizar el uso de recursos, el resultado es aún más eficiente. En este sentido, la digitalización se convierte en una aliada clave de la circularidad.

## Mirar atrás para avanzar

Volver a la economía circular no es retroceder, es avanzar con sentido; es recuperar lo mejor del pasado -ese respeto por los recursos, esa creatividad para alargar su vida útil- y combinarlo con lo mejor del presente: la tecnología, el conocimiento y la capacidad de innovar. Y, sobre todo, implica diseñar pensando en sistemas que duren, que puedan repararse, desmontarse, reutilizarse. Porque el futuro no se construye desde la obsolescencia, sino desde la adaptabilidad.



“En Estel impulsamos proyectos basados en la economía circular, permitiendo la convivencia entre tecnologías existentes y nuevas tecnologías, por las que apostamos. Así, por ejemplo, con la trigeneración estamos optimizando la eficiencia del sistema al exprimir toda la energía del combustible, evitando las pérdidas que ocurren en los sistemas tradicionales. O nuestro proyecto CICHLO, que reutiliza la salmuera de desalación, que hasta el momento no se le está dando una segunda vida.

A día de hoy tenemos la suerte de contar con tecnologías que años atrás no existían. Nuestro objetivo es utilizarlas en beneficio del reaprovechamiento. A veces es bueno pararse y dar un paso atrás para coger impulso. Volvamos a aprender lo desaprendido en estos años”.

**Silvia Vendrell**  
Directora de Estel Green

>

### Cerrar el círculo, abrir el futuro

En Estel estamos convencidos de que la economía circular no es solo una estrategia medioambiental, es una forma más inteligente, más eficiente y humana de hacer las cosas. Cada proyecto que desarrollamos, cada innovación que aplicamos, cada residuo que transformamos es un paso más hacia un modelo más resiliente y justo.

Y lo más importante: no lo hacemos solos. Lo hacemos con nuestro equipo, con nuestros clientes, con nuestros socios. Porque cerrar el círculo es una tarea colectiva, y porque solo juntos podremos construir ese futuro sostenible que, en el fondo, ya conocíamos desde hace generaciones. ■



### CICHL0: convertir residuos en soluciones

Otro ejemplo de esta lógica circular es el **proyecto CICHL0**, desarrollado desde nuestra división Estel Green. En él abordamos uno de los grandes retos del proceso de **desalación**: la **gestión de la salmuera**, ese subproducto de alta salinidad que tradicionalmente se considera un residuo problemático por su impacto ambiental.

Nosotros decidimos darle la vuelta: **¿y si esa salmuera pudiera convertirse en materia prima?** Así iniciamos una línea de investigación centrada en **extraer compuestos**

Volver a la economía circular no es retroceder, es avanzar con sentido; es recuperar lo mejor del pasado –ese respeto por los recursos– y combinarlo con lo mejor del presente: la tecnología, el conocimiento y la capacidad de innovar

útiles, como derivados del cloro (por ejemplo, la lejía) que se emplean para la desinfección y potabilización de agua y procesos industriales.

El proceso incluye una **fase de purificación y concentración**, de la cual obtenemos por un lado sal y, por otro, agua, cuyo excedente es reutilizable para riego e incluso podría llegar a utilizarse para consumo humano tras pasar por un proceso de potabilización. La mezcla de agua purificada y sal obtenidas se someten a un **proceso de electrolisis** para obtener ácido clorhídrico, hipoclorito de sodio e incluso seríamos capaces de generar carbonato sódico incorporando un sistema de captación de CO<sub>2</sub> atmosférico.

Todo ello, **se apoya en la instalación de paneles fotovoltaicos** que conviven con la agricultura del propio campo en el que se implantan.

Este planteamiento tiene un **doble beneficio**: **mejora la eficiencia del uso del suelo y reduce la evaporación del riego gracias al efecto de sombreado.**

Gracias a este proceso, obtenemos **productos de consumo necesario para la economía balear que hasta ahora no se producían en nuestras islas**. Baleares es tierra de salinas, pero hasta ahora nadie había obtenido derivados de ella. Este proyecto abre esa posibilidad, dándonos más autonomía reduciendo nuestra dependencia del exterior. Así, estamos generando productos KMO.

Una vez más, **se cierra un ciclo**. Y en ese cierre, **se genera valor**.



## PRÓXIMOS CONGRESOS



**6 Congreso de RRHH**  
Bilbao, 1 de octubre  
Bilbao Exhibition Centre

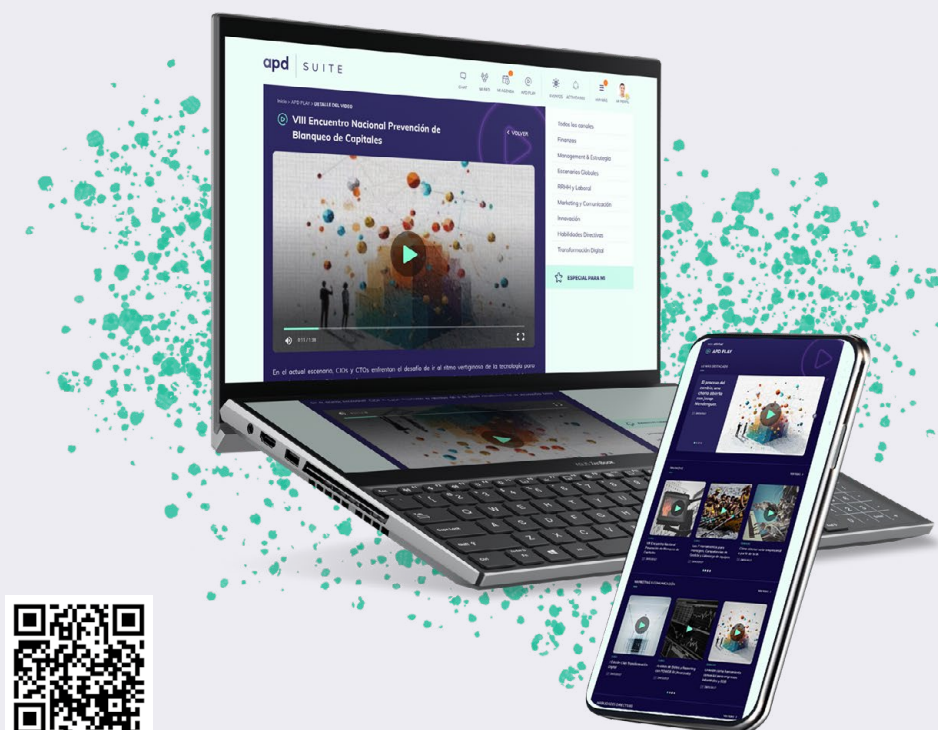


**6 Congreso de CFOs**  
Sevilla, 13 de noviembre  
Hotel Barceló Renacimiento





# APD Suite evoluciona: más funcionalidades, ahora en la web



APD Suite da un paso más en su evolución digital. La *app* dejará de funcionar en tu móvil como lo estaba haciendo hasta ahora. A partir de ahora, solo podrás acceder a través de la web; eso sí, seguirás disfrutando de las mismas funcionalidades.

Con este cambio buscamos mejorar la experiencia y evolucionar los servicios de una forma más ágil. APD Suite seguirá siendo accesible desde tu móvil, solo que ahora lo harás entrando desde tu navegador web. Y una vez dentro, la experiencia será la misma... o incluso mejor.

**¿Quiere decir que ya no podré acceder desde el móvil?**  
Por supuesto que podrás. En lugar de acceder desde la *app*, podrás hacerlo desde el *link* de **APD Suite**, pero una vez ingresas verás que tanto las funcionalidades como la experiencia de navegación son las mismas.

## ¿Pierdo mis datos con el cambio?

No. Cada usuario conserva el histórico de actividades e interacciones que tenía en su *app* móvil.

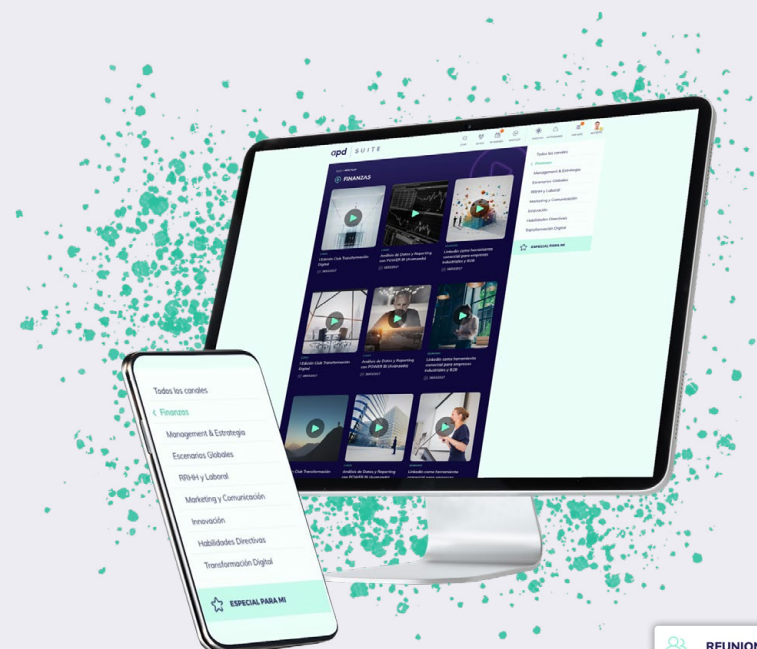
## ¿Qué servicios me aporta APD Suite?

APD Suite seguirá siendo tu área privada en APD, con la que puedes acceder a una experiencia aumentada cada vez que participas en una actividad:

- Crea tu red de contactos y chatea con asistentes.
- Accede al *streaming* y los diferidos.
- Descarga materiales exclusivos relacionados con la actividad.
- Participa en el muro de comentarios o envía mensajes en privado a los ponentes.

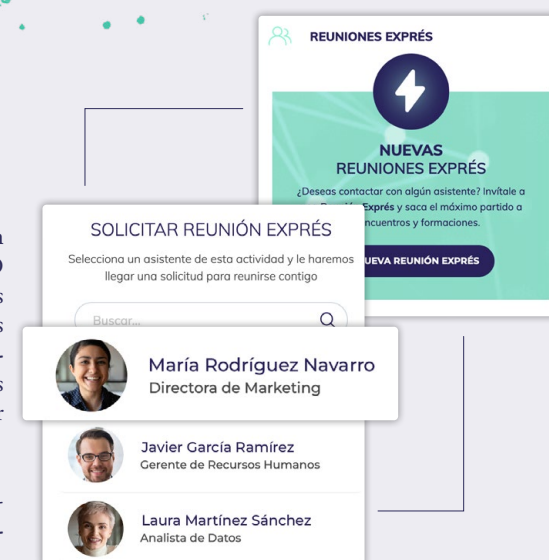
## NOVEDADES: APD PLAY & REUNIONES EXPRÉS

**APD Play**, el nuevo espacio de APD Suite, ha sido creado para que puedas ver en diferido las mejores intervenciones y *masterclasses* de nuestros expertos y líderes empresariales. Sin inscripciones, simplemente “dale al play” y aprende de los mejores.



**¿Te interesa reunirte con alguien antes o durante un encuentro de APD?** La nueva funcionalidad de APD Suite te permitirá cerrar reuniones antes y durante las principales actividades a las que te hayas inscrito. Es tan fácil como acceder al listado de asistentes y **proponerle una “Reunión Expres”**. Las notificaciones llegarán también a vuestra bandeja de mail para hacer aún más sencillo el seguimiento.

Este cambio es solo el primer paso de un plan más ambicioso. En los próximos meses, iremos **sumando mejoras inspiradas en las opiniones de nuestros socios**.





# Actualidad & Empresa

[HR in Action] 'Inhibición al contacto': el *career killer* silencioso del talento ejecutivo · Entrevista con Javier Moreno Oto, Socio Fundador de Deker Consultores [Tech CEOs] Innovar o estancarse: el nuevo liderazgo en la era de la disrupción · Diálogo Directivo entre Julia Bernal (Red Hat) y Suzana Curic (AWS) [I+D+i & Sostenibilidad] Del compromiso a la transformación: así escala el ESG con tecnología · La visión empresarial de Atos, Edison Next, Autoridad Portuaria de Baleares y Women Action Sustainability [Tienes que escuchar a...] David Pastor Vico, Filósofo y Divulgador: "Danzad, danzad, malditos"

Cierre Euros	Variación Euros	Variación %	Máximo intradía	Mínimo intradía	Volumen (títulos)	Efectivo negociado
126,75	-1,3	-1,02	127,55	124,2	101.065	12.741.944,15
26,18	0,22	0,85	26,26	25,44	275.537	7.158.251,3
10,325	-0,11	-1,05	10,4	10,195	845.639	8.701.193,19
39,7	-0,24	-0,6	39,82	39,41	278.904	11.061.118

transformación digital





## “Cuando falta iniciativa relacional, ningún talento brilla: ni en ventas, ni en liderazgo”

ENTREVISTA

**Javier Moreno Oto**

Socio Fundador de Deker Consultores

“Por encima de otros factores, el ‘síndrome de inhibición al contacto’ actúa como un *career killer*. Una amenaza silenciosa a la que se presta poca atención y que condiciona la progresión de personas y equipos de todo tipo”

**E**n un entorno donde la proactividad y la interacción son claves para liderar, vender y generar impacto, hay un factor silencioso que frena muchas trayectorias ejecutivas: la inhibición al contacto. No hablamos de timidez ni de falta de competencias, sino de una dificultad profunda para iniciar conversaciones relevantes en los momentos clave. En la presente entrevista, Javier Moreno Oto, Socio Fundador de Deker Consultores, expone por qué este “síndrome de inhibición” actúa como un auténtico *career killer*, cómo puede sabotear el rendimiento de perfiles con alto potencial, y qué pueden hacer los equipos de RRHH para detectarlo y corregirlo antes de que dañe la dinámica de un equipo... o la reputación comercial de una organización entera.

Muchos procesos de evaluación de talento se centran en habilidades, competencias o experiencias previas, pero dejan fuera un rasgo clave: la iniciativa real. Desde tu experiencia, ¿por qué es este un *career killer* en muchos perfiles ejecutivos, y cómo puede identificarse antes de que frene su desarrollo? Un ejecutivo basa su éxito en las relaciones, la comunicación y la confianza. Sin embargo, sabemos que por encima de otros factores el “síndrome de inhibición al contacto” actúa como un *career killer*. Una amenaza silenciosa a la que se presta poca atención y que condiciona la progresión de personas y equipos de todo tipo. De

hecho, quienes no se recatan y abren más conversaciones en menos tiempo, cuentan con una ventaja crucial y tienden a ascender y trascender a lo técnico. Esta proclividad al contacto hace que sean más visibles y accesibles, al tiempo que generan valor adicional para la empresa.

Si lo piensas bien, antes de preocuparnos por si “nos comunicamos bien”, deberíamos preocuparnos de si lo intentamos el suficiente número de veces, y si esto se da en un conjunto de situaciones clave dentro de nuestros equipos.

Si este tipo de bloqueos son tan devastadores como invisibles, ¿qué tipo de intervenciones pueden y deben impulsar los departamentos de RRHH para evitar que se conviertan en frenos crónicos al desarrollo profesional?

En muchos casos la inhibición es tan patente y afecta tanto al día a día de la empresa, que puedes ver cómo ni si quiera existe contacto ocular entre los miembros de un equipo. Para un responsable de RRHH, el nivel de contacto ocular debe ser un indicador cualitativo de la salud del grupo: de hasta qué punto unos están o no a disposición de otros, de si nos hacemos visibles y accesibles, o de si se huye del *networking*.

Además, la clave es entrar en aquellas situaciones que supongan un alto nivel de estrés para cada persona y

>

&gt;

qué le esté llevando a comportarse de modo inadecuado. En Deker Consultores medimos la capacidad para establecer relaciones clave a nivel interno mediante 18 escalas de comportamiento correlativas con el éxito profesional, la capacidad de trabajo en equipo y el liderazgo. A partir de ahí, intervenimos.

**En muchas empresas se ofrece formación enfocada a resolver los problemas de interacción en los equipos, pero tú adviertes de que, si la persona experimenta inhibición previa, esto no solo no ayudará, sino que aumentará la autoexigencia y la frustración. ¿Estamos entrenando a profesionales para una batalla que ni siquiera pueden empezar?**

Probablemente sí. En comunicación querer ser perfectos nos puede llevar a “cargarnos” la espontaneidad y la autenticidad. Si a una persona muy inhibida le trasladamos demasiado celo por comunicar “bien”, es probable que dude y que acabe intentándolo todavía menos veces. Y entonces, hemos agravado el problema.

**¿Está hoy Recursos Humanos preparado para identificar estos ‘bloqueos invisibles’ en perfiles de responsabilidad? Y concretamente, ¿cómo puede convertirse en un verdadero aliado de la Dirección Comercial?**

La razón esencial por la que se acaba prescindiendo de un comercial es porque no habla con el suficiente número de clientes, con genuino sentido comercial. A eso se le llama prospectar y la mayor de los comerciales no invierte en ello ni el 8% de su tiempo. Así que, en el proceso de selección, hay que detectar si el comercial plantea justo lo contrario. Si vive de forma natural destinar buena parte de su tiempo a esta actividad y la prioriza, o bien lo plantea como algo residual.

En puestos de responsabilidad es esencial que haya un potente *networking*. Y para eso deben vencerse los frenos que puedan afectar al líder como motor y correa de transmisión.



“El 80% de los comerciales no supera los 14 meses en el puesto para el que fueron contratados. Así que algo estamos haciendo mal... Hoy en día sabemos que la personalidad y la experiencia son importantes, pero por sí mismas no parecen suficientes para predecir si alguien venderá o no”

**¿De qué manera se puede contribuir a transformar esa “cultura interna” que, a veces de forma inconsciente, limita la proactividad comercial? ¿Qué palancas culturales o formativas pueden activarse para generar entornos donde vender se entienda como algo natural, ágil y parte del día a día de cualquier perfil con contacto con el cliente?**

Existe una relación directa entre cuántas conversaciones mantenemos y cuánto progresamos. Y a nivel comercial, entre cuántas veces intentamos vender y cuánto vendemos. Eliminar la aversión a la iniciativa de contacto en un conjunto de situaciones clave acaba por marcar una ventaja estratégica y difícil de imitar: en nuestros equipos de trabajo, en nuestros equipos directivos y en nuestros equipos de venta.

**Imagina que tienes delante a un equipo de RRHH que realmente quiere mejorar la selección y retención del talento comercial. Después de haber visto tantas situaciones fallidas, ¿por dónde les dirías que empiecen si quieren dejar de poner parches y empezar a transformar de verdad sus procesos?**

El 80% de los comerciales no supera los 14 meses en el puesto para el que fueron contratados. Así que algo estamos haciendo mal... Hoy en día sabemos que la personalidad y la experiencia son importantes, pero por sí mismas no parecen suficientes para predecir si alguien venderá o no. Es, sin embargo, la proclividad al contacto lo que hay que detectar. Porque si no inicias el contacto, nada ocurre... Porque a nivel comercial de poco nos sirve contar con un gran experto técnico, si no se ofrece al cliente y toma la iniciativa a lo largo de muchos momentos del proceso comercial.

Además, los planes de acogida no deben ahogar la espontaneidad del comercial. No hace falta esperar 6 o 12 meses para tomar una decisión sobre la continuidad de una persona en ventas. En 10 semanas el 80% de los comerciales alcanzan su máximo rendimiento. A partir de ahí, su nivel de proactividad o bien se mantiene o bien baja, pero pocas veces se eleva. ■

### Metodología SPQ: el camino para identificar y potenciar los comportamientos clave del desempeño comercial

“En el plano comercial, SPQ es un procedimiento propio que nos permite identificar si alguien realmente venderá, en qué plazo logrará estar a máximo rendimiento y a qué coste para la empresa en términos de apoyo o formación. Y en equipos pre-establecidos descubrimos **qué está sucediendo y dónde actuar** para mejorar la productividad de un comercial o de un equipo, y hacerles la vida más fácil. Modificamos comportamientos apoyándonos en la psicología cognitivo-conductual.

Hemos evaluado ya a miles de vendedores y aprendido de cada caso. Entramos en la parte final del proceso, porque **nadie te dice si un comercial realmente venderá o no, pero nosotros sí**. Cuando un cliente comienza a trabajar con nosotros, no deja de hacerlo ya que le es extremadamente beneficioso.

Todo esto lo hacemos también con equipos internos de todo tipo y sin cometido comercial. Grupos que deben **aprender a relacionarse, elevar su *networking* y ser más efectivos**”.



# Innovar o estancarse: el nuevo liderazgo en la era de la disrupción

**L**a transformación tecnológica ya no es un horizonte, sino el presente que define a las empresas competitivas. En un momento en que la IA, el *cloud* híbrido y el *open source* reconfiguran la economía digital, la innovación se convierte en una cuestión de liderazgo, cultura y propósito. Pero ¿qué distingue realmente a una organización innovadora? ¿Y qué papel juegan sus líderes en un entorno donde la tecnología evoluciona más rápido que las estructuras tradicionales?



**“Innovación es saber simplificar lo complejo y fomentar una estructura donde todos puedan aportar ideas en el día a día”**

Suzana Curic, Country Leader de Amazon Web Services (AWS) en España y Portugal

Diálogo con  
**Julia Bernal**  
Country Manager de Red Hat para España y Portugal

**C**on España consolidándose como un destino estratégico y de creciente relevancia para las inversiones de los gigantes tecnológicos, dos mujeres líderes de este sector en España y Portugal se encuentran en un nuevo diálogo directivo de APD. Suzana Curic, Country Leader de Amazon Web Services (AWS) en España y Portugal, conversa con Julia Bernal, Country Manager de Red Hat, sobre los aspectos esenciales que definen una empresa innovadora y las claves para liderar una compañía de esta naturaleza.

¿Qué marca la diferencia entre una organización innovadora y una que no tiene ese perfil? Para Suzana Curic, “innovación no es encontrar ideas locas: es

saber simplificar lo complejo y fomentar una estructura donde todos puedan aportar ideas en el día a día”. La Country Leader de AWS en España y Portugal subraya la importancia de contar con una cultura que no castigue la experimentación, sino que la aliente. Para ella, una empresa innovadora es aquella en la que se espera “que cada profesional, desde su posición, encuentre cómo mejorar lo que le rodea”, sin necesidad de grandes laboratorios ni comités formales.

Desde AWS, Suzana Curic comparte que la innovación “no surge solo del centro, sino desde los márgenes (‘edge’) de la organización. Cualquier persona puede proponer, documentar y desarrollar nuevas ideas que acaban escalando si aportan valor”. En esa misma



Julia Bernal durante su intervención en el 6 Congreso APD de CIOs.

### Soberanía digital y España como hub tecnológico europeo

Uno de los puntos clave que comparten ambas directivas es la apuesta clara de sus compañías por **España como destino estratégico**. AWS ha comprometido una inversión de más de 15.700 millones de euros hasta 2033, con la creación de 17.500 empleos y un impacto estimado de 21.600 millones en el PIB nacional. “España demuestra estar **preparada para ser un hub tecnológico**: por su talento, su acceso a energías renovables, su ubicación y su compromiso institucional con estas inversiones”, destaca Curic.

En este contexto, **la soberanía digital se presenta como una prioridad**. “Se trata de que los países puedan tener control sobre sus datos, sus tecnologías, sus procesos y su regulación”, apunta Bernal. “Y para eso, es clave **contar con infraestructuras locales, normativas exigentes y tecnologías como el código abierto y la nube híbrida**, que permiten decidir dónde y cómo se ejecutan las aplicaciones y los datos”.

&gt;

línea, Julia Bernal subraya que la cultura de innovación de Red Hat emana directamente de las comunidades *Open Source*, que son el motor de su innovación y el epicentro de sus productos y servicios. De estas comunidades, explica Julia, nacen valores como la transparencia, que luego se trasladan a nuestra organización. “La innovación no es un interruptor que enciendes o apagas”, afirma Julia. “Ya está en el ADN de nuestra organización formando parte de la cultura corporativa, los procesos y los valores que heredamos del código abierto, donde todas las voces importan y las mejores ideas ganan por mérito”.

### Liderar una empresa innovadora: el doble rol de guardianas y aprendices

Durante el encuentro, Suzana Curic y Julia Bernal reflexionaron sobre el papel de la dirección en una empresa innovadora. Para Curic, “la dirección debe actuar como un adolescente tecnológico, siempre abierta a lo nuevo, sin temor a experimentar, a aprender, a equivocarse”, La Country Leader de AWS en España y Portugal enfatiza la importancia de que “aunque pertenezcamos a otra generación, debemos aprender de los más jóvenes, integrarlos en los consejos, escucharlos con humildad. Esa curiosidad constante es lo que mantiene viva la capacidad de innovar”.

Desde Red Hat, Julia Bernal complementa esta perspectiva destacando el doble rol que deben asumir los líderes. “Somos guardianes de una cultura corporativa y valores que debemos preservar y, al mismo tiempo, catalizadoras del cambio que la impulse hacia adelante”, explica. Bernal subraya la importancia de romper los silos entre equipos para fomentar la colaboración. Para ella, el propósito común y la creación de entornos seguros donde las personas puedan experimentar sin temor al error son claves. “La innovación florece cuando las personas tienen un propósito, una visión clara y un entorno en el que se sienten escuchadas y empoderadas, donde pueden aprender, innovar y, si es necesario, fallar para seguir adelante”, resume.

### Prepararse para los grandes retos normativos y tecnológicos

Con regulaciones como el Reglamento DORA, la Ley de Inteligencia Artificial o el GDPR en el horizonte, las organizaciones necesitan soluciones tecnológicas sólidas y socios confiables para adaptarse. Tanto Red Hat como AWS trabajan con clientes de referencia para garantizar que puedan afrontar estos nuevos retos en entornos seguros, flexibles y eficientes.

La colaboración entre ambas compañías es sólida y prolongada: “desde 2008 hasta hoy, y con más de 60.000 clientes usando tecnología de Red Hat sobre AWS, seguimos evolucionando juntos para que las empresas puedan innovar con libertad”, coinciden.

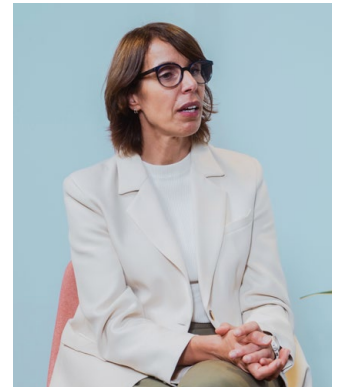
### IA Generativa: del hype a la transformación real

Entre las tecnologías que más aceleran la conversación, destaca sin duda la inteligencia artificial generativa. “Más del 50% de las empresas españolas ya usan IA, lo que supone un crecimiento del 39% respecto al año anterior”, indica Suzana Curic. “El ritmo de adopción es incluso mayor al que tuvo la telefonía móvil en su momento. Ya no se debate si se va a usar, sino cómo y para qué”.

AWS apuesta por un enfoque abierto y flexible, con un ecosistema que permite a cada cliente elegir el modelo más adecuado para su caso. “La clave es que, sin datos, no hay IA útil. Por eso ayudamos a las empresas a organizar, proteger y activar sus datos para que la IA les aporte valor real”, añade.

Por su parte, Red Hat defiende una visión de IA abierta y responsable, que permita democratizar el acceso, como ya hizo con el software libre: “Queremos que los modelos sean auditables, que sus algoritmos y pesos estén disponibles, para evitar sesgos y garantizar trazabilidad. La IA no puede convertirse en una caja negra inaccesible”, señala Julia Bernal. ■

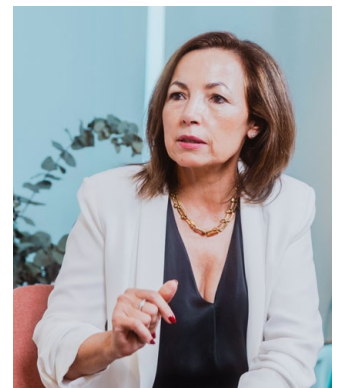
Texto: Nacho Criado, APD.



“La innovación no surge solo del centro, sino desde los márgenes de la organización. Cualquier persona puede proponer, documentar y desarrollar nuevas ideas que acaban escalando si aportan valor”

**Suzana Curic**

Country Leader de Amazon Web Services (AWS) en España y Portugal



“Somos guardianes de una cultura y unos valores que debemos preservar y, al mismo tiempo, catalizadores del cambio que la impulse hacia adelante”

**Julia Bernal**

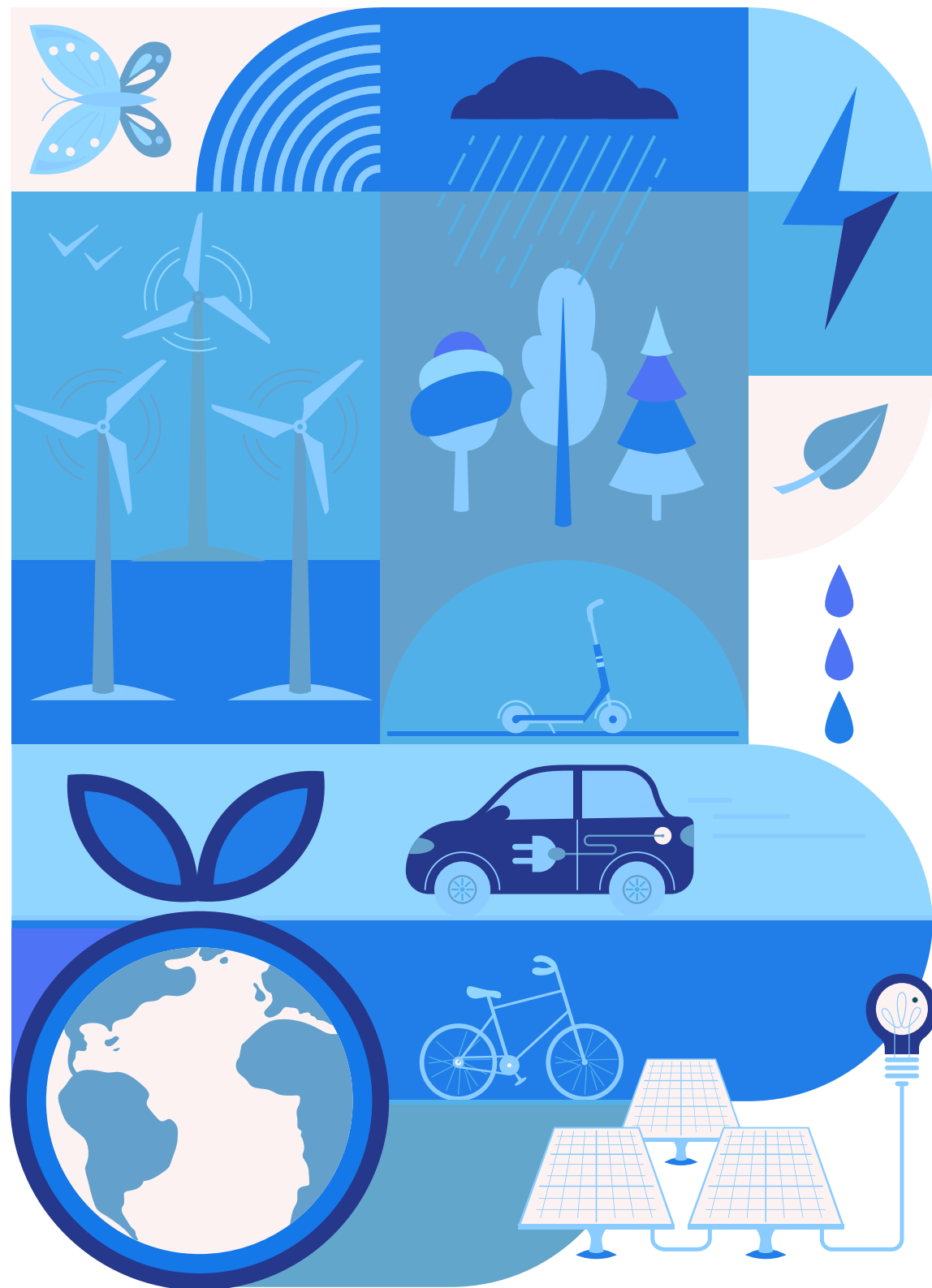
Country Manager de Red Hat para España y Portugal



¡Accede al  
Diálogo completo!

**VER AHORA**





Actualidad&Empresa  
I+D+i y Sostenibilidad

## Del compromiso a la transformación: así escala el ESG con tecnología

La sostenibilidad ha dejado de ser una opción reputacional para convertirse en un imperativo estratégico. Los criterios ESG marcan hoy la diferencia entre las empresas que lideran y las que simplemente se adaptan. No se trata solo de cumplir con una regulación cada vez más exigente, sino de diseñar un modelo de negocio preparado para un entorno más volátil, consciente y competitivo. Para lograrlo, la tecnología ha emergido como catalizador esencial. La capacidad de medir, gestionar y transformar el desempeño ESG en valor tangible depende, cada vez más, de herramientas digitales capaces de ofrecer visibilidad, anticipación y eficiencia. Ya no basta con declarar compromisos sostenibles: hay que ser capaz de demostrarlos con datos, auditarlos con rigor y convertirlos en palanca de innovación y crecimiento.

La transformación tecnológica está permitiendo una nueva forma de abordar la sostenibilidad, desde la captura de datos hasta la toma de decisiones estratégicas. Tecnologías como la IA, el análisis avanzado, el IoT o el *blockchain* están facilitando un enfoque basado en

evidencias, capaz de monitorizar emisiones, optimizar recursos, trazar la cadena de suministro y reducir riesgos.

El informe internacional *'Exploring the Global Sustainable Innovation Landscape'*, elaborado por Lexis-Nexis junto al Council on Strategic Risks, confirma este giro de paradigma: entre 2016 y 2021, la innovación en sostenibilidad se disparó, con un aumento del 270 % en producción científica y del 220 % en patentes. Empresas globales como Samsung, Toyota o BASF lideran la aplicación de tecnologías en campos como eficiencia energética, reciclaje químico o agricultura regenerativa.

En España, este enfoque se consolida a través de compañías que están integrando la sostenibilidad en sus operaciones y productos con soluciones tecnológicas a medida. Desde la electrificación de procesos hasta sistemas de gestión energética basados en IA, el cambio está en marcha. Y no se trata solo de cumplimiento, sino de anticipación: la digitalización de los procesos ESG permite modelar escenarios futuros, identificar oportunidades de mejora y construir ventajas competitivas sostenibles.



### Tecnología aplicada a la sostenibilidad: un ejemplo en movilidad corporativa

En la transición hacia **modelos empresariales más sostenibles**, las soluciones tecnológicas no solo permiten medir y gestionar impactos, sino también **rediseñar procesos clave como la movilidad**. Un ejemplo destacado de esta convergencia entre innovación y compromiso ESG lo representa la reciente alianza entre **emovili**, compañía líder en soluciones de recarga para vehículos eléctricos, y **Bookker**, plataforma pionera en la gestión inteligente de espacios corporativos.

La colaboración permite que los empleados reserven plazas de aparcamiento con **cargador eléctrico a través de la app de Bookker, integrada con el sistema de gestión energética de emovili**. Este modelo no solo mejora la experiencia de uso, sino que **optimiza el aprovechamiento de recursos limitados**, favoreciendo el acceso equitativo a los puntos de carga.

Con más de **20.000 puntos de recarga instalados**, emovili aporta su capacidad técnica y experiencia en eficiencia energética, mientras que Bookker amplía su propuesta de valor digital para incluir la gestión de movilidad interna y otros espacios laborales. La iniciativa no solo **reduce la huella de carbono** asociada al transporte, sino que **digitaliza procesos clave en la movilidad interna**, alineando eficiencia operativa, experiencia de usuario y compromiso medioambiental.

&gt;

### Liderar desde la innovación: rentabilidad y propósito alineados

La sostenibilidad ya no es el destino: es la estrategia. Así lo refleja la experiencia de Edison Next, una de las firmas más activas en transformación energética para entornos industriales y urbanos. Su Director Global de Comercial y Marketing, Jon Macías, es claro: “La sostenibilidad no está reñida con la rentabilidad. Reduciendo consumos energéticos, optimizando procesos y aprovechando recursos, ayudamos a las empresas a reducir costes y ganar resiliencia sin comprometer productividad”. Su compañía ha gestionado más de 2.450 GWh en proyectos que han evitado la emisión de más de 120.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

La clave, según Macías, está en la digitalización: “Ya no se trata solo de cumplir o de comunicar, sino de optimizar cada edificio, cada proceso, cada inversión”. Para ello, utilizan soluciones que combinan sensores inteligentes, plataformas cloud, inteligencia artificial y analítica avanzada.

En la misma línea, Ángel Ramírez, Responsable de Sostenibilidad y Descarbonización en Atos, insiste en que “la transformación tecnológica puede reducir más de un 15 % las emisiones globales” si se implementa correctamente. Apoyarse en IA, automatización o *edge computing* no solo permite reducir la huella operativa, sino rediseñar las cadenas de valor desde un enfoque bajo en carbono. “Todos los sectores económicos pueden beneficiarse de esta transformación si se aborda desde una visión transversal y estratégica”, afirma.

En ambos casos, la innovación no se limita al producto final: afecta a la cultura, la estructura y la forma en que las empresas entienden su papel en la sociedad. Es la suma de decisiones tecnológicas, organizativas y éticas lo que permite generar un impacto duradero y diferenciador.

### Un nuevo liderazgo para un nuevo contexto

Pese al impulso evidente, no todo son facilidades. Las empresas deben sortear desafíos importantes: una regulación en evolución constante, falta de estandarización en los indicadores, escasez de perfiles que conecten sostenibilidad y tecnología, y estructuras organizativas que aún operan en silos. La Directiva CSRD, ya en vigor, obligará progresivamente a miles de compañías europeas —también en España— a reportar su desempeño en sostenibilidad con el mismo rigor, trazabilidad y exigencia que la información financiera. Aunque la Ley Ómnibus ha introducido cierta flexibilidad para su despliegue nacional, especialmente entre las pymes, el marco sigue siendo ambicioso y exigente.

Aun así, el horizonte es prometedor. El citado informe de LexisNexis muestra que muchas soluciones tecnológicas aún están lejos de su madurez, lo que representa una ventana de oportunidad para quienes sepan anticiparse. Los sectores con mayor recorrido —como energía, construcción, salud o alimentación— están llamados a convertirse en verdaderos laboratorios de innovación ESG.

Desde la electrificación de procesos hasta sistemas de gestión energética basados en IA, el cambio está en marcha. Y no se trata solo de cumplimiento, sino de anticipación

En este escenario, el liderazgo juega un papel determinante. Ya no basta con contar con un área de sostenibilidad o con informes anuales. Es imprescindible que los comités de dirección incorporen la sostenibilidad como criterio transversal en la toma de decisiones, desde la inversión hasta la innovación o el desarrollo del talento.

“La tecnología no es el fin, sino el medio para alcanzar objetivos empresariales, sociales y ambientales ambiciosos”, resume Ramírez. “Pero para que funcione, hay que saber qué aplicar, cómo escalarlo y con qué visión ejecutarlo”. Esa visión es la que marcará la diferencia entre las compañías que lideren la transformación y las que lleguen tarde.

### Estrategia, innovación y futuro: la fórmula para liderar el cambio

Nos encontramos en un punto de inflexión. Las empresas que sepan integrar sostenibilidad y tecnología en su ADN serán las que definan las reglas del nuevo juego económico. La digitalización permite medir lo que antes era intangible, automatizar procesos sostenibles y diseñar modelos más resilientes. Pero el verdadero motor del cambio será la capacidad de liderazgo para activar ese potencial con coherencia, propósito y visión a largo plazo.

Porque en este momento del ESG, lo importante no es solo qué hacer. Lo que realmente cuenta es cómo hacerlo mejor, antes que nadie, y con impacto real. ■





## “La transformación tech puede reducir más de un 15% las emisiones mundiales”

ENTREVISTA

Ángel Ramírez

Responsable de Sostenibilidad y Descarbonización de Atos

**D**efendiendo que la tecnología es un pilar imprescindible para avanzar hacia modelos empresariales más sostenibles, eficientes y justos, Ángel Ramírez analiza en esta entrevista el impacto real de la digitalización en la lucha contra el cambio climático, la importancia de una gestión inteligente del dato y cómo tecnologías como la IA, el *cloud* o el *edge computing* pueden acelerar la descarbonización.

**En Atos afirmáis que la Tecnología Digital tiene el poder de promover el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medioambiente. ¿Cómo se traduce esta visión en vuestras soluciones?**

En Atos, esta estrategia se traduce en una serie de soluciones y servicios que buscan integrar la sostenibilidad en todos los aspectos donde la Tecnología Digital está implicada. Por ejemplo, la compañía ha desarrollado plataformas digitales que permiten a las empresas gestionar sus operaciones de manera más eficiente y sostenible. Estas plataformas incluyen herramientas para la gestión de la energía, la optimización de recursos y la reducción de emisiones de carbono. En numerosas ocasiones el consumo energético, la gestión eficiente de los recursos disponibles (tecnológicos y no tecnológicos) y la gestión de las emisiones de carbono van ligados a un coste económico que se ve reducido cuando se emplean soluciones tecnológicas que consideran estos desafíos desde su diseño. Además, Atos trabaja en proyectos que promueven la inclusión digital, asegurando que las tec-

nologías avanzadas estén disponibles para comunidades desatendidas, lo que contribuye a la equidad social.

**La descarbonización se ha convertido en uno de los grandes retos empresariales. ¿Qué papel juega la tecnología en facilitar esa transición hacia modelos más sostenibles y cómo ayudáis a las empresas a alcanzarla?**

La tecnología y la digitalización juegan un papel crucial en la descarbonización de las industrias al proporcionar soluciones que permiten a las empresas medir, gestionar y reducir sus emisiones de carbono. La transición a unos procesos de negocio bajos en carbono necesita de la transformación tecnológica; claramente ambas se necesitan y refuerzan. La transformación tecnológica puede reducir más de un 15% las emisiones mundiales, y todos los sectores económicos se pueden beneficiar de su impacto positivo en la eficiencia energética, pero es necesario que esta transformación esté incluida en toda la cadena de valor de las empresas.

Sectores como por ejemplo la agricultura, el transporte, la distribución en largas distancias y última milla, sectores energéticos, de servicios, etc., se pueden beneficiar mediante la transición energética y la transformación tecnológica de unos mejores resultados al usar productos y servicios que consiguen ser más eficientes en el consumo energético. Las empresas tecnológicas y nuestros *partners* mediante la transformación digital podemos dar respuesta a ambiciosos planes y objetivos de sostenibilidad de nuestros clientes.

**¿Qué tecnologías emergentes consideráis más decisivas para acelerar una transformación sostenible y regenerativa en las organizaciones?**

Desde mi punto de vista tenemos que plantearlo en el sentido de cuál es el conjunto de tecnologías que son más interesantes implementar para que esta transformación tecnológica sea eficaz y eficiente en el largo plazo teniendo en cuenta todos los requerimientos y necesidades de cada compañía.

Existen tecnologías y plataformas disponibles, y otras en desarrollo e implementación, para poder disponer de los datos necesarios en tiempo y en forma. La gestión y uso del dato es un punto de partida imprescindible para la correcta toma de decisiones, y sobre esta gestión del dato integrar todos los mecanismos o tecnologías disponibles que se pueden aplicar, como la automatización o la hiperautomatización de procesos, el despliegue y uso empresarial de la IA (de una forma responsable) como facilitador de gestión de estos datos y de identificador de *gaps* en los mismos, el uso de la infraestructura en la *nube* (híbrida y pública) o del *edge computing* para el procesamiento lo más cercano posible a la fuente de datos, o -por ejemplo- la tecnología cuántica para acelerar los procesos que necesiten de esta tecnología.

**La sostenibilidad ya no es solo una cuestión de cumplimiento, sino una fuente de innovación y ventaja competitiva. ¿Qué ejemplos podéis compartir sobre cómo Atos ha integrado estos valores en sus propias operaciones o junto a clientes?**

Atos ha integrado los valores de sostenibilidad en sus propias operaciones y en colaboración con nuestros *partners* de diferentes maneras en los servicios a los clientes. Por ejemplo, la compañía ha implementado prácticas de gestión sostenible en sus centros de datos, reduciendo significativamente su huella de carbono. Nuestra estrategia se basa en gestión de riesgos, eficiencia energética, el uso de energías renovables, y el enfoque en *GreenOps* + *FinOps* en la infraestructura y los servicios en *Cloud*.

“Sectores como la agricultura, el transporte, la distribución en largas distancias y última milla, sectores energéticos, de servicios, etc., se pueden beneficiar mediante la transición energética y la transformación tecnológica de unos mejores resultados”



Además, trabajamos en proyectos que promueven la economía circular, reutilizando y reciclando recursos para minimizar el desperdicio. Un ejemplo destacado es la colaboración con empresas del sector energético para desarrollar soluciones de energía renovable y eficiencia energética, lo que no solo reduce las emisiones, sino que también genera ahorros significativos y ventajas competitivas para los clientes. ■

# “Digitalizar es descarbonizar: cada dato cuenta para tomar mejores decisiones energéticas”

ENTREVISTA

**Jon Macías**

Chief Commercial &amp; Marketing Officer de Edison Next



En un momento en el que la descarbonización avanza como objetivo global, las organizaciones tienen el desafío de reinventar sus procesos y modelos de negocio, demostrando que es posible reducir el impacto ambiental sin renunciar a la rentabilidad. Hablamos con Jon Macías, Global Head of Commercial & Marketing de Edison Next, sobre cómo ligar la sostenibilidad a la competitividad, y cuáles son los frenos y oportunidades del mercado, así como el papel clave de sectores estratégicos en la construcción de un modelo económico más circular, digital y bajo en carbono.

**Edison Next está anunciando nuevos proyectos en favor de la sostenibilidad pero, ¿cuál diría que es el mayor logro alcanzado?**

Sin duda, el mayor logro ha sido haber evitado más de 120.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, gestionando de forma eficiente más de 2.450 GWh y desarrollando 25.000 proyectos. Estos resultados reflejan nuestro compromiso real con la descarbonización y la eficiencia energética.

**¿Cuál es el enfoque principal de la compañía en cuestión de servicios?**

Nos centramos en tres objetivos clave: reducir la huella de carbono, disminuir la factura energética y mejorar la competitividad de nuestros clientes. Lo hacemos a través de soluciones integrales que abarcan eficiencia energética, energías renovables, economía circular o gestión de Certificados de Ahorro Energético, siempre desde una visión de sostenibilidad y competitividad.

**Además de reducir la huella de carbono, ¿cómo contribuyen sus proyectos a mejorar la competitividad de las empresas?**

La sostenibilidad no está reñida con la rentabilidad. De hecho, nuestros proyectos buscan precisamente compaginar competitividad con sostenibilidad. Reduciendo consumos energéticos, optimizando procesos y aprovechando recursos, ayudamos a las empresas a ser más eficientes, reducir costes operativos y ganar resiliencia ante la volatilidad de los mercados energéticos. Todo ello, sin comprometer su productividad, sino mejorándola.

**¿Cómo integran la sostenibilidad en sectores industriales tan intensivos como el químico?**

Lo hacemos mediante una estrategia basada en diagnósticos de descarbonización. Analizamos el impacto de los diferentes vectores energéticos en el producto final y observamos que la energía tiene un peso relevante. Por eso, solemos priorizar aquellas acciones con un retorno más rápido, como la recuperación de calor, el reciclaje, el tratamiento de agua y la climatización eficiente. En este sector, gracias a estas medidas, hemos logrado ahorrar 120 GWh de energía y evitar la emisión de 110.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

**En el ámbito público, ¿cuáles han sido sus principales contribuciones?**

Hemos transformado el alumbrado exterior de más de 40 ciudades, consiguiendo ahorros de más del 50% y evitando 13.000 toneladas de CO<sub>2</sub>. Gestionamos más de 500.000 puntos de luz y colaboramos con 28 ayuntamientos, lo que nos posiciona como un socio clave para las administraciones locales.

**¿Qué papel juega la digitalización en la propuesta de valor de Edison Next?**

Disponemos de sistemas de gestión energética (EMS) y de edificios (BMS), soluciones IoT y herramientas de análisis masivo de datos que permiten monitorizar en tiempo real más de 200.000 señales y controlar 300.000 puntos al año. La digitalización no es opcional: es esencial para optimizar cada edificio, cada proceso, cada inversión.

**¿Qué sectores del ámbito terciario están mostrando más interés por sus servicios?**

Vemos un gran dinamismo en los sectores de hoteles, hospitales y oficinas. Gestionamos más de 2.000 edificios, logrando un 15% de ahorro medio por edificio, gracias a un enfoque integral que combina climatización eficiente, iluminación y vectores energéticos optimizados. ■



**¡Accede a la entrevista completa!**

**VER AHORA**

Iñigo Bertrand, CEO de Edison Next España.



**Descarbonización, tecnología y competitividad, ejes del diálogo empresarial en Catalunya**

El pasado 17 de junio y junto a Edison Next, APD celebró en Barcelona el encuentro ‘Descarbonización competitiva del tejido empresarial en Catalunya’, donde se reunieron líderes institucionales, empresariales y expertos del sector energético con el fin de abordar los retos y oportunidades que plantea la descarbonización del tejido industrial catalán, poniendo sobre la mesa la necesidad de combinar eficiencia energética, innovación tecnológica y retorno económico.





## “Queremos puertos abiertos a la ciudad, sostenibles, inteligentes y al servicio de la ciudadanía”

ENTREVISTA

**Javier Sanz**

Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares

Por Yolanda Sánchez, APD

**P**residente de la Autoridad Portuaria de Baleares (APB) desde septiembre de 2023, Javier Sanz lidera una transformación integral de los cinco puertos de interés general del archipiélago. Sostenibilidad, digitalización, excelencia operativa y apertura ciudadana marcan el rumbo de una estrategia ambiciosa y realista que busca redefinir el papel de los puertos como infraestructuras públicas conectadas con la vida urbana y el desarrollo económico.

**Desde tu nombramiento has liderado la APB en una etapa de gran transformación. ¿Cuáles consideras que han sido los principales logros y desafíos en estos dos años al frente de la institución?**

Desde el principio quise promover una nueva forma de gestionar la Autoridad Portuaria: una gestión moderna, con mirada pública, orientada al largo plazo.

Iniciamos un proceso de transformación organizativa, tanto interna como externa, y seguimos avanzando con pasos importantes. La APB es un ente público y, como tal, debemos estar al servicio de la sociedad. El principal reto ha sido cambiar inercias de gestión sin interrumpir la actividad portuaria. Y entre los logros, destacaría el nuevo enfoque de integración puerto-ciudad y la apertura a la ciudadanía.

**Uno de los ejes estratégicos ha sido la reordenación del puerto de Palma para acercarlo a la ciudadanía. ¿Cómo valora la respuesta ciudadana y qué impacto espera que tenga en la relación entre el puerto y la ciudad?**

La respuesta ha sido muy positiva. El nuevo Paseo Marítimo, por ejemplo, era antes una autopista urbana, con varios carriles de circulación. Hoy es un espacio verde, amable, pensado para peatones, ciclistas



**La sostenibilidad es un eje estratégico. ¿Qué medidas se están implementando para reducir la huella ambiental de los puertos y cómo se alinean con los ODS?**

Estamos trabajando en múltiples frentes. Además de la **electrificación de muelles** -que esperamos completar en Palma para 2030 y llevar a otros puertos como Maó e Ibiza-, estamos **implantando energías renovables en nuestras instalaciones**, incluyendo paneles solares en estaciones marítimas, y **mejorando la eficiencia energética y la gestión del agua**.

También exigimos a las concesiones que otorgamos que incorporen proyectos medioambientales exigentes. **No aceptamos “greenwashing”**: pedimos propuestas serias, viables y con impacto real. Nos lo tomamos en serio porque vivimos en un entorno frágil. Si no cuidamos nuestro mar, nuestras aguas, nuestras islas, estamos comprometiendo nuestro futuro.

y familias. Lo hemos transformado en un lugar de encuentro. Pero vamos más allá: hemos presentado un proyecto a seis/siete años para la remodelación del Puerto de Palma, con el foco puesto en recuperar espacios para la ciudadanía. No estamos ampliando el puerto, sino redefiniendo los usos dentro de las aguas abrigadas. Queremos que la zona comercial se convierta en un espacio de ocio, cultura, deporte y patrimonio. Y esto lo estamos haciendo mediante un proceso participativo, escuchando a 65 grupos de interés para recoger sus propuestas y expectativas. Queremos una simbiosis real entre puerto y ciudad.

**La APB ha apostado decididamente por la transformación digital. ¿Qué proyectos concretos se están desarrollando y cómo mejorarán la experiencia de los usuarios y la eficiencia operativa?**

La digitalización es uno de los pilares de nuestro plan estratégico. Trabajamos para convertir nuestros puertos en “puertos inteligentes”, lo que implica incorporar tecnologías que mejoren la eficiencia operativa, la sostenibilidad ambiental y la atención al usuario. En este sentido, estamos implementando soluciones de sensorización, automatización de procesos, IA y sostenibilidad energética. Por ejemplo, la electrificación de muelles no solo es una cuestión ambiental, también forma parte de esta digitalización: **enchufar** un ferry al sistema eléctrico cuando atraca, en lugar de mantener sus motores en marcha, reduce ruidos y emisiones, y mejora la calidad del entorno. También estamos desarrollando herramientas digitales para gestionar mejor los flujos de pasajeros, mercancías e industrias portuarias. Todo con el objetivo de tener puertos más integrados, eficientes y respetuosos con su entorno.





&gt;

**Además de Palma, también se están desarrollando proyectos en otros puertos, como el Plan Especial del Puerto de Ibiza. ¿Qué objetivos persigue y cómo se está tramitando?**

La APB es una autoridad portuaria singular, porque gestionamos cinco puertos en islas distintas: Palma, Alcudia, Maó, Eivissa y La Savina. Pero el plan estratégico es común. Los objetivos son los mismos: sostenibilidad, digitalización, integración urbana.

El Plan Especial del Puerto de Ibiza es especialmente importante. Ibiza representa cerca del 40% de nuestra actividad, sobre todo por su perfil turístico. Queremos transformar el puerto en un espacio más abierto, amable y conectado con la ciudad. Hasta ahora, en muchos casos, los ciudadanos vivían de espaldas al puerto. Nosotros queremos abrirlo, sin perder la funcionalidad marítima. Y lo hacemos también en Maó, con una intervención relevante en su fachada marítima. La filosofía es la misma: ciudad y puerto no deben competir, deben convivir.

**Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son las principales metas que se ha propuesto alcanzar durante el resto de su mandato?**

Nuestro objetivo es que los puertos de Baleares sean abiertos, inteligentes, sostenibles y orientados al servicio público. Buscamos la excelencia en la entrada de mercancías -fundamental en un territorio insular donde el 95% de los productos llega por mar- y también en la atención a los pasajeros, especialmente turistas. Estamos cuidando las estaciones marítimas, modernizando la infraestructura y ofreciendo servicios de calidad a quienes nos visitan o viven aquí. Queremos que nuestros puertos sean una referencia de buena gestión pública, con costes ajustados, impacto positivo en la ciudadanía y una visión clara de futuro. Cada año realizamos inversiones importantes, pero siempre con un horizonte realista de tres a cuatro años, para que las personas vean, vivan y valoren esa transformación. No buscamos grandes promesas, sino resultados concretos, visibles y sostenibles. ■

## La innovación con propósito que viene del Noroeste



### Mónica Chao

Asesora estratégica en sostenibilidad, innovación y transformación empresarial, Fundadora de Acativa Consultores y Presidenta de Women Action Sustainability (WAS)

### La sostenibilidad y el propósito, en el centro

Al analizar las claves de las compañías que están impulsando este cambio, emergen patrones comunes: una excelencia operativa arraigada, una mirada estratégica que aprende del mundo y se adapta al territorio, y una ambición global sin perder el alma local. Un elemento transversal las vertebra: la sostenibilidad y el propósito están en el centro de su estrategia de negocio.

Lo que estamos viendo en el Noroeste es una nueva generación de empresas donde la sostenibilidad se concibe como una palanca real de innovación, eficiencia operativa, creación de valor y mitigación de riesgos. Es capacidad de liderazgo, visión a largo plazo y, sobre todo, ambición. Una ambición que combina crecimiento económico con una contribución tangible al territorio y a una sociedad más próspera. Los líderes de estas compañías están preparados para integrar criterios económicos, sociales y ambientales que generan un impacto real.

Como gallega, me llena de orgullo ver cómo nuestras empresas están liderando esta transformación, inspirando no solo a nivel nacional, sino también en escenarios internacionales.

Precisamente, el III Foro de Sostenibilidad y Economía Circular de APD celebrado recientemente fue una muestra de ello: un espacio donde compañías referentes compartieron claves tangibles que podemos -y debemos- trasladar a otros. Me llevo aprendizajes fundamentales: la importancia de las alianzas estratégicas, la colaboración como ventaja competitiva, y la ambición valiente y consciente como motor de futuro. ■

**E**stamos asistiendo a una transformación silenciosa pero decidida en las empresas del noroeste de España. Están demostrando que es posible crecer generando resultados económicos sólidos y, al mismo tiempo, construir marcas admiradas por sus consumidores y respetadas por el tejido empresarial.

Y esta transformación ocurre en un momento especialmente complejo. Vivimos una profunda crisis de confianza en nuestra sociedad: solo una de cada cuatro personas cree que estaremos mejor en el futuro. Cuando el optimismo cae, también lo hace la confianza, y esto afecta directamente al entorno en el que se toman decisiones empresariales. En este contexto, las empresas emergen como el colectivo en el que más confían los ciudadanos. Y, dentro de ellas, los líderes empresariales ocupan una posición especialmente relevante. Es una responsabilidad. Están legitimados para liderar transformaciones profundas, y se espera de ellos que lo hagan.



## TIENES QUE ESCUCHAR A...

### David Pastor Vico

Filósofo y Divulgador



## “Danzad, danzad, malditos”

No sé si recuerdas la película de Sydney Pollack que da título a este artículo. En ella, un grupo de personas desesperadas, en plena depresión tras el *crack* de 1929, están dispuestas a dar su vida en un maratón de baile, que habría de durar varias jornadas, por tan solo 1.500 dólares si eras la última pareja en pie (unos 30.000 de hoy en día). ¿Arriesgarías la vida por 30.000 dólares? Depende ¿verdad? Te cuento esto porque, cada vez que leo esos titulares donde se insta a Europa a ser más y más competitiva y a innovar a fuerza del látigo de la comparación y las tablas frías del Excel internacional, me imagino a los europeos como a esos bailarines hambrientos y desesperados por estar a la altura de unas expectativas fijadas por el albur de alguna avaricia ciega, tan propia de hace ya demasiados años en una Europa que sí era entonces la punta de lanza de la innovación y la tecnología, pero también de otras lindezas. Deja que te explique.

Nuestro viejo continente ha sido por siglos, casi un par de milenios, el gran motor económico, tecnológico, intelectual y expansionista del mundo. Orgullo para unas cosas y vergüenza para otras, la historia es la que es. Y si hablamos de Europa debemos entender que, lejos de leyendas negras o rosas, hemos sido los promotores de la filosofía y la ciencia igual que del esclavismo y la aniquilación indígena y la explotación y el extractivismo internacional. Hemos pintado la Capilla Sixtina y alimentado los hornos de Auschwitz con combustible humano. Hemos redactado la Pepa y la Declaración de los Derechos del Hombre, nos hemos mestizado y compartido conocimiento y también se nos ha dado estupendamente cortar cabezas de reyes y nobles, invadir y saquear otros países y matarnos entre nosotros, como pasar por el fuego de la purificación de la inquisición europea a suficientes brujas, herejes e infieles como para saber en qué somos buenos y en qué podemos ser los peores.

Europa ha sido, en gran medida, el gran laboratorio humano del mundo. Y parecía que, tras la Segunda Guerra Mundial, cuando aún persistía el calor de los hornos y declarábamos que ya no podríamos hacer poesía nunca más, habíamos aprendido algo importante: el valor de ser buenos humanos.

Recuerda que, tras la última de nuestras grandes guerras, en 1957 en Roma, se fundó la Comunidad Económica Europea; hoy la Unión Europea. Quizá lo de económica te haga pensar en empresas y dividendos, pero esa no fue su génesis. El sentido de la creación de esta comunidad económica, que tenía la libre circulación de mercancías, así como de servicios y trabajadores como pilar fundamental, pretendió aumentar la interdependencia económica de unos países con otros para así hacer mermar las posibilidades de conflictos armados entre las partes. De hecho, basta con echar un ojo a los valores fundacionales de la misma para entender cuánto habíamos aprendido de nuestra historia común: dignidad humana, libertad, democracia, igualdad, Estado de Derecho y Derechos Humanos. ¿Ves la prioridad económica por alguna parte?

Obvio que el bienestar común conlleva una prosperidad económica intrínseca, estamos completamente de acuerdo, pero ¿qué sucede cuando se invierte el sentido de la ecuación? Pues es que ya hemos aprendido que cuando se prioriza el resultado económico sobre el bienestar común la campana de gauss es inevitable, y al final de la misma vienen de nuevo los bofetones y el crujir de dientes.

>

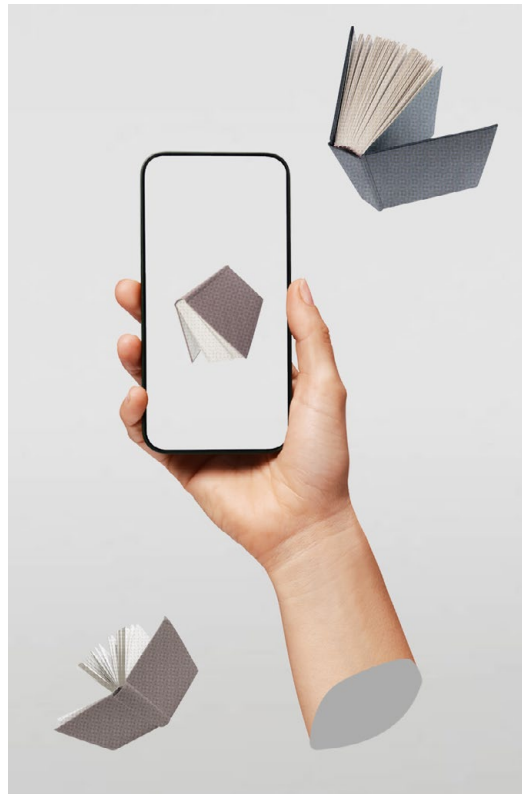
### El músculo europeo es otro

Europa tiene la obligación moral de imprimir cordura al mundo que estamos construyendo para nuestros hijos. Quizá perdamos el tren del liderazgo en producción e innovación automotriz ante China, la actual crisis alemana de este sector así nos lo hace ver. Quizá hayamos perdido hace tiempo el papel de apaciguador en materia defensiva ante una OTAN omnívora que, espoleada desde una Casa Blanca enloquecida que siente como se le escapa el poder, no permite poner fin a la guerra entre Rusia y Ucrania mientras sigue echando gasolina sobre Gaza mirando hacia otro lado preguntándonos “¿he sido yo?”. Sí, esto y algunas cosas más están pasando y lo sabes perfectamente.

Pero el músculo europeo es otro, y claro que si nos comparamos con las grandes potencias económicas orientales y norteamericana en sus mismos rubros siempre tendremos la sensación de estar en desventaja. “¿Somos menos competitivos, sólo los más fuertes sobrevivirán!” diría Draghi a voz en grito.

Pero mi querido Mario, ¿dónde estabas el día que se explicó en clase que los que sobreviven no son los más fuertes si no los más aptos? Hay que leer y pensar más, ese es uno de nuestros puntos fuertes, recuérdalo. ¿No recuerdas tampoco cuando nos explicaron, con todo lujo de detalle, que es la colaboración mutua la mejor y más perfeccionada forma de evolución? Los más aptos son aquellos que juntos y colaborando consiguen adaptarse a una nueva realidad, eso los convierte en supervivientes y no es que sean los más fuertes, son los que han logrado evolucionar. Así que son los más fuertes, los más guapos, los más altos, igual que podríamos decir que son los más bajos, los más feos o los más “tirillas” pues, siendo los únicos y sin capacidad de comparación con otros, todo vale.

Ante la actual epidemia mundial de enfermedad mental y “Brain rot” (cerebros podridos por la extrema exposición a redes), Europa debe convertirse en el ejemplo mundial en la lucha contra esta nueva peste. Francia, Inglaterra, Hungría... ya están trabajando en leyes de prohibición del teléfono móvil en menores



de 15 o 16 años. Otros tantos países europeos están limitando y acotando la influencia de las redes sociales y de las TICs en la educación. Suecia vuelve a los libros de texto en las aulas, Noruega destierra los móviles de las mismas, y así una decena de noticias esperanzadoras imposibles en China, Corea del Sur, Japón o Estados Unidos.

Esa es nuestra pista de baile. Ahí está nuestra capacidad de innovación, ahí están nuestras competencias, en el uso responsable y cabal de la tecnología, esa es la economía humanista con la que debemos sacar pecho para seguir siendo potencia mundial. Quizá no seamos los más ricos, pero sí en nuestra unión debemos ser los mejores seres humanos, la mejor de las sociedades posibles. ■

OBSERVATORIO **apd**

TENDENCIAS DEL FUTURO PRESENTE

www.apd.es

## Abre la puerta al conocimiento

APD pone a tu disposición **una herramienta imprescindible para tu empresa. Un análisis de las tendencias más disruptivas** que están cambiando el orden natural de las cosas. Todo, **de la mano de la red de expertos** y de **las empresas que las están liderando.**

Descubre ya el **Observatorio #5**

## OBJETIVO INNOVACIÓN

REACTIVANDO EL MOTOR DE EUROPA

DESCÁRGATELO AQUÍ





# RULE BREAKERS

## Romper barreras como motor de transformación

**E**n un mundo empresarial que se enfrenta cada día a cambios tecnológicos, tensiones geopolíticas y presiones sociales, la capacidad de liderar desde la inclusión, el propósito y la adversidad se está convirtiendo en una ventaja estratégica. La película *Rule Breakers* (2025), basada en hechos reales, ofrece una de las metáforas más poderosas y conmovedoras que hemos visto recientemente sobre ese tipo de liderazgo que nace en los márgenes, pero transforma el centro.

La historia real en la que se inspira *Rule Breakers* comienza en un rincón del mundo donde soñar con ser ingeniera ya es, en sí mismo, un acto de rebeldía. En pleno Afganistán post-talibán, un grupo de adolescentes -todas mujeres- se enfrenta no solo a la falta de recursos, sino a una cultura que les niega el acceso al conocimiento, la voz en público y la autonomía sobre su propio destino. Lo que las une no es un salario ni una promesa de éxito, sino una pasión compartida: la robótica.

### Talento en los márgenes: mirar donde otros no miran

La primera lección empresarial que deja *Rule Breakers* es incómoda y reveladora: el talento no siempre está donde miramos. A menudo las organizaciones buscan fuera lo que ya tienen dentro, pero no escuchan. Estas jóvenes no estaban mejor preparadas que sus competidores, pero estaban más comprometidas. No tenían más medios, pero tenían más sentido. En el mundo empresarial, ¿cuántas veces las ideas más transformadoras no llegan a presentarse porque no vienen “de la persona adecuada”?

Liderar desde la inclusión no es dar voz a quienes piensan como tú, es crear las condiciones para que aporten quienes ven el mundo desde otro ángulo. Y muchas veces, ahí está la innovación.

### Propósito colectivo como motor real

A lo largo de la película, la tensión crece no tanto por la dificultad técnica de construir robots, sino por las amenazas culturales, familiares y estructurales que enfrentan. Y, sin embargo, no se rinden. ¿Por qué? Porque lo que les mueve no es ganar. Es demostrar que pueden. Es representar a las que no están. Es abrir camino. En el lenguaje empresarial: propósito. *Rule Breakers* muestra con claridad que cuando un equipo conecta con un propósito auténtico, la motivación ya no depende de incentivos, y la resiliencia no necesita manuales. Para un CEO, esto invita a repensar cuán alineado está el propósito que comunica la empresa con el que viven sus equipos.

### Liderar desde la confianza

Uno de los personajes clave de la película es su mentora: una ingeniera afgana expatriada que apuesta por ellas cuando nadie lo hace. No impone, no dirige, no tutela. Confía, facilita, y sobre todo, protege. En entornos empresariales, esta figura recuerda a ese tipo de líder que habilita el espacio para que otros florezcan. No se trata de liderar desde el control, sino desde la confianza.

La cultura de liderazgo que emerge en *Rule Breakers* se basa en la capacidad de delegar, de empoderar, y de saber que la autoridad real no nace del cargo, sino del impacto que uno tiene en los demás. En la empresa, esto se traduce en entornos psicológicamente seguros donde se puede experimentar, equivocarse y crecer. ■



ENTREVISTA

**Joan Roca**

Chef de El Celler de Can Roca



**Business Class**  
Cultura&Empresa

**“Vivimos un momento fascinante: la gastronomía global está más conectada que nunca, pero a la vez hay un respeto creciente por la identidad de cada cocina”**

**T**radición, innovación y una mirada profundamente humana. Joan Roca, alma mater de El Celler de Can Roca, nos abre las puertas de su universo culinario para reflexionar sobre los desafíos de la alta gastronomía, la gestión sostenible de un proyecto con tres estrellas Michelin y la evolución de la cocina en un mundo cada vez más interconectado. Desde la experiencia sensorial que define su restaurante hasta la ambición creativa de Esperit Roca, su nuevo proyecto, el chef catalán defiende una cocina que emociona, que cuida y que forma. Porque en su visión, la excelencia no se mide solo en técnica, sino en sensibilidad, coherencia y propósito.

Por Daniel Cavadas, APD.



“En El Celler de Can Roca la creatividad no es una búsqueda aleatoria de novedades, sino una evolución natural y coherente de nuestra identidad”



**El nuevo proyecto Esperit Roca representa una auténtica fusión de tradición e innovación. ¿Cuál fue la inspiración detrás de este proyecto y qué lo hace diferente? ¿De qué manera aborda Esperit Roca la sostenibilidad y qué ha supuesto recibir la primera Estrella Michelin?** Esperit Roca nace del deseo de **mantener viva la pasión, de abrir nuevas posibilidades creativas.** Es un **proyecto poliédrico**: una exposición sobre nuestro proceso creativo, una gran bodega, una destilería, una biblioteca gastronómica, un restaurante que recupera platos icónicos del Celler, y un hotel *boutique* con el restaurante Fontané, que rinde **homenaje a la cocina tradicional catalana y a nuestra madre.**

La sostenibilidad forma parte de nuestro ADN: **reciclamos vidrio, trabajamos con pequeños productores, respetamos la estacionalidad y cuidamos el impacto ambiental.** La Estrella Michelin ha sido una gran alegría, un reconocimiento al esfuerzo de un equipo joven y comprometido. Pero también es una responsabilidad: la de **seguir siendo coherentes con nuestros valores.**

&gt;

**El Celler de Can Roca ha sido -y es- todo un referente en innovación culinaria, combinando técnicas tradicionales con vanguardia. ¿Cómo equilibráis la creatividad con la coherencia en cada nuevo plato? ¿Qué elementos sustentan la experiencia en el Celler de Can Roca?**

En El Celler de Can Roca la creatividad no es una búsqueda aleatoria de novedades, sino una evolución natural y coherente de nuestra identidad. Cada plato nace del diálogo entre memoria, tradición, academicismo, innovación, paisaje, vino, mundo dulce, sentido del humor, magia e incluso atrevimiento. La creatividad está al servicio del relato, no al revés. La experiencia en el Celler se sostiene sobre tres pilares: la hospitalidad, la excelencia culinaria y la conexión emocional con quienes nos visitan. No buscamos solo sorprender, sino **conmover.**

Gestionar un restaurante de tres estrellas Michelin implica equilibrar excelencia culinaria con viabilidad económica. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos en la gestión de El Celler de Can Roca y qué claves considera esenciales para dirigir con éxito un negocio de alta gastronomía?

Uno de los grandes retos ha sido mantener la excelencia sin perder el alma del proyecto. También lo ha sido encontrar el equilibrio entre la libertad creativa y la viabilidad económica. La clave ha sido siempre el trabajo en equipo, la confianza entre nosotros tres hermanos y un modelo de gestión centrado en las personas: tanto el equipo como los clientes. La sostenibilidad emocional y humana es tan esencial como la financiera o la medioambiental.

La transmisión del conocimiento es clave en la evolución de la cocina. ¿Cómo trabajáis en la formación de jóvenes talentos y qué habilidades considera esenciales para los chefs del futuro?



Creemos profundamente en la transmisión del conocimiento. Lo hacemos a través de la formación dentro del restaurante, pero también con estancias, proyectos educativos, charlas y colaboraciones con escuelas. A los jóvenes les animamos a cultivar la sensibilidad, el respeto por el producto y el entorno, el trabajo en equipo y una actitud abierta y reflexiva. El futuro de la cocina estará en manos de personas con valores sólidos y una mirada más consciente.

**Su cocina ha sido reconocida en todo el mundo y ha influido en chefs de diversas culturas. ¿Cómo ve la evolución de la gastronomía global y qué aprendizajes ha obtenido de su interacción con cocinas de otros países?**

Vivimos un momento fascinante: la gastronomía global está más conectada que nunca, pero a la vez hay un respeto creciente por la identidad de cada cocina. Las culturas culinarias dialogan sin perder sus raíces. De cada país he aprendido técnicas, ingredientes, modos de entender la cocina como un acto cultural, social y humano. Esa interacción nos enriquece y nos recuerda que, más allá de las diferencias, todos cocinamos para cuidar, para compartir y para emocionar. ■

“La sostenibilidad emocional y humana es tan esencial como la financiera o la medioambiental”



## CLUB DE LECTURA

### EL MAPA DE LOS 10 TIPOS DE PODER ESTRATEGIAS PARA NAVEGAR Y DESBLOQUEAR TU POTENCIAL

JULEN ROBLED

Gestión 2000

ISBN: 9788498755930



*El poder es una fuerza que moldea el mundo, pero pocos logran comprender su verdadera esencia*

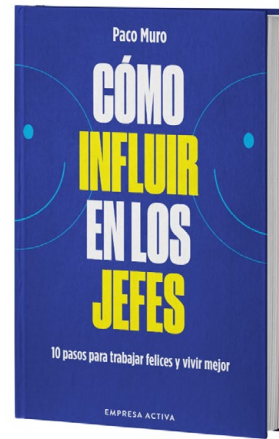
Inspirado en la sabiduría de grandes pensadores y las experiencias de líderes históricos y contemporáneos, la nueva obra de Julen Robledo te guía a través de un recorrido multidisciplinar sobre influencia, liderazgo y toma de decisiones. Desde la persuasión hasta el control de recursos, pasando por la cooperación estratégica y la gestión de conflictos, este mapa te empodera para iluminar las rutas de tu entorno y forjar tu propia historia. Con ejemplos concretos y herramientas prácticas, aprenderás a navegar las dinámicas del poder con inteligencia y visión de futuro. ■

### CÓMO INFLUIR EN LOS JEFES 10 PASOS PARA TRABAJAR FELICES Y VIVIR MEJOR

PACO MURO

Empresa Activa

ISBN: 9788418308079



*Influir mejor en los jefes es una habilidad que se puede trabajar, que tiene sus reglas y principios*

Gracias a los 10 pasos explicados en el último libro de Paco Muro, Socio Fundador de Otto Walter, podremos transformar nuestra manera de interactuar y comunicarnos con nuestros jefes para lograr un impacto más positivo. Con ello, mejoraremos nuestro prestigio profesional y conseguiremos que nuestras ideas sean más tenidas en cuenta. Muchas veces solo es necesario hacer pequeñas modificaciones en la forma de actuar, de manera que aplicar estas claves en el ámbito de la empresa puede resultar muy beneficioso. ■



# IBIZA para la ACCIÓN

[www.ibiza.travel](http://www.ibiza.travel)

Consell  d'Eivissa



# Mejor Banco en España

CaixaBank, reconocido por *Euromoney* en España como:

- Mejor Banco en España
- Mejor Banco para Particulares en España
- Mejor Banco Digital en España

Y también en Europa, como:

- Mejor Banco para Particulares en Europa
- Mejor Banco en Diversidad e Inclusión en Europa

**Gracias a nuestros clientes por la confianza y a nuestros profesionales por su trabajo, que lo han hecho posible.**

