

#ENPORTADA

## La industria despeja su ecuación energética

Descarbonización, seguridad de suministro y competitividad  
definen la nueva fase de la transición



Organizaciones Algorítmicas: Gobernar el dato, activar la *inteligencia* · Del aula al futuro:  
La FP que puede transformar Castilla y León · Absentismo laboral: nuevas respuestas para un reto creciente ·  
Así fue el Desayuno-Coloquio con Isabel Díaz Ayuso, Presidenta de la Comunidad de Madrid

COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

### Mercedes Maroto-Valer

Entrevista con la Directora del Centro de  
Investigación e Innovación de Descarbonización  
Industrial del Reino Unido (IDRIC)

pág. 36

TECH MAKERS

### Automatizar lo automatizable

Pablo Trilles (AuraQuantic): "Los  
mayores beneficios llegan cuando la IA  
se integra en procesos concretos"

pág. 86

**70<sup>apd</sup>**  
ANIVERSARI  
2026

## 8 CONGRESO DE DIRECTIVOS APD PENSAR DIFERENTE, COMPETIR JUNTOS EN UN MUNDO EN DESORDEN

Palacio Municipal IFEMA MADRID  
28 y 29 de octubre de 2026



INSCRÍBETE YA

## LA ENERGÍA QUE DECIDIRÁ LA PRÓXIMA INDUSTRIA

En los próximos años, pocas cuestiones marcarán tanto la agenda empresarial como la relación entre energía, industria, tecnología y competitividad, especialmente en una Europa que afronta una década decisiva. Los altos costes energéticos, la competencia global y las dependencias exteriores han hecho más visible una vulnerabilidad estructural que condiciona la capacidad de crecer. Precisamente por eso, la energía se ha convertido en un elemento estratégico para impulsar la industria, ganar autonomía y aumentar la competitividad.

España debe redefinir su política energética y configurar un *mix* de fuentes energéticas para cubrir las necesidades de todas las industrias y de nuevas actividades con una elevada demanda de recursos energéticos como, por ejemplo, las vinculadas a los centros de datos. Precisamos coordinar proyectos, inversiones, capacidades empresariales, conocimiento tecnológico y ubicaciones, pero esa base solo adquirirá valor si genera actividad industrial. El reto está en transformar ese potencial en proyectos concretos, haciendo que la energía llegue a las ciudades, a las fábricas y a los procesos electrointensivos, y facilitando la construcción de las infraestructuras necesarias, su conexión a las redes y la movilización de las inversiones para llevarlos a cabo.

La ansiada soberanía energética entra así en una etapa más exigente, donde se deben valorar y equilibrar todas las posibles fuentes energéticas, incluidas las renovables y la energía nuclear, objeto de un intenso debate en Europa. Será necesario establecer prioridades y construir una visión industrial compartida y coherente con el proyecto europeo. También habrá que asumir que no todos los sectores avanzarán al mismo ritmo ni con las mismas soluciones, por lo que cada actividad deberá encontrar el camino más adecuado para transformar sus procesos, ganar eficiencia y reforzar su posición de futuro.

Este debate estará muy presente en el 8 Congreso de Directivos de APD, que celebraremos los días 28 y 29 de octubre en Madrid, donde la energía se abordará como una de las grandes claves para competir con más autonomía, innovación y escala. Una mirada esencial para afrontar este cambio de era y reforzar el futuro de nuestra industria. ■



**Laura González-Molero**  
Presidente de APD

#SomosAPD

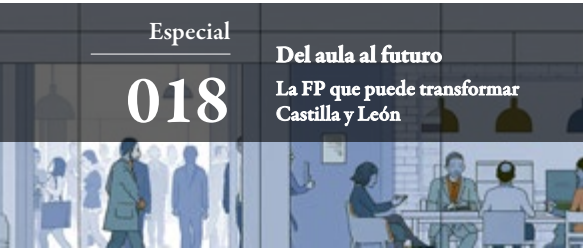
005

- 05 **Nombramientos Directivos**  
“La colaboración y las conexiones son prioritarias para desarrollar proyectos de gran calado e impacto”  
Pilar Caro, Directora de Desarrollo Corporativo y Relaciones Institucionales de APD
- “El futuro financiero se construye con especialización y confianza”  
Gabriel Alonso, Director General de Corporación Financiera Azuaga
- 06 **APD y Unión Profesional: una alianza para reforzar el liderazgo de las profesiones colegiadas**
- 17 **Nuevos Socios**

#Experiencias  
APD

010

- 10 **Desayuno-Coloquio con Isabel Díaz Ayuso, Presidenta de la Comunidad de Madrid**  
“La política fiscal es uno de los factores más importantes para el crecimiento de un territorio”
- 12 **Almuerzo-Coloquio con Daniel Calleja, Director de la Representación de la Comisión Europea en España**  
Europa ante un mundo fragmentado, a debate en Santiago de Compostela
- 14 **Talent Sunset Palma: tecnología, neurociencia y talento ante el futuro**



Firmas

111

- 111 **Firma Invitada**  
Las decisiones inmobiliarias adquieren una nueva dimensión  
Fernando Arcos, Socio y Responsable del Departamento de Representación de ocupantes en España en Cushman & Wakefield

#ENPORTADA

**La industria despeja su ecuación energética**  
Descarbonización, seguridad de suministro y competitividad definen la nueva fase de la transición

- 32 “La energía es uno de los grandes vectores de la rivalidad geopolítica, y Europa necesita una estrategia propia”  
Entrevista a Gonzalo Escribano, Investigador Principal y Director del Programa de Energía y Cambio Climático del Real Instituto Elcano
- 36 “La descarbonización industrial solo será sostenible si se acompaña de un marco regulatorio estable, financiación adecuada y colaboración entre administraciones, industria y centros tecnológicos”  
Entrevista a Mercedes Maroto-Valer, Directora del Centro de Investigación e Innovación de Descarbonización Industrial del Reino Unido (IDRIC)
- 40 “La industria deberá pasar de una gestión energética pasiva a un modelo flexible, digital y descarbonizado”  
Eloi Robert, Director de Soluciones de Sostenibilidad y Transición Energética en Nexus Energía

Actualidad  
& Empresa

068

- 70 **MARKETING INSIGHTS**  
Publicar más ya no basta  
“Gestionar una red social exige cabeza, estructura y estrategia”  
Entrevista a Iria Álvarez, CEO de ALMAMARK
- 76 **PEOPLE & CULTURE**  
Absentismo laboral: nuevas respuestas para un reto creciente  
Actitud reactiva o proactiva ante el absentismo: tú decides  
Miguel Venegas, Presidente de Valorian  
“El absentismo rompe las lógicas de complicidad que hacen que una empresa compita de un modo diferencial”  
Xavier Marcet, Vicepresidente de Marlex  
Porque productividad, bienestar y compromiso no son objetivos incompatibles  
Fernando Jesús Santiago Ollero, Presidente del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid  
“El liderazgo saludable debe formar parte de los objetivos evaluables de quienes gestionan equipos”  
Entrevista a Ignacio Pereda, Director General de Grupo CMD Salud

- 43 **Descarbonización y Competitividad:**  
el rol de la eficiencia energética y las ESEs ANESE (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos)
- 44 **Descarbonizar la industria electrointensiva sin perder competitividad, capacidad productiva ni arraigo territorial**  
María Couto Alonso, CEO de XEAL
- 47 **Transición energética: una gran oportunidad de país que debemos aprovechar**  
Daniel Fernández Alonso, Director de Comunicación, RRII, Regulación y ESG de Engie
- 48 **De reducir emisiones a demostrar resultados: la confianza en el dato climático como nuevo reto empresarial**  
Marta Gándara, Responsable Técnico de Cambio Climático en ACERTA Certificación
- 52 **El error que está frenando la descarbonización industrial (y no es la tecnología)**  
Toni Ballester, CEO de Estel

- 86 **TECH MAKERS**  
Automatizar lo automatizable  
El reto empresarial en tiempos de IA  
“Los mayores beneficios llegan cuando la IA se integra en procesos concretos”  
Entrevista a Pablo Trilles, CEO de AuraQuantic
- 92 **PULSO INMOBILIARIO**  
Vivienda en transformación  
Del activo problemático al hogar  
“El valor de una cartera depende de entender cada activo”  
Entrevista a Lucía Graña, Directora de Gestión de Porfolio de Sareb
- 98 **EN CLAVE SECTORIAL**  
“La póliza es solo una herramienta: la gestión del riesgo empieza mucho antes”  
Entrevista a José María Erhardt, CEO de MatErh
- 102 **PANORAMA CEO**  
BNEW 2026: La nueva economía desdibuja las fronteras entre sectores
- 104 **ECONOMÍA EN TRANSFORMACIÓN**  
El paréntesis que terminó. Cómo cambia la toma de decisiones cuando cambia el mundo  
José María Martínez Pérez, Senior Economist en la Dirección de Estrategia Corporativa de Repsol
- 108 **CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE...**  
“El principal objetivo es construir un puerto preparado para afrontar los retos de las próximas décadas”  
Entrevista a Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares

Cultura&Empresa

112

- 112 **Business Class**  
“La sangre fría casi nunca es un don, es entrenamiento”  
Entrevista a Perico Durán, Comandante de vuelo, y Fundador y Director de la Academia Sin Miedo a Volar
- 116 **Marca y Moda**  
“Una prenda no es solo diseño: es identidad, operación y confianza”  
Entrevista a Lucas Gómez, CEO de Smartmen
- 120 **Club de Lectura**

Reportaje  
Especial

056

- Organizaciones Algorítmicas**  
Gobernar el dato, activar la *inteligencia*
- 62 “Las organizaciones algorítmicas no se construyen alrededor de la IA, sino de procesos bien gobernados”  
Entrevista a Pablo Sierra Rodríguez, Director de Desarrollo de Producto en PFS Grupo
- 66 “Es innegociable operar bajo acuerdos de *Zero Data Retention* (ZDR) al conectar nuestros sistemas con proveedores de LLMs”  
Entrevista a Javier Díaz, CEO de Innatial Developers



## 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 • **Eduardo Ariste Carrillo de Albornoz**, Director General de Empresas en Telefónica España

## Vocales

• **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC • **Blanca Montero**, Consejera independiente del ICO • **Juan Orti Ochoa de Ocariz**, Presidente de American Express • **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Alejandro Pociña**, Presidente de Steelcase • **Nicolás Rodríguez Cuéllar**, CEO de Haricaman • **Francisco Salcedo**, Presidente de Microsoft España • **Javier Targueta**, Chairman of the Board en Atlantic Copper • **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

**Zona Levante: Adolfo Utor Martínez**, Presidente de Balearia

## Director General

Santiago Sesto

Pilar Caro, Directora de Desarrollo Corporativo y Relaciones Institucionales de APD

## “La colaboración y las conexiones son prioritarias para desarrollar proyectos de gran calado e impacto”



Pilar Caro se incorpora a APD en un momento clave para la organización, marcado por su 70 Aniversario y una nueva etapa de crecimiento y transformación. Con más de 25 años de experiencia en dirección, comunicación, desarrollo estratégico y RRHH, llega con el propósito de reforzar las alianzas de APD y seguir consolidando su papel como espacio de encuentro, conocimiento e influencia para la comunidad empresarial.

### ¿Qué te ilusiona de esta nueva etapa en APD y desde dónde te gustaría empezar a construir?

Esta etapa es ilusionante porque me permite trabajar en lo que creo -por y para la sociedad civil- y como creo -a través del apoyo a la empresa y a sus directivos-, desde el convencimiento del papel fundamental que tienen en el devenir de nuestro territorio, de nuestra sociedad y de nuestro futuro. Mi propósito es construir desde el respeto al legado y a los aprendizajes con los que la institución llega a su 70 aniversario, y con una visión del presente realista y reflexiva que me permita mantener la mirada abierta al futuro. También quiero hacerlo apoyándome en las personas que conforman APD, en su talento, su experiencia y su compromiso.

El momento global tan complejo que vivimos nos arrastra y nos hace confundir lo importante con lo urgente, y por eso es fundamental no perder la brújula que nos recuerde nuestro centro. Ahí es donde APD tiene un papel clave, ser esa brújula para todos nuestros directivos, desde el acompañamiento, ayudando al conocimiento y a la comprensión de nuestro entorno, poniendo sobre la mesa los nuevos retos y riesgos de esta etapa tan compleja, todo ello para poder anticiparse. Estar permanentemente actualizado y conectado ya no es una opción, es una necesidad.

### Tu trayectoria combina experiencia empresarial e institucional. ¿Cómo puede ayudarte ese recorrido a impulsar nuevas alianzas para APD?

Mi experiencia en estos ámbitos me ha hecho comprender que la colaboración y las conexiones son fundamentales y prioritarias para desarrollar proyectos de gran calado e impacto, da igual el ámbito del que hablemos. Las sinergias entre empresas del mismo sector, de sectores distintos y del mundo privado y público son necesarias para tejer un ecosistema social y empresarial armonizado, con músculo, eficiente y con sentido; y esa visión global y transversal debe impulsar nuevos espacios de colaboración aún no explorados y reforzar los ya existentes.

### Después de 70 años siendo un punto de encuentro para la comunidad empresarial, ¿cómo puede APD seguir conectando de forma útil a empresas, instituciones y sociedad civil?

Escuchándolas siempre, para conocer qué necesitan, comprender a qué retos se enfrentan y seguir siendo un actor clave y de referencia que les ayude a anticiparse, a reflexionar y a formar parte de una comunidad más amplia y heterogénea de la que puedan nutrirse permanentemente. En este sentido, la representación territorial de APD es, además, un valor diferencial, porque nos permite estar cerca de las empresas y comprender mejor la realidad de cada territorio. ■



N.º 388

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

Responsable de la Revista: Daniel Cavadas

Responsable de Contenidos: Laura Horcajada

Colaboradores: Carlos B. Torrado.

Diseño y Maquetación: Jorge Romero y Andrés Palmero

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€

Imágenes de portada y de #EnPortada generadas con Midjourney.



## APD y Unión Profesional: una alianza para reforzar el liderazgo de las profesiones colegiadas

APD y Unión Profesional firmaban recientemente un acuerdo de colaboración para acercar el conocimiento empresarial, la formación directiva y las mejores prácticas de gestión a más de 1,7 millones de profesionales colegiados. La alianza impulsará programas especializados, jornadas divulgativas y espacios de reflexión orientados a fortalecer el liderazgo de los órganos de gobierno, los equipos directivos y los perfiles técnicos.

La transformación económica, tecnológica y social obliga a las organizaciones a revisar sus modelos de gestión, sus prioridades y su relación con el entorno. Las profesiones colegiadas no son ajenas a este proceso. Junto con la excelencia técnica que caracteriza su actividad, necesitan capacidades de dirección que les permitan anticipar cambios, coordinar equipos, impulsar la innovación y responder a nuevas demandas ciudadanas. El acuerdo entre APD y Unión Profesional nace para responder a ese reto. Ambas entidades establecerán un marco estable de colaboración destinado a desarrollar iniciativas de formación, conocimiento y desarrollo directivo. La propuesta combina la experiencia de APD en lide-

razgo y talento con la representación institucional de Unión Profesional, integrada por 32 Consejos Generales y Superiores y Colegios Profesionales de ámbito estatal.

A través de esta alianza, el conocimiento y las buenas prácticas del entorno empresarial podrán trasladarse a una comunidad formada por más de 1.300 colegios profesionales y delegaciones territoriales. Su alcance incluye los ámbitos jurídico, sanitario, económico, social y científico, además de la arquitectura y las ingenierías. Esta diversidad otorga a la colaboración un carácter interdisciplinar y facilita el intercambio entre sectores con retos cada vez más próximos.

### En Opinión de...

“Las organizaciones necesitan directivos preparados para gestionar entornos cada vez más complejos. Este acuerdo nos permite acercar la experiencia y el conocimiento de APD a un colectivo esencial para el desarrollo económico y social del país, fortaleciendo el liderazgo y las capacidades de gestión de las profesiones colegiadas”

**Santiago Sesto**  
Director General de APD

“En un contexto de transformación permanente, resulta imprescindible complementar el conocimiento técnico con el fortalecimiento de las competencias en dirección, liderazgo y gestión. La alianza con APD representa una oportunidad estratégica para avanzar en ese objetivo, impulsando así el desarrollo de nuestros profesionales”

**Tomás Cobo Castro**  
Presidente de Unión Profesional

Creada en 1980, Unión Profesional trabaja en favor del interés público, coordina funciones de interés social y defiende los intereses profesionales. También desarrolla su actividad en el ámbito internacional ostentando la vicepresidencia en el Consejo Europeo de Profesionales Liberales así como en la Unión Mundial de Profesionales Liberales, lo que amplía su capacidad para identificar tendencias y compartir nuevas perspectivas.

### Liderar en un escenario de transformación

La alianza contempla programas formativos especializados y jornadas de divulgación sobre cuestiones de interés común. El objetivo es acercar a las profesiones colegiadas herramientas, tendencias y experiencias que contribuyan a mejorar sus capacidades de liderazgo, gestión y dirección. Esta visión responde a una realidad compartida por empresas, instituciones y corporaciones colegiales: los entornos son cada vez más complejos y requieren responsables capaces de tomar decisiones con perspectiva estratégica. La digitalización, la IA, la sostenibilidad, la atracción de talento o la adaptación regulatoria exigen competencias que van más allá del conocimiento técnico. Saber comunicar, gestionar el cambio, construir confianza y promover la colaboración se ha convertido en una condición esencial para dirigir con eficacia.

Para APD, la alianza permite extender su misión de impulsar el desarrollo directivo y contribuir al progreso económico y social hacia un colectivo esencial para el país. Para Unión Profesional, supone una oportunidad de complementar la especialización de sus miembros con conocimientos de gestión aplicables a los órganos de gobierno y a sus equipos directivos y técnicos.

### Una apuesta por organizaciones más sólidas

La firma del acuerdo representa un paso significativo para conectar dos ámbitos fundamentales. Ante esa complejidad, APD y Unión Profesional apuestan decididamente por sumar capacidades y tender puentes entre disciplinas, instituciones y formas de conocimiento. ■

## Quién es quién en la Comunidad Global de Directivos



### “EL FUTURO FINANCIERO SE CONSTRUYE CON ESPECIALIZACIÓN Y CONFIANZA”

ENTREVISTA  
**GABRIEL ALONSO**  
DIRECTOR GENERAL DE  
CORPORACIÓN FINANCIERA AZUAGA

En plena transformación del sector financiero, Gabriel Alonso asume la Dirección General de Corporación Financiera Azuaga con la ambición y la mirada de una nueva generación. Su reto: convertir el crecimiento del grupo en una estructura más sólida, especializada y cercana, capaz de acompañar a empresas e inversores con visión de largo plazo.

**Vienes de mirar la compañía desde las Operaciones, desde el día a día y la maquinaria interna. Ahora, al asumir la Dirección General, ¿qué cambia en tu forma de mirar Corporación Financiera Azuaga?**

En mi experiencia, trabajar en Operaciones ofrece una perspectiva interna única de la compañía: permite conocer a fondo los procesos, los equipos y las necesidades reales de cada área, así como identificar oportunidades de mejora. Ahora, como Director General, la perspectiva se amplía. El desafío es vincular la gestión diaria con una visión a largo plazo, asegurando que las operaciones estén alineadas con el crecimiento que buscamos. Muchas de las responsabilidades actuales ya las venía ejerciendo, pero este nombramiento implica asumir un mayor liderazgo en la toma de decisiones, la coordinación global y la representación del proyecto. Corporación Financiera Azuaga es un grupo joven, pero con una ambición muy clara: crecer de manera sólida, ordenada y sostenible. Mi prioridad es que esa ambición se traduzca en una estructura cada vez más fuerte y preparada para competir en un mercado exigente.

**El sector financiero vive un momento de enorme transformación. ¿Qué cambios crees que están redefiniendo hoy la relación entre las entidades financieras y sus clientes?**

En nuestro negocio, la confianza y la cercanía son absolutamente esenciales. No se trata de números y transacciones, sino de relaciones de confianza que van más allá del mero negocio. Las empresas buscan algo más que un simple proveedor financiero. Necesitan un interlocutor que entienda de verdad su actividad, sus tiempos, sus riesgos, y lo más importante, sus necesidades reales.

En el ámbito B2B, sabemos que la relación se construye a largo plazo y se fundamenta en tres pilares: la credibilidad, la capacidad de respuesta rápida y el conocimiento mutuo que nos permite anticipar problemas. Es importante ser capaz de escuchar mucho antes de proponer, ya que cada empresa tiene una realidad y unas necesidades totalmente diferentes. Por eso, la especialización y profesionalización son clave. El mercado demanda soluciones más alternativas, más flexibles, más técnicas y mejor adaptadas a cada caso.

**El objetivo es ser percibido como un partner financiero sólido, especializado y comprometido. Alguien que no solo responde a una necesidad concreta, sino que acompaña en el desarrollo del proyecto con visión de largo plazo. Ahí es donde creemos que está nuestro verdadero valor diferencial.**

**Asumir una Dirección General siendo joven suele traer una mezcla interesante de ambición, responsabilidad y ganas de hacer las cosas de otra manera. ¿Qué parte de tu forma de liderar te gustaría que se notara más en esta nueva etapa?**

Me gustaría que se percibiera una forma de liderar que combine ambición y responsabilidad con escucha, cercanía y capacidad de aprendizaje. Asumir una Dirección General siendo joven aporta energía y una mirada orientada al futuro.

En Corporación Financiera Azuaga contamos con equipos diversos, también desde el punto de vista generacional, y esa combinación es una fortaleza: profe-

**“No se trata de números y transacciones, sino de relaciones de confianza que van más allá del mero negocio”**

sionales con trayectoria consolidada que aportan criterio y experiencia, junto a perfiles jóvenes que suman dinamismo y capacidad de adaptación.

También quiero un liderazgo exigente pero cercano. Liderar no es solo tomar decisiones, sino crear las condiciones para que las personas aporten lo mejor de sí mismas. Para crecer bien necesitamos talento, método, cultura y equipos comprometidos con el proyecto.

**Mirando a los próximos años, ¿qué prioridades te marcas para acompañar el crecimiento del Grupo y consolidar una propuesta de valor capaz de responder a los nuevos retos del mercado?**

La primera es garantizar un crecimiento sólido: reforzar la estructura, mejorar los procesos y asegurar que cada línea de negocio mantenga su especialización.

La segunda es consolidar el equipo, porque el talento es diferencial: buscamos profesionales con visión de negocio, capacidad técnica y compromiso.

En tercer lugar, queremos profundizar nuestra propuesta de valor. Somos un grupo financiero que acompaña a empresas e inversores con financiación, garantías, inversiones y soluciones específicas, cada vez más integradas y útiles para el cliente.

Y, por último, una prioridad transversal: mantener la confianza. Crecer es fundamental, pero hacerlo bien lo es mucho más. El mercado evoluciona rápido, y ahí es donde Corporación Financiera Azuaga aporta más valor. ■

Isabel Díaz Ayuso, Presidenta de la Comunidad de Madrid

## “La política fiscal es uno de los factores más importantes para el crecimiento de un territorio”



APD, con la colaboración de PreZero, reunió a Isabel Díaz Ayuso, Presidenta de la Comunidad de Madrid, en un Desayuno-Coloquio exclusivo para sus Socios Protectores, concebido como un espacio de conversación con la alta dirección sobre el papel de Madrid en el contexto económico europeo. La atracción de inversión, talento e industria, la colaboración público-privada, la simplificación administrativa y la competitividad territorial marcaron una jornada celebrada en el marco del 70 Aniversario de APD.

La cita reunió a directivos, empresarios, autoridades y representantes institucionales en torno a una cuestión especialmente relevante para el tejido empresarial: cómo deben competir las regiones líderes en un contexto europeo marcado por la transformación económica, la presión regulatoria, la atracción de talento y la necesidad de acelerar nuevos modelos de crecimiento.

El encuentro se produjo, además, en un momento especialmente significativo para APD: la celebración de su 70 Aniversario. En la apertura, Laura González-Molero, Presidente de APD, recordó la vocación de la Asociación

como espacio de diálogo, reflexión y conocimiento entre empresas e instituciones, así como su compromiso con el progreso económico y social del país, y situó la conversación en una etapa de profundas transformaciones: la redefinición del papel de Europa en el mundo, la aceleración tecnológica, los retos demográficos, la transición energética, la sostenibilidad y la urgencia de fortalecer la competitividad y la productividad. En este contexto, subrayó que competir mejor no significa únicamente hacer más, sino crear entornos de confianza, favorecer la inversión, impulsar la innovación y reforzar el tejido empresarial.

### Madrid como motor económico y territorio de confianza

Isabel Díaz Ayuso centró su intervención en la defensa de Madrid como un espacio de oportunidades, apertura y libertad económica. La Presidenta de la Comunidad de Madrid reivindicó el papel de la región como motor económico de España y como territorio atractivo para la inversión, la creación de empresas, el empleo y el talento directivo.

En su discurso, vinculó el crecimiento económico a la confianza, la seguridad jurídica y la estabilidad institucional. También defendió la colaboración público-privada como una condición esencial para financiar servicios públicos de calidad, impulsar nuevos proyectos y consolidar un entorno favorable a la actividad empresarial.

Ayuso subrayó que los territorios que aspiran a competir en el escenario europeo necesitan marcos fiscales previsibles, menor burocracia y una regulación que acompañe la iniciativa empresarial. En este sentido, hizo referencia a las políticas de simplificación administrativa impulsadas por la Comunidad de Madrid y a la necesidad de revisar aquellas normas que puedan convertirse en obstáculos para la competitividad.

### Fiscalidad, inversión y empresa familiar

El coloquio, conducido por Laura González-Molero, permitió profundizar en algunos de los asuntos que más preocupan al tejido empresarial: la fiscalidad, la atracción de inversión internacional, la carga regulatoria y el papel de las pymes y empresas familiares como base del crecimiento económico. Ayuso defendió una política fiscal orientada a incentivar la actividad, atraer compañías y evitar efectos de expulsión de capital, siempre desde el equilibrio entre la financiación de los servicios públicos y el estímulo a la inversión. También abordó la Ley de Defensa del Contribuyente y las medidas dirigidas a mejorar la relación entre administración, empresas



Gonzalo Cañete, CEO de PreZero, durante su intervención.

y ciudadanos, especialmente en el caso de autónomos, pymes y compañías que conviven a diario con una elevada complejidad administrativa.

### Economía circular, inversión y agilidad administrativa

La jornada contó también con la intervención de Gonzalo Cañete, CEO de PreZero, quien puso el foco en la economía circular como una de las grandes oportunidades industriales y económicas para España. Desde su perspectiva, el sector medioambiental no debe entenderse únicamente desde la óptica del cumplimiento normativo, sino como una palanca de competitividad, eficiencia, innovación y generación de valor.

Cañete advirtió del amplio margen de mejora que todavía existe en España en materia de gestión de residuos y valorización, y defendió la necesidad de avanzar hacia modelos capaces de transformar recursos desaprovechados en energía, materias primas y nuevas oportunidades industriales. Para ello, señaló tres condiciones imprescindibles: liderazgo político, inversión y agilidad administrativa. ■

Almuerzo-Coloquio con Daniel Calleja,  
Director de la Representación de la Comisión Europea en España

## Europa ante un mundo fragmentado, a debate en Santiago de Compostela



El actual contexto geopolítico y económico genera numerosas dudas entre el empresariado español, especialmente sobre el papel de la UE ante un mundo cada vez más convulso y exigente. Con el fin de resolver esas dudas e inquietudes, el pasado 2 de julio cerca de medio centenar de directivos y representantes de empresas gallegas acudieron a un Almuerzo-Coloquio con Daniel Calleja, Director de la Representación de la Comisión Europea en España, en un espacio exclusivo organizado por APD y ABANCA.

Desde el comienzo del encuentro, el mensaje fue claro: casi siete décadas después de la firma del Tratado de Roma, la paz, la libertad y la cooperación continúan siendo los principales fundamentos de la UE. Una reflexión que coincidió con el 40 aniversario de la adhesión de España, una efeméride que Calleja destacó como uno de los grandes hitos de la historia reciente del país.

Preservar esos principios, sin embargo, exige adaptar la respuesta europea a un contexto profundamente diferente. La competencia entre grandes potencias, las nuevas dependencias estratégicas y el debilitamiento del orden multilateral obligan a la Unión a reforzar su capacidad de decisión y actuación.

### Un mundo diferente requiere una UE diferente

El mapa económico, social y político poco tiene que ver con el de hace 40 años. “Nos encontramos en un desorden mundial”, afirmó Calleja durante su intervención. En este nuevo escenario, advirtió, “la lógica internacional se sustituye por poder. Estamos viendo crisis en muchos países que antes eran ejemplo de estabilidad”.

Ante esta realidad, defendió la necesidad de avanzar hacia “un cambio de modelo” sin renunciar a las raíces de la Unión. Este enfoque se concreta en reforzar la autonomía estratégica de Europa, ampliar su

capacidad para tomar decisiones propias, reducir las dependencias exteriores y actuar de forma más coordinada entre los Estados miembros.

La respuesta también debe apoyarse en una mayor integración industrial y tecnológica. Europa necesita aprender “el lenguaje del poder” y sentarse en la mesa con las grandes potencias para defender sus intereses y preservar su capacidad de influencia.

Calleja subrayó que reforzar la competitividad europea ya no es solo una aspiración económica, sino una cuestión estratégica. Para lograrlo, la UE debe apoyarse en sus fortalezas económicas y sociales, evitar respuestas proteccionistas y favorecer la participación de todos los territorios.

En este punto, destacó las oportunidades para España y Galicia, así como la importancia de reforzar la colaboración entre empresas, administraciones, universidades y centros tecnológicos. Una cooperación imprescindible para transformar las capacidades existentes en innovación, proyectos empresariales y actividad económica.

Durante el almuerzo, compartió además algunas de las principales líneas de actuación impulsadas desde la UE. Entre ellas, mencionó la reorganización y estandarización de los sectores de seguridad y defensa, el refuerzo de la política industrial europea y la aplicación de la Ley de Materias Primas Fundamentales, destinada a diversificar los suministros y reducir las dependencias exteriores.

### La simplificación, una prioridad para Europa

Una de las palabras más repetidas durante el coloquio fue “simplificación”. Calleja presentó este proceso como una prioridad para mejorar la capacidad de actuación de la Unión y responder a una de las principales demandas del tejido empresarial: reducir la carga burocrática y facilitar la aplicación de las normas.

Esta transformación debe apoyarse, según explicó, en “más reglamentos y menos directivas”. El objetivo es avanzar hacia una regulación más homogénea, evitar interpretaciones diferentes entre los Estados miembros y facilitar la actividad de las empresas en el mercado único.

El debate abordó igualmente los acuerdos de libre comercio, que Calleja defendió como “la mejor respuesta ante los aranceles”. Frente a la fragmentación económica y al avance de las políticas proteccionistas, Europa necesita ampliar sus alianzas, diversificar sus relaciones comerciales y reforzar su presencia internacional.



La mirada se dirigió también hacia el medio y largo plazo. “Tenemos que pensar cómo queremos que sea la Europa de 2034”, planteó. En ese horizonte, consideró necesario preservar la cultura europea, la Política Agraria Común y el legado de instrumentos como los fondos *Next Generation*, al tiempo que se afrontan las nuevas exigencias económicas, industriales y geopolíticas.

“Tenemos muchos retos y desafíos, pero debemos tener confianza en nosotros mismos. Están en juego nuestra calidad de vida y nuestros derechos”, concluyó ante los asistentes. ■



## Talent Sunset Palma: tecnología, neurociencia y talento ante el futuro

Más de 500 directivos y representantes del tejido empresarial balear se reunieron en el Palau de Congressos de Palma para reflexionar sobre tecnología, neurociencia, bienestar y liderazgo. Una jornada construida alrededor de tres movimientos -inspirar, conectar y transformar-, que reivindicó el talento humano como punto de partida para afrontar los grandes cambios.

El futuro de las organizaciones no dependerá únicamente de su capacidad para incorporar IA, automatizar procesos o anticiparse a los cambios del mercado. También estará condicionado por la calidad de sus relaciones, su disposición para colaborar y la manera en que las personas gestionen sus pensamientos, emociones y decisiones. Esta mirada amplia sobre el talento recorrió Talent Sunset Palma, celebrado el 9 de julio con la colaboración de Ports de Balears y el Palau de Congressos de Palma como patrocinadores Oro, y Arabella Golf Mallorca, Polarier, Robot y Estel como patrocinadores Plata. Más de 500 directivos y representantes de algu-

nas de las organizaciones más relevantes de Baleares participaron en una tarde pensada para detenerse, compartir conocimiento y observar desde diferentes perspectivas los desafíos que están transformando el trabajo y la sociedad.

### Una transformación que comienza en las personas

La bienvenida de Llorenç Fluxà, Presidente de APD Zona Baleares y Vicepresidente de Camper, situó la colaboración y las conversaciones de calidad entre las capacidades necesarias para responder a los desafíos

Más de 500 directivos compartieron una tarde de conocimiento y reflexión sobre los desafíos que están transformando el trabajo y la sociedad

actuales. Su intervención incorporó también una idea especialmente relevante en entornos profesionales sometidos a una elevada exigencia: progresar requiere compromiso y visión de largo plazo, pero también espacios para desconectar, tomar perspectiva y relacionarse sin la presión de la actividad cotidiana.

Antoni Costa, Vicepresidente del Govern de les Illes Balears y Conseller de Economía, Hacienda e Innovación, defendió durante la apertura institucional el papel de las personas como motor del progreso. Para diferenciarse, las regiones deberán ser capaces de atraer, retener y generar talento, pero también de crear un entorno que favorezca la iniciativa. En este sentido, vinculó la innovación con la simplificación administrativa, entendida como una forma de liberar tiempo, recursos y energía para que empresas y emprendedores puedan concentrarse en crecer, innovar y generar empleo de alto valor añadido.

Antes de las ponencias centrales, Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares, presentó el proyecto de transformación integral del puerto de Palma. La actuación reorganizará cerca de 400.000 metros cuadrados para mejorar la eficiencia operativa y liberar espacios para zonas verdes, paseos y equipamientos ciudadanos. Un proyecto construido desde la escucha y la participación de más de 70 grupos de interés, que aspira a abrir una nueva relación entre el puerto y la ciudad.



Rodrigo Taramona, durante su ponencia.

Por su parte, Sonia Ojeda, Directora de APD Zona Baleares, condujo una jornada articulada en torno a tres conceptos: inspirar, conectar y transformar. El hilo conductor fue un experimento con *Siri*, a la que retó a escuchar las ponencias y extraer sus propias conclusiones. La propuesta invirtió así la relación habitual con la IA: en lugar de pedirle respuestas, se trataba de comprobar qué podía aprender de las personas.

### Tecnología y atención en un mundo acelerado

El primer bloque, dedicado a inspirar, estuvo protagonizado por Rodrigo Taramona. El Divulgador y



David del Rosario en un momento del encuentro.

&gt;

Experto en Tecnología analizó el avance de los grandes modelos de lenguaje, los agentes de IA y nuevas formas de programación como el vibe coding. Su intervención mostró cómo estas herramientas están reduciendo las barreras para crear aplicaciones, desarrollar proyectos y multiplicar la capacidad de profesionales y organizaciones.

Más allá de la novedad tecnológica, Taramona planteó dos maneras de relacionarse con la IA: como un “proyector” ante el que recibir contenidos pasivamente o como una “linterna” que permita explorar nuevos espacios de conocimiento. Su propuesta fue utilizarla para construir, experimentar y ampliar las capacidades humanas, sin ignorar su impacto energético y medioambiental ni la responsabilidad asociada a su uso.

La conexión fue el eje de la intervención de David del Rosario, Doctor en Neurociencia y Director del Instituto de Neurociencia Avanzada de Barcelona. A través de experimentos, mostró la tendencia de nuestros cerebros a sincronizarse cuando cooperamos, nos miramos y prestamos atención. Su planteamiento partió de una idea especialmente útil para las relaciones profesionales: un pensamiento no es un hecho, sino una propuesta que el cerebro construye a partir de recuerdos, experiencias y expectativas. Comprenderlo permite escuchar otras interpretaciones sin asumir que la propia es necesariamente la correcta.

### Humor para conversar con la mente

El Actor y Monologuista Joaquín Caserza cerró las intervenciones con *‘Conversaciones con mi mente’*, una propuesta que abordó la salud mental y el autoconocimiento desde el humor. A través de personajes como la mente, la ansiedad o el síndrome del impostor, mostró cómo muchas preocupaciones nacen de escenarios que todavía no han sucedido, de la comparación y de una exigencia permanente de perfección.



Joaquín Caserza, durante su intervención.

Su intervención incorporó una dimensión esencial del talento: la libertad no consiste en dejar de pensar, sino en decidir qué hacemos con el siguiente pensamiento que aparece. Atenderlo, cuestionarlo o dejarlo pasar también forma parte de nuestra capacidad para regresar al presente, relativizar las dificultades y actuar sin quedar permanentemente condicionados por el miedo o las expectativas.

La clausura reservó una última sorpresa. Tras haber acompañado todo el encuentro, *Siri* activó el “modo 3D” e Iratxe Gómez apareció sobre el escenario como “la humana detrás de la voz”. Su intervención cerró el círculo entre tecnología y talento: las máquinas pueden procesar información y ofrecer respuestas, pero dependen de las personas que las imaginan, desarrollan y orientan. ■

## BIENVENIDOS A LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS

### SOCIOS PROTECTORES

- BTG Pactual Europe
- Nueva Cocina Mediterránea
- Proyectos e Ideas del Mayab

### SOCIOS GLOBALES

- ADE Logística
- ADM WILD Valencia
- Alcion Packaging Solutions
- Almamark
- AMC Global
- Asociación de Mujeres Empresarias de Cantabria
- Bankers Club
- Biloba Investments Península
- Cervantes Martínez
- Cintasa
- Connecting Visions Ecosystems
- Consejo Regional de Cámaras de CLM
- Conzerta Gestión
- Crisol Obras y Servicios
- Declamatoria
- Demostra
- E Igual MC2

- Eficiencia y Sol
- Eventival Works
- Everyone Plus
- Foodiverse Food Tech
- Froxa
- Fundación Cartif
- Gas Bilbao
- Grupo Hoteles Playa
- Grupo K Refrigeración
- Grupo Osborne
- Hesperia World
- Innatial Developers
- Intersemillas
- Inversiones Franchise
- Inversiones San Petersburgo
- Ismael Andrés
- José Ramón García González
- Melt Consulting
- NXN Data Centers Holdco
- Omnia XXI Recursos Humanos
- OMS & Co
- Phoenix Contact
- Plataforma Editorial
- Rafael Valcarce Baiget
- Sabseg Comercial Risk Correduría de Seguros
- Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria
- Squarepoint
- Suministros Siderúrgicos Montañeses
- Sunny N Sandy
- Vestige Historic Resorts
- WebBeds Sol
- Ziorcontrol

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

#SomosAPD



ESPECIAL

# Del aula al futuro

## La FP que puede transformar Castilla y León

La conexión entre centros formativos, empresas e instituciones se convierte en una palanca para activar talento joven, empleo y emprendimiento

Castilla y León cuenta con una red de Formación Profesional capaz de formar perfiles técnicos, prácticos y cada vez más demandados por el tejido empresarial. Cerca de 200 centros de FP, alrededor de 48.000 alumnos y una implantación territorial que alcanza las nueve provincias dibujan una base formativa con enorme potencial para activar empleo, emprendimiento y arraigo. Sin embargo, el reto ya no consiste solo en formar bien, sino en conectar mejor: acercar la realidad de la empresa a los jóvenes, hacer visibles las oportunidades profesionales del territorio y convertir esa cantera de talento en una palanca de competitividad para las compañías.

Durante años, la Formación Profesional ha ganado reconocimiento como una de las grandes respuestas a las necesidades reales del mercado laboral. Su orientación práctica, su proximidad a los oficios, su capacidad para formar perfiles técnicos y su vínculo natural con sectores productivos concretos la han convertido en una pieza cada vez más estratégica para empresas, administraciones y jóvenes.

El contexto nacional confirma esa evolución. Según datos del Ministerio de Educación recogidos en 2025, la FP se acerca ya a los 1,2 millones de estudiantes en España, consolidándose como una de las opciones educativas de mayor crecimiento. No se trata solo de volumen: el nuevo modelo de Formación Profesional refuerza la lógica dual, incorpora mayor conexión con la empresa y avanza hacia competencias transversales vinculadas a empleabilidad, digitalización, sostenibilidad, inglés profesional y proyectos intermodulares.

### FP, una infraestructura estratégica de talento

Para las empresas, esta evolución tiene una lectura directa. La FP ya no puede verse únicamente como una vía educativa, sino como una infraestructura estratégica de talento. En un contexto de transformación tecnológica, envejecimiento demográfico, dificultad para cubrir determinados perfiles profesionales y necesidad de ganar productividad, los centros formativos pueden convertirse en aliados clave para anticipar capacidades, orientar vocaciones y acercar a los jóvenes a sectores con demanda real.

Castilla y León reúne condiciones especialmente relevantes para avanzar en esa dirección. Cuenta con una amplia red de centros de FP, implantación territorial y miles de jóvenes que cada año se preparan para incorporarse a sectores clave. El desafío consiste en que ese talento no solo adquiera competencias técnicas, sino que encuentre oportunidades reales para aplicarlas, desarrollarlas y proyectarlas en su propio entorno.

### En Opinión de...



**Pedro Palomo**  
Presidente de APD  
Castilla y León

"El futuro de la Formación Profesional pasa por reforzar la colaboración entre el sistema educativo y el tejido empresarial. Las empresas no pueden limitarse a recibir el talento cuando finaliza su etapa formativa, sino que deben implicarse desde el principio, acercando su realidad a los jóvenes, colaborando con los centros y contribuyendo a orientar las competencias que demanda el mercado laboral. Solo así podremos reducir la distancia entre formación y empleo y generar nuevas oportunidades de desarrollo para el talento de Castilla y León. La Comunidad cuenta con una base sólida de centros, empresas e instituciones; el siguiente paso es consolidar un ecosistema de colaboración estable que impulse la competitividad, favorezca el emprendimiento y contribuya a retener el talento en el territorio"

Uno de los grandes retos de la FP es reducir la distancia entre el aprendizaje en el aula y la realidad cotidiana de las empresas. Esa conexión no puede limitarse a una fase final de prácticas o a contactos puntuales



**Francisco Vázquez Requejo**  
Presidente de las Cortes  
de Castilla y León

"La Formación Profesional en nuestra Comunidad no solo genera empleo, también fija población y talento en el territorio, uno de los grandes desafíos demográficos que tenemos por delante. En este sentido, la FP se ha consolidado como un aliado estratégico imprescindible, capaz de conectar la realidad del aula con las necesidades reales de los centros de trabajo. Es la demostración de que, para Castilla y León, la educación y la formación son una prioridad, no solo un discurso"



**Julio César Álvarez**  
Presidente del CEL

"Conecta FP nace de una iniciativa impulsada por el Círculo Empresarial Leonés con la convicción de que acercar la Formación Profesional a la empresa es la mejor forma de impulsar el talento joven y generar oportunidades en nuestro territorio. Hoy damos un paso decisivo al extender este proyecto a toda Castilla y León, de la mano de APD, reforzando una alianza que permitirá conectar a más estudiantes, centros educativos y empresas de las nueve provincias. Creemos que fortalecer la colaboración entre educación y tejido empresarial es esencial para mejorar la competitividad, favorecer el arraigo del talento y contribuir al desarrollo económico y social de nuestra Comunidad. Ese seguirá siendo el compromiso del CEL"

Ahí aparece una cuestión decisiva: cómo lograr que el aula no sea un espacio aislado, sino el primer eslabón de una cadena que conecte con la empresa, con las instituciones, con los directivos y con las oportunidades del territorio. Porque el futuro de la FP no depende únicamente de los contenidos que se imparten, sino también de la capacidad de abrir puertas, generar referentes y acompañar a los jóvenes en su transición hacia el mercado laboral.

### La FP ante el reto del empleo joven

La Formación Profesional en Castilla y León parte de una base sólida: cerca de 200 centros, alrededor de 48.000 alumnos y presencia en las nueve provincias. Estas cifras reflejan no solo una estructura educativa relevante, sino también una oportunidad estratégica para activar talento cualificado allí donde las empresas lo necesitan.

La demanda empresarial avala ese peso creciente. Según el informe de Adecco sobre oferta y demanda de empleo, la FP fue el nivel formativo más solicitado por las empresas en 2024: el 46,96 % de las ofertas requerían titulados de Formación Profesional, frente al 21,42 % que pedían titulación universitaria. Aunque se trata de datos cerrados de 2024, publicados y difundidos en 2025, siguen siendo una referencia reciente para medir la demanda empresarial de estos perfiles.

La tendencia tiene una explicación clara. En un momento en el que muchas organizaciones alertan sobre la dificultad para encontrar perfiles técnicos, la FP apa-

&gt;

rece como una vía especialmente valiosa para reducir la distancia entre formación y empleo. Sus titulaciones, metodologías y experiencias prácticas permiten acercar a los jóvenes a sectores con demanda real: industria, logística, tecnología, energía, agroalimentación, servicios técnicos, mantenimiento especializado o actividades vinculadas a la transformación digital.

En Castilla y León, esa lectura adquiere además una dimensión territorial. El Observatorio de la FP, citado por CaixaBank Dualiza y organizaciones empresariales de la Comunidad, estima que entre 2025 y 2035 Castilla y León generará unas 675.000 oportunidades laborales, de las cuales aproximadamente un tercio estarán vinculadas a perfiles de Formación Profesional. En una región extensa y diversa, conectar formación, empresa y empleo no es solo una cuestión educativa: es una estrategia de competitividad territorial.

Pero el reto del empleo joven no se resuelve únicamente ampliando la oferta formativa. También requiere orientación, visibilidad y acompañamiento. Muchos alumnos conocen su especialidad, pero no siempre identifican todas las salidas profesionales asociadas. Otros disponen de capacidades técnicas, pero necesitan comprender mejor cómo funciona una empresa, qué competencias transversales se valoran, cómo se presenta un proyecto o cómo se detecta una oportunidad de negocio.

Desde la mirada directiva, la cuestión es clara: esperar a que el talento llegue al mercado puede ser demasiado tarde. En un entorno de competencia por perfiles cualificados, las empresas que se acerquen antes a la FP podrán identificar capacidades, orientar expectativas, construir vínculo con los jóvenes y trasladar una propuesta



de valor más cercana. Pero que exista una base formativa sólida y una demanda empresarial creciente no garantiza por sí solo que ambos mundos se encuentren.

### Del aula a la empresa: una conexión todavía pendiente

Uno de los grandes retos de la FP es reducir la distancia entre el aprendizaje en el aula y la realidad cotidiana de las empresas. Esa conexión no puede limitarse a una fase final de prácticas o a contactos puntuales. Debe formar parte de una cultura compartida entre centros formativos, compañías, directivos e instituciones.

La percepción social de la FP también está cambiando, aunque todavía conviven avances y estereotipos. El Barómetro de la Formación Profesional de CaixaBank Dualiza, difundido en 2026, señala que el 69 % de los españoles tiene una visión positiva o muy positiva de estos estudios, y que 3 de cada 4 ciudadanos consideran que la FP facilita una inserción laboral rápida. Al

## CONECTA FP, EN CIFRAS

**C**onecta FP es un **proyecto dirigido a estudiantes de Formación Profesional de Castilla y León durante el curso 2026-2027**. Su objetivo es impulsar la cultura emprendedora, **acercar el ámbito educativo a la realidad empresarial y acompañar a los jóvenes en el desarrollo de proyectos con potencial** de convertirse en iniciativas viables.

- **200** centros de Formación Profesional.
- **48.000** alumnos de FP.
- **9** provincias.
- **1 ganador provincial** por territorio.
- **9 finalistas** autonómicos.
- **7.000 euros** de premio final.
- **Mentorización empresarial** y asesoramiento profesional.

mismo tiempo, el análisis recuerda que aún persisten dudas sobre su prestigio, su proyección profesional y su capacidad para ofrecer carreras de largo recorrido.

Ese dato resulta especialmente relevante para las empresas. La conexión con el tejido productivo no solo mejora la empleabilidad: también mejora la percepción de las oportunidades. Ayuda a los jóvenes a conocer qué perfiles se demandan, qué sectores están creciendo, qué habilidades marcan la diferencia y qué opciones existen más cerca de lo que a veces imaginan. También permite a las compañías acercarse al talento antes de que llegue al mercado laboral, detectar capacidades, orientar proyectos y trasladar una visión más realista de sus necesidades.

En este contexto se enmarca precisamente *Conecta FP*, un programa orientado a acercar el mundo de la empresa al alumnado de Formación Profesional mediante proyectos de emprendimiento, acompañamiento experto y *mentorización* empresarial. La iniciativa recoge la experiencia de CEL Emprende, impulsada en León por el Círculo Empresarial Leonés (CEL) junto a la Fundación de Castilla y León, y amplía su alcance al



### Emprender también se aprende

Y es que el emprendimiento se ha presentado muchas veces como una cuestión de carácter, intuición o vocación individual. Sin embargo, cada vez resulta más evidente que emprender también se aprende. Y la Formación Profesional ofrece un terreno especialmente fértil para hacerlo, porque combina conocimiento técnico, contacto con necesidades concretas y una orientación práctica hacia la resolución de problemas.

Emprender no significa únicamente crear una empresa. Significa detectar oportunidades, observar el entorno, identificar necesidades no resueltas, validar ideas, buscar soluciones viables, trabajar en equipo, comunicar con claridad y entender cómo funciona un mercado. Todas esas competencias pueden trabajarse desde la FP y son valiosas para cualquier trayectoria profesional.

Para un directivo, esta dimensión tiene una lectura especialmente relevante: la cultura emprendedora no solo sirve para crear nuevas compañías, sino también para formar profesionales con iniciativa, autonomía, capacidad de mejora y orientación a resultados. Son competencias cada vez más necesarias dentro de las organizaciones, especialmente en entornos donde la innovación, la eficiencia operativa y la adaptación al cambio marcan la diferencia.

En Castilla y León, impulsar proyectos desde la FP puede contribuir a generar actividad económica en distintas provincias, activar oportunidades locales y reforzar la relación entre juventud y territorio

Ese aprendizaje requiere método. Un proyecto empresarial no se sostiene solo sobre una buena intuición: necesita describir con claridad el producto o servicio, analizar el mercado, plantear una estrategia, calcular la viabilidad económica, estimar la inversión necesaria y prever su retorno. Ese tipo de ejercicio ayuda a los jóvenes a comprender que emprender es también ordenar, medir, contrastar y tomar decisiones.

Para el tejido empresarial, este enfoque tiene un impacto directo. Las compañías necesitan profesionales con iniciativa, capacidad de adaptación y mentalidad de mejora. La innovación no siempre nace en grandes laboratorios; muchas veces surge de quien conoce bien un proceso, detecta una ineficiencia o propone una forma distinta de hacer las cosas. La FP, por su cercanía a la práctica, puede ser una cantera extraordinaria de ese tipo de talento.

En Castilla y León, esta idea adquiere una dimensión territorial especialmente relevante. Impulsar proyectos desde la FP puede contribuir a generar actividad económica en distintas provincias, activar oportunidades locales y reforzar la relación entre juventud y territorio. No todos los proyectos llegarán a convertirse en empresas, pero todos pueden contribuir a formar jóvenes más preparados, más autónomos y más conscientes de su capacidad para aportar valor. ■



## TALENTO, EMPLEO Y ESPÍRITU EMPRENDEDOR: LA CONVERSACIÓN QUE ABRE CONECTA FP

El próximo **28 de septiembre**, las **Cortes de Castilla y León**, en Valladolid, acogerán el encuentro **'Talento, empleo y espíritu emprendedor'**, una cita organizada por **APD, Fundación de Castilla y León y CEL**, y con la colaboración de **Adecco**, para abrir una conversación sobre talento joven, Formación Profesional, empleo y emprendimiento.

La jornada comenzará con la bienvenida de **Pedro Palomo**, Presidente de APD Castilla y León; **Julio César Álvarez**, Presidente del CEL; y **Francisco Vázquez Requejo**, Presidente de las Cortes de Castilla y León. Posteriormente, **Vanessa García**, Directora de APD Castilla y León, presentará el **Concurso Conecta FP**.

El programa abordará también el bloque **'Emprender hoy: talento joven, iniciativa y oportunidades reales'** y el diálogo **'Talento generacional: empleo, actitud y evolución profesional'**, con la participación de **Rafa Gutiérrez**, Guitarrista de Hombres G, y **Sofía Muñumer**, Directora Territorial de Permanent Placement en Adecco.

¡INSCRÍBETE YA!





#ENPORTADA

# LA INDUSTRIA DESPEJA SU ECUACIÓN ENERGÉTICA

**Descarbonización, seguridad de  
suministro y competitividad  
definen la nueva fase de la transición**

La transición energética ha dejado de ser una conversación sobre objetivos futuros para convertirse en una decisión inmediata sobre costes, inversión y posición competitiva. Europa ha construido una base renovable creciente y España parte de una posición especialmente favorable por sus recursos solares y eólicos. Sin embargo, los analistas coinciden en que la posición industrial no se decidirá únicamente por la cantidad de energía limpia disponible, sino por la capacidad de integrarla en los procesos productivos y transformarla en inversión, actividad y crecimiento.

Durante años, los compromisos climáticos y la regulación marcaron el ritmo de la descarbonización. Hoy, la volatilidad energética, la competencia entre bloques y la necesidad de reforzar la industria europea han situado el suministro, los costes y la autonomía en el centro de la inversión. Las proyecciones internacionales confirman, además, una transición desigual. El *'Energy Transition Outlook 2025'* prevé que las renovables representen el 65 % de la generación eléctrica mundial en 2040. Pese a ello, las emisiones globales de CO<sub>2</sub> solo disminuirían un 43 % hasta 2050, un ritmo insuficiente para alcanzar los objetivos climáticos.

Para los especialistas, esa brecha entre progreso tecnológico y transformación efectiva es especialmente visible en la industria pesada. La renovación de los procesos productivos, la sustitución de fuentes fósiles y la adaptación de las plantas requieren capital, planificación y horizontes de inversión prolongados. Además, la cuestión ya no es solo cuánto carbono puede evitarse, sino cómo hacerlo sin perder producción, empleo ni capacidad tecnológica. De ahí que numerosos analistas sitúen la descarbonización en una fase menos ligada a los anuncios y más determinada por la ejecución estratégica: transformar los objetivos climáticos en proyectos financieros, conectados a las infraestructuras necesarias y compatibles con la realidad económica de las empresas.

**España: ventaja renovable, reto industrial**  
España parte de una posición favorable para convertir la transición energética en una palanca de crecimiento industrial. A sus recursos solares y eólicos se suman capacidades tecnológicas, infraestructuras energéticas y una ubicación estratégica dentro de Europa. El Plan Nacional Integrado de Energía y Clima prevé que las renovables alcancen en 2030 el 48 % del consumo final de energía y el 81 % de la generación eléctrica. Este despliegue permitiría reducir la dependencia de

El liderazgo industrial no dependerá solo de instalar más capacidad limpia, sino de llevarla a las fábricas y convertir la descarbonización en actividad e inversión

los combustibles fósiles importados y favorecer la llegada de nuevas actividades intensivas en electricidad. Sin embargo, el potencial renovable solo se traducirá en una ventaja competitiva si la energía llega a las empresas de forma estable, previsible y a precios capaces de sostener la inversión industrial.

Los datos muestran, además, que el avance hacia esos objetivos continúa siendo desigual. Según el Observatorio del PNIEC, las emisiones descendieron apenas un 0,8 % en 2024 y podrían haber vuelto a aumentar en 2025, por lo que cumplir las metas fijadas para el final de la década exigiría reducciones anuales superiores al 5 % durante los próximos ejercicios. Mientras la generación eléctrica y determinados sectores industriales mantienen una trayectoria descendente, los principales desvíos se concentran en el transporte, los hogares y algunos usos térmicos. Las renovables representaban ya el 25,4 % del consumo final de energía en 2024, pero la electrificación de la demanda, el almacenamiento y parte del despliegue eólico siguen avanzando por debajo del ritmo previsto.

Ese desfase muestra que el reto ya no consiste únicamente en ampliar la capacidad renovable, sino en crear las condiciones necesarias para que la transición gane escala y se traduzca en inversión industrial. María Couto Alonso, CEO de XEAL, resume el dilema: «Sería una contradicción pretender construir una economía descarbonizada mientras se erosiona la base industrial que debe hacerla posible». Buena parte de las infraestructuras y tecnologías de la transición depende de materiales procedentes de actividades como la siderurgia, el aluminio o las ferroaleaciones. La reducción

de emisiones debe avanzar, por tanto, junto al mantenimiento de capacidades productivas estratégicas, evitando que el cierre o la deslocalización de plantas traslade la producción hacia países con estándares ambientales menos exigentes.

Redes y flexibilidad: la infraestructura que falta

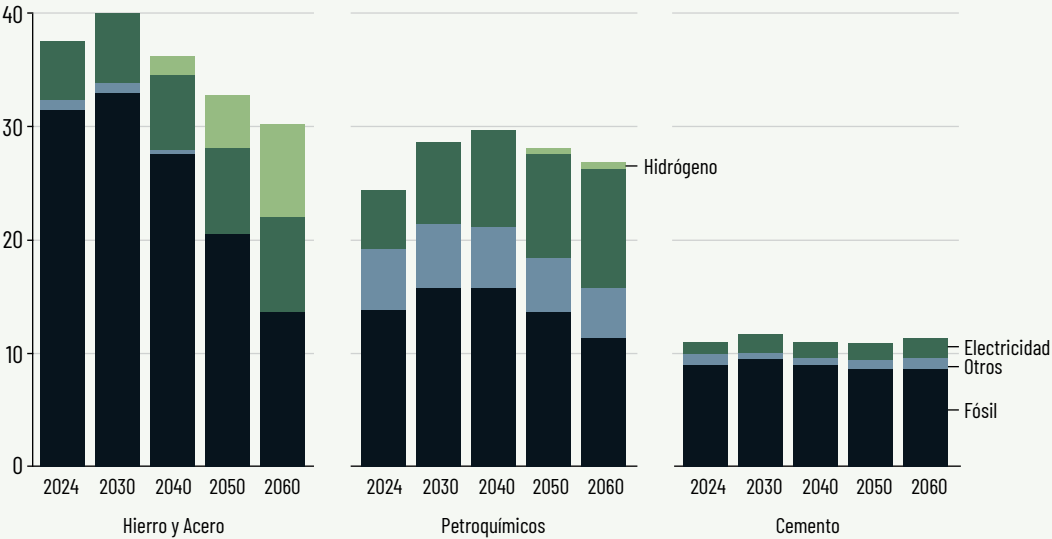
Para convertir el potencial renovable en actividad industrial, la siguiente frontera ya no está solo en generar más electricidad limpia, sino en transportarla, almacenarla y hacerla llegar a los nuevos consumos. La demanda mundial de electricidad crecerá alrededor de un 120 % hasta 2060, impulsada por la movilidad eléctrica, los centros de datos, la climatización y la transformación productiva. Ese aumento obligará a anticipar inversiones en redes que no siempre han avanzado al mismo ritmo que la generación.

Los analistas energéticos subrayan que la ventaja renovable española dependerá de que el sistema sea capaz de integrar esa energía y ponerla al servicio de los nuevos consumos industriales. Para ello, no basta con aumentar la generación: también es necesario desarrollar las infraestructuras y tecnologías que permitan gestionarla de forma eficiente. Como señala Gonzalo Escibano, Investigador Principal y Director del Programa de Energía y Cambio Climático del Real Instituto Elcano, “no basta con instalar más capacidad de generación. También son necesarios almacenamiento, flexibilidad, redes, interconexiones y soluciones tecnológicas que permitan integrar esa energía de forma eficiente”.

En este contexto, el almacenamiento y la flexibilidad dejan de ser elementos accesorios. Las baterías permiten aprovechar los excedentes renovables, mientras que la gestión activa de la demanda facilita trasladar



Evolución prevista del mix energético en la industria pesada



Fuente: DNV.



La neutralidad tecnológica no debería posponer decisiones, sino ayudar a elegir la alternativa que reduzca emisiones sin comprometer la producción

&gt;

consumos hacia las horas más favorables. Eloi Robert, Director de Soluciones de Sostenibilidad y Transición Energética de Nexus Energía, anticipa que “la energía dejará de ser un elemento pasivo para convertirse en un activo estratégico, alineado con los objetivos de negocio y sostenibilidad”. Desde esa perspectiva, los PPA, el autoconsumo, los CAE y los modelos sin inversión inicial empiezan a integrarse en una misma estrategia. La gestión energética se amplía así más allá del ahorro: las compañías pueden anticipar costes, limitar su exposición a la volatilidad y aprovechar sus instalaciones para participar de manera más activa en el sistema eléctrico.

### Hidrógeno: del anuncio al caso de uso

El hidrógeno renovable afronta el mismo desafío: pasar de las expectativas a proyectos con demanda y viabilidad económica. Tras una primera ola dominada por anuncios de capacidad, la siguiente se medirá en contratos, clientes industriales, infraestructuras y costes reales. Las últimas previsiones de DNV reducen un 45 % el despliegue esperado de hidrógeno limpio a mitad de siglo respecto a 2022. El ajuste responde al retraso de proyectos, a cambios en las políticas de apoyo y, sobre todo, a la falta de consumidores dispuestos a asumir contratos a largo plazo.

La revisión no resta importancia a esta tecnología. En el mundo se producen cerca de 100 millones de toneladas de hidrógeno al año, casi todas de origen fósil, que generan alrededor de 1.300 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>. Sustituir esa producción representa un enorme mercado potencial. Los especialistas sitúan la prioridad en los usos donde el hidrógeno renovable aporta más valor: química, fertilizantes, refino, determinados procesos siderúrgicos, combustibles sintéticos y actividades difíciles de electrificar. En otros ámbitos, la electricidad directa será más eficiente.

La solución industrial será, por tanto, diversa. Biometano, biomasa sostenible, recuperación de calor, combustibles renovables o captura de carbono completarán el abanico según las necesidades de temperatura, la localización y la madurez tecnológica. La neutralidad tecnológica no debería posponer decisiones, sino ayudar a elegir la alternativa que reduzca emisiones sin comprometer la producción.

### Descarbonizar sin desindustrializar

Pero la tecnología es solo una parte del problema. La transición se desarrolla en un contexto de creciente competencia geopolítica. Estados Unidos combina recursos propios, financiación e incentivos indus-

triales; China domina segmentos estratégicos de las tecnologías limpias y parte de las materias primas críticas. Europa, mientras tanto, afronta precios energéticos más altos, mercados fragmentados y mayores exigencias regulatorias. El análisis publicado por Fundas a partir del Foro BP de Energía y Sostenibilidad identifica la electrificación renovable como fuente potencial de autonomía y estabilidad. Sin embargo, requiere redes, almacenamiento, contratos de largo plazo y calendarios regulatorios compatibles con los ciclos de inversión.

Los expertos recuerdan que disponer de energía más barata no basta, por sí solo, para atraer fábricas. Las decisiones de localización dependen también de la financiación, las materias primas, el talento, las infraestructuras, la demanda y el acceso a cadenas de valor consolidadas. De ahí que la política energética deba integrarse en una estrategia industrial más amplia. Ese giro explica la nueva orientación de la UE. Presentado por la Comisión Europea en febrero de 2025, el *Clean Industrial Deal* sitúa la descarbonización en el centro de su agenda de crecimiento, empleo y resiliencia. El plan contempla movilizar más de 100.000 millones de euros para respaldar la fabricación limpia europea, acelerar la electrificación y reducir las dependencias exteriores.

Para la industria electrointensiva, este cambio resulta decisivo. “La transición energética debe entenderse también como una política industrial”, sostiene María Couto. La respuesta europea tendrá que combinar objetivos ambientales con condiciones que favorezcan la inversión: estabilidad normativa, señales de precio comprensibles, acceso a infraestructuras y plazos administrativos compatibles con las decisiones empresariales. Cada vez más voces reclaman incorporar la dimensión territorial. La relevancia de una gran planta no se limita a su volumen de producción. A su alrededor se concentran profesionales especializados, proveedores, servicios auxiliares y conocimiento acumulado durante

años. Su desaparición puede afectar al conjunto de la economía local y reducir la capacidad de una región para atraer nuevos proyectos industriales.

### Capital para transformar las fábricas

Los analistas coinciden en que la última gran barrera es financiera. La tecnología para reducir emisiones ya existe en muchos casos, pero compite por recursos con ampliaciones de capacidad, digitalización, automatización y otras prioridades. Para atraer capital, los proyectos deberán demostrar ahorro, protección frente a la volatilidad, cumplimiento regulatorio o acceso a nuevos clientes. El apoyo público puede reducir el riesgo inicial. En abril de 2026, el Gobierno anunció la adjudicación provisional de más de 500 millones de euros a 18 proyectos de la segunda convocatoria del PERTE de Descarbonización Industrial.

Sin embargo, el impacto de estas ayudas dependerá de que los recursos se traduzcan en proyectos viables y ejecutables. Como subraya ANESE, “el marco regulatorio y financiero, por sí solo, no descarboniza la economía. Su verdadero valor se mide en su efecto tractor y en las obras ejecutadas”. En ese proceso, las empresas de servicios energéticos desempeñan un papel esencial al convertir los incentivos, las ayudas y los ahorros energéticos en actuaciones concretas que mejoran la competitividad de industrias, empresas y edificios.

A partir de ahí, el reto será movilizar inversión privada y repartir los riesgos asociados a la transformación de las instalaciones. Los contratos energéticos a largo plazo, los modelos de servicios energéticos, los CAE y las alianzas entre productores y consumidores pueden aportar estabilidad, mejorar la rentabilidad y facilitar la ejecución de los proyectos. El salto de escala dependerá, además, de que el mercado valore los materiales y combustibles producidos con menos emisiones. España cuenta con recursos renovables y capacidades empresariales para avanzar en esa dirección; el desafío será convertirlos en actividad industrial competitiva y duradera. ■



## “La energía es uno de los grandes vectores de la rivalidad geopolítica, y Europa necesita una estrategia propia”

ENTREVISTA

**Gonzalo Escribano**

Investigador Principal y Director del Programa de Energía y Cambio Climático del Real Instituto Elcano

La rivalidad geopolítica, la dependencia energética y la competencia industrial han situado la descarbonización en el centro de la estrategia europea. En la presente entrevista, Gonzalo Escribano analiza los retos que marcarán esa transición: más electrificación, infraestructuras y flexibilidad, una regulación adecuada, respaldo social y alianzas capaces de reforzar la autonomía sin generar nuevas dependencias.

**La descarbonización ha dejado de ser solo una agenda climática para convertirse en una cuestión de competitividad, seguridad energética y autonomía estratégica. ¿Cómo debería leer hoy Europa esta transición en un contexto de creciente rivalidad geopolítica?**

La Comisión Europea empieza a asumir que la descarbonización ya no es únicamente una cuestión vinculada a la lucha contra el cambio climático, sino también a la competitividad y la seguridad. Por eso hablamos cada vez más de una descarbonización estratégica. Europa no dispone de recursos fósiles suficientes para competir con Estados Unidos, Rusia u otros grandes

productores y, al mismo tiempo, está rezagada en varias industrias asociadas a la nueva economía descarbonizada. Se encuentra entre el dominio energético estadounidense, basado en los combustibles fósiles, y el liderazgo tecnológico e industrial que China ejerce en muchas soluciones vinculadas a la transición. Esta transformación afecta a la seguridad energética y a la posición económica y política de la Unión Europea. La energía es uno de los grandes vectores de la rivalidad geopolítica y Europa necesita una estrategia propia. A mi juicio, esa senda debe basarse en una descarbonización pragmática, competitiva y segura.

“Debemos analizar hasta qué punto el marco actual y el modelo marginalista del mercado eléctrico incentivan tecnologías que requieren inversiones iniciales muy elevadas, como las baterías, las redes o determinadas soluciones de flexibilidad”

**En distintos foros se insiste en la necesidad de una transición energética equilibrada. ¿Cómo puede Europa avanzar hacia la neutralidad climática sin comprometer la competitividad de su industria ni la seguridad de suministro?**

Cuando se afirma que la transición debe ser equilibrada, conviene precisar qué significa. En ocasiones, algunos sectores cuyos intereses no están alineados con este proceso consideran que cualquier avance resulta desequilibrado. Estoy de acuerdo en que debe ser pragmática, pero también debe mantener la ambición y el alcance necesarios para ser verdaderamente transformadora.

Europa necesita avanzar en electrificación y renovables, pero debe dotar a estas tecnologías de un ecosistema que garantice su competitividad y seguridad. No basta con instalar más capacidad de generación. También son necesarios almacenamiento, flexibilidad, redes, interconexiones y soluciones tecnológicas que permitan integrar esa energía de forma eficiente. Una parte de la industria y de la movilidad seguirá necesitando combustibles durante un periodo prolongado. La sustitución por combustibles sintéticos, combustibles sostenibles para la aviación o soluciones marítimas bajas en carbono requerirá más tiempo, por lo que durante la transición convivirán distintas tecnologías.

La electrificación será una pieza central, pero debe desarrollarse adecuadamente. Este proceso puede generar dificultades para determinados sectores, especialmente aquellos vinculados a modelos en los que Europa se ha quedado rezagada frente a China. Por eso, la política climática debe coordinarse con una verdadera política industrial.

**España cuenta con una posición relevante en generación renovable, pero el sistema necesita más flexibilidad, almacenamiento, redes e interconexiones. ¿Qué condiciones deben darse para que esa ventaja energética se traduzca en una verdadera ventaja industrial y estratégica?**

Además de desarrollar infraestructuras, necesitamos una regulación adecuada. Debemos analizar hasta qué punto el marco actual y el modelo marginalista del mercado eléctrico incentivan tecnologías que requieren inversiones iniciales muy elevadas, como las baterías, las redes o determinadas soluciones de flexibilidad. El debate es también regulatorio y económico: las infraestructuras son imprescindibles, pero deben existir señales claras que favorezcan la inversión y su despliegue. A ello se suma un tercer elemento: la aceptación pública. No se trata solo de que la ciudadanía acepte nuevas líneas eléctricas, instalaciones renovables o infraestructuras de almacenamiento, sino también de que comprenda y respalde las políticas de descarbonización. Infraestructuras, regulación y aceptación social son tres pilares inseparables. Para transformar la ventaja renovable en una ventaja industrial, Europa debe avanzar de forma coordinada en los tres ámbitos.

**El debate energético europeo ha vuelto a poner el foco en la resiliencia de las infraestructuras, la integración de los mercados y las interconexiones internacionales. ¿Qué lecciones debería extraer España para reforzar su seguridad energética en los próximos años?**

España ha hecho bien algunas cosas. El despliegue renovable ha avanzado con rapidez y el nivel de electrificación, aunque todavía es modesto, supera al de otros países europeos. Además, contamos con un mix

&gt;

eléctrico ampliamente descarbonizado al sumar renovables y nuclear. Sin embargo, también hemos comprobado que el sistema presenta vulnerabilidades. El apagón tuvo un impacto importante sobre la imagen del país y episodios de ese tipo no deberían repetirse. La respuesta no puede limitarse a soluciones fáciles y costosas, como recurrir de manera estructural a una mayor generación con gas. Debemos reforzar la estabilidad, la capacidad de gestión y la resiliencia del sistema renovable.

Otra lección es que avanzar en las interconexiones resulta complejo. España debe seguir impulsándolas, pero también prepararse para operar con una capacidad limitada de conexión con el resto de Europa. Gestionar un sistema descarbonizado con pocas interconexiones exige más flexibilidad, almacenamiento y capacidad de respuesta interna.

La aceptación social también será decisiva. Los estudios que realizamos en el instituto muestran que la conciencia ecológica de la población española es similar a la de otros países europeos. El problema aparece cuando los ciudadanos intentan adoptar comportamientos más sostenibles y encuentran barreras económicas o administrativas. Las ayudas a la movilidad eléctrica deberían incorporar mejor la dimensión de renta y el tipo de vehículo. Lo mismo sucede con los programas para rehabilitar viviendas o mejorar su eficiencia energética, que con frecuencia resultan len-

tos y complejos. En un país con niveles de renta inferiores a los de otras economías europeas, la transición debe incluir un componente redistributivo.

También es necesario combatir la desinformación sobre los vehículos eléctricos, las placas solares o el impacto de las nuevas tecnologías. La respuesta debe ser clara, comprensible y empática. Los medios de comunicación y la sociedad civil tienen la responsabilidad de ofrecer información veraz y cercana a las necesidades de los ciudadanos.

**La transición energética está reordenando cadenas de valor, materias primas críticas, tecnologías e inversiones industriales. ¿Existe el riesgo de que Europa reduzca unas dependencias energéticas, pero genere otras nuevas en minerales, componentes o capacidades tecnológicas?**

El riesgo existe, pero debemos valorar la naturaleza de cada dependencia. No es lo mismo depender de un suministro continuo de petróleo que importar una batería o un equipo tecnológico que, una vez instalado, puede funcionar durante muchos años. La dependencia de los combustibles fósiles implica volatilidad, exposición permanente al suministro exterior y vulnerabilidad inmediata ante cualquier crisis geopolítica. Las tecnologías asociadas a la transición pueden generar dependencias industriales o de materias primas, pero también ofrecen una mayor capacidad de almacenamiento, reutilización, reciclaje y diversificación.

“No se trata solo de que la ciudadanía acepte nuevas líneas eléctricas, instalaciones renovables o infraestructuras de almacenamiento, sino también de que comprenda y respalde las políticas de descarbonización”



Eso no significa que debamos minimizar los riesgos relacionados con los minerales críticos, los componentes o la ciberseguridad. Europa debe reforzar su capacidad industrial, su seguridad digital y la diversificación de sus proveedores. Contamos con capacidades tecnológicas, empresariales, financieras y humanas suficientes para mejorar nuestra posición. China ha avanzado enormemente en estas industrias y hoy dispone de una clara ventaja competitiva. Europa no podrá replicar ese proceso de forma inmediata, pero debe planificar, invertir y concentrar esfuerzos para recuperar capacidades propias.

**En uno de sus análisis plantea el acuerdo Mercosur-UE como un posible modelo de “descarbonización competitiva abierta”. ¿Qué papel deberían jugar los acuerdos comerciales y las alianzas energéticas en una transición que combine ambición climática, seguridad energética e intereses industriales?**

Los acuerdos comerciales son fundamentales. La UE ha establecido objetivos muy ambiciosos de contenido local y extracción de minerales críticos, pero algunos pueden resultar difíciles de alcanzar en los plazos previstos. En Europa, la apertura de una nueva mina puede prolongarse durante muchos años. Por eso, además de impulsar la producción interna, necesitamos diversificar proveedores y establecer alianzas estables.

Esta estrategia es más sencilla en el ámbito de los minerales críticos y algunos materiales intermedios que en tecnologías con mayor contenido industrial, como baterías, placas fotovoltaicas o electrolizadores. Europa debe combinar la cooperación exterior con el desarrollo de capacidades propias. Japón ofrece un ejemplo útil. Tras sufrir restricciones chinas sobre determinadas tierras raras, impulsó una estrategia de diversificación y reforzó sus relaciones con países como Australia. La Unión Europea debe avanzar en esa dirección mediante acuerdos con Mercosur, Chile, Australia, India, Sudáfrica y otros socios.

Desde el instituto defendemos una autonomía estratégica abierta. Los acuerdos comerciales pueden permitir que determinados suministros procedentes de países asociados computen como parte de una cadena de valor europea ampliada. El objetivo no debe ser solo garantizar nuestro abastecimiento, sino también asegurar demanda, impulsar inversión y generar mayor valor añadido en los países proveedores.

En regiones como la República Democrática del Congo, por ejemplo, resulta razonable avanzar desde la mera extracción hacia actividades de refinado o fases iniciales de fabricación. Se trata de desarrollar cadenas de valor más equilibradas y estables. Ese enfoque responde al concepto de clean shoring: relocalizar y diversificar las cadenas de valor hacia países que compartan intereses estratégicos y la voluntad de avanzar hacia matrices energéticas más limpias. ■

**“La descarbonización industrial solo será sostenible si se acompaña de un marco regulatorio estable, financiación adecuada y colaboración entre administraciones, industria y centros tecnológicos”**

ENTREVISTA

**Mercedes Maroto-Valer**

Directora del Centro de Investigación e Innovación de Descarbonización Industrial del Reino Unido (IDRIC)



Descarbonizar industrias como el cemento, el acero, la química o el refino exige mucho más que incorporar tecnologías aisladas. Requiere combinar electrificación, hidrógeno bajo en carbono, combustibles alternativos, economía circular y captura de CO<sub>2</sub> dentro de estrategias integradas que sean viables técnica y económicamente. Mercedes Maroto-Valer, referente en descarbonización industrial y con una amplia experiencia al frente de IDRIC, analiza las barreras que frenan el despliegue de estas soluciones, el papel decisivo de los clústeres y las infraestructuras compartidas, y las claves para convertir los objetivos climáticos de las empresas en inversiones capaces de reducir emisiones sin comprometer su competitividad.

**En sectores difíciles de descarbonizar -como cemento, acero, química o refino-, ¿qué tecnologías considera más determinantes para reducir las emisiones de proceso y qué barreras siguen limitando su despliegue a escala industrial?**

La descarbonización requiere integrar diferentes tecnologías según el tipo de proceso, la infraestructura disponible y el entorno energético. No hay una sola tecnología para descarbonizar sectores difíciles; es esencial adaptar las soluciones tecnológicas a cada proceso y su contexto.

Para avanzar en la descarbonización industrial, es clave impulsar la economía circular, usar materiales secundarios y optimizar procesos con digitalización e innovación. La electrificación debe aplicarse donde sea posible y respaldarse con energía renovable. Los combustibles bajos en emisiones, como biogás o biometano, ayudan en procesos difíciles de sustituir los fósiles. El CCUS es esencial en sectores como el cemento, donde parte de las emisiones provienen de la química del proceso. El hidrógeno bajo en carbono será fundamental como materia prima y combustible en procesos de alta temperatura no electrificables.

Ahora bien, el reto principal no es únicamente tecnológico, sino también económico y regulatorio. Aunque muchas de estas tecnologías han demostrado su viabilidad, siguen enfrentándose a costes elevados, incertidumbre sobre la demanda de productos descarbonizados y dificultades para atraer la inversión necesaria para su despliegue a escala industrial.

Además, persisten importantes barreras vinculadas a la infraestructura. Es fundamental garantizar el acceso a electricidad renovable competitiva, la disponibilidad de infraestructuras para el transporte y almacenamiento de CO<sub>2</sub> e hidrógeno y acelerar los trámites administrativos para impulsar la transición.

**La captura, uso y almacenamiento de carbono -CCUS- se plantea como una herramienta clave para avanzar hacia el net zero. ¿Cuál es su grado real de madurez y qué avances son necesarios en costes, infraestructuras, regulación y aceptación social?**

Las tecnologías de CCUS desempeñan un papel esencial en el objetivo de alcanzar emisiones netas cero. Además de apoyar la disminución de emisiones, también nos ayudan a asegurar que la industria sea competitiva y se logre la neutralidad climática.

Según los escenarios establecidos por la Agencia Internacional de la Energía (IEA), aproximadamente el 10 % de la reducción global de emisiones para 2050 dependerá de la implementación de CCUS. Su relevancia se amplifica en el ámbito industrial ya que casi todas las emisiones derivadas de ciertos procesos (producción de cemento y parte de la industria química) requerirán la captura de CO<sub>2</sub> para alcanzar el objetivo de emisiones netas cero.

**“El desafío actual no es tanto probar la tecnología CCUS, sino implementarla a gran escala”**

Desde el punto de vista tecnológico, CCUS es una tecnología viable, con instalaciones comerciales capaces de capturar más del 90-95 % del CO<sub>2</sub> en procesos industriales. Sin embargo, su despliegue es limitado con apenas unos 50 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año, y requiere un impulso masivo para alcanzar las 7.6 gigatoneladas anuales proyectadas por la IEA para 2050.

El desafío actual no es tanto probar la tecnología CCUS, sino implementarla a gran escala. La clave está en reducir costes con economías de escala, aprendizaje tecnológico y crear infraestructuras compartidas para transportar y almacenar CO<sub>2</sub>. En IDRIC hemos demostrado que integrar la captura de CO<sub>2</sub> con eficiencia energética, electrificación, hidrógeno y clústeres industriales genera mayor valor y reduce costes frente al uso aislado de tecnologías.

Además, resulta fundamental contar con políticas consistentes, modelos de financiación que reduzcan el riesgo de las primeras inversiones y marcos regulatorios que faciliten el avance de infraestructuras compartidas. Del mismo modo, será crucial desarrollar licencias sociales para operar que fortalezcan la confianza pública y aseguren un respaldo social sólido.



&gt;

**La descarbonización industrial requiere combinar eficiencia energética, electrificación, hidrógeno bajo en carbono, nuevos combustibles, digitalización y captura de CO<sub>2</sub>. ¿Cómo deberían diseñarse estrategias integradas y escalables?**

Las estrategias más exitosas serán aquellas que adopten

una visión sistémica, basada en datos, análisis de ciclo de vida y colaboración entre industria, administraciones y centros de investigación. Solo así conseguiremos una descarbonización que sea, al mismo tiempo, técnicamente viable, económicamente competitiva y capaz de desplegarse a la velocidad que exige la transición climática.



**¿Qué papel pueden desempeñar los clústeres industriales, las infraestructuras compartidas y las hojas de ruta sectoriales para pasar de proyectos piloto a soluciones comercialmente viables?**

Desde mi experiencia liderando IDRIC, considero que los clústeres industriales son el eslabón crítico entre la demostración tecnológica y la viabilidad comercial, ya que compartir infraestructura reduce costes y riesgos. El Foro Económico Mundial (WEF) ha identificado más de 10.000 clústeres industriales en todo el mundo, y solo los 100 más grandes generan más del 15 % de las emisiones globales procedentes de la industria.

En el caso del Reino Unido, los clústeres industriales contribuyen aproximadamente al 50 % de las emisiones del sector. La proximidad geográfica de las industrias dentro de cada clúster facilita el aprovechamiento de infraestructuras compartidas, como redes de captura de

CO<sub>2</sub>, sistemas de transporte de hidrógeno y suministro de calor residual. Se estima que los clústeres industriales permiten reducir los costes de infraestructura, especialmente en redes de CO<sub>2</sub>, alrededor del 25 - 30 %.

Las hojas de ruta juegan un papel crítico ya que aportan los hitos que transforman pilotos en despliegue y en el caso del Reino Unido los planes agregados de los clústeres aspiran a capturar hasta 28 MtCO<sub>2</sub> anuales para 2030.

La eficiencia energética puede contribuir con reducciones de entre el 10 % y el 21 %; el CCUS puede reducir entre el 35 % y el 65 % de las emisiones de un clúster; y el uso de hidrógeno logra mitigar entre el 11 % y el 50 %. Es evidente que ninguna tecnología es suficiente por sí sola; sin embargo, la cooperación colectiva permite que la infraestructura compartida actúe como un recurso competitivo.

“Integrar la captura de CO<sub>2</sub> con eficiencia energética, electrificación, hidrógeno y clústeres industriales genera mayor valor y reduce costes frente al uso aislado de tecnologías”

En IDRIC hemos demostrado que este enfoque integrado es la estrategia más eficaz, permitiendo transformar ecosistemas industriales en lugar de solo instalar nuevas tecnologías. Estamos desarrollando modelos que integran tecnologías, infraestructuras, recursos y costes para identificar las rutas óptimas de descarbonización tanto a nivel de plantas industriales como de clústeres. La escalabilidad dependerá de desarrollar infraestructuras compartidas (electricidad, hidrógeno renovable y transporte y almacenamiento de CO<sub>2</sub>) y aprovechamiento de simbiosis industrial y economía circular. Por ejemplo, los procesos térmicos generan el 14 % de las emisiones industriales en Reino Unido y la mitad de la energía se pierde como calor residual, el cual podría capturarse y reutilizarse para reducir consumo energético y emisiones.

Además, la descarbonización industrial solo será sostenible si se acompaña de un marco regulatorio estable, financiación adecuada y colaboración entre administraciones, industria y centros tecnológicos. La experiencia de IDRIC muestra que trabajar juntos acelera soluciones que mejoran la competitividad, la resiliencia y la sostenibilidad.

**Muchas empresas ya han fijado objetivos climáticos, pero siguen encontrando dificultades para traducirlos en decisiones tecnológicas, inversiones e indicadores medibles. Desde tu experiencia en descarbonización industrial, ¿qué criterios deberían seguir para priorizar soluciones, evaluar su impacto real y evitar estrategias que no conduzcan a reducciones efectivas de emisiones?**

Muchas plantas industriales operan con activos de larga vida útil, así que cambiar de tecnología implica paradas, reconversión y riesgo operativo. Por esta razón, el despliegue industrial no depende solo de que la tecnología exista, sino de que haya financiación, infraestructuras, contratos de compra y políticas que hagan rentable adoptarla a escala.

Las empresas deben priorizar aquellas inversiones que sean escalables y compatibles con la evolución futura de las infraestructuras energéticas e industriales. La descarbonización no consiste en sustituir una tecnología por otra, sino en transformar sistemas industriales completos. Por ello, además de medir reducciones en emisiones, es necesario evaluar la capacidad de cada inversión para reducir riesgos, mejorar la competitividad y adaptarse a un entorno energético en rápida evolución. Un enfoque basado en datos, colaboración e innovación es el que permitirá convertir los objetivos climáticos en resultados tangibles y duraderos.

Desde IDRIC hemos financiado 100 proyectos de investigación con más de 200 socios industriales y 46 universidades, entregando más de 60 tecnologías, prototipos y herramientas de apoyo a la decisión para escalar la descarbonización industrial.

En definitiva, la descarbonización no debe entenderse únicamente como una obligación climática, sino como una palanca para impulsar el crecimiento económico, reforzar la resiliencia industrial, mejorar la competitividad y avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible. ■



ENTREVISTA

**Eloi Robert**Director de Soluciones de  
Sostenibilidad y Transición  
Energética en Nexus Energía

## “La industria deberá pasar de una gestión energética pasiva a un modelo flexible, digital y descarbonizado”

La descarbonización industrial ya no se entiende solo como una respuesta ambiental, sino como una palanca de competitividad, eficiencia y resiliencia. Eloi Robert, Director de Soluciones de Sostenibilidad y Transición Energética en Nexus Energía, analiza cómo el suministro renovable, los PPA, el autoconsumo, la eficiencia energética, los Certificados de Ahorro Energético, el almacenamiento o la flexibilidad de la demanda están transformando la gestión energética de las empresas y abriendo nuevas oportunidades de valor hacia 2030.

**¿En qué punto se encuentra hoy el tejido industrial español y cuáles son los principales retos que debe afrontar para acelerar la transición hacia la descarbonización?**

El sector industrial lleva años trabajando en la mejora de su eficiencia operativa. Sin embargo, factores recientes como la volatilidad de los precios energéti-

cos, la ampliación de los sistemas ETS a ETS2 y las crecientes exigencias corporativas en materia de ESG han actuado como catalizadores clave. Estos elementos han impulsado la descarbonización y el desarrollo de planes a medio y largo plazo para alcanzarla. Aunque el ritmo varía según el sector, existe una tendencia clara hacia una descarbonización cada vez más acelerada.

“De cara a 2030, la empresa industrial será un actor plenamente integrado en el sistema energético: descarbonizada, electrificada y profundamente digitalizada”

Hoy existen múltiples palancas que están facilitando que la descarbonización sea más accesible y escalable en el entorno industrial. Por un lado, soluciones como el suministro de energía renovable, los PPA o el autoconsumo permiten asegurar precios competitivos y reducir la exposición a la volatilidad del mercado. Por otro, herramientas como los Certificados de Ahorro Energético están ayudando a mejorar la rentabilidad de los proyectos de eficiencia y electrificación y reducir el tiempo de amortización.

Finalmente, modelos sin inversión inicial están siendo clave para eliminar barreras de entrada y facilitar estos proyectos, especialmente en aquellas compañías donde el CAPEX puede ser un factor limitador.

**En un contexto marcado por la volatilidad energética, la presión regulatoria y las exigencias de clientes, inversores y cadenas de suministro, ¿cómo puede la descarbonización convertirse en una oportunidad de eficiencia, resiliencia y creación de valor para las empresas?**

La descarbonización no debe entenderse como una obligación, sino como una oportunidad clara de generación de valor. Cuando se aborda desde una perspectiva estratégica, permite a las empresas mejorar su eficiencia energética, ganar resiliencia frente a la volatilidad de precios y reforzar su posicionamiento en cadenas de valor cada vez más exigentes en términos de sostenibilidad.

Además, introduce una lógica distinta en la toma de decisiones: ya no se trata solo de reducir emisiones, sino de optimizar costes, gestionar riesgos y abrir nuevas vías de ingresos. En este sentido, desde Nexus Energía estamos transformando nuestro modelo para convertirnos en un partner integral para acompañar a nuestros clientes a realizar una gestión más inteligente y sostenible de todos sus activos energéticos.



**¿Qué papel están desempeñando soluciones como el suministro de energía renovable, los PPA, el autoconsumo, la eficiencia energética, los CAE o los modelos sin inversión inicial para facilitar que más compañías avancen en sus objetivos de reducción de emisiones?**

Las soluciones que se están adoptando tienen un enfoque progresivo: en primer lugar, reducir el consumo energético; en segundo, avanzar hacia un uso más intensivo de energías renovables, lo que a su vez incrementa la resiliencia operativa y mejora la gestión del riesgo. Ahora bien, hay un aspecto fundamental: no se trata solo de definir la estrategia, sino de ejecutarla. Es precisamente aquí donde el papel de una ESE como Nexus Energía resulta diferencial, no solo aportamos una visión estratégica, sino que asumimos el diseño y la ejecución técnica de los proyectos, además de facilitar su financiación.



La electrificación, el almacenamiento energético, las baterías y la flexibilidad de la demanda están ganando protagonismo en el nuevo sistema eléctrico. ¿Qué oportunidades abren estas palancas para la industria y qué barreras deben superarse para aprovechar todo su potencial?

Estas palancas están llamadas a desempeñar un papel central en el nuevo sistema energético y abren oportunidades muy relevantes para la industria. Por un lado, la electrificación permite sustituir consumos fósiles por energía renovable, mientras que el almacenamiento transforma las instalaciones energéticas en activos flexibles capaces de optimizar costes y generar ingresos adicionales.

A ello se suma la flexibilidad de la demanda: la capacidad de las empresas para adaptar su consumo eléctrico en función de sus procesos y de las señales del mercado. Esto les permite desplazar su consumo a horas de menor coste, optimizar su factura energética y participar en servicios de ajuste del sistema, generando nuevas fuentes de ingresos.

No obstante, la adopción de estas soluciones aún se enfrenta a varias barreras, como el desconocimiento, la desinformación y la falta de cultura en torno a estos nuevos mercados y tecnologías. En este contexto, acuerdos a los que hemos llegado con *partners tecnológicos como enspired y Bamboo* surgen para analizar y facilitar la participación en estos mercados emergentes.

“Hay un aspecto fundamental: no se trata solo de definir la estrategia, sino de ejecutarla. Es precisamente aquí donde el papel de una ESE como Nexus Energía resulta diferencial”

>

**Mirando hacia 2030, ¿cómo imagináis una empresa industrial energéticamente competitiva, descarbonizada y preparada para operar en un sistema más renovable, flexible y digital?**

De cara a 2030, la empresa industrial será un actor plenamente integrado en el sistema energético: descarbonizada, electrificada y profundamente digitalizada. Será capaz de gestionar activamente su energía, combinando tecnologías como renovables, almacenamiento y eficiencia, y participando de forma dinámica en los mercados energéticos. En este contexto, la energía dejará de ser un elemento pasivo para convertirse en un activo estratégico, alineado con los objetivos de negocio y sostenibilidad.

A esta transformación se suma una tendencia clave: la convergencia entre el ámbito térmico -tradicionalmente basado en combustibles fósiles- y el eléctrico, lo que incrementa la complejidad tanto en el análisis tecnológico como en la toma de decisiones económicas. Esto exige una visión más holística y sistémica, así como alianzas y socios capaces de abordar soluciones integrales en ambos ámbitos. ■

# Descarbonización y Competitividad: el rol de la eficiencia energética y las ESEs

Por ANESE (Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos)



Europa ha dejado atrás la idea de que descarbonizar y competir son objetivos en tensión. El Informe Draghi marcó ese cambio de paradigma al situar la descarbonización, junto con la innovación y la seguridad, entre las transformaciones necesarias para recuperar competitividad. Esa visión queda reflejada en el *Clean Industrial Deal*: la transición solo será sostenible si impulsa el crecimiento industrial. En la misma línea, la CE ha reforzado el principio *efficiency first*, recientemente ratificado en la Conferencia de la IEA sobre Eficiencia Energética (Montreal, junio 2026), que apuesta por acelerar la eficiencia y movilizar financiación privada para el mercado de servicios energéticos.

En España, el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima fija una ambiciosa senda de ahorro energético hacia 2030. El camino a la neutralidad exige combinar varias vías: electrificación, renovables térmicas, gases renovables y otras soluciones. La CE impulsa especialmente la electrificación, aunque su desarrollo dependerá también de la capacidad de las redes para absorber nueva demanda. Precisamente por ello, la eficiencia energética debe seguir siendo el principio rector de la transición: la energía más competitiva es la que no hace falta consumir. En este contexto, el sistema CAE está demostrando su potencial al convertir los ahorros energéticos verificados en un activo que ayuda a financiar los propios proyectos.

Las empresas de servicios energéticos (ESEs) son el vínculo entre este marco normativo y su aplicación práctica. La eficiencia no ocurre por sí sola: necesita empresas capaces de identificar oportunidades, diseñar soluciones, asumir el riesgo técnico y garantizar resultados. El artículo 29 de

la Directiva de Eficiencia Energética da respaldo jurídico al modelo: fomenta el modelo y promueve los contratos de rendimiento energético, que permiten financiar las inversiones con los ahorros obtenidos.

## El horizonte regulatorio también refuerza esta necesidad

El endurecimiento del mercado europeo de carbono y la futura extensión del precio de las emisiones al transporte y la edificación incrementarán el incentivo para invertir en eficiencia. Al mismo tiempo, instrumentos como el Fondo Social para el Clima y el nuevo Banco de Descarbonización Industrial movilizarán recursos para acelerar esta transformación. Pero esos fondos solo tendrán impacto si se traducen en proyectos viables y ejecutables.

El marco regulatorio y financiero, por sí solo, no descarboniza la economía. Su verdadero valor se mide en su efecto tractor y en las obras ejecutadas. Su eficacia dependerá de la capacidad para convertir incentivos en inversiones reales. Ese es precisamente el papel de las ESEs: aprovechar herramientas como los CAE, el precio del carbono o las ayudas públicas para llevar la descarbonización del plan estratégico a proyectos concretos que mejoren la competitividad de empresas, industrias y edificios. ■

Todo esto lo abordaremos desde una mirada transversal en el [IV Congreso de Descarbonización y Sostenibilidad de ANESE](#), el 22 de octubre en Madrid; el encuentro anual para traducir esta agenda en inversión real.

# Descarbonizar la industria electrointensiva sin perder competitividad, capacidad productiva ni arraigo territorial

María Couto Alonso  
CEO de XEAL



El debate sobre la necesidad de reducir emisiones y avanzar hacia una economía climáticamente neutra ha evolucionado. La cuestión ya no es solo cómo descarbonizar, sino cómo hacerlo sin debilitar la capacidad de Europa para producir, innovar y competir en un entorno global cada vez más exigente. Ese es, precisamente, el gran reto de la industria electrointensiva.

Sectores como las ferroaleaciones, la siderurgia o el aluminio son esenciales para la transición energética. Producen los materiales que necesitan la electrificación, las energías renovables, las redes eléctricas, el almacenamiento o la movilidad sostenible. Sería una contradicción pretender construir una economía descarbonizada mientras se erosiona la base industrial que debe hacerla posible.

La Agencia Internacional de la Energía estima que la demanda de minerales críticos para tecnologías limpias se duplicará de aquí a 2030 con las políticas ac-

tuales y casi se triplicará en un escenario de emisiones netas cero. La transición exigirá más energía limpia y más capacidad industrial para transformar recursos en productos de alto valor añadido.

Reducir emisiones y mantener una industria fuerte son objetivos inseparables. Si la transición provoca deslocalización de inversiones o una dependencia creciente de terceros países para acceder a materiales y productos estratégicos, estaremos debilitando la prosperidad que debería sostenerla.

## Acelerar el despliegue de redes e infraestructuras

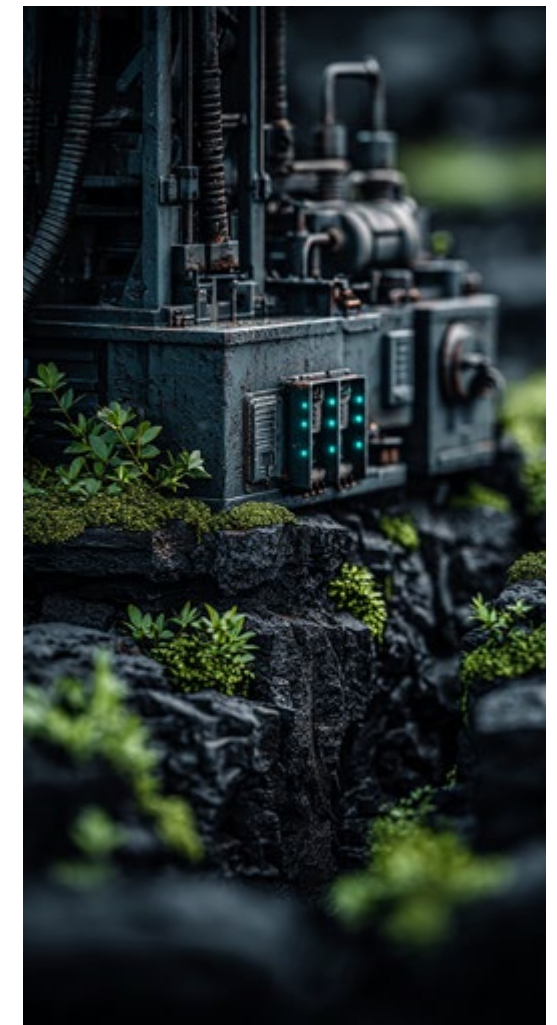
En este contexto, la energía ha dejado de ser solo un coste para convertirse en un factor decisivo de competitividad. A medida que la electrificación se consolida como herramienta central para reducir emisiones, el acceso a energía competitiva condiciona las decisiones de inversión, la localización de nuevas capacidades productivas y la capacidad de Europa para mantener su base industrial.

Sitúa el Informe Draghi el coste de la energía entre los principales factores de pérdida de competitividad. Subraya la necesidad de reducir esos costes y acelerar el despliegue de redes e infraestructuras. En el caso de las industrias electrointensivas, esta realidad es todavía más evidente: la competitividad energética afecta a los márgenes y determina dónde se invierte, dónde se innova y dónde se produce.

Por eso, la transición energética debe entenderse también como una política industrial. La propia Comisión Europea ha asumido esta visión al vincular descarbonización y competitividad en la nueva agenda industrial europea. El éxito de Europa dependerá de su capacidad para avanzar al mismo tiempo en sostenibilidad, competitividad y autonomía estratégica.

## Marcos regulatorios estables, previsibilidad a largo plazo y señales económicas claras

En esa misma dirección se sitúa la propuesta del *Industrial Accelerator Act*, que confirma un cambio de enfoque relevante en la política europea: la descarbonización industrial ya no puede abordarse únicamente desde





“Europa afronta simultáneamente la transición energética, la transformación digital y una competencia geopolítica cada vez más intensa por atraer inversión industrial”

&gt;

la regulación ambiental, sino también desde la creación de condiciones que permitan invertir, producir y competir en Europa. Sus ejes -la simplificación de permisos, el impulso a mercados para productos bajos en carbono y el refuerzo de la capacidad industrial europea- apuntan precisamente a una idea esencial: acelerar la transición sin debilitar la base productiva que debe hacerla posible.

La industria necesita marcos regulatorios estables, previsibilidad a largo plazo y señales económicas claras que permitan acometer inversiones con horizontes de amortización de veinte o treinta años. Electrificar procesos, incorporar nuevas tecnologías, modernizar instalaciones y desarrollar soluciones de almacenamiento y flexibilidad exige grandes volúmenes de capital. Sin estabilidad regulatoria, previsibilidad energética y agilidad administrativa, esa transformación será más difícil.

También resulta imprescindible acelerar los procedimientos. Europa ha fijado metas ambiciosas en autonomía estratégica, reindustrialización y transición energética, pero demasiados proyectos industriales siguen enfrentándose a trámites largos y complejos que retrasan su ejecución durante años. El *Clean Industrial Deal* reconoce esta realidad al situar la simplificación regulatoria, la reducción de los costes energéticos y el apoyo a las industrias electrointensivas entre sus prioridades. Descarbonizar exige acelerar los proyectos que deben hacer posible esa transformación.

### La importancia de incorporar la visión territorial

Hay, además, una dimensión que no puede quedar fuera del debate: el territorio. Las grandes industrias electrointensivas no son solo centros productivos; son motores económicos que sostienen empleo estable y cualificado, cadenas de suministro locales y ecosistemas empresariales completos. Cuando una planta desaparece, no solo se pierde producción: también se desvanece un capital industrial construido durante décadas.

Es por eso por lo que la transición energética debe incorporar una visión territorial. Mantener una industria fuerte significa preservar capacidades productivas, empleo cualificado y oportunidades de desarrollo en muchas regiones europeas.

La próxima década será decisiva. Europa afronta simultáneamente la transición energética, la transformación digital y una competencia geopolítica cada vez más intensa por atraer inversión industrial. Como recuerda el Informe Draghi, responder a este desafío exigirá movilizar entre 750.000 y 800.000 millones de euros adicionales al año.

La descarbonización puede ser una gran oportunidad para modernizar la industria europea, atraer inversión y generar empleo de calidad. La transición energética será un éxito si logra recortar emisiones y que Europa siga siendo un lugar donde merece la pena producir, invertir y construir futuro. ■



## Transición energética Una gran oportunidad de país que debemos aprovechar

**Daniel Fernández Alonso**

Director de Comunicación, RRII,  
Regulación y ESG de Engie



Dar respuesta al cambio climático a través de una actividad económica, social e industrial más descarbonizada es uno de los retos más urgentes de nuestro tiempo. No es un concepto abstracto ni un horizonte lejano, dadas las recurrentes crisis climáticas y geopolíticas que sufre el planeta y, en consecuencia, nuestro país. Es necesaria una nueva relación con la energía que implique una transformación industrial, económica y social profunda, y que está ya en marcha.

Debemos profundizar en ese camino, planteando respuestas ambiciosas, coordinadas y medibles al reto de la descarbonización. Esto no se limita a generar electricidad limpia. Requiere un modelo industrial integrado que combine generación eléctrica renovable, activos que aporten flexibilidad al sistema, moléculas verdes, gases renovables y soluciones energéticas avanzadas para clientes industriales, urbanos e institucionales. Solo así podremos abordar la complejidad de un sistema energético que necesita reducir drásticamente sus emisiones sin comprometer la seguridad de suministro ni la competitividad.

El sistema energético español ha cambiado profundamente en los últimos años. Las renovables, antes incipientes y con un rol secundario, son hoy grandes protagonistas, con un peso cercano al 60 % de la producción nacional de electricidad. Este avance es una excelente base sobre la que descarbonizar, pero queda mucho trabajo por hacer por el lado de la demanda de energía. El reto hoy se encuentra en aprovechar esa base para ganar competitividad, desarrollar sistemas de almacenamiento que permitan gestionar mejor la energía producida y reforzar las redes para canalizar una electrificación creciente.

Contribuir a una economía baja en carbono pasa necesariamente por aumentar la demanda de electricidad, desarrollar instrumentos que permitan más almacenamiento y más flexibilidad, mejorar la regulación de redes para atender rápidamente una mayor electrificación y dar cabida a los gases renovables. Para lograrlo, las compañías industriales y las ciudades deben contar con un acompañamiento especializado desde las empresas energéticas, en sus procesos de descarbonización. Contratos de suministro a largo plazo, soluciones de autoconsumo, eficiencia energética y proyectos integrales de energía descarbonizada son palancas para transitar el camino hacia las cero emisiones netas.

### Más allá del impacto medioambiental...

La descarbonización trae consigo crecimiento industrial y creación de empleo cualificado; desarrollo económico, apoyando la competitividad de la industria; y crecimiento sostenible, alineado con los objetivos climáticos y sociales. La apuesta es clara: crecer más, pero también crecer mejor, a partir de energías más locales, más autónomas y más sostenibles.

Pocos países combinan un potencial renovable excepcional, un marco regulatorio alineado con los objetivos europeos, una creciente demanda de energía limpia por parte de la industria y un tejido empresarial preparado para liderar la reindustrialización baja en carbono.

España reúne todas las condiciones para ser un caso de éxito y referente en la reducción de emisiones transformando industrias y ciudades. Convertir esa oportunidad en realidad dependerá de nuestra capacidad colectiva para actuar con ambición, rigor y visión de largo plazo. ■

## De reducir emisiones a demostrar resultados La confianza en el dato climático como nuevo reto empresarial

**Marta Gándara**

Responsable Técnico de Cambio Climático en  
ACERTA Certificación



La descarbonización ha dejado de ser únicamente una política ambiental para convertirse en uno de los principales vectores de transformación económica y empresarial en Europa. En este nuevo escenario, el verdadero reto ya no es solo reducir emisiones, sino demostrar resultados y tomar decisiones basadas en información climática fiable.

La evolución del marco regulatorio, junto con las nuevas exigencias del mercado, está haciendo que reducir las emisiones no solo contribuya a fortalecer la seguridad energética y disminuir la dependencia de los combustibles fósiles, sino también a impulsar la innovación tecnológica y generar nuevas oportunidades de inversión, empleo y competitividad.

La descarbonización ya no puede abordarse únicamente desde una perspectiva ambiental, sino como una decisión estratégica que condicionará el desarrollo industrial, empresarial y energético de las próximas décadas.

### Herramientas regulatorias para la descarbonización en Europa y España

La descarbonización en Europa se sustenta en un sólido marco regulatorio liderado por la Ley Europea del Clima (Reglamento UE 2021/1119), que fija objetivos vinculantes para reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero al menos un 55 % en 2030 respecto a 1990 y alcanzar la neutralidad climática en 2050.

Para alcanzar estos objetivos, la UE ha desarrollado el paquete legislativo *Fit for 55*, que reúne algunos de los principales instrumentos para transformar el

modelo económico y energético. Entre ellos destacan el Sistema Europeo de Comercio de Emisiones (EU ETS), el Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM), la Directiva de Energías Renovables (RED III) y la Directiva de Eficiencia Energética.

España ha trasladado este marco europeo mediante el programa de ayudas PERTE de Descarbonización Industrial y los fondos *NextGenerationEU*.

### Qué implica toda esta regulación para las organizaciones

Para las empresas, este marco regulatorio convierte la descarbonización en un factor estratégico. Ya no se trata únicamente de cumplir la normativa, sino de integrar la gestión de las emisiones en la estrategia empresarial, para acceder a financiación, responder a las exigencias de clientes e inversores y aprovechar las oportunidades de la transición energética.

Por ello, el primer paso es calcular la huella de carbono y reportar las emisiones directas (alcance 1) e indirectas (alcances 2 y 3), integrando esta información climática en los reportes de sostenibilidad. En este ámbito cobra especial importancia la Directiva CSRD, que amplía el número de empresas obligadas a reportar aspectos climáticos y ambientales, entre ellos su huella de carbono.



### Qué mejoras trae consigo la descarbonización

El proceso de descarbonización conlleva **importantes beneficios estratégicos y económicos para todos los sectores**, como una mayor independencia de los combustibles fósiles gracias a la electrificación de los procesos industriales, el impulso al autoconsumo fotovoltaico y la contratación de energía renovable mediante PPAs (*Power Purchase Agreements*), **reduciendo además la exposición de las empresas a la volatilidad de los precios del mercado eléctrico**.

Asimismo, impulsa la modernización de los procesos productivos, mejora la eficiencia energética y **fomenta la innovación mediante la sustitución de combustibles fósiles y el uso del hidrógeno renovable** en aquellos sectores donde la electrificación resulta más compleja.

Actualmente, las grandes compañías exigen a sus proveedores inventarios de emisiones, objetivos de reducción de CO<sub>2</sub>, certificaciones ambientales e información ESG verificable. Como consecuencia, cada vez más pymes están incorporando la descarbonización a su estrategia **para responder a las nuevas exigencias de la cadena de valor**.

Los datos de emisiones de huella de carbono constituyen la base para definir objetivos de reducción realistas y desarrollar planes de descarbonización eficaces

&gt;

Los datos de emisiones de huella de carbono constituyen la base para definir objetivos de reducción realistas y desarrollar planes de descarbonización eficaces.

Pero disponer de un cálculo de la huella de carbono no es suficiente. En un contexto en el que la información climática adquiere cada vez mayor relevancia para la toma de decisiones empresariales, la calidad y fiabilidad del dato se convierten en factores determinantes.

### El nuevo reto: la confianza en el dato climático

La creciente demanda de información climática plantea un nuevo desafío para las organizaciones: garantizar que los datos sobre los que construyen sus estrategias de descarbonización sean sólidos, trazables y verificables.

No se trata únicamente de medir más, sino de medir mejor. Un dato climático poco robusto puede llevar a establecer objetivos poco realistas, priorizar inversiones inadecuadas o asumir riesgos regulatorios y reputacionales.



Por ello, las organizaciones recurren cada vez más a verificaciones realizadas por entidades independientes acreditadas, como ACERTA. Estas verificaciones aportan credibilidad a la información reportada reforzando la confianza de clientes, inversores y otros grupos de interés.

### Ayudas para la financiación

La financiación europea constituye un instrumento clave para impulsar la descarbonización. Entre los principales mecanismos destacan los fondos europeos, especialmente *NextGenerationEU* y los Fondos de Innovación, financiados con los ingresos procedentes del Sistema Europeo de Comercio de Emisiones (EU ETS).

En España, el PERTE de Descarbonización Industrial reúne distintos programas de ayudas destinados a reducir las emisiones de la industria mediante la financiación de proyectos de electrificación de procesos, eficiencia energética, hidrógeno renovable, sustitución de combustibles fósiles y economía circular. Durante 2025, el Ministerio de Industria y Turismo ha concedido alrededor de 450 millones de euros en ayudas a cerca de 75 proyectos, consolidando este instrumento como uno de los principales impulsores de la descarbonización industrial en nuestro país. ■



### ACERTA: verificación climática para una transición empresarial con garantías

En un escenario en el que la descarbonización se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad empresarial, **contar con información climática fiable y verificada resulta esencial para generar confianza, acceder a nuevas oportunidades y afrontar con garantías la transición** hacia una economía baja en carbono.

**ACERTA acompaña a las organizaciones en este proceso como entidad independiente de evaluación de la conformidad, especializada en certificación, validación y verificación.** Con más de 20 años de experiencia y presencia en más de 15 países, su apuesta por la innovación y la especialización le ha permitido consolidarse como referente en *Food e I+D+i* y reforzar su actividad en el ámbito ESG.



## El error que está frenando la descarbonización industrial (y no es la tecnología)

Toni Ballester  
CEO de Estel

Ese patrón se repite tanto que merece un nombre: el mito de la tecnología única. Y conviene desmontarlo cuanto antes, porque el margen para equivocarse se está estrechando. La normativa europea de reporte de sostenibilidad, la taxonomía verde y la presión de inversores y grandes clientes obligan cada vez más a documentar, con cifras verificables, la huella de carbono y su evolución. A la vez, la volatilidad del mercado eléctrico ha dejado claro que depender en exclusiva de la red no es solo un riesgo ambiental: es un riesgo operativo y financiero. Descarbonizar y ganar autonomía energética se han convertido, de facto, en la misma tarea.

### La descarbonización no se consigue con una única tecnología, sino con un sistema integrado

La experiencia de Estel Energy operando plantas reales en hoteles, industria y grandes infraestructuras apunta en una dirección muy concreta: las reducciones de emisiones que de verdad importan no llegan de una tecnología aislada, sino de un sistema. La trigeneración de alta eficiencia produce electricidad, calor y frío a partir de una única fuente energética, aprovechando un calor que en instalaciones convencionales se pierde. La energía fotovoltaica

cubre parte de la demanda con una fuente renovable y sin emisiones directas. Y el almacenamiento con baterías aporta la flexibilidad para guardar excedentes y absorber los picos de consumo que, por sí sola, ninguna de las otras dos tecnologías sabe gestionar. Por separado, las tres reducen emisiones. Coordinadas como un único sistema, el resultado deja de ser una suma de mejoras puntuales y se convierte en una transformación estructural.

Diseñar ese sistema, y no solo instalarlo, es lo que marca la diferencia, y exige conocer a fondo cómo opera cada sector. Un hotel concentra su demanda de calor y frío en franjas horarias muy definidas, ligadas a la ocupación. Una planta industrial necesita continuidad de suministro casi sin margen de interrupción. Una gran infraestructura combina ambas exigencias a una escala muy superior. Aplicar la misma plantilla a los tres casos es, precisamente, la manera más rápida de repetir el error de la cubierta solar que no llega a cumplir lo prometido. Por eso Estel Energy asume el proyecto de principio a fin -diseño, ejecución y gestión- en lugar de limitarse a integrar equipos de terceros: la responsabilidad sobre el resultado no se puede repartir entre fabricantes que nunca ven la instalación funcionando en conjunto.

&gt;

### Las empresas no fracasan en la transición energética por falta de soluciones disponibles, sino por intentar resolverla con una sola pieza del puzle.

Hay una escena que se repite en muchas empresas que inician su proceso de descarbonización: instalan una gran cubierta fotovoltaica, comunican la inversión y esperan ver caer tanto la factura energética como las emisiones. Meses después llega una doble sorpresa: la generación solar cubre una parte del consumo, pero no resuelve ni las horas sin sol ni los picos de demanda del mediodía, y la reducción real de emisiones se queda muy por debajo de lo prometido en el proyecto inicial. No es un fallo de la tecnología solar. Es un fallo de diagnóstico: se ha resuelto una pieza del problema energético dando por hecho que era el problema entero.



“La normativa europea de reporte de sostenibilidad, la taxonomía verde y la presión de inversores y grandes clientes obligan cada vez más a documentar, con cifras verificables, la huella de carbono y su evolución”



>

### Digitalización, inteligencia artificial y datos: las claves para convertir la eficiencia en resultados medibles

La otra mitad de la ecuación es la gestión inteligente. Los gemelos digitales -réplicas virtuales de una instalación que permiten simular escenarios y anticipar el efecto de una decisión antes de aplicarla- y los algoritmos de inteligencia artificial que procesan miles de variables operativas en tiempo real son los que deciden, minuto a minuto, cómo se reparte la carga entre los motores de trigeneración, la generación solar y las baterías. El beneficio no se limita a la eficiencia energética: también mejora el mantenimiento predictivo, reduce las paradas no programadas y hace que la instalación siga ganando rendimiento con el tiempo, en lugar de quedarse fijada en los parámetros con los que se puso en marcha el primer día.

Y, como en cualquier argumento sobre descarbonización, los datos pesan más que las intenciones. En una instalación híbrida de trigeneración y fotovoltaica en

operación, la reducción de emisiones supera las 170 toneladas de CO<sub>2</sub> al año, un 44 % menos que una instalación convencional equivalente. En el conjunto de proyectos de Estel Energy con este enfoque integrado, las reducciones alcanzan hasta el 45 % de las emisiones de CO<sub>2</sub>. No son cifras de laboratorio: son las que arrojan los informes mensuales que Estel Energy entrega a sus clientes junto con la factura, comparados frente a una instalación convencional equivalente, del tipo que hoy alimenta los indicadores ESG de una compañía y resiste la revisión de un auditor externo, no solo la de un departamento de comunicación.

La próxima vez que una empresa se plantee su plan de descarbonización, la pregunta que de verdad debería hacerse no es qué tecnología instalar, sino con quién construir el sistema completo que haga que todas trabajen juntas. Esa distinción, que hoy parece un matiz, es probablemente la línea que en pocos años separará a las organizaciones que cumplieron sus objetivos climáticos de las que solo publicaron una nota de prensa sobre ello. ■

MARBELLA  
**STARLITE**  
Occident

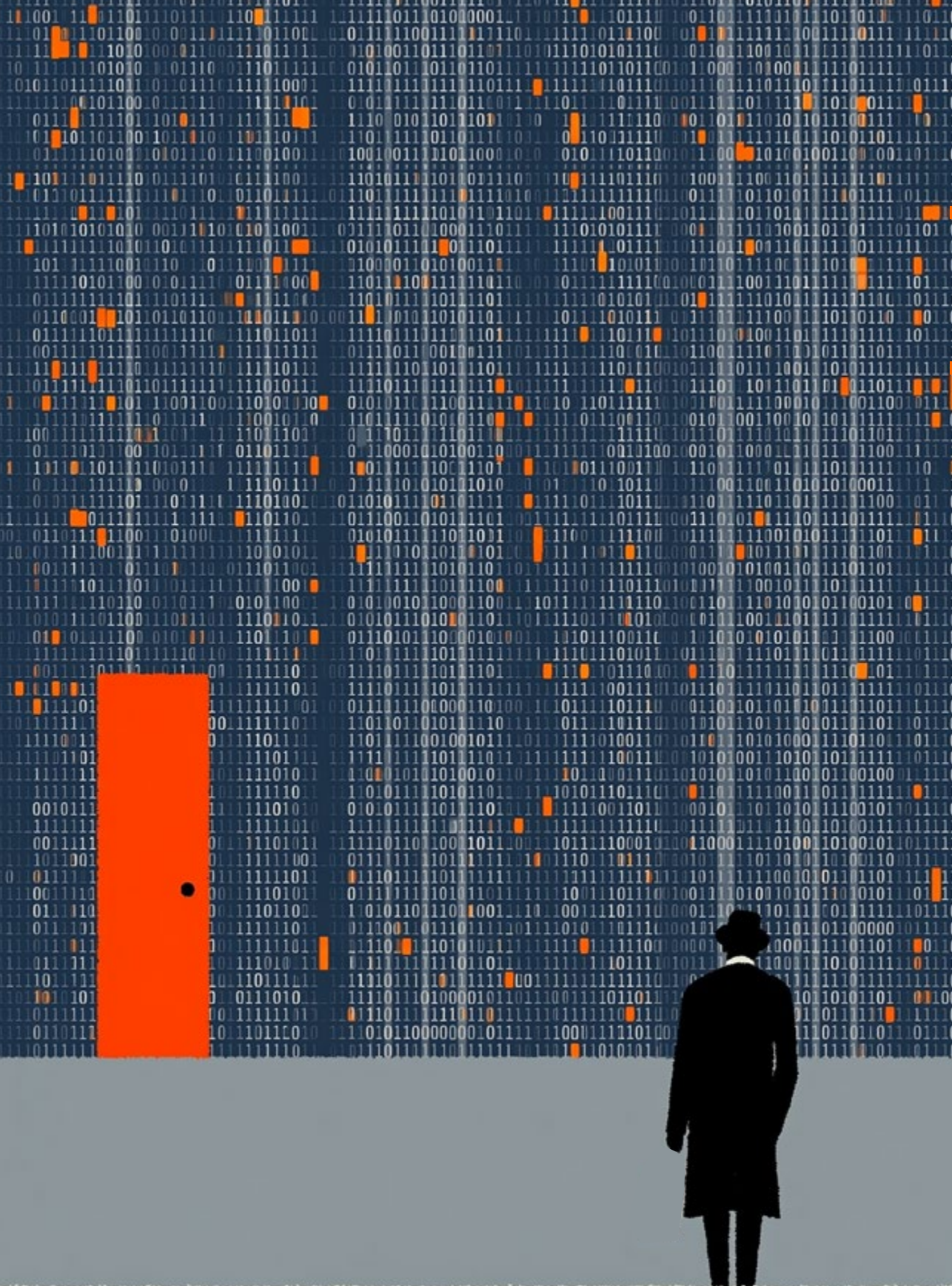
**15 AÑOS**  
SIENDO IRREPETIBLES

GRACIAS POR FORMAR PARTE DE UNA EDICIÓN  
QUE QUEDARÁ PARA LA HISTORIA  
**¡NOS VEMOS EN MADRID!**



[starliteoccident.com](http://starliteoccident.com)





REPORTAJE ESPECIAL

# Organizaciones Algorítmicas

## Gobernar el dato, activar la *inteligencia*

La IA ha acelerado una transformación que llevaba años gestándose: el dato ha dejado de ser un activo técnico para convertirse en una prioridad estratégica. Gobernarlo, protegerlo, conectarlo y convertirlo en decisiones fiables marca ya la diferencia entre organizaciones que solo digitalizan procesos y compañías capaces de anticipar, innovar y competir en tiempo real.

Durante años, las empresas hablaron del dato como el “nuevo petróleo”, pero la metáfora empieza a quedarse corta. Su valor ya no reside solo en acumularlo, sino en gobernarlo, conectarlo y convertirlo en inteligencia útil para el negocio. Ahí emerge la lógica de las organizaciones *algorítmicas*: compañías que incorporan datos, automatización, analítica e IA en el corazón de sus decisiones.

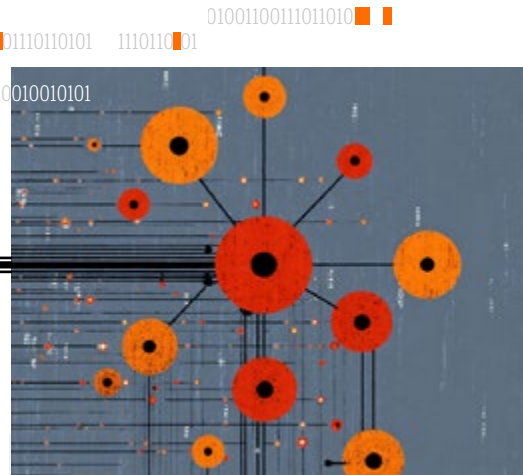
El momento es especialmente relevante porque la Inteligencia Artificial ha desplazado el debate desde la eficiencia hacia la capacidad de decisión. Las empresas ya no se preguntan únicamente cómo automatizar tareas, sino cómo anticipar escenarios, personalizar productos y servicios, optimizar recursos, reducir riesgos y responder con mayor velocidad. En esa transición, el dato deja de ser un recurso de soporte para convertirse en infraestructura estratégica.

Como apuntan las predicciones de Gartner en datos y analítica para 2026, la IA impactará en todos los ámbitos de la gestión del dato, desde la gobernanza y el liderazgo hasta la analítica avanzada y la inteligencia organizativa. Pero la tecnología no transforma por sí sola: necesita datos fiables, estructuras de gobierno claras, infraestructuras preparadas y decisiones de negocio bien formuladas.

### Gobernanza: la nueva disciplina estratégica

El primer gran aprendizaje de esta etapa es que no hay *inteligencia* robusta sin gobierno del dato. Calidad, trazabilidad, seguridad, permisos de uso, interoperabilidad, responsabilidad y supervisión han dejado de ser asuntos reservados a los equipos técnicos o jurídicos. Forman parte de la conversación de comité de dirección.





### El nuevo mapa de la organización algorítmica

- **Dato gobernado:** calidad, trazabilidad, permisos, interoperabilidad.
- **Infraestructura:** cloud, centros de datos, conectividad, ciberseguridad.
- **IA y analítica:** modelos predictivos, agentes, automatización, decisiones en tiempo real.
- **Riesgo y confianza:** seguridad, cumplimiento, supervisión, AI Act.
- **Impacto en negocio:** eficiencia, anticipación, innovación, productividad y ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gartner, Comisión Europea, IBM y SpainDC.

>

La CE ha reforzado este giro con una arquitectura regulatoria que sitúa el dato y la IA en el centro de la competitividad y la confianza. El *Data Act*, aplicable desde el 12 de septiembre de 2025, busca facilitar el acceso y uso justo de los datos generados por dispositivos conectados, desde maquinaria industrial hasta vehículos o equipamientos empresariales. Además, complementa al *Data Governance Act* y pretende avanzar hacia un verdadero mercado único europeo del dato.

En paralelo, el *AI Act* configura el primer marco jurídico integral de IA del mundo, con un enfoque basado en riesgos y orientado a fomentar una IA fiable en Europa. Para las empresas, esto implica una transición importante: la gobernanza deja de ser una capa de cumplimiento para convertirse en una condición de escalabilidad. Un modelo de IA que no pueda explicarse, auditarse o supervisarse difícilmente podrá desplegarse en procesos críticos.

Pero la regulación no es el único motor. También pesa la presión competitiva. A medida que los datos se convierten en materia prima de modelos predictivos, asistentes inteligentes, agentes autónomos y sistemas de decisión, las empresas necesitan establecer reglas internas sobre qué datos se pueden usar, con qué finalidad, bajo qué controles y con qué responsabilidades. Sin ese marco, la organización puede avanzar rápido en pilotos, pero encontrar enormes dificultades para escalar.

Gartner también identifica para 2026 el auge de plataformas de gobierno de IA, orientadas a centralizar la supervisión, aplicar marcos de gestión de riesgos y hacer cumplir controles sobre modelos, datos y usos. Esta tendencia responde a una necesidad creciente: que la IA no opere como una capa opaca, sino como una capacidad integrada, supervisada y alineada con el negocio.

### La calidad del dato, el cuello de botella invisible

Ahora bien, como aseguran cada vez más expertos, buena parte de los proyectos de IA no fracasan por falta de ambición tecnológica, sino por una razón más elemental: los datos no están preparados. Están dispersos, duplicados, desactualizados, incompletos o encerrados en silos funcionales. En muchos casos, las compañías han invertido en capas avanzadas de analítica antes de resolver la base: qué dato existe, dónde está, quién lo gestiona, cómo se actualiza y qué nivel de confianza merece.

La consecuencia es evidente. Si los datos no son consistentes, los modelos no pueden generar respuestas fiables. Si los sistemas no están integrados, la toma de decisiones se ralentiza. Si no existe una visión única de cliente, operación, riesgo o talento, la organización termina compitiendo con versiones contradictorias de la realidad.

El debate sobre la IA ha devuelto protagonismo a una disciplina menos vistosa, pero esencial: la gestión del dato. *Data lakes*, *data warehouses*, arquitecturas híbridas, modelos *cloud*, gobierno federado, *master data management*, observabilidad, seguridad, privacidad y analítica avanzada forman parte de una misma cadena de valor.

*Data lakes*, *data warehouses*, arquitecturas híbridas, modelos *cloud*, gobierno federado, *master data management*, observabilidad, seguridad, privacidad y analítica avanzada forman parte de una misma cadena de valor

Deloitte ha advertido recientemente de una brecha relevante entre el uso creciente de IA en la toma de decisiones y la madurez de los mecanismos de calidad y confianza del dato. Según una información publicada por *The Australian* a partir de un informe de la firma, aunque una mayoría de directivos declara utilizar IA en procesos de decisión, solo una minoría estaría adoptando medidas avanzadas para reforzar la calidad, procedencia y fiabilidad de los datos. La lectura empresarial es clara: sin trazabilidad y validación, la IA puede amplificar errores con más velocidad que cualquier sistema anterior.

La competitividad empieza a depender, por tanto, de la capacidad de reducir la distancia entre el dato y la decisión. En sectores como Industria, Banca, Salud, Energía, Seguros, Distribución o Logística, esa distancia puede traducirse en eficiencia operativa, personalización comercial, prevención de riesgos, mantenimiento predictivo, optimización de inventarios o detección temprana de incidencias. El dato no solo informa: activa.

### Centros de datos: la infraestructura física de la inteligencia

Asimismo, el auge de la IA ha recordado algo que a veces se olvida en los discursos digitales: la economía del dato necesita infraestructura física. Centros de datos,

>

> conectividad, energía, refrigeración, *cloud*, ciberseguridad y capacidad de cómputo se han convertido en piezas críticas de la nueva competitividad.

España aparece en este mapa con una oportunidad relevante. Según SpainDC, la Asociación Española de Data Centers, el sector podría movilizar hasta 66.900 millones de euros en inversiones directas e indirectas hasta 2030. En 2025, la potencia instalada en centros de datos comerciales alcanzó los 439 MW, un 24 % más que en 2024, y la previsión apunta a 2.537 MW en 2030.

No es solo una cuestión tecnológica. Es una cuestión industrial, energética y territorial. Los centros de datos se están convirtiendo en nodos estratégicos para atraer inversión, generar empleo cualificado, reforzar la soberanía digital y conectar a las empresas con capacidades de cómputo cada vez más exigentes. El crecimiento de la IA, la expansión del *cloud* y la digitalización de procesos empresariales están acelerando la demanda de estas infraestructuras.

La Península Ibérica gana peso, además, en un mercado europeo tensionado por la demanda de IA. Colliers estima que la región cuenta con casi 14 GW IT en proyectos anunciados y más de 3.300 MW IT operativos previstos antes de 2030, con Aragón, Madrid y Barcelona concentrando buena parte de los nuevos proyectos diseñados para cargas de IA. Este crecimiento abre también nuevos retos. La disponibilidad energética, la sostenibilidad, la eficiencia hídrica, la integración renovable, la planificación urbanística y la conexión con el tejido empresarial serán factores determinantes. La IA necesita potencia de cálculo, pero también legitimidad ambiental y social.



La organización algorítmica no empieza en el algoritmo: empieza en la infraestructura que permite que ese algoritmo funcione de forma segura, eficiente y sostenible

**De la automatización a la *inteligencia* en tiempo real**

El siguiente salto competitivo no estará solo en automatizar tareas, sino en construir organizaciones capaces de aprender y actuar en tiempo real. La diferencia entre digitalización e *inteligencia* reside precisamente ahí. Digitalizar es convertir procesos analógicos en procesos soportados por tecnología. Activar *inteligencia* es utilizar datos y modelos para anticipar escenarios, recomendar decisiones, automatizar respuestas y mejorar continuamente. En la práctica, esto implica que los sistemas empresariales empiezan a comportarse menos como archivos de información y más como redes de decisión. Un área comercial puede anticipar la propensión de compra de un cliente. Una fábrica puede ajustar parámetros de producción según señales operativas. Una aseguradora puede detectar patrones de fraude. Un departamento financiero puede simular escenarios de liquidez. La cadena de suministro puede reaccionar antes ante disrupciones.

Gartner identifica entre sus tendencias de datos y analítica de 2026 el avance del *agentic data streaming*, vinculado a la capacidad de los agentes de IA para operar sobre flujos de datos en tiempo real. Esta evolución apunta a un cambio relevante: los datos dejan de ser solo históricos y descriptivos para convertirse en señales vivas que alimentan decisiones automatizadas, recomendaciones y acciones inmediatas.

La oportunidad es enorme, pero también lo es la exigencia organizativa. La *inteligencia* en tiempo real requiere datos integrados, procesos rediseñados, sistemas interoperables y criterios claros sobre qué decisiones pueden automatizarse y cuáles deben quedar bajo supervisión humana. Sin esa arquitectura, el riesgo es multiplicar herramientas sin cambiar realmente la capacidad de decisión.

**Seguridad, confianza y riesgo: la otra cara de la *inteligencia***

Eso sí, cuanto más dependen las empresas del dato, mayor es su exposición. La IA amplifica capacidades, pero también riesgos. Modelos entrenados con información sensible, herramientas no autorizadas, *shadow AI*, filtraciones, sesgos, decisiones opacas o usos indebidos pueden comprometer tanto la seguridad como la reputación.

IBM alerta en su *‘Cost of a Data Breach Report 2025’* de que la adopción de IA está avanzando más rápido que su gobierno. La compañía señala que los sistemas de IA no gobernados tienen más probabilidades de verse afectados por brechas y pueden elevar el coste de los incidentes. Su análisis también pone el foco en el denominado “AI oversight gap”: la distancia entre la velocidad de adopción de la IA y la existencia de políticas, controles y procesos de supervisión suficientes.

La conclusión es clara: la confianza será una ventaja competitiva. No bastará con ser más rápido o más automatizado. Habrá que demostrar que los datos se usan correctamente, que los algoritmos son supervisables, que las decisiones críticas tienen trazabilidad y que la organización puede responder ante incidentes. ■



ENTREVISTA

**Pablo Sierra Rodríguez**Director de Desarrollo  
de Producto en PFS Grupo

## “Las organizaciones algorítmicas no se construyen alrededor de la IA, sino de procesos bien gobernados”

La transformación basada en datos no empieza necesariamente por la tecnología, sino por la forma en que una organización trabaja, mide y gobierna sus procesos. Pablo Sierra Rodríguez (PFS Grupo) analiza por qué la automatización, la trazabilidad y la integración de sistemas son claves para construir compañías más inteligentes, medibles y preparadas para incorporar IA sin perder control operativo.

En la práctica, muchos datos nacen de procesos internos y sistemas tecnológicos que no siempre están bien definidos, conectados o preparados para escalar. ¿Por dónde debería empezar una empresa que quiere transformar su operativa en una fuente fiable de información para la toma de decisiones?

Muchas empresas creen que tienen un problema de datos cuando, en realidad, tienen un problema de procesos. Existe una idea muy extendida de que la transformación hacia una organización basada en datos comienza por la tecnología o por implantar herramientas de análisis e IA. Sin embargo, nuestra experiencia nos demuestra que el verdadero punto de partida son los procesos. Los datos no aparecen de forma espontánea; son el resultado de cómo trabaja una organización.

Si los procesos son manuales, poco homogéneos o dependen de criterios individuales, la información que generan será incompleta, inconsistente o difícil de explotar. Por eso, las organizaciones deberían empezar analizando cómo fluye el trabajo, qué actividades aportan valor, qué información se genera en cada etapa y dónde existen ineficiencias o pérdidas de información. Tecnologías como BPM y BPA permiten precisamente modelar, ejecutar, medir y mejorar esos procesos, convirtiendo la propia operación diaria en una fuente continua de conocimiento para la organización. Eso, unido con *Process Mining*, es un buen punto de partida.

**Muchas compañías han digitalizado herramientas, pero siguen manteniendo procesos fragmentados, tareas manuales, infraestructuras rígidas o sistemas poco trazables. ¿Qué señales indican que una organización necesita revisar su base operativa y tecnológica antes de avanzar hacia modelos más automatizados o basados en datos?**

En muchas empresas no faltan datos; falta saber por qué se capturan, quién los utiliza y qué decisión permiten tomar. Existen señales muy claras que indican que una organización necesita detenerse a revisar sus procesos antes de seguir incorporando tecnología.



**Las organizaciones algorítmicas requieren una visión integral de los procesos. ¿Qué diferencia existe entre automatizar tareas y gestionar procesos de extremo a extremo?**

Uno de los errores más habituales es confundir automatización con eliminación de tareas repetitivas. Eso genera pequeñas mejoras, pero rara vez transforma una organización. El verdadero potencial de la automatización no está en hacer una tarea concreta unos segundos más rápido, sino en transformar los procesos de negocio que generan valor y atraviesan diferentes departamentos.

Automatizar un proceso de extremo a extremo significa diseñar y orquestar todo el flujo de trabajo: desde que se inicia una necesidad hasta que finaliza, coordinando personas, sistemas, información y reglas de negocio de forma integrada. Tecnologías como BPM con desarrollo *Low Code/No Code*, impulsadas por IA, permiten precisamente abordar esa transformación. Permiten conectar aplicaciones, personas y sistemas en un único flujo de trabajo, proporcionando trazabilidad, control y capacidad de adaptación. Ese es el verdadero salto que necesitan las organizaciones algorítmicas.

&gt;

>

La trazabilidad ya no responde únicamente a exigencias regulatorias. Hoy es una herramienta de gestión, es más, en una dimensión imprescindible y ligada a los procesos. Cuando una empresa conoce en tiempo real qué está ocurriendo en sus procesos puede detectar cuellos de botella, medir tiempos, identificar desviaciones y mejorar continuamente su rendimiento. Los procesos automatizados permiten registrar automáticamente cada actividad realizada, quién la ejecutó,

En ese escenario, los agentes de IA asumirán cada vez más tareas concretas dentro de los flujos de trabajo, colaborando con las personas y automatizando actividades que hoy requieren intervención manual. Pasaremos de construir cuadros de mando a dialogar con la información mediante IA, obteniendo análisis, predicciones y recomendaciones en tiempo real. Pero para que todo esto funcione es imprescindible mantener el control. Siempre necesitaremos de un sistema que haga de capa superior que integre, orqueste y gobierne. Es donde se define cómo deben ejecutarse los procesos, cómo interactúan las personas, los sistemas y la inteligencia artificial, garantizando la trazabilidad, el control y la mejora continua. Porque, al final, las organizaciones algorítmicas no se construyen alrededor de la IA, sino alrededor de procesos bien gobernados. ■

Construir juntos para prosperar



**ACCEDE YA**





**"Es innegociable operar bajo acuerdos de *Zero Data Retention* (ZDR) al conectar nuestros sistemas con proveedores de LLMs"**

ENTREVISTA  
Javier Díaz  
CEO de Innatial Developers

La transformación digital está cambiando la forma en que las empresas diseñan sus aplicaciones, gestionan la información y toman decisiones. Javier Díaz, CEO de Innatial Developers, analiza en esta entrevista las claves para construir ecosistemas digitales escalables y seguros, mejorar la experiencia de usuario y garantizar la calidad del dato, la robustez tecnológica y una gobernanza eficaz.

En muchas organizaciones, las aplicaciones nacen para resolver una necesidad concreta, pero no siempre se diseñan pensando en los datos que generarán ni en su explotación algorítmica. ¿Cómo debería plantearse un proyecto digital desde el inicio para construir verdaderas organizaciones *algorítmicas* capaces de aportar información útil a la toma de decisiones?

Hoy en día, apoyarse en la IA para la toma de decisiones ha dejado de ser una opción tecnológica para convertirse en el núcleo estratégico del negocio . Esto permite encontrar patrones ocultos, realizar predicciones exactas y plantear optimizaciones que antes exigían un conocimiento técnico y del modelo de negocio extremadamente profundo.

Para que esta toma de decisiones sea cien por cien confiable y se eviten las alucinaciones de los modelos, en *Innatial Developers* diseñamos arquitecturas orientadas a agentes aplicando marcos metodológicos estrictos.

El dato está pasando a formar parte del núcleo operativo de las empresas. Desde vuestra experiencia en desarrollo avanzado y arquitecturas de *software*, ¿qué diferencia a una herramienta funcional de un ecosistema digital escalable y orientado a la IA?

La diferencia fundamental radica en la interoperabilidad profunda y autónoma. Antes construíamos herramientas para problemas concretos o sistemas que cubrían procesos globales; ahora la solución debe permitir el análisis integral y la interconexión con

01011 10010

010011001110110101 1101010101

010011001110110101

otros sistemas para obtener un contexto global de la empresa. Esta interconexión, que antes se limitaba a APIs tradicionales, ha experimentado un crecimiento exponencial gracias a la IA y a la integración de *Model Context Protocols* (MCPs).

**La experiencia de usuario es clave para la adopción de nuevas soluciones. ¿Qué papel juegan el diseño, la usabilidad y las integraciones de IA en la calidad del dato y en la capacidad de medir y mejorar?**

La calidad del dato depende de que el usuario entienda por qué un proceso requiere ciertos pasos y no se salte partes del mismo. Para lograr esto, es vital involucrarlos en la toma de requisitos. Nuestra prioridad técnica es que la herramienta ofrezca velocidad, sencillez y un uso intuitivo. Al integrar asistentes de IA directamente en el flujo de trabajo, no solo evitamos que los usuarios tomen atajos que corrompan los datos, sino que logramos una acogida mucho mejor, garantizando así información estructurada y de alta calidad para la toma de decisiones.

**Innatial pone el foco en integración continua, control de código, metodologías avanzadas, testing y despliegue. ¿Cómo ayudan estos elementos técnicos a reducir riesgos y asegurar que un producto basado en IA evolucione de forma robusta?**

La gestión de código y los despliegues continuos son cimientos innegociables para garantizar actualizaciones correctas y evitar efectos colaterales que rompan funcionalidades existentes. Contar con *tests* unitarios, de integración y funcionales asegura que las nuevas implementaciones convivan perfectamente con lo que ya funcionaba. En nuestra operativa integramos herramientas avanzadas de IA Generativa y agentes de codificación que agilizan enormemente la programación y la creación de estos tests. Sin embargo, delegar en la IA requiere control; se necesita un equipo experto para orquestrar los sistemas automatizados.

Con la integración de la IA en el núcleo operativo de las empresas, los riesgos de fuga de información corporativa y la exposición de datos sensibles se han disparado tanto a nivel interno como frente a proveedores externos. Teniendo en cuenta el nuevo marco regulatorio del *AI Act*, ¿cómo debe plantearse la securización y la gobernanza para mitigar estos riesgos en productos digitales críticos?

A nivel interno, la estrategia central exige una gestión de identidades y un control de accesos extremadamente granular. Los agentes de IA deben operar bajo el principio de mínimo privilegio, heredando y respetando estrictamente los permisos del usuario final. Es decir, la IA solo debe procesar y devolver los datos que esa persona concreta está autorizada a ver. A nivel externo, la fuga de información hacia los propios creadores de los modelos es una amenaza crítica. Por ello, es innegociable operar bajo acuerdos de *Zero Data Retention* (ZDR) al conectar nuestros sistemas con proveedores de *LLMs*.

"La calidad del dato depende de que el usuario entienda por qué un proceso requiere ciertos pasos y no se salte partes del mismo"

Todo esto cobra una urgencia vital con el reciente *AI Act* europeo, que impone exigencias severas en cuanto a trazabilidad, gestión de riesgos y gobierno de los datos. Para cumplir con esta regulación y sostener productos digitales críticos, ya no es suficiente garantizar la seguridad general de la información con el ENS o la ISO-27001. Las organizaciones que quieran liderar este cambio tecnológico necesitan integrar también la ISO-42001, el estándar global para los Sistemas de Gestión de Inteligencia Artificial. ■

¡Accede a la  
entrevista completa

**LEER AHORA**



# Actualidad&Empresa

---

[**Marketing Insights**] Publicar más ya no basta: la saturación de contenidos y la fragmentación de canales obligan a las marcas a competir menos por volumen y más por relevancia [**People & Culture**] Absentismo laboral: nuevas respuestas para un reto creciente [**Tech Makers**] Automatizar lo automatizable. El reto empresarial en tiempos de IA [**Pulso Inmobiliario**] Vivienda en transformación: del activo problemático al hogar [**En Clave Sectorial**] Entrevista a José María Erhardt, CEO de MatErh: “La póliza es solo una herramienta: la gestión del riesgo empieza mucho antes” [**Panorama CEO**] BNEW 2026: la nueva economía desdibuja las fronteras entre sectores [**Economía en Transformación**] José María Martínez Pérez (Repsol): El paréntesis que terminó. Cómo cambia la toma de decisiones cuando cambia el mundo [**Conversaciones desde la Sede de...**] Entrevista a Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares: “El principal objetivo es construir un puerto preparado para afrontar los retos de las próximas décadas”

# Publicar más ya no basta

En un entorno saturado de contenidos y fragmentación de canales, las marcas se ven obligadas a competir menos por volumen y más por relevancia

Nunca fue tan fácil producir contenido. Tampoco tan difícil conseguir que alguien le preste atención. Las marcas cuentan hoy con más herramientas, formatos, canales y datos que nunca para comunicarse con sus audiencias. Pero ese exceso de posibilidades ha generado una nueva paradoja para el marketing: publicar más no siempre significa impactar más. En un entorno saturado de mensajes, algoritmos cambiantes y consumidores cada vez más exigentes, la ventaja ya no está solo en estar presente, sino en construir relevancia. La IA acelera la producción, el vídeo corto redefine los códigos de comunicación y la medición exige ir más allá del alcance o los likes. El marketing entra así en una etapa de madurez en la que estrategia, creatividad y negocio vuelven a encontrarse.

Durante años, buena parte de la conversación digital se organizó en torno a una lógica de presencia. Las empresas debían estar en RRSS, alimentar sus perfiles, adaptarse a cada nueva plataforma y mantener una frecuencia constante de publicación. La visibilidad parecía depender, en gran medida, de ocupar espacio. Pero ese modelo empieza a mostrar síntomas de agotamiento.

La audiencia recibe cada día cientos de impactos procedentes de marcas, medios, creadores, plataformas, comunidades y contenidos generados por usuarios. La competencia por la atención ya no se libra únicamente entre empresas de un mismo sector, sino contra cualquier estímulo capaz de capturar unos segundos de interés.

En ese contexto, estudios como el *'Social Media Study 2026'* de Metricool y Cyberclick ponen cifras a una percepción ampliamente compartida por los equipos de marketing: la saturación de contenidos se ha convertido en uno de los grandes retos del social media. El estudio, elaborado a partir de entrevistas a profesionales del ecosistema digital y del análisis de millones de publicaciones, apunta a una conclusión clara: las RRSS entran en una fase más estratégica, en la que publicar por inercia pierde eficacia y cobra importan-

cia la capacidad de elegir mejor dónde, cómo y para qué comunicar.

No se trata, por tanto, de abandonar los canales digitales, sino de cambiar la pregunta. Durante mucho tiempo, muchas organizaciones se preguntaron cuántas veces debían publicar o en qué plataformas tenían que estar. Ahora, la cuestión relevante es otra: qué conversación quieren liderar, qué valor aportan a sus audiencias y qué papel cumple cada canal dentro de sus objetivos de negocio.

### Un ecosistema digital más maduro y más fragmentado

La presión por captar atención no es un fenómeno aislado. Los expertos de IAB Spain confirman que las RRSS siguen ocupando un lugar central en la relación entre usuarios, marcas y procesos de compra. La conversación social, la recomendación, el descubrimiento de productos y la interacción con empresas forman parte ya de una experiencia de consumo cada vez más híbrida. A su vez, el informe *'Digital 2026: Spain'*, elaborado por DataReportal, sitúa el fenómeno en un marco más amplio: internet, el móvil y las plataformas sociales conforman un ecosistema cotidiano en el que los usuarios alternan información, entretenimiento, compra, conversación





#### 4 drivers para entender el marketing en un entorno fragmentado

##### • Nuevos canales de alto crecimiento

El retail media crece con fuerza en Europa, con una inversión cercana a los 18.000 millones de euros en 2025, redirigiendo presupuesto desde otros canales.

##### • Descubrimiento social e influencia de creadores

Los consumidores descubren marcas a través de feeds sociales, creadores y comunidades, impulsando un aumento del 72 % en la inversión en marketing de influencia.

##### • La complejidad omnicanal sustituye a la jerarquía de canales

Ninguna plataforma domina por sí sola. El marketing debe gestionar un ecosistema fragmentado de IA, televisión conectada, RRSS y mensajería.

##### • Más personalización omnicanal

Las experiencias impulsadas por IA elevan las expectativas del consumidor, que espera interacciones fluidas, hiperrelevantes y personalizadas en cada punto de contacto.

Fuente: Five Trends Shaping Marketing in 2026, Deloitte Digital.

>

y relación con marcas. Para las empresas, esto supone una oportunidad evidente, pero también una dificultad creciente: hay más puntos de contacto, más formatos y más caminos posibles para llegar al cliente. La fragmentación obliga a pensar con más precisión. Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube, X, *newsletters*, *blogs* corporativos, buscadores, comunidades privadas o canales de mensajería no cumplen la misma función. LinkedIn puede aportar posicionamiento directivo y reputación B2B; Instagram, cercanía visual y construcción de comunidad; TikTok, descubrimiento y lenguaje cultural; YouTube, profundidad y permanencia; la web, autoridad, conversión y control del dato propio. Así, los expertos insisten: la estrategia digital más eficaz ya no consiste en replicar el mismo mensaje en todos los espacios, sino en entender qué espera el usuario en cada uno de ellos.

#### La IA acelera, pero no diferencia por sí sola

La IA ha acelerado todavía más este cambio. Las herramientas generativas permiten redactar copies, diseñar imágenes, planificar calendarios editoriales, adaptar mensajes, analizar métricas o proponer segmentaciones en cuestión de minutos. Para muchas empresas, especialmente aquellas con equipos reducidos, la IA supone una oportunidad evidente: ganar velocidad, escalar capacidades y liberar tiempo para tareas de mayor valor. Pero la misma tecnología que permite producir más también puede aumentar el ruido. Si todas las marcas acceden a herramientas similares, utilizan estructuras parecidas y automatizan procesos con los mismos patrones, el riesgo es terminar generando contenidos cada vez más indistinguibles.

El informe *'The State of AI 2025'* de McKinsey refuerza esta idea desde una perspectiva empresarial más amplia: la adopción de la IA se ha extendido con rapidez en las organizaciones, pero el avance sigue siendo des-

La fragmentación del ecosistema digital obliga a pensar con más precisión. Además, Instagram, LinkedIn, TikTok, YouTube, X, *newsletters*, *blogs* corporativos, buscadores, comunidades privadas o canales de mensajería no cumplen la misma función

igual y el impacto depende menos de la herramienta en sí que de la capacidad para integrarla en procesos, cultura y toma de decisiones. En Marketing sucede algo parecido. La ventaja no estará únicamente en usar IA, sino en saber para qué usarla. La IA puede ayudar a detectar tendencias, ordenar información, acelerar pruebas o personalizar mensajes. Pero difícilmente sustituye la comprensión profunda de una marca, de su tono, de su mercado o de las emociones que movilizan a sus públicos. En una etapa de abundancia artificial, la autenticidad se convierte en un activo escaso.

#### El vídeo corto como nuevo lenguaje empresarial

Otro de los grandes cambios es la consolidación del vídeo corto. Lo que hace unos años parecía un formato asociado casi exclusivamente al entretenimiento o a públicos jóvenes se ha convertido en un lenguaje central de comunicación digital. *Reels*, vídeos breves, clips verticales o piezas adaptadas a consumo móvil ya forman parte de la estrategia de empresas de sectores muy diversos. El informe de Metrickool y Cyberclick apunta precisamente al peso creciente de este tipo de formatos dentro de las estrategias de marca. Pero el fenómeno va más allá de una tendencia de plataforma. El vídeo corto está modificando la forma en que las empresas explican lo que hacen, presentan productos, comparten conocimiento, activan campañas, atraen talento o acercan a sus equipos directivos a la audiencia.

Su fuerza está en la capacidad de síntesis. Obliga a explicar mejor, más rápido y con mayor claridad vi-

sual. También exige una transformación cultural: perder rigidez, asumir nuevos códigos y entender que la atención se conquista desde los primeros segundos. Para muchas organizaciones, el reto no es técnico, sino narrativo. No basta con grabar más vídeos; hay que aprender a contar mejor.

#### Medir más allá del alcance

También cambia la forma de medir. Durante años, buena parte del éxito en redes se evaluó con métricas de superficie: seguidores, *likes*, impresiones o alcance. Aunque siguen siendo indicadores útiles, resultan insuficientes para valorar el impacto real de una estrategia.

Las empresas necesitan entender si el contenido contribuye a generar confianza, atraer tráfico cualificado, mejorar la conversión, alimentar una comunidad, reforzar la reputación o apoyar objetivos comerciales. En un contexto de presión sobre los presupuestos, el marketing debe demostrar no solo visibilidad, sino contribución.

Esto no significa reducir toda acción a una venta inmediata. La construcción de marca sigue siendo esencial, especialmente en mercados donde la diferenciación es difícil y la competencia se intensifica. Pero sí implica definir mejor qué se espera de cada acción. No todos los contenidos deben vender, pero todos deberían responder a una intención: informar, inspirar, posicionar, generar recuerdo, resolver dudas, activar conversación o mover al usuario hacia una siguiente etapa de relación con la marca. ■

## "Gestionar una red social exige cabeza, estructura y estrategia"

ENTREVISTA  
**Iria Álvarez**  
CEO de ALMAMARK



Iria Álvarez, CEO de ALMAMARK, aborda en la presente entrevista las claves para transformar la presencia digital en impacto real, desde el uso estratégico de la inteligencia artificial hasta la integración de contenidos, campañas y canales.

**Desde la experiencia de ALMAMARK trabajando con empresas en estrategia digital, ¿qué están haciendo bien las marcas que consiguen diferenciarse en un entorno cada vez más saturado de contenido?**

Las marcas que hoy consiguen diferenciarse son aquellas que trabajan bien la creatividad y se atreven con ideas distintas, incluso disruptivas. Generar contenido por generar contenido ya no funciona, especialmente en plataformas sociales cada vez más saturadas. La diferencia está en tener algo que decir, una forma propia de contarlo y una estrategia que consiga que ese contenido tenga sentido dentro del negocio. No se trata únicamente de publicar más, sino de crear ideas capaces de captar la atención, conectar con el público y construir una identidad reconocible.

**¿Notáis que las empresas siguen preocupadas por "estar en redes" o empiezan a pedir estrategias más orientadas a resultados reales?**

En ALMAMARK hace tiempo que dejamos de trabajar con empresas cuyo único objetivo es "estar en

redes" o acumular seguidores sin una finalidad clara. Nuestra forma de trabajar parte de una visión 360 y está siempre orientada a objetivos reales. Esos objetivos pueden ser muy distintos: posicionar una marca, aumentar facturación, abrir nuevos mercados, franquiciar, captar clientes o mejorar procesos comerciales. No todas las empresas necesitan el mismo mapa ni las mismas acciones. Por eso, no trabajamos con un catálogo estándar de servicios, sino que diseñamos estrategias a medida en función del objetivo concreto de cada negocio. También somos selectivos con el tipo de cliente con el que trabajamos. Si una empresa únicamente quiere que le gestionemos las redes sin saber para qué, probablemente no seamos el partner adecuado. Para nosotros, la presencia digital tiene que responder a una estrategia y a un resultado.

**¿Cuál es el error más habitual que detectáis en marcas que publican mucho, pero no logran impacto?**

El error más habitual es publicar mucho contenido,

pero hacerlo sin una estrategia clara detrás. Se generan vídeos, publicaciones y piezas para mantener activa la red social, pero no se define qué debe conseguir cada contenido, cuál es su llamada a la acción o cómo se va a medir si realmente está funcionando. Publicar por publicar puede dar sensación de actividad, pero si no genera interacción, conversaciones, oportunidades comerciales o posicionamiento, entonces no está cumpliendo ninguna función real. Gestionar una red social exige cabeza, estructura y estrategia. Cada contenido debería responder a un objetivo concreto y estar alineado con la finalidad que el cliente quiere conseguir.

**¿Cómo está cambiando la IA el trabajo de marketing: ayuda a ganar eficacia o está generando contenidos demasiado parecidos entre marcas?**

La IA está ayudando muchísimo a ganar eficacia, pero también está provocando que muchas marcas empiecen a parecerse demasiado entre sí. Para nosotros, la diferencia está en cómo se utiliza. No entendemos la IA como una sustituta del equipo creativo, sino como una mente más dentro de la mesa. En nuestras reuniones de marketing, por decirlo de alguna manera, sentamos a la IA en una silla más. El equipo aporta contexto, experiencia, intuición y conocimiento del cliente; la IA aporta capacidad de análisis, información, datos y nuevas conexiones. Esa cocreación nos permite potenciar la creatividad y llegar a ideas mejores. El problema aparece cuando se usa para ir rápido, aceptar la primera respuesta y producir contenido estándar. Ahí sí se nota: los mensajes se parecen, los tonos se repiten y las marcas pierden personalidad. La IA puede hacerte más productivo y más creativo, pero solo si sigue habiendo criterio humano detrás.

**¿Qué peso tienen hoy formatos como el vídeo corto, las campañas segmentadas o la web dentro de una estrategia digital que realmente funcione?**

No creo que exista un reparto de peso universal entre el vídeo corto, las campañas segmentadas y la web. Depende del negocio, del público y, sobre todo, del objetivo. Soy una firme defensora de las estrategias omnicanal. Un vídeo corto puede funcionar muy bien de manera orgánica y después amplificarse mediante inversión, pero esa campaña necesita una segmentación adecuada y un destino que convierta: una web, una landing, un formulario o un proceso de compra bien construido.

**"Si la comunicación de la marca no está clara, la web está mal planteada o el contenido orgánico no transmite confianza, la publicidad no funcionará o exigirá una inversión mucho mayor para conseguir resultados"**

Para una empresa, el canal principal pueden ser las campañas de formularios de Meta; para otra, puede ser el posicionamiento orgánico de su web mediante SEO y SEM. La estrategia debe adaptarse a la realidad de cada negocio, no al canal que esté de moda. Es cierto que el vídeo tiene hoy una enorme capacidad de comunicación y captación de atención. Pero las campañas no pueden sostener por sí solas una estructura digital deficiente.

Si la comunicación de la marca no está clara, la web está mal planteada o el contenido orgánico no transmite confianza, la publicidad no funcionará o exigirá una inversión mucho mayor para conseguir resultados. Por eso, antes de invertir, revisamos siempre el conjunto. Una campaña bien segmentada necesita una marca, un mensaje y un ecosistema digital capaces de responder a la promesa del anuncio. ■



# Absentismo laboral: nuevas respuestas para un reto creciente

El absentismo laboral ha ganado peso en la agenda empresarial por su impacto en la productividad, los costes y la organización de los equipos. Sus causas son diversas -sanitarias, demográficas, culturales y organizativas- y afectan de forma distinta a cada compañía, con una incidencia especialmente relevante en las pymes. Frente a una respuesta centrada únicamente en el control, el reportaje reúne distintas miradas sobre cómo avanzar hacia una gestión más preventiva, apoyada en la salud laboral, el liderazgo, la comunicación y el compromiso.

España convive con una paradoja cada vez más evidente: el mercado laboral crea empleo, pero las horas efectivamente trabajadas no avanzan al mismo ritmo. El absentismo se ha instalado en esa brecha y ha dejado de ser un indicador secundario para convertirse en una variable clave de competitividad.

La fotografía más reciente confirma la magnitud del fenómeno. Randstad Research sitúa la tasa de absentismo laboral en el 7,6 % en el primer trimestre de 2026, con más de 1,6 millones de empleados ausentes cada día. En paralelo, otras estimaciones publicadas en julio de 2026 apuntan a que 1,2 millones de personas se encuentran diariamente de baja médica, una cifra que ha elevado el debate sobre la incapacidad temporal al primer plano económico y político.

La evolución de fondo también ayuda a entender la preocupación empresarial. Según datos de la Seguridad Social recogidos en 2026, la prevalencia media de la incapacidad temporal por contingencias comunes alcanzó en 2025 los 53,7 procesos por cada 1.000 asalariados, frente a los 51,1 de 2024. La serie crece de forma sostenida desde 2012, cuando se situaba en 19,1 procesos por cada 1.000 asalariados.

Pero el absentismo no puede interpretarse únicamente como una cifra. Patricia López Bayo, desde Mercer, lo sitúa como una señal estructural de cómo está funcionando -o dejando de funcionar- el sistema productivo. Una tensión que atraviesa a las personas, las organizaciones y la sociedad, y que impacta en la salud, la productividad, los márgenes y la sostenibilidad del modelo empresarial.

## El coste invisible de no estar

El primer impacto es operativo: turnos que no se cubren, equipos sobrecargados, retrasos, pérdida de eficiencia y mayor complejidad en la planificación. Pero la dimensión económica va mucho más allá. En 2025, el gasto público por incapacidad temporal alcanzó los 18.400 millones de euros, lo que la convierte en una de las mayores partidas de la Seguridad Social, solo por detrás de las pensiones. A esa cifra se suman unos 17.000 millones de euros abonados por las empresas, según estimaciones empresariales recogidas en el debate público.

La magnitud explica por qué el absentismo ha dejado de ser una conversación limitada a Recursos Humanos. Afecta a la cuenta de resultados, a la capacidad de inversión, a la organización de plantillas y a la productivi-

&gt;

dad agregada de la economía. En sectores intensivos en presencia física, turnos o atención directa, cada ausencia tiene además un efecto multiplicador: obliga a reorganizar cargas, tensiona a los equipos presentes y puede deteriorar el clima laboral.

La incidencia tampoco es homogénea. Las actividades industriales, sanitarias, logísticas, de servicios sociales o de atención presencial soportan una exposición mayor que otros sectores más profesionalizados o con mayor capacidad de flexibilidad. La estructura sectorial, la edad media de las plantillas, la organización de los turnos, la intensidad física o emocional del trabajo y las posibilidades reales de conciliación condicionan la exposición de cada empresa al problema.

### Salud, sistema y cultura organizativa

La incapacidad temporal concentra buena parte del debate, pero sus causas son múltiples. La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal identifica en 2026 varios factores que ayudan a explicar el

aumento: falta de supervisión y seguimiento de los procesos, evolución normativa más garantista, ciclo económico expansivo, aumento de la demanda de atención primaria e incremento de las listas de espera.

A esos elementos se suman otros factores de empresa: envejecimiento de la población activa, problemas de salud mental, trastornos musculoesqueléticos, responsabilidades de cuidado, organización de turnos, cargas de trabajo y calidad del liderazgo. Las bajas médicas y su coste se han duplicado desde la pandemia, con especial crecimiento de las relacionadas con salud mental y problemas digestivos, según datos difundidos en julio de 2026.

Carlos Santos García, Director General de Ibermutua, introduce una clave sistémica: la gestión del absentismo depende de una cobertura compartida entre empresa, mutuas, Seguridad Social y servicios públicos de salud. Cuando esa coordinación se debilita, los procesos se alargan, la recuperación se ralentiza y el impacto económico se multiplica.

También hay una dimensión cultural. Luis Jiménez Ramírez, Director General de Manpower, vincula el aumento del absentismo con una desconexión más profunda entre profesionales y empresas. En ese contexto aparecen la pérdida de compromiso, la rotación del talento, la disminución de la productividad y unas nuevas expectativas laborales que obligan a revisar la relación entre organización y persona

### De la reacción a la gestión inteligente

Durante años, muchas empresas han abordado el absentismo desde una lógica reactiva: registrar la baja, cubrir el hueco y esperar el alta. Ese enfoque ya no basta. David Novoa, Socio de Mercer, sitúa la respuesta en la prevención, los entornos saludables, el liderazgo consciente y la responsabilidad compartida en el cuidado de las personas. Cuidar la salud en la empresa no es solo una cuestión de bienestar individual, sino una apuesta estratégica por organizaciones más sostenibles. ■

### 6 causas reales del absentismo laboral

- **Salud mental:** ansiedad, depresión, burnout y estrés laboral ganan peso como causa de baja.
- **Factor demográfico:** el envejecimiento de la población activa y las trayectorias laborales más prolongadas elevan la incidencia y duración de algunas bajas.
- **Trastornos musculoesqueléticos:** lumbalgias, cervicalgias y lesiones articulares siguen siendo una de las principales causas.
- **Conciliación insuficiente:** las responsabilidades de cuidado elevan las ausencias cuando no hay flexibilidad.
- **Turnos y cargas mal planificadas:** cuadrantes rígidos, sobrecarga y falta de descanso agravan el problema en algunos sectores.
- **Listas de espera y duración de bajas:** los retrasos sanitarios alargan los procesos de recuperación.



## Actitud reactiva o proactiva ante el absentismo: tú decides

**Miguel Venegas**  
Presidente de Valorian

**E**n Valorian llevamos años analizando las causas del incremento del absentismo. La conclusión es clara: no estamos ante un problema superficial, sino ante un fallo estructural.

El principal factor es la saturación de la sanidad pública. El envejecimiento poblacional y la falta de recursos retrasan las consultas con especialistas, alargando procesos de recuperación de 10 a 40 días. A ello se une el colapso del INSS, que frena revisiones y propuestas de alta. Los datos hablan por sí solos:

- Las bajas de larga duración apenas suponen el 2,4 % del total, pero acumulan más del 33 % de los días perdidos.
- El 68 % de estas personas recibe el alta tras el tribunal médico, demostrando que el colapso del INSS impide que muchos trabajadores se reincorporen antes si existieran canales de verificación ágiles.

“La vía proactiva en materia de absentismo propone un cambio de modelo basado en salud integral, liderazgo consciente, formación en resiliencia y comunicación con propósito”

¿Cómo descongestionar el sistema? Permitiendo que las mutuas intervengan en pruebas, diagnósticos y revisiones. No para dar altas -potestad exclusiva de atención primaria-, sino para acelerar la salud y la pronta recuperación del trabajador.

A esta traba burocrática se suma una epidemia silenciosa: las bajas por salud mental se han duplicado y, junto a las dolencias musculares (lumbalgias, cervicalgias), ya representan más del 52 % de las incapacidades temporales. El estrés y el estilo de vida son determinantes.

### Frente a este escenario, ¿cuál es el papel de la empresa?

Existe una vía reactiva: reducir complementos de IT o perseguir el fraude (minoritario). Aunque el análisis socioeconómico sugiera que complementar el 100 % del salario anula el coste de oportunidad para el trabajador (factores pull) e incentiva bajas más largas, creemos que enfocarlo así es ineficaz y conflictivo. De hecho, hay convenios sin complemento de IT con tasas de absentismo muy altas; recortar no resuelve la raíz del problema. La vía proactiva propone un cambio de modelo basado en cuatro pilares:

1. **Salud integral.** Promoción activa de hábitos saludables (físicos, mentales y emocionales).
2. **Liderazgo consciente.** Mandos intermedios capacitados como coaches para sus equipos, lo que exige dotarles del tiempo necesario para dedicárselo a las personas.
3. **Formación en resiliencia.** Herramientas para gestionar la ansiedad y el estrés, afrontando los problemas como retos.
4. **Comunicación con propósito.** Explicar el porqué y el para qué de cada meta, evitando correos que se limiten a ordenar qué hacer.

Las organizaciones que cuidan a sus personas no solo reducen el absentismo: construyen cultura, compromiso y productividad. ■



## “El absentismo rompe las lógicas de complicidad que hacen que una empresa compita de un modo diferencial”

**Xavier Marcet**  
Vicepresidente de Marlex

El absentismo es la expresión de la complejidad laboral y competitiva que viven hoy las empresas y las personas. El fenómeno no es nuevo, pero sí su dimensión. Como toda complejidad tiene una parte de problema y una parte de dilema. El absentismo es un problema de productividad y es un dilema de convivencia. Es un problema operativo y es un dilema desde la mirada de la cultura corporativa de la empresa.

El fenómeno del absentismo está bien perimetrado y en él confluyen vectores sociales y vectores corporativos. No todas las empresas de un mismo sector tienen el mismo nivel de absentismo. Hay razones sociales que tienen que ver con un cambio de la cultura del trabajo que se traduce en un concepto menos estricto de los deberes profesionales a la par que se abusa de los derechos laborales. Hay una cultura social que da menos centralidad al trabajo en beneficio de la vida privada y del tiempo dedicado a otros intereses. Es un fenómeno que, con matices resaltables, afecta a la mayoría de los países de la OCDE. Hay también tendencias que acaban modificando el umbral que justifica la ausencia del trabajo. Especialmente después de la COVID los problemas vinculados a la salud mental han subido mucho entre los motivos de baja laboral y aquí la ventana de situaciones es enor-

me y van desde problemas muy serios que deben ser tratados sin demora hasta personas que abusan del concepto y que esgrimen problemas de salud mental ante cualquier contrariedad de la vida, ni siquiera de la vida profesional.

Cuando en este artículo hablamos de absentismo no nos referimos a la gente enferma que sin duda debe ser tratada con toda delicadeza. Los absentistas son los que abusan del sentido de las normas, los que exageran para no ir a trabajar, los que tradicionalmente hemos llamado “cantamañanas”, es decir, gente que o miente o empuña excusas sin fundamento para no acudir a sus obligaciones profesionales. Es obvio que hay una legislación que está pensada para un buen uso más que para el abuso, y es obvio que hay unos mecanismos en la toma de decisiones de salud en torno a las bajas y las

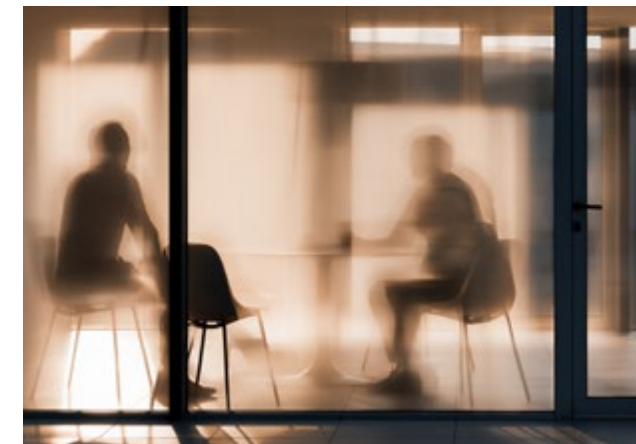
altas laborales que son enormemente lentos. La incapacidad de dilucidar el que no va a trabajar por razones más que fundamentadas y el que cae en el abuso es hoy uno de los problemas que impide separar el grano de la paja entre los absentistas.

### El impacto en la productividad y en la comunidad

¿Y por qué es tan serio el tema del absentismo? En primer lugar, por un factor de productividad y de competitividad de empresas que compiten en mercados globales con normativas laborales implacables con el absentismo. Pero más allá de eso, porque el absentismo resquebraja el sentido de comunidad de una empresa. Lo fundamental que tienen las empresas para diferenciarse de su competencia son sus personas, la estrategia de hecho, son las personas. La comunidad consiste en un juego de compromisos y de incentivos. El absentismo rompe las lógicas de complicidad que hacen que una empresa compita de un modo diferencial. Para las empresas tener talento es básico, pero talento con actitud, talento con compromiso en un contexto competitivo marcado por una complejidad creciente. Cada empresa se siente sola a la hora de luchar contra el absentismo, porque más allá de las quejas colectivas, cada empresa sabe cómo este fenómeno la afecta. Y la sensación es que nadie te lo va a arreglar de hoy para mañana. Por eso tener empresas con culturas equilibradas, con mandos intermedios que saben crecer haciendo crecer y con liderazgos de comportamientos equilibrados ayuda a no dar razones fáciles a los absentistas.

### Combatir el absentismo sin desmotivar a quienes cumplen

Lo primero que una empresa debe hacer es no luchar contra el absentismo desmotivando a los que cumplen. Si en una empresa industrial de 15.000 personas cada día hay 1.000 que por razones diversas (unas muy fundamentadas, otras muy inverosímiles) no van a trabajar, no es una buena idea que luchemos contra el absentismo molestando a todos. La comunicación es para aquellos que abusan y cuanto más personalizada sea mucho mejor. Y es lo mismo si pasa en empresas grandes que en empresas pequeñas. En una empresa donde son 10 y todo es muy ajustado, si 2 no van a trabajar por razones exageradas, el desequilibrio es muy grande, mucho mayor de lo que los que legislan se imaginan. La clave es siempre no desmotivar a los comprometidos.



Evitar que una empresa tenga muchos espectadores dentro es fundamental. Los que están dentro por definición son actores. Creo que ayuda mucho tener estructuras con equipos muy pequeños y muy versátiles. Equipos donde nadie pueda esconderse y donde la solidaridad es algo fundamental para alcanzar los resultados y los incentivos. Necesitamos culturas de empresa que se vivan como muy equilibradas y donde predomine la filosofía del crecer haciendo crecer. En estas empresas, con equipos pequeños, no ir a trabajar



&gt;

por perezas disfrazadas de excusas no es solamente penalizar a la empresa, es penalizar a equipos que viven en equilibrios imprescindibles. La individualización de las responsabilidades y la propia presión lateral es el mejor estímulo para evitar lógicas donde el absentismo tenga menos repercusión.

### Cinco niveles de compromiso profesional

Las empresas compiten con su gente. Tienen productos, tienen tecnologías, tienen modelos de negocio. Pero todo esto se puede copiar, y más en tiempo de inteligencia artificial, lo único que no se puede copiar es su gente. Cada empresa tiene su forma de clasificar a sus profesionales en función del rendimiento que dan, de cómo expresan la cultura de la empresa y cómo están de comprometidos. Hay cinco niveles de valoración profesional. Primer nivel. Profesionales de alto rendimiento, alto potencial y alto compromiso. Expresan la cultura de la empresa y son su gran apuesta de futuro. Segundo nivel. Profesionales con un desempeño consolidado, con un nivel de compromiso contrastado y alineados con la cultura de la empresa. Son necesarios para el futuro de la empresa. Tercer nivel. Personas de desempeño mejorable que deben atender esfuerzos de aprendizaje y que presentan un nivel de compromiso suficiente. Personas cuya mejora los hace muy convenientes para el futuro de la empresa. Cuarto nivel. Profesionales de conocimiento suficiente, pero de compromiso intermitente. Su relevancia en el futuro en la empresa depende de la evolución de su actitud. Quinto nivel. Absentistas sin justificación, personas en las que su falta de compromiso siempre es mayor que su potencial. Son personas que no pueden contar para el futuro de la empresa porque con personas de su perfil la empresa dejaría de existir.

Una empresa no es un negocio. Una empresa es una comunidad de personas que vive de establecer equilibrios positivos entre los clientes, los trabajadores, los proveedores, los inversores y la propia sociedad. Una empresa es un equilibrio delicado que es fácil de romper. Si es la empresa la que abusa de la buena voluntad de los trabajadores se rompe el equilibrio, y de igual modo se rompe el equilibrio si una parte de los trabajadores practica el absentismo, se quiebra la complicidad imprescindible, se deteriora la solidaridad a todos los niveles. ■

“Si es la empresa la que abusa de la buena voluntad de los trabajadores se rompe el equilibrio, y de igual modo se rompe el equilibrio si una parte de los trabajadores practica el absentismo”



### Humanismo no es buenismo

Mi posición en torno al *management* humanista es de sobra conocida. Defiendo que las empresas deben ganar dinero para sobrevivir, pero no de cualquier manera, **no faltando a las lógicas de compromiso y crecimiento compartido con sus trabajadores**. Pero **humanismo no es buenismo**. El humanismo es muy exigente porque quiere mantener los equilibrios que permiten crecer a las empresas y hacer crecer a sus profesionales. **El buenismo es mirar hacia otro lado cuando un problema como el absentismo asume una gravedad suficiente como para quebrar los equilibrios de una empresa y los fundamentos de su competitividad**.

## Porque productividad, bienestar y compromiso no son objetivos incompatibles



**Fernando Jesús Santiago Ollero**

Presidente del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid

cada vez que un puesto queda vacante temporalmente. En muchos sectores, además, la sustitución inmediata resulta compleja o directamente inviable.

### Impacto directo en la competitividad

El absentismo también tiene efectos menos visibles, pero igualmente importantes. Obliga a redistribuir tareas, incrementa la presión sobre los equipos presentes, dificulta la planificación y reduce la eficiencia global de la organización. En definitiva, afecta a la competitividad de las empresas en un entorno económico cada vez más exigente.

“Mientras que una gran compañía puede disponer de mecanismos internos para absorber determinadas ausencias, una pyme ve comprometida una parte significativa de su capacidad operativa cada vez que un puesto queda vacante temporalmente”

El absentismo laboral se ha convertido en uno de los principales indicadores de la situación real de nuestro mercado de trabajo y de la capacidad competitiva de nuestras empresas. Hace tiempo que dejó de ser una cuestión exclusivamente vinculada a la gestión de personas para convertirse en un desafío económico y organizativo de primer orden.

Las ausencias al trabajo pueden responder a múltiples circunstancias, muchas de ellas plenamente justificadas y que deben contar con toda la protección social necesaria. Sin embargo, más allá de las causas concretas, existe una realidad incontestable: el volumen actual de absentismo tiene un impacto directo sobre la productividad, la organización de los equipos y la capacidad de las empresas para prestar servicios, cumplir plazos y crecer.

Esta realidad adquiere una dimensión especialmente relevante en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Mientras que una gran compañía puede disponer de mecanismos internos para absorber determinadas ausencias, una pyme de tres, cinco o diez trabajadores ve comprometida una parte significativa de su capacidad operativa

Por ello, el debate no debe plantearse como una confrontación entre los derechos de los trabajadores y las necesidades de las empresas. La verdadera cuestión es cómo construir un modelo equilibrado que proteja adecuadamente a quien no puede trabajar, pero que al mismo tiempo garantice la sostenibilidad de las organizaciones que generan empleo. Porque productividad, bienestar y compromiso no son objetivos incompatibles; son las tres condiciones necesarias para que el mercado laboral funcione de manera saludable y sostenible. ■

# “El liderazgo saludable debe formar parte de los objetivos evaluables de quienes gestionan equipos”

ENTREVISTA  
**Ignacio Pereda**  
Director General de  
Grupo CMD Salud



Ignacio Pereda, Director General de Grupo CMD Salud, analiza el impacto creciente del absentismo laboral en las empresas y defiende la necesidad de abordarlo desde una visión preventiva, que combine control, salud laboral, formación de mandos intermedios y liderazgo saludable. En un contexto marcado por el aumento de las bajas, los costes asociados y la presión sobre la productividad, Pereda subraya que cuidar la salud física, mental y organizacional de los equipos ya no es solo una cuestión de bienestar, sino también de competitividad empresarial.

**El absentismo laboral se ha convertido en una de las grandes preocupaciones para las empresas. ¿Qué impacto real está teniendo hoy en el mercado laboral y en las organizaciones, tanto en términos de cifras como de productividad, costes y gestión de personas?**

El absentismo es, sin duda, un problema que va mucho más allá de una “mera” falta de asistencia al puesto de trabajo. Es un problema social que genera un impacto directo en el propio entorno laboral, ya que, en muchas ocasiones, las tareas que realizaba la persona absentista tienen que ser asumidas por el resto del equipo, con la sobrecarga que eso supone.

Además, representa un claro problema de productividad. El año pasado, más de 1,6 millones de personas no acudieron a trabajar ningún día del año; esto equivale a la población laboral de Mercadona o a la de Grupo Inditex multiplicada por diez.

También influye no solo en los costes directos del propio absentismo, que son muy relevantes -33.000 millones de euros en 2025-, sino especialmente en las bajas de larga duración, que implican la necesidad de reemplazo, la puesta en marcha de un proceso de selección, la generación de confianza con la persona que se incorpora, su adecuación al puesto y todo el tiempo de adaptación que ello conlleva.

**¿Qué papel juega la salud laboral -física, mental y organizacional- en la prevención del absentismo y en la mejora del compromiso de los equipos?**

El entorno de la salud laboral, en cualquiera de los ámbitos indicados, juega un papel fundamental desde mi punto de vista, por varios motivos. El primero es que permite ofrecer un apoyo sanitario mucho más rápido que el que aporta el sistema público de salud, que actualmente se encuentra saturado y sin capacidad suficiente para dar respuesta a todas las demandas sanitarias existentes. Esa rapidez de respuesta es, sin duda, una ventaja para el trabajador que está enfermo y quiere recuperarse, y va más allá de la propia reducción del absentismo: proporciona bienestar laboral añadido y un cuidado extra hacia los trabajadores.

El segundo es que la salud laboral establece un mecanismo de control dentro de los procesos de incapacidad y absentismo. No hay que olvidar que dentro de este problema existen los denominados “absentistas profesionales”, que generan un enorme perjuicio dentro de las compañías. El control, tanto para evitar este tipo de absentismo como para generar confianza en el trabajador que sí continúa al pie del cañón cada día, nos parece básico.

El tercero, especialmente referido al ámbito de la salud mental, es que aporta una herramienta para que el trabajador pueda encontrar solución a sus problemas, ya sea dentro del entorno laboral o en su ámbito personal. Es importante resaltar que el 30 % de las bajas que se producen los lunes están relacionadas con patologías vinculadas a la salud mental; los viernes, este porcentaje baja hasta el 15 %.

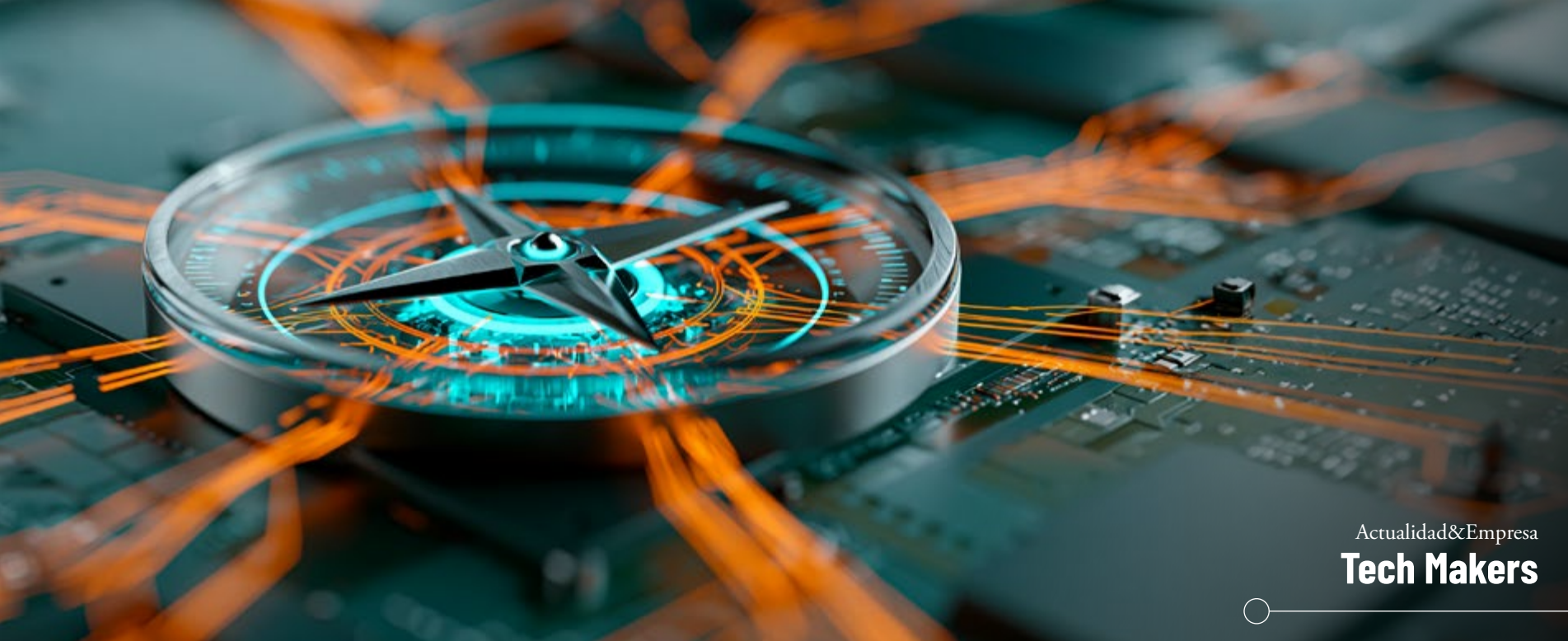


**¿Qué medidas deberían priorizar los departamentos de RRHH para pasar de una gestión reactiva del absentismo a una estrategia realmente preventiva?**

Desde mi punto de vista, hay tres pilares fundamentales: el control, la formación y la puesta a disposición de herramientas de salud para los trabajadores. El primer y el tercer punto ya los comentaba anteriormente y me parecen básicos.

Con respecto al segundo, la formación, considero que también es esencial, especialmente para los mandos intermedios que gestionan equipos. Esta gestión tiene una incidencia directa en el absentismo y en la forma de trabajar de los equipos, ya que este tipo de perfiles deben asumir un objetivo adicional: el cuidado de las personas.

Desde nuestra experiencia, animamos a incorporar, dentro de los objetivos laborales evaluables de un mando intermedio, el bienestar laboral y la salud física y emocional de sus equipos de trabajo. Esto es, el liderazgo saludable. Y, por qué no, también creemos que es necesario aportar información a los trabajadores sobre lo que realmente supone el absentismo en términos económicos y sobre el retorno que podría tener hacia ellos mismos si ese coste pudiera destinarse a otros fines que generasen un beneficio directo para las personas. ■



# Automatizar lo automatizable

## El reto empresarial en tiempos de IA

La conversación sobre IA ha cambiado de fase. Tras una primera etapa marcada por la experimentación, muchas organizaciones ya no se preguntan qué puede hacer la IA, sino dónde puede generar un impacto real en su negocio. El contexto internacional refuerza la urgencia. EE. UU. mantiene una posición dominante en modelos fundacionales, plataformas digitales e inversión privada en IA. China, por su parte, está convirtiendo la automatización industrial, la robótica y la aplicación productiva de tecnologías avanzadas en una prioridad estratégica. Europa cuenta con talento y empresas tecnológicas relevantes, pero afronta un reto evidente: pasar con más rapidez del piloto al despliegue.

Los datos muestran esa brecha. Según *'The State of AI in 2025'*, de McKinsey, el 88 % de las organizaciones ya utilizaba IA en al menos una función de negocio, frente al 78 % del año anterior. Sin embargo, solo alrededor de un tercio ha empezado a escalarla a nivel empresarial, y apenas el 23 % ha llevado la IA agéntica más allá de la fase piloto. En paralelo, la automatización industrial avanza a ritmos muy distintos según las regiones. Datos de *'World Robotics 2025'*, de la International Federation of Robotics, muestran que China instaló en 2024 alrededor de 295.000 robots industriales, frente a unos 34.200 en Estados Unidos,

y concentró el 54 % de las nuevas instalaciones mundiales. Europa representó aproximadamente el 16 % de las instalaciones globales. La lectura empresarial es clara: la ventaja no estará solo en adoptar tecnología, sino en convertirla en capacidad productiva desplegada a escala.

Como señala Pablo Trilles, CEO de AuraQuantic, las grandes potencias tecnológicas comparten hoy un mismo objetivo: llevar la automatización al mayor número posible de sectores. A su juicio, "la automatización es el motor del crecimiento económico" y la integración

de la IA en esa automatización actúa como "el combustible que lo acelera".

### Del uso de IA a la transformación operativa

Ese cambio de escala obliga a mirar más allá de la adopción tecnológica. La primera gran barrera está en confundir uso con transformación. Muchas compañías utilizan ya IA para redactar textos, resumir información, asistir consultas o mejorar tareas individuales. Pero el salto competitivo aparece cuando esa inteligencia se incorpora a procesos reales de negocio: gestión de contratos, tramitación de expedientes, altas y bajas, reclamaciones, atención al cliente, aprobaciones internas, análisis de documentos o seguimiento de indicadores. Una empresa puede tener múltiples herramientas de IA funcionando en departamentos concretos y, aun así, no haber transformado su modelo operativo. La automatización en tiempos de IA exige conectar la tecnología con los lugares donde se genera valor: procesos, datos, reglas de negocio, documentos, tareas y decisiones.

McKinsey identifica, además, una brecha entre adopción y retorno. Solo un 6 % de las compañías pueden considerarse *high performers* en IA, es decir, organiza-

ciones que atribuyen al menos un 5 % de su EBIT al uso de esta tecnología. Además, solo el 39 % de los encuestados reporta algún impacto de la IA en el EBIT a nivel empresarial. El mensaje es relevante: la IA no genera valor por el hecho de estar presente, sino cuando se integra en procesos, indicadores y decisiones. Trilles lo resume con una idea clara: "El éxito no radica en utilizar la IA de forma aislada, sino en aplicarla dentro de los procesos y cuando puede generar un impacto tangible". La pregunta, por tanto, no es cuántas herramientas de IA utiliza una empresa, sino qué procesos han ganado velocidad, calidad, trazabilidad o capacidad de anticipación gracias a ellas.

### La arquitectura importa tanto como el algoritmo

Y para que ese impacto sea real, no basta con incorporar modelos más potentes o herramientas más sofisticadas. La integración de IA en la empresa depende también de la arquitectura que permite que esa inteligencia actúe con contexto, seguridad y trazabilidad. Para que la automatización sea escalable, deben coordinarse datos, documentos, sistemas corporativos, usuarios, permisos, reglas de negocio, modelos de lenguaje, controles de seguridad y criterios de gobierno.

&gt;

La calidad del dato es uno de los puntos más sensibles. Según Gartner, el 63 % de las organizaciones carece de prácticas de gestión de datos adecuadas para la IA o desconoce si dispone de ellas. La advertencia es relevante porque los modelos no razonan sobre certezas abstractas, sino sobre la información que reciben. Si esa información está incompleta, mal estructurada o poco gobernada, también serán débiles las

respuestas, recomendaciones o decisiones que genere la IA. Por eso, para el CEO de AuraQuantic, “el primer paso es establecer un modelo de gobierno de la IA dentro de la empresa”. Ese gobierno implica responsables claros, gestión de la inversión, control del coste asociado al consumo de *tokens*, medición del retorno y un marco de riesgos para proteger los datos. También exige contar con una tecnología

capaz de orquestar personas, datos, reglas de negocio, procesos, modelos de lenguaje y seguridad desde una lógica común. Ese es precisamente el terreno en el que se sitúa AuraQuantic: la orquestación de procesos, documentos, datos, tareas y conocimiento corporativo desde una plataforma capaz de incorporar capacidades de IA Generativa, análisis avanzado, asistentes conversacionales y conexión con modelos externos.

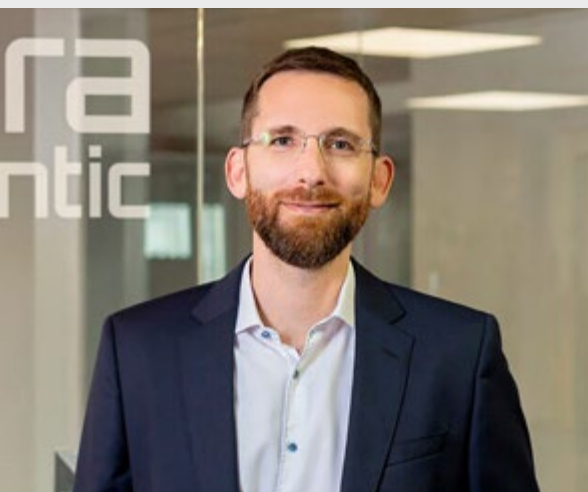
&gt;

## “Los mayores beneficios llegan cuando la IA se integra en procesos concretos”

ENTREVISTA

Pablo Trilles

CEO de AuraQuantic



### ¿Cómo afecta a las empresas una IA dominada por China y EE. UU.?

No es una novedad que EE. UU. sea un referente tecnológico, dado que ha liderado la innovación durante décadas. Sin embargo, ya no está solo. Hace más de 30 años, China se marcó el objetivo de convertirse en una potencia económica y tecnológica mediante una estrategia basada en innovación, industrialización y transformación digital. Hoy, ambos países compiten por el liderazgo tecnológico mundial y comparten un mismo objetivo estratégico: automatizarlo todo. Las tecnológicas ejemplifican esta realidad. Según ‘Kantar BrandZ 2026’, Google lidera el *ranking* de marcas más valiosas, seguida de Apple, Microsoft, Amazon y Nvidia. Su liderazgo responde a innovación, mejora continua y capacidad para ejecutar con agilidad y anticiparse al mercado. Las compañías de otros sectores deben avanzar en automatización para no ser devoradas por la ineficiencia y la obsolescencia.

### ¿Qué necesita una organización para integrar la IA de forma estructural?

El primer paso es establecer un modelo de gobierno de la IA. Esto implica definir quién liderará la implementación y su escalado. Ese equipo debe gestionar la inversión y el coste de tokens, garantizar un retorno tangible y establecer un marco de riesgos que proteja los datos y evite brechas de seguridad. También es imprescindible contar con una tecnología capaz de orquestar personas, datos, reglas de negocio, procesos, modelos de lenguaje y seguridad. Debe ser escalable, ágil, modular y flexible para integrar nuevas tecnologías sin replantear continuamente la estrategia tecnológica.

### ¿Qué criterios deben guiar la conexión entre modelos, datos, documentos y sistemas?

Según Gartner, el 63 % de las organizaciones carece de prácticas adecuadas de gestión de datos para IA o desconoce si dispone de ellas. Esto pone en riesgo los proyectos. Los líderes deben entender la diferencia entre la gestión tradicional del dato y los datos preparados para IA.

Los modelos de lenguaje razonan a partir de la información que reciben. Si los datos están incompletos, desestructurados o son poco fiables, también lo serán los resultados. La clave está en garantizar datos confiables y estructurados, y disponer de una tecnología que orqueste los elementos conforme a las políticas de la organización.

### En base al *expertise* de una compañía como AuraQuantic, ¿dónde ves los casos de uso más sólidos de la IA Generativa?

Los casos más consolidados se concentran en el sector servicios: consultoría, tecnología, banca, seguros o servicios legales, donde la IA ya se utiliza en la operativa interna y en la atención al cliente.

Al margen del sector, los mayores beneficios llegan cuando la IA se integra en procesos concretos: contratos, altas, bajas, reclamaciones o atención al cliente. Puede clasificar información de documentos, acceder a bases de conocimiento, generar respuestas, analizar datos y asistir en la toma de decisiones. El éxito no está en usar IA de forma aislada, sino dentro de procesos donde genere impacto tangible.

### ¿Cómo puede el análisis avanzado mejorar las decisiones empresariales?

La información es poder y, cuando permite anticiparse a lo que va a suceder, se convierte en un activo de enorme valor. La IA predictiva identifica patrones y tendencias en grandes volúmenes de datos para prever escenarios y facilitar decisiones. Aunque nunca será posible predecir el futuro con exactitud, la IA permite aumentar la probabilidad de acierto, anticipar riesgos operativos y elegir mejor en cada situación.

### ¿Qué controles son imprescindibles para incorporar agentes de IA en procesos críticos?

La incorporación de agentes de IA exige mecanismos de control a distintos niveles, como guardarraíles que aseguren comportamientos seguros, éticos y predecibles.

El contexto también es clave, porque permite a los modelos interpretar correctamente los datos. Un mismo dato puede requerir decisiones distintas según el entorno operativo. Por eso, no basta con dar acceso a los datos: la IA debe comprender el contexto en el que se generan y las relaciones entre ellos. Solo así es posible incorporar agentes de IA en procesos críticos con garantías. ■

¿Accede a la  
entrevista completa

LEER AHORA



&gt;

### IA Generativa: de crear contenido a activar procesos

Una vez definida esa arquitectura, la IA Generativa deja de ser solo una herramienta de productividad individual para convertirse en una capacidad operativa. Ha sido la puerta de entrada más visible a esta nueva etapa, pero su valor empresarial no se limita a redactar, resumir o producir contenidos. Su verdadero potencial aparece cuando se aplica a interpretar documentación, consultar datos, generar respuestas contextualizadas, analizar información operativa, asistir en la toma de decisiones o ayudar a diseñar y comprender procesos.

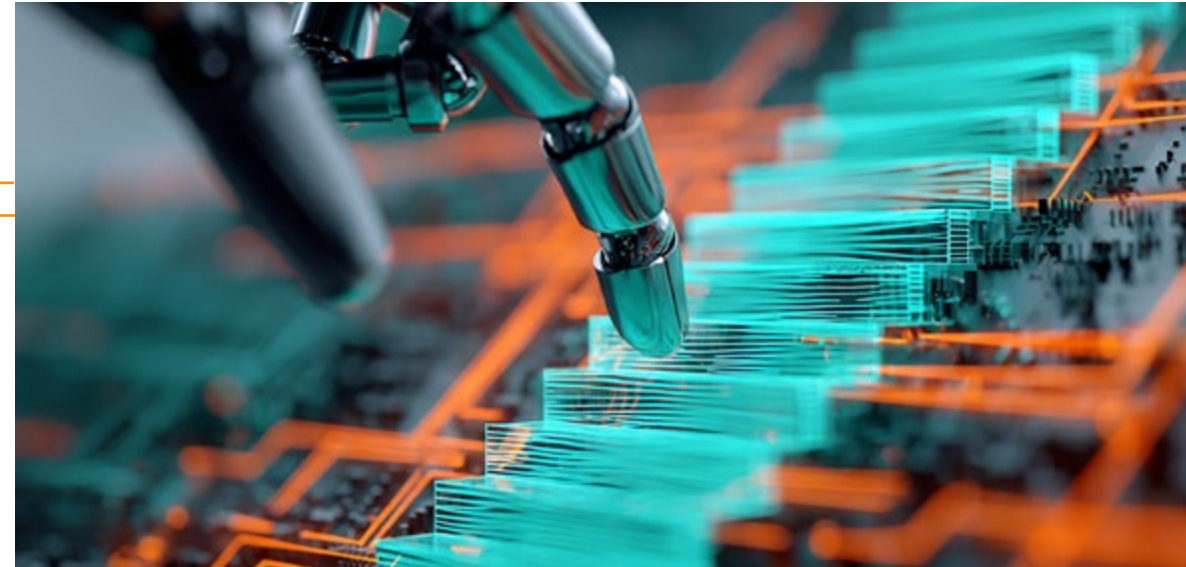
En sectores como banca, seguros, consultoría, servicios legales, tecnología, atención al cliente o gestión administrativa, muchos casos de uso se concentran en tareas con alto volumen de información, documentación y procedimientos repetitivos. Clasificar documentos, extraer datos relevantes, consultar una base de conocimiento, analizar expedientes o priorizar tareas son ámbitos donde la IA puede generar impacto si se integra correctamente en el flujo operativo. Desde AuraQuantic, esta aproximación se plantea desde una lógica de conexión con los procesos empresariales. La IA Generativa no funciona como una capa aislada, sino como una capacidad integrada en el flujo operativo. La conexión con aplicaciones generativas como *ChatGPT*, *Claude* o *Gemini* permite ampliar las posibilidades de la plataforma sin depender de un único modelo, manteniendo una lógica de flexibilidad, escalabilidad y control.

Para que la automatización sea escalable, deben coordinarse datos, documentos, sistemas corporativos, usuarios, permisos, reglas de negocio, modelos de lenguaje, controles de seguridad y criterios de gobierno

### Del dato al patrón: anticipar antes de corregir

Cuando la IA se integra en los procesos, el siguiente paso natural es pasar de la asistencia a la anticipación, y la siguiente frontera no será únicamente generar respuestas, sino identificar patrones, tendencias e indicadores que permitan anticipar problemas. La información operativa acumulada por las empresas encierra señales valiosas: cuellos de botella, desviaciones, riesgos de incumplimiento, cargas de trabajo mal distribuidas, errores recurrentes o decisiones que podrían optimizarse.

Este enfoque conecta la automatización con la gestión. No se trata solo de ejecutar más rápido, sino de decidir mejor. En procesos de servicio, operaciones, atención al cliente, cumplimiento o administración, la capacidad de identificar patrones puede ayudar a priorizar tareas, reasignar recursos, detectar incidencias antes de que escalen o mejorar indicadores de rendimiento. Como recuerda Trilles, “la información es poder” y, cuando permite anticiparse a lo que va a suceder, se convierte en un activo de enorme valor. En este ámbito, el análisis avanzado permite pasar de una visión reactiva a una gestión más predictiva. La información



deja de servir únicamente para explicar lo que ya ha ocurrido y empieza a convertirse en una herramienta para anticipar riesgos, detectar desviaciones y mejorar el rendimiento de los procesos.

### Agentes de IA: autonomía con control

Ese avance hacia una gestión más predictiva abre la puerta a sistemas capaces no solo de recomendar, sino también de actuar dentro de un marco definido. La evolución hacia agentes de IA añade así una nueva dimensión al debate. Frente a los asistentes tradicionales, que responden a una instrucción concreta, los agentes están diseñados para ejecutar tareas de varios pasos, coordinar acciones y operar con mayor autonomía dentro de un contexto determinado. Su potencial empresarial es elevado, pero también lo son las exigencias de control.

El *‘AI Index Report 2026’* de Stanford subraya que la tecnología avanza más rápido que los sistemas necesarios para gobernarla, evaluarla y medir su impacto. Esa brecha resulta especialmente relevante en el caso de la IA agéntica, porque cuanto mayor es la capacidad

de acción de un sistema, mayor debe ser también la exigencia de supervisión, auditoría y responsabilidad.

Para incorporar agentes de IA en procesos de negocio, el CEO de AuraQuantic defiende establecer mecanismos de control a diferentes niveles, incluidos guardarraíles que garanticen comportamientos seguros, éticos y predecibles. También resulta esencial el contexto: un mismo dato puede requerir decisiones distintas según las políticas, reglas o circunstancias operativas vigentes. Por eso, no basta con dar acceso a los datos. Como advierte Trilles, la IA debe comprender “el contexto en el que se generan y las relaciones que existen entre ellos”. Solo así puede incorporarse a procesos críticos con garantías.

El futuro, por tanto, no apunta a empresas gestionadas sin personas, sino a organizaciones híbridas donde trabajadores, sistemas automatizados y agentes de IA colaboren dentro de procesos gobernados. La clave estará en decidir qué debe automatizarse, qué debe ser recomendado por la IA y qué debe seguir bajo responsabilidad humana. ■



Actualidad&Empresa

## Pulso Inmobiliario

# Vivienda en transformación

## Del activo problemático al hogar

La gestión técnica, jurídica y social que permite recuperar viviendas de los años del *boom* y devolverlas al circuito residencial

Hay viviendas que existen en los registros, pero todavía no cuentan como hogares. Promociones inacabadas, inmuebles con cargas y situaciones ocupacionales complejas mantienen fuera del circuito residencial viviendas construidas durante los años de la burbuja inmobiliaria. La crisis dejó tras de sí un amplio conjunto de activos de difícil gestión. Pero, ¿cómo se convierte un activo problemático en una vivienda útil? La respuesta pasa por resolver cada expediente, evaluar su viabilidad y encontrar el destino que mejor encaje con las necesidades de cada territorio.

Una vivienda cerrada no siempre es una vivienda disponible. Tras el ajuste inmobiliario quedaron promociones detenidas, inmuebles vinculados a procedimientos judiciales, viviendas pendientes de regularización y suelos cuyo desarrollo nunca llegó a completarse. Una de las huellas más visibles de aquel desequilibrio fue el excedente residencial acumulado: a finales de 2009, el Ministerio de Vivienda estimó en 688.044 el número de viviendas nuevas sin vender en España, con una fuerte concentración territorial. Pero aquella acumulación no fue solo comercial: también dejó obras detenidas y estructuras sin concluir. Muchos de esos activos acabaron integrados en la cartera de Sareb, vinculados a préstamos de dudoso cobro.

Una vez obtenida la posesión -en algunos casos, tras un procedimiento judicial-, muchos de estos inmuebles requieren todavía un trabajo previo antes de poder venderse, alquilarse o incorporarse a programas públicos. Pueden faltar documentos, existir errores registrales, haberse producido daños por abandono o detectarse problemas en los elementos comunes. También puede tratarse de viviendas habitadas o sujetas a contratos vigentes. Por eso, el número de inmuebles existentes no coincide necesariamente con la oferta residencial disponible.

### Cada vivienda exige una estrategia

No existe una receta única. Dos viviendas de una misma promoción pueden requerir soluciones distintas: una puede encontrarse vacía y en buen estado; otra, necesitar una reforma integral; y una tercera, estar habitada por una familia vulnerable.

El primer paso consiste en reconstruir la historia del inmueble: confirmar su titularidad, identificar cargas o litigios, comprobar las licencias y contrastar la realidad física con la información registral. La revisión jurídica aporta seguridad; la técnica analiza la estructura, las instalaciones y las condiciones de habitabilidad; la urbanística determina si el inmueble cumple la normativa; y la económica valora si la inversión resulta proporcionada respecto al uso previsto y al valor final. En el caso de Sareb, la utilidad social del activo también forma parte de los criterios de gestión.

También condicionan la decisión los plazos y la demanda. Una rehabilitación viable en una zona tensionada puede no serlo en un municipio con escasa capacidad para absorber nuevas viviendas. Gestionar estos activos exige adoptar soluciones diferentes ante problemas que rara vez son idénticos.

>

&gt;

**Antes de reformar, hay que desbloquear**

La rehabilitación es la parte más visible, pero no siempre la más compleja. En muchos casos, las obras solo pueden comenzar después de meses de trabajo jurídico y administrativo para actualizar la documentación, cancelar cargas, corregir inscripciones o aclarar contratos.

Una vez despejado ese terreno, comienza la intervención técnica. A veces basta con reparar instalaciones,

Recuperar vivienda no consiste solo en rehabilitarla, sino en encontrar para cada activo un uso viable: venta, alquiler asequible o función social



restablecer suministros o subsanar desperfectos. En otras ocasiones, es necesario acometer una rehabilitación profunda, incorporar mejoras de accesibilidad o eficiencia energética, legalizar el inmueble o finalizar una promoción paralizada.

Este proceso de desbloqueo y rehabilitación permite recuperar parte del parque residencial que quedó deteriorado o bloqueado tras la crisis financiera y complementa la construcción de obra nueva. No sustitu-

&gt;

## “El valor de una cartera depende de entender cada activo”

**T**ras la crisis financiera e inmobiliaria quedaron viviendas, promociones y suelos en situaciones muy diversas. Cuando uno de estos activos requiere una gestión previa antes de volver a tener uso, ¿cuáles son los primeros aspectos que deben analizarse?

Una cartera como de Sareb, que llegó a incorporar activos y préstamos por más de 50.000 M€, con diversas tipologías, y con presencia en miles de municipios, requiere -a diferencia de una cartera minorista- una gestión sistemática.

Debes evitar que las primeras decisiones sean en el uno a uno, debes segmentar o estratificar tu cartera y decidir políticas comunes para cada tipología afín. Como los recursos son limitados, de este modo aseguras un uso responsable del gasto o inversión y con unos resultados previstos.

A partir de esa visión estructurada es cuando llega la decisión individual, que permite identificar aspectos clave de cada activo.

**Recuperar una vivienda puede parecer un proceso inmediato, pero en muchos casos intervienen factores jurídicos, técnicos o posesorios. ¿Qué pasos suelen ser necesarios antes de que un activo pueda ponerse en uso?**

Inicialmente Sareb no es propietaria del inmueble, sino acreedora de la deuda, por lo que cualquier actuación requiere previamente completar los procesos legales correspondientes. La principal vía de recuperación de esa deuda es la vía judicial, a través de procedimientos hipotecarios con un tiempo medio, según

las estadísticas del CGPJ, de entre 24 y 36 meses, y hasta alcanzar la posesión efectiva del activo habría que añadir 12- 24 meses.

A pesar de que los préstamos que se traspasaron a Sareb estaban impagados, no se habían iniciado acciones judiciales por impago. Sin embargo, se hizo un proceso generalizado de judicialización y se mantuvieron vías paralelas de negociación; con ello se han conseguido reducir los préstamos del sector promotor en la cartera de Sareb en un 90 %.

Una vez obtenido el inmueble, comienza tu capacidad de actuación y responsabilidad sobre el mismo; no obstante, supone ser heredero del mantenimiento previo o incluso de irregularidades urbanísticas. Así que se ha de analizar la situación registral, urbanística, posesoria y técnica para identificar posibles incidencias y definir un plan de actuación.

**¿Cómo se decide la estrategia más adecuada para cada activo en función de su estado, localización, situación jurídica, ocupación o viabilidad técnica?**

La estrategia de gestión de cada activo se determina mediante un análisis integral que combina variables como las que comentas. La localización es un factor clave, a partir de ella puedes prever el dinamismo de un entorno concreto. A ello se suman factores como la situación ocupacional, la complejidad jurídica, el estado constructivo, las inversiones necesarias o los plazos previsibles de ejecución. El objetivo es valorar de forma equilibrada el riesgo vs. el beneficio esperado. Además, en los últimos años se ha incorporado una dimensión adicional vinculada al uso social de determi-

nados activos, lo que amplía las alternativas de gestión y exige incorporar nuevos criterios de valoración junto a los estrictamente económicos.

**En el caso de viviendas que requieren adecuación o promociones inacabadas, ¿qué tipo de actuaciones pueden ser necesarias para que vuelvan a estar disponibles?**

En viviendas terminadas, las intervenciones suelen centrarse en trabajos de adecuación, reparación y actualización de instalaciones para garantizar su habitabilidad y adecuación a las condiciones de mercado. También son habituales actuaciones de mantenimiento y conservación para evitar el deterioro de los inmuebles mientras permanecen en gestión. En otros casos resulta necesario completar procesos de regularización administrativa, obtener licencias, certificados o documentación técnica imprescindible para su comercialización o puesta en uso. Cuando se trata de promociones inacabadas, la actuación puede requerir desde la revisión de la viabilidad económica y técnica del proyecto hasta la finalización de las obras pendientes, incluyendo viviendas, zonas comunes, urbanización e infraestructuras asociadas.

**¿Qué aprendizaje aporta la gestión de una cartera tan diversa sobre la importancia de analizar cada activo de forma individual antes de definir su destino?**

Que el valor de una cartera no depende únicamente de los activos que la componen, sino de la capacidad para entender las particularidades de cada uno de ellos y transformarlas en oportunidades de actuación. Y para ello, además de la tecnología y las herramientas de análisis para la toma de decisiones, la experiencia de los equipos sigue siendo determinante. ■



ENTREVISTA

**Lucía Graña**

Directora de Gestión de Porfolio de Sareb

El alquiler asequible se dirige a hogares que, aun contando con ingresos, tienen dificultades para acceder al mercado libre. El alquiler social exige una respuesta más vinculada a las circunstancias familiares y a las situaciones de vulnerabilidad

&gt;

ye la necesidad de edificar, pero sí permite devolver al circuito residencial viviendas situadas en núcleos urbanos ya consolidados, contribuyendo así a mitigar la actual escasez de vivienda.

### Un inmueble, varios destinos

Superados esos obstáculos, queda una decisión esencial: para qué se recupera la vivienda. Algunos inmuebles se comercializan para su adquisición por particulares. A partir del acuerdo del Consejo de Ministros del 1 de julio de 2025, se inició el proceso de transmisión a la entonces SEPES, hoy Casa 47, de los inmuebles de Sareb considerados aptos para las políticas públicas de vivienda, con el objetivo de incorporarlos de forma permanente al parque público de alquiler asequible. En otros casos, la vivienda pasa a formar parte del programa de alquiler social de Sareb.

Los criterios de selección se publicaron en el BOE el 23 de julio de 2025, y la evaluación tiene en cuenta factores como la ubicación y el tamaño del municipio, el valor y la superficie de las viviendas, su estado técnico y urbanístico y la eficiencia de su futura gestión. Las viviendas con un contrato de alquiler social en vigor quedan incluidas con independencia de esos criterios.

El alquiler asequible se dirige a hogares que, aun contando con ingresos, tienen dificultades para acceder al mercado libre. El alquiler social, en cambio, exige una respuesta más vinculada a las circunstancias familiares y a las situaciones de vulnerabilidad. La transformación no termina con la obra, sino cuando se asigna al inmueble un uso viable y coherente con su entorno.

### Cuando detrás del expediente hay una familia

La lógica cambia cuando la vivienda está habitada. Ya no basta con evaluar su estado, sus cargas o sus licencias: también hay que conocer quién vive en ella y en qué condiciones. Tras una misma situación de ocupación pueden encontrarse contratos en vigor, impagos sobrevenidos, ocupaciones sin título o familias que han perdido sus ingresos y no disponen de una alternativa residencial.

La detección de situaciones de vulnerabilidad requiere profesionales especializados y coordinación con los servicios sociales. Cuando se acredita esa vulnerabilidad, una de las posibles respuestas es un alquiler social adaptado a la capacidad económica del hogar, acompañado de medidas que permitan sostener la solución en el tiempo.

En este ámbito se enmarca el Programa de Alquiler Social con Acompañamiento e Inserción Laboral de Sareb, dirigido exclusivamente a familias vulnerables que ya residen en viviendas adjudicadas a la entidad tras los procesos judiciales. Un gestor social ayuda a cada hogar a tramitar prestaciones como el Ingreso Mínimo Vital, el bono social eléctrico o las ayudas de comedor escolar, además de facilitar gestiones básicas como el alta de los suministros de agua y electricidad. 10.000 familias ya han accedido a estos alquileres.



Para las personas adultas en condiciones de trabajar, el programa incorpora también un itinerario de inserción laboral. El apoyo incluye la preparación del currículum, el acceso a talleres y acciones formativas ofrecidas por las administraciones o el tercer sector y la conexión con oportunidades de empleo acordes con sus capacidades.

Según los datos facilitados por la entidad, más de 4.300 personas participan en este programa. Durante 2025 se registraron 674 inserciones laborales y se formalizaron 748 contratos, principalmente en sectores como la limpieza, la logística o la restauración. Además, el 20 % de las familias con alquiler social mejoró sus ingresos, bien por su incorporación al empleo, bien por haber comenzado a percibir prestaciones y ayudas públicas que anteriormente no habían tramitado.

La vivienda se convierte así en el punto de partida de un proceso más amplio: la estabilidad residencial facilita la búsqueda de empleo y el acceso a los recursos públicos, mientras que la mejora de los ingresos contribuye a mantener la solución habitacional en el tiempo.

### Recuperar también es crear oferta

Recuperar una vivienda no consiste solo en abrir una puerta cerrada. Exige resolver los obstáculos jurídicos, técnicos, económicos y sociales que impiden que vuelva a utilizarse. En un mercado marcado por la escasez de oferta, poner en circulación inmuebles que ya existen puede convertirse en una pieza relevante de la respuesta residencial. ■



ENTREVISTA  
**José María Erhardt**  
CEO de MatErh

## “La póliza es solo una herramienta: la gestión del riesgo empieza mucho antes”

En un mercado asegurador marcado por la concentración, la entrada de grandes plataformas y el cambio de ciclo tras varios años de “mercado duro”, José María Erhardt, CEO de MatErh, defiende una visión de la mediación cada vez más consultiva. Desde su experiencia, el corredor debe evolucionar hacia un papel más estratégico, ayudando a las empresas no solo a transferir riesgos, sino también a identificarlos, prevenirlos, gestionarlos y mitigarlos en un entorno empresarial cada vez más complejo, internacional y regulado.

**El sector asegurador vive una etapa de concentración acelerada, con entrada de fondos y grandes plataformas internacionales. ¿Qué está ganando y qué puede estar perdiendo el mercado español de la mediación con este proceso?**

Efectivamente, la mediación de seguros en España era un sector muy atomizado. Este proceso de concentración pone de manifiesto, en primer lugar, el buen trabajo que el sector de la mediación de seguros viene realizando desde hace años en España. Si a eso le añadimos la exigente regulación que afecta al sector, así

como la continua labor de supervisión de la DGSFP, estamos, desde luego, ante un sector atractivo para los inversores.

Desde el punto de vista del mercado, la concentración está generando estructuras de mayor tamaño, con más capacidad para afrontar riesgos complejos y dar servicio a grandes cuentas. En ese sentido, el cliente está ganando opciones: hay más actores con el músculo suficiente para diseñar y colocar programas de seguros complejos, tanto a nivel nacional como internacional.

Actualidad&Empresa

## En Clave Sectorial

La incógnita está en saber qué horizonte temporal tienen los fondos y las grandes plataformas internacionales en su apuesta por el mercado español. Su lógica de retorno puede no siempre coincidir con la naturaleza de largo plazo que, en mi opinión, requiere la relación aseguradora.

**Tras varios años de “mercado duro”, MatErh anticipa ahora un cambio hacia un “mercado blando”. ¿Qué lectura haces de este cambio de ciclo y cómo deberían prepararse las empresas para no confundir facilidad de renovación con una buena gestión del riesgo?**

El cambio de ciclo hay que matizarlo, porque no es un movimiento homogéneo que afecte por igual a todos los sectores ni a todos los ramos de seguro.

Un ejemplo lo encontramos en sectores como el de la alimentación, donde el riesgo de incendio sigue siendo un factor crítico para las aseguradoras. En estos casos, las compañías continúan exigiendo medidas estrictas tanto en la gestión de los activos como en la suscripción.

En el otro extremo, hay ramos donde el mercado se muestra más blando, los requisitos técnicos de suscripción se han atenuado y existe un mayor apetito y capacidad financiera aseguradora.

No obstante, lo relevante del ciclo duro de los últimos años es que se ha avanzado en el concepto de “gestión del riesgo”. El asegurado ha entendido que asegurar no es solo transferir un riesgo, sino gestionarlo. Eso ha llevado a muchas empresas, en coordinación con las compañías aseguradoras y los corredores de seguros, a invertir durante ese ciclo en mejoras reales de sus activos.

Hoy la realidad es que los activos están mejor protegidos y los riesgos están mejor gestionados que hace unos años, y eso debería reflejarse en una mejora de las condiciones de suscripción. Si las empresas han hecho ese esfuerzo de adaptación e inversión, ese avance debe reconocerse. Aquí, la mediación tiene un papel esencial: conseguir unas condiciones de aseguramiento coherentes con la situación actual de los riesgos.

**Muchas empresas han visto tradicionalmente el seguro como un coste necesario. ¿Está evolucionando el papel del corredor hacia una figura más cercana al asesor estratégico en materia de riesgos?**

No creo que haya cambiado la esencia del papel del corredor, pero quizás sí ha cambiado la percepción que el cliente tiene de nuestro trabajo. El asesoramiento estratégico en materia de riesgos siempre ha formado parte de nuestra función, aunque hasta el inicio del

>

&gt;

último ciclo de mercado duro muchas empresas centraban su decisión, en gran medida, en el precio.

Pero el seguro no puede valorarse únicamente por su coste. Algunas empresas se han encontrado después con riesgos difíciles o incluso imposibles de asegurar, y han comprobado que la transferencia al mercado asegurador no siempre es posible. Ahí es donde cobra todo el sentido la consultoría de riesgos.

Nuestro trabajo empieza mucho antes de contratar una póliza. Consiste en identificar, analizar y evaluar los riesgos; ayudar a reducir su impacto mediante medidas de prevención y, solo cuando tiene sentido y es posible, transferirlos al mercado asegurador. La transferencia es la última fase de la gestión del riesgo, no la primera.

Todos tomamos decisiones cada día y, con ellas, asumimos riesgos. Nuestra labor es ayudar a que esas decisiones se tomen con información y pleno conocimiento de sus consecuencias. La gestión del riesgo va mucho más allá de contratar un seguro: la póliza es solo una de las herramientas disponibles.

Hay riesgos, como los normativos o regulatorios, que no pueden transferirse a una aseguradora y que requieren otro tipo de análisis, prevención y gestión para conseguir mitigarlos. En mi opinión, esta es la evolución que la mediación debe conseguir y en la que trabajamos desde MatErh: convertirnos en auténticos consultores de riesgos, ayudando a los clientes a gestionar, controlar y mitigar riesgos incluso cuando no exista una solución de transferencia al mercado asegurador.

**MatErh combina independencia, raíces familiares, especialización sectorial y crecimiento selectivo. ¿Qué valor diferencial puede aportar una correduría independiente frente a modelos más grandes o financieros?**

“No todos los riesgos tienen una solución aseguradora, pero eso no significa que el cliente no necesite una respuesta”

El principal valor diferencial de una correduría independiente debe estar en la cercanía al cliente, en su capacidad de respuesta y en la adaptación a las distintas necesidades que puedan requerir nuestros clientes. La independencia permite una toma de decisiones más ágil y soluciones a medida para cada empresa. Eso se traduce en relaciones directas, conocimiento de primera mano de los sectores industriales en los que operamos y visión a largo plazo.

A diferencia de otros modelos, nosotros no dependemos de una red cerrada, ni de criterios impuestos desde una matriz internacional, ni tampoco de criterios puramente económicos y, en muchos casos, incluso cortoplacistas.

En nuestro caso, además, hay un componente de responsabilidad añadido: la marca lleva nombres propios. MatErh es la unión de Matutes y Erhardt, dos familias de larga tradición empresarial. Confiamos tanto en nuestro trabajo que ponemos por delante nuestro nombre, y eso implica un elevado nivel de compromiso. Es nuestra reputación personal la que está en juego. Y eso, inevitablemente, obliga a mantener un estándar muy alto de autoexigencia.



**En un entorno cada vez más internacional, regulado e interdependiente, ¿cómo está cambiando la gestión del riesgo empresarial? ¿Qué errores siguen cometiendo las compañías cuando crecen o se internacionalizan?**

El contexto en el que operan las empresas está en constante cambio y actualización, ya sea por factores sociales, culturales, legislativos, políticos o económicos. Hoy la internacionalización ya no es una opción para muchas compañías, sino una consecuencia de su crecimiento o incluso una exigencia de sus propios clientes. El principal error sigue siendo pensar que un modelo que funciona en España puede replicarse sin más en cualquier otro mercado. Cada país tiene su propio marco legal, fiscal, regulatorio y también asegurador. Conocerlo y adaptarse a esos usos y costumbres es una condición para operar con éxito.

Por eso es fundamental contar con socios locales que aporten conocimiento y acompañen a la empresa, también en el ámbito de la gestión del riesgo y de los seguros. Así es como trabajamos nosotros, y como hemos conseguido acuerdos con partners en más de 20 países para la gestión de riesgos y seguros de nuestros clientes en sus procesos de internacionalización.

**Mirando a los próximos años, ¿qué corredurías estarán mejor posicionadas: las que ganen tamaño, las que ganen especialización o las que se conviertan en gestores integrales del riesgo empresarial?**

Como he comentado anteriormente, considero que las corredurías que mejor posición van a tener en los próximos años serán las que sean capaces de convertirse en auténticos consultores de riesgos, combinando factores como el tamaño, la especialización y la gestión integral del riesgo.

El tamaño importa porque condiciona la capacidad de negociación, el acceso a mercados internacionales y la solidez operativa. La especialización también es necesaria, porque los riesgos son cada vez más complejos y requieren conocimiento profundo de sectores concretos. Y, sobre todo, la evolución del sector apunta a algo más: convertirse en verdaderos gestores integrales del riesgo empresarial, sin limitarse únicamente a ofrecer soluciones de transferencia al mercado asegurador.

Eso implica ir más allá del papel tradicional del corredor de seguros. No todos los riesgos tienen una solución aseguradora, pero eso no significa que el cliente no necesite una respuesta. Ahí es donde cambia el enfoque: en los riesgos asegurables, optimizar las soluciones de transferencia; y en los que no lo son, acompañar en su identificación, control, gestión y mitigación. ■



## BNEW 2026

# La nueva economía desdibuja las fronteras entre sectores

La IA, la energía, la salud, la ciencia o la alimentación ya no avanzan de forma aislada. La transformación económica surge cada vez más de la relación entre tecnologías, industrias y disciplinas distintas, con efectos sobre el empleo, los modelos de negocio y los procesos productivos. Esta convergencia será el eje de la próxima edición de BNEW, que reunirá en Barcelona a profesionales de ocho ámbitos estratégicos del 5 al 7 de octubre.

La nueva economía se caracteriza por la creciente interdependencia entre sectores que hasta hace poco se analizaban por separado. La IA transforma ya la industria, la sanidad y los servicios profesionales; la transición energética condiciona las decisiones empresariales; y los avances científicos encuentran aplicaciones en la alimentación, la movilidad o la producción. Estas conexiones precisamente marcarán la séptima edición de la Barcelona New Economy Week (BNEW), organizada por el Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB) en DFactory Barcelona. La cita incorporará cinco nuevas áreas temáticas -*AI, Energy, Agrofood, Science y Gaming*-, que se sumarán a *Talent, Aviation & Space y Health*.

Entre los asuntos previstos en esta edición figuran algunos de los grandes desafíos que están marcando la transformación económica y social a escala global. Entre ellos, se abordará el impacto de la IA sobre el

empleo, la organización del trabajo y la aparición de nuevos modelos de negocio; el avance de la transición energética y sus implicaciones para empresas y administraciones; la innovación abierta como herramienta de colaboración entre corporaciones, startups y centros de conocimiento; y el desarrollo de soluciones de automatización aplicadas al ámbito sanitario.

Para el Presidente Ejecutivo del CZFB, Pere Navarro, esta ampliación refleja el carácter cambiante del evento: “esta evolución responde al propio espíritu de BNEW: un evento vivo, capaz de adaptarse a los cambios y reflejar las tendencias que están transformando la economía mundial”, señala.

### Del análisis sectorial a una visión compartida

El programa reunirá a cerca de 270 ponentes nacionales e internacionales, que participarán en más de 50

paneles, debates y sesiones. Los contenidos se distribuirán en tres platós de televisión y podrán seguirse de forma presencial y en *streaming*.

La convivencia de ocho áreas facilitará el intercambio de perspectivas entre profesionales de ámbitos diferentes. La aplicación de la IA a la investigación científica, el uso de la robótica en la atención sanitaria o el papel de la tecnología en la producción de alimentos son algunos ejemplos de los puntos de contacto entre industrias.

Uno de los principales retos será trasladar los debates sobre innovación a las necesidades concretas de empresas y profesionales. La adopción tecnológica no depende solo de disponer de nuevas herramientas, sino también de contar con talento preparado, modelos organizativos adecuados y capacidad para incorporar los cambios a la actividad diaria.

### Creatividad y tecnología comparten espacio

La transformación tampoco se limita a los procesos industriales. La creatividad y las industrias culturales están incorporando herramientas digitales y sistemas de automatización. El programa incluirá, así, propuestas vinculadas con la moda, el diseño, la arquitectura, el arte y la danza. Entre las actividades anunciadas figuran exposiciones inmersivas, impresión 3D aplicada a la cerámica, creación artística mediante robots y pintura asistida por robots. Estas iniciativas reflejan cómo la relación entre tecnología y creatividad abre nuevas formas de producción y modifica los procesos de trabajo en actividades asociadas tradicionalmente a la expresión artística. ■



### Cuando la innovación sale de las mesas de debate

La edición de 2026 concederá más espacio a las actividades prácticas mediante **BNEW Experience, un programa con más de 40 propuestas presenciales**. El objetivo es complementar las sesiones con demostraciones que permitan observar el funcionamiento de algunas de las tecnologías tratadas. Los asistentes podrán **acceder a la cabina de un caza F-18, presenciar el funcionamiento de un robot quirúrgico, interactuar con robots humanoides o conocer sistemas autónomos de vigilancia**. También se presentarán soluciones relacionadas con la robótica colaborativa y la movilidad autónoma.

Estas experiencias muestran cómo tecnologías que hace unos años se encontraban en fases iniciales comienzan a integrarse en procesos industriales, logísticos, sanitarios o de seguridad. Según la **Directora General del CZFB, Blanca Sorigué**, durante el encuentro **no solo se hablará de nueva economía, sino que también será posible “tocarla y experimentarla en vivo”**.



**José María Martínez Pérez**

Senior Economist en la Dirección de Estrategia Corporativa de Repsol

Actualidad&Empresa

## Economía en Transformación

### El paréntesis que terminó

### Cómo cambia la toma de decisiones cuando cambia el mundo

El mayor error que pueden cometer hoy las empresas no es subestimar la geopolítica. Es seguir tomando decisiones con un marco mental diseñado para un mundo que ya no existe.

Durante más de tres décadas, las empresas crecieron e internacionalizaron sus negocios bajo un régimen económico excepcional. La globalización impulsaba el comercio y la inversión, las cadenas de suministro ganaban eficiencia, la inflación permanecía contenida y el capital era abundante. Los bancos centrales amortiguaban buena parte de las perturbaciones económicas y las reglas del juego parecían suficientemente estables como para planificar inversiones a largo plazo. No era una ilusión. Era la realidad. Pero también fue un paréntesis histórico.

#### El mundo para el que aprendimos a competir

Tras el final de la Guerra Fría, el liderazgo estadounidense proporcionaba estabilidad al sistema internacional, Chi-

na multiplicaba la capacidad productiva mundial y la revolución digital reducía los costes de producir, financiar y coordinar operaciones a escala global. La eficiencia se convirtió en el principio organizador de la economía.

En ese contexto, las empresas aprendieron a competir optimizando costes, especializando cadenas de suministro y asignando capital allí donde obtenía mayor rentabilidad. También aprendieron a decidir bajo un marco en el que la economía perseguía, ante todo, maximizar la eficiencia y generar prosperidad, mientras el poder político rara vez alteraba la lógica de los mercados. El entorno era el punto de partida, no una variable estratégica.

Esa premisa ha dejado de ser válida. Con frecuencia interpretamos la actualidad como una sucesión de

crisis -la pandemia, la invasión de Ucrania, la vuelta de la inflación o la guerra en Oriente Medio-, pero esa lectura confunde los síntomas con la causa. Lo que está cambiando no es únicamente el número de riesgos. Está cambiando el sistema sobre el que esos riesgos interactúan.

#### No estamos viviendo muchas crisis. Está cambiando el sistema

El rasgo distintivo del momento actual no es la coexistencia de grandes transformaciones, sino la forma en que empiezan a reforzarse mutuamente. La competencia geopolítica impulsa políticas industriales; estas aceleran la inversión tecnológica; la inteligencia artificial incrementa la demanda de electricidad y minerales críticos; mientras el envejecimiento y la fragmentación geopolítica redefinen los mercados laborales y las cadenas de suministro. Tendencias que hasta hace poco podían analizarse por separado hoy forman parte de una misma dinámica.

Ese cambio altera también las prioridades económicas. La economía recupera una dimensión de poder. Entramos en una lógica geoeconómica en la que

La resiliencia deja de consistir únicamente en resistir perturbaciones para convertirse en capacidad de adaptación

comercio, inversión, tecnología, energía o finanzas dejan de servir únicamente para generar crecimiento y pasan también a proteger intereses estratégicos, reducir vulnerabilidades e influir sobre el comportamiento de otros actores.

Eso explica decisiones que, vistas desde el paradigma anterior, parecerían irracionales. Los aranceles, las restricciones a la exportación, las subvenciones industriales o el control de tecnologías críticas implican, en muchos casos, pérdidas de eficiencia. Sin embargo, adquieren otra lógica cuando el objetivo deja de ser exclusivamente maximizar el bienestar económico y pasa también por aumentar la autonomía estratégica, reforzar la capacidad de negociación o reducir dependencias. La lógica económica no desaparece; convive con una lógica de poder.

>



### Geoeconomía para la decisión empresarial

Próximamente, APD pondrá en marcha **'Geoeconomía para la Decisión Empresarial'**, un programa ejecutivo dirigido académicamente por **José María Martínez Pérez, Senior Economist en la Dirección de Estrategia Corporativa de Repsol.**

La formación parte de una idea central: en el nuevo escenario internacional, **economía y poder vuelven a estar profundamente conectados.** La rivalidad entre potencias, las políticas industriales, las sanciones, la tecnología, la energía, las finanzas y las cadenas de suministro condicionan cada vez más decisiones empresariales como la inversión, la financiación, la localización productiva, la internacionalización y la gestión del riesgo.

A lo largo de **8 sesiones digitales en directo, de 90 minutos cada una**, el programa abordará **el cambio del orden económico internacional, el riesgo geopolítico, la competencia entre Estados, las cadenas de suministro estratégicas, la autonomía estratégica europea, las finanzas, la rivalidad tecnológica y la construcción de escenarios.** Cada sesión combinará exposición estratégica, debate ejecutivo y una síntesis final con aprendizajes y claves aplicables.

El objetivo es **ayudar a directivos y equipos de decisión a anticipar riesgos, identificar oportunidades, evaluar la exposición geoeconómica de sus organizaciones** y diseñar estrategias más resilientes y competitivas en un entorno marcado por la fragmentación, la rivalidad entre bloques y la creciente intervención de los Estados en la economía.

>

### Un nuevo marco para decidir

Todo cambio de época acaba traduciéndose en un cambio de preguntas. Durante años, la estrategia empresarial respondía a cuestiones relativamente conocidas: dónde producir, dónde invertir o qué proveedor ofrecía el menor coste. Hoy esas preguntas siguen siendo necesarias, pero ya no bastan. Se añaden otras nuevas: ¿qué dependencia estratégica estoy construyendo? ¿Cómo afectaría un cambio político a esta inversión? ¿Qué capacidad tengo para adaptarme si cambian las reglas?

En el fondo, todas remiten a una misma cuestión: la elasticidad. ¿Hasta qué punto puedo sustituir un proveedor, un mercado, una tecnología o una fuente de financiación si las circunstancias cambian? La resiliencia deja de consistir únicamente en resistir perturbaciones para convertirse en capacidad de adaptación.

Ese cambio exige ampliar la mirada. Durante décadas bastaba con entender cómo funcionaban los mercados; ahora también resulta imprescindible comprender quién puede alterar las reglas que los gobiernan. La geopolítica ha dejado de ser un riesgo externo para convertirse en un factor que influye directamente sobre la competitividad. No porque las empresas tengan que hacer política, sino porque cada vez más decisiones empresariales dependen de decisiones políticas.

La revolución tecnológica ilustra bien esta nueva realidad. Durante años asumimos que la economía sería cada vez más intangible. Sin embargo, la inteligencia artificial depende de electricidad, infraestructuras y semiconductores; incluso las industrias aparentemente más digitales descansan sobre activos físicos cuya disponibilidad ya no puede darse por sentada. La economía digital no elimina la geografía: la hace más importante.

El principal desafío para los directivos no consiste en convertirse en expertos en geopolítica, sino en desarrollar un marco de análisis capaz de integrar factores que hasta hace poco podían evaluarse por separado y que hoy forman parte de una misma decisión estratégica

La internacionalización también cambia de significado. Ya no basta con identificar los mercados con mayor potencial de crecimiento; hay que comprender cómo evolucionan las relaciones entre los países, las dependencias estratégicas y los marcos regulatorios que condicionan esos mercados. Competir internacionalmente exige interpretar mejor el sistema, no solo conocer cada mercado.

El principal desafío para los directivos no consiste en convertirse en expertos en geopolítica, sino en desarrollar un marco de análisis capaz de integrar factores que hasta hace poco podían evaluarse por separado y que hoy forman parte de una misma decisión estratégica.

Las organizaciones que interpreten esta transición como una sucesión de crisis reaccionarán cuando los cambios ya sean evidentes. Las que comprendan que están cambiando las reglas bajo las que aprendimos a competir tendrán una ventaja mucho más difícil de imitar: la capacidad de anticipar.

Porque la ventaja competitiva del futuro no dependerá únicamente de producir mejor, innovar más rápido o financiarse más barato. Dependerá, sobre todo, de interpretar antes que los demás cómo está cambiando el entorno sobre el que toman sus decisiones. ■

## CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE... **AUTORIDAD PORTUARIA DE BALEARES**



ENTREVISTA

**Javier Sanz**

Presidente de la Autoridad  
Portuaria de Baleares

### **“El principal objetivo es construir un puerto preparado para afrontar los retos de las próximas décadas”**

La transformación del puerto de Palma aspira a redefinir una de las relaciones urbanas más estratégicas de la ciudad: su conexión con el mar. Javier Sanz, Presidente de la Autoridad Portuaria de Baleares, explica en la presente entrevista cómo el Plan Maestro reorganizará cerca de 400.000 m<sup>2</sup> para mejorar la operativa portuaria, liberar espacios para el uso ciudadano e incorporar nuevos equipamientos culturales, educativos, deportivos y zonas verdes.

**La Autoridad Portuaria de Baleares está impulsando la transformación del puerto de Palma, una de las mayores actuaciones urbanas y portuarias de las últimas décadas en Palma. ¿Cuál es la principal ambición de este proyecto y qué cambiará para la ciudad?**

El principal objetivo es construir un puerto preparado para afrontar los retos de las próximas décadas, mejorando su eficiencia sin perder de vista su integración con la ciudad. El puerto de Palma es una infraestructura estratégica para el abastecimiento, la conectividad y la economía de Baleares, pero también ocupa un espacio privilegiado en el corazón de la ciudad. El proyecto de transformación busca precisamente equilibrar ambas realidades.

La reorganización de cerca de 400.000 metros cuadrados permitirá situar cada actividad en el lugar más adecuado, optimizando la operativa portuaria y liberando espacios para el uso ciudadano. Esto se traducirá en nuevas zonas verdes, paseos, equipamientos públicos y una mayor continuidad entre la ciudad y el mar. No hablamos únicamente de una intervención urbanística, sino de una nueva manera de entender la relación entre Palma y su puerto, basada en la convivencia, la sostenibilidad y la calidad del espacio público.

**Uno de los aspectos más destacados del Plan Maestro es precisamente esa integración entre el puerto y la ciudad. ¿Cómo se ha trabajado para que el proyecto responda también a las necesidades y expectativas de la sociedad mallorquina?**

Desde el inicio tuvimos claro que un proyecto de esta envergadura debía construirse desde el consenso. Por eso impulsamos un amplio proceso de participación en el que han colaborado más de 60 grupos de interés, entre administraciones, entidades sociales, asociaciones ciudadanas, representantes del sector económico, operadores portuarios y expertos.

**“No hablamos únicamente de una intervención urbanística, sino de una nueva manera de entender la relación entre Palma y su puerto”**

Ese diálogo nos ha permitido conocer sensibilidades muy diversas y trasladarlas al planteamiento del Plan Maestro. El objetivo no era diseñar únicamente un puerto más eficiente, sino también un espacio mejor conectado con la ciudad y más útil para quienes viven y trabajan en ella. Creemos que las grandes infraestructuras públicas deben planificarse escuchando a la sociedad, porque solo así se consigue que los proyectos sean sólidos, duraderos y compartidos.

**El futuro puerto no solo incorpora zonas verdes y espacios de ocio, sino también nuevos equipamientos educativos, deportivos y culturales. ¿Qué papel desempeñarán estos usos en la nueva relación entre Palma y su puerto?**

Tendrán un papel protagonista porque queremos que el puerto deje de percibirse únicamente como un espacio de actividad económica y pase a ser también un lugar de encuentro, aprendizaje y convivencia. Los nuevos equipamientos permitirán que la ciudadanía disfrute del puerto de una manera mucho más cercana y cotidiana.

La nueva escuela municipal de vela y piragüismo, la recolocación y ampliación del Centro de FP Dual Náutico-Pesquero, los espacios destinados a la investigación o los ámbitos dedicados a la innovación fortalecerán la dimensión educativa y formativa del puerto. A ello se sumará la futura sede del Museo Marítimo de Mallorca, que permitirá preservar y difun-

>

&gt;

dir el patrimonio marítimo de la isla, reforzando el vínculo histórico entre Mallorca y el mar. La cultura también forma parte de la integración puerto-ciudad y contribuirá a que el puerto sea un espacio abierto, dinámico y accesible para residentes y visitantes durante todo el año.

**Equipos internacionales y multidisciplinares concurren al concurso para redactar el Plan Maestro. ¿Qué esperan de las propuestas y cuál es el calendario previsto para hacer realidad esta transformación?**

El interés que ha despertado el concurso demuestra la importancia y la proyección de este proyecto. Estamos hablando de equipos integrados por profesionales de reconocido prestigio nacional e internacional, capaces de aportar soluciones innovadoras para un espacio de enorme complejidad y relevancia estratégica. Esperamos propuestas que combinen excelencia técnica, funcionalidad, integración urbana, sostenibilidad y viabilidad económica. El objetivo no es únicamente diseñar un puerto mejor, sino crear un proyecto que pueda ejecutarse de forma ordenada y que responda a las necesidades de Palma durante las próximas décadas.

La previsión es disponer del anteproyecto a principios de 2027. A partir de ese momento comenzará una nueva fase de desarrollo que marcará un antes y un después en la relación entre el puerto y la ciudad. Queremos que esta transformación se convierta en un referente de cómo una infraestructura estratégica puede evolucionar sin renunciar a su esencia, generando al mismo tiempo nuevas oportunidades económicas, sociales, culturales y ambientales para toda Mallorca. ■



**La sostenibilidad es uno de los ejes del Plan Maestro. ¿Cómo se traduce ese compromiso en actuaciones concretas?**

La sostenibilidad ya no puede entenderse únicamente desde el punto de vista ambiental; también **debe incorporar criterios sociales y económicos**. En el caso del **Plan Maestro**, esa visión integral está presente en todas las decisiones. La reorganización de las actividades permitirá **reducir interferencias, mejorar la movilidad interna, incrementar las zonas verdes y generar espacios públicos de mayor calidad**, favoreciendo además una mejor integración paisajística del frente marítimo.

Paralelamente, la Autoridad Portuaria continúa impulsando **proyectos orientados a la descarbonización, la eficiencia energética y la adaptación al cambio climático**, en línea con los objetivos europeos de transición ecológica. Nuestro compromiso es seguir avanzando hacia un puerto cada vez más eficiente, innovador y respetuoso con el entorno, demostrando que el desarrollo económico y la sostenibilidad pueden avanzar de la mano.

## Las decisiones inmobiliarias adquieren una nueva dimensión

**Fernando Arcos**

Socio y Responsable del Departamento de Representación de ocupantes en España en Cushman & Wakefield



**E**l mercado de oficinas en Europa atraviesa una transformación que ya no puede explicarse como un simple ciclo inmobiliario. Las empresas han dejado de buscar metros cuadrados y han pasado a buscar espacios que realmente funcionen: eficientes, bien ubicados, flexibles y capaces de atraer talento. Esta evolución ha generado una tensión evidente: no faltan oficinas en términos globales, pero sí faltan las oficinas que responden a los estándares actuales. En otras palabras, sobra producto obsoleto y escasea el producto que las compañías realmente desean.

Esta escasez tiene raíces profundas. La reposición del mercado se ha vuelto más compleja y costosa. Los precios de construcción e implantación han aumentado entre un 15 % y un 20 % en solo cuatro años, lo que frena nuevos desarrollos y retrasa decisiones de inversión. Además, parte del stock que en ciclos anteriores habría regresado al mercado como oficinas se está transformando en usos alternativos, especialmente residencial y hotelero. Cada edificio que cambia de uso es un edificio que desaparece del inventario potencial de oficinas, reduciendo aún más la disponibilidad futura.

España refleja con claridad esta dinámica europea. La cuestión ya no es cuántos metros hay, sino cuántos cumplen con lo que las empresas necesitan hoy. La demanda se mantiene sólida, pero la oferta que realmente responde a criterios de calidad, eficiencia y ubicación es limitada, especialmente en los submercados más estratégicos. Esto ha generado un mercado polarizado: en las zonas céntricas, la disponibilidad está en mínimos históricos, mientras que en áreas más periféricas existe más espacio, aunque no siempre con las características que buscan los ocupantes. La nueva oferta prevista tampoco parece suficiente para aliviar esta tensión a medio plazo, y además no siempre se concentra en los lugares o en el tipo de producto más demandado.

En este contexto, las decisiones inmobiliarias adquieren una nueva dimensión. Las empresas que anticipan sus movimientos disfrutan de un margen de elección mayor y de mejores condiciones de negociación. Las que esperan demasiado se encuentran con un mercado más restrictivo, donde toca decidir qué sacrificar: ubicación, calidad, coste o timing. La estrategia de “esperar a ver qué pasa” ha dejado de ser eficaz. En un entorno donde el producto de calidad es escaso y se alquila rápido, la anticipación se convierte en el principal factor diferencial.

El mercado de oficinas ya no premia la pasividad. Premia la visión. Y en un escenario donde la calidad es limitada y la competencia por los mejores espacios aumenta, decidir a tiempo es, más que nunca, una ventaja estratégica. ■

ENTREVISTA

## Perico Durán

Comandante de vuelo,  
y Fundador y Director de  
la Academia Sin Miedo a Volar

Cultura&Empresa

**Business Class**

## “La sangre fría casi nunca es un don, es entrenamiento”

Con más de 25 años de experiencia a los mandos de un avión y más de 15.000 horas de vuelo, Perico Durán decidió dar un paso más allá de la cabina para ayudar a miles de personas a superar el miedo a volar. Fundador de la Academia Sin Miedo a Volar, defiende que entender lo que ocurre en un avión, aprender a gestionar la ansiedad y comprometerse con el proceso puede transformar no solo la forma de viajar, sino también la manera de afrontar otros miedos en la vida.

Por Daniel Cavadas, APD.

**Llevas más de 25 años a los mandos de un avión, más de 15.000 horas de vuelo a tus espaldas. Y, sin embargo, en algún momento decides dar un paso al frente y empezar a hablar públicamente del miedo a volar, algo que va mucho más allá de tu día a día en la aviación. ¿En qué momento se produjo ese salto y qué fue lo que te llevó hasta ahí?**

Yo empecé divulgando aviación desde el lado técnico, contando cómo funciona un avión, por qué vuela o qué pasa en cabina. Pero cada vez me llegaban más mensajes de gente con miedo a volar que necesitaba entender qué ocurría ahí arriba para dejar de pasarlo mal. Y me di cuenta de que esas personas jugaban con todas las de perder. Vivimos rodeados de sensacionalismo, titulares, documentales de catástrofes, vídeos en redes... y de un solo avión, el

del accidente, se habla durante semanas. Yo decidí hablar de los 40 millones de vuelos que despegan y aterrizan con total normalidad cada año. El mensaje conectó enseguida y ahí entendí el verdadero alcance del problema.

**Eres el fundador de la Academia Sin Miedo a Volar y llevas años acompañando a personas en algo que, para muchas de ellas, las condiciona de verdad en su día a día. En todo este tiempo habrás recibido muchísimos testimonios. ¿Hay alguna historia, algún mensaje que te haya llegado y que se te haya quedado grabado para siempre?**

Tengo muchísimas, porque en la Academia Sin Miedo a Volar he acompañado a miles de personas y cada superación tiene algo especial. Pero hay una que se me quedó

>

&gt;

grabada. Una chica que perdió a varios amigos en el accidente de Germanwings y que, después de aquello, dejó de volar por completo. Llegó rota, convencida de que ese miedo iba a acompañarla siempre. Hoy vuela, viaja y disfruta de una vida sin esa losa encima. Verla salir adelante después de algo tan duro es de lo que más orgulloso me siento.

**Uno no acompaña a tantísima gente a atravesar algo tan difícil sin sacar conclusiones por el camino. Después de todos estos años escuchando, ayudando y viendo de cerca ese proceso, ¿qué te has llevado tú de todo esto, a nivel personal?**

Me he llevado un propósito. Encontré una misión que le da otro sentido a todo: ayudar a que la gente recupere su libertad. Tener un propósito claro te cambia la manera de levantarte por las mañanas, y eso es maravilloso. Además, convivo a diario con historias de superación muy inspiradoras, y eso es tremendamente gratificante.

**¿Cuál sería tu consejo para alguien que sufre al volar?**

No dejes de volar. Si me quedo con un solo consejo, es ese. Cuando evitas aquello que temes, sientes un alivio inmediato, sí, pero le estás diciendo a tu cerebro que ahí había un peligro real del que has hecho bien en huir. Y así el miedo se hace más grande. Cada vuelo que evitas refuerza la idea de que volar es peligroso. Volar, con las herramientas adecuadas y entendiendo lo que ocurre, es justo lo contrario: cada vuelo bien gestionado le demuestra a tu cabeza que el avión es uno de los sitios más seguros en los que vas a estar.

**¿Qué es lo que de verdad transforma a las personas que logran superar ese miedo?**

Que dejan de ser las mismas personas. Para superar el miedo a volar tienes que aprender a manejar tu ansiedad, a cuestionar tus creencias limitantes, a frenar los pensamientos intrusivos y la rumiación, y a soltar el control. Y todo eso no se queda en el avión. Lo que de verdad

“Cada vuelo que evitas refuerza la idea de que volar es peligroso; cada vuelo bien gestionado le demuestra a tu cabeza justo lo contrario”

transforma a alguien es la persona en la que se tiene que convertir para lograrlo. Esas herramientas le sirven después para el trabajo, para las relaciones, para cualquier dificultad que le ponga la vida por delante. La gente entra queriendo volar tranquila y sale afrontando la vida desde un sitio completamente distinto.

**¿Cuál es el miedo que más se repite?**

La turbulencia, sin ninguna duda. Y lo que más les ayuda es entender una idea sencilla: la turbulencia es incómoda, pero no es peligrosa para el avión. El avión está diseñado y certificado para soportar muchísimo más de lo que se va a encontrar jamás en la naturaleza. Lo que tú notas como un bache enorme, para la estructura del avión queda totalmente dentro de sus márgenes. Cuando la gente entiende que el ala está pensada para flexar, que el piloto no está luchando contra nada y que es como un coche pasando por una carretera con baches -molesto, pero seguro-, empieza a mirar esos movimientos de otra manera.

**La aviación es un entorno donde la preparación, la anticipación y la calma son esenciales, especialmente cuando aparecen imprevistos. ¿Qué enseñanzas de ese mundo crees que pueden resultar útiles para cualquier persona que tenga que tomar decisiones en contextos de presión o incertidumbre?**

En aviación no improvisamos cuando aparece un problema: tenemos un método para decidir en condiciones de alta presión. Usamos un proceso estructurado



**Superar un miedo así -o cualquier otro miedo que nos limite en la vida- no es cuestión de suerte ni de un día puntual de valentía: es un camino, un proceso, y tú lo conoces bien por dentro. Para alguien que hoy mismo está atrapado en ese miedo, ¿qué tiene que hacer realmente una persona para superar el miedo a volar?**

El primer paso es entender qué te pasa: **ponerle nombre**. ¿Lo que te ocurre es miedo, es ansiedad, es una fobia? Mientras no lo identificas, te sientes a merced de algo que no controlas. El segundo es **tomar conciencia de todo a lo que estás renunciando por su culpa**: viajes que no haces, familia que no visitas, oportunidades de trabajo que rechazas. Cuando pones eso encima de la mesa, te das cuenta de que el precio es altísimo. Y el tercero, el más importante, es **tomar la decisión consciente de superarlo y comprometerte contigo mismo**. A partir de ahí solo queda encontrar el dónde y el cómo, y para eso precisamente creé [la Academia Sin Miedo a Volar](#): un método ordenado para hacer ese camino acompañado y sin improvisar. Pretendo ponérselo fácil a la gente.

que llamamos FORDEC -acrónimo de *Facts, Options, Risks, Decision, Execute, Check-*, que consiste en parar un segundo, reunir los hechos, mirar las opciones que tienes, valorar los riesgos de cada una, decidir, ejecutar y luego comprobar que va saliendo bien. Parece de sentido común, y lo es, pero tenerlo entrenado evita que actúes en caliente.

La otra gran enseñanza es que la calma se prepara antes: un piloto está tranquilo ante un imprevisto porque lo ha entrenado mil veces en el simulador, no porque sea más valiente ese día. Cualquiera puede aplicar esto: anticipar los escenarios, decidir con datos y no con la emoción del momento, y confiar en lo que has preparado. La sangre fría casi nunca es un don, es entrenamiento.

**Para terminar, me gustaría que te dirigieras directamente a esa persona que está leyendo esta entrevista ahora mismo y que tiene miedo a volar. ¿Qué último mensaje te gustaría dejarle?**

Que te entiendo muy bien. Que no estás solo: hay muchísima gente que siente exactamente lo mismo que tú, aunque te parezca que es algo solo tuyo. He visto a miles de personas superar este miedo, gente que llegaba convencida de que su caso no tenía solución, y hoy vuelan y disfrutan. Tú no eres distinto. Si te lo propones de verdad y [te pones en buenas manos](#), lo vas a superar. Estoy completamente seguro. ■



Cultura&Empresa  
**Marca y Moda**

ENTREVISTA

**Lucas Gómez**

CEO de Smartmen

## “Una prenda no es solo diseño: es identidad, operación y confianza”

Lucas Gómez, CEO de Smartmen, analiza cómo el producto textil ha dejado de ser solo una cuestión de diseño para convertirse en una palanca estratégica de marca, operación y confianza. Desde la moda hasta la uniformidad profesional, defiende la importancia de controlar todo el proceso -diseño, producción, calidad, logística y trazabilidad- para convertir una idea en un proyecto escalable, coherente y alineado con los objetivos de negocio.

**En un mercado donde muchas compañías venden “producto”, Smartmen parece querer vender algo más: control, confianza y capacidad de ejecución. ¿Qué problema real resolvéis hoy a marcas, empresas e instituciones?**

Nuestro trabajo consiste en eliminar incertidumbre. Muchas organizaciones saben qué necesitan, pero no siempre cuentan con la estructura, el conocimiento técnico o la red de proveedores adecuada para convertir una idea en un producto que llegue a tiempo, con la calidad esperada y dentro del presupuesto previsto. En Smartmen actuamos como un socio estratégico que centraliza todo el proceso: diseño, desarrollo, aprovisionamiento, producción, control de calidad, logística y cumplimiento normativo. Lo que realmente aporta-

mos no es una prenda o un accesorio, sino la tranquilidad de saber que el proyecto estará bajo control desde el primer briefing hasta la entrega final.

**La moda y la uniformidad profesional parecen mundos distintos, pero ambos exigen diseño, calidad, costes ajustados y mucha precisión operativa. ¿Qué tienen en común estos dos territorios cuando se miran desde la dirección de una compañía?**

Tienen mucho más en común de lo que parece. En ambos casos hablamos de productos que representan una marca y generan una experiencia para quien los utiliza. Tanto una colección de moda como un programa de uniformidad deben responder a una identidad, transmitir unos valores y cumplir unas ex-

>

“El éxito de un proyecto textil no depende únicamente de tener una buena idea, sino de construir un sistema capaz de reproducirla de forma fiable una y otra vez”

>

pectativas de calidad. Desde la dirección de una compañía, el reto es exactamente el mismo: conseguir que creatividad, funcionalidad, rentabilidad y operación trabajen de forma coordinada. La diferencia está en el contexto de uso, pero la exigencia empresarial es idéntica: producto consistente, escalable y alineado con los objetivos de negocio.

**Hoy una prenda ya no es solo una prenda: puede representar una marca, una cultura, una institución o incluso una promesa de seguridad y profesionalidad. Desde tu punto de vista, ¿cómo se diseña un producto textil que esté a la altura de lo que una organización quiere proyectar?**

Lo primero es entender que el diseño no empieza en el tejido ni en el patronaje; empieza en la identidad de la organización. Antes de desarrollar un producto debemos comprender qué quiere transmitir la marca, quién va a utilizar la prenda, en qué entorno y qué experiencia debe generar. Una aerolínea, una entidad financiera, una empresa industrial o una marca de moda tienen necesidades muy diferentes, aunque todas buscan coherencia entre lo que son y lo que proyectan. Cuando esa comprensión estratégica existe, las decisiones técnicas -materiales, acabados, colores, funcionalidades o *packaging*- dejan de ser elementos aislados y pasan a formar parte de un mensaje coherente.

**Smartmen habla de replicar productos con precisión, pero también de crear nuevas colecciones desde cero. ¿Qué es más difícil: reproducir exactamente lo que una marca necesita o imaginar algo nuevo sin perder su identidad?**

Son desafíos distintos, pero probablemente reproducir con exactitud lo que una marca quiere es más



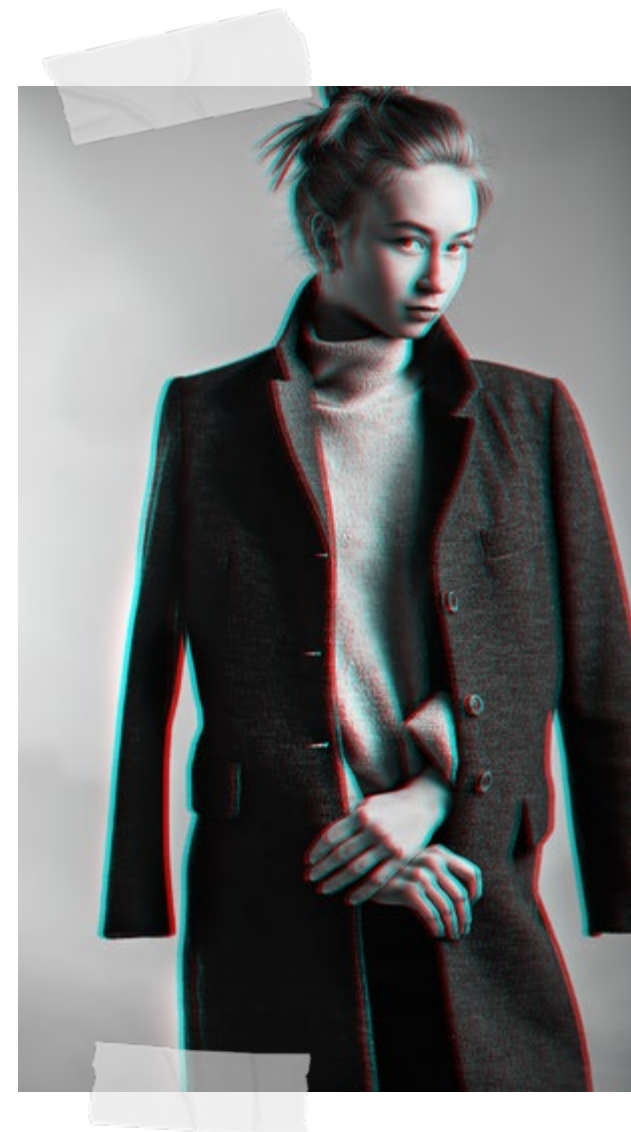
**Muchas empresas descubren que una buena idea de producto puede fracasar por lo invisible: proveedores, plazos, calidad, cumplimiento o escalabilidad. ¿Dónde se juega realmente el éxito de un proyecto textil?**

Precisamente en lo que no se ve. La mayoría de los problemas no aparecen en la fase creativa, sino en la ejecución. Un diseño puede ser excelente, pero si la cadena de suministro no está controlada, si los estándares de calidad no son consistentes o si los plazos no son realistas, el proyecto acaba generando sobrecostos, retrasos o problemas reputacionales. Por eso en Smartmen dedicamos una gran parte de nuestros recursos a la gestión operativa. El éxito de un proyecto textil no depende únicamente de tener una buena idea; depende de construir un sistema capaz de reproducir esa idea de forma fiable una y otra vez.

complejo de lo que muchas personas imaginan. Cuando una marca quiere replicar un producto exactamente como lo imagina, espera que cada detalle sea idéntico: materiales, colores, tacto, comportamiento del tejido, acabados o percepción de calidad. Alcanzar ese nivel de precisión requiere una enorme capacidad técnica y de control. Por otro lado, crear algo nuevo exige creatividad, investigación y visión de mercado. Sin embargo, la clave está en innovar sin romper la esencia de la marca. Las mejores colecciones son aquellas que evolucionan una identidad, no las que intentan reinventarla constantemente.

**La sostenibilidad se ha llenado de discursos, pero vosotros habláis de trazabilidad ESG y *blockchain*. ¿Ha llegado el momento de que las empresas dejen de “contar” que son sostenibles y empiecen a demostrarlo dato a dato?**

Absolutamente. La sostenibilidad ha evolucionado desde un elemento de comunicación a una exigencia de gestión. Hoy los clientes, los inversores y las administraciones demandan evidencias, no declaraciones. La trazabilidad permite conocer el origen de los materiales, las condiciones de producción, la huella ambiental y el cumplimiento de determinados estándares sociales y de gobernanza. Tecnologías como *blockchain* aportan una capa adicional de transparencia e inmutabilidad que refuerza la confianza en la información. Creo que estamos entrando en una nueva etapa donde las compañías ya no competirán solo por ser sostenibles, sino por demostrarlo de manera objetiva, verificable y accesible. En ese contexto, la transparencia dejará de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito básico para operar. ■



## CLUB DE LECTURA

### EL MANUAL DE LAS IDEAS

UN MÉTODO PROBADADO PARA ENCONTRAR  
LAS MEJORES INVERSIONES EN VALOR

JOHN MIHALJEVIC

ISBN: 9788423440511



*El Manual de Ideas es la guía definitiva hacia un territorio lleno de oportunidades de inversión aún por explorar*

*El Manual de Ideas* te abre la puerta a la mente de los mejores administradores económicos del mundo para que descubras cómo generan ideas capaces de producir grandes ganancias. Aprenderás cómo los magos de Wall Street encuentran oportunidades, cómo piensan los principales gestores de fondos y cómo identificar, analizar e implementar inversiones de valor con criterio propio. La creatividad es el motor oculto de la inversión, y por eso las grandes ideas son el corazón de este libro. ■

### DESPIERTA

UNA VISIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN DESDE  
EL CORAZÓN DE SILICON VALLEY

FERNANDO DOMÍNGUEZ PINUAGA

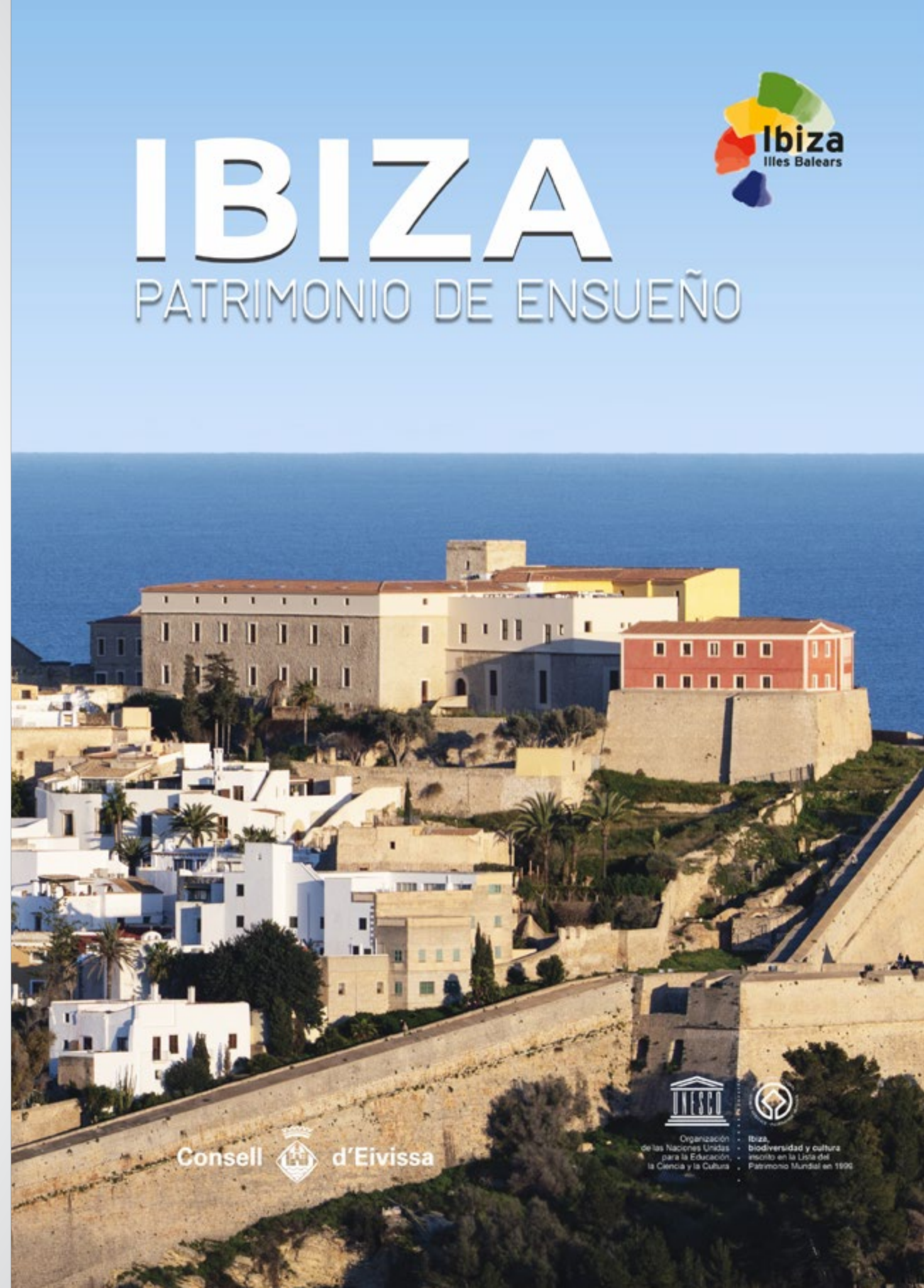
Gestión 2000

ISBN: 97884987561976



*Una obra para quienes buscan crecer, desean guiar a otros y sienten que el futuro exige una mentalidad nueva*

En un mundo donde la velocidad del cambio supera a nuestra capacidad de asimilarlo, *Despierta* nos demuestra que la innovación no es cuestión de dinero ni de tecnología, sino una cualidad que poseemos todos los seres humanos. Este libro no pretende ofrecer fórmulas mágicas ni discursos grandilocuentes; su ambición es más valiosa: provocar en el lector una reacción real, un impulso que lo convierta en protagonista de su propio desarrollo profesional y personal. ■



# IBIZA

## PATRIMONIO DE ENSUEÑO



Consell d'Eivissa

UNESCO  
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura  
Ibiza, biodiversidad y cultura  
inscrita en la Lista del Patrimonio Mundial en 1986



# DFACTORY Barcelona District

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