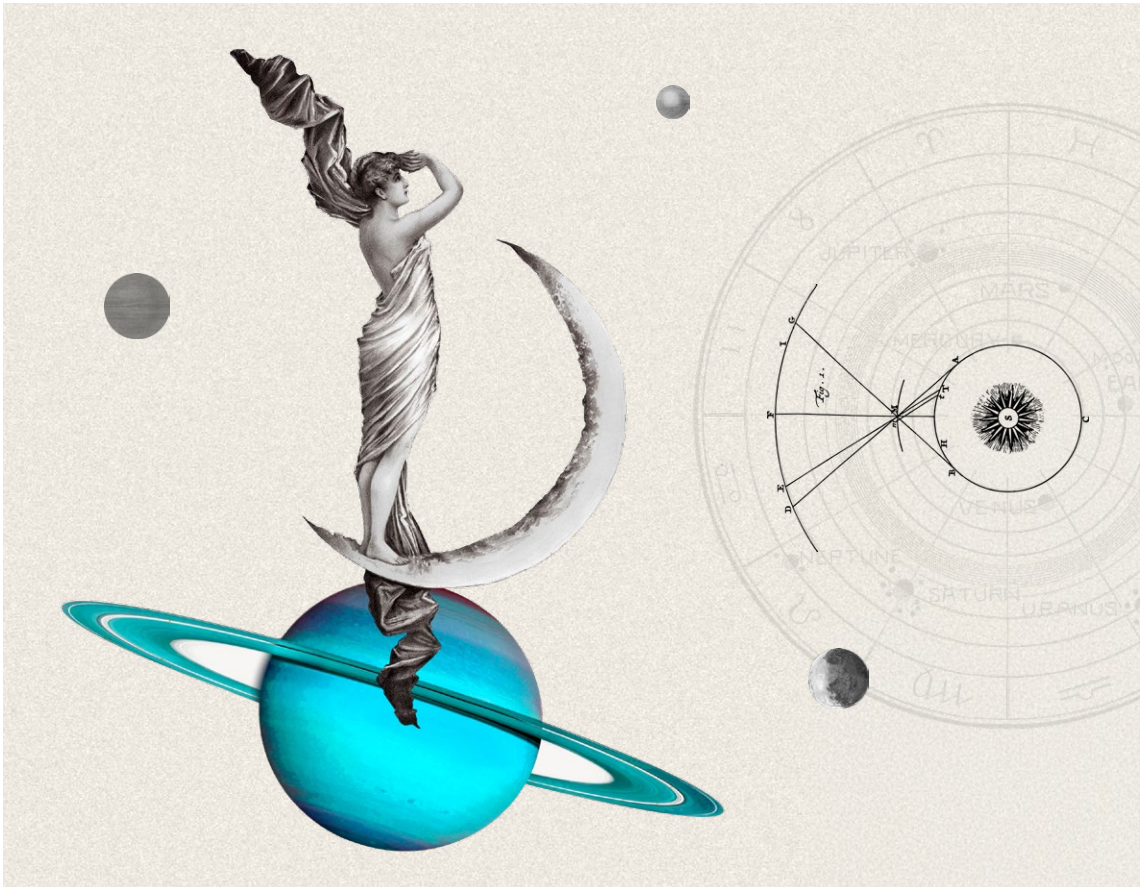


#ENPORTADA

## Impacto Positivo, en órbita

Una mirada inspiradora a través de la experiencia de las Empresas B Corp



De Mercosur a India: cuando el comercio se convierte en geoestrategia · Stress Test de Tendencias:  
¿qué pasaría si... intentáramos escalar la IA sin una estrategia clara? · La gestión del dato en el sector hotelero  
· Liderazgo, gobernanza y conexión: el estreno de Welcome Day Protectores APD

BUSINESS CLASS

### Mark Goyder (Tomorrow's Company)

"Ha llegado el momento de ir más allá  
del propio concepto de Propósito"

pág. 74

EN PROFUNDIDAD

### Competir en el nuevo agro

Visión estratégica para un sector  
en plena redefinición

pág. 46

Barcelona

# Distrito 4.0

Anticipamos el qué,  
el dónde y el cómo  
reinventamos.

Un espacio de innovación tecnológica donde más de 300 empresas impulsan la industria 4.0 y generan oportunidades promoviendo el talento y el progreso de la región metropolitana de Barcelona.

ZF CONSORCI  
barcelona  
ZONA FRANCA

DFACTORY  
BARCELONA

## UN MODELO PARA GENERAR RIQUEZA CON IMPACTO

En los últimos años hemos venido asistiendo -y seguimos presenciando- a una transformación profunda del mundo y de las dinámicas empresariales que está redefiniendo las propias empresas, los ecosistemas en los que operan y su papel en la sociedad. No es una moda ni un ajuste coyuntural, sino una revisión estructural de nuestras prioridades. En este contexto, la pregunta ya no es únicamente cuánto crecen las compañías, sino cómo se adaptan y se transforman, y a qué contribuyen con ese crecimiento. Y no es una cuestión ideológica o reputacional. Es, ante todo, estratégica.

Ninguna empresa es viable en un mundo sin rumbo ni ambición. Ninguna organización puede prosperar en una sociedad que se fractura por falta de proyecto. Por eso, el liderazgo empresarial exige hoy algo más que resultados financieros: exige responsabilidad, ética y visión de largo plazo. Tenemos la obligación de actuar de manera ejemplar y de generar riqueza con responsabilidad y confianza, entendiendo que la prosperidad de nuestras compañías está estrechamente ligada al progreso de la sociedad en la que operan. No todo vale.

La generación de impacto positivo ha dejado de ser un complemento para convertirse en un eje estructural del modelo de negocio. La regulación avanza, los consumidores demandan transparencia, el talento prioriza el propósito y los mercados penalizan la incoherencia. En este entorno, la sostenibilidad no puede ser una capa añadida; debe integrarse en la estrategia, y estar ligada al negocio y a la viabilidad financiera.

Este equilibrio nos obliga a revisar la hoja de ruta y a definir con claridad qué modelo de futuro queremos para competir en el mundo. Supone pasar de minimizar impactos negativos a generar impactos positivos medibles, integrando gobernanza, cultura corporativa e indicadores financieros y no financieros en una misma arquitectura estratégica.

Lejos de ser una carga, esta transformación es una oportunidad histórica. Podemos convertirnos en referentes de una nueva generación de empresas capaz de crear riqueza basada en valores, sostenible a medio y largo plazo, e inclusiva. La confianza es hoy un activo económico, y la ejemplaridad, una ventaja competitiva.

Desde APD entendemos el impacto positivo no como un eslogan o una tendencia pasajera. Es el marco para entender la competitividad empresarial. Y para recorrer este camino necesitamos comunidad, reflexión compartida, y un liderazgo consciente y coherente con el tiempo que vivimos. ■



**Laura González-Molero**  
Presidenta 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?
- 08 Nombramientos Directivos**  
“El talento es hoy el principal factor de competitividad entre territorios”  
Entrevista a Amaia Jugo, Directora de Bizkaia Talent

#Experiencias APD

010

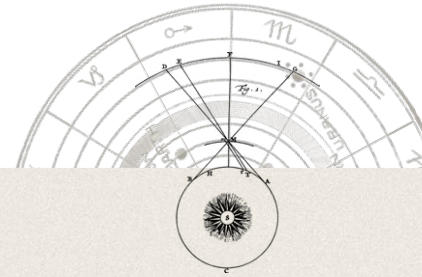
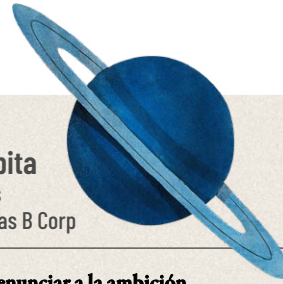
- 10 A Coruña abre el debate sobre el emprendimiento como motor de desarrollo**
- 12 Liderazgo, gobernanza y conexión: el estreno de Welcome Day**  
Protectores APD
- 14 Development Systems y APD convocan la 15ª ed. del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio**

#ENPORTADA

**Impacto Positivo, en órbita**

Una mirada inspiradora a través de la experiencia de las Empresas B Corp

- 24 “La ambición ética no es renunciar a la ambición empresarial. Es redefinirla”**  
Entrevista a Daniel Truran, Co-Fundador de B Lab Europe y B Lab Spain
- 26 Cuando el negocio pide más impacto**  
Ángel Pérez Agenjo, Socio Director de Transcendent
- 30 “Los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno, si no se incluyen en la estrategia, pueden llegar a convertirse en riesgos financieros”**  
Entrevista a María García, CEO de Galaica
- 34 “Las compañías han entendido que generar impacto no es un coste ni un gesto simbólico, sino un motor de creación de valor”**  
Entrevista a Lucas Hunter, Director Ejecutivo Interino de B Lab Spain
- 38 “En Nasas hacemos publicidad que rema a favor, que crea un clima positivo y respetuoso”**  
Entrevista a Fátima Carmena Mayorga, Directora de Nasas Agencia Creativa
- 41 Cuando el impacto positivo es una ventaja competitiva**  
Elena Martín Cuesta, Directora de Sostenibilidad y Excelencia de ILUNION Hotels
- 42 “Ser B Corp no es una meta, es una forma de hacer empresa”**  
José Armando Tellado, Director General de Grupo Central Lechera Asturiana
- 44 Queremos ser la mejor agencia de marketing experiencial PARA el mundo**  
Paula Gómez-Roldán Hernández, Directora de Comunicación de SOMOS Experiences



Actualidad & Empresa

066

- 68 Panorama CEO**  
De Mercosur a India: cuando el comercio se convierte en geoestrategia  
Una nueva autopista comercial cruza el globo  
Ricardo Santamaría, Director de Riesgo País y Gestión de Deuda de Cesce
- 74 Business Class**  
“Ha llegado el momento de ir más allá del propio concepto de Propósito”  
Entrevista a Mark Goyder, Fundador de Tomorrow’s Company
- 78 Conversaciones desde la Sede de... ROBOT**  
“La gestión del dato se consolida como palanca clave para la toma de decisiones en el sector hotelero”  
Entrevista a Emil Daoura, CEO de ROBOT
- 82 En Clave Sectorial**  
“Después de 55 años, Club de Mar-Mallorca sigue manteniendo su compromiso con la excelencia y el sector náutico de Palma”  
Entrevista a José Luis Arrom, Director General de Club de Mar-Mallorca
- 86 Stress Test de Tendencias**  
¿Qué pasaría si... intentáramos escalar la IA sin una estrategia clara?  
**El veredicto del experto**  
Jose Manuel Torres, CBO Fundador de LT2.AI

Cultura & Empresa

090

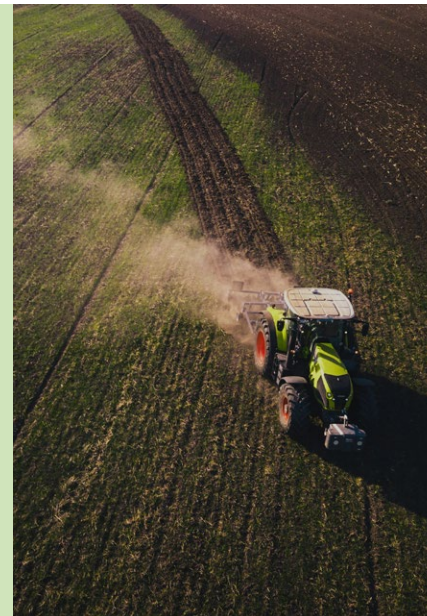
- 90 Sala VIP**  
Alzola, 250 años brotando historia

Especial Agro

046

**El sector agroalimentario ante su redefinición estratégica**

- 50 “Si en 15 o 20 años no cambiamos las políticas, no tendremos agricultores; tendremos jardineros”**  
Entrevista a Clara Aguilera exEurodiputada y Experta en la UE y temas agroalimentarios
- 54 “El tema central debería ser cómo ayudar a la clase media del campo a unirse a la dinámica de las grandes explotaciones de la nueva agricultura”**  
Entrevista a Tomás García Azcárate, Economista Agrario especializado en Política Agraria Común (PAC)
- 57 Liderazgo cooperativo y reindustrialización del campo**  
Antonio Luque Luque, Presidente de Dcoop
- 58 “También en el sector agro, resulta clave avanzar hacia una planificación estratégica basada en escenarios”**  
Entrevista a Antonio Salido, CEO de Nuvix Consulting  
**Repensar el posicionamiento: la gran oportunidad del agroalimentario**  
Carolina Gómez, Consultora Estratégica en Nuvix Consulting
- 62 Grupo Coren. Innovación estratégica como base de desarrollo del sector agroalimentario**



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 • **José Manuel Corral Vázquez**, Consejero de Mapfre Vida • **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

Vocales

• **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC • **Blanca Montero**, Consejera independiente del ICO • **Juan Ortí Ochoa de Ocariz**, Presidente de American Express • **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 • **Javier Targuetta**, Chairman of the Board en Atlantic Cooper • **Alberto Terol**, Presidente de Ontime • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4

**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

Director General

Santiago Sesto

BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

SOCIOS PROTECTORES

Asociación Empresarial de Gestores y Gestorías Administrativas  
Avoris Retail Division  
Calvia 2000  
Haizea Investment  
Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid  
Infoavan Soluciones  
Interpath Advisory Spain  
Koria Digital  
Loiola Gestión Inmobiliaria

SOCIOS GLOBALES

Afi Global Education  
AMV Hispania Correduría de Seguros  
Anitya Consultores  
Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros  
Atecna Archivos Tecnológicos de Navarra  
Blendhub  
Calidad Cromática  
Campoastur Productos y Servicios  
Carlo Bindoni  
Coover Viana  
Florenci Verbon Cruells  
Hidden Corners of Spain  
Incentea España  
Inforhouse  
Insular Canarias de Bebidas  
Javier Sáenz de Jubera Álvarez  
Luis Sánchez García e Hijas  
Marfeco  
Ocadila Capital Sgeic  
Progressa Lean  
Propifi Investments  
Samira & Sineb Consultores

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

#SomosAPD

apd N.º 385  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN  
Presidente: Laura González-Molero  
Director General: Santiago Sesto  
Director de Estrategia: Juan Duce  
Directora de la Revista: María Arrien  
Responsable de la Revista: Daniel Cavadas  
Responsable de Contenidos: Laura Horcajada  
Colaboradores: Carlos B. Torrado, Nacho Criado y Sergi Monroy.  
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€



# RETOS EN COMUNIDAD

Pensando en el futuro

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

DESCUBRE MÁS



**SANDRA VALDUEZA IGLESIAS**  
*Abacus Innova – Socia Fundadora – CEO*

En Abacus Innova llevamos 12 años demostrando que la creatividad no es solo para artistas. Es una herramienta estratégica para resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse al cambio. Nuestro mayor reto no es enseñar creatividad, es sensibilizar a la sociedad para verla como algo práctico y aplicable en colegios, equipos y empresas.

Hoy estamos llevando esa experiencia al mundo empresarial a través de alianzas con APD, asociaciones y programas de *team building* que convierten los retos en experiencias divertidas y transformadoras. Porque cuando la creatividad se entrena, los equipos piensan mejor, deciden mejor... y crecen más rápido.



**ALICIA SOLER RUBIA**  
*Directora de AGERS*

El principal reto de AGERS no es acreditar su utilidad tras más de cuarenta años de trayectoria, sino responder al momento estratégico que vive la gestión y la transferencia del riesgo. Hoy el riesgo forma parte de la agenda empresarial y exige aportar visión, datos y soluciones a la toma de decisiones.

Nuestro foco se articula en comunidad y conocimiento útil, a través de publicaciones, delegaciones territoriales, Young Generation, AGERS GO, Centro de Estudios y otras acciones. Además, la presencia de nuestro presidente en el Board de FERMA (Europa) y la colaboración con Latinoamérica, refuerzan nuestra proyección e influencia internacional.



**JAVIER CALPE MARAVILLA**  
*ADI Fellow, Country Manager*

Analog Devices, Inc es líder global en un sector tecnológico muy competitivo como es el de los semiconductores. Por tanto, uno de nuestros principales retos en España se relaciona con el talento en dos de sus facetas. Por una parte, la atracción de talento tanto de recién egresados como de profesionales con experiencia; y, por otra, facilitar el desarrollo profesional y personal de las personas.

En relación con la atracción de talento joven, trabajamos con diversas universidades apoyando iniciativas como las Cátedras PERTE CHIP, participando en actividades docentes y apoyando actividades estudiantiles como los grupos de Generación Espontánea de la UPV. Internamente, incentivamos grupos como la *Young Professional Network* y la *Women Leadership Network*, además de facilitar un entorno de trabajo que refuerce a las personas y les permita crecer profesionalmente.



**FRANCISCO PÁEZ**  
*Presidente de la Asociación Interim Management España*

Nuestro gran reto es la celebración del VII Congreso Nacional Interim Management el próximo 12 de mayo en Madrid. Un punto de encuentro para directivos, empresas, interim managers e instituciones públicas y privadas, que organizamos con el objetivo de generar conocimiento, oportunidades de colaboración y una visión innovadora sobre la gestión directiva del futuro.

La Asociación Interim Management España es una iniciativa privada, sin ánimo de lucro, socialmente responsable, cuya misión es difundir el Interim Management como un recurso estratégico de dirección entre la sociedad, empresas e instituciones, y promover la segunda carrera del directivo/a como una opción para el talento senior.



**IAGO GONZÁLEZ CAMPO**  
*Country Manager INCENTEA*

El principal reto de INCENTEA es ayudar a las organizaciones a adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, donde la innovación, la eficiencia y la gestión del talento son claves para seguir siendo competitivas.

Para afrontarlo, apostamos por un acompañamiento cercano al cliente, centrado en entender su negocio y transformar sus procesos de forma sostenible. Invertimos de manera constante en el desarrollo de nuestro equipo y en la mejora de nuestras capacidades, con el objetivo de generar impacto real y aportar valor a largo plazo.



**SARA MORAIS VARGAS**  
*Directora de Comunicación y Marketing de SABSEG*

En 2030 queremos liderar la intermediación de seguros para empresas en el sur de Europa. En un mercado maduro y atomizado, nuestro proyecto se apoya en cuatro pilares diferenciales: cercanía al tejido empresarial, conocimiento técnico especializado, apuesta decidida por la tecnología y proyección internacional.

Uno de nuestros retos más ilusionantes es acelerar el posicionamiento de la marca en los mercados estratégicos del grupo, reforzar su diferenciación y alcanzar un liderazgo reconocido que nos sitúe entre las compañías más consolidadas del sector y nos convierta en un actor clave en la transformación de la industria.

## Quién es quién en la Comunidad Global de Directivos



### “EL TALENTO ES HOY EL PRINCIPAL FACTOR DE COMPETITIVIDAD ENTRE TERRITORIOS”

ENTREVISTA  
**AMAIA JUGO**  
DIRECTORA DE BIZKAIA TALENT

**Asumes la Dirección General de Bizkaia Talent en un momento clave para la competitividad del territorio. ¿Con qué prioridades afrontas esta nueva etapa desde el primer día?**

Asumo esta nueva etapa con una doble prioridad muy clara: consolidar lo construido durante más de dos décadas y, al mismo tiempo, adaptar el modelo para responder a un contexto global cada vez más competitivo y cambiante. Bizkaia Talent cuenta con una trayectoria sólida y un reconocimiento internacional que debemos seguir fortaleciendo, pero siempre desde una escucha activa del ecosistema y de las necesidades reales del territorio.

Desde el primer día, mi foco está puesto en reforzar la alineación entre talento, empresa y estrategia territorial. Queremos que Bizkaia Talent siga siendo una palanca real de competitividad, anticipándonos a los retos del mercado laboral, la transformación tecnológica, la transición energética y los cambios demográficos.

Asimismo, es clave profundizar en la colaboración con instituciones, universidades, centros tecnológicos y empresas, generando un relato compartido de futuro que sitúe al talento no solo como un factor de atracción, sino como un elemento central del desarrollo económico y social de Bizkaia a largo plazo.

Bizkaia compite hoy en un escenario global donde el talento se ha convertido en un factor crítico de diferenciación entre territorios. En este contexto, Bizkaia Talent afronta una nueva etapa bajo la dirección de Amaia Jugo, con el objetivo de seguir reforzando la capacidad del territorio para atraer, desarrollar y fidelizar perfiles clave. Hablamos con ella sobre el papel del talento en la competitividad empresarial, las claves para posicionar Bizkaia frente a otros *hubs* europeos y los desafíos que marcarán el mercado laboral en los próximos años.

**Bizkaia Talent lleva años trabajando para posicionar el territorio en el mapa internacional del talento. ¿Qué palancas consideras hoy más decisivas para que Bizkaia siga siendo atractiva frente a otros *hubs* europeos?**

Hoy competir por talento no es solo una cuestión de oportunidades profesionales, sino de proyecto profesional y vital. Bizkaia tiene fortalezas diferenciales muy claras: un tejido empresarial innovador y diversificado, un sistema científico-tecnológico de primer nivel, sectores estratégicos en crecimiento, fiscalidad propia, calidad de vida, servicios públicos sólidos y una identidad propia.

El reto está en integrar y proyectar todas estas palancas de forma coherente y visible a nivel internacional, en un entorno donde la competencia entre territorios es cada vez mayor. La atracción de talento pasa por ofrecer proyectos profesionales con impacto y recorrido, pero también por generar las condiciones necesarias para su llegada, integración y vinculación a largo plazo. En este sentido, Bizkaia Talent juega un papel clave como conector y facilitador, acompañando al talento y a las empresas, reduciendo fricciones y contribuyendo a que la experiencia de aterrizaje y desarrollo en Bizkaia sea positiva y sostenible en el tiempo.

“Desde el primer día, mi foco está puesto en reforzar la alineación entre talento, empresa y estrategia territorial”

**Una de las claves del modelo de Bizkaia Talent es su conexión con el tejido empresarial. ¿Cómo puede reforzarse aún más el impacto de la atracción y fidelización de talento en la competitividad real de las empresas del territorio?**

El impacto real se produce cuando el talento se traduce en innovación, crecimiento y capacidad de transformación empresarial. Para ello, es fundamental seguir trabajando muy cerca de las empresas, especialmente de las pymes, ayudándolas a identificar sus necesidades estratégicas de talento y a incorporar perfiles altamente cualificados que aporten valor a largo plazo.

Bizkaia Talent puede reforzar aún más su papel como socio estratégico, no solo en la atracción, sino también en el acompañamiento en procesos de incorporación, integración y fidelización del talento, especialmente en el caso de profesionales internacionales, donde reducir la complejidad es clave. Además, debemos seguir impulsando la movilidad y conexión del talento entre empresa, universidad y centros tecnológicos, así como la creación de comunidades profesionales que favorezcan el intercambio de conocimiento. La competitividad del territorio dependerá cada vez más de nuestra capacidad para activar ese talento de forma colaborativa y alineada con los retos reales del tejido empresarial.

**En un contexto marcado por la transformación tecnológica y los nuevos modelos de trabajo, ¿qué tipo de talento será más crítico atraer y fidelizar?**

El talento más crítico será aquel capaz de combinar conocimiento técnico avanzado con capacidades transversales. Los perfiles STEM seguirán siendo clave: ingeniería avanzada, digitalización, Inteligencia Artificial, datos, ciberseguridad, energía, Industria 4.0, biociencias y salud; ámbitos, todos ellos, estratégicos para Bizkaia.

Pero más allá del conocimiento técnico, cada vez cobran mayor peso las competencias blandas: adaptabilidad, aprendizaje continuo, liderazgo, capacidad de trabajar en entornos complejos y visión internacional. La transformación digital y la transición verde requieren profesionales con una mirada sistémica, capaces de conectar tecnología, negocio y sostenibilidad.

Por último, es fundamental abordar el talento desde una visión integral: atraer profesionales internacionales y facilitar su integración, impulsar el retorno de quienes están fuera, poner en valor el talento senior y, al mismo tiempo, desarrollar y fidelizar el talento local. Asegurar esa combinación será clave para un crecimiento competitivo y sostenible del territorio en los próximos años. ■



De izda. a dcha. : Alfredo Ramos (R/Masorange), Miguel Ángel Escotet (UIE), Francisco Botas (APD/ABANCA) y José González (Luckia).

## A Coruña abre el debate sobre el emprendimiento como motor de desarrollo

La Universidad Intercontinental de la Empresa (UIE) y la Zona Noroeste de APD presentaron el pasado 23 de enero en A Coruña la publicación *'Viaje al emprendimiento desde las visiones empresarial y educativa'*, una obra coral que analiza el emprendimiento como motor de desarrollo económico y social, y reivindica la colaboración entre universidad y empresa como palanca clave para activar talento, innovación y crecimiento territorial.

La Sede Afundación de A Coruña acogió un encuentro marcado por la reflexión estratégica y el diálogo entre el ámbito académico y empresarial. Directivos, representantes institucionales y autores del libro se dieron cita para analizar el papel del emprendimiento como uno de los grandes vectores de transformación económica y social del noroeste español.

El encuentro permitió poner en valor una obra que aborda el emprendimiento desde una mirada multidisciplinar, conectando los ámbitos empresarial, educativo y socioeconómico, y ofreciendo propuestas concretas para un

territorio que cuenta con activos estratégicos relevantes, pero que aún afronta retos estructurales en materia de creación y consolidación de proyectos empresariales.

### Emprender en un contexto de transformación

La presentación contó con la participación de Francisco Botas, Consejero Delegado de ABANCA y Presidente de la Zona Noroeste de APD, autor del prólogo; Miguel Ángel Escotet, Rector de la UIE y uno de los firmantes de la obra; así como Alfredo Ramos y José González, también autores del libro.

Durante el acto se subrayó que el emprendimiento debe entenderse como un proceso complejo, condicionado por factores económicos, tecnológicos, culturales y humanos. En este sentido, la publicación parte de la premisa de que emprender no es únicamente crear empresas, sino transformar ideas en realidades capaces de generar impacto económico y bienestar social a largo plazo.

### Cuatro miradas complementarias

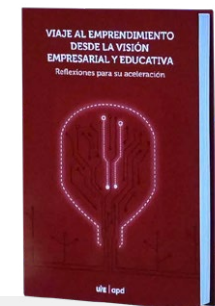
Incluido en el sello UIE Ediciones, el libro se estructura en cuatro capítulos que recorren el viaje emprendedor desde perspectivas complementarias. Desde una visión estratégica del emprendimiento como motor de transformación económica y territorial, hasta el análisis del papel de la innovación, la cultura y el talento como pilares de un modelo sostenible, la obra combina rigor académico y experiencia empresarial.

La dimensión educativa ocupa un lugar central en la publicación, que analiza el emprendimiento desde la educación básica hasta la universitaria como base para formar a los emprendedores del futuro. A ello se suma una mirada empírica basada en encuestas a directivos de empresas asociadas a APD en Galicia y Asturias, que permite identificar etapas, retos y aprendizajes clave del proceso emprendedor.

### Universidad y empresa, un tándem necesario

Durante la presentación se destacó el valor de la colaboración consolidada entre la UIE y la Zona Noroeste de APD como ejemplo de alianza estratégica entre universidad y empresa para afrontar los desafíos económicos y sociales actuales.

Como se señala en el prólogo de la obra, el emprendimiento sigue siendo un bien escaso, pero prioritario. La presentación de *'Viaje al emprendimiento desde las visiones empresarial y educativa'* sirvió para compartir reflexiones y propuestas que refuerzan la necesidad de seguir construyendo ecosistemas capaces de acompañar al emprendedor desde la idea inicial hasta la consolidación del proyecto. ■



### Emprendimiento como motor de desarrollo

*'Viaje al emprendimiento desde las visiones empresarial y educativa'* reúne **miradas académicas y empresariales** para analizar qué condiciones permiten que el emprendimiento se convierta en un verdadero motor de desarrollo. La obra pone **el acento en la cultura, las personas y la educación** como factores clave para crear proyectos sostenibles más allá de la financiación o la tecnología. A partir de **investigación empírica y experiencia directiva**, el libro ofrece claves prácticas para acompañar al emprendedor desde la idea inicial hasta la consolidación del proyecto.



MÁS INFO

## Liderazgo, gobernanza y conexión: el estreno de Welcome Day Protectores APD



Porque 70 años no son nada si no pierdes las ganas de innovar. Con ese espíritu, APD ha puesto en marcha Welcome Day Protectores. Un nuevo formato de encuentro *boutique* en el que los nuevos Socios Protectores pueden presentarse brevemente a ellos mismos y a su empresa. La primera de esta serie de citas se celebró el 5 de febrero en Madrid.

Junto al Retiro, en Noaway House, APD y Noaway fueron las anfitrionas de un encuentro que irá celebrándose en formato *afterwork* en la casa de diferentes Socios Protectores. Tras la bienvenida, en la que Arantxa Sasiabarrena, CEO de Noaway, agradeció a APD la innovación y apuesta conjunta por este formato, llegó el turno de las presentaciones.

En un minuto, ni más ni menos para agilizar el encuentro, cada directivo -Andrés Álvarez Skinner (Infoavan), Alfonso Sáez (Quality VIP Solutions), Esther Santiago (Openchip), Gonzalo Artiach (iaKOR), Ernesto Mullor (Viajes ECI), María García (LT2.AI), Javier Pérez Jiménez (VP Hoteles) y Christophe Launay (yees!)- expuso sus principales líneas de trabajo y sus retos y expectativas para 2026 tanto a nivel global

como dentro de la Comunidad que es APD. Fue un momento de exponer negocio, pero también dejó guiños divertidos entre los participantes y la audiencia de 50 directivos que los escuchaba con interés.

### Reflexiones directivas sobre gobernanza y liderazgo

APD es *networking*. APD es conocimiento y reflexión directiva. Por eso, este encuentro ofrecía un excelente panel sobre 'Tendencias 2026 en alta dirección. Gobernanza, liderazgo y transformación organizacional', moderado por Ana Palencia, CEO de Nexus Governance Partners y Directora del programa Leader Sapiens de NOAWAY. La mesa-coloquio contó con directivos que aportaron experiencias profesionales diferentes y que se enriquecen con la escucha de todas ellas.

Junto al Retiro, en Noaway House, APD y Noaway fueron las anfitrionas de un encuentro que irá celebrándose en formato *afterwork* en la casa de diferentes Socios Protectores

María Wandosell, CEO de Sport Life Ibérica, considera vital "regresar a la educación y la formación. Nos falta formación para entender en el entorno en el que nos vamos a mover, sea pyme o multinacional". ¿Su competencia clave para 2026? Autenticidad y esencia. "Saber transmitir propósito" es la elección de Julia Molina, Strategic & Business Development Director de Salesforce. Junto a esto, un aspecto más operativo es "lograr hibridar la capacidad del directivo con la de la IA" para ir uno (o varios) pasos más allá en la gestión y la estrategia.

Por su parte, Miguel Venegas, Presidente de Valorian, apela a la "humildad y pensamiento crítico" y alerta: "estamos siempre mirando al corto plazo. La vida media de los CEOs en el cargo no llega a 5 años. Las organizaciones que cambian el mundo tienen líderes que son capaces de inspirar a la gente". Y destacó el papel del mando intermedio. "Si lo cuidamos, es clave para la empresa". "Vivimos una crisis de liderazgo general y también directivo", aseguró Sergio Góngora, Senior Client Partner de Korn Ferry. Precisamente por eso, "los principios y la confianza" son sus dos recetas para este 2026. "Sólo el 14% de los líderes a nivel mundial son capaces de combinar el *perform* y el *transform*. Ahí reside buena parte del éxito en el tiempo como directivos y como compañías".

El próximo Welcome Day Protectores APD será el 25 de marzo, a las 18:00 horas, en la sede de Rud Pedersen, para seguir reflexionando y conectando entre Socios Protectores. ■



Arantxa Sasiabarrena, CEO de Noaway.



Momento de *networking* durante el encuentro.

## Development Systems y APD convocan la 15ª ed. del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio



En un momento en el que la volatilidad geopolítica, la presión regulatoria, la IA y la transición hacia modelos sostenibles están redefiniendo las reglas del juego, hay una pregunta que sobrevuela los Consejos de Administración: ¿sigue siendo válido nuestro modelo de negocio? Medir la solidez de esa arquitectura estratégica es el propósito de la 15ª ed. del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio 2026, organizado por Development Systems y APD. Una iniciativa que, tras más de una década de trayectoria, se ha consolidado como uno de los reconocimientos empresariales de mayor prestigio en el ámbito estratégico.

La última década ha demostrado que la ventaja competitiva ya no reside únicamente en el tamaño, el posicionamiento histórico o la fortaleza financiera, sino en la solidez del modelo de negocio y en su capacidad para evolucionar. Estrategia, propuesta de valor, relación con clientes, cultura organizativa, digitalización y sostenibilidad conforman hoy una arquitectura interdependiente. Cuando esas piezas encajan, la organización no solo compete: lidera.

El Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio nació con la vocación de reconocer a aquellas organizaciones que saben convertir su modelo en una auténtica ventaja competitiva. Desde entonces, ha venido distinguiendo año tras año a la empresa con el Mejor Modelo de Negocio y otorgando cuatro menciones especiales en Innovación y Transformación Digital, Estrategia Comercial y de Clientes, Factor Humano y Sostenibilidad, hasta consolidarse como un observatorio privilegiado de la transformación empresarial y un espacio de referencia para la reflexión estratégica del tejido productivo.

### Más que competir: cuestionar y evolucionar

Cada candidatura implica un verdadero ejercicio de reflexión estratégica. No se trata solo de presentar cifras, sino de explicar cómo se generan los resultados, cómo se ejecutan las decisiones clave y cómo se alinean las personas con el propósito corporativo. Precisamente por ello, en un entorno de desaceleración económica, tensiones en las cadenas de suministro y creciente presión financiera, revisar el modelo de negocio ha dejado de ser una opción para convertirse en una prioridad directiva.



### ¡4 fechas que no puedes pasar por alto!

- **30 de abril:** Fecha límite de presentación de candidaturas.
- **7 de mayo:** Deliberación del jurado.
- **11 de mayo:** Comunicación de empresas premiadas.
- **4 de junio:** Entrega de premios en el Auditorio Rafael del Pino.



¿Quieres ser el próximo ganador?

MÁS INFO

Mail de contacto: [PIMMN2026@DevelopmentSystems.es](mailto:PIMMN2026@DevelopmentSystems.es)



## En Opinión de...



**Maite Fuentes**  
Directora General  
de Development  
Systems

“Invitamos a las empresas que están compitiendo con éxito en el mercado, a través de su modelo de negocio, a presentarse a la XV edición del Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio. Presentarse es cuestionarse para mejorar, compararse con los *best practicers*, recibir *feedback* experto, y proyectar al mercado un modelo diferencial para que sea reconocido. Es abrir fronteras, acceder a un club de empresas referentes, y reforzar el orgullo y compromiso del equipo. Si estáis liderando el cambio, este es vuestro momento”



**Alejandro Santos**  
Director de APD  
Zona Centro

“Las empresas que liderarán el futuro no serán necesariamente las más grandes, sino las que cuenten con modelos de negocio sólidos, adaptables y alineados con su propósito. El Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio es una invitación a las organizaciones a cuestionarse, evolucionar y compartir sus mejores prácticas. Desde APD, creemos que reconocer esos modelos ejemplares contribuye a fortalecer el tejido empresarial y a elevar el nivel estratégico de nuestras compañías”

Entre los criterios que guían la selección figuran los resultados obtenidos y esperados, la efectividad en la implantación del modelo y su aplicación con clientes, el nivel de transformación digital, la implicación de los empleados y la capacidad del modelo para trasladarse a un mercado internacional



En este contexto, el proceso de evaluación no solo permite identificar tendencias y nuevas formas de competir en mercados cada vez más complejos, sino que también invita a las organizaciones a cuestionar la coherencia, consistencia y proyección futura de su estrategia.

### Una evaluación con experiencia real de gestión

El jurado, presidido por Jaime de Jaraíz, Presidente & CEO de LG Electronics Spain, está compuesto por destacados directivos de compañías líderes como Bankinter, John Deere, Loomis, MAPFRE, MasOrange, Osborne, Banco Santander, Porsche y SEUR; perfiles con experiencia directa en la gestión de organizaciones en entornos altamente competitivos y transformadores cuyo análisis no se limita a indicadores financieros: examina la consistencia del modelo, su implantación efectiva y el grado de compromiso interno que lo sustenta. De hecho, entre los criterios que guían la selección figuran los resultados obtenidos y esperados, la efectividad en la implantación del modelo y su aplicación con clientes, el nivel de transformación digital, la implicación de los empleados y la capacidad del modelo para trasladarse a un mercado internacional.

### Modelos que marcan tendencia

Si miramos atrás, la edición de 2025 volvió a evidenciar que la transformación no entiende de sectores ni de estructuras accionariales. Gullón fue reconocida con el Premio al Mejor Modelo de Negocio, mientras que Ontime, Aviso, Benteler y Urbaser destacaron en las distintas menciones especiales. En todos los casos, el denominador común fue la coherencia entre visión y ejecución, la integración de la tecnología como palanca de crecimiento y la capacidad de movilizar al talento en torno a un propósito compartido.



Juan Miguel Martínez Gabaldón (Galletas Gullón) recogiendo el galardón en 2025.

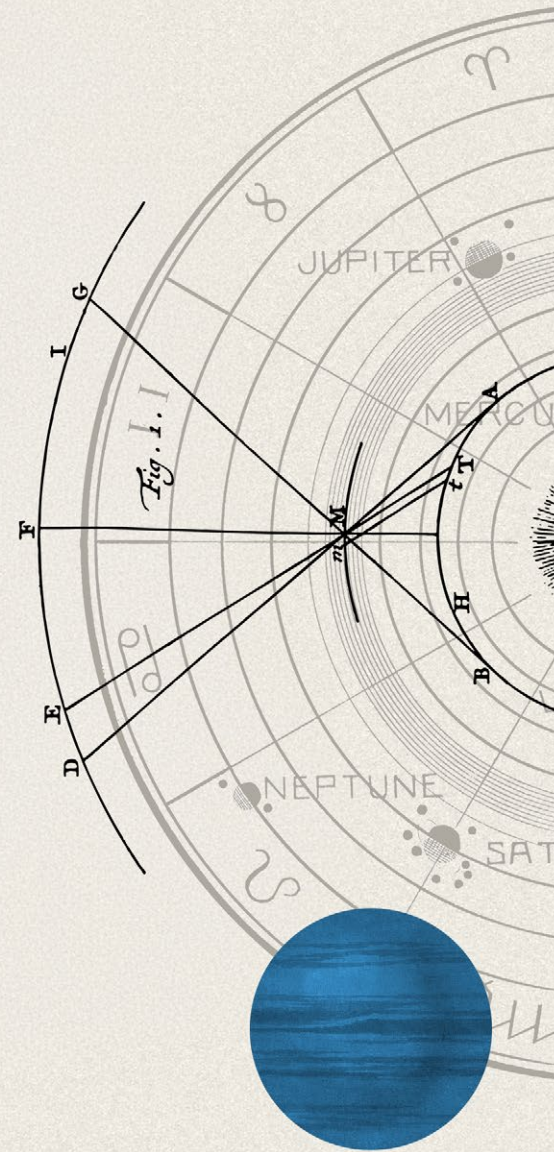
Si miramos hacia adelante, Development Systems y APD volverán en este 2026, una vez más, a situar en el centro del debate empresarial la cuestión fundamental: no solo cómo crecer, sino sobre qué bases hacerlo. Porque en tiempos de cambio acelerado, la verdadera fortaleza de una organización reside en la solidez del modelo que sostiene su estrategia. ■



**Jaime de Jaraíz**  
Presidente del Jurado  
15ª ed. Premio  
Internacional al Mejor  
Modelo de Negocio  
Presidente & CEO  
de LG Electronics Spain

“En su 15 aniversario, los Premios al Mejor Modelo de Negocio Internacional reconocen no solo a la empresa con el modelo más sólido del año, sino también las mejores prácticas en innovación y transformación digital, factor humano, sostenibilidad y estrategia comercial y de clientes. Como presidente de un jurado formado por primeros ejecutivos de las compañías más relevantes del país, analizamos candidaturas nacionales e internacionales, contrastamos sus fortalezas y determinamos las más excelentes. Este reconocimiento eleva el listón del tejido empresarial. Gracias a la metodología y buen hacer de Development Systems, y al apoyo de APD, garantizamos un proceso objetivo, transparente y ejemplar”

Galletas Gullón fue reconocida en 2025 con el XIV Premio Internacional al Mejor Modelo de Negocio. El jurado destacó la solidez de un modelo basado en la reinversión en innovación y capacidad productiva, la integración vertical y el compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo local. Con más de 690 millones de euros de facturación y 2.200 empleos directos, la compañía es un motor económico en la Montaña Palentina. Para **Juan Miguel Martínez Gabaldón, Consejero Delegado y Director General de Galletas Gullón**, “este galardón reconoce la coherencia en el diseño y puesta en marcha de una estrategia empresarial que no solo demuestra, a tenor de nuestros resultados, su eficacia, sino que no se puede concebir sin su apuesta por la sostenibilidad y la innovación, ni su compromiso por nuestro entorno”.



#ENPORTADA

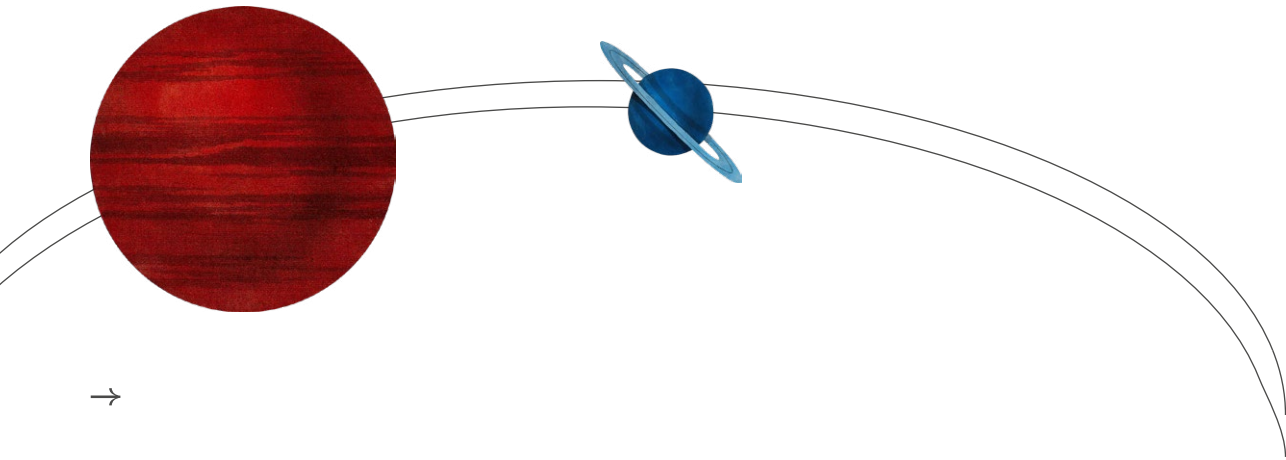
# Impacto Positivo, en órbita



Una mirada inspiradora  
a través de la experiencia  
de las Empresas B Corp

El impacto positivo ya no es un ideal lejano: es posible, necesario y urgente. Las empresas tienen en sus manos la capacidad de transformar el mundo, generando valor económico mientras producen beneficios reales para la sociedad y el medioambiente. Integrar el impacto positivo en la estrategia empresarial deja de ser opcional.





A medida que la crisis climática se intensifica, el modelo empresarial tradicional afronta un punto de inflexión histórico. Según el informe *'State of Climate Action 2025'*, el mundo necesitaría multiplicar por cinco la velocidad de reducción de emisiones para cumplir el objetivo de mantener el aumento de la temperatura global por debajo de los 1,5°C marcados por el Acuerdo de París, lo que implica una transformación profunda de sectores productivos, inversión y modelos de negocio. Sin embargo, los riesgos no se cifan solamente a cuestiones climáticas, sino que hay otros factores que ponen en riesgo la estabilidad, como -por ejemplo- la volatilidad geopolítica y una desigualdad social creciente (según el *'World Inequality Report 2026'*, el 10% más rico concentra el 75% de la riqueza global, mientras que el 50% más pobre solo posee el 2%).

La necesidad de un cambio sistémico es, pues, evidente. No solamente es una cuestión de sostenibilidad ambiental, sino del papel de la empresa como actor económico y social con capacidad de generar valor positivo para el conjunto de la sociedad. El cambio de paradigma implica pasar de la mitigación a la regeneración. De reducir impactos negativos a tener un impacto positivo en los grupos de interés.

En esta transición acelerada hacia modelos más responsables y competitivos, las Empresas B Corp emergen como uno de los referentes más visibles de una nueva economía que combina rentabilidad, responsabilidad y propósito. Según datos de B Lab, ya existen más de 10.000 B Corps en más de 100 países, a las que se suman

más de 400.000 organizaciones que utilizan sus estándares para medir, gestionar y mejorar su impacto. Este crecimiento sostenido confirma que el impacto positivo ha dejado de ser una tendencia incipiente para convertirse en una realidad empresarial consolidada. Pero más allá del número, la importancia está en el mensaje: es posible competir generando valor económico y, al mismo tiempo, valor social y ambiental medible.

### Se requiere y se exige un cambio constatable

En Europa, el marco regulatorio en sostenibilidad ha avanzado de forma relevante con la CSRD, que refuerza y estandariza las obligaciones de reporte ESG con verificación externa, si bien su alcance y calendario se han ajustado recientemente para concentrar las exigencias en empresas de mayor tamaño y simplificar la carga administrativa. Por su parte, la Directiva sobre diligencia debida en sostenibilidad establece obligaciones progresivas para determinadas grandes compañías en relación con la gestión de impactos ambientales y de derechos humanos en su cadena de valor. En conjunto, estas normas reflejan una transición hacia un modelo empresarial en el que el impacto se gestiona, se mide y se somete a rendición de cuentas, aunque con una aplicación más gradual y focalizada de lo inicialmente previsto.

Al mismo tiempo, los consumidores cada vez están más informados, son más críticos y castigan con más severidad el "greenwashing". Según datos del *'Edelman Trust Barometer'*, más del 60% de los ciudadanos desconfía de las promesas ESG si no están respaldadas por evidencia

medible. Y el informe *'PwC Global Consumer Insights Pulse Survey 2025'* señala que más del 80% de los consumidores están dispuestos a pagar un sobrepago por productos sostenibles cuando perciben credibilidad y transparencia, lo que confirma que la generación de impacto positivo ya influye directamente en la demanda y en la competitividad comercial de las compañías.

Del mismo modo, el talento joven también ha cambiado sus preferencias laborales y prioriza cada vez más el propósito de las empresas. El informe *'Deloitte Global 2025 Gen Z and Millennial Survey'* muestra que el 50% de la Generación Z y el 43% de los Millennials han rechazado una propuesta laboral basándose en sus creencias personales o valores éticos, incluyendo temas como sostenibilidad ambiental o responsabilidad social. Así pues, está claro que propósito y coherencia ya son también un factor a tener en cuenta como marca empleadora, junto a otros más tradicionales como el salario o la estabilidad.

Ante este escenario, el movimiento B Corp funciona como una respuesta estructurada a tres grandes presiones: regulación, mercado y talento. Y por supuesto, a la necesidad de un mundo mejor. La certificación B Corp no es una autoafirmación, sino un proceso de evaluación integral y verificable que, hasta hoy, ha analizado cinco grandes áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad, medioambiente y clientes. Más que un sello, representa un modelo empresarial que integra de forma transversal el impacto en la estrategia, la gobernanza y la cultura corporativa. De esta forma, las B Corps se adelantan a la

### APD impulsa el diálogo empresarial sobre la nueva economía del impacto

El I Foro B Corp Madrid, celebrado el 27 de enero de 2026 en Auren Madrid y organizado por APD, reunió a directivos y empresas comprometidas con el impacto positivo para reflexionar sobre el papel del movimiento B Corp en la transformación del modelo empresarial. La jornada abordó cómo integrar criterios sociales y ambientales en la estrategia de negocio, más allá del cumplimiento normativo, y cómo avanzar hacia modelos más inclusivos, responsables y competitivos.



A través de casos reales y experiencias compartidas, el encuentro puso el foco en la gobernanza con propósito, la medición del impacto y la generación de valor sostenible a largo plazo.



regulación futura al integrar criterios ESG en su modelo de negocio y situar el impacto en el centro de la toma de decisiones. Funcionan como laboratorios de modelos más resilientes y referentes en la gestión integral del impacto. En definitiva, pasan del compromiso voluntario a la excelencia verificable.

**Gobernanza, talento y cultura: la arquitectura del impacto (verdadero)**

La gobernanza y la arquitectura organizativa tienen un papel central en las B Corp, ya que la coherencia interna se traduce en reputación externa. Todas las empresas certificadas incorporan en sus estatutos el compromiso de generar impacto positivo, ampliando la responsabilidad tradicional de la empresa para considerar también a trabajadores, proveedores, comunidad y medio ambiente. Esta transformación jurídica no es simbólica: obliga a integrar el propósito en la toma de decisiones.

La confianza corporativa se ha convertido, además, en un activo económico medible. El *'Trust Barometer Special Report: Institutional Trust 2025'*, realizado por Edelman, muestra que las empresas continúan siendo la institución con mayor nivel de confianza global, por

encima de gobiernos y medios, lo que incrementa la responsabilidad de las organizaciones en la generación de impacto positivo y en la rendición de cuentas sobre su desempeño social y ambiental.

Para generar esta confianza, además, es clave crear una cultura corporativa en la que el talento se convierta en motor estratégico. Un estudio de Gallup indica que las organizaciones con altos niveles de compromiso de empleados son un 21% más rentables. Cuando el propósito es creíble y transversal, aumenta la cohesión interna y la productividad. Y eso se consigue con una cultura organizativa que tenga en su ADN la transparencia, la medición constante y la rendición de cuentas. No se trata de campañas puntuales, sino de sistemas de gestión que alinean indicadores financieros y no financieros.

**Rentabilidad con propósito: ¿mito o realidad?**

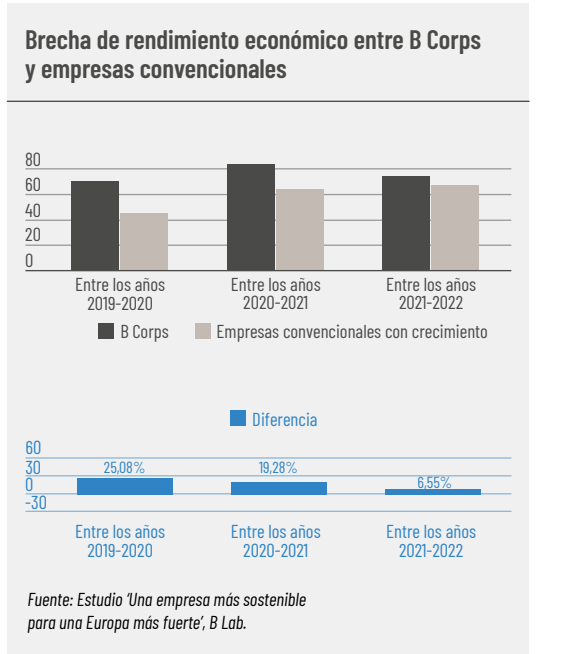
La pregunta que se pueden hacer muchas empresas es: ¿es posible compaginar resultados económicos e impacto positivo? Diversos estudios apuntan a que el impacto positivo no solo no penaliza el rendimiento, sino que puede reforzarlo. Especialmente relevante es el estudio

Europeo sobre resiliencia financiera de las Empresas B Corp, que evidencia una mayor capacidad de adaptación y crecimiento en contextos de incertidumbre. Según este análisis, el 76% de las B Corps europeas aumentó sus ingresos frente al 60% de empresas comparables, y el 70% mantuvo crecimiento en periodos de crisis frente al 45% del conjunto de empresas analizadas. Destaca también que un 35% incrementó su plantilla en más de un 25% y que la tasa de supervivencia alcanzó el 96,7%, superior a la media del resto de empresas.

En el caso de España, los indicadores muestran que las Empresas B Corp son un 51% más propensas a crecer en contextos de crisis que sus homólogas convencionales. El estudio concluye que la integración del impacto en la estrategia empresarial actúa como un factor estructural de resiliencia, al reforzar la innovación, la cohesión organizativa y la capacidad de adaptación al cambio.

Estos datos apuntan, pues, a que la integración del impacto en la estrategia no solo genera valor reputacional, sino que también puede traducirse en resiliencia operativa, crecimiento sostenido y mayor estabilidad organizativa. Y, no menos importante, una mayor capacidad de adaptación a cambios normativos y una menor exposición a sanciones regulatorias. Así, el verdadero ROI no se limita al corto plazo, ya que incluye resiliencia, acceso a capital, atracción de talento y fidelización de clientes. En ese sentido, la rentabilidad con propósito deja de ser un eslogan y se consolida como una ecuación estratégica integrada en el nuevo perímetro competitivo de las empresas. ■

El cambio de paradigma implica pasar de la mitigación a la regeneración. De reducir impactos negativos a tener un impacto positivo en los grupos de interés



# “La ambición ética no es renunciar a la ambición empresarial. Es redefinirla”



ENTREVISTA

**Daniel Truran**

Co-Fundador de B Lab Europe y B Lab Spain

Daniel Truran, Co-Fundador de B Lab Europe y B Lab Spain, reflexiona en la presente entrevista sobre cómo pasar del propósito al impacto real en las empresas. Medición, gobernanza y ambición ética son, en su opinión, las claves para integrar el impacto en la estrategia y evitar que el propósito se quede en discurso.

**En los últimos años, el concepto de empresa con propósito ha ganado protagonismo en la agenda empresarial, pero también ha generado cierto escepticismo. Desde tu experiencia y con la perspectiva que da haber acompañado la evolución del movimiento B Corp desde sus inicios en Europa, ¿qué permite hoy pasar del propósito a una acción medible y real, integrada en el modelo de negocio y no solo en el discurso?**

El error más común es tratar el propósito como un ejercicio de comunicación. Y eso genera, con razón, escepticismo. El propósito no puede ser marketing. Tiene que ser estrategia. Como bien señalaba Jay Coen uno de los fundadores originales del movimiento, en la apertura del *B Good Day* en España, estamos ante una pregunta incómoda que ya no es solo nuestra, sino de toda la sociedad: ¿qué es realmente el éxito empresarial? Los consumidores, los empleados, los inversores y el planeta mismo nos lo están exigiendo

Para que el propósito deje de ser discurso y se convierta en acción real, necesitamos tres elementos fundamentales. Primero, medición rigurosa. No puedes gestionar lo que no mides. Las empresas que toman el impacto en serio lo miden con la misma obsesión con la que miden sus finanzas. Segundo, gobernanza estructural. El propósito debe estar anclado legalmente en los estatutos de la empresa, protegido ante cambios de accionariado o liderazgo. Y tercero, transparencia radical. Publicar tu desempeño social y ambiental, con toda su complejidad e imperfecciones, es lo que construye credibilidad.

La certificación B Corp funciona precisamente porque no permite que el propósito quede en buenas intenciones. Es rigurosa, es exigente, y requiere que el impacto no sea filantropía, sino que forme parte del modelo de negocio. Esa es la verdadera transformación: entender que ya no tienes que elegir entre ganar dinero o hacer el bien. Puedes hacer ambas cosas. Debes hacer ambas cosas.



**¿En qué aspectos concretos se producen los cambios más visibles y también las mayores resistencias cuando el impacto se incorpora de forma real al negocio?**

Los cambios más visibles aparecen en la gobernanza. Incorporar el propósito en los estatutos no es un gesto simbólico, sino una transformación estructural que sitúa el impacto en el centro de la toma de decisiones.

Este cambio modifica las dinámicas de los Consejos de Administración: el impacto social y ambiental deja de ser opcional y pasa a formar parte de la responsabilidad del liderazgo.

Las mayores resistencias se concentran en los sistemas de incentivos. Mientras se sigan premiando solo resultados a corto plazo, será difícil avanzar hacia decisiones sostenibles. Alinear incentivos con impacto exige cambios profundos y genera fricción.

Existe también una resistencia cultural ligada a modelos de gestión arraigados y a la falta de alineación interna. Las B Corp logran romper esta inercia integrando el impacto en el núcleo de la organización y activando el compromiso de personas, clientes e inversores.

**En distintas ocasiones has defendido la idea de la “ambición ética”. ¿Qué implica este concepto para un CEO o un Comité de Dirección cuando debe tomar decisiones complejas que afectan a rentabilidad, crecimiento y personas?**

La ambición ética no es renunciar a la ambición empresarial. Es redefinirla. Es tan exigente como cualquier objetivo financiero, pero con una amplitud de miras completamente distinta. Implica preguntarse no solo cuánto valor estamos capturando, sino cuánto valor estamos creando para todos los stakeholders involucrados.

Cuando un Comité de Dirección se enfrenta a una decisión compleja, la ambición ética exige que se formulen las preguntas correctas. ¿Esta decisión fortalece o erosiona nuestra capacidad de generar valor a largo plazo? ¿Estamos resolviendo un problema real de la sociedad o simplemente maximizando ganancias a corto plazo? ¿Cómo impacta esta decisión en nuestros empleados, en nuestras comunidades, en el planeta?

Como planteaba Andrew Kasoy otro de los *founding fathers* del movimiento -fallecido hace poco- en su intervención en *Change Now*, el cuidado debe convertirse en el eje central del cambio sistémico. Y el cuidado empieza por reconocer que cada decisión tiene consecuencias más allá del balance financiero.

Lo más importante es entender que la ambición ética no es un compromiso moral vacío. Es una ventaja competitiva. Las empresas que integran el impacto en sus decisiones estratégicas están construyendo modelos de negocio más resilientes, atraen y retienen mejor talento, y generan mayor confianza con clientes e inversores. Pero eso requiere valentía. Requiere estar dispuesto a tomar el camino difícil, porque es el camino correcto.





¿Qué elementos culturales u organizativos permiten generar conexión auténtica y cómo se traduce en resultados tangibles para la organización?

La **conexión auténtica** no se construye con eslóganes ni campañas internas, sino con **coherencia** y con la **implicación real de las personas**. Aparece cuando el **propósito forma parte del día a día** y no se limita a un mensaje que baja desde la dirección.

La **participación en la toma de decisiones** es un factor clave. Cuando los empleados **entienden cómo su trabajo contribuye al conjunto** y perciben que **sus ideas tienen recorrido**, el compromiso aumenta. No se trata de medir satisfacción, sino de **integrar a las personas en cómo se decide y se avanza**.

La **formación continua** también marca la diferencia. Desarrollar capacidades para **entender el impacto, medirlo y mejorar desde el propósito** ayuda a construir **modelos más sólidos y sostenibles** en el tiempo.

Los **resultados** son visibles: **menor rotación, mayor productividad y una mejor capacidad para atraer y retener talento**. Además, en momentos complejos, estas empresas muestran **mayor resiliencia** porque cuentan con equipos implicados en **un proyecto que va más allá de lo operativo**.



Uno de los grandes retos del liderazgo empresarial con propósito es lograr que el impacto forme parte del sistema de gestión de la empresa. ¿Qué prácticas de gobernanza, liderazgo o cultura organizativa has observado que marcan una diferencia real en aquellas compañías que avanzan con mayor solidez?

Las empresas que avanzan con mayor solidez son aquellas que han convertido el impacto en un tema de junta, no de Responsabilidad Social Corporativa. Han creado Comités de Impacto dentro del Consejo de Administración, con la misma autoridad y rigor que un Comité de Auditoría o de Riesgos. Eso envía una señal inequívoca a toda la organización: el impacto no es un departamento, es una responsabilidad compartida.

En términos de liderazgo, las empresas más efectivas son aquellas donde el CEO y el equipo directivo modelan el comportamiento que esperan de la organización.

Pero hay un gran reto que es común a la mayoría de las B Corp. La dirección se lo cree, y lo incluye en todas sus estrategias pero, sobre todo en las empresas más grandes, se nos pide ayudar en permear esta manera de entender la empresa y su trabajo a todos los niveles de la organización y esto no siempre es fácil.

Hay que vivirlo en cada decisión, en cada reunión, en cada conversación con empleados, inversores o clientes. Y eso requiere vulnerabilidad. Requiere estar dispuesto a reconocer que no todas las respuestas están claras, que estamos aprendiendo y que el camino no siempre es cómodo.

Culturalmente, lo que marca la diferencia es la transparencia interna. Las empresas que comparten abiertamente sus métricas de impacto con sus equipos, que explican las decisiones difíciles y que invitan a la participación activa en la definición de objetivos de sostenibilidad, generan un nivel de compromiso completamente distinto.

Como decía Jay Coen, “*el Lado B no es un lugar cómodo. Es riguroso, es ambicioso, es exigente*”. Pero cuando las personas entienden el porqué, cuando ven coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, se convierten en los mejores promotores de la empresa.

En un contexto de creciente exigencia por parte de clientes, empleados e inversores, y a la luz de cómo ha evolucionado el movimiento en la última década, ¿cómo pueden las empresas evitar la superficialidad o el *impact washing* y construir credibilidad, confianza y creación de valor sostenible a largo plazo desde el impacto?

Desde que Marcello, Leen, Hubertine y yo cofundamos B Lab Europe en 2013, he visto una evolución clara: antes predominaban el *green e impact washing*; hoy hablamos más de *green e impact wishing*. Nunca había percibido un deseo tan profundo de ser una buena empresa. Lo que aún falta es pasar del *wishing* al *doing*, algo que caracteriza a las B Corp y que, en muchos casos, las ha llevado a impulsar cambios más allá de la propia empresa.

La única manera de evitar el *impact washing* es mediante verificación externa, transparencia radical y compromiso a largo plazo. No hay atajos. Las empresas que se toman el impacto en serio se someten a evaluaciones rigurosas, publican resultados -incluso los incómodos- y aceptan ser evaluadas con estándares objetivos.

El movimiento B Corp ha crecido de cuatro personas con una idea aparentemente loca a más de 10.000 empresas en más de 100 países. Y no ha sido por marketing, sino porque la certificación exige que el impacto sea medible, comparable y mejorable, y que la sostenibilidad se entienda como una ventaja competitiva -o cooperativa-.

Construir credibilidad implica asumir que el impacto no es un proyecto puntual, sino un compromiso permanente de mejora continua. También requiere



“Las empresas que integran el impacto en sus decisiones estratégicas están construyendo modelos de negocio más resilientes, atraen y retienen mejor talento, y generan mayor confianza con clientes e inversores”

colaboración: como señala Teresa Domenech, es necesario romper la desconfianza entre empresas, administraciones y centros de conocimiento, avanzando hacia una cultura donde colaborar sea más rentable que competir.

Estamos en una encrucijada como civilización. Podemos seguir maximizando beneficios a corto plazo o elegir el Lado B -tema del último B Good Day en España-, donde el propósito es estrategia y el impacto es modelo de negocio. Esa es la elección que tenemos delante. Y, como decía Jay Coen, “*ya no sois pioneros. Sois arquitectos del futuro*”. ■

# Cuando el negocio pide más impacto

Ángel Pérez Agenjo  
Socio Director de Transcendent



Durante los últimos años, la sostenibilidad ha seguido un ciclo similar a otras áreas que se incorporan de forma estructural a la gestión empresarial: crecimiento acelerado inicial, una cierta sobreexposición en el discurso y, finalmente, una fase de ajuste. Algunos interpretan este momento como una desaceleración. En realidad, creo que responde más a un proceso de madurez y profesionalización.

Hoy, la sostenibilidad forma parte del marco de decisión de muchas compañías. La regulación europea, la presión de inversores y la evolución de las expectativas sociales han consolidado esa integración. Hoy nadie discute que reducir emisiones, gestionar con rigor la cadena de suministro o incorporar riesgos ESG a la matriz de riesgos corporativa es una cuestión estratégica. Pero la conversación más interesante empieza un paso más allá.

## El impacto positivo introduce una ambición adicional

La sostenibilidad generalmente se centra en garantizar la viabilidad del negocio en el largo plazo y en reducir impactos negativos. El impacto positivo introduce una ambición adicional: identificar dónde la actividad empresarial puede generar contribuciones intencionales que mejoren variables sociales o ambientales relevantes y al mismo tiempo refuercen el negocio de la compañía.

A partir de aquí, las nuevas preguntas son: ¿dónde puede una empresa generar impacto positivo reforzando su modelo de negocio? ¿Qué capacidades diferenciales tiene para hacerlo? ¿Cómo se traduce ese impacto en mejoras financieras específicas?

El *business case* del impacto se construye desde la conexión directa con ingresos, riesgos o costes. Si una compañía contribuye a reducir una vulnerabilidad relevante en su base de clientes, está fortaleciendo la calidad de su cartera. Si genera mayor confianza en contextos críticos, está consolidando relaciones de largo plazo.

Este enfoque exige rigor. El *business case* del impacto debe ser quirúrgico: definir con precisión dónde se genera valor, medirlo y validarlo junto a áreas de cliente, riesgos o estrategia. Solo cuando el impacto se incorpora a estos procesos pasa a integrarse en el modelo de crecimiento empresarial.

## Generar valor económico y social de forma simultánea

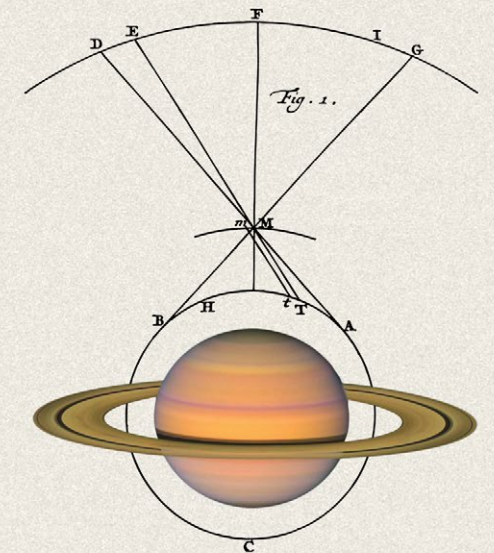
Un ejemplo concreto ayuda a entender cómo se construye este enfoque con disciplina. Una aseguradora española líder en su segmento decide abordar un ejercicio de medición de impacto social de su actividad operativa y de negocio. Los resultados del ejercicio arrojan resultados tan relevantes como que el 95% de los casi 3 millones de usuarios de uno de sus programas de salud financiera han modificado su comportamiento financiero gracias a los conocimientos adquiridos. O que la cobertura de vida-riesgo ofrece un colchón económico equivalente a 2 y 3 meses de gastos básicos de las familias indemnizadas, aportando liquidez inmediata y reduciendo el riesgo de vulnerabilidad económica tras el siniestro.

Estos resultados han permitido identificar los principales impactos estratégicos que genera a través de su actividad y descubrir un conjunto de oportunidades que existen en el mercado cuya capitalización pueden permitir a la entidad lograr su objetivo estratégico de convertirse en más ecosistema a través de la generación de más impacto. Por ejemplo, la posibilidad de incorporar factores de impacto en sus diferentes productos de negocio de manera intencional con el objetivo de hacer más negocio, maximizando el impacto, o acompañar a sus clientes en formación en gestión del endeudamiento para hogares, desarrollo de herramientas de planificación del ahorro a largo plazo (jubilación), y comercialización de seguros de previsión como instrumentos de protección patrimonial.

Ese es el núcleo del *business case* del impacto: demostrar que ciertas decisiones empresariales generan valor económico y social de forma simultánea. Cuando las áreas de negocio comprueban esto, la conversación cambia. Las iniciativas dejan de depender solo del impulso del área de sostenibilidad y empiezan a integrarse en la lógica empresarial.

Es en este punto cuando el impacto ya no se presenta como un añadido secundario sino como una forma más de contribuir al negocio. Y cuando el negocio reconoce que el impacto lo refuerza, pide más impacto. ■

“El *business case* del impacto debe ser quirúrgico: definir con precisión dónde se genera valor, medirlo con consistencia y validarlo junto a las áreas de cliente, riesgos o estrategia”



# “Los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno, si no se incluyen en la estrategia, pueden llegar a convertirse en riesgos financieros”



ENTREVISTA  
**María García**  
CEO de Galaica

Desde Galicia, Galaica se ha convertido en un referente del tejido empresarial que apuesta por un impacto positivo real. Con más de dos décadas de trayectoria, su compromiso con la sostenibilidad, el bienestar de las personas y la buena gobernanza les llevó a convertirse en la segunda empresa B Corp certificada en la región. Su CEO, María García, defiende con firmeza que las empresas del futuro serán responsables, o no serán.

**Galaica es una empresa B Corp. ¿Cómo ha sido el camino de vuestra certificación y qué impacto ha tenido en la compañía? ¿Qué cambios estratégicos y operativos habéis implementado desde vuestra certificación?**

El proceso no supuso un cambio radical, sino la validación externa de una forma de trabajar que llevamos integrada en nuestro ADN desde su fundación hace más de 20 años. Desde el inicio, la compañía ha situado a las personas en el centro, junto con una gestión

medioambiental responsable, una gobernanza ética, la mejora continua de los procesos y una relación transparente y coherente con nuestros grupos de interés.

La certificación ha tenido un impacto muy relevante a nivel estratégico. Nos ha ayudado a reforzar nuestro propósito y a dotarlo de un marco exigente y medible. Ser B Corp no es un reconocimiento estático, sino un compromiso de mejora continua. El hecho de que la certificación se renueve cada tres años nos obliga a

cuestionarnos constantemente, a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones más ambiciosas para generar impacto positivo real.

En el plano operativo, hemos sistematizado prácticas que ya existían y hemos elevado el nivel de exigencia en ámbitos clave como la gestión de personas, la toma de decisiones, la medición de impacto, la relación con clientes y proveedores y la integración de criterios sociales y ambientales en la estrategia de negocio. También hemos reforzado nuestra credibilidad en el mercado y nos ha permitido atraer talento, clientes y alianzas alineadas con nuestros valores.

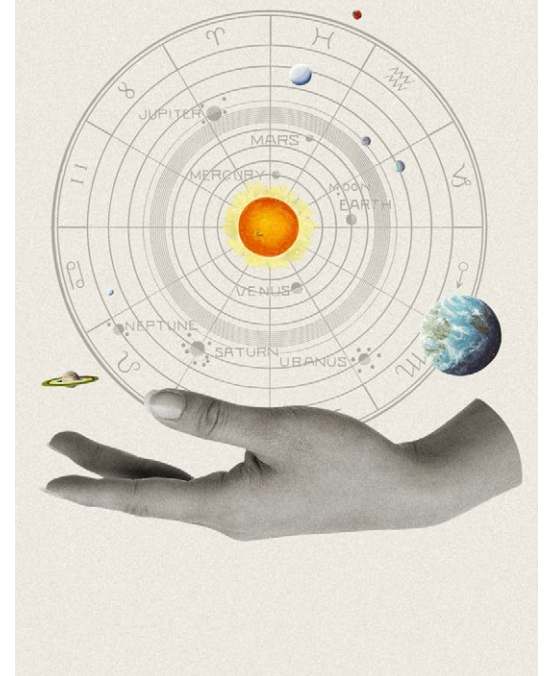
En definitiva, el camino B Corp ha sido una palanca de profesionalización, coherencia y crecimiento sostenible. Nos ha ayudado a ser más inconformistas, más exigentes y más conscientes de nuestro papel como empresa que quiere generar valor económico, social y ambiental de forma equilibrada y sostenible en el tiempo.

**En un entorno en el que la sostenibilidad a veces se percibe como un coste, ¿cómo demostráis que ser una empresa con ‘impacto positivo’ no solo es ético, sino también rentable?**

Lo demuestran las cifras, ya que las empresas españolas que pertenecemos al movimiento B Corp mejoramos nuestros resultados económicos en torno a un 30%. No hay que olvidar que la B de B Corp viene de *Benefits*, lo que engloba muchos beneficios de tipo social, medioambiental y de buen gobierno, entre los que se incluyen también los económicos.

Por otra parte, creo que diferenciarnos por ser B Corp es una apuesta de futuro, una visión a largo

“Las empresas españolas que pertenecemos al movimiento B Corp mejoramos nuestros resultados económicos en torno a un 30%”



“Aquellas empresas que estén muy sensibilizadas de forma auténtica con la sostenibilidad y que se identifiquen mucho con sus valores y propósitos, además de creer firmemente en la filosofía de la mejora continua de “hacer bien las cosas”, deberían de ser B Corp”



→

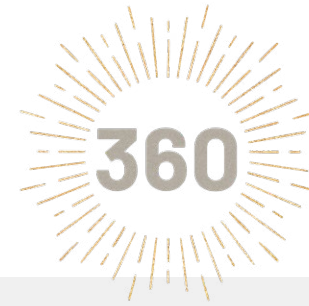
plazo y ser sostenibles en el tiempo. Los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno, si no se incluyen en la estrategia, pueden llegar a convertirse en riesgos financieros.

**Galaica no solo ha conseguido la certificación B Corp, sino que ayuda a otras empresas en este camino. ¿Cuáles son las dudas más frecuentes que tienen las empresas que os contactan para iniciar el proceso de certificación?**

Nuestro *expertise*, durante todos estos años, ha ayudado a muchas empresas en su camino hacia una sostenibilidad real, forma parte de nuestro ADN, de nuestra actividad y de nuestro propósito. Una vez que hemos sido B Corp, ha sido un paso natural más en nuestro camino de acompañamiento a las compañías. Cuantas más empresas hagan las cosas bien, mejor será el mundo. Así que teníamos claro que queríamos ser impulsoras de este movimiento. Ser la mejor empresa para el mundo, en lugar de ser la mejor del mundo.

Ante el reto de la certificación B Corp, las empresas se plantean qué recursos internos van a tener que destinar, más allá del coste de la certificación, por eso en las primeras reuniones les transmitimos que es un camino en el que los vamos a acompañar de la mano, tanto en la evaluación de impacto como en la identificación de evidencias y elaboración de las justificaciones necesarias para obtener la certificación B Corp.

**En vuestra experiencia, ¿qué tipos de empresas están más predispuestas a adoptar un modelo de ‘empresa sostenible y regenerativa’? ¿Hay sectores o modelos de negocio en los que la transición es más natural?**



**En alguna ocasión has afirmado que “las empresas del futuro serán responsables o no serán”. ¿Cómo aplica Galaica esta visión en su día a día? En Galaica esa idea se traduce en decisiones y hábitos diarios, no en un eslogan. Para nosotros, la responsabilidad empresarial empieza por poner a las personas en el centro real de la organización. Cuando el equipo está alineado con el propósito y los valores, la estrategia deja de ser un documento y se convierte en una forma de trabajar.**

En el día a día lo aplicamos con sistemas concretos de escucha activa con el equipo, **evaluación de desempeño 360 y encuesta de clima**. Con ello, se consigue evaluar cuál es el estado de bienestar de cada integrante del equipo. En Galaica, las personas son nuestro *CORE* y su bienestar es una prioridad porque genera un círculo virtuoso: **más compromiso, mejor calidad de trabajo y, como consecuencia, mejores resultados, mayor estabilidad y una rentabilidad más sólida.**

Creo que nuestro éxito profesional radica en que cada vez que realizamos servicios para nuestros clientes, nos mimetizamos de tal manera que nos sentimos como parte de sus organizaciones, ayudándoles a mejorar su estrategia y cultura en materia ambiental, social y de buen gobierno, **para que el futuro empresarial de nuestro entorno sea cada vez más competitivo e innovador.** Es muy gratificante ser testigo de los beneficios que ven las empresas cuando emprenden este camino para ser las mejores para el mundo.

Aquellas empresas que estén muy sensibilizadas de forma auténtica con la sostenibilidad y que se identifiquen mucho con sus valores y propósitos, además de creer firmemente en la filosofía de la mejora continua de “hacer bien las cosas”, deberían de ser B Corp. Una empresa B Corp es aquella que integra valores, propósitos, sostenibilidad e innovación en su modelo de negocio. Está orientada al impacto social y ambiental, y utiliza la tecnología y los datos para tomar decisiones ágiles y eficientes. Promueve una cultura centrada en el talento, la diversidad y el cliente, adaptándose de forma continua a los cambios del entorno para generar valor a largo plazo.

Es importante resaltar que cualquier empresa puede aplicar criterios B Corp, independientemente de su tamaño y actividad, pero no todas las empresas y actividades pueden ser B Corp.

**El liderazgo y la cultura organizativa son claves en el proceso de transformación. ¿Qué papel juegan los equipos directivos a la hora de alinear ese compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social y ambiental con la estrategia de la empresa?**

Los equipos directivos tienen la responsabilidad de integrar la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia, alineando los valores y el propósito corporativo con decisiones concretas en todas las áreas del negocio. Su papel implica ejercer un liderazgo coherente, dotar de recursos y estructuras adecuadas, impulsar una cultura interna que valore el impacto positivo y movilizar a los *stakeholders* relevantes de la organización hacia objetivos compartidos. Un compromiso visible y activo desde la alta dirección, impulsa que la sostenibilidad deje de ser un discurso y se convierta en una ventaja competitiva, real y duradera. ■

# “Las compañías han entendido que generar impacto no es un coste ni un gesto simbólico, sino un motor de creación de valor”

ENTREVISTA  
**Lucas Hunter**  
Director Ejecutivo Interino de B Lab Spain



El movimiento B Corp afronta una nueva etapa marcada por estándares más exigentes y un contexto empresarial de creciente presión regulatoria y social. Hablamos con Lucas Hunter, Director Ejecutivo Interino de B Lab Spain, sobre resiliencia, competitividad y el futuro del impacto empresarial.

## ¿Cómo ha cambiado la forma en que las empresas entienden hoy el impacto positivo?

En esta década, hemos visto un cambio muy claro: el impacto positivo ha dejado de entenderse como algo accesorio, ligado a la RSC o a la filantropía, para integrarse en el corazón del negocio. Así lo demuestran estudios como ‘Tendencias en sostenibilidad empresarial 2026’ del Pacto Mundial de la ONU, según el cual el 88% de las compañías ya identifica la sostenibilidad como una vía para generar valor futuro. Impulsado por estándares como los de B Lab, el impacto ha pasado de ser una cuestión meramente reputacional para convertirse en una palanca estratégica y un factor de resiliencia. Hoy, la sostenibilidad se mide, se vincula a objetivos de negocio y forma parte de la toma de decisiones.

Lo que realmente ha cambiado en el tejido empresarial es la mentalidad: las compañías han entendido que generar impacto no es un coste ni un gesto simbólico, sino un motor de creación de valor, una palanca de innovación y de resiliencia financiera, y una ventaja competitiva a largo plazo, especialmente en diferenciación, adaptabilidad, talento, posicionamiento y acceso a financiación. Esta transformación empresarial está liderada en el mundo por las más de 10.000 empresas B Corp que hoy están presentes en más de 100 países, a las que se suman más de 400.000 organizaciones que utilizan nuestros estándares para medir, gestionar y mejorar su impacto empresarial. Con un incremento de nuestra comunidad B Corp en España del 19% respecto a 2024, este nuevo paradigma empresarial se ha acelerado por las exigencias sociales y regulatorias, orientadas a una mayor responsabilidad y transparencia.

## ¿Qué lectura empresarial haces de los mejores resultados en ingresos, empleo y supervivencia de las B Corps europeas en contextos de crisis?

Desde una perspectiva estrictamente empresarial, los resultados no deberían sorprendernos: son coherentes con un modelo de gestión más robusto. El hecho de que las B Corps europeas hayan mostrado mejor desempeño en ingresos, empleo y supervivencia en contextos de crisis indica que integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza fortalece la estructura del negocio. Desde el movimiento B Corp, promovemos un modelo empresarial que busca generar valor para todos los grupos de interés e integrar el impacto en el modelo de negocio. En términos empresariales, eso se traduce en tres ventajas claras: mayor resiliencia operativa, porque las cadenas de suministro, la cultura interna y la relación con clientes están más trabajadas; mayor lealtad y compromiso, tanto de empleados como de consumidores, lo que amortigua el impacto en momentos de incertidumbre; y mejor gestión del riesgo, al anticipar variables regulatorias, sociales y ambientales que en contextos de crisis suelen intensificarse. Un buen ejemplo de ello es que, durante la pandemia, el 76% de las B Corps europeas aumentó sus ingresos frente al 60% del resto de empresas, logrando además un mayor crecimiento de sus plantillas. En definitiva, el estudio refuerza una idea clave: poner a las personas y al planeta en el centro supone una inversión estratégica que fortalece el modelo de negocio y lo prepara para operar con éxito en un contexto de policrisis cada vez más incierto, con recursos finitos y regulaciones crecientes.

## ¿Qué elementos explican su mayor resiliencia y solidez financiera?

El modelo B Corp vincula el impacto directamente al negocio, no como elemento accesorio sino como motor de innovación y mejora continua. Esta integración estratégica mantiene a las empresas competitivas en un mercado que exige transparencia, trazabilidad y responsabilidad real. Además, el estándar promovido por B Lab fomenta la gobernanza de los grupos de interés, la medición y la gestión de riesgos. Las empresas no solo declaran compromisos: los estructuran, los miden y los revisan periódicamente. Desde una lógica estrictamente empresarial, eso fortalece la toma de decisiones y reduce vulnerabilidades. Hay también un factor de anticipación regulatoria. Las B Corps suelen estar preparadas para entornos normativos más exigentes en materia climática, social o de reporte no financiero. Esto reduce fricciones, evita costes de adaptación abruptos y convierte el cumplimiento avanzado en posicionamiento estratégico. Al integrar riesgos climáticos y sociales en la estrategia (diversificación de proveedores, apuesta por energías renovables, cadenas de suministro más cortas y trazables), las B Corps también reducen su exposición a shocks sistémicos y fortalecen la eficiencia y estabilidad operativa.

Además, el desempeño sostenible verificado refuerza la credibilidad y confianza, y facilita el acceso a capital con criterios ESG y de impacto, cada vez más relevante en los mercados globales. De hecho, tal y como se revela en nuestra Memoria de los 10 años de B Lab Spain, publicada este 2026, el 81% de quienes conocen B Corp en España confían en este modelo empresarial.

## ¿Por qué era necesario actualizar los estándares?

La reciente actualización de los estándares de B Lab representa la transformación más ambiciosa y estructural en los casi 20 años de historia del movimiento B Corp. Este paso no es solo una revisión técnica, sino un cambio profundo en la forma en que se entiende el éxito empresarial en un contexto de urgencia climática, desigualdad social y crecientes tensiones geopolíticas. Y era un paso necesario.



En primer lugar, porque vivimos en un mundo en constante transformación. En este contexto cambiante, nuestros estándares no pueden permanecer estáticos. La urgencia climática, el aumento de la desigualdad social, la presión regulatoria y el creciente riesgo frente al *greenwashing* exigen mayor ambición para asegurar que las empresas B Corp sigan liderando la vanguardia del impacto empresarial.

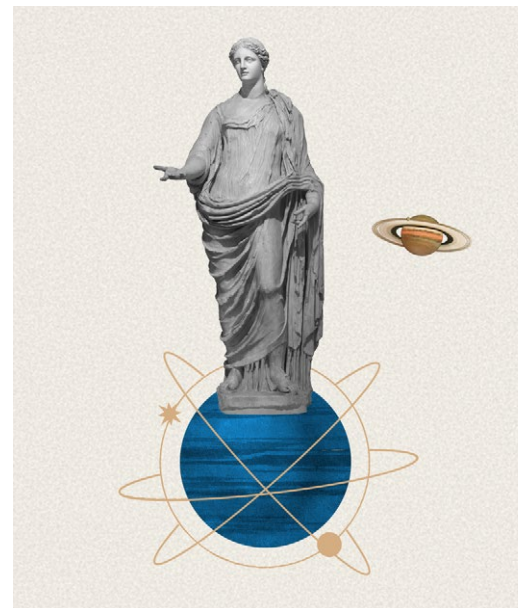
En segundo lugar, es importante remarcar que la evolución de nuestros estándares es parte esencial de nuestra identidad. Desde el lanzamiento del modelo B Corp hace casi dos décadas, hemos actualizado los estándares en siete ocasiones, en línea con nuestro compromiso de mejora continua y liderazgo en impacto y con el objetivo de responder a los desafíos sociales y ambientales del momento. Su actualización es una práctica estructural y proactiva, guiada por la evidencia, la investigación y el diálogo constante con una comunidad global de expertos, empresas y grupos de interés. En esta última actualización, los estándares evolucionan de un sistema de puntuación flexible y acumulativo a un sistema con siete temas de impacto con requisitos obligatorios: Propósito y Gobernanza de las partes interesadas; Acción Climática, Derechos Humanos, Trabajo Justo, Circularidad y Gestión Ambiental; Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión, y Asuntos Gubernamentales y Acción Colectiva.

Alineándose con las principales normativas y certificaciones globales, este nuevo marco de referencia redefine el liderazgo con propósito, proporciona una hoja de ruta clara para las empresas y elevan los niveles de desempeño social y ambiental en el mundo empresarial. El mensaje al ecosistema empresarial es claro: en un entorno de creciente complejidad, desafíos y desconfianza, elevar el listón es la única forma de preservar la credibilidad, asegurar nuestra permanencia a largo plazo y garantizar que el impacto empresarial sea real, verificable y transformador.

### Para las empresas ya certificadas, ¿qué implica en la práctica esta evolución de los estándares?

Para las empresas que ya son B Corp, esta evolución supone profundizar en un compromiso que ya era exigente. Es importante subrayar que todas las empresas B Corp cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad legal. Ser B Corp no se trata de una adhesión declarativa, sino de un riguroso proceso de transformación, evaluación, verificación y mejora del impacto. Todas las empresas B Corp deben modificar sus estatutos para incorporar la consideración de todos los grupos de interés, someterse a recertificaciones cada tres años y evidenciar cómo gestionan y minimizan los impactos negativos inherentes a cualquier actividad empresarial, además de hacer públicos sus resultados. Hasta ahora, el modelo B Corp se basaba en un sistema de puntuación acumulativa y flexible en cinco áreas de impacto clave: trabajadores, comunidad, clientes, medio ambiente y gobernanza. Este enfoque permitía flexibilidad, pero dentro de un marco verificado y comparable, que contemplaba la identificación y divulgación de impactos negativos, la mejora continua y la rendición de cuentas pública.

En este sentido, los nuevos estándares introducen un cambio cualitativo: se suprime la puntuación acumulativa y flexible y se establecen requisitos obligatorios en siete temas de impacto materiales vinculados a los desafíos más urgentes de nuestro tiempo. Esto fomenta la claridad y homogeneidad sobre qué supone ser una empresa B Corp, fijando umbrales comunes y obligatorios para todas ellas. Sin duda, se trata de un proceso de madurez y mayor ambición empresarial: el movimiento evoluciona desde un enfoque amplio y flexible hacia un marco con exigencias comunes que buscan asegurar un impacto comparable y alineado con la magnitud de los retos actuales.



### En el actual contexto regulatorio y social, ¿qué ventajas competitivas ofrece integrar el impacto en el modelo de negocio?

Integrar el impacto en el negocio fortalece la resiliencia financiera y el crecimiento, especialmente en contextos de crisis. Al gestionarlo como parte del *core business*, las compañías integran eficiencia, innovación y gestión de riesgos en la toma de decisiones, mejoran la trazabilidad y optimizan recursos, lo que se traduce en una mejor posición financiera a medio y largo plazo. También ofrece ventajas regulatorias: anticipan normativas, ganan seguridad jurídica y se diferencian del *greenwashing*, protegiendo su reputación. Además, atraen y fidelizan talento y clientes. Según el 'Estudio de Reconocimiento Social de B Corp en España' (2025), el 58% de quienes conocen B Corp afirma que influye positivamente en sus decisiones de compra, y según Deloitte (2024), el 87% de los jóvenes en España rechazaría trabajos no alineados con sus valores.

Por último, integrar el propósito mejora el acceso a capital y reduce riesgos operativos, ya que los inversores priorizan organizaciones con sólida gestión ESG y prácticas responsables que fortalecen la estabilidad del negocio.

“Poner a las personas y al planeta en el centro supone una inversión estratégica que fortalece el modelo de negocio y lo prepara para operar con éxito en un contexto de policrisis cada vez más incierto, con recursos finitos y regulaciones crecientes”

### ¿Qué papel están llamadas a jugar las B Corps en la transformación del tejido empresarial europeo?

Mirando al futuro, las B Corps están llamadas a actuar como catalizadoras de una transformación sistémica, liderando el paso de un modelo centrado exclusivamente en la maximización del beneficio a otro orientado a la creación de valor compartido y sostenible. Con estándares cada vez más exigentes, estas empresas ofrecen una hoja de ruta práctica para avanzar hacia un tejido empresarial europeo más resiliente, regenerativo y preparado para la incertidumbre. Las B Corps también suponen una prueba viva, real y concreta, de que integrar el impacto en el núcleo del negocio es viable y competitivo. A nivel normativo, contribuyen a impulsar marcos legales que reconocen y protegen el propósito empresarial, y a promover iniciativas legislativas que elevan la transparencia y reducen el *greenwashing*. Además, desempeñan un papel cultural y de sensibilización fundamental: movilizan a consumidores, talento e inversores para que premien a las empresas con impacto. Esa combinación de influencia, comportamiento y cultura empresarial les permite acelerar la transición hacia una economía más inclusiva, sostenible y orientada al largo plazo. ■

# “En Nasas hacemos publicidad que rema a favor, que crea un clima positivo y respetuoso”



ENTREVISTA

**Fátima Carmena Mayorga**  
Directora de Nasas Agencia Creativa

Creatividad, ética y negocio no solo pueden convivir, sino reforzarse mutuamente. Esa es la convicción que guía a Nasas Agencia Creativa, una firma que desde Galicia reivindica una publicidad que “rema a favor”, genera impacto positivo y huye del ruido fácil. Hablamos con Fátima Carmena, directora de la agencia, sobre su incorporación a la Comunidad B Corp, sus líneas rojas con clientes, el valor de la conciliación real en el sector creativo y una forma de entender la comunicación donde la responsabilidad social, ambiental y de gobernanza no es un eslogan, sino una práctica diaria.

**¿Cuáles fueron los motivos que os llevaron a formar parte de la Comunidad B Corp? ¿Qué cambió en la empresa a partir de ese momento?**

En Nasas queríamos ser B Corp desde hace muchos años. Sin embargo, cuando comenzamos en 2012 no contábamos con la estructura necesaria para asumir la complejidad administrativa y documental que exige el proceso. Tras la pandemia, pudimos dedicar tiempo y recursos a ordenar y documentar todo ese trabajo previo.

En realidad, ya cumplíamos con los criterios de impacto social, ambiental y de gobernanza, pero faltaba dejar constancia formal de ello. Ese suele ser el mayor reto para las empresas pequeñas: la esencia está ahí, pero documentarla requiere un esfuerzo adicional. La certificación B Corp ha servido para poner orden, sistematizar procesos y reforzar un compromiso que ya formaba parte de nuestra cultura.

**En vuestra memoria de sostenibilidad habláis de “creatividad positiva para marcas auténticas”. ¿Cómo definís esa “publicidad/creatividad responsable” y que cosas decidís explícitamente no hacer, aunque funcionen en el negocio?**

Para nosotros, la creatividad positiva consiste en poner en valor los aspectos más auténticos de una marca desde una mirada socialmente responsable. Implica cuidar el lenguaje -evitando enfoques sexistas u ofensivos-, comunicar en positivo y tomar decisiones coherentes también en lo material, apostando por proveedores locales y soportes responsables. No somos una agencia que recurra a la polémica, al chascarrillo fácil o a mensajes que puedan generar rechazo. En Nasas hacemos publicidad que rema a favor, que crea un clima positivo y respetuoso. Trabajamos con marcas que no necesitan provocar para conectar con su público, sino que tienen una propuesta de valor sólida que merece ser contada de forma creativa, original y honesta.

**Defendéis desde 2012 la conciliación, la desconexión digital y condiciones dignas, incluso renunciando a clientes. ¿Cuáles son hoy vuestras líneas rojas?**

Trabajamos sobre todo con grandes marcas, con estructuras profesionales que entienden la conciliación, pero hasta llegar ahí tuvimos que decir que no muchas veces. El horario sigue siendo una frontera clara para nosotros, y el tiempo nos ha dado la razón. No usamos WhatsApp corporativo ni lo consideramos una herramienta de trabajo. La comunicación se canaliza por email o sistemas profesionales y ordenados. Esto no solo protege la desconexión, sino que mejora la calidad del trabajo. Las marcas no nos pagan por gestionar el caos, sino por aportar creatividad y estrategia. Si perdemos tiempo ordenando mensajes dispersos, el valor del trabajo se diluye.

“Trabajamos con marcas que no necesitan provocar para conectar con su público, sino que tienen una propuesta de valor sólida que merece ser contada de forma creativa, original y honesta”



## El Proyecto Probono: comunicación con impacto

El **Proyecto Probono** nace en 2016 de la necesidad de aportar a la sociedad desde aquello que mejor sabemos hacer: la **comunicación y el marketing**. Cada año, **Nasas Agencia Creativa** lanza una convocatoria dirigida a **entidades sin ánimo de lucro con sede en Galicia y con ingresos inferiores a 750.000 euros**, a las que ofrece de forma gratuita un **servicio de comunicación o marketing concreto**, adaptado a una **necesidad específica** que la organización quiera abordar en un momento determinado.

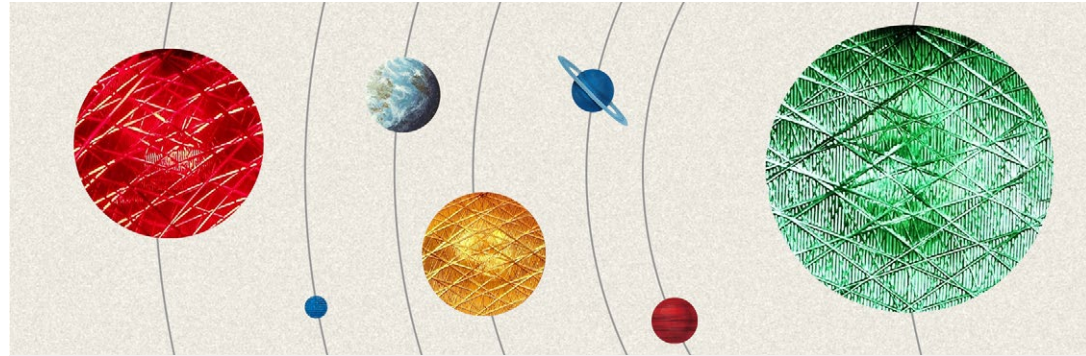
A lo largo de estos años, el proyecto ha desarrollado **campañas, páginas web y estrategias de comunicación** para organizaciones sociales y culturales como **Semilla para el Cambio**, la **Asociación Gallega de Enfermos de Riñón**, la **Asociación Gallega de Parkinson** o **Fedalma-Alma Lactancia**, entre otras.



**Sois una agencia líder en *social media* en el noroeste peninsular. ¿Cómo lo conseguís siendo socialmente responsables?**

No es fácil, porque competimos en desigualdad de condiciones. Nuestros presupuestos se ajustan a los estudios del sector y al convenio laboral de agencias de publicidad, algo que no siempre ocurre en el mercado. Nosotros garantizamos salarios dignos, horarios razonables y bienestar del equipo, lo que

implica mayores costes. Eso nos obliga a ser el doble de buenos en nuestro trabajo. Por este motivo, apenas participamos en concursos públicos, donde el peso del criterio económico sigue siendo excesivo y no se valoran aspectos como el cumplimiento del convenio laboral. Resulta llamativo que la propia Administración no lidere este cambio, lo que acaba perjudicando tanto a agencias responsables como a la calidad de la publicidad institucional. ■



**Otro aspecto relevante de Nasas Agencia Creativa es el Semáforo de Sostenibilidad. ¿En qué consiste?**

El semáforo ESG es una herramienta interna que hemos desarrollado para **evaluar de forma rigurosa los proyectos de impacto positivo** en los que trabajamos. Funciona como un *checklist* que nos permite verificar que una campaña cumple realmente con criterios de sostenibilidad y no se queda en un mero discurso.

Analizamos un total de 20 hitos vinculados a aspectos sociales, ambientales y de gobernanza. Entre ellos se encuentran el **tipo de lenguaje utilizado** -evitando expresiones sexistas o excluyentes-, la **coherencia del mensaje**, la **elección de materiales y proveedores**, priorizando siempre opciones locales y responsables, o el propio enfoque estratégico de la campaña. Solo cuando se cumplen estos criterios el proyecto obtiene una calificación alta dentro de nuestro semáforo.

En Nasas ofrecemos principalmente dos tipos de servicios. Por un lado, la **gestión de *social media* y de contenidos digitales para marcas**, un trabajo continuo y a largo plazo donde estos principios están integrados de manera transversal, aunque son más difíciles de medir de forma puntual. Por otro, **desarrollamos campañas específicas de impacto positivo**, diseñadas para comunicar acciones concretas con propósito social o ambiental, y es precisamente en este segundo tipo de proyectos **donde aplicamos de forma sistemática el semáforo ESG**.

El hecho de que Nasas participe en una campaña de este tipo es una garantía de que **existe una sostenibilidad real detrás y no una estrategia de *greenwashing***. Por eso también decimos que no a muchos proyectos que utilizan el término “sostenible” de manera superficial, sin cumplir con criterios objetivos ni generar un impacto positivo verificable.

## Cuando el impacto positivo es una ventaja competitiva

**Elena Martín Cuesta**

Directora de Sostenibilidad y Excelencia de ILUNION Hotels



Durante años, hablar de impacto social o ambiental en la empresa se ha asociado a la responsabilidad corporativa, la reputación o el cumplimiento normativo. Hoy, en un entorno marcado por la presión regulatoria, la exigencia de los inversores y la transformación de las expectativas sociales, el impacto positivo trasciende el ámbito reputacional para convertirse en un factor estratégico de competitividad.

Integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el núcleo del modelo de negocio no solo fortalece la gestión del riesgo, sino que consolida organizaciones más resilientes, más eficientes y más atractivas para el talento y la inversión. Cuando el impacto es medible y forma parte de la toma de decisiones, se convierte en una palanca de transformación real.

Esto exige ir más allá del discurso o de las acciones aisladas: repensar procesos a lo largo de toda la cadena de valor, incorporar métricas no financieras en los cuadros de mando y vincular la sostenibilidad a la estrategia económica, convirtiéndola en eje transversal de todas las áreas de la organización. Solo cuando la inclusión, la accesibilidad, la eficiencia energética o el buen gobierno dejan de ser declaraciones de intenciones y se integran en la operativa diaria, el impacto genera una verdadera ventaja competitiva.

En el sector turístico -y, por extensión, en cualquier industria basada en la experiencia y el talento-, el factor humano es especialmente revelador. Situar a las personas en el centro del modelo empresarial permite construir culturas corporativas más sólidas, reducir la rotación, fortalecer la propuesta de valor y el orgullo de pertenencia y consolidar marcas más coherentes.

Contar con equipos comprometidos y diversos aporta nuevas perspectivas, impulsa la innovación y refuerza la capacidad de adaptación de la organización.

Del mismo modo, la eficiencia ambiental no es únicamente una cuestión de operativa: es también una motivación ética. La optimización de recursos, la gestión responsable de la energía o el diseño sostenible, además de reducir y anticipar exigencias regulatorias, mejoran la relación con clientes e inversores y el entorno local.

El movimiento B Corp ha contribuido a consolidar esta mirada integral, demostrando que es posible alinear rentabilidad económica con impacto social y ambiental bajo estándares exigentes y auditables. La certificación B Corp introduce un marco de evaluación riguroso y comparativo que obliga a medir el impacto en todas las dimensiones del negocio -desde la gobernanza hasta la cadena de suministro-, convirtiendo la sostenibilidad en un estándar operativo y no en una declaración voluntaria. La clave no reside en elegir entre propósito o beneficio, sino en entender que, en el contexto actual, la gestión estratégica del propósito es una forma de proteger y potenciar el beneficio a largo plazo.

La competitividad del futuro no dependerá únicamente de la capacidad de crecer, sino de hacerlo generando valor compartido entre personas, sociedad y territorios. Las empresas que comprendan esta ecuación no solo estarán mejor preparadas para afrontar los desafíos globales, sino que liderarán la transformación hacia modelos económicos más sostenibles y sólidos. Porque el liderazgo empresarial ya no se mide solo por ser los mejores del mundo, sino por ser los mejores para el mundo. ■

## “Ser B Corp no es una meta, es una forma de hacer empresa”

José Armando Tellado

Director General de Grupo Central Lechera Asturiana



La sociedad lleva tiempo demandando a las empresas que, además de obtener beneficios económicos, tengan un propósito definido que se refleje en acciones concretas que estén alineadas con su propia identidad. El Grupo Central Lechera Asturiana ha recorrido durante décadas este camino, convencida de que, además de ser viable, es imprescindible implementar un modelo de gestión empresarial diferenciado. Por ello, la compañía ha avanzado de manera decidida en esta dirección.

Desde su fundación hace más de cinco décadas como cooperativa de ganaderos, Central Lechera Asturiana ha mantenido firme el compromiso de garantizar un futuro sostenible para el sector primario, proteger el entorno rural y garantizar productos de calidad a la sociedad. Este propósito fundamental se ha preservado a lo largo del tiempo, fortaleciéndose y adaptándose a los nuevos retos económicos, sociales y ambientales, bajo la convicción de que el éxito empresarial solo es relevante cuando contribuye al valor compartido.

El enfoque cooperativo se ha consolidado como la base principal de esta manera de actuar, destacando la

importancia de las personas, incentivando la participación y favoreciendo decisiones responsables por encima de intereses a corto plazo. Este modelo de gobernanza ha permitido avanzar de manera coherente, alineando los intereses de socios ganaderos, empleados, consumidores y la sociedad en general, lo que enlaza directamente con los principios del movimiento B Corp.

### Mucho más que un reconocimiento

El proceso hacia esta certificación constituye una consecuencia natural del enfoque de la empresa, basado en el compromiso, la responsabilidad y la visión a largo plazo. Para Central Lechera Asturiana, iniciar este

proceso ha representado mucho más que buscar un reconocimiento; ha supuesto una oportunidad para fortalecer compromisos inherentes a su identidad.

Obtener la certificación ha representado un desafío, ya que implica ser rigurosos, medir resultados y actuar con transparencia en los ámbitos económico, social y ambiental. Este proceso comenzó para la empresa en 2015, cuando la noción de responsabilidad empresarial se asociaba directamente a la RSC. En aquel entonces, se desarrolló un Plan de RSC que sirvió como guía para estructurar, fortalecer y dar coherencia al compromiso de la organización, una labor que el Grupo Central Lechera Asturiana llevaba a cabo mucho antes de que se convirtiera en una exigencia social.

Aquel Plan de RSC fijó prioridades claras. No eran promesas, sino principios conectados con la realidad diaria del sector primario y con el papel que la empresa desempeña en la sociedad en general. La responsabilidad se entendía entonces como coherencia: entre el origen cooperativo, la alimentación de la sociedad y el impacto generado.

### Certificación B Corp, un cambio de mentalidad

A lo largo de este tiempo hemos progresado, pero fue en 2020 cuando dimos un salto importante al obtener la certificación B Corp, lo que implicó también un cambio de mentalidad. El paso del Plan de RSC de 2015 al modelo B Corp en 2020 marcó la transformación de ver la responsabilidad como un compromiso a entender el impacto como un propósito. En un sector fundamental para un futuro sostenible, esto demuestra que avanzar es una responsabilidad.

Ser B Corp no representa haber alcanzado la meta, es un compromiso con la mejora continua, la revisión periódica y el aprendizaje constante. Su valor radica en fomentar cambios tangibles y medibles que alineen la estrategia empresarial con las demandas de una sociedad orientada a la responsabilidad, la ética y el propósito.

“La certificación B Corp representa un impulso para avanzar con ambición y coherencia, reforzando una gestión orientada al largo plazo y definiendo el éxito como la capacidad de contribuir al bienestar de las personas, el territorio y la sociedad en su conjunto”



Central Lechera Asturiana afronta este proceso con la firme convicción de que el futuro del sector requiere modelos más equitativos, sostenibles y colaborativos. La certificación B Corp representa un impulso para avanzar con ambición y coherencia, reforzando una gestión orientada al largo plazo y definiendo el éxito como la capacidad de contribuir al bienestar de las personas, el territorio y la sociedad en su conjunto.

En este contexto, formar parte del movimiento B Corp sitúa al Grupo Central Lechera Asturiana dentro de una comunidad global de empresas que comparten una misma convicción: que la actividad económica puede y debe ser una herramienta de transformación positiva. Significa también reafirmar una forma de hacer empresa que nace del territorio, se construye con las personas y mira al futuro con vocación transformadora. Porque cuando el propósito guía las decisiones, el progreso deja de medirse solo en resultados y empieza a medirse en legado. ■

# Queremos ser la mejor agencia de marketing experiencial PARA el mundo

**Paula Gómez-Roldán Hernández**

Directora de Comunicación de SOMOS Experiences



Sí, has leído bien. En SOMOS Experiences aspiramos a ser la mejor agencia de marketing experiencial para el mundo. Y eso implica asumir que el camino no termina nunca. Que estamos en aprendizaje constante. Que cada proyecto es una oportunidad para elevar el estándar. Y que la verdadera ambición no es parecer responsables, sino construir una organización que lo sea de forma estructural, medible y sostenible en el tiempo.

En los últimos años, el término B Corp se ha popularizado hasta convertirse, para muchos, en un distintivo reputacional. Pero la verdadera transformación comienza cuando se entiende que no es un sello, sino un sistema: un marco exigente que obliga a revisar cómo se lidera, cómo se decide y cómo se gestiona una organización.

## El impacto ha entrado en la agenda de dirección

En el caso de nuestra agencia, la certificación no supuso un cambio de identidad, sino de estructura. El propósito dejó de ser una declaración aspiracional para convertirse en un criterio de gestión. Y eso tiene una consecuencia muy concreta: el impacto ha entrado en la agenda de dirección.

Hoy las decisiones estratégicas no se analizan únicamente desde la rentabilidad o el crecimiento, sino también desde su coherencia con nuestro compromiso ESG. Esa mirada nos ha dado mayor sensibilidad a la hora de elegir los proyectos con los que trabajamos y mayor solidez para construir relaciones consistentes con clientes que comparten un compromiso real con el impacto. Nos ha permitido decir sí con convicción y, cuando es necesario, asumir decisiones incómodas en favor de la coherencia.

## Conectados con partners alineados éticamente

También hemos revisado nuestra política de colaboraciones y proveedores. Formar parte del ecosistema B Corp eleva el estándar interno y nos conecta con

partners alineados éticamente. Porque el impacto no se limita a lo que hacemos, sino también a con quién lo hacemos.

En un sector como el de los eventos y el marketing experiencial, donde cada proyecto activa una cadena compleja que va desde la producción y la logística hasta la gestión de recursos, personas y movilidad, la coherencia no puede ser teórica: tiene que ser operativa. Hoy medimos y compensamos nuestra huella de carbono y hemos formalizado una política de compras sostenibles que integra criterios ambientales y sociales en nuestra cadena de suministro.

Por eso hemos incorporado sistemas digitalizados de inventario que nos permiten reutilizar materiales y diseñar propuestas pensadas para una segunda vida. También hemos optimizado procesos logísticos y replanteado decisiones que antes respondían exclusivamente a criterios económicos inmediatos.

Hoy el cambio no consiste en producir, compensar y continuar. Consiste en conceptualizar desde el inicio con criterios de eficiencia, circularidad e inclusión real. En integrar la accesibilidad, la gestión de residuos y el consumo energético en el briefing creativo, no como añadido posterior, sino como parte del diseño.

## B Corp: un factor diferencial para perfiles jóvenes

Uno de los efectos más visibles de esta coherencia ha sido la atracción de talento. Ser B Corp se ha convertido en un factor diferencial para perfiles jóvenes que buscan algo más que un proyecto atractivo: buscan cultura, gobernanza y sentido. Hoy, el 20% de nuestro equipo está formado por profesionales menores de 30 años, una generación que no separa talento y propósito. En los procesos de selección ya no se pregunta solo qué hacemos, sino cómo lo hacemos.

Esto nos ha llevado también a reforzar la formación interna, a compartir con mayor transparencia nuestros objetivos y a desarrollar herramientas que permiten a cualquier persona del equipo entender cómo se integra la sostenibilidad en el día a día. En 2024 destinamos más de 1.600 horas a formación interna como parte de este compromiso.



Incluso decisiones que podrían parecer menores responden a esta misma lógica. El reciente cambio de nuestra sede en Madrid no fue solo una cuestión de crecimiento, sino una decisión alineada con nuestra visión ESG: eficiencia energética, optimización de recursos y coherencia entre discurso y entorno físico.

Ahora bien, este camino no es una historia de perfección. El modelo B Corp nos obliga a identificar áreas de mejora, tensiones y contradicciones. Nos enfrenta a preguntas incómodas y nos exige revisar decisiones con una mirada más amplia que la del corto plazo.

Y quizá ahí reside la verdadera diferencia. No en alcanzar un estándar, sino en asumir la ambición de superación constante. En entender el impacto como un proceso. En aceptar que siempre habrá margen para hacerlo mejor.

Porque aspirar a ser la mejor agencia de marketing experiencial para el mundo no es una meta cerrada, sino una dirección. Y la excelencia empresarial del futuro no dependerá de no equivocarse, sino de la capacidad y la voluntad de revisarse, medirse y evolucionar. ■



EN PROFUNDIDAD

## El sector agroalimentario ante su redefinición estratégica

El campo español no está en crisis, está en transición, y la diferencia no es menor. En 2026, el sector agroalimentario afronta un nuevo ciclo en el que ya no basta con producir más o exportar más: la clave pasa por producir mejor, atraer talento, renovar generaciones y posicionarse con inteligencia en un mercado internacional cada vez más competitivo. La agricultura española sigue siendo una potencia exportadora y un pilar económico en amplias zonas del país, pero esa fortaleza convive con retos estructurales -envejecimiento demográfico, presión regulatoria, competencia global y necesidad de modernización tecnológica- que obligan a repensar el modelo. La cuestión ya no es si el sector cambiará, sino si lo hará a tiempo.

Si algo ha cambiado en los últimos años es la naturaleza de la modernización agraria. La tecnología ya no se incorpora como mejora operativa, sino como factor estratégico. Agricultura de precisión, gestión digital de explotaciones, mejora genética, optimización hídrica o trazabilidad avanzada forman parte de un ecosistema que busca algo más que eficiencia: busca estabilidad de márgenes en un entorno de volatilidad permanente.

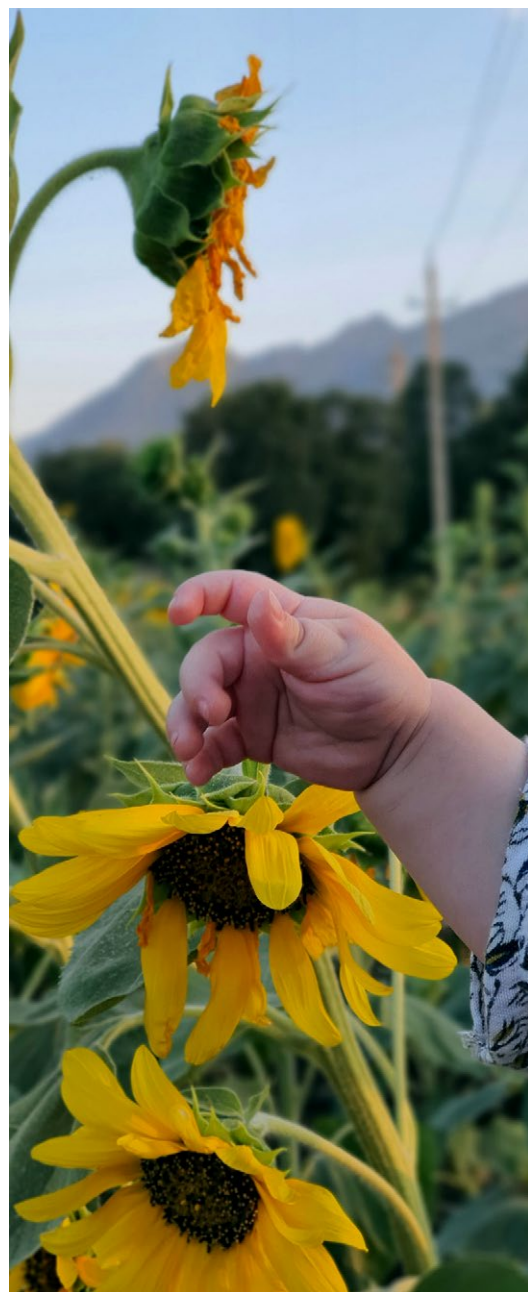
Sin embargo, el verdadero debate no es tecnológico, sino económico. Tomás García Azcárate, Economista Agrario especializado en Política Agraria Común (PAC), lo resume con una lógica empresarial clara: “El reto esencial del sector agrario no es diferente del de los otros sectores económicos: producir más con menos”. En el contexto actual, producir más con menos significa reducir incertidumbre, anticipar riesgos climáticos, optimizar costes energéticos y ganar capacidad de negociación en la cadena de valor. La tecnología es el instrumento, pero la competitividad es el objetivo.

El problema es que esa transición no avanza de forma homogénea. La dimensión empresarial marca diferencias cada vez más visibles. Las explotaciones con mayor escala absorben mejor la inversión tecnológica y capturan economías de escala, mientras que buena parte del tejido productivo necesita estabilidad regulatoria y acceso a financiación para poder modernizarse sin tensionar su viabilidad. La innovación, si no se acompaña de estructura y gobernanza, puede convertirse en una ventaja para unos y en una presión adicional para otros. Y es precisamente esa necesidad de estabilidad la que conecta con el siguiente eje del debate: el papel de la PAC como marco de previsibilidad.

### La PAC y la necesidad de horizonte

La PAC atraviesa un momento decisivo. Mientras se consolida el marco 2023-2027, ya se negocian las prioridades del siguiente periodo en un contexto de presión presupuestaria, transición ecológica y creciente escrutinio social sobre el modelo productivo. Para España, la





PAC sigue siendo un pilar de renta y cohesión territorial, pero su función estratégica va más allá del apoyo financiero: condiciona el horizonte de inversión.

Las decisiones empresariales en el campo -desde la adopción de tecnología hasta la incorporación de un joven agricultor o la expansión internacional- requieren previsibilidad normativa. Sin reglas claras y estables, la planificación se vuelve frágil. Clara Aguilera, exEurodiputada y Experta en la UE y temas agroalimentarios, lo plantea con una advertencia que trasciende la coyuntura presupuestaria: “Si en 15 o 20 años no cambiamos las políticas -y no solo las agrarias-, no tendremos agricultores; tendremos jardineros”. Su reflexión apunta al núcleo del problema: la continuidad del sector depende tanto del marco político como de la capacidad empresarial. En este sentido, la PAC -aseguran cada vez más expertos- no puede limitarse a redistribuir ayudas; debe facilitar condiciones reales para la renovación generacional y la modernización productiva. Porque sin relevo no habrá sector que modernizar.

### El relevo como punto de inflexión

El envejecimiento del campo español es uno de los factores más determinantes del nuevo ciclo agrario. La edad media supera los 55 años y la incorporación de jóvenes no compensa el ritmo previsto de jubilaciones. Pero el relevo no es simplemente una cuestión demográfica; es un punto de inflexión empresarial.

Cada proceso de sucesión implica redefinir estrategia, revisar estructura financiera y replantear el posicionamiento competitivo. Incorporar jóvenes no significa solo garantizar continuidad, sino integrar nuevas competencias: digitalización, orientación a mercados internacionales, análisis

de riesgos y planificación financiera. Antonio Salido, CEO de Nuvix Consulting, insiste en que el sector debe asumir la planificación estratégica como práctica habitual: “También en el sector agro resulta clave avanzar hacia una planificación estratégica basada en escenarios”. En un entorno marcado por volatilidad climática, cambios regulatorios y presión internacional, la sucesión no puede improvisarse; debe diseñarse. Es por ello por lo que cada vez más expertos aseguran que si el relevo se aborda como una transición estratégica, puede convertirse en una palanca de modernización, y si se limita a una sustitución generacional sin rediseño empresarial, el riesgo podría derivar en una perpetuación de fragilidades estructurales.

### Competir fuera exige coherencia dentro

La dimensión internacional añade, además, una capa adicional de exigencia. España es una potencia exportadora agroalimentaria, pero opera en un entorno global cada vez más complejo, donde los acuerdos comerciales ya no son meramente arancelarios, sino estratégicos. El caso más relevante es el acuerdo UE-Mercosur, actualmente pendiente de revisión jurídica antes de su ratificación definitiva. De materializarse, configurará una de las mayores zonas de libre comercio del mundo y abrirá oportunidades para determinados subsectores, pero también incrementará la competencia en productos sensibles como carne, azúcar o determinados cultivos.

A ello se suma la intensificación de las relaciones comerciales con India y otros mercados estratégicos, en un momento en que la Unión Europea busca diversificar alianzas y reforzar su autonomía económica. Para el sector agroalimentario español, estos movimientos no son abstractos: afectan directamente a márgenes, cuotas de mercado y condiciones de competencia.

España es una potencia exportadora agroalimentaria, pero opera en un entorno global cada vez más complejo, donde los acuerdos comerciales ya no son meramente arancelarios, sino estratégicos. El caso más relevante es el acuerdo UE-Mercosur

La 29ª Encuesta Mundial de CEOs de PwC confirma que la incertidumbre regulatoria y geopolítica figura entre las principales preocupaciones empresariales actuales. En el agro, esa incertidumbre se combina con la exposición climática y la dependencia de mercados exteriores. Competir exclusivamente en precio se vuelve cada vez menos sostenible; la diferenciación por calidad, origen, trazabilidad y sostenibilidad adquiere mayor relevancia estratégica.

En este contexto, la dimensión empresarial vuelve a marcar diferencias. La cooperación, la integración en la cadena de valor y los procesos de consolidación serán los elementos que, a todas luces, permitirán ganar capacidad de negociación frente a distribuidores internacionales y absorber mejor la volatilidad comercial. Sin embargo, esa competitividad externa solo será posible si el sector fortalece sus bases internas: estabilidad normativa, modernización tecnológica, acceso a talento y planificación estratégica. Sin coherencia doméstica, la apertura internacional se convierte en riesgo en lugar de oportunidad. ■



## “Si en 15 o 20 años no cambiamos las políticas, no tendremos agricultores; tendremos jardineros”

ENTREVISTA

**Clara Aguilera**

exEurodiputada y Experta en la UE y temas agroalimentarios

Europa afronta un momento decisivo para el futuro de su política agraria. La negociación del nuevo Marco Financiero Plurianual y de la PAC 2028-2034 coincide con un escenario internacional marcado por la guerra en Ucrania, la presión regulatoria derivada del Pacto Verde y una creciente tensión comercial global. En este contexto, Clara Aguilera analiza los principales riesgos estructurales del sector agroalimentario europeo y las oportunidades que pueden reforzar su competitividad.

**La agricultura europea atraviesa un momento de fuerte presión regulatoria, climática y geopolítica. Desde su experiencia, ¿cuáles son hoy los principales riesgos -pero también las oportunidades- para garantizar la competitividad del sector?**

Estamos en un momento muy especial porque coincide la negociación del nuevo presupuesto europeo a siete años con la reforma de la PAC 2028-2034, y todo ello en un contexto muy complejo. Llevamos tres años de guerra en Ucrania, que ha generado altos costes y graves problemas, y venimos de una legislatura con una fuerte presión regulatoria ligada al Pacto Verde Europeo, especialmente con las estrategias “De la Granja a la Mesa” y de Biodiversidad. A esto se suma un entorno geopolítico

marcado por el proteccionismo y la subida de aranceles por parte de EEUU para defender sus producciones frente a la competitividad europea.

Dicho esto, entre los riesgos, el más importante se encuentra el relevo generacional. La edad media del agricultor está entre los 55 y 60 años y no hay suficiente incorporación de jóvenes, especialmente en España. Si en 15 o 20 años no cambiamos las políticas -y no solo las agrarias-, no tendremos agricultores; tendremos jardineros. También preocupan los altos costes de producción, las nuevas exigencias en fitosanitarios y sostenibilidad sin una adecuada reciprocidad en las importaciones, y la inestabilidad normativa tras seis reformas de la PAC en dos décadas.



**La futura PAC 2028-2034 se encuentra en plena negociación. ¿Qué prioridades deberían marcar este proceso?**

Estamos en el debate del **nuevo presupuesto europeo a siete años** y de la reforma de la PAC para 2028-2034. Es un momento clave porque **supone volver a definir las reglas**. En las últimas dos décadas hemos vivido seis reformas de la PAC. Eso genera una **situación permanente de cambio**. Si no sabes si vas a mantener determinadas ayudas o si las condiciones se modifican constantemente, es muy difícil transformar e invertir en el futuro de tu empresa. Además, es importante preservar el valor del mercado interior europeo. Muchas veces hablamos de exportaciones cuando vendemos a Alemania, Francia u Holanda, pero en realidad es mercado interior. **Tener ese mercado integrado tiene un valor muy importante** y no deberíamos ponerlo en riesgo.

Ahora bien, también hay oportunidades. Hay sectores agrícolas europeos muy competitivos a nivel mundial. La innovación y la investigación forman parte del ADN del sector; la digitalización y la IA pueden ayudar a reducir costes. Además, la política de promoción exterior, la defensa de las indicaciones de calidad y el valor del mercado interior europeo son fortalezas que debemos aprovechar.

**La sostenibilidad se ha convertido en un eje central de las políticas agrarias. ¿Cómo puede lograrse un equilibrio real entre rentabilidad, transición ecológica y seguridad alimentaria?**

Europa ha elevado sus estándares porque la sociedad europea tiene un nivel de exigencia alto en materia ambiental y de bienestar. Eso implica mayores costes y nuevas obligaciones para los productores. El problema surge cuando esas exigencias no van acompañadas de reciprocidad en los productos que entran de terceros países. No se puede exigir internamente unos estándares muy elevados y permitir importaciones que no cumplen las mismas condiciones. Esa falta de coherencia genera una desventaja competitiva clara para nuestros productores. Además, el agricultor necesita estabilidad. Para transformar una explotación e invertir en el futuro debe conocer las reglas del juego. Si las normas cambian constantemente, si cada pocos años se reformula la PAC y se modifican las condiciones, es muy difícil planificar. El equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad pasa, por tanto, por coherencia en la política comercial, estabilidad normativa y un acompañamiento que tenga en cuenta la realidad económica del campo.





“No se puede exigir internamente unos estándares muy elevados y permitir importaciones que no cumplen las mismas condiciones”



**La innovación tecnológica se perfila como una palanca decisiva para el futuro del sector. ¿Está Europa creando un marco suficientemente ágil para que estas innovaciones lleguen al terreno?**

La transición digital y la apuesta por la innovación tecnológica son una realidad. Hay avances en agricultura de precisión y la Comisión está contribuyendo en esa dirección. Dicho esto, también hay margen de mejora porque, en algunos ámbitos, la CE “arrastra los pies” y no actúa con la agilidad necesaria. Un ejemplo claro es la regulación de las nuevas técnicas genómicas (NGT). No estamos hablando de organismos modificados genéticamente, que en Europa están prácticamente prohibidos salvo excepciones como el maíz, sino de técnicas como CRISPR, en las que los científicos llevan trabajando más de una década. Son herramientas que pueden permitir, por ejemplo, utilizar menos fitosanitarios o introducir mejoras con mayores garantías. Sin embargo, la normativa ha tardado cuatro o cinco años en avanzar, pese a que existían garantías suficientes. Ha habido una fuerte oposición por parte de organizaciones ecologistas, pero no se debería haber dejado que eso frenara una regulación necesaria. Lo mismo ocurre en otros ámbitos vinculados a la innovación. La normativa sobre el uso de drones en el campo sigue sin

estar plenamente desarrollada. También está pendiente el debate sobre los bioestimulantes, productos destinados a la sanidad vegetal sin componentes químicos, que pueden ser muy interesantes. Todo ello forma parte del llamado “ómnibus” de seguridad alimentaria, presentado en diciembre, que es muy necesario para impulsar la innovación tecnológica.

**El relevo generacional sigue siendo uno de los grandes desafíos estructurales. ¿Qué medidas considera prioritarias?**

El relevo generacional es uno de los problemas más graves que tenemos y no se menciona suficientemente. Estamos con una media de edad de 55 o 60 años, dependiendo de los sectores. En el mejor de los casos puede estar en torno a 50, pero en dos décadas esto se acaba y no hay relevo suficiente. En España, además, el problema es más grave que en algunos países del Este, donde hay mayor incorporación de jóvenes. Si en 15 o 20 años no ha habido un cambio en todas las políticas, no solo en la agraria, no tendremos agricultores; tendremos jardineros. No es solo una cuestión de la PAC. Tiene que haber un cambio más amplio en el conjunto de políticas si queremos garantizar que haya agricultores en el futuro. ■



# DCOOP

*Tierras con Alma*

## Cuidamos el Medio rural

**Vivimos en el medio rural, dinamizándolo y garantizando el mantenimiento de su valor patrimonial, economía, historia, costumbres y tradiciones.**

*Síguenos:*



[www.dcoop.es](http://www.dcoop.es)



## “El tema central debería ser cómo ayudar a la clase media del campo a unirse a la dinámica de las grandes explotaciones de la nueva agricultura”

ENTREVISTA

### Tomás García Azcárate

Economista Agrario especializado en Política Agraria Común (PAC)

En un contexto marcado por la volatilidad geopolítica, la presión regulatoria y la urgencia de avanzar hacia modelos productivos más sostenibles, el sector agroalimentario europeo se enfrenta a un complejo cruce de caminos. Tomás García Azcárate, Economista Agrario y uno de los mayores expertos en Política Agraria Común (PAC), analiza en esta entrevista los grandes retos estructurales del agro, desde la brecha entre los buenos datos macro y la realidad del campo, hasta el papel de la innovación, la dimensión empresarial y los acuerdos comerciales -como el de la UE con Mercosur- en la construcción de un sector más competitivo, resiliente y alineado con las demandas de los consumidores y del entorno.

Desde una perspectiva global, ¿cuáles consideras que son hoy los grandes retos estructurales del sector agro, especialmente en términos de competitividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación a un entorno cada vez más volátil?

El reto esencial del sector agrario no me parece ser diferente del de los otros sectores económicos, el producir más con menos; es decir responder a las demandas de los consumidores promoviendo la adaptación y la mitigación del cambio climático.

En los últimos años, el sector ha estado marcado por la inflación de costes, la volatilidad de precios y una creciente presión regulatoria. ¿Cómo está afectando este contexto a la rentabilidad de las explotaciones y empresas agro y a su capacidad para planificar a medio y largo plazo?

Macroeconómicamente, la agricultura española, al igual que la economía española, presenta un crecimiento del PIB superior al de nuestros vecinos, y el excedente de la balanza comercial agroalimentaria se consolida e incluso crece. El problema es que estas verdades macroeconómicas no se reflejan en los datos micro. En el campo español son las grandes explotaciones las que están obteniendo buenos resultados empresariales, ya que su mayor dimensión les permite movilizar economías de

escala y aprovechar de forma más eficiente las nuevas tecnologías y los avances asociados a la agricultura 4.0.

Europa cuenta con uno de los modelos agrarios más regulados del mundo. ¿Hasta qué punto la PAC y el marco normativo vigente están ayudando al sector a ganar resiliencia y competitividad, y en qué aspectos cree que sería necesario introducir ajustes?

Existen indudables y lógicas tensiones entre corto y largo plazo, y entre prioridades medioambientales y resultados económicos. También existen resistencias culturales a los cambios necesarios, sobre todo en una clase empresarial agraria envejecida.

Durante la primera Comisión Von der Leyen, hemos padecido un despotismo burocrático ilustrado, que ha generado más resistencias que avances. Hoy, debe quedar claro que no hay agricultura verde en números rojos y que es mucho más eficaz convencer que imponer. Dicho esto, y en ligazón con la pregunta anterior, el tema central debería ser a mi juicio cómo ayudar a la clase media del campo a unirse a la dinámica ya mencionada de las grandes explotaciones de la nueva agricultura. Concentrar la acción pública en los que más lo necesitan, los agricultores profesionales de mediana dimensión, es aún más importante en el contexto de restricciones presupuestarias que se avecina.



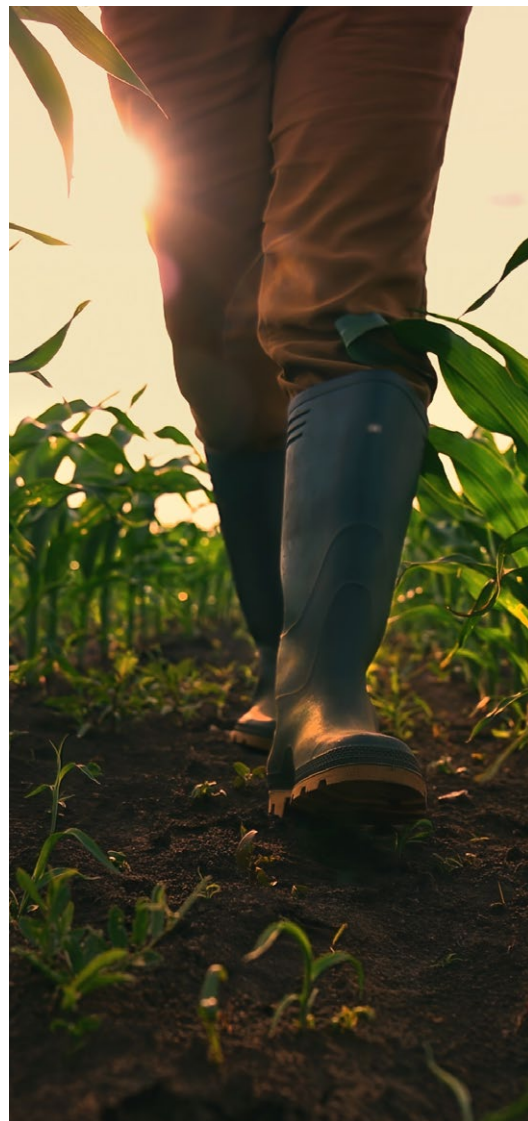
El acuerdo UE-Mercosur ya firmado -aunque pendiente ahora de su análisis por parte de la justicia europea- introducirá un nuevo escenario comercial para el sector agroalimentario. ¿Qué oportunidades concretas abre este acuerdo, y qué riesgos o tensiones competitivas deberán gestionarse para evitar impactos negativos en determinados subsectores?

Mi opinión sobre el acuerdo con Mercosur ha ido evolucionando desde una visión globalmente favorable para Europa y para España con luces y sombras también para el sector agrario, hacia un acuerdo geopolítica y estratégicamente necesario en un contexto internacional convulso.

Hay oportunidades para determinadas producciones, como el aceite de oliva o el vino, y hay retos también potenciales para, por ejemplo, el vacuno y los cítricos a corto plazo y el porcino y el aviar a más largo plazo.

Hace falta un seguimiento muy preciso de las evoluciones de los mercados, animar a nuestras empresas a buscar clientes y socios allí y reforzar los controles en frontera para asegurar al menos el respeto a nuestros límites máximos de residuos.

“En el campo español son las grandes explotaciones las que están obteniendo buenos resultados empresariales, ya que su mayor dimensión les permite movilizar economías de escala y aprovechar de forma más eficiente las nuevas tecnologías y los avances asociados a la agricultura 4.0”



**Más allá de Mercosur, el sector agroalimentario se ve cada vez más condicionado por la geopolítica global, con tensiones entre grandes bloques económicos. ¿Cómo cree que este contexto va a influir en las cadenas de suministro, los flujos comerciales y la seguridad alimentaria en los próximos años?**

Yo veo un doble proceso simultáneo, de internacionalización, por un lado, y de relocalización en torno a lo local y los productos de temporada por otro en cuanto a los productos agrarios. Al mismo tiempo, la industria agroalimentaria puede beneficiarse de esta internacionalización de sus materias primas valorizando su buen hacer y las elevadas exigencias europeas de calidad. Hasta ahora al menos, el proceso de apertura de los mercados alimentarios que se inició con la Ronda Uruguay ha contribuido a que España pase de ser un país con una balanza comercial deficitaria a ser un exportador neto consolidado.

**Mirando al medio y largo plazo, ¿qué palancas -innovación, tecnología, dimensión empresarial, políticas públicas o cooperación internacional- considera clave para que el sector agroalimentario convierta los retos actuales en oportunidades de crecimiento y resiliencia?**

La investigación e innovación es clave para conseguir un sector agrario vivo, competitivo y sostenible. El paso, lento y seguramente tardío, que Europa está dando con las nuevas técnicas genéticas es una luz en un panorama que podía llegar a ser sombrío. Las políticas públicas han de apoyar esta evolución, con el objetivo de que la clase media del campo pueda ser actores activos, con mentalidad cada vez más empresarial. Esto pasa por estimular las iniciativas conjuntas, de investigación, intercambios de experiencias, innovación, formación, inversión y de comercialización entre productores, de las que las cooperativas y demás organizaciones de productores son elementos esenciales. ■

## Liderazgo cooperativo y reindustrialización del campo

**Antonio Luque Luque**  
Presidente de Dcoop



“Las cooperativas no se deslocalizan, y juegan un papel fundamental en el mantenimiento de la población en el medio rural, que procede de la generación de riqueza y empleo”

No hace falta demostrar que el cooperativismo agroalimentario está vivo y tiene una gran proyección de futuro. Más allá de las cifras, hay numerosos ejemplos de éxito de este tipo de empresa tan peculiar donde los proveedores son los dueños, que a su vez votan al órgano directivo y se basan en principios como los de transparencia, buena gobernanza, formación, participación y sostenibilidad. No, ya nadie se cuestiona este modelo: ha quedado demostrado que una cooperativa es una empresa más que puede desarrollarse y que también tiene los mismos retos que cualquier otro tipo de fórmula societaria.

Son cooperativas grandes empresas agroalimentarias españolas como Covap, Central Lechera Asturiana, AN, Anecoop, Única, Coren o Dcoop. Muchas de ellas son entidades de segundo grado; es decir, que agrupa a cooperativas de primer grado ya dispersadas por diferentes municipios donde vienen a ser la primera empresa de la localidad. Se trata de empresas que han desarrollado marcas líderes, que han logrado concentrar la oferta para abaratar costes y tener mejores oportunidades en el mercado, que se han internacionalizado o que han avanzado en la cadena de valor de la industria.

En definitiva, son líderes -donde han venido jugando un papel fundamental los rectores y directivos de las mismas- que han profesionalizado la empresa cooperativa y que han tenido una visión de futuro clara. Esa gestión le ha llevado a industrializar las zonas rurales. Las cooperativas no se deslocalizan, y juegan un papel fundamental en el mantenimiento de la población en el medio rural, que procede de la generación de riqueza y empleo. Y hay que destacar que se trata además de empleo cualificado y sostenible.

### Más de un millón de cooperativistas agrarios en España

La realidad es que hay más de un millón de cooperativistas agrarios en España, que la facturación conjunta de estas entidades supera los 35.000 millones de euros y que existen más de 3.500 cooperativas. Esto supone una de las diferencias con nuestros hermanos europeos. Aquí hay muchas cooperativas y poco dimensionadas si nos comparamos con el centro y, sobre todo, el norte europeo.

Quizá esa diferencia provenga de las políticas: mientras que en otros países se promueven, aquí los localismos y personalismos son las rémoras que han impedido que ninguna Administración haya apostado en serio por el desarrollo cooperativo. De cara al futuro, aprovecho para reivindicar otra necesidad política ineludible: el acceso al agua para producir alimentos, porque eso será de lo que dependa el futuro del campo. ■

## “También en el sector agro, resulta clave avanzar hacia una planificación estratégica basada en escenarios”

ENTREVISTA

**Antonio Salido**

CEO de Nuvix Consulting



La volatilidad de costes, los riesgos climáticos y la presión normativa están redefiniendo las reglas del juego en el sector agroalimentario. Antonio Salido, CEO de Nuvix Consulting, analiza cómo propietarios y directivos pueden impulsar una planificación estratégica basada en escenarios para reforzar la competitividad y la visión de largo plazo.

**Desde tu experiencia asesorando a empresas del sector agroalimentario, ¿cuáles consideras que son actualmente los principales desafíos estratégicos a los que se enfrentan propietarios, CEOs y directores generales, y cómo deberían abordarlos para articular una visión y planificación de largo plazo en un contexto de elevada incertidumbre y presión regulatoria?** El principal desafío al que se enfrentan hoy propietarios, CEOs y directores generales del sector agroalimentario es la gestión de una incertidumbre, la cual ya no es coyuntural, sino estructural. A la volatilidad de costes y a los riesgos climáticos se suma una presión regulatoria creciente que afecta directamente a los modelos productivos y a la rentabilidad. En este contexto, el reto no es tanto acertar con una previsión concreta como construir organizaciones capaces de adaptarse. Para ello, resulta clave abandonar enfoques excesivamente rígidos y avanzar hacia una planificación estra-

tégica basada en escenarios, con prioridades claras y una integración real de la sostenibilidad y la regulación dentro de la propuesta de valor. Las empresas que logran articular una visión de largo plazo son aquellas que entienden que la regulación y el cambio del entorno no son solo restricciones, sino también palancas para diferenciarse y reforzar su posicionamiento.

**¿En qué medida la estructura financiera y el acceso a financiación están condicionando hoy las decisiones estratégicas de las empresas agroalimentarias y para qué tipos de iniciativas resulta crítica esa financiación?** La estructura financiera se ha convertido en un elemento central de la estrategia. En un entorno competitivo cada vez más global, el acceso a financiación condiciona directamente la capacidad de las empresas para invertir, crecer y asumir riesgos. Desde la experiencia, la financiación es especialmente crítica para proyectos

de inversión en eficiencia y capacidad productiva, donde los retornos se materializan a medio plazo, pero son esenciales para mantener la competitividad. También es determinante en procesos de internacionalización y, cada vez más, en operaciones corporativas en un sector que avanza hacia una mayor concentración. Las empresas con balances sólidos y estructuras financieras bien diseñadas tienden a adoptar estrategias más proactivas, mientras que aquellas más endeudadas suelen verse forzadas a priorizar el corto plazo.

**En un sector con una elevada presencia de empresa familiar, ¿cómo debería abordarse el relevo generacional desde una perspectiva estratégica y de gobierno corporativo para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proyecto empresarial?**

El relevo generacional sigue siendo uno de los grandes retos del sector agroalimentario, pero también una de sus principales oportunidades de transformación. Abordarlo desde una perspectiva estratégica implica entender que no se trata únicamente de un cambio de personas, sino de un proceso que afecta al gobierno corporativo, a la profesionalización y a la propia visión del proyecto empresarial. Las experiencias más exitosas son aquellas en las que se planifica con antelación, se separan claramente los ámbitos de familia, propiedad y gestión, y se refuerzan los órganos de gobierno con criterios profesionales. Cuando el relevo se gestiona adecuadamente, permite introducir nuevas capacidades, actualizar la estrategia y preparar a la empresa para competir en un entorno más complejo y global.

**Ante un escenario de mayor apertura comercial derivado de acuerdos como el reciente UE-Mercosur, ¿hasta qué punto crees que las empresas agroalimentarias españolas están preparadas para competir en costes, escala y posicionamiento?**

La preparación de las empresas agroalimentarias españolas ante un escenario de mayor apertura comercial es desigual. Los grandes grupos, con escala, eficiencia operativa y presencia internacional, están muy bien posicionados y compiten bien. Sin embargo, una parte relevante del tejido empresarial, especialmente pymes, presenta mayores dificultades para competir en costes

“La respuesta estratégica pasa por la especialización, ganar escala, en muchos casos mediante procesos de consolidación, y por reforzar la diferenciación a través de la calidad, el origen, la marca y la sostenibilidad”

y volumen frente a productores de otros mercados. En este contexto, resulta cada vez menos viable competir únicamente en precio. La respuesta estratégica pasa por la especialización, ganar escala, en muchos casos mediante procesos de consolidación, y por reforzar la diferenciación a través de la calidad, el origen, la marca y la sostenibilidad. La apertura comercial exige, en definitiva, una revisión profunda del posicionamiento estratégico de muchas compañías.

**La inversión en soluciones agrifoodtech en España alcanzó en torno a 179 millones de euros en 2024, reflejo del creciente peso de la tecnología en el sector. ¿Cómo pueden la tecnología y la inteligencia artificial ayudar a la alta dirección a mejorar la toma de decisiones y a transformar los modelos de negocio, más allá de la mera mejora de la eficiencia operativa?** La creciente inversión en *agrifoodtech* refleja que la tecnología está dejando de ser un elemento puramente operativo para convertirse en un elemento de ventaja competitiva estratégica. Más allá de la mejora de la eficiencia, la tecnología y la IA permiten a la alta dirección tomar decisiones mejor informadas, anticipar escenarios y gestionar el riesgo de forma más sofisticada. La analítica avanzada ofrece una mayor visibilidad de la cadena de valor y abre la puerta a nuevos modelos de negocio basados en datos, trazabilidad o servicios de mayor valor añadido. El verdadero impacto no reside en la adopción tecnológica en sí, sino en su integración en los procesos de decisión y en la cultura de la organización.





Con la vista puesta en el medio y largo plazo, ¿cuáles son los principales retos en materia de gestión del talento en el sector agroalimentario y qué competencias considera críticas para sostener la competitividad y el crecimiento futuro de las organizaciones?

La gestión del talento es, probablemente, uno de los grandes desafíos estructurales del sector agroalimentario. El envejecimiento de la fuerza laboral, la dificultad para atraer perfiles jóvenes y la competencia por

talento digital y directivo limitan la capacidad de muchas empresas para evolucionar. A futuro, serán críticas competencias como la visión estratégica y financiera, las capacidades digitales y analíticas, el liderazgo en entornos de incertidumbre y un conocimiento profundo del marco regulatorio y de sostenibilidad. Invertir en talento y en desarrollo directivo ya no es una opción, sino una condición imprescindible para sostener la competitividad y el crecimiento a largo plazo. ■

## #CASODEÉXITO

## De la atomización al liderazgo internacional: +60% de incremento de margen en el sector *berries*



### De productores locales a actor internacional

Varias empresas familiares del sector *berries* carecían de la escala necesaria para negociar directamente con grandes cadenas europeas, británicas y norteamericanas, lo que las obligaba a depender de intermediarios y limitaba sus márgenes. Aunque contaban con un producto competitivo, su dimensión y estructura impedían capturar todo el valor de la cadena. El desafío era claro: **ganar tamaño, profesionalizar la gestión y competir con mayor fuerza en mercados globales.**

### El reto: crear una marca conjunta global

El objetivo estratégico fue **construir una marca conjunta que permitiera comercializar *berries* a escala internacional sin intermediarios. No se trataba solo de un reposicionamiento comercial, sino de redefinir el modelo financiero, la estructura operativa y la estrategia de crecimiento para actuar como una plataforma empresarial integrada.**

### Una transformación en tres fases

El proyecto se desarrolló en tres etapas. Primero, una auditoría del modelo de negocio y diseño de un

nuevo plan estratégico (4 meses). Después, la **implementación durante 18 meses**, con la creación de una **Oficina de Gestión de Proyectos** para asegurar la ejecución. Finalmente, un **acompañamiento ejecutivo mensual durante 24 meses** para consolidar el cambio y ajustar la estrategia.

La intervención incluyó el análisis de competidores, la optimización de la estructura financiera y la elaboración del nuevo plan estratégico y su plan de implementación. Además, se creó una nueva marca internacional, se coordinó la oficina de gestión del proyecto y se seleccionó un socio financiero que respaldara el crecimiento.

### Resultados medibles

La transformación generó un **incremento del 60% en el margen neto**. La nueva segmentación, enfocada en mayor calidad, permitió **aumentar los precios en un 35%**. Se firmaron **cinco acuerdos estratégicos a largo plazo con clientes europeos** y se establecieron **nuevos socios en México, Marruecos, Portugal y otros países**, consolidando la expansión internacional.

## Repensar el posicionamiento: la gran oportunidad del agroalimentario

**Carolina Gómez**

Consultora Estratégica en Nuvix Consulting

El sector agroalimentario español se encuentra ante un punto de inflexión que va más allá de los debates habituales sobre costes o coyuntura. Lo que está realmente en juego es la capacidad de muchas compañías para revisar de forma honesta su posicionamiento competitivo y decidir si el lugar que ocupan hoy en el mercado seguirá siendo sostenible mañana.

Durante años, numerosos proyectos empresariales crecieron apoyándose en inercias conocidas, relaciones estables y un entorno relativamente predecible. Hoy, ese equilibrio se ha roto. La mayor exposición a la competencia internacional y la presión estructural sobre los márgenes obligan a replantearse preguntas de fondo: qué mercados tienen sentido, con qué propuesta de valor y desde qué escala se puede competir con garantías a largo plazo. Esta reflexión es especialmente crítica en la empresa familiar, auténtico pilar del sector. Su vocación de permanencia es una fortaleza indiscutible, pero solo si se acompaña de una revisión estratégica realista.

No es casual que este ejercicio coincida, en muchos casos, con procesos de relevo generacional. Lejos de limitarse a un traspaso de responsabilidades, el relevo debería ser el momento para redefinir el proyecto empresarial, revisar ambiciones y alinear propiedad, gobierno y gestión con un entorno mucho más exigente. A esta reflexión se suma un desafío cada vez más evidente: la dificultad para atraer y desarrollar talento. Repensar el posicionamiento implica también preguntarse si el proyecto empresarial resulta atractivo para las nuevas generaciones y para perfiles con capacidades directivas, digitales y estratégicas. Sin equipos preparados, diversos y con visión, cualquier reposicionamiento carece de recorrido.



“La mayor exposición a la competencia internacional y la presión estructural sobre los márgenes obligan a replantearse preguntas de fondo: qué mercados tienen sentido, con qué propuesta de valor y desde qué escala se puede competir con garantías a largo plazo”

Repensar el posicionamiento implica tomar decisiones difíciles: invertir para ganar escala o diferenciarse, explorar alianzas, redefinir mercados o incluso renunciar a determinadas líneas de negocio. No es un ejercicio teórico, sino una condición para sostener la competitividad futura. No hacerlo es, probablemente, la decisión más arriesgada de todas. El verdadero riesgo para el agroalimentario no es el cambio, sino seguir defendiendo posiciones que el mercado ya no recompensa. En ese sentido, la reflexión estratégica no es una opción, sino una responsabilidad para quienes aspiran a que sus proyectos empresariales perduren en el tiempo.

En un sector que ha sabido resistir durante generaciones, el verdadero desafío ya no es sobrevivir, sino elegir con claridad cómo y desde dónde seguir siendo competitivo. ■



Vista aérea de las oficinas centrales de Grupo Coren y del Centro de Procesado Avícola, situado en Santa Cruz de Arrabaldo (Ourense).

## Grupo Coren Innovación estratégica como base de desarrollo del sector agroalimentario

Con una trayectoria de más de 60 años en el sector agroalimentario, Grupo Coren cuenta hoy con un proyecto plenamente consolidado capaz de hacer frente a un mercado globalizado gracias a una estructura productiva moderna y bien dimensionada. El buen hacer de sus socios y trabajadores y su compromiso con la excelencia para llevar los mejores productos a la mesa del consumidor han sido las claves que le han permitido crecer y hacer de Coren la mayor cooperativa agroalimentaria cárnica de España, con presencia en más de 60 países.

El éxito de Coren es resultado de un modelo de producción propio impulsado, desde sus orígenes, por una agroalimentación sostenible que compatibiliza el desarrollo del sector con el respeto al medio ambiente y prioriza, asimismo, el cuidado de los animales con el máximo bienestar, manteniendo el carácter tradicional en la crianza y en la elaboración de sus productos, 100 % gallegos y de máxima calidad.

Coren tiene una amplia presencia en los mercados de avicultura (pollo, pavo y huevo), porcino y vacuno, siendo pioneros en productos diferenciados como el “Pollo de Corral”, la gama de cerdo alimentado con castañas o las producciones ecológicas. Además, desde 2010 produce exclusivamente huevos de gallinas con salida libre a campo, una apuesta en la que se adelantó en más de 15 años a las tendencias del sector. De hecho, una de las claves que les diferencia es su capacidad para dar respuesta a las necesidades de la distribución y de los consumidores, muchas veces anticipándose a lo que demandan.

Disponer de una gama de productos diversificada y una red de 24 industrias propias, que abarcan todo el proceso productivo, les da fortaleza y les otorga flexibilidad y capacidad de reacción dentro de un sector que juega un papel esencial en la sociedad y que, nunca exento de retos y desafíos, ha demostrado en innumerables ocasiones su resiliencia recuperándose frente a las dificultades y garantizando la producción y el abastecimiento de alimentos a la sociedad.

Con un equipo de más de 60 personas, la actividad investigadora de Coren se articula en torno a la sostenibilidad, la digitalización, el bienestar animal y la calidad

### I+D+i como pilar de crecimiento

En este camino, el I+D+i ha sido siempre uno de los pilares de crecimiento de Coren y lo que les ha permitido ir por delante del sector. Con un equipo de más de 60 personas, la actividad investigadora de Coren se articula en torno a la sostenibilidad, la digitalización, el bienestar animal y la calidad. Fueron pioneros en implantar sistemas de trazabilidad que avalan la completa seguridad en la cadena alimentaria y aplican exhaustivos controles en cada fase del proceso productivo. Sus centros de procesado están en la vanguardia del sector, dotados con las más modernas tecnologías. Ejemplo de ello es el sistema de control de calidad por visión artificial, que les permite evaluar los parámetros de calidad a un ritmo de 3 pollos por segundo, y que implantaron hace ya una década, siendo pioneros en el uso de la inteligencia artificial en este sector. Hoy en día, las herramientas de inteligencia artificial están presentes en todo el proceso productivo, tanto en granjas como en industrias.





### Convertir la riqueza del campo gallego en desarrollo económico, el objetivo de Grupo Coren

Galicia es una tierra privilegiada para la producción de alimentos, que trabaja para aprovechar la excelente materia prima y recursos con los que cuenta e impulsarlos como medio económico dinamizador. En esta línea, en Coren **apuestan por una economía real que cree empleo en el campo gallego de modo sostenible y respetuoso con el entorno y con el bienestar animal.** Y no teme alzar la voz para defender **su actividad dentro de la cadena de producción**, con el fin de lograr que los productos agroalimentarios tengan el reconocimiento y valor que se merecen.

En estos más de 60 años de historia, Coren ha demostrado que se puede vivir dignamente del campo, como constatan las más de 7.000 familias que la integran actualmente. Y lo ha hecho apostando desde el inicio por el **modelo cooperativista**, que reporta a los socios más opciones de crecimiento y fortaleza en un mercado globalizado. Coren ha demostrado que el cooperativismo es una fórmula empresarial de éxito para hacer altamente competitivo el sector agroalimentario gallego. Siempre desde Galicia, donde sigue manteniendo toda su producción e industrias, **fieles a su compromiso original: generar empleo y riqueza en el campo gallego.**



### Un claro impulso a la sostenibilidad

Otra de las áreas que concentra su inversión en I+D+i es el medio ambiente. Así, en su sede del Centro de Procesado Avícola de Santa Cruz de Arrabaldo (Ourense) cuentan con una innovadora Planta de Energía Renovable para el tratamiento de biomasa ganadera, que genera energía aprovechando los residuos de las explotaciones avícolas, y que recientemente se amplió con una segunda planta. A ella se une la Planta de Biogás, que permite aprovechar y valorizar los residuos orgánicos de las depuradoras del centro mediante un proceso de digestión anaeróbica, para su transformación en biogás. En 2025 acometieron su ampliación para incorporar un sofisticado sistema de purificación, que permite obtener biometano, un gas natural de calidad superior. Gracias a estas iniciativas, más del 80% de las necesidades térmicas de su Centro de Procesado Avícola proceden de fuentes renovables.

En esta línea, sus granjas e industrias incorporan continuamente tecnologías que garantizan una adecuada gestión de los recursos. Pero su compromiso ambiental va más allá, ya que también fomentan actividades que promueven el cuidado de los bosques y campos gallegos. Coren nació en el rural y siempre ha trabajado para ponerlo en valor y evitar su abandono. De ahí, la apuesta decidida de la cooperativa por la producción sostenible en extensivo, con iniciativas como el impulso de las producciones camperas y ecológicas, criadas con salida libre a campo. Además, con la recuperación de la castaña en la alimentación de los cerdos contribuye de forma significativa a la preservación de los *soutos* gallegos, evitando su abandono y generando rentabilidad a sus propietarios. ■

# Beronia



## Ahora SÍ estamos *TODOS*

FRUTO DE LA AMISTAD





# Actualidad & Empresa

**[Panorama CEO]** De Mercosur a India: cuando el comercio se convierte en geoestrategia · En Opinión de... Ricardo Santamaría, Director de Riesgo País y Gestión de Deuda de Cesce **[Business Class]** Entrevista a Mark Goyder, Fundador de Tomorrow's Company: "Ha llegado el momento de ir más allá del propio concepto de Propósito" **[Conversaciones desde la Sede de...]** Entrevista a Emil Daoura, CEO de ROBOT: "La gestión del dato se consolida como palanca clave para la toma de decisiones en el sector hotelero" **[En Clave Sectorial]** José Luis Arrom, Director General de Club de Mar-Mallorca: "Después de 55 años, Club de Mar-Mallorca sigue manteniendo su compromiso con la excelencia y el sector náutico de Palma" **[Stress Test de Tendencias]** ¿Qué pasaría si... intentáramos escalar la IA sin una estrategia clara? · La visión experta de Jose Manuel Torres, CBO Fundador de LT2.AI

## De Mercosur a India: cuando el comercio se convierte en geoestrategia

Durante décadas, la globalización estuvo guiada por una lógica dominante: eficiencia, reducción de costes y expansión de mercados. Hoy esa lógica ha cambiado. El comercio internacional se ha convertido en una herramienta de poder, influencia y seguridad económica. La firma del acuerdo UE-India y el avance del pacto UE-Mercosur no pueden leerse únicamente en clave arancelaria. Son movimientos estratégicos en un contexto de creciente rivalidad entre bloques, tensiones geopolíticas persistentes y repliegues unilaterales de las grandes potencias. La geoeconomía ha sustituido al libre comercio como narrativa dominante.

La globalización no ha desaparecido, pero ya no es neutral. Se ha vuelto estratégica. Y esa es la gran transformación que marca 2026. La UE, tradicional defensora del multilateralismo clásico, ha intensificado su agenda comercial en un momento de fragmentación sistémica. Informes recientes del World Economic Forum -como el *'Global Risks Report'*- y estudios del McKinsey Global Institute alertan de una creciente fragmentación geoeconómica, donde el comercio, la tecnología y la energía

se han convertido en instrumentos de poder. La interdependencia sigue existiendo, pero es más vulnerable, más politizada y más imprevisible. En este contexto emerge el concepto de 'mundo PLUTO': Polarizado, Líquido, Unilateral, Tenso y Omnirrelacional; un entorno en el que las alianzas cambian con rapidez, los Estados priorizan su interés nacional y las empresas operan en cadenas de valor profundamente interconectadas pero expuestas a *shocks* regulatorios y políticos.

### **Mercosur: una ratificación en suspenso**

El acuerdo entre la UE y Mercosur atraviesa su fase más delicada. En enero de 2026 fue remitido al Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) para revisar su compatibilidad con el ordenamiento comunitario. Esta decisión mantiene en suspenso uno de los mayores acuerdos comerciales hasta que el tribunal se pronuncie. El procedimiento podría prolongarse entre 18 y 24 meses, retrasando el debate político y la ratificación en el Parlamento Europeo y los Estados miembros. La cuestión jurídica determinará si el acuerdo puede aprobarse como competencia exclusiva de la UE o si requiere ratificación nacional, aumentando la incertidumbre política.

Pero más allá del calendario institucional, el acuerdo tiene una dimensión estratégica clara. Refuerza la presencia europea en América Latina en un momento de creciente competencia geoeconómica y consolida vínculos regulatorios y comerciales con un mercado de más de 260 millones de consumidores. Ahora bien, sectores agrícolas han manifestado preocupación por la competencia sudamericana, mientras que industrias exportadoras consideran el pacto una oportunidad para ampliar mercados y diversificar riesgos.

### **India: el eje Indo-Pacífico**

Y si Mercosur responde a una lógica de consolidación regional, India representa expansión estratégica. El acuerdo comercial entre la UE y Nueva Delhi es uno de los más ambiciosos en la agenda europea reciente. India no es solo un mercado de más de 1.400 millones de habitantes. Es un actor central en el Indo-Pacífico y un socio clave en la diversificación de cadenas de suministro frente a la rivalidad entre Estados Unidos y China. La reducción de aranceles en automoción, bienes industriales y agroalimentación *premium*, junto con mejoras en servicios y comercio digital, puede generar nuevas oportunidades para las empresas europeas. Para España, sectores como energías renovables, infraestructuras, bienes de equipo, tecnología sanitaria y agroalimentación de calidad podrían beneficiarse de manera significativa. El trasfondo vuelve a ser estratégico: ampliar alianzas económicas para reducir vulnerabilidades en un entorno de competencia sistémica.

### **El nuevo multilateralismo selectivo**

En Davos y en los principales foros internacionales se ha consolidado una idea: el multilateralismo no desaparece, pero se transforma. Los grandes acuerdos



En Davos y en los principales foros internacionales se ha consolidado una idea: el multilateralismo no desaparece, pero se transforma. Los grandes acuerdos globales universales dan paso a pactos más flexibles, bilaterales o regionales, con un marcado componente estratégico



globales universales dan paso a pactos más flexibles, bilaterales o regionales, con un marcado componente estratégico. Según el *'Global Risks Report'*, la fragmentación geoeconómica se ha convertido en uno de los principales riesgos estructurales para la economía mundial. McKinsey advierte de que una parte creciente del comercio global se concentra en bienes estratégicos -energía, tecnología avanzada, minerales críticos- altamente sensibles a tensiones políticas.

El resultado es un comercio cada vez más condicionado por la política industrial, la seguridad tecnológica y los equilibrios de poder. ■



### Hacer músculo geopolítico: objetivo empresarial

La *'29ª Encuesta mundial de CEOs'* de PwC confirma que la volatilidad macroeconómica, los conflictos geopolíticos y la incertidumbre regulatoria se sitúan hoy entre **las principales preocupaciones de los máximos ejecutivos**, al mismo nivel que la ciberseguridad, la transformación tecnológica o la sostenibilidad. La geopolítica forma **parte ya del núcleo de la planificación estratégica**.

El World Economic Forum, por su parte, ha señalado que **las compañías líderes están desarrollando lo que denomina "músculo geopolítico"**: capacidades internas para integrar sistemáticamente la inteligencia internacional en la toma de decisiones. Esto implica no solo monitorizar riesgos, sino traducirlos en decisiones de inversión, expansión, deslocalización o diversificación.

Asimismo, desde McKinsey advierten de que **la fragmentación geoeconómica obliga a recalibrar la estrategia corporativa** en su conjunto. No se trata de reaccionar ante cada crisis, sino de incorporar la incertidumbre

como variable permanente del modelo de negocio. En términos prácticos, **esta nueva realidad exige:**

- **Integrar la geopolítica en la agenda del Comité**, elevando el análisis de tensiones comerciales, sanciones, controles de exportación o cambios regulatorios al máximo nivel ejecutivo.
- **Desarrollar planificación por escenarios**, incluyendo hipótesis de fragmentación geoeconómica, cambios arancelarios o reconfiguración de alianzas comerciales.
- **Diversificar mercados y proveedores**, reduciendo dependencias críticas de determinadas regiones o tecnologías.
- **Evaluar vulnerabilidades** en tecnología, energía y materias primas, especialmente en sectores estratégicos.
- **Fortalecer la gobernanza del riesgo**, incorporando métricas y seguimiento sistemático de variables geopolíticas.



## Una nueva autopista comercial cruza el globo

**Ricardo Santamaría**

Director de Riesgo País y Gestión de Deuda de Cesce

La firma, el pasado 27 de enero, del Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre la Unión Europea y la India no debe leerse meramente como un acuerdo trascendente para los intereses comerciales de la UE. En el complejo tablero geopolítico que transitamos, en el que la fragmentación comercial cobra un temible protagonismo, este pacto emerge como un manifiesto en favor del libre comercio amparado por reglas justas. Es una clara alternativa al proteccionismo estratégico gobernado por una política de recelo nada cooperativa. Pero, además, asistimos a un acercamiento claro de la que en breve será la tercera potencia mundial a la UE, circunstancia que nos hace más fuertes en un momento crucial de la historia.

### El fin de la ambivalencia estratégica

Durante casi dos décadas, las relaciones comerciales entre Bruselas y Nueva Delhi navegaron en un mar plagado de interferencias, suspicacias y proteccionismo. La India, tímidamente celosa de su soberanía económica y de la protección de su vasto mercado interno, y la Unión Europea, inmersa en un laberinto de

estándares regulatorios y exigencias de sostenibilidad, parecían condenadas a un entendimiento cordial pero estéril. Sin embargo, la búsqueda imperativa por parte de India de un *de-risking* de una China que parece que todo lo engulle y su aspiración a consolidarse como potencia libre de vasallajes, ha deslizado una convergencia histórica.





El acuerdo traspasa, en esencia, un contrato de confianza mutua y abre un marco esperanzador para desarrollar una cooperación económica beneficiosa para ambos. Para la India, representa el reconocimiento por parte de Europa de la potencia que es, abierta a la atracción de capitales y generación de nuevas capacidades. El acuerdo permite a India transitar con mayor seguridad por el estrecho desfiladero que tejen EEUU y China. Para Europa, representa la llave maestra para acceder a un mercado de 1.450 millones de personas, la oportunidad de integrar sus cadenas de valor en el vibrante ecosistema productivo del subcontinente y, lo que es más crítico, la adhesión de un socio fundamental a su arquitectura y visión de las relaciones económicas internacionales.

### El desmantelamiento de las fronteras invisibles

Lo sustancial del acuerdo reside en su profundidad. El compromiso de eliminar o reducir aranceles sobre el 96,6% de las exportaciones de la UE no tiene precedentes en la historia comercial de la India. Sectores que hasta ayer eran fortalezas inexpugnables, como la automoción, verán caer sus gravámenes del 110% a niveles preferenciales del 10%. Este movimiento no solo beneficia a la industria europea, sino que incentiva una transferencia tecnológica que reforzará también los objetivos de largo plazo del sector manufacturero indio.

En el ámbito agroalimentario, el pacto exhibe una sofisticación técnica notable. Bruselas ha logrado blindar sus “líneas rojas” en sectores sensibles como el vacuno, el azúcar o el arroz, evitando distorsiones en la Política Agraria Común, mientras ha conseguido una apertura sin parangón para sus productos, con la excepción de lácteos y cereales. El aceite de oliva, los vinos y las bebidas espirituosas europeas, emblemas de nuestra identidad exportadora, encuentran ahora un camino libre de obstáculos en una clase media india que demanda, con creciente sofisticación, calidad y trazabilidad.

“El acuerdo UE-India es el pilar sobre el que se construye la autonomía estratégica abierta de la Unión”

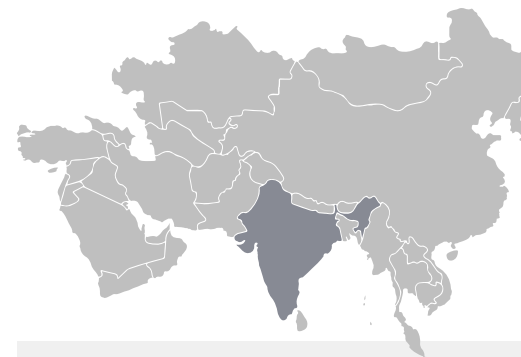
### De la manufactura a la seguridad jurídica

Sin embargo, el verdadero “salto de fe” de este acuerdo se encuentra en el capítulo de servicios y contratación pública. La India ha accedido a abrir sectores tradicionalmente opacos, como el financiero, el marítimo y las telecomunicaciones, otorgando a las empresas europeas un marco de seguridad jurídica. La capacidad de las firmas de la UE para licitar en contratos del gobierno central indio en condiciones de igualdad es un hito que redefine el concepto de “campo de juego equilibrado”.

Este avance es inseparable de la protección de la propiedad intelectual. En un siglo XXI donde la riqueza reside en el dato y el algoritmo, el refuerzo de las patentes y secretos comerciales pactado en este ALC es la garantía que el sector tecnológico europeo necesitaba para invertir masivamente en los *hubs* de innovación de Bangalore o Hyderabad. Europa ya no solo ve a la India como el *back office*, sino como su socio en la frontera tecnológica.

### El estándar europeo como valor global

Uno de los puntos más debatidos, y finalmente logrados, ha sido la inclusión de cláusulas vinculantes



### Una alternativa necesaria

No podemos ignorar el **contexto de seguridad estratégica que subyace a la firma**. El acuerdo UE-India es el pilar sobre el que se construye la autonomía estratégica abierta de la Unión. En un momento de **máxima tensión en el Indo-Pacífico y de reconfiguración de las alianzas atlánticas**, la consolidación de este eje ofrece una estabilidad necesaria para las inversiones a largo plazo. No se trata de un pacto reactivo, sino de la **creación de un orden basado en reglas**, donde la interdependencia no sea una vulnerabilidad, sino una fortaleza elegida.

La India, bajo el ambicioso lema del **“Make in India”**, aspira a ser **la fábrica inteligente del globo**. Europa, con su capital, su tecnología y su andamiaje institucional, es el socio natural para este viaje. La convergencia de ambos intereses proyecta una sombra de estabilidad sobre una economía mundial que, hasta hace poco, parecía huérfana de referentes de cooperación.

“El fondo de 500 millones de euros para la transición energética india que acompaña al tratado es la prueba de que este acuerdo no busca la explotación asimétrica, sino una co-evolución basada en estándares comunes”

sobre los estándares de la OIT y el Acuerdo de París. Europa no ha renunciado a su vocación de multilateralidad. Al contrario, ha conseguido que la sostenibilidad deje de ser percibida en Delhi como un arancel encubierto para convertirse en un objetivo compartido de competitividad. El fondo de 500 millones de euros para la transición energética india que acompaña al tratado es la prueba de que este acuerdo no busca la explotación asimétrica, sino una co-evolución basada en estándares comunes.

### Un horizonte de oportunidades

Las cifras finales son elocuentes: un ahorro directo de 4.000 millones de euros anuales en aranceles y la creación de un mercado compartido que representa el 25% del PIB mundial. Pero más allá de la aritmética comercial, la importancia de este acuerdo reside en el mensaje político que envía: el comercio, cuando se basa en la reciprocidad y el respeto mutuo, sigue siendo la herramienta más poderosa para el progreso global.

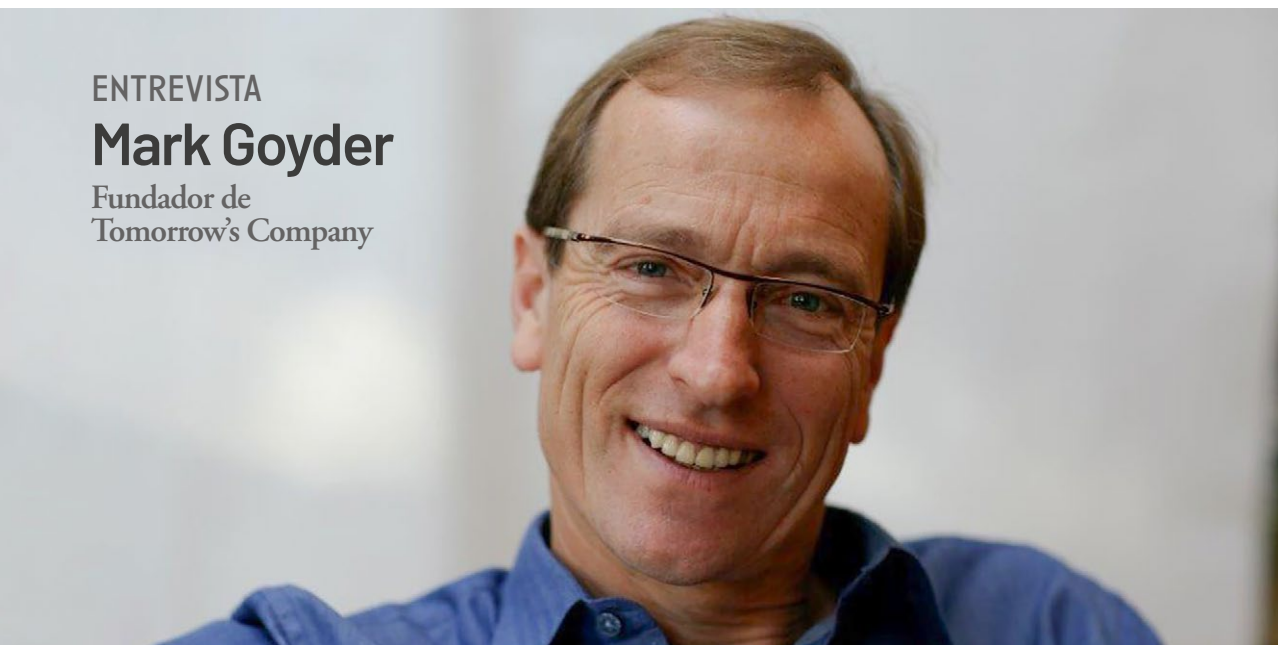
El desafío ahora reside en la implementación. Los gobiernos y el sector privado deben estar a la altura de la ambición mostrada por los negociadores. El camino hacia 2030 pasa inevitablemente por este nuevo meridiano. Bruselas y Nueva Delhi han trazado la autopista; ahora toca recorrerla con la determinación de quienes saben que el futuro se debe escribir, como recientemente ha señalado Rosa Montero, con plumas y no con espadas. ■

# “Ha llegado el momento de ir más allá del propio concepto de Propósito”

ENTREVISTA

Mark Goyder

Fundador de  
Tomorrow's Company



En un contexto en el que conceptos como *stakeholder capitalism*, propósito corporativo o responsabilidad empresarial se han incorporado al lenguaje habitual de la empresa, la pregunta ya no es si forman parte del discurso, sino si están influyendo realmente en la toma de decisiones. Para Mark Goyder, Fundador de Tomorrow's Company y una de las voces más reconocidas en el ámbito de la gobernanza y el liderazgo responsable, el problema no es la ambición de estas ideas, sino el desgaste de un lenguaje que ha perdido precisión y fuerza transformadora. En esta entrevista para APD, Goyder invita a ir más allá de etiquetas ya agotadas y a repensar la empresa como un proyecto humano y emprendedor, sostenido por una gobernanza sólida, una propiedad comprometida y una visión de creación de valor a largo plazo que sea coherente para directivos, accionistas y sociedad.

Durante décadas, ideas como el *stakeholder capitalism*, el propósito corporativo o la responsabilidad empresarial fueron consideradas marginales y hoy forman parte del discurso dominante. Sin embargo, su impacto real en la toma de decisiones sigue siendo limitado. Desde tu experiencia, ¿por qué estos enfoques no han logrado todavía transformar de forma estructural el comportamiento de las empresas? Yo lo llamo *la paradoja de las etiquetas*. Para difundir ideas, las simplificamos. Adoptamos etiquetas distintas. En nuestro informe original de 1995, la etiqueta que elegimos fue *'an inclusive approach to sustainable success'*. Por inclusivo entendíamos una definición del éxito empresarial que incorpora el propósito, los valores y todas las relaciones clave en la definición de lo que es una empresa de éxito. De hecho, decidimos evitar el uso del término *stakeholder*. Era un concepto unilateral: se refería principalmente a lo que las empresas hacían por los grupos de interés, e ignoraba la contribución recíproca que empleados, clientes, proveedores y la comunidad realizan al éxito del negocio. Por eso hablamos de “relaciones clave” y de su alineación con el propósito y los valores de la empresa. Aquel informe tuvo una gran influencia y, con el paso de los años, cada vez más personas empezaron a hablar de propósito. Figuras como Colin Mayer escribieron sobre *la empresa con propósito*. La British Academy publicó un informe con ese título. Pronto se habló del Propósito con mayúsculas. Existía una comprensión generalizada de la diferencia entre una empresa motivada únicamente por el beneficio y el valor para el accionista, y otra impulsada por un propósito más amplio. Pero aquí está la paradoja. A medida que esas etiquetas triunfan, empiezan a perder su significado. Con el tiempo, se puso de moda definirse como una *empresa con propósito*. Surgieron consultoras para ayudar a las empresas a ser “con propósito” y a comunicar su Propósito.

El concepto de *stakeholder capitalism* ha sufrido ese mismo destino. Su significado se estiró en exceso. Basta con ver lo que ocurrió cuando la Business Round Table, bajo la presidencia de Jamie Dimon, publicó su declaración de apoyo al *stakeholder capitalism*. Si se lee con atención, no

“Hoy coincido con Michael Solomon, Fundador de Responsible 100, cuando afirma que las únicas ‘palancas para transformar el capitalismo’ son aquellas que permiten que las empresas verdaderamente responsables prosperen y que las irresponsables fracasen”

decía mucho más de lo que ya afirmábamos en 1995: que si quieres obtener resultados a largo plazo que beneficien a los accionistas, debes incluir todas tus relaciones en tu estrategia y en tu enfoque de gestión. Sin embargo, hay otros que utilizan el mismo término para dar a entender el rechazo de la búsqueda del valor para el accionista.

Las etiquetas se popularizaron y se utilizaron sin demasiado pensamiento crítico. Esta *pereza* intelectual contribuyó a provocar la reacción “anti-woke” contra términos como ESG, Propósito o Empresa con Propósito.

Sin embargo, ha llegado el momento de ir más allá del lenguaje agotado del *stakeholder capitalism*, e incluso más allá del propio concepto de Propósito. Hablemos de los fines humanos de las empresas; de emprendimiento con espíritu de custodia; de la empresa como fuerza positiva para la sociedad; de la importancia del beneficio dentro del verdadero significado de la creación de riqueza; de una visión de la empresa que tenga sentido por igual para empleados, accionistas y la sociedad; de un sistema de mercado en el que siga existiendo una competencia intensa y la búsqueda del valor para el accionista a largo plazo.



→

**En los últimos años han surgido modelos empresariales que intentan proteger el propósito a través de cambios en la gobernanza y en las obligaciones de la empresa...**

Admiro a quienes han impulsado modelos empresariales orientados a proteger el propósito y, en conjunto, su impacto ha sido positivo. Mi principal crítica es que, al menos durante mucho tiempo, se ha subestimado la importancia de la gobernanza. En muchas de estas aproximaciones iniciales se ponía el acento en la diversidad en la composición de los Consejos de Administración, pero se decía poco sobre el papel del propio Consejo a la hora de exigir que la dirección definiera y sostuviera valores claros, y de garantizar que los comportamientos a lo largo de todas las relaciones del negocio se supervisaran para asegurar la coherencia con esos valores. En *Tomorrow's Company* nos referíamos a esto como la "trazabilidad conductual".

Los dos momentos en los que esta idea se hizo realmente evidente fueron, primero, el caso Enron y, después, la crisis financiera de 2008. Cuando llegue la próxima crisis -quizá provocada por un exceso de euforia en torno a las empresas de IA-, estas preocupaciones volverán a emerger.

Con frecuencia se confunden el qué y el cómo, las buenas intenciones y la ejecución. Cuando una empresa adopta un determinado marco o declaración de compromiso, ¿hasta qué punto eso nos dice algo sobre sus productos y hasta qué punto sobre sus comportamientos reales? Hemos visto situaciones en las que equipos directivos han tratado de avanzar hacia modelos más exigentes de compromiso a largo plazo, pero han sido frenados por accionistas impacientes, lo que posteriormente ha ido acompañado de críticas por retrocesos en materia de transparencia o coherencia en la oferta de productos. Esto plantea una cuestión de fondo: ¿puede una gran empresa cotizada, con una extensa cadena de suministro global, sostener de forma creíble este tipo de compromisos en todas sus operaciones?

El único garante verdadero del propósito y los valores de una empresa es la propiedad. No necesariamente una propiedad del 100%, pero sí al menos un accionista de referencia con alrededor del 20%.

Las empresas atraviesan su propia versión de lo que Shakespeare, en *Como gustéis*, describe como las "siete edades del hombre". Comienza con el emprendedor fundador y luego evoluciona a través de distintas etapas, condicionadas por las necesidades financieras y los imperativos de crecimiento. Solo si se mantiene una mentalidad de custodia (*stewardship*) a lo largo de todo el proceso, se evita ceder el control sobre el carácter de la empresa: su propósito, sus valores y sus prioridades.

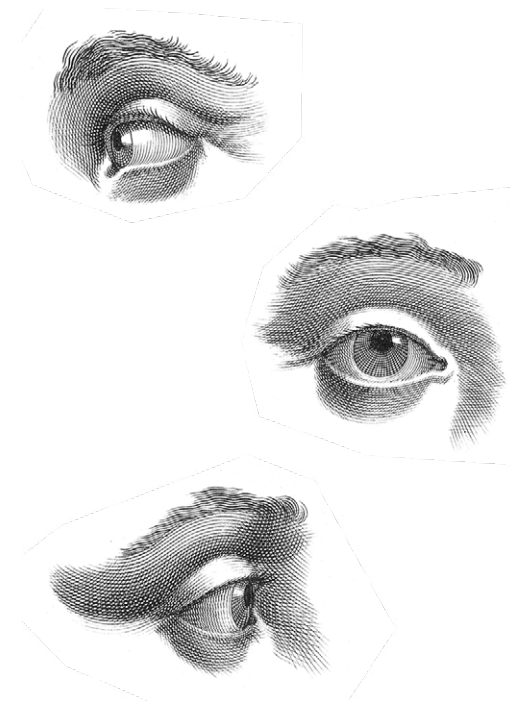
Me anima ver a personas como Julian Richer, empresario minorista británico y fundador de Richer Sounds, que ha decidido transferir su negocio a un fideicomiso que encarna la propiedad colectiva por parte de los empleados. Por supuesto, existen muchas formas híbridas de propiedad que pueden sustentar el propósito.

**¿Qué cambios concretos deberían producirse en los Consejos de Administración para que el impacto social y ambiental forme parte real del núcleo de la estrategia empresarial?**

Con la existencia de al menos un accionista de referencia, hay más posibilidades de que el propósito y los valores se mantengan. En *Tomorrow's Company* hemos desarrollado el concepto de 'board mandate'. En última instancia es un documento, pero lo más importante es el proceso que proponemos que todo Consejo lleve a cabo para responder a preguntas como: ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cómo los defendemos? ¿Quién nos ha colocado aquí? ¿Ante quién rendimos cuentas? ¿De manera formal e informal? ¿Cuál es el límite de nuestra autoridad?

Una vez definido, el mandato debe actuar como la columna vertebral de todas las deliberaciones del Consejo y de su rendición de cuentas a través de la Junta General y del informe anual. Un buen presidente insistirá periódicamente en revisarlo.

"Hemos visto situaciones en las que equipos directivos han tratado de avanzar hacia modelos más exigentes de compromiso a largo plazo, pero han sido frenados por accionistas impacientes, lo que posteriormente ha ido acompañado de críticas por retrocesos en materia de transparencia o coherencia en la oferta de productos"



**En tu libro *Entrusted: Stewardship for Responsible Wealth Creation*, usted plantea la necesidad de recuperar la idea de *stewardship* -la responsabilidad de custodiar y crear valor más allá del corto plazo- como principio central del liderazgo empresarial. ¿Hasta qué punto cree que este enfoque es clave para avanzar hacia modelos de empresa capaces de integrar de forma real el impacto social y ambiental en su gobernanza y en su estrategia?**

En el libro definimos la custodia (*stewardship*) como "la gestión responsable y comprometida de los recursos que se nos han confiado, de modo que puedan ser transmitidos en mejores condiciones". La custodia nos lleva a pensar en lo que dejamos a la siguiente generación. Mostramos cómo este principio se aplica a los líderes empresariales, a los Consejos de Administración, a los accionistas y a los gobiernos. O, como dice un proverbio de los pueblos nativos americanos: "No heredamos la Tierra de nuestros antepasados; la tomamos prestada de nuestros hijos". Es una guía poderosa para la acción en todos los contextos. Apela a la convicción, no al cumplimiento normativo.

**Desde una perspectiva europea, ¿crees que iniciativas orientadas a integrar el impacto en la gobernanza empresarial pueden convertirse en una verdadera palanca de transformación del capitalismo?**

Durante los últimos 25 años he distinguido entre enfoques basados en la convicción y enfoques basados en el cumplimiento. Hoy coincido con Michael Solomon, Fundador de Responsible 100, cuando afirma que las únicas "palancas para transformar el capitalismo" son aquellas que permiten que las empresas verdaderamente responsables prosperen, que las irresponsables fracasen y que la creatividad, la innovación y la asunción inteligente de riesgos de las empresas con visión de futuro tengan éxito. Con el tiempo, estas organizaciones crearán esas palancas y las utilizarán para destruir a aquellas corporaciones que hoy optan por "optimizar el beneficio a corto plazo dentro de un sistema en colapso". ■

## CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE... **ROBOT**



**“La gestión del dato se consolida como palanca clave para la toma de decisiones en el sector hotelero”**

ENTREVISTA  
**Emil Daoura**  
CEO de ROBOT

La sostenibilidad y la eficiencia energética se han consolidado como palancas estratégicas para la competitividad del sector hotelero. En un contexto de presión sobre los costes, mayor exigencia regulatoria y un huésped cada vez más sensible al confort y la experiencia, la tecnología se convierte en un factor clave de transformación del activo hotelero. Nos adentramos en ROBOT para conocer cómo su propuesta tecnológica integral permite a los hoteles optimizar consumos, mejorar la experiencia del cliente y tomar decisiones basadas en información real, avanzando hacia un modelo de turismo verdaderamente inteligente.

**En un contexto donde sostenibilidad y eficiencia energética son palancas estratégicas para el sector hotelero, ¿cómo posiciona ROBOT su propuesta tecnológica como herramienta de transformación y creación de valor?**

Posicionamos nuestra propuesta como una herramienta de transformación del activo hotelero, porque conectamos tres dimensiones clave en este contexto: eficiencia energética, control operativo y experiencia del huésped. Nuestra solución es integral: abarca desde la automatización y el control de sistemas BMS, incluyendo la gestión de la producción de agua caliente y fría para uso sanitario y climatización, hasta la gestión de zonas comunes y habitaciones, controlando climatización, presencia e iluminación. Esto permite al hotel convertir el consumo energético en una variable gestionable, medible y optimizable. Además, contamos con una cadena de valor completa -I+D, fabricación en Mallorca, instalación, puesta en marcha y mantenimiento-, lo que nos permite acompañar al cliente con una visión de largo plazo, orientada a resultados y retorno.

**Reducir el consumo energético sin comprometer el confort del cliente es uno de los grandes desafíos del sector. ¿Cómo contribuyen vuestras soluciones a lograr ese equilibrio, y qué resultados concretos estáis observando en instalaciones reales?**

El equilibrio entre ahorro y *confort* se logra cuando el sistema gestiona en tiempo real la climatización y la iluminación, teniendo en cuenta la ocupación, las condiciones ambientales y los hábitos del huésped. Este control se basa en algoritmos inteligentes desarrollados por ROBOT y optimizados a lo largo de nuestra experiencia en las últimas cuatro décadas.

“Recientemente, ha cobrado gran relevancia la gestión del dato, ya que el hotelero busca garantizar el buen funcionamiento del sistema y tomar decisiones basadas en información real mediante herramientas de visualización, alarmas, seguimiento de consumos y análisis de rendimiento”



**3 tendencias que marcarán la evolución de la automatización en el sector hotelero, según ROBOT**

- **Gestión hotelera data-driven:** decisiones basadas en datos en tiempo real e históricos.
- **Interoperabilidad total:** integración con terceros mediante estándares y APIs.
- **Resiliencia y continuidad operativa:** sistemas robustos, diferentes, redundancia y operación estable.





“La IA puede optimizar los algoritmos de control, mejorar la parametrización de los equipos y ajustar el funcionamiento del sistema de forma más inteligente según el comportamiento real del edificio”



Nuestros sistemas integran el control de climatización, iluminación, escenas, presencia, persianas/cortinas y el estado de puertas y ventanas, junto con servicios como DND/MUR, de forma que el hotel puede reducir consumos innecesarios sin afectar la experiencia del huésped.

Y, sobre todo, el ahorro deja de ser teórico: incorporamos medición real de consumos (electricidad y energía térmica), lo que permite demostrar el impacto con datos. De media, se alcanza un ahorro aproximado del 30% utilizando equipos ROBOT, con un *payback* de la inversión de entre 1,5 y 3 años, dependiendo de la complejidad del sistema.

**Tras años trabajando con el sector hotelero, ¿cómo ha evolucionado la demanda tecnológica por parte de los gestores y responsables de instalaciones? ¿Qué prioridades emergentes están configurando el tipo de soluciones que se requieren hoy?**

La demanda ha evolucionado de forma muy clara. En los años 80, la necesidad surgió principalmente a raíz de la crisis del petróleo, cuando la factura energética amenazaba seriamente la rentabilidad del hotel. En ese contexto, ROBOT ayudó a los hoteleros a reducir el consumo y controlar los costes energéticos. El enfoque inicial se centró en la parte más industrial del hotel: el control de la producción de agua fría y caliente para uso sanitario y para la climatización. Con el tiempo, la sostenibilidad fue ganando peso, incorporando un segundo motor de decisión además del económico: la reducción del impacto ambiental. Paralelamente, se amplió el alcance hacia el control de habitaciones y zonas comunes, permitiendo optimizar no solo la generación, sino también el uso real de la energía.

Más recientemente, ha cobrado gran relevancia la gestión del dato, ya que el hotelero busca garantizar el buen funcionamiento del sistema y tomar decisiones basadas en información real mediante herramientas de visualización, alarmas, seguimiento de consumos y

análisis de rendimiento. En este sentido, vemos cuatro prioridades emergentes:

- Ahorro energético mediante un sistema integral.
- Un sistema fácil de usar y atractivo, que mejore la experiencia del huésped.
- Visibilidad total: gestión del dato con calidad y en tiempo real.
- Medición y sostenibilidad como KPI real y demostrable.

**Habéis apostado por una solución integral que cubre el control industrial (BMS), las zonas comunes y las habitaciones. ¿Qué ventajas competitivas aporta esta integración frente a soluciones fragmentadas?**

La solución integral, desde el control industrial (BMS) hasta el control de zonas comunes y habitaciones, ofrece un sistema más fiable, coherente y fácil de gestionar. Al unificar todas las capas del hotel en un mismo ecosistema, se puede optimizar la generación de energía térmica basándose en datos reales de demanda en la parte de consumo (habitaciones y zonas comunes), en lugar de trabajar con sistemas aislados. Esto permite ajustar la producción de agua caliente y fría de forma más eficiente, evitando sobreconsumos, picos innecesarios y pérdidas de rendimiento.

Además, esta integración aporta una clara mejora en eficiencia operativa: se trata de un único entorno que coordina habitaciones, zonas comunes y BMS, lo que reduce la complejidad técnica y evita duplicidades entre proveedores o plataformas. El hotel no solo gana en control, sino también en consistencia de funcionamiento, ya que todos los sistemas responden a la misma lógica y objetivos.

Por último, disponer de un único sistema de medición que cubre habitaciones, zonas comunes y BMS facilita el seguimiento global del rendimiento energético, la detección de incidencias y la toma de decisiones basada en datos.

**La automatización y la IA se postulan ya como ejes absolutos del turismo inteligente. ¿Cómo creéis que**

**la IA podría ayudar a optimizar decisiones operativas a partir de datos en tiempo real en vuestro sector?**

La IA es una tecnología que ha llegado para quedarse y está avanzando a gran velocidad, impactando cada vez más en todos los sectores, y el nuestro no es una excepción. En nuestro caso, la IA puede aportar un gran valor en términos de ahorro energético, mejora de la eficiencia operativa, prevención de fallos y prolongación de la vida útil de los sistemas.

Los sistemas de automatización de edificios generan y almacenan una gran cantidad de datos durante años, lo que constituye una base muy valiosa para entrenar modelos de IA. Gracias a este aprendizaje, la IA puede optimizar los algoritmos de control, mejorar la parametrización de los equipos y ajustar el funcionamiento del sistema de forma más inteligente según el comportamiento real del edificio.

Desde una perspectiva de solución integral, la IA podría combinar datos procedentes de las habitaciones (ocupación, temperatura, hábitos de uso, etc.) con los datos del BMS, que gestiona la producción de agua caliente sanitaria y la climatización. De esta forma, sería posible anticiparse a la demanda real, ajustar la generación de frío/calor de manera más precisa y conseguir una mayor eficiencia energética, reduciendo consumos innecesarios.

Además, en aquellos procesos donde existe interacción humana, la IA también puede ser una gran aliada. Por ejemplo, en el área de operaciones, podría analizar la estadística e historial de incidencias, detectar patrones y ayudar a prevenir fallos antes de que ocurran, facilitando una toma de decisiones más rápida y efectiva basada en datos en tiempo real. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

LEER AHORA



ENTREVISTA

**José Luis Arrom**

Director General de Club de Mar-Mallorca

**“Después de 55 años, Club de Mar-Mallorca sigue manteniendo su compromiso con la excelencia y el sector náutico de Palma”**

La renovación de Club de Mar-Mallorca trasciende una mera actualización de infraestructuras portuarias. El proyecto se inscribe en un momento de profunda transformación del litoral de Palma y del propio sector náutico, marcado por la sostenibilidad, la profesionalización y la atracción de actividad económica de alto valor añadido. Al frente de esta nueva etapa, José Luis Arrom, director general del Club, detalla cómo esta evolución impacta en la economía local, refuerza el vínculo puerto-ciudad y consolida al Club como un espacio donde conviven náutica, deporte, empresa y ciudad.

**Club de Mar-Mallorca afronta una renovación integral que marca un punto de inflexión en su historia. ¿Qué motivaciones estratégicas han impulsado el proyecto y cómo definirías el papel que debe desempeñar hoy un club náutico de referencia en una ciudad como Palma?**

En los últimos años hemos visto dos realidades a la vez: por un lado, Palma y su litoral están cambiando; por otro, la náutica exige infraestructuras, servicios y estándares que ya no son los de hace décadas. La decisión de renovar el Club nace precisamente de ese cruce de caminos, actualizar un símbolo histórico para que siga siendo competitivo, sin desdibujar lo que lo hace único.

A día de hoy, podemos disfrutar de un Club completamente renovado, con cuatro nuevos edificios concebidos con criterios de sostenibilidad, integración urbana y apertura a la ciudad. El resultado es un puerto más moderno, más eficiente y mejor conectado con el Paseo Marítimo de Palma, algo que era fundamental para la renovación de la concesión.

Para mí, un club náutico de referencia hoy debe ser tres cosas a la vez: un puerto eficiente y seguro, una casa social y deportiva para sus socios, y un puente con la ciudad. El mar no puede vivirse como un espacio cerrado o ajeno a la vida urbana, y esta transformación responde exactamente a esa visión.

**El proyecto coincide con una modernización general del frente marítimo y con un creciente dinamismo del sector náutico. ¿Qué efectos concretos está teniendo esta transformación en la economía local y cómo contribuye a reforzar el vínculo puerto-ciudad?** Este proyecto no se mide solo en metros cuadrados o en diseño. Se mide en actividad real y sostenida en el tiempo. Según las estimaciones de impacto económico, el nuevo Club de Mar - Mallorca generará un impacto acumulado de 531 millones de euros hasta el fin de la concesión, lo que equivale a más de 21 millones de euros anuales que repercuten directamente en la economía mallorquina.

Hablamos de empleo en obra y en explotación, contratos con proveedores locales, servicios técnicos, logística, restauración, mantenimiento y servicios turísticos de alto valor añadido. Durante la fase de construcción se generaron 131 empleos adicionales, y a pleno rendimiento, el Club alcanzará hasta 115 empleos directos; además de 90 puestos de trabajo indirectos y 24 inducidos derivados de nuestra actividad. En conjunto, el proyecto contribuirá a la creación de más de 500 puestos de trabajo.



Pero hay una dimensión igual de importante: la relación puerto-ciudad. La transformación se ha diseñado pensando en un frente marítimo más habitable y accesible, con la cesión de espacios para dar continuidad al paseo marítimo, zonas ajardinadas, carril bici y una nueva pasarela pública para peatones y ciclistas. Queremos que el Club forme parte del día a día de Palma, no que funcione como un recinto aislado.



“Para mí, un club náutico de referencia hoy debe ser tres cosas a la vez: un puerto eficiente y seguro, una casa social y deportiva para sus socios, y un puente con la ciudad”



La náutica vive una transformación marcada por la sostenibilidad, la digitalización y nuevas expectativas de los usuarios. ¿Cuáles son las prioridades estratégicas que guiarán a Club de Mar-Mallorca en los próximos años y qué legado le gustaría que dejara esta etapa de cambio para la institución y para la ciudad?

En materia de sostenibilidad, nuestra prioridad es **operar con rigor, reducir impactos, mejorar la gestión de residuos y aguas, y convertir el puerto en un referente de buenas prácticas**. Por ello, asume como objetivo prioritario el **desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental y de Calidad** basado en las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001, ISO 13687 y Reglamento EMAS, coherente con las actividades náuticas, deportivas y sociales que se llevan a cabo en sus instalaciones.

En cuanto a la gestión, el reto es **mantener un estándar alto y constante de servicio, seguridad y eficiencia**. El proyecto en marcha garantiza la continuidad del club, elevando los niveles de calidad de las instalaciones y contribuyendo a que la ciudad siga siendo referente de la náutica deportiva, especialmente en el campo de las grandes esloras.

En definitiva, en muy pocas entidades de nuestro sector conviven en armonía las grandes y pequeñas esloras, el deporte y el recreo, la privacidad, el entretenimiento y el cuidado de nuestro entorno. A nivel personal, me gustaría que esta etapa se recordara por **haber renovado un icono sin perder su esencia**, haberlo conectado mejor con Palma y haber creado un Club capaz de seguir siendo relevante dentro de 20 o 30 años, para sus socios, para la ciudad y para el Mediterráneo.



**El segmento de las grandes esloras se ha convertido en un polo de atracción para turismo de alto valor y para la industria de servicios que lo acompaña. ¿Cómo se alinea la estrategia del Club con este segmento y qué oportunidades considera que genera para el tejido empresarial y para la competitividad de la isla?**

Las grandes esloras no son solo “barcos grandes”. Son un ecosistema completo que implica tripulaciones, astilleros, talleres especializados, aprovisionamiento, tecnología, servicios de alto nivel y estancias prolongadas que generan gasto distribuido en muchos sectores de la economía local. El proyecto incrementa en un 12% la superficie destinada a embarcaciones de más de 40 metros, reforzando el posicionamiento de Palma como puerto de referencia en el Mediterráneo para este segmento, en línea con los objetivos estratégicos de la Autoridad Portuaria de Baleares. El coste diario del amarre de un barco, según el tamaño de su eslora, puede alcanzar los 15.000 euros, lo que supone un gran impacto económico para el puerto.

Aspiramos a ser un puerto base, no solo un puerto de paso. Eso implica capacidad, pero sobre todo calidad de servicio, discreción, eficiencia operativa y una experiencia a la altura de lo que este tipo de náutica exige. Bien gestionado, este modelo refuerza la competitividad de la isla y consolida un tejido empresarial muy especializado.

**Más allá de su actividad náutica, el Club es también un lugar de encuentro para directivos y profesionales. ¿Cómo se ha pensado este nuevo espacio para favorecer el networking, las relaciones empresariales y las experiencias de alto valor para socios y visitantes?** El Club de Mar-Mallorca siempre ha sido un punto de encuentro, y el nuevo diseño refuerza esa vocación integrando la vida del socio, la actividad deportiva, los servicios y la acogida de visitantes internacionales. Sus instalaciones, el diseño y una oferta orientada a experiencias -desde encuentros profesionales y eventos hasta gastronomía y bienestar- favorecen relaciones de calidad en un entorno discreto y exclusivo. Con más de 55 años de trayectoria, el Club mantiene su compromiso con la excelencia y su contribución al sector náutico de Palma.

“En los últimos años, más de un millar de jóvenes han pasado por nuestras instalaciones náutico-deportivas para aprender a acercarse, valorar, cuidar y disfrutar de todas las posibilidades que nos ofrece el Mediterráneo”

**La escuela deportiva tiene un impacto directo en la formación de jóvenes regatistas y en la promoción de valores asociados al mar y al deporte. ¿Qué papel juega esta apuesta por el deporte base en la identidad del Club y cómo se ve reforzada en esta nueva etapa?** Si algo define la identidad de un club náutico es su relación con el deporte. En los últimos años, más de un millar de jóvenes han pasado por nuestras instalaciones náutico-deportivas para aprender a acercarse, valorar, cuidar y disfrutar de todas las posibilidades que nos ofrece el Mediterráneo. Renovar instalaciones no tendría sentido si no reforzáramos lo esencial, que es la cantera y la cultura del mar. El proyecto mantiene y refuerza el protagonismo de las escuelas deportivas, que son una pieza clave en la promoción del deporte náutico entre los jóvenes de Mallorca y del país.

La remodelación del Club de Mar-Mallorca impulsará además el desarrollo de sus escuelas deportivas, en lo que será un incentivo importantísimo para el fomento del deporte de base en la ciudad de Palma. Asimismo, contamos con zonas específicas para la organización de regatas corporativas y competiciones de monotipos, integrando deporte, empresa y comunidad en un mismo entorno. ■

## Stress Test de Tendencias

Aquí no seguimos modas: las ponemos a prueba. Un espacio de análisis donde exploramos qué sucede cuando las tendencias empresariales se aplican sin contexto y qué hace falta para que se conviertan en decisiones inteligentes.



# ¿Qué pasaría si... intentáramos escalar la IA sin una estrategia clara?

La IA ha dejado de ser una promesa para convertirse en una prioridad en la agenda directiva. Hoy, más del 70% de las empresas a nivel global declara estar invirtiendo en iniciativas de IA, según estimaciones de mercado. Sin embargo, esa adopción no se traduce automáticamente en impacto real: menos de un 30% consigue escalar sus casos de uso y llevarlos de forma estable a producción.

### La tentación

En los últimos años, la IA se ha consolidado como uno de los principales vectores de transformación. El acceso a herramientas cada vez más potentes y la presión por “no quedarse atrás” han llevado a muchas organizaciones a poner en marcha proyectos de IA con rapidez.

La tentación es clara: **probar rápido, mostrar resultados inmediatos y replicar el éxito.** La IA se concibe como una suma de iniciativas aisladas -automatización de procesos, modelos predictivos, asistentes inteligentes- que prometen eficiencia y ventaja competitiva.

Los datos, sin embargo, invitan a la cautela. Se estima que **entre el 60% y el 70% de los proyectos de IA no supera la fase piloto**, bien por falta de integración, por dificultades operativas o por ausencia de una visión clara de negocio. Aun así, la respuesta habitual no es replantear la estrategia, sino lanzar nuevos experimentos.

Este patrón se acentúa especialmente en las **pymes**, donde la adopción de IA suele ser más táctica que estratégica. En España, **menos del 10% utiliza hoy soluciones avanzadas de IA**, frente a porcentajes muy superiores en la gran empresa. La diferencia no está en el interés, sino en la capacidad de escalar y sostener las iniciativas.

### El experimento

Imaginemos una organización que decide **escalar la IA a toda velocidad**. Multiplica los casos de uso, integra soluciones en distintos departamentos y adopta tecnologías diversas **sin una arquitectura común**. Cada área impulsa su propia iniciativa, **con sus propios datos, modelos y proveedores**.

A corto plazo, la empresa puede mostrar **avances visibles**. A medio plazo, emerge una realidad más compleja: **sistemas que no se comunican entre sí, modelos difíciles de mantener, riesgos de seguridad y una dependencia creciente de soluciones que no estaban pensadas para operar a escala ni integrarse en el core del negocio**.





El veredicto del experto

Jose Manuel Torres  
CBO Fundador de LT2.AI

La IA se ha consolidado como **una prioridad en la agenda de muchas compañías**. Sin embargo, su adopción sigue dominada por una lógica de experimentación continua: pilotos rápidos, casos de uso aislados y resultados inmediatos que **rara vez se traducen en un impacto estructural sobre el negocio**.

El principal riesgo no reside en la tecnología, sino en la forma de adoptarla. Escalar la IA sin una estrategia clara conduce a entornos fragmentados, costes crecientes y una dependencia excesiva de soluciones que no han sido concebidas para operar de manera sostenible. A corto plazo puede percibirse progreso; a medio plazo, emergen dificultades para mantener, integrar y gobernar esas iniciativas. Cuando la IA se escala sin un marco claro, **el riesgo no es fallar en innovación, sino comprometer la capacidad de la compañía** para sostenerla en el tiempo.

En nuestra experiencia, tras más de dos años trabajando con compañías de distintos sectores en la adopción real de IA, el punto de inflexión no está en lanzar más pilotos, sino en **construir capacidad de escalado**. Esto exige tratar la IA no como una suma de proyectos independientes, sino como una capacidad estratégica, **apoyada en una visión clara, una base sólida de datos y una arquitectura pensada para crecer**.

El verdadero avance llega cuando la compañía **deja de “hacer IA” y empieza a “operar con IA”**, integrándola de forma coherente en sus procesos críticos, con control, sostenibilidad y alineamiento con los objetivos empresariales. Solo así la Inteligencia Artificial se convierte en un motor real de competitividad y crecimiento a largo plazo.



Los efectos secundarios

Cuando la IA se despliega sin una estrategia clara ni un modelo de gobernanza definido, los problemas rara vez son tecnológicos. Son organizativos. **La falta de calidad y gobierno del dato sigue siendo una de las principales barreras**, citada de forma recurrente por más del 50% de las organizaciones que no consiguen escalar sus iniciativas de IA.

A ello se suma el impacto económico. Proyectos que parecían viables en fase piloto ven **incrementarse de forma significativa sus costes** cuando entran en producción, especialmente en lo relativo a mantenimiento, supervisión de modelos y adaptación a cambios en los datos.

En el caso de las **pymes**, el efecto es aún más crítico. La **ausencia de equipos especializados y de arquitecturas pensadas** para crecer provoca una mayor dependencia de terceros y **dificulta la sostenibilidad de las soluciones en el tiempo**. El resultado es una paradoja frecuente: se adopta IA para ganar eficiencia, pero se introduce una complejidad que la organización no siempre puede absorber.

Así aparece una **falsa sensación de progreso**: se “hace IA”, se comunican avances, pero **el modelo operativo del negocio apenas cambia**. La tecnología avanza más rápido que la capacidad de la empresa para gobernarla y mantenerla. ■

WHITE PAPER **apd**

# TALENT UNLOCKED

Guía para activar el talento alineando formación, desarrollo y estrategia

*La formación ya no es un coste, es una ventaja competitiva. APD y ODILO te presentan un documento que revela, con datos y tendencias actuales, cómo **alinear el aprendizaje con la estrategia de negocio impulsa resultados y retiene al talento clave**.*



DESCÁRGATELO



Cultura&amp;Empresa

Sala VIP

## Alzola, 250 años brotando historia

El manantial guipuzcoano celebra 250 años de historia convertido en un ejemplo de continuidad, excelencia y protección del patrimonio natural. De prescripción médica ilustrada a marca contemporánea, Alzola ha sabido transformar su legado en propuesta de futuro.

Hay marcas que nacen de una estrategia. Y hay otras que nacen de un origen. El manantial de Alzola, en Gipuzkoa, pertenece a esta segunda categoría. En 2026 conmemora 250 años desde que se documentara el descubrimiento de sus aguas en 1776, cuando el médico Francisco Planzón observó que en un punto del río Deba el agua brotaba templada incluso en invierno. Aquel hallazgo dio paso a una historia que combina ciencia, salud, empresa y patrimonio.

### Un agua con aval médico

Desde sus primeros desarrollos, Alzola estuvo vinculada al rigor sanitario. La construcción de la Casa de Baños en 1801, ya dotada de médico, marcó un posicionamiento diferencial: no se trataba solo de un espacio termal, sino de un enclave con supervisión facultativa y prescripción terapéutica. Ese reconocimiento se consolidó cuando, en 1843, las aguas fueron declaradas de utilidad pública, una distinción reservada a manantiales cuya eficacia estaba respal-

dada por informes médicos y administrativos. La legitimación institucional no solo protegía el recurso; reforzaba su credibilidad científica.

Décadas más tarde, el prestigio médico quedó refrendado en el Primer Congreso Hidrológico Nacional, donde se presentaron las indicaciones terapéuticas de las aguas de Alzola, especialmente recomendadas para afecciones digestivas y urinarias. La ciencia acompañaba al manantial, y el manantial respondía con resultados.

### Proyección internacional y prestigio

El reconocimiento traspasó fronteras a comienzos del siglo XX. El agua mineral natural de Alzola fue distinguida con medalla de oro y medalla de plata en la Exposición Universal de París de 1900, uno de los mayores escaparates internacionales del momento. Años después, recibiría el Diploma de Honor en la Exposición Internacional de Buenos Aires, confirmando su proyección global.

Este prestigio no se limitó al ámbito científico. El Gran Hotel Balneario, inaugurado en 1901, se convirtió en un espacio de encuentro social y terapéutico, con capacidad para 150 personas y servicios propios de los grandes establecimientos europeos. Alzola representaba entonces una forma de entender la salud ligada a la experiencia, la conversación y el entorno natural.

### Adaptarse para perdurar

Como toda institución con larga trayectoria, Alzola atravesó momentos complejos. Durante la Guerra Civil, el balneario fue transformado en hospital militar para atender a heridos del frente vasco. Décadas después, el cierre del establecimiento termal en 1976 marcó el final de una etapa. Pero la historia del manantial no se interrumpió. El complejo se adaptó para albergar una planta embotelladora de agua mineral natural, asegurando la continuidad del proyecto y la protección del recurso. La transformación industrial permitió mantener viva la esencia: el agua y su calidad.

Ya en el siglo XXI, Alzola volvió a situarse en el foco internacional al resultar ganadora de la 1ª Cata Ciega Internacional de Aguas del Milenio, celebrada en Bilbao en 2001. En 2012, la adquisición del proyecto por la familia Gallardo impulsó un proceso de renacimiento de la marca, reforzando su posicionamiento sobre un eje claro: preservar el manantial y poner en valor su singularidad. ■

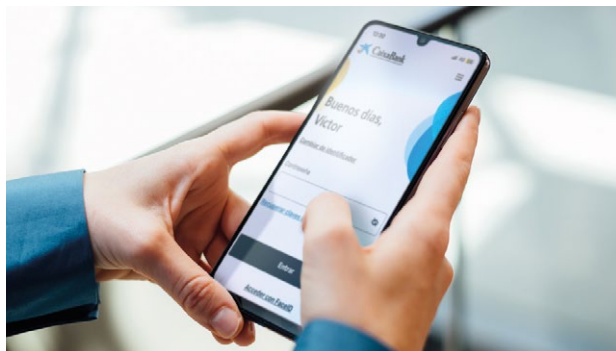
### El viaje invisible del agua

Si la historia aporta contexto, la geología aporta identidad. El agua de Alzola tiene **su origen en el Macizo de Izarraitz** y recorre aproximadamente 12 kilómetros bajo tierra antes de aflorar a 700 metros de profundidad, tras un proceso de filtración natural que se prolonga entre 20 y 25 años, manteniendo una temperatura constante de 30 °C. Ese largo recorrido explica su composición mineral estable y equilibrada, visible en la perfecta compensación de sus minerales. Equilibrio natural, sin artificios.

No es casual que en el antiguo balneario el agua se prescribiera con pautas concretas: **ingesta templada, ciclos definidos y tomas distribuidas antes de las comidas**. Alzola fue, literalmente, un agua con receta.



Hoy, en su 250 aniversario, el manantial guipuzcoano **representa algo más que una marca de agua mineral**. Es un ejemplo de cómo **el respeto al origen, la adaptación estratégica y la protección del patrimonio natural** pueden convivir durante generaciones. En un entorno empresarial cada vez más acelerado, Alzola recuerda que el verdadero valor -como el agua que la define- se construye lentamente, en silencio, bajo tierra, hasta emerger con identidad propia.



## Cerca de ti para acompañarte en todo lo que importa

En CaixaBank hacemos una banca diferente, basada en la **cercanía** con las personas, la **innovación** constante y el **compromiso social**, que contribuye al bienestar de las personas y al desarrollo del conjunto de la sociedad.

Porque queremos  
acompañarte día a día.

 **CaixaBank**  
Tú y yo. Nosotros.