

# Grandes empresas

**Digitalización** Mucha tecnología pero poca formación **'Golden economy'** Los mayores de 65 son una buena apuesta



## El imparable auge de la economía azul

ABSTRACT AERIAL ART / GETTY IMAGES

La pesca, la acuicultura, el turismo costero, la gestión portuaria, la industria naval o la eólica marina son algunas de las cada vez más numerosas actividades dentro de este conjunto de negocios, cuyo interés atrae a un creciente volumen de empresas, y que gracias a las nuevas tecnologías es cada día más eficiente, sostenible y rentable



# Negocios en mares y costas que crecen con la mejor tecnología

**Las principales compañías del sector digital ofrecen *big data*, inteligencia artificial o ChatGPT para impulsar un sector geoestratégico que es esencial para equilibrar los recursos y la extracción sostenibles**

Miguel Ángel García Vega

Una corriente de datos fluye con las mareas, atraviesa océanos y mares, alcanza playas y puertos, impregna a los barcos pesqueros y de transporte, impulsa a los aerogeneradores flotantes e incluso cala a millones de turistas de costa que hace años que dejaron de llegar por sorpresa. Los expertos, que tienen algo de novelistas a la búsqueda de un buen título, llaman a este resumido paisaje la economía azul. Bruselas mira a España y traza su particular oleaje. Mueve 36.472 millones de euros e implica a 937.467 personas. Números de la Comisión Europea, pero también colores. Este país es el destino de su geografía. Más de las tres cuartas partes (8.000 kilómetros) del perímetro de su península es litoral. Y azul se asocia, primero, con el color de la pesca. “Los caladeros de la flota española están en su mejor momento de los últimos 20 años”. La frase de Javier Garat, presidente del Clúster Marítimo Español (CME), amarra el relato. “Se debe a la responsabilidad de las empresas pesqueras, que son las primeras interesadas en conservar y hacer un uso sostenible de los recursos naturales de mares y océanos”. Habla para unas 200.000 personas y una captura de 6.650 millones de euros. Habla desde el conocimiento de la mar y la arena. El turismo costero apor-

ta 23.296 millones a la economía nacional y 653.211 empleos, con el lastre de la estacionalidad. Aunque habrá que aliviar la enorme presión que sufren algunas zonas en los meses de verano.

Pero ahora el agua de las mareas y océanos, junto con la vida marina, también transportan datos. Convivimos con la economía azul del dato. Todo es cuantificable. Esos números sustentan a millones de personas y algunas de las industrias más estratégicas del planeta. El 95% de los datos mundiales viajan por cables submarinos de fibra óptica y la mar traslada el 80% del comercio del mundo. En ese Valhalla donde habitan las grandes cifras, las compañías basadas en el océano podrían generar —según el Foro Económico Mundial— más de tres billones de dólares al año. Sin embargo, en el fondo, caen a plomo los números. Y se pueden condensar en una ecuación. La tecnología marina del dato es la suma de la algoritmia (*machine learning*) y los nuevos agentes (ChatGPT o Google Gemini). La belleza de esta propuesta es que todo lo mensurable posee la capacidad de mejora. Por ejemplo, anticipar los vientos fuertes y constantes sobre las plataformas flotantes marinas o emplear inteligencia artificial (IA) para detectar fugas en perforaciones de crudo a gran profundidad. Las posibles aplicaciones semejan contar granos de arena en una playa. “Tenemos un proyecto en Formentera para analizar y mejorar la sostenibilidad de la isla. ¿Qué número de turis-



BEINGBONNY / GETTY IMAGES

tas son los adecuados? ¿Se necesitan espaciar los transbordadores? También se puede registrar la cantidad de dióxido de carbono que tolera el ecosistema, o incluso plantear una estrategia de barcos compartidos cuando fondean”, resume Lara Calvo, responsable de Oferta ESG de Minsait (Indra).

El uso de gemelos digitales alrededor del océano o bases que manejan y ordenan información en milisegundos, como *Copernicus*, cambian el verbo navegar. España —sostiene la experta— puede liderar esta economía. “Aunque hace falta una visión de Estado: una estrategia a muy largo plazo que no cambie según el turno político y que sea ajena a los intereses de los grupos de presión”. El empuje se mide en atmósferas. Debemos comprometer —propone Lara Calvo— a la Administración, la academia, las empresas públicas y privadas y a los ciudadanos. Esta idea —un pacto de Estado— es una línea del horizonte conocida, que incorpora la Estrategia Marítima 2024-2050 lanzada por el Gobierno este año. Una mirada que se suma a la Ordenación del Espacio Marítimo (aprobada en 2023 por real decreto), la cual estableció, entonces, las cinco demarcaciones —nortatlántica, levantino-balear, Estrecho y Alborán, sudatlántica y marina canaria— marítimas españolas.

### Biotecnología, en alza

Aunque, tal vez, hay que viajar más lejos: la biotecnología en 2022 generó en Europa solo 377 millones de euros, una cifra lejos del Valhalla. De todas formas, hay proyectos fascinantes como iObserver. Es un dispositivo electrónico que permite identificar y cuantificar de forma automática toda la captura a bordo de barcos pesqueros. “Se trata de un sistema de monitorización, o sea, unas cámaras situadas en la cinta de criba del barco, que, con algoritmia e IA informa en tiempo real del tipo de captura y su volumen”, cuenta Luis Taboada, científico titular del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) en el Instituto de Investigaciones Marinas (Vigo). “Esto permite algo básico: conocer los descartes y darles un valor económico. Por ejemplo, venderlos en la lonja”. Una persona situada en el puerto recibe los datos y remite al instante, gracias a la ayuda de la IA, un informe con toda la información: clase de captura, volumen, desechos. “Es un ingreso añadido para los pescadores”, destaca. Además, la precisión ronda el 90%.

Sin duda, esta economía tiene forma de malla. Hace falta coger aire. Incluye acuicultura, pesca sostenible, procesamiento de pescado, puertos y almacenamiento, construcción y reparación de barcos, protección, eliminación de residuos, turismo costero, bioeconomía y biotecnología marina, desalación, energía eólica marina, energía eólica y una tecnología *de vanguardia*: el enfriamiento en aguas profundas. Claro que podría alcanzar esos tres billones de dólares. Pero hay que respetar la mar. Con datos o sin ellos. “Vemos casos de poco control, por ejemplo, en la captura artesanal de determinados países; la entrada de flotas de nuevos operadores, normalmente chinos, que no respetan las medidas de gestión o la pesca regulada en aguas libres”, critica un portavoz del Grupo Nueva Pescanova. Solo el 7% de los peces se capturan de manera sostenible, y el porcentaje



PETER CADE (GETTY IMAGES)

## ● “El reto es que las personas y los océanos prosperen juntos”

**Si fuera un país, la economía azul sería la octava mayor de todo el planeta, con un valor de mercado de 6,6 billones de dólares (5,6 billones de euros). Esta es la cifra que firma la consultora McKinsey. “Las posibilidades son enormes. Conservar la biodiversidad y alimentar a las personas sí es posible. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) lo demuestra con su visión de transformación azul:**

**una gestión pesquera basada en la ciencia que restaura ecosistemas y, al mismo tiempo, sostiene los empleos y la producción de alimentos”, relata Manuel Barange, subdirector general de la institución.**

**El atún es un ejemplo. Hoy, el 87% de las principales poblaciones se explotan de manera sostenible, un giro notable respecto a hace una década, cuando se hablaba de colapso inminente. La recuperación se logró gracias a la**

**cooperación internacional y a las estrictas reglas científicas aplicadas por la Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico. “Este y otros casos prueban que resulta posible gestionar de forma eficaz todas las pesquerías, pues el desafío no consiste en proteger el océano de las personas, sino en asegurar que las personas y los océanos prosperen juntos. De esto trata la transformación azul”, zanja Manuel Barange.**

proviene de 2015. Resulta muy factible que el número sea hoy inferior. El propósito es buscar el equilibrio. La Unión Europea —la séptima potencia pesquera y de acuicultura del mundo— está lejos de la autosuficiencia. Por cada 10 kilos de pescado que consume un ciudadano europeo, más de seis proceden de fuera del mercado conjunto.

Pero la corriente empuja aguas adentro una narración que titulan los datos. Conviene volver a puerto. “Los astilleros están aplicando el *big data* y la IA para estudiar grandes volúmenes de información aportando un análisis que puede ser aplicable en el mantenimiento preventivo o en la optimización del diseño del buque”, desgana Eva Novoa, directora general de la Sociedad para el Estudio de los Recursos Marítimos (Soermar), una entidad respaldada por 18 de los principales astilleros medianos y pequeños de España. Y recuerda que el *Informe de la economía azul en la Unión Europea 2025* —publicado por Bruselas el pasado mayo— refleja que la industria naval del Viejo Continente facturó 37.900 millones de euros en 2023 (cifras más actualizadas), un 17,7% más que el año anterior. “España destaca, sobre todo, en el segmento de buques complejos y especializados”, subraya Novoa. Embarcaciones donde

la proa es la sostenibilidad y la popa la digitalización. Navantia cumple con esa imagen. Su facturación en defensa alcanzó los 1.160 millones de euros en 2024. La cifra —conforme a *Infodefensa*— supone el 1% más, en una empresa donde el 70% del balance procede de esta actividad. Sin duda, la firma, controlada por el Estado, está pagando, con un crecimiento limitado, la enorme competencia ahí fuera.

### Cables submarinos

Es el momento de sumergirse y fundirse a negro, allí donde no llega la luz del Sol. El 95% del tráfico intercontinental —lo hemos visto— de los datos viaja por cables submarinos, nunca por satélite. El operador Equinix estima que el mercado de este mar profundo alcanzará los 30.000 millones de dólares (25.600 millones de euros) en 2027. Es una infraestructura dual. Tiene un uso militar y civil. “La posición geográfica de España ha favorecido que numerosos cables amarren en sus costas, tanto en el margen Atlántico como en el Mediterráneo”, indica Arantza Ugalde, sismóloga en el Instituto de Ciencias del Mar (Barcelona), dependiente del CSIC. Y cita el proyecto Medusa. Son 8.700 kilómetros de cable submarino que conectará —de este a oeste— la Europa mediterránea y

el norte de África hasta el Atlántico. Habrá diversos *land points* (así se denominan en la jerga) en las costas españolas. Este negocio —que se realiza incluso a 8.000 metros de profundidad— atrae a operadores como Canalink, AFR-IX Telecom o Telxius (Telefónica). Tiene sus riesgos. “La pesca de arrastre, aunque prohibida en muchas zonas, continúa siendo una amenaza”, advierte Alejandro García-Gasco, ingeniero de Obras Públicas y jefe técnico del Área de Ingeniería de Mapfre Global Risks. “Más común aún es el enganche accidental de cables con anclas de los barcos, sobre todo en áreas turísticas, donde las embarcaciones fondeadas de recreo se multiplican en verano”, explica.

También es un espacio que España comparte con sus vecinos, uno de ellos es Portugal. La zona económica exclusiva (ZEE) —más de 1,7 millones de metros cuadrados— y su plataforma continental es una de las mayores del planeta. En términos *per capita*, cada ciudadano portugués es “dueño” de 162 kilómetros cuadrados. La sexta posición planetaria. Además, el sector aporta el 5% del PIB a su economía. Es el comienzo. Los analistas de McKinsey aguardan que sus números azules alcancen los 10.200 millones de euros durante 2030. “Esto supondrá”, estima la consultora, “una contribución a la riqueza de la nación del 10%. Y surgirán entre dos o tres unicornios —grandes compañías valoradas en más de 1.000 millones de dólares— debido al tirón de la pesca, la acuicultura, las energías renovables y, sobre todo, la biotecnología marina”. Sólo se aprovecha menos del 1% de la capacidad energética de los océanos.

### Generadores, a toda vela

Mientras, incesante, sopla el aire sobre las aguas, Iberdrola ya opera en cuatro parques eólicos marinos. El último es el de Saint-Brieuc (Francia), con 496 megavatios (MW) de capacidad. Esta arboleda tecnológica —comentan fuentes de la compañía— ha permitido la reanudación de la pesca y la navegación recreativa. A cientos de millas giran con su reconocible sonido, *zas, zas, zas, zas...*, los molinos de Baltic Eagle (Alemania), West of Duddon Sands (Reino Unido) y Vineyard Wind One (Estados Unidos). Durante 2026 entrarán en operación East Anglia Three (Reino Unido) y Windanker (Alemania). Este *desembarco* —donde los aerogeneradores semejan piezas de ajedrez combinando casillas blancas y negras— le ha costado 15.000 millones de euros. La cifra que suman sus parques en marcha y construidos; números para el Valhalla.

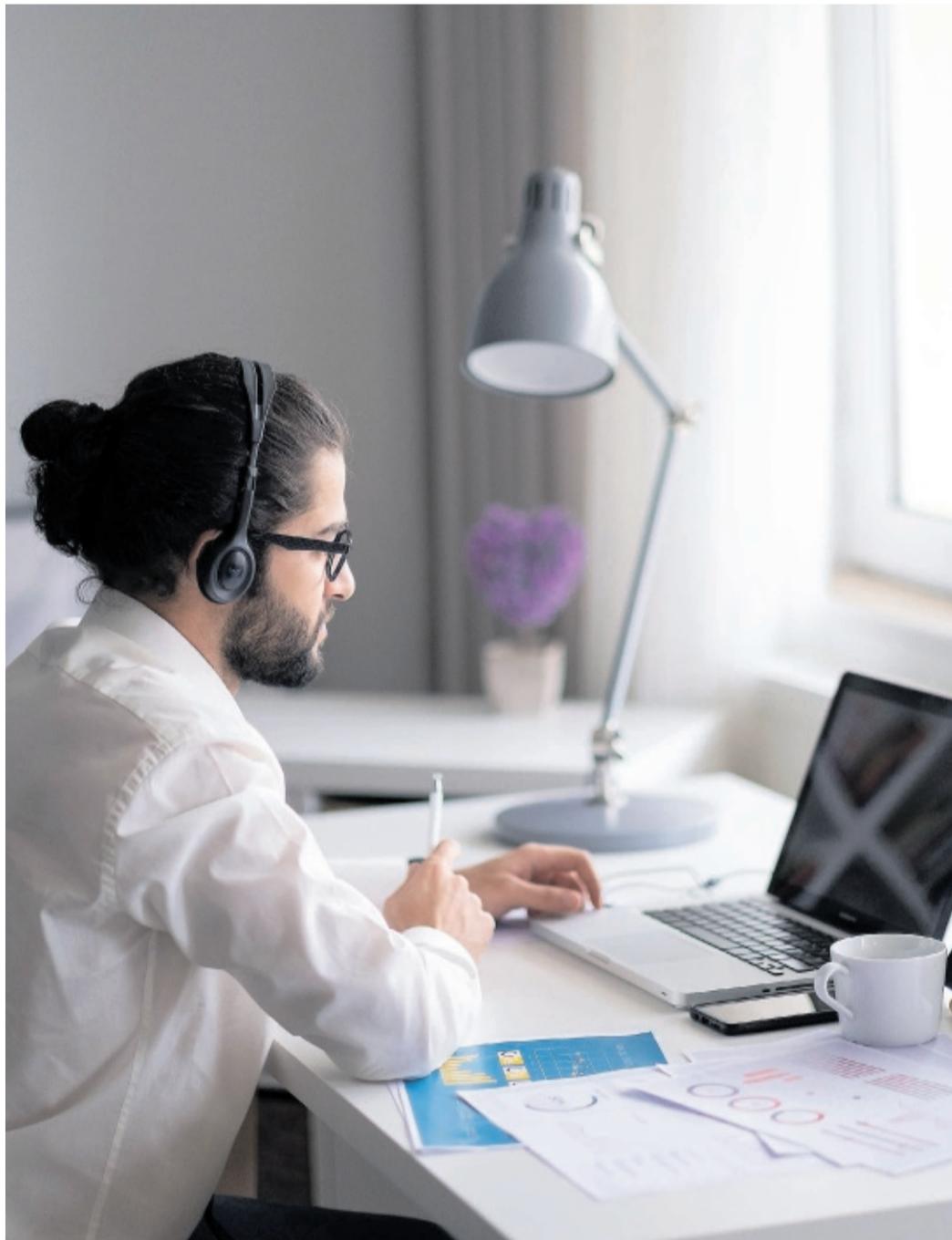
En ese particular Olimpo, las nuevas plantas de combustible sostenible serán nativas digitales. Este es el futuro que prevé Moeve. Sus biocombustibles —aseguran— reducen el 90% las emisiones de dióxido de carbono, y en el Valle Andaluz del Hidrógeno Verde (conecta Huelva y Cádiz) trabajan en la producción de esta molécula y su conversión en algunos derivados: amoníaco o metanol verde. Un nuevo camino sobre las aguas, porque descarbonizar el transporte marítimo, a partir de la electricidad, resulta muy complejo. La IA se extiende con el oleaje en la mar. Simula el tráfico marítimo, el comportamiento de las mareas o posibles derrames. Prepara a los operarios frente a momentos críticos antes de surgir.

En la foto principal, vista aérea de contenedores de carga en el puerto de Barcelona.

**Si fuera un país, la economía azul sería la octava mayor del planeta, con un valor de 5,6 billones de euros**

**El potencial aprovechable para España es innegable: más de las tres cuartas partes del perímetro de su península es litoral**

# La empresa se rinde a la jornada laboral híbrida



**Las cifras del empleo en remoto ya superan las de la pandemia, y la tendencia es mejorar aquello que ha fallado en estos años**

Marta Villena

**T**ras varios años de avances y retrocesos, el teletrabajo ha batido máximos históricos en España, superando incluso las cifras de 2020 y 2021, periodos de pandemia y pospandemia. Así lo apuntala la última encuesta de población activa (EPA), publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el pasado mes de julio: el 15,4% de los empleados españo-

les trabajan desde sus domicilios ocasionalmente o más de la mitad de los días de la semana laboral.

Estas cifras suponen una estabilización del teletrabajo, a través de un modelo híbrido que lo combina con la presencialidad. Sin embargo, todavía falta un esfuerzo de digitalización y un cambio de cultura empresarial para que el empleo en remoto en España —donde las pymes representan el 99,8% del tejido empresarial— se implemente de una manera eficaz.

## Periodo de aprendizaje

La pandemia de covid obligó a instaurar el teletrabajo de manera inmediata y los siguientes años han supuesto un periodo de aprendizaje. Como explica Patricia Tisner, directora del Máster Universitario Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), “este tiempo ha servido para que algunas empresas se hayan dado cuen-

ta de qué es esto del teletrabajo, para que otras fueran perfeccionando un modelo en el que ya venían trabajando, y para que, como sociedad, entendiéramos que la cultura empresarial del presencialismo no estaba siendo la más productiva en algunos casos”.

Siempre teniendo en cuenta que no todos los empleos son susceptibles de realizarse en remoto, la conversión del modelo presencial al telemático ha traído beneficios para empresas y trabajadores. Según el Informe Situación Teletrabajo y Flexibilidad 2025, elaborado por la consultora Robert Walters para España, 7 de cada 10 empleados considera que el desempeño de su trabajo ha mejorado gracias al teletrabajo. El mismo estudio revela que el modelo híbrido que combina dos días de teletrabajo y tres de presencial es el preferido por empresas y trabajadores. Estas cifras demuestran que el teletrabajo debe concebirse como parte de la estrategia empresarial, según Mila Pérez, profesora titular del departamento de Management en Deusto Business School. “No debería plantearse como un incentivo para el trabajador, es uno de los errores que se han cometido hasta ahora”, señala.

Sin embargo, existen ciertos retos para su correcta implementación como, por ejemplo, la confianza de las empresas hacia sus empleados, explica Guillermo Julio Sáez, responsable del departamento Talento, Compensación y Estudios de Mercado de Robert Walters. “Muchas empresas siguen mostrándose desconfiadas hacia el trabajo en remoto de sus empleados e imponen una presencialidad que no tiene ningún sentido, basada en el silencio, donde no se puedan relacionar entre ellos. Eso no es en absoluto productivo”, apunta Sáez. “De la misma forma, estás perdiendo una oportunidad magnífica para captar talento, es decir, personas de otras comunidades autónomas que no pueden trabajar presencial por el coste que supone trasladarse a vivir al lugar de la oficina”, añade.

## Una nueva cultura

El afianzamiento de un modelo de teletrabajo productivo tiene que ir acompañado por un cambio en la cultura empresarial. “Y esto implica formar a los pequeños empresarios en su mentalidad sobre la presencialidad y cómo liderar en remoto”, señala Eva Rimbau, profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

El informe de Robert Walters también apunta a la dificultad para gestionar telemáticamente, señalando a los

## La nueva realidad requiere formar a los empresarios en su mentalidad sobre la presencialidad y cómo liderar a distancia

## La compañía debe hacer un seguimiento para que el trabajador no desconecte de la oficina y exigir tanto como recompensar la dedicación

## ● ¿Teletrabajo o flexibilidad horaria?

**Según el Informe Situación Teletrabajo y Flexibilidad 2025, de la consultora Robert Walters, el 80% de los trabajadores consultados aceptaría menor salario a cambio de mayor flexibilidad horaria o teletrabajo. Como apunta Mila Pérez, profesora titular del departamento de Management en Deusto Business School, no hay que confundir flexibilidad horaria con teletrabajo. “Son dos opciones distintas con un impacto diferente en el trabajador y, por lo tanto, no deberían contemplarse en las mismas políticas de empresa”, añade Pérez. Consultoras como Robert Walters trabajan para mostrar a las empresas como este tipo de modelos alternativos a la presencialidad rígida conlleva beneficios económicos. Como explica su responsable de Talento, Compensación y Estudios de Mercado, Guillermo Julio Sáez, “es una cuestión de no desperdiciar el talento, no perder la posibilidad de contratar a una persona de gran valor para tu empresa por la imposición de empezar la jornada a una hora determinada cuando puede que ese empleado necesite flexibilidad horaria o teletrabajo para conciliar. En la adaptación ganan todos”, concluye.**

problemas de comunicación, distanciamiento y problemas para evaluar el desempeño como los principales motivos. “Son cuestiones que se irán resolviendo con la digitalización. Muchas pymes no cuentan todavía con un plan para ello o, si ya lo están implementando, les falta tiempo para alcanzar cuotas de efectividad”, explica Rimbau, que también cree que hace falta un cambio legislativo. “La ley actual [Ley 10/2021, de 9 de julio, de Trabajo a Distancia] incentiva el teletrabajo una vez a la semana, pero a la vez no obliga a las empresas a adecuar los puestos de trabajo en remoto de sus empleados si esta modalidad no se realiza más de un tercio de la semana laboral; y esta condición, con un día, no se cumple”, añade.

Para Patricia Tisner, los esfuerzos deben pasar también por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas. “En el caso de que los tenga, su labor debe ser promover un tipo de empleados capaces de teletrabajar, hacer seguimiento para que no haya desconexión con la empresa y se cuide la posibilidad de promocionar”, apunta la experta de UNIR. En cualquier caso, y como resume Guillermo Sáez, para que el teletrabajo funcione y se consolide en una empresa “debe crearse una política común para todos, directivos y trabajadores, que se enmarque dentro un proyecto estratégico que tenga sentido para el negocio”.

Indicador de riesgo de las acciones

6/6

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

# ¿De qué te haces socio cuando te haces socio de BBVA?



**Te haces socio del banco líder en rentabilidad y crecimiento en Europa\*.**  
**Los primeros en rentabilidad.**  
**Los primeros en crecimiento.**

\*Dato elaborado por BBVA a partir de los informes públicos correspondientes a junio de 2025 de los 14 principales bancos europeos comparables (fuente: actualización de la presentación a la Junta General de Accionistas de BBVA, págs. 6-7, disponible en bbva.com).

Canjea ya tus acciones de Banco Sabadell hasta el 📅 **7 de octubre**. En pocos minutos y sin coste, si llamas al 📞 **800 080 032** o en cualquier 🏢 **oficina de BBVA**. Seas o no cliente.

## BBVA

¿Avanzamos?

**Folleto disponible en [cnmv.es](https://www.cnmv.es) y en [bbva.com](https://www.bbva.com)**

La oferta sobre Banco de Sabadell, S.A. ha sido autorizada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Folleto disponible en [cnmv.es](https://www.cnmv.es) y en [bbva.com](https://www.bbva.com), así como en las sedes de BBVA (Bilbao y Madrid), Banco Sabadell, CNMV y las Sociedades Receptoras de las Bolsas de Valores. Rentabilidad total acumulada para el accionista BBVA (evolución del precio de la acción + dividendos) durante los años 2020 a 2024, ambos incluidos, 153,2% (año 2024: 22,8%, 2023: 56,5%, 2022: 15,3%, 2021: 33,6% y 2020: -14,5%). **Rentabilidades pasadas no garantizan rentabilidades futuras.**



NEWSAETHEW / BETTY IMAGES

# Digitalización con rostro y capacitación humanas

**Además de invertir en nuevas herramientas, la transformación digital requiere de programas de formación para no quedar incompleta**

Elena Horrillo

La digitalización, transformación o aceleración digital son términos que, en mayor o menor medida, se han vuelto habituales en la mayoría de las empresas. Su desarrollo promete aumentar la productividad, modernizar y optimizar los procesos para resultar más ágiles en la toma de decisiones, a la vez que se reducen tiempos y costes. Por ello, según los datos del último Eurostat, las grandes empresas españolas lideran este proceso con un 34% que puede presumir de una buena salud digital, mientras ese porcentaje baja al 26% en el caso de las medianas y al 21% si nos fijamos en pymes y microempresas.

Entre las principales innovaciones resaltan términos como internet de las cosas (IoT), la nube, *blockchain*, *big data*, *cloud computing*, por supuesto, la inteligencia artificial (IA). Según el informe Indicadores de Uso de Inteligencia Artificial en las Empresas Españolas, el 11,4% de las compañías de 10 o más empleados utiliza tecnologías de IA, un 1,8% más que el año anterior, aunque aún por debajo de la media europea. Un porcentaje que se eleva a

casi la mitad en el caso de las grandes empresas, casi 11 puntos más que hace tres años. Con estos datos hay margen de mejora, teniendo en cuenta que no se cumplen los objetivos al respecto de la estrategia España Digital 2025, esto es, que un 25% de empresas usen inteligencia artificial y *big data*.

Francisco Hortigüela, presidente de AMETIC, asociación representante del sector de la industria tecnológica digital en España, apunta al talento como motor de esta transformación digital. “El impulso de una formación alineada con las necesidades digitales actuales es urgente si queremos cumplir los objetivos. Sin las aptitudes digitales necesarias, desde las más básicas hasta las más técnicas, cualquier estrategia por la digitalización empresarial queda incompleta”, señala Hortigüela.

Algo que también subrayan los sindicatos mayoritarios. Desde CC OO Industria tienen claro que no se trata de incorporar el mayor número posible de herramientas digitales en los procesos mientras que desde UGT ven fundamental acompañar este proceso de transformación con una estrategia integral. “La tecnología es el medio para conseguir algo, no el fin”, explica José Varela, responsable de IA y Digitalización de UGT, quien aboga por “saber acompañar este proceso con un buen programa de recualificación profesional y con contrataciones de expertos en la materia”.

**Tres de cada 10 grandes compañías españolas no han adiestrado a sus plantillas en TIC durante el último año**

Lo cierto es que, según los datos del informe sobre la Década Digital 2024, una de las debilidades de España es, junto con la digitalización de las pymes, el bajo porcentaje de expertos en TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) entre la población ocupada: un 4,4%. “Todavía 3 de cada 10 grandes empresas españolas no ha formado a ningún empleado en TIC durante el último año. Y además es un aspecto en el que apenas se avanza; en la última década, y a pesar de cómo ha evolucionado las tecnologías digitales, no se ha crecido ni un 10% en empresas comprometidas con la formación continua digital”, lamenta Varela.

Además, desde CC OO apuntan al elitismo de estas formaciones: “Aunque en las grandes empresas ya se han iniciado programas formativos de capacitación, estos se centran fundamentalmente en perfiles estratégicos: ingenieros, técnicos de sistemas, mandos intermedios, entre otros”. Insisten también en que se destina más presupuesto a la adquisición de nueva tecnología que a la adaptación de perfiles profesionales mediante la formación continua para su aplicación. Esto además repercute en los trabajadores más veteranos, que sienten una gran vulnerabilidad ante la llegada de estos cambios.

## Brecha generacional

En la gran mayoría de las empresas llegan a convivir hasta tres generaciones dentro de los equipos. Algo que puede ser muy beneficioso pero que también puede conllevar tensiones. Según el informe Claves para Acelerar la Digitalización en Sectores Estratégicos realizado por IoT Analytics y Siemens, un 32% de los encuestados destacó la gestión organizativa y del cambio como su mayor obstáculo hacia la digitalización. Ante esto, Thays Ariza, consultora interna de Personas y Organización de Siemens, tiene clara cuál es la estrategia: “La resistencia al cambio creo que es algo natural y no lo podemos evitar, pero por fortuna o por desgracia no es que viene el lobo; el lobo ya ha llegado. Es muy tangible, muy fácil de enseñar qué es lo que está

pasando y cuán rápido viene el cambio de aquí en adelante”, aclara.

“La clave es aprovechar la experiencia de los veteranos y dotarlos de las herramientas digitales que les permitan seguir siendo competitivos”, explica Hortigüela, que señala alguna de las iniciativas más habituales para lograrlo: programas de *mentoring* inverso, donde jóvenes con competencias digitales capacitan a perfiles sénior; cursos de competencias digitales adaptados a estos trabajadores, e iniciativas de reciclaje profesional que permiten a trabajadores con gran experiencia sectorial adaptarse a la digitalización de su área. Y es que, como sentencia Vela, “sin conocimiento del negocio es imposible digitalizarlo”.

## ● Cualificaciones para la nueva construcción

**La construcción es uno de los sectores menos digitalizados de la economía. La industrialización, las nuevas técnicas constructivas, la inteligencia artificial y la realidad aumentada se abren paso, especialmente a través de las grandes constructoras, pero al igual que en el resto de sectores aquí la formación —en equilibrio entre la innovación y los oficios— se hace vital. “La nueva industria de la construcción demanda personas trabajadoras con cualificación, que preserven la continuidad de los oficios y desarrollen competencias emergentes, con perfiles tecnológicos y ecológicos”, apunta Julio Gil, director general de la Fundación Laboral de la Construcción, que señala la importancia de la formación y la recualificación ante los nuevos materiales y técnicas que avanzan en el sector.**

# Ciberseguridad, un blindaje imprescindible



OSCAR WONG (GETTY IMAGES)

**Pese a disponer de sistemas de protección robustos, cualquier mínima brecha de seguridad es suficiente para dejar expuesta a una gran corporación**

Ramiro Varea

**M**ás allá de la mera tecnología, la ciberseguridad se ha convertido —y con razón— en una prioridad estratégica para las grandes empresas. La digitalización ha cambiado el *modus operandi* de muchos delincuentes, que desde hace tiempo centran sus esfuerzos en asediar a este tipo de compañías mediante ataques cibernéticos. Las amenazas se multiplican porque los métodos que utilizan los criminales son cada vez más sofisticados y dañinos, y las corporaciones son conscientes de los riesgos a los que se exponen.

En general, las organizaciones de mayor tamaño están mejor preparadas que las pymes. El problema es que también están más expuestas a los malhechores, lo que les obliga a

invertir más recursos para detectar, bloquear y mitigar estas agresiones. “La proliferación de dispositivos IoT [internet de las cosas] que no se gestionan correctamente o la migración a entornos en la nube, unido a una deficiente gestión de vulnerabilidades y una pobre segmentación de redes, hace que los delincuentes tengan un amplio abanico de posibilidades a la hora de atacar a una empresa”, señala Josep Albors, responsable de Investigación y Concienciación de ESET España.

## Datos preciosos

Hoy en día, la mayoría de ataques están relacionados con el robo de información, sobre todo credenciales como contraseñas y datos personales. Al acceder a este tipo de documentación, los piratas informáticos logran introducirse en entornos corporativos y, una vez dentro, pueden desarrollar las siguientes fases de su ofensiva, que puede desembocar, por ejemplo, en el robo y cifrado de información confidencial. Es entonces cuando chantajejan a la empresa que han atacado con el pago de una cantidad elevada de dinero a cambio de no hacer públicos estos datos robados. En paralelo, prosigue Albors, los ciberdelincuentes “pueden haber cifrado varios sistemas de la organización”, lo que puede ocasionar que la compañía no pue-

da continuar con su actividad, con las consecuentes e importantes pérdidas económicas y reputacionales que eso supone.

Pese a que no todas las empresas están preparadas para afrontar una ciberagresión, es cierto que las de mayor volumen sí disponen de suficiente capacidad y medios para enfrentarse a una situación de peligro como la que supone una embestida de estas características. Al fin y al cabo, les va en ello la propia supervivencia del negocio. “El problema llega cuando se detectan afecciones masivas. Entonces la recuperación y la respuesta debe hacerse de forma coordinada, por lo que la colaboración público-privada es esencial”, apunta el responsable de Ciberseguridad de NTT DATA, Miguel Ángel Thomas. En estos casos, la evolución de los sistemas de defensa es esencial para mantener el nivel de resiliencia de estas corporaciones.

## Directivos en la diana

No es casualidad que algunas de las áreas más atacadas sean las financieras y todas aquellas las relacionadas con la actividad del CEO, ámbitos donde se gestionan directamente las partidas económicas. Lo normal es que los agresores intenten engañar mediante ataques de *phishing* dirigidos a la alta dirección de la compañía o a personas de su confianza. “Otro de

los departamentos más amenazados es el de innovación, donde se suele encontrar la propiedad intelectual de la empresa y sus secretos industriales”, recuerda Thomas.

Y como los ciberdelincuentes son conscientes de que cada vez es más complicado asaltar directamente a las grandes organizaciones, porque las medidas de seguridad que implementan son robustas, en muchas ocasiones pasan a colocar la diana sobre los colaboradores externos que participan en el desarrollo de su actividad a lo largo de toda la cadena digital.

## El eslabón más débil

Aunque los ataques sean cada vez más sofisticados, en gran parte debido al uso de la inteligencia artificial (IA), el correo electrónico todavía se mantiene como la puerta de acceso preferida de los delincuentes. La poca preparación de los usuarios, sumado a la falta de herramientas de seguridad, hace que la bandeja de entrada del *e-mail* sea un agujero por donde se cue- lan gran parte de las amenazas. Los expertos coinciden en que las personas son a día de hoy el eslabón más débil de la cadena.

La solución pasa por la concienciación y la preparación. “Hay que formar a la plantilla en materia de seguridad, se deben refrescar esos cursos cada cierto tiempo y poner a prueba a la gente para ver si se han impregnado de esos conocimientos. Estos pasos evitan que haya muchísimos problemas en el futuro”, incide el cofundador y CEO de Barbara IoT, David Purón. Esta *start-up* especializada en el desarrollo de *software* industrial ha patentado un programa informático que ayuda a sus clientes a gestionar la seguridad de los dispositivos del internet de las cosas.

“La cuestión no es si te van a *hackear* o no; es cuándo va a ocurrir, porque va a pasar seguro alguna vez en la vida, sobre todo en una empresa”, sostiene este ingeniero.

Después de los empleados, el segundo punto más vulnerable de las organizaciones tiene que ver con la desactualización de sus sistemas operativos. Para Purón es fundamental disponer de un plan de respuesta a incidentes, y activarlo cuando llegue el momento. El primer paso es contener el ataque. A continuación, debe comunicarse a todas las partes implicadas: trabajadores, autoridades, regulador, cuerpos de seguridad... Y, por último, recuperar los sistemas y evaluar el impacto.

## ● Un sector que crece a doble dígito

**El mercado de la ciberseguridad moverá este año alrededor de 213.000 millones de dólares, según prevén los analistas de la consultora Gartner. La cifra alcanzará los 240.000 millones en 2026. Unos mayores presupuestos de defensa, el aumento de las amenazas, la creciente presión regulatoria y una mejor concienciación dentro de las empresas mantendrán un alto nivel de gasto a medio y largo plazo, sostienen los expertos. En España, esta industria se situó en los 2.500 millones de euros en 2024, con un crecimiento del 14% con respecto al año anterior. Más descomunales son aún los números del cibercrimen —entre 9 y 10 billones de dólares—, que representa el 1,5% del PIB mundial. “Estamos ante un paradigma curioso: la ciberseguridad avanza rápido, pero la ciberdelincuencia es todavía más veloz”, advierte David Purón.**

**La cuestión es cuándo te van a *hackear*, porque va a ocurrir seguro, sobre todo en empresas, advierte un experto**

## PUBLIRREPORTAJE



El edificio Pereda de Ciudad Grupo Santander en Boadilla del Monte (Madrid). FOTOS: BANCO SANTANDER

# El secreto de un modelo inteligente, diverso y en continuo crecimiento

**En un contexto geopolítico y económico incierto, Banco Santander apuesta por diversificar sus negocios y expandir sus fronteras, una vía para hallar nuevas oportunidades y protegerse de la volatilidad de los mercados. Sin perder de vista los dos grandes deberes empresariales y sociales del siglo: la digitalización y la sostenibilidad**

■ Diversificar negocios, tanto en naturaleza como en localización, con el objetivo de encontrar nuevas oportunidades de mercado y protegerse de la volatilidad de los tiempos que corren. Esa es la filosofía de Banco Santander: crecer, seguir creciendo siempre, pero de manera inteligente y con visión largoplacista.

La apuesta de la entidad bancaria española, presente en diez mercados mundiales clave y con una red de más de 176 millones de clientes, cobra especial sentido en un contexto global de gran incertidumbre, en el que el panorama geopolítico y económico parece cambiar a cada instante. Por eso mismo, el banco diversifica su actividad entre Europa, Estados Unidos y América Latina, una vía para encontrar el equilibrio entre los mercados emergentes, de gran potencial, pero con mayores niveles de riesgo, y los maduros, ya consolidados y garantes de una mayor seguridad.

“El 99% de la población mundial está fuera de España, y más del 99% del PIB

mundial sigue estando en el exterior. Por tanto, las oportunidades siguen ahí”, afirmó Jaime Uscola, responsable de Negocio Internacional de Santander España, en el último *Foro Futuro*, organizado recientemente por la compañía financiera y el medio especializado *Cinco Días*.

## Expansión internacional

Esta política de diversificación se refleja en una capacidad de compensar los altibajos de los ciclos económicos y los tipos de interés a ambos lados del Atlántico. Precisamente, para reforzar su negocio en Europa, Banco Santander acaba de adquirir TSB en Reino Unido, que se integrará con Santander UK para mejorar la posición competitiva del grupo en un mercado caracterizado por la estabilidad y la baja morosidad.

Banco Santander evoluciona. Lo hace adaptándose a los múltiples desafíos y necesidades que plantea un panorama cada vez más voluble y cambiante. En la actua-

lidad, la entidad estructura su actividad en torno a cinco negocios globales: Retail & Commercial, Digital Consumer Bank, Corporate & Investment Banking, Wealth Management & Insurance y Payments. Con esta reorganización, el banco ha pasado de ser una suma de filiales a convertirse en una máquina global que opera con un mismo pulso en todos los mercados.

La apuesta tiene un sentido claro: cuando una solución funciona en un país, se escala de inmediato al resto. Por ejemplo, un producto de pagos digitales desarrollado en Europa puede implantarse casi en tiempo real en Latinoamérica. Y una innovación en financiación de consumo

**El banco ha pasado de ser una suma de filiales a convertirse en una máquina global que opera con pulso en todos los mercados**

en Estados Unidos encuentra eco en los clientes europeos. Esta inmediatez multiplica la capacidad de crecimiento y permite ganar eficiencia.

## Estabilidad, la meta final

Pero el crecimiento, y por tanto la estabilidad, no depende solo de los números, sino de la arquitectura del propio modelo. En el balance de Banco Santander hay países y negocios con sensibilidad positiva a los tipos de interés, como Europa, donde la rentabilidad del negocio bancario mengua cuando los tipos bajan. Sin embargo, existen otras naciones, como Brasil, con sensibilidad negativa a los tipos de interés, lo que se traduce en márgenes más altos cuando los tipos caen. Esa coreografía de geografías y negocios convierte la volatilidad en oportunidad. Y son esos movimientos, precisamente, a los que hay que atender continuamente para asegurar la buena marcha futura.

Para reforzar el balance del grupo e incrementar el margen de seguridad en fases de incertidumbre económica, Banco Santander ha adoptado instrumentos como la cartera ALCO –bonos soberanos que actúan como colchón en periodos de tipos a la baja– y ha mantenido el coste del riesgo bajo control. Los activos rentables en el balance ya superan el 85%, la meta fijada para 2025, un hito que anticipa rentabilidad futura. Todo ello se traduce en confianza, tanto para los accionistas como para los millones de clientes que buscan seguridad en su banco.

La filosofía de diversificación de Banco Santander lleva una década de éxitos. Y ha demostrado no ser una mera estrategia defensiva, sino una forma de ganar clientes y cuota de mercado incluso en tiempos convulsos. Una estrategia para blindar el crecimiento ante cualquier coyuntura.

## PUBLIRREPORTAJE

# Esto es todo lo que la IA puede hacer (y está haciendo) por mejorar en atención al cliente

Desde copilotos para incrementar la inmediatez y la proximidad hasta análisis del habla. Así está cambiando la última tecnología la actividad de Banco Santander

La inteligencia artificial (IA) se abre camino en el tejido empresarial español. Es imparables: cerca de la mitad de compañías nacionales ya usa esta tecnología, según un reciente estudio de Randstad Research y auspiciado por la CEOE. Bajo este escenario, Banco Santander ha entendido que, en su sector, la ventaja competitiva ya no se mide solo en términos financieros, sino tecnológicos. Por eso ha lanzado una estrategia de data & AI-first –reforzada a través de acuerdos con compañías como OpenAI–, que persigue un objetivo sencillo, pero tremendamente diferencial: que cada decisión y proceso esté permeado por el potencial que proporciona la IA.

Una de las ventajas del uso de la IA es que los resultados son inmediatos y tangibles. Así sucede, por ejemplo, en los centros de atención de Banco Santander, donde los llamados copilotos de IA ya participan en un 40% de las interacciones con clientes, agilizando gestiones y ahorrando más de 100.000 horas anuales a los equipos de trabajo.

En España, los sistemas de *speech analytics* –que analizan cómo hablamos– procesan al año unos diez millones de grabaciones de voz, identificando los motivos de contacto, los niveles de satisfacción y las posibles oportunidades de negocio, lo que ayuda a refinar aún más la calidad del servicio. Además de las aplicaciones más clásicas de la IA, aquellas de uso diario y orientadas a multiplicar la productividad, esas que permiten llevar a cabo en segundos procesos que en la era preIA podían conllevar horas.

## Una entidad nativa en esta tecnología

La idea de fondo es que la IA conviva con el *expertise* humano. Y que se ocupe, principalmente, de lo rutinario, de los procesos más maquinales, para que las personas se concentren en los aspectos del negocio más importantes y estratégicos. De hecho, según el mencionado estudio de Randstad Research, las tareas que más absorbe la IA están relacionadas con lo automático o lo menos creativo: el análisis y predicción de datos, la optimización de tareas administrativas y la automatización de procesos productivos, entre otras.

La IA está transformando de manera transversal los modos empresariales. Banco Santander ha abrazado este cambio sin abstracciones, de forma concreta, con acciones que impulsan el uso de la IA en múltiples ámbitos de su operativa, desde la atención al cliente hasta la seguridad, la

Los 'speech analytics', que analizan cómo hablamos, procesan unos diez millones de grabaciones de voz al año

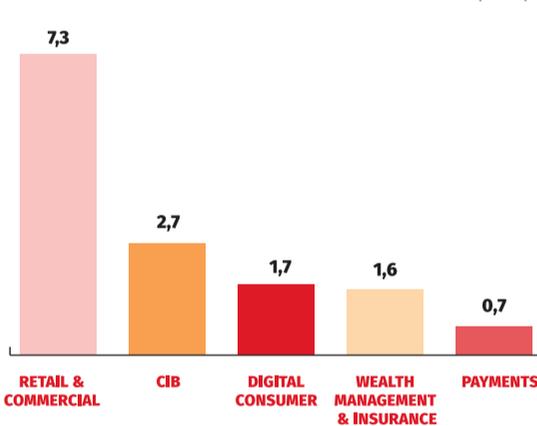
Más del 20% de las alertas de ciberseguridad se gestionan con sistemas de IA que detectan amenazas en tiempo real



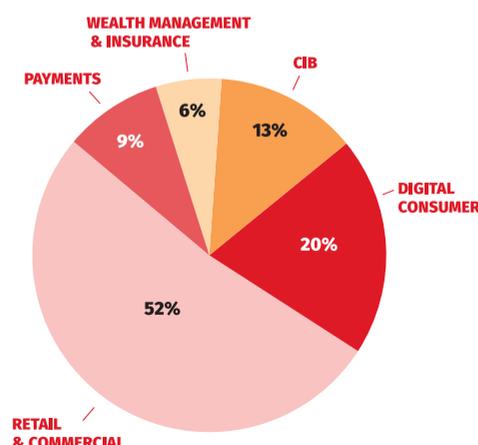
Los espacios Santander Work Café, sólida referencia del 'coworking', son también escaparate y altavoz de las últimas tendencias tecnológicas.

## Los cinco pilares de una estructura ágil, flexible y de respuesta inmediata

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS POR ÁREA DE NEGOCIO (MME)



CONTRIBUCIÓN A LOS INGRESOS DEL GRUPO POR ÁREA (%)



### RETAIL & COMMERCIAL

La base de la estructura, el contacto diario con millones de clientes que confían en el banco para sus operaciones más cotidianas.

### DIGITAL CONSUMER BANK

Tiene un peso decisivo en la financiación al consumo y automóviles y marca el paso del grupo en Estados Unidos y Europa, con la filial Open Bank como buque insignia.

### CIB

Es la banca corporativa y de inversión, que acompaña a las grandes empresas en su expansión global, con un pie firme en Europa y otro en América.

### WEALTH MANAGEMENT & INSURANCE

La banca privada, encargada de gestionar patrimonios y diseñar soluciones aseguradoras para blindar el futuro.

### PAYMENTS

El área que anticipa la revolución de los pagos digitales, un sector que está redefiniendo la banca, con PagoNxt y Global Cards como aplicaciones principales.

eficiencia y la organización interna. Para conocer y maximizar el potencial de esta tecnología, la entidad ha puesto en marcha cápsulas de aprendizaje, talleres y *hackathons* (seguimiento intensivo de programación y desarrollo). A partir de 2026, además, se estrenará un plan formativo obligatorio para toda la plantilla, con un módulo específico sobre el uso responsable de la IA.

¿En qué ámbitos se puede ver ya el impacto de esta tecnología? Por ejemplo, en el de la seguridad, donde más del 20% de las alertas de ciberseguridad se gestionan con sistemas de IA capaces de detectar y responder a amenazas en tiempo real. O en el de los populares asistentes virtuales, materia en la que la colaboración de Banco Santander con OpenAI ha permitido desplegar ChatGPT Enterprise a gran escala: en solo dos meses, 15.000 empleados obtuvieron acceso a la herramienta, con previsión de alcanzar los 30.000 a finales del año. Al mismo tiempo, la entidad está desarrollando prototipos de asistentes virtuales para gestionar la contratación de productos, resolver operaciones de inicio a fin y ofrecer experiencias altamente personalizadas en tiempo real.

Medidas que han propulsado la eficiencia operativa y propiciado un ahorro de 200 millones de euros en 2024. Y que están revolucionando, tanto en forma como en fondo, la operativa de Banco Santander, que tiene varios objetivos estratégicos en mente: erigirse como una entidad que integra esta tecnología en todos sus negocios, adoptarla para escalar soluciones y construir, de la mano de alianzas como OpenAI, Microsoft, Amazon, un nuevo ecosistema empresarial. Y convertirse así en un banco nativo en IA.



HINTERHAUS PRODUCTIONS / GETTY IMAGES

# Una economía sénior a toda marcha

**El envejecimiento de la población no es solo un desafío social, también un motor económico que impulsa el negocio de una gran diversidad de empresas**

Vera Castelló

**L**as personas de 60 años o más ya superan en número a los menores de cinco, según la OMS. En 2050, los mayores de 65 duplicarán a los niños. Con este panorama, la Golden Economy —actividades, productos y servicios destinados a la población sénior— ya no es una promesa, mueve miles de millones.

Esta generación de personas mayores que engloba hoy a casi 10 millones de españoles, y que en 2055 podrían suponer el 30% de la población, se ha convertido en un activo económico de primer orden. Con cada vez más esperanza de vida —21,7 años a partir de los 65—, más salud y, en muchos casos, capital disponible para gastar en su propio bienestar, esta cohorte está reconfigurando industrias enteras como la sanidad, las aseguradoras, la tecnología, la vivienda o el ocio. Es más, los expertos auguran que llegará a convertirse en el área econó-

mica que más crezca en las próximas décadas.

Detrás de este impulso “está la mejora de su poder adquisitivo y su decisión de invertirlo en su propia salud y bienestar”, subraya José de Juan Saboya, presidente de la Asociación Española de la Silver Economy (AEDESE). Efectivamente, los nuevos jubilados en España disponen de más dinero que muchos trabajadores. La pensión media rozó en agosto los 1.507 euros y las nuevas altas superan los 1.722, un 23% más que el salario más frecuente en España, según cálculos de Fedea.

Esto convierte a los sénior en un público atractivo para empresas de todos los sectores. De hecho, los estudios del Observatorio Cetelem revelan que este grupo de población gastó en 2024 un 14% más que la media de los consumidores; se compran coches un 38% más caros, y gastan un 16% más en viajar.

## Estrategias personalizadas

La Fundación Mapfre, a través de diversos estudios del Centro de Investigación Ageingnomics, confirma la tendencia: en la mitad de las compañías analizadas, más del 40% de la facturación procede de los mayores de 55 años. “Las compañías entienden que este sector de la economía “es un elemento dinamizador y han empezado a actuar, y cada vez más corporaciones diseñan estrategias específicas”, explica Juan Fernández Palacios, responsable de dicho centro investigador, y convencido de que “el colectivo sénior seguirá siendo motor eco-

nómico y social ya que, lejos del estereotipo, no solo consume, también ayuda a su familia, impulsa el turismo y se mantiene activo en lo digital”, concluye.

Según estimaciones de EAE Business School, dos tercios de lo que una persona invierte en salud se desembolsan después de los 65 años. Los mayores demandan telemedicina, fisioterapia, nutrición personalizada, seguros médicos, dispositivos *wearables* de control y cuidados profesionales. Esto convierte la sanidad, tanto pública como privada, la biotecnología y la salud digital en pilares estratégicos.

De ahí que no sea casual que las aseguradoras renueven su oferta con pólizas de salud o dependencia para mayores de 65 años, ni que el sector privado de residencias, que gestiona el 70% de las plazas, prevea sumar 50.000 más. “La gente está dispuesta a pagar más por su longevidad”, subraya el presidente de la Asociación Española de la Silver Economy, denomi-

nación que incluye a consumidores de 55 años en adelante.

En vivienda, la tendencia va más allá de las residencias: crecen las fórmulas de *cohousing* o comunidades con servicios asistenciales. Además, las entidades financieras son conscientes de que el 84% de los mayores de 64 años son propietarios de su vivienda, lo que ha abierto la puerta a productos como la hipoteca inversa o la venta de la nuda propiedad, fórmulas que convierten ese patrimonio inmobiliario en rentas periódicas para complementar la pensión.

El ocio tampoco queda atrás: el turismo sénior (Imsero, viajes *premium* y adaptados) mueve miles de millones. El deporte también gana terreno: los ac-

**En 2024, los mayores de 65 años gastaron en España un 14% más que la media del resto de consumidores**

tivos entre 65 y 74 años pasaron del 25% en 2010 al 43% en 2024, y la encuesta nacional de *fitness* sitúa los programas sénior como grandes apuestas para 2025.

El consumo cultural y mediático también refleja este fenómeno. El Panel de Hogares de la CNMC detecta que los sénior son los que más televisión abierta ven —3,2 horas al día— y los que mayor tasa de penetración registran en prensa. En cosmética, las mujeres de entre 55 y 75 años generan la mitad del consumo femenino en España, según la Cátedra BELSILVER Nebrija-L'Oréal. “Son grandes prescriptoras: si confían en un producto, lo compran para ellas y a menudo para hijas y nietas”, señala De Juan Saboya.

Los informes del Centro Ageingnomics confirman que más de la mitad de las grandes compañías ya cuentan con proyectos de I+D para este colectivo, y un 44% con programas específicos para los sénior más vulnerables.

“No hablamos de un colectivo homogéneo”, advierte Juan Carlos Alcaide, consultor especializado en Silver Economy y director de MDS Global Marketing. “Hay múltiples terceras edades. Sin embargo, muchas marcas siguen hablando al mayor como si fuera dependiente, o con mensajes caricaturescos de vitalidad, mostrando octogenarios haciendo *parkour* o bailando reguetón. Esta generación no necesita ni infantilización ni parodias vitalistas, sino escucha, segmentación fina y soluciones reales”, avisa.

Los mayores de 80 años ya son el 6% de los españoles, y los de 90, el 1,3%. Este envejecimiento del envejecimiento obliga a repensar servicios, apunta Alcaide, para quien “el futuro está en la gente con mucho pasado”.

## ● Zamora, laboratorio europeo

**La ciudad castellanoleonesa, donde los octogenarios superan ya a los menores de edad, está apostando por convertirse en centro experimental de este sector económico. La Diputación de Zamora está destinando 40 millones a impulsar servicios innovadores para personas mayores, combinando cuidados humanos y tecnología. Proyectos como los llamados hogares saludables buscan que los sénior vivan más tiempo en sus casas, a la vez que se genera empleo rural y se forman nuevos perfiles profesionales especializados en los cuidados que precisa dicha población.**



"POTENCIO LOS DATOS PARA OPTIMIZAR  
EL RENDIMIENTO  
OPERATIVO Y MEDIOAMBIENTAL."

NILS,  
ANALISTA DE PRODUCTO

**Únete a nosotros para crear el futuro de la belleza impulsado por la tecnología.**

En L'oréal Groupe, estamos dando forma al futuro de la belleza gracias a la tecnología. Nuestros equipos globales en desarrollo tecnológico, fábricas y centros de innovación colaboran para crear la belleza que mueve el mundo. Para Nils, esto significa utilizar análisis de datos como cálculos automatizados para tomar decisiones de transporte más sostenibles, reduciendo nuestra huella de carbono global.

**L'ORÉAL**  
G R O U P E

**CREAMOS LA BELLEZA  
QUE MUEVE EL MUNDO**

# Objetivos sociales soslayados que lastran la reputación corporativa

**Las firmas españolas apuestan por la igualdad de género o las energías limpias, pero prestan poca atención a las acciones contra la pobreza o en favor de la naturaleza**

Elena Sevillano

**E**n siete años (de 2018 a 2024), el porcentaje de empresas españolas que conocen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha pasado del 69% al 88%, según la última consulta sobre la implantación de la Agenda 2030 en el tejido empresarial elaborada por el Pacto Mundial de la ONU España. Otra de las conclusiones es que las compañías ya destacan abiertamente la correlación entre sostenibilidad y rentabilidad económica. Un 84% de las 2.300 encuestadas considera que seguir una agenda ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) ofrece ventajas respecto a sus competidores.

Sin embargo, no todos los 17 ODS se están implementando al mismo ritmo, hace notar Cristina Sánchez, directora del Pacto Mundial de la ONU España. Que, por ejemplo, el ODS 2 (Hambre Cero) avance dificultosamente afecta de lleno al sector agroalimentario, y tiene una doble lectura, observa: es una oportunidad de mercado para innovar en usos del suelo y nuevas formas de alimentación saludable, y también un riesgo claro si no se actúa. “La seguridad alimentaria y la resiliencia de las empresas dependerán de su capacidad de anticipar crisis climáticas, fenómenos meteorológicos extremos o interrupciones en las cadenas de suministro”, avanza. La sostenibilidad, un todo que solo queda completo con el cumplimiento de los 17 ODS, es la condición indispensable para la competitividad, advierte Sánchez.

El ODS 5 (Igualdad de Género) ocupa la primera posición entre los más trabajados por las empresas españolas; el ODS 7 (Energía Limpia) escala posiciones y se convierte en una prioridad de las estrategias empresariales. Otros como el ODS 14 (Vida Submarina) y el ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) se mantienen sistemáticamente en los últimos lugares. “Parece que estas áreas se perciben como retos más sectoriales, cuando en realidad son estratégicas para toda la economía”, advierte la experta. No invertir en el cuidado del océano en un país con tantos kilómetros de costa como España le parece “desaprovechar una



palanca clave de innovación y resiliencia”. Recuerda que la economía azul representa el 7% del valor añadido bruto nacional, genera más de 600.000 empleos y aporta más de 21.000 millones de euros al año.

## Prioridades exiguas

“Las empresas priorizan, desde su actividad, la contribución a objetivos vinculados a la gestión de energía limpia y respuesta al cambio climático, trabajo decente, digitalización y conducta empresarial”, refrenda Germán Granda, director general de Forética. Lo achaca a que son los que más rápidamente se traducen en eficiencia operativa, gestión de riesgos, innovación, reputación y competitividad. Además, se pueden medir y se alinean con marcos regulatorios y

expectativas de inversores y grupos de interés. Por los motivos contrarios —impacto empresarial menos directo o inmediato; necesidad de colaboraciones intersectoriales complejas; falta de métricas claras; dificultad de vincularlos con retornos económicos tangibles— quedan relegados los ODS relacionados con reducción de desigualdades (10), el ya citado de vida submarina, y el de alianzas globales (17).

En 2025 se cumplen 10 años desde la adopción de los ODS. Su balance intermedio muestra “grandes brechas”, dice Granda. Si analizamos por territorios, Europa lidera en transparencia, clima y economía circular, “por compromiso y por exigencia regulatoria”; Estados Unidos, en innovación y tecnología; Asia, especialmente China,

en infraestructuras e industria limpia; en América Latina y África el foco está en empleo e inclusión social.

Miriam Zaitegui, directora del Programa de España de la European Climate Foundation, destaca que los avances de la UE en transición energética y clima —la cuota de renovables alcanzó el 25% del consumo bruto en 2023, y las emisiones de gases de efecto invernadero cayeron un 36% frente a 1990— han creado un caldo de cultivo propicio para la competitividad. Pero reclama la necesidad de datos climáticos fiables y comparables, para que los inversores puedan actuar a gran escala.

## Brechas por tamaño

Existen también brechas entre las compañías grandes y las pequeñas, saca a colación Ángel Pérez Agenjo, socio director de la consultora estratégica de sostenibilidad e impacto Transcendent. Sin estar al día en los aspectos ASG, una pyme deja de ser preferencial como proveedora de una de mayor tamaño, advierte.

En general, el experto estima que las organizaciones españolas están implementando los ODS de manera irregular e insuficiente. A su juicio,

## El posturo y la politización en torno a los ODS han impedido una mayor implementación de las metas

pocas han sabido entender el valor de estas herramientas; gran parte del tejido empresarial las ha usado “más como marco de comunicación que como una hoja de ruta eficaz”. Tampoco ha ayudado la politización y la polarización en torno a la Agenda 2030 que se ha producido en España. “Ha restado credibilidad e interés a un marco que puede ser útil para la gestión empresarial, si se sabe utilizar”, defiende.

En su opinión, el problema no son los ODS, el ASG o cualquier otro acrónimo. “El mayor riesgo es perder competitividad por no tener una curiosidad empresarial ante las posibles ventajas de la sostenibilidad”, incide. Por no revisar productos y servicios desde el punto de vista de la sostenibilidad. No incorporar —o hacerlo tarde— las herramientas que propuso la ONU hace una década es “perder oportunidades de mejorar financiación, fortalecer cadenas de suministro o estar preparadas para efectos climáticos adversos”, enumera Pérez Agenjo.

## ● Economía circular, reducción de emisiones y muchas alianzas

**Miriam Zaitegui o Ángel Pérez Agenjo fueron ponentes en el evento ESG Spain 2025 sobre sostenibilidad empresarial, organizado por Forética el pasado 16 de septiembre. También participó Patricia Dueñas, global lead circular economy de Iberostar Hotels & Resorts, que unos días antes, y por correo electrónico, hacía un breve repaso de los ODS que sirven de brújula a su compañía. El área de Economía Circular, guiada por el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) ha contribuido a eliminar el 69% de los resi-**

**duos enviados al vertedero desde 2021, al tiempo que previene su generación. El área de Acción Climática mira al ODS 13 (Acción por el Clima), logrando una reducción del 17% en las emisiones y en el consumo energético global en comparación con 2019. “Continuamos involucrando a la cadena de valor en la estrategia de descarbonización. En España, el 100% de nuestra electricidad proviene de fuentes renovables”, señaló. El ODS 17 (Alianza para lograr los Objetivos) “es la pieza clave que hace posible que el resto de la**

**Agenda 2030 avance”, remarcó. Las alianzas se establecen con organismos públicos y privados, y con proveedores y actores locales de los destinos en los que opera. Defiende que los grandes retos como la descarbonización o la protección de la biodiversidad requieren respuestas colectivas, más importantes que nunca en materias como la circularidad. “A través de la colaboración, podemos pasar de proyectos aislados a un cambio sistémico, en los destinos donde operamos y en toda la cadena de valor”, concluyó.**

Carlos, 42 años.

*“Quiero tener la tranquilidad de que mi taller va bien y que estoy cubierto ante cualquier imprevisto”.*

Nuestro propósito

es el tuyo.



**MAPFRE**

Cuidamos lo que te importa



# El riesgo geopolítico tiene en vilo a los consejos directivos

**Guerras, conflictos diplomáticos y disputas arancelarias han agitado el avispero mundial e impulsado estrategias de mercado que afectan a las inversiones**

**Oscar Granados**

La Tierra es diminuta. La globalización y la tecnología han reducido su tamaño. Thomas L. Friedman, columnista del *The New York Times* y ganador de tres premios Pulitzer, lo ha dicho de otra manera: “El mundo es plano”. De hecho, se ha vuelto más llano desde la Guerra Fría, cuando una ola de capitalismo se extendió a todos los rincones. Las barreras se rindieron ante un modelo económico donde el abaratamiento de los costes, la eficiencia, una mayor producción y la *mano invisible* del mercado llevaban la batuta. Se crearon gigantes empresariales dirigidos por consejeros delegados que tenían el planeta en la palma de la mano. “Contaban con el privilegio de no preocuparse por la política internacional, sino solo por cuestiones como el tamaño de los mercados, el crecimiento demográfico o el poder adquisi-

sitivo de cada país”, argumenta Andrea Colli, profesor de Historia Empresarial en la Universidad Bocconi de Milán.

La historia, sin embargo, tomó un giro inesperado. Rusia, que parecía encaminarse hacia la democracia y el libre mercado, se alejó del camino, y China hizo lo propio. El supuesto fin de la historia, como decía el escritor Francis Fukuyama, en el que la democracia liberal se impondría globalmente, resultó ser una ilusión. La influencia global de China ascendió hasta ser una de las grandes preocupaciones geopolíticas (occidentales), a las que se han sumado numerosos frentes en los últimos años: desde la invasión rusa en Ucrania y las tensiones que ha generado entre los miembros de la OTAN, hasta la guerra arancelaria del Gobierno de Donald Trump y el conflicto de Israel en Gaza, donde se está perpetrando un genocidio. Todos ellos han agitado el avispero internacional y han tenido efecto en las grandes corporaciones. La encuesta europea de directores financieros de primavera 2025, de Deloitte, muestra que la geopolítica se encuentra entre los tres principales riesgos para el 90% de sus 1.542 participantes. Dicho nivel de alerta es el más alto registrado desde que la consulto-

**EE UU, China y Rusia están aplicando de forma unilateral políticas que alteran el comercio internacional**

ra comenzó a realizar este sondeo en 2015, e incluso supera los niveles observados al inicio de la ocupación rusa de suelo ucranio al inicio de 2022.

## Jaque a la globalización

Para los directores financieros europeos, la dinámica actual se traduce directamente en posibles interrupciones de los flujos de ingresos, aumentos en los costes operativos y limitaciones en la flexibilidad estratégica, especifican los expertos de Deloitte. “La geopolítica ya no se considera una externalidad distante. Ahora es fundamental para la salud operativa y financiera inmediata del negocio”, agregan. “Hoy vivimos un fenómeno nuevo: la globalización sigue, el mundo está más interconectado que nunca, pero también bajo mayores tensiones geopolíticas que en cualquier momento desde la II Guerra Mundial”, destaca Andrea Colli. “La gran incógnita es si los lazos económicos podrán contener esas tensiones o si, por el contrario, la geopolítica pondrá en jaque a la globalización”, añade. En las últimas tres décadas, las empresas occidentales habían disfrutado de un marco estable, creciendo en mercados emergentes y optimizando sus costes, explica Jordi Canals, profesor de Dirección Estratégica en el IESE y titular de la Cátedra Fundación IESE en Gobierno Corporativo.

Para ejemplo, un botón: Volkswagen. Desde los años noventa, el fabricante alemán de coches era el paradigma de una compañía global, con buen

liderazgo en el mercado chino y gran cuota en Norteamérica. “Pero se ha quedado rezagada frente a fabricantes locales de coches eléctricos y conectados, favorecidos durante 15 años con subsidios estatales. Ahora arrastra un problema estructural difícil de revertir”, añade Canals. Actualmente, la inestabilidad geopolítica se considera la mayor amenaza a corto plazo para las empresas de todas las regiones del mundo —excepto en Estados Unidos, donde la principal preocupación es la economía—, de acuerdo con la encuesta global de asuntos corporativos Oxford-GlobeScan 2025.

## De preocupación a coste

Desde 2020, la inestabilidad geopolítica ha liderado consistentemente la agenda de riesgos, afirman los especialistas de Oxford-GlobeScan. En 2025, el 76% de los profesionales de asuntos corporativos —encargados de gestionar la reputación de una empresa y de manejar sus relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*)— afirmó que los riesgos geopolíticos están relacionados con los conflictos en Europa y Oriente Próximo, las crecientes tensiones entre Oriente y Occidente, y un renovado populismo, incluyendo el regreso de Donald Trump a la presidencia y los nuevos aranceles. La cifra muestra un aumento significativo desde el 47% de hace cinco años. “Esta ansiedad es particularmente alta en regiones y sectores muy dependientes del comercio y la regulación global”, destacan. El riesgo geopolítico es el coste que tienen que asumir las empresas después de años de globalización. “Cuando un país con peso estratégico cambia sus reglas de juego, el impacto es enorme. Rusia, por ejemplo, ha mostrado disposición a usar su poder militar de forma agresiva en Ucrania y más allá”, dice Canals. “Y lo que lo hace más peligroso es que los tres grandes actores (Estados Unidos, China y Rusia) están impulsando de manera unilateral políticas que alteran el comercio y la inversión internacional”.

Los riesgos geopolíticos están profundamente interconectados, lo que significa que un solo evento puede impactar a múltiples áreas de una empresa, según un informe de McKinsey. A los conflictos antes señalados se añaden el robo de datos y los ciberataques, a menudo orquestados por Estados, y que han aumentado drásticamente. Se prevé que el daño anual por estos ataques alcance los 10,5 billones de dólares para 2025, un aumento del 300% desde 2015, según la consultora. Aunque algunas empresas están reequilibrando sus activos tecnológicos, la mayoría no modela el impacto de estos riesgos hasta que ocurren. “Para entonces, suele ser demasiado tarde para mitigar el daño de forma eficaz”, asegura McKinsey. “Las empresas están enormemente desprevenidas”, afirma Colli. El profesor de la Universidad Bocconi explica que muchos líderes de las grandes corporaciones, personas de unos 60 años, se graduaron hace unas cuatro décadas, en el ocaso de la Guerra Fría, cuando la globalización prometía nuevas eficiencias y oportunidades. En aquella época todo parecía estar encaminado hacia una era de estabilidad, un espejismo que ha chocado con lo complejo del entorno actual.

## PUBLIRREPORTAJE



Dos empleadas de la compañía en la fábrica de Burgos. CEDIDA POR EL GRUPO

## El virtuoso efecto dominó del sector belleza sobre la economía nacional

En su 75º aniversario en España, L'Oréal Groupe publica un informe que sitúa a esta industria como motor socioeconómico y refrenda el liderazgo del propio grupo

TEXTO: E. S. G.

■ En 2024, la industria nacional de la belleza exportó por valor de 9.589 millones de euros; tuvo un impacto sobre la economía española de 19.000 millones (un 1,03% del PIB nacional); y generó más de 350.000 empleos (50.400 directos y 300.000 indirectos), que representan el 1,6% del total. Son los datos sobre los que *La esencialidad de la belleza*, informe de L'Oréal Groupe presentado en Madrid el pasado 18 de septiembre, apuntala su principal conclusión: el sector se consolida como motor económico y social del país; y es L'Oréal Groupe el que lidera lo que denomina "un efecto dominó de beneficios". Se refiere a que su actividad alcanza a innumerables empresas y territorios, creando empleos e ingresos que contribuyen a la prosperidad general. Según sus cálculos, por cada empleo directo genera 17 indirectos en su cadena de valor.

"Este informe es una invitación a redescubrir la belleza como una auténtica palanca de progreso y un lenguaje universal", declaraba Juan Alonso de Lomas, CEO de L'Oréal España y Portugal, durante la presentación. "Tras 75 años de presencia en España, por primera vez dimensionamos nuestro impacto real y positivo, no solo en la economía, también en el desarrollo tecnológico, la sostenibilidad y el bienestar de todas las personas; y renovamos nuestro compromiso de seguir siendo un socio estratégico tan importante para el crecimiento económico inclusivo y la innovación en España", concluía.

Siguiendo con los símiles, el grupo habla de su "efecto cascada más allá de la cosméti-

ca. "Apoyamos a sectores clave estratégicos como la peluquería, el comercio minorista, los servicios científicos y los técnicos", concreta. Al final, y según viene a decir, es toda la sociedad española la que sale beneficiada.

L'Oréal Groupe opera en España desde 1950 y, desde entonces, "ha mantenido su liderazgo en la industria española y europea de la belleza", informan fuentes del grupo. Actualmente emplea a más de 2.800 personas en todo el país, principalmente en su sede central (en Madrid) y en sus fábricas en Burgos y Alcalá de Henares, donde ha impulsado el desarrollo económico local. Sus actividades generan 7,4 mil millones de euros en ventas totales, vía cadena de valor. Cuenta con 31 marcas, distribuidas por todo el territorio, y en todas las categorías de la industria.

Apuesta por la innovación Madrid acoge uno de los siete centros de servicios compartidos BEST (Business Expertise Services & Technologies) que L'Oréal Groupe ha desplegado por el planeta. Este en concreto presta servicios a toda Europa, integrando, entre otras, las áreas de digital y data. Su equipo humano supera los 300 expertos (de 32 nacionalidades, por cierto), que "mediante la escalabilidad de tecnología, la innovación y la mejora continua en los procesos, maximiza la experiencia, eficiencia y excelencia operativa de L'Oréal, generando valor y crecimiento para el grupo", afirman desde la compañía. Promueve nuevas oportunidades profesionales dentro de la organización, e impulsa la atracción de talento, la diversidad y la internacionalización, enumeran sus bonda-



### L'Oréal For The Future

La estrategia de desarrollo sostenible L'Oréal For The Future, lanzada en 2020, ha logrado avances tales como que el 92% de los ingredientes de las fórmulas de sus marcas, y los materiales de embalaje de origen biológico, sean trazables, y procedan de fuentes sostenibles; o que el 97% de sus instalaciones utilicen energía 100% renovable.

Desde 2015, su fábrica de Burgos opera con energía 100% renovable; fue además la primera factoría del grupo en obtener la certificación Waterloop, en 2017, al implementar un sistema que garantiza que toda el agua utilizada en sus procesos industriales es purificada y reciclada en un sistema de circuito cerrado. La apuesta ha permitido reducir el consumo total de agua en más de 46.000 metros cúbicos al año.

El grupo impulsa el desarrollo local. Solo su fábrica de Burgos produce más de un millón de unidades diarias, que se exportan a más de 50 países

En España da trabajo a más de 2.800 personas. Crea 17 empleos por cada empleo directo, lo que supone más de 50.000 a través de su cadena de valor

des. *La esencialidad de la belleza* refrenda el liderazgo mundial de L'Oréal Groupe en inversión en innovación, con más de 1.300 millones de euros destinados a I+D en 2024 —más del 3% de las ventas totales del grupo—. Semejante apuesta se traduce en un equipo de más de 4.000 investigadores y 8.000 expertos en inteligencia artificial (IA), el desarrollo de más de 3.600 fórmulas lanzadas al mercado, y más de 600 patentes y más de 50 áreas de conocimiento.

### Sostenibilidad

L'Oréal Groupe destaca que otra de sus apuestas es la promoción de la belleza sostenible. Y aquí utiliza "sostenible" en el más amplio sentido de la palabra. Lo que quiere decir sostenibilidad medioambiental, social y económica; también bienestar de las personas y los animales. "Refleja un compromiso integral con nuestra entorno y la sociedad", resume. A modo de ejemplo, el grupo eliminó los test de todos sus productos en animales en 1989, 14 años antes de que la regulación de la Unión Europea (UE) al respecto entrara en vigor. Mientras que su programa Embellece tu futuro ha ofrecido formaciones a más de 600 personas en riesgo de exclusión social, como asesoras de belleza; también ha creado en Madrid el primer salón de peluquería que atenderá a cerca de 1.000 personas en situación de vulnerabilidad en 2025.

Desde 2020, L'Oréal Groupe lleva invertido más de un millón de euros en causas sociales, "con iniciativas que han beneficiado a más de 60.000 personas", desvela. Su programa L'Oréal for Youth creó 600 oportunidades laborales para menores de 30 años en 2024. L'Oréal-Unesco for Women In Science lleva premiadas a 92 investigadoras españolas, y entregado 1,4 millones de euros en subvenciones durante sus 25 años de andadura en España.

La presentación del informe congregó a ejecutivos de L'Oréal Groupe España y Portugal —Miguel Giménez de Castro, director de Corporate Affairs & Engagement; Javier López Zafra, secretario del Consejo y director legal y de Relaciones Institucionales—; autoridades como Teresa Parejo, directora general de Estrategia Industrial y de la pyme; líderes del sector como Val Díez, directora general de Stanpa (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética). Y referentes de la cultura como la historiadora, escritora y comunicadora Ángeles Caso. Acudían para constatar que la belleza se ha consolidado como una de las industrias más dinámicas del mundo: en 2024 aumentó un 4,5% y alcanzó un valor superior a 290.000 millones de euros; para 2030 se estima que llegará a los 380.000 millones, impulsada por la innovación científica y tecnológica. En España ha crecido un 24,1% desde 2019. También para saludar a L'Oréal Groupe como actor fundamental de este impulso socioeconómico.

# Adiós al usar y tirar: un nuevo modelo de consumo se abre paso



ANDREW BURR

**A la espera de la nueva regulación sobre la economía circular, cada más empresas y consumidores eligen reparar antes que reemplazar productos**

Nuria Díaz

**C**uántas veces hemos oído aquello de “cuesta más reparar la cafetera que comprar una nueva?”. Durante décadas, la cultura del usar y tirar ha marcado nuestra forma de consumir, dejando tras de sí montañas de residuos. Pero algo está cambiando: cada vez más empresas y consumidores apuestan por reparar en lugar de reemplazar, alargando así la vida de los productos y fomentando un modelo más circular y sostenible.

Taller de reparación textil, integrado en el programa Worn Wear de la firma estadounidense Patagonia.

Según el *Estudio de Sostenibilidad y Consumo 2025* de Cetelem, 8 de cada 10 españoles valoran que los productos incluyan índices de reparabilidad y durabilidad, y un 66% incluso pagaría más por esta información. Las compañías saben que sumarse a esta tendencia fideliza clientes, pero, aun así, muchas lo hacen con cautela: “Los costes de mantener un stock de repuestos o de extender la garantía de calidad les frena”, apunta una fuente del sector.

## Garantía de hierro

Patagonia es uno de los ejemplos más claros de cómo la reparación puede integrarse en la filosofía y el negocio de una empresa. Fundada en 1973, la marca estadounidense ha conseguido que su centro de Reno (Nevada) sea el mayor taller de ropa de Norteamérica, además de contar con más de 110 en todo el mundo. Solo en 2024 reparó más de 100.000 artículos, 30.000 de ellos en Europa. Bajo su “garantía irrompible”, animan a reparar convencidos de que esta tendencia se

## ● Contra la obsolescencia y los residuos

Hasta hace poco, la reparación de productos era solo una opción; pronto será una obligación. Según la Comisión Europea, desechar bienes aún útiles suponen 261 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> más en la atmósfera, consume 30 millones de toneladas de recursos y genera 35 millones de toneladas de residuos al año, además de que los consumidores pierden unos 12.000 millones de euros al reemplazar en lugar de reparar.

La UE está impulsando normas para que los productos sean más duraderos y fáciles de arreglar, como el Reglamento de Ecodiseño —que exige durabilidad, repuestos y facilidad de desmontaje, e incluye un índice de reparabilidad en la etiqueta energética— y la Directiva de Derecho a Reparar. Esta última directiva garantiza el acceso a piezas, manuales y servicios autorizados. España traspondrá estas obligaciones mediante la ley de consumo sostenible, ahora en tramitación y pendiente de aprobación en el Consejo de Ministros.

Por el momento, la OCU recuerda que “solo hay directorios parciales” para localizar reparadores autorizados. Por su parte, APPLIA España (Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Aparatos de Línea Blanca) ha propuesto una serie de medidas para fomentar la reparación: bonos al consumidor (como se hace en Austria, mediante fondos Next Generation); reducción del IVA en reparaciones (Portugal ha pasado del 23% al 6%); formación de técnicos especializados, y control de talleres irregulares sin acreditación, garantizando seguridad y calidad en el servicio.

impondrá. “Es estupendo ver que cada vez más marcas ofrecen estos servicios”, destacan desde la compañía. Los beneficios son claros: prolongar una prenda apenas nueve meses reduce en un 27% las emisiones de CO<sub>2</sub>, en un 33% el consumo de agua y en un 22% los residuos.

Decathlon, que tiene en España su segundo mercado por facturación con 178 tiendas, también fue pionera. Su

primer centro en Badalona, inaugurado en 1992, ya contaba con un taller. Hoy su red internacional supera los 1.700 en todo el mundo, 143 de ellos en nuestro país. Solo en 2024 reparó más de tres millones de artículos, 439.000 en España. La compañía insiste en que los talleres no son un gasto, sino la clave para desarrollar modelos de negocio circulares. Desde 2002 ha profesionalizado el servicio: arreglos rápidos en tienda, y los más complicados —caso del afilado de esquís— en talleres urbanos o servicios especializados en centros regionales, en León o Barcelona.

A veces, que las cosas duren es señal de identidad. Como explican desde Tous, “la joyería es lo contrario al modelo de usar y tirar: una joya la guardas, la conservas, la reparas y la heredas de generación en generación”. La tradición empezó en 1965, cuando Rosa Oriol, cofundadora, abrió en la trastienda de su tienda en Manresa un pequeño taller donde “re-

**Según la Comisión Europea, desechar bienes aún utilizables genera 261 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> cada año**

montaba” joyas. Hoy gestionan más de 700.000 servicios al año en 51 talleres de 25 países con 340 joyeros artesanos, y forman a jóvenes en la Tous School de Manresa, abierta en 2018 para preservar el oficio.

## Apuesta por lo local

Un ejemplo más reciente con gran acogida es Zara Pre-Owned, lanzado en 2022 en el Reino Unido y extendido en 2023 a 16 mercados europeos —incluido el español—, así como a Estados Unidos el pasado año. Permite vender o donar prendas, y también arreglos de cualquier prenda de Zara —desde botones y cremalleras hasta costuras— con precios entre 2 y 6,5 euros (en España). “Las reparaciones solicitadas a través de nuestras tiendas son realizadas por más de 100 talleres locales, que recogen las prendas dos veces por semana y las devuelven en un plazo medio de dos o tres días”, explican desde Inditex.

En el sector del pequeño electrodoméstico, Jata ha hecho de la durabilidad y el uso de materiales locales su señal de identidad. La empresa navarra garantiza repuestos durante 10 años y combina 13 servicios técnicos externos con un centro en Tudela, donde en 2024 gestionó 15.168 reparaciones —menos que otros años pese al aumento de ventas— gracias a procesos más ágiles. Además, fabrica en España productos clave como planchas de asar, barbacoas y paellers, y trabaja con proveedores locales para piezas esenciales. “Apostar por la producción local nos permite mantener un mayor control de calidad, impulsar el tejido industrial nacional y reforzar el valor de cercanía que caracteriza a nuestra marca”, explican.

Estos ejemplos demuestran que la reparación empieza a consolidarse como tendencia empresarial y cultural, y, aunque queda mucho camino por recorrer, el giro hacia un consumo más circular y sostenible no tiene vuelta atrás.

PUBLICIDAD

## Transformar el presente, construir el futuro

# El plan de Correos para todos y todas



Correos ha tejido, durante sus más de 300 años de historia, una estructura física, humana y organizativa cuya capilaridad le permite llegar a todos los hogares de la geografía española en un solo día. Esa característica convierte a Correos en un **instrumento estratégico del Estado** que es preciso preservar y fortalecer por su idoneidad para:

- Cumplir con su **obligación de Servicio Postal Universal de forma accesible a toda la ciudadanía.**
- Realizar de manera eficiente la **recogida y entrega de paquetería en zonas remotas y des pobladas** y favorecer el desarrollo del comercio, el crecimiento económico y la cohesión territorial.
- **Prestar otros bienes y servicios esenciales para no dejar a nadie atrás** (servicios financieros, trámites administrativos) contribuyendo a la retención de la población, vertebración y resiliencia económica del país.
- **Ser la red de último recurso** para proveer bienes y servicios ante una emergencia catastrófica o de seguridad nacional.



Para proteger y potenciar ese valor como activo crítico, Correos lanzó el Plan Estratégico 2024-2028 que transforma el papel de la empresa pública postal fortaleciendo su posición como prestador de servicios esenciales para la ciudadanía y mejorando su capacidad competitiva.

El Plan Estratégico 2024-2028 está diseñado para **recuperar, reposicionar y transformar la empresa**, asegurando su viabilidad económica y financiera. Se enfoca en cumplir con el Servicio Postal Universal, mejorar la eficiencia en la entrega de paquetería y ofrecer servicios esenciales para la ciudadanía, contribuyendo a la integración social y a la cohesión territorial.

El Plan Estratégico 2024-2028 de Correos tiene como objetivo **cambiar el modelo de negocio de la compañía** para situarla, en el corto plazo, en una senda sostenida de rentabilidad que garantice su estabilidad financiera. En definitiva, transformar el presente para garantizar el futuro.

Correos se proyecta al futuro como el operador postal y de paquetería líder en España, referente del sector logístico, cumpliendo con las obligaciones del Servicio Postal Universal y siendo el instrumento del Estado para prestar Servicios de Interés Económico General, con especial atención a los servicios de proximidad, inclusión

social e integración territorial, mediante soluciones digitales, innovadoras y sostenibles.

Todo ello apoyado en los valores que caracterizan a la compañía pública española: confianza, cercanía, innovación, sostenibilidad, compromiso y fehcencia. Y con el enorme potencial que aporta contar con la red de distribución con mayor capilaridad de España y la profesionalidad contrastada de una plantilla dedicada a facilitar la vida de las personas, estén donde estén, con servicios de proximidad y contacto humano.

### Un plan en marcha: SIEG y nuevos servicios

Desde la aprobación del Plan en julio de 2024, Correos ha dado pasos muy significativos en su desarrollo. El último hito viene marcado por la modificación de la Ley Postal recientemente aprobada en el Congreso, que amplía su condición de operador designado para la prestación del Servicio Postal Universal por cinco años más, hasta 2030.

Además, reconoce el valor estratégico para el país de la red de Correos, asignándole la prestación de **Servicios Económicos de Interés General**, que son aquellos servicios de interés público que no son proporcionados por el mercado sin la intervención estatal. Según el presidente de Correos, Pedro Saura, "Correos, que es un aliado de la Administración, busca acercar los servicios esenciales a toda la ciudadanía para que todos y todas los reciban en condiciones de igualdad"

La amplia presencia territorial de Correos, con cerca de **4.800 puntos físicos** de atención al público, entre oficinas y puntos de atención rural, y alrededor de **30.000 empleados de reparto, incluyendo cerca de 6.000 carteras y carteros rurales**, constituye una red estratégica para la prestación de servicios esenciales, como ser **ventanilla única de la administración y prestar servicios financieros básicos**, contribuyendo a la inclusión financiera, a paliar la brecha digital, al desarrollo económico y al bienestar general de la ciudadanía en toda España.

Ese valor de la red de Correos y los servicios que puede prestar cobran relevancia ante el progresivo envejecimiento de la población y las nuevas necesidades de la ciudadanía derivadas de la digitalización y el cambio climático. Por ello, la ley también establece el papel que debe desempeñar Correos ante **situaciones de emergencia**, con la obligación de poner a disposición del Estado todos sus medios personales y materiales para reforzar la resiliencia de España. Un ejemplo de esa capacidad de Correos para responder a una emergencia en el territorio quedó patente en la DANA, al poner toda su red al servicio del Estado para que los afectados pudieran solicitar las ayudas económicas tanto en sus oficinas como en sus propios domicilios a través de los carteros y carteras.

Estos cambios legislativos son un avance clave que se suma a otras grandes acciones que se han ido desplegando desde la aprobación del Plan Estratégico, entre los que destaca la **comercialización de seguros de AXA**, para lo que empresa pública ha sido registrada en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) como agente exclusivo de la aseguradora. Para Saura, "este es un importante hito del nuevo Plan Estratégico 2024-2028 que reconoce el potencial que ofrece la capilaridad de la red de oficinas y de distribución de Correos para llevar servicios esenciales a la ciudadanía en todo el territorio español".

Otras de las medidas del Plan Estratégico puestas ya en marcha son las políticas destinadas a incrementar el comercio transfronterizo, los planes de mejora de la eficiencia operativa y los acuerdos firmados con los sindicatos para adaptar la plantilla a las nuevas iniciativas que propone el Plan ante el declive de la actividad postal.



EROSKI

## Del capricho a lo sano, así están cambiando los hábitos de compra

**Ante la creciente demanda en España de artículos etiquetados como saludables, las marcas reinventan su catálogo mediante la innovación**

Jaime Rodríguez Parrondo  
Carlos Pérez Rivero

**E**l 72% de los consumidores europeos busca activamente productos que contribuyan a su bienestar físico y mental”, explica Cristina Pérez, experta en Innovación y Commerce de Kantar, en referencia a las cifras recogidas en el estudio *Global Monitor 2025* elaborado por esta firma. En España, esta tendencia también ha registrado un crecimiento del 18% en la compra de productos etiquetados como saludables entre 2023 y 2024. En este sentido, el informe Who Cares, Who Does? señala que el 64% de los hogares españoles prioriza firmas con valores sostenibles y saludables.

En opinión de Pérez, la consecuencia para las empresas es clara: “La demanda exige transparencia, trazabilidad y beneficios funcionales”, una presión que —indica— está reconfigurando la propuestas de valor en todos los sectores. Así, pone como ejemplos el incremento del 22% de las gamas de productos de origen vegetal en el sector de alimentación, así como las fórmulas naturales de cosmética, que

han duplicado su penetración entre los consumidores más jóvenes.

Las marcas que mejor resisten la prueba son, según Pérez, aquellas que “están moviéndose desde el producto hacia la experiencia y el propósito”. Desde Kantar identifican cuatro palancas imprescindibles para dicha traslación: la innovación orientada al bienestar, un propósito de marca coherente, la personalización fundamentada en datos y una sostenibilidad tangible.

Beatriz Santos, directora comercial de Grupo Eroski, explica cómo la compañía ha traducido esa emergencia del consumidor orientado al bienestar en una estrategia de mercado, reforzando su propuesta “siempre ligada a nuestros tres ejes: precio competitivo, calidad y cercanía”. En la práctica, la cadena de supermercados contabiliza más de 1.700 referencias de marca propia con etiquetado NutriScore, 248 productos sin gluten y un servicio nutricional *online* (Ekilibria), que ya ha atendido a más de 31.000 usuarios.

En palabras de Santos, la respuesta de esta compañía de la Corporación Mondragón articula dos tendencias que coinciden con lo señalado por Cristina Pérez, de Kantar: transparencia y conveniencia. En este sentido, Santos menciona un giro hacia los productos de cuarta gama y las categorías de platos listos para consumir, defendiendo que “una buena alimentación no debe ser un lujo”.

**La consecuencia para las empresas es clara: exige transparencia, trazabilidad y beneficios funcionales**

No obstante, la directiva de Eroski aclara que “cualquier iniciativa tiene que cumplir un estándar real de impacto”, para lo que la cadena establece 10 compromisos relativos a la salud y la sostenibilidad, así como auditorías sobre el terreno. Algo que en la práctica implica diversos aspectos —desde un etiquetado claro hasta servicios digitales— sin renunciar a mantener el precio como factor inclusivo.

### Apoyarse en la ciencia

Por su parte, Danone traslada al terreno industrial la misma convergencia del consumidor hacia la salud, pero lo hace, según su vicepresidenta de Marketing, Soledad Camacho, apoyándose en producto, ciencia y formatos pensados para el día a día. “La salud se vuelve intrínseca en los hábitos de las personas; en concreto, vemos que el interés por la salud digestiva y la microbiota está disparándose”, señala.

La respuesta de la marca combina tres áreas: reformulación, innovación y alianzas científicas. “El 90% de nuestro portafolio en España ya está compuesto por productos saludables de consumo diario”, afirma Camacho. Este desarrollo se apoya en una inversión anual en I+D+i que ronda los 12 millones de euros, así como en un ecosistema de más de 1.700 científicos.

En este sentido, esta empresa de productos lácteos refuerza la credibilidad de su apuesta por la salud con más de 180 estudios y colaboraciones con sociedades científicas y universidades; una estrategia diseñada para no caer en el *healthwashing* y ofrecer una ventaja diferencial tangible.

Los estudios de PwC detectan además nuevas ventanas de demanda,

### ● Alimentación ambivalente

Para Gerard Costa, profesor del departamento de Marketing de Esade, el foco de los nuevos hábitos de consumo está en la tensión social que queda fuera del relato triunfalista, explicando que la compra no es solo una cuestión de salud, sino una suma de ocasiones y contradicciones. “La alimentación en España es ambivalente y contradictoria, muy basada en la ocasión”, señala, y eso obliga a las marcas a aceptar que el consumidor alterna entre lo funcional y lo hedonista.

Además, Costa recuerda que, pese a la mayor concienciación, solo un 30% de los consumidores mantiene en realidad estos hábitos de forma sostenida en el tiempo. Esto sin contar con que el 24% de los hogares con niños no puede siquiera permitirse ir de vacaciones. Esta realidad económica es la que fija los límites: “La indulgencia viable será la que respete precio y contexto local, no la aspiracional universal”, añade.

Por el lado de las empresas, destaca el riesgo de aquellos productos que parecen sanos pero no lo son. Su conclusión es que, frente a esta tendencia, las empresas deben diseñar una oferta de “indulgencia controlada”, diseñando narrativas de proximidad y portafolios coherentes —no solo campañas— que resistan la prueba del día a día.

destacando, por un lado, el mercado de los suplementos, en el que han detectado que el 41% de los consumidores prevé comprar más vitaminas y complementos, llegando hasta el 51% en el caso de la generación Z. Hasta tal punto que un 5% ya emplea fármacos para la pérdida de peso, y cerca del 40% de los que no los toman se muestra dispuesto a probarlos.

Por otro lado, Roberto Fernández, socio responsable de *Retail* y Consumo de la firma, apunta a un mayor respaldo de la tecnología: “El 70% de los consumidores usa al menos una *app* o *wearable* de salud, con una media de tres herramientas” por individuo. En su opinión, esto obliga a las marcas a adaptar sus canales y formatos, surgiendo nuevas vías —“como el *delivery* o suscripciones a *meal-kits*” (paquetes que incluyen los ingredientes preparados y una receta para cocinar un plato en casa)— que reconfiguran la relación con el consumidor.

En la práctica, implica invertir en trazabilidad, así como en una comunicación que refuerce la transparencia y modelos de acceso que atenúen la tensión precio-salud, algo que Fernández señala como el principal freno por el que muchas familias no se han sumado al carro de lo saludable.

Imagen de un supermercado de la cadena Eroski, en la Comunidad Foral de Navarra.

## PUBLIRREPORTAJE

# La mutua que cuida a los que nos cuidan

A los 60 años de trayectoria, A.M.A. Grupo refuerza su liderazgo. Innovación digital, compromiso social y sostenibilidad marcan la hoja de ruta de una entidad que vela por la especialización y la cercanía



La doctora Ana Pastor preside A.M.A. Grupo desde 2024. Abajo, la sede en Madrid. FOTOS: A.M.A. GRUPO

En un sector en el que la estabilidad, la especialización y la cercanía son más valiosas que nunca, A.M.A. Grupo celebra sus seis décadas de trayectoria consolidada como la mutua de referencia para los profesionales sanitarios. Fundada en 1965, la entidad ha crecido de la mano de médicos, farmacéuticos, odontólogos, enfermeros, veterinarios y hasta 21 profesiones del ámbito sanitario, ofreciendo seguros diseñados específicamente para sus necesidades y las de sus familias.

Hoy, con más de 563.000 profesionales asegurados y convenios con más de 300 consejos, colegios y colectivos, A.M.A. Grupo representa un modelo sólido que combina con soltura arraigo y progreso, con un firme compromiso de servicio y una clara proyección hacia el futuro.

El ejercicio 2024 marcó un hito en la historia de la entidad. A.M.A. Grupo alcanzó un beneficio de 23,93 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 49,2% respecto al año anterior. Una cifra que co-

bra aún mayor relevancia en un contexto internacional de incertidumbre, donde la mutua ha demostrado una capacidad de gestión y una fortaleza financiera a prueba de zancadillas.

La ratio de solvencia del 344% confirma la estabilidad de la compañía. Como la cartera de productos, que experimentó un aumento del 4,2%. Destaca especialmente el dinamismo de los seguros de responsabilidad civil profesional, que crecieron un 8,8% y consolidaron la protección a más de medio millón de profesionales sanitarios.

Estos resultados no solo refuerzan la posición de A.M.A. Grupo en el mercado. También evidencian la confianza depositada en

**En el ejercicio 2024, el grupo alcanzó un beneficio de 23,93 millones de euros, un 49,2% más que el año anterior**

él por sus mutualistas y la eficacia de un modelo basado en la reinversión constante en servicios de valor añadido.

La vocación de servicio de A.M.A. Grupo traspasa fronteras. En Ecuador, su filial celebró recientemente su décimo aniversario con un crecimiento del 19,3% en facturación y más de 8.700 asegurados. Este éxito consolida a la entidad como referente en el mercado asegurador sanitario latinoamericano, donde planea seguir ampliando su presencia.

## Compromiso social y digitalización

Paralelamente, la Fundación A.M.A. desempeña un papel fundamental en el compromiso social del grupo. A través de becas, programas de formación, proyectos solidarios y apoyo al colectivo sanitario, la fundación impulsa el desarrollo científico, educativo y cultural, reforzando así la cercanía de la mutua con las personas.

El futuro del sector asegurador pasa por la innovación, la agilidad y la personalización, y A.M.A. Grupo ya ha tomado la delantera. Con el lanzamiento de su primer seguro 100% online -una póliza de viajes- la entidad ha marcado un antes y un después en su estrategia digital. A este hito se suman productos como el seguro modular de automóvil, el seguro de mascotas, la calculadora para el seguro de hogar y la oficina virtual, pensada para ofrecer un servicio más ágil y accesible a los mutualistas.

Estas iniciativas se enmarcan en un plan estratégico que incorpora criterios de sostenibilidad y tecnología de vanguardia para transformar la experiencia del asegurado, siempre manteniendo el trato cercano y humano que caracteriza a la mutua desde sus orígenes.

## Un socio de confianza

Con 60 años de historia, A.M.A. Grupo ha demostrado que es posible combinar tradición y tendencia, cercanía e innovación, estabilidad y visión de futuro. En un entorno sanitario en constante cambio y permeable

## “Acompañar al profesional”

El año 2024 se inició de una nueva etapa con la presidencia de la doctora Ana Pastor. Con una amplia experiencia en el ámbito sanitario e institucional, su incorporación ha aportado una visión estratégica orientada al futuro.

Bajo su gestión, la mutua reafirma los valores que la han convertido en referente: asesoramiento cercano y personalizado, excelencia en el servicio y defensa de los profesionales sanitarios en todas las etapas de su vida. “Nuestro compromiso es acompañar al profesional sanitario en cada momento, entendiendo sus necesidades y ofreciendo soluciones adaptadas a su realidad”, ha señalado la presidenta.

a tecnologías como la inteligencia artificial y la realidad virtual, la mutua se erige como un socio de confianza que acompaña a los profesionales en cada etapa de su vida, garantizando su seguridad y respaldando su labor esencial para la sociedad.

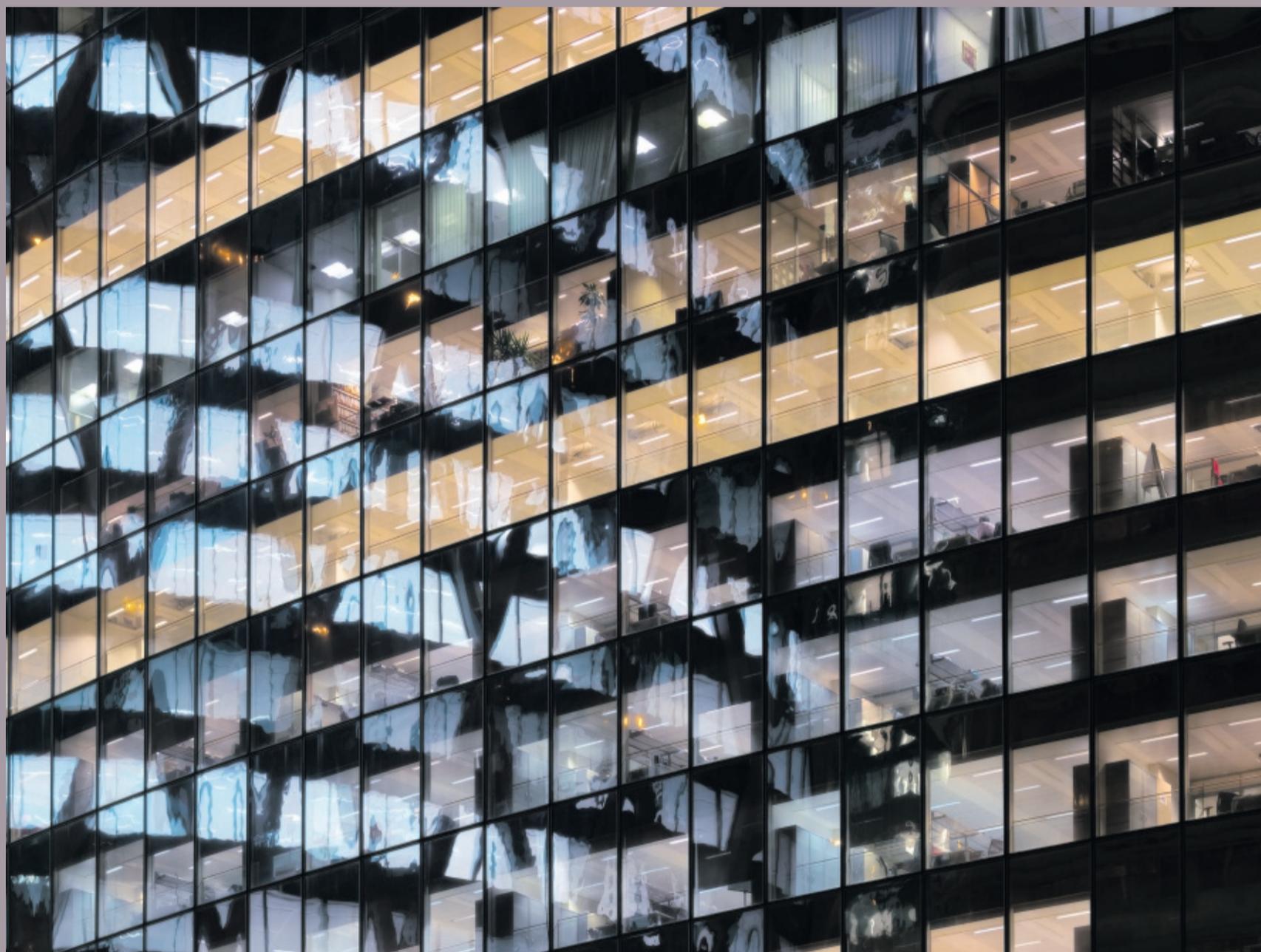
Los resultados financieros, el liderazgo renovado de Ana Pastor, la expansión internacional y el impulso a la innovación son pruebas tangibles de una entidad que no solo mira al pasado con orgullo, sino que se proyecta con ambición hacia el futuro.

A.M.A. Grupo sigue creciendo junto a los profesionales sanitarios, mientras refuerza su compromiso de ser mucho más que una aseguradora: un aliado estratégico que entiende, protege y respalda a quienes dedican su vida al cuidado de los demás.

**Fundado en 1965, A.M.A. Grupo protege hoy a 563.000 profesionales de 21 oficios relacionados con el ámbito sanitario**



# NEGOCIOS



## ¿Qué se cuenta en los mercados?

Los análisis del mercado y la actualidad  
que afecta a las empresas en un  
suplemento de economía.



**EL PAÍS**