

ejecutivos



PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2026

Nº 348 FEBRERO - MARZO 2026

UN CICLO SIN SUELO FIRME

P.V.P. 3€



NO LE DES MÁS VUELTA

iPhone 17



Ven al Santander
y disfrútalo desde:

0



€/mes¹

Renting a 36 meses
Cumpliendo condiciones

@yosoyplex

Es el momento

1. Renting ofrecido por Banco Santander. Renta mensual del iPhone 17 256 GB Sin Seguro 24,99 €/mes. Se recibirá una bonificación de 24,99 € netos mensuales (tras aplicar la retención fiscal) por la contratación de un renting tecnológico a 36 meses para personas físicas que domicilien por primera vez su nómina o pensión superior a 1.200 € o cuota de autónomos o mutualidad y la mantengan junto con la domiciliación de dos recibos mensuales, un movimiento mensual de tarjeta de crédito o saldo en cuenta igual o superior a 1.000 € todos los días del mes y tengan Bizum activo en Banco Santander. Es necesario cumplir con todas las condiciones y adherirse a la campaña. Promoción válida hasta el 09/04/2026. Operaciones de renting y concesión de tarjeta de crédito sujetas a previa aprobación por parte del banco. Consulta las bases de la promoción en bancosantander.es. Al terminar tu contrato de renting puedes devolverlo, contratar uno nuevo o quedártelo comprándolo por un valor de: 288€ (IVA incluido). Ofertas de renting válidas en Península, Baleares y Canarias, no válidas en Ceuta y Melilla.





Redacción, administración y publicidad:
Cardenal Marcelo Spínola, 42
28016 Madrid - Tel: 91 185 45 60
Impreso en España
Depósito Legal: M-47654-1990
ISSN: 1578-4037

Edita:
**Ediciones Apuntes
de la Sierra, S.L.**

Presidente:
Didier Lagae

Director General:
Germán Pastor
gpastor@ejecutivos.es

Redactor Jefe:
David Cazallas
davidc@ejecutivos.es

Redactores:
Álvaro Ruiz de Velasco
alvaro.ruiz@ejecutivos.es
Marta Palacios
marta@ejecutivos.es
José Vicente Alzola
Alberto Casillas
Juana Ferreiro
Pablo Martínez
Clara Martín
redaccion@ejecutivos.es

Maquetación:
Printify
maquetacionprintify@gmail.com

Sumario

Febrero - Marzo 2026

- 4. MERCADOS FINANCIEROS**
Panorama global macroeconómico y de inversión, consideraciones y estimaciones, por Nadia Gharbi
- 6. EMPRESAS**
Jorge Garicano, country manager de Bonduelle
- 8. LA ENTREVISTA DEL FORO**
Jesús Linares, CEO de Andreu World
- 10. FUNDACIÓN CEDE**
Jesús Torres, presidente de la AEDRH
- 14. CLUB DE EXPORTADORES**
Héctor Ara, presidente de Plameca
- 16. EMPRESAS**
Eduardo Marqués, CEO y fundador de The Indian Face
- 18. EMPRESAS**
Antonio Fernández de León Ortiz, CEO y cofundador de Old Jeffrey
- 22. EMPRESAS**
Kai Torrella y Silvia Torrella, consejero delegado y presidenta ejecutiva de Gesinter
- 24. DIRECTORES DE RRHH**
La conversación que nunca tuvimos entre generaciones... hasta que llegó la IA, por M^a Carmen Lacuesta
- 26. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2026**
- 60. EVENTOS**
El peldaño que cambia carreras: por qué necesitamos aceleradoras como BWA
- 62. EMPRESAS**
Gerard Marcet, Carlos Bajo y Miquel Laborde, socio fundador, managing director y socio fundador de Laborde Marcet
- 64. EMPRESAS**
Francisco García Parra y Sergio García Estradera, fundador y gerente de i3e
- 66. EMPRESAS**
Verónica Castañón, directora general de Grupo STAG
- 68. OPINIÓN**
El Mundial de 2026 acelera la transformación del marketing deportivo, por Quentin Paquot
- 70. EMPRESAS**
Louis Kretz y Adriana Pinos, co-directores de Kretz Spain
- 72. OPINIÓN**
La mentira, una epidemia social silenciada, por Joaquín Mouriz Costa
- 74. EMPRESAS / SALUD**
La exposición al frío en el trabajo, un riesgo invisible que exige prevención
- 78. LIBROS**
Javier Fernández Aguado y Josep Capell, co-autores del libro "Qué vale nuestro trabajo"
- 82. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**
El secreto de las naciones innovadoras
- 88. MOTOR**
Volkswagen Tayron PHEV, cuando el tamaño sí importa
- 92. VIVIR CON ESTILO**
Camboya y Vietnam, el último lujo: Descubrir los secretos de las grandes ríos navegando por sus aguas (I)



www.ejecutivos.es



Revista Ejecutivos



@ejecutivos_es



facebook.com/ejecutivos.es



www.youtube.com/canalejecutivos

Esta publicación no se hace responsable de la opinión de sus colaboradores, ni se identifica necesariamente con la visión de los mismos. Queda terminantemente prohibido reproducir total o parcialmente el contenido de la publicación sin autorización expresa y escrita del editor.

«Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

La Editorial, a los efectos previstos en el art. 32.1 párrafo 2 del vigente TRLPI, se opone expresamente a que cualquier fragmento de esta obra sea utilizado para la realización de resúmenes de prensa. La suscripción a esta publicación tampoco ampara la realización de estos resúmenes. Dicha actividad requiere una licencia específica. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra, o si quiere utilizarla para elaborar resúmenes de prensa (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

**NADIA GHARBI**

Economista para Europa en Pictet WM

Panorama global macroeconómico y de inversión, consideraciones y estimaciones

En 2025 el mercado ha digerido la incertidumbre en un mundo geopolíticamente volátil, los aranceles de EE.UU. en los mayores niveles desde 1934 y el presidente de EE.UU. Trump cuestionando la independencia de la Reserva Federal. Ahora, tras un año de mandato de Trump, sabemos mejor cómo funciona su administración y sus amenazas.

En 2026 el entorno económico global favorece el crecimiento

En 2026 esperamos un entorno favorable al crecimiento global. Aún más importante, esperamos que el crecimiento se acelere secuencialmente a lo largo del año. En este estado de cosas el aumento de beneficios puede ser del 10 % en Europa, 10 % en China, 10 % en Japón, en torno a 12 % en EE. UU. Los márgenes de beneficios pueden mantenerse en EE.UU. y aumentar en Europa y en emergentes, sobre todo en China.

Cierre de economía en “K” en EE.UU.

La economía de EE. UU. está en “K”, esto es, en divergencia de consumo, inversión y comportamiento en bolsa. Nuestro escenario de base es que estas brechas se cierran desde abajo, es decir, de la buena manera. Hay que tener en cuenta que EE. UU. pasa de la política MAGA “Make America Great Again” a MAFFA “Make America Affordable”, es decir, hacer que EE.UU. vuelva a ser asequible. Trump tiene que beneficiar al segmento de población de menores ingresos para ganar las elecciones de mitad de mandato. También es previsible mayor inversión, más allá de la inteligencia artificial y que los beneficios y rentabilidades de las compañías se amplíen a otros sectores.

Así que en EE. UU. esperamos estímulo fiscal ante las elecciones de mitad de mandato de Noviembre. La inflación en 2026 puede ser ligeramente mayor que en 2025, 2,9 %, pero prevemos que la Reserva Federal

priorice el crecimiento y recorte sus tipos de interés en 0,5 %. De todas formas, hay que observar la percepción de los mercados respecto a la independencia de la Reserva Federal. En conjunto nuestra previsión de crecimiento en EE. UU. está cerca de su potencial, 1,9 %.

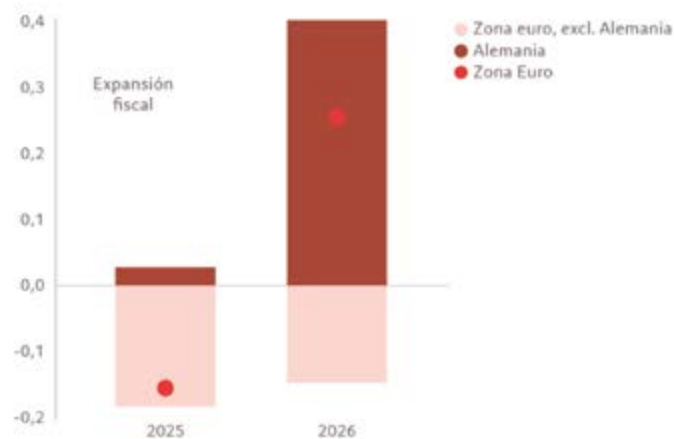
Reactivación europea

En la euro zona la política monetaria apoya un resurgimiento europeo. El BCE puede mantener la tasa de depósitos bancarios en 2 %, con enfoque “reunión a reunión, dependiente de los datos”. La cuestión más relevante es el posible obstáculo de la apreciación del euro frente al dólar. Puede llegar a reforzar el argumento de una mayor flexibilización. Aunque el BCE no se fija en un tipo de cambio del EUR, debe tenerlo en cuenta al evaluar las perspectivas de inflación e implicaciones de política monetaria. Las estimaciones basadas en modelos del propio BCE sugieren que una apreciación de 10 % nominal del euro puede reducir la inflación en torno a 0,6 % en aproximadamente un año. Si el EUR sigue fortaleciéndose puede provocar revisiones a la baja en las perspectivas de inflación del BCE, que para 2026 y 2027 ya están por debajo del objetivo del 2 %.

El caso es que en la euro zona el masivo plan fiscal alemán, centrado en infraestructura y defensa, debe compensar la consolidación en Italia, España y Francia. Alemania puede impulsar su crecimiento tras dos años de contracción y uno de crecimiento débil y crecer un 1 %. Sus legisladores han respaldado un presupuesto para 2026 que incluye 98.000 millones de euros en nueva deuda. Además, un posible acuerdo de paz para Ucrania puede promover su reconstrucción y con ello la economía de la euro zona.

Además, con la presión de EE. UU., la Unión Europea ha fijado 2028 para completar el mercado único, teniendo en cuenta que las barreras entre economías tienen impacto más negativo que los aranceles. Por eso la presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von

La política fiscal se volverá expansiva en 2026 Postura fiscal, p.p. del PIB



Fuente: Pictet Wealth Management, Comisión Europea, FMI, a 27.11.2025

der Leyen y el ex primer ministro italiano, Enrico Letta, han fijado esa fecha. El objetivo está respaldado por los 27 países miembros y una Hoja de Ruta que pretende eliminar barreras persistentes en energía, finanzas y telecomunicaciones y aumentar la competitividad. La iniciativa introduce una "quinta libertad" de movimiento del conocimiento y la innovación. Con todo, la euro zona puede crecer 1,3 % en 2026.

España está en transformación estructural

En España el crecimiento puede ser de 2,2 %, por encima de la media de 1,3 % de la euro zona y con algo más de inflación, 2% y menos déficit fiscal, 2,3 %. Se debe al turismo, la dinámica del mercado laboral, sector inmobiliario y el hecho de que España está menos expuesta a los aranceles. Además, España está en transformación estructural, con servicios de más valor añadido, como actividades financieras, seguros y servicios de comunicación.

Estímulo fiscal en Japón y al consumo en China

También en Japón es previsible más estímulo fiscal. Su primera ministra Sanae Takaichi ha consolidado la mayoría y es previsible más gasto y reformas. Ahora bien, el único banco central donde vemos subida de tipos, de 0,25 %, es el de Japón, destinado a contener la aceleración de las expectativas de inflación.

Además en China vemos estímulo del consumo para contrarrestar la crisis de su sector inmobiliario. Está en un cambio de paradigma para frenar las guerras de precios y promover una competencia menos

en cantidad y más en calidad, lo que permitirá a sus empresas generar beneficios. Su inflación puede aumentar a 0,9 % y su PIB crecer cerca de 5 %

Fusiones y adquisiciones, salud y emergentes

Apara 2026, además de reactivación europea, hacemos énfasis en varias ideas clave: actividad de fusiones y adquisiciones, recuperación del sector de la salud y renacimiento de los mercados emergentes.

Efectivamente, el impulso desregulador en EE. UU., unas condiciones económicas favorables y flexibilidad arancelaria se combinan para liberar una actividad global de consolidación empresarial contenida. Se está produciendo reducción de incertidumbre regulatoria y los sectores bancario, farmacéutico y tecnológico ya experimentan una oleada de transacciones.

Por su parte el sector de salud muestra signos de recuperación. El optimismo se apoya en desarrollos clínicos positivos, mayor claridad de precios de los medicamentos en EE. UU., alivio arancelario, mejora de la trayectoria de beneficios, avances en innovación impulsada por Inteligencia Artificial y aumento en la actividad de fusiones y adquisiciones. Sus características defensivas y bajas valoraciones proporcionan resiliencia.

Finalmente, la mejora de las condiciones económicas apoya a las economías emergentes, incluyendo flexibilización de políticas monetarias, debilitamiento del dólar y un comercio internacional resiliente. El aumento de los precios de las materias primas y una recuperación global de la manufactura refuerzan el apoyo. El crecimiento en beneficios en economías emergentes puede ser del 15 % en 2026.

Jorge Garicano

Country Manager de Bonduelle

Por Marta Palacios



Bonduelle ha obtenido la certificación B Corp en todas sus operaciones a nivel mundial, un hito poco habitual en grandes grupos agroalimentarios. ¿Qué implica este reconocimiento para la estrategia global de la compañía?

La certificación B Corp™ reconoce la firme apuesta del grupo por una alimentación más vegetal, orientada al bienestar de las personas y al cuidado del planeta. Este hito nos sitúa entre las compañías líderes comprometi-

das con un impacto positivo y destaca nuestra capacidad para transformar nuestro modelo de negocio. Refleja además el compromiso de nuestros equipos, la calidad de nuestros productos y nuestra determinación por generar un impacto real y relevante.

En un contexto de presión sobre costes y márgenes, ¿cómo se equilibra la inversión necesaria para cumplir con criterios B Corp con las exigencias de rentabilidad del negocio?

Hemos pasado de ser una empresa eficiente a ser una empresa de impacto positivo, demostrando que la inversión, el beneficio económico y el compromiso social son inseparables. La obtención de la certificación B Corp es la prueba definitiva de que nuestra apuesta por la sostenibilidad ha sido una inversión estratégica.

Creemos totalmente que la certificación B Corp nos otorgará una ventaja competitiva que se traduce directamente en más confianza y fidelidad por parte de los consumidores. Además, el compromiso social y ambiental es también un imán para el talento joven y cualificado, que hoy prioriza trabajar en empresas con un propósito claro, lo que reduce la rotación, aumenta la productividad y refuerza el compromiso interno.

Los cultivos ecológicos y sostenibles están ganando protagonismo en el sector agroalimentario global. Desde una perspectiva empresarial, ¿qué papel juegan hoy en la competitividad de las compañías del sector?

Los cultivos sostenibles están adquiriendo un papel esencial en el sector agroalimentario porque permiten a las compañías diferenciarse de manera real y relevante. Cada vez más consumidores buscan marcas que actúen con responsabilidad y transparencia, y el modo en que se cultivan los alimentos se ha convertido en un criterio clave de confianza. Para Bonduelle, impulsar prácticas sostenibles no solo refuerza nuestra credibilidad frente al consumidor, sino que también genera valor en toda la cadena productiva: ofrece a los agricultores modelos más resilientes y eficientes, mejora la calidad y consistencia de los productos, y contribuye a construir un sistema alimentario más sólido ante los desafíos climáticos y económicos.

En definitiva, la sostenibilidad en los cultivos no es una tendencia, sino una oportunidad para crear valor compartido desde el origen hasta el consumidor final.

Bonduelle trabaja de forma creciente con agricultura regenerativa y modelos de cultivo más sostenibles. ¿Qué retos operativos y económicos implica escalar este tipo de prácticas a nivel internacional?

Escalar la agricultura regenerativa a nivel internacional implica inversiones en formación, tecnología y procesos además de coordinar a muchos agricultores con

“EN EL FUTURO, LOS CULTIVOS SOSTENIBLES SERÁN LA BASE DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y EL CENTRO DEL NEGOCIO DE BONDUELLE”



realidades muy distintas y apoyarles en la transición hacia prácticas más sostenibles. Aun así, este esfuerzo permite mejorar la resiliencia de los cultivos, garantizar trazabilidad y generar valor compartido para agricultores, industria y consumidores.

Bonduelle opera en casi 100 países. ¿Qué diferencias encuentra en la adopción de cultivos sostenibles entre regiones y cómo se gestionan esas asimetrías?

La gestión de la sostenibilidad en casi 100 países implica para Bonduelle un desafío de adaptación a

contextos locales muy diversos. La compañía aborda estas asimetrías mediante un modelo que combina directrices globales con ejecución regionalizada. Tenemos muy en cuenta la madurez de cada mercado, sus condiciones climáticas y del suelo, y la estructura agraria de cada zona.



“Hemos pasado de ser una empresa eficiente a ser una empresa de impacto positivo, demostrando que la inversión, el beneficio económico y el compromiso social son inseparables”

Mirando al futuro, ¿qué peso tendrán los cultivos ecológicos y sostenibles en la transformación del sector agroalimentario global y en la estrategia de crecimiento de Bonduelle?

Para Bonduelle, los cultivos sostenibles no son solo una tendencia, sino el núcleo de su estrategia de crecimiento y la clave para la transformación del sector agroalimentario global. En el futuro, los cultivos sostenibles serán la base de la seguridad alimentaria y el centro del negocio de Bonduelle.



JESÚS LINARES

CEO DE ANDREU WORLD

Por Álvaro Ruiz de Velasco

¿Qué significa para Andreu World formar parte del Foro de Marcas Renombradas?

Formar parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) ha sido un hito muy relevante para Andreu World y un gran honor como empresa. Somos una de las compañías que han estado vinculadas al Foro desde sus inicios, acompañándolo a lo largo de sus 25 años de vida, lo que refuerza nuestro compromiso histórico con la excelencia, la innovación, la internacionalización y la contribución para

la construcción de marca España. Durante este tiempo, el Foro ha sido determinante para el impulso de la proyección mundial de las empresas españolas.

Para Andreu World, con más de 70 años de trayectoria en la fabricación de mobiliario de diseño contemporáneo, formar parte del Foro de Marcas Renombradas supone un reconocimiento a un trabajo consistente, continuado y a una visión empresarial a largo plazo. El Premio Nacional de Diseño, nuestra condición de empre-

sa B Corp y la fabricación del 100 % de nuestros productos bajo criterios de economía circular refuerzan ese compromiso con el diseño, la sostenibilidad y la excelencia.

Compartir estos valores, con marcas que representan lo mejor de la empresa española fortalece nuestra convicción y contribuye a proyectar una imagen de España asociada a calidad, innovación, fiabilidad y responsabilidad social y medioambiental.

¿Qué representa la Marca España para Andreu World?

La Marca España para nosotros representa nuestro origen y una forma muy concreta de entender la empresa y la industria. Es diseño, es cultura industrial, es compromiso con nuestros principios y valores.

Para Andreu World, llevar la Marca España y nuestro ADN de origen mediterráneo al planeta significa mostrar que desde aquí se pueden crear productos de alto valor añadido, innovadores y sostenibles. Nuestra presencia internacional refuerza la proyección de esta imagen y nos posiciona junto a compañías que comparten valores de excelencia.

LAS MARCAS SON LA IMAGEN DE UN PAÍS, YA QUE CONSTITUYEN UN FACTOR DE GRAN RELEVANCIA PARA MEDIR LA SALUD Y LA COMPETITIVIDAD DE UNA ECONOMÍA. DESDE SU CREACIÓN EN 1999, EL FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS (FMRE) TRABAJA PARA DEFENDER ESA IMPORTANCIA DE LA MARCA Y DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA NUESTRAS EMPRESAS.

“El Foro ha sido determinante para el impulso de la proyección mundial de las empresas españolas”

España no es solo un origen, es un valor diferencial que trasladamos a cada diseño y a cada cliente.

¿Qué mercados han sido estratégicos y cuáles son hoy los motores de crecimiento?

Europa sigue siendo nuestro mercado estratégico y natural por excelencia, donde hemos alcanzado la madurez creciendo nuestro nivel de exigencia, mientras que regiones como Asia Norte, Asia Pacífico y Oriente Medio han ido ganando relevancia por su dinamismo y por grandes oportunidades de crecimiento en el sector del hábitat.

El continente americano, Norteamérica y Latam, han sido también parte importante del desarrollo internacional de Andreu World. Todos estos mercados continúan siendo nuestros principales motores de crecimiento. Hoy en día la combinación de diseño innovador y sostenible, así como nuestra capacidad industrial nos permite posicionarnos con éxito a nivel global.

¿Cómo impactan la inflación, la logística y la volatilidad internacional?

Los incrementos en los costes de energía, materias primas y costes en general, así como la complejidad logística y la incertidumbre internacional suponen un reto constante para las industrias con actividad exportadora. En nuestro caso, lo afrontamos con mejora constante de la eficiencia y control de la cadena de valor e intentando anticipar las soluciones. Contar con una estructura industrial propia, basada en la integración vertical, y con relaciones estratégicas con nuestros proveedores nos permite adaptarnos con agilidad.

Este nuevo contexto geoeconómico refuerza nuestra apuesta por la innovación, la sostenibilidad y la optimización de procesos. El foco en la



excelencia para mantener la calidad, el servicio al cliente y la fiabilidad es esencial para seguir siendo competitivos en un entorno global tan cambiante.

¿Cómo se equilibra tradición, nuevos diseñadores y mercado global?

El equilibrio se logra siendo fieles a los principios y valores que configuran nuestra cultura de empresa, y manteniendo una visión clara de largo plazo. Somos una empresa familiar con una sólida cultura industrial, que nos aporta estabilidad, conocimiento y coherencia, y entendemos el diseño como una herramienta de evolución constante. Colaboramos con diseñadores de referencia como Patricia Urquiola -embajadora de Marca España-, con quien hemos desarrollado materiales propios pioneros como el termopolímero BIO®, 100 % biodegradable y compostable, así como con Philippe Starck, Benjamin Hubert, Jasper Morrison o Alfredo Häberli.

Al mismo tiempo, mantenemos un firme compromiso con las nuevas generaciones de diseñadores, y en la difusión del talento de los jóvenes. Por

eso, este año celebramos el 25º aniversario del Concurso Internacional de Diseño Andreu World, uno de los certámenes más longevos de diseño a nivel internacional. Desde 2001, el concurso ha reunido a más de 33.000 participantes de 124 países, consolidándose como un referente global.

¿Dónde estará el mayor salto de crecimiento en los próximos tres años?

No hay una fórmula magistral que valga para toda la industria y empresas en general. El crecimiento se debe apoyar en una combinación equilibrada de liderazgo e innovación, resiliencia, comprensión de los nuevos mercados y generación de un impacto positivo tanto en las personas como en el planeta, junto con el desarrollo de nuevos modelos de producto y servicio tratando de obtener la máxima ventaja posible de los avances tecnológicos.

Nuestro objetivo es acompañar mejor al cliente, ofrecer soluciones duraderas y seguir creciendo de forma responsable, coherente con los valores de excelencia y calidad y con una visión clara de futuro.



JESÚS TORRES

PRESIDENTE DE LA AEDRH

Por Álvaro Ruiz de Velasco

¿Qué supone para AEDRH formar parte de la CEDE? ¿Cuáles son los principales objetivos y resultados esperados de esta alianza?

La integración de la AEDRH en CEDE fue establecido como objetivo estratégico de la actual Junta Directiva de la Asociación tras su nombramiento en 2020 y su reelección en 2023. Y ello porque siendo uno de los principios fundacionales de la AEDRH la promoción y defensa de la figura del máximo responsable en la gestión de personas dentro de sus organizaciones, entendemos que es necesario reforzar esa posición ejecutiva y estratégica con la presencia real de la Asociación y sus asociados en las entidades que realmente representen a los altos directivos de las empresas.

Pertenecer al mayor y más relevante ecosistema de directivos y ejecutivos de España supone un alineamiento muy claro para nuestros asociados, los altos responsables de gestión de capital humano, con la posición altamente estratégica y de gran impacto que ocupan dentro de las organizaciones. Nos hace todo el sentido ser parte de eso

ecosistema: altos directivos que forman parte de la mayor y más relevante organización aglutinadora del colectivo de altos ejecutivos.

En este sentido, los objetivos perseguidos son, básicamente, elevar la figura del Director de RRHH como parte de los órganos ejecutivos de las empresas, haciéndolo si cabe más relevante en un entorno de escasez de talento y alta competitividad, a lo que se suma el reto del profundo cambio geopolítico y tecnológico que impacta en nuestras empresas y que debe ser lidiado por el directivo de Personas al afectar de forma directa al más importante capital de las empresas, los empleados. Por otra parte, era dar carta de naturaleza al alto directivo de RRHH como parte activa y fundamental en el entorno de los órganos decisivos de las empresas.

En definitiva, esperamos de esta alianza una elevación de la percepción de la importancia de una efectiva y eficiente gestión de las personas en las organizaciones empresariales españolas, y permitir la accesibilidad del Director de RRHH a un ecosistema donde poder crecer como profesional, como directivo y como persona.

¿Cómo está cambiando el papel de la función de recursos humanos en la estrategia de las empresas españolas en los últimos años?

De una forma radical y exponencial, a una velocidad a la que probablemente nunca se ha visto en otras funciones

“LA IA VA A SUPONER POSIBLEMENTE LA MAYOR REVOLUCIÓN EMPRESARIAL DE LA HISTORIA, POR SU ALCANCE Y POR LA RAPIDEZ CON LA QUE AVANZA”

de la empresa. Desde la pandemia, donde las direcciones de RRHH se destaparon definitivamente como un elemento estratégico y decisorio de primer orden, y habida cuenta del proceso de aceleración tecnológica de estos últimos cinco años, con la aparición de la IA, los cambios demográficos y geopolíticos que están provocando un cambio en la relevancia de las empresas y las economías europea y nacional, y la declarada “guerra por el talento”, al aparecer como fenómeno insólito las enormes dificultades de encontrar y fidelizar talento (con un cambio sustancial en la gestión del talento senior, del que ahora no podemos desprendernos, sino al contrario, queremos mantener y reforzar); la función y la dirección de RRHH se han elevado a una posición estratégica fundamental, siendo junto con la Dirección Financiera, el pilar en el que debe apoyarse el CEO para la consecución de los objetivos empresariales.

Por eso, desde la Asociación instamos a nuestros asociados a ser parte relevante en los Comités de Dirección, tomando parte en las discusiones y decisiones de todos los ámbitos de la empresa con visión transversal, y exponiendo soluciones que vengan basadas en la analítica de los datos, y detallando los impactos que las mismas van a tener en las cuentas de resultados, en la productividad y en la eficiencia de las empresas. Ya no podemos ir haciendo propuestas sólo basadas en una supuesta mejora de la satisfacción de los empleados y el impacto en el clima y

en la disminución de la rotación (que también), sino que debemos demostrar el ROI que esas propuestas implican.

Aun con un apoyo escueto, desde el Gobierno se está abriendo el debate sobre reducción de jornada, y mayor flexibilidad laboral. ¿Cómo ven este debate desde AEDRH? ¿Cree que tiene encaje en un contexto de falta de productividad en la España actual?

En la AEDRH estamos absolutamente al día de las novedades legislativas que, de forma casi diría exagerada, se producen en el ámbito del mundo laboral y social. Son muchísimas las normas que en los últimos tiempos han venido emitiéndose, muchas de ellas incluso de origen no social, y que impactan en la gestión de las personas en las compañías: teletrabajo, registro de jornada, planes de igualdad (en todas sus vertientes), políticas DEI, políticas de movilidad, transparencia salarial, ESG y sostenibilidad, etc.

Y todas estas novedades son discutidas y evaluadas por los órganos ejecutivos de la Asociación y, sobre todo, por los asociados en las distintas Comunidades de Conocimiento que tenemos constituidas como grupos de trabajo dentro de AEDRH. Y como no podía ser de otro modo, todo el debate que se ha generado con motivo de la propuesta, de momento fallida, de reducir la jornada laboral, acompañado de otras medidas de conciliación (ampliaciones de los permisos de maternidad y paterni-



dad, o por enfermedad y/o fallecimiento) y de flexibilidad laboral, han sido objeto de profundas discusiones en el seno interno de la Asociación.

Entendemos que España tiene un marco regulatorio sobre conciliación absolutamente alineado con lo que existe en los países de nuestro entorno europeo, quizás en materia de soporte económico-social es donde más lejos nos encontramos. Pero el marco base es potente, es positivo. Luego debería ser cada organización empresarial junto con los representantes sociales los que deberían promover acciones de conciliación y flexibilidad que, en las especificidades propias de cada empresa (que vienen marcada por el sector en que actúa, el marco geográfico, la actividad desarrollada, la cultura empresarial, etc.), permitan una mejora de la flexibilidad y la conciliación, además de una mejora productiva.

Tenemos ya muchas empresas con jornadas laborales de 35 horas semanales que son enormemente productivas; empresas que ya tienen implantadas cuatro jornadas semanales y los resultados son espectacularmente buenos; y podríamos poner más ejemplos de empresas que proporcionan mayores descansos por maternidad, por cuidado de hijos y mayores, etc. Pero lo que es evidente es que no todo sirve para todos: lo que entendemos es que la hiperregulación, la equiparación de condiciones (desde un marco mínimo base), no es buena y generará pérdidas de eficiencia, productividad y competitividad a muchas empresas: lo lógico es dejar que cada organización se autorregule con la negociación social para conseguir el doble objetivo de mejora de la calidad de vida de los empleados con mejoras evidentes en productividad y eficiencia. Es decir, cada uno actúe en su marco y bajo sus circunstancias, más libertad a las partes sociales para la mejora de ambas.

¿Cómo están abordando la AEDRH el impacto de la inteligencia artificial en los procesos de recursos humanos y en el empleo?

La IA es ya una realidad que está dando sus primeros pasos, pero que es evidente que va a suponer posiblemente la mayor revolución empresarial de la historia, por su alcance y por la rapidez con la que avanza. Desde la AEDRH estamos siendo muy proactivos en ofrecer a nuestros asociados formación sobre aplicabilidad real de la IA en nuestras empresas, no sólo en el ámbito de los RRHH (una de las funciones donde mayor impacto está teniendo), sino en relación con los empleados de cualquier departamento.

En este sentido, asumimos la máxima de que la IA, igual que la energía, no hará desaparecer empleo, sino que lo transformará y seguramente, abrirá nuevas opciones de empleabilidad, como ya sucedió con el desarrollo del hardware o el de Internet. La IA no le quitará el puesto a nadie, lo hará quien sepa utilizar la IA.

Por eso, los esfuerzos los orientamos hacia procesos de *upskilling* (incremento de los conocimientos en tu puesto de trabajo) y *reskilling* (aprendizaje de nuevos conocimientos para crecer profesionalmente hacia otras posiciones, nuevas o preexistentes). Tenemos que entender la IA, como impacta en los procesos de toda la compañía, y desde RRHH, liderar y capitalizar toda la necesidad de aprendizaje y uso de la nueva tecnología dentro de nuestras organizaciones para que, asumiéndola, nos permita mantener competitividad y ganar eficiencia.

El Informe EP+D 2025 apunta a un desajuste entre la oferta y la demanda de talento en España. ¿Qué medidas propone AEDRH para que las empresas puedan superar este reto y atraer perfiles críticos?

Es una realidad no sólo del mercado español, sino que es un problema europeo y global. Pero si nos centramos en España, la causa raíz de este problema es el amplio gap que existe entre los sistemas formativos y las necesidades reales de talento que exigen las empresas para dar respuesta al mercado y mantener competitividad.

Es cierto que la tecnología y los conocimientos que exige tener para extraer el máximo provecho de la misma viajan una velocidad inusitada, y que los planes de estudio de FP y Universidad no varían de la misma manera. Pero una cosa es que vayan más lentos estos planes, y otras es que sean inamovibles como si estuvieran escritos en piedra. Por ello, la primera medida, que es de orden país, es exigir a las autoridades académicas una aceleración y una adaptación rápida de los planes de estudios y de los módulos de formación a la realidad tecnológica y empresarial en la que estamos inmersos.

En segundo lugar, los procesos de *upskilling* y *reskilling* tienen que ser reales: las empresas tenemos capacidad para diseñar estos procesos para nuestros empleados actuales (incluyendo al talento senior), aplicarlos y hacer crecer a los mismos, ofreciéndoles crecimiento y promoción real (tenemos los procesos de evaluación de competencias y detección de potencial muy desarrollados), a la par que podemos cubrir nuestras necesidades.



Por último, debemos buscar el talento allí donde lo haya: España exporta talento hoy en día, deberíamos empezar a pensar en importarlo. Tenemos un país donde la vida es de altísima calidad y eso es un atractivo que debemos explotar para atraer ese talento a nuestro país. Y conservar el nuestro, en el que invertimos mucho dinero y luego no le damos las condiciones salariales, conciliatorias y de calidad de vida (acceso a la vivienda) que se merecen.

¿Qué prioridades estratégicas está marcando la asociación bajo su presidencia?

Desde que asumí la Presidencia de la Asociación en 2020 (en plena pandemia), junto con el equipo que conformamos la Junta Directiva, nos marcamos una hoja de ruta a modo de plan estratégico, que puede resumirse en los siguientes puntos:

- (i). Crecimiento de la Asociación, tanto en número de asociados (hemos pasado de menos de 400 a más de 1.300 directores de RRHH asociados) como territorialmente, y hoy tenemos presencia amplia no sólo en Madrid y Barcelona, también en Andalucía, País Vasco, Galicia, Aragón, Valencia... y seguimos.
- (ii). Elevar la figura del director de Personas como función clave y estratégica dentro de los Comités de Dirección y en las empresas, a través de la compartición de las mejores prácticas y los mejores

eventos de formación y desarrollo profesional y liderazgo. Y generando un cierto sentimiento de colectivo con características y competencias propias, protegiendo de un intrusismo en una profesión que cada vez debe ser más reconocida.

- (iii). Incrementar nuestro peso social, como voz reconocida ante instituciones públicas, medios de prensa y redes sociales, y acuerdos con entidades sociales de primer nivel. Se trata de que nuestra voz sea oída cuando se quieren legislar o regular aspectos propios de la relación de trabajo, y que nuestras opiniones encuentren calado por su alto nivel técnico y por la calidad reconocida de nuestra interlocución.
- (iv). Ser encuentro de conocimiento a través de nuestras Comunidades, generando documentos e informes de utilidad social y profesional, de alto nivel y reconocidas en el mercado, haciendo partícipe de su contenido y desarrollo a todo aquel asociado que lo desee. Y celebrando eventos de alto nivel de contenidos y de calidad, sobre temas candentes e interesantes para nuestra profesión, nuestras empresas y la sociedad en general.
- (v). Incrementar el networking entre asociados, como el mejor medio de compartir experiencias y mejores prácticas en nuestra profesión.



**Energía confiable
para un futuro descarbonizado**





El Club de Exportadores e Inversores Españoles es una asociación empresarial de carácter multisectorial, independiente y sin ánimo de lucro. Su principal objetivo es representar y defender los intereses de sus socios en re-

lación con su actividad internacional. Supone un foro de reflexión y conocimiento en el que la internacionalización se posiciona como un activo clave para la competitividad de la economía española.

HÉCTOR ARA

Presidente de Plameca

Por Álvaro Ruiz de Velasco



¿Qué supone para Plameca trabajar de la mano del Club de Exportadores?

Plameca está inmersa en una fuerte expansión internacional desde hace aproximadamente tres años, como consecuencia de la cual, ya ha penetrado en más de 40 mercados foráneos. El Club de Exportadores ha sido esencial en esta estrategia, facilitando tanto contactos comerciales en países de destino, como dando un apoyo muy relevante en el conocimiento de normativa regulatoria y aduanera en los mismos.

¿Qué factores diferencian la exportación de productos de salud y bienestar respecto a otros sectores industriales en España?

La mayor diferencia es de tipo regulatorio, ya que estos productos tienen normativas, tanto de registro como sanitarias, a menudo muy diferentes en los países de destino, que es necesario conocer mínimamente antes de iniciar contactos comerciales en los países objetivo. Los excelentes contactos del Club con las representaciones oficiales españolas en prácticamente todos ellos, son de gran ayuda.

¿Cuáles son los mercados internacionales con mayor potencial para los productos de Plameca en 2026-2028? ¿Qué impacto han tenido las barreras arancelarias y requisitos regulatorios en la internacionalización de sus productos?

Los países de mayor potencial de crecimiento para Plameca en dicho trienio son China, en la que hemos establecido una filial con un socio local que ya ha tenido un desarrollo

“China y Estados Unidos se han convertido ya en los ejes de nuestro crecimiento internacional”

enorme en los últimos años erigiéndose ya actualmente en nuestro principal mercado, y Estados Unidos, donde recientemente hemos adquirido una compañía en California con más de 40 años en el mercado, y que constituye más del 30 % del mercado mundial de complementos nutricionales, que asciende a nada menos que 60 billones de dólares anuales.

Por lo que se refiere a los requisitos regulatorios, Plameca, además de cumplir con la legislación europea, de tan alto nivel de exigencia como la norteamericana, ha conformado un departamento regulatorio con una gran capacidad de respuesta para adecuar la documentación de sus productos a cualquier standard.

Por último, y respecto a las barreras arancelarias, no nos penalizan en ninguno de nuestros destinos habituales, con excepción de la situación en USA donde, como es sabido, se ha generado mucha incertidumbre con la errática administración Trump. No obstante, esta normativa aplica a todos nuestros competidores, e incluso nos otorga una ventaja competitiva respecto a países asiáticos, que son más penalizados por dicha política.

Plameca se ha caracterizado en los últimos años por una estrategia de adquisiciones clave como fueron ATP Farma en 2024 y recientemente Nutribiotic, empresa con base en Estados Unidos. ¿Cómo están afectando estas adquisiciones a la expansión de la compañía y a los productos que están comercializando?

Por un lado, tanto la adquisición de ATP, en particular a través de la línea "Sentidos" de desarrollo propio, nos ha permitido lanzar estos productos en los más de 40 mercados en que ya habíamos instaurado la línea Plameca. Por lo que se refiere a Nutribiotic, trabajamos en dos vertientes principales:

- El lanzamiento de productos propios de Plameca en el mercado USA a razón de uno por trimestre, el primero de los cuales se lanza en enero de 2026.
- La promoción de los productos de Plameca en 10 mercados en los que la línea de Nutribiotic ya está

"El tener acceso a nuevos mercados nos permite acumular conocimiento de productos de interés que generan nuevas ideas y productos y facilitan políticas de "cross selling" que aceleran nuestro crecimiento y expansión"



activa hace años, algunos de especial relevancia y volumen, como Corea del Sur, Japón, Taiwan o Israel, en los que Plameca no estaba activa.

¿Plantean una evolución en su catálogo de productos para adaptarse a los diversos mercados?

Efectivamente, el tener acceso a nuevos mercados nos permite acumular conocimiento de productos de interés que generan nuevas ideas y productos y facilitan políticas de "cross selling" que aceleran nuestro crecimiento y expansión.

Para finalizar, ¿cómo se consolida esta estrategia de expansión con su visión de la empresa en los próximos cinco años?

Plameca ha fortalecido significativamente su departamento internacional en los últimos dos años, con la idea de desarrollar al menos 4-5 mercados nuevos por año. Así mismo hemos invertido sustancialmente en fortalecer nuestro departamento de desarrollo de nuevos productos con el objetivo de lanzar al mercado uno por trimestre.

Todo ello unido a la reciente inauguración de nuestra nueva fábrica en Sant Joan Despí y al plan de crecimiento inorgánico vía adquisiciones fundamentalmente en el exterior (una al año), nos va a permitir aspirar a crecimientos sostenidos de al menos un 20 % anual en los próximos cinco años.



Eduardo Marqués

CEO y Fundador de The Indian Face

Por Marta Palacios

El lanzamiento de la Winter Collection supone la primera incursión de The Indian Face en el segmento de abrigos y prendas de invierno. ¿Qué razones estratégicas hay detrás de esta decisión?

La Winter Collection nace de una evolución natural de la marca. The Indian Face siempre ha estado ligada al *outdoor*, al movimiento y a la superación personal, pero hasta ahora no habíamos cubierto de forma completa uno de los contextos más exigentes: el frío. Entrar en el segmento de invierno no es solo lanzar nuevos productos, sino ampliar nuestro ecosistema y acompañar a nuestra comunidad durante todo el año. Estratégicamente, supone aumentar el ticket medio, reforzar la estacionalidad fuerte del invierno y consolidarnos como una marca de estilo de vida *outdoor*, no solo de accesorios o prendas puntuales.

La compañía prevé crecer alrededor de un 25 % en 2026. ¿Qué peso tendrá la Winter Collection en ese crecimiento y qué otras palancas lo impulsarán?

La Winter Collection tendrá un peso relevante dentro de ese crecimiento, especialmente por su capacidad de generar mayor valor por cliente y recurrencia. Esperamos que represente una parte significativa del incremento de facturación en los meses clave del año. Más allá del invierno, el crecimiento vendrá impulsado por la expansión internacional, la optimización del canal online, una estrategia más madura de marca y comunidad, y una apuesta clara por productos con mayor valor percibido y diferenciación técnica.

The Indian Face ha consolidado su presencia internacional, especialmente en Latinoamérica. ¿Qué oportunidades ofrece esta región para una marca *outdoor* europea?

Latinoamérica es una región con una conexión muy auténtica con la naturaleza, el deporte y la identidad personal. Existe una afinidad cultural clara con los valores de The Indian Face: libertad, superación y autenticidad. Además, el consumidor latino valora especialmente las marcas europeas con un relato sólido y aspiracio-

“THE INDIAN FACE SE HA CONVERTIDO EN UNA MARCA QUE ACOMPAÑA ESE ESTILO DE VIDA HÍBRIDO ENTRE LO URBANO Y LO OUTDOOR”

nal. No solo vemos oportunidades comerciales, sino también de construcción de comunidad y de marca a largo plazo, adaptando el mensaje a contextos locales sin perder nuestra esencia.

cano del producto, optimizar procesos y tomar decisiones conscientes sobre materiales y acabados. Apostamos por durabilidad y rendimiento porque, a largo plazo, eso también protege el margen: productos mejores generan menos devoluciones, más confianza y mayor fidelidad.



La colección está diseñada en España y apuesta por materiales orientados a durabilidad y rendimiento. ¿Cómo se equilibra esa exigencia técnica con el control de costes y márgenes?

El equilibrio se logra desde el diseño. No creemos en añadir complejidad innecesaria, sino en incorporar soluciones técnicas que realmente aporten valor al usuario. Diseñar en España nos permite tener un control muy cer-

El lema “The cold won’t stop you” conecta con una comunidad activa y urbana. ¿Cómo ha evolucionado el perfil del consumidor de The Indian Face en estos años?

Nuestro consumidor ha evolucionado con la marca. Sigue siendo una persona activa, inconformista y conectada con el deporte y la naturaleza, pero hoy es más transversal. No se trata solo de rendimiento extremo, sino de actitud. Es alguien que vive en la ciudad, pero necesita escapar; que entrena, viaja, trabaja y se mueve constantemente. The Indian Face se ha convertido en una marca que acompaña ese estilo de vida híbrido entre lo urbano y lo *outdoor*.

Más allá del producto, The Indian Face ha reforzado su narrativa de marca vinculada a valores humanos, salud mental e impacto social. ¿Cómo se integra este propósito en una estrategia de crecimiento internacional?

Para nosotros, el propósito no es una campaña, es un pilar. Hablar de salud mental, de esfuerzo, de caídas y de volver a levantarse conecta de forma universal, independientemente del país. En una estrategia internacional, este enfoque humaniza la marca y genera vínculos más profundos que el simple consumo. Crecer no es solo vender más, es construir una marca que tenga sentido y que la gente quiera llevar porque se siente identificada con lo que representa.

Mirando a los próximos años, ¿hasta dónde quiere llegar The Indian Face como marca y qué papel jugará el invierno en esa visión a largo plazo?

Queremos que The Indian Face sea una marca de referencia en el universo outdoor-lifestyle a nivel internacional, reconocida por su autenticidad, su diseño y su mensaje. El invierno jugará un papel clave en esa visión: es el territorio donde se pone a prueba el carácter, la resistencia y la actitud. No vemos el frío como una barrera, sino como un escenario donde se construyen historias. Y ahí es donde queremos estar, acompañando a nuestra comunidad, haga el tiempo que haga.

“Nuestro consumidor ha evolucionado con la marca. Sigue siendo una persona activa, inconformista y conectada con el deporte y la naturaleza, pero hoy es más transversal”



Antonio Fernández de León Ortiz

CEO y cofundador de Old Jeffrey

Por Silvia Cosme

Old Jeffrey nació en 2018 fruto de la inquietud de un grupo de amigos y hoy es un referente en la moda masculina española. ¿Cómo recuerda aquellos primeros pasos y qué ha supuesto para usted dirigir la marca desde el inicio?

El comienzo fue ilusionante a la vez que muy exigente. Empezamos con una ampliación de capital ‘family & friends’, que supuso una gran apuesta para ser una etapa inicial, pero que a la vez resultaba bastante justa para la puesta en marcha de todo lo que teníamos en mente: una tienda en la calle Velázquez, un equipo de cuatro personas, una primera compra de mercancía y todo lo necesario para dar el pistoletazo de salida.

Esa casuística nos impuso el objetivo de vender desde el primer día, ya que cada mes suponía un gasto fijo de caja que podía suponer el cierre en cuestión de tres o cuatro meses. El esfuerzo tuvo su recompensa y tuvimos una gran acogida desde el principio, siendo capaces de cubrir costes mensuales a partir del sexto mes.

Este inicio fue enriquecedor, ya que nos obligó a pensar cada paso con detenimiento, sin margen de error y con una visión más estratégica de la inversión; y también interesante, porque aún con pocos recursos, desde el primer día decidimos apostar por los detalles de calidad: como el *packaging*, el servicio de sastrería y ajustes personalizados. Ofrecer una experiencia *premium* era clave para construir una relación sólida y duradera con el cliente. Os diría que esto, junto al esfuerzo del equipo, fue lo que marcó la diferencia en esos primeros meses.

En pocos años han pasado de ser una firma emergente a consolidarse como una de las referencias en ceremonia, con más de 3.000 trajes de novios confeccionados el pasado año. ¿Cuál cree que ha sido la clave para conectar tan bien con este segmento tan exigente?

El hacer las cosas con calma y cariño. Nacimos como sastrería, y esa forma de entender la moda - desde la pausa, la personalización y el respeto por el oficio - es nuestro sello.

En un mercado lleno de propuestas algo impersonales, apostamos por producciones cortas, confeccionadas

con mimo y sin reposiciones. Aunque esto supone un reto en cuanto a calendarios de diseño y producción, creemos que aporta un enorme valor: quien compra en Old Jeffrey sabe que tendrá algo que difícilmente verá en otra persona.

Además, nuestra filosofía de producción es local y sostenible. El 85 % de nuestras prendas se confeccionan en talleres españoles, trabajando con principios responsables, evitando excedentes y respetando los ritmos naturales de producción.

Todo esto lo completamos con una experiencia boutique, un trato cercano y honesto, basado en el asesoramiento experto y en la relación de confianza con nuestros clientes, porque para nosotros, la moda no va solo de prendas, sino que sobre todo va de relaciones humanas.

La inspiración de la marca surge de Jeffrey's Bay, en Sudáfrica, un lugar que combina dinamismo y elegancia. ¿Cómo trasladan ese espíritu de raíces auténticas a las colecciones y a la experiencia de cliente?

Esta inspiración parte de un equilibrio entre la funcionalidad y la naturalidad con la elegancia, una propuesta que, relacionada con el ritmo vital de la Bahía de Jeffrey, se adapta al hombre que sabe estar tanto en la arena, con una camisa de lino holgada y los pantalones remangados, como en la mesa principal de una inauguración, donde el porte y la discreción hablan más alto que cualquier logotipo.

En Old Jeffrey creemos firmemente en una “elegancia relajada”, que valora la autenticidad, cuida cada detalle y acompaña la forma de vivir y disfrutar cada momento con naturalidad.

La personalización y la sastrería a medida son el alma de la firma, pero también han impulsado con éxito colecciones *prêt-à-porter*. ¿Cómo consiguen equilibrar ambas líneas sin perder coherencia de marca?

Al nacer de la sastrería podemos decir que nuestras colecciones de confección son una evolución de nuestras raíces y lado más clásico (trajes y chaqués). Nuestras prendas de colección que mantienen un guiño más cer-

“CREEMOS FIRMEMENTE EN UNA
‘ELEGANCIA RELAJADA’ QUE
VALORA LA AUTENTICIDAD”

“Nacimos como sastrería, y esa forma de entender la moda –desde la pausa, la personalización y el respeto por el oficio– es nuestro sello”

cano a la sastrería son las de mayor éxito. Por ejemplo: pantalones con detalles sartoriales como cinturillas con un ancho de cinco cm e inclusión de ceñidores, americanas desestructuradas con anchos de solapa prominentes, sobrecamisas con construcciones complicadas como son bolsillos con fuelle partido y tapetas de ancho prolongado, etc. La clave aquí es volver a nuestro punto de partida e inspiración, que es la Bahía de Jeffrey, y cómo los hombres de allí equilibran su día más aventurero y desenfadado con sus noches más elegantes y bohemias.

Tras centrarse en moda masculina, dan ahora un paso más con Old Tamarinne para vestir a la mujer y lanzan también otra colección centrada en la uniformidad empresarial ¿Qué acogida esperan tener con estos dos nuevos proyectos?

No nos gusta crearnos ni buenas ni malas expectativas, pero en el caso de Old Tamarinne, la realidad es que



estamos muy ilusionados por lo que puede suponer, y esto se debe principalmente a que es una marca que nace de manera muy orgánica. Durante años, muchas mujeres que acompañaban a sus parejas, hijos o maridos a nuestra tienda/atelier quedaban impresionadas con nuestros procesos artesanales y la calidad de la sastrería a medida, y nos preguntaban a menudo si también ofrecíamos este servicio para mujer.

Gracias a contar con un equipo de diseño y un taller de costura propio, comenzamos a realizar proyectos puntuales para clientas, que venían recomendadas de amigos y familiares. Sin buscarlo, hemos creado una base sólida de clientas, y eso hizo que la idea de una marca femenina propia fuera tomando fuerza hasta convertirse en una realidad.

Old Tamarinne trae una propuesta de prendas actuales y funcionales, con raíces en la sastrería, pero con un toque contemporáneo y un cuidado máximo en los detalles. Inicialmente nos centraremos tanto en el mundo de la invitada y de la sastrería más clásica, con colecciones cápsula de diseños exclusivos y unidades limitadas. Si todo va según lo previsto, el lanzamiento llegará a mediados de noviembre.

Por otro lado, Jeffreys Apparel nace como una nueva línea dentro del universo Old Jeffrey enfocada en la uniformidad empresarial. A través de ella diseñamos desde cero uniformidades para grandes empresas de distintos sectores –hotelero, facilities, grupos de restauración, eventos deportivos, entre otros–, siempre manteniendo la esencia de la marca: la atención al detalle, la calidad de los materiales y el diseño cuidado.

Lo que realmente nos diferencia de otras empresas históricas en este sector es precisamente nuestro origen. Venimos del mundo de la sastrería y el diseño, y eso nos permite hacer realidad cualquier propuesta estética. Todo parte de nuestro equipo creativo, que desarrolla los diseños a medida de cada cliente; posteriormente confeccionamos los prototipos en nuestro propio taller, donde se revisan y ajustan los detalles, y finalmente nos apoyamos en talleres externos españoles para llevar a cabo las producciones finales. A diferencia de los grandes *players* del sector, que suelen ofrecer catálogos cerrados, rígidos y obsoletos, en Jeffreys Apparel apostamos por la flexibilidad, la personalización y la innovación estética, creando uniformes que realmente comunican la identidad de cada marca y se alejan de los modelos tradicionales.

Old Jeffrey defiende un modelo de producción local, con fabricación en España y parte en Portugal e Italia. ¿Qué importancia le da a mantener ese arraigo en un momento en el que la moda tiende a deslocalizarse? Siempre hemos tenido claro que queremos poner en valor el maravilloso trabajo que realizan nuestros proveedores españoles, no solo en las calidades de sus tejidos

y confección, sino también en la gestión de las producciones. Apostar por la fabricación local no es solo una cuestión de calidad o control, sino también una forma de favorecer la economía española y de contribuir al mantenimiento de oficios y talleres que forman parte de nuestra tradición textil.

Es por ello que el 85 % de nuestra producción está concentrada en España, mientras que el otro 15 % se realiza en Portugal e Italia, países con los que compartimos una misma visión en cuanto a excelencia artesanal y respeto por los procesos.

Al final, uno de nuestros objetivos es la expansión internacional, y no hay nada que nos haga más ilusión que saber que será posible con producto nacional, llevando la marca España a otros países y demostrando que desde aquí se puede competir con las mejores firmas del mundo en calidad, diseño y saber hacer.

La sostenibilidad también forma parte de su ADN, con iniciativas como Old Jeffrey Revival, que da una segunda vida a las prendas. ¿Qué importancia le dan a la moda sostenible y cómo ha conectado el consumidor con esta opción?

Old Jeffrey Revival es uno de los proyectos que mejor representa nuestro compromiso con la sostenibilidad. Nació con la idea de dar una segunda vida a las prendas que tenemos olvidadas en el armario, sean o no de Old Jeffrey. Pero, más allá de eso, es una forma de reconectar con la historia que hay detrás de cada prenda.

No se trata solo de arreglar una americana que fue de tu abuelo, o de ajustar esos pantalones que te acompañaron en momentos especiales para que vuelvan a sentarte como el primer día. Se trata de rescatar recuerdos, recuperar oficios y fomentar un consumo más consciente y duradero. Gracias a contar con nuestro propio taller, podemos ofrecer un servicio de arreglos y rediseño en todo tipo de prendas, tanto de hombre como de mujer.

En este servicio también se refleja lo que nos hace diferentes: un equipo de profesionales con más de 30 años de experiencia y unos procesos totalmente artesanales, basados en el cuidado al detalle, la calidad y la minuciosidad. Cada prenda que pasa por nuestras manos vuelve a cobrar vida, y el cliente experimenta de



nuevo esa sensación premium de tener algo hecho con cariño, tiempo y propósito.

Mirando al futuro, ¿cómo imagina a Old Jeffrey dentro de cinco años y cuál diría que es su gran aspiración personal y empresarial con la marca?

Dentro de cinco años imagino a Old Jeffrey como una firma más madura, pero igual de fiel a sus principios. Queremos seguir creciendo de manera sostenible, con un modelo que priorice la calidad frente a la cantidad, apostando por *flagships* estratégicos en otras capitales internacionales antes que por una red extensa de tiendas solo en España. Nuestro objetivo no es estar en todas partes, sino estar donde tenga sentido y con un concepto de tienda que refleje nuestra esencia.

Nos ilusiona especialmente poder llevar el “producto España” fuera de nuestras fronteras, demostrar que desde aquí se pueden hacer prendas de altísima calidad, con diseño, alma y oficio, y que ese saber hacer puede competir con las mejores casas internacionales.

A nivel personal, me gustaría que Old Jeffrey siga siendo una familia unida, un equipo que comparte la misma visión y que disfruta de lo que hace cada día. Sin el compromiso, el talento y la pasión de las personas que forman parte de esta casa, nada de esto sería posible.

Si dentro de cinco años seguimos creciendo de la mano de nuestro equipo, manteniendo la cercanía con nuestros clientes y viendo cómo nuestras prendas viajan por el mundo sin perder su esencia, sentiré que hemos hecho las cosas bien. Porque al final, de eso se trata: de crecer con coherencia y con cariño, y de demostrar que el producto hecho en España puede emocionar dentro y fuera de nuestras fronteras.

“Nuestra filosofía de producción es local y sostenible. El 85 % de nuestras prendas se confeccionan en talleres españoles, trabajando con principios responsables, evitando excedentes y respetando los ritmos naturales de producción”

Kai Torrella y Silvia Torrella

Consejero Delegado y Presidenta Ejecutiva de Gesinter

Por Redacción Ejecutivos



Con Gesinter, la familia Torrella cumple 75 años en un sector dominado por grandes gestoras y ciclos cada vez más cortos. ¿Qué ha permitido a una firma familiar mantenerse relevante durante tres generaciones y conservar una capacidad real de anticipación en los mercados?

Silvia y Kai: Dos han sido los factores clave a nuestro parecer. El primero, la capacidad de adaptarse a los nuevos entornos. Desde 1951 hasta mediados de los 80 nos dedicamos al arbitraje en las cuatro bolsas con R.Torrella y Cía., llegando a mover volúmenes muy importantes ante las ineficiencias del mercado. Con la reforma, se pasó a la cotización electrónica y desapareció el negocio, creamos Interbrokers Española de Valores y nos centramos en la inversión extranjera en España, éramos un emergente y nuestros clientes eran los grandes nombres conocidos por todos de Estados Unidos, Inglaterra, Alemania... Entonces entró la banca en el negocio de la intermediación extranjera y nos volvimos a reinventar apostando por la gestión. En 1992 se creó Gesinter, una gestora de fondos de inversión, y hasta nuestros días. El segundo factor, no menos importante, ha sido la resiliencia que hemos tenido a lo largo de todo este tiempo. En 75 años se viven muchas crisis. A día de hoy, podemos decir que las hemos pasado todas y no hemos dejado de remar nunca, a veces con todo en contra. Estamos orgullosos.

El liderazgo en una gestora familiar implica equilibrar legado y renovación. ¿Cómo ha evolucionado la gobernanza de Gesinter en los últimos años y qué decisiones recientes han reforzado la identidad de largo plazo de la firma?

Silvia: Para nosotros, respetar el legado familiar es fundamental. Implica valorar la historia que nos ha traído hasta aquí, pero también tener la ambición de continuarla, mejorarla y superarnos constantemente. Somos una rara avis en nuestro sector y contamos con valores muy bien arraigados que guían nuestras decisiones a largo plazo. En este sentido, ponemos especial cuidado en que la visión y el compromiso del equipo directivo estén plenamente alineados con nuestra forma de entender la empresa: crear una comunidad en la que las personas se sientan a gusto y compartan nuestro proyecto sólido y coherente en el tiempo.

Desde 2021 apostasteis por China en un momento en el que el consenso internacional era claramente

“EUROPA TIENE UN PROBLEMA CLARO DE LIDERAZGO”

negativo. ¿Qué indicadores y patrones de mercados os llevaron a identificar esa oportunidad cuando otros se alejaban de ese país?

Kai: El “timing” bursátil no fue el idóneo, pero estamos muy contentos con esta decisión. Hemos aprendido mucho y nos ha servido para diferenciarnos y aportar valor añadido a nuestros clientes.

La historia de China es fascinante. Su bolsa en los últimos años ha sufrido grandes descensos por tres motivos: el primer país donde apareció el Covid y el último en terminar el confinamiento, una burbuja inmobiliaria y un gobierno que reguló una serie de sectores estratégicos. Esto hizo que los mercados cayeran entorno al 50 % en tres años dando lugar a una de las oportunidades mejores a nivel de rentabilidad/riesgo para el medio plazo.

Invertir en China es invertir en la zona geográfica con el PER más atractivo, supone invertir en unos sectores vinculados al siglo XXI (coche eléctrico, robótica, IA, energías limpias, infraestructuras...), y un país con la capacidad de inyectar más estímulos para lograr el crecimiento del 5 %. El ahorro de los ciudadanos chinos se encuentra en máximos y existe la intención de dinamizar el consumo interior.

La economía global avanza hacia un modelo donde tecnología, consumo y transición energética están reconfigurando el mapa del crecimiento. ¿Cuáles son hoy las tendencias que consideráis estructurales y que están siendo mal interpretadas por Europa?

Silvia y Kai: Europa tiene un problema claro de liderazgo. El pasado mes de noviembre fue la primera vez en la historia que no existe ninguna compañía europea entre las 25 de mayor capitalización en el mundo. Esto, sin duda, refleja la poca visión que hemos tenido puesto que la mayoría de ellas son tecnológicas. En mi humilde opinión, tendríamos que aplicar en mayor medida el Plan Draghi, el primer estudio que detecta las deficiencias de diferentes sectores e intenta dar soluciones a cada una de ellas. El mundo se ha polarizado entre Estados Unidos y sus aliados, por un lado, y China y los suyos por otro, Europa está en medio intentando buscar su lugar mientras pierde peso económico.

La inteligencia artificial, los semiconductores y la innovación industrial están concentrando inversión en dos polos, China y Estados Unidos. ¿Cómo influye

esta dinámica en vuestra lectura de los mercados y en la construcción de carteras globales?

Kai: Estamos asistiendo a la transformación más importante de los últimos 50 años. Pensamos que es mayor a la aparición de los semiconductores en los años 70-80's, a la aparición de internet en los 90's y del smartphone en los 2000. De hecho, los últimos tres años, desde la aparición de ChatGPT se ha logrado canalizar hacia ella una inmensa parte de todas las inversiones a nivel global. Es algo transversal, y como lo fue internet, nos acabaremos beneficiando todos los usuarios. Las empresas serán más eficientes y ampliarán sus márgenes, lo que debería verse en sus cotizaciones. En el proceso, es probable que se formen algún tipo de burbujas en algún segmento, como cada vez que se produce un cambio de esta magnitud.

Los mercados europeos han reaccionado con excesiva prudencia este año. ¿Qué distorsiones del riesgo estáis viendo y cómo se puede evitar que las narrativas cortoplacistas condicionen decisiones estratégicas?

Silvia y Kai: Los mercados europeos están atractivos a nivel de valoraciones y han realizado un “catch up” liderado por sectores que habían estado castigados muchos años, como el sector financiero, la banca y las aseguradoras. Pero le faltan sectores de futuro como la tecnología y también le falta dimensión, el día que empiecen a producirse fusiones transnacionales en sectores estratégicos sin intervención de los estados, ese día será un punto de partida importante.

Si proyectáis Gesinter hacia 2030, ¿qué modelo de gestora queréis construir en un entorno definido por competencia tecnológica, tensiones geopolíticas y nuevas fuentes de crecimiento? y ¿qué papel aspiráis a que juegue la firma en ese escenario?

Silvia y Kai: Queremos, sin duda, seguir potenciando la gestión, intentando leer con algo de anticipación los cambios tan importantes que están ocurriendo en el mundo. Pero para nosotros es muy importante el trato que le damos al cliente, intentamos ser cercanos y accesibles y estar a su lado dando explicaciones, sobre todo en los momentos difíciles. Nosotros tenemos nuestro patrimonio invertido en nuestros fondos con lo que la alineación de intereses es total. Queremos crecer, como todos, pero no a cualquier precio, de manera ordenada, por eso lo explicamos tras 75 años, no nos ponemos nerviosos.

**Mª Carmen Lacuesta**

CEO & Chief People Officer de HAPPYDONIA y miembro de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH)

La conversación que nunca tuvimos entre generaciones... hasta que llegó la IA

No fue una reunión estratégica ni un comité de dirección. Fue una conversación casual, de esas que surgen sin agenda y que, sin saberlo, dicen más que muchos informes. Alguien comentó “Quizá la gente más senior tolera mejor el cambio porque ya ha pasado por muchos.”

Y ahí entendí que seguimos llamando “brecha generacional” a lo que, en realidad, es algo mucho más profundo, experiencias vitales distintas intentando convivir en un mismo momento de transformación. Durante años hemos utilizado ese concepto para explicar tensiones internas, diferencias de ritmo o resistencias al cambio. Lo hacemos a través de frases que se repiten con frecuencia como, “Los jóvenes no aguantan nada”, “Los perfiles más seniors no se adaptan”, “Cada generación piensa y trabaja de forma distinta”...

Sin embargo, con el tiempo y acompañando equipos desde la comunicación interna y el cambio cultural, he ido confirmando que ese supuesto conflicto entre generaciones no es tan real como creemos. Quizá el foco no debería estar en la edad, sino en cómo acompañamos ese proceso.

Durante años, en las organizaciones se ha hablado de desajuste generacional como si fuera un problema estructural, como si la edad, por sí misma, genera fricción. Lo que hoy emerge con más claridad es otra cosa, las empresas atraviesan transformaciones profundas, digitalización, inteligencia artificial, nuevos modelos de trabajo y, con ellas, aparece un miedo compartido a no sentirse suficiente, a no saber, a perder relevancia profesional. Esa es la verdadera distancia que necesitamos abordar.

Desde mi experiencia acompañando procesos de cambio y trabajando en comunicación interna, tengo cada vez más claro que ese desencuentro entre generaciones es, sobre todo, emocional y cultural.

La IA como espejo de nuestras inseguridades

La inteligencia artificial está en boca de todos. Se vive al mismo tiempo como oportunidad y como amenaza. Se habla mucho de ello en foros y eventos, pero lo que ocurre dentro de las organizaciones es aún más revelador, la IA ha provocado conversaciones reales entre personas de distintas edades y trayectorias que antes no se producían.

No es solo una percepción. El Future of Work Report 2024 de LinkedIn señala que el 65 % de los profesionales está dispuesto a aprender de compañeros de otras generaciones para adaptarse mejor a la IA. Deloitte, por su parte, indica que más de la mitad de los empleados teme que su rol cambie de forma significativa en los próximos años.

Las generaciones más senior han tenido que adaptarse muchas veces sin que nadie lo llamara “gestión del cambio”. Han convivido con transiciones profundas, del papel al ordenador, del fax al correo electrónico, de procesos manuales a sistemas digitales. Y lo hicieron, en muchos casos, sin manual, sin formación previa y sin alternativa.

Eso ha construido algo que no siempre se pone en valor, una mayor tolerancia a la frustración, capacidad de espera, comprensión de que no todo es inmediato, y una relación con el error menos dramática. No porque supieran más tecnología, sino porque su recorrido profesional les enseñó a adaptarse a nuevas realidades.

Las generaciones más jóvenes, en cambio, han crecido en un marco donde la tecnología no solo acompaña, sino que estructura la forma de relacionarse, aprender y trabajar. La inmediatez, la rapidez para aprender, la valentía para descartar lo que no funciona y para cuestionar lo establecido son enormes fortalezas.

También aparecen retos que trascienden lo laboral, dificultad para sostener relaciones complejas, menor tolerancia a la frustración o la sensación de que, si algo

no encaja rápido, se abandona. Aun así, sería un error leer esto desde la crítica. Esa mirada fresca, esa capacidad de decir “esto no tiene sentido” y esa sensibilidad emocional son justo lo que muchas organizaciones habían perdido por el camino.

La IA como punto de encuentro inesperado

La llegada de la inteligencia artificial ha puesto todo esto sobre la mesa. De repente, las generaciones más jóvenes se sienten cómodas con las herramientas, pero buscan criterio. Las personas con más experiencia entienden el negocio, el contexto y el impacto, pero necesitan apoyo técnico. El miedo no distingue edades. Lo que sí distingue a las organizaciones maduras es cómo lo gestionan.

Comunicar no es explicar el cambio, es acompañarlo

Aquí es donde la comunicación interna deja de ser meramente informativa y se vuelve estratégica. Gestionar el cambio hoy no consiste solo en implantar tecnología, sino en poner palabras a lo que las personas sienten cuando su forma de trabajar se transforma.

En crear espacios donde la experiencia no se viva como obsolescencia y la juventud no se perciba como falta de compromiso.

Cuando abrimos conversaciones reales, como aquella que tuve y dio origen a esta reflexión, desaparecen las etiquetas y aparecen las personas. Y entonces ocurre algo poderoso, las generaciones dejan de compararse y empiezan a complementarse.

No hay brecha generacional, hay conversaciones pendientes

Cada etapa profesional aporta algo que la otra no tiene, porque la vida no les ha pedido lo mismo. Y eso no es un problema. Es una ventaja competitiva.

El futuro no pertenece a una generación concreta ni a quienes dominan una tecnología u otra. Pertenecer a las organizaciones capaces de unir experiencia, mirada crítica, sensibilidad emocional y capacidad de adaptación, sin miedo y sin vergüenza.

Porque cuando hablamos de verdad, la brecha desaparece. Y lo que queda es algo mucho más humano, la confianza compartida para avanzar juntos.



Gonzalo Suárez
GOYA DE HONOR 2026

Los lunes de febrero a las 22.00

MORBO - REMANDO AL VIENTO
EL DETECTIVE Y LA MUERTE - MI NOMBRE ES SOMBRA

8
8madrid TV

Transformación y competitividad en un entorno de retos globales

La economía española transitó 2025 entre luces y sombras. La actividad empresarial estuvo respaldada por unos resultados macroeconómicos mejores de lo esperado, que dejaron como legado una tasa de crecimiento en el entorno del 2,9%. Cifra que confirmó a España como motor económico de la Unión Europea por segundo año consecutivo.

Este liderazgo se repetirá en 2026 ya que la economía española seguirá creciendo claramente por encima de la media de los 27. No obstante, esperamos una desaceleración de seis décimas de PIB, hasta el 2,3%.

Por otro lado, la capacidad de transformación y la adaptación al cambio fueron dos de las señas de identidad de las empresas españolas a lo largo del ejercicio. Pese a ello, la inestabilidad política y regulatoria en España y el incremento de los costes laborales, aderezado todo ello con la casi permanente incertidumbre del escenario internacional, ha pasado factura en términos de actividad, siendo las pymes y las microempresas las principales perjudicadas. De hecho, no sólo no han recuperado la tendencia de crecimiento de ventas anterior a la pandemia, sino que su rentabilidad es un 14,8% inferior a la de 2019, según los últimos datos de Cepyme.

Otra buena noticia es que, gracias al esfuerzo de las empresas, la creación de empleo se incrementó de manera estable a lo largo de todo el ejercicio, cerrando con un promedio de 487.282 nuevos afiliados, una cifra algo superior a la de 2024. Además, después de más de tres años y medio, en noviembre España dejaba de ser el farolillo rojo de la UE en términos de paro.

Y aunque en 2026 seguirá el dinamismo en el mercado laboral, el ritmo será notablemente inferior, en línea con la desaceleración de la actividad.

En concreto, esperamos que la creación de puestos de trabajo a tiempo completo se ralentice desde el 3,2% al 1,9%. Respecto a la tasa de paro, continuará en descenso hasta situarse algo por debajo del 10%, dato alentador, pero muy lejos aún del pleno empleo.

En el caso de otra de las variables claves para la economía, la inflación, se alargará la tendencia de moderación a lo largo de este 2026 hasta llegar a una tasa anual de entre el 2% y 2,4%.



Antonio Garamendi
Presidente de CEOE



En este contexto, la evolución de las empresas también presenta asimetrías. Si bien el IBEX 35 alcanzó el máximo histórico de los 17.000 puntos y las ventas de las grandes compañías empujaron al alza la cifra de negocios empresarial, los resultados en las de menor tamaño no fueron tan optimistas. De hecho, el segundo trimestre de 2025 se saldó con el triste récord de concursos de pymes y autónomos, según los registros de Cepyme.

“2026 se presenta como un año de trabajo y de esfuerzo, en el que las empresas debemos jugar un papel crucial como garantes de la estabilidad y del progreso. Un año de retos conocidos que tenemos que abordar con urgencia para transformarlos en oportunidades”

Del lado del emprendimiento, el incremento fue modesto. El pasado año cerró con apenas 2.392 empresas más inscritas en la Seguridad Social. Dato que, aunque positivo, es insuficiente para compensar la pérdida de microempresas que acumulan 21 meses de caída

y cuyo número continúa por debajo de los registrados antes de la pandemia. Tendencia que previsiblemente se mantendrá durante los próximos doce meses.

En líneas generales, insisto, podríamos decir que el panorama que heredamos de 2025 nos sitúa en un buen punto de partida para afrontar los retos de futuro que no son otros que la digitalización, la transición verde o la necesaria ganancia de competitividad.

Sin embargo, no podemos ser complacientes. Para

este 2026 existe una gran preocupación entre las empresas por el incremento de costes laborales, el absentismo, la elevada presión fiscal, la falta de seguridad jurídica, el exceso de burocracia y el déficit de talento. Se trata de vulnerabilidades que merman la productividad de las empresas, dañando con ello la inversión y la competitividad de las mismas. Son también factores que están afectando a la inversión extranjera. Los flujos de inversión bruta se contrajeron un 27,5 % y, según nuestras estimaciones, hay pocos visos de recuperación.

Por ello y con el objetivo de evitar que esos riesgos se conviertan en estructurales, debemos actuar con urgencia, desde la unidad y el entendimiento. Es imprescindible encontrar soluciones para atenuar el incremento de los costes laborales y hacerlo, siempre, dentro del diálogo social, que no olvidemos es bastión de la paz social.

Recuperar el espíritu de consenso en lo que atañe tanto al mercado laboral como a otros aspectos de nuestra economía productiva es uno de los retos que tenemos por delante este año 2026 y desde CEOE trabajaremos por y para ello. Porque sólo bajo este marco podremos atajar estos problemas que afectan gravemente al tejido empresarial.

De todas esas dificultades una de las principales es el absentismo. Más de 1,6 millones de personas faltan cada día a su puesto de trabajo, drenando la productividad de nuestras empresas y generando costes que el año pasado superaron los 32.000 millones de euros, de los cuales la mitad los asume el sector privado. Son 16.000 millones de euros de sobrecoste que bien podrían destinarse a la inversión que, como digo, experimentará un importante retroceso en 2026.

Al absentismo se añade la falta de talento, que se convierte en otro de los retos que urge abordar. Tenemos el barco, tenemos las velas y hay que hacer-



lo navegar con tripulación que sepa desde llevar el ancla hasta controlar el timón. O lo que es lo mismo, también hemos de afrontar el desafío que supone el déficit de talento cualificado, especialmente en áreas estratégicas como la ciberseguridad, donde hicieron falta más de 99.000 profesionales, según los datos del INCIBE.

Por ello, necesitamos que los programas de formación se adapten a las necesidades reales de las empresas a partir de una estrategia global de cualificación en España que supere la demagogia del discurso de lo público frente a lo privado.

Porque la confrontación sólo conduce al empobrecimiento económico y social, mientras que la cooperación público – privada, en todos los ámbitos y en todos los sectores, es la vitamina que alimenta el progreso, la mejora del estado de bienestar y el crecimiento económico.

Otro ejemplo de acompañamiento entre lo público y lo privado se refleja en la necesidad de contar con unos Presupuestos Generales del Estado renovados cada año. Las empresas españolas no pueden permanecer en situación de prórroga presupuestaria indefinida. Necesi-

ciales asociadas a los acontecimientos en Venezuela y en torno a Groenlandia.

Asimismo, con las amenazas arancelarias sobrevolando las economías, el contexto debe servirnos para acelerar el proceso de redefinición de los 27 en el marco internacional. La Unión Europea debe actuar en bloque y de manera coordinada. Y debe hacerlo ya. Como mencionó el presidente de Chipre, Nikos Christoulides, durante su discurso de presentación de prioridades para el semestre europeo, “el retraso no es una opción. Las oportunidades no esperan”.

A este respecto, desde CEOE y BusinessEurope llevamos tiempo alertando del peligro que representa una situación de letargo de la UE para afrontar el urgente avance en términos de competitividad, algo que consideramos clave para nuestras empresas y, por extensión, para las economías europeas.

Europa tiene que ser competitiva para dejar de ser vulnerable ante las constantes sacudidas geopolíticas y, para ello, es elemental alcanzar la meta de la autonomía estratégica; lo que pasa por garantizar y aumentar las inversiones en sectores clave como la energía, la indus-

“Para este 2026 existe una gran preocupación entre las empresas por el incremento de costes laborales, el absentismo, la elevada presión fiscal, la falta de seguridad jurídica, el exceso de burocracia y el déficit de talento”

tamos unas cuentas públicas que doten de estabilidad al país y aporten seguridad para garantizar y generar un clima de confianza favorable la inversión empresarial, especialmente cuando estamos en la recta final de los Fondos Europeos Next Generation.

En este sentido, necesitamos unas cuentas públicas que, siendo sostenibles para el Estado, rebajen la presión fiscal a la que estamos sometidas las empresas. Una carga impositiva que erosiona nuestra competitividad y ahoga a las pymes que, al mismo tiempo, se ven afectadas cada día con la sobrerregulación y las trabas burocráticas.

No obstante, y como digo siempre, no se trata de desregular sino de regular mejor y de manera más eficiente.

Para acabar este contexto quiero destacar la preocupación que existe ante los retos que afronta la Unión Europea. Como vicepresidente de BusinessEurope veo la necesidad de hacer frente a una situación condicionada por la crisis del multilateralismo, así como por la máxima volatilidad e incertidumbre generada por las derivas que puedan tomar los conflictos que permanecen abiertos, como el de Ucrania o los de Oriente Próximo. Y también por las posibles tensiones comer-

tria tecnológica y de defensa y las infraestructuras de próxima generación.

En este sentido, confiamos en las posibilidades que abre el Fondo de Competitividad y la apuesta por la investigación y la innovación que se recoge el nuevo Marco Financiero Plurianual (MFP).

Pero también tenemos que abrirnos al mundo y consolidar alianzas como Mercosur, que supondría un ahorro anual de 4.000 millones de euros a nuestros exportadores y que, de no ratificarse, representará una pérdida de 300.000 millones de euros de PIB en Europa. No obstante, hemos de garantizar que nuestras empresas y nuestros agricultores y ganaderos compitan en igualdad de condiciones en aras del crecimiento económico y la seguridad alimentaria.

Todo ello sin dejar de mirar al mercado asiático en sectores críticos para nuestra economía como las infraestructuras y la transición energética.

A modo de conclusión, 2026 se presenta como un año de trabajo y de esfuerzo, en el que las empresas debemos jugar un papel crucial como garantes de la estabilidad y del progreso. Un año de retos conocidos que tenemos que abordar con urgencia para transformarlos en oportunidades.



Ejecutivos

Le ofrecemos la más completa información del mundo empresarial e institucional, con reportajes y tribunas de la mano de los mejores especialistas en el sector.

TAMBIÉN EN TU TABLET Y MÓVIL

DESCARGUE EN



ejecutivos.es

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

Suscríbase a la revista **ejecutivos** por solo 15 € al año

Nombre..... Apellidos

Dirección..... Código Postal.....

Población..... Provincia

Teléfono Correo electrónico

Forma de pago:

☐ Adjunto cheque a nombre de EDICIONES APUNTES DE LA SIERRA, por el importe señalado.



EDICIONES APUNTES DE LA SIERRA, S.L.

Cardenal Marcelo Spínola, 42 - 28016 Madrid - Teléf. 91 185 45 60

Correo electrónico: redaccion@ejecutivos.es

Los expertos de Coface analizan los retos de la economía y el comercio internacional para este año

Perspectivas económicas 2026: crecimiento de la economía mundial del 2,4-2,5% y del 1% en Europa

2025 será recordado como un año clave para la economía mundial. Tras la victoria de Donald Trump a finales de 2024, el proteccionismo comercial entró en una nueva era, marcada por el “Día de la Liberación” (abril de 2025) y la rápida implantación de aranceles generalizados. Esta aceleración súbita disparó la incertidumbre económica a niveles inéditos, comparables a los de la pandemia de la COVID, y, más allá del impacto arancelario, sacudió toda la arquitectura geopolítica global con nuevos desafíos que marcarán la economía y el comercio mun-

dial para este año. Entre ellos, la fractura del propio bloque atlántico, un crecimiento económico global moderado, el aumento de las insolvencias empresariales o la competitividad europea como asignatura pendiente.

Esta es la principal conclusión obtenida por Coface en su análisis de perspectivas 2026 para el comercio mundial, donde los economistas de la compañía de servicios de gestión integral de riesgo de crédito identifican las previsiones económicas de los principales mercados internacionales.



Perspectivas generales para 2026: crecimiento moderado e insolvencias persistentes

Para este año, Coface dibuja un escenario marcado por dos tendencias clave. La primera, un crecimiento global moderado y dispar por regiones. Se espera que el repunte económico mundial se sitúe en torno al 2,4-2,5 %, marcando una nueva desaceleración tras el 2,6-2,7 % previsto para 2025. Este ritmo, inferior al potencial previo a la pandemia, se ha convertido en la nueva normalidad en el contexto económico actual.

Por regiones, en Estados Unidos, el crecimiento se estabilizará ligeramente por debajo del 2 %, impulsado de forma masiva por inversiones en inteligencia artificial (IA) y tecnología: centros de datos, redes, generación eléctrica, etc. De hecho, solo el sector de la IA representa alrededor del 20 % del crecimiento estadounidense en 2025, y casi la totalidad si se incluyen los efectos sobre el consumo derivados de las valoraciones bursátiles, que se disparan por la subida de las acciones de los grandes grupos del sector. En Europa, el crecimiento previsto se mantiene cercano al 1 %, similar a 2025. Alemania podría alcanzar el 1 % gracias al plan Merz, mientras que para Francia la previsión es del 0,6 %, aunque sigue condicionada por incertidumbres fiscales y políticas.

Las insolvencias empresariales crecerán entre un +3 % y un +4 %, frente al incremento previsto de entre el +6 % y +7 % para el cierre de 2025, con construcción y hostelería y restauración como los dos sectores más afectados

Por su parte, China continuará su desaceleración orgánica, pese al objetivo oficial del 5 %; mientras que India mantiene un fuerte dinamismo, apoyado en sus motores internos y su baja exposición al mercado estadounidense.

La segunda variable que marcará 2026 será el aumento de insolvencias. Se espera que las quiebras empresariales continúen aumentando en 2026, aunque el ritmo de crecimiento se ralentiza. Así, para 2026, Coface anticipa un aumento global de insolvencias del +3 % al +4 %, frente al aumento previsto de entre el 6 % y 7 % para el cierre de 2025. Los sectores más afectados siguen siendo construcción y hostelería y restauración, pero también se observa un fuerte incremento entre empresas medianas con importante peso social. “Se trata a menudo de compañías históricamente frágiles cuya caída se ha acelerado por el contexto general”, afirma Frédéric Wissocq, director de suscripción para Europa Occidental y África en Coface.

Las empresas “zombi”, que sobrevivieron gracias a



las ayudas por la pandemia y los bajos tipos de interés, están desapareciendo progresivamente. Sin embargo, podría surgir una nueva ola de insolvencias con la expansión gradual de tecnologías –especialmente la IA– en el tejido productivo, lo que Jean-Christophe Caffet, economista jefe del Grupo Coface, describe como “creación destructiva” más que “destrucción creativa”, al menos durante una fase inicial de transición.

Foco Europa: la competitividad de la región, entre las esperanzas del informe Draghi y la realidad de su aplicación

El 2025 ha confirmado que la economía se utiliza con fines geoestratégicos. Las relaciones internacionales se estructuran en torno a dinámicas de poder, donde aranceles, restricciones a la exportación y sanciones económicas se convierten en auténticas armas de coerción. Frente a esta situación, la fragmentación del mundo se intensifica en 2026 con un fenómeno nuevo: la fractura del propio bloque atlántico, que afectará directamente a Europa.

“La fragmentación se acelera y la economía se convierte en herramienta de coerción. Antes se hablaba de la heterogeneidad del sur global, pero hoy es la relación transatlántica la que genera verdadera preocupación”, indica Frédéric Wissocq. “Esta revisión de la alianza histórica obliga a Europa a replantear urgentemente su postura estratégica, especialmente en ma-

teria de defensa, en un contexto de fuertes restricciones presupuestarias en varios países del continente”.

Ante este contexto amenazante, Europa ha sabido diagnosticar claramente sus debilidades. El informe Draghi sobre competitividad y el informe Letta sobre el mercado único han identificado los principales problemas estructurales del continente: retraso frente a Estados Unidos y China en innovación, fragmentación del mercado único, costes energéticos elevados y dependencias estratégicas excesivas. Frente a esta situación, la respuesta europea se articula en torno al “Compás de

rías, simplificación administrativa para pymes, aceleración en permisos mineros– el ritmo está muy por debajo de lo necesario para responder a la urgencia. El plan Draghi preveía inversiones anuales de entre 750.000 y 800.000 millones de euros para impulsar la competitividad europea, pero la movilización efectiva de estos recursos se está viendo frenada por restricciones presupuestarias en muchos estados miembros y/o reticencias políticas a emitir deuda conjunta.

El caso alemán ilustra perfectamente esta tensión entre ambición y realidad: la llegada de Friedrich

Las empresas europeas enfrentarán un doble desafío: aranceles estadounidenses moderados y presión deflacionaria por el dumping chino en sectores estratégicos como vehículos eléctricos y bienes de equipo

Competitividad”, que fija un rumbo estratégico ambicioso para 2029 basado en varias áreas clave: cerrar la brecha en tecnologías avanzadas, desarrollar un plan coherente que combine descarbonización y competitividad, reforzar la seguridad reduciendo dependencias y acelerar el proceso de integración política.

Sin embargo, “actualmente, una de las mayores preocupaciones es el retraso en la aplicación operativa de las recomendaciones de los informes Draghi y Letta”, declara Jean-Christophe Caffet. Y es que, aunque se han lanzado algunos proyectos –gigafacto-

Merz al poder en 2025 marcó un cambio en la política económica alemana, tradicionalmente basada en la disciplina fiscal. Alemania ha anunciado un ambicioso plan de estímulo de 850.000 millones de euros en diez años, destinado a infraestructuras, defensa y transición ecológica. Aunque este cambio podría generar efectos positivos en toda Europa, especialmente para subcontratistas franceses y países vecinos, persisten incertidumbres sobre la ejecución y el calendario del gasto, dada la cautela habitual alemana en materia fiscal.



En cuanto a las perspectivas futuras de las empresas europeas, los expertos de Coface identifican varios frentes para este ejercicio: proteccionismo estadounidense, competencia China e inestabilidad política regional.

Pese a los temores iniciales, los aranceles de EE. UU. no han provocado grandes distorsiones para los exportadores europeos. Las tasas efectivas se sitúan actualmente en torno al 16-17% a escala global, un nivel que afecta a Europa tanto como a sus competidores. “Europa no está más gravada que el resto del mundo e, incluso, menos en algunos productos que exporta a Estados Unidos”, señala Jean-Christophe Caffet. El análisis sugiere que, a nivel macroeconómico, alrededor del 80 % del coste arancelario lo asumen entidades estadounidenses –empresas o consumidores– y no los exportadores extranjeros, en contra de lo que afirma la administración de Trump.

Así, el verdadero peligro para la industria europea se encuentra en otro frente: el “segundo shock chino”, caracterizado por un dumping masivo de la sobreproducción china en el mercado europeo, tal y como indica Frédéric Wissocq. Este riesgo se explica por la combinación de sobreproducción china y aranceles estadounidenses, que dificultan el acceso al mercado norteamericano. Por ahora, China ha logrado rediri-

gir sus exportaciones hacia Europa (+6% interanual) y, sobre todo, hacia terceros países o “conectores”, como Vietnam (+20 %).

Esta ofensiva comercial china ejerce una fuerte presión deflacionaria: la brecha de precios entre productos chinos y europeos se ha ampliado 30 puntos desde la reapertura post-COVID, llegando a más de 40 puntos si se consideran las fluctuaciones cambiarias. “Esta sobreproducción china deprime los precios de producción, estrangulando la facturación y, en consecuencia, los márgenes de los fabricantes europeos. No es un fenómeno temporal, sino una tendencia significativa y probablemente duradera”, declara Jean-Christophe Caffet.

Algunos sectores están especialmente afectados, como el de vehículos eléctricos, donde China ha dado un salto espectacular hacia la gama alta; el de bienes de equipo, especialmente los relacionados con la producción de energía libre de carbono; o el de metales, cuyos dos principales mercados –construcción y automoción– están en desaceleración.

En este todo este contexto alarmante, la incertidumbre pesa sobre la confianza de los agentes económicos, frenando el consumo y generando una marcada prudencia en las decisiones de inversión.

8madrid TV

Paco Rabal

100 AÑOS

Sábado 7 y domingo 8 de marzo

MURIÓ HACE 15 AÑOS • GOYA, HISTORIA DE UNA SOLEDAD • EPÍLOGO LA GRAN MENTIRA • FELICIDADES, TOVARICH • SONATAS

Consulta toda la programación en 8madrid.tv



2026, un año desafiante para el sector de alimentación y bebidas

Todos los análisis coinciden en señalar que 2026 será un año particularmente exigente para el sector de alimentación y bebidas, marcado por una creciente inestabilidad geopolítica, tensiones arancelarias y una elevada incertidumbre económica. La actual coyuntura está configurando un contexto de elevada volatilidad que condiciona de manera directa el comercio global, los flujos logísticos y el aprovisionamiento de materias primas y recursos energéticos.

La industria española de alimentación y bebidas lleva años desarrollando su actividad en un entorno especialmente complejo. El sector se ha enfrentado a desafíos de gran magnitud, como la pandemia del COVID-19; las tensiones en las cadenas de suministros y logística por los conflictos externos; el fuerte encarecimiento de la energía; los bloqueos en el transporte internacional; y diversas crisis sanitarias que han afectado a la producción ganadera, como la gripe aviar o la peste porcina africana.

A ello se suman el impacto de los factores geopolíticos, como el impacto de nuevas políticas arancelarias, especialmente las impulsadas por Estados Unidos, que están alterando los flujos comerciales internacionales, o los episodios climáticos adversos, cada vez más comunes.



**Mauricio
García de Quevedo**
Director General de FIAB

Un escenario que exige una elevada capacidad de adaptación por parte de toda la sociedad en general y en el que será imprescindible que el tejido industrial refuerce su competitividad.

Los retos del sector de alimentación y bebidas

El primer desafío que afronta el sector es buscar el equilibrio y la oportunidad estratégica en este entorno geopolítico. En este sentido, las políticas industriales deben orientarse a conseguir la seguridad económica con políticas orientadas a garantizar suministros energéticos a precios competitivos, fomentar la innovación, reducir las cargas burocráticas y fortalecer las cadenas de valor.

Otro de los principales retos a los que se enfrenta el sector es el creciente marco de sobrerregulación. En numerosos casos, los Estados miembros adoptan normativas específicas para sus territorios, lo que genera una fragmentación regulatoria que rompe la unidad de mercado y dificulta la operativa empresarial.

En este contexto, resulta prioritario realinear las iniciativas regulatorias nacionales y regionales con la legislación de la Unión Europea, los mecanismos de protección y oportunidad que ofrece el Mercado Único y evitando distorsiones competitivas, costes adicionales y confusión para el consumidor.

En un contexto como este, marcado por la inestabilidad, la internacionalización y la diversificación de mercados resultan más necesarias que nunca. Para un sector con una clara vocación exportadora, la firma de acuerdos comerciales, la eliminación de aranceles y la reducción de barreras no arancelarias son herramientas esenciales para consolidar e incrementar la presencia de los alimentos y bebidas españoles en el exterior. Si bien la posición internacional de la industria española es sólida, resulta

imprescindible seguir profundizando en el diálogo con mercados estratégicos y explorar nuevos destinos. Apostamos por un comercio libre y sin trabas para reforzar la competitividad y crecimiento de la industria alimentaria española. En el terreno de la internacionalización, este 2026 tenemos una nueva cita con Alimentaria, el punto de encuentro internacional de referencia del sector.

La sostenibilidad constituye otro de los grandes desafíos de cara a 2026. La industria de alimentación y bebidas, altamente regulada, afronta nuevas exigencias medioambientales en un marco normativo en constante evolución. Para que esta transición sea efectiva, la regulación debe ser proporcionada, realista y consensuada, evitando diferencias normativas entre regiones o Estados miembros que genera muchas distorsiones y rompe la unidad de mercado.

Aunque muchas empresas han iniciado ya procesos de transición energética y están logrando mejoras significativas de eficiencia, el reto será avanzar al ritmo que exige la regulación en un contexto en el que la gestión de los recursos naturales y energéticos sigue siendo un factor crítico para la competitividad de la industria europea en general.

Para ello, las políticas industriales y las empresas no tienen otro remedio que impulsar y apostar por la innovación. La integración de tecnologías clave, la

En el plano laboral, la industria de alimentación y bebidas mantiene su papel como motor de empleo y cohesión territorial. No obstante, el absentismo laboral y la dificultad para encontrar perfiles cualificados o adaptados a las necesidades reales de las empresas continúan siendo una preocupación creciente. El sector reclama reforzar los programas de formación y capacitación, con el objetivo de cubrir un volumen cada vez mayor de vacantes y reducir la brecha existente entre la formación académica y las demandas del mercado laboral industrial.

Finalmente, la desinformación se ha convertido en un reto relevante tanto para la reputación de las empresas como para los hábitos de consumo de la población. Frente a este fenómeno, la industria subraya la importancia de la colaboración público-privada y de que las políticas de nutrición y salud se basen en criterios científicos sólidos y consensuados para combatir los bulos en un tema tan sensible como es este.

Nuestro propósito es afianzar la credibilidad ante los consumidores, acercarles una visión más completa y precisa de la industria y contribuir a un debate sobre alimentación y bebidas más sereno, riguroso y apoyado en evidencias, que favorezca una opinión pública mejor informada.

Nuestra hoja de ruta se vuelve, si cabe, cada vez más ambiciosa. No trabajamos solo para consolidar

“Las políticas industriales y las empresas no tienen otro remedio que impulsar y apostar por la innovación. La integración de tecnologías clave, la digitalización de los procesos y el desarrollo de la inteligencia artificial constituyen otro de los grandes ejes de transformación del sector”

digitalización de los procesos y el desarrollo de la inteligencia artificial constituyen otro de los grandes ejes de transformación del sector. No solo para optimizar los procesos productivos, logísticos y de gestión, sino también para mejorar la capacidad de anticipación y respuesta ante un entorno cada vez más incierto. Es un hecho que las empresas que incorporan soluciones digitales avanzadas operan con mayor eficiencia, toman decisiones más informadas y logran adaptarse con mayor rapidez a la evolución de la demanda, convirtiendo la incertidumbre en una oportunidad de mejora y crecimiento.

un modelo productivo robusto y resiliente impulsado por la innovación, la sostenibilidad y la capacidad exportadora. También lo hacemos para hacer poner en valor nuestros productos, una gastronomía reconocida en todo el mundo, un valor cultural, social y económico de España.

En este escenario, desde FIAB se reafirma el compromiso de trabajar de manera decidida para afrontar con éxito los retos de 2026, consolidando una industria más competitiva y preparada para responder a las demandas de la sociedad española y de los mercados internacionales.

Europa despierta, EE.UU. resiste y la IA se pone a prueba

Según el análisis de Norz Patrimonia, el 2026 se perfila como un año clave para los mercados globales. Las perspectivas económicas y financieras apuntan a un escenario constructivo, con oportunidades destacadas en Europa, consolidación de la inteligencia artificial y estabilidad del dólar. Al mismo tiempo, los expertos advierten de riesgos que podrían condicionar la evolución de la economía, como la inflación, la dinámica del mercado laboral y la correcta ejecución de planes de inversión estratégicos.

¿Qué deparan los mercados de cara a 2026? Es la pregunta que muchos se hacen. Tras un 2025 lleno de sobresaltos, desde avances tecnológicos disruptivos hasta tensiones comerciales y una macroeconomía sorprendentemente resistente, el inicio de 2026 también llega marcado por la incertidumbre. Los expertos de Norz Patrimonia destacan una serie de factores clave que marcarán oportunidades, pero también señalan los riesgos capaces de condicionar la evolución económi-

ca global: la recuperación del crecimiento europeo, la estabilización del dólar y la traducción de la inversión masiva en inteligencia artificial en productividad real.

El informe presentado por la empresa de asesoramiento financiero dibuja un escenario constructivo para los mercados, con oportunidades claras en Europa y en sectores vinculados a la innovación tecnológica, pero también alerta sobre riesgos que podrían condicionar la dinámica económica global, como la inflación, la evolución del mercado laboral y la ejecución de planes de inversión estratégicos.

“El ciclo económico continúa siendo sorprendentemente resistente. No vemos una recesión en el horizonte, pero sí el fin del periodo de desinflación que ha acompañado a Europa y que está en fase terminal en Estados Unidos. El reto no será el crecimiento, sino la inflación y la capacidad de ejecutar inversiones estratégicas”, señala Jordi Martret, director de inversiones de Norz Patrimonia.



Para comprender cómo se materializarán estos ejes, el informe desarrolla cinco bloques de análisis, que permiten evaluar en detalle la evolución esperada de cada región, moneda y sector clave. Este enfoque permite no solo identificar oportunidades de inversión, sino también anticipar los riesgos que podrían condicionar la dinámica global en el próximo año:

1. Europa, ante su último tren

El informe de Norz Patrimonia sitúa a Europa como potencial protagonista del año. El giro histórico de Alemania, que ha flexibilizado su estricto techo de deuda para desplegar un ambicioso plan de inversión en transición energética y nuevas infraestructuras, marca un antes y un después.

“Europa puede convertirse en uno de los motores de rentabilidad del 2026, pero también en la mayor decepción si Alemania o la Unión Europea fallan en la ejecución. No basta con ajustar valoraciones; hacen falta beneficios empresariales reales”, afirma Martret.

Este impulso público debe traducirse en crecimiento medible para que Europa deje atrás más de una década de divergencia frente a EE. UU. Sectores ligados a activos reales (infraestructuras, materiales básicos, inmobiliario) aparecen claramente infravalorados.

2. Estados Unidos, liderazgo intacto pero pendiente del CAPEX en IA

Norz Patrimonia rechaza que estemos ante una burbuja tecnológica similar al año 2000. Las grandes compañías mantienen balances sólidos y sus beneficios siguen superando al resto de regiones desarrolladas. El riesgo, señala la firma, no está tanto en una corrección inminente como en la necesidad de que las enormes inversiones en inteligencia artificial, concentradas en las llamadas Magnificent Seven, empiecen a materializarse en productividad transversal.

“El gran interrogante para 2026 es si el CAPEX destinado a IA será realmente monetizado. La sostenibilidad del mercado dependerá de que las mejoras lleguen al resto de compañías y no solo a siete nombres”, explica Martret.



3. Dólar, estabilización tras un año de ajuste

Después de doce meses de fuerte retroceso, impulsado por dudas sobre la deuda estadounidense y el papel del dólar como divisa de reserva, se anticipa un comportamiento lateral para 2026. El rango estimado a corto plazo se sitúa entre 1,20 y 1,22 frente al euro. La aprobación en EE.UU. del GENIUS Act, que exige que las *stablecoins* estén respaldadas por bonos del Tesoro, introduce un factor adicional de demanda estructural.

“El mercado puede haber sobrerreaccionado sobre la debilidad del dólar. Las alternativas no son más sólidas. Una vez finalice el ciclo de bajadas de tipos en EE. UU., esperamos estabilidad e incluso una sorpresa alcista”, apunta Martret.

El informe de Norz Patrimonia sitúa a Europa como potencial protagonista del año. El giro histórico de Alemania, que ha flexibilizado su estricto techo de deuda para desplegar un ambicioso plan de inversión en transición energética y nuevas infraestructuras, marca un antes y un después



4. Tipos de interés: margen limitado para los bancos centrales

La firma advierte que la capacidad de la Reserva Federal para recortar tipos está cerca de agotarse, especialmente si el fenómeno de no laying, not firing (empresas que ni contratan ni despiden) presiona al mercado laboral. En Europa, el BCE podría incluso enfrentarse al dilema opuesto: subir tipos si las grandes inversiones alemanas generan presiones inflacionistas.

En renta fija, Norz Patrimonia no ve valor en los tramos largos de la curva, ni en Europa ni en EE. UU., y favorece crédito corporativo de duración media, deuda subordinada e híbridos de emisores de calidad. La deuda emergente en moneda local se perfila como otra oportunidad ante la debilidad relativa del dólar.

5. Asia y emergentes: innovación al alza, China en incógnita

India seguirá siendo la región con mayor crecimiento económico del mundo y Asia, en general, continúa liderando la innovación tecnológica junto a Estados Unidos. China mantiene un ritmo económico débil por su demanda interna, pero posee amplio margen para aplicar nuevas políticas fiscales y monetarias.

Europa ante un punto de inflexión económica en 2026

Además, el informe elaborado por los expertos y analistas de Norz Patrimonia señala tres grandes focos de riesgo que podrían marcar el rumbo económico de 2026 y condicionar la evolución de los mercados. El primero es un posible repunte de las expectativas de inflación, consecuencia de políticas fiscales más expansivas tanto en Europa como en Estados Unidos. Este escenario presionaría a los bancos centrales a mantener tipos altos durante más tiempo, retrasando la recuperación económica y elevando el coste de financiación para familias y empresas.

El segundo riesgo está ligado al deterioro del mercado laboral, especialmente en las economías más industrializadas de la eurozona. Un aumento del desempleo o una ralentización en la creación de empleo tendría un impacto directo en el consumo, debilitando la demanda interna y poniendo freno a la actividad económica en un momento clave.

El tercer foco de vulnerabilidad es la ejecución del plan de inversiones europeo, con especial atención al papel de Alemania.

El éxito, o el fracaso, de esta agenda inversora es decisivo para impulsar la modernización industrial, acelerar la transición energética y sostener la competitividad europea frente a Estados Unidos y China. Una ejecución incompleta dejaría a Europa estructuralmente rezagada en innovación, productividad y atracción de capital.

“En definitiva, Europa se juega mucho en 2026. La capacidad de Alemania para ejecutar su bazuca inversor puede determinar no solo la competitividad del continente, sino su papel económico en las próximas décadas”, concluye Martret.

La firma advierte que la capacidad de la Reserva Federal para recortar tipos está cerca de agotarse, especialmente si el fenómeno de no laying, not firing (empresas que ni contratan ni despiden) presiona al mercado laboral

5 grandes retos de la industria española

La industria española entra en 2026 con un papel esencial para el desarrollo económico, pero rodeada de desafíos que amenazan su competitividad. Así lo revela el informe El sector industrial en España, elaborado por GAD3 para Finanzauto, que cifra la aportación industrial en el 16% del PIB nacional y destaca su papel como motor de las exportaciones, la innovación y el empleo estable.

En un momento marcado por la transformación tecnológica y la transición energética, el estudio identifica cinco grandes retos que determinarán el futuro del sector durante los próximos años.

1. Relevo generacional y déficit de talento técnico

El principal reto inmediato es demográfico y formativo. Solo el 12,7 % de los estudiantes elige estudios de Formación Profesional industrial, y apenas el 3,3% de las empresas participan en programas de FP dual, lo que dificulta la creación de perfiles ajustados a las necesidades reales del sector.

El desajuste entre oferta y demanda de talento provoca más de 100.000 vacantes sin cubrir, pese a que la industria ofrece empleo indefinido en el 90% de los casos y salarios un 18% superiores a la media nacional. Esta brecha supone una amenaza directa para la productividad y la continuidad operativa de muchas compañías, especialmente en áreas técnicas como mantenimiento, automatización o mecatrónica.

2. Recuperar peso económico frente a Europa

El peso de la industria española en el PIB se mantiene en el 16%, cuatro puntos por debajo de la media europea (20,5%). A esta diferencia se suma una brecha presupuestaria: España destina el 0,4% del PIB a apoyo público industrial, mientras que países como Alemania duplican ese nivel, situándose en el 0,8%. La consecuencia es un tejido productivo con menos capacidad para competir a escala internacional, desarrollar nuevos

polos industriales o sostener la repatriación de producción en un contexto geopolítico cada vez más inestable.

3. Sostenibilidad e innovación como obligación, no como opción

La industria española concentra el 45% de toda la inversión privada en I+D, una cifra que la sitúa como principal motor innovador del país. El informe identifica la transformación tecnológica, la eficiencia energética y la descarbonización como factores clave de competitividad en los próximos años.

4. Comunicar mejor su impacto real

Aunque la mayoría de ciudadanos reconoce la importancia estratégica de la industria, su visibilidad pública sigue siendo inferior a la del turismo. El estudio pone cifras a esta brecha de percepción. El 37 % de los españoles identifica el turismo como el sector más importante para la economía nacional, mientras que solo el 13% menciona a la industria, pese a que esta concentra el 70% de las exportaciones y genera empleo estable, cualificado e intensivo en innovación.

El informe revela que, aunque la ciudadanía reconoce su importancia, cuatro de cada diez españoles admiten no estar informados sobre políticas industriales y que muchos jóvenes siguen asociando la industria con entornos “duros” o “poco cualificados”. La distancia entre su relevancia real y su imagen pública se ha convertido en un reto en sí mismo: sin reconocimiento social, atraer talento y apoyo político resulta más difícil.

5. Reindustrialización y autonomía estratégica

Ocho de cada diez ciudadanos creen que España necesita reforzar su tejido productivo para garantizar su autonomía estratégica en un contexto de competencia global. La industria aparece así no solo como motor económico, sino como garantía de resiliencia nacional ante crisis logísticas, energéticas o geopolíticas.

2026, primer año de ejecución del Plan España Auto 2030

El sector de la automoción ha cerrado 2025 con un balance que nos permite mirar el futuro con optimismo, pero a la vez con cautela. Dejamos atrás un ejercicio marcado por la recuperación progresiva del mercado, un impulso hacia la electrificación y una adaptación necesaria de nuestras fábricas al vehículo del futuro. Sin embargo, también ha sido un año que nos recuerda que la transformación hacia la nueva movilidad necesita un esfuerzo sostenido y un compromiso conjunto que no puede esperar.

El mercado español de turismos ha continuado su senda de recuperación en 2025, aunque todavía no alcanzamos los registros del año 2019. El crecimiento respecto a 2024 es innegable, pero seguimos lejos del objetivo de 1,3 millones de unidades alcanzado en aquel año. Debemos destacar el papel fundamental de los programas de ayudas públicas, especialmente el Plan MOVES III y el Plan Reinicia Auto+, este último como respuesta al impacto de la DANA. Estas iniciativas han demostrado que las políticas de estímulo bien diseñadas son esenciales para dinamizar el mercado.

Donde sí hemos registrado un avance especialmente significativo es en la electrificación. España cierra con una cuota de vehículos electrificados cerca del

20%, superando la barrera de las 100.000 unidades de eléctricos puros vendidos en un solo ejercicio. Son cifras que reflejan que el camino está trazado. Ahora, es imprescindible consolidar el vehículo eléctrico como primera opción de compra, y para ello necesitamos que las ayudas se mantengan, que los incentivos fiscales sean más atractivos y, sobre todo, que se impulse la infraestructura de carga en todo el país.

Nuestro Barómetro de la Electromovilidad refleja avances en el despliegue de puntos de recarga, pero también señala que una parte importante todavía no está operativa. No basta con instalar cargadores, es necesario garantizar que funcionen. España debe multiplicar su infraestructura para cumplir con los objetivos europeos y hacer del vehículo eléctrico una alternativa real.

La producción nos deja un sabor agri dulce. En 2025 hemos registrado un retroceso del 4,3% con respecto a 2024, situándose por debajo de los 2,3 millones de vehículos fabricados. Este descenso responde a la lenta recuperación de los mercados europeos y a la adaptación de nuestras cadenas de producción a los nuevos modelos electrificados. Esta transición condiciona los volúmenes de fabricación, pero es imprescindible para asegurar nuestra competitividad en el futuro.

La industria automovilística española sigue siendo un pilar importante de nuestra economía, representando el 10% del PIB y generando el 9% del empleo. Somos el segundo mayor fabricante de vehículos de Europa y no podemos permitirnos perder este liderazgo.

Consolidar avances y acelerar la transición

El ejercicio que comenzamos debe ser el año de la consolidación. Las previsiones apuntan a que el mercado español continuará creciendo, acercándose a los 1,2 millones de unidades. Para lograrlo, es fundamental



José López-Tafall
Director General de ANFAC

que el Plan de ayudas Auto+ se ponga en marcha de manera inmediata y que tenga efecto retroactivo.

En producción, lamentablemente, todo apunta a que 2026 seguirá la misma tendencia, con un nuevo retroceso de fabricación. Estimular la demanda, tanto a escala europea como nacional, es esencial para recuperar volúmenes, mantener empleo y preservar la competitividad. El riesgo de no actuar es evidente. Perderíamos capacidad industrial, puestos de trabajo y peso estratégico en Europa.

Más allá del análisis coyuntural, 2026 debe ser, sobre todo, el año del Plan España Auto 2030. Este plan presenta un hito sin precedentes. Es el primer plan integral para toda la cadena de valor de la automoción que se aprueba en España con el compromiso y la corresponsabilidad público-privada. No es un plan del Gobierno ni un plan de ANFAC. Es el plan de toda la industria española de la automoción, elaborado con la implicación, consenso y visión común de fabricantes, proveedores, energéticas, distribuidores, comunicados autónomas, agentes sociales y todos los actores del ecosistema.

El Plan España Auto 2030 es una hoja de ruta nacional destinada a reindustrializar el ecosistema del automóvil, fortalecer la cadena de valor y acelerar la movilidad electrificada, manteniendo el empleo y la

sustentadas por medidas estrella que constituyen los pilares esenciales para la transformación.

Pero un plan solo tiene valor si se ejecuta. Por eso, el Plan España Auto 2030 establece una gobernanza compartida, compuesta por un plenario, una comisión ejecutiva, una mesa territorial y distintos grupos de trabajo especializados. Y, todo ello, con el establecimiento de un mecanismo de seguimiento que ha de asegurar que las medidas que se pongan en marcha se adapten a la realidad cambiante y mantengan su vigencia. Ambos conceptos, gobernanza y mecanismo de seguimiento, que urgen poner en marcha de inmediato para que el Plan España Auto 2030 dé los primeros pasos con firmeza.

Desde ANFAC decimos que es el momento de materializar las medidas recogidas en el Plan, de mantener el diálogo alcanzado y de trabajar coordinadamente para que la transformación del automóvil se convierta en una palanca de reindustrialización, competitividad y empleo. Tenemos el convencimiento de que todas las administraciones, empresas, agentes sociales y sociedad asumen este Plan como propio. Porque lo contrario, sería un fracaso para España y para el propio sector.

La transición hacia la movilidad electrificada no es una amenaza, sino la mayor oportunidad industrial en

La industria automovilística española sigue siendo un pilar importante de nuestra economía, representando el 10 % del PIB y generando el 9% del empleo. Somos el segundo mayor fabricante de vehículos de Europa y no podemos permitirnos perder este liderazgo

competitividad. Es un plan pionero en Europa, porque consigue aunar bajo una misma visión las necesidades de todos los agentes, con un objetivo común: consolidar a España como potencia industrial del vehículo electrificado.

El sector comparte la visión. España debe mantener su posición como segundo fabricante europeo, impulsando el valor añadido actual de 85.000 millones de euros hasta los 120.000 millones en la próxima década. Si no actuamos, están en riesgo 35.000 millones de euros de valor añadido bruto. El Plan articula 25 medidas prioritarias en industria, mercado e innovación,

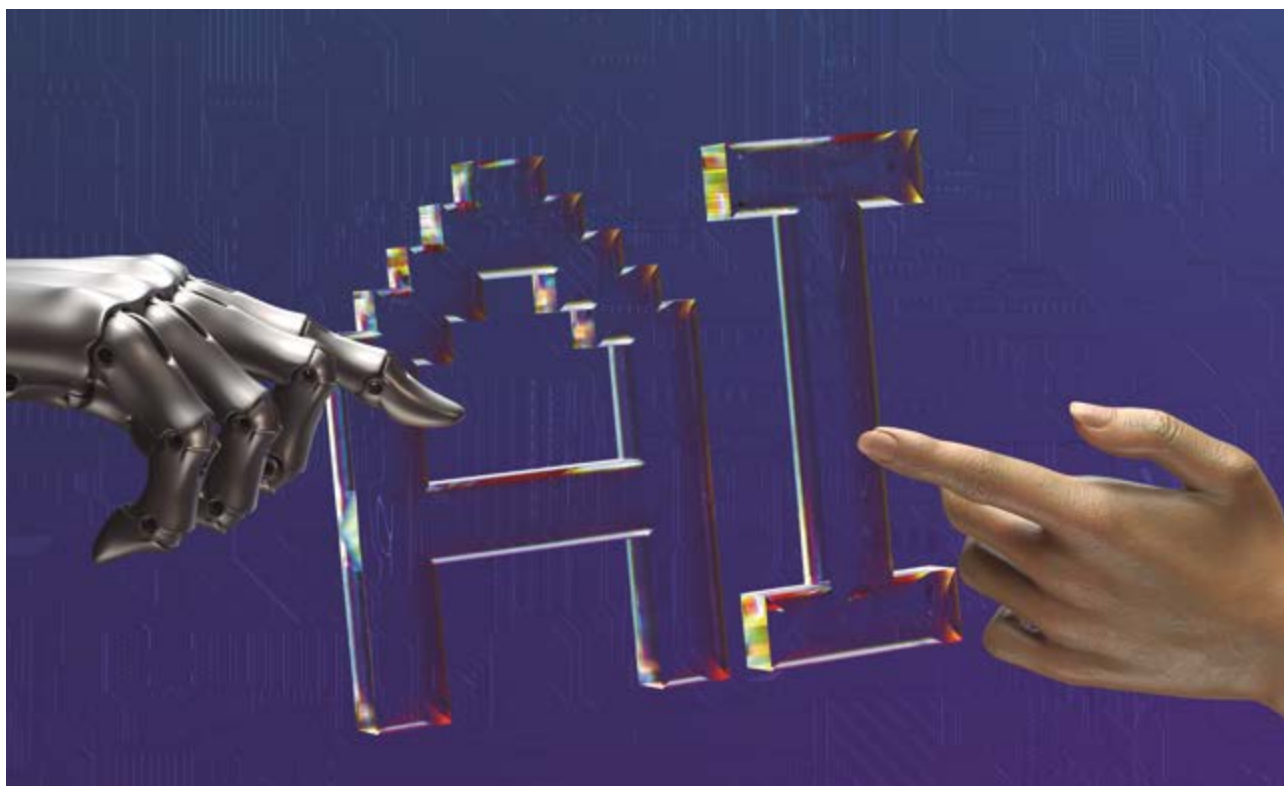
décadas. La transformación debe hacerse con todos: administraciones, industria, trabajadores, territorios y sociedad. España dispone de las capacidades, el talento y el consenso para consolidarse como uno de los principales polos tecnológicos del vehículo electrificado en Europa.

2026 será un año decisivo. Tenemos la hoja de ruta, tenemos el acuerdo y tenemos la determinación. Ahora toca pasar de las palabras a los hechos, con la urgencia que la situación requiere y con la ambición que nuestro sector merece. El futuro de la automoción española está en juego.

5 tendencias tecnológicas que marcarán 2026

La aceleración de la transformación digital está redefiniendo la manera en que las organizaciones operan, innovan y compiten. De cara a 2026, tecnologías como la inteligencia artificial, los agentes autónomos y las nuevas arquitecturas cloud dejarán de ser promesas de futuro para convertirse en motores principales de creación de valor. En este con-

texto, identificar y comprender las principales tendencias tecnológicas resulta clave para anticipar cambios, tomar decisiones estratégicas y construir organizaciones más eficientes y centradas en las personas. Por ese motivo, Entelgy, The Business Tech Consultancy, presenta las principales tendencias que marcarán la evolución del ecosistema digital este año.





Entelgy destaca las herramientas clave que impulsarán la transformación digital y la creación de valor en las empresas este año

Inteligencia Artificial: de herramienta a colaborador

La adopción de la Inteligencia Artificial ha superado claramente un punto de inflexión. El 78 % de las empresas afirman utilizar ya la IA en al menos una función empresarial¹, un crecimiento impulsado en gran medida por la IA generativa. En 2026, la IA pasará de ser una simple herramienta a convertirse en un verdadero colaborador, con un impacto significativo en el mundo real. Sus efectos se harán especialmente visibles en sectores clave como la salud, donde su aplicación se extenderá más allá del diagnóstico hacia ámbitos como

el triaje de síntomas y la planificación de tratamientos, ayudando a paliar la escasez global de personal sanitario. Del mismo modo, en el ámbito científico, la IA participará activamente en la generación de hipótesis y en la ejecución de experimentos.

Este avance tecnológico exige, sin embargo, dotar a los empleados de una comprensión básica sobre cómo funciona la IA, cuáles son sus capacidades, limitaciones y riesgos. La alfabetización en IA se convierte así en un factor crítico para una adopción responsable, ética y segura, permitiendo a las empresas tomar mejores decisiones, aumentar la confianza en los sistemas automatizados y maximizar el retorno de la inversión.

¹ Estudio: Estado actual e impacto de la IA Conversacional y otras soluciones de IA aplicadas a la CX

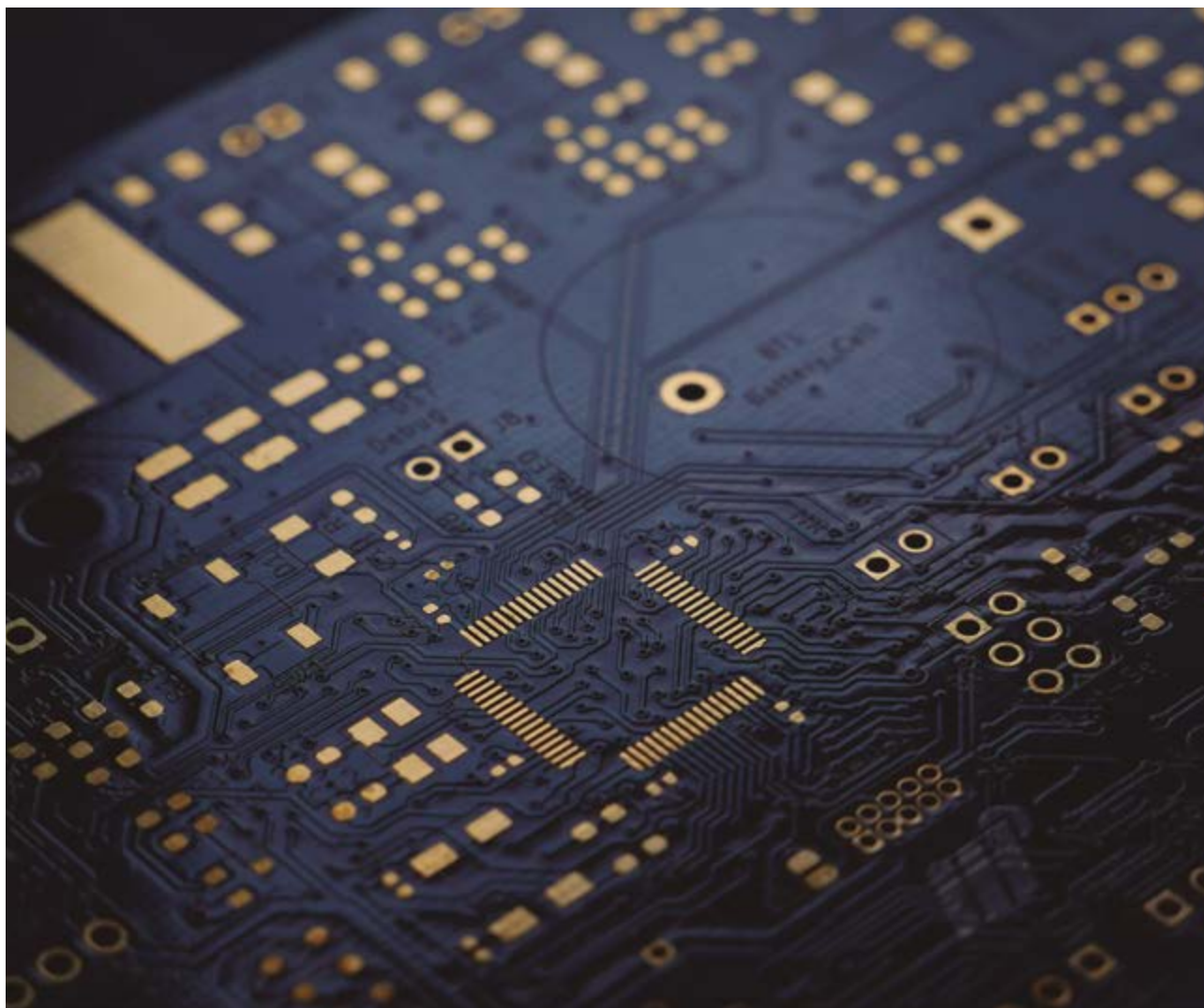
Agentes IA: compañeros de trabajo digitales

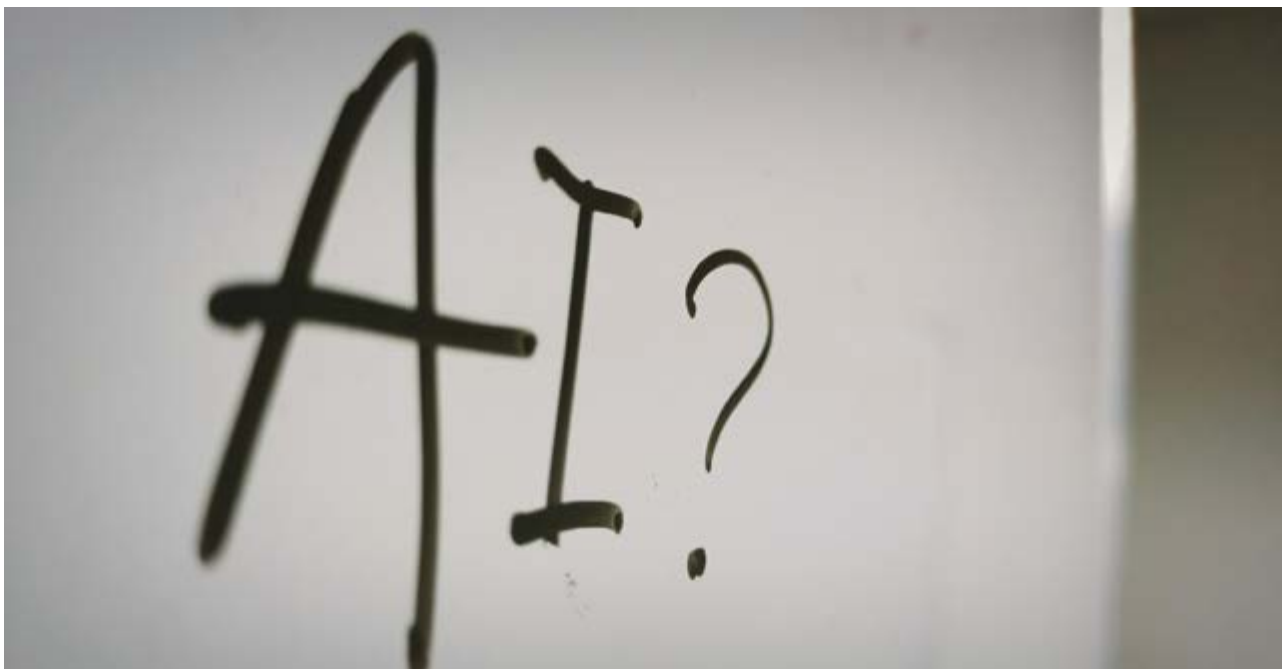
Los agentes IA representan el siguiente salto evolutivo tras la IA generativa. Según Gartner, se estima que para 2028 hasta el 15 % de las decisiones laborales serán tomadas por agentes autónomos, especialmente en organizaciones de alto rendimiento. Estos sistemas están pasando rápidamente de ser herramientas experimentales a convertirse en activos con impacto real. Este año, los agentes de IA marcarán el inicio de una nueva era de colaboración entre personas y tecnología, funcionando como auténticos compañeros de trabajo. Permitirá a equipos reducidos ejecutar tareas complejas y ambiciosas con gran velocidad y escala, mientras la IA asume la gestión de datos, la automatización de procesos y la personalización avanzada, y los humanos concentran su aportación en la estrategia, el juicio crítico y la creatividad.

IA para potenciar a los desarrolladores

La IA está transformando el desarrollo de software mediante avances como la inteligencia de repositorio, que permite comprender el código, sus relaciones y su historial para mejorar la calidad, detectar errores y automatizar correcciones. La IA generativa acelera tareas como la generación de código, documentación, pruebas y seguridad, reduciendo plazos y liberando a los desarrolladores para actividades de mayor valor. Es más, según Gartner, para 2028 el 90% de los ingenieros utilizará asistentes de codificación con IA.

Así, esta tecnología potenciará a los desarrolladores, creará nuevos roles y actuará como amplificador organizativo, haciendo imprescindible acompañar la tecnología con cambios culturales, gobernanza de datos, transparencia y una integración ética y estructural que convierta a la IA en una verdadera compañera de trabajo.





Cloud 3.0: la nube como plataforma inteligente

La principal tendencia en la nube este 2026 es la transición hacia Cloud 3.0, impulsada por las exigencias de la inteligencia artificial a escala. La IA ya no puede operar de forma eficiente únicamente en la nube pública tradicional, lo que está acelerando la adopción de arquitecturas híbridas, privadas y multicloud como columna vertebral de las cargas de trabajo de IA y de los sistemas de agentes.

Estos entornos requieren infraestructuras altamente escalables y de baja latencia, integrando edge y cloud como una plataforma inteligente unificada. Al mismo tiempo, las presiones geopolíticas y la necesidad de resiliencia están reforzando el foco en la soberanía tecnológica, obligando a las organizaciones a rediseñar sus arquitecturas para garantizar continuidad del negocio y autonomía estratégica. Si bien Cloud 3.0 incrementa la resiliencia y la flexibilidad, también introduce una mayor complejidad de gestión al operar múltiples modelos y proveedores de nube.

FinOps: gestión eficiente del gasto cloud

El mercado global de Cloud FinOps crece con fuerza, pasando de 13,44 mil millones en 2024 a una proyección de 38,33 mil millones de dólares en 2034², impulsado por la adopción masiva de la nube, los

entornos multicloud e híbridos y el elevado coste de las cargas de trabajo de IA y GenAI. Este contexto exige mayor control, transparencia y responsabilidad financiera.

FinOps se consolida como una práctica crítica para optimizar el gasto cloud, reforzar la colaboración entre finanzas, ingeniería y operaciones, y habilitar la optimización en tiempo casi real. Cada vez más, se apoya en la IA para el análisis predictivo, la automatización del etiquetado y el dimensionamiento inteligente de recursos. Aunque las plataformas lideran el mercado, los servicios y las capacidades de presupuesto y forecasting crecen más rápido debido a la escasez de talento especializado.

Pese a retos como la falta de estandarización y profesionales cualificados, en 2026 FinOps dejará de ser opcional para convertirse en un pilar fundamental de la gestión cloud, apoyado por plataformas con IA avanzada que aseguran valor medible por cada dólar invertido.

“La tecnología avanza a un ritmo sin precedentes, y 2026 será un año clave en el que la inteligencia artificial, los agentes autónomos y las nuevas arquitecturas cloud dejarán de ser tendencias para convertirse en motores estratégicos de valor real para las organizaciones. Nuestra labor como consultora es acompañar a las empresas en la consecución de ese valor real, asegurando que adopten estas herramientas de manera responsable, ética y segura.”, señalan desde Entelgy.

² Cloud FinOps Market Size, Share, and Trends Forecast 2025 to 2034.

Empleo en 2026: Mar abierto o pantano

Si algo nos ha dejado claro el cierre de 2025 es que España tiene capacidad para sostener el pulso del empleo incluso en un entorno de incertidumbre, pero sigue sin resolver sus desequilibrios estructurales. Y lo que es más delicado, corre el riesgo de gestionarlos con una estadística fragmentada, poco comparable y, a veces, poco operativa. Cuando confundimos afiliados con cotizantes efectivos y, a la vez, damos por buena una lectura incompleta del desempleo, el debate público se desliza hacia el espejismo: discutimos titulares y no realidades. Con una base así, es difícil diseñar decisiones empresariales y políticas públicas con profesionalidad.

Lo venimos observando desde hace años: el mercado laboral español combina luces y sombras. Hay resiliencia, pero persisten brechas de empleabilidad, un desajuste preocupante entre oferta y demanda y un modelo productivo con déficits de productividad que limita la creación de empleo de calidad. En 2026, el debate debería ordenarse alrededor de cinco prioridades concretas: productividad, vacantes, empleo joven y sénior, implementación de la IA y negociación colectiva. Si nos centramos en ellas, el resto (mejores salarios, más estabilidad, menos desigualdad) se vuelven más alcanzables.

Productividad: el gran termómetro que seguimos evitando

España tiene que hacer frente a una evidencia incómoda: con más empleo no necesariamente tenemos un ‘mejor’ mercado de trabajo. Si la productividad por persona ocupada se estanca o retrocede, el margen para mejorar salarios reales, financiar el Estado del Bienestar y sostener inversión se estrecha. Además, el aumento de la incapacidad temporal y del absentismo (en proce-

sos, organización y costes) no es un asunto periférico: es competitividad, gestión y sostenibilidad. Este debería ser el año en el que empresas, administraciones y agentes sociales traten esta cuestión sin prejuicios: con datos homogéneos, diagnóstico sectorial y medidas que combinen prevención, salud laboral, organización del trabajo y corresponsabilidad.

Vacantes y desajuste, el “doble fallo” que se retroalimenta

Experimentamos una paradoja continúa, un desempleo elevado que convive con vacantes sin cubrir. Ya no se trata solo de un problema de formación, es un “doble fallo” de encaje, información y expectativas. Por un lado, puestos que exigen competencias técnicas o transversales que no se encuentran con rapidez. Por otro, candidatos que no ven atractivo el empleo ofrecido (condiciones, ubicación, turnos, carrera), o no disponen de itinerarios realistas para llegar a él.

Esto obliga a trabajar en tres capas. La primera, mejorar la definición de puestos y perfiles, con evaluaciones rigurosas de competencias y potencial. La segunda, reforzar una intermediación eficaz que reduzca el tiempo de cobertura y eleve la calidad del “matching”. La tercera, recualificar a los candidatos, conectando la formación con demanda real, no con catálogos genéricos.

Jóvenes: acceso, aprendizaje real y períodos de prueba en serio

España no se puede permitir otra década de acceso tardío al empleo de calidad. El paro juvenil y la precariedad de entrada no son solo un problema social: son una erosión de la base futura de productividad, consumo e innovación. En 2026 deberíamos recuperar una idea simple: el primer empleo tiene que ser, también, el primer tramo de formación práctica real. Si la entrada se bloquea por miedo al error, por rigideces o por selección defensiva, el sistema se empobrece.

En este punto hay una discusión que conviene dar sin dogmas: “períodos de prueba en serio” y marcos de aprendizaje que protejan derechos, pero que también reduzcan el coste del desacierto y faciliten contratar. No es una invitación a la rotación, es un mecanismo para que la empresa se atreva a incorporar y para que el joven adquiera experiencia verificable.



Andreu Cruaños
Presidente de ASEMPELO

Seniors y paro de larga duración: la expulsión prematura como lujo intolerable

El desempleo de mayores de 50 años concentra una parte sustantiva del paro de larga duración y se ha convertido en un punto ciego. Es especialmente preocupante porque coincide con un contexto demográfico que empuja, por pura aritmética, a prolongar carreras y a aprovechar experiencia.

La cuestión, por tanto, no es si “podemos” integrar seniors: es si podemos permitirnos no hacerlo. En 2026, las medidas útiles se parecen más a un paquete de reintegración (orientación, actualización de competencias, certificación, incentivos bien diseñados y acompañamiento) que a un debate abstracto sobre edad. Y aquí, de nuevo, la calidad de la intermediación y el “career management” marcan diferencias.

IA: herramienta magnífica, pero un riesgo si se usa mal

La inteligencia artificial ya está cambiando la selección, la gestión de plantillas, el aprendizaje y la organización del trabajo. Pero su valor dependerá de cómo se despliegue. Puede ayudar a trabajar mejor o puede cerrar puertas de entrada si automatiza de forma miope tareas ‘junior’ que eran, precisamente, el espacio natural de aprendizaje.

El mercado laboral español combina luces y sombras. Hay resiliencia, pero persisten brechas de empleabilidad, un desajuste preocupante entre oferta y demanda y un modelo productivo con déficits de productividad que limita la creación de empleo de calidad

En 2026, el criterio debería ser claro: IA para elevar productividad, reducir sesgos y mejorar decisiones; no para destruir itinerarios formativos ni para convertir la empleabilidad en un filtro opaco. Esto exige gobernanza: trazabilidad de decisiones, supervisión humana, métricas de calidad y una cultura de uso responsable. También exige gestores formados y profesionales especializados.

Negociación colectiva y diálogo social: el activo que no conviene erosionar

En un momento de tensiones regulatorias y propuestas que afectan a la organización del tiempo de trabajo, conviene reconocer un hecho: la negociación colectiva ha mostrado capacidad de adaptación. Los incrementos pactados han permitido absorber parte de las tensiones inflacionarias sin romper el marco, y cuando hay ajustes o inaplicaciones, mayoritariamente se encauzan por acuerdo.

Por eso preocupa el ruido que debilita el consenso y bloquea marcos de referencia como el AENC. Cuando el

diálogo social funciona como instrumento de estabilidad, la economía gana previsibilidad y las empresas pueden invertir con menos incertidumbre. En 2026 deberíamos retomar, sobre una base estadística sólida, el diálogo social bipartito como instrumento preferente para ordenar salarios, flexibilidad y productividad, con profesionalidad y sin eslóganes.

Agenda 2026: diez decisiones practicable

Si el año 2026 pretende ser algo más que un nuevo ciclo de titulares, debe convertirse en el escenario de una transformación real basada en la suma de inteligencias. Para lograrlo, es necesario tomar diez decisiones que deben marcar el rumbo inmediato de nuestro mercado de trabajo. **Primero**, es inaplazable alcanzar un “pacto por la estadística laboral” que garantice definiciones y metodologías compartidas; sin datos fiables, seguiremos discutiendo sobre arena. **Segundo**, debemos impulsar un plan de productividad sectorial ligado a una digitalización útil y a la medición de resultados. **Tercero**, urge una estrategia integral sobre el absentismo que abarque desde la prevención hasta la reintegración efectiva del trabajador.

En este camino, la conexión entre oferta y demanda resulta crítica. Por ello, **cuarto**, apostamos por una intermediación eficaz que refuerce la cooperación público-privada con objetivos medibles de inserción. **Quinto**, es

necesaria una recualificación conectada con las vacantes reales y la participación directa de las empresas. **Sexto**, debemos diseñar “puertas de entrada” para los jóvenes con itinerarios de aprendizaje y prácticas de calidad que incentiven la contratación sin degradar derechos. **Séptimo**, resulta vital activar programas de reintegración sénior que actualicen competencias y combatan decididamente los sesgos de edad.

Por último, la modernización del sistema exige una mirada al futuro y al consenso. **Octavo**, planteamos una gobernanza clara de la Inteligencia Artificial en los RR.HH. basada en la transparencia y la supervisión humana. **Noveno**, es imperativo retomar el consenso en la negociación colectiva para evitar que el debate se convierta en un factor de parálisis. Y **décimo**, necesitamos una política de inmigración laboral ordenada y vinculada a las necesidades sectoriales reales. Solo con esta alianza entre empresas, administraciones y agentes profesionales, transformaremos la resistencia en progreso y el empleo cuantitativo en empleo de calidad.

6

tendencias de pago que marcarán el 2026

Con la llegada de un nuevo año, Mastercard enumera las que serán las principales tendencias en el ámbito de los pagos en 2026, un año que estará marcado por la simplificación de los pagos de todo tipo y el aumento en la seguridad de las interacciones digitales.

En los últimos años hemos sido testigos de una profunda transformación en el ecosistema de pagos: el “tap to pay” (hacer tap con la tarjeta o un dispositivo móvil para pagar) se ha vuelto aún más frecuente, las instituciones financieras tradicionales están explorando el blockchain, y la inteligencia artificial generativa tiene un papel cada vez más importante en la protección contra el fraude, entre otros ejemplos. Esta evolución ha diluido las barreras geográficas para el comercio global, el acceso instantáneo a los ingresos ya no es un valor añadido sino una exigencia, y ha provocado que los cheques y las carteras físicas estén siendo reemplazados por lo digital, particularmente entre los más jóvenes.

La convergencia de estas y otras tendencias, desde los avances en inteligencia artificial hasta el crecimiento de las criptomonedas, está expandiendo aún más y a mayor velocidad las opciones de pago, lo que no solo está creando nuevas formas de pagar, sino que también está redefiniendo cómo se mueve el dinero, cómo se construye la confianza y cómo se crea valor. Y, si hay una tendencia que definirá el 2026, es la forma en la que los pagos se están volviendo cada vez más personalizados, predictivos e interoperables entre las plataformas de pago tradicionales y nuevas.



Además, el trabajo de construir la infraestructura, establecer los estándares y forjar las asociaciones para respaldar estas nuevas experiencias está dando sus frutos.

En este contexto, Mastercard enumera 6 tendencias que podrían influir en la forma de pagar en 2026:

1. Un comercio agéntico (Agentic Commerce) seguro

En 2025, la IA generativa demostró rápidamente ser más que un simple motor de recomendación, con la promesa de que los agentes impulsados por IA comenzarían a gestionar transacciones en nombre de los consumidores y las empresas. En 2026, el comercio agéntico se expandirá, y, crucialmente, también lo harán los mecanismos de pro-

tección, facilitando y haciendo más segura su integración en los flujos de transacciones. La industria se centrará en cómo identificar que un agente es legítimo, fortalecer la autenticación y reducir el fraude, así como registrar o entender cuál era el propósito original de una transacción de IA en caso de que ésta salga mal. Se puede automatizar el comercio, pero no se puede automatizar la confianza.

2. Conexión de las criptomonedas con el comercio fiduciario

Las criptomonedas han sido un fenómeno financiero muy importante del siglo XXI, pero, a pesar de toda la atención que generan, la mayoría de las personas solo las utilizan para invertir. No han logrado extenderse para el uso diario, como pagar o enviar dinero



fácilmente. Sin embargo, esto está empezando a cambiar gracias a las «stablecoins». Estas son un tipo de criptomoneda que mantiene un valor estable porque está ligada a monedas tradicionales, como el dólar o el euro. En el último año y medio, Estados Unidos y Europa han creado leyes y regulaciones claras para estas *stablecoins*. Esta claridad ha dado a los bancos y a las empresas financieras la confianza que necesitaban para empezar a trabajar con ellas y ofrecerlas de forma segura. El año que viene se espera una mayor colaboración entre los actores del ecosistema, lo que facilitará y hará más seguro el pago y el movimiento de dinero con criptomonedas, desde facilitar los pagos a carteras de *stablecoins* hasta permitir las compras de *stablecoins* y bitcoins “on-chain”, pasando por agilizar la liquidación entre fronteras y divisas.

3. Redoblando la apuesta por la identidad digital

Un estudio reciente de Mastercard sobre la ciberdelincuencia reveló que el 80 % de los consumidores globalmente sufrieron un intento de estafa en el último año. Y es que, a medida que se expande el ecosistema digital, es cada vez más importante que las empresas y los consumidores sepan en quién pueden confiar. Para el crecimiento del ecosistema digital será esencial contar con herramientas de verificación de identidad más sólidas que también permitan demostrar la identidad (y confirmar la de las personas con las que se interactúa) de forma más rápida y sencilla.

En 2026 veremos carteras de identidad digital que facilitarán el acceso a servicios financieros, gubernamentales y de otro tipo, incluso mediante la verificación de la edad, además de una aceleración de la capacidad de crear alias verificados para transacciones criptográficas, lo que eliminará la necesidad de las direcciones complejas que tan a menudo desempeñan un papel en el fraude.

La expansión de los servicios de identificación digital a los mercados en desarrollo podría incluso acelerar la inclusión en la economía digital. En resumen: una identidad digital que resulte tan natural y fiable como realizar un pago.



4. Redefiniendo el consumo para la era de la economía circular

Un estudio de Mastercard muestra que una creciente ola de consumidores, liderada por la Generación Z, está adoptando un modelo de economía circular, que prioriza el uso de los recursos al máximo y se basa en la reutilización, la reventa y la reparación. Esto está creando la oportunidad de establecer ciclos de pago regenerativos en los que las transacciones pueden permitir e incentivar opciones más sostenibles (a través de micro transacciones y pagos entre particulares seguros y fáciles), como modelos de recarga, programas de re-

La próxima ola de innovación en materia de pagos utiliza la tecnología para dar prioridad a las necesidades de las personas, haciendo que el movimiento de dinero sea más seguro, más inteligente y personal



© RODION KUTSAIEV EN UNSPLASH

cogida de artículos y depósitos asociados a la entrega de productos reutilizables como los vasos de café para llevar. Para el consumidor, se trata de un círculo virtuoso, que hace que devolver un vaso sea tan sencillo como usarlo una sola vez; y, para los minoristas, también hay ventajas, desde menores costes de embalaje hasta una mayor fidelidad.

5. Personalización de pagos, beneficios y riesgos

Los pagos y la banca se están adaptando al consumidor, y no al revés. En 2026, veremos el auge de herramientas

que se pueden personalizar según nuestros propios comportamientos de gasto y objetivos financieros. Esto incluirá credenciales de pago que nos permitirán establecer reglas sobre cómo queremos pagar (como crédito para compras grandes o débito para gastos cotidianos): comodidad, pero con límites.

Aprovechando la información obtenida de miles de millones de transacciones (casi 160.000 millones en 2024), Mastercard también ofrece contenidos personalizados y ofertas mucho más adaptadas en el momento preciso. Las pequeñas empresas y aquellas con historiales crediticios escasos pueden beneficiarse de que los prestamistas accedan a información más detallada, análisis avanzados y datos financieros abiertos autorizados para evaluar mejor la solvencia de los solicitantes de préstamos individuales.

6. Facilitando la economía instantánea para todos y en todas partes

El pago en tienda puede volverse aún más fluido con soluciones biométricas (autenticación a través de un gesto facial como sonreír), mientras que el pago online con un solo clic estará al alcance de nuestra mano en 2030, gracias a la aceleración de la tokenización en todo el mundo, que elimina la introducción manual de números de tarjeta y contraseñas estáticas.

Por parte de los comercios, los pagos en tiempo real se están haciendo realidad, ya que Mastercard Transaction Stream, la nueva tecnología de procesamiento que permite liquidar en tiempo real y efectuar los pagos el mismo día, sigue implantándose, lo que libera capital para las empresas.

Y con la previsión de que los pagos transfronterizos globales superen los 250 billones de dólares en 2027, cabe esperar más innovación e inversión en este ámbito, desde remesas basadas en alias para simplificar el envío de dinero a seres queridos en el país de origen, hasta la expansión de capacidades transfronterizas rápidas, seguras y transparentes que, entre otros beneficios, permitirán a las pequeñas empresas acceder al mercado global.

Un estudio de Mastercard muestra que una creciente ola de consumidores, liderada por la Generación Z, está adoptando un modelo de economía circular, que prioriza el uso de los recursos al máximo y se basa en la reutilización, la reventa y la reparación

El reto de sostener el crecimiento exterior en 2026: luces, sombras y una agenda impostergable

El sector exterior ha sido, en la última década, uno de los pilares más dinámicos de la economía española. Su contribución al crecimiento ha permitido amortiguar crisis, diversificar riesgos y proyectar la competitividad de nuestras empresas más allá de nuestras fronteras. Sin embargo, su evolución reciente muestra un cierto estancamiento.

En 2022, en un contexto de fuerte impulso tras la pandemia, las exportaciones de bienes y servicios llegaron a representar en torno al 41 % del PIB. En 2024, ese porcentaje se redujo hasta el 37 %, reflejando tanto el impacto de la desaceleración global, como una pérdida de dinamismo de la exportación española de bienes. De cara a 2025, el Banco de España apuntaba a que la aportación del sector exterior al crecimiento del PIB será negativa, en un 0,5 %.

Sobre esta base, las previsiones de Funcas y del Banco de España sitúan el crecimiento la exportación de bienes y servicios en 2026 en el 2,2 % y el 2 % respectivamente. Desde el Club de Exportadores e Inversores Españoles nos alineamos con estas estimaciones que son coherentes con un escenario de moderación y elevada incertidumbre internacional.



Antonio Bonet
Presidente Club de Exportadores
e Inversores Españoles

El año pasado las ventas al exterior, han estado sustentadas por el impulso de los servicios, cuyas exportaciones crecieron más de un 10 % en los tres primeros trimestres de 2025. De hecho, los servicios no turísticos (ingeniería, servicios financieros, construcción...) crecieron más de un 15 % y los turísticos un 7 %. Por tanto, y a la vista de los datos, el dinamismo de los servicios se ha convertido en el auténtico motor externo de nuestra economía. Aquellos alcanzaron en el periodo enero-septiembre un valor de 87.000 millones de euros y estos 82.000 millones.

Contraste

El contraste aparece con claridad cuando observamos los datos más recientes de comercio de bienes. Entre enero y noviembre, las exportaciones de productos sumaron 357.000 millones con un crecimiento de apenas un 0,6 % en valor, un dato que, ajustado a la inflación, apunta a un probable descenso en volumen. La opacidad estadística añadida –llevamos meses sin datos oficiales de volumen– dificulta aún más la evaluación precisa del problema. Pero el mensaje de fondo es inequívoco: la exportación de bienes está estancada.

Este estancamiento tiene raíces internas y externas. La ralentización de las economías europeas, nuestro principal destino exportador, ha frenado el pulso comercial. De enero a noviembre, España exportó 221.000 millones de euros a la Unión Europea, apenas un 0,2 % más que en el mismo periodo de 2024. Pero también pesan factores estructurales: una base exportadora insuficientemente amplia, un tejido industrial que necesita crecer, un entorno regulatorio que multiplica los costes, un importante aumento de la presión fiscal (impuestos y cotizaciones sociales) que resta competitividad, un alarmante aumento del absentismo laboral, y

un déficit de inversión en innovación que limita nuestra capacidad de ganar cuota en mercados exigentes.

A todo ello se suma un déficit comercial en niveles históricamente elevados, solo superado por el de 2022. Entre enero y noviembre, el déficit se ha incrementado en más de un 42% respecto al mismo periodo de 2024, alcanzando los 51.481 millones de euros. Aunque algo más de la mitad corresponde a los productos energéticos, preocupa especialmente el deterioro del saldo de bienes no energéticos, que revela una pérdida de competitividad más profunda.

La creciente dependencia de las importaciones procedentes de Estados Unidos y China acentúa esas vulnerabilidades. En el caso de Estados Unidos, en los once

carrera tecnológica impulsada por la inteligencia artificial definen un entorno más fragmentado y exigente. A la vez, emergen nuevas oportunidades en África, Oriente Medio, India, Mercosur y ASEAN, regiones que experimentan un dinamismo económico que contrasta con la desaceleración europea.

Contamos con empresas capaces de competir en los mercados más exigentes del mundo. Pero no podemos dejar que el dinamismo de los servicios oculte la debilidad creciente de las exportaciones de bienes. Tampoco podemos ignorar la evolución de la base exportadora. En España solo hay 28.600 empresas que exportan regularmente más de 50.000 euros al año. Esta es una cifra muy reducida. Es cierto que ha crecido

“España necesita una agenda de competitividad exterior ambiciosa y urgente. Una agenda que contemple medidas para reforzar el tamaño y la resiliencia del tejido exportador, mejorar la productividad, promover la innovación, diversificar mercados, agilizar los instrumentos de apoyo financiero y reducir las barreras regulatorias que dificultan la internacionalización”

primeros meses del año las exportaciones españolas han caído un 7,9%, mientras que el déficit comercial se ha incrementado en torno a un 35%. Aunque la caída ha sido menor de lo inicialmente previsto –una noticia menos mala–, la dependencia sigue aumentando. En el caso de China, las exportaciones han crecido, pero las importaciones lo han hecho en mayor medida. El déficit comercial que España tiene con China, 39.000 millones de euros, es bastante más que el déficit total comercial que tiene España en productos no energéticos, que asciende a casi 25.000 millones de euros.

Estas dinámicas negativas se producen en un escenario internacional extraordinariamente complejo. La vuelta a políticas abiertamente proteccionistas en Estados Unidos, la paralización del sistema multilateral de comercio, la competencia global por las materias primas críticas, la reconfiguración de las cadenas de suministro, la expansión de la regulación verde y la

un 1,7%, pero representa una parte ínfima del tejido empresarial español.

En este contexto, España necesita una agenda de competitividad exterior ambiciosa y urgente. Una agenda que contemple medidas para reforzar el tamaño y la resiliencia del tejido exportador, mejorar la productividad, promover la innovación, diversificar mercados, agilizar los instrumentos de apoyo financiero y reducir las barreras regulatorias que dificultan la internacionalización. Una agenda, en definitiva, que permita transformar el estancamiento actual en una senda de crecimiento sostenido.

España tiene la oportunidad –y la obligación– de consolidar su posición como economía abierta y plenamente integrada en los flujos globales. Pero para lograrlo, debemos actuar sobre nuestras debilidades estructurales con la misma determinación que celebremos nuestras fortalezas.

Tendencias en RRHH en 2026: la nueva ventaja competitiva de las empresas

En 2026, Recursos Humanos dejará de ser un área de soporte para consolidarse como uno de los principales habilitadores de la competitividad empresarial. La convergencia entre inteligencia artificial, nuevas expectativas del talento y la presión por eficiencia está obligando a las organizaciones a replantear no solo cómo gestionan a sus personas, sino cómo diseñan el trabajo mismo.

Tras analizar investigaciones recientes de firmas globales como Gartner, Gallup, Talent Management Institute, World Economic Forum y consultoras especializadas en el futuro del trabajo, en VenturesSof, empresa dedicada al desarrollo de tecnología en la nube para la gestión de Capital Humano, identifican las principales tendencias que marcarán la agenda de los líderes de RRHH este año:

1. El compromiso laboral entra en una etapa crítica

El desgaste emocional de la fuerza laboral se ha convertido en una señal de alerta para los consejos directivos. De acuerdo con Gallup, el compromiso global de los empleados se mantiene en niveles bajos, mientras que el estrés diario continúa afectando a una proporción significativa de trabajadores a nivel mundial (State of the Global Workplace).

Este escenario está empujando a las organizaciones a replantear su propuesta de valor: ya no basta con beneficios aislados o discursos aspiracionales. En 2026, la experiencia del colaborador se gestiona como una variable estratégica, con impacto directo en productividad, rotación y continuidad operativa.

2. Cultura organizacional: del discurso a la ejecución

Aunque la cultura es reconocida como un activo clave, su implementación sigue siendo uno de los mayores retos. Investigaciones de Gartner muestran que existe una brecha persistente entre la importancia que los líderes atribuyen a la cultura y la percepción real de los colaboradores sobre su impacto en el desempeño (Top Priorities for CHROs 2026).

El reto para RRHH no es definir valores, sino integrarlos en procesos, métricas de liderazgo y decisiones diarias, especialmente en organizaciones con esquemas híbridos y equipos distribuidos.

3. La inteligencia artificial exige madurez digital, no improvisación

La IA ya no es una promesa futura para Recursos Humanos. Sin embargo, su impacto real depende menos del algoritmo y más de la infraestructura que la sostiene.

Gartner estima que la evolución del modelo operativo de RRHH es la fase con mayor impacto en la productividad generada por IA, con mejoras cercanas al 29 %, por encima de iniciativas aisladas de automatización (Top Priorities for CHROs 2026).

Esto refuerza una conclusión clave: la adopción efectiva de IA requiere procesos digitalizados y datos integrados. Sistemas fragmentados limitan la capacidad de análisis, mientras que plataformas unificadas



IA, cultura y habilidades redefinen la estrategia empresarial y convierten a Recursos Humanos en un eje clave de competitividad

de RRHH, nómina y control de tiempos permiten escalar la automatización, la analítica avanzada y la toma de decisiones basada en datos.

4. El burnout se consolida como riesgo empresarial

El agotamiento laboral dejó de ser un tema de bienestar para convertirse en un asunto de continuidad del negocio. Estudios citados por el Microsoft Work Trend Index muestran que una parte significativa de la fuerza laboral global reporta fatiga emocional persistente, con efectos claros en desempeño y permanencia.

En 2026, las organizaciones más avanzadas están rediseñando cargas de trabajo, uso del tiempo y esquemas de flexibilidad como parte de su gestión de riesgos organizacionales.

5. El tiempo reemplaza al salario como principal diferenciador

La flexibilidad y la autonomía se consolidan como factores decisivos para atraer y retener talento. Investigaciones de McKinsey y Deloitte coinciden en que el control sobre el tiempo de trabajo influye directamente en el compromiso, incluso por encima de incrementos salariales en ciertos perfiles.

Esto impulsa modelos más sofisticados de planeación laboral y medición de productividad basada en resultados, no en presencia.

6. Habilidades por encima de títulos

El enfoque en habilidades continúa desplazando a los modelos tradicionales de talento. El World Economic Forum estima que cerca del 50 % de las habilidades actuales cambiarán antes de 2030, obligando a las organizaciones a priorizar el reskilling continuo.

En este contexto, RRHH asume un nuevo rol: diseñar capacidades organizacionales, no solo cubrir vacantes.

7. RRHH frente al reto de la alfabetización en IA

La adopción tecnológica también transforma al propio equipo de RRHH. De acuerdo con análisis de PwC y Gartner, la alfabetización en IA se vuelve una competencia esencial para el área, no solo para operar herramientas, sino para gobernar su uso, asegurar ética y alinear la tecnología con los objetivos del negocio.

8. Organizaciones más ágiles y menos jerárquicas

Finalmente, las estructuras rígidas continúan perdiendo terreno. Investigaciones del MIT Sloan Management Review destacan que los modelos cross-funcionales permiten responder mejor a entornos de alta incertidumbre, integrando talento, tecnología y toma de decisiones en ciclos más cortos.

“La conversación sobre inteligencia artificial en Recursos Humanos suele centrarse en la tecnología, pero el verdadero diferencial está en la base. Las organizaciones que cuenten con procesos integrados y plataformas sólidas de RRHH, nómina y control de tiempos estarán en mejor posición para escalar la IA con impacto real. En 2026, la ventaja competitiva no será quién adopta primero, sino quién implementa mejor.” Mirelle Kramis, Directora de Transformación Digital, VenturesSoft

En conclusión, las tendencias de RRHH en 2026 reflejan un cambio profundo: el área deja de operar en la periferia para convertirse en un actor central de la estrategia empresarial. Cultura, tecnología, habilidades y tiempo convergen en un nuevo modelo de trabajo que exige decisiones estructurales hoy.

Para los líderes de RRHH, el desafío no es anticipar el futuro, sino construir las bases que permitan adaptarse a él.



10

cualidades que definirán los CEO's en 2026



El liderazgo ejecutivo atraviesa un momento de redefinición profunda. Las empresas ya no buscan únicamente al CEO más experto en su sector o al gestor centrado en maximizar resultados a corto plazo. El contexto actual exige perfiles capaces de convivir con la incertidumbre, liderar organizaciones en cambio permanente y equilibrar tecnología, personas y estrategia en entornos cada vez más complejos.

Los datos respaldan esta evolución. Según el *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum, casi cuatro de cada diez habilidades consideradas esenciales

hoy cambiarán antes de 2030, obligando a las compañías a replantear no solo sus estructuras, sino también el tipo de liderazgo que necesitan. A ello se suma el optimismo prudente que refleja la 28ª Encuesta Global de CEO de PwC, donde cerca del 60% de los primeros ejecutivos confía en una mejora del crecimiento económico, siempre que sus organizaciones sean capaces de transformarse de forma sostenida.

Para Catenon, desde la experiencia directa en procesos de búsqueda de alta dirección, este escenario se traduce en una realidad clara, el mercado ya no demanda más liderazgo tradicional, sino un liderazgo distinto.

Un liderazgo construido para la complejidad

A partir del análisis de procesos reales con consejos de administración y comités de dirección de distintos sectores, Catenon identifica diez cualidades clave que están definiendo al CEO que será relevante en 2026. No se trata de un listado teórico ni de un perfil idealizado, sino de rasgos que aparecen de forma recurrente cuando las compañías definen al líder que necesitan para los próximos años.

1. Entre las cualidades más valoradas destaca, en primer lugar, la **capacidad de pensar a largo plazo sin quedar paralizado por la incertidumbre**, combinada con la habilidad de tomar decisiones estratégicas en contextos donde la información es incompleta y el entorno cambia rápidamente.

A partir del análisis de procesos reales con consejos de administración y comités de dirección de distintos sectores, Catenon identifica diez cualidades clave que están definiendo al CEO que será relevante en 2026

2. A esta visión se suma la **asunción de la transformación como un proceso continuo**. Las empresas han dejado atrás los proyectos de cambio puntuales y avanzan hacia modelos de adaptación permanente, lo que exige CEOs capaces de sostener el impulso durante ciclos largos y con organizaciones en movimiento constante.
3. El **talento** aparece como otro de los grandes ejes del liderazgo. La escasez de profesionales con las habilidades necesarias ya no es solo un reto del área de Recursos Humanos, sino una cuestión estratégica. Por ello, las empresas demandan CEOs que se impliquen activamente en la construcción y evolución de sus equipos, alineando personas, cultura y negocio.
4. Junto a ello, se valora cada vez más la **comprensión real de la tecnología**, especialmente en relación con el impacto de la inteligencia artificial y la digitalización sobre los procesos, la toma de decisiones y los modelos de trabajo. No se trata de dominar la herramienta, sino de liderar su adopción con criterio y visión.

5. En paralelo, el avance tecnológico refuerza una cualidad clave: el **liderazgo humano**. La capacidad de comunicar con claridad, generar confianza y acompañar a las personas en contextos de cambio se convierte en una competencia claramente diferencial en los procesos de selección de alta dirección.
6. Otra capacidad especialmente demandada es la **resiliencia organizativa**, entendida como la habilidad para construir empresas capaces de adaptarse a entornos volátiles sin perder cohesión ni foco estratégico.
7. La **sostenibilidad**, entendida como viabilidad del negocio a largo plazo, se consolida también como una competencia esencial del CEO. Más allá del discurso, se requiere liderazgo para integrar criterios ambientales y

sociales en decisiones estratégicas que impactan directamente en la competitividad de la compañía.

8. A ello se suma la **gestión del cambio cultural**. La automatización, la redefinición de roles y la evolución del empleo generan incertidumbre dentro de las organizaciones, y el CEO debe liderar estos procesos de manera coherente, cercana y alineada con la estrategia.
9. Otra cualidad clave es la **capacidad de equilibrar ambición y prudencia**. Aunque el contexto invita al crecimiento, los riesgos estructurales siguen presentes, lo que exige líderes capaces de avanzar sin perder control ni rigor en la toma de decisiones.
10. Por último, se refuerza la necesidad de un liderazgo con **mentalidad global y ejecución local**. La experiencia internacional aporta valor, pero las empresas buscan CEOs capaces de adaptarse a realidades concretas y liderar muy cerca del negocio y del talento.

Invertir con criterio en un entorno cada vez más exigente

El escenario financiero que se consolida de cara a 2026 confirma una realidad incómoda para muchos inversores: el marco que sostuvo las decisiones de inversión durante las últimas décadas ha cambiado de forma estructural. No se trata de una corrección puntual ni de una anomalía derivada de un ciclo económico concreto, sino de una transformación profunda en la relación entre riesgo, liquidez, rentabilidad y tiempo.

Durante años, la abundancia de liquidez, los tipos de interés ultrabajos y la estabilidad macroeconómica relativa permitieron que estrategias simples funcionaran razonablemente bien. Hoy, ese contexto ha quedado atrás. El nuevo entorno exige análisis, selección y una comprensión real del riesgo asumido.

En 2026, invertir ya no será un ejercicio de fe en el mercado, sino de criterio y diseño consciente de cartera.

El agotamiento de las fórmulas tradicionales

Uno de los rasgos más claros del nuevo ciclo es el desgaste de las estrategias estandarizadas. Cartera 60/40, indexación automática o diversificación basada en acumular activos sin una función clara han mostrado sus límites.

El largo plazo, utilizado durante años como argumento tranquilizador, no corrige errores de entrada,

valoraciones excesivas ni riesgos mal comprendidos. El inversor moderno dispone de más información que nunca, pero esa abundancia no siempre se traduce en mejores decisiones. Confundir divulgación financiera con asesoramiento real ha llevado a carteras construidas con conceptos correctos, aplicados en contextos inadecuados.

En 2026, el mercado seguirá penalizando la superficialidad y premiando la coherencia entre estrategia, ciclo y perfil del inversor.

Gestión activa: una estrategia muy necesaria

La evolución reciente de los mercados ha reforzado el papel de la gestión activa, no como una cuestión ideológica, sino como una respuesta funcional al entorno. Los grandes índices presentan una concentración creciente en un número reducido de compañías y sectores, replicando el pasado sin capacidad de anticipación.

La gestión activa permite filtrar riesgos, ajustar exposiciones y evitar entrar en activos sobrevalorados simplemente porque pesan mucho en un índice. Además, aporta flexibilidad para actuar en tiempo real ante cambios macroeconómicos, geopolíticos o sectoriales.

En un contexto donde los movimientos de mercado son muy rápidos, la capacidad de reacción se convierte en una ventaja competitiva. A ello se suma un aspecto frecuentemente infravalorado: la personalización. La gestión activa alinea la cartera con el horizonte temporal, la liquidez necesaria y la tolerancia al riesgo del inversor, evitando la homogeneización que impone la inversión pasiva.

En 2026, esta adaptación deja de ser un lujo para convertirse en una exigencia básica de prudencia patrimonial.

El agotamiento de las fórmulas tradicionales

Concentración, liquidez y riesgo sistémico

Otro de los grandes retos del próximo año será la gestión de riesgos que no siempre son evidentes a primera



**José Manuel
Marín Cebrián**
Economista y fundador
de Fortuna SFP

vista. La concentración en grandes compañías tecnológicas como las 7 Magníficas, la dependencia de la liquidez global y el crecimiento de estructuras financieras opacas elevan la vulnerabilidad del sistema.

Especial atención merece el auge del denominado *shadow banking*, un conjunto de intermediarios financieros no bancarios que operan sin el mismo nivel de regulación ni protección que la banca tradicional.

Fondos de inversión, *hedge funds*, vehículos estructurados y plataformas de crédito alternativo canalizan enormes volúmenes de capital bajo promesas de liquidez que, en muchos casos, no se corresponden con la realidad de los activos subyacentes.

Organismos como el Banco Central Europeo (BCE) han advertido explícitamente de estas vulnerabilidades: iliquidez encubierta, apalancamiento elevado y una interconexión que puede propagar rápidamente cualquier episodio de tensión.

De cara a 2026, esto refuerza la importancia para los inversores de priorizar estructuras simples, activos comprensibles y liquidez real.

El retorno del activo refugio: el papel del oro en el nuevo orden mundial

En un entorno marcado por constantes tensiones geopolíticas, niveles de deuda históricamente elevados y una progresiva fragmentación del sistema monetario internacional, el oro vuelve a ocupar un lugar fundamental en las estrategias de los inversores que quieren preservar su patrimonio.

No se trata de buscar rentabilidad a corto plazo, sino de protegerse frente a escenarios extremos. La historia demuestra que, en crisis sistémicas, el oro actúa como activo independiente del sistema financiero.

Sin embargo, no todas las exposiciones al oro cumplen esta función. Productos financieros que replican su precio introducen riesgos de contrapartida, mercado y liquidez que pueden anular su carácter defensivo.

De hecho, la acumulación de oro físico por parte de los bancos centrales es una señal clara del tipo de activo que ofrece verdadera protección.

En 2026, el oro no competirá con otros activos por rentabilidad, sino que complementará la cartera reduciendo riesgos que otros instrumentos no cubren.

Descorrelacionar: la verdadera diversificación del futuro

Uno de los errores más persistentes en la construcción de carteras es confundir diversificación con cantidad. Tener muchos activos no garantiza protección si todos reaccionan de forma similar ante una misma crisis.

La verdadera diversificación implica descorrelación, es decir, combinar activos que respondan de manera distinta en escenarios adversos.

En este sentido, existen inversiones alternativas vinculadas a la economía real que pueden desempeñar un papel muy relevante. Por ejemplo, los proyectos de infraestructuras o energías renovables presentan flujos de caja más previsibles y una menor dependencia de los mercados financieros tradicionales. No están exentos de riesgo, pero sí ofrecen una naturaleza distinta que puede aportar estabilidad al conjunto de la cartera.

La clave para 2026 no será evitar el riesgo, sino asumir únicamente aquellos riesgos que se entienden, se miden y se gestionan.

Fiscalidad y disciplina: los grandes aliados silenciosos

Otro aspecto que ganará peso en 2026 es la gestión fiscal. La diferencia entre una cartera eficiente y otra no rentable no siempre está en la rentabilidad bruta, sino en lo que finalmente se traduce en un patrimonio neto para el inversor.

Si tenemos en cuenta la planificación fiscal como un elemento más dentro de nuestra estrategia en vez de como un añadido posterior, podemos obtener diferencias significativas a largo plazo.

Además, la disciplina es muy importante: tenemos que saber cuándo reducir exposición, tomar beneficios o mantenernos al margen. En un entorno volátil, la pasividad mal entendida puede ser tan perjudicial como el exceso de operativa.

Conclusión: invertir en 2026 exige responsabilidad estratégica

En 2025 los inversores han estado constantemente pendientes de la economía de Estados Unidos y China, sin perder de vista Europa. Y para 2026, parece que seguiremos en la misma línea.

Estamos frente a un escenario cada vez más exigente, pero también lleno de oportunidades para quien esté dispuesto a tomar las riendas de su cartera.

El mercado ya no recompensa la comodidad ni la fe ciega en fórmulas del pasado. Premia la gestión consciente, la selección rigurosa y la capacidad de adaptación.

Invertir seguirá implicando incertidumbre, nada en los mercados es seguro. Pero la diferencia entre preservar y echar a perder nuestro patrimonio dependerá del criterio con el que se construyan las carteras.

Ahora es más importante que nunca el análisis, la experiencia y una comprensión profunda del riesgo.

El peldaño que cambia carreras: por qué necesitamos aceleradoras como BWAW

Por Redacción Ejecutivos

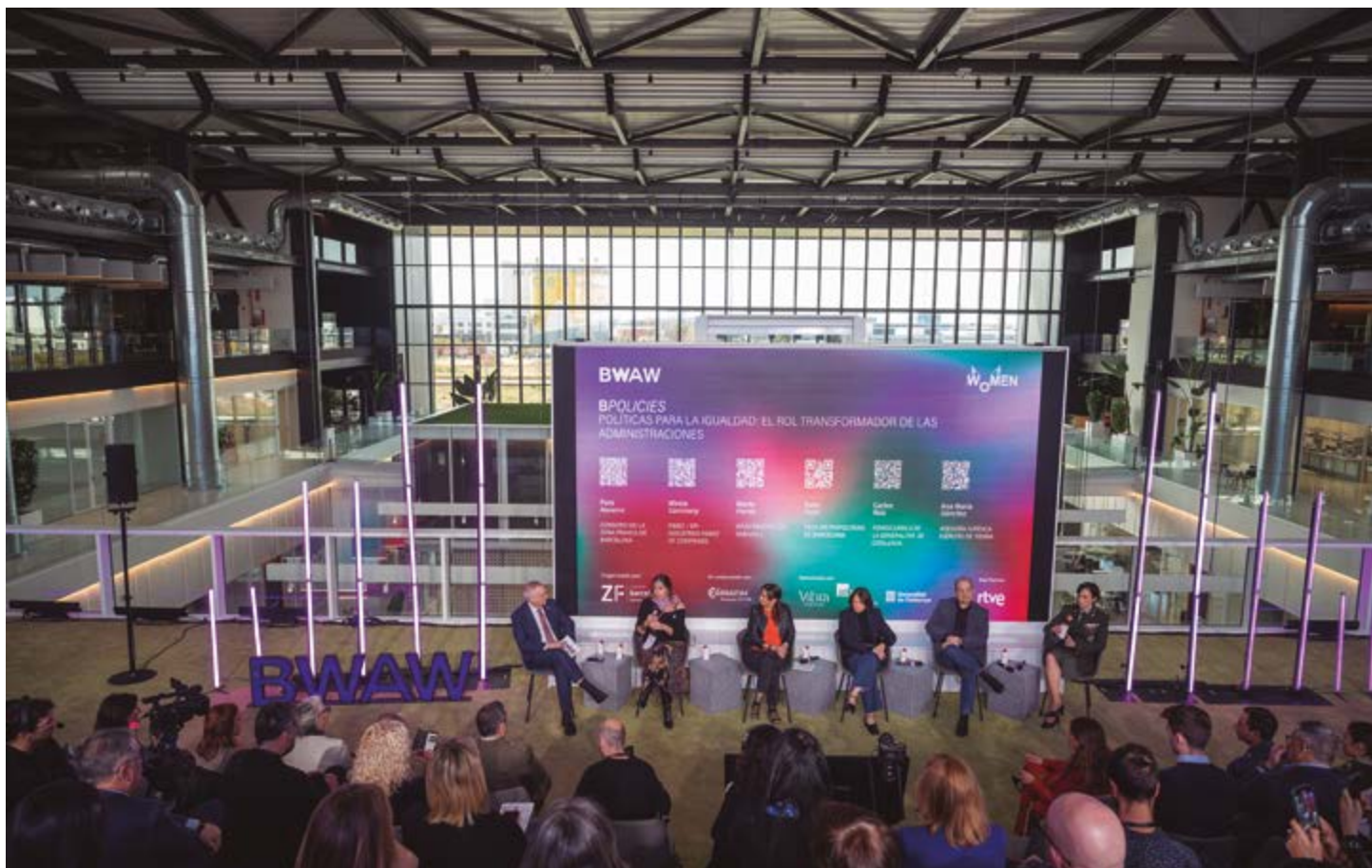
En el mundo profesional, cada carrera se construye peldaño a peldaño. Pero hay un momento clave que determina quién podrá seguir subiendo y quién se quedará atrás. Ese primer ascenso hacia un rol de gestión -el paso de contribuir individualmente a liderar un equipo- es donde aparece el conocido *broken rung*, el “peldaño roto” que frena el avance de miles de mujeres en todo el mundo.

Los datos del informe Women in the Workplace 2025, elaborado por McKinsey y LeanIn, lo dejan claro: por cada 100 hombres que acceden por primera vez a un puesto de manager, solo 93 mujeres lo consiguen. Y cuando hablamos de mujeres racializadas, la cifra cae a 74. No es una cuestión de ambición -mujeres y

hombres muestran niveles similares de compromiso con su desarrollo profesional-, sino de apoyo real. Ese apoyo que se traduce en acciones concretas: acompañamiento, visibilidad, oportunidades y la defensa activa de quienes tienen capacidad de influir en una carrera.

La realidad es incómoda: las mujeres reciben menos impulso en ese primer gran salto. Menos sponsors, menos acceso a proyectos estratégicos y de alta visibilidad, menos voces que apuesten por su potencial. Solo un 31 % de las mujeres en los primeros niveles profesionales cuenta con un sponsor, frente al 45 % de los hombres. Y cuando existe un sponsor, las probabilidades de promoción casi se duplican... aunque ese impulso sigue beneficiando más a ellos que a ellas.





Frente a este escenario, siguen siendo necesarias iniciativas que aceleren la igualdad, como es el caso de la Barcelona Woman Acceleration Week (BWAW), organizada por el Consorci de la Zona Franca de Barcelona, un espacio concebido para impulsar el liderazgo femenino desde la acción, el diálogo y la corresponsabilidad.

La sexta edición de BWAW 2026 reunirá del 4 al 6 de marzo de 2026 en el DFactory Barcelona a voces referentes de múltiples sectores –hombres y mujeres que ya están transformando sus organizaciones– para debatir, compartir soluciones y activar cambios reales. Los contenidos de esta edición abordarán temas clave: los derechos laborales de la mujer; el liderazgo femenino

en ciencia y salud; el derecho digital con perspectiva de género; el papel de la mujer en la defensa y la seguridad de la ciudadanía; el talento femenino en sectores como el de los videojuegos, la arquitectura o el aeroespacial; la responsabilidad de los medios de comunicación, las grandes corporaciones y las instituciones públicas en pro de la igualdad; y la mirada femenina en ámbitos como el inmobiliario, la vivienda o las finanzas.

Así, el programa de contenidos de BWAW 2026, que se desarrollará durante los tres días, contará con más de 70 speakers de primer nivel, que participarán en 14 sesiones: BUnion, BScience, BDigital, BSecurity, BGaming, BMedia, BMultilateral, BCorporate, BRealEstate, BTalent, BArchitecture, BHealth, BSpace, BFintech.

Como en sus cinco ediciones anteriores, podrá seguirse también por streaming a través de www.barcelonawaw.com y la plataforma de RTVEPlay, acercando la conversación a cualquier persona que quiera formar parte del cambio. Porque reparar el peldaño roto no es solo una cuestión de justicia: es una inversión en talento, innovación y futuro. Y BWAW 2026 quiere ser el lugar donde ese futuro empiece a construirse.

Las mujeres reciben menos impulso en ese primer gran salto. Menos sponsors, menos acceso a proyectos estratégicos y de alta visibilidad, menos voces que apuesten por su potencial



Gerard Marcet, Carlos Bajo y Miquel Laborde

Socio Fundador, Managing Director y Socio Fundador de Laborde Marcet, respectivamente

Por Redacción Ejecutivos

Hace un año que Laborde Marcet se trasladó a la histórica Casa del Alcalde. ¿Cuánto ha crecido la compañía desde entonces?

El traslado a la Casa del Alcalde ha coincidido con una etapa de crecimiento muy significativa para la compañía. En este último año, en Laborde Marcet hemos superado las 100 operaciones, gestionando más de 200 millones de euros en activos y hemos incrementado nuestra facturación por encima del 60%, superando los cinco mi-

llones de euros en 2025. Más allá de las cifras, el cambio refleja una estructura más profesionalizada y preparada para abordar operaciones de mayor complejidad.

¿En qué áreas están experimentando un mayor impulso?

El impulso se está produciendo de forma transversal, especialmente en los sectores de retail y oficinas, living, hotelero e industrial.

“NUESTRO PRINCIPAL VALOR DIFERENCIAL ES LA COMBINACIÓN DE CERCANÍA, RIGOR TÉCNICO Y VISIÓN ESTRATÉGICA”

En residencial, destacamos el cierre de siete edificios por más de 70 millones de euros; en retail, la actividad en ejes comerciales consolidados; y en oficinas y hotelero, el acompañamiento en procesos de inversión cada vez más estratégicos y especializados.

En un mercado inmobiliario cada vez más competitivo, ¿qué dirían que diferencia realmente a Laborde Marcet y cuál es su valor añadido frente a otras consultoras del sector?

Nuestro principal valor diferencial es la combinación de cercanía, rigor técnico y visión estratégica. Trabajamos acompañando al cliente en todo el proceso y ayudándole a tomar decisiones bien fundamentadas. La confianza, construida a lo largo del tiempo, es el eje sobre el que se sostienen nuestras relaciones con propietarios e inversores.

La captación es uno de vuestros ejes estratégicos. ¿Qué tipo de activos buscan captar en esta nueva etapa y qué propuesta ofrecen al propietario que os permita diferenciarlos?

Buscamos activos con potencial real de valor y liquidez: locales comerciales prime, edificios residenciales y activos englobados en el sector living, oficinas de calidad, hoteles e industrial, tanto en rentabilidad como activos con recorrido de reposicionamiento.

Al propietario le ofrecemos una lectura profunda del mercado, una estrategia adaptada a su activo y acceso directo a la demanda adecuada, con un acompañamiento técnico, fiscal y comercial durante todo el proceso.

En términos de demanda, ¿se aprecia un cambio significativo respecto a hace uno o dos años?

La demanda es hoy mucho más selectiva y profesionalizada. El inversor prioriza activos bien ubicados, con fundamentales sólidos, estabilidad de ingresos y potencial de mejora.

No se trata tanto de volumen como de calidad y de tomar decisiones más meditadas en un entorno regulatorio y económico más exigente.

En el ámbito del retail y el *high street*, ¿vivimos una etapa de consolidación, una transformación del formato o un regreso del local prime tradicional?

Estamos viviendo una consolidación del retail prime acompañada de una evolución del formato. Las mejores ubicaciones siguen siendo clave, pero ahora se combinan con experiencias de marca, diseño cuidado y criterios de sostenibilidad.

Las marcas internacionales continúan apostando por ejes consolidados de Barcelona, lo que refuerza el atractivo de estos activos.

Barcelona ha vivido movimientos relevantes en oficinas y patrimoniales. ¿Cómo está reaccionando el mercado local y qué oportunidades detectan en un contexto de tipos más estables y recuperación de actividad?

El mercado local está reaccionando con prudencia, pero con interés. Con un contexto de tipos más estables, vuelven las operaciones bien analizadas, especialmente en oficinas de calidad y activos patrimoniales con recorrido a medio y largo plazo. Barcelona sigue siendo percibida como una plaza sólida para inversiones estratégicas.

¿Cuáles son los errores más habituales que cometen los propietarios cuando quieren reposicionar o poner en valor un activo, y cómo les acompañan para evitar esas ineficiencias?

El error más habitual es no partir de una lectura realista del mercado: invertir sin criterio, fijar precios alejados de la demanda o subestimar la importancia del posicionamiento.

Nuestro papel es acompañar con datos, estrategia y visión, ayudando al propietario a tomar decisiones alineadas con el mercado y con el verdadero potencial del activo.

De cara a 2026, ¿qué tipo de crecimiento buscan como compañía?

Buscamos un crecimiento sostenido y con sentido. Reforzar áreas clave como Capital Markets y seguir profesionalizando la estructura con el mejor talento sin perder la cercanía que define a Laborde Marcet.

El objetivo es consolidar el posicionamiento alcanzado y seguir acompañando operaciones cada vez más técnicas y estratégicas.

“El objetivo para el 2026 es consolidar el posicionamiento alcanzado y seguir acompañando operaciones cada vez más técnicas y estratégicas”

Francisco García Parra y Sergio García Estradera

Fundador y Gerente de i3e

Por Redacción Ejecutivos



¿Cómo fue el momento en que decidió dejar la seguridad del negocio familiar para apostar por la tecnología en el año 2000?

Francisco: Fue un momento clave en mi vida. Tenía la fuerza de la juventud y la madurez suficiente para asumir riesgos, y delante se abría un mundo empresarial completamente nuevo. Apostar por la tecnología en aquel momento era dar un salto hacia lo desconocido, pero estar arropado por mi familia me dio la confianza necesaria para lanzarme.

A inicios de los 2000, todo apuntaba a que el futuro pasaba por la innovación y que el mundo de la tecnología iba a experimentar un gran desarrollo, aunque fuera un territorio desconocido. Por ello, si quería crecer profesionalmente, debía salir de mi zona de confort. Hoy, mirando atrás, puedo decir que fue una decisión acertada, pero independientemente de ello, me enseñó que la valentía y la visión son esenciales para emprender.

Después de 25 años de trayectoria, ¿qué consejo le daría a alguien que hoy duda si emprender?

F: Que no tenga miedo a emprender cualquier iniciativa que le apasione, que le quite el sueño y le haga sentir

que está ante algo importante. Si esa idea le inquieta y le motiva, debe intentarlo. Emprender no garantiza el éxito inmediato, pero lo que sí es seguro es que será un aprendizaje. Si sale mal, se aprende del error; si sale bien, te cambia la vida.

Lo peor que se puede hacer es quedarse con la duda. Vivir constantemente pensando: “¿Y si lo hubiera intentado?” es un sin vivir, esa pregunta pesa más que cualquier fracaso. Emprender es un camino de valentía y perseverancia, y cada paso, incluso los difíciles o los que no salen tan bien como nos gustaría, sirven para sumar experiencia.

¿Cómo se gestiona un negocio en un sector como la tecnología, que cambia cada día?

Sergio: El mercado evoluciona muy rápido, pero todavía más en el sector tecnológico. En las dos últimas décadas, hemos vivido un desarrollo a pasos agigantados, y todo apunta a que queda mucho camino por delante.

Por ello, la clave está en adaptarse al cambio constante, porque si no lo haces, el mercado te deja fuera. Esto implica estar en formación continua, escuchar al cliente y anticipar tendencias. En i3e hemos aprendido

“LA CLAVE ESTÁ EN ADAPTARSE AL CAMBIO CONSTANTE, PORQUE SI NO LO HACES, EL MERCADO TE DEJA FUERA”

que la flexibilidad y la adaptación constantes son parte de nuestra cultura. Innovar no pasa solo por incorporar nuevas herramientas, sino también por cambiar la forma de pensar y trabajar. Es esa mentalidad la que nos permite mantenernos competitivos en un entorno que nunca frena.

Si tuvieran que definir la esencia de i3e en una sola palabra, ¿cuál sería y por qué?

S: Servicio, sin duda. Nuestra vocación es acompañar a las empresas en sus retos tecnológicos, ofreciendo soluciones de vanguardia que realmente aporten valor y que puedan cambiar su día a día. No se trata solo de implementar tecnología, sino de entender las necesidades del cliente y convertirnos en un socio estratégico. Esa cercanía y compromiso son lo que nos diferencia y lo que ha sostenido nuestro crecimiento durante más de dos décadas.

¿Qué buscan hoy en las personas que se incorporan a i3e?

F: Buscamos personas con ganas de crecer, tanto profesional como personalmente. Queremos que cada incorporación sienta que su opinión cuenta y que sus inquietudes son escuchadas. Valoramos la actitud proactiva, la curiosidad y la capacidad de trabajar en equipo. En un sector tan dinámico, la pasión por aprender es tan importante como la experiencia. Nuestro objetivo es crear un entorno donde cada talento pueda desarrollarse y aportar lo mejor de sí mismo.

Han mencionado que la confianza en el talento ha sido clave para el crecimiento. ¿Cómo se construye un liderazgo que inspire innovación?

F: La confianza en mis equipos es la base. Creo firmemente que el liderazgo no consiste en dar órdenes, sino en apoyar las iniciativas del equipo. En i3e trabajamos con personas que aman este sector y que tienen talento para innovar. Mi papel es respaldar sus ideas al 100 %, incluso cuando implican riesgos. Si nos equivocamos, lo hacemos juntos, porque el error también forma parte del aprendizaje. Esa cultura de colaboración y confianza es lo que nos permite avanzar y crear soluciones disruptivas.

i3e impulsa iniciativas solidarias en distintos ámbitos. ¿Cómo integran la responsabilidad social en su estrategia empresarial?

F: Para mí, la responsabilidad social no es un añadido, es parte de la forma en que gestionamos la empresa.

Compartimos estas iniciativas con nuestros equipos y conseguimos que todos se impliquen, directa o indirectamente. El resultado es doble: aportamos nuestro granito de arena a causas altruistas y generamos una satisfacción personal que refuerza el sentido de pertenencia. Creemos que las empresas tienen un papel activo en la sociedad y que el éxito no se mide solo en cifras, sino también en impacto positivo.

¿Qué proyecto les ha hecho pensar: “esto realmente está cambiando la vida de las personas”?

S: Hubo un proyecto que ayudó a salvar vidas de personas. En 2020 se nos encargó montar dentro de las carpas de seguimiento de Covid toda la infraestructura y el material informático, creo que ese fue un proyecto importante a nivel social.

Hoy en día creo que ayudamos en ese cambio, o para mí, evolución en la vida, a través de proyectos de digitalización y ciberseguridad. En los últimos cinco años hemos digitalizado más de 300 centros educativos de Catalunya y ayudado a numerosas PYMES, sobre todo del ámbito legal y fiscal, a digitalizar su gestoría o despachos de abogados y a securizarlas a través de medidas robustas de ciberseguridad y de su infraestructura.

Se habla mucho de la brecha digital entre generaciones. ¿Qué opinión les merece? ¿Es un problema palpable en el día a día o cree que la tecnología puede ser un puente para reducir desigualdades?

F: Creo que la brecha digital será cada vez más pequeña. Las generaciones más jóvenes ya están preparadas para cualquier cambio tecnológico, y eso acelerará la integración digital. La tecnología debería ser un puente para reducir desigualdades, porque ofrece infinitas oportunidades para aprender, emprender y conectar. El reto está en garantizar el acceso y la formación, para que nadie quede atrás en este proceso.

Si pudieran adelantarse 10 años, ¿en qué punto se imaginan la empresa y qué les gustaría que dijeran de i3e y de su legado en el sector tecnológico?

F: Me gustaría que i3e siguiera siendo reconocida en el sector como la empresa que siempre estuvo al lado de sus clientes, ayudándoles a mejorar de forma continua en el ámbito tecnológico. Queremos que nuestro legado sea el de una compañía que apostó por la innovación, que confió en las personas y que contribuyó a transformar el sector con soluciones que marcaron la diferencia.

Verónica Castañón

Directora General de Grupo STAG

Por Marta Palacios



STAG opera en sectores especialmente técnicos y altamente regulados, desde gases industriales hasta oxígeno medicinal y equipamiento del bienestar. ¿Qué retos específicos implica gestionar un ecosistema empresarial tan diverso y sensible?

Gestionar un ecosistema tan amplio como el de Grupo STAG exige trabajar con una visión transversal y una enorme disciplina normativa. Operamos en ámbitos donde la seguridad, la trazabilidad del producto y el cumplimiento regulatorio son absolutamente críticos, ya sea en gases industriales, refrigerantes o soluciones sanitarias como el oxígeno medicinal.

El principal reto es asegurar que *todas* nuestras áreas de negocio avanza con el mismo nivel de calidad, rigor técnico y capacidad de respuesta. Esto implica coordinar equipos especializados, mantener sistemas de gestión certificados bajo ISO 9001:2015 y garantizar que nuestros procesos –desde la selección del producto hasta su distribución– cumplen con estándares técnicos muy estrictos.

La regulación europea en gases industriales y refrigerantes está viviendo un proceso de revisión constante. ¿Cómo afecta este marco normativo al sector y qué capacidad tiene STAG para adaptarse rápidamente a estos cambios?

El entorno regulatorio europeo, especialmente en torno a los HFC y a la reducción de emisiones, está transformando por completo el sector. La revisión de la normativa F-Gas obliga a la industria a migrar hacia refrigerantes de menor PCA, a mejorar la eficiencia energética de los equipos y a adoptar nuevas prácticas de instalación y mantenimiento.

Grupo STAG ha sido siempre un actor proactivo en la transición hacia soluciones más sostenibles. Evaluamos continuamente nuevas tecnologías, analizamos gases alternativos y acompañamos a nuestros clientes para que tomen decisiones con visión a largo plazo. Nuestra estructura logística, presente en España y otros mercados europeos, nos permite garantizar suministro incluso en escenarios de restricción normativa o tensiones de mercado.

La clave está en combinar tres elementos: capacidad técnica, velocidad de adaptación y una estrategia clara respecto al futuro de los refrigerantes.

La eficiencia energética y la descarbonización son hoy dos prioridades industriales. ¿Qué soluciones están desarrollando para apoyar a empresas que

“LA SOSTENIBILIDAD DEBE INTEGRARSE EN LA INDUSTRIA DE FORMA PRÁCTICA, REALISTA Y RENTABLE”

“El talento no tiene género y los equipos diversos son más innovadores, más ágiles y más competitivos”

buscan reducir su impacto ambiental sin comprometer productividad?

La reducción del impacto ambiental solo es viable si no compromete la continuidad y productividad de los procesos industriales. Desde Grupo STAG trabajamos precisamente en ese equilibrio. Nuestras soluciones se centran en tres pilares:

- **Refrigerantes de nueva generación y bajo PCA:** Ofrecemos mezclas y alternativas que permiten reducir drásticamente las emisiones directas sin perder eficiencia, e incluso mejorando el rendimiento en ciertas aplicaciones.
- **Equipos y sistemas de alta eficiencia energética:** Impulsamos tecnologías capaces de reducir hasta un 25 % del consumo eléctrico, gracias a mejoras de diseño, componentes avanzados y estrategias de control optimizadas.
- **Digitalización y monitorización avanzada:** La telemetría, el mantenimiento predictivo y los sistemas de gestión energética ayudan a detectar fugas, optimizar consumos y alargar la vida útil de los equipos. Esto tiene un impacto directo en la reducción de emisiones indirectas.

Su liderazgo en un sector históricamente masculino la ha convertido en una de las voces femeninas más relevantes de la industria. ¿Qué cambios observa en la incorporación de mujeres a puestos directivos y qué barreras persisten?

Mi experiencia en este sector demuestra que las barreras, muchas veces, nos las ponemos nosotros mismos. Siempre he creído que hombres y mujeres nos complementamos perfectamente y que el talento no tiene género. En mi trayectoria no he encontrado dificultades por ser mujer; al contrario, he recibido mucho apoyo de compañeros hombres, igual que yo he apoyado a muchas mujeres.

Por eso considero que las barreras son más culturales que sociales. Hoy en día todos –hombres y mujeres– conciliamos, cuidamos de nuestra familia y asumimos responsabilidades dentro y fuera del trabajo. Lo que

realmente marca la diferencia es la actitud: la curiosidad, las ganas de aprender y la pasión por lo que haces.

Si te gusta tu sector, preguntas, te involucras y te dejas enseñar por quienes ya tienen experiencia, independientemente de su género. En mi caso, muchos hombres han sido verdaderos maestros para mí, y estoy segura de que ellos también han aprendido de nosotras.

El liderazgo femenino no debería verse como una excepción ni como una lucha; es simplemente el resultado natural de profesionales comprometidas que avanzan en un entorno donde todos sumamos y nos enriquecemos mutuamente.

El sector del frío, los gases industriales y la climatización ha sido tradicionalmente un espacio muy masculinizado, especialmente en los niveles técnicos y directivos. Sin embargo, en los últimos años estamos viendo un cambio real: cada vez hay más mujeres liderando proyectos, departamentos y compañías.

Mi experiencia demuestra que el talento no tiene género y que los equipos diversos son más innovadores, más ágiles y más competitivos. Desde Grupo STAG trabajamos para crear espacios donde el liderazgo femenino no sea una excepción, sino un elemento natural del sector.

La climatización y los refrigerantes viven un cambio tecnológico clave con la entrada de nuevos gases de bajo impacto ambiental. ¿Cómo ve el futuro del sector en los próximos cinco años?

Los próximos cinco años serán decisivos. El sector se dirige hacia un modelo más eficiente, más regulado y profundamente transformado por la sostenibilidad. Veremos un ecosistema con las siguientes características:

- **Predominio de refrigerantes de bajo PCA:** La sustitución de HFC tradicionales será imparable. Las instalaciones deberán adaptarse tanto desde el punto de vista normativo como técnico.
- **Tecnología más eficiente e inteligente:** Los equipos optimizados, la monitorización continua y el mantenimiento predictivo serán el estándar, no un valor añadido.
- **Integración con energías renovables:** Las instalaciones de frío funcionarán cada vez más alineadas con autoconsumo fotovoltaico y soluciones híbridas.
- **Profesionalización creciente:** La formación será esencial. El manejo de refrigerantes de nueva generación, incluidos los A2L, requiere capacitación específica y sólida.
- **Un sector más colaborativo:** Fabricantes, distribuidores, instaladores y usuarios finales tendrán que alinearse para acometer la renovación masiva de instalaciones prevista para esta década.

En Grupo STAG queremos ser un acelerador de esta transición: aportar conocimiento, garantizar suministro, acompañar técnicamente y construir un sector más fuerte, más sostenible y más orientado al bienestar de las personas.

“La formación será esencial para afrontar la transición hacia refrigerantes de nueva generación”



QUENTIN PAQUOT
CEO de Qualifio y Actito

El Mundial de 2026 acelera la transformación del marketing deportivo

La celebración de grandes eventos globales siempre ha sido una oportunidad para las marcas. Sin embargo, el contexto en el que se produce esa oportunidad ha cambiado radicalmente. La próxima Copa Mundial de Fútbol de 2026 no solo será la mayor edición celebrada hasta la fecha; será también el escenario donde se pondrá a prueba un nuevo modelo de relación entre marcas y audiencias, marcado por la interactividad y el uso estratégico del dato.

Durante décadas, el marketing asociado a eventos deportivos se ha basado en visibilidad, patrocinio y repetición del mensaje. El objetivo era alcanzar al mayor número posible de espectadores. Hoy, ese enfoque resulta insuficiente. La economía está saturada de estímulos, la atención es volátil y el impacto puntual ya no garantiza recuerdo ni afinidad. El reto para las marcas no es estar presentes, sino convertir audiencias esporádicas en audiencias fieles.

Este cambio responde a una transformación más profunda en el comportamiento del consumidor. El aficionado actual no se conforma con observar. Quiere participar, opinar, anticipar resultados y sentirse parte de una experiencia colectiva. Esa expectativa ha desplazado el foco del marketing desde el impacto hacia la interacción. En lugar de mensajes unidireccionales, funcionan mejor las experiencias que invitan a tomar partido, a jugar, a decidir.

Para las empresas, esto implica un giro estratégico. La interactividad deja de ser un recurso creativo y pasa a convertirse en una palanca de negocio. Las experiencias participativas permiten generar engagement real, pero también recopilar información valiosa compartida voluntariamente por el usuario. Debido a que los entornos son cada vez más restrictivos en términos de privacidad, los datos first-party y zero-party se consolidan como activos clave para comprender al consumidor, segmentar con precisión y personalizar la relación a largo plazo.

Desde una perspectiva ejecutiva, este enfoque basado en el uso de datos del consumidor tiene varias implicaciones. En primer lugar, permite medir el retorno de

forma más clara. La participación ofrece métricas más profundas que la simple exposición: recurrencia, tiempo de interacción, comportamiento predictivo o afinidad con determinados contenidos. En segundo lugar, introduce agilidad. Las marcas pueden reaccionar en tiempo real, adaptar mensajes y optimizar decisiones durante el propio evento. Y, por último, aporta continuidad. La relación no termina cuando finaliza la competición; se extiende en el tiempo a través de comunicaciones y activaciones basadas en intereses reales.

El componente emocional del deporte juega aquí un papel determinante. El fútbol, como otros grandes eventos culturales, activa sentimientos de pertenencia, nostalgia e identidad colectiva. Las marcas que entienden esta dimensión y la integran en experiencias participativas consiguen una conexión más profunda que aquellas que se limitan a asociar su logo al espectáculo. No se trata de apropiarse de la emoción, sino de facilitar espacios donde el consumidor pueda expresarla.

Este enfoque trasciende al propio sector deportivo. Alimentación, bebidas, retail, turismo, medios o entretenimiento encuentran en estos eventos un entorno idóneo para experimentar nuevas formas de relación con sus públicos. La clave está en alinear la activación con los valores de la marca y con expectativas reales del consumidor, evitando la saturación y el oportunismo.

La Copa Mundial de 2026 será, en este sentido, un laboratorio de innovación a gran escala. Pondrá a prueba la capacidad de las organizaciones para operar en contextos de alta demanda, gestionar picos de participación y coordinar estrategia, tecnología y creatividad. Pero, sobre todo, evidenciará una realidad ya en marcha: la atención ya no basta.

Las marcas que salgan reforzadas serán aquellas que entiendan que el marketing en grandes eventos no es una cuestión de presencia, sino de relevancia. Que el valor no está en cuántos miran, sino en cuántos participan. Y que la verdadera ventaja no es el impacto puntual, sino la relación que se construye cuando el consumidor deja de ser audiencia y pasa a ser parte activa del juego.



ENTRA EN LA ERA DE LA INFORM**ACCIÓN**

Muévete tan rápido como el mercado
y con la seguridad de contar con el líder
en información empresarial.

SOLICITA TU INFORME GRATIS



www.informa.es
clientes@informa.es
900 176 076

Infórmate



Louis Kretz y Adriana Pinos

Co-directores de Kretz Spain

Por Álvaro Ruiz de Velasco



En la imagen, Louis Kretz, co-director de Kretz Spain, Adriana Pinos, co-directora de Kretz Sapain y Raphael Kretz, Responsable de Desarrollo Internacional de Kretz.

Kretz nace como un proyecto familiar. ¿Qué aporta ese origen al negocio frente a las grandes agencias tradicionales de lujo?

El ADN familiar está en el corazón de Kretz. Nos aporta una visión a largo plazo, una relación de confianza muy sólida con nuestros clientes y una implicación personal en cada proyecto, más allá de lo puramente comercial.

Frente a estructuras muy estandarizadas, trabajamos con un enfoque a medida, humano y honesto. Esta cultura familiar nos permite ser ágiles, reactivos y cercanos en la toma de decisiones. Somos una familia que acompaña a otras familias, con la flexibilidad y la disponibilidad propias de un verdadero *pure player*.

¿Cómo se coordina el trabajo diario entre la dirección de España y el área de desarrollo internacional?

Desde la creación de la filial, la coordinación es fluida y eficiente. España está plenamente integrada en la es-



“EL ADN FAMILIAR ESTÁ EN EL CORAZÓN DE KRETZ”

trategia del grupo, manteniendo al mismo tiempo una fuerte autonomía local. Compartimos herramientas, prioridades y estándares con un objetivo claro: adaptar la excelencia Kretz a cada mercado apoyándonos en la fuerza del grupo y en las sinergias internacionales

¿Por qué España se ha convertido en un eje clave dentro del crecimiento internacional de Kretz Family Real Estate? ¿España puede convertirse en uno de los principales *hubs* internacionales del grupo?

Desde la creación de la filial, la coordinación es fluida y eficiente. España está plenamente integrada en la estrategia del grupo, manteniendo al mismo tiempo una fuerte autonomía local. Compartimos herramientas, prioridades y estándares con un objetivo claro: adaptar la excelencia Kretz a cada mercado apoyándonos en la fuerza del grupo y en las sinergias internacionales

¿Qué diferencias detectan entre el comprador de lujo en España y el de Francia u otros mercados internacionales? ¿Qué tipo de producto inmobiliario

“En España, el comprador de lujo es mayoritariamente internacional y muy sensible a la calidad de vida, al clima, a la arquitectura y al entorno”



está despertando mayor interés entre los clientes internacionales en España?

En España, el comprador de lujo es mayoritariamente internacional y muy sensible a la calidad de vida, al clima, a la arquitectura y al entorno. A diferencia de Francia, el enfoque es a menudo más *lifestyle driven* que estrictamente patrimonial.



La mentira, una epidemia social silenciada

Vivimos tiempos en los que la mentira ha dejado de ser un escándalo para convertirse en parte de lo cotidiano. No solo se miente con una facilidad asombrosa, sino que además la mentira ha adquirido estatus de herramienta legítima para convivir y progresar en la sociedad actual. Lo grave no es que existan mentirosos porque los ha habido siempre, sino que la sociedad como colectivo hemos decidido tolerarlos, comprenderlos e incluso admirarlos.

La mentira se ha ido infiltrado en todos los estratos de la vida pública y privada. En la política, donde ya era algo históricamente reconocido, ha evolucionado perdiendo cualquier disimulo y ahora los discursos se sustentan más en emociones manipuladas que en hechos verificables. En las redes sociales, la apariencia sustituye a la verdad, porque lo que importa no es ser, sino parecer. El concepto de la certeza se ha vuelto líquido y la frontera entre la verdad y la falsedad se ha ido difuminando hasta casi desaparecer.

Este caos tiene un efecto corrosivo. Cuando la mentira deja de castigarse, la verdad deja de tener valor. La sociedad termina organizada no en torno a lo verdadero, sino a lo verosímil, a lo que "funciona". Esto genera, como consecuencia trágica, una profunda desconfianza. Si todos mentimos, ¿por qué debería creerse a nadie? La mentira destruye el pacto elemental de honestidad sobre el que se construye la convivencia.

La aceptación social de la mentira tiene mucho que ver con nuestra cultura de la inmediatez. Preferimos respuestas rápidas, narrativas que encajen con lo que queremos oír. La verdad, por el contrario, es más incómoda, compleja y, a veces, nos obliga a

mirarnos al espejo y reconocer que podemos estar equivocados. Nos exige tiempo, análisis y madurez emocional. Por eso la mentira triunfa: ofrece atajos. El mentiroso hábil no es rechazado, sino recompensado por su "astucia". Admiramos al manipulador mejor que al que es íntegro.

Hay, sin embargo, un precio que estamos pagando poco a poco: la erosión de la confianza colectiva. Las instituciones pierden credibilidad cuando mienten o toleran la mentira; los medios de comunicación se convierten en herramientas de propaganda; las relaciones personales se vuelven frágiles porque no sabemos ya si el otro nos dice la verdad o nos ofrece una versión conveniente. Mal camino emprendemos.

Deberíamos preguntarnos qué tipo de sociedad queremos ser: ¿una que condena la falsedad o una que la normaliza por comodidad? La mentira es un síntoma de algo más profundo: la pérdida del sentido de la verdad como valor. Mientras se aplaude al mentiroso ingenioso y se ridiculice al honesto, seguiremos alimentando un sistema donde la lo falso es más rentable que la cierto.

¿Qué podemos hacer? Comenzar por lo elemental: recuperar la vergüenza de mentir. Que engañar no sea una habilidad, sino una falta. Que la verdad, por mucho que duela, vuelva a tener prestigio. Solo así podremos reconstruir el tejido de confianza sin el cual ninguna sociedad digna puede sostenerse. Y para ello, no basta con exigir honestidad a los poderosos; debemos asumirla como una responsabilidad personal. La mentira no se combate con indignación esporádica, sino con coherencia diaria. Y quizá ese sea el mayor desafío de nuestro tiempo: atrevernos a ser sinceros en un mundo que ha hecho de la mentira una costumbre aceptable. Recuerdo que mi abuela siempre me advertía:

"Cuidado niño porque las costumbres se hacen leyes".



Joaquín Mouriz Costa

Director de Marca, Comunicación y Experiencia Cliente.
BNP Paribas Personal Finance

"La mentira se ha ido infiltrado en todos los estratos de la vida pública y privada. En la política, donde ya era algo históricamente reconocido, ha evolucionado perdiendo cualquier disimulo y ahora los discursos se sustentan más en emociones manipuladas que en hechos verificables"

Todos con el Prado

Agradecemos la colaboración y ayuda de las empresas, instituciones, medios de comunicación y particulares que hacen posible nuestro apoyo al Museo

Empresas e instituciones

A&O Shearman	Cuatrecasas
Abante	El Corte Inglés
Abertis	Enagás
AGIB Real Estate	ENUSA
Infinorsa	FCC
AltamarCAM Partners	Fundación ACS
Asociación Española de Normalización (UNE)	Fundación ADEY
Asociación Patronal Matritense de Notarios	Fundación AON España
Astara	Fundación Arquia
ATValor	Fundación AXA
Azvalor	Fundación Bancaria Ibercaja
Banco de España	Fundación Banco Sabadell
Bloomberg	Fundación Banco Santander
BME	Fundación Barrié
CaixaBank	Fundación Cajamurcia
Cartier	Fundación Cajasol
CECA	Fundación Fuentes Dutor
Coca-Cola Europacific Partners Iberia	Fundación Iberdrola España
Colegio de Registradores de España	Fundación IE

Fundación "la Caixa"
Fundación MAPFRE
Fundación Montemadrid
Fundación Prosegur
Fundación Ramón Areces
Fundación Repsol
Fundación Tabacalera
Garrigues
Iberia
Inditex
Japan Tobacco International (JTI)
J.P. Morgan
Mahou San Miguel
Mediaset España
Moeve
Santalucía Seguros
Técnicas Reunidas
Uría Menéndez
Veolia
Viscofan

Medios de comunicación

ABC
Actualidad Económica
Cinco Días
Consejeros
Diario de Navarra
Diario Médico
Ejecutivos
elEconomista.es
El Mundo
El País
Expansión
Forbes
Heraldo de Aragón
La Razón
Radio Intereconomía
Revista Capital
Unidad Editorial
Vocento

DATOS ACTUALIZADOS A ABRIL DE 2025

Hazte Amigo del Museo del Prado

Contáctanos +34 91 420 20 46 | www.amigosmuseoprado.org

Medalla de Oro al mérito en las Bellas Artes

Medalla de Honor de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando



Fundación Amigos
Museo del Prado

La exposición al frío en el trabajo, un riesgo invisible que exige prevención

Con la llegada de los meses más fríos, miles de trabajadores afrontan jornadas laborales en condiciones térmicas adversas. El frío en el trabajo no es una incomodidad menor ni un factor anecdótico: es un riesgo laboral real que puede afectar a la salud, al rendimiento y a la seguridad de las personas. Sin embargo, sigue siendo uno de los riesgos menos visibilizados, especialmente en actividades al aire libre, cámaras frigoríficas, industrias alimentarias, logística, construcción o determinados entornos industriales. En un contexto en el que las empresas revisan protocolos y medidas preventivas, abordar la exposición al frío desde una perspectiva preventiva se convierte en una prioridad ineludible.

Por David Cazallas



El frío no actúa de forma aislada. Suele combinarse con humedad, viento, esfuerzo físico o largas jornadas estáticas, lo que incrementa sus efectos negativos sobre el organismo. Cuando no se gestiona adecuadamente, puede derivar en problemas de salud, aumento de accidentes laborales y una disminución clara del confort y la productividad. Identificar el riesgo y actuar de forma preventiva es, por tanto, una responsabilidad empresarial y una garantía para los trabajadores.

El frío como riesgo laboral: efectos sobre la salud y la seguridad

La exposición prolongada al frío puede provocar desde molestias leves hasta patologías de mayor gravedad. Entre los efectos más habituales se encuentran la pérdida de sensibilidad en manos y pies, el entumecimiento muscular, la disminución de la destreza manual y la

rigidez articular. Estas alteraciones, aparentemente menores, tienen un impacto directo en la seguridad, ya que aumentan la probabilidad de errores, caídas, golpes o accidentes con maquinaria. Se considera que se produce una situación de hipotermia cuando la temperatura corporal (interna) desciende de los 35°C.

En situaciones más extremas o exposiciones prolongadas, el frío puede provocar hipotermia, una disminución peligrosa de la temperatura corporal que afecta al sistema nervioso, reduce la capacidad de reacción y puede poner en riesgo la vida. Con una temperatura interna por debajo de los 28°C existe un riesgo importante de fibrilación cardíaca, y por lo tanto de muerte. También son frecuentes las lesiones cutáneas, como sabañones, o el agravamiento de patologías previas, especialmente en personas con problemas circulatorios o respiratorios.

Desde el punto de vista laboral, el frío no solo afecta a la salud física. También tiene consecuencias sobre el bienestar psicológico, el cansancio, la concentración y la motivación. Un trabajador que desempeña su tarea en condiciones térmicas inadecuadas es más vulnerable a la fatiga, al estrés y a la desconexión con su entorno, lo que repercute directamente en la calidad del trabajo y en la siniestralidad.

“El discomfort térmico puede provocar enfriamiento de las extremidades, aparición de tiritera y una pérdida progresiva de la capacidad física, manifestada en cansancio”, señala Eduardo Moure, consultor del Área de Higiene Industrial de Quirónprevención. A nivel cutáneo, el frío puede hacer que la piel se vuelva blanca y pierda sensibilidad, además de favorecer la aparición de sabañones –con enrojecimiento o picazón– y zonas con deshidratación o descamación, especialmente en las áreas más expuestas al ambiente. Asimismo, se produce una alteración de la capacidad cognitiva y psicomotriz, que puede traducirse en dificultades para la gestión mental de las tareas, una valoración inadecuada de situaciones de riesgo, confusión, alteraciones del habla y pérdida de destreza manual, afectando de manera particular a los movimientos que requieren mayor precisión”, concluye.

Sectores y situaciones de mayor exposición

No todos los trabajos presentan el mismo nivel de riesgo frente al frío. Existen sectores especialmente expuestos, como la construcción, la agricultura, la pesca, el mantenimiento de infraestructuras, el transporte o la vigilancia, donde la actividad se desarrolla al aire libre durante los meses de invierno. En estos casos, el frío ambiental se ve agravado por factores como el viento o la humedad.

También existen entornos cerrados en los que el frío forma parte inherente del proceso productivo. Es



el caso de las cámaras frigoríficas, la industria alimentaria, los almacenes de congelación o determinadas actividades logísticas. En estos espacios, las bajas temperaturas son constantes y requieren medidas específicas de protección, tanto organizativas como individuales.

A ello se suman situaciones de trabajo estático o con movimientos repetitivos, donde la generación de calor corporal es limitada, aumentando la sensación de frío incluso a temperaturas que podrían parecer moderadas. La evaluación del riesgo debe tener en cuenta todos estos factores para ofrecer respuestas adaptadas a cada realidad laboral.

Medidas preventivas: proteger al trabajador frente al frío

La prevención frente al frío laboral debe abordarse desde una perspectiva integral. No existe una única medida eficaz, sino un conjunto de acciones coordinadas que reduzcan la exposición y minimicen sus efectos.

En primer lugar, es fundamental evaluar el riesgo de forma específica. Analizar la temperatura, la duración de la exposición, la intensidad del trabajo, la humedad o la existencia de corrientes de aire permite identificar el nivel de riesgo real y planificar las medidas adecuadas. Los métodos de evaluación específica (norma UNE-EN ISO 11079:2009) se centran principalmente en la determinación del nivel de aislamiento requerido para la ropa en unas condiciones ambientales dadas –midiendo en el lugar de

trabajo los parámetros físicos que determinan las condiciones ambientales: temperatura, humedad relativa, velocidad del aire–, y determinando el consumo metabólico –la energía asociada a la actividad física desarrollada, que es una medida de la intensidad del trabajo y permite estimar el calor interno producido por el organismo, un factor a tener en cuenta en los cálculos–.

Las medidas organizativas juegan un papel clave. Ajustar los tiempos de exposición, establecer pausas regulares en zonas climatizadas, rotar tareas o adaptar los horarios para evitar las horas de mayor frío son decisiones que reducen de forma significativa el impacto térmico. En trabajos al aire libre, planificar las tareas más exigentes físicamente en los momentos menos fríos del día puede marcar la diferencia.

El equipamiento de protección individual es otro pilar fundamental. La ropa de trabajo debe ser adecuada a las condiciones térmicas: prendas aislantes, transpirables y que permitan la movilidad. El uso de varias capas facilita la regulación de la temperatura corporal, añadiendo o retirando niveles en función de las necesidades de cada momento, para evitar una sudoración excesiva que humedecería las capas de ropa más próximas a la piel. Guantes térmicos, calzado aislante, gorros o protección facial son elementos esenciales para evitar la pérdida de calor en las zonas más expuestas del cuerpo.

No menos importante es la formación e información de los trabajadores. Conocer los riesgos del frío,





identificar los primeros síntomas de una exposición excesiva y saber cómo actuar es clave para prevenir daños mayores. La sensibilización permite que el propio trabajador participe activamente en su protección, adoptando conductas seguras y comunicando cualquier incidencia antes de que se convierta en un problema grave.

La hidratación y la alimentación también influyen en la capacidad del organismo para mantener la temperatura. Aunque la sensación de sed disminuya con el frío, mantener una hidratación adecuada y una dieta equilibrada contribuye a preservar la energía corporal y la resistencia frente a las bajas temperaturas.

Una responsabilidad compartida en clave preventiva

La prevención del frío en el trabajo no es una cuestión puntual ni estacional, sino una responsabilidad compartida entre empresa y trabajador. La empresa debe garantizar condiciones de trabajo seguras, evaluar los riesgos y proporcionar los medios necesarios. El trabajador, por su parte, debe utilizar correctamente los equipos, seguir las pautas preventivas y comunicar cualquier síntoma o situación de riesgo.

En un contexto empresarial cada vez más exigente en materia de seguridad y salud laboral, abordar la exposición al frío de forma sistemática refuerza la cultura preventiva y demuestra un compromiso real con el bienestar de las personas. Además, prevenir el impacto

del frío no solo reduce accidentes y enfermedades, sino que mejora el confort, la productividad y la percepción de cuidado dentro de la organización.

Tal y como apunta Eduardo Moure, consultor del Área de Higiene Industrial de Quirónprevención, “la prevención debe abordarse mediante el establecimiento de medidas claras, precisas, realistas, efectivas y planificables, junto con la asignación de responsables que garanticen su seguimiento y cumplimiento. Asimismo, resulta imprescindible definir canales de comunicación adecuados que permitan a los trabajadores formular consultas y comunicar situaciones de riesgo. Todo ello debe completarse con procedimientos de trabajo sencillos y de aplicación práctica, que contemplen la supervisión en exposiciones relevantes, eviten la realización de trabajos en solitario y aseguren una correcta gestión de las actuaciones ante posibles situaciones de emergencia”.

Integrar estas medidas en los planes de prevención y revisarlas periódicamente permite anticiparse a los meses de invierno con una estrategia clara. El frío seguirá siendo un factor presente en muchos entornos laborales, pero su impacto puede reducirse de forma notable si se gestiona con rigor, planificación y formación.

Proteger frente al frío es proteger la salud, la seguridad y el valor humano de la empresa. Y en ese equilibrio entre productividad y bienestar, la prevención vuelve a situarse como el mejor aliado para afrontar el trabajo en condiciones adversas.



Javier Fernández Aguado y Josep Capell

Co-autores del libro "Qué vale nuestro trabajo"

Álvaro Ruiz de Velasco

¿Por qué consideran especialmente oportuno publicar este libro en un momento de inflación, tensión salarial y debate sobre el poder adquisitivo?

Javier Fernández Aguado: Hay personas que consideran que el mundo empezó cuando ellos alcanzaron la capacidad de analizarlo mediante su razón y que desaparecerá cuando ellos fallezcan. Es una colosal simplificación.

Aprender del pasado no es una opción para eruditos, se alza como una necesidad inapelable para acertar en la toma de decisiones. Casi todo lo que hoy en día vivimos, con los oportunos matices, ha sido previamente experimentado. En Egipto hubo una huelga general de obreros de la construcción de mausoleos, porque no recibían el salario acordado. Analizar sus razones y las respuestas de sus empleadores resulta muy relevante.

La historia no sirve para nada, pero que quien no sabe historia no sabe nada. Analizar el pasado permite contemplar la realidad con una perspectiva nueva y, casi siempre, adoptar decisiones estratégicamente más valiosas.

A lo largo del texto, el lector descubrirá que muchas de sus preocupaciones con respecto a la inflación, a las tensiones salariales o el poder adquisitivo, pasando por fraudes y políticas impositivas desproporcionadas e injustas como acaece en muchos países en el presente han sucedido reiteradamente a lo largo de los milenios.

Josep Capell: Hablar de política retributiva –y, en particular, de salarios– ha sido históricamente un tema tabú en la mayoría de las organizaciones. En un contexto como el actual, marcado por la inflación, la tensión

“CONOCER LA HISTORIA NOS PROPORCIONA ARGUMENTOS Y CONOCIMIENTO PARA ENTENDER MEJOR LAS POLÍTICAS RETRIBUTIVAS ACTUALES”

salarial y una gestión constante de la incertidumbre, resulta especialmente pertinente abordar este debate con rigor.

Por un lado, mirar a la historia nos permite constatar que la incertidumbre no es nueva y que muchos de los conceptos retributivos que hoy consideramos modernos ya se aplicaban hace siglos. Por otro, y esto es clave, el libro busca aportar una base teórica sólida que ayude a comprender cuáles son los elementos que conforman una política retributiva bien diseñada y cuáles son sus implicaciones reales, tanto para las organizaciones como para las personas.

¿Qué aporta una mirada histórica de cinco mil años a discusiones tan actuales como salario mínimo, brecha salarial o fiscalidad del trabajo? ¿Hasta qué punto el debate contemporáneo sobre retribución peca de falta de perspectiva histórica?

“Aprender del pasado no es una opción para eruditos, se alza como una necesidad inapelable para acertar en la toma de decisiones. Casi todo lo que hoy en día vivimos, con los oportunos matices, ha sido previamente experimentado”

JC: La perspectiva histórica es fundamental si

queremos evitar caer, una y otra vez, en los mismos errores. Cuando analizamos el pasado con cierta profundidad, resulta sorprendente comprobar hasta qué punto muchos de los debates actuales ya existían.

Por ejemplo, los legionarios romanos contaban con lo que hoy llamaríamos planes de pensiones –recibían tierras tras 25 años de servicio– y también con sistemas de retribución variable, ya que un tercio de las tierras conquistadas se repartía entre ellos. Del mismo modo, los soldados que participaron en la conquista de América con Hernán Cortés o Pizarro cobraban prácticamente el 100 % de su retribución en variable, en función del oro y los tesoros obtenidos. Otra cuestión es que, como ocurre también hoy, las expectativas no siempre se cumplían.

Muchas civilizaciones establecieron salarios mínimos en función del tipo de trabajo realizado. Y la brecha salarial en un mismo “puesto” tampoco es un fenómeno reciente: en la Edad Media podían existir diferencias de hasta 70 veces entre obispos, dependiendo de si pertenecían a grandes obispados como el de Toledo o a otros mucho más pequeños como el de Tui. Probablemente –igual que sucede hoy– no era exactamente el mismo puesto, aunque formalmente lo pareciera.

En definitiva, conocer la historia nos proporciona argumentos y conocimiento para entender mejor las políticas retributivas actuales y abordarlas con mayor perspectiva.

En muchos de sus libros analiza errores recurrentes de la dirección. ¿Considera que la política retribu-



“El libro busca aportar una base teórica sólida que ayude a comprender cuáles son los elementos que conforman una política retributiva bien diseñada y cuáles son sus implicaciones reales, tanto para las organizaciones como para las personas”

tiva es una de las patologías más frecuentes en las organizaciones? ¿Se ha banalizado el debate salarial al desligarlo del valor generado?

JFA: Efectivamente, tanto en mi obra “Liderar en un mundo imperfecto” como en “Patologías en las organizaciones”, en “Jesuitas, liderar talento libre” o en “El *management* del Tercer Reich” detallo errores habituales en el gobierno de las organizaciones. La política retributiva es, con razón, una cuestión profundamente relevante. Para empezar, todos hemos de llegar a fin de mes y para lograrlo hemos de conseguir unos ingresos suficientes.

En la primera parte del libro, detallo lo que han dicho al respecto de la relación entre salario y valor generado algunos de los mayores economistas. Todos aciertan en algún aspecto. Me referiré a uno, Karl Marx.

Su análisis del concepto de plusvalía es fino. Se trata de un término no estrictamente económico en su pluma, sino de una cuestión antropológica. Desafortunadamente, el autor alemán desatinó profundamente en las propuestas. La aplicación práctica de “El Capital”, su principal obra, ha conducido a la ruina de muchos países a lo largo del siglo XX y aún hoy lo sigue haciendo en dictaduras parapetadas tras esa ideología.

¿Está en riesgo el modelo salarial tradicional con la automatización y la economía digital?

JC: El modelo salarial tradicional lleva tiempo evolucionando, y no únicamente como consecuencia de la automatización o de la economía digital. La creciente competencia por el talento en determinadas posiciones y la globalización han obligado a las organizaciones a revisar en profundidad sus esquemas retributivos.

Aquí aparece una dicotomía interesante: por un lado, las empresas necesitan modelos cada vez más flexibles, capaces de adaptarse a distintas generaciones y realidades dentro de una misma organización; por otro, la legislación tiende a ser cada vez más rígida, reduciendo el margen de maniobra. Es evidente que la normativa debe garantizar unos mínimos, pero a partir de ahí sería deseable una mayor flexibilidad, que probablemente beneficiaría a la mayoría de las personas trabajadoras.





En cuanto a la inteligencia artificial, aportará sin duda más información y mejores propuestas para la gestión de la retribución. Sin embargo, creo que la decisión final debería seguir siendo humana. Aunque, siendo honestos, no tengo claro si esto es una convicción o un deseo: todo avanza muy rápido y quizá las nuevas generaciones prefieran que su salario o su incremento lo determine un algoritmo, percibido como más objetivo y fiable. Veremos qué ocurre.

Para un lector que ya conozca su obra, ¿qué aporta este libro de nuevo respecto a sus reflexiones anteriores sobre liderazgo y organización?

JFA: En mis libros y artículos, procuré combinar los fundamentos conceptuales con la práctica. Aprendí de mi padre, catedrático de la Universidad Complutense, un principio fundamental: teoría sin práctica utopía; práctica sin teoría rutina.

Conozco el entorno empresarial no solo desde el punto de vista del estudio, sino de la práctica diaria. Primero, como alto directivo y luego como empresario.

Este libro es algo diferente, en el sentido de que, aunque presento las coordenadas conceptuales, entro más en detalle en las aplicaciones prácticas. Muy en concreto en las cuestiones de políticas retributivas.

Las apasionantes aportaciones de Josep Capell con respecto a la compensación en el siglo XXI y el estupendo capítulo de Ana Cristina Sánchez sobre las

aplicaciones en un país tan complejo como México, forjan un texto muy sólido tanto en su fundamento doctrinal como en su aplicabilidad.

¿Qué mensaje principal debería extraer un lector que hoy se pregunta si su trabajo está bien valorado?

JC: De entrada, conviene asumir una realidad: casi nunca nos consideraremos suficientemente bien remunerados. Forma parte de nuestra cultura. Dicho esto, el valor del libro está en que permite al lector analizar si su empresa cuenta con un modelo retributivo profesional y coherente.

Un modelo que tenga en cuenta la equidad interna y la competitividad externa; que disponga de una política de incrementos clara, capaz de reconocer el mérito y la contribución individual; que incorpore sistemas de retribución variable alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y definidos de forma multinivel; que contemple planes de carrera y desarrollo, entre otros elementos.

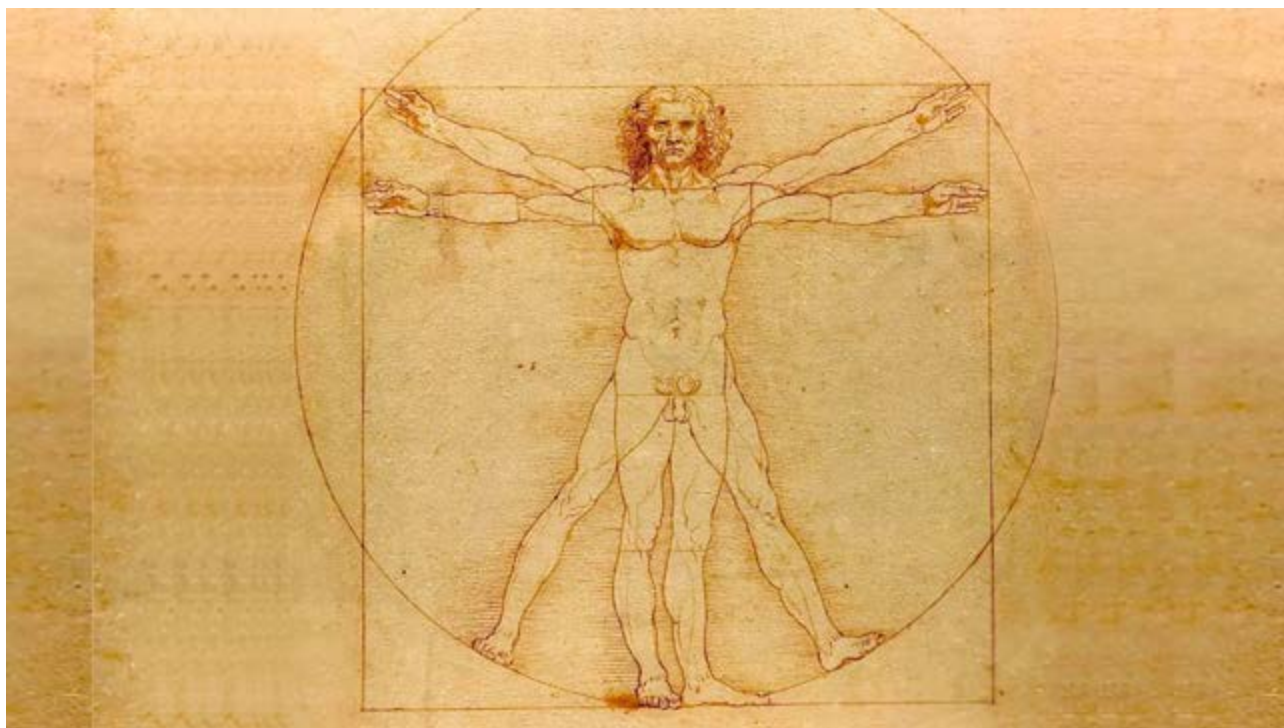
En definitiva, no se trata solo del cuánto, sino –cada vez más– del cómo. La diversificación del paquete retributivo es hoy una pieza clave en las organizaciones. Y, además, con la entrada en vigor de la Directiva 2023/970 sobre transparencia retributiva, comprender en profundidad los modelos salariales deja de ser opcional para convertirse en una necesidad.

El secreto de las naciones innovadoras

Por Carlos Pastor González

Periodista y docente en técnicas de solución de problemas

¿Por qué hay naciones que devienen más creativas que otras? ¿por qué hay países donde la innovación germina con más ímpetu que en otras culturas? ¿se debe a un factor de genética, de raza, de capacidad cognitiva? ¿influyen el azar o la suerte? ¿hay culturas más listas y resueltas que sus vecinas? ¿han influido las religiones en la construcción de un espíritu emprendedor? ¿qué determina el desarrollo de la creatividad en el mapa mundial? Para responder a este intrigante rompecabezas, abrimos fuego, en base a datos, estudios y hechos históricos al universo de la creatividad.



Paradoja, misterio, don divino, magia, perspicacia, intuición, éstos son algunos de los apelativos que se han empleado para definir y dar respuesta a aquello de: ¿Qué es creatividad? Nombres tan señalados como Koestler, Poincaré, Guilford, De Bono, Hadamard, Coleridge, Boden, Gauss y un sinfín más, pusieron empeño en entender qué es creatividad y cómo se incubaba su proceso constitutivo. Ellos y otros tantos abrieron la compuerta en su momento de una dimensión tan singular como ambigua y brumosa en su concepto.

Durante años, muchos científicos reduccionistas de antaño consideraron la Creatividad como patrimonio y reducto de unos exiguos aventurados y, a su vez,

don exclusivo de talentosos alcanzados por la flecha del azar y la suerte de la elección divina. Nada más lejos que la realidad. Por otro lado, muchos han sido los que han saciado el discurso y ciencia de la Creatividad como un fenómeno vinculado solamente al mundo de las artes, la música, la pintura, la interpretación y el diseño. Otro craso error. Pues bien, tal errónea y ceñida óptica ha sido trascendida en los últimos años, cuando por parte de muchos estudios “made USA” se ha comprobado cómo la Creatividad abarca y cohabita en todos los campos de la vida y profesión humana.

E. Paul Torrance, investigador norteamericano, concibió la Creatividad como aquella aptitud de concebir buenas ideas de forma repetida y eficaz. C. Lynee



Levesque, investigadora del mismo campo, consideró nuestra materia a tratar, como aquella capacidad de producir de manera permanente resultados diferentes y portadores de valor a los problemas, Joy. P. Guilford, psicólogo norteamericano, definió la Creatividad como un pensamiento divergente y discrepante con las ideas de la lógica, el cual ofrece respuestas múltiples ante un problema. Sin abandonar la psicología, Robert Stenberg, tildó la Creatividad como la capacidad de realizar una producción nueva y original, útil para afrontar el problema. Abraham Maslow, padre de la psicología humanista, determinó la Creatividad como un rasgo de la naturaleza humana que se halla de forma genérica y universal en el interior de todos los seres humanos. En la misma línea que Maslow, de desmitificar la creatividad como un don exclusivo al genio talentoso, Edward De Bono, fundador del Pen-

samiento Lateral, sentenció cómo el pensamiento creativo no es un talento innato, sino una habilidad que todos podemos aprender, aplicar y usar. A su vez, añadió que la Creatividad es una habilidad clave para cambiar, mejorar y abrir nuevas direcciones; en suma, una competencia fundamental para triunfar. Según Teresa M. Amabile, profesora de Harvard Business School, la creatividad es la producción de ideas nuevas y útiles en un dominio determinado.

Queda patente, que son muchos los físicos, matemáticos, psicólogos, científicos, inventores, filósofos... que han dado respuesta al término de la creatividad. Qué duda cabe, que mucho se habla hoy día del concepto de creatividad e innovación, sus técnicas, su metodología, su implementación en el mundo de la empresa, en los negocios, en las políticas públicas de los gobiernos, y en su fundamental uso para la resolución de problemas para la vida personal; ahora bien, ¿en qué países se encuentra más desarrollada la innovación? ¿dónde ha calado más hondo el espíritu emprendedor? ¿existe una correlación entre los niveles de riqueza y bienestar nacional con el grado de innovación?

Según una investigación realizada por la comisión europea, sobre el grado de innovación en los distintos países de la UE y países vecinos, publicada en julio de 2025, concluye que el país líder en innovación euro-

“Según Teresa M. Amabile, profesora de Harvard Business School, la creatividad es la producción de ideas nuevas y útiles en un dominio determinado”

“La pregunta es: ¿por qué en Suiza, las latitudes escandinavas y en las antiguas provincias unidas se da este fenómeno? ¿qué factores intervienen para que la innovación devenga en un ingrediente básico para su bienestar?”

peo lo encabeza Suiza; seguida de: Suecia, Dinamarca, Finlandia, Holanda y Reino Unido.

La pregunta es: ¿por qué en Suiza, las latitudes escandinavas y en las antiguas provincias unidas se da este fenómeno? ¿qué factores intervienen para que la innovación devenga en un ingrediente básico para su bienestar?

Un indicador clave para medir la riqueza y el tamaño de la economía de una nación es el PIB. Pues bien, si ponemos la lupa en el PIB per cápita de los países de la UE, según datos del Banco Mundial de 2024, observamos como en aquellos territorios donde el nivel de productividad es más alto, se corresponde con los países con el nivel más avanzado de innovación. Por ejemplo: Luxemburgo reúne 137.516 €; Dinamarca, 71.851 €; Suecia, 57.723 €; Alemania, 55.800 €; Finlandia, 53.188 €, y Holanda, por último, 68.218 €. Esta clasificación resulta muy llamativa. Y es que allí donde hay un tejido productivo más robusto y donde la productividad por hora es más alta, coincide de pleno con los estados con un alto nivel de innovación, véase los países escandinavos, las antiguas provincias unidas.

Ahora bien, además de la patente correlación entre productividad, riqueza e innovación, ¿existe un vínculo entre innovación y bienestar social?

Si ponemos el acento en lo relativo al AITI, esto es, el índice de progreso social el cual mide la calidad de vida y las necesidades básicas de una población y las oportunidades de progreso como son: vivienda, nutrición, salud y bienestar, derechos humanos, grado de tolerancia, acceso a la educación superior o seguridad personal obtenemos una radiografía más que clara.

Si extrapolamos esa radiografía europea a nivel mundial, los datos son perentorios también. Según recoge el informe del Social Progress Imperative de 2024, aquellos estados con índices más altos de progreso social son: Suecia, Luxemburgo, Bélgica, Irlanda, Singapur, Noruega, Dinamarca y Holanda. En el costado opuesto de la balanza encontramos a países con los índices más bajos de progreso social como son: Rusia, Afganistán, Pakistán, Turquía, La India,

México, todo el resto de Latinoamérica, excepto Argentina y Brasil, y la totalidad del continente africano.

Como colofón, ¿qué hace que unos países sean más innovadores que otros? Todas las estadísticas y estudios sobre este tema concluyen que el desarrollo económico va anejo a la creatividad y la innovación. Aquellas economías más sólidas, más productivas, eficientes y competitivas son las más innovadoras del mundo. Al poner la lupa en las causas que determinan porqué países como: Suiza, los escandinavos, Islandia, EUA, Canadá, Singapur, Japón o Corea del Sur son los más innovadores del planeta, con mayor progreso social y el PIB más elevado, observamos que comparten muchas variables similares que son determinantes en su alto nivel de bienestar e innovación. En primer lugar, todos estos estados invierten fuertemente en investigación y en educación. Su objetivo es claro, crear capital humano preparado y experto. Es en estos países donde se hayan los profesionales más cualificados en educación superior. Dicho en otros vocablos, hay una apuesta firme en crear y alentar el talento. En paralelo al factor de la educación y el talento, el segundo factor que explica ese alto nivel de innovación descansa en el espíritu emprendedor per se, ergo, el carácter. Tanto Dinamarca como Finlandia,



por ejemplo, comparten un carácter pionero, donde la cultura del fracaso no existe en su ADN. Se declaran amantes del riesgo y, sobre todo, de la curiosidad. El querer saber, el querer superar fronteras es lo que empuja a ir más allá de lo establecido. Tanto el espíritu escandinavo como el yanqui o el japonés, con aquella ilustre frase de el “sueño americano” expresan muy bien este ADN anglosajón: ciudadanos resilientes, indómitos, curiosos, obstinados en ampliar nuevos horizontes y en no amilanarse ante las adversidades.

Por tanto, la inversión en formación educativa, la idiosincrasia anglosajona, responsable de forjar un carácter indómito, resiliente y de constante y continua búsqueda proactiva por superar barreras y obstáculos geográficos así como de materias primas, proyectan individuos de mente abierta, flexibles que entienden que la única ecuación de supervivencia y evolución es el cambio y la búsqueda incesante de nuevos recursos a través de la innovación para revestir su economía de bienestar y calidad de vida. Esa realidad es visible en países como: Suiza, Dinamarca, Islandia, Suecia, Japón, Corea del Sur, Finlandia, Holanda o Nueva Zelanda.

En tercer lugar, un denominador común que comparten naciones cuyo nivel de innovación es de los

“Todos estos estados invierten fuertemente en investigación y en educación. Su objetivo es claro, crear capital humano preparado y experto”

más punteros del mundo estriba en que son territorios donde las carencias y las limitaciones del medio están al orden del día. Y es que la amenazas y las necesidades son uno de los motores que impulsan el trampolín de la creatividad. Allí donde una necesidad está cubierta nunca habrá un estímulo para la creatividad ni para la innovación. En lugares de dimensiones exiguas y con condiciones climáticas, orográficas y geológicas contrarias al bienestar humano, pesan las carencias; ello deviene en mayoritariamente países emprendedores. Ahora bien, esto no ocurre siempre así, dirán muchos. Cierto. Hay casos de territorios pequeños, como El Tíbet o vastos como Rusia, o como lo fue el Reino de Castilla sin ir más lejos, los tres con condiciones climatológicas extremas, y carentes de recursos el primero y el tercero, y orográficas complicadas que han mostrado en su historia un nivel de innovación, desarrollo económico, bienestar y progreso social muy limitado, por no decir casi nulo. ¿Por qué? Aquí se abre una caja de pandora interesante. La respuesta está en los flujos comerciales y la religión.

Tal como afirma el profesor Alfons Duran Pich, la economía nace con el comercio. El comercio es la base del capitalismo, los pueblos que han prosperado son los pueblos comerciales. Aquellos territorios fluviales o con salida al mar han sido siempre abanderados en atravesar fronteras, crear comercio, abrir mercados, generar intercambios, y en suma, crear riqueza. Esta cadena comercial nació en el Mediterráneo entre los siglos XII y XIII. Repúblicas italianas como Florencia, Milán y Venecia se convirtieron en auténticos emporios comerciales. La costa española también despuntaba como lo eran Barcelona o Valencia. Si bien ese comercio se desarrolló primero en las urbes mediterráneas europeas costeras, luego se extendió en el Siglo XVI por las urbes atlánticas, con el advenimiento del capitalismo, y la antesala de lo que en siglo XIX sería la revolución industrial. Y es ahí cuando emergen Londres, Lisboa, París, Amberes o Gante, en detrimento del Mediterráneo.

Lo contrario ocurrió en ciudades alejadas de este boomerang mercantil. Urbes las cuales quedaron rezagadas, aisladas de este flujo económico, y atávicas en un modelo funcional burocrático exento de revolución burguesa, donde la industria, la creatividad y el emprendimiento apenas dejó huella, y si lo hizo,



“El calvinismo ofreció a los reformadores, una doctrina valiente, lógica y arriesgada que satisfizo las necesidades de muchas almas de una religión más individualista y liberal”

sucedió ya a mediados del siglo xx y en la aurora del siglo xxi, de forma inducida, no por causas naturales, como sino por la creación de polos industriales en el desarrollo franquista acaecidos, como por ejemplo en los casos de Burgos o Valladolid. Ello explica muy bien porqué en aquellas ciudades mencionadas más arriba, sí se produjo este ferviente fenómeno, y en otras, de cultura funcionaria que no comerciante, se produjo mucho más tarde, artificialmente y con muchas décadas de retraso, o bien de forma puntual sin



capacidad de extensión allende de su municipio como en los mencionados polos, o bien no sucedió nunca, como en la inmensa mayoría de la meseta castellana, tierras extremeñas y latitudes andaluzas.

Solapado al índice de productividad y bienestar social, hay un tercer elemento determinante que en el marco histórico tripuló el destino del navío económico de ciertas naciones hasta asentar a semilla del emprendimiento y la innovación: el protestantismo. La reforma protestante, muy en especial el calvinismo incubó unos valores y una mentalidad favorable al mercantilismo. Y es aquí donde se observa cómo en aquellos lugares donde la reforma calvinista caló hondo como en: Francia, Gran Bretaña, Alemania, Países Bajos o Suiza se desarrolló un modo de entender la vida totalmente opuesto al catolicismo.

Para Calvino, Dios ha compuesto todas las cosas por la determinación de su propia voluntad, en consecuencia, “el capital, el crédito, la banca, el gran comercio, la fianza, son queridos por Dios y respetable son el salario del obrero y el arrendamiento propietario rural... Un hombre que no quiere trabajar no tiene derecho a comer”. Calvino justifica así el espíritu comerciante; razón por la cual sus doctrinas tuvieron mucha acogida en los centros burgueses, comerciales e industriales de países como Escocia, Holanda, Reino Unido, Francia, o en ciudades tales como: Amberes, Londres o Amsterdam. El calvinismo ofreció a los reformadores, una doctrina valiente, lógica y arriesgada que satisfizo las necesidades de muchas almas de una religión más individualista y liberal. El mundo protestante valora y alenta el esfuerzo y el trabajo, porque tras esa senda de labor hay un premio. Los postulados de Calvino vinieron luego respaldados por Adam Smith, padre del capitalismo económico. En su libro, La Riqueza de las Naciones establece las bases de cómo tiene que estipularse la sociedad. Él defendía la idea que la sociedad está formada por individuos, no por estamentos ni clases. El interés personal es el motor de toda actividad económica que se identifica con el interés general. Nada tiene que perturbar el libre juego de las actividades individuales y de los mecanismos naturales de la economía. El estado tiene que abstenerse de cualquier intervención y debe sacar las barreras proteccionistas u los monopolios que frenen el desarrollo del libre comercio. Este debate ideológico caló muy hondo en las estratosferas anglosajonas. Es en esta área de fuerte efervescencia económica y de intercambio comercial, nacida en el siglo xvi, que dibujaba el profesor Santiago Niño Becerra en su libro “El Crash”, donde se fecunda el espíritu innovador el cual estamos abordando. Éste es el perímetro que abarca desde el gran Londres pasando por el norte de Francia, con su epicentro parisino, Alemania Suiza, Austria y hasta alcanzar el norte de Italia. Esta diago-



nal comerciante y portadora de mercados, la misma área donde se desarrolló y triunfó el protestantismo como el liberalismo económico es el origen del emprendimiento y la creatividad. Luego en el siglo xx sería EUA quien lideraría la antorcha del capitalismo y el emprendimiento hasta su máxima expresión.

En conclusión, los valores del protestantismo defensores de la cultura del esfuerzo, la superación personal, la responsabilidad, lo opuesto a la culpa de la cultura súbdita o parroquial paternal del catolicismo, la visión de entender una sociedad donde el individuo se antepone por encima de todo al estado, el postulado de la libertad económica, la inversión en educación como vehículo para producir individuos libres,

críticos, autosuficientes y creativos, son las bases que dan respuestas al porqué hay naciones más ricas que otras. Porqué hay naciones donde la innovación se entiende como una inversión de bienestar personal y desarrollo económico. Y es que mientras hay países que han entendido la creatividad y su beneficio como son: Dinamarca, Finlandia, Alemania, Japón, Nueva Zelanda, Singapur, Corea del Sur, Suiza o Suecia, otros yacen sumidos en un limbo de pobreza, incertidumbre, atraso, ignorancia y subdesarrollo económico y personal. La creatividad es la llave del éxito, solo las naciones más osadas y las mentes más abiertas tienen en su poder la llave del emprendimiento y la innovación.

¿Qué necesitan las naciones que viven a espaldas del progreso social con bajos índices de PIB y escasa innovación?

A falta de no haber prosperado en según qué latitudes los valores protestantes y una cultura comerciante que las catapultara en la corriente del desarrollo económico y el bienestar, estas naciones urgen de métodos creativos que estimulen la innovación y, en consecuencia, sitúen a estas naciones en otras cotas de evolución. En próximos capítulos analizaremos cómo y porqué Suiza, Dinamarca y Suecia lideran la proa de la innovación con superlativa diferencia con otros países, sin que la marea del desempleo, la incertidumbre, la pobreza y la falta de recursos haya dejado huella siquiera en sus solares patrios, ni en sus economías domésticas como empresariales.

Bibliografía

- Mithen, S.: *After The Ice* (London, 2003).
Mithen, S.: *Creativity in Human Evolution and Prehistory* (New York, 1998).
Schumpeter, J. A.: *Capitalismo Socialismo y Democracia* (Barcelona, 1984).
Arendt, H.: *La Condición Humana* (Chicago, 1958).
Stuart Mill, J.: *Sobre la Libertad* (Madrid, 1970).
Hawkes, J.: *The Atlas of Early Man* (London, 1976).
Marcus, J.: *The Creation of Inequality* (London, 2012).
Booth, M.: *The Most Nearly Perfect People* (London, 2014).
Mousiner, R.: *Historia de las Civilizaciones* (Barcelona, 1961).
Galbraith, J. K.: *Historia de la Economía* (Barcelona, 1987).
Napoleoni C.: *Curso de Economía Política* (Barcelona 1973).
Barber, W. J.: *Historia del Pensamiento Económico* (Madrid, 1971).
Niño Becerra, S.: *El Crash* (Barcelona, 2010).
Durán-Pich, A.: *El Capitalismo y el Séptimo de Caballería* (Barcelona, 2022).
Kelley, T.: *The Art of Innovation* (London, 2001).
Seeling T.: *A Crash Course on Creativity* (London, 2011).
Michalko, M.: *Thinkertoys* (New York, 2006).

Volkswagen Tayron PHEV

Cuando el tamaño sí importa

Por David Cazallas



El Volkswagen Tayron eHíbrido ha irrumpido en el mercado como llegan las cosas serias: sin hacer demasiado ruido, pero ocupando mucho espacio.

Literal y metafóricamente. Un SUV grande, de esos que no se disculpan por medir casi cinco metros, que apuesta por la electrificación con cabeza y ofrece hasta 124 km de autonomía eléctrica, etiqueta Cero emisiones y un interior donde cabe casi todo: familia, equipaje, planes improvisados y algún que otro exceso de optimismo antes de salir de viaje. Un coche pensado para el día a día... y para todo lo que venga después.



El Tayron eHybrid se ofrece en dos versiones híbridas enchufables, de 204 CV y 272 CV, ambas más que suficientes para mover con soltura un coche de este tamaño

Un SUV grande que se mueve en silencio

Hay algo profundamente satisfactorio en conducir un coche grande en absoluto silencio. El Tayron eHybrid permite ese pequeño placer cotidiano gracias a su sistema híbrido enchufable, capaz de recorrer hasta 124 kilómetros en modo 100 % eléctrico. Traducido a la vida real: semanas enteras sin pasar por la gasolinera si el uso es urbano o periurbano. Ir al trabajo, dejar a los niños, hacer recados, perder el tiempo buscando aparcamiento... todo eso se hace sin ruido, sin emisiones y sin mirar de reojo la autonomía.

Y cuando se acaba la batería –porque todo se acaba–, el sistema híbrido entra en escena con la naturalidad de quien sabe lo que hace. No hay traqueteos, ni decisiones que el conductor tenga que tomar. El Tayron combina motor eléctrico y gasolina de forma inteligente para ofrecer una autonomía total cercana a los 900 kilómetros, lo que viene a ser un ‘puedes salir de casa sin pensar demasiado’.

La etiqueta Cero es la guinda. Permite acceder a zonas restringidas, aparcar con ventajas en muchas

ciudades y moverse con cierta superioridad moral por el centro urbano. No es el motivo principal para comprarlo, pero ayuda. Y bastante.

Espacio para vivir (y para todo lo demás)

El Tayron no es un SUV compacto con complejo de grande. Es grande de verdad. 4,79 metros de largo y una batalla de 2,79 metros dan para mucho, y Volkswagen ha decidido aprovechar cada centímetro. En configuración de cinco plazas, el maletero alcanza los 885 litros, una cifra que invita a viajar sin hacer tetrís con las maletas. Y si hace falta, hay versión de siete plazas, porque nunca se sabe cuándo aparecerá ese plan familiar que nadie vio venir.

La modularidad interior es uno de sus grandes aciertos. Hasta 20 configuraciones distintas permiten adaptar el coche a cada situación: vacaciones largas, mudanzas improvisadas, escapadas de fin de semana o la compra semanal que siempre se va de las manos. Aquí no hay postureo: hay sentido práctico.

En el interior se respira un ambiente claramente Volkswagen, pero elevado un par de escalones. Materiales agradables, ajustes sólidos y una sensación general de coche bien hecho. No busca deslumbrar con fuegos artificiales, sino transmitir esa tranquilidad que da saber que todo está donde debe estar y funciona como se espera.

Las pantallas –Digital Cockpit y sistema central de 12,9 pulgadas, ampliable a 15– están bien integradas y no abruma. La conectividad inalámbrica con Apple CarPlay y Android Auto funciona sin dramas, y el sistema responde rápido. Todo fluye, que no es poco.

Electrificación con cabeza... y con músculo

El Tayron eHybrid se ofrece en dos versiones híbridas enchufables, de 204 CV y 272 CV, ambas más que suficientes para mover con soltura un coche de este tamaño. No es un SUV deportivo, pero tampoco se arrastra. Acelera con solvencia, responde bien en adelantamientos y mantiene cruceros altos con total tranquilidad.

La batería de 19,7 kWh netos es clave en la experiencia. No solo por la autonomía eléctrica, sino por la posibilidad de carga rápida en corriente continua hasta 50 kW, algo que todavía no es habitual en muchos PHEV. En la práctica, significa menos tiempo esperando y más tiempo usando el coche como lo que es: un eléctrico entre semana y un híbrido eficaz para viajar.

En carretera, el Tayron transmite aplomo. La dirección es precisa, la suspensión –especialmente con la DCC Pro adaptativa– filtra bien las irregularidades y el aislamiento acústico está muy logrado. Es un coche





cómodo, pensado para hacer kilómetros sin cansar. Y eso, en un SUV familiar, vale oro.

La seguridad es otro de sus puntos fuertes. De serie incorpora un completo paquete de asistentes: control de crucero adaptativo, mantenimiento de carril, frenada de emergencia con detección de peatones y ciclistas, Park Assist Plus, aviso de apertura de puertas... Todo trabaja de forma discreta, sin invadir, pero aportando esa capa extra de tranquilidad que se agradece cuando el coche va lleno.

Un enfoque premium sin ponerse estupendo

Volkswagen ha querido posicionar el Tayron en la parte alta del segmento, y eso se nota en el equipamiento. Desde el acabado Más, la dotación es generosa: climatizador de tres zonas, iluminación ambiental, llantas de 19 pulgadas, acceso y arranque sin llave, portón eléctrico, faros LED y nueve airbags. Nada de versiones peladas.

El acabado R-Line añade un punto más de carácter visual y deportivo, con paragolpes específicos y detalles

que refuerzan su presencia. Es la opción para quien quiere que el coche se note un poco más, sin caer en excesos.

Y luego están los extras que marcan la diferencia: faros Matrix HD IQ.LIGHT, Travel Assist para conducción semiautónoma, equipo de sonido Harman/Kardon, asientos ErgoActive con masaje y ventilación o el asistente de voz IDA con integración de ChatGPT. Tecnología bien aplicada, sin convertir el coche en un máster en ingeniería informática.

Todo suma para construir un SUV que puede ser coche familiar, vehículo de empresa o compañero de viajes largos sin que ninguna de esas facetas chirríe.

Un cierre con lógica... y con números

El Volkswagen Tayron eHybrid no viene a inventar nada, pero sí a hacerlo todo muy bien. Es grande, cómodo, eficiente y tecnológicamente avanzado. Permite moverse en eléctrico en el día a día, viajar sin preocuparse por la autonomía y disfrutar de un interior amplio y bien resuelto. No pretende ser emocionante, pero sí convencer. Y lo consigue.

En España, el Tayron eHybrid de 204 CV parte desde 40.500 euros, con descuentos y Plan MOVES incluidos, una cifra que cobra sentido si se pone en contexto: tamaño, autonomía eléctrica real, etiqueta Cero y un nivel de equipamiento alto desde el inicio.

No es un coche para todos, pero sí para muchos más de los que creen necesitarlo. Un SUV grande, electrificado y bien pensado que demuestra que, a veces, la mejor revolución es hacer las cosas con sentido común... y algo de estilo.

De serie incorpora un completo paquete de asistentes: control de crucero adaptativo, mantenimiento de carril, frenada de emergencia con detección de peatones y ciclistas, Park Assist Plus, aviso de apertura de puertas...

Camboya y Vietnam

El último lujo: Descubrir los secretos
de los grandes ríos navegando por sus aguas (I)





*Cruceros fluviales en el Mekong, Nilo, Amazonas
y en los lagos y cauces de África Austral*

Texto: Enrique Sancho · Fotos: CroisiEurope y archivo



compañías especializadas en cruceros fluviales han decidido buscar nuevos entornos para sus barcos en otros continentes y permitir que sus pasajeros descubran los grandes tesoros que se asoman a sus aguas. Este es el caso, por ejemplo, de la naviera CroisiEurope, la mayor de Europa con más de 65 barcos distribuidos en los ríos del mundo.

De los Templos de Angkor al Delta del Mekong

La primera de las propuestas fuera de Europa fue el Delta del Mekong entre Vietnam y Camboya, pero más recientemente se ha ampliado incluyendo uno de los iconos más conocidos y espectaculares en la zona: la Bahía de Halong. Cuando el río es historia y el paisaje es leyenda, lo que uno encuentra no es simplemente un viaje: es un descubrimiento. En el corazón del Sudeste Asiático, entre las raíces de los templos milenarios de Angkor y las

Contemplar el extraño abrazo de la selva con los templos de Angkor navegando por el Mekong y luego relajarse sorteando infinitas islas en la Bahía de Halong; recorrer el Nilo con calma a merced del viento a bordo de una elegante dahabieh, un barco de vela del siglo XIX, con solo 18 pasajeros a bordo; adentrarse en la naturaleza y la vida animal que bordean las orillas del río Zambeze para luego sobrevolar las impresionantes cataratas Victoria; penetrar la Amazonía desde el río Negro, rodeado de guacamayos de colores deslumbrantes, monos traviesos, caimanes ocultos entre los troncos flotantes o delfines rosados jugando en el agua... Son momentos conmovedores suspendidos en el tiempo que se pueden realizar en los nuevos cruceros fluviales que están llegando a los espectaculares ríos del mundo.

Además de seguir surcando los grandes cauces europeos –Danubio, Rin, Sena, Duero, Loira...– y los un poco menos grandes como el Mosela, Oder, Elba, Sava, Tisza, Ródano, Guadalquivir, Sava, Garona, Saina... algunas





aguas tranquilas del delta del Mekong, discurre una travesía que conecta dos mundos: el pasado imperial y la vida fluvial, la espiritualidad de piedra y la sencillez de las aldeas que flotan. Esta es la propuesta del itinerario “De los templos de Angkor al delta del Mekong y la bahía de Halong”. Un recorrido donde el tiempo fluye como el río: sin prisas, con hondura.

Este no es un crucero cualquiera. Aquí no hay casinos ni espectáculos nocturnos. Hay clases de cocina camboyana, conferencias sobre budismo y paseos silenciosos al atardecer. Hay caminatas entre arrozales, encuentros con monjes, ceremonias de bienvenida en templos locales. Cada parada es una oportunidad de encuentro. Cada tramo del río, una historia nueva. CroisiEurope ha diseñado este viaje con un equilibrio admirable entre confort, cultura y conciencia. Todas las excursiones están incluidas, los grupos son reducidos y la organización es impecable. Se



nota la experiencia de una compañía que, tras dominar los ríos de Europa, ha sabido entender el alma del Mekong.

El viaje puede comenzar (o terminar) en Siem Reap, Camboya, con la majestuosidad de los templos de Angkor como punto de partida. El amanecer en Angkor Wat, con el sol tiñendo de oro las piedras que durante siglos han custodiado el legado jemer, marca el primer gran momento del itinerario. A lo largo de dos días, se exploran los principales templos, como el místico Ta Prohm, envuelto por raíces centenarias; el Bayón, con sus icónicas caras sonrientes; y las vastas terrazas ceremoniales donde alguna vez marcharon ejércitos imperiales.

Desde allí, el viaje continúa hacia el gran lago Tonlé Sap y sus aldeas flotantes. En barcas locales, se recorren canales estrechos donde la vida ocurre sobre el agua: niños que reman a la escuela, mujeres que cocinan en plataformas de bambú, pequeños templos budistas que parecen flotar. Esta transición marca el inicio de la navegación.

El Mekong: una arteria viva

El Mekong no es un río cualquiera. Es una arteria cultural que ha dado forma a reinos, religiones y estilos de vida. A bordo de un barco fluvial con encanto colonial –como el RV Indochine II–, se ofrece una experiencia íntima: solo 48 pasajeros en cabinas con balcón, de estilo colonial, completamente vestido de maderas exóticas y elementos vegetales, el barco combina encanto y comodidad, gastronomía local, excursiones guiadas y una tripulación que combina la hospitalidad asiática con la precisión europea.

La travesía recorre ciudades como Kampong Chhnang, famosa por su cerámica, y Koh Chen, donde aún trabajan orfebres del cobre y la plata. En Phnom Penh, la vibrante capital camboyana, se entrecruzan los recuerdos del esplendor monárquico –en su Palacio Real y la Pagoda de Plata– con las

cicatrices del régimen de los Jemeres Rojos, visibles en lugares como el Museo del Genocidio Tuol Sleng. Historia viva y a flor de piel.

Del templo a la ciudad imperial

El barco cruza la frontera hacia Vietnam. El paisaje cambia, pero el espíritu permanece. El delta del Mekong es un laberinto de canales, arrozales, manglares y mercados flotantes donde la vida se rige por las mareas. En lugares como Cai Be o Sa Dec, los viajeros visitan talleres de papel de arroz, casas coloniales francesas y pagodas ocultas entre la vegetación.

Pero el viaje no se detiene en lo rural. La opción de itinerario extendido incluye algunas de las joyas urbanas del antiguo imperio vietnamita. En Hué, capital de la dinastía Nguyen, se visita la Ciudadela Imperial, los mausoleos de los emperadores y los jardines reales.

En Hoi An, el tiempo parece haberse detenido: farolillos de seda, arquitectura japonesa, puentes centenarios y una atmósfera serena invitan a caminar sin rumbo.

Cuando el barco se detiene en el último embarcadero y se desembarca en Ho Chi Minh City (la antigua Saigón), uno comprende que el verdadero viaje ha ocurrido dentro. El delta se queda atrás, pero la mirada cambia. Porque después de recorrer templos milenarios, flotar sobre aldeas anfibias, cruzar fronteras naturales y conversar con quienes habitan estas aguas, el viajero ya no es el mismo. Así es este crucero: un relato vivo entre ruinas sagradas y mercados flotantes. Un hilo que cose imperios, ciudades, paisajes y emociones. Una invitación a dejarse llevar por el fluir de la historia y del agua. Y a descubrir que el Sudeste Asiático, más que un destino, es una experiencia que permanece para siempre.





Descubre todo lo que significa ser Amigo del Museo Reina Sofía.

www.amigosmuseoreinasofia.org

C/ Santa Isabel, 52, 28030 Madrid. Tel.: 915 304 287

fundacion@amigosmuseoreinasofia.org



El encanto caótico de Hanói

Pero ningún viaje a Vietnam es completo sin conocer el norte del país y la espectacular y única Bahía de Halong. Tras la emoción del delta y el cierre del crucero en Ho Chi Minh City, el viaje continúa hacia el norte de Vietnam. Un vuelo doméstico traslada a los viajeros a Hanói, la capital milenaria, mezcla de historia colonial francesa, espiritualidad oriental y pulso moderno. La extensión añade un nuevo capítulo

al viaje: un epílogo sereno, estético y profundamente vietnamita.

Hanoi es una ciudad de contrastes: miles de motos veloces que no respetan ni semáforos ni aceras y templos silenciosos, estatuas de Confucio, lagos sagrados y bulevares de inspiración parisina. En su casco antiguo, las "36 calles" conservan el trazado de los gremios medievales; en el Templo de la Literatura, aún resuenan los ecos de los sabios del pasado. Durante la visita, se recorren lugares emblemáticos como el Mausoleo de Ho Chi Minh, la Pago-



da del Pilar Único, la ópera, el barrio francés, y el lago Hoan Kiem, donde los hanoienses hacen tai chi al amanecer. También hay tiempo libre para explorar mercados, disfrutar de la exquisita gastronomía del norte o simplemente observar el discurrir de la ciudad desde una terraza con café vietnamita.

Bahía de Halong: el arte de flotar entre leyendas

Desde Hanói, un trayecto por carretera conduce a uno de los paisajes más reconocibles de Asia: la Bahía de Halong. Declarada Patrimonio Mundial por la UNESCO, esta joya natural se extiende como un océano de jade salpicado por más de 1.600 islotes de roca caliza que emergen del mar como dragones petrificados. El momento más interesante es una noche a bordo de un barco tradicional, adaptado al confort moderno, para navegar entre estas formaciones mágicas. Dormir en la bahía es uno de los momentos más especiales del viaje. El silencio es total. La noche cae sobre el agua inmóvil. Y al amanecer, cuando el sol empieza a iluminar los picos de caliza, se comprende por qué los vietnamitas creen que esta bahía fue creada por un dragón sagrado para proteger el país.

El viaje completo –incluyendo Angkor, Camboya fluvial, delta del Mekong, ciudades imperiales, Hanói y Bahía de Halong– tiene una duración de entre 17 y 18 días. Todo está incluido: crucero fluvial, vuelos internos, alojamientos, comidas, excursiones con guías francófonos, traslados y asistencia. Una logística impecable pensada para que el viajero solo tenga que dedicarse a contemplar, aprender y sentir. Para quienes buscan una gran travesía, sin renunciar al detalle ni al alma de los lugares visitados, esta propuesta es –literalmente– un viaje a través del tiempo, del agua y de las civilizaciones. Y, como todo gran viaje, deja huella más allá del mapa. El viaje cuesta desde unos 2.000/2.500 euros el más básico de 9 días, hasta algo más de 6.000 euros el de 17 días.



Eventos y Celebraciones **A TU MEDIDA**



245 Habitaciones

Más de 1000 m2 de Salones

Terraza-Jardín

Aparcamiento

Méndez Alvaro, 30 - MADRID

www.rafaelhoteles.com

T:900 900 895

reservas@rafaelhoteles.com

Información exigida por la OM

ECC/2316/2015:

Cuenta corriente

CaixaBank se encuentra adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito previsto en el Real Decreto 16/2011, de 14 de octubre. El importe garantizado tiene como límite 100.000 € por depositante en cada entidad de crédito.

1/6

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

Es (algo) personal

Si para ti es importante comprarte la Tornado FR con tu nueva nómina, para nosotros, también.

Abre tu Cuenta Nómina
sin comisiones¹

Una cuenta con muchas ventajas y

250€
de bienvenida²

Tú y yo.

Nosotros.

Mobile
WorldCapital
Barcelona

1. La cuenta no se retribuye. 0 % TAE. 0 % TIN. La TAE está calculada para una cuenta que mantenga un saldo medio de 5.000 € durante un año, una nómina domiciliada igual o superior a 600 € mes y 3 pagos con cualquier tarjeta o 3 cargos de recibos domiciliados en el trimestre anterior al de la liquidación. 2. Oferta válida para nuevas domiciliaciones de nómina con un importe mínimo de 1.500 €, domiciliación de tres recibos y tres compras con tarjeta al trimestre (se excluyen las tarjetas de empresa), con 24 meses de permanencia de estas condiciones y 24 meses adicionales como cliente. Más información en www.CaixaBank.es. NIF: 9364-2025/09681

 **CaixaBank**