apd

Número 389 **Edición Especial 70 Aniversario APD**

La Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección
APD, la Comunidad Global de Directivos

ESPECIAL

8 CONGRESO DE DIRECTIVOS APD

Pensar diferente, competir juntos en un mundo en desorden



Rafael García Meiro

CEO de AENOR

"La próxima gran brecha competitiva será entre las empresas que dicen y las que demuestran"

pág. 58

EN OPINIÓN DE...

Europa y Ciberseguridad

Entrevista con Víctor Pascual, CEO de Cosmikal

pág. 98

A FONDO

CEOs: decidir con visión

Cuando la mirada jurídica se vuelve estratégica: tecnología, capital, talento y fiscalidad

pág. 138

costa del sol
Disfrútala
visitacostadelsol.com
Diputación Provincial de Málaga | costa del sol

COMPETIR ES UNA DECISIÓN COLECTIVA



Laura González-Molero
Presidente de APD

Durante décadas hemos entendido la competitividad como una cualidad esencialmente empresarial, pero hoy esa mirada se ha quedado pequeña. También compiten los países y los territorios, y lo hacen en un contexto muy distinto: el orden internacional se fragmenta, la Inteligencia Artificial acelera transformaciones, la energía recupera una posición estratégica y la productividad continúa siendo una de nuestras grandes asignaturas pendientes. El terreno de juego cambia con rapidez y, con él, las reglas de la competitividad.

Por eso, ya no basta con tener buenas empresas. Necesitamos compañías capaces de crecer, transformarse y ganar dimensión, pero también un entorno que las acompañe, con infraestructuras adecuadas, acceso a financiación y un marco institucional que genere confianza y favorezca la inversión. La competitividad depende cada vez más de ese equilibrio entre iniciativa empresarial y condiciones que permitan desarrollarla.

Porque competir no consiste únicamente en hacer más, sino en hacerlo mejor y con mayor capacidad de adaptación. Supone saber dónde queremos ser relevantes, reconocer nuestras fortalezas y contar con los recursos necesarios para aprovecharlas. Exige anticiparse, tomar decisiones y, sobre todo, ejecutarlas.

Europa tiene ante sí ese desafío. Hemos sido capaces de construir un modelo económico y social sólido, con una gran capacidad para regular, pero ya no es suficiente. Ahora el reto también es conseguir convivir con una ambición igualmente necesaria por crecer, innovar y competir. España no es ajena a ese reto. Contamos con empresas y capacidades de primer nivel, aunque todavía necesitamos avanzar en productividad, ganar escala y acelerar nuestra transformación. No partimos de cero, pero tampoco podemos conformarnos con lo conseguido.

A todo ello se suma una condición esencial: la competitividad no puede construirse desde la suma de esfuerzos individuales. Necesitamos cooperación entre empresas, administraciones, instituciones y sociedad; conectar capital con proyectos, conocimiento con industria y talento con oportunidades.

En el año en que APD celebra su 70 Aniversario, esa convicción cobra todavía más sentido. Durante siete décadas, nuestra razón de ser ha sido precisamente esa: crear espacios de encuentro, compartir conocimiento y conectar a quienes pueden transformar los grandes retos en oportunidades de futuro. Competir mejor exige hacerlo juntos. ■

Sumario

#ESPECIAL

8 CONGRESO DE DIRECTIVOS APD

Pensar diferente, competir juntos en un mundo en desorden



28 LAS COORDENADAS DE LA NUEVA COMPETITIVIDAD

36 COMPETIR SOBRE UN NUEVO MAPA: NEGOCIOS EN UN MUNDO DE BLOQUES

"Estamos pasando a una globalización en la que la ventaja competitiva depende cada vez más de los algoritmos, las patentes, el *software*, la ingeniería y la innovación"
Entrevista a Patricia García-Durán Huet, Profesora de la Universidad de Barcelona y Miembro del Observatori de Política Exterior Europea del IBEI

42 **La responsabilidad de decidir en un mundo más competitivo y más incierto**
Jacobo Hornedo, CEO de Aon España

46 EUROPA Y ESPAÑA: CONVERTIR CAPACIDAD EN VENTAJA

50 **"La anticipación y la integración son nuestros grandes vectores de poder estratégico europeo"**
Entrevista a Susana del Río Villar, Doctora en Ciencias Políticas; Miembro del Comité de expertos independientes de la Comisión Europea; Directora y Profesora de "Política europea: análisis e impacto", Máster de El Correo/Vocento; Asesora sobre UE, Europa y geopolítica para empresas, entidades jurídicas y financieras

56 **Competir también es anticiparse**
Fernando Santiago Ollero, Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España

58 **"La próxima gran brecha competitiva será entre las empresas que dicen y las que demuestran"**
Entrevista a Rafael García Meiro, CEO de AENOR

64 ESCALA CON IMPACTO

68 **Escala, innovación y territorio: la fórmula de competitividad de Gullón**

"La anticipación forma parte del ADN de Gullón"
Entrevista a Juan Miguel Martínez Gabaldón, CEO de Gullón

72 **150 años de competitividad**
Julio Gay-Ger, Presidente de Lilly España, Portugal y Grecia

76 **Televés: la capacidad de *hacer* como estrategia**

"Lo que nos representa ante el cliente es nuestro producto"
Entrevista a Gonzalo Redondo y Esther Gómez, CEO y Directora General Corporativa de Televés

80 **La financiación como palanca del crecimiento empresarial**
Esther Montes Vera, Directora General de Negocio Nacional en ICO

84 **"Lo que veo en las compañías que avanzan es un director general que dedica tiempo a pensar el negocio porque ha delegado la operación en gente preparada"**
Entrevista a Alberto Fernández, CEO de Servitalent

86 **"Los recursos económicos son necesarios, pero igual de fundamental es la colaboración con los diferentes agentes que forman parte de nuestro ecosistema empresarial"**
Entrevista a Eider Mendoza Larrañaga, Diputada General de Gipuzkoa

90 **"Hoy competir depende cada vez más de la capacidad de acceder rápidamente a conocimiento, tecnología, infraestructuras avanzadas y talento"**
Entrevista a César Gutiérrez, Director General de MUBIL

94 LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA ES INFRAESTRUCTURA COMPETITIVA

98 **"Europa depende en exceso de tecnología que no controla, y en ciberseguridad esa dependencia es especialmente sensible"**
Entrevista a Víctor Pascual, CEO de Cosmikal

102 **Innovación con impacto: la capacidad de adaptación que impulsa la ventaja competitiva**
Ángeles Delgado, CEO de Fujitsu Iberia

105 **La ventaja no está en la tecnología, sino en cómo se adopta**
Elena Zárraga, Directora General de LKS Next

106 **"Lo que está ocurriendo no es únicamente una aceleración tecnológica, es una aceleración de la obsolescencia"**
Entrevista a Chus Llorente, Directora General de Negocio de Prodware en España

108 **"El verdadero reto en España ya no es dar a conocer la IA, sino lograr la transición del piloto a la producción masiva de manera sostenible"**
Entrevista a Andrés Navarro-Soto, Director de Desarrollo de Negocio de ThinkUPC

112 **"La pregunta decisiva es: ¿Qué está haciendo tu empresa mucho mejor gracias a la IA?"**
Entrevista a Olivia Trilles, Board of Directors Rep. y Directora de AI Adoption Services en AuraQuantic

116 **Ley 10/2025 e IA: una oportunidad para competir mejor desde la atención al cliente**
Reportaje, Cresta AI

118 LA VENTAJA HUMANA PARA LIDERAR LA PRÓXIMA ERA COMPETITIVA

123 **Competir desde el talento: el reto de las pymes españolas**
Rubén Castro, Director de Adecco Staffing

124 **"La gestión del talento debe pasar de administrar colectivos a anticipar capacidades"**
Entrevista a Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peoplematters

126 **"Hay que descender al terreno y entender qué necesitan realmente las personas trabajadoras"**
Entrevista a Antonio Pérez, Secretario General de la Confederación Sindical Independiente FETICO

128 **"En un entorno marcado por la IA, necesitaremos la combinación de capacidades humanas, conocimiento de negocio y alfabetización digital"**
Entrevista a Rocío Millán, Directora Comercial y de Servicio Corporativo de Grupo Adecco

130 **La ventaja competitiva que no aparece en el balance**
Juan Mancisidor, Director de Fabrika Centro de Alto Rendimiento para la Transición Cultural de las Organizaciones

131 **Hay oficinas que trabajan contra la empresa**
Alejandro Pociña, Presidente de Steelcase

132 **El fin de la 'retención'**
Por qué ilusionar al talento es el único camino hacia la mejora de la competitividad
Miguel Venegas, Presidente de Valorian

134 **La Segunda Carrera: una nueva etapa para seguir aportando valor**
Alfonso Jiménez, Socio Director de Exec Avenue

#Somos APD

006 **06 70 Aniversario APD: Una historia de empresa, progreso y transformación**

#Experiencias APD

012 **12 Automoción en transformación: Castilla y León acelera hacia una industria más digital, sostenible y competitiva**

16 Conecta FP: un puente entre el talento joven y la empresa para construir futuro en Castilla y León

18 El noroeste empresarial convierte la competitividad en una agenda de acción

22 La competitividad toma la palabra

Actualidad &Empresa

136

144 PEOPLE & CULTURE
Del bienestar corporativo a la salud organizativa

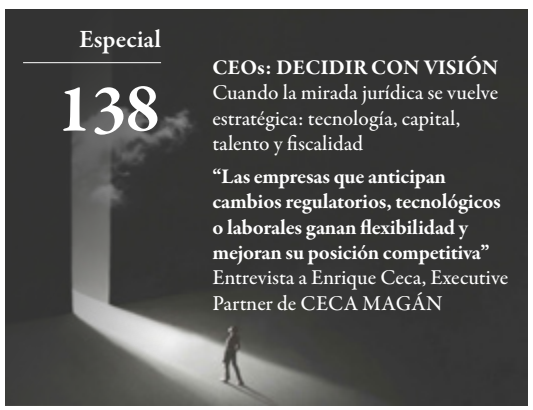
150 EN CLAVE SECTORIAL
Seguridad energética, redes y competitividad

154 INNOVACIÓN
La nueva industria vuelve a la ciudad
Blanca Sorigué, Directora General del Consorci de la Zona Franca de Barcelona

156 TRANSFORMACIÓN SOSTENIBLE
La financiación sostenible gana peso como palanca de transformación empresarial

Especial

138



CEOs: DECIDIR CON VISIÓN
Cuando la mirada jurídica se vuelve estratégica: tecnología, capital, talento y fiscalidad

"Las empresas que anticipan cambios regulatorios, tecnológicos o laborales ganan flexibilidad y mejoran su posición competitiva"
Entrevista a Enrique Ceca, Executive Partner de CECA MAGÁN

Consejo Rector

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Secretario

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

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

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

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

Vocales

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

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

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

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

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

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

Director General

Santiago Sesto

Accede a la versión digital de la Revista APD

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN
Presidente: Laura González-Molero
Director General: Santiago Sesto
Responsable de la Revista: Daniel Cavadas
Responsable de Contenidos: Laura Horcajada
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: Grupo Image / Depósito Legal: M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709
Precio ejemplar: 9€

N.º 389
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Algunas imágenes han sido producidas con el apoyo de Midjourney.

HACER MEDICAMENTOS QUE AÚN NO EXISTEN SIGNIFICA ATREVERSE A HACER LO QUE NUNCA SE HA HECHO.

Lilly
A MEDICINE COMPANY

CMAT-59389

apd 70 ANIVERSARI 2026

Una historia de empresa, progreso y transformación

APD nació en 1956 con una idea muy concreta: contribuir al desarrollo de España mejorando la preparación de quienes dirigían sus empresas. 70 años después, aquella iniciativa se ha convertido en una Comunidad de más de 3.000 empresas y en un punto de encuentro para generaciones de empresarios y directivos. El Aniversario invita a recorrer una historia ligada a la transformación económica del país, pero también a mirar hacia quienes deberán continuarla.

Para entender el nacimiento de APD hay que volver a una España muy distinta a la actual. En 1956, el país comenzaba a abrirse al exterior y tenía por delante un importante proceso de modernización económica y empresarial. En ese contexto, un grupo de profesionales vinculados al Instituto Balmes y al CSIC compartió una convicción: el desarrollo de España necesitaba empresas más preparadas y, para conseguirlo, era fundamental mejorar también la formación y el conocimiento de quienes tenían la responsabilidad de dirigirlas.

Entre aquellos primeros impulsores estaban Bernardino Herrero, Gabriel Barceló, Enrique García Ramal y Fermín de la Sierra. El 26 de abril de 1956, 107 socios dieron forma a una Asociación concebida para compartir conocimientos y experiencias, conocer nuevas formas de gestión y aprender de quienes estaban afrontando retos similares. Ese propósito inicial acabaría marcando buena parte de la trayectoria de APD.




Bill Gates visita APD



Abrir la empresa española a nuevas ideas

Desde sus primeros años, APD quiso acercar a los empresarios y directivos españoles nuevas experiencias y formas de gestión. En 1958 comenzaron los Coloquios Hispano-Norteamericanos; en 1961 se inauguró la sede de Montalbán, en Madrid; en 1970 vio la luz la revista Dirección y Progreso; y, en 1976, APD fue reconocida como entidad de utilidad pública. A estos hitos se fueron sumando nuevos programas de formación, publicaciones y encuentros que contribuyeron a acercar a la empresa española las ideas y tendencias que estaban transformando la gestión en otros países.

Por sus encuentros pasaron también personalidades internacionales como Peter Drucker, John Kenneth Galbraith o Henry Kissinger. En una época en la que acceder a las tendencias internacionales de gestión no era tan sencillo como hoy, APD contribuyó a acercar a la empresa española conocimientos y experiencias que ya estaban transformando organizaciones en otros países. Esa voluntad de apertura fue creciendo al mismo tiempo que España y sus empresas ampliaban su presencia en el exterior.

Crecer junto a la empresa española

La historia de APD ha transcurrido en paralelo a algunas de las mayores transformaciones económicas y sociales de España. La profesionalización de la gestión, la Transición, la incorporación a Europa, la globalización y, más recientemente, la revolución digital, han ido modificando las prioridades de empresarios y directivos. Los encuentros, publicaciones y actividades de la Asociación también fueron evolucionando para abordar cuestiones relacionadas con los mercados internacionales, la innovación, la tecnología, el liderazgo o los nuevos modelos de organización.

APD nació en 1956 con una idea muy concreta: contribuir al desarrollo de España mejorando la preparación de quienes dirigían sus empresas

Ese recorrido ha estado acompañado por distintas presidencias y por generaciones de socios, consejeros, empresas y profesionales que han dado continuidad al proyecto. Enrique García Ramal (1956-1970) estuvo vinculado a la etapa fundacional; Gabriel Barceló (1970-1976), a la consolidación; Antonio Garrigues Walker (1976-1982) -actualmente Presidente de Honor-, al diálogo y la apertura; Claudio Boada (1982-1995), a la etapa europea; Enrique Moya (1995-2003) y José María Aguirre (2003-2011), al desarrollo de la Asociación; Rafael Miranda (2011-2023) -actualmente

>



"APD desempeñó un papel importante en un momento en el que España necesitaba abrirse al mundo, comprender lo que estaba ocurriendo fuera y acercar nuevas ideas a la empresa. Fue una pieza relevante en la modernización de la vida española y contribuyó a generar un nivel de exigencia más alto y más comprometido. Esa experiencia sigue siendo válida hoy: el mundo continúa cambiando, surgen nuevas ideas y nuevos poderes, y APD debe mantener esa capacidad de observar, entender y trasladar esos cambios al mundo empresarial."

Antonio Garrigues Walker
Presidente de Honor de APD



>

Presidente de Honor-, a una nueva fase de expansión; y Laura González-Molero, actual Presidente de APD, lidera hoy una etapa marcada por la transformación, el papel de la empresa en la sociedad y los nuevos retos que afrontan empresarios y directivos. Más allá de los nombres, el crecimiento de APD ha sido siempre una obra colectiva.

Más de 3.000 empresas ante un mundo en transformación

Hoy, APD reúne a más de 3.000 empresas socias y está presente en las 17 Comunidades Autónomas. La dimensión alcanzada da una idea del camino recorrido desde 1956, pero también de la capacidad de la Asociación para evolucionar al mismo tiempo que lo hacían las empresas y el entorno en el que operan.



"APD ha mantenido su razón de ser porque siempre ha sabido centrarse en su misión fundamental: la información, la formación y la relación entre empresarios y directivos, con la voluntad de aportar valor a las empresas y a la sociedad. A ello se suman la calidad y la implicación de sus socios, su vocación de estar a la vanguardia, su presencia en todo el territorio y una cultura que fomenta los valores éticos y el comportamiento responsable de las empresas y de sus directivos. Son claves que han permanecido a lo largo de estos 70 años y que seguirán siendo esenciales en el futuro."

Rafael Miranda
Presidente de Honor de APD

El mundo empresarial de 2026 apenas tiene relación con el de hace 70 años. Entonces, algunos de los grandes desafíos estaban relacionados con la profesionalización de la gestión y la apertura de España al exterior; hoy, las empresas toman decisiones en un contexto marcado por la IA, las tensiones geopolíticas, la transformación de los modelos de negocio y las nuevas formas de trabajar y liderar. A ello se suman las consecuencias de la pandemia, las sucesivas crisis y las guerras, que en los últimos años han añadido nuevas incertidumbres a la actividad empresarial.

Las herramientas, la velocidad y la escala de los cambios son distintas, pero permanece una necesidad que ya estaba en el origen de APD: entender lo que está ocurriendo, aprender de otras experiencias y preparar a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones. En este nuevo escenario, la Asociación ha reforzado también la reflexión sobre el papel de empresarios y directivos en la sociedad, conscientes de que sus decisiones generan empleo, movilizan inversión, impulsan innovación y tienen un impacto que va mucho más allá de sus propias compañías.



Thomas Kurian, CEO mundia de Google Cloud, en APD

El futuro empieza con una nueva generación

Cumplir 70 años significa reconocer a quienes han hecho posible llegar hasta aquí, pero también mirar hacia quienes continuarán esta historia. Los profesionales que hoy comienzan sus carreras tendrán que dirigir organizaciones en un entorno muy diferente, marcado por cambios tecnológicos, económicos y sociales cada vez más rápidos. Algunas de las empresas en las que trabajarán todavía no existen y muchos de los retos a los que deberán enfrentarse son difíciles incluso de anticipar.

Ese futuro obliga también a repensar qué significa competir y qué necesitarán las empresas para seguir creciendo, innovando y generando valor en los próximos años. APD afronta este Aniversario con la mirada puesta precisamente en esa nueva competitividad, y en la necesidad de preparar a empresarios y directivos para un escenario que exigirá nuevas capacidades, nuevas formas de liderazgo y una mayor capacidad de adaptación.

70 años después de su nacimiento, APD continúa avanzando junto a las empresas y los directivos que forman parte de ella. La historia recorrida explica lo que la Asociación es hoy, pero el Aniversario mira, sobre todo, hacia lo que queda por construir y hacia las nuevas generaciones que deberán darle continuidad. ■

La historia recorrida explica lo que la Asociación es hoy, pero el Aniversario mira, sobre todo, hacia lo que queda por construir



"APD cumple 70 años acompañando a directivos, empresarios y emprendedores para contribuir a una sociedad, un mundo y un país mejores. Y lo hace en un momento en el que no estamos ante un cambio de ciclo, sino ante un cambio de era. Tenemos la oportunidad de transformar la sociedad, los modelos económicos y nuestra manera de relacionarnos, y en todo ello los empresarios, los directivos y los emprendedores tenemos mucho que decir. Nuestro papel es clave para construir una nueva era con futuro, ilusión y valores."

Laura González-Molero
Presidente de APD



Ana Patricia Botín junto a Laura González-Molero

Automoción en transformación: Castilla y León acelera hacia una industria más digital, sostenible y competitiva



La planta de Renault Group en Valladolid se convirtió el pasado 15 de septiembre en punto de encuentro de la industria de la automoción de Castilla y León. APD reunió a fabricantes, proveedores, asociaciones e instituciones para analizar cómo la electrificación, la IA, la automatización y el talento están redefiniendo uno de los sectores tractores de la economía regional.

Hablar del futuro de la automoción dentro de una fábrica que lleva décadas formando parte de la historia industrial de Valladolid tenía algo de declaración de intenciones. El encuentro 'Innovación y Futuro de la Automoción en Castilla y León', celebrado el 15 de septiembre de 2026 en la planta de Renault Group, reunió a directivos y representantes del ecosistema regional para poner en común los desafíos de una industria que atraviesa una transformación acelerada.

Organizada por APD y Renault Group, y con la colaboración del Ayuntamiento de Valladolid y de la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid (IdeVa), la jornada se integró además en las actividades de la Semana de la Movilidad. El objetivo era llevar el debate al terreno: analizar tendencias, compartir experiencias de transformación industrial y conocer de primera mano los procesos y capacidades tecnológicas de la factoría vallisoletana.

Diego Paulini, Director de la Factoría de Valladolid de Renault Group, abrió el contenido empresarial del encuentro situando a Valladolid dentro de la estrategia industrial de la compañía. Su mensaje puso el foco en la necesidad de avanzar en innovación y transformación "de forma muy rápida y ágil". Los asistentes pudieron conocer también el nuevo plan estratégico futuREady y la evolución de una planta que está adaptando procesos, tecnología y organización a unas exigencias industriales y de mercado cada vez mayores.



Tecnología sí, pero también talento y colaboración

La transformación tecnológica ocupó el centro de una mesa redonda moderada por Vanessa García, Directora de APD en Castilla y León, en la que participaron Ana Núñez, Directora de FACYL; José Miguel Paniagua, Gerente de Gestamp Palencia; Cristina Sánchez, Directora de la planta de IVECO en Valladolid; y el propio Diego Paulini.

La conversación dibujó un mapa amplio de retos. La IA, la digitalización y la automatización de las fábricas avanzan al mismo tiempo que la sostenibilidad exige nuevos procesos y que las cadenas de suministro se enfrentan a un escenario internacional más complejo. A esa ecuación se suma una cuestión decisiva: contar con profesionales capaces de acompañar el cambio y generar las condiciones necesarias para atraer, desarrollar y fidelizar talento.

>

"Creo firmemente que la transformación de la automoción es una gran oportunidad para nuestra industria. Castilla y León cuenta con un potente ecosistema industrial, talento y conocimiento. Desde APD queremos contribuir a conectar a sus protagonistas, compartir conocimiento y generar colaboración para afrontar juntos los retos del futuro. La competitividad de nuestra región pasa por innovar y avanzar juntos"

Pedro Palomo
Presidente de APD en Castilla y León

"Para Valladolid, la automoción es un sector estratégico y uno de los grandes motores de nuestra economía y nuestro empleo. La Mesa Municipal de la Automoción representa el compromiso del Ayuntamiento con su presente y, especialmente, con su futuro, generando un espacio estable de diálogo y colaboración entre empresas, instituciones, agentes sociales, universidades y centros tecnológicos. Ante la profunda transformación que está viviendo la industria, debemos trabajar unidos para acompañar al sector, impulsar la innovación, atraer y retener talento y reforzar la competitividad de Valladolid como referente industrial"

Jesús Julio Carnero
Alcalde de Valladolid



>

La diversidad de perfiles permitió abordar la transformación desde distintos puntos de la cadena de valor. Fabricantes, industria auxiliar, asociaciones, instituciones, centros tecnológicos y universidades están llamados a reforzar una cooperación que ya no se entiende como un complemento, sino como una condición para competir. Esa visión resulta especialmente relevante en Castilla y León, uno de los grandes polos españoles de automoción, que concentra el 16% de la producción nacional.

Castilla y León, ante una carrera global

El debate tuvo también una inevitable dimensión internacional. La industria europea se mueve en un escenario marcado por la electrificación, la presión sobre costes, la velocidad de innovación y una competencia cada vez más intensa. Para Castilla y León, la oportunidad pasa por apoyarse en sus capacidades industriales, en su red de proveedores, en el conocimiento acumulado durante décadas y en un ecosistema tecnológico capaz de convertir la experiencia productiva en nuevas ventajas competitivas.

En ese contexto, APD volvió a ejercer como espacio de conexión entre empresa e instituciones. Compartir conocimiento, anticipar tendencias y generar alianzas fue una de las ideas que atravesó toda la jornada: ninguna compañía puede afrontar por sí sola un cambio que afecta a tecnología, inversión, talento, regulación, sostenibilidad y modelos de movilidad.

Del debate a la línea de producción

La mañana terminó donde había empezado conceptualmente: en la fábrica. La visita a las instalaciones de Renault Group permitió a los participantes acercarse al entorno productivo y observar sobre el terreno parte de esa transformación industrial. La cita adquirió además un carácter simbólico al coincidir con el 75 aniversario de Renault en España, una trayectoria estrechamente ligada al desarrollo económico e industrial de Valladolid y de Castilla y León. ■

> "Jornadas como esta ponen de manifiesto que el futuro de la automoción pasa necesariamente por la colaboración público-privada. Desde Valladolid debemos seguir impulsando espacios de encuentro entre empresas, instituciones y agentes del ecosistema para compartir conocimiento, afrontar juntos los retos de la transformación y generar nuevas oportunidades. La innovación, la sostenibilidad y el talento requieren de una visión compartida y de una apuesta conjunta por el futuro industrial de nuestra ciudad."
>
> **Francisco de Paula Blanco Alonso**
> **Teniente de Alcalde y Concejal de Hacienda, Personal y Modernización Administrativa del Ayuntamiento de Valladolid**

Sagîtta®
El Rompido **Living Club**

PROYECTO EN CONSTRUCCIÓN



Apartamentos & Villas · **Campo de Golf** ·
Wellness · Beach Club

Oficinas de ventas.

Puerto de El Rompido s/n, El Rompido, ***Huelva***

C/ General Concha, frente al nº 4, ***Bilbao***

Avda Tolosa 17 bajo ***San Sebastián***

(+34) 650 413 612

Promueve: Loiola

Conecta FP: un puente entre el talento joven y la empresa para construir futuro en Castilla y León



La Formación Profesional concentra talento, conocimiento práctico y capacidad para emprender. El desafío es conectar ese potencial con las oportunidades que ofrece el tejido empresarial. Con esa vocación nace Conecta FP Castilla y León, una iniciativa de la Fundación de Castilla y León y APD que busca acercar a estudiantes, centros educativos, empresarios y directivos para transformar ideas en proyectos profesionales.

Hablar de talento supone inevitablemente hablar también de oportunidades. De las que existen, de las que todavía deben construirse y, especialmente, de la necesidad de que los jóvenes conozcan las posibilidades profesionales que tienen a su alrededor.

Ese fue uno de los grandes hilos conductores de la jornada 'Talento, empleo y espíritu emprendedor', celebrada el pasado 28 de septiembre en las Cortes de Castilla y León. El encuentro reunió en Valladolid a representantes institucionales, empresarios, directivos, docentes y jóvenes para reflexionar sobre el futuro profesional de las nuevas generaciones y sobre cómo reforzar la conexión entre la Formación Profesional y la empresa. La cita, que contó con la colaboración de Adecco y Gullón, tuvo entre sus protagonistas a Francisco Vázquez Requero, Presidente de las Cortes y de la Fundación de Castilla y León; Pedro Palomo, Presidente de APD Castilla y León; y a Rafa Gutiérrez, Guitarrista de Hombres G, quien compartió con los asistentes algunas de las lecciones acumuladas durante más de cuatro décadas de trayectoria profesional.

Conecta FP: llevar la empresa a las aulas y las aulas a la empresa

La jornada acogió la presentación de Conecta FP Castilla y León, una iniciativa de la Fundación de Castilla y León y APD destinada a fomentar el emprendimiento entre los estudiantes de Formación Profesional, acercarlos al tejido empresarial y favorecer el desarrollo de sus proyectos profesionales en la Comunidad.

El programa tendrá como eje un concurso de proyectos empresariales para alumnos de FP, con una fase provincial y una final autonómica en la que competirán nueve proyectos, uno por provincia. La iniciativa aspira a llegar a más de 48.000 estudiantes. Los finalistas recibirán acompañamiento de empresarios y formación en oratoria y emprendimiento para mejorar sus propuestas y su presentación. Además, la fase final otorgará dos premios para impulsar los proyectos seleccionados: el Premio Conecta FP, dotado con 7.000 euros, y el Premio Gullón, de 3.000 euros.

Castilla y León como territorio de oportunidades

La conexión entre formación y empresa adquirió una dimensión territorial durante la mesa 'Castilla y León, territorio de oportunidades'. El debate planteó uno de los desafíos centrales para la Comunidad: conseguir que los jóvenes que se forman en ella sean capaces de identificar también en su entorno posibilidades para trabajar, emprender y desarrollar su futuro. Francisco Vázquez destacó precisamente la importancia de acercar el mundo empresarial a las nuevas generaciones y de crear condiciones para que el talento formado en Castilla y León pueda encontrar oportunidades de desarrollo dentro de la propia Comunidad. Pedro Palomo incidió, por su parte, en la responsabilidad de las compañías a la hora de tender esos puentes. "Las empresas necesitamos talento, pero también tenemos la responsabilidad de acercarnos a quienes hoy se están formando", señaló, poniendo el foco en la necesidad de conectar los centros educativos con la realidad del mercado laboral. ■

"Queremos que el talento que se forma en Castilla y León encuentre oportunidades para desarrollar aquí su futuro profesional"

Francisco Vázquez
Presidente de las Cortes y de la Fundación de Castilla y León

"Las empresas necesitamos talento, pero también tenemos la responsabilidad de acercarnos a quienes hoy se están formando"

Pedro Palomo
Presidente de APD Castilla y León





El noroeste empresarial convierte la competitividad en una agenda de acción

El pasado 16 de septiembre, Galicia, Asturias y Castilla y León reunieron en Santiago a cerca de 200 directivos para poner sobre la mesa los retos que condicionan su crecimiento. El V Encuentro Trilateral APD abrió los Foros de Competitividad APD con una llamada a ganar dimensión, conectar talento y empresa y convertir tecnología e inversión en productividad.

Mientras fuera los peregrinos completaban los últimos metros hasta la Plaza del Obradoiro, dentro del Hostal dos Reis Católicos el camino era otro. Galicia, Asturias y Castilla y León volvían a encontrarse para preguntarse cómo competir mejor. No era una metáfora casual: el V Encuentro Trilateral APD nació precisamente para que tres territorios acostumbrados a analizar por separado problemas similares comenzasen a recorrer juntos parte del trayecto.

Bajo el lema 'De la escucha a la acción', y con la colaboración de ABANCA, Barrilero, Cobre San Rafael, Constellium, ERA Group y Talengo, la cita reunió a cerca de 200 empresarios y directivos. Además, inauguró los Foros de Competitividad APD, que dan continuidad al Proyecto APD por la Competitividad desarrollado por la Asociación en los 15 territorios en los que está presente. El objetivo ya no es únicamente identificar fortalezas y obstáculos, sino transformar meses de escucha y trabajo territorial en propuestas.

Tres territorios y problemas que empiezan a parecerse demasiado

La primera fotografía de la jornada confirmó que las diferencias territoriales no impiden compartir buena parte del diagnóstico. Francisco Botas, Presidente de APD Zona Noroeste; Javier Sáenz de Jubera, Presidente de APD Asturias, y Carlos Moro, Presidente de Honor de APD Castilla y León, coincidieron en cuestiones que reaparecerían durante toda la mañana: demografía, dimensión empresarial, infraestructuras, talento, inversión y burocracia.

El objetivo ya no es únicamente identificar fortalezas y obstáculos, sino transformar meses de escucha y trabajo territorial en propuestas

Botas puso el foco en el envejecimiento, pero también en una oportunidad abierta por la reorganización geopolítica de las cadenas de suministro. Sáenz de Jubera señaló el reducido tamaño de buena parte del tejido empresarial asturiano. Y Moro insistió en la necesidad de retener población y talento, mejorar las condiciones de vida y convertir el ahorro existente en inversión productiva.

Cuando llegó el momento de concretar una medida, las prioridades dibujaron bien el mapa de preocupaciones: acercar formación y empresa, mejorar el entorno para ciudadanos y compañías y lograr un impulso decidido al Corredor Atlántico. Botas resumió además la parte menos tangible del desafío: movilizar a la sociedad civil y "seguir empujando mucho más y sumando".

Crecer significa abrirse, financiarse y cuidar a quien hace posible el negocio

La internacionalización llevó el debate fuera del territorio. Dora Casal, CEO de Roberto Verino; Adriano Mones, de Phoenix Contact E-Mobility, y Jesús Fernández, CEO de Grupo Sibuya, conversaron con Gonzalo Cuervo, Socio de Barrilero, sobre mercados, escala y capacidad de adaptación. La premisa quedó planteada desde el comienzo: muchas empresas no salen al exterior porque hayan crecido; es precisamente salir lo que las obliga a crecer.

Después llegó el capital. Moderados por Víctor Casal, de ABANCA, Manuel Ángel Pose, Presidente Ejecutivo de Aluman; Fernando Díaz, Director General de Cobre San Rafael, y Alejandro Blanco, Director General de Lacera, aterrizaron la competitividad en decisiones empresariales concretas. Financiación, músculo propio, crecimiento sostenible y riesgo convivieron con dos frenos que se repitieron de nuevo: las comunicaciones y la dificultad para encontrar personas. Porque si algo atravesó prácticamente todas las conversaciones fue el talento. Noelia de Lucas, Socia de Talengo, lo abordó junto a Teresa Ramos (ACTEGA Artística), María Vilas (Constellium), Carmen Coto (TotalEnergies) y Beatriz Escudero (Pharmadus Botanicals). El debate fue más allá de contratar. Se habló de arraigo,

>





formación, liderazgo, propósito y de una relación empresa-empleado que ha cambiado profundamente. Coto resumió ese nuevo liderazgo con una pregunta que utilizan en TotalEnergies: "¿Qué puedo hacer por ti?". Una forma sencilla de expresar un cambio de fondo: gestionar personas implica cada vez más acompañar su desarrollo, escuchar y crear razones para quedarse.

La tecnología no basta si la productividad no llega

La última mesa cerró el círculo. Internacionalizarse, financiarse o captar talento pierde parte de su impacto si la productividad no avanza. Y ahí la tecnología puede ser palanca, pero no atajo. Esther Gómez, Directora General de Televés; Ana Espinel, Presidenta de Audiotec; Carlos Pajares, Director General de TK Elevator, y Pedro Regojo, Secretario del Consejo de Corporación Hijos de Rivera, abordaron junto a Fernando Vázquez, de ERA Group, la distancia que todavía existe entre invertir en tecnología y obtener resultados empresariales tangibles. Gómez lo expresó con claridad: "la tecnología no es un fin en sí mismo". Antes de incorporarla hay que entender qué proceso se quiere mejorar, qué necesidad debe resolver y con qué conocimiento y talento se va a desplegar. ■

EN OPINIÓN DE...

«La formación deja de ser un coste cuando puede relacionarse con indicadores de negocio»



Entrevista
María Vilas Román
Plant Manager de
Constellium Automotive Spain

LEER ENTREVISTA

«Si una colaboración solo funciona cuando hay foto, no está transformando nada»



Entrevista
Verónica Rivadulla
Directora General de
Fundación Meniños

LEER ENTREVISTA

1/6
Este número es indicativo del riesgo del producto siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

FONDO DE GARANTÍA. ABANCA se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de entidades de crédito. El fondo garantiza hasta un máximo de 100.000 euros por depositante y entidad de crédito.



Si en tu banco no pasa,
pasa de tu banco

//ABANCA
A mejor

*Promoción válida hasta el 31/01/2027. 500 € brutos para nuevos clientes que domicilien una nómina/pensión/cuota de autónomo en una cuenta ABANCA compuesta por cuenta a la Vista, Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito (sujeto a análisis de riesgo de la Entidad), Tarifa Plana de ABANCA Seguros, Banca a Distancia (incluye el servicio de e-correspondencia) y Servicio de Avisos por email. Importe mínimo: nómina/pensión 1.200 €/mes; cuota de autónomo 50 €/mes, manteniéndola 24 meses y firmando un compromiso de permanencia. Rendimiento de capital mobiliario dinerario sujeto a retención. No acumulable a otras promociones nómina/pensión/autónomo. En caso de haber tenido nómina/pensión/cuota de autónomo domiciliada en ABANCA en los últimos 12 meses no tendrá acceso.



APD POR LA COMPETITIVIDAD

La competitividad toma la palabra

Durante meses, APD ha recorrido España para escuchar a quienes compiten cada día desde realidades empresariales muy diferentes. Quince Consejos de Competitividad han reunido a empresarios, directivos y otros agentes económicos y sociales para hablar de capacidades, obstáculos y retos de futuro. Un ejercicio de escucha que ha permitido comprender primero las diferencias para, después, elevar la conversación y preguntarse qué necesita España para competir mejor.





¿Qué hace competitivo a un territorio? La respuesta difícilmente cabe en una sola variable. Talento, productividad, innovación, inversión, infraestructuras, dimensión empresarial, tecnología o acceso a nuevos mercados forman parte de una ecuación cada vez más compleja. Pero detrás de todos esos factores hay algo menos fácil de capturar: las decisiones que las empresas toman cada día para crecer, transformarse y competir. Ahí ha querido situarse APD durante 2026. En el año de su 70 aniversario, APD por la Competitividad ha convertido la competitividad en una conversación empresarial que ha recorrido España, buscando la mirada de quienes conocen desde dentro las oportunidades, las dificultades y las decisiones que condicionan la actividad de las compañías.

El primer reportaje de este especial ya avanzaba esa intención: alejarse de una reflexión puramente teórica y acercarse a la experiencia de los directivos que trabajan en un contexto cada vez más exigente. Desde entonces, aquella idea se ha convertido en catorce conversaciones territoriales. Cantabria, Navarra-La Rioja, Asturias, Comunidad Valenciana, Islas Canarias, Islas Baleares, País Vasco, Galicia, Andalucía, Cataluña, Aragón, Región de Murcia, Castilla y León y Castilla-La Mancha han acogido los Consejos de Competitividad APD. Catorce realidades empresariales diferentes y una pregunta compartida: qué necesitan nuestras empresas para competir mejor.

Escuchar para entender

El recorrido ha partido de una premisa sencilla: antes de buscar respuestas comunes había que escuchar cómo se vive la competitividad desde lugares y sectores diferentes. En torno a las mesas de los Consejos se han sentado miembros de los Consejos de APD, empresarios, directivos, representantes institucionales y otros agentes económicos y sociales. Las sesiones, de carácter privado, han favorecido una conversación alejada del formato de las grandes ponencias y más próxima al intercambio directo de experiencias, inquietudes y puntos de vista.

Porque la competitividad cambia cuando se observa desde quien tiene que contratar, decidir una inversión, abordar una transformación tecnológica, abrir un mercado o sacar adelante un nuevo proyecto. Los grandes debates económicos adquieren otra dimensión cuando aterrizan en la gestión cotidiana de una empresa. También por eso la diversidad de perfiles ha sido una parte esencial del recorrido: compañías de distintos tamaños y sectores, instituciones, organizaciones empresariales y otros actores del entorno económico han aportado miradas que no siempre coinciden, pero que ayudan a completar una fotografía necesariamente plural. Más que encontrar una única voz, los Consejos han servido para escuchar muchas.

Distintas realidades, retos compartidos

El recorrido ha dejado clara, además, una evidencia: hablar de competitividad en España significa hablar de realidades muy distintas. La estructura productiva, el tamaño de las empresas, la disponibilidad de talento, la capacidad innovadora, las infraestructuras o el grado de apertura exterior hacen que cada territorio parta de condiciones diferentes. En algunos, la conversación ha encontrado una base industrial consolidada y una marcada vocación exportadora; en otros, un tejido especialmente dinámico de pequeñas y medianas empresas. También han aparecido capacidades vinculadas a la formación, la digitalización, la logística, la internacionalización o la fortaleza de determinados ecosistemas empresariales.

En su 70 Aniversario, APD ha situado la escucha en el centro de una pregunta clave: qué necesitan nuestras empresas para competir mejor

Las diferencias, sin embargo, no han impedido que determinados asuntos hayan reaparecido de una mesa a otra. Productividad y dimensión empresarial, atracción y retención del talento, innovación, inversión, infraestructuras, transformación tecnológica, proyección exterior o entorno regulatorio han formado parte, con distintos matices, de muchas de las conversaciones. La clave está precisamente en esos matices: una misma cuestión puede representar una ventaja en un territorio y un ámbito todavía por desarrollar en otro, y una fortaleza consolidada tampoco garantiza por sí sola una mejor posición competitiva si no encuentra conexión con el resto de capacidades.

Por eso el recorrido no dibuja una clasificación entre Comunidades ni conduce a una receta única. Lo que muestra es algo más complejo: cada territorio combina capacidades y desafíos de una manera diferente. Entender esas diferencias ha sido el paso previo para empezar a reconocer también aquello que se repite.

Cuando todo empieza a estar conectado

A medida que avanzaban las conversaciones, los asuntos dejaron además de aparecer como piezas independientes. Hablar de dimensión empresarial llevaba inevitablemente a hablar de inversión, innovación o acceso a nuevos mercados. La productividad aparecía vinculada a la tecnología, pero también al talento y a la organización. La transformación digital planteaba nuevas oportunidades, aunque volvía a situar a las personas en el centro. Y la capacidad para atraer y retener profesionales remitía, una y otra vez, a la calidad y diversidad de las oportunidades que puede ofrecer el propio tejido empresarial.

Infraestructuras, financiación, entorno institucional y regulatorio o proyección exterior completaban ese entramado. Su peso cambia según el territorio y la actividad, pero todos terminan entrando, de una forma



u otra, en la ecuación de las empresas. La competitividad aparece así menos como una suma de factores aislados y más como una red de relaciones: una decisión condiciona a otra, una fortaleza pierde parte de su valor si no puede apoyarse en las capacidades que necesita alrededor y un problema difícilmente encuentra solución desde una única palanca.

No existe una única realidad competitiva. Escuchar las diferencias ha sido el primer paso para reconocer las cuestiones que pueden convertirse en una preocupación compartida.

>

La mirada de los Presidentes de los Consejos de APD

El recorrido de los Consejos puede conocerse también a través de sus protagonistas. Las **entrevistas audiovisuales a los Presidentes de los Consejos de APD** recogen **distintas miradas sobre la competitividad de los territorios** y sobre algunas de las cuestiones que están condicionando la actividad empresarial. **Disponibles en el espacio 'APD Competitividad'**, estos testimonios permiten **prolongar la conversación** más allá de las sesiones y acercarse, en primera persona, a una realidad empresarial necesariamente plural a través de experiencias y miradas diversas.

VER AHORA



Foto de familia del Consejo de Competitividad País, del pasado 22 de septiembre.

De la escucha a la síntesis

Toledo cerró el recorrido de los catorce Consejos territoriales. Para entonces, APD ha compuesto un mapa de realidades diferentes, capacidades propias y preocupaciones que, pese a las particularidades de cada territorio, han ido encontrando puntos de contacto. Después de meses mirando de cerca, tocaba ampliar el foco.

Con ese propósito, el pasado 22 de septiembre se celebró el Consejo de Competitividad País, la última sesión de este recorrido y el cierre del proceso de escucha. El planteamiento ya no era volver sobre la situación particular de cada Comunidad ni reproducir los debates anteriores, sino poner en común todo lo aprendido en los territorios con los resultados generales del Barómetro APD de Competitividad 2026 para llevar la conversación a otro nivel. La pregunta pasó entonces a ser una sola: ¿cuáles son las grandes prioridades que España debe abordar para mejorar su competitividad en los próximos años?

Llegar hasta ahí exigía haber hecho primero el recorrido contrario: bajar al territorio, escuchar situaciones diferentes y entender que los grandes desafíos empresariales no siempre se manifiestan del mismo modo. El diagnóstico compartido partió precisamente de ese conocimiento acumulado para buscar puntos de encuentro sin borrar las diferencias y avanzar desde el diagnóstico hacia una visión compartida de las prioridades para España. De ese proceso nace el Decálogo APD por la Competitividad, que articula diez prioridades de país para pasar a la acción, acompañadas de propuestas dirigidas a empresas, Administraciones, sociedad y APD. Su contenido será presentado en el 8 Congreso de Directivos APD, como punto de partida de una nueva etapa orientada a movilizar a la comunidad directiva y convertir el conocimiento compartido en acciones concretas. ■



Aon, una voz experta en los Consejos

La capilaridad que ha caracterizado **los Consejos de Competitividad APD** también se ha trasladado a **la participación de Aon**. Profesionales de distintas direcciones territoriales de la compañía han formado parte de algunos de los encuentros, **incorporándose a las mesas junto a empresarios, directivos y otros representantes del entorno económico**.

Su presencia ha permitido **sumar una perspectiva vinculada al conocimiento cercano de las empresas y de los diferentes ecosistemas territoriales**, en línea con la filosofía de los Consejos: enriquecer la conversación a través de experiencias y miradas diversas.

ANIVERSARI 70 apd 2026

competitividad

Construir juntos para prosperar



Accede a los contenidos y opiniones de algunos de los protagonistas de APD por la Competitividad

ACCEDE YA



ESPECIAL

8 CONGRESO DE DIRECTIVOS APD

Pensar diferente, competir juntos en un mundo en desorden

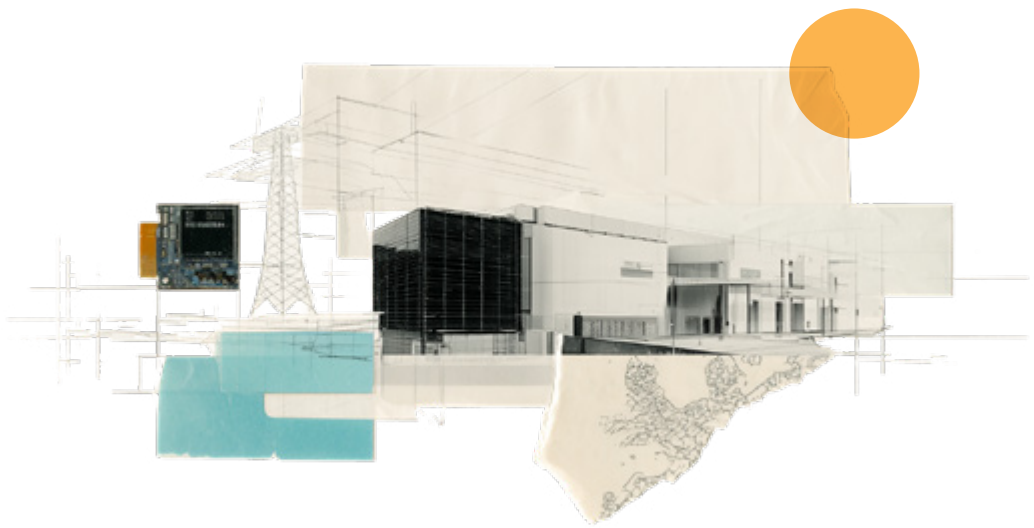
Las coordenadas de la nueva competitividad

El terreno sobre el que compiten empresas y economías ya no permanece quieto. La geopolítica redibuja dependencias, la tecnología acorta los tiempos, el talento gana peso y la regulación añade nuevas exigencias. En este escenario, la ventaja ya no depende de una sola variable ni se construye únicamente dentro de las organizaciones. Competir exige leer mejor el entorno, anticiparse y convertir el cambio en capacidad real de decisión y crecimiento.

Durante años, hablar de competitividad significaba hablar de costes, productividad, escala o capacidad exportadora. Hoy el concepto se ha ensanchado. Como señala María Isabel Álvarez González, Catedrática de Economía Aplicada en la Universidad Complutense de Madrid, "la competitividad no es un concepto económico basado exclusivamente en eficiencia de costes": autonomía tecnológica, transición energética, sostenibilidad, seguridad y cohesión social condicionan también la capacidad de competir.

En Europa, esa discusión ha adquirido carácter estratégico. El informe Draghi sobre el futuro de la competitividad europea situó hace ya dos años tres grandes desafíos en el centro de la agenda: cerrar la brecha de innovación, avanzar en la descarbonización sin perder capacidad industrial y reducir dependencias estratégicas. Para la Catedrática de Economía Aplicada, el déficit de innovación sigue siendo "la brecha más notable", agravada por la fragmentación del mercado financiero y el menor peso del capital riesgo europeo frente a Estados Unidos. Buena parte de aquel diagnóstico ha permeado las prioridades comunitarias, aunque su ejecución dista de completarse. De hecho, el propio Draghi impulsaba recientemente el Rhine Group para contribuir a acelerar y aterrizar las reformas.

El mercado único representa alrededor del 17 % del PIB mundial y Europa conserva una potente base industrial, científica y tecnológica. El reto es traducir esos activos en innovación, inversión y empresas capaces de crecer globalmente. Financiación, infraestructuras, conectividad y energía forman parte de esa ecuación. La Agencia Internacional de la Energía anticipa que, entre 2026 y 2030, cada año se añadirá de media un 50 % más de demanda eléctrica que durante la década anterior, impulsada, entre otros factores, por la industria, la electrificación y los centros de datos. Redes suficientes y energía competitiva serán cada vez más determinantes para atraer inversión.



Más que desaparecer, la globalización parece reorganizarse. EY habla de una recomposición en la que, tras décadas dominadas por el *just in time* y la optimización de costes, ganan peso la seguridad y la resiliencia

España juega esta partida con fortalezas propias. El *'Country Report 2026'* de la Comisión Europea identifica ventajas en conectividad digital, renovables o emprendimiento, pero también dificultades para trasladarlas a la innovación empresarial y al crecimiento de las compañías. La Profesora de la UCM considera precisamente la innovación "una asignatura pendiente" y apunta a la necesidad de elevar el esfuerzo en I+D, fortalecer las alianzas universidad-empresa, mejorar la gestión de los fondos científico-tecnológicos y combinar financiación pública y privada para favorecer el escalado empresarial.

Todo ese tablero termina aterrizando en decisiones muy concretas: dónde invertir, qué tecnología adoptar, qué capacidades desarrollar, a qué mercados salir o qué riesgos asumir. La cuestión es qué construye hoy la ventaja competitiva de una empresa cuando también está cambiando el terreno sobre el que opera.

Un mapa menos predecible

Durante décadas, buena parte de la estrategia empresarial siguió una lógica reconocible: producir donde fuera más barato, abastecerse donde resultara más eficiente y aprovechar mercados cada vez más integrados. Esa lógica no ha desaparecido, pero ya no basta. La geopolítica ha entrado de lleno en decisiones antes fundamentalmente económicas: una inversión ya no se mide solo por costes o proximidad al mercado, sino también por restricciones tecnológicas, estabilidad de proveedores, tensiones comerciales o exposición geográfica.



El *'Global Risks Report 2026'* del World Economic Forum da una medida de ese cambio: la confrontación geoeconómica aparece como el principal riesgo para este año y un 18 % de los expertos consultados la señala como el factor con mayor probabilidad de desencadenar una crisis global relevante.

Más que desaparecer, la globalización parece reorganizarse. EY habla de una recomposición en la que, tras décadas dominadas por el *just in time* y la optimización de costes, ganan peso la seguridad y la resiliencia. Álvarez apunta en la misma dirección: la creciente competencia de China en segmentos de alto valor añadido y tecnologías disruptivas obliga a repensar las estrategias de internacionalización, reducir dependencias externas y explorar nuevas vías de diversificación.

>



Anticiparse antes que reaccionar

La incertidumbre obliga a revisar la manera de planificar. El *'Global Economic Futures: Competitiveness in 2030'* plantea distintos escenarios según evolucionen la geopolítica y la regulación. Su interés no está tanto en acertar cuál se impondrá como en identificar capacidades útiles bajo futuros diferentes: agilidad estratégica, resiliencia y prospectiva. Eso supone no construir toda la estrategia alrededor de una única previsión y preguntarse qué ocurriría si desaparece un proveedor, cambia una norma, se cierra un mercado o una tecnología altera las reglas de un sector. Ana Camacho, Directora General de Inser Robótica, lo resume desde la gestión: "La competitividad deja de ser solo un indicador y se convierte en una práctica diaria". Decidir antes, aprender más rápido y reducir el tiempo de reacción pasan así a formar parte de la ventaja.

Sobre las decisiones empresariales pesa además una presión regulatoria creciente. IA, protección de datos, sostenibilidad, comercio o inversión exterior generan exigencias diferentes entre mercados y obligan a incorporar el cumplimiento mucho antes en la estrategia

Como consecuencia de ello, gana peso un liderazgo más crítico. Desde Grupo UPAX identifican precisamente este perfil entre los que marcarán la diferencia: ante una mayor complejidad económica y la volatilidad de los mercados, cobran valor los directivos con pensamiento estratégico, capacidad analítica y visión de largo plazo, capaces de apoyar sus decisiones en datos, identificar riesgos y oportunidades y diseñar soluciones sostenibles.

Tecnología y talento para transformar

Dentro de las empresas, la aceleración tecnológica es quizá la manifestación más visible del cambio. La IA, la automatización y los datos permiten mejorar procesos, anticipar riesgos y desarrollar nuevas propuestas, pero disponer de herramientas no significa convertirlas automáticamente en resultados. La última encuesta global de PwC muestra esa distancia entre adopción e impacto económico. Solo el 12 % asegura que la IA ya ha mejorado simultáneamente costes e ingresos; un 56 % todavía no percibe beneficios financieros significativos y un 42 % reconoce que le preocupa que su organización no se esté transformando con suficiente rapidez.

Ahí aparece inevitablemente el talento. En España, el 70 % de los primeros ejecutivos consultados por KPMG asegura que su organización está rediseñando puestos e itinerarios profesionales para integrar la IA. La transformación exige nuevas capacidades, formación y otra manera de organizar el trabajo. Una empresa puede disponer del capital y la tecnología y, sin embargo, no contar con las personas capaces de sacarles partido. Como señala Camacho, la clave estará en conseguir que tecnología y personas avancen juntas.

Ganar escala para crecer

Por su parte, el tamaño empresarial no se queda atrás a la hora de condicionar la capacidad para transformar oportunidades en crecimiento. Según Pimec, tres de cada cuatro pymes quieren crecer en los próximos años, pero después de cinco años de actividad solo el 35,2 % logra alcanzar sus objetivos.

Ganar dimensión amplía el margen para invertir en tecnología, profesionalizar la gestión, atraer talento o acceder a nuevos mercados. Ahora bien, los expertos lo

>

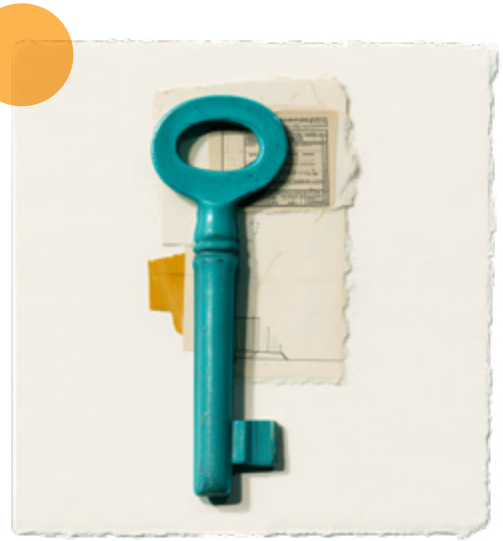
tienen claro: no se trata de perseguir el tamaño como un fin, sino de alcanzar la escala necesaria para abordar proyectos de mayor alcance. La internacionalización forma parte de ese mismo círculo: salir al exterior puede ayudar a ganar dimensión, diversificar riesgos y elevar capacidades.

Y todo ello necesita financiación. Una buena idea o un mercado potencial aportan poco si la compañía no dispone de recursos para convertirlos en inversión. Tecnología, talento, escala, capital e internacionalización terminan así reforzándose -o limitándose- mutuamente.

Un marco que impulsa o frena

Sobre las decisiones empresariales pesa además una presión regulatoria creciente. IA, protección de datos, sostenibilidad, comercio o inversión exterior generan exigencias diferentes entre mercados y obligan a incorporar el cumplimiento mucho antes en la estrategia. Alberto González Menéndez, Director General de la Federación Asturiana de Empresarios (FADE), lo resume en una idea: “La regulación también compite”. La acumulación de requisitos, los cambios frecuentes y la falta de claridad elevan costes e incertidumbre, especialmente para las empresas de menor tamaño.

Parte de la capacidad para invertir, innovar y crecer se decide, por tanto, fuera de las compañías. Un entorno ágil y previsible puede facilitar nuevos proyectos; uno excesivamente complejo puede convertirse en una barrera adicional



Parte de la capacidad para invertir, innovar y crecer se decide, por tanto, fuera de las compañías. Un entorno ágil y previsible puede facilitar nuevos proyectos; uno excesivamente complejo puede convertirse en una barrera adicional. El desafío final es responder al presente sin comprometer las capacidades que sostendrán el crecimiento futuro. En un escenario en movimiento, la eficiencia seguirá siendo imprescindible, pero ya no será suficiente: la competitividad dependerá cada vez más de saber identificar qué variables están cambiando las reglas y convertir esa lectura en decisiones antes de que el cambio obligue simplemente a reaccionar. ■

Adecco









REAL WORK. REAL PEOPLE.

adecco.com/es



Competir sobre un nuevo mapa: negocios en un mundo de bloques

La geoeconomía redibuja el mapa de la competitividad en un mundo más fragmentado e imprevisible

Durante décadas, la empresa global persiguió una ecuación relativamente sencilla: producir donde fuera más barato, abastecerse donde fuera más eficiente y vender allí donde hubiera demanda. Esa lógica no ha desaparecido, pero hoy opera sobre un tablero diferente. La rivalidad entre potencias, el regreso de la política industrial y el uso del comercio y la tecnología como instrumentos de poder están alterando las reglas de la economía global. Un arancel puede cambiar una inversión; un control de exportaciones, comprometer una cadena de producción; una restricción sobre minerales críticos, modificar el valor estratégico de un país. Cuando cambian al mismo tiempo las reglas, los mercados y los centros de poder, competir exige algo más que eficiencia: exige entender el mapa.

La geopolítica ha dejado de ser una conversación reservada a los departamentos de Asuntos Públicos. Cada vez afecta más directamente a Compras, Tecnología, Inversión, Finanzas o Estrategia. El *'2026 Geostrategic Outlook'* de EY-Parthenon describe un entorno en el que las cadenas de suministro ya no se optimizan únicamente en función del coste y la eficiencia. La resiliencia y el *de-risking* -reducir exposiciones excesivas sin romper necesariamente las relaciones económicas- ganan peso ante la competencia por energía, minerales críticos, agua, capital o capacidad tecnológica.

El cambio empieza a verse en las propias decisiones empresariales. Según el '*CEO Outlook*' citado en el propio estudio, casi el 75 % de los CEO estaba localizando o había localizado ya parte de su producción en el país en el que vende. Pero acercar las fábricas al mercado no es una receta universal: cada compañía necesita decidir qué combinación de localización, diversificación y proveedores alternativos tiene sentido para su negocio.

Y tampoco todos los sobresaltos responden al mismo problema. Judith Arnal, Economista e Investigadora del Real Instituto Elcano, distingue entre riesgo geopolítico con impacto económico, coerción geoeconómica, estrategias de dominación, transformaciones estructurales o *shocks* externos. La diferencia importa. Una crisis energética puede requerir coberturas e inventarios; un control de exportaciones, proveedores alternativos; mientras que competir frente a una industria con tecnología y escala propias exige otra respuesta. Como advierte Arnal, hay algo peor que no cubrirse frente a un riesgo: cubrirse mal y asumir, además, el coste de hacerlo.

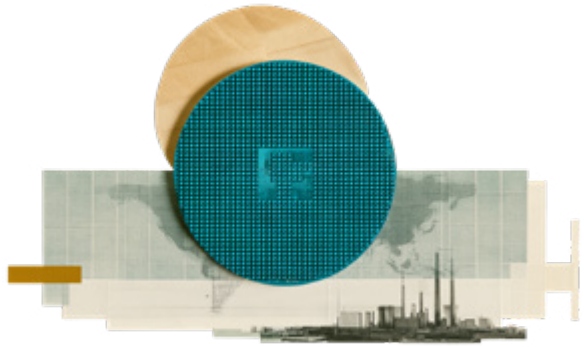
>

>

El centro de gravedad se desplaza

El nuevo mapa competitivo tampoco se mueve en una sola dirección. Estados Unidos refuerza industria y tecnología; Asia-Pacífico concentra algunos de los ecosistemas productivos más relevantes; Latinoamérica adquiere mayor valor estratégico por sus recursos; y Europa busca reducir vulnerabilidades sin renunciar a la apertura económica.

Un caso especialmente revelador es Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), la compañía taiwanesa especializada en fabricar para otras empresas algunos de los semiconductores más avanzados del mundo. Su expansión en Arizona muestra hasta qué punto los *chips* han dejado de ser únicamente un producto industrial para convertirse también en una capacidad estratégica. La propia TSMC cifra actualmente en 265.000 millones de dólares su inversión prevista en Arizona, donde desarrolla seis fábricas de semiconductores, dos instalaciones de encapsulado avanzado y un centro de I+D. En julio de 2026 anunció además su intención de seguir ampliando capacidad para tecnologías de 2 nanómetros o inferiores.



La decisión resume bien el cambio. Elegir dónde fabricar ya no consiste solo en comparar salarios, suelo o logística. En la ecuación entran la proximidad a los clientes, los incentivos, la seguridad de suministro y el riesgo de concentrar capacidades críticas en una única geografía.

La tecnología está dibujando, además, sus propias fronteras. En *'Panorama Estratégico 2026'* del Instituto Español de Estudios Estratégicos, José Ignacio Torreblanca

>

"Estamos pasando a una globalización en la que la ventaja competitiva depende cada vez más de los algoritmos, las patentes, el software, la ingeniería y la innovación"



Entrevista

Patricia García-Durán Huet

Profesora de la Universidad de Barcelona y Miembro del Observatori de Política Exterior Europea del Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI)

En un contexto de mayor rivalidad geopolítica y restricciones comerciales, ¿estamos ante una fragmentación de la globalización o una reorganización del comercio internacional? ¿Qué implica para las empresas?

No creo que estemos ante una desglobalización general ni ante una división completa del mundo en bloques, sino ante una reorganización de la globalización, impulsada por la competencia entre EEUU y China por el control de las nuevas tecnologías. Esta rivalidad ha fragmentado algunos sectores estratégicos y Donald Trump ha extendido la confrontación comercial a otros socios. Pero la UE y gran parte del mundo siguen aplicando las normas de la Organización Mundial del Comercio. Además, mientras el comercio de bienes se ha estabilizado, siguen creciendo los intercambios de servicios, datos, ideas y conocimiento.

Estamos pasando de una globalización centrada en los bienes a otra en la que la ventaja competitiva depende más de los algoritmos, las patentes, el *software*, la ingeniería y la innovación. Las empresas europeas pueden esperar más barreras en EEUU y más protección frente a determinadas importaciones chinas, pero también nuevas oportunidades gracias a los acuerdos comerciales de la UE.

¿Cómo está cambiando el modelo comercial europeo? ¿Qué papel puede seguir desempeñando la OMC y qué supone para las empresas el debilitamiento de las reglas comunes?

El modelo europeo está cambiando, pero no ha desaparecido. La UE sigue defendiendo el multilateralismo y las reglas comunes, aunque está incorporando instrumentos de política industrial y de seguridad económica. La OMC continúa siendo importante porque ofrece un marco común para la mayor parte del comercio mundial y evita que todas las relaciones comerciales dependan únicamente del poder de cada país. Su principal limitación es que no ha sabido responder adecuadamente a los subsidios, las empresas estatales y el uso creciente de las excepciones de seguridad nacional. Para las empresas europeas, el debilitamiento de las reglas significa menos previsibilidad, más costes y una mayor dependencia de decisiones políticas. Por eso la UE tiene un interés especial en preservar y reformar la OMC, no en abandonarla.

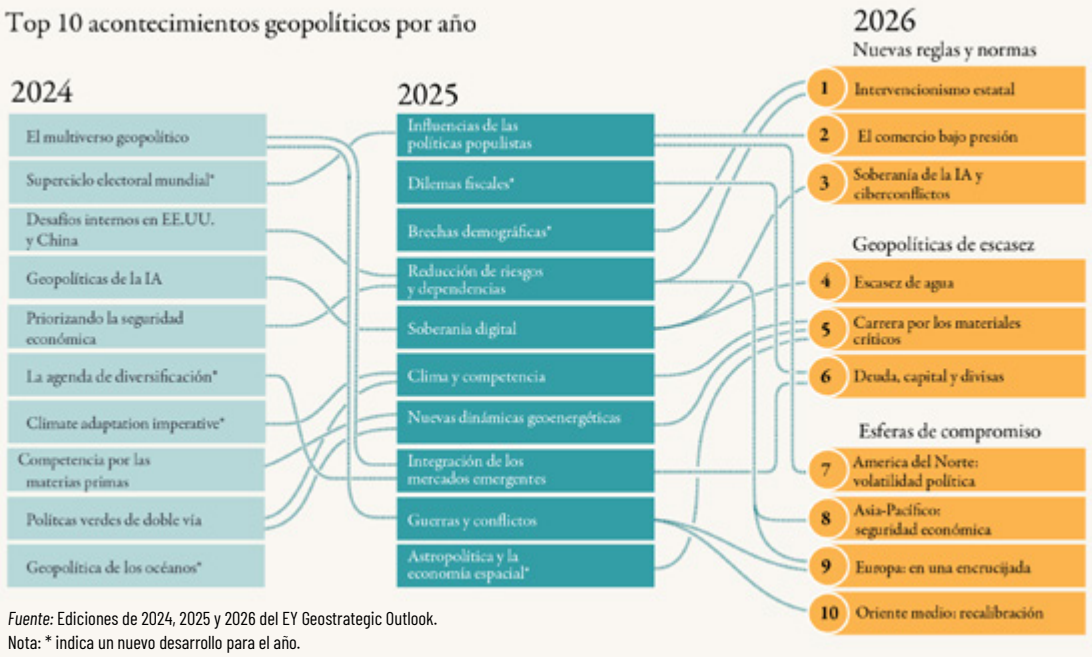
Cuando el comercio y la tecnología se utilizan como instrumentos de poder, ¿cómo afecta a la competitividad empresarial?

Cuando el comercio se utiliza como instrumento de poder, la competitividad ya no depende solo del precio y la calidad. También importan la seguridad del suministro, el acceso a tecnologías, la exposición a sanciones y la capacidad de operar con reglas diferentes. Europa busca reducir dependencias excesivas, pero no producirlo todo dentro de sus fronteras, porque sería muy costoso y reduciría la competitividad. Su respuesta consiste en diversificar proveedores, reforzar capacidades propias en sectores estratégicos y cooperar con distintos socios. Para las empresas, internacionalizarse supone gestionar riesgos además de costes: conocer mejor sus cadenas de valor, identificar puntos críticos y disponer de alternativas.

La rivalidad entre Estados Unidos y China y la búsqueda de cadenas de suministro más seguras están alterando los flujos comerciales. ¿Estamos ante una nueva geografía del comercio mundial y qué oportunidades abre para las empresas europeas?

Sí está apareciendo una nueva geografía del comercio mundial, pero no consiste simplemente en sustituir cadenas globales por cadenas nacionales. Veremos más regionalización, diversificación y alianzas estratégicas, pero también cadenas que seguirán siendo globales en muchos sectores. Europa está respondiendo mediante acuerdos comerciales, asociaciones sobre materias primas, inversión exterior y medidas de protección frente a prácticas desleales. Esta estrategia puede abrir nuevas oportunidades en América Latina, el Mediterráneo, África y Asia, y permitir relaciones más estables con distintos proveedores. La clave para las empresas europeas es no pensar únicamente en dónde producir más barato, sino también en dónde pueden operar con mayor seguridad y previsibilidad. ■

Muchos de los principales acontecimientos geopolíticos de 2026 han evolucionado desde años anteriores



Fuente: Ediciones de 2024, 2025 y 2026 del EY Geostrategic Outlook.
Nota: * indica un nuevo desarrollo para el año.

>

analiza cómo la competencia entre Estados Unidos y China impulsa dinámicas de desacoplamiento selectivo y fragmentación en ecosistemas tecnológicos, con consecuencias sobre estándares, datos y cadenas de suministro. Para Europa, el problema resulta especialmente delicado: su fortaleza regulatoria convive con dependencias relevantes de ambas potencias en determinadas tecnologías críticas.

Pero hablar de bloques no equivale necesariamente al final de la globalización. Patricia García-Durán Huet, Profesora de la Universidad de Barcelona y Miembro del Observatori de Política Exterior Europea del IBEI, lo explica claramente: "No estamos pasando de la globalización a la desglobalización, sino de una globalización centrada en los bienes a otra en la que la ventaja competitiva depende cada vez más de los algoritmos, las patentes, el *software*, la ingeniería y la innovación".

Cuando las materias primas vuelven a mandar

La nueva geografía competitiva está otorgando también un valor distinto a los territorios que concentran algunos de los recursos sobre los que se construyen la electrificación, la digitalización o las tecnologías avanzadas. Y Latinoamérica ocupa aquí una posición singular.

La Agencia Internacional de la Energía calcula en su '*Global Critical Minerals Outlook 2026*' que Latinoamérica y el Caribe aportan alrededor del 40 % de la producción minera mundial de cobre y aproximadamente una cuarta parte de la de litio. Pero disponer del recurso es solo una parte de la oportunidad. Excluido el litio, en 2025 la región refinaba de media apenas el 20 % de los principales minerales energéticos que extraía. La AIE estima que un desarrollo mucho mayor del procesamiento local podría elevar hasta

Europa afronta probablemente la ecuación más compleja: disminuir determinadas concentraciones de riesgo sin sustituirlas por una autosuficiencia cara e ineficiente

unos 220.000 millones de dólares en 2035 el valor económico generado por estas cadenas.

La carrera, por tanto, ya no consiste únicamente en asegurar una mina. Se extiende al refinado, la transformación y las capacidades industriales que convierten una materia prima en baterías, redes eléctricas o tecnologías avanzadas. Para las compañías españolas, esta evolución amplía además el significado de Latinoamérica: no solo como mercado de crecimiento, sino también como posible socio industrial y de suministro.

Europa aprende el lenguaje del poder

Europa afronta probablemente la ecuación más compleja: disminuir determinadas concentraciones de riesgo sin sustituirlas por una autosuficiencia cara e ineficiente. Daniel Calleja, Director de la Representación de la Comisión Europea en España, resumía recientemente en un encuentro organizado por APD el cambio de escenario: "la lógica internacional se sustituye por poder". Ante esa realidad, defendió reforzar la autonomía estratégica europea, reducir dependencias exteriores y avanzar hacia una mayor integración industrial y tecnológica. Europa, señalaba, necesita aprender "el lenguaje del poder" para defender sus intereses frente a las grandes potencias.

La Unión intenta ya traducir ese diagnóstico en capacidad industrial. En 2025, la Comisión Europea seleccionó 47 proyectos estratégicos de materias primas dentro de la UE y otros 13 en terceros países, orientados a reforzar y diversificar suministros esenciales para sectores como la movilidad eléctrica, las renovables, la defensa o el aeroespacial. La misma lógica alcanza a la infraestructura tecnológica. En julio de este año, la UE lanzó una convocatoria para establecer hasta siete gigafactorías de IA, apoyadas por hasta 10.000 millones de euros de financiación pública europea y nacional y con la expectativa de movilizar al menos otros 20.000 millones privados. El objetivo es ampliar la capacidad europea de computación para entrenar y operar modelos avanzados de IA.

Pero autonomía no significa producirlo todo en casa. García-Durán introduce aquí el matiz decisivo: "Europa busca reducir dependencias excesivas, pero no pretende producirlo todo dentro de sus fronteras. Hacerlo sería muy costoso y acabaría reduciendo la competitividad de sus empresas".

El riesgo puede estar varias capas más abajo

Porque una dependencia crítica rara vez se presenta como tal. Puede esconderse en un semiconductor aparentemente secundario, en el refinado de un mineral, en una ruta logística, en un proveedor de *software* o incluso en la nube sobre la que funciona una actividad esencial.

Esa lógica está llegando también a las decisiones sobre grandes proveedores tecnológicos. El estudio geoestratégico citado anteriormente plantea que, al seleccionar servicios *cloud*, las compañías incorporen junto al precio y el rendimiento cuestiones como la jurisdicción, la soberanía, la exposición legal o la posibilidad real de cambiar de proveedor. La concentración está favoreciendo modelos híbridos y multinube y haciendo más importantes las estrategias de salida.

En energía, José María Calvo-Sotelo, en *'Panorama Estratégico 2026'*, advierte de la elevada concentración en China de determinadas cadenas industriales vinculadas a la transición energética. Construir alternativas, señala, tendrá inicialmente un precio: suministros posiblemente más caros y menos eficientes, junto con la necesidad de desarrollar alianzas con terceros países y nuevo tejido industrial.

Eso modifica incluso la pregunta que debe hacerse una compañía. Ya no basta con saber cuánto cuesta un proveedor o dónde resulta más barato fabricar. Hay que saber qué ocurriría si mañana dejara de estar disponible y cuánto costaría sustituirlo. ■



Jacobo Hornedo
CEO de Aon España

La responsabilidad de decidir en un mundo más competitivo y más incierto

Durante décadas, la competitividad empresarial se explicó a través de variables relativamente estables: el tamaño de las compañías, el acceso a los mercados, la eficiencia operativa, la capacidad industrial o el acceso al capital. Esos factores permitieron crecer, internacionalizarse y generar ventajas sostenibles durante largos periodos. Sin embargo, el mundo actual opera bajo una lógica distinta. Esas palancas siguen siendo necesarias, pero ya no son suficientes.

La velocidad del cambio se ha acelerado de forma extraordinaria. A finales de los años cincuenta, una empresa permanecía de media 60 años en el S&P 500. Hoy esa permanencia es inferior a dos décadas. La conclusión es evidente: mantener una posición de liderazgo es mucho más difícil que hace cincuenta años.

Las tensiones geopolíticas, la revolución tecnológica, la transición energética, la competencia global por el talento, la presión regulatoria y la reorganización de las cadenas de suministro han redefinido las reglas del juego.

La competitividad ya no depende únicamente de lo que ocurre dentro de la empresa. Cada vez está más condicionada por factores externos que resultan críticos para el negocio: energía, materias primas, infraestructuras, talento especializado, ciberseguridad, regulación... Variables que, en muchos casos, escapan al control directo de las organizaciones pero que pueden determinar su capacidad de crecimiento.

De hecho, observamos cada día cómo esta nueva realidad se traduce en mayores niveles de volatilidad y complejidad. La toma de decisiones estratégicas nunca había sido tan relevante ni tan exigente. Y esta incertidumbre permanente afecta tanto a grandes corporaciones como a compañías medianas o pequeñas, independientemente de su sector o ubicación geográfica.

La responsabilidad de decidir

Existe un dato especialmente revelador. Según uno de los estudios globales de Aon, que analiza la situación de más de 3.000 compañías en todo el mundo, menos de un 20 % realiza un seguimiento sistemático de sus principales riesgos y menos de un 15 % utiliza capacidades avanzadas de analítica para optimizar sus programas de gestión y transferencia del riesgo.

La paradoja es evidente: las decisiones más importantes se toman en un entorno cada vez más complejo, mientras que muchas organizaciones siguen careciendo de la información necesaria para tomarlas con confianza.

Precisamente ahí reside nuestro propósito. Ayudamos a los equipos directivos a tomar mejores decisiones sobre riesgo, capital y talento. Decisiones respaldadas por datos, analítica avanzada y conocimiento especializado que permitan proteger el balance, mejorar la resiliencia y acelerar el crecimiento.

La función de la Gerencia de Riesgos se ha convertido en una de las capacidades más estratégicas dentro de las organizaciones. Su contribución ya no se limita a identificar amenazas; hoy ayuda al Comité de Dirección y al Consejo de Administración a asignar capital de forma más eficiente, priorizar inversiones y fortalecer la capacidad de respuesta ante escenarios adversos.

Las compañías más avanzadas ya no se preguntan únicamente cuáles son sus principales riesgos. Quieren conocer su probabilidad de ocurrencia, cuantificar su impacto potencial sobre resultados y balance, y entender qué inversiones generan la mayor reducción del riesgo por cada euro invertido.

Los altos directivos y los Consejos de Administración tienen la responsabilidad última de proteger el valor de la empresa y garantizar su crecimiento sostenible. Sin embargo, en muchos ámbitos críticos todavía existe una tendencia a delegar decisiones que deberían formar parte de la agenda estratégica del máximo nivel ejecutivo.

La ciberseguridad es probablemente el mejor ejemplo. Los mecanismos de protección evolucionan, pero también lo hacen las capacidades de los atacantes. La cuestión ya no es si una organización sufrirá un incidente relevante, sino cuándo y con qué impacto.

Ante esa realidad, la preparación, la resiliencia operativa y la capacidad de respuesta dejan de ser cuestiones tecnológicas para convertirse en decisiones de negocio. Y

>



>

como toda decisión de negocio con potencial impacto sobre el balance, la reputación o la continuidad operativa, debe formar parte de la agenda del Comité de Dirección y del Consejo.

Soberanía y dependencias críticas: la nueva lógica del poder empresarial

La sucesión de crisis sanitarias, energéticas y geopolíticas ha puesto de manifiesto hasta qué punto muchas organizaciones operaban sobre cadenas de suministro extremadamente tensadas, dependencias poco visibles y una confianza excesiva en la estabilidad del entorno.

La pregunta ya no es únicamente cómo ser más eficientes. La pregunta es cómo ser más resilientes. No se trata solo de optimizar costes, sino de garantizar la continuidad del negocio frente a *shocks* inesperados. Esto obliga a replantear cuestiones fundamentales:

- ¿De qué países, proveedores o infraestructuras dependen nuestros procesos críticos?
- ¿Qué concentraciones de riesgo existen en nuestras cadenas de suministro, fuentes de energía o acceso al talento?
- ¿Qué capacidades estratégicas hemos externalizado en exceso?
- ¿Qué ocurriría si una de esas dependencias quedara interrumpida mañana?

"Competir hoy significa entender que las dependencias críticas son estratégicas, que la incertidumbre es el nuevo contexto operativo y que liderar dependerá, cada vez más, de anticipar, interpretar y decidir mejor"

En nuestra experiencia, las empresas que mejor están respondiendo a este nuevo entorno comparten tres comportamientos: identifican sus vulnerabilidades mediante datos, diversifican inteligentemente sus riesgos y desarrollan capacidades propias allí donde la dependencia resulta más crítica. Esa es la nueva lógica de la competitividad.

Competir en ecosistemas

Por su parte, las organizaciones líderes han comprendido que la resiliencia ya no puede construirse de forma aislada. Los ecosistemas más competitivos presentan rasgos comunes. El primero es una visión integrada del riesgo. Las compañías dejan de analizar por separado los riesgos de talento, tecnología, clima, regulación o ciberseguridad y comienzan a entender cómo interactúan entre sí. La analítica avanzada les permite cuantificar esas conexiones y tomar decisiones de inversión más eficientes.

Convertir la volatilidad en mejores decisiones

En Aon creemos que, en un entorno de incertidumbre creciente, **la verdadera ventaja competitiva reside en la calidad de las decisiones.** Nuestro propósito es ayudar a nuestros clientes a estar mejor informados, mejor preparados y mejor posicionados para tomar aquellas decisiones que protegerán y harán crecer sus negocios. Y lo hacemos **combinando tres capacidades diferenciales:**

- **Datos y analítica** para medir y priorizar los riesgos que realmente importan.
- **Soluciones de riesgo, capital y personas** que permiten transferir, financiar o mitigar esos riesgos de forma eficiente.
- **Asesoramiento estratégico** para transformar la incertidumbre en claridad y acción.

La transferencia de riesgos al mercado asegurador es únicamente una parte de ese proceso. Antes de transferir un riesgo, ayudamos a nuestros clientes a **comprenderlo, cuantificarlo y gestionarlo.** Analizamos probabilidades de ocurrencia, modelizamos escenarios de pérdida, estimamos el impacto potencial de las medidas de protección y diseñamos **estructuras de retención y transferencia alineadas con los objetivos financieros de cada organización.**

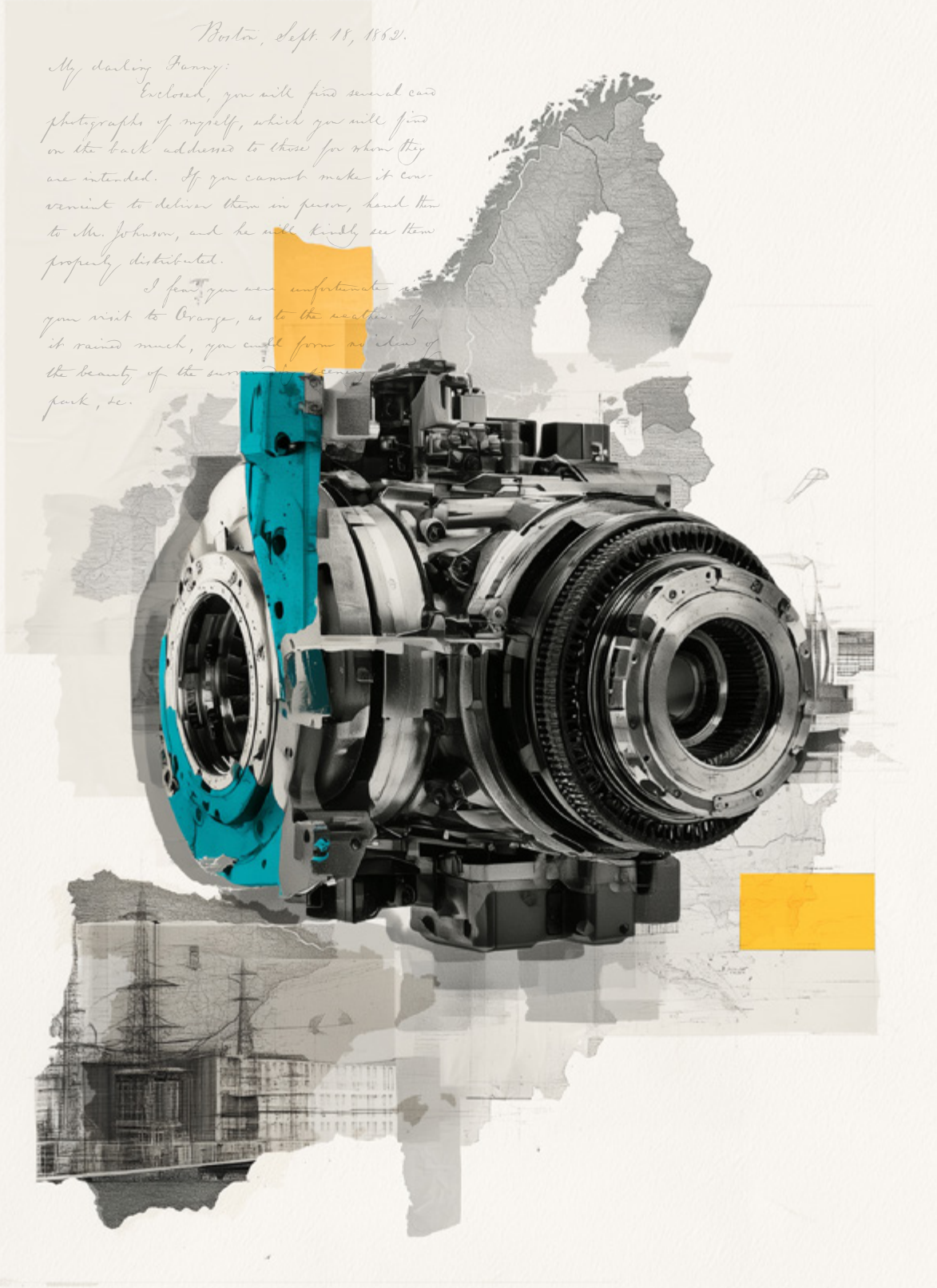
"La resiliencia estratégica empieza por identificar de qué países, proveedores e infraestructuras dependemos, dónde se concentran los riesgos, qué capacidades hemos externalizado y qué ocurriría si una de esas dependencias fallara mañana"

El segundo es una gestión estratégica del talento. La competencia global por capacidades tecnológicas y digitales ha convertido la agenda de personas en una cuestión central de competitividad empresarial. La capacidad para atraer, desarrollar y retener talento crítico ya influye directamente en los resultados financieros, la innovación y el crecimiento.

No solo cuestión de escala o eficiencia

Competir hoy significa aceptar que la competitividad ya no es únicamente una cuestión de escala o eficiencia. Es una cuestión de resiliencia, capacidad de adaptación y calidad de las decisiones. Significa comprender que las dependencias críticas son ya un asunto estratégico. Que la incertidumbre no es una excepción, sino el nuevo contexto operativo. Y que la diferencia entre liderar o reaccionar dependerá, cada vez más, de quién sea capaz de anticipar mejor, interpretar mejor y decidir mejor. El mundo seguirá siendo complejo. La volatilidad seguirá presente.

Lo que sí está en nuestras manos es responder con mejores datos, mejores análisis y decisiones más valientes. Y precisamente ahí es donde Aon puede marcar la diferencia. ■



Europa y España: convertir capacidad en ventaja

Europa busca ganar velocidad y España transformar sus fortalezas en productividad, inversión y proyectos empresariales

Europa y España disponen de una base industrial y científica relevante, infraestructuras avanzadas y capacidad de inversión. Pero el nuevo ciclo competitivo exige conseguir que esas fortalezas lleguen a las empresas en forma de productividad, innovación y nuevos proyectos. La diferencia estará cada vez menos en acumular capacidades y más en hacerlas funcionar.

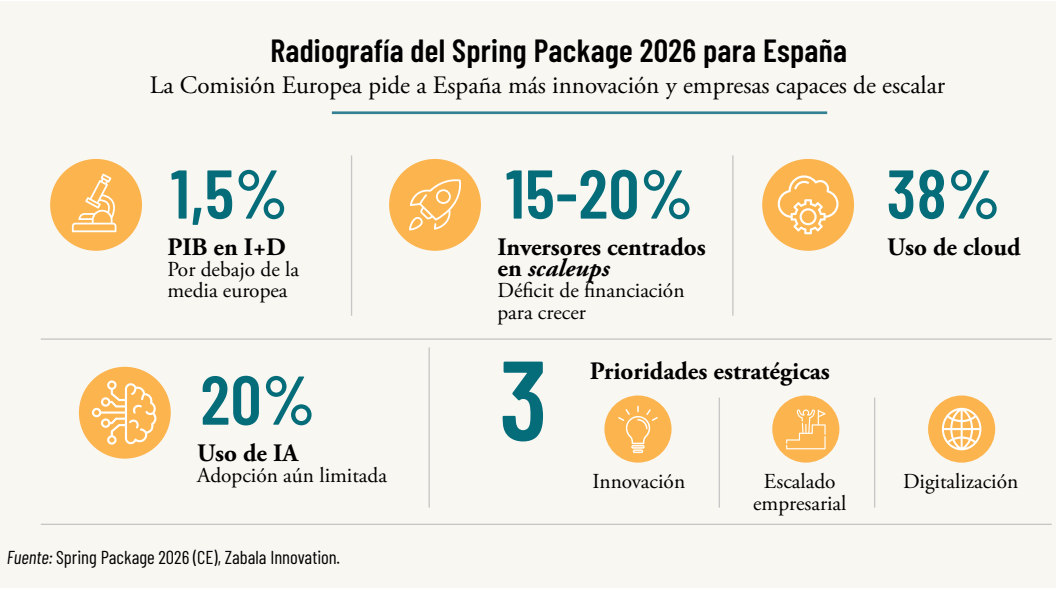
Europa conoce bien el diagnóstico. Mario Draghi puso hace dos años cifras y prioridades a problemas que llevaban tiempo sobre la mesa y la competitividad pasó al centro de la agenda comunitaria. Desde entonces se han sucedido iniciativas: desde la Brújula de la Competitividad hasta *One Europe, One Market*, que fija 2027 como horizonte para acordar las principales medidas destinadas a reforzar el mercado único. Sin embargo, el problema ya no es tanto identificar qué debe cambiar como hacerlo a suficiente velocidad. El '*Draghi Implementation Index*' de EPIC contabilizaba en julio 60 de las 383 recomendaciones plenamente implementadas, un 15,7 %. Otras 98 estaban parcialmente aplicadas y 160 continuaban en marcha. Hay movimiento, pero buena parte de la transformación sigue pendiente.

Europa: de la agenda a la ejecución

Europa cuenta con una escala económica, financiera y científica difícil de replicar. Sin embargo, parte de ese potencial continúa perdiéndose entre las costuras del mercado interior. Para una compañía que quiere crecer, captar financiación o llevar una innovación a otros países, operar a escala continental todavía implica afrontar diferencias administrativas y regulatorias. BusinessEurope advertía este verano de que muchas de las iniciativas aprobadas aún no se habían traducido en cambios tangibles para las empresas y estimaba que la simplificación emprendida había abordado apenas un 7 % de los problemas regulatorios identificados por sus miembros.

Ahí aparece uno de los equilibrios más delicados de Europa: regular, avanzar y competir. Mantener estándares elevados forma parte de su modelo, pero hacerlo compatible con mayor velocidad empresarial también es una cuestión de competitividad. El Real Instituto Elcano introduce aquí un matiz relevante: simplificar no debería significar simplemente regular menos, sino racionalizar el marco existente, ganar coherencia y preservar la seguridad jurídica. La Comisión se ha marcado reducir las cargas administrativas un 25 % para el conjunto de las empresas y un 35 % para las pymes.

>



>

Aun así, el reto va más allá de los trámites. Completar el mercado único significa conseguir que una innovación encuentre clientes, inversión y recorrido empresarial sin enfrentarse a una nueva frontera cada vez que cambia de país. La Comisión estima, además, que unos mercados financieros más integrados podrían permitir a las compañías europeas captar hasta 470.000 millones de euros adicionales. Europa tiene recursos; la carrera está en conseguir que lleguen mejor y antes a las empresas.

España: convertir crecimiento en productividad

España afronta esa carrera desde una posición con importantes fortalezas. Su economía mantiene un dinamismo superior al de buena parte de Europa y sus empresas han demostrado capacidad para adaptarse y salir al exterior. Pero detrás de ese crecimiento aparece una pregunta decisiva: cuánto valor adicional consigue generar la economía. Desde el cuarto trimestre de 2019, según BBVA Research, el PIB español ha aumentado un 12,1 %, mientras que el PIB por persona ocupada apenas lo ha hecho un 0,2 % y por hora trabajada un 2,4 %. El país produce más, pero ese avance todavía se apoya en gran medida en el aumento del empleo y de la población.

La innovación dibuja una evolución más favorable. El '*European Innovation Scoreboard 2026*' sitúa a España en el 94 % de la media de la UE, tras mejorar 14,1 puntos desde 2019. El contraste aparece en la inversión empresarial en I+D: representa el 0,84 % del PIB español, frente al 1,49 % de la Unión. Zabala Innovation, a partir del '*Country Report 2026*', señala precisamente la distancia entre la base científica española y su traducción en innovación comercial, así como la necesidad de reforzar los vínculos entre investigación y empresa y acompañar mejor el crecimiento de los proyectos. Desde APD por la Competitividad, la Directora Xeral del IGAPE, Covadonga Toca, resume bien ese salto pendiente: "La diferencia la marcan la capacidad para innovar, atraer talento, generar valor añadido, internacionalizarse y adaptarse con rapidez a los cambios". También importa cómo se proyectan esas capacidades hacia fuera. En ese terreno, el Director General de Confebask, Eduardo Arechaga, apunta a que "saber 'vendernos' en el exterior es imprescindible para atraer talento y proyectos". Las fortalezas también tienen que resultar reconocibles para quienes comparan territorios antes de decidir dónde invertir. Y es ahí donde el entorno entra de lleno en la decisión empresarial.

Europa cuenta con una escala económica, financiera y científica difícil de replicar. Sin embargo, parte de ese potencial continúa perdiéndose entre las costuras del mercado interior

Las condiciones que hacen posible competir

Una nueva fábrica, un centro tecnológico o una ampliación de capacidad no se deciden únicamente dentro de una compañía. También dependen de las condiciones que encuentra el proyecto al llevarlo a la práctica.

La conectividad española permite verlo. En 2025, la cobertura de redes de muy alta capacidad y fibra hasta las instalaciones alcanzaba el 95,9 %. Sin embargo, el uso empresarial de servicios *cloud* se situaba en el 38 %, frente al 47 % de la UE. La infraestructura está ahí; el siguiente paso es convertirla con mayor intensidad en procesos, servicios y productividad. La energía abre otra oportunidad. Deloitte estima que España puede generar renovables a costes entre un 20 % y un 30 % inferiores a otros países europeos y que un 73 % de la industria sería técnicamente electrificable a corto plazo con tecnologías maduras. Esa ventaja puede convertirse en atractivo industrial si redes e infraestructuras acompañan el desarrollo de nuevos proyectos. La lógica se extiende a la infraestructura logística: su valor competitivo está en cuánto permite acortar plazos, reducir costes y facilitar que una inversión llegue a ejecutarse.

Capital y confianza para que los proyectos crezcan

El '*Country Report 2026*' señala que solo alrededor del 15-20 % de los inversores españoles se concentra en compañías en fase de escalado, precisamente cuando necesitan recursos para dar el siguiente salto. Además, invertir ya no significa únicamente construir una instalación o adquirir maquinaria. Innovación, *software*, diseño, organización o marca necesitan también financiación y pesan cada vez más en la capacidad para diferenciarse y generar valor.

Y junto a las condiciones materiales aparece otra menos visible: la confianza. Un marco previsible, seguridad jurídica, procedimientos ágiles y estándares reconocibles reducen -aseguran los expertos- incertidumbre al comprometer inversiones a largo plazo y favorecen el desarrollo de la estrategia empresarial.

En esa capacidad para transformar buenas condiciones de partida en decisiones empresariales reales se jugará buena parte de la competitividad de Europa y España durante la próxima década. ■





“La anticipación y la integración son nuestros grandes vectores de poder estratégico europeo”

Entrevista

Susana del Río Villar

Doctora en Ciencias Políticas; Miembro del Comité de expertos independientes de la Comisión Europea; Directora y Profesora de “Política europea: análisis e impacto”, Máster de El Correo/Vocento; Asesora sobre UE, Europa y geopolítica para empresas, entidades jurídicas y financieras

Europa afronta una etapa en la que competitividad, seguridad y capacidad de decisión forman parte de una misma ecuación. Susana del Río Villar analiza los retos de una UE que necesita pasar del diagnóstico a la ejecución, ganar escala, integrar capacidades y anticiparse a las vulnerabilidades.

Europa se encuentra ante un cambio de época. ¿Cómo definiría el momento que atraviesa hoy el proyecto europeo y cuáles deberían ser las prioridades para reforzar su competitividad, su seguridad y su capacidad de decisión?

Europa afronta una nueva etapa marcada por la competencia geopolítica, tecnológica e industrial. Ante este escenario, la anticipación y la integración son nuestros grandes vectores de poder estratégico europeo. No se trata solo de reaccionar ante los cambios, sino de anticiparse a ellos e integrar capacidades para alcanzar escala. De esa capacidad dependerá, en buena medida, preservar la competitividad, la seguridad y la estrategia de decisión europea.

Ese cambio obliga también a entender la integración europea desde una nueva perspectiva. Durante décadas ha sido nuestro gran proyecto de paz, prosperidad y construcción de un espacio económico y político común; ahora, sin abandonar esa esencia, debe convertirse también en nuestro principal motor estratégico. Por esto, en un mundo de creciente competencia geopolítica y geoestratégica, la escala europea ya no es una opción: es nuestra clave de bóveda. Y alcanzar esa escala pasa por integrar conocimiento, tecnología, industria, talento, financiación y capacidades hasta convertirlos en un verdadero motor europeo.

> “La soberanía europea emergente no se construirá frente a la interdependencia, sino gestionándola desde una posición de mayor calado y vertebración geopolítica”

En definitiva, el desafío de esta década es pasar de una Europa con grandes capacidades potenciales a una Europa capaz de integrarlas, escalarlas y convertirlas en soluciones estratégicas con dimensión global.

Los informes de Enrico Letta y Mario Draghi han situado el mercado único y la competitividad en el centro de la agenda. ¿Qué decisiones no puede seguir aplazando Europa?

Ahora debemos pasar del diagnóstico a la ejecución, con prioridades claras, financiación suficiente, consorcios, calendarios y mecanismos de evaluación. Europa no puede seguir aplazando la culminación efectiva del mercado único, la integración de los mercados de capitales y la reducción de barreras transfronterizas. Tampoco puede demorar la inversión en energía, tecnologías críticas, Inteligencia Artificial, industria, defensa, espacio e infraestructuras digitales.

Es clave la gobernanza multinivel europea: Bruselas, Estados miembros, regiones, empresas, universidades, centros tecnológicos e inversores deben funcionar como partes de un mismo ecosistema de capacidades. La anticipación estratégica no consiste únicamente en prever escenarios; consiste en construir hoy las capacidades que Europa necesitará mañana.

En ese marco, la Inteligencia Artificial es un buen ejemplo: facilita procesos profesionales, empresariales, médicos, académicos y científicos, pero nunca hay que separar innovación de responsabilidad. La Ley de Inteligencia Artificial europea expresa ese equilibrio entre desarrollo tecnológico y garantías de ética, seguridad, transparencia y derechos fundamentales. El reto no es elegir entre innovación y ética, sino conseguir que la ética forme parte de la propia arquitectura de la innovación. El Marco Financiero Plurianual 2028-2034 será esencial: es expresión de la ambición y de las prioridades estratégicas de Europa. El MFF tiene que ser coherente con los vectores prioritarios.

El Régimen 28 se plantea como una vía para reducir la fragmentación del mercado europeo. ¿Puede convertirse en una gran palanca para que las empresas ganen escala sin añadir otra capa regulatoria?

El Régimen 28 es la gran palanca para resolver un problema estructural: tenemos una enorme dimensión de mercado pero fragmentado y con demasiada regulación y regulaciones. El Régimen 28 introduce un país virtual con regulación empresarial europea común, digital y simplificada. EU Inc. es el brazo para crear la forma jurídica societaria armonizada.

Esto significa un cambio de paradigma: que una empresa pueda pensar, desde su nacimiento, en términos de mercado europeo y no de mercados nacionales

>



Europa afronta una competencia económica y geopolítica cada vez más intensa. ¿Dónde estamos perdiendo posiciones y qué fortalezas conserva Europa para recuperar terreno?
Europa se encuentra ante un cambio estructural que exige pasar de una cultura de reacción a una visión de anticipación estratégica. **La UE está dando el salto a ser proactiva, ejecutiva.** La fragmentación no permite ganar posiciones en productividad, inversión, innovación tecnológica y capacidad para escalar.

Pero **Europa conserva fortalezas: un mercado de 450 millones de ciudadanos, capital humano cualificado, una importante base industrial, capacidad científica y tecnológica y un sólido marco institucional.** La fragmentación tiene también un coste geopolítico: cuando no somos capaces de alcanzar escala, reducimos nuestro poder geoestratégico. Europa no necesita más diagnósticos; necesita convertir conocimiento estratégico en capacidad de ejecución.

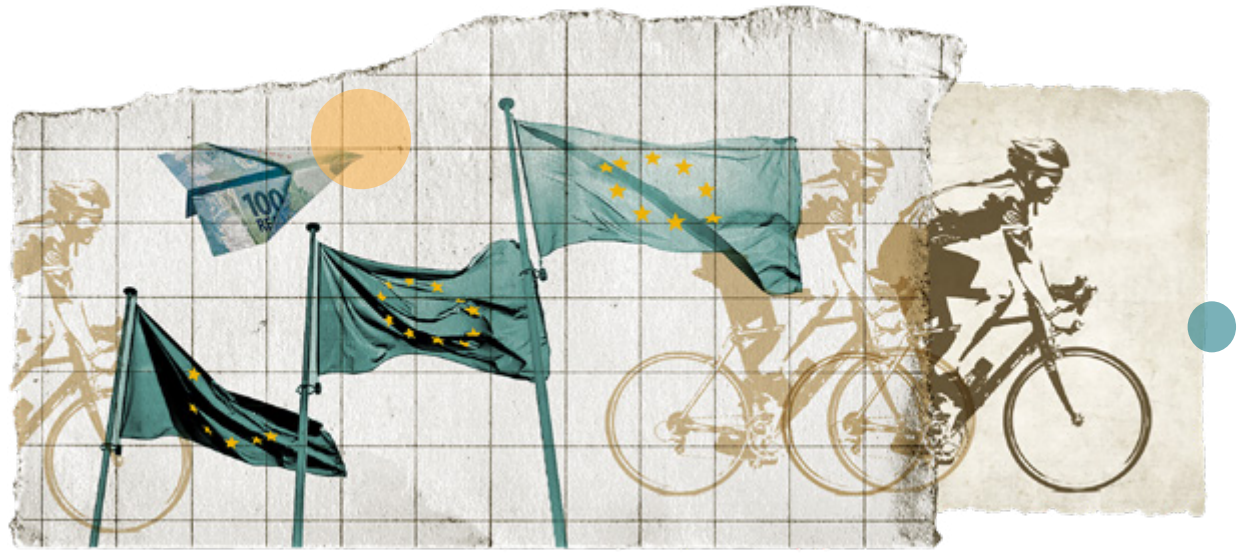
"La competitividad ya no puede analizarse sin el parámetro de la seguridad. Defensa, seguridad, estabilidad y crecimiento constituyen una secuencia firme"

>

sucesivos. Para que funcione, debe abordar ámbitos como derecho societario, insolvencia, fiscalidad empresarial, contratación y movilidad del talento, además de avanzar en financiación transfronteriza.

Pero construir ese marco común es una parte de la ecuación. La escala no se crea únicamente mediante grandes empresas, sino integrando empresas tractoras, pymes tecnológicas, universidades, centros de investigación, inversores y capacidades industriales. El objetivo debe ser pasar de una lógica de beneficiarios de programas europeos a una lógica de construcción conjunta de capacidades europeas. Crear un sistema de sistemas.

Competir exige invertir a la vez en energía, infraestructuras, tecnología, industria, defensa y seguridad. ¿Cómo debería Europa afrontar ese esfuerzo?
Para responder a ese reto, Europa necesita abordar esta inversión como una arquitectura financiera y estratégica multinivel. El presupuesto europeo debe proporcionar escala y orientación; los Estados miembros complementar esa inversión, y el capital público y privado actuar como multiplicadores. La competitividad ya no



puede analizarse sin la secuencia firme de defensa, seguridad, estabilidad y crecimiento.

La verdadera soberanía europea será una soberanía basada en capacidades industriales enfocadas en Defensa, Espacio, Tecnología, Innovación, Energía. La autonomía estratégica europea no significa autarquía: significa capacidad de decidir, producir, proteger e innovar cuando nuestros intereses estratégicos lo requieren.

La Ley de Aceleración industrial, Made in Europe, IRIS… están enfocados en la nueva era industrial europea. En este contexto, EIC STEP Scale Up – Defence introduce una lógica especialmente relevante: no solo financiar innovación, sino proporcionar capital para que empresas europeas de tecnologías críticas alcancen escala industrial. La próxima década no se decidirá únicamente por quién innova más, sino por quién consigue convertir antes la innovación en capacidad industrial y estratégica. El fortalecimiento de la Defensa europea es la llave de nuestra Seguridad común.

La posible asociación de Canadá y otros marcos como la Comunidad Política Europea apuntan a nuevas fórmulas de cooperación. ¿Está emergiendo una arquitectura europea con distintos círculos de integración?
En esa lógica, esta propuesta apunta hacia una nueva concepción de la arquitectura europea, basada en diferentes círculos de integración y cooperación estratégica. Canadá es relevante por sus capacidades industriales, tecnológicas, energéticas y de defensa, y por su pertenencia al espacio transatlántico. Podemos avanzar hacia fórmulas diferenciadas de integración en defensa, espacio, energía, tecnología, investigación o cadenas de suministro.

>



>

Además, esta arquitectura no se limita a las relaciones entre la Unión Europea y sus socios. La Comunidad Política Europea reúne a los Estados miembros de la UE con países europeos que no pertenecen a ella, entre ellos Reino Unido y Ucrania. La Comunidad Política Europea puede convertirse en uno de los espacios fundamentales para construir una Europa más amplia en seguridad, democracia y estabilidad, sin confundir cooperación continental con adhesión a la Unión.

La Coalición de Voluntarios muestra, en paralelo, la importancia de articular compromisos entre países dispuestos a asumir responsabilidades en materia de seguridad y de garantías para Ucrania. Es relevante la reciente convocatoria del Congreso de Europa y la creación del Consejo de Seguridad Europeo. Europa debe reforzar su capacidad para actuar como poder continental y contribuir a un multilateralismo eficaz. Los aliados OTAN son fundamentales. La soberanía europea emergente no se construirá frente a la interdependencia, sino gestionándola desde una posición de mayor calado y vertebración geopolítica.

Si trasladamos este debate a España, ¿qué papel puede jugar nuestro país y qué nos falta para transformar nuestras fortalezas en más inversión, productividad, innovación y empresas de mayor escala?
En ese marco, España cuenta con activos estratégicos relevantes para la nueva Europa: energía renovable, infraestructuras, conectividad, posición geográfica, empresas tractoras con gran potencial industrial y tecnológico. El reto consiste en transformar esos activos en capacidades con escala europea. Necesitamos más inversión productiva, colaboración público-privada, conexión entre investigación y empresa, mejor transferencia tecnológica y condiciones que permitan a nuestras compañías crecer internacionalmente y ser competitivas ante Estados Unidos y China.

España tiene que mejorar su capacidad de leer estratégicamente la política europea. No basta con captar fondos: tenemos que identificar qué cadenas de valor serán estratégicas para Europa, qué tecnologías determinarán nuestra seguridad económica y qué consorcios empresariales, industriales, tecnológicos y científicos debemos construir. España necesita empresas tractoras con escala suficiente para convertirse en campeones europeos: líderes capaces de integrar capacidades, movilizar talento, atraer inversión y hacer crecer el ecosistema.

España necesita mirar al centro porque ahí se encuentra el espacio de encuentro desde el que buscar y negociar el consenso para representar a los ciudadanos. Los partidos políticos deben escuchar y aprender cómo



"La empresa no es únicamente receptora de la estrategia europea, también es creadora e impulsora de esa estrategia"

construyen producción, gestión, negociación, operaciones, cadenas de valor y proyección las empresas. Las empresas generan productos y puestos de trabajo, mueven talento y hacen posible el crecimiento. El consenso es un gran catalizador multinivel: estratégico, empresarial, educativo y social. El consenso es ventaja competitiva empresarial de primer orden.

Europa necesita empresas tractoras capaces de convertir escala empresarial en capacidad industrial y capacidad industrial en poder europeo. El objetivo no debe ser simplemente tener empresas españolas más grandes, sino conseguir que algunas lideren cadenas de valor europeas y competir globalmente.

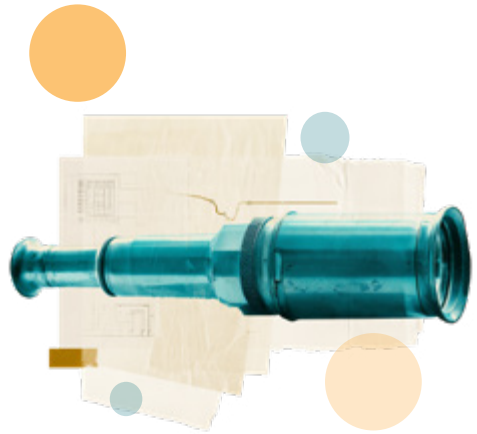
¿Qué papel desempeña, en este contexto, la capacidad de alcanzar consensos entre Estados miembros, instituciones y actores económicos?
En Europa, más que preguntarnos por el mínimo o el máximo común denominador, debemos recordar que la palabra decisiva es "común". Lo común es lo que nos permite integrar, construir consenso y convertir nuestra diversidad en escala, competitividad y capacidad de acción. El consenso es un catalizador geopolítico de primer orden: permite transformar voluntad política en escala, competitividad y poder continental europeo.

El consenso es también clave para definir qué capacidades queremos construir y con qué objetivos y metas realistas. Europa necesita capacidades para protegerse, pero también una visión política que explique para qué quiere utilizarlas y qué proyecto común quiere defender. En esa lógica, Europa debe pasar de gestionar dependencias a anticipar vulnerabilidades y construir capacidades propias allí donde están en juego sus intereses estratégicos. La soberanía europea en Defensa, Espacio, tecnología y ciberseguridad se construye integrando conocimiento, talento y capital, y llevándolos desde el laboratorio y la fábrica al mercado.

El verdadero poder europeo no reside sólo en el tamaño de su mercado, sino en su capacidad para transformar ese mercado en capacidades. Y, en esa transformación, la empresa adquiere una responsabilidad y poder creciente: la geopolítica ha dejado de ser una variable externa a la empresa y hoy forma parte de la estrategia corporativa. La empresa no es únicamente receptora de la estrategia europea, también es creadora e impulsora de esa estrategia.

La soberanía europea del futuro dependerá de nuestra capacidad para decidir qué queremos ser y de disponer de los instrumentos para poder elegirlo. Europa tiene ante sí una oportunidad y misión histórica: hacer de su escala económica, su conocimiento, su industria y su talento una verdadera capacidad de acción. Marcar huella y crear tendencia. El presente y futuro europeo lo estamos escribiendo. Se construye con visión, estrategia, trabajo, capacidades, ilusión y, sobre todo, con la voluntad de actuar juntos. ■





Fernando Santiago Ollero
Presidente del Consejo General de los Colegios de Gestores Administrativos de España

Competir también es anticiparse

Hablamos mucho de competitividad. En los informes económicos, en los foros de directivos, en los medios. Pero el término se usa con demasiada ligereza y tiende a reducirse a dos ideas: crecer y adoptar tecnología. Ninguna de las dos, por sí sola, captura lo que realmente está en juego.

Competir, en el fondo, es algo más amplio. Es poder dedicar tiempo y talento a crear valor. Es poder decidir en qué invertir, en qué innovar, con qué proveedores trabajar, en qué mercados entrar. Es la capacidad de orientar los recursos de la empresa hacia la estrategia y no hacia la supervivencia operativa.

Y aquí asoma una paradoja que define bien el momento económico español. Pedimos a nuestras empresas que sean más productivas, más innovadoras, más digitales, más internacionales, más atractivas para el talento. Y, al mismo tiempo, les exigimos una relación cada vez más intensa, más técnica y más cambiante con una Administración cada vez más compleja. Les pedimos competir mientras les multiplicamos las fricciones. La contradicción no es menor: condiciona a diario las decisiones empresariales en España.

El coste invisible de la complejidad

Esa contradicción tiene un coste. Un coste que no aparece en la cuenta de resultados, pero sí en el día a día: horas de dirección dedicadas a entender la próxima obligación en lugar de a imaginar la próxima oportunidad. Decisiones de inversión aplazadas por no saber qué régimen fiscal, laboral o regulatorio se aplicará realmente. Proyectos que no llegan a arrancar porque el coste de empezar supera al beneficio esperado. Es el coste invisible de la complejidad administrativa. Y recae con especial intensidad sobre quien menos puede absorberlo: el pequeño.

> "En España, el pequeño negocio no está compitiendo. Está resistiendo. Y la diferencia es más que semántica: es económica"

En España, el pequeño negocio no está compitiendo. Está resistiendo. Y la diferencia es más que semántica: es económica.

Esta realidad no afecta únicamente al pequeño negocio. Tiene consecuencias sobre el conjunto de la economía. Buena parte de la cadena de valor de las grandes empresas descansa también sobre pequeños proveedores. El pequeño negocio es, además, su cliente directo o indirecto, forma parte de la cantera del relevo empresarial y es usuario del mismo sistema administrativo que atiende a las grandes compañías. Un país donde el pequeño no puede operar es, antes o después, un país donde el grande encuentra dificultades para operar.

Desde hace tiempo venimos planteando una tesis que explica, al menos en parte, por qué estamos aquí. Digitalizar no es necesariamente resolver. Cambiar el canal no significa, por sí mismo, mejorar el servicio ni reducir las cargas que soportan empresas y profesionales. Modernizar la Administración exige rediseñar la lógica de servicio, no solo migrar el soporte. Y mientras esa diferencia no se asuma con claridad, cada nueva ola de digitalización puede acabar funcionando, en la práctica, como una transferencia de carga desde la Administración hacia el tejido empresarial.

Una mirada desde el terreno

Esta lectura la sostenemos desde los Colegios de Gestores Administrativos con la autoridad que da estar en el terreno. Los cinco mil ochocientos gestores que ejercemos en España nos encontramos en una posición excepcional para observar lo que ocurre en el tejido productivo: acompañamos cada día a cientos de miles de autónomos, micropymes y pequeñas empresas en toda su relación con las administraciones públicas. Vemos qué se decide, qué se aplaza y a qué se renuncia.

Pero esa observación cualitativa, acumulada durante años, no basta por sí sola. Por eso hemos querido convertirla en evidencia empírica contrastable. Hemos realizado el primer Barómetro CGGA de Competitividad, un estudio basado en entrevistas telefónicas estructuradas a gestores administrativos de toda España, con preguntas cerradas y abiertas que nos permiten medir y, también, escuchar. Un instrumento riguroso para analizar lo que, hasta ahora, fundamentalmente podíamos describir.

Más allá del Consejo de Administración

Los resultados del Barómetro se exponen en el 8 Congreso de Directivos APD. No es este el lugar para desgranarlos uno a uno: los datos merecen el tiempo y los matices que les damos en la intervención. Pero sí quiero dejar instalada en estas páginas una idea: la competitividad de una empresa no se juega únicamente dentro de su Consejo de Administración. Se juega también, y de manera decisiva, en el entorno regulatorio y administrativo en el que tiene que operar. Comprender ese entorno -sus bloqueos, sus fatigas, sus oportunidades de reforma- es parte del oficio de dirigir en España.

Competir, en última instancia, es anticiparse. Anticiparse a los cambios tecnológicos y de mercado, por supuesto. Pero también a las dinámicas estructurales del entorno en el que uno opera. Porque no podemos hablar seriamente de competitividad sin preguntarnos cuánto tiempo, cuánto talento y cuántos recursos estamos permitiendo que nuestras empresas dediquen realmente a competir. ■



Entrevista

Rafael García Meiro

CEO de AENOR

“La próxima gran brecha competitiva será entre las empresas que dicen y las que demuestran”

Durante cuatro décadas, AENOR ha acompañado de cerca la transformación del tejido empresarial español. Nació en 1986, coincidiendo con la entrada de España en la entonces Comunidad Económica Europea y en un momento en el que era necesario demostrar que los productos españoles podían competir bajo los mismos estándares de calidad que los europeos. Cuarenta años después, el concepto de competitividad se ha ampliado: sostenibilidad, ciberseguridad, Inteligencia Artificial, buen gobierno o impacto social forman ya parte de la ecuación. Para Rafael García Meiro, CEO de AENOR, hay una variable que conecta todas esas dimensiones: la confianza. Una confianza que ayuda a reducir riesgos y costes, facilita las transacciones y diferencia a las empresas que son capaces de demostrar que hacen bien las cosas.

Cuando hablamos de competitividad solemos pensar en productividad, innovación, talento o costes. Pero en un entorno de creciente incertidumbre, ¿se ha convertido también la confianza en una variable decisiva?

Competitividad y confianza son dos elementos que van unidos. Una organización no se relaciona únicamente con sus accionistas, sino también con empleados, clientes, proveedores y su entorno, y generar confianza en todos ellos es lo que permite, en último término, reforzar su competitividad.

Cuando esa confianza no existe aparece lo que algunos autores denominan ‘el coste de la no confianza’, una especie de impuesto invisible que encarece las transacciones: pero cuanta más confianza existe en un mercado, más rápidos y fluidos son los intercambios. Ahí es donde trabaja AENOR; nuestro propósito es generar confianza entre organizaciones y personas y, a través de ella, contribuir a transformar la sociedad.

Si la confianza se ha convertido en un factor de competitividad, ¿dónde están hoy las principales brechas que las empresas deben cerrar para poder generarla?

Nacimos en 1986, cuando España entraba en Europa, y entonces existía una brecha muy clara: demostrar que nuestros productos industriales tenían la misma calidad que los europeos. El foco estaba en la certificación de producto y en los estándares de calidad medida en atributos técnicos. Hoy nadie duda de la calidad de lo que se produce en España, pero a medida que esa brecha se fue cerrando, aparecieron otras. Primero fueron cuestiones como la sostenibilidad, la innovación o la internacionalización y, más recientemente, ámbitos como la ciberseguridad, la Inteligencia Artificial, la gobernanza o los valores que la sociedad demanda a las empresas.

“Tenemos que desarrollar modelos de verificación adaptados a cada realidad. Una pyme quizá no necesite cumplir un estándar completo, pero sí acreditar los elementos fundamentales que requiere la compañía de cuya cadena de suministro forma parte”

Ahí es donde entra nuestro modelo de innovación, que consiste primero en identificar esas preocupaciones sociales y sectoriales. Si no existe un estándar, buscamos buenas prácticas generalmente aceptadas y mecanismos que permitan verificar y señalar a quién está haciendo las cosas bien. Y, finalmente, generar confianza sobre quienes realmente están aplicando los estándares o las buenas prácticas con rigor.

Y ante esas nuevas brechas, ¿qué papel juega la certificación a la hora de convertir los compromisos y las buenas prácticas en confianza verificable?

La primera utilidad es minorar riesgos. Cuando certificamos algo verificamos que una organización ha puesto los medios adecuados para prevenir unos riesgos y gestionarlos de acuerdo con las mejores prácticas disponibles. Además, la certificación permite demostrar compromisos en ámbitos como la seguridad de los trabajadores, la protección de determinados colectivos, la sostenibilidad o el buen gobierno. Lo importante es que no se queden en simples declaraciones, sino que exista una verificación independiente detrás, por una entidad que despierta confianza. Hoy, en España el 76 % de la sociedad asocia AENOR con el reconocimiento a las cosas bien hechas.

>



>

Y después está el acceso a mercados. Los estándares internacionales permiten acreditar ante clientes y cadenas de suministro determinados niveles de calidad y gestión, además de facilitar el cumplimiento de regulaciones complejas y aportar seguridad jurídica. Es, por tanto, una herramienta de diferenciación y competitividad.

Finalmente, no podemos olvidar que la certificación permite transmitir mensajes a los grupos de interés con mayor grado de credibilidad o acceder a beneficios como desgravaciones fiscales o preparar a las organizaciones para cumplir con la regulación futura.

AENOR cumple ahora 40 años. ¿Qué explica su evolución y cómo se está transformando para seguir respondiendo a esas nuevas necesidades?

En los últimos diez años hemos atravesado distintas etapas en nuestra transformación: primero, la separación funcional entre la actividad de normalización, que corresponde a UNE, y las actividades empresariales y mercantiles de AENOR; que en la siguiente etapa dio paso a un proceso de vertebración interna y de profesionalización de la gestión. Nos hemos "ganado el derecho a crecer", en el sentido de que una empresa solo puede construir nuevos horizontes de crecimiento si demuestra capacidad de gestionar y rentabilizar su negocio principal. Por eso ahora entramos en una nueva fase, que denominamos "giro hacia el mercado" en la que vamos hacia la verticalización de la oferta y que busca conocer mucho mejor determinados sectores y sus cadenas de valor para poder darles una respuesta más ajustada. Nuestra aspiración es seguir creciendo y convertirnos en una "plataforma iberoamericana de la confianza" capaz de competir globalmente.

Esa orientación tiene mucho que ver también con nuestro modelo de propiedad y de gobierno. En cuanto al modelo de gobierno, la Corporación Confidere, presidida por Alfredo Berges, agrupa a las distintas sociedades de AENOR. La que concentra la actividad de evaluación de la conformidad es AENOR Confía y está presidida por Antonio Garamendi; tiene oficinas en todas las Comunidades Autónomas y filiales en 13 países, aunque opera en cualquier parte del mundo donde un cliente tenga un centro de trabajo. También hemos creado AENOR Conocimiento, línea de negocio independiente desde la que distribuimos contenidos normativos, formamos sobre los estándares y catalizamos la transformación de los negocios de nuestros clientes. Quiero agradecer tanto a Alfredo como a Antonio, y a los Consejos de Administración que presiden, su contribución a que las estrategias que adoptamos sean buenas para AENOR, pero también para la sociedad.



"El modelo de innovación de AENOR consiste primero en identificar preocupaciones sociales y sectoriales. Si no existe un estándar, buscamos buenas prácticas generalmente aceptadas, y mecanismos que permitan verificar y señalar a quien hace bien las cosas, generando confianza sobre su acción"

Nuevos retos, nuevas certificaciones

Las exigencias a las empresas han evolucionado. A los parámetros tradicionales de calidad **se han sumado ámbitos como la sostenibilidad, la ciberseguridad, el buen gobierno, la igualdad o el uso responsable de la Inteligencia Artificial.** La certificación ha seguido esa misma evolución. Junto a los sistemas clásicos de gestión, **ganan peso soluciones vinculadas a la seguridad de la información, el compliance o los nuevos compromisos ambientales y sociales.** A cierre de 2025, AENOR contaba con **38.289 certificados de sistemas de gestión en vigor en más de 94.000 centros de trabajo**, además de más de **128.000 certificados de producto**. Su actividad alcanza ya **87 países**, reflejo de la dimensión internacional que ha adquirido la organización.

Desde el punto de vista de la propiedad, AENOR está participada al 100 % por UNE, Asociación Española de Normalización, en la que están representadas organizaciones sectoriales, administraciones públicas y grandes empresas. La relación entre UNE y AENOR puede describirse como un ciclo de valor. En primer lugar, UNE articula el consenso normativo en España y dota de institucionalidad al sistema. En paralelo, AENOR observa las necesidades de clientes y cadenas de valor, facilita la implantación, verifica evidencias y devuelve conocimiento de las cadenas de valor. Todo ello nos permite mantener una conexión muy directa con las necesidades del tejido productivo español.

Todo esto sucede, además, en un contexto de transformación profunda, marcado por cuatro grandes tendencias: el paso de la globalización a una mayor regionalización económica; el impacto creciente de la tecnología, especialmente de la ciberseguridad y la inteligencia artificial; la necesidad de controlar cada vez mejor las cadenas de valor; y una mayor exigencia de trazabilidad sobre los compromisos que asumen las empresas con la sociedad.

>

"Nuestra aspiración es seguir creciendo y convertirnos en una plataforma iberoamericana capaz de competir globalmente"



>

En ese contexto, ¿existe el riesgo de que exigencias actuales como la sostenibilidad, la digitalización, la ciberseguridad o el cumplimiento generen una nueva brecha de competitividad por tamaño para las pymes?

Las pequeñas y medianas empresas son, en muchos casos, proveedores de grandes compañías y forman parte de sus cadenas de valor. Mientras que las grandes organizaciones suelen tener capacidad para cumplir estándares internacionales muy complejos, una pyme puede no disponer de esa misma masa crítica. Por eso, la solución no puede pasar por exigir exactamente lo mismo a todos, sino por desarrollar modelos de verificación adaptados a cada realidad. Una pyme quizá no necesite cumplir un estándar completo, pero sí acreditar aquellos elementos fundamentales que requiere la compañía de cuya cadena de suministro forma parte. Y eso es precisamente lo que estamos haciendo, tanto con modelos específicos de confianza verificable, como a través de unidades de evaluación de la conformidad especializadas en pymes como Cámara Certifica, en la que contamos como socios a la Cámara de Comercio de Madrid.

La IA concentra buena parte de esa tensión entre innovación, velocidad y confianza: las empresas necesitan adoptarla para ganar productividad pero, al mismo tiempo, deben garantizar su seguridad, transparencia y uso responsable. ¿Puede una mala gobernanza de la IA acabar convirtiéndose también en una desventaja competitiva?

La Inteligencia Artificial supone una enorme oportunidad. La tecnología, por sí misma, no es buena ni mala; lo decisivo es cómo se utiliza, y ahí la gobernanza juega un papel fundamental. Lo primero que debe hacer una organización es definir sus principios: qué quiere permitir, qué quiere evitar, qué sesgos considera inaceptables o qué nivel de transparencia quiere garantizar. A partir de ahí, las organizaciones necesitan mecanismos que permitan comprobar que esos principios realmente se cumplen.

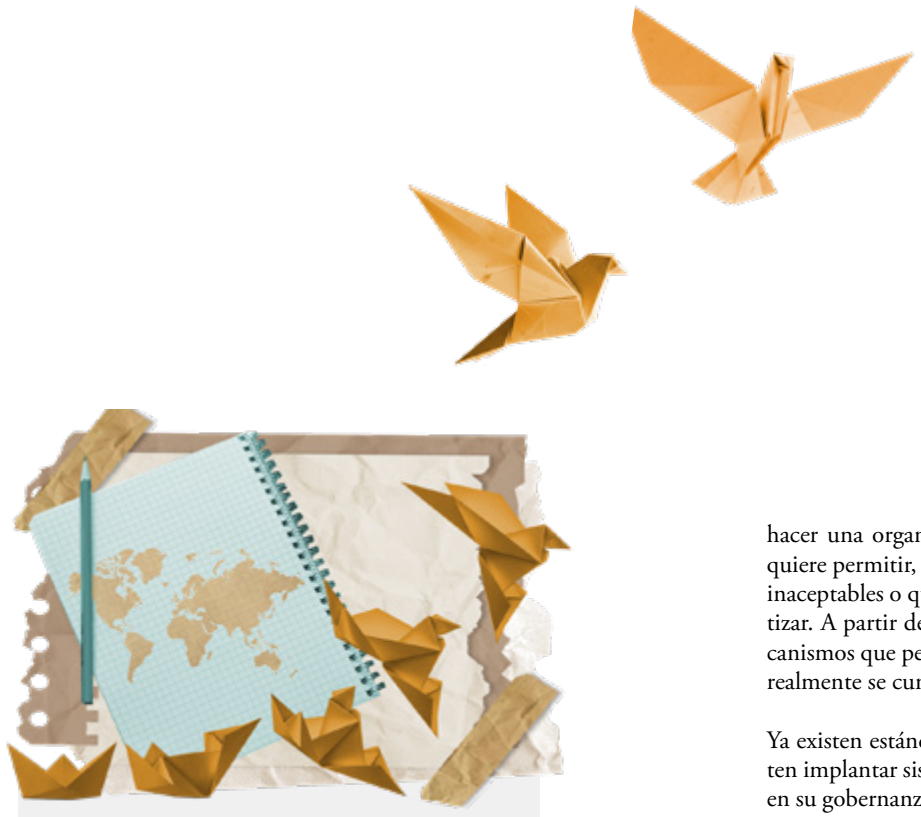
Ya existen estándares como la ISO 42001, que permiten implantar sistemas de gestión de IA, que se centran en su gobernanza consciente basada en principios definidos previamente por los consejos de administración. En definitiva, la capacidad para hacer un buen uso de esta tecnología acabará diferenciando competitivamente a unas organizaciones de otras y a unas sociedades de otras.

Usted sostiene que "no se llega a la excelencia sin valores". ¿Estamos entrando en una etapa en la que el buen gobierno, la huella social o la sostenibilidad dejarán definitivamente de ser atributos reputacionales para formar parte del núcleo de la competitividad empresarial?

Los valores son atributos de las personas, pero las organizaciones están formadas por personas que actúan aplicando los procesos definidos. Lo que podemos verificar son comportamientos homogéneos y evidencias concretas y, cuando los comportamientos son consistentes con los valores declarados, podemos concluir que dichos valores forman realmente parte de una organización y que, además, pueden convertirse en una ventaja competitiva. El cambio fundamental es que ya no basta con decirlo, debes actuar consistentemente y poder acreditarlo.

En el ámbito de la gobernanza, además, se abre un espacio especialmente relevante en torno a las empresas no cotizadas y, en particular, a la empresa familiar. Hay muchas empresas familiares españolas con una gobernanza sólida que merece ser reconocida. Por eso hemos desarrollado un modelo específico para empresas no cotizadas, con especial foco en la empresa familiar, ofreciendo una forma objetiva de acreditar cuándo el gobierno corporativo funciona adecuadamente.

Queremos dotar a esas empresas familiares, que están haciendo bien las cosas, de una herramienta por la que puedan demostrar los valores y el propósito que suele ser consustancial a una empresa que ha nacido en el seno de una familia. Ahí es donde "lo bien hecho" deja de ser solo reputación y se convierte en confianza y, finalmente, en ventaja competitiva. ■



Una nueva etapa de crecimiento

La transformación de AENOR tiene también una dimensión empresarial. El grupo combina hoy **evaluación de la conformidad** -certificación, inspección y ensayos- con **formación, conocimiento normativo, consultoría y proyectos internacionales**, ampliando así su capacidad para acompañar necesidades cada vez más diversas.

Para el cierre de 2026, el grupo prevé alcanzar **136 millones de euros de ingresos y un EBITDA de 8,5 millones**, al tiempo que refuerza capacidades en ámbitos como la ciberseguridad y la Inteligencia Artificial. Un crecimiento orientado a ganar escala, especialización y capacidad de respuesta ante las nuevas demandas del mercado.



Escala con impacto

Crecer, conectar capacidades y multiplicar posibilidades para competir

Crecer sigue siendo una de las formas más directas de ampliar la capacidad competitiva, pero ganar dimensión no es un fin en sí mismo. Su valor está en lo que permite hacer: invertir, innovar, internacionalizarse o abordar proyectos de mayor complejidad. Y esa escala puede construirse de formas muy distintas: mediante reinversión y crecimiento sostenido, incorporando nuevas capacidades o conectándose con otras empresas, instituciones y ecosistemas.

El mercado corporativo ofrece una primera señal. En España, el capital movilizado por fusiones y adquisiciones creció un 20 % en 2025, hasta 103.085 millones de euros, mientras las operaciones cayeron un 8 %. PwC detecta un mayor interés por transacciones transformacionales orientadas a incorporar capacidades, tecnología o presencia en nuevos mercados. Ese movimiento convive con una clara voluntad empresarial de crecer. Una encuesta reciente de PIMEC a 348 empresas refleja que el 74,6 % quiere aumentar su dimensión en los próximos años, aunque solo el 35,2 % asegura haberlo conseguido con éxito durante los cinco anteriores. La distancia entre ambas cifras muestra que la voluntad no basta: el estudio distingue entre palancas internas -profesionalización, tecnología, reinversión, talento o colaboración- y condicionantes externos como el acceso a financiación, la regulación, los costes energéticos o la confianza en el entorno.

En paralelo, la trayectoria de compañías referentes del tejido empresarial español refleja el valor de las estrategias de crecimiento sostenido y de la apuesta continuada por la inversión. Su evolución demuestra cómo la ambición empresarial puede traducirse en proyectos industriales de mayor alcance, presencia en los mercados internacionales y una capacidad renovada para seguir avanzando. Son experiencias que ponen de relieve la importancia de combinar visión a largo plazo, adaptación e innovación para consolidar posiciones competitivas y abrir nuevas oportunidades de desarrollo.

Crecer cambia lo que una empresa puede hacer

El valor de ganar escala se mide, sobre todo, en las capacidades que abre. Ampliar capacidad industrial, sostener programas de I+D, incorporar tecnología o desembarcar en nuevos mercados requiere inversión,

>

>

conocimiento y estructuras capaces de gestionar una complejidad creciente. La adopción tecnológica permite observarlo. En 2025 utilizaba Inteligencia Artificial el 55 % de las grandes empresas europeas, frente al 30,4 % de las medianas y el 17 % de las pequeñas. La brecha no responde únicamente al tamaño: también intervienen los recursos disponibles, el talento y la capacidad de integrar y sostener nuevas tecnologías.

En Gullón, ese proceso se ha apoyado en la reinversión continuada de beneficios. Juan Miguel Martínez Gabaldón, CEO de la compañía, lo explica así: "Ganar escala es fundamental para seguir invirtiendo, ampliar nuestra capacidad productiva y competir en mercados internacionales". Ese crecimiento ha permitido modernizar instalaciones e innovar manteniendo independencia, carácter familiar y arraigo en Aguilar de Campoo.

Crecer puede significar abrir una planta, profesionalizar la gestión, implantarse en otro país o adquirir una compañía que aporte tecnología, clientes o conocimiento. La cuestión está menos en acumular dimensión que en ampliar lo que una organización es capaz de hacer. Pero ganar dimensión no significa crecer de espaldas a otros. Ana Camacho, Directora General de Inser Robótica, lo resume así: "El cambio empieza en cada empresa, pero gana fuerza cuando se conecta y se escala".

La economía de ecosistemas

Esa necesidad de conectarse está modificando la forma de competir. Janet Truncale, Presidenta y CEO global de EY, habla de una "economía de ecosistemas": compañías que siguen compitiendo, pero eligen dónde colaborar para desarrollar tecnología, compartir infraestructuras o acelerar su llegada al mercado. En 2024, el 64 % de las organizaciones encuestadas por EY ya invertía en este tipo de ecosistemas.

Las relaciones entre grandes corporaciones y startups son, igualmente, una expresión de esa tendencia. Desde 2017, el Corporate Partnership Programme del European Innovation Council ha facilitado más de 1.500 conexiones y más de un centenar de acuerdos empresariales. Unas aportan mercado, capacidad industrial o recursos; otras, especialización, tecnología y velocidad de innovación. "La cooperación es la vía para que nuestras pymes ganen la dimensión que exige el mercado global", sostiene Juan José Cortés, Director General de Innovación de la Generalitat Valenciana. La colaboración no sustituye al crecimiento propio: organizaciones de cualquier tamaño recurren a socios cuando compartir conocimiento, riesgo o infraestructura permite avanzar con mayor rapidez.

También cambian las cadenas de valor. Frente a relaciones lineales entre proveedor y cliente, ganan peso redes en las que empresas, *startups*, centros tecnológicos o universidades aportan capacidades diferentes. Esa escala compartida exige confianza, objetivos alineados y capacidad para gestionar relaciones complejas.



La cuestión está menos en acumular dimensión que en ampliar lo que una organización es capaz de hacer

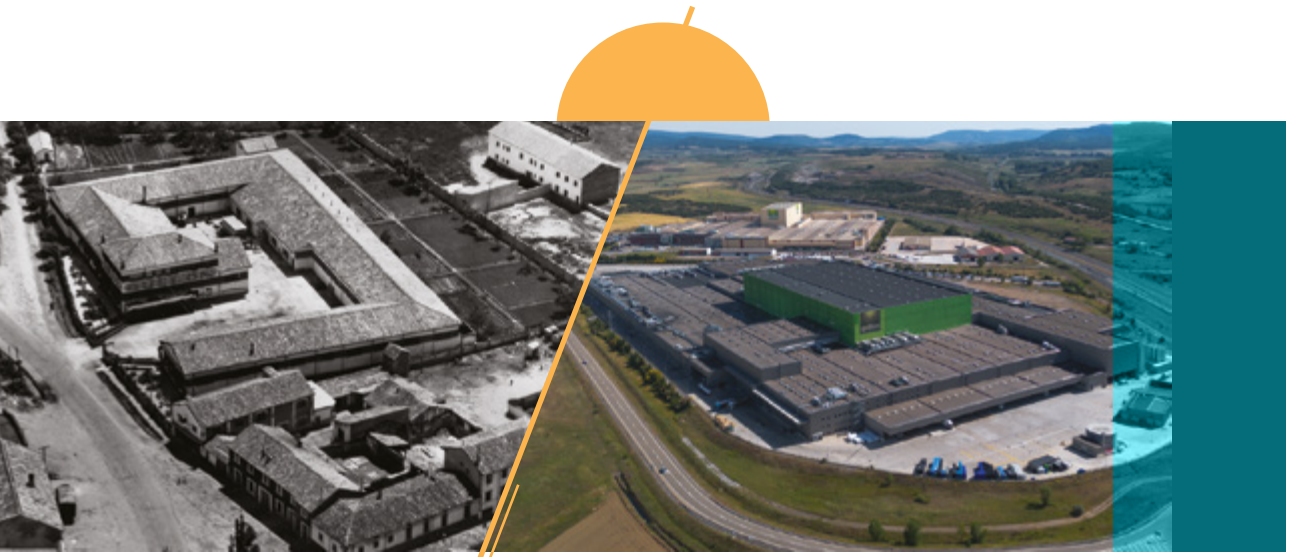
El territorio multiplica la escala

La competitividad de un país no se construye únicamente desde las políticas públicas ni desde la empresa individual. También se juega en la calidad de las conexiones entre compañías líderes, cadenas de valor, ecosistemas financieros, centros de conocimiento, territorios e instituciones. Cuando esas capacidades se articulan, pueden ganar escala y traducirse en proyectos de mayor alcance. Europa cuenta con más de 1.500 *clusters e*n más de 200 regiones, que concentran cerca del 25 % del empleo de la UE. Reunir especialización, proveedores, conocimiento y talento facilita que las empresas innoven y se integren en cadenas de valor de mayor alcance. Esa masa crítica se apoya también en la colaboración público-privada. Empresas, administraciones, universidades y centros tecnológicos pueden sumar capacidades alrededor de infraestructuras, innovación o polos especializados. El propio informe de PIMEC apunta en esa dirección al plantear laboratorios de innovación compartidos, programas de apoyo a fusiones y alianzas y fórmulas de transferencia tecnológica entre universidades y empresas. Las *Regional Innovation Valleys* responden a esa lógica: en 2026 han comenzado seis nuevos proyectos respaldados por cerca de 43 millones de euros de *Horizon Europe* para conectar fortalezas complementarias entre territorios.

Cataluña permite observar hasta dónde puede llegar esa concentración. Cerró 2025 con 203 *hubs* tecnológicos internacionales, un impacto económico agregado de 4.109 millones de euros y 46.080 profesionales. Cuando las capacidades alcanzan suficiente masa crítica y se conectan, el territorio puede atraer proyectos y talento y aspirar a convertirse en referente dentro de determinadas cadenas de valor europeas.

Las empresas tractoras son otra pieza de ese engranaje. Carlota González, CEO de Grupo Rafael González, señala que "no solo generan empleo y actividad económica, sino que pueden actuar como catalizadores del crecimiento de todo el ecosistema empresarial". Compartir conocimiento, reforzar proveedores o incorporar pymes innovadoras a proyectos globales permite extender parte de su escala al tejido que las rodea. Gullón ofrece una expresión concreta de ese efecto. Desde Aguilar de Campoo, su crecimiento está ligado a la generación de empleo, la atracción de talento y la actividad de empresas y proveedores de su entorno. La compañía se ha convertido así en un motor económico de la Montaña Palentina sin renunciar a una fuerte proyección internacional.

La escala de una empresa puede, de este modo, ampliar no solo sus propias posibilidades, sino también las del territorio desde el que compite. ■



Escala, innovación y territorio: la fórmula de competitividad de Gullón

De una fábrica nacida en Aguilar de Campoo a una compañía que vende en más de 125 países. En sus más de 130 años de historia, Galletas Gullón ha ido ganando escala sobre una combinación de inversión, innovación, talento e internacionalización. Su evolución permite observar cómo se construye competitividad a largo plazo sin renunciar al carácter familiar ni al vínculo con el territorio.

La historia de Galletas Gullón comienza en 1892, en Aguilar de Campoo. Pero para entender la compañía actual hay que avanzar casi un siglo y detenerse en los años ochenta. Es entonces cuando María Teresa Rodríguez toma las riendas de la empresa y, junto a Juan Miguel Martínez Gabaldón, impulsa una etapa de crecimiento tanto en España como en los mercados internacionales.

También entonces comienzan a tomarse algunas decisiones que acabarían marcando su evolución. Gullón exploró pronto el terreno de la alimentación saludable, primero con las galletas integrales y, posteriormente, ampliando su oferta hacia categorías como los productos sin azúcares, ecológicos o sin gluten. La innovación fue ganando así peso no solo como herramienta para renovar el catálogo, sino como una manera de anticiparse a nuevos hábitos de consumo.

Innovar para anticiparse al mercado

Décadas después, aquella apuesta se ha convertido en una de las señas del negocio. Según los datos de la compañía, Gullón alcanza hoy el 35 % del segmento de galleta saludable y el 60 % del mercado de galletas sin azúcares.

> Gullón muestra que la competitividad no responde a una única palanca: se construye ganando escala, innovando, incorporando talento, abriendo mercados y reforzando al mismo tiempo la base industrial desde la que se crece

Pero la innovación no se ha limitado al producto. La trayectoria de la empresa está estrechamente ligada a una política de reinversión de beneficios que ha permitido ampliar capacidad industrial, incorporar nuevas líneas de fabricación y mantener proyectos de I+D. Entre 2016 y 2023, destinó 200 millones de euros a reforzar sus instalaciones y capacidad productiva.

La escala alcanzada ayuda a dimensionar ese recorrido. Gullón cerró 2025 con una facturación de 750 millones de euros, un 7,6 % más que el ejercicio anterior. Para Juan Miguel Martínez Gabaldón, actual CEO, buena parte de la transformación de la compañía ha transcurrido precisamente sobre ese círculo: crecer para poder seguir invirtiendo y utilizar esa inversión para abrir nuevas posibilidades de crecimiento.

Ganar escala también exige talento

La competitividad industrial, sin embargo, no se sostiene únicamente sobre fábricas y tecnología. El crecimiento necesita personas capaces de acompañarlo. Gullón supera los 2.300 empleos directos y ha creado más de 1.000 puestos de trabajo en menos de ocho años, una evolución especialmente significativa por producirse desde una comarca como la Montaña Palentina.

El factor humano enlaza también con otro momento relevante en la historia reciente de la empresa. En 2019, después de más de tres décadas al frente de la compañía, María Teresa Rodríguez cedió la presidencia a su hija, Lourdes Gullón Rodríguez. El relevo dio entrada a una nueva generación en la presidencia mientras Juan Miguel Martínez Gabaldón continuaba al frente de la gestión ejecutiva.

Más que un cambio de rumbo, esa transición ha coincidido con una nueva etapa de aumento de capacidad, empleo y dimensión internacional. Una continuidad que permite a la empresa familiar mantener una mirada de largo plazo al tiempo que adapta sus estructuras a una escala mucho mayor.

>



>

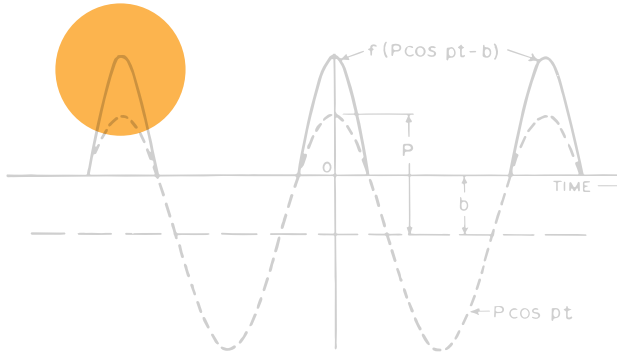
De Aguilar de Campoo al mundo

La internacionalización completa esa evolución. El 45 % de la facturación procede ya del exterior, los productos elaborados por Gullón llegan a más de 125 países y la compañía cuenta con filiales en Portugal, Italia, Francia, Reino Unido y Estados Unidos.

Pero el mapa global de Gullón sigue teniendo un centro reconocible. Aguilar de Campoo continúa siendo el núcleo de su actividad industrial y el territorio en el que su crecimiento se hace más visible a través del empleo, la atracción de talento y la actividad económica que genera a su alrededor.

Ahí reside una de las claves que convierten su trayectoria en un caso especialmente pertinente para hablar de competitividad. Crecer hacia fuera no ha significado desligarse del lugar desde el que se crece. Empresa y territorio han avanzado, en buena medida, de forma paralela.

De María Teresa Rodríguez a Lourdes Gullón, y con Juan Miguel Martínez Gabaldón como figura central de la gestión durante buena parte de esa transformación, la continuidad ha convivido con el cambio. Más de un siglo después de su nacimiento, el caso Gullón muestra que la competitividad no responde a una única palanca: se construye ganando escala, innovando, incorporando talento, abriendo mercados y reforzando al mismo tiempo la base industrial desde la que se crece. En su caso, esa base sigue estando en Aguilar de Campoo. ■



“La anticipación forma parte del ADN de Gullón”

Entrevista

Juan Miguel Martínez Gabaldón

CEO de Gullón



¿Qué significa hoy para usted ser una empresa competitiva? ¿Qué capacidades son más determinantes para competir que hace diez o quince años?

Ser competitivos hoy significa tener capacidad para adaptarse con rapidez a las necesidades de los consumidores y a un entorno cada vez más global, sin perder de vista aquello que nos da ese valor diferencial tan apreciado. En Galletas Gullón esa competitividad se sustenta en la innovación, la eficiencia productiva, la capacidad de adaptación y la internacionalización. Hace diez o quince años ya eran importantes, pero hoy resulta imprescindible combinar estas capacidades con una apuesta decidida por la tecnología, la sostenibilidad, el talento y la mejora continua. Nuestro crecimiento, que ya nos llevó hasta los 750 millones de euros de facturación en 2025, es fruto de esa visión de largo plazo.

En un mercado cada vez más exigente, ¿qué importancia tiene ganar escala para seguir invirtiendo, innovando e internacionalizándose? ¿Cómo se consigue crecer preservando al mismo tiempo las fortalezas y cualidades de ese modelo?

Ganar escala es fundamental para seguir invirtiendo, ampliar nuestra capacidad productiva y competir en mercados internacionales. Nuestra política de reinvertir los beneficios nos permite crecer de manera sostenida, modernizar instalaciones e innovar sin perder independencia. Pero crecer no significa renunciar a nuestra esencia. Seguimos siendo una empresa familiar, arraigada en Aguilar de Campoo y con una visión de largo plazo. Precisamente esa combinación de dimensión, independencia y arraigo nos permite tomar decisiones pensando en el futuro y no únicamente en el corto plazo.

Ser pioneros en España en el desarrollo de la galleta saludable permitió abrir un espacio de mercado que hoy tiene un peso creciente en las decisiones de consumo. ¿Cómo se mantiene esa capacidad de anticipación? ¿Dónde cree que estará la próxima gran oportunidad para convertir innovación en crecimiento y ventaja competitiva?

La anticipación forma parte del ADN de Gullón. Fuimos pioneros en lanzar la primera galleta integral en los años 70 y desde entonces hemos mantenido una apuesta constante por la innovación. La próxima oportunidad seguirá estando en la mejora nutricional y en productos que respondan a consumidores cada vez más diversos y exigentes, con productos sin azúcares, sin gluten, con mejores perfiles nutricionales y adaptados a nuevos hábitos de consumo. La clave es escuchar al consumidor e innovar pensando en ellos.

Competir en mercados internacionales desde una base industrial fuertemente arraigada en Aguilar de Campoo muestra que crecimiento global y territorio no tienen por qué ir por caminos separados. ¿Qué supone ejercer ese papel tractor?

Para nosotros, el arraigo territorial es una fortaleza competitiva y lo ha sido siempre. A finales del siglo XIX las ya conocidas galletas inglesas fueron introducidas en España por un grupo de familias de Aguilar de Campoo entre las que se encontraba la familia Gullón. En Aguilar, las aguas del río Pisuerga ya molían la harina de Castilla y llegaba por Santander el azúcar de Cuba y disponíamos de manteca de cerdo en abundancia. Por estas razones se desarrolló rápidamente la industria galletera. Se instalaron hasta 5 fábricas en Aguilar, en Alar del Rey y en Reinosa que fundamentalmente se distribuían en las cercanías y luego fueron llegando al resto del territorio.

En la actualidad, el territorio nos sigue suministrando las principales materias primas y ahora exportamos las galletas a más de 125 países, manteniéndose esa dualidad entre crecimiento y territorio. Por nuestra gran capacidad productora, nos hemos convertido en el motor económico del Norte de Palencia y en la mayor empresa de galletas de España. Nuestro efecto tractor se traduce en varias empresas que giran a nuestro alrededor, en talento humano que se instala en Aguilar y enriquece nuestra villa, en la mejora continua de las calidades de las materias primas que produce Castilla y León para que nosotros podamos seguir siendo competitivos, en ser punta de lanza para otras industrias alimentarias que se inician en la exportación y, entre otras muchas cosas, en el orgullo de tener la responsabilidad social sobre los más de 2.300 trabajadores directos que ahora conforman la gran familia Gullón y también sobre los cientos de trabajadores indirectos.

En general, una industria agroalimentaria situada en una zona rural que transforme sus materias primas agrícolas siempre hace más competitivo el territorio. ■



150 años de competitividad

Julio Gay-Ger
Presidente de Lilly España, Portugal y Grecia

El 10 de mayo de 1876, un veterano de la guerra civil estadounidense fundó en Indianápolis la compañía que lleva su nombre. El coronel Eli Lilly había visto de cerca el sufrimiento de la guerra y también a los vendedores ambulantes que ofrecían curas falsas sin ninguna base. Su propósito era fácil de enunciar y difícil de cumplir: fabricar medicamentos de verdad para personas enfermas. Siglo y medio después, aquella compañía sigue existiendo con el mismo nombre y el mismo propósito. En el mundo empresarial, eso es una rareza.

Arie de Geus, que dirigió la planificación estratégica de Shell, estimó en 1997 que la esperanza de vida media de una gran multinacional se situaba entre 40 y 50 años. Y el ritmo se ha acelerado: según Innosight, en 1964 una empresa permanecía de media 33 años en el índice S&P 500, y su previsión para 2027 es de apenas 12. Lilly es hoy la única gran compañía farmacéutica del mundo que nunca se ha fusionado con otra ni ha sido adquirida. No todos los años han sido fáciles. Pero hoy Lilly es la compañía más valiosa de su sector y, en noviembre de 2025, fue la primera del sector salud en superar el billón de dólares de valoración bursátil. Lo más importante de esas cifras es lo que hacen posible: que cada año lleguemos a más pacientes con soluciones innovadoras para sus problemas de salud. En 2025, nuestros medicamentos llegaron a más de 70 millones de personas, y el objetivo es alcanzar los 150 millones en 2030.

¿Qué permite a una organización seguir siendo competitiva durante siglo y medio, cuando casi todo a su alrededor cambia? Michael Porter lo formuló en 1990: la competitividad depende de la capacidad de innovar y de mejorar de forma continua. El coronel Lilly lo había resumido mucho antes en una consigna que la compañía sigue haciendo suya: *tomar lo que encontramos y hacerlo cada vez mejor*. El Foro Económico Mundial ha añadido una advertencia para esta década: en un entorno marcado por la geopolítica y la regulación, la agilidad estratégica, la resiliencia y la capacidad de anticipación serán decisivas. Jim Collins y Jerry Porras, tras estudiar a las compañías más duraderas, lo condensaron en una fórmula que describe bien nuestra historia: preservar la esencia y estimular el progreso. En nuestro caso, esa esencia tiene cinco rasgos.

Innovar como costumbre

La innovación estuvo presente desde el primer año. En 1877, Lilly se convirtió en la primera compañía farmacéutica del mundo en imprimir los ingredientes en las etiquetas de sus medicamentos. Hoy parece una obviedad; en una época de curas milagrosas, era una forma de competir con transparencia. Después llegaron hitos que cambiaron la medicina: la producción de insulina a escala industrial en 1923, cuando los pacientes con diabetes morían por falta de tratamiento; la penicilina, que Lilly fue de las primeras en producir a gran escala en los años cuarenta; la colaboración con Jonas Salk, en 1955, para fabricar y distribuir su vacuna contra la polio; el primer medicamento oncológico de la compañía, obtenido en 1961 de la vinca pervinca de Madagascar, o la primera insulina humana obtenida por ADN recombinante, en 1982.

Más que la lista, importa el patrón que revela: apostar por la tecnología antes de que su utilidad fuera evidente. En los años cincuenta, Lilly adoptó muy pronto los ordenadores centrales de IBM, y hace más de tres décadas incorporó un superordenador Cray-2 a la búsqueda de nuevos medicamentos. Cada generación tecnológica acortó la distancia entre la idea y su ejecución. Esa constancia ayuda a entender dos datos recientes: en la última década, la compañía ha lanzado 24 nuevos medicamentos, y las mejoras en sus procesos de investigación básica y clínica han acortado casi cuatro años el camino que va del descubrimiento de una molécula a su comercialización. En términos de Porter, eso es productividad.

Hoy esa apuesta ya no se hace solo dentro de casa. Alrededor de la mitad de los lanzamientos de la última década han sido posibles gracias a la innovación externa: adquisiciones, licencias y alianzas con quienes desarrollan la mejor ciencia fuera de nuestros laboratorios.

La calidad no se negocia

Si la innovación es lo que se ve, la calidad es lo que sostiene la confianza. Detrás de cada dosis hay una persona que confía en que la ciencia es correcta, en que la fabricación no ha tomado atajos y en que alguien ha revisado el trabajo. Por eso aplicamos estándares más exigentes que los que marca la normativa, y son los mismos en todos los países en los que trabajamos.

Durante mucho tiempo, la industria consideró la fabricación una función de soporte. Nuestra experiencia dice lo contrario: es una capacidad estratégica. Lilly fabrica medicamentos de forma ininterrumpida desde hace 150 años, y ese conocimiento es mucho más difícil de replicar que una molécula. Lo comprobamos durante la pandemia y en las crisis de suministro de los últimos años, cuando la capacidad de fabricar con fiabilidad marcó la diferencia entre que un paciente recibiera su medicamento o no.

España forma parte de esa estrategia. La planta de Alcobendas cuenta con un proyecto de ampliación, respaldado por una inversión de 175 millones de dólares, que permitirá cuadruplicar su capacidad productiva entre 2026 y 2029 y supondrá 75 nuevos puestos altamente cualificados en automatización, robótica e inteligencia artificial.



Que decida la ciencia

La tercera característica es quizá la más difícil de mantener: que las grandes decisiones las guíe la evidencia científica, y no la presión del corto plazo. En 2025, Lilly destinó más de 13.300 millones de dólares a investigación y desarrollo, una quinta parte de sus ingresos. Pero lo que mejor nos define no es cuánto invertimos en los años buenos, sino lo que hicimos en los malos.

>

>

En los momentos más difíciles, la presión para recortar en I+D y proteger los resultados inmediatos fue muy fuerte. No lo hicimos: recortamos en otras áreas. Hemos invertido en ciencia cuando no podíamos permitírnoslo y, sobre todo, cuando no podíamos permitirnos no hacerlo. Esa decisión, repetida durante décadas, explica la cartera que tenemos hoy.

La ciencia también obliga a elegir. Nos concentramos en cuatro áreas -salud cardiometabólica, oncología, inmunología y neurociencias- porque el conocimiento sobre una enfermedad no se improvisa: se acumula durante décadas. Decidir qué no hacer es tan estratégico como decidir qué hacer.

Y exige convicción. Algunas de nuestras apuestas más importantes, como la obesidad o el alzhéimer, no eran decisiones de consenso cuando las tomamos. En alzhéimer llevamos más de 35 años de investigación y más de 11.000 millones de dólares invertidos. En España, esa vocación científica tiene una sede concreta: el Centro de I+D de Alcobendas, que investiga desde 1984 y es el único laboratorio de investigación básica de Lilly en Europa. Y en investigación clínica, Lilly España es la tercera afiliada de la compañía en el mundo.

El paciente como medida

En nuestra industria, la competitividad depende cada vez más de los resultados en salud, del acceso al tratamiento y del valor que un medicamento aporta al sistema sanitario. Para nosotros no es una tendencia reciente. Medimos el éxito por el impacto en los pacientes: los resultados financieros son la consecuencia, no el objetivo.

Nuestra historia ofrece una regla que se ha cumplido con notable regularidad: los medicamentos que transforman la vida de los pacientes construyen negocios sostenibles; los que solo mejoran un poco lo que ya existe generan ingresos pasajeros. Esa orientación también ha salido del laboratorio. En 1917, durante la Primera Guerra Mundial, Lilly instaló un hospital de campaña en Francia que atendió a cerca de 10.000 pacientes de 35 nacionalidades.

Llegar a más personas exige algo más que investigar: de poco sirve desarrollar mejores alternativas si los pacientes no pueden beneficiarse de ellas. Por eso la innovación merece una valoración a largo plazo, con la misma mirada que exigimos a nuestra propia inversión.



"Si la innovación es lo que se ve, la calidad es lo que sostiene la confianza. Detrás de cada dosis hay una persona que confía en que la ciencia es correcta, en que la fabricación no ha tomado atajos y en que alguien ha revisado el trabajo"

Durar no es casualidad

Las compañías que dependen de héroes acaban quedándose sin héroes; las que construyen sistemas perduran. Lilly ha atravesado guerras mundiales, crisis económicas y periodos con escasos lanzamientos. Ha salido adelante **gracias a sistemas que identifican el talento, evalúan la evidencia, asignan recursos y aprenden de los errores, con independencia de quién esté al frente**.

De Geus observó que **las empresas longevas comparten una identidad fuerte y un sentido de comunidad entre sus personas**. La nuestra descansa en tres valores que no han cambiado: **Integridad, Excelencia y Respeto por las Personas**. Y ese respeto tiene historia. Durante la Gran Depresión, la compañía no despidió a ningún empleado. A finales de los años cuarenta empezó a ofrecer planes de pensiones, y en 1948 aprobó una política que prohibía cualquier discriminación en salarios, trato o condiciones de trabajo.

En España, donde estamos desde 1963, los datos lo confirman: **nuestra rotación voluntaria es cercana al 2 %**, cubrimos más del 90 % de los puestos de supervisión con profesionales de la casa, **tenemos una brecha que no llega al 2 %** y llevamos 24 años en el ranking Best Workplaces de las mejores empresas para trabajar.

La longevidad exige también resiliencia. Después de 150 años, hemos comprobado que **la capacidad más valiosa es atravesar los momentos difíciles**, extraer sus lecciones y tener la fortaleza institucional para seguir apostando por la ciencia.

Competitividad inteligente

Este Congreso habla de competitividad inteligente, y la Inteligencia Artificial es hoy la herramienta que más deprisa está cambiando las reglas. La OCDE la considera una tecnología con potencial de propósito general, capaz de impulsar la productividad y acelerar la innovación en sectores muy distintos.

En Lilly, la IA no es un proyecto piloto ni un departamento: forma parte del trabajo diario en la investigación, el desarrollo clínico, la fabricación y los equipos comerciales. Gracias a nuestra colaboración con NVIDIA contamos con *LillyPod*, el superordenador de IA más potente de la industria farmacéutica, que permite a nuestros científicos pasar de probar unas 2.000 ideas moleculares al año a explorar miles de millones.

La lección más importante, sin embargo, ha sido organizativa. El reto ha sido integrar la IA en la forma de trabajar de las personas, y nuestra respuesta no ha sido sustituir a nuestros profesionales, sino formarlos. A todos les pedimos cuatro capacidades: saber utilizar la IA, tener criterio para comprobar sus respuestas, identificar dónde aporta valor y acompañar el cambio en sus equipos. En un entorno regulado como el nuestro, la IA acelera, pero la responsabilidad, la calidad y el cumplimiento siguen siendo humanos. La IA no sustituye al talento: lo amplifica.

Visto con perspectiva, *LillyPod* es el heredero de aquellos ordenadores de IBM y del Cray-2. Cambian las herramientas y la velocidad; la necesidad de innovar con rigor, con calidad y pensando en el paciente sigue intacta.

La otra gran transformación es de enfoque: pasar de tratar la enfermedad a preservar la salud. Los medicamentos han contribuido como pocas cosas a alargar la vida, pero la distancia entre los años que vivimos y los que vivimos con salud se ha ido ampliando. Cerrar esa brecha exige seguir profundizando en las áreas donde tenemos conocimiento y abrir otras nuevas, como las vacunas, los trastornos del sueño o la salud de la mujer. Cuando la ciencia que necesitamos está fuera, la incorporamos mediante adquisiciones y alianzas. No compramos para crecer sin más: compramos para llegar a donde los pacientes nos necesitan.

150 años son, sobre todo, la prueba de que sabemos recorrer distancias largas. Nuestro legado no es lo que hemos hecho, sino lo que haremos a partir de ahora. Y hay una coherencia que me parece significativa: una compañía que ha aprendido a durar dedica hoy su ciencia a que las personas vivan más años, y a que los vivan con salud. ■

CMAT-59451

Referencias

Collins, J. C. y Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Nueva York: HarperBusiness.

De Geus, A. (1997). The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.

Innosight (2018). Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating.

OCDE (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Productivity, Distribution and Growth. París: OECD Publishing.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 68(2), 73-93.

World Economic Forum (2025). Global Economic Futures: Competitiveness in 2030. Ginebra: WEF, en colaboración con Accenture.



Televés: la capacidad de *hacer* como estrategia

En 1958, cuando la televisión acababa de llegar a España, una empresa de Santiago de Compostela empezó a fabricar antenas. Casi siete décadas después, aquella empresa es el origen de una corporación que desarrolla infraestructuras avanzadas de radiofrecuencia y datos, diseña microelectrónica y, a través de su división Maxwell, llega a sectores estratégicos como Seguridad, Defensa y Aeroespacio. Entre un punto y otro no hay un golpe de suerte ni una gran operación financiera, sino una costumbre muy de la casa: cada vez que aparecía un reto, Televés aprendía a hacer algo que todavía no sabía hacer. Y lo aprendía dentro, con su propia gente.

Aquella antena fue el primer producto, pero nunca el destino. Hoy Televés forma parte de una corporación que ha llevado su actividad a ámbitos tecnológicos distintos, organizada en dos grandes divisiones que comparten la misma base de conocimiento, ingeniería y capacidad industrial. La primera, que lleva el nombre de Televés, conserva el oficio de origen en el entorno profesional: hacer llegar la señal desde donde se capta hasta donde se usa. Solo que hoy esa señal ya no es únicamente televisión, sino también datos digitales, y viaja por cable de cobre, fibra óptica o radio en viviendas, hoteles, grandes edificios, redes de operadores y centros de datos. La segunda es Maxwell, que diseña, industrializa y fabrica electrónica de altas prestaciones (circuitos digitales, de radiofrecuencia y de microondas) para sectores estratégicos como Seguridad, Defensa o Aeroespacio, donde un fallo no es una opción.

Cada reto, una lección; cada lección, el siguiente paso

¿Cómo se pasa de fabricar antenas a diseñar circuitos integrados? Repasando el catálogo de cada época no se entiende. La clave está en una forma de decidir: desde sus primeros años, cada reto planteaba a Televés una nueva exigencia tecnológica, y la respuesta casi siempre consistía en adquirir capacidades que aún no tenía, ya fuera diseñar un circuito, desarrollar un proceso industrial, automatizar una operación o incorporar tecnologías de fabricación emergentes. Muchas de las rutinas actuales de la fábrica nacieron así.

La soberanía tecnológica empieza por cultivar el conocimiento y potenciar la capacidad industrial, y en Santiago llevan haciéndolo desde 1958

El mejor ejemplo llegó a comienzos de los 80 con el montaje superficial. Frente al sistema tradicional de inserción de componentes en la placa, la nueva técnica permitía montarlos directamente sobre su superficie, dando lugar a equipos más compactos, fiables y fáciles de automatizar. Hoy es el estándar de toda la industria electrónica. Televés apostó por ella cuando apenas se usaba y trajo a Santiago una máquina de Siemens Electronics, la primera de su categoría que salía de Alemania, que todavía se conserva en exposición. La verdadera dificultad no estaba en instalarla, sino en dominar el proceso: durante meses, ingenieros de ambas empresas lo perfeccionaron codo con codo.

Décadas después, la escena se repitió. Televés decidió desarrollar circuitos integrados MMIC, *chips* que concentran en unos milímetros funciones de radiofrecuencia que antes ocupaban una placa entera, para su plataforma TForce. De nuevo fue necesario incorporar equipamiento de Siemens y, una vez más, el reto no terminó con su puesta en marcha: los equipos de ambas compañías tuvieron que afinar juntos la soldadura por flux, un proceso crítico que exige una precisión extrema. Habían cambiado las máquinas, los componentes y la escala. La actitud era la misma.

La lección para cualquier directivo es clara: en Televés la capacidad suele llegar antes que el negocio. Primero se aprende a hacer algo y después esa capacidad encuentra su aplicación en el mercado. Por eso conviven bajo el mismo techo diseño, ingeniería, industrialización, fabricación y conocimiento del cliente. Esa integración, poco habitual, permite recorrer en casa casi todo el camino entre una necesidad técnica y una solución lista para fabricar y desplegar, y responder con ingeniería y soporte propios cuando un proyecto pide algo más que un producto.

Del tejado a los sectores estratégicos, paso a paso

Ese mismo método explica cómo ha crecido el perímetro de la empresa: siempre hacia ámbitos tecnológicos relacionados, apoyándose en lo que ya dominaba. El dominio de la radiofrecuencia, la tecnología que permite transmitir información mediante ondas electromagnéticas, llevó a Televés a la electrónica. La evolución de las redes la llevó a la fibra óptica, el *software* y el IoT: soluciones para conectar dispositivos y gestionar la información que generan. Y la microelectrónica le abrió mercados muy alejados de la televisión. Ninguno de esos pasos fue un salto al vacío.

>



>

Dentro de la división Televés, TRedess es un buen ejemplo. Nació en 2003, cuando España preparaba el paso a la Televisión Digital Terrestre (TDT), para fabricar reemisores: pequeños equipos que reciben la señal y la vuelven a emitir para llevarla a zonas de menor cobertura. Supuso aprender el oficio desde el otro lado de la antena, el de la transmisión, y no solo el de la recepción. Creció con operadores como Retegal o Retevisión, acompañó a TDF en el apagado analógico de Francia y desde 2015 fabrica transmisores de baja, media y alta potencia. Ya ha desplegado más de 25.000 equipos de diseño y fabricación propios en más de 50 países, de Suecia a Vietnam.

Maxwell es el paso más largo de ese recorrido. Reúne diseño electrónico de RF y microondas, simulación (probar los diseños por ordenador antes de fabricarlos), circuitos integrados, sistemas digitales y fabricación electrónica para aplicaciones de máxima exigencia. Gracias a ella, la corporación que empezó con una antena en un tejado trabaja hoy en algunos de los sectores más estratégicos.

Y aquí la historia adquiere un interés que va más allá de la empresa. Europa quiere recuperar autonomía estratégica, es decir, depender menos de terceros países en tecnologías críticas como los semiconductores o las comunicaciones. La experiencia de Televés demuestra que desde Santiago de Compostela es posible generar conocimiento, diseñar, industrializar y fabricar tecnología avanzada capaz de competir en todo el mundo. Y deja una idea útil para cualquier empresa industrial: sin conocimiento propio ni capacidad industrial no hay soberanía tecnológica. ■



“Lo que nos representa ante el cliente es nuestro producto”

Entrevista





Gonzalo Redondo
CEO de Televés

Esther Gómez
Directora General Corporativa de Televés

Gonzalo Redondo y Esther Gómez asumieron sus cargos en 2025. Ambos analizan en la presente entrevista el crecimiento de Televés y su modelo tecnológico e industrial.

Vuestra nueva familia de distribución de televisión ha ganado el *Red Dot*, el *German Design Award* en su categoría oro, el *Good Design* y el *European Product Design Award*. ¿Qué papel juega el diseño en una empresa de ingeniería?

Gonzalo Redondo (GR): Más del que parece. Un equipo de distribución de señal suele acabar en un armario o en un cuarto técnico, y es fácil pensar que da igual cómo sea. Pero no da igual. De su diseño mecánico depende que sea fácil de instalar, que encaje bien con el resto de la instalación y cómo lo fabricamos. Al final, lo que nos representa ante el cliente es nuestro producto: el diseño es lo primero que ve. Por eso queremos que sea de primer nivel y que se note que todas nuestras líneas de negocio son de la misma casa. Hemos trabajado mucho en unas mecánicas así, pensadas además para nuestra fábrica, para ser más eficientes sin perder la calidad de siempre. Creo que eso es lo que valoró el jurado del *Red Dot*. Y nos hace especial ilusión porque lo ha pensado y lo fabrica nuestra propia gente. Los premios, además, nos han venido muy bien para respaldar el trabajo que estamos haciendo en identidad corporativa y marca.

Hoy competís en ámbitos muy distintos. ¿Qué hilo los une?

Esther Gómez (EG): Visto desde fuera, puede parecer que hemos ido saltando de un mercado a otro, pero para nosotros ha sido bastante natural. La tecnología ha cambiado, las redes han cambiado y nosotros hemos ido cambiando con ellas. Empezamos llevando la señal de televisión a los hogares. Hoy por esas mismas infraestructuras pasan muchísimos más datos, y lo que nos piden es otra cosa. Un hotel quiere televisión, conectividad, servicios y *software*; un operador, cada vez más capacidad; y un edificio, cobertura en cualquier rincón. Lo que une todo eso es lo que hemos ido aprendiendo por el camino. Procuramos no quedarnos solo en el producto, sino entender también la red, la infraestructura y el problema que hay detrás. Eso nos permite llevar lo que sabemos de un sector a otro y ofrecer soluciones cada vez más completas.

¿Y cómo decidís a qué mercado entrar sin perder el foco?

GR: Nos hacemos siempre la misma pregunta: ¿podemos aportar un producto diferencial? Si no, preferimos ser prudentes. Que haya demanda no basta. Si solo pudiéramos ofrecer lo mismo que ya hay, acabaríamos compitiendo solo en precio, y no creemos que ahí aportemos mucho. Para diferenciarnos hace falta capacidad técnica, conocer el sector y que los números salgan. Por eso solemos mirar oportunidades cercanas desde el punto de vista del conocimiento, como el transporte óptico o la cobertura móvil en interiores, donde sí creemos que podemos ofrecer algo distinto. Y luego está la parte menos vistosa: ser más productivos e invertir con cabeza. Desarrollar y fabricar en casa es siempre una apuesta, y la rentabilidad es lo que nos permite seguir haciéndolo con independencia.

Diseñar y fabricar en Galicia y competir en mercados de todo el mundo. ¿Es realmente compatible?

EG: Creemos que sí, y cada vez más, con las necesidades de soberanía tecnológica que tiene hoy la Unión Europea. Tener el diseño, la ingeniería y la fábrica a pocos metros nos da algo que en Europa quizá dimos por hecho demasiado tiempo: la capacidad de hacer. Diseñar es importante, pero saber industrializar, fabricar, probar y corregir también es conocimiento, y tenerlo cerca nos permite reaccionar muy rápido. Eso sí, fabricar en Galicia no puede ser un gesto romántico. Para competir fuera hacen falta calidad, productividad y costes competitivos. La industria necesita raíces, pero también escala. Y mantener la industria es mantener el conocimiento y la capacidad de decidir. Ese es nuestro reto: demostrar que desde Galicia se puede hacer industria avanzada y ganar fuera. ■

La financiación como palanca del crecimiento empresarial



Esther Montes Vera
Directora General de Negocio Nacional en ICO

Para crecer, las empresas necesitan invertir. Esa inversión puede dirigirse a ampliar la capacidad productiva, innovar, incorporar talento, mejorar procesos o abrir nuevos mercados. Aunque los proyectos sean distintos, todos comparten una necesidad: contar con una financiación adecuada a su dimensión, su horizonte y su perfil de riesgo.

Facilitar que las empresas puedan acceder a esas soluciones forma parte de la función de un banco nacional de promoción como el ICO. Su actividad no debe limitarse a responder ante las crisis, sino que también debe contribuir al crecimiento durante las fases expansivas, cuando persisten necesidades de inversión que pueden condicionar la productividad y la competitividad. Esta es la lógica de la reorientación estratégica del ICO: complementar su tradicional papel anticíclico con una actuación más activa y estructural, capaz de respaldar a las empresas a lo largo de todo el ciclo económico. El objetivo es contribuir al crecimiento económico y a la generación de empleo también en un contexto de expansión.

La clave de esta nueva etapa es la adicionalidad. La financiación pública no sustituye a la iniciativa privada, sino que se orienta hacia aquellos ámbitos en los que existen necesidades que no están siendo suficientemente cubiertas por el mercado. Se trata de adaptar los instrumentos a la naturaleza de los proyectos, compartir determinados riesgos cuando sea necesario y movilizar financiación privada adicional.

El reto de financiar el crecimiento de las pymes

Las pymes representan el 99,8 % de las empresas españolas y generan cerca del 60 % del valor añadido. Su capacidad para invertir y ganar dimensión resulta, por tanto, determinante para la productividad y la competitividad de la economía española.



El acceso a la financiación puede resultar complejo cuando el proyecto empresarial se apoya en activos cuyo valor no es fácilmente observable. La marca, el *software*, la innovación, la propiedad intelectual, la formación de los trabajadores o las mejoras organizativas son factores esenciales para generar valor, pero resultan más difíciles de utilizar como garantía que los activos tangibles tradicionales. España invierte en intangibles el 7,8 % del PIB, aproximadamente la mitad que Estados Unidos o Francia.

También existen ciertas dificultades cuando una empresa en expansión necesita financiar el circulante asociado a su crecimiento: nuevos contratos, mayores inventarios, plazos de cobro más largos o la entrada en otros mercados.

El fallo de mercado aparece cuando la viabilidad y el potencial de un proyecto no se traducen en una oferta financiera suficiente o adaptada a sus características. El reto no consiste únicamente en reducir el coste de la financiación, sino en desarrollar instrumentos capaces de valorar y respaldar proyectos con horizontes, activos y perfiles de riesgo diferentes.

Esta necesidad de adaptar la financiación al proyecto empresarial está detrás de *ICO Crecimiento*, la primera herramienta de financiación directa 100 % digital del Instituto para pymes españolas y una de las primeras expresiones concretas de la nueva orientación del banco nacional de promoción. La herramienta está dirigida a empresas que pueden experimentar mayores dificultades de acceso a la financiación por su carácter innovador, su elevada inversión en intangibles o sus necesidades de expansión.

La experiencia acumulada con esta herramienta está permitiendo al Instituto conocer mejor las necesidades de las empresas, adaptar sus procesos y avanzar hacia una financiación más cercana, flexible y ajustada a las distintas fases del desarrollo empresarial. Esta experiencia proporciona una base adecuada para desplegar una capacidad de actuación de mayor alcance.

España Crece: más capacidad para seguir transformando la economía

España Crece representa la consolidación de esta evolución del ICO. Gracias a los recursos procedentes de los fondos europeos *NextGenerationEU*, da continuidad al efecto modernizador del Plan de Recuperación y mantiene el impulso a la inversión, la transformación productiva y la competitividad de la economía española.

El programa se sustenta en una ampliación de capital de 10.891 millones de euros y en 2.800 millones en transferencias no reembolsables. Por su dimensión y por su naturaleza, esta aportación representa mucho más que la financiación de un conjunto de iniciativas concretas. Refuerza de forma permanente la capacidad financiera del ICO y amplía su capacidad para asumir riesgo, financiar proyectos a largo plazo y movilizar inversión pública y privada en colaboración con el sector financiero y empresarial.

>

Las pymes representan el 99,8 % de las empresas españolas y generan cerca del 60 % del valor añadido. Su capacidad para invertir y ganar dimensión resulta, por tanto, determinante para la productividad y la competitividad de la economía española



>

La ampliación de capital constituye la base patrimonial que permitirá al Instituto asumir un mayor volumen de riesgo y desplegar nuevos instrumentos financieros. Los 10.891 millones de euros de capital permitirán apalancar alrededor de 60.000 millones de euros de financiación y garantías y movilizar, junto con el sector privado, hasta 120.000 millones de euros de inversión en proyectos estratégicos para la economía española. Las transferencias no reembolsables permitirán compensar, cuando sea necesario, el componente concesional de determinadas operaciones.

De este modo, los recursos europeos no solo impulsan inversiones durante un periodo determinado, sino que dejan una capacidad estructural y permanente para que el ICO siga financiando el crecimiento empresarial en los próximos años.

Esta nueva capacidad se orienta a transformar la estructura productiva española y avanzar hacia un modelo económico de mayor valor añadido, más cohesionado y más sostenible.

La financiación se dirigirá a proyectos y empresas con capacidad para generar un impacto duradero sobre la economía, especialmente allí donde persisten necesidades que no encuentran una respuesta suficiente en las condiciones habituales del mercado.

En este marco se sitúan los sectores productivos con elevado potencial de transformación, la innovación y la inversión tecnológica, la vivienda asequible, la transición ecológica y las pequeñas y medianas empresas con capacidad de crecimiento. Son ámbitos en los que la inversión puede contribuir a mejorar la productividad, generar empleo, reforzar la competitividad y afrontar algunos de los principales retos de la economía española.

Para las pymes, esta capacidad permitirá combinar préstamos, garantías, capital y otros instrumentos financieros adaptados a las distintas fases y necesidades de cada empresa. Podrá apoyar desde la digitalización, la innovación y la inversión productiva hasta los procesos de escalado, expansión internacional y transformación empresarial.

La actuación del ICO se desarrollará de forma complementaria a la oferta financiera existente y en colaboración con el sector privado. La nueva capacidad para asumir y compartir riesgos permitirá atraer financiación adicional y hacer posibles proyectos que, sin ese apoyo, podrían retrasarse o no llegar a ejecutarse.

El objetivo último es que más empresas puedan invertir, ganar dimensión, mejorar su productividad y competir con éxito en una economía global. Con *España Crece*, el ICO refuerza su capacidad para respaldar ese proceso. ■

auraquantic

UNA ÚNICA PLATAFORMA NO-CODE

Cree, automatice y orqueste su negocio desde un solo lugar.

AuraQuantic combina **No-Code, Low-Code e IA** para automatizar procesos complejos y crear aplicaciones de negocio sin programación.



Personas | Agentes IA | Procesos | Aplicaciones | Datos

EMPIECE HOY

Transforme su negocio con AuraQuantic.

Solicite una demo en auraquantic.com →

“Lo que veo en las compañías que avanzan es un director general que dedica tiempo a pensar el negocio porque ha delegado la operación en gente preparada”



Entrevista

Alberto Fernández

CEO de Servitalent

En plena transformación industrial, muchas pymes necesitan reforzar sus capacidades para ganar competitividad. Alberto Fernández, CEO de Servitalent, defiende el interim management como una fórmula ágil para incorporar experiencia directiva, acelerar proyectos estratégicos y liberar al primer ejecutivo del día a día.

El reducido tamaño medio de muchas empresas españolas se señala de forma recurrente como uno de los condicionantes de su competitividad. En el caso de las pymes industriales, ¿cómo influye esa menor escala en su capacidad para crecer, profesionalizar la gestión, atraer talento y abordar procesos de transformación?
La escala condiciona menos el acceso a clientes que el acceso a capacidades. Una pyme industrial de 80 personas puede competir en calidad y precio con un grupo grande. Lo que no puede es sostener un Comité de Dirección completo. El fundador acaba siendo director general, comercial y financiero a la vez, y la empresa crece hasta donde llega su agenda. Ahí se frena la profesionalización. Con el talento pasa algo parecido: un directivo con experiencia no mira solo el salario. Mira el proyecto, con quién va a trabajar y si tendrá margen para decidir. Si la empresa no sabe contarlo, pierde frente a una multinacional aunque pague lo mismo.

En un entorno cada vez más exigente, ¿qué capacidades directivas están marcando hoy la diferencia entre las empresas industriales que consiguen avanzar y aquellas que encuentran mayores dificultades para transformar sus organizaciones y ganar competitividad?
Tres, sobre todo. Capacidad de ejecución: muchas empresas tienen el plan estratégico bien escrito y se atascan al bajarlo a planta. Criterio para decidir con información incompleta, porque esperar a tener certeza hoy sale caro. Y capacidad para construir equipo por debajo, que es lo que permite al primer ejecutivo dejar de apagar fuegos. Lo que veo en las compañías que avanzan es un director general que dedica tiempo a pensar el negocio porque ha delegado la operación en gente preparada. En las que se estancan, todo sigue pasando por la misma mesa.

“Una pyme industrial de 80 personas puede competir en calidad y precio con un grupo grande. Lo que no puede es sostener un Comité de Dirección completo”

Para afrontar etapas de crecimiento o transformación, no todas las empresas necesitan -o pueden permitirse- incorporar de manera permanente determinadas capacidades directivas. ¿Están ganando peso fórmulas más flexibles para acceder a experiencia especializada y acelerar proyectos estratégicos? ¿Dónde encajaría aquí el *interim management*?
Sí, y cada vez más. El *interim management* encaja justo ahí: **un directivo *senior* que se incorpora con un objetivo definido y un plazo cerrado**, normalmente entre seis y doce meses. Llega con una curva de aprendizaje mínima sobre la función, porque ya la ha desempeñado varias veces en otras compañías. **La pyme accede a un nivel de experiencia que no podría fichar de forma indefinida.** Y la gran empresa lo utiliza para cubrir una baja crítica o liderar una integración sin alterar su estructura. En España sigue siendo una fórmula poco conocida, pero el mercado crece con claridad y **dos de cada tres misiones activas ya se desarrollan en pymes.** Lo que pido a un CEO es que lo valore como una decisión de dirección, con la misma exigencia que un fichaje.

Cuando una compañía incorpora talento directivo externo para abordar un reto concreto, ¿qué determina que esa intervención genere un impacto real y duradero? ¿Cómo conseguir que, más allá de alcanzar unos objetivos inmediatos, queden capacidades, procesos y conocimiento dentro de la organización?
Dos cosas, y las dos se deciden antes de que el directivo llegue. La primera, un encargo concreto y medible: qué tiene que estar resuelto el día que se vaya. La segunda, que la transferencia forme parte de ese encargo desde el primer día. Eso significa definir quién va a heredar la función, qué procesos tienen que quedar documentados y qué decisiones debe tomar ya el equipo por su cuenta. Un buen interim trabaja para hacerse prescindible. Si al terminar la empresa depende de esa persona más que al empezar, la misión ha fallado aunque haya cumplido los objetivos. ■

“Los recursos económicos son necesarios, pero igual de fundamental es la colaboración con los diferentes agentes que forman parte de nuestro ecosistema empresarial”



Entrevista
Eider Mendoza Larrañaga
Diputada General de Gipuzkoa

En un escenario marcado por la transformación tecnológica, la competencia global y la incertidumbre, ganar dimensión se ha convertido en uno de los grandes retos de las pymes. La Diputada General de Gipuzkoa, Eider Mendoza Larrañaga, apuesta por un crecimiento apoyado en la colaboración, la innovación y un ecosistema empresarial sólido, sin renunciar al arraigo y al compromiso con el territorio.

En un entorno de transformación tecnológica, presión sobre los costes y competencia global, ¿hasta qué punto condiciona el tamaño empresarial la capacidad de competir? ¿Existe una escala mínima para invertir, innovar, atraer talento e internacionalizarse?
La relevancia de las pequeñas y medianas empresas es una de las principales características del tejido económico de Gipuzkoa, ya que representan más del 90 % de las compañías guipuzcoanas. La diversidad y la distribución en todo el territorio de ese tejido industrial, tan pegado al terreno, es en mi opinión una las fortalezas del territorio.

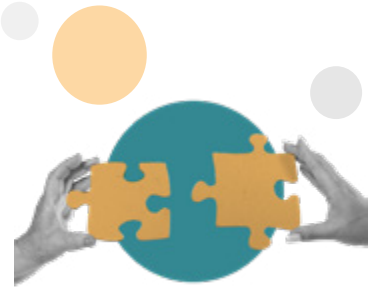
Es cierto que el tamaño empresarial puede ser un factor determinante a la hora de avanzar en los ámbitos mencionados. Sin embargo, la dimensión de nuestras empresas también aporta flexibilidad y capacidad para explorar nuevas vías de colaboración, identificar sinergias y abordar posibles procesos de integración o fusión que nos permitan afrontar el reto del tamaño desde una posición más sólida y competitiva.

Por otro lado, la empresa guipuzcoana cuenta con unos valores profundamente arraigados que le han permitido competir con éxito en los mercados internacionales: el trabajo bien hecho, la innovación, el carácter emprendedor, la participación de las personas y el compromiso con el territorio. Son valores que forman parte de nuestra identidad empresarial y que, al mismo tiempo, constituyen una base sólida sobre la que seguir construyendo el futuro de nuestra economía.

Gipuzkoa cuenta con un potente ecosistema de pymes, empresas tractoras, centros tecnológicos, universidades e instituciones. ¿Qué resultados están dando las políticas de colaboración impulsadas por la Diputación? ¿Puede este ecosistema compensar una menor dimensión empresarial?
Hoy día Gipuzkoa cuenta con un amplio ecosistema de apoyo a las empresas, desde agencias de desarrollo comarcales que contribuyen a la transformación tecnológica y energética de las pymes, hasta centros tecnológicos, universidades, espacios de emprendimiento, infraestructura científica y centros de referencia que irradian conocimiento e innovación, que generan oportunidades de colaboración al conjunto del tejido empresarial guipuzcoano. Pero no nos conformamos, debemos seguir reforzando este ecosistema para que sus beneficios alcancen cada vez más a las empresas más pequeñas.

Internacionalizarse exige cada vez más recursos y capacidad para asumir riesgos. ¿Cómo está ayudando la Diputación a las pymes guipuzcoanas a ganar escala y acceder a nuevos mercados? ¿Qué instrumentos funcionan mejor?
Partiendo de la base de que no hay una receta única para internacionalizarse, porque cada empresa, cada sector y cada mercado tienen sus propias características, desde la Diputación queremos que las empresas puedan contar con el apoyo que necesitan en cada momento, combinando conocimiento, acompañamiento, cooperación y financiación.

En 2026 destinamos cerca de un millón de euros a ayudas específicas a la internacionalización, pero entendemos que acompañar a nuestras empresas significa mucho más que aportar recursos económicos. Significa poner a su disposición conocimiento, experiencia y redes de colaboración que les ayuden a identificar oportunidades y afrontar nuevos mercados. Ese es precisamente el objetivo del convenio que suscribimos anualmente con la Cámara de Comercio de Gipuzkoa para reforzar la internacionalización de nuestras empresas.



Ganar escala no implica crecer solo de forma orgánica. Fusiones, adquisiciones, alianzas o cooperación son otras vías. ¿Qué fórmulas están resultando más eficaces para que las empresas ganen dimensión y competitividad?
Probablemente no haya una fórmula que sea aplicable para todas las empresas. Las vías elegidas dependen de la realidad de cada compañía, de cada sector y de cada momento. En Gipuzkoa existen experiencias de larga trayectoria en esa dirección, como puede ser el del movimiento cooperativo. Otras, más recientes, partiendo de pequeñas empresas que han evolucionado hasta convertirse en campeones ocultos, han servido para aglutinar otras pequeñas empresas en grupos industriales que aportan estabilidad, capacidad de inversión y una estrategia compartida que refuerza la competitividad de cada una de las compañías. El cometido y el compromiso de la Diputación es fomentar -mediante diferentes ayudas y herramientas financieras, así como a través de un ecosistema que apoye a las empresas en todas sus fases de crecimiento- esas diversas formas de colaboración que permitan a las pymes ser más competitivas y afrontar con mayores garantías las exigencias del mercado y del mundo actuales.

Un buen ejemplo de esta apuesta es el programa de ayudas Hazten, que en 2026 cuenta con una dotación de 1,7 millones de euros para apoyar a las empresas tanto en su crecimiento interno, a través de la creación de nuevas líneas de negocio, como en su crecimiento externo, mediante procesos de fusión y adquisición. Además, en 2025 el programa ya contó con 56 empresas beneficiarias, lo que demuestra que existe una necesidad real por parte de nuestras empresas de explorar estas vías para ganar dimensión y capacidad competitiva.

>

"Gipuzkoa cuenta con un amplio ecosistema de apoyo a las empresas, desde agencias de desarrollo comarcales, hasta centros tecnológicos, universidades, espacios de emprendimiento, infraestructura científica y centros de referencia"



>

En definitiva, los recursos económicos son importantes y necesarios, pero igual de fundamental es la colaboración con los diferentes agentes que forman parte de nuestro ecosistema empresarial. La suma de capacidades, conocimiento y experiencia es la que nos permite ofrecer un acompañamiento más eficaz a nuestras empresas y, especialmente, a nuestras pymes.

Crecer exige talento, financiación y capacidad de gestión. ¿Cuáles son hoy los principales obstáculos para que las pymes den el siguiente salto? ¿Qué papel debe desempeñar la Administración?

Uno de los principales retos que afrontan hoy muchas pymes es precisamente la capacidad para gestionar una mayor complejidad: contar con el talento adecuado, profesionalizar la gestión, incorporar nuevas capacidades y tener tiempo y conocimiento para abordar procesos de transformación y crecimiento.

Desde las administraciones debemos facilitar ese salto, pero sin sustituir nunca la iniciativa empresarial. Nuestro papel es acompañar, generar las condiciones adecuadas y poner a disposición de las empresas conocimiento, herramientas y redes de colaboración que les ayuden a tomar mejores decisiones y afrontar con mayores garantías sus procesos de crecimiento. En ese sentido, en los últimos años Gipuzkoa viene trabajando paso a paso en el desarrollo de un ecosistema ligado a la financiación, que apoye también a las pymes que afrontan vías de crecimiento.

Crecer también plantea el reto de preservar el arraigo, la identidad y los centros de decisión. ¿Qué modelo de crecimiento empresarial considera más adecuado para Gipuzkoa en los próximos años?

Tal y como he comentado, cada empresa, cada sector, es un mundo en este sentido. Lo que sí planteo es que las vías de crecimiento empresarial que tienen éxito en Gipuzkoa son aquellas basadas en un fuerte arraigo y compromiso con el territorio, con los valores que siempre han caracterizado a la industria guipuzcoana como son la innovación, el trabajo bien hecho, la ambición de emprender y la apertura al mundo. Tanto en los sectores industriales tradicionalmente más desarrollados en Gipuzkoa, como en los sectores de futuro que están eclosionando en Gipuzkoa, la clave es acertar en compaginar el crecimiento con el mantenimiento de dichos valores. ■

Think UPC

One Step Ahead in the Digital World

Si solo ves la Inteligencia Artificial como una herramienta, te estás perdiendo 6 plantas

La Inteligencia Artificial no es una simple herramienta ni una aplicación aislada: es un edificio de 7 plantas que abarca desde la energía y los chips hasta los casos de uso finales.

En ThinkUPC te acompañamos en cada una de sus plantas para hacer de esta arquitectura el motor de la transformación digital de tu negocio.

PLANTA 7 Casos de uso

PLANTA 6 Aplicaciones

PLANTA 5 Modelos

PLANTA 4 Datos

PLANTA 3 Infraestructura

PLANTA 2 Chips

PLANTA 1 Energía

AI-driven Digital Transformation

Digital Strategy · Talent Management · Data Services

AI Powered Applications · Cloud & IT Infrastructure · Cybersecurity Everywhere

+34 935 521 100 · Edificio LEIA UPC, C/ Gran Capità 2-4, 08034 Barcelona

www.thinkupc.com



Entrevista

César Gutiérrez

Director General de MUBIL

“Hoy competir depende cada vez más de la capacidad de acceder rápidamente a conocimiento, tecnología, infraestructuras avanzadas y talento”

En un contexto marcado por la aceleración tecnológica y la necesidad de reforzar la competitividad industrial, los ecosistemas de innovación adquieren un papel cada vez más estratégico. César Gutiérrez, Director general de MUBIL, analiza en esta entrevista cómo la colaboración puede traducirse en proyectos industriales y nuevas oportunidades de negocio, el papel que pueden jugar los hubs tecnológicos para elevar la competitividad de las pymes y las posibilidades de Euskadi para posicionarse como un nodo europeo de referencia en movilidad inteligente y sostenible.

Desde tu posición actual al frente de MUBIL y en contacto directo con empresas, centros tecnológicos e instituciones, ¿qué capacidades están marcando hoy la diferencia en los sectores más intensivos en tecnología?
Estamos viviendo un cambio importante en la manera de entender la competitividad. La escala empresarial sigue siendo relevante, pero hoy competir depende cada vez más de la capacidad de acceder rápidamente a conocimiento, tecnología, infraestructuras avanzadas y talento. En sectores como la movilidad, ninguna empresa puede dominar por sí sola todas las tecnologías que están transformando la industria: electrificación, almacenamiento energético, electrónica de potencia, conectividad, datos, IA, ciberseguridad o conducción autónoma.

Por eso, una capacidad diferencial es saber construir y utilizar ecosistemas. El reto ya no es únicamente qué tienes dentro de tu organización, sino a qué capacidades puedes acceder y con qué rapidez eres capaz de convertirlas en proyectos y soluciones de mercado. Ese es el enfoque de MUBIL: conectar capacidades industriales, tecnológicas, académicas e institucionales para aumentar la competitividad del conjunto.

¿Cómo se consigue que la colaboración vaya más allá de compartir intereses y se traduzca en proyectos industriales, desarrollo tecnológico y nuevas oportunidades de negocio?
La colaboración genera valor cuando existe un objetivo concreto. Reunir empresas, centros tecnológicos, universidades e instituciones es necesario, pero no suficiente. Nuestra función en MUBIL es identificar retos compartidos y crear las condiciones para convertirlos en proyectos: conectar capacidades complementarias, facilitar conocimiento e infraestructuras, generar espacios de experimentación y conseguir que la colaboración tenga una orientación industrial.

Gipuzkoa y Euskadi cuentan con una elevada concentración de capacidades industriales y tecnológicas y con una cultura de colaboración consolidada. Ahora debemos aumentar la escala y ambición de esas relaciones para desarrollar y validar nuevas tecnologías, generar actividad empresarial y posicionar nuestras capacidades en cadenas de valor internacionales. Para nosotros, el éxito no se mide por cuántos agentes participan en el ecosistema, sino por los proyectos, oportunidades y nuevas capacidades que somos capaces de generar entre ellos.

> “Europa dispone de excelentes capacidades científicas, tecnológicas e industriales. El reto es conectarlas mejor y transformarlas con mayor rapidez en productos, empresas y liderazgo industrial”

¿Qué necesidades tecnológicas de la industria están detectando? ¿Cómo permiten las capacidades avanzadas acelerar la innovación y reducir riesgos?
La movilidad vive una transformación en la que evolucionan simultáneamente tecnologías muy diferentes. La electrificación sigue siendo fundamental, pero ganan peso la conectividad, los datos, la IA, la ciberseguridad y la conducción autónoma y conectada. Por eso, cuando hablamos de capacidades tecnológicas en MUBIL no pensamos únicamente en laboratorios. *El MUBIL Center* permite trabajar con la industria en baterías, sistemas de propulsión, hidrógeno o electrónica de potencia, mientras nuestra estrategia Smart incorpora nuevos ámbitos tecnológicos.

La industria necesita desarrollar, probar y validar soluciones tanto en entornos controlados como reales. Ahí aparecen necesidades relacionadas con infraestructura de recarga, interoperabilidad, datos, conectividad, ciberseguridad o movilidad autónoma. Nuestro objetivo es facilitar todo el recorrido desde el desarrollo tecnológico hasta la validación, demostración y mercado. La

>



"Me gusta hablar de una escala compartida: mantener la especialización y agilidad de una pyme y, simultáneamente, acceder a capacidades y relaciones que difícilmente podría desarrollar individualmente"

>

ventaja competitiva estará cada vez más en la capacidad de integrar tecnologías y convertirlas rápidamente en soluciones industriales.

¿Puede un *hub* como MUBIL elevar la escala competitiva de las pymes sin necesidad de que aumenten sustancialmente su tamaño?
Esa es una de las principales fortalezas de un ecosistema como MUBIL. Una pyme no necesita disponer internamente de todas las capacidades necesarias para afrontar una transformación tecnológica, pero sí necesita poder acceder a ellas. Y no hablamos únicamente de infraestructuras. Hablamos de conocimiento, talento, financiación, socios tecnológicos, empresas tractoras, proyectos, visibilidad e internacionalización. MUBIL facilita esas conexiones mediante proyectos colaborativos, dinámicas profesionales y espacios de encuentro, además de iniciativas como *MUBIL Mobility Expo* o *MUBIL Mobility Awards*, que permiten conectar empresas, mostrar nuevas soluciones y generar oportunidades. Me gusta hablar de una escala compartida: mantener la especialización y agilidad de una pyme y, simultáneamente, acceder a capacidades y relaciones que difícilmente podría desarrollar individualmente. MUBIL debe actuar como ese multiplicador que ayude a nuestras empresas a competir en mercados cada vez más tecnológicos e internacionales.

MUBIL entra ahora en una nueva etapa de crecimiento y consolidación. ¿Cuáles son las prioridades?
Nuestra prioridad es evolucionar de un proyecto construido inicialmente alrededor de una infraestructura tecnológica a un verdadero ecosistema industrial de movilidad. El MUBIL Center ha supuesto un paso fundamental porque nos proporciona capacidades tecnológicas avanzadas y un punto de encuentro físico para el ecosistema. Pero el proyecto MUBIL va mucho más allá del Center, y ahora comienza una nueva etapa. Queremos seguir atrayendo empresas y proyectos a Eskuzaitzeta, desarrollar nuevos espacios empresariales y ampliar las capacidades del polo. Pero este crecimiento no consiste únicamente en incorporar nuevos actores. Es igualmente importante poner en valor las empresas y capacidades que ya existen en el entorno, conocer mejor sus necesidades y generar nuevas conexiones entre ellas y el ecosistema MUBIL.

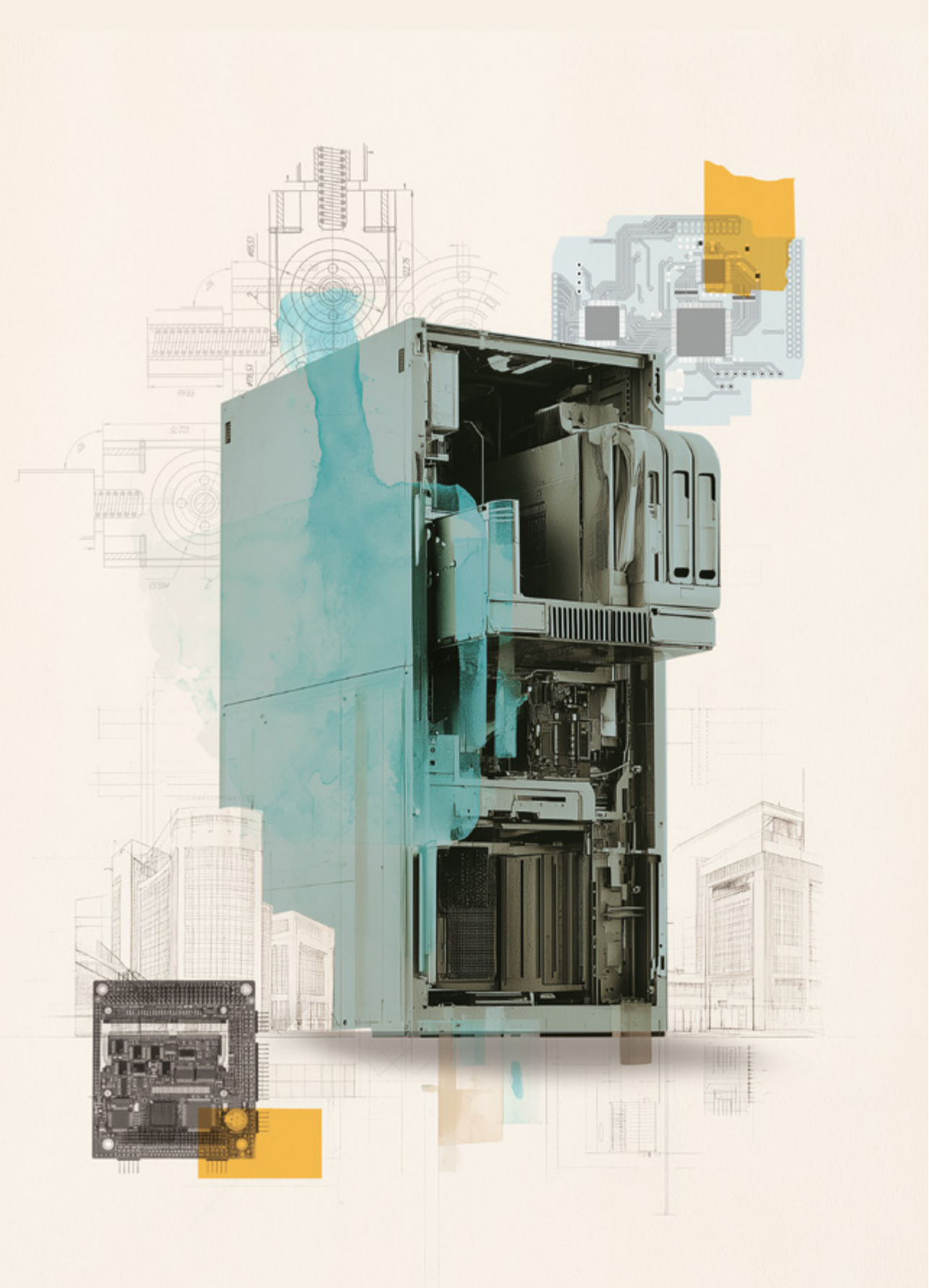
Queremos que esa relación sea bidireccional: que MUBIL aporte nuevas oportunidades, capacidades y conexiones a las empresas ya implantadas y, al mismo tiempo, que su experiencia, conocimiento y actividad industrial contribuyan a enriquecer y fortalecer el propio ecosistema. El objetivo es que el crecimiento del distrito genere más valor para todos los que forman parte de él.

El desarrollo de nuevas implantaciones empresariales y del futuro MUBIL Business Center debe ayudarnos precisamente a aumentar esa concentración de actividad, conocimiento y relaciones alrededor de la movilidad. Al mismo tiempo, estamos ampliando nuestra estrategia hacia la movilidad inteligente: conducción autónoma y conectada, infraestructura de recarga, datos, ciberseguridad y nuevos entornos de experimentación. Y queremos reforzar también nuestra conexión con otros ecosistemas europeos para generar proyectos y oportunidades para nuestras empresas. Hay además una última dimensión que considero esencial: el talento. Necesitamos que las nuevas generaciones encuentren aquí proyectos tecnológicos e industriales atractivos en los que desarrollar su carrera.

Nuestra ambición es sencilla de expresar, aunque exigente de conseguir: que cuando una empresa europea piense en desarrollar, probar o industrializar una nueva solución de movilidad, considere Euskadi y MUBIL como uno de los lugares donde hacerlo. Ese es el siguiente paso del proyecto. ■

¿Qué papel pueden desempeñar hubs como MUBIL a escala europea? ¿Qué oportunidades tiene Euskadi?
Europa dispone de excelentes capacidades científicas, tecnológicas e industriales. El reto es conectarlas mejor y **transformarlas con mayor rapidez en productos, empresas y liderazgo industrial.** Los *hubs* pueden actuar como **nodos entre ecosistemas europeos:** compartir capacidades, desarrollar proyectos conjuntos, conectar empresas y crear espacios donde nuevas tecnologías puedan probarse y escalarse.

Nuestra ambición es que **MUBIL** desempeñe **ese papel desde Euskadi en movilidad inteligente y sostenible.** Partimos de una base sólida: industria especializada, centros tecnológicos, universidades, empresas internacionales y una larga experiencia de colaboración público-privada. Pero **debemos conectarnos todavía más con Europa.** El futuro de la movilidad no se construirá desde ecosistemas aislados, sino mediante **redes de regiones capaces de complementar capacidades** y desarrollar conjuntamente nuevas soluciones. MUBIL quiere ser uno de esos nodos.



La infraestructura tecnológica es infraestructura competitiva

Computación, datos, automatización y seguridad: las capacidades que marcarán la próxima década

La tecnología ha dejado de ser únicamente una herramienta para hacer más eficientes las empresas. La capacidad de computación, los datos, los chips, la automatización, la ciberseguridad o las tecnologías cuánticas condicionan ya qué productos pueden desarrollarse, qué procesos pueden transformarse y qué posición ocupan países y compañías en las cadenas de valor. La Inteligencia Artificial es hoy la expresión más visible de esa carrera, pero debajo de ella existe una infraestructura mucho más amplia.

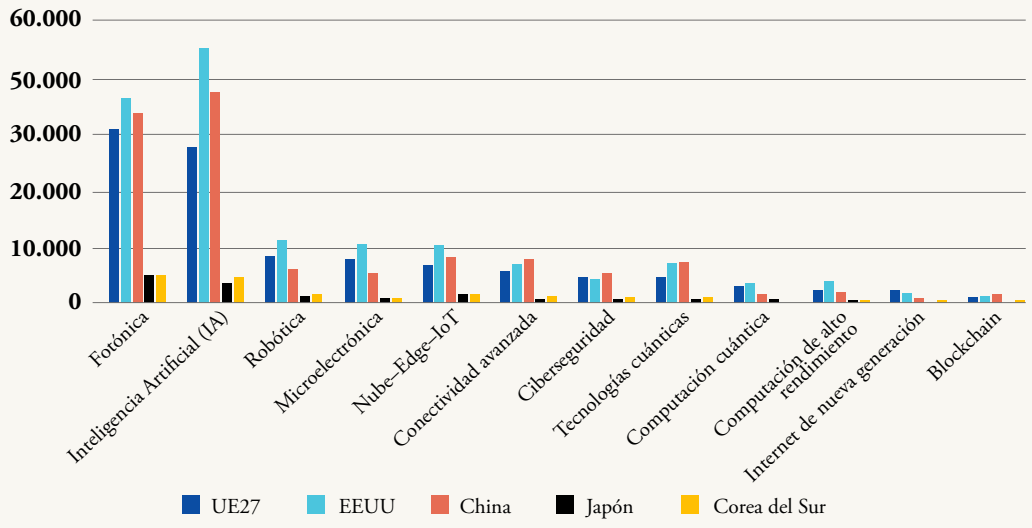
Durante años, hablar de infraestructura digital significaba, sobre todo, hablar de conectividad. Esa capa sigue siendo imprescindible, pero la competencia tecnológica incorpora ahora otras: potencia de cálculo, *cloud* y *edge*, datos interoperables, semiconductores, sensores y sistemas capaces de operar con seguridad.

La dimensión de la apuesta da una idea del cambio. El estudio '*Study on the EU's critical digital capacities deployment beyond 2027*', encargado por la Comisión Europea, estima en unos 110.000 millones de euros la financiación prevista por los Estados miembros hasta 2030 para el despliegue tecnológico. Una consulta realizada para ese mismo informe en 15 países sitúa la IA y la ciberseguridad entre las áreas que recibirán mayor apoyo de los programas nacionales, con la computación de alto rendimiento, los datos, *cloud-edge-IoT* y la conectividad avanzada también muy presentes.

La carrera tiene además una dimensión de soberanía tecnológica. Europa mantiene dependencias relevantes de proveedores no europeos en *cloud*, infraestructuras de IA, GPU y semiconductores. La cuestión no es producirlo todo dentro de las propias fronteras, sino conservar margen de decisión en aquellas capas de las que dependen la innovación, la actividad industrial y la continuidad de los negocios. España cuenta con un activo de referencia en ese terreno. *MareNostrum 5*, en el Barcelona Supercomputing Center (BSC), alcanza 314 petaflops de potencia pico y 248 petabytes de almacenamiento neto. Su capacidad permite trabajar desde IA y grandes volúmenes de datos hasta ingeniería, salud, clima o ciencia de materiales. Para Mateo Valero, Director del BSC, Europa necesita "aumentar la capacidad de supercomputación a gran escala a nivel europeo" y avanzar también en *chips* propios para reducir dependencias.

>

La producción científica de mayor impacto de los principales inversores en I+D+i anticipa las tecnologías que concentrarán en los próximos años la capacidad de innovación y competitividad



Fuente: Study on the EU's Critical Digital Capacities Deployment Beyond 2027, CE.

>

Más allá del algoritmo

La potencia de cálculo, sin embargo, necesita materia prima. En 2025, el 47 % de las empresas españolas realizaba analítica de datos, frente al 40 % de la UE. El salto siguiente no consiste simplemente en acumular información: exige calidad, gobierno, interoperabilidad y capacidad para utilizarla. El estudio europeo detecta todavía silos entre sectores y regiones y señala la necesidad de infraestructuras de datos seguras y escalables.

A partir de ahí, las tecnologías empiezan a converger. Gene Alvarez y Tori Paulman, analistas de Gartner, sitúan entre las tendencias de mayor impacto las plataformas de supercomputación para IA, los sistemas multiagente, la IA física, la computación confidencial y la ciberseguridad preventiva. Juntas dibujan una evolución relevante: la inteligencia sale del *software* aislado para integrarse en arquitecturas de cálculo, agentes, robots, dispositivos y sistemas protegidos desde su diseño.

La mirada a la próxima década amplía todavía más el mapa. Fedit identifica IA, computación cuántica, semiconductores, nuevos materiales, fabricación avanzada y tecnologías duales entre los ámbitos que marcarán buena parte de la competitividad futura. España, además, ha puesto en marcha una Estrategia de Tecnologías Cuánticas con 808 millones de euros previstos hasta 2030, que podrían movilizar alrededor de 1.500 millones entre inversión pública y privada, con computación, comunicaciones y sensórica como grandes áreas de actuación.

Cuando la tecnología entra en la industria

La relevancia de estas capacidades se entiende mejor cuando llegan a los sectores. En Manufactura, datos, visión artificial, robótica y simulación pueden transformar diseño, mantenimiento o control de calidad. En Automoción y Movilidad, el *edge computing* y los sistemas autónomos acercan la inteligencia al vehículo y a la infraestructura. En Farma, la computación avanzada acelera simulaciones y análisis; en Telecomunicaciones, *cloud*, *edge* y conectividad sostienen servicios que necesitan operar prácticamente en tiempo real.

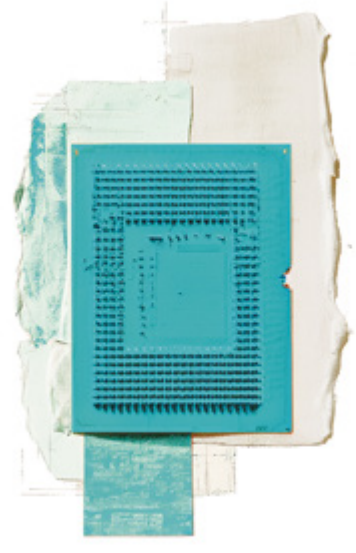
Los analistas de Gartner sitúan entre las tendencias de mayor impacto las plataformas de supercomputación para IA, los sistemas multiagente, la IA física, la computación confidencial y la ciberseguridad preventiva

Es en ese punto donde se separa la adopción de la transformación. Esther Gómez, Directora General de Televés, lo resume en una frase: "la tecnología no es un fin en sí mismo". Antes de desplegarla, sostiene, hay que identificar qué proceso se quiere mejorar, qué necesidad debe resolver y con qué conocimiento se va a utilizar. La ventaja no procede de incorporar la última herramienta, sino de integrarla en operaciones, productos y decisiones.

Competir también es proteger

Cuanto mayor es la dependencia tecnológica de una organización, mayor es también su superficie de riesgo. INCIBE gestionó 122.223 incidentes de ciberseguridad en España durante 2025, un 26 % más que el año anterior. La seguridad deja así de ser una función periférica de TI: protege producción, propiedad intelectual, datos, clientes y continuidad de negocio. De ahí el avance de tecnologías como la computación confidencial, la identidad digital, la ciberseguridad preventiva o la criptografía poscuántica. Son menos visibles que una nueva aplicación de IA, pero pueden determinar hasta qué punto una empresa es capaz de operar con confianza en entornos cada vez más conectados.

Beatriz Sancristóbal, Directora General del Centro Tecnológico CTC, plantea el desafío como "convertir capacidad humana en capacidad innovadora y capacidad innovadora en competitividad real". Ese es también el punto de llegada de la infraestructura tecnológica: no disponer de más tecnología, sino transformar computación, datos, automatización y seguridad en mejores productos, procesos y decisiones. Y ahí la siguiente ventaja vuelve a depender de las personas capaces de hacerlo. ■



“Europa depende en exceso de tecnología que no controla, y en ciberseguridad esa dependencia es especialmente sensible”



Víctor Pascual
CEO de Cosmikal

La soberanía tecnológica se ha convertido en una prioridad estratégica para Europa en un contexto de creciente dependencia de proveedores extranjeros. Víctor Pascual, CEO de Cosmikal, reivindica el papel de la tecnología desarrollada en España para reforzar la autonomía digital europea y garantizar la seguridad de las infraestructuras críticas.

En un contexto en el que la competitividad empresarial está cada vez más ligada a la capacidad tecnológica, ¿hasta qué punto se ha convertido la ciberseguridad en un factor estratégico para competir y no únicamente en una herramienta de protección frente a amenazas?
Pensar que la ciberseguridad es solo una herramienta de protección es un error. Actualmente se ha convertido en un asunto de continuidad del negocio. Cuando un ataque paraliza una empresa no se cae un servidor, se para la fábrica, no se puede facturar, no se atiende a los clientes y se resiente una reputación que ha costado años construir. La propia regulación lo deja claro. NIS2 señala directamente a los órganos de dirección: el consejo tiene que aprobar las medidas de ciberseguridad, supervisarlas y formarse, y puede responder personalmente si no lo hace. Y no podemos olvidar que las empresas y las administraciones exigen cada vez más garantías a sus proveedores, y quien puede demostrar que protege bien la información de sus clientes compite mejor. La pregunta no es cuánto cuesta la ciberseguridad, sino cuánto vale poder seguir operando mañana.



La creciente conexión entre los entornos IT y OT amplía las posibilidades de digitalización, pero también la superficie de ataque. ¿Cuáles son hoy los principales riesgos?
Hoy en día hay varios riesgos, pero me gustaría destacar tres:

- **El adversario.** Hace diez años hablábamos de *hackers*; hoy hablamos de una industria. El *ransomware* se alquila como un servicio, hay grupos organizados con estructura de empresa y hay Estados que usan el ciberespacio como una extensión de su política exterior.

- **El perímetro ha desaparecido.** Antes protegíamos un edificio y una red. Con el teletrabajo, la nube y los proveedores conectados a nuestros sistemas, el perímetro real hoy es la identidad: quién accede, desde dónde y a qué. La mayoría de los incidentes graves empiezan con una credencial robada, no con un ataque de película.

- **La regulación.** Europa ha pasado de las recomendaciones a las obligaciones: NIS2, DORA para el sector financiero y el Reglamento de Ciberresiliencia, que desde septiembre ya obliga a los fabricantes a notificar las vulnerabilidades explotadas.

El cambio fundamental que exige esta nueva realidad es ser conscientes de todo ello y convertirlo en una obligación con plazos y responsables.

Europa está situando la soberanía tecnológica en el centro de su agenda estratégica. ¿Qué supone para las empresas españolas disponer de soluciones de ciberseguridad desarrolladas íntegramente en nuestro país y qué papel puede jugar España en la construcción de una mayor autonomía tecnológica europea?
Antes de responder a la pregunta, me gustaría aclarar que hablar de soberanía no es hablar de autarquía ni de cerrar fronteras. Para mí la soberanía digital es algo muy práctico: la capacidad de seguir operando, auditando y decidiendo sobre tus propios sistemas cuando un tercero cambia las reglas. Puede ser un proveedor que modifica sus condiciones, una ley extranjera que le obliga a entregar datos o una tensión geopolítica que corta un suministro. Lo hemos visto en los últimos años con los semiconductores, con la energía y con las tensiones comerciales entre grandes potencias.

Europa depende en exceso de tecnología que no controla, y en ciberseguridad esa dependencia es especialmente sensible. En Cosmikal lo hemos resuelto por diseño: nuestras soluciones, 100 % españolas, se despliegan íntegramente en las instalaciones del cliente, sin depender de ningún proveedor extranjero, de forma que los datos, las claves y las decisiones se quedan dentro de la organización. Y lo desarrollamos aquí, en Santander y en Madrid, con talento español. Eso hoy tiene un valor estratégico que hace unos años no se apreciaba.

>

"Que la primera solución española en control de accesos sea la nuestra demuestra que en España se puede hacer ciberseguridad al máximo nivel"



Cosmikal desarrolla tecnología propia en España para proteger el acceso a activos críticos, con soluciones que han obtenido la certificación LINCE del CCN y su inclusión en el catálogo NIAPC de la OTAN. ¿Qué representan estos hitos para una compañía tecnológica española y qué oportunidades abren para reforzar su posicionamiento en mercados internacionales?

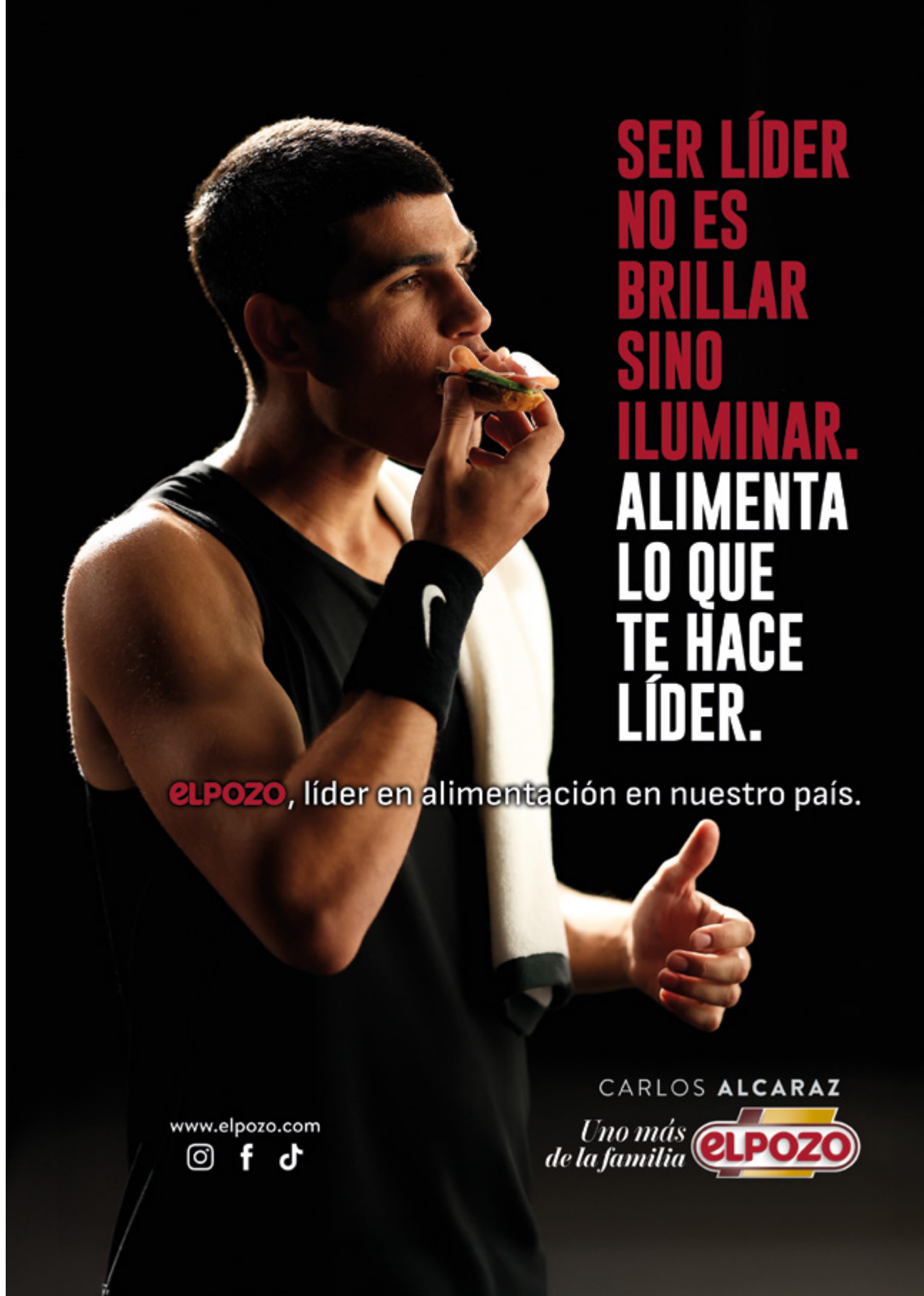
Supone muchísimo, y lo digo con orgullo y agradecimiento a mi equipo, pero también con sentido de la responsabilidad. El catálogo NIAPC recoge los productos de seguridad que la OTAN considera aptos para proteger su información. Entrar ahí significa que tu tecnología ha superado una de las evaluaciones más exigentes que existen, en un catálogo donde conviven los grandes fabricantes internacionales. Que la primera solución española en control de accesos sea la nuestra demuestra que en España se puede hacer ciberseguridad al máximo nivel.

Ese camino empieza en casa. Antes de la OTAN, *Endurance* obtuvo la certificación LINCE del Centro Criptológico Nacional y entró en su catálogo CPSTIC. El CCN hace un trabajo extraordinario, y sin ese sistema de certificación nacional no habríamos llegado hasta aquí. Para una compañía de nuestro tamaño, además, es una carta de presentación muy potente ante administraciones y sectores críticos, en España y fuera.

De cara a los próximos años, en un contexto de mayor automatización, IA y sistemas cada vez más interconectados, ¿qué capacidades deberán reforzar las empresas españolas para avanzar en su digitalización sin comprometer su seguridad ni su competitividad?

Si tuviera que elegir, diría que el gran desafío va a ser mantener el control: saber en todo momento quién accede a qué, con qué permisos y desde dónde, en un entorno cada vez más complejo.

En cinco años, una parte muy importante de los accesos a los sistemas de una empresa no los harán personas, sino máquinas: agentes de inteligencia artificial, sistemas que hablan con otros sistemas. Gobernar esas identidades con el mismo rigor con el que gobernamos a los empleados es un reto enorme que la mayoría de las organizaciones todavía no se ha planteado. A eso se suman otras dos presiones. La primera, la transición a la criptografía post-cuántica, que tiene plazos más cortos de lo que parece. La segunda, el talento: faltan profesionales de ciberseguridad en toda Europa, y no vamos a resolver ninguno de estos retos sin personas bien formadas. Las empresas del sector tenemos la obligación de formar y atraer talento joven, y en Cosmikal es una de nuestras prioridades. ■





Innovación con impacto: la capacidad de adaptación que impulsa la ventaja competitiva

Ángeles Delgado
CEO de Fujitsu Iberia

La competitividad empresarial siempre ha estado ligada a la capacidad de adaptación. Sin embargo, pocas veces en la historia reciente las organizaciones se han enfrentado a un entorno tan cambiante como el actual. La incertidumbre económica, la transformación de los mercados, la evolución constante de las expectativas de clientes y ciudadanos y la aceleración tecnológica están obligando a las empresas a replantear continuamente sus modelos de negocio. En este contexto, la tecnología, la Inteligencia Artificial y la innovación se han convertido en factores decisivos para competir y crecer.

Durante los últimos años hemos visto cómo la conversación sobre innovación ha evolucionado significativamente. Hemos pasado de preguntarnos qué tecnologías adoptar a plantearnos cómo utilizarlas para generar resultados tangibles. Las organizaciones ya no buscan únicamente digitalizar procesos; buscan ganar agilidad, mejorar la productividad, acelerar la toma de decisiones y crear nuevas oportunidades de crecimiento. En definitiva, persiguen transformar la inversión tecnológica en impacto real para el negocio. Esta transición desde la experimentación hacia proyectos con valor medible es una de las grandes tendencias que estamos observando en el mercado.

La IA representa probablemente el mejor ejemplo de esta evolución. Su potencial va mucho más allá de la automatización de tareas repetitivas. Hoy permite analizar grandes volúmenes de información en tiempo real, identificar patrones complejos, optimizar operaciones y generar recomendaciones que facilitan decisiones más rápidas y precisas. Gracias a estas capacidades, las organizaciones pueden anticipar tendencias, responder antes a los cambios del mercado y gestionar sus recursos con una eficiencia sin precedentes.

"Las organizaciones ya no buscan únicamente digitalizar procesos; buscan ganar agilidad, mejorar la productividad, acelerar la toma de decisiones y crear nuevas oportunidades de crecimiento"

De la experimentación al impacto real

Pero la verdadera aportación de la IA no reside únicamente en la tecnología. Su valor está en la capacidad de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acción. Las compañías más avanzadas están evolucionando desde modelos reactivos hacia modelos predictivos, donde la información se transforma en una ventaja competitiva sostenible. La velocidad de respuesta ya no depende exclusivamente de las personas; depende también de la capacidad de la organización para utilizar inteligentemente sus datos.

Esta transformación resulta especialmente relevante en sectores como el retail, la distribución, la logística o la industria, donde los márgenes de eficiencia son cada vez más determinantes. La inteligencia artificial ya está ayudando a mejorar la planificación, anticipar la demanda, optimizar cadenas de suministro y reducir desperdicios. Sin embargo, el verdadero salto competitivo se produce cuando estas capacidades se integran de forma natural en los procesos de negocio y permiten actuar con mayor rapidez y confianza.

En Fujitsu estamos comprobando cómo esta evolución genera beneficios concretos en las organizaciones. Nuestras capacidades de *Data & AI* ayudan a empresas e instituciones a aprovechar mejor su información para optimizar operaciones, mejorar la experiencia de cliente y acelerar la toma de decisiones. Pero esta afirmación cobra verdadero sentido cuando se traduce en proyectos reales y resultados contrastables.

Un claro ejemplo es Mazda, que ha utilizado Fujitsu Data Intelligence PaaS para acelerar el uso empresarial de los datos. Desde 2023, Fujitsu ha apoyado el desarrollo ágil y la verificación de 33 nuevas aplicaciones en cinco departamentos, facilitando la visualización en tiempo real de las condiciones del negocio y una planificación estratégica más informada. Más que implantar una plataforma, el proyecto ha contribuido a crear una forma más rápida y colaborativa de transformar necesidades operativas en soluciones digitales.

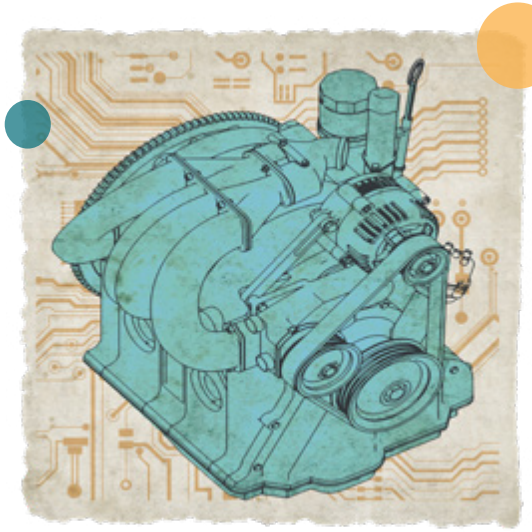
También en un sector tan exigente como el financiero, Sony Bank y Fujitsu han aplicado IA Generativa al desarrollo de su sistema bancario central. Tras extender su uso a tareas que abarcan desde el diseño básico hasta las pruebas de integración, ambas compañías confirmaron una reducción del 30 % en el tiempo de desarrollo frente a los métodos convencionales. El caso demuestra que la IA puede aportar productividad incluso en entornos críticos, siempre que se integre con conocimiento especializado, control y una gobernanza adecuada.

La base tecnológica de la innovación

Ahora bien, uno de los grandes aprendizajes que hemos obtenido es que ninguna iniciativa de IA tendrá éxito si no existe una base tecnológica sólida sobre la que construirla. Muchas organizaciones siguen apoyándose en sistemas heredados que fueron esenciales para su crecimiento, pero que hoy limitan su capacidad de innovación. Daikin ofrece un ejemplo de esta modernización: junto con Fujitsu y Microsoft Azure, renovó su infraestructura tecnológica en más de 130 ubicaciones de 30 países, mejorando la estabilidad de los sistemas, la integración híbrida multicloud y la base necesaria para

>

>



desplegar servicios impulsados por IA, sin interrupciones operativas. La adopción de tecnologías disruptivas exige datos accesibles y fiables, pero también plataformas, aplicaciones e infraestructuras preparadas para escalar con seguridad.

Precisamente por ello, en Fujitsu hemos situado la innovación en el centro de nuestra visión de futuro y aplicamos en nuestra propia organización un enfoque de *Customer Zero*. Probamos internamente nuevas capacidades, incorporamos los aprendizajes obtenidos y los convertimos en referencias que puedan generar valor para clientes y para la sociedad. Esta práctica se apoya en una iniciativa corporativa de adopción de IA Generativa, un marco de gobernanza ética y una comunidad interna que favorece el intercambio de conocimiento. Al mismo tiempo, nuestra estrategia impulsa plataformas digitales soberanas que refuercen la seguridad y el control sobre los datos, la *Physical AI* para conectar el mundo físico y digital mediante sistemas inteligentes y la aplicación de datos e inteligencia artificial a ámbitos como la industria, la energía, la movilidad o la sanidad. El objetivo final es construir organizaciones más resilientes, eficientes y preparadas para responder al cambio.

Tecnología, talento y confianza

Pero la competitividad no depende únicamente de la tecnología. Depende también de las personas. La IA transformará la forma de trabajar, exigirá nuevas capacidades y modificará numerosos procesos, pero el verdadero diferencial seguirá estando en la combinación de talento humano y tecnología. La creatividad, la capacidad de liderazgo, el pensamiento crítico y la experiencia seguirán siendo fundamentales para convertir las capacidades digitales en resultados de negocio. Por ello, la formación continua y el desarrollo del talento se han convertido en prioridades estratégicas para cualquier organización que aspire a liderar esta nueva etapa.

Junto al talento, la confianza constituye otro requisito imprescindible. La innovación solo genera valor sostenible cuando se apoya en principios sólidos de transparencia, ciberseguridad, gobernanza y uso responsable de los datos. A medida que la IA adquiere un papel más relevante en las decisiones empresariales, garantizar la confianza de clientes, empleados y socios deja de ser una obligación regulatoria para convertirse en una ventaja competitiva.

La buena noticia es que nunca habíamos contado con tantas herramientas para innovar y transformar nuestras organizaciones. La cuestión ya no es si debemos adoptar nuevas tecnologías, sino cómo integrarlas en la estrategia de negocio para generar resultados reales. Las empresas que lo consigan estarán mejor preparadas para competir en un entorno cada vez más exigente y dinámico.

Porque la verdadera innovación no consiste solamente en incorporar más tecnología. Consiste en combinar el potencial de la tecnología con el talento, la creatividad y la capacidad de adaptación de las personas para crear organizaciones más ágiles, más inteligentes y capaces de convertir los desafíos del presente en oportunidades de crecimiento para el futuro. ■

La ventaja no está en la tecnología, sino en cómo se adopta



Elena Zárraga
Directora General de LKS Next

La IA ha dejado de ocupar un espacio experimental dentro de las organizaciones para convertirse en una cuestión directamente ligada a la competitividad. Ya no hablamos de una innovación que observar a distancia, sino de una tecnología que está redefiniendo procesos y formas de trabajar a una velocidad que pocas veces habíamos visto antes.

El gasto corporativo mundial en IA superará los 2,5 billones de dólares en 2026. Sin embargo, los resultados todavía muestran una brecha importante entre adopción e impacto. La mayoría de las organizaciones que ya utilizan IA de manera habitual reconoce que aún no está obteniendo retornos financieros significativos ni impacto real sobre el negocio.

¿Qué factores habremos de tener en cuenta para enfocar una adecuada adopción que nos genere valor competitivo real?

El primero es una adecuada elección de dónde invertir. Adoptar IA de forma genérica y dispersa rara vez genera ventaja sostenible. La ventaja aparece cuando se identifican dos o tres procesos donde la IA puede mover de forma directa una palanca de negocio -coste, velocidad, calidad de decisión o experiencia de cliente- y se concentra ahí el rediseño de procesos.

El segundo es el activo que no se puede comprar en el mercado: "los datos y el conocimiento propios". Un modelo de IA genérico es fácil de conseguir; lo que diferencia es entrenarlo, ajustarlo o alimentarlo con los datos operativos, el histórico de clientes, el know-how técnico o los procesos internos que nadie más tiene. Sin esa base, la IA solo añade una capa de automatización superficial fácilmente replicable.

El tercer factor es el rediseño de procesos, no solo la superposición de una herramienta sobre el proceso existente. La IA aplicada sobre un proceso mal diseñado no arregla el proceso, simplemente ejecuta sus ineficiencias más rápido. Cuando una tarea que antes hacían personas pasa a apoyarse en IA, cambia qué se espera de esas personas, y si el proceso no se rediseña, aparecen fricciones.

El cuarto es el talento y la cultura de adopción. La diferencia entre empresas que capturan valor y las que no, suele estar en si los equipos confían en la herramienta y saben cuándo cuestionar y validar su resultado. La resistencia interna y la falta de capacitación son con frecuencia el freno mayor, más que la tecnología en sí.

> "Poder demostrar a clientes, ciudadanos, grupos de interés y reguladores que la IA que usa la organización es fiable, auditable y ética se está convirtiendo en un diferenciador competitivo"

Por último, el factor "confianza" y "un adecuado gobierno". Poder demostrar a clientes, ciudadanos, grupos de interés y reguladores que la IA que usa la organización es fiable, auditable y ética se está convirtiendo en un diferenciador competitivo, no solo en un requisito de cumplimiento. Las empresas que lo resuelven bien pueden entrar en sectores regulados o en contratos públicos donde otras quedan fuera.

En definitiva, la auténtica ventaja competitiva dependerá de una adecuada o incorrecta adopción de la IA. ■



“Lo que está ocurriendo no es únicamente una aceleración tecnológica, es una aceleración de la obsolescencia”

Entrevista

Chus Llorente

Directora General de Negocio de Prodware en España

La IA está acelerando la transformación empresarial y obligando a las compañías a revisar sus procesos, su cultura y su forma de competir. Chus Llorente, (Prodware España) analiza cómo la capacidad de adaptación, el contexto empresarial y el criterio humano serán claves en esta nueva etapa.

La carrera tecnológica avanza más rápido que los ciclos tradicionales de transformación. ¿Se está convirtiendo la capacidad para incorporar rápidamente la innovación en una ventaja?
Sí. Y probablemente sea la principal ventaja competitiva de esta década. Durante años las empresas competían por tamaño, escala, capital o cuota de mercado. Hoy empiezan a competir por algo diferente: su capacidad para aprender más rápido que su entorno y transformar ese aprendizaje en ventajas reales de negocio.

La IA está acelerando el ritmo tecnológico hasta niveles nunca vistos. Cada pocos meses aparecen nuevas capacidades que cambian procesos y modelos de negocio. El problema es que muchas organizaciones siguen intentando transformarse con estructuras y ciclos de decisión diseñados para una era mucho más estable. Lo que está ocurriendo no es únicamente una aceleración tecnológica, es una aceleración de la obsolescencia. Las ventajas competitivas duran menos y la capacidad de adaptación se convierte en un activo estratégico. Por eso, las compañías que están tomando ventaja son las que han desarrollado la capacidad de experimentar, aprender y escalar rápido.

En un momento de proliferación de modelos, agentes y herramientas, ¿cómo distinguir una innovación con verdadero potencial estratégico?
Creo que la diferencia está en entender en qué ola de adopción estamos. La primera ola de la IA entró por la productividad personal. Ha sido una etapa importante porque ha democratizado el acceso y permitido experimentar directamente con la tecnología. Pero la segunda ola, que es donde estamos ahora, entra en el core del negocio y en los procesos: vender, comprar, atender clientes, planificar demanda o tomar decisiones. Ahí es donde la IA empieza a tener un potencial realmente estratégico. Genera valor cuando deja de ser una herramienta aislada, conoce el contexto de la empresa y está incrustada dentro de un proceso concreto. El reto ya no es experimentar con IA, sino industrializarla: priorizar, gobernar, medir y escalar.



A medida que los agentes interactúan con ERP, CRM y datos corporativos, ¿estamos entrando en una nueva generación de software empresarial?
Sí, y creo que se entiende bien si pensamos en una arquitectura empresarial de cuatro niveles. Primero están los *Systems of Record*, como ERP, CRM, HCM o SCM, que contienen la verdad transaccional de la empresa. Sobre ellos aparece una segunda capa, los *Systems of Knowledge*, que conectan datos, documentos y conocimiento corporativo. La tercera son los *Systems of Action*: agentes capaces de razonar sobre ese contexto, recomendar decisiones y ejecutar acciones sobre distintos sistemas, con los permisos y controles adecuados. Y finalmente están los *Systems of Engagement*, la capa desde la que las personas interactúan con ese ecosistema: *Copilot*, *Teams*, *chat*, voz o *interfaces* conversacionales.

En conjunto, el cambio es muy profundo: pasamos de una relación usuario-aplicación-dato a otra en la que una persona expresa una intención y un agente puede utilizar conocimiento, consultar múltiples sistemas y ejecutar una acción. Por eso ERP y CRM no desaparecen; se vuelven todavía más importantes como sistemas de confianza y control.

¿La democratización de la tecnología puede reducir la brecha entre grandes compañías y organizaciones de menor tamaño?
Creo que puede reducir la brecha, pero también va a cambiar profundamente dónde reside la ventaja competitiva. Los modelos de IA tenderán a *comoditizarse*. Habrá muchos, cada vez mejores y más accesibles. Por eso, el diferencial no estará tanto en qué modelo utilizas, sino en el contexto empresarial que eres capaz de construir alrededor de él: tus datos, procesos, reglas de negocio y conocimiento acumulado.

Pero hay una segunda variable que pesa incluso más que la tecnología: la cultura de la organización. Vemos empresas pequeñas con una visión muy clara de la transformación que necesitan, dispuestas a invertir y cambiar procesos. Y vemos compañías mucho mayores, con más presupuesto y recursos, que avanzan más despacio porque no tienen esa cultura de cambio.

Si la IA empieza a asumir parte del análisis, la decisión y la ejecución, ¿qué cambios exigirá en la gestión y el liderazgo?
Creo que vamos hacia organizaciones híbridas, en las que personas, aplicaciones y agentes trabajarán conjuntamente. Eso obliga a replantear cómo diseñamos los procesos y distribuimos el trabajo. Hasta ahora hemos gestionado fundamentalmente capital humano; a partir de ahora tendremos también que gestionar capacidad digital: qué agentes utilizamos, para qué tareas, con qué autonomía y qué retorno generan. Por eso empezamos ya a hablar de *Human Capital Management + Token Capital Management*.

Pero el mayor cambio estará probablemente en el liderazgo. Dirigir ya no será solo coordinar personas y recursos, sino diseñar cómo colaboran personas, sistemas y agentes. Y eso va a exigir una capacidad fundamental: el criterio. Cuanto más inteligente sea la tecnología, más importante será el criterio humano para decidir cuándo confiar en ella, cuándo contrastarla y cómo convertir sus respuestas en mejores decisiones. ■

“El verdadero reto en España ya no es dar a conocer la IA, sino lograr la transición del piloto a la producción masiva de manera sostenible”



Entrevista
Andrés Navarro-Soto
Director de Desarrollo de Negocio de ThinkUPC

La IA y las tecnologías exponenciales están transformando los modelos de negocio y obligando a las empresas a revisar sus prioridades estratégicas. Andrés Navarro-Soto, director de Desarrollo de Negocio de ThinkUPC, analiza cómo avanzar desde la experimentación hacia una adopción capaz de generar eficiencia, confianza y una ventaja competitiva sostenible.

La Inteligencia Artificial ha dejado de ser una tecnología experimental para convertirse en una prioridad estratégica para muchas organizaciones. ¿En qué punto cree que se encuentra realmente su adopción en las empresas españolas?
Nos encontramos en una fase de clara asimetría y transición acelerada. La adopción ha superado la mera fase de curiosidad o experimentación aislada, pero la implantación efectiva en el tejido productivo es aún heterogénea. Mientras que las grandes empresas muestran tasas de penetración elevadas al contar con estructuras consolidadas, el tejido de pymes y microempresas se halla todavía en fases iniciales de uso funcional y exploratorio. El verdadero reto en España ya no es dar a conocer la tecnología, sino lograr la transición del piloto a la producción masiva de manera sostenible, estructurada y gobernada.

En un contexto de creciente competencia global, ¿hasta qué punto esta tecnología se ha convertido en un verdadero factor diferencial para la competitividad de las empresas? ¿Qué características concretas comparten aquellas organizaciones que están consiguiendo convertir la IA en una ventaja competitiva sostenible?
La IA se ha convertido en una palanca crítica de competitividad y eficiencia en un entorno de mercado exigente. No obstante, la ventaja competitiva no reside únicamente en disponer de la tecnología -puesto que los modelos son accesibles para todos-, sino en la capacidad de integrarla en el propio negocio.

Las organizaciones que están logrando ventajas competitivas sostenibles comparten cuatro características distintivas:

- **Gobernanza de datos sólida:** cuentan con arquitectura e información interna estructurada, limpia y accesible.
- **Alineación con el negocio:** evalúan la viabilidad técnica, funcional y económica de cada caso de uso antes de ejecutarlo.
- **Neutralidad y flexibilidad tecnológica:** adaptan modelos e infraestructuras según coste de inferencia y rendimiento, evitando ataduras.
- **Orientación al retorno:** miden el impacto mediante KPIs claros (eficiencia, mitigación de riesgos y satisfacción del cliente).

¿Cómo está cambiando la IA la manera en que las organizaciones diseñan sus procesos y toman decisiones? ¿Qué papel juegan el liderazgo, la cultura y la capacitación de los equipos en una implantación de IA?
La IA reconfigura la toma de decisiones al transformar el análisis de datos dispersos en capacidades predictivas y de síntesis en tiempo real. Los procesos dejan de ser lineales y reactivos para convertirse en flujos asistidos por agentes inteligentes que automatizan tareas complejas e incrementan la precisión operativa. Y en esta transformación, la dimensión humana es determinante:

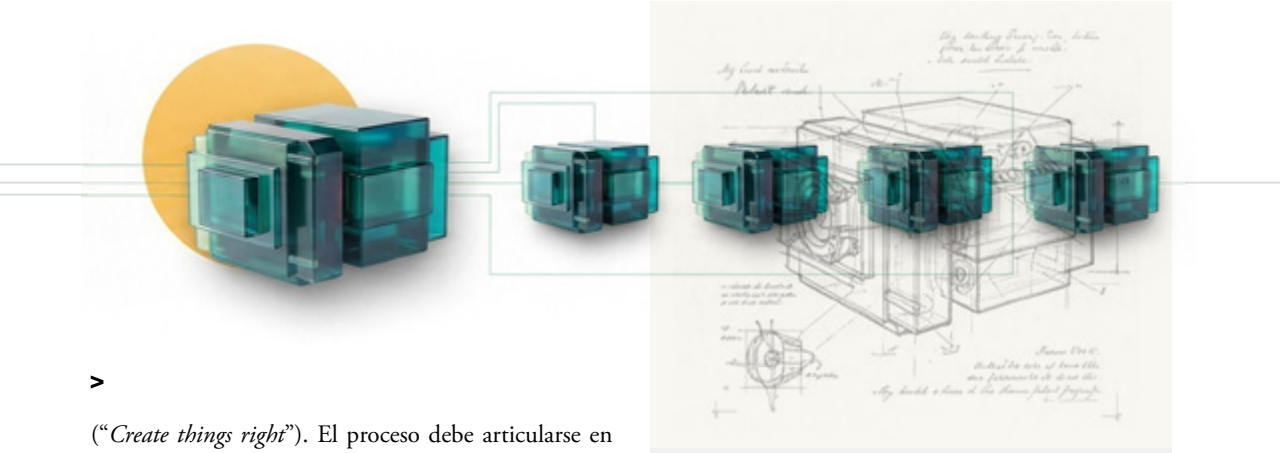
- **Liderazgo visionario:** requiere directivos respaldados por comités de seguimiento que gestionen riesgos, aprueben hojas de ruta y alineen la inversión.
- **Cultura y gestión del cambio:** es crucial reducir resistencias garantizando que la IA actúe como un amplificador del talento humano.
- **Capacitación (*Up-skilling* y *Re-skilling*):** es imperativo diseñar itinerarios formativos segmentados por roles para capacitar a los equipos en el uso efectivo y seguro de estas herramientas.

> “El error principal consiste en abordar la IA como un proyecto estrictamente tecnológico y desconectado del negocio. Esto deriva frecuentemente en la parálisis por la prueba de concepto”

Durante los últimos años ha existido un gran interés en la implementación de la IA en procesos empresariales, pero también cierta confusión sobre cómo trasladarla al negocio. ¿Cuál es el principal error que están cometiendo las organizaciones cuando inician este proceso de transformación?
El error principal consiste en abordar la IA como un proyecto estrictamente tecnológico y desconectado del negocio. Esto deriva frecuentemente en la “*parálisis por la prueba de concepto*”: la creación de múltiples pilotos aislados que generan entusiasmo inicial pero que jamás se escalan ni integran en los procesos corporativos. Asimismo, suele incurrirse en fallos como la falta de preparación previa de la infraestructura de datos, la ausencia de criterios para medir el retorno económico (ROI) o el descuido de la gestión del cambio organizativo.

Muchas compañías empiezan implantando herramientas concretas, mientras que otras optan por definir primero una estrategia global. Desde vuestra experiencia, ¿qué enfoque ofrece mejores resultados y por qué? ¿Cuáles son las fases de madurez estratégica para adoptar la IA?
Comenzar implantando herramientas aisladas sin una visión de conjunto genera silos informáticos, riesgos de seguridad y costes ineficientes. El enfoque idóneo adopta una metodología estructurada de extremo a extremo -como la del *Diamante Doble*-, donde se analiza y prioriza qué aportar al negocio (“*Create the right thing*”) antes de diseñar e implementar la tecnología

>



>

("*Create things right*"). El proceso debe articularse en tres fases de madurez estratégica:

1. **Entender:** formación ejecutiva, vigilancia tecnológica, constitución de la Oficina de IA y definición de principios éticos.
2. **Probar, Mostrar, Crear:** identificación y priorización de casos de uso mediante análisis de viabilidad, validando prototipos y MVPs.
3. **Extender:** escalado de soluciones a producción, implementación de MLOps y AIOps, y adopción de arquitecturas agénticas.

La confianza se ha convertido en un elemento clave cuando hablamos de inteligencia artificial. ¿Cómo pueden las empresas garantizar un uso seguro, ético y responsable de estas tecnologías sin frenar la innovación?
Para innovar sin asumir riesgos inaceptables, las empresas deben adoptar el principio de "***Trust by Design***" (confianza desde el diseño). La ética, la ciberseguridad y el cumplimiento normativo deben ser pilares constitutivos desde la fase conceptual de cualquier iniciativa, y no controles añadidos a posteriori. Esto implica implementar un modelo de gobernanza que contemple:

- Privacidad estricta y protección de los datos corporativos.
- Transparencia y supervisión humana en las respuestas del sistema (*Human-in-the-loop*).
- Evaluación de sesgos y riesgos operativos.
- Auditorías continuas y observabilidad post-despliegue para garantizar la precisión y alineación normativa. ■

Desde ThinkUPC acompañáis a empresas de distintos sectores en sus procesos de transformación digital. ¿Cuáles son las principales tendencias comunes que estáis detectando en las organizaciones que recurren a vosotros?
En los proyectos de acompañamiento a empresas de diversos sectores, observamos 4 tendencias claras:

- **Evolución hacia la IA Agéntica:** transición desde chatbots documentales simples hacia asistentes y agentes inteligentes interconectados (vía MCP) capaces de ejecutar tareas automatizadas en múltiples sistemas.
- **Exigencia de ROI y eficiencia de costes:** priorización de casos de uso alineados con métricas de negocio y optimización del TCO ajustando los costes de inferencia.
- **Gestión integral del talento:** reconocimiento de que la adopción tecnológica requiere evaluaciones de competencias y plataformas de aprendizaje (*LXP/TXP*) para transformar el puesto de trabajo.
- **Gobernanza y seguridad proactivas:** demanda creciente de marcos de control que aporten tranquilidad regulatoria antes de poner modelos en producción.





“La pregunta decisiva es: ¿Qué está haciendo tu empresa mucho mejor gracias a la IA?”

Entrevista
Olivia Trilles
Board of Directors Rep.
y Directora de AI Adoption Services en AuraQuantic

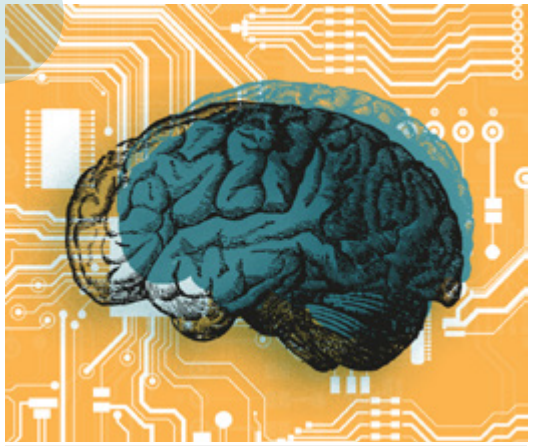
La adopción de la IA avanza con rapidez, pero convertirla en resultados de negocio exige algo más que incorporar nuevas herramientas. Olivia Trilles, Board of Directors Rep. y Directora de AI Adoption Services en AuraQuantic, analiza cómo pasar de usos individuales a mejoras reales en los procesos y por qué los datos, la formación y el aprendizaje continuo son clave para extender la IA en las organizaciones.

Según McKinsey, el 88 % de los encuestados afirma que su organización utiliza IA regularmente en, al menos, una función, pero solo el 39 % declara un impacto en el resultado operativo de la empresa. ¿Qué explica esa distancia entre utilizar IA y obtener un beneficio empresarial?
Los primeros usos de la IA suelen surgir de las propias personas: alguien prepara una presentación más rápido o analiza un documento en menos tiempo. Son mejoras valiosas, pero una persona más productiva no significa necesariamente una empresa más productiva. Para dar ese paso hay que mirar más allá de la tarea individual. Cuando hablamos con los responsables de área, las preguntas cambian: qué proceso queremos mejorar, dónde está el cuello de botella y qué resultado buscamos. A partir de ahí, podemos aprovechar lo que las personas ya han aprendido y aplicarlo a una forma de trabajar compartida. Esa es la diferencia entre sumar pequeños ahorros individuales y mejorar el funcionamiento de un equipo o de la empresa.

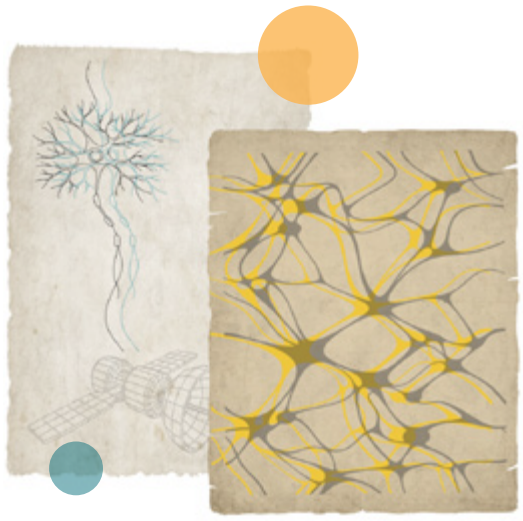
¿Cómo se pasa de ahorrar tiempo en tareas individuales a mejorar un proceso completo? ¿Por dónde debería empezar una organización?
Empezaría por un proceso concreto y un resultado que impacte en el negocio. Pensemos en la resolución de una incidencia: utilizar IA para redactar la respuesta puede ahorrar tiempo a quien la gestiona. Pero quizá el mayor margen de mejora esté en cómo llega la incidencia, cómo se asigna, cuánto tarda en resolverse o cómo se documenta para evitar trabajo duplicado. Hay que escuchar a quienes realizan esas tareas y, al mismo tiempo, implicar a quien conoce el proceso de principio a fin. Después se decide qué cambios hacen falta y cuáles necesitan IA. Revisar el conjunto suele revelar oportunidades que no se ven cuando cada persona optimiza únicamente su parte.

En ese recorrido, ¿qué importancia tiene la calidad de los datos con los que trabajan las personas y los sistemas de IA?
Es fundamental. Si la información está dispersa, desactualizada o se registra de maneras distintas, la IA trabajará sobre una base poco fiable. El problema no se resuelve simplemente eligiendo un modelo más potente. Por eso, al revisar un proceso también hay que preguntarse de dónde vienen los datos, quién los mantiene y si están disponibles para las personas adecuadas. Ordenar esa información puede parecer menos llamativo que incorporar un agente, pero con frecuencia es lo que permite que una mejora funcione de verdad y se pueda extender a otros equipos.

>



Con tantas herramientas, modelos y agentes disponibles, ¿cómo decidir dónde aporta valor la IA y dónde conviene recurrir a una solución más sencilla?
La primera pregunta debería ser: “**¿Para qué necesitamos IA aquí?**”. Si hay que interpretar documentos, trabajar con información no estructurada o encontrar patrones, puede aportar mucho. Si el problema se resuelve con una regla, una integración o una automatización convencional, introducir IA puede añadir costes y controles innecesarios. También **debemos ajustar la solución al caso**. No todas las tareas requieren el modelo más avanzado ni el mismo grado de autonomía. **Hay que considerar qué datos podrá consultar, cómo se comprobará el resultado, cuánto costará su uso y qué ocurrirá si se equivoca**. Aprovechar bien la IA también implica saber cuándo no utilizarla.



"La adopción de la IA no se instala, se aprende. Y como la tecnología cambia, se vuelve a aprender"

Según una encuesta global de BCG de 2026, solo el 36 % de los participantes considera que ha recibido formación suficiente para las nuevas capacidades que necesita. ¿Qué deben hacer las empresas, además de dar acceso a herramientas, para que las personas aprendan a aplicarlas en su trabajo y mantengan ese aprendizaje?

Dar acceso es fácil; incorporar una herramienta al trabajo cotidiano requiere acompañamiento. Una formación general puede despertar interés, pero el cambio llega cuando cada persona aprende a utilizar la IA en tareas reales que hace con frecuencia. Y esas tareas son distintas en Recursos Humanos, Finanzas o Atención al Cliente. Después hay que seguir: resolver dudas, compartir lo que funciona, revisar los usos y adaptar la formación a quienes empiezan y a quienes ya tienen experiencia. También debemos comprobar que el avance no se concentra únicamente en las personas más entusiastas. La adopción no se instala, se aprende. Y como la tecnología cambia, se vuelve a aprender.

¿Qué papel deben desempeñar los AI Champions, los responsables de área y el equipo que lidera la adopción para que el aprendizaje de las personas se traduzca en resultados para el negocio? ¿Cómo comprobarían que está ocurriendo?

Los AI Champions son personas de la propia organización que reciben formación específica en IA para ayudar a sus compañeros a aplicarla en su trabajo. Experimentan, resuelven dudas y comparten los casos de uso que funcionan. Además, conocen de primera mano cómo se está utilizando la IA en sus equipos. Esa cercanía resulta especialmente valiosa cuando trabajan con los responsables de área. El Champion aporta lo que ha aprendido junto a sus compañeros; el responsable aporta la visión del proceso completo, sus prioridades y sus objetivos. Así pueden detectar cuándo una idea que ayuda a una persona podría mejorar el trabajo de todo el equipo.

Para que esto no dependa solo de la iniciativa individual, hace falta un equipo que coordine la adopción. En AuraQuantic, nuestro equipo de AI Adoption forma y acompaña a los Champions, conecta a las personas adecuadas y ayuda a priorizar y seguir las oportunidades. El resultado debe comprobarse en los procesos: si se resuelven antes las incidencias, se reduce el trabajo duplicado o mejora la calidad de la respuesta. La pregunta decisiva es: "¿Qué está haciendo tu empresa mucho mejor gracias a la IA?". ■

DCOOP
Tierras con Alma
Cuidamos el Medio rural
Vivimos en el medio rural, dinamizándolo y garantizando el mantenimiento de su valor patrimonial, economía, historia, costumbres y tradiciones.
Síguenos:
www.dcoop.es





Ley 10/2025 e IA: una oportunidad para competir mejor desde la atención al cliente

La atención al cliente en España entra en una nueva etapa. A la rápida transformación impulsada por la IA se suman nuevas normas destinadas a elevar los estándares de atención, información y asistencia. En este contexto, la Ley de Atención a la Clientela (Ley 10/2025), introducida en 2025, establece como fecha límite de adaptación el 28 de diciembre de 2026. Su objetivo es garantizar una atención eficaz, accesible y ágil, así como asistencia humana personalizada cuando el cliente la solicite.

La Ley 10/2025 se aplica a dos grandes grupos. Por un lado, incluye a los proveedores de servicios esenciales en España, como suministros, transporte y servicios postales. También están incluidos los servicios de telecomunicaciones y financieros, aunque en estos sectores prevalecen las normas específicas cuando corresponda.

Por otro, la norma afecta a las empresas que operan en España y superan alguno de estos umbrales: 250 empleados, 50M€ de facturación anual o 43M€ de balance. Se aplica tanto a empresas españolas como extranjeras y con independencia de que la atención se gestione internamente o a través de terceros.

¿Qué establece la Ley?

Más allá de su alcance, la ley fija unos estándares mínimos para todos los canales de atención:

- Asistencia humana cuando el cliente la solicite: Los sistemas automatizados pueden seguir utilizándose, pero no pueden ser la única opción. El cliente debe poder solicitar atención humana en cualquier momento, incluso al inicio de una interacción automatizada. Si no es posible transferir la llamada de inmediato, la empresa deberá contactar con el cliente ese mismo día laborable.

- Respuesta en un máximo de tres minutos: El 95 % de las llamadas entrantes deberá ser atendido, de media, en un máximo de tres minutos. Además, las llamadas no podrán desconectarse simplemente por una espera prolongada.

- Gestión trazable de reclamaciones: La norma también pone el foco en la trazabilidad. Los clientes deberán recibir un código identificativo y un registro del contenido, fecha y hora de su consulta, reclamación o incidencia. Así podrán realizar un seguimiento de cómo se gestionó cada caso y cuándo se resolvió.

- Plazos de resolución y derechos lingüísticos: Las consultas, reclamaciones e incidencias deberán resolverse, con carácter general, en 15 días laborables, salvo que existan plazos sectoriales específicos. Las cuestiones relacionadas con facturación o cargos indebidos tendrán un plazo de cinco días, mientras que determinadas incidencias de continuidad en servicios esenciales deberán atenderse en dos horas.

  Las respuestas deberán ofrecerse en el idioma utilizado por el cliente, incluidas las lenguas cooficiales: catalán, euskera, gallego y aranés.

- Protección de los clientes vulnerables: La accesibilidad es otro de los ejes de la norma. La atención deberá ser inclusiva y adaptada a clientes vulnerables, entre ellos personas con discapacidad, mayores de 65 años y personas con diferentes niveles de capacidad digital.

  Las personas mayores y con discapacidad tendrán prioridad en la atención telefónica y deberán existir alternativas accesibles, como mensajería escrita instantánea o interpretación en lengua de signos cuando corresponda.

- Evidencia, evaluación y responsabilidad: Las empresas deberán poder demostrar el cumplimiento de estos estándares. Para ello, tendrán que implantar y documentar un sistema de evaluación de calidad, conservar la documentación durante al menos cinco años, publicar en su web la documentación del sistema y las auditorías y ponerla a disposición de las inspecciones oficiales. Además, estarán sujetas a una auditoría externa anual realizada por una entidad acreditada por ENAC.

  El incumplimiento puede conllevar sanciones importantes. Las infracciones muy graves pueden alcanzar multas de hasta un millón de euros, con posibles importes superiores cuando lo justifique el beneficio obtenido ilegalmente.

De la adaptación a la mejora de la experiencia de cliente con Cresta

Con una ley de amplio alcance y una fecha límite cada vez más cercana, las organizaciones tendrán que revisar cómo trasladar los nuevos requisitos a la operativa diaria. Los estándares de accesibilidad, rapidez y medición que exige la norma pueden servir también como base para mejorar la experiencia de cliente.

En ese punto entra la tecnología. Cresta combina IA y personas a través de tres pilares conectados: *AI Agent*, *Agentic Assist* y *Conversation Intelligence*.

AI Agent permite gestionar solicitudes rutinarias y de alto volumen en canales de voz y digitales mediante flujos de trabajo aprobados, manteniendo el contexto de la conversación. Cuando una petición es más compleja o el cliente solicita hablar con una persona, la interacción se transfiere a un agente humano con el historial relevante. De este modo, la automatización puede contribuir a reducir tiempos de respuesta sin eliminar el acceso a atención humana.

Agent Assist ayuda a los agentes a ofrecer una atención más personalizada al proporcionar información, orientación sobre procesos y asistencia en tiempo real. Además, genera el resumen y motivo de llamada para seguimientos y reclamaciones, evitando que el cliente tenga que repetir su situación y facilitando la continuidad entre contactos.

Conversation Intelligence permite hacer visible y medible el cumplimiento. Analiza las conversaciones entre clientes y agentes humanos o de IA para comprobar si se ha proporcionado la información adecuada y se han seguido los procesos. A partir de ese análisis, *Insights & Trends* identifica los motivos recurrentes de contacto y las fuentes de insatisfacción, mientras que las capacidades de *Quality Management* y *coaching* ayudan a detectar carencias y mejorar procesos, formación y vías de escalado.

El cumplimiento es el requisito, pero mejorar la experiencia de cliente es la oportunidad. Cresta ayuda a las organizaciones a abordar la preparación para la Ley 10/2025 combinando agentes de IA, asistencia en tiempo real y análisis de conversaciones. Organizaciones como United Airlines, Cox Communications y Marriott ya utilizan Cresta para reforzar sus operaciones de atención al cliente. ■



La ventaja humana para liderar la próxima era competitiva

Talento, cultura y aprendizaje ante un nuevo ciclo de transformación

La competitividad vuelve a poner a las personas en el centro, pero desde una perspectiva distinta. Ya no basta con atraer profesionales cualificados. En organizaciones atravesadas por la inteligencia artificial, la automatización y el cambio permanente, la diferencia está en conseguir que el talento funcione: que el conocimiento circule, los equipos aprendan, las decisiones mejoren y la tecnología amplifique -en lugar de fragmentar- la contribución humana.

¿Por qué organizaciones con profesionales igualmente capaces obtienen resultados tan diferentes? En un metaanálisis de 2024 sobre 183.806 equipos, Gallup encontró que los situados en el cuartil superior de compromiso registraban, frente a los del inferior, un 23 % más de rentabilidad, un 18 % más de productividad en ventas y un 14 % más en producción. El dato desplaza el debate desde la disponibilidad de talento hacia la capacidad para organizarlo.

Lynda Gratton, Profesora de Management Practice en London Business School, advierte contra la tentación de equiparar productividad individual y empresarial. Las organizaciones generan valor mediante coordinación, colaboración y toma de decisiones. De ahí una distinción especialmente relevante: “La IA puede hacer que las personas sean más productivas. Pero solo el rediseño del trabajo puede hacer que las organizaciones sean más productivas”. Automatizar una tarea puede hacerla más rápida sin mejorar necesariamente el sistema en el que se integra. La ventaja aparece cuando tecnología, procesos y personas se reorganizan para eliminar fricciones, agilizar decisiones y aprovechar mejor el conocimiento. Es el paso de tener talento a convertirlo en capacidad organizativa.

La cultura también produce

Ese salto tiene mucho que ver con la cultura. No como declaración de valores, sino como el conjunto de comportamientos que determina cómo se trabaja realmente: qué sucede cuando alguien discrepa, cómo se afronta un error, quién puede decidir o si la información se comparte. Juan Mancisidor, Director General de Fabrika, habla de organizaciones más “efectivas, afectivas y adaptativas” y sitúa el foco en cultura, relaciones y confianza. Amy Edmondson, Profesora de Harvard

>



>

Business School, por su parte, añade otro elemento: la seguridad psicológica no significa rebajar la exigencia. Cuando existe libertad para hablar, reconocer un problema o cuestionar una decisión y, al mismo tiempo, se mantienen estándares elevados, los equipos entran en lo que denomina zona de aprendizaje o de alto rendimiento.

También conviene mirar qué ocurre cuando la capacidad disponible se erosiona. En España, la tasa de absentismo alcanzó el 7,62 % de las horas pactadas en el primer trimestre de 2026, según Adecco Institute; 5,90 puntos correspondieron a incapacidad temporal. No puede leerse como falta de compromiso, pero sí recuerda que salud, organización del trabajo y disponibilidad real de las plantillas forman parte de la productividad.

Liderar cuando la tecnología acelera

Cuando el conocimiento está más distribuido y los ciclos tecnológicos y de mercado se acortan, concentrar respuestas y decisiones en unas pocas personas resulta menos viable. Liderar gana valor como capacidad para dar contexto, marcar prioridades, distribuir responsabilidad y conseguir que otros decidan con criterio. Ana Camacho, Directora General de Inser Robótica, lo resume así: “La IA acelerará muchas decisiones, pero también exigirá más criterio. La tecnología dará más capacidad, pero no sustituirá la responsabilidad”. La tecnología amplía lo que una organización puede hacer; no resuelve por sí sola quién decide, con qué criterio ni cómo se comparte el conocimiento.

En España, la tasa de absentismo alcanzó el 7,62 % de las horas pactadas en el primer trimestre de 2026, según Adecco Institute; 5,90 puntos correspondieron a incapacidad temporal

Dave Ulrich, Profesor Rensis Likert de la Ross School of Business de la Universidad de Michigan, apunta en la misma dirección: la IA puede mejorar las decisiones, pero necesita combinarse con inteligencia humana -empatía, visión de futuro y capacidad para construir relaciones-. El reto deja así de ser personas frente a tecnología. Es organizarlas juntas. Y ahí cambia también el liderazgo: menos dependencia de quien posee todas las respuestas y más capacidad para conectar conocimientos dispersos, sostener conversaciones difíciles y transformar autonomía en responsabilidad.

Aprender antes de quedarse atrás

Las capacidades necesarias tampoco permanecen estables. El informe ‘*Competitividad y Talento: Hoja de ruta hacia las Habilidades del Futuro*’, de Forética, estima que Europa podría necesitar hasta 12 millones de transiciones profesionales de aquí a 2030. Recoge además que el 39 % de las habilidades básicas cambiará o quedará obsoleto y que el 74 % de las organizaciones tiene dificultades para encontrar el talento que necesita.

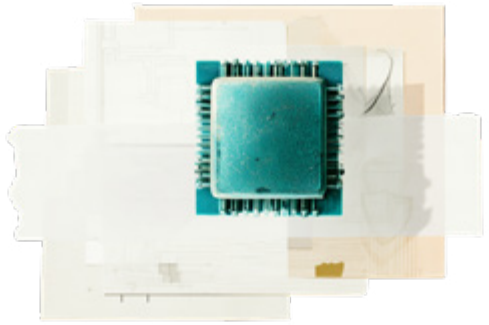
¿Qué capacidades ganarán peso? La respuesta combina dominio tecnológico y capacidades humanas. En el terreno técnico, la IA y el *big data* encabezan las habilidades de crecimiento más rápido, seguidas por redes y ciberseguridad, alfabetización tecnológica y conocimientos ligados a la transición ambiental. Junto a ellas aparecen pensamiento analítico y creativo, resiliencia, flexibilidad, curiosidad, aprendizaje permanente, liderazgo, influencia social y pensamiento sistémico. Empatía, escucha activa y capacidad para colaborar completan un perfil en el que la sofisticación tecnológica tendrá que convivir con habilidades cognitivas e interpersonales.

En términos empresariales, esto apunta hacia profesionales menos definidos por una única especialidad: personas capaces de trabajar con IA y datos, pero también de cuestionar un resultado; especialistas que sepan conectar su disciplina con otras; y líderes preparados para decidir en contextos ambiguos, movilizar equipos y gestionar cambios sucesivos. Gratton añade el criterio, la creatividad, la empatía, el razonamiento ético y la capacidad para desenvolverse en la ambigüedad. Saber formular una mejor pregunta, interpretar una situación compleja o comprender el contexto puede resultar tan importante como manejar la herramienta.

Contratar tampoco bastará para cerrar una brecha de esa magnitud. Los expertos de Forética señalan que el 85 % de las empresas planea reforzar sus programas de aprendizaje, mientras Gratton insiste en que, en carreras profesionales más largas y atravesadas por sucesivas oleadas tecnológicas, aprender no puede reducirse a cursos puntuales: necesita integrarse en el propio trabajo.

La batalla por el talento seguirá librándose fuera, en un mercado que exige perfiles cada vez más especializados. Pero una parte decisiva se jugará dentro: en la capacidad para desarrollar a quienes ya están, transferir conocimiento, generar confianza, combinar experiencias y construir equipos capaces de aprender al ritmo de la transformación.

>



En el terreno técnico, la IA y el *big data* encabezan las habilidades de crecimiento más rápido, seguidas por redes y ciberseguridad, alfabetización tecnológica y conocimientos ligados a la transición ambiental

>

El liderazgo también se diseña

Desarrollar talento, transferir conocimiento y aprender más rápido exige también otra forma de liderazgo. No basta con pedir a los directivos que incorporen nuevas habilidades; hay que revisar cómo las organizaciones seleccionan, preparan y evalúan a quienes ocupan posiciones de responsabilidad. El World Economic Forum plantea en su informe *'Next Generation Leadership for a World in Transformation'*, publicado en 2026, que los modelos construidos para entornos más estables y jerárquicos pierden eficacia ante un escenario definido por la aceleración tecnológica, la incertidumbre y unas interdependencias cada vez mayores. La cuestión, por tanto, no es únicamente encontrar mejores líderes, sino construir mejores sistemas de liderazgo.

El informe identifica cuatro palancas para hacerlo: quién accede al liderazgo, cómo se prepara, cómo toma decisiones y qué legado deja. La primera obliga a revisar procesos que tienden a premiar el éxito pasado, la visibilidad o perfiles semejantes a quienes ya ocupan posiciones de responsabilidad, frente a cualidades como la adaptabilidad, la integridad o la preparación para desafíos emergentes. La segunda amplía el desarrollo directivo más allá del conocimiento técnico para incorporar razonamiento ético, resiliencia, empatía, autoconocimiento y capacidad de anticipación.

También cambia la manera de decidir. Frente a modelos basados en información relativamente estable y líneas claras de autoridad, la complejidad exige combinar análisis con criterio, escucha y capacidad para integrar perspectivas diferentes. Y obliga a revisar qué se recompensa: entre los jóvenes líderes consultados para el informe, el 81 % considera que quienes lideran hoy no reciben suficientes incentivos para priorizar resultados de largo plazo frente a ganancias inmediatas.

El liderazgo se convierte así en una infraestructura de adaptación. Permite traducir conocimiento en decisiones, convertir autonomía en acción coordinada y sostener una dirección cuando cambian las condiciones. Y ahí se cierra buena parte del círculo de la competitividad: atraer talento seguirá siendo importante, pero la ventaja aparecerá cuando una organización sea capaz de desarrollarlo, conectarlo, hacerlo aprender y darle un marco de liderazgo que convierta todo ese potencial en capacidad colectiva. ■

Competir desde el talento: el reto de las pymes españolas



Rubén Castro
Director de Adecco Staffing

Hablar de competitividad en España es hablar necesariamente de nuestras pymes. Estas representan más del 99 % del tejido empresarial y generan dos de cada tres puestos de trabajo. Por eso, cualquier debate sobre productividad, digitalización o futuro del empleo debería preguntarse primero qué necesitan nuestras pequeñas y medianas empresas para crecer y competir.

Durante demasiado tiempo hemos asociado la competitividad fundamentalmente a costes y precios, pero esa ecuación es mucho más compleja. Una pyme competitiva es aquella capaz de adaptarse con rapidez, incorporar tecnología con sentido, encontrar las capacidades que necesita y, sobre todo, conseguir que el equipo evolucione al mismo ritmo que su negocio.

La digitalización es un buen ejemplo. No consiste simplemente en incorporar nuevas herramientas. Digitalizar un proceso ineficiente solo consigue hacer más rápido un proceso que sigue siendo ineficiente. La verdadera transformación empieza por preguntarnos para qué queremos utilizar la tecnología y qué cambios necesitamos introducir en nuestra organización para aprovecharla.

Encontrar los perfiles que necesitan

Y ahí las personas son determinantes. Uno de los principales problemas de las pymes españolas es precisamente encontrar los perfiles que necesitan. Competir con las grandes compañías únicamente a través del salario resulta difícil, pero las pymes cuentan con otras fortalezas para atraer y fidelizar talento: cercanía, capacidad de decisión, conocimiento del negocio o posibilidad de ofrecer proyectos en los que cada profesional pueda percibir de forma mucho más directa su contribución.

También debemos cambiar nuestra manera de abordar la escasez de talento. No siempre podremos encontrar fuera las capacidades que necesitamos: muchas veces tendremos que desarrollarlas dentro. El *upskilling* y el *reskilling* se convierten en herramientas de competitividad. Formar, reconvertir y acompañar a las personas permite cubrir nuevas necesidades y, al mismo tiempo, reforzar su compromiso con la empresa.

En todo este proceso, el liderazgo será decisivo. En una pyme, el impacto de quien dirige la organización se multiplica: marca la cultura, la velocidad del cambio y la capacidad de los equipos para probar, aprender y mejorar.

El futuro no será necesariamente de las empresas más grandes, sino de aquellas capaces de aprender y adaptarse mejor. Para nuestras pymes, ganar competitividad significa profesionalizarse y crecer sin perder aquello que precisamente las hace diferentes: su cercanía, su agilidad y su conocimiento de las personas y del negocio. Y en Adecco somos expertos en acompañar a nuestras pymes en todos sus retos. ■

“La gestión del talento debe pasar de administrar colectivos a anticipar capacidades”



Entrevista
Susana Marcos
CEO-Managing Partner
de Peoplematters

Convertir el talento en una verdadera ventaja competitiva exige conectar estrategia, innovación, recompensa, tecnología y gestión de personas. Susana Marcos, CEO-Managing Partner de Peoplematters, analiza cómo deben evolucionar las organizaciones para reforzar su capacidad de ejecución y adaptación.

¿Qué distingue hoy a las organizaciones que consiguen convertir su capital humano en capacidad de ejecución y, en última instancia, en una ventaja competitiva sostenible?
Las distingue, sobre todo, la coherencia. No tratan la estrategia de personas como una agenda paralela, sino como una parte inseparable de las decisiones de negocio. Entienden que la estrategia solo genera valor cuando puede ejecutarse y que dicha ejecución depende, en última instancia, de las personas y de la organización. Las organizaciones que mejor ejecutan suelen compartir una característica adicional: son capaces de priorizar. En entornos marcados por la incertidumbre, la velocidad y la proliferación de iniciativas, tienen la capacidad de concentrar recursos, talento y energía en aquello que realmente mueve los indicadores clave del negocio. En la práctica, estas organizaciones logran que cada persona entienda no solo qué debe hacer, sino para qué, con qué prioridades y cómo contribuye al resultado colectivo. Esa conexión entre propósito, contribución y resultado es uno de los mayores generadores de compromiso y rendimiento.

¿Qué condiciones de cultura, liderazgo y diseño organizativo permiten transformar el conocimiento de los profesionales en innovación con impacto real en la competitividad del negocio?
La innovación aparece cuando el conocimiento puede circular, combinarse y convertirse en decisiones. Para ello se necesita una cultura que permita cuestionar lo establecido, aprender del error y debatir con exigencia sin penalizar la discrepancia. Pero la cultura, por sí sola, no basta. Los líderes deben formular retos relevantes, dar contexto, proteger espacios de experimentación y, al mismo tiempo, exigir resultados. La innovación necesita libertad, pero también dirección.

“La innovación aparece cuando el conocimiento puede circular, combinarse y convertirse en decisiones”

Peoplematters defiende una visión de la recompensa que va más allá del salario y que puede influir en comportamientos, compromiso y ejecución de la estrategia. ¿Cómo deberían evolucionar los modelos de retribución y recompensa?
Los modelos de recompensa deben evolucionar desde una lógica centrada en pagar “puestos” hacia otra que reconozca la contribución, las capacidades críticas y la creación de valor sostenible. Esto no significa complejidad, sino mayor claridad. La organización debe explicar qué recompensa, por qué y con qué criterios. La retribución fija ha de ser competitiva y equitativa; la variable, estar vinculada a resultados realmente influenciables y combinar objetivos financieros, operativos y de transformación; y el reconocimiento debe llegar con cercanía y oportunidad. Recompensar bien no es pagar más de forma indiscriminada: es orientar mejor los esfuerzos, reconocer de manera creíble y reforzar una relación equilibrada entre contribución, resultados y oportunidades.

La IA está obligando a revisar procesos, roles y formas de trabajar. ¿Cómo han de abordar las empresas esta transformación para que la IA contribuya realmente a mejorar productividad, capacidad de adaptación y competitividad?
La conversación sobre IA debe empezar por el negocio, no por la herramienta. La primera pregunta no es qué puede automatizarse, sino dónde se pierde tiempo, calidad o capacidad de respuesta y qué decisiones podrían mejorar con más información y mayor capacidad para explotarla. Me atrevo a afirmar que la experiencia nos demostrará que las organizaciones que obtengan mejores resultados serán aquellas que aborden la IA como una palanca de transformación empresarial y no como un proyecto exclusivamente tecnológico. A partir de ahí, conviene rediseñar procesos completos, no añadir tecnología sobre formas de trabajo ineficientes. Esto implica revisar tareas, responsabilidades, controles, perfiles y criterios de decisión, preservando la supervisión humana allí donde sea necesaria. La responsabilidad es indelegable. La IA generará ventaja cuando amplíe el criterio profesional, acelere la colaboración y libere capacidad para actividades de mayor valor, no cuando se limite a sustituir tareas de manera aislada.

Desde tu punto de vista experto, ¿hacia dónde debería evolucionar la gestión estratégica del talento para convertir el potencial individual en rendimiento colectivo y ventaja competitiva?
La gestión del talento debe pasar de administrar colectivos a anticipar capacidades. El punto de partida es la estrategia: qué escenarios contempla el negocio, qué capacidades serán diferenciales y en qué posiciones una brecha de competencia tendría mayor impacto. También debe observar el talento de forma más dinámica. El potencial no es una etiqueta permanente, sino una posibilidad que depende del contexto, las experiencias y la calidad del liderazgo. En última instancia, la gestión estratégica del talento consiste en asegurar que la organización dispone, en cada momento, de las capacidades necesarias para ejecutar su estrategia presente y construir su futuro. ■



“Hay que descender al terreno y entender qué necesitan realmente las personas trabajadoras”

Entrevista
Antonio Pérez
Secretario General de la Confederación Sindical Independiente FETICO

La transformación tecnológica, la recualificación profesional y los cambios en el mercado laboral obligan a revisar algunas estructuras tradicionales del empleo para reforzar la competitividad, la empleabilidad y la capacidad de adaptación del conjunto de la economía. Antonio Pérez, Secretario General de FETICO, pone el foco en una negociación colectiva más ágil, una formación conectada con las necesidades reales y un sindicalismo orientado a construir soluciones para trabajadores y empresas.

¿Considera necesario que el actual sistema de negociación colectiva gane agilidad y capacidad de adaptación para responder mejor a las nuevas necesidades de empresas y trabajadores?
El sistema de negociación colectiva es muy complejo e ineficaz porque tenemos un mapa con 4.500 convenios colectivos y un acuerdo nacional que después tiene que descender a todas esas realidades. Por eso, desde FETICO creemos que debería subdividirse por grandes sectores productivos. Si ese gran acuerdo se dividiera en diez mesas sectoriales, con los sindicatos más representativos de cada ámbito, se facilitaría el paso posterior a los 4.500 convenios. Lo importante sería activar la negociación colectiva y hacerla más operativa.

La Inteligencia Artificial va a transformar empleos, tareas y perfiles profesionales. ¿Cómo deberían anticiparse empresas, trabajadores y sindicatos para gestionar esta transición y aprovechar las nuevas oportunidades que pueda generar?
Toda la estrategia con referencia a la IA debe concebirse desde el aprovechamiento de las oportunidades que va a generar. No podemos entender su impacto en el mercado laboral únicamente como una cuestión de protección de los puestos de trabajo, porque va a transformar modelos de trabajo y, con ello, también empleos. Al mismo tiempo, se van a generar otros nuevos. Por tanto, la IA exige una visión de futuro, una visión integral y que todos los stakeholders estén compenetrados para poder mutar de un modelo a otro.

“Muchos de los nuevos empleos estarán vinculados a capacidades tecnológicas y hoy existen brechas importantes de género y edad”

En un mercado laboral sometido a cambios cada vez más rápidos, ¿qué papel deben desempeñar la formación y la recualificación para mejorar la empleabilidad y responder a las nuevas necesidades de talento de las empresas?
Toda la formación profesional que se dé a través del SEPE, que es la que todos pagamos, debería ser súper práctica, súper ágil y súper adaptada a la necesidad. Para ello, hay que descender al terreno de juego y analizar qué necesitan realmente las personas trabajadoras. La adaptación tecnológica es absolutamente necesaria porque permite moverse entre sectores: si tienes conocimientos de herramientas de inteligencia artificial, herramientas tecnológicas y habilidades prácticas, puedes trabajar hoy en un sector y mañana en otro.

El absentismo se ha convertido en uno de los grandes desafíos del mercado laboral. ¿Qué medidas considera prioritarias para abordar sus causas sin perder de vista el bienestar de las personas y la sostenibilidad de las organizaciones?
Lo primero para abordar el problema del absentismo es asumir que existe, porque cada día hay más personas enfermas y eso tiene un doble impacto: sobre la propia persona y sobre quienes permanecen en su puesto de trabajo. El aumento de las enfermedades de ámbito psicológico ha contribuido de forma importante al crecimiento del absentismo y la Seguridad Social no está preparada para asumir toda la entrada de enfermedades de ámbito mental y psicológico. En este contexto, otra posibilidad muy útil sería la reincorporación progresiva, especialmente en este tipo de bajas.



En un escenario marcado por la transformación tecnológica y los nuevos modelos de trabajo, ¿cómo debe evolucionar el sindicalismo para seguir aportando valor a los trabajadores y contribuir también a la competitividad de las empresas?
Tenemos que asumir que en España tenemos un modelo sindical muy conflictivo y muy atomizado. Tenemos 540 sindicatos y, al mismo tiempo, unos índices de afiliación muy bajos. Para mí, la regeneración no pasa por eliminar lo que existe, sino por conservar lo bueno, como la gran cobertura sindical, y acercarlo a la realidad de las personas para hacerlo más eficiente. También hay que abrir el espectro sindical y dar la oportunidad a que más gente pueda decidir qué tipo de representación quiere. Eso no significa renunciar a negociar duramente, sino construir soluciones con un enfoque común. La diversidad de ideas construye mejores soluciones. ■

“En un entorno marcado por la IA, necesitaremos la combinación de capacidades humanas, conocimiento de negocio y alfabetización digital”



Entrevista
Rocío Millán
Directora Comercial y de Servicio Corporativo de Grupo Adecco

La Inteligencia Artificial ya está cambiando la forma en que las empresas trabajan, compiten y gestionan el talento. Para Rocío Millán, Directora Comercial y de Servicio Corporativo de Grupo Adecco, no se trata de una tendencia pasajera, sino de una transformación estructural que obligará a rediseñar procesos, desarrollar nuevas capacidades y reforzar aquellas habilidades humanas que la tecnología no puede sustituir.

La IA está transformando rápidamente el mercado laboral. ¿Estamos ante una tecnología que también pasará de moda o ante un cambio mucho más profundo en nuestra forma de trabajar?

Estamos ante un cambio estructural, no ante una moda tecnológica. La IA está redefiniendo cómo las empresas compiten, organizan el trabajo y generan valor: automatiza tareas, transforma procesos, modelos operativos y la relación entre tecnología y talento. La diferencia no estará entre quienes usen IA y quienes no, sino entre quienes incorporen herramientas aisladas y quienes sepan integrarla estratégicamente. Esto exige rediseñar procesos, desarrollar capacidades y convertir el tiempo liberado en productividad, innovación y mejores decisiones. El reto es también humano y organizativo: preparar a las personas, impulsar una adopción responsable y lograr que la transformación genere mejores empleos y nuevas oportunidades.

¿Es la IA una palanca de competitividad para las empresas?

Sí, puede ser una palanca decisiva de competitividad cuando deja de ser una iniciativa tecnológica y se integra en la estrategia de negocio. Su valor no está solo en automatizar o reducir costes, sino en ganar agilidad, escalar capacidades, mejorar decisiones y diferenciar la propuesta al cliente. La pregunta clave no es cuánto se invierte, sino qué problemas resuelve y qué impacto genera en crecimiento, productividad, calidad y velocidad. Capturar ese valor requiere rediseñar procesos de principio a fin, disponer de buenos datos, adaptar el modelo operativo y desarrollar capacidades. La ventaja sostenible será integrarla antes y mejor que los competidores, escalarla con una gobernanza responsable y convertirla en resultados tangibles. La IA no sustituye la estrategia: multiplica la capacidad de ejecutarla.

¿Y qué habilidades van a ganar valor en un mercado laboral en el que conviviremos cada vez más con la Inteligencia Artificial?

En un entorno donde la IA será accesible para todos, ganarán valor las capacidades difíciles de replicar: criterio, pensamiento crítico, creatividad, empatía, colaboración y comprensión del contexto. También será esencial saber trabajar con la IA: formular buenas preguntas, interpretar resultados, detectar errores o sesgos y traducir información en decisiones. Necesitaremos la combinación de capacidades humanas, conocimiento de negocio y alfabetización digital. Para las empresas, el reto será anticipar las capacidades necesarias, rediseñar roles, facilitar la movilidad y crear aprendizaje continuo. Si la IA asume tareas rutinarias que hoy ayudan a los jóvenes a adquirir experiencia, habrá que crear nuevas vías para desarrollar criterio y autonomía. Competirán mejor las personas y organizaciones que sepan evolucionar con la tecnología.

¿Cómo está aplicando el Grupo Adecco esta transformación dentro de su actividad cotidiana?

En el Grupo Adecco entendemos la IA como una palanca para transformar nuestra propuesta de valor y mejorar la experiencia de candidatos, clientes y profesionales. La aplicamos desde la identificación y adecuación de talento hasta procesos administrativos y el apoyo a consultores, con el objetivo de ganar agilidad y dedicar más tiempo al conocimiento, el criterio y la cercanía. Un ejemplo es Reverse Matching, que analiza el perfil profesional y recomienda oportunidades compatibles, manteniendo siempre en la persona la decisión de inscribirse. Nuestro principio es claro: la IA debe ampliar las capacidades humanas, no sustituirlas. Por eso combinamos innovación, supervisión humana, gobernanza y uso responsable de los datos.

> “Liderarán no quienes incorporen más tecnología, sino quienes la conviertan en productividad, mejores decisiones, oportunidades profesionales y una experiencia más humana”



¿Y cómo está cambiando la IA los procesos de selección? ¿Podremos llegar a procesos completamente automatizados?

La IA hace los procesos de selección más ágiles, precisos y personalizados mediante el análisis de información, la identificación de perfiles, la adecuación entre personas y oportunidades y la automatización administrativa. Así, los profesionales de RRHH pueden centrarse en comprender motivaciones, potencial y expectativas, y en interpretar mejor las necesidades de las empresas. Aunque veremos mayores niveles de automatización, no creemos que el objetivo sea una selección completamente automatizada. Seleccionar implica decisiones que afectan a la trayectoria de una persona y al futuro de una organización; requiere contexto, conversación, criterio y responsabilidad. Concebimos la IA como un copiloto que amplía las capacidades del profesional pero con supervisión humana, transparencia, protección de datos y evaluación de sesgos.

Si tuvieras que señalar el gran reto para los próximos años, ¿cuál sería?

Será que la capacidad de adaptación de personas y organizaciones avance al ritmo de la tecnología. El impacto de la IA dependerá de integrarla en la estrategia, transformar los modelos de trabajo y preparar al talento. Liderarán no quienes incorporen más tecnología, sino quienes la conviertan en productividad, mejores decisiones, oportunidades profesionales y una experiencia más humana. La transformación será positiva si el avance de la IA se traduce también en progreso para las personas y en un mercado laboral más inclusivo, competitivo y sostenible. ■

La ventaja competitiva que no aparece en el balance



Juan Mancisidor
Director de Fabrika
Centro de Alto Rendimiento para la Transición Cultural de las Organizaciones

La ventaja competitiva de una empresa no aparece siempre en su balance. Reside también en su capacidad para construir una organización ágil, colaborativa y preparada para adaptarse al cambio.

Podemos disponer de buenas estrategias, tecnologías, recursos y talento, pero ante un entorno que cambia rápidamente, ¿cómo responde nuestra organización ante lo incierto?

La respuesta tiene mucho que ver con su cultura

La cultura es el conjunto de reglas, valores, hábitos y formas de relacionarnos que hemos ido construyendo a lo largo del tiempo y que condicionan cómo percibimos lo que ocurre, cómo conversamos, cómo tomamos decisiones y cómo actuamos. Lo que determina la diferencia entre lo que queremos y lo que realmente sucede.

Tiene elementos muy visibles: estructuras, procedimientos, protocolos, manuales, valores declarados o formas establecidas de trabajar. Pero también otros menos evidentes: relaciones con diferentes grados de confianza, afinidad e influencia; o reglas emergentes no escritas sobre lo que se puede decir o no, quién es más escuchado/a, qué emociones se permiten o cómo se deciden realmente las cosas.

Y tienen un enorme impacto en el funcionamiento real de la empresa. Pueden facilitar o dificultar que la información llegue donde se necesita, se planteen opiniones diferentes, los equipos colaboren, los problemas afloren o las personan se sientan más comprometidas. Por eso, transformar la cultura no consiste simplemente en decirlo. Significa cambiar progresivamente la manera en que pensamos, nos relacionamos y actuamos juntos.

El lugar más indicado para hacerlo son los equipos, donde compartimos información y convertimos las ideas en acción. Necesitamos equipos capaces de generar confianza y que aprendan de lo que sucede. Donde podamos pensar diferente, pero lo gestionemos de forma tal que nos sigamos sintiendo un mismo equipo.

El reto es conseguir que lo que ocurre en uno o varios equipos se amplifique al resto de la organización. Trabajando, además de con los/as líderes formales, con las personas que tienen influencia en sus compañeros/as (influencers). Y creando nuevas estructuras organizativas como los equipos de cambio (conformados por diferentes niveles de la organización para cuidar del proceso de cambio) o fomentando la participación de las personas para proponer soluciones y responsabilizarse de los retos. La alta dirección no tiene que tener siempre todas las respuestas.

Así vemos que la competitividad de una empresa depende en gran medida de lo que no aparece en el balance. Y el trabajo sobre la cultura y el estilo de liderazgo de la empresa se convierte en una ventaja competitiva de primer orden. ■

Hay oficinas que trabajan contra la empresa

Alejandro Pociña
Presidente de Steelcase



Imaginemos una reunión de dirección: dos equipos presentan soluciones diferentes al mismo problema. Ambos han trabajado con rigor. Ninguno sabía que el otro estaba trabajando en ello. La pregunta no es cuál tiene razón, sino cuánto valor habría creado la empresa si hubieran pensado juntos desde el principio. La factura de esa desconexión rara vez es visible, aunque termine afectando a la competitividad.

Las organizaciones llevan años compitiendo por atraer talento y mejorar su productividad y rentabilidad. Pero el rendimiento colectivo no es la suma automática de rendimientos individuales. Depende de que el conocimiento circule, de que las decisiones incorporen perspectivas distintas y de que la colaboración llegue a tiempo para cambiar el resultado.

Una organización cuyos equipos trabajan por su cuenta, sin aunar esfuerzos en torno a un objetivo común, se parece demasiado a una orquesta en la que cada músico toca con virtuosismo, pero nadie comparte la partitura. Hay talento, instrumentos y horas de ensayo; lo que no hay es música. En muchas organizaciones sucede algo parecido. Reúnen profesionales extraordinarios y esperan que la mera proximidad produzca, casi por arte de magia, colaboración, cultura y resultados.

Del talento individual al rendimiento colectivo

El espacio no crea talento, pero puede favorecer o entorpecer esas conexiones. Si para concentrarse hay que huir del ruido y para hablar con otro equipo es preciso reservar una sala con días de antelación, la forma de trabajar termina subordinada a las limitaciones del entorno. La cercanía física, por sí sola, no resuelve nada.

La respuesta comienza por entender cómo trabaja realmente cada organización: dónde se atascan las decisiones, qué conocimientos no llegan a compartirse y qué tareas exigen silencio o colaboración. A partir de ahí, una variedad de entornos permite elegir cómo trabajar.

Facilitar esas elecciones también refuerza la cultura: convierte en prácticas cotidianas los comportamientos que la empresa considera valiosos.

El 'Workplace Global Report 2026' de Steelcase señala que, cuando las oficinas responden realmente a las necesidades de quienes las utilizan, las organizaciones perciben mejoras del 16 % en la colaboración entre equipos, del 14 % en el compromiso, del 13 % en el bienestar y del 8 % en la productividad.

> "La competitividad no depende únicamente de cuánto talento consigue reunir una empresa, sino de conseguir que su impacto se multiplique"

La competitividad no depende únicamente de cuánto talento consigue reunir una empresa, sino de conseguir que su impacto se multiplique. Por eso, importa menos cuántas personas caben en una oficina que lo que pueden lograr juntas. Si el espacio facilita ese encuentro y ayuda a que los equipos trabajen en sintonía, deja de ser un escenario y pasa a formar parte de la estrategia. ■



El fin de la ‘retención’

Por qué ilusionar al talento es el único camino hacia la mejora de la competitividad

Miguel Venegas
Presidente de Valorian

Aprovecho esta oportunidad que me brinda APD para lanzar una reflexión basada en mi experiencia en el ámbito de las relaciones laborales como Presidente de Valorian, donde representamos a más de un millón de personas en las mesas negociadoras de más de 140 empresas y 24 sectores.

Para empezar, considero esencial poner varios datos sobre la mesa que debe de hacernos reflexionar: **España suspende en competitividad. La productividad por hora trabajada en España ha registrado un crecimiento medio anual de apenas el 0,5 % en las últimas dos décadas, situándose marcadamente por debajo del promedio de la OCDE (1,2 %)**. En materia de productividad comparada, nos quedamos muy lejos: un trabajador estadounidense produce 97 dólares por hora, frente a los 72 dólares de la media europea y los 63 dólares en España.

El problema, desde mi punto de vista, no es que en España se trabaje menos o peor; el obstáculo real radica en la estructura de nuestro tejido productivo y de nuestro mercado laboral. Sectores como la hostelería o el comercio ofrecen márgenes de valor añadido muy distintos a la fabricación de un coche o de un satélite. De hecho, el comercio y la hostelería concentran al 20 % de los ocupados del sector privado en España, pero solo aportan el 11,5 % del PIB, lo que genera una evidente brecha entre el volumen de empleo y la riqueza generada. Para evolucionar hacia una economía con mejores salarios en todos los sectores, es imprescindible elevar nuestra productividad.

Ante esta realidad, quiero señalar la importancia crucial de estos conceptos que van unidos: talento y competitividad/productividad. Porque tengo claro

“Ilusionar es un reto mucho más complejo que retener, pero es el único camino para garantizar un rendimiento sostenible”

que la forma en que la alta dirección y los responsables de RRHH afronten **estas variables condicionará el desarrollo estratégico de las organizaciones**.

4 claves para la transformación

Para revertir los datos de competitividad y transformar nuestro modelo productivo, debemos actuar sobre varias claves fundamentales:

- **La hibridación entre personas y tecnología.** Rechazo la visión de utilizar la tecnología (IA, robótica, automatización) con el único fin de cambiar personas por máquinas para ahorrar costes rápidos. **Desde Valorian apoyamos una visión a medio y largo plazo cuyo objetivo estratégico sea “hibridar a las personas con las máquinas”.** La digitalización no es un fin en sí mismo ni un sustituto del valor humano, sino una herramienta que, unida al talento humano, libera tiempo de tareas repetitivas para aportar valor en la estrategia y la gestión. **Este modelo persigue un objetivo claro: ganar productividad, conseguir mejores salarios, trabajar menos (reduciendo la jornada) y mejorar la calidad global del empleo**.

- **Reconversión interna (*Upskilling y Reskilling*).** Frente a la falta de talento y la escasez de perfiles cualificados, la solución seguramente está en las propias organizaciones. Para ello es clave, capacitar a la propia plantilla no solo cubre esas vacantes, sino que dispara el sentido de pertenencia y el retorno en productividad. Porque talento hay, lo que es clave es saber formarlo. Os dejo



esta reflexión: **hay algo mucho peor que formar a un empleado y que se vaya a la competencia, no formarlo y que se quede en tu empresa.**

- **El efecto arrastre de los salarios.** Para que los sectores de menor margen (como hostelería o comercio) puedan subir sus sueldos de forma sostenible, el resto de la economía debe generar empleos de alto valor añadido con salarios mayores que permitan sostener esos niveles de consumo.

- **Visión estratégica a largo plazo.** Es urgente abandonar la planificación trimestral y pensar a largo plazo para anticipar el impacto de las nuevas tecnologías. Todo ello requiere un liderazgo empático que afronte la negociación colectiva no como un frente de batalla, sino como una palanca de competitividad.

Termino lanzando unas preguntas directas: **¿Por qué seguimos usando mayoritariamente el término ‘retener’ en lugar de ‘fidelizar’? ¿Por qué no cambiamos esa sensación de obligación por la de motivar e ilusionar? ¿Qué está haciendo tu organización para fomentar el orgullo de pertenencia?**

El paradigma ha cambiado y lo tengo claro: ‘**Las personas no se retienen, se ilusionan y motivan**’. Hoy, el sentimiento de pertenencia nace de la capacidad de la organización para inspirar a sus plantillas. Ilusionar es un reto mucho más complejo que retener, pero es el único camino para garantizar un rendimiento sostenible. ■

La Segunda Carrera: una nueva etapa para seguir aportando valor



Alfonso Jiménez
Socio Director de Exec Avenue

El final de la etapa ejecutiva no tiene por qué significar el final de la vida profesional. Después de décadas liderando organizaciones, tomando decisiones, gestionando equipos y afrontando situaciones empresariales muyww diversas, un directivo acumula un patrimonio profesional de enorme valor. La Segunda Carrera consiste precisamente en encontrar nuevas fórmulas para poner ese patrimonio al servicio de empresas, instituciones y proyectos, desde un conjunto de roles no ejecutivos diferentes.

Ese patrimonio se construye fundamentalmente sobre cuatro activos: los conocimientos adquiridos, las experiencias vividas, la marca personal y la red de relaciones desarrollada a lo largo de los años. Cuando desaparece el cargo, el reto consiste en identificar cuáles de estos activos son realmente diferenciales y cómo pueden seguir generando valor.

Las posibilidades son numerosas. Un directivo puede incorporarse a un Consejo de Administración o a un Consejo Asesor, trabajar como *senior advisor*, asumir temporalmente responsabilidades como *interim manager*, colaborar con gestoras de fondos, convertirse en *business angel*, emprender un proyecto propio, desarrollar actividad docente o participar en asociaciones, fundaciones y otras iniciativas de carácter social. Lo interesante es que estas opciones no son excluyentes. La Segunda Carrera permite configurar una auténtica paleta de actividades, combinando diferentes proyectos en función de los intereses, la disponibilidad y las circunstancias personales de cada profesional.

Mantenerse activo aporta "además" beneficios que trascienden ampliamente la dimensión económica. Permite seguir aprendiendo, conservar relaciones sociales y profesionales, mantenerse conectado con la realidad empresarial y, especialmente, preservar la sensación de utilidad y propósito. Frente al cambio abrupto que puede suponer pasar de una agenda ejecutiva intensa a la inactividad, esta nueva etapa ofrece una transición hacia una vida profesional con mayor autonomía, flexibilidad y capacidad de elección.

Sin embargo, una Segunda Carrera satisfactoria no se improvisa. Conviene comenzar a planificarla antes de abandonar la función ejecutiva. Esto exige realizar un autodiagnóstico realista, conocer las distintas alternativas disponibles y valorar tres cuestiones especialmente relevantes: la situación financiera de partida y la capacidad de inversión, las motivaciones personales y el tiempo que se desea dedicar y el nivel de responsabilidad o riesgo que se está dispuesto a asumir. A partir de ahí, es necesario construir un plan y empezar a trabajar sobre él.

La Segunda Carrera no consiste en reproducir la primera. Supone utilizar de otra manera todo lo aprendido. Y puede convertirse en una etapa especialmente enriquecedora: menos vinculada al poder del cargo y mucho más a la capacidad de aportar experiencia, criterio y valor. Y todo ello desde un principio de generosidad. ■

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

apd 70 ANIVERSARI 2026



PATROCINADORES ORO
ABANCA · THE ADECCO GROUP · AON · aura quantic · CRESTA · gullón · Lilly A MEDICINE COMPANY

PATROCINADORES PLATA
Fetico · FUJITSU · Inserta · Fondos Europeos · ICO Instituto de Crédito Oficial · ICEX · cesce Seguros de tu éxito · mapfre · Naturgy · peoplematters Powered by talent · prodware · Steelcase · Telefónica · Valorian Sindicato de Profesionales

PATROCINADORES SALA
execlavenue · Fabrika · LKS Next

COLABORADORES
MADRID · Comunidad de Madrid · Amrop · CROFT TWIST · devoteam · Google Cloud · LANBU · PKF Attest · PORSCHE · SegurCaixa Adeslas · Think UNIR · CRIMONS Real & Event · GARRIGUES · LG

Accede a todos los contenidos exclusivos del congreso
ACCEDE YA



Actualidad & Empresa

[Panorama CEO] CEOs: Decidir con Visión. Cuando la mirada jurídica se vuelve estratégica: tecnología, capital, talento y fiscalidad · Entrevista a Enrique Ceca, Executive Partner de CECA MAGÁN **[People & Culture]** Del bienestar corporativo a la salud organizativa: cuidar a las personas exige ir más allá de los beneficios y actuar sobre la propia forma de trabajar **[En Clave Sectorial]** Seguridad energética, redes y competitividad: el reto de convertir la ventaja renovable de España en ventaja industrial · Diálogo Directivo entre María Couto, CEO de XEAL, y Jaime Burguete, CEO de Zelestra en España y Chief Global Development Officer **[Innovación]** La nueva industria vuelve a la ciudad · En Opinión de... Blanca Sorigué, Directora General del Consorci de la Zona Franca de Barcelona **[Transformación Sostenible]** La financiación sostenible gana peso como palanca de transformación empresarial



CEOs: DECIDIR CON VISIÓN

Cuando la mirada jurídica se vuelve estratégica: tecnología, capital, talento y fiscalidad

Dirigir una compañía siempre ha implicado tomar decisiones en escenarios incompletos, pero hoy la cantidad de variables en juego obliga a ampliar el foco. La aceleración tecnológica, la necesidad de ganar dimensión, la transformación del mercado laboral y una fiscalidad cada vez más compleja e internacionalizada han convertido la anticipación en una capacidad estratégica. La mirada jurídica ya no aparece solo para validar decisiones tomadas, sino para ayudar a ordenarlas desde el inicio: tecnología, capital, talento y fiscalidad forman parte de una misma conversación sobre cómo crecer, transformarse y preservar margen de maniobra en un entorno de creciente complejidad.

Pocas decisiones llegan hoy solas a la mesa de un CEO. Una inversión tecnológica abre cuestiones sobre datos, organización o cumplimiento; una operación de crecimiento obliga a pensar en capital y gobernanza; y cualquier transformación relevante acaba afectando a las personas que deben ejecutarla. A ello se suma una fiscalidad capaz de condicionar no tanto el qué, sino la forma y el momento de llevar una decisión a la práctica.

Ese cruce de variables también está desplazando el papel de la función jurídica. Su valor ya no reside solo en revisar una operación cuando todo está decidido, sino en entrar antes, cuando todavía existen alternativas. Anticipar riesgos o diseñar estructuras más flexibles no sustituye al criterio empresarial, pero sí puede mejorar la calidad de la decisión.

La tecnología ya no es una cuestión de IT

La tecnología ha dejado de ocupar una parcela aislada de la organización. La convergencia entre datos, automatización e inteligencia artificial afecta ya a procesos, decisiones, relaciones con clientes y formas de trabajo. Por eso, adoptar una nueva herramienta no puede medirse únicamente por el ahorro de tiempo, la eficiencia prometida o la capacidad de automatizar tareas. También obliga a preguntarse cómo se gobierna, qué información utiliza y qué vulnerabilidades puede introducir.

La diferencia entre incorporar tecnología y transformarse de verdad está, en buena medida, en esa capacidad de gobierno. Ramón Mesonero-Romanos, Socio y Abogado Especialista en Protección de Datos y Derecho Digital en CECA MAGÁN, sitúa precisamente ahí el reto:

>

convertir la tecnología en un aliado estratégico sin perder de vista los riesgos que acompañan a su adopción.

La cuestión afecta de lleno a la alta dirección. Cumplimiento normativo, protección de datos, activos intangibles, seguridad o responsabilidad no pueden analizarse una vez implantada la solución. El marco regulatorio ya traduce esa exigencia en obligaciones concretas: desde el 2 de agosto de 2026 se aplican las obligaciones de transparencia del artículo 50 de la Ley de IA europea para determinados sistemas, entre ellas informar al usuario cuando interactúa con una IA o identificar ciertos contenidos generados o manipulados artificialmente. La adopción tecnológica ya no puede plantearse solo en términos de eficiencia; también exige controles, responsabilidades y criterios de uso.

Cuando la tecnología atraviesa varias funciones, también debe hacerlo su gobernanza. Negocio, dirección, tecnología y función jurídica necesitan participar desde fases tempranas. A ello se suma la cultura interna: ningún sistema elimina por completo el riesgo, pero una organización preparada para identificarlo y gestionarlo estará en mejores condiciones de evitar vulnerabilidades legales o reputacionales.



Crecer exige una arquitectura societaria preparada para el futuro

La misma lógica de anticipación aparece cuando una compañía gana tamaño. El crecimiento obliga a incorporar nuevas capas de complejidad: pueden entrar inversores, cambiar los equilibrios entre socios, surgir oportunidades de adquisición o hacerse

“Las empresas que anticipan cambios regulatorios, tecnológicos o laborales ganan flexibilidad y mejoran su posición competitiva”



ENTREVISTA

Enrique Ceca

Executive Partner de CECA MAGÁN

Las empresas afrontan un entorno marcado por una creciente complejidad regulatoria, mayor incertidumbre geopolítica y una transformación tecnológica acelerada. ¿Cómo está evolucionando, en este contexto, el tipo de asesoramiento jurídico que necesitan para tomar decisiones y desarrollar su actividad?

El asesoramiento jurídico ha evolucionado desde una función esencialmente reactiva y técnica hacia un papel cada vez más estratégico. Hoy las compañías no buscan únicamente conocer qué dice una norma o cuál es el criterio de los tribunales, sino entender cómo tomar decisiones de negocio de forma ágil, segura desde un punto de vista jurídico y sostenible en entornos de elevada incertidumbre.

Los equipos directivos necesitan respuestas rápidas, prácticas y orientadas a la ejecución, muchas veces con información limitada y bajo una fuerte presión en plazos. En este contexto, el abogado aporta valor no solo interpretando el riesgo jurídico, sino anticipando escenarios, identificando oportunidades y ayudando a equilibrar riesgo, coste, reputación e impacto empresarial.

Desde vuestra experiencia, ¿qué cuestiones jurídicas deberían ocupar hoy un lugar prioritario en la agenda de las empresas? ¿Hay ámbitos cuyo impacto se esté todavía infravalorando de cara a la competitividad de las propias compañías?

La gobernanza del dato y de la IA, la sostenibilidad en sentido amplio y la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento son, probablemente, los tres grandes ejes que están marcando la agenda de las empresas. Si tuviera que señalar un aspecto todavía infravalorado, destacaría la importancia del factor tiempo en la toma de decisiones. Con frecuencia, el verdadero coste no proviene de adoptar una decisión equivocada, sino de adoptarla demasiado tarde. Las empresas que anticipan cambios regulatorios, tecnológicos o laborales ganan flexibilidad, mejoran su posición competitiva y reducen significativamente los costes de adaptación.

Tecnología, talento, acceso al capital, estructuras societarias y fiscalidad son hoy palancas clave de competitividad. ¿Cómo puede un despacho ayudar a las empresas a abordar estas decisiones de forma coordinada y con una visión global del negocio?

Ninguna de estas variables opera de forma aislada. Una operación corporativa, una ronda de financiación o un plan de expansión internacional tienen implicaciones simultáneas en materia societaria, fiscal, laboral, regulatoria y de gobierno corporativo. Nuestra labor consiste precisamente en ofrecer una visión integrada, coordinando equipos multidisciplinares bajo una dirección única y con una comprensión profunda de los objetivos estratégicos del cliente. Lo relevante no es proporcionar múltiples opiniones técnicas, sino construir una recomendación coherente, alineada con la estrategia empresarial y susceptible de ser implementada con seguridad y eficacia.

En un mercado legal cada vez más exigente, ¿dónde reside el valor diferencial de CECA MAGÁN a la hora de acompañar a empresas e inversores? ¿Qué importancia tiene para ustedes conocer de cerca el negocio, el sector y las prioridades estratégicas de cada cliente?

Nuestro principal valor diferencial reside en la combinación de excelencia técnica, cercanía al cliente y capacidad de aportar soluciones prácticas. Creemos firmemente que el mejor asesoramiento jurídico no es necesariamente el más complejo, sino el que ayuda a tomar mejores decisiones. Para ello resulta imprescindible conocer en profundidad el negocio de cada cliente, su sector, sus retos y sus objetivos estratégicos. Una misma norma, una misma cláusula contractual o una misma estructura jurídica pueden tener impactos muy distintos según el contexto empresarial en el que se apliquen. Por eso dedicamos tiempo a entender cómo funciona la empresa y cuáles son las prioridades de quienes la dirigen. Aspiramos a ser un socio de confianza que acompañe al cliente en la toma de decisiones relevantes, anticipando riesgos y aportando visión de largo plazo, y no únicamente un asesor al que se recurre cuando surge un problema. ■



>

necesaria una reorganización interna. Lo que funciona en una determinada fase del negocio no siempre sirve cuando la empresa da el siguiente salto.

Ahí la estructura societaria deja de ser un elemento de fondo y empieza a condicionar la capacidad de movimiento de la compañía. Miguel Lobón, Socio y Abogado Mercantilista en la oficina de Barcelona de CECA MAGÁN, pone el acento en la necesidad de construir una arquitectura jurídica capaz de acompañar la estrategia a largo plazo.

Un pacto de socios mal diseñado o una gobernanza poco clara pueden pasar inadvertidos durante años y convertirse en un problema justo cuando la empresa necesita actuar con mayor rapidez. La entrada de capital, una adquisición o una futura operación corporativa ponen a prueba estructuras que, hasta ese momento, parecían suficientes. Por eso, la cuestión no es solo si el modelo actual funciona, sino si seguirá haciéndolo cuando cambien las necesidades del negocio.

Pensar a tres o cinco años vista no implica anticipar todos los escenarios posibles, sino dejar margen para que la compañía evolucione sin que su propia estructura se convierta en un freno. El diseño societario se convierte así en una forma de proteger opciones futuras: crecer no consiste solo en encontrar oportunidades, sino en disponer de una organización preparada para aprovecharlas.

El talento, de consecuencia a condición de la estrategia

Pero ninguna operación corporativa ni ninguna transformación tecnológica se ejecuta únicamente desde los órganos de gobierno. Termina aterrizando sobre una organización concreta, con equipos, funciones y capacidades que deben adaptarse a lo que la estrategia exige. Es ahí donde el talento deja de aparecer como una derivada de la decisión para convertirse en una de sus condiciones.

Una expansión puede requerir perfiles que la empresa todavía no tiene; una adquisición obliga a encajar equipos y responsabilidades; una reestructuración cambia funciones; y la introducción de nuevas tecnologías puede modificar procesos, competencias y formas de trabajo. Para Blanca Liñán, Abogada Laboralista y Socia de CECA MAGÁN, esa dimensión debe formar parte de la decisión desde su origen, no solo por su impacto organizativo, sino también porque opera dentro de un marco laboral cada vez más exigente.

La transparencia retributiva es un buen ejemplo de cómo estas cuestiones han escalado hasta la agenda directiva. En España, todas las empresas deben contar con un registro retributivo de toda su plantilla, incluidos el personal directivo y los altos cargos. A ello se suman instrumentos como las auditorías retributivas en los supuestos previstos por la normativa y la valoración de puestos de trabajo. La gestión de personas incorpora así una dimensión jurídica cada vez más visible.

Cuando la función legal interviene con margen suficiente, ayuda a formular mejores preguntas antes de que las respuestas estén cerradas

Reducir esta cuestión al cumplimiento, sin embargo, sería quedarse corto. Una compañía puede definir correctamente una operación y aun así encontrar dificultades si no cuenta con las personas adecuadas para llevarla a cabo. De ahí que las preguntas sean cada vez menos cuantitativas y más estratégicas: qué capacidades harán falta, cómo tendrán que evolucionar los equipos o qué impacto tendrá una determinada transformación en la organización. Alinear estrategia de negocio y estrategia de talento permite anticipar necesidades y preparar mejor a la empresa para el cambio.

La fiscalidad entra antes en la conversación

Toda decisión tiene también una forma de ejecutarse. Y es precisamente en ese terreno donde la fiscalidad adquiere mayor relevancia. Inversiones, adquisiciones, reorganizaciones o procesos de expansión pueden conducir a resultados empresariales similares y, sin embargo, generar consecuencias tributarias muy distintas según cómo y cuándo se articulen.

Por eso, reservar el análisis fiscal para el último tramo reduce innecesariamente el margen de elección. Javier Lucas Nieto, Socio y Responsable del Área Fiscal y Tributaria en CECA MAGÁN, plantea una distinción especialmente útil: no debería ser la fiscalidad la que determine, con carácter general, qué decisiones adoptar, pero sí puede ser determinante a la hora de decidir cómo y cuándo ejecutarlas.

Integrarla desde el inicio no significa supeditar la estrategia al impuesto, sino comparar alternativas antes de cerrar la operación. En un entorno cada vez más internacionalizado, una misma actuación puede desplegar efectos inmediatos o diferidos en distintas jurisdicciones, sujetas además a normativas potencialmente cambiantes. El análisis previo permite valorar esas consecuencias antes de que la decisión sea irreversible y reducir el riesgo de optar por una vía fiscalmente ineficiente.

La fiscalidad adquiere así un papel de acompañamiento estratégico. El negocio marca el objetivo; el análisis tributario ayuda a ordenar la ejecución. Cuanto antes se incorpora a la conversación, mayor es la capacidad de la empresa para elegir entre alternativas y proteger el valor de la decisión.

La transformación del papel jurídico no consiste, por tanto, en ganar espacio sobre la estrategia, sino en llegar a tiempo. Cuando la función legal interviene con margen suficiente, ayuda a formular mejores preguntas antes de que las respuestas estén cerradas.

Para un CEO, decidir con visión implica algo más que escoger una dirección: supone comprender qué consecuencias arrastra cada movimiento, qué opciones conviene mantener abiertas y qué condiciones deben existir para que una decisión siga siendo buena cuando cambie el escenario. ■



Del bienestar corporativo a la salud organizativa

Cuidar a las personas exige ir más allá de los beneficios y actuar sobre la propia forma de trabajar

Durante años, el bienestar en la empresa se construyó principalmente alrededor de iniciativas concretas: seguros médicos, programas de apoyo, actividades saludables o medidas de conciliación. Pero esa lógica empieza a quedarse corta. La salud física y emocional está cada vez más vinculada a cuestiones que forman parte del funcionamiento cotidiano de las organizaciones: la carga de trabajo, la flexibilidad, la autonomía, la capacidad de desconexión o el propio modelo laboral. Cuidar deja así de ser únicamente ofrecer recursos para convertirse también en una cuestión de cómo se diseña el trabajo.

Es una de las principales lecturas de *'La salud en las empresas 2026'*, el nuevo informe de Coverflex, que analiza el impacto de la actividad profesional sobre la salud de los empleados, el papel que desempeñan las organizaciones y las medidas con mayor capacidad para mejorar su bienestar. Una fotografía que invita a ampliar la conversación: de las políticas de bienestar como elemento complementario a la salud como parte de la propia estrategia empresarial.

El trabajo ya forma parte del diagnóstico

El punto de partida resulta difícil de ignorar. El 66,8 % de los empleados afirma que su trabajo ha afectado negativamente a su salud física o emocional durante los últimos cuatro meses. Dos de cada tres profesionales identifican, por tanto, algún impacto asociado a su experiencia laboral.

La cifra obliga a ampliar la mirada sobre la salud en la empresa. Ya no basta con preguntarse qué recursos se ofrecen cuando aparece un problema. También hay que observar qué sucede antes: cómo se distribuyen las cargas, qué margen de autonomía existe, qué tipo de liderazgo predomina o hasta qué punto el entorno permite recuperarse de las exigencias diarias.

El propio informe parte de esa idea. La salud mental y el bienestar están condicionados por factores personales, pero también por elementos organizativos como la cultura, el modelo de trabajo o los beneficios disponibles. Eso convierte a la empresa en parte del contexto que puede favorecer o dificultar el bienestar.

La cuestión deja entonces de ser únicamente cuántas iniciativas tiene una organización para incorporar otra pregunta: hasta qué punto su propia forma de trabajar protege la salud de las personas.

El estrés deja de ser una excepción

Los datos sobre estrés refuerzan esa lectura. El 79,2 % de los trabajadores ha experimentado síntomas como ansiedad, irritabilidad, agotamiento o insomnio durante los últimos cuatro meses. Para un 28,6 %, además, se trata de una experiencia frecuente.

Cuando casi ocho de cada diez profesionales reconocen haber atravesado alguna de estas situaciones, resulta difícil hablar exclusivamente de episodios aislados. El estrés forma parte de la experiencia laboral de una mayoría significativa, aunque sus causas, intensidad y consecuencias sean diferentes.

>

>

Eso no significa equipararlo automáticamente a un problema de salud mental. El estrés es una respuesta normal ante situaciones en las que las exigencias parecen superar los recursos disponibles. El riesgo aparece cuando esa presión se prolonga y desaparecen los espacios de recuperación, aumentando la probabilidad de agotamiento, problemas físicos o deterioro del desempeño.

Para las compañías, el debate no consiste en eliminar cualquier grado de exigencia, sino en encontrar un mayor equilibrio entre lo que se pide a los equipos y los recursos -organizativos, emocionales y materiales- que se ponen a su disposición.

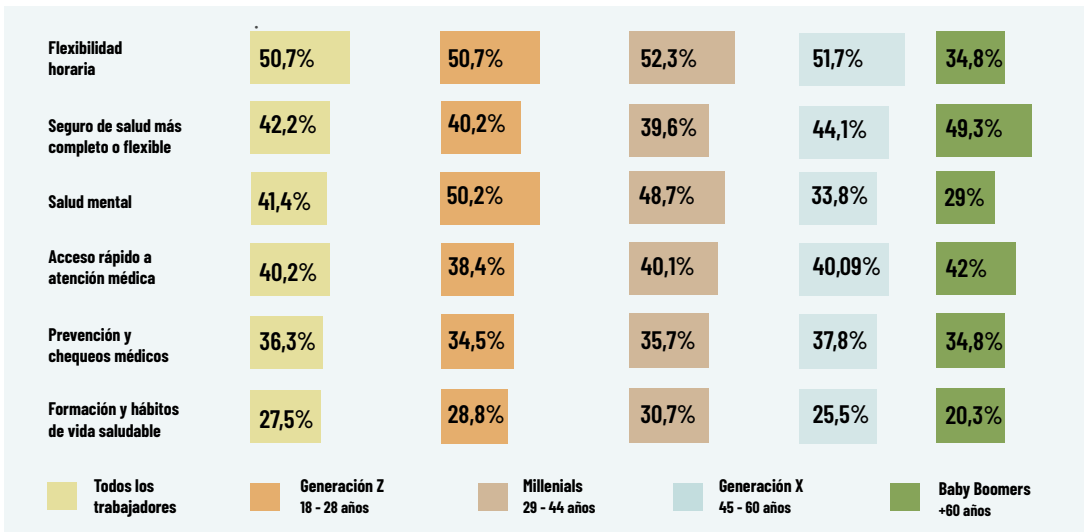
Diferentes generaciones, diferentes necesidades

La fotografía tampoco es homogénea. El impacto del trabajo sobre la salud cambia según la generación, el modelo laboral o el tamaño de la organización. Los trabajadores más jóvenes aparecen entre quienes declaran una mayor incidencia, mientras esta percepción disminuye progresivamente en los grupos de más edad.

La diferencia tiene implicaciones importantes para unas compañías en las que conviven perfiles y momentos vitales muy distintos. No todos entienden el bienestar de la misma manera ni conceden igual importancia a las diferentes medidas disponibles.

Las prioridades también varían. Generación Z y Millennials otorgan un peso especialmente elevado a cuestiones como la flexibilidad y el apoyo a la salud mental, mientras que en otros grupos adquieren mayor relevancia la cobertura sanitaria, el acceso a atención médica o la prevención.

¿Qué medidas valora más cada generación?



Fuente: 'La salud en las empresas 2026', Coverflex.

Casi 8 de cada 10 profesionales han experimentado síntomas de estrés laboral en los últimos cuatro meses

El reto para RRHH se parece, en ese sentido, al que ya afrontan las empresas en otros ámbitos de la propuesta al empleado: diseñar pensando en un profesional tipo resulta cada vez menos eficaz. También en salud, la capacidad de adaptación empieza a marcar diferencias.

La organización del trabajo también cuenta

El modelo laboral introduce otra variable relevante. Solo el 45 % de los empleados considera que existe un buen equilibrio entre su vida profesional y personal. Otro 46 % asegura conseguirlo únicamente a veces y un 9% afirma que no existe ese equilibrio.

La comparación entre modelos aporta una pista adicional: entre quienes trabajan en remoto, un 60 % considera bueno ese equilibrio, frente al 42 % de los profesionales presenciales. Son 18 puntos de diferencia que sugieren que la organización del trabajo tiene efectos que van más allá de la preferencia individual.

Pero el dato no convierte al teletrabajo en una solución universal. La salud organizativa no depende únicamente del lugar desde el que se trabaja. Importan también la autonomía, la confianza, la forma de gestionar el desempeño o las expectativas de disponibilidad.

La capacidad de desconexión ayuda a entenderlo. Tres de cada cuatro empleados aseguran que pueden desconectar

>



3 cambios de foco para RRHH

- **De reaccionar a prevenir.** La salud no empieza cuando aparece un problema. La organización del trabajo, la cultura y las posibilidades de recuperación forman parte también de la ecuación.
- **De ofrecer a facilitar.** Incorporar recursos es solo el primer paso. Su valor depende de que sean visibles, accesibles y fáciles de utilizar cuando el profesional los necesita.
- **De la uniformidad a la adaptación.** Las prioridades cambian entre generaciones y momentos vitales. Una estrategia de salud eficaz necesita reconocer esa diversidad en lugar de responder con una única solución para toda la plantilla.

>

siempre o a menudo fuera de su horario laboral, pero todavía existe una parte de la plantilla para la que separar trabajo y vida personal resulta difícil.

La diferencia es sustancial. Un beneficio puede añadirse a la organización; una cultura saludable necesita formar parte de ella.

Cuando disponer de recursos no es suficiente

Las empresas han avanzado. El 66 % de los empleados reconoce que su organización dispone de políticas o recursos para promover la salud emocional y el bienestar. Sin embargo, solo un 26 % considera que esas medidas son suficientes, mientras que un 40 % cree que existen, pero no responden plenamente a sus necesidades.

Ahí aparece una de las principales brechas que refleja el estudio: la distancia entre ofrecer bienestar y conseguir que ese esfuerzo sea percibido como tal.

El dato se hace todavía más significativo cuando se pregunta directamente por el compromiso de la organización. Solo el 37 % de los trabajadores siente que su empresa se preocupa por su bienestar emocional siempre o la mayoría de las veces.

No basta, por tanto, con disponer de herramientas. Una medida difícil de utilizar, poco conocida o escasamente conectada con las necesidades reales puede tener un impacto muy inferior a su potencial.

Para RRHH, esto introduce una dimensión adicional. Importa qué se ofrece, pero también cómo se comunica, lo fácil que resulta acceder a ello y hasta qué punto el empleado entiende que forma parte de una estrategia coherente de cuidado.

Las prioridades empiezan a estar claras

Cuando se pregunta a los trabajadores qué tendría mayor impacto en su bienestar laboral y personal, las respuestas combinan dos ámbitos que tradicionalmente se han abordado por separado.

La flexibilidad horaria ocupa la primera posición, señalada por un 51 %, lo que vuelve a situar la organización del trabajo en el centro de la conversación. A continuación aparece un seguro de salud más completo o flexible, con un 42 %. El apoyo a la salud mental, con un 41 %, y el acceso rápido a atención médica, con un 40 %, figuran también entre las principales prioridades.

La lectura es significativa. Por un lado, los empleados demandan capacidad para organizar mejor su tiempo. Por otro, esperan que la compañía facilite herramientas que les permitan cuidar su salud cuando las necesitan.

Para RRHH, ambas dimensiones empiezan a formar parte de una misma estrategia. Si se separan las decisiones organizativas -como la flexibilidad horaria- de los beneficios que la compañía puede diseñar y contratar, el seguro de salud aparece en el informe como la principal palanca accionable. Pero la cuestión no termina



La salud laboral empieza a depender menos de iniciativas aisladas y más de cómo se organiza la experiencia cotidiana de trabajar

en ofrecerlo: Coverflex apunta también a la necesidad de adaptarlo al momento vital, comunicar activamente lo disponible y atender a unas prioridades que cambian entre generaciones.

El reto ya no consiste únicamente en ampliar un catálogo. Consiste en conseguir que la manera de trabajar y las herramientas de cuidado avancen en la misma dirección

De cuidar al empleado a cuidar la organización

Desde esa perspectiva, 'La salud en las empresas 2026' refleja un cambio de fondo. La salud deja de ocupar un capítulo aislado dentro de la propuesta al empleado para conectarse con la cultura, la organización, la flexibilidad y la propia experiencia laboral.

Eso no significa que la empresa sea responsable de cualquier dificultad de salud que atraviese un profesional. Significa reconocer que determinadas decisiones organizativas pueden favorecer o dificultar el bienestar y que, por tanto, existe un margen de actuación más amplio que el que tradicionalmente se atribuía a las políticas corporativas de salud.

Ahí se produce el paso del bienestar corporativo a la salud organizativa: cuando cuidar deja de significar únicamente ofrecer algo a las personas y empieza también a influir en las decisiones sobre cómo trabajan.

La pregunta para las compañías ya no es solo cuántas iniciativas de bienestar tienen a disposición de su plantilla, sino qué tipo de entorno encuentran sus profesionales cada vez que comienza una jornada. Una evolución que Coverflex resume en la reflexión final de su informe: la salud de los equipos ha dejado de ser un elemento aislado de la compensación para convertirse en una decisión estratégica. ■

¡Accede ya al informe completo y conoce, además, la visión experta de Therapyside, Awards of Happiness, Adeslas y Sanitas!

LEER AHORA



Seguridad energética, redes y competitividad

El reto de convertir la ventaja renovable de España en ventaja industrial

La transición energética ha entrado en una nueva etapa en la que producir más energía renovable ya no es suficiente. Seguridad de suministro, redes, almacenamiento, estabilidad regulatoria, precios competitivos y capacidad industrial forman parte de una misma ecuación. Sobre este nuevo escenario conversaron María Couto, CEO de Xeal, y Jaime Burguete, CEO de Zelestra en España y Chief Global Development Officer, en un Diálogo Directivo impulsado por APD que puso el foco en cómo transformar el potencial energético de España en una ventaja real para su industria.

La seguridad energética ha dejado de medirse únicamente por la capacidad de un país para disponer de energía. El concepto se ha ampliado y hoy incorpora también cuestiones como la autonomía, la resiliencia del sistema, la previsibilidad de los precios y la capacidad de competir en un entorno internacional cada vez más exigente.

Ese fue el punto de partida planteado por María Couto al abrir la conversación. La CEO de Xeal defendió la necesidad de abordar conjuntamente seguridad energética, soberanía, reducción de emisiones y competitividad. La transición, apuntó, ya no puede limitarse a sumar megavatios renovables, sino que debe garantizar que esa energía llegue al consumidor de manera segura, resiliente y a un coste que permita sostener la actividad económica.

Jaime Burguete estructuró esa seguridad energética alrededor de tres grandes pilares. El primero es la seguridad de suministro y la disponibilidad del recurso; el segundo, la capacidad y fiabilidad del sistema para hacer llegar la energía allí donde se necesita; y el tercero, la previsibilidad del precio, especialmente relevante para compañías que toman decisiones con horizontes de diez, quince o veinte años.

Para Couto, ahí aparece una de las claves del debate actual. “No es solo que seamos capaces de producir energía, sino que esa energía llegue al consumidor final de manera segura, de manera resiliente y de manera competitiva”. Porque una elevada capacidad renovable no garantiza por sí sola autonomía estratégica: si Europa despliega generación, pero mantiene dependencias tecnológicas o industriales, puede estar sustituyendo unas dependencias por otras.

Invertir a largo plazo exige certeza

Esa necesidad de combinar suministro, resiliencia y costes llevó la conversación hacia otro elemento estrechamente relacionado: la certidumbre con la que empresas e inversores pueden tomar decisiones de largo plazo. En un entorno geopolítico más complejo, la autonomía importa, pero también disponer de marcos suficientemente estables.

Desde la perspectiva industrial de Xeal, Couto subrayó la dificultad de comprometer grandes recursos cuando los horizontes normativos o económicos no resultan previsibles. Puso como ejemplo los proyectos de almacenamiento mediante bombeo reversible, intensivos en capital y con periodos de amortización muy largos. Para acometerlos, explicó, son necesarios plazos de tramitación razonables, seguridad jurídica y señales de mercado que permitan planificar a largo plazo.

Burguete coincidió en esa lógica desde el desarrollo renovable. Las inversiones energéticas se proyectan también a veinte, veinticinco o treinta años, por lo que unas reglas claras y un marco estable se convierten en factores decisivos a la hora de determinar hacia qué mercados se dirige el capital.

Redes y almacenamiento, la siguiente gran transformación

Pero esa apuesta de largo plazo solo puede desplegar todo su potencial si el sistema es capaz de absorberla. De ahí que el diálogo avanzara hacia otro de los grandes desafíos de la transición: unas redes preparadas para acompañar simultáneamente el crecimiento de la generación renovable y el aumento de la demanda eléctrica.

Couto puso sobre la mesa la saturación de algunos nudos y las dificultades que encuentran proyectos tanto de generación como de consumo para obtener acceso y conexión. La cuestión, por tanto, no es solo cuánta energía renovable puede producir España, sino cuánto de ese potencial puede integrar y transportar realmente su sistema eléctrico.

>

¡Accede ya al diálogo completo!

VER AHORA



> “Tenemos que ser capaces de traducir las ventajas que tenemos, como el viento y el sol, en una competitividad que nos permita como país y como continente liderar la transición”
>
> **María Couto**
> CEO de Xeal

En este contexto, Burguete situó el almacenamiento como uno de los grandes habilitadores de la electrificación. Su aportación se produce en varias dimensiones: ofrece capacidad de respuesta, aporta flexibilidad y permite trasladar energía desde las horas de elevada producción renovable hacia aquellas en las que existe una mayor demanda.

“La entrada de almacenamiento va a permitir mover energía que se produce durante el día a horas que se demande”, señaló. La combinación de redes reforzadas y almacenamiento puede ayudar así a aprovechar mejor la generación disponible y a aportar mayor resiliencia y estabilidad al sistema.

Zelestra ya trabaja con proyectos híbridos y de almacenamiento en distintos mercados europeos. Para Burguete, el equilibrio entre tecnologías será precisamente una de las claves para ofrecer a los clientes soluciones energéticas cada vez más resilientes y adaptadas a sus necesidades.

Del liderazgo renovable a una verdadera ventaja industrial

Reforzar esa infraestructura es también una condición necesaria para dar el siguiente paso: convertir el liderazgo renovable de España en una ventaja industrial tangible. Ambos directivos coincidieron en que disponer de abundantes recursos solares y eólicos no basta si ese potencial no llega en condiciones favorables al consumidor final. Yo creo que el gran desafío es ser capaces de traducir esa ventaja que tenemos en generación renovable en energía competitiva, estable y predecible para consumidores y empresas”, señaló Couto. Para una industria electrointensiva como la de Xeal, el precio de la electricidad constituye un factor determinante a la hora de competir, especialmente en un contexto en el que la energía tiene un peso decisivo en los costes de producción.

La CEO de Xeal apuntó además a una paradoja relevante: un precio mayorista favorecido por una elevada penetración renovable no implica necesariamente que la factura final de la industria resulte más favorable que la de otros países europeos. Peajes, cargos y otros componentes pueden reducir esa ventaja inicial. En su opinión, España todavía no está consiguiendo trasladar plenamente esa ventaja del mercado mayorista a la competitividad de la industria nacional.

Burguete vinculó ese salto industrial a un marco jurídico claro, una infraestructura energética capaz de acompañar el crecimiento y una colaboración estrecha entre productores, consumidores y Administraciones. Si se dan esas condiciones, sostuvo, disponer de energía a costes atractivos puede convertirse en un argumento para atraer actividad productiva, empleo y riqueza.

Agilizar la transición para competir por la inversión

Esa capacidad de atraer proyectos depende, además, de la velocidad con la que puedan convertirse en realidad. La conversación desembocó así en otro de los cuellos de botella señalados por ambos: los largos tiempos de tramitación administrativa.

Couto expuso el caso de uno de los proyectos de bombeo reversible de Xeal, cuya concesión lleva años en proceso de tramitación. En iniciativas de esta naturaleza, la acumulación de autorizaciones y procedimientos puede prolongar considerablemente el tiempo que transcurre hasta que un activo entra finalmente en funcionamiento.

Burguete coincidió en el diagnóstico y defendió que existen mecanismos para reducir esos plazos, especialmente a través de una mayor colaboración público-privada y de la incorporación de buenas prácticas procedentes de otros mercados. En un escenario internacional en el que los proyectos compiten por capital, la agilidad administrativa se convierte también en una variable relevante.

2030: energía competitiva para atraer industria

De cara a 2030, todas esas piezas confluyen en una misma cuestión: cómo medir si España ha sabido aprovechar realmente su oportunidad energética. La respuesta, según se desprendió del diálogo, no debería limitarse al número de megavatios renovables instalados.

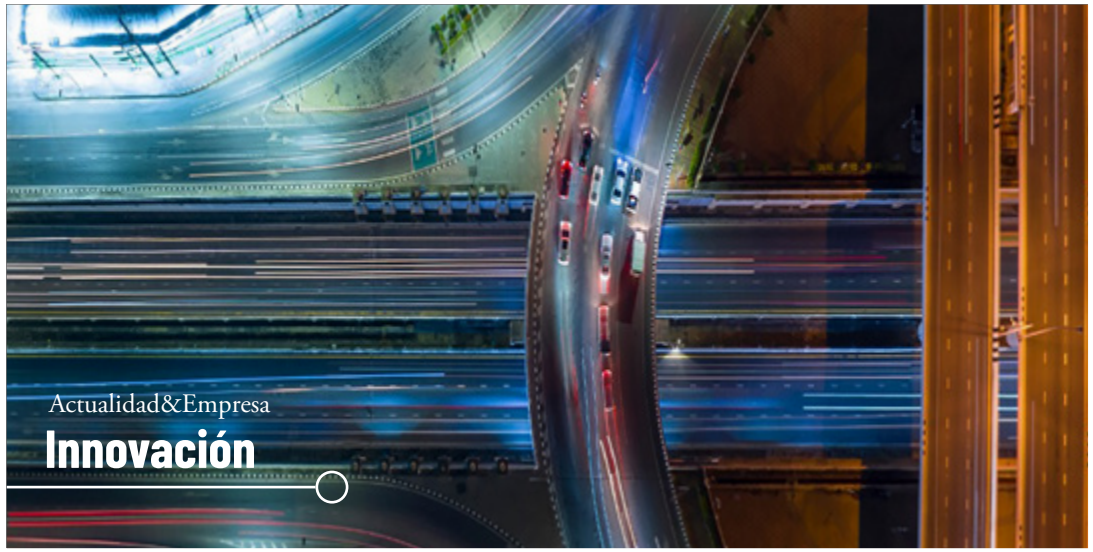
Burguete señaló las redes y las interconexiones como uno de los grandes retos pendientes. Ante la pregunta de qué elemento priorizaría para acelerar el desarrollo del sector y reforzar su capacidad de competir, eligió precisamente la interconexión y reclamó procesos más claros y transparentes.

Couto cerró recuperando el hilo que había recorrido toda la conversación. Electrificar la economía es parte del futuro, pero el proceso debe evitar que unas dependencias sean reemplazadas simplemente por otras. El objetivo debe ser aprovechar recursos propios como el viento y el sol para construir una posición más sólida tanto para España como para Europa.

La oportunidad energética existe. Convertirla en seguridad de suministro, actividad productiva, empleo y capacidad para atraer proyectos dependerá de todo lo que sucede entre el punto en el que se genera un megavatio renovable y aquel en el que una industria puede consumirlo a un precio competitivo y previsible. Ese es, precisamente, el terreno en el que se juega ahora la siguiente fase de la transición. ■



> “El desafío más importante que tenemos como industria hoy son las redes. Si somos capaces de reforzarlas y de mejorar la capacidad de interconexión, podremos trasladar mejor nuestra ventaja energética a la industria”
>
> **Jaime Burguete**
> CEO de Zelestra en España y
> Chief Global Development Officer



La nueva industria vuelve a la ciudad

La industria ya no se reconoce solo por sus chimeneas. Cada vez más, se reconoce por el talento que concentra, los datos que procesa, las tecnologías que conecta y su capacidad para convertir conocimiento en soluciones. Durante décadas, industria y ciudad parecían dos conceptos destinados a vivir separados. Hoy esa frontera se está desdibujando. La industria ha cambiado, y con ella también debe cambiar nuestra manera de pensar las ciudades, el talento y la competitividad.



Blanca Sorigué
Directora General del Consorci de la Zona Franca de Barcelona

La nueva industria es digital, conectada, flexible y más eficiente. Combina Inteligencia Artificial, robótica, impresión 3D, automatización, ciberseguridad o Realidad Aumentada con conocimiento especializado y nuevos modelos de producción. Puede requerir menos espacio físico, pero necesita mucho más talento y una relación estrecha con universidades, centros tecnológicos, startups y empresas de servicios avanzados. Por eso puede integrarse de una manera diferente en el entorno urbano y formar parte activa de la vida económica de las ciudades.

Hablar de industria urbana no significa simplemente trasladar fábricas al centro de la ciudad. Significa crear ecosistemas donde producir, investigar, experimentar, emprender y transferir conocimiento suceda más cerca. Significa reducir distancias entre una idea y su aplicación, entre una necesidad y una solución, entre la ciencia y el mercado. Y significa entender que la industria del futuro debe ser compatible con la vida urbana, con la sostenibilidad y con el bienestar de las personas.

"Las ciudades capaces de integrar industria avanzada, talento y conocimiento estarán mejor preparadas para competir, atraer inversión y generar empleo de calidad"

Las ciudades mejor preparadas

Este cambio abre una enorme oportunidad. Las ciudades capaces de integrar industria avanzada, talento y conocimiento estarán mejor preparadas para competir, atraer inversión y generar empleo de calidad. Pero, sobre todo, estarán en mejores condiciones para transformar la innovación en progreso real.

Barcelona tiene una oportunidad especialmente relevante. Contamos con tradición industrial, capacidad logística, universidades, centros de investigación, talento internacional y un ecosistema emprendedor consolidado. El reto es conectar mejor todos estos activos y convertirlos en proyectos, actividad económica y soluciones que lleguen a la sociedad.

Esa es la lógica que inspira iniciativas como DFactory Barcelona District, el primer distrito de Barcelona orientado específicamente a la industria 4.0. Más allá de los edificios o de las tecnologías que acoge, lo interesante es el modelo: concentrar empresas, centros tecnológicos y profesionales para favorecer conexiones que, de otro modo, tardarían mucho más en producirse. Cuando la robótica conversa con la IA, la fabricación aditiva con la salud o la automatización con la logística, aparecen nuevas respuestas y nuevas oportunidades.

Los ecosistemas importan

También está cambiando la propia idea de competitividad. Durante mucho tiempo competir significó proteger conocimiento, ganar escala o hacer las cosas mejor que el de al lado. Hoy, en muchos ámbitos, avanzar depende de la capacidad de colaborar. Ninguna organización dispone por sí sola de todo el conocimiento, la tecnología o el talento que necesita. Por eso los ecosistemas importan: permiten compartir capacidades, acelerar aprendizajes y convertir la colaboración en una nueva forma de competitividad.

La innovación, en este sentido, no puede ser un departamento ni una palabra de moda. Debe estar presente en la cultura, en la manera de trabajar y en la forma de relacionarnos con nuestro entorno. Innovar es dinamizar la economía, pero también hacerla más útil, más sostenible y más humana. La tecnología solo cobra pleno sentido cuando genera un impacto positivo en las personas y en la sociedad.

Y aquí aparece uno de los grandes retos de esta nueva etapa: el talento. Apostar por la industria 4.0 es también una estrategia para atraer talento internacional y, al mismo tiempo, crear oportunidades para el talento local. Los profesionales más preparados buscan proyectos con propósito, posibilidades de aprendizaje, contacto con otros sectores y entornos donde puedan desarrollar todo su potencial. La industria urbana puede ofrecer precisamente eso: tecnología, conocimiento, colaboración y calidad de vida en un mismo ecosistema.

En el 70 Aniversario de APD, merece la pena mirar atrás para comprobar hasta qué punto ha cambiado la forma de dirigir empresas y organizaciones. Pero, sobre todo, mirar hacia delante. La competitividad de los próximos años se jugará en nuestra capacidad para conectar mundos que antes estaban separados: industria y ciudad, tecnología y personas, empresa y conocimiento, crecimiento económico y progreso social.

La nueva industria puede formar parte de la ciudad, transformarla y generar nuevas oportunidades. Ese es uno de los grandes desafíos -y también una de las grandes posibilidades- de esta década. ■



La financiación sostenible gana peso como palanca de transformación empresarial

La movilización de capital hacia proyectos ambientales y sociales continúa creciendo y empieza a ocupar un espacio cada vez más relevante en la actividad financiera. Más allá del aumento de los volúmenes, la evolución del mercado refleja un cambio de fondo: sostenibilidad, financiación y estrategia empresarial están cada vez más conectadas.

Durante años, buena parte del debate empresarial sobre sostenibilidad estuvo asociado a compromisos a largo plazo, políticas ESG y objetivos de reducción de emisiones. Ese escenario está evolucionando. La transición energética, la transformación de los procesos productivos o la mejora de la eficiencia de edificios e infraestructuras requieren inversiones y, por tanto, financiación.

Los últimos datos de CaixaBank ofrecen una referencia de la escala que está alcanzando este mercado. La entidad movilizó 34.928 millones de euros en finanzas sostenibles durante el primer semestre de 2026, un 66 % más que en el mismo periodo del año anterior. De esa cantidad, 29.159 millones correspondieron directamente a financiación y otros 5.769 millones a actividades de intermediación, entre ellas la colocación de bonos sostenibles, fondos, planes de pensiones y renting sostenible.

La distribución del capital ayuda además a identificar algunas de las principales áreas de inversión. La financiación verde concentró 16.770 millones de euros destinados a ámbitos como las energías renovables, la eficiencia energética de edificios, la movilidad limpia, el agua o la economía circular. Otros 5.888 millones se dirigieron a financiación para la transición y a operaciones vinculadas al cumplimiento de objetivos de sostenibilidad.

Más allá de las cifras de una entidad concreta, el fenómeno apunta a una progresiva integración de estos criterios en las decisiones financieras convencionales. Para las empresas, especialmente aquellas pertenecientes a sectores intensivos en energía o emisiones, la capacidad para presentar planes de transición creíbles y objetivos medibles puede convertirse cada vez más en una variable relevante en su relación con inversores y entidades financieras.

Para las empresas, la cuestión ya no consiste únicamente en incorporar la sostenibilidad al discurso corporativo. Significa decidir qué inversiones serán necesarias, cómo medir sus resultados y de qué

La transición también tiene una dimensión social

La financiación sostenible, sin embargo, no se limita a la descarbonización. Una parte del mercado incorpora también proyectos relacionados con inclusión, acceso a servicios financieros, empleo o reducción de desigualdades.

En el caso analizado, la financiación catalogada como social alcanzó los 6.501 millones de euros durante el primer semestre. A ello se suma la actividad minorista: de los 2.638 millones de financiación sostenible contabilizados en este segmento, 1.253 millones correspondieron a microcréditos.

Esta dimensión amplía el alcance del concepto de sostenibilidad y plantea también uno de los principales retos del sector: demostrar el impacto real de las operaciones financiadas. A medida que aumenta el volumen de capital etiquetado como sostenible, crece igualmente la importancia de disponer de criterios comparables, objetivos verificables y métricas capaces de diferenciar entre compromisos formales y transformaciones efectivas.

Es una cuestión especialmente relevante para las compañías. La financiación vinculada a objetivos ambientales, sociales y de gobernanza puede incorporar metas previamente establecidas y medibles. En consecuencia, sostenibilidad y gestión financiera dejan de funcionar como compartimentos separados y pasan a compartir indicadores, inversiones y decisiones estratégicas.

Un mercado que entra en una nueva fase

La velocidad de crecimiento muestra hasta qué punto esta actividad está adquiriendo escala. CaixaBank se había marcado movilizar más de 100.000 millones de euros durante su Plan de Sostenibilidad 2025-2027 y, alcanzado el ecuador del periodo, ya ha superado el 81 % de ese objetivo. Desde 2022, el grupo -incluido BPI- cifra en más de 174.000 millones el volumen acumulado de finanzas sostenibles movilizadas.

También está aumentando el peso de esta actividad dentro del negocio bancario. Según los datos publicados por la propia entidad, más del 19 % de sus ingresos financieros durante el primer semestre de 2026 procedieron de actividades de financiación sostenible. Por segmentos, Corporate & Investment Banking concentró 19.237 millones de euros; Banca de Empresas, 7.284 millones; y el negocio minorista, 2.638 millones.

El crecimiento de estos volúmenes sugiere que las finanzas sostenibles avanzan desde un ámbito relativamente especializado hacia una dimensión más estructural de la financiación empresarial. Pero el principal desafío no será únicamente movilizar más recursos, sino comprobar hasta qué punto ese capital contribuye a cambios efectivos en los modelos productivos, el consumo energético o el impacto social de las organizaciones.

Para las empresas, la cuestión ya no consiste únicamente en incorporar la sostenibilidad al discurso corporativo. Significa decidir qué inversiones serán necesarias, cómo medir sus resultados y de qué manera financiarlas. En ese terreno, entidades financieras, compañías e inversores comparten un mismo reto: convertir los objetivos ambientales y sociales en proyectos económicamente viables, medibles y capaces de atraer capital. ■

CLUB DE LECTURA

ÉRASE UNA VEZ LA EMPRESA FAMILIAR

DEL ENREDO A LA EVOLUCIÓN: UN VIAJE AL CORAZÓN DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA PARA ORDENAR, TRANSFORMAR Y CRECER

INMACULADA GONZÁLEZ ARMERO

Gestión 2000
ISBN: 9788498756272



Toda una mirada para comprender y transformar los vínculos que dan forma al presente y al futuro de la empresa familiar

Érase una vez la empresa familiar te invita a comprender las dinámicas que unen familia, empresa y futuro. A través de fábulas inspiradas en experiencias reales y de la consultoría sistémica, descubrirás cómo abordar conflictos relacionados con la comunicación, el liderazgo, el dinero, el poder, la sucesión o el legado. Un libro práctico e inspirador para transformar relaciones, mejorar resultados y abrir nuevas posibilidades en las empresas familiares. ■

EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS IDEAS QUE HAN REVOLUCIONADO EL MUNDO EMPRESARIAL

50 IDEAS QUE CAMBIARON NUESTRA FORMA DE TRABAJAR

JEREMY KOURDI Y JONATHAN BESSER

Alienta Editorial
ISBN: 9788413445298



Una guía esencial para descubrir las ideas que han transformado nuestra forma de trabajar

El pequeño libro de las ideas que han revolucionado el mundo empresarial reúne 50 conceptos esenciales que han transformado nuestra forma de trabajar, liderar y tomar decisiones. Desde la innovación disruptiva y la matriz de Eisenhower hasta la inteligencia emocional, la seguridad psicológica o el flow, descubrirás ideas, modelos y herramientas para pensar de forma más estratégica, mejorar el rendimiento de los equipos y desenvolverte con mayor criterio en el entorno laboral actual. ■

F I R S T
ACUNSA



Un lujo en seguros de salud

La medicina de precisión más avanzada con el **100% de reembolso en cualquier parte del mundo**. Tratamientos innovadores y medicina preventiva de alta especialización médica, en una póliza de salud única.

Otra forma de hacer medicina. Otra forma de asegurar la salud.

firstsalud.es

900 12 12 13


CRESTA
Transforma cada conversación con tus clientes con AI Agents
Menos costes, más ingresos y clientes más fieles: la única plataforma unificada de agentes humanos y de IA preparada para millones de conversaciones
UNITED AIRLINES
CVS
Hilton GRAND VACATIONS
MARRIOTT
COX
BRINKS HOME
PROPEL HOLDINGS
optimum.
cresta.com/es