

**SECTOR**

nº 306 Febrero 2025 / 6 euros

# EJECUTIVO

Desde 1997

REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS



**Cámara de Comercio de Navarra:**  
En defensa de todas las empresas navarras



**Bodega Win:**  
Pionera en la producción de vino sin alcohol



**Fide:**  
Excelencia en el análisis de temas actuales



**Osmar Polo, CEO de T-Systems Iberia**

**Expertos en digitalización**



# ¿HOLA?



Ven al Santander  
y disfrútalo por:

0

€/mes<sup>1</sup>

Renting a 36 meses  
Cumpliendo condiciones

 iPhone 16

1. Renting ofrecido por Banco Santander. Renta mensual del iPhone 16 128 GB Sin Seguro 24,99€/mes. Se recibirá una bonificación de 24,99€ netos mensuales (tras aplicar la retención según normativa fiscal vigente, actualmente el 19%) por la contratación de un renting tecnológico a 36 meses para personas físicas que domicilien por primera vez su nómina o pensión superior a 1.200€ o cuota de autónomos o mutualidad y la mantengan junto con la domiciliación de dos recibos mensuales, un movimiento mensual de tarjeta de crédito o saldo en cuenta igual o superior a 1.000€ todos los días del mes y Bizum activo en Banco Santander. Es necesario cumplir todas las condiciones de la promoción y adherirse a la campaña mediante el formulario a disposición de los clientes. Promoción válida hasta el 15/02/2025. Operación de renting y de tarjeta de crédito sujetas a previa aprobación por parte del banco. Consulta las bases de la promoción en [www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es). Al terminar tu contrato de renting puedes quedarte el iPhone 16 128 GB comprándolo por un valor de: 287,98€ (IVA incluido), devolverlo o contratar uno nuevo para estar siempre actualizado.



Cada día miles de personas  
buscan asistencia jurídica en  
internet y en los medios de  
comunicación

# Haga que su bufete sea la primera opción

Agencia especializada en  
Comunicación Jurídica

☎ +911256611

🖱 [comunicacionjuridica.com](http://comunicacionjuridica.com)

✉ [info@comunicacionjuridica.com](mailto:info@comunicacionjuridica.com)



comunicación  
jurídica

## ONCE28



16

Patricia Arozamena, su fundadora y CEO, comenta: “Además de la calidad y el diseño de nuestras prendas, creo que hay otros aspectos que nos hacen ser una marca atractiva para nuestras clientas. Algo que nos supone un gran esfuerzo, pero que encontramos muy beneficioso, es que intentamos mantener unos precios muy competitivos en comparación con otras marcas que ofrecen una calidad y diseños similares dentro de nuestro sector”.

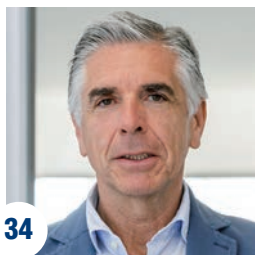
## Riba Vidal Abogados

Un despacho multidisciplinar que desde sus inicios está especializado en asesoramiento de empresas y directivos. En lo que al departamento laboral se refiere, básicamente asesoran empresas, pero siempre en coordinación con el resto de departamentos del despacho. Por este motivo, es básico que todos sus abogados tengan un profundo conocimiento del mundo de la empresa. Y así lo explica en esta entrevista Juan Carlos Angulo Valdearenas, abogado.



26

## Velilla Group



34

Expertos en vestuario técnico desde 1949, tienen como pilar fundamental brindar el mejor servicio a sus clientes gracias a su red comercial y su atención a ellos, por la capacidad de adaptarse a sus necesidades, poder trabajar tanto con pequeños y grandes volúmenes, además de contar con una amplia gama de colores y tallas, junto con un asesoramiento personalizado en técnicas de marcaje. Según Enrique Fernández Allen, director general, disponen de un centro logístico de vanguardia en Albacete.

## Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos

Juega un papel fundamental en el suministro de agua potable al área metropolitana de València. Su presidente es Carlos Mundina Gómez. El compromiso de la EMSHI siempre ha sido garantizar el suministro de agua potable en alta a más de 1,6 millones de personas del área metropolitana. Su principal objetivo es optimizar la gestión del agua, reforzar las infraestructuras existentes y garantizar un servicio eficiente y sostenible, con el foco puesto en el interés general de todos los municipios miembros.



42

**Editor-director:** Juan Comas

**Redacción:** Felipe Alonso, Alberto García, Arturo Díaz, Sergio Checa, Paloma Serrano, Diego Roves, Carmen Peñalver, Manuel de los Santos, Enrique Caldach

**Colaboradores:** Juan López Alegre *Corresponsal en Cataluña*

**Delegados:** Juan Ignacio Soria, Ramón Lara

**Fotografía:** Nina Prodanova, Lalin Press, Julia Robles

**Publicidad:** Sector Ejecutivo. Telf.: 91 539 28 50

**Consejo editorial:** Rodrigo G. Dopico, *Consultor Estratégico*; María Helena de Felipe, *vicepresidenta de CEPYME*; Ángel Fernández, *Business Advisor*; Pilar Ferrer, *Consultora de Public Affairs*; Clemente González Soler, *presidente de Grupo Alibérico*; Juan E. Iranzo, *Economista*; Herbert Lampka, *Corporate Communications Advisor*; F. Javier Saguar Quer, *Abogado*.

Depósito Legal: M -11978 - 1997

ISSN: 1137 - 5949

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin autorización escrita del editor.

Carta, por Raúl Fernández Jiménez  
**Adictos a la mediocridad...  
¿Hay retorno?**

5

## EMPRESAS

T-Systems Iberia	6
Cámara de Comercio de Navarra	10
Bodega Win	20
Santander/SpainCap	29
Fide	30
CaixaBank/Fundación “la Caixa”	33
Auren Consultoría	38
Moeve/UNESPA	41
Universidad Pentecost	46
Naturgy/Cellnex/Kutxabank	49
Fundación “la Caixa”	50
ROIK	52
NSpacio	56
Spain Investors Day	60
Gastronomía	62
Libros	64

## TRIBUNAS

La seguridad integral en el entorno empresarial: un pilar imprescindible para el presente y el futuro, por Hilario Alfaro	14
El impacto positivo de las Due Diligence Reputacionales en las empresas, por Alejandro Jiménez	24
Las Buenas Marcas y las Marcas Buenas, por Emilio Llopis	37
Aprendiendo de los mejores, por Ramón Lara	58
La desorganización es la pérdida de una persona ocupada, por José Miguel Sánchez	66

# Adictos a la mediocridad... ¿Hay retorno?

Raúl Fernández Jiménez. Jurista



Si alguien me preguntara qué me inquieta más del hombre contemporáneo respondería que su incapacidad para prestar atención a lo importante, para escuchar con interés a las personas que ama o para discernir lo que le provoca verdadero disfrute, puesto que estas dimensiones esenciales de la vida humana son devoradas de manera implacable por el frenesí de las Redes Sociales y de Internet.

El “Like” y el “Scroll” han fagocitado sin piedad la concepción primigenia de las tecnologías de la comunicación y de la información como instrumentos de desarrollo a todos los niveles: científico, humanístico, económico, espiritual y social. Vivimos con la mente y el alma tan sumergidas en pantallas que, desde que suena el despertador (de nuestro *smartphone*, sin duda) nos zambullimos en una marea exasperante de *push ups*, brincamos de aplicación en aplicación y consentimos con inquietante pasividad el robo de nuestro preciado tiempo, deslizando un dedo automático en la búsqueda de “algo” que atraiga nuestra ávida atención para marchitarse unos pocos segundos después. Salimos a trabajar con la mente embotada de tanta notificación y, pese a ello, no paramos de hacer lo mismo en el metro, caminando por la calle, tomando el café, mientras estudiamos, trabajamos o quedamos con los amigos... hagamos lo que hagamos la compulsión de pegar las fosas nasales a la pantalla se nos ha entrañado con la garra de las adicciones más severas.

Cualquier persona medianamente informada conoce el efecto que las redes sociales provocan en nuestro cerebro. La dopamina es un neurotransmisor generado por nuestras neuronas y que desempeña un papel decisivo en nuestra apreciación del sentido de la recompensa. Cuando recibimos una notificación o hacemos *scroll* en las redes sociales, nuestro cerebro la libera de forma automática generando placer y bienestar. Esas sensaciones incentivan la consecución de nuevas interacciones, creando así un círculo vicioso de gratificación instantánea, que alimenta exponencialmente nuestra adicción.

Las consecuencias de esta enfermedad del *scroll* o *scrolling* (en efecto, categorizada ya como tal) son sobradamente conocidas, probablemente porque en mayor o menor medida nos hemos visto afectados por alguno de sus efectos: cansancio permanente, déficit de atención y cuadros de ansiedad y depresión en los casos más severos. Pero más allá de estas consideraciones, que afectan a nuestra salud mental, quisiera destacar otra, tan perniciosa y corrosiva como las ya mencionadas y es que nos ha convertido en adictos a la mediocridad. No nos hemos conformado con dilapidar nuestro preciado tiempo en una actividad insustancial, sino que nos estamos precipitando por el abismo de la vulgaridad. Los avances tecnológicos son un logro incuestionable de la humanidad, pero no siempre nos ayudan a crecer si su uso no es el adecuado. En este caso concreto, nos estamos dejando arrastrar por una corriente de involucionismo, porque su uso indiscriminado nos vuelve dependientes, poco eficaces, lamentablemente perezosos y, sobre todo, trágicamente pueriles.

Deambulamos por las redes sociales como lisiados intelectuales, porque prestamos atención a elementos absurdos. Sí amigo, nuestra alma está enferma de vulgaridad. Lo desgraciado del tema es que esta afección no destaca por tener unos síntomas muy evidentes y que, a mayores, nuestro tránsito por la pantalla nos narcotiza convirtiendo en soportable la cochiguera de vulgaridad donde habitamos, sin darnos cuenta de que vamos perdiendo la ilusión, la capacidad para la sorpresa, las ganas de crear algo grandioso o el deseo de mejorar nuestro mundo.

Estamos ebrios de distracciones chabacanas, anestesiados por la novedad vacua e infantil de las redes, en definitiva, nos hemos convertido en esclavos de la mediocridad más vanilocuente... y lo más funesto es que a pesar de que somos plenamente conscientes de lo insulsa y vacía que es esta vida cautiva, seguimos precipitándonos por ese precipicio gris e insípido, que no nos hace ni más felices, ni más inteligentes ni, mucho menos, mejores personas.

Decía Goethe que nadie es tan esclavo como el que se cree libre sin serlo. Quizá es ahí donde reside el meollo de todo, en algo tan paradójicamente sencillo y, a su vez, complejo, como existir en el periodo histórico en el que se han realizado las más trascendentales conquistas en el ámbito de las libertades para, simultáneamente, forjar el eslabón más pesado de la esclavitud humana, esta suerte de aniquilación de la voluntad que somete sutilmente a las personas a través de una pantallita. Invento tecnológico que se ha tornado irresistible a nuestro interés y cuya seducción es aparentemente invencible para nuestra voluntad. No puedo dejar de pensar que es ridículamente triste contemplar esta nueva forma de servidumbre humana, como si se tratase de una pandemia irrefrenable de abulia y desinterés patológico, que perpetúa la alienación del ser humano, su hastío y su vacío espiritual.

Concluyo esta reflexión apoyándome en una sentencia del gran C.K. Chesterton: “la mediocridad, posiblemente, consiste en estar delante de la grandeza y no darse cuenta”. Si alzáramos los ojos de la pantalla, al menos por un instante, podríamos volver a escuchar la voz de nuestro hijo y su sonido sería hasta musical en nuestro corazón. Podríamos navegar por las páginas de ese libro apasionante que dejamos abandonado en la estantería. Trabajaríamos con los cinco sentidos volcados en nuestro proyecto, descubriendo de nuevo la verdad, la belleza y la bondad de nuestro mundo. Ojalá nos dejáramos inspirar de nuevo por la grandeza espiritual de los que proyectaron catedrales y universidades, de los que cruzaron los mares buscando un nuevo mundo o surcaron los cielos para pisar la luna, recobrando la consciencia del asombroso milagro del “ser humano”. O también, por si alguien lo desea, siempre queda la opción de hacer *scroll* hasta la náusea y hasta que se apague la luz de nuestra vida, que por lo demás no podrá ser más que dramáticamente esclava y tediosamente *mediocre*.

# Expertos en digitalización

Osmar Polo, CEO de T-Systems Iberia

Juan Comas

*T-Systems es la división de servicios de digitalización del Grupo Deutsche Telekom, que está presente en más de 20 países, cuenta con alrededor de 28.000 empleados y ha alcanzado unos ingresos en torno a los 4.000 millones de euros en 2023. Crea soluciones adaptadas a cada empresa para que incremente su valor, productividad y competitividad, mientras habilita una digitalización eficaz y acelera su migración al “cloud”.*

**Hablemos de digitalización. Pónganos en contexto lo que ésta significa para las empresas y cómo puede la tecnología ahorrar costes a las empresas.**

La digitalización es sinónimo de eficiencia y competitividad. No hablamos solo del proceso de modernización tecnológica, sino también de los cambios que la incorporación de determinadas tecnologías como el Cloud o la IA introduce en la cultura y los procesos de la empresa. La transformación digital es un proceso constante, y a medida que crece el grado de digitalización de una organización la cultura evoluciona, los empleados desarrollan nuevas capacidades de trabajo y se abren nuevas posibilidades de generación de negocio y de incremento de competitividad.

La digitalización es por tanto una pieza clave de la estrategia de negocio y un motor para innovar, generar valor y garantizar la sostenibilidad de cualquier empresa.

**¿Cómo valora el estado actual de la digitalización en España, tanto en el sector público como en el privado?**

En España hemos realizado importantes avances en los últimos años. De hecho, el Informe sobre el estado de la Década Digital 2024 de la UE destaca el avance en el uso de inteligencia artificial por parte de las empresas en España (9,2% frente al 8,0% europeo), donde el crecimiento anual del país (9,3%) es cuatro veces superior al de la UE (2,6%).

Estos datos son indicativos de que estamos haciendo las cosas bien y de que debemos seguir en esta línea, impulsando inversiones económicas que fomenten la innovación, promoviendo un cambio cultural que desarrolle la creatividad y educando a los futuros profesionales





para crear el talento que nos permita seguir incrementando estos niveles de digitalización.

**En su opinión, ¿qué sectores en España están liderando la innovación tecnológica y cuáles presentan mayores desafíos para adaptarse a las nuevas tendencias digitales?**

En los últimos años hemos visto un gran impulso de digitalización en todos los sectores en general. Es cierto que hay algunas industrias como la logística o de la construcción, o sectores como el transporte público y el agrícola que históricamente han sido más lentos en su adopción tecnológica y han seguido funcionando con sistemas heredados y procesos manuales, lo que genera ineficiencias en la operación y en la toma de decisiones.

Pero podemos decir que actualmente todos los sectores e industrias están haciendo grandes esfuerzos por digitalizarse y adoptar tecnologías emergentes como la IA para mejorar la

eficiencia. Desde las administraciones se están haciendo también muchos esfuerzos por acelerar esta digitalización en las industrias que aún están rezagadas.

**Parece que la Administración pública va muy por detrás. ¿A qué factores cree que se debe?**

Si bien es cierto que cuanto más pequeño es el municipio, más complicada es la adopción de tecnologías; en general, podemos decir que la Administración pública española avanza a buen ritmo en su digitalización en todos los niveles, desde la nacional a la regional y local.

Desde la pandemia hasta ahora, se ha vivido un *boom* digital en la Administración, que ha visto que para dar continuidad a sus servicios al ciudadano y garantizar la mejor gestión de los recursos, sobre todo en momentos de crisis, la tecnología es un aliado muy importante. En los últimos años se han realizado importantes inversiones y se han puesto en marcha proyectos muy interesantes para ayudar a la digitalización de los servicios al ciudadano y a las empresas.

La adopción de la IA también avanza a buen ritmo, aunque aún es un tanto incipiente y se dirige principalmente a la optimización de la gestión de los recursos públicos a través de la analítica predictiva en el ámbito de las *smart cities*; o la creación de *chatbots* para mejorar y agilizar la relación con el ciudadano.

**Bajo su liderazgo, T-Systems ha logrado un crecimiento constante y la creación de nuevos puestos de trabajo. ¿Qué hitos destacaría en este proceso de transformación y expansión?**

En los últimos años hemos consolidado nuestra posición en el mercado ibérico con crecimientos de negocio a doble dígito año a

año, que hemos acompañado además con el incremento del equipo que trabajan en la compañía y de fuertes inversiones para reforzar nuestra infraestructura tecnológica.

Todo esto nos ha permitido consolidar el crecimiento de nuestros Centros de Valor en Granada y Reus, desde donde damos servicio a clientes de T-Systems en todo el mundo; o poner en marcha la región de *cloud* privado para el sur de Europa en Barcelona, que junto a la plataforma FCI convierte a España en un nodo fundamental de los servicios Cloud y de Ciberseguridad de T-Systems en el mundo.

**Del *cloud* a los espacios de datos, ¿qué tecnologías disruptivas considera que serán clave en los próximos años para impulsar la competitividad de las empresas? ¿Podría profundizar un poco en el concepto “espacio de datos”?**

Para nosotros el *cloud* es la base tecnológica para cualquier proceso de digitalización porque permite desarrollar una infra-

estructura tecnológica sólida sobre la que desplegar todas las aplicaciones de la compañía, y posteriormente añadir capas de Inteligencia Artificial y otras tecnologías exponenciales para ayudar a mejorar la competitividad de las empresas.

La IA, por supuesto, ofrece grandes oportunidades para la optimización de las operaciones y servicios tanto de la esfera pública como del sector privado. En esta tecnología, lo fundamental ahora mismo es desarrollar casos de uso, mostrar a empresas y sectores cómo pueden aplicarla y qué beneficios aporta. Desde T-Systems estamos muy enfocados en ayudar precisamente al desarrollo de estos casos para que la integración de la IA aporte valor real a nuestros clientes.

Por su parte, los Espacios de Datos son entornos seguros en los que los datos se comparten entre empresas y organizaciones con un fin común, bajo unos parámetros concretos: siempre se ha de especificar qué datos se van a utilizar, para qué, cómo y durante cuánto tiempo. La creación de estos espacios permitirá a las empresas acceder a información valiosa de manera segura, democratizando la innovación y la toma de decisiones basadas en datos.

**El proyecto GAIA-X y los espacios de datos han tomado protagonismo en Europa. ¿Qué papel desempeña T-Systems en estas iniciativas y cómo cree que impactarán en la economía española?**

En T-Systems hemos estado muy involucrados en la fundación y desarrollo del proyecto GAIA-X como la infraestructura tecnológica que debe garantizar la soberanía de los datos de los ciudadanos de la UE. Es, además, una infraestructura que soporta e impulsa la creación de Espacios de Datos, que permitirá a las empresas acceder a información valiosa de manera segura, democratizando la innovación y la toma de decisiones basadas en datos.

**La IA y los espacios de datos están transformando sectores como la sanidad, la administración pública y el turismo. ¿Qué oportunidades específicas identifican en T-Systems para estas industrias?**

En áreas como la salud, los Espacios de Datos permiten la creación de ecosistemas interconectados entre hospitales y clínicas para compartir información de manera segura, o el sector turístico, donde los espacios de datos tienen un impac-

to transformador al permitir una planificación más inteligente y personalizada. Estos espacios también ofrecen a las administraciones una oportunidad para modernizar servicios y mejorar la transparencia.

Según PwC, la IA podría contribuir hasta en un 11 % al PIB de los países del sur de Europa para 2030, representando el tercer mayor impacto a nivel global, superado únicamente por China y Estados Unidos. Si esta proyección se materializa, las inversiones realizadas hoy serán fundamentales para moldear las capacidades empresariales del futuro. Por nuestra parte nos centramos en desarrollar pruebas de casos de uso para industrias como la agricultura, la sanidad, o en la administración pública. Por ejemplo, en el sector salud hemos desarrollado soluciones en los que aplicamos IA para optimizar la asignación de recursos y los flujos de trabajo clínicos de las UCI, lo que permite ahorrar costes y eficientar su funcionamiento.

**La ciberseguridad y la sostenibilidad son pilares estratégicos para T-Systems. ¿Qué enfoque diferencial ofrece la compañía en estos ámbitos para garantizar tanto la seguridad como la responsabilidad medioambiental?**

En T-Systems entendemos la ciberseguridad como un elemento transversal e integrado con todos nuestros servicios. Desarrollamos servicios de inteligencia de ciberseguridad y estrategias Zero Trust que se soportan sobre nuestra red de Centros de Operaciones de Ciberseguridad (SOC) cuyo nú-



cleo central es el Cyber Defense Center & CERT de Bonn, uno de los más grandes de Europa.

En términos de sostenibilidad, Deutsche Telekom es la primera empresa del Dow Jones Sustainability Index y T-Systems, como parte del grupo, tiene unos objetivos de sostenibilidad muy ambiciosos para ser totalmente neutros en emisiones de carbono en 2030.

**¿Cuáles son los retos que afronta el sector tecnológico en los próximos años? ¿Qué oportunidades se abren en el futuro del sector y qué tecnologías cree van a protagonizar su desarrollo?**

En los próximos años seguiremos enfrentándonos a retos relacionados con la ciberseguridad, regulatorios o de escasez de talento. La adopción estratégica y eficiente de IA será un factor clave para obtener ventajas competitivas significativas en el corto y medio plazo. También la computación cuántica empieza a aparecer en el horizonte, y, sobre todo, los equipos de seguridad están ya trabajando para prepararse a los cambios que traerá esta potente tecnología.

**¿Cómo se plantea 2025 para T-Systems?**

Nuestro objetivo será consolidar nuestro posicionamiento en digitalización, seguir impulsando el crecimiento de nuestros Centros de Valor y fortaleciendo nuestra infraestructura para ofrecer servicios innovadores y sostenibles a nuestros clientes.

**¿Qué aprendizajes considera fundamentales para dirigir una empresa tecnológica en un entorno tan globalizado, teniendo en cuenta su trayectoria?**

Para mí es crucial la importancia de mantener una visión estratégica centrada en la innovación continua. Es una necesidad estratégica que debe guiar todas las decisiones empresariales. Este enfoque requiere entender que el cambio no es una amenaza, sino una oportunidad para mejorar procesos, explorar nuevos modelos de negocio y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes. Las empresas deben adoptar una mentalidad abierta al riesgo calculado, invirtiendo en investigación y desarrollo para estar a la vanguardia de las transformaciones tecnológicas.

**Como presidente de la Cámara de Comercio Alemana para España, ¿cómo ve la evolución de las relaciones empresariales entre ambos países en términos de digitalización e innovación?**



Es de vital importancia crear un ecosistema que fomente la colaboración entre empresas de ambos países, facilitando el intercambio de conocimientos y la implementación de tecnologías avanzadas. Con esta estrategia podemos fortalecer las relaciones empresariales hispano-alemanas, promoviendo proyectos conjuntos en áreas como la Inteligencia Artificial, la industria 4.0 y la sostenibilidad.

Tengo una visión bastante positiva sobre las relaciones empresariales entre España y Alemania y, desde luego, tenemos muchos puntos estratégicos en común, como pueden ser el desarrollo de talento y cooperación empresarial, elementos esenciales para enfrentar los desafíos del mercado global y aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital ■

*Fotos: Fernando Pérez*



## “Navarra es una tierra atractiva para vivir y trabajar”

**Javier Taberna Jiménez,**  
presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Navarra

**Fernando Ramos**

*La Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Navarra, que acaba de cumplir 125 años, tiene como finalidad principal defender y representar los intereses generales de todas las empresas de Navarra, tanto sociedades como autónomos. Javier Taberna Jiménez es su presidente desde el año 1991.*

**Como presidente de la Cámara de Comercio de Navarra, ¿cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la Comunidad foral en términos de autonomía fiscal y cómo se podría mejorar el sistema actual?**

La Comunidad foral se encuentra entre las regiones de España que tienen la fiscalidad más elevada para empresas y contribuyentes.

La medida principal para impulsar Navarra es, sin duda, un modelo de política fiscal que promueva y favorezca la actividad económica, el empleo, atrayendo y fomentando las inversiones productivas, el ahorro, y el talento.

Navarra debe aprovechar al máximo su autonomía fiscal en beneficio de todos los navarros. Para ello hay que desarrollar

un sistema fiscal que sea eficiente, armonizando los tres principios básicos: la suficiencia recaudatoria, la equidad y la eficiencia en los objetivos propuestos como lo están haciendo otras regiones vecinas como el País Vasco.

**La Cámara ha defendido reiteradamente la importancia de mejorar las infraestructuras y comunicaciones de la región. ¿Qué medidas cree que son prioritarias para conectar mejor Navarra con el resto de España, y cómo podrían influir en la atracción de talento y la creación de empleo?**

Dada la posición geográfica de Navarra es imperioso apostar por la mejora de la conectividad de las empresas para que puedan acceder con más facilidad a sus mercados, proveedores o materias primas. Esto implica acelerar la finalización del

Tren de Alta Velocidad y sus infraestructuras correspondientes para conectar a Navarra con los grandes corredores europeos, mejorar la conectividad aérea de Navarra y enlazar de manera directa el aeropuerto de Pamplona con España y con el resto del mundo, renovar tramos de carretera dañados y finalizar las autovías que conectan con grandes capitales y centros de decisión empresarial.

Navarra es una tierra atractiva para vivir y trabajar. Encabeza los *rankings* en renta *per cápita*, calidad de vida, educación, etc., pero sin conexiones modernas, rápidas y eficientes con el resto de España y del mundo es prácticamente imposible atraer talento e inversión.

**¿Cuál es su valoración sobre el impacto que las comunidades energéticas pueden tener en Navarra y qué papel considera que la Cámara puede desempeñar en la promoción de estas iniciativas?**

La instalación de placas fotovoltaicas para el autoconsumo en los tejados de edificios cedidos por los ayuntamientos de las casi 65 localidades que conforman las comunidades energéticas locales Toda Energía Navarra va a beneficiar a más de 3.000 ciudadanos y comercios de la Comunidad foral. Además, estas localidades contarán con un punto de recarga para vehículo eléctrico.

Las comunidades energéticas locales proporcionan beneficios medioambientales, económicos y sociales en el ámbito local donde actúan. Los ciudadanos y empresas no realizan ninguna inversión ni instalación en sus edificios, y además del consumo de energía Km 0 y de la reducción del gasto en la factura de la luz tienen un mejor precio al realizar una negociación conjunta de la compra de energía. La implantación de una CEL ofrece otras ventajas como la generación de empleo y permite un mayor desarrollo del entorno rural.

La Cámara ha potenciado la puesta en marcha de las CEL por toda Navarra a través de los ayuntamientos y entidades locales, pero también estamos replicando este modelo de éxito por España a través de la red cameral.

**¿Qué iniciativas está llevando a cabo la Cámara de Navarra para facilitar la formación y asesoramiento en la digitalización y la Inteligencia Artificial a las empresas locales, especialmente en los polígonos industriales?**

La Inteligencia Artificial es una de las mayores disrupciones tecnológicas que ha conocido el ser humano, un cambio de paradigma de gran relevancia, con potencial de transformación de la economía, la ciencia y la sociedad mediante la automatización de procesos, la optimización de operaciones y la toma de decisiones inteligentes.

La disrupción tecnológica impulsada

por la IA está poniendo en marcha una transformación del modelo laboral y Navarra no es una excepción.

La Cámara de Comercio de Navarra está colaborando en esta transformación mediante la creación y dinamización del HUB de la IA, en colaboración con el laboratorio de inteligencia artificial Professor Octopus. El objetivo es buscar soluciones que garanticen la privacidad y confidencialidad de los datos de las compañías y sector público, su independencia tecnológica y aportar soluciones éticas y de valor añadido, más allá de las herramientas generalistas. Con todo ello, la iniciativa busca contribuir al crecimiento de la economía navarra en una época de grandes y profundos cambios.

Por otro lado, en Navarra el modelo de las comunidades energéticas locales se está implantando en los polígonos industriales y está tomando una dimensión tecnológica. En este caso, las CEL no sólo reducen costes y mejoran la sostenibilidad de las empresas, sino que también generan excedentes de energía que pueden ser canalizados hacia infraestructuras tecnológicas, como centros de datos para Inteligencia Artificial. Esto puede convertir a los polígonos en espacios autosuficientes capaces de integrar tecnología avanzada con modelos energéticos sostenibles. En la Comunidad foral, la CEL Toda Energía ofrece una solución concreta y escalable y se ha convertido en un vehículo de implantación de nuevas tecnologías.

**Navarra es pionera en programas de acreditación de la experiencia laboral para personas sin títulos oficiales reconocidos. ¿Podría comentar cómo está avanzando esta iniciativa y qué impacto está teniendo en el mercado laboral y en la cualificación de los profesionales de la región?**

La Cámara de Comercio de Navarra es un punto de información y gestión para empresas que quieran acreditar a sus trabajadores y también a profesionales que deseen acreditar su





experiencia laboral y obtener un título oficial, a través del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales.

En España, casi la mitad de la población activa, el 48%, no dispone de un reconocimiento formal de sus competencias profesionales, a pesar de desempeñar su actividad laboral a diario, lo que reduce sus posibilidades formativas y laborales. Desde octubre de 2022 hasta la fecha, la Cámara de Comercio de Navarra ha gestionado 1.190 expedientes correspondientes a 827 personas de familias profesionales como hostelería y turismo, administración y gestión, electrónica, comercio, etc. La acreditación ofrece ventajas al trabajador y a la empresa. Por un lado, el profesional consigue un título con validez nacional y europea e incrementa sus posibilidades de empleabilidad. Además, tiene acceso a un plan de formación individualizado y gratuito que complete o aumente su desarrollo profesional. Por otro lado, para la empresa supone una mejora profesional del capital humano, motiva a la plantilla, favorece la mejora de la organización, adecuando perfiles a cada puesto de trabajo y aumentando la competitividad de la empresa. Es una vía para desarrollar su responsabilidad social corporativa.

**En un contexto de competencia global, ¿cuáles son las principales estrategias que considera necesarias para impulsar la internacionalización de las empresas navarras y en qué acciones concretas está trabajando la Cámara?**

Estamos ante un cambio en la globalización y, en consecuencia, una transformación de los mercados internacionales. La deslocalización de productos básicos y la dependencia de la energía y de materias primas, procedentes de terceros países, hace a Europa especialmente vulnerable, como se ha eviden-

ciado en los últimos años con la pandemia. Por ello, nos encontramos con la amenaza del nuevo mercado de los países BRICS.

Asimismo, se va a poner en valor la cercanía a los centros de producción (especialmente de productos básicos), las relaciones comerciales se “regionalizarán” entre “aliados”, y las cadenas de suministro serán más cortas, con mayor protagonismo de las economías regionales, donde cobrará una gran relevancia la llamada economía circular. Estos cambios van a alterar las estrategias de internacionalización de las empresas y es necesario adaptarse a la nueva realidad global, reforzando o buscando nuevos mercados.

Por todo ello, hay que volver a replantearse toda la estrate-

gia de la política de internacionalización de las empresas navarras y todo ello con el impulso de la colaboración público-privada. La Cámara está permanentemente buscando nuevos destinos para las empresas, apoyándolas en todo lo que puedan necesitar en cada momento y también ayudando a las empresas que comienzan en su etapa de internacionalización. Además de las empresas industriales, cuyo sector representa el 31% del PIB, también estamos trabajando por la internacionalización del sector servicios.

**Dada su extensa trayectoria profesional y el conocimiento que ha adquirido a lo largo de los años, ¿cuáles son los cambios más significativos que ha observado en el sector empresarial navarro, y cómo ha influido su liderazgo en la Cámara para afrontar esos cambios?**

Como presidente de la Cámara de Comercio de Navarra, siempre he observado la gran capacidad de adaptación de las empresas al contexto de cada momento, y la Cámara siempre las ha acompañado en esta evolución y transformación.

Las Cámaras de Comercio somos muy conocidas por el apoyo y asesoramiento la apertura de nuevos mercados y la implantación de las empresas en los mercados exteriores. Pero también hemos estado en momentos complicados como el clima de presión, chantaje y extorsión de ETA, el adiós definitivo de la peseta y adaptación al euro, la creación de empresas a través de la Ventanilla Única Empresarial o la adaptación a las nuevas tecnologías.

En estos momentos, estamos asistiendo al final de una era y estamos acompañando a las empresas a adaptarse a esta nueva situación mediante la implantación de la Inteligencia Artificial, la ciberseguridad o la gestión de datos y a la lucha contra

el cambio climático a través del fomento y estímulo de la sostenibilidad de las empresas y a la independencia energética 100% limpia a través de las comunidades energéticas locales.

**Como presidente, ha liderado la Cámara en un periodo de grandes transformaciones económicas. ¿Cuáles han sido los logros de los que se siente más orgulloso y qué metas se ha propuesto alcanzar en el futuro cercano?**

Desde el año 1991, compatibilizo mi trabajo profesional con el de la presidencia de la Cámara de Comercio de Navarra. En este periodo ha habido algunos momentos determinantes para nuestra institución. En los inicios, encontré una falta de una legislación cameral acorde con la Constitución española ya que la vigente databa, ni más ni menos, de 1911. Así que, en 1993 y con el concurso de muchas personas, partidos políticos y presidentes de Cámaras, conseguimos que la nueva Ley de bases de las Cámaras de Comercio Españolas se aprobara por unanimidad del Congreso y del Senado.

Otro momento de gran importancia se dio en el año 2000 y con ocasión de nuestro centenario, inauguramos nuestra magnífica sede, patrimonio y orgullo de todos las empresas y empresarios de Navarra.



Pero no todo ha sido un camino de rosas: en 2010 el entonces Gobierno de España y de un plumazo, eliminó nuestra fuente de financiación más importante (entre el 60/70% del presupuesto de todas las Cámaras). Esta situación nos obligó, en primer lugar, a reducir personal, actividad y presupuestos y, en segundo lugar, a reinventarnos, buscando nuevas fuentes de financiación que hiciesen viable nuestra existencia.

En estos años también me gustaría destacar nuestra magnífica relación con la Confederación de Empresarios de Navarra, la CEN, ejemplo para muchas otras regiones españolas y que siempre ha reportado beneficios para el tejido empresarial de Navarra.

En el capítulo de transformaciones en la Cámara, tengo que referirme justamente a nuestra obligada "reinención", que nos obligó, no sólo por necesidad, sino también por convicción, a convertimos en una Cámara de servicios en nuevas tecnologías como la digitalización y la transformación energética 100% verde, dirigida fundamentalmente a las pymes navarras.

Como ejemplos de nuestra actividad transformadora puedo mencionar las Comunidades o la Oficina Acelerapyme que ha ayudado y asesorado a más de 600 empresas. Tampoco quiero olvidarme de uno de los servicios más demandados por las empresas como es la Inteligencia Artificial a la que estamos prestando muchos recursos no sólo en su parte positiva, que es el futuro, sino también en su lado oscuro como son los ataques de los *hackers* en todas sus versiones: delincuentes comunes, bandas organizadas, o incluso de naciones poderosas y enemigas. Para ello, estamos preparando una plataforma de servicios dirigidos principalmente a polígonos industriales y pymes navarras y todo ello, con el concurso de las mejores empresas de ciberseguridad de España.

**¿Cómo cree que deberían colaborar las empresas navarras y el sector público para optimizar los recursos y mejorar la competitividad regional?**

Para acometer con éxito toda la transformación de las empresas navarras y su adaptación a los retos del futuro es necesaria una colaboración estrecha, intensa y leal entre el sector público y el sector privado.

El Gobierno, empresas, instituciones como la Cámara de Comercio debemos acometer programas conjuntos de innovación, trabajar por facilitar a las empresas la inversión, colaborar en la mejora y de-

sarrollo de infraestructuras, llevar a cabo una verdadera simplificación administrativa que agilice la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales, desarrollar conjuntamente programas de formación que solucionen las necesidades de las empresas y apoyar iniciativas en sectores clave.

**En relación con su experiencia y larga trayectoria, ¿qué consejo daría a los jóvenes emprendedores navarros que buscan abrirse camino en un mercado global?**

Que sean curiosos, que no dejen de aprender y, sobre todo, que no pierdan la ilusión.

Y que se apoyen en entidades como la Cámara de Comercio de Navarra ■

# La seguridad integral en el entorno empresarial: un pilar imprescindible para el presente y el futuro



**Hilario Alfaro (dcha.),  
presidente de Madrid Foro Empresarial**

En el entorno empresarial actual, la seguridad integral se ha transformado en un eje estratégico esencial. Esto es especialmente evidente en el sector sanitario, donde la protección de la integridad de los pacientes, la seguridad operativa de las organizaciones y la protección de los datos personales requieren medidas rigurosas y adaptadas a los desafíos contemporáneos.

Las empresas, en particular las del sector sanitario, se enfrentan a riesgos cada vez mayores debido a la creciente digitalización y la complejidad de las infraestructuras. En el ámbito sanitario, los peligros van más allá de los robos físicos, involucrando ciberataques que comprometen la seguridad de la información crítica. Además de los ataques cibernéticos, la seguridad integral sigue siendo una prioridad. En un contexto más amplio, las políticas de seguridad nacional influyen directamente en la protección de infraestructuras críticas, especialmente en el sector sanitario. Los riesgos geopolíticos y las amenazas globales, como las pandemias o los ciberataques, han llevado a los gobiernos a implementar estrategias más estrictas para proteger los sistemas sanitarios. De este modo, las organizaciones deben contar con sistemas robustos de ciberseguridad, incluyendo la implementación de normativas como la Directiva NIS2 (UE 2022/2555), que busca mejorar la resiliencia de las redes y sistemas de información frente a incidentes de ciberseguridad.

Las empresas, en particular las que operan en el ámbito de la salud, deben adaptarse a estas estrategias, alineando sus planes de seguridad con las políticas nacionales para garantizar una respuesta eficaz ante crisis que puedan afectar tanto a la operación de sus servicios y por tanto a la protección de sus pacientes. Actualmente, al igual que ocurrió a principios de este siglo por la situación actual, conceptos como Food Defense, vuelven a estar en la agenda en muchos países y pueden afectar tanto a las empresas agroalimentarias como a las distribuidoras de alimentos, llegando a suponer un problema de seguridad nacional, ser un ataque a la economía o hundir a una compañía. Las empresas del sector además de aplicar protocolos estrictos de Seguridad Alimentaria, como los establecidos en el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), deberían implementar los protocolos en materia de Food Defense para garantizar que los suministros sean seguros y libres de contaminaciones o sabotajes.

Existe la idea generalizada de que se trata de una falta de cultura en materia de seguridad integral y a menudo se subestima la necesidad de una formación continua. Las empresas deben considerar la seguridad como una inversión necesaria. La capacitación no debe limitarse a la seguridad física; también es crucial entrenar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías y protocolos frente a posibles ciberataques. Los sistemas avanzados de monitoreo, el uso de Inteligencia Artificial para detectar anomalías en los sistemas y las herramientas de control biométrico requieren que los empleados estén bien informados y preparados para su uso.

En las empresas sanitarias, la seguridad del paciente es un concepto integral que abarca desde la prevención de las infecciones hospitalarias o de accidentes físicos,

como caídas hasta la protección de los datos personales, entre otros. Estos riesgos, si no son gestionados adecuadamente, pueden afectar gravemente la salud del paciente y elevar los costos del cuidado. La implementación de protocolos de calidad y control estrictos es esencial para minimizar estos riesgos y, al mismo tiempo, garantizar que los profesionales de la salud trabajen en un entorno seguro y eficiente.

En este sentido, las innovaciones tecnológicas juegan un papel clave. El uso de dispositivos de monitorización avanzados, como sensores para detectar caídas o cambios en los signos vitales, junto con el desarrollo de sistemas de inteligencia artificial que predicen posibles complicaciones, mejora significativamente la seguridad y calidad asistencial de los pacientes. La innovación en el ámbito de la seguridad integral está revolucionando no sólo el sector sanitario o de la banca, sino la detección y la prevención de posibles riesgos en el entorno de las empresas en general. Las herramientas de ciberseguridad avanzadas, combinadas con sistemas de inteligencia artificial, están cambiando la manera en que las empresas gestionan los riesgos. La Inteligencia Artificial puede identificar patrones de comportamiento inusuales en los sistemas de videovigilancia, por ejemplo, alertando a los responsables de seguridad sobre posibles amenazas antes de que ocurran. Asimismo, el uso de sistemas biométricos para el control de accesos o la implementación de algoritmos predictivos para mejorar la seguridad se están convirtiendo en estándares de facto.

La seguridad integral no es sólo una obligación legal, sino una necesidad estratégica para garantizar la continuidad operativa, especialmente en las empresas del sector sanitario para proteger a los pacientes y salvaguardar la reputación de las organizaciones. La implementación de un enfoque integral, que aborde desde la protección de los datos hasta la seguridad física de los pacientes, pasando por la formación del personal y la innovación tecnológica, es esencial para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La seguridad debe ser entendida no como un costo, sino como una inversión que beneficia a toda la sociedad ■



INTERCONTINENTAL.  
MADRID



EXPERIMENTE UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZAR EVENTOS CON  
LA MÁXIMA PERSONALIZACIÓN EN LOS ESPACIOS MÁS EXCLUSIVOS.

*Live the InterContinental Life.*

InterContinental Madrid. Paseo de la Castellana, 49. 28046. Madrid  
icmadrid@ihg.com www.madrid.intercontinental.com @intercontinental\_madrid

# Una marca atractiva en la moda

Patricia Arozamena López, fundadora y CEO de ONCE28

Paloma Serrano

*Patricia Arozamena López, fundadora y CEO de ONCE28, tiene un Grado en Gestión Aeronáutica, por la Universidad Politécnica de Madrid, especialidad en Aeropuertos y Transporte Aéreo y un Máster en Professional Development por la Universidad de Alcalá.*



## ¿Cuál es el significado que hay detrás del nombre de ONCE28 y cómo refleja la identidad de su marca?

El nombre ONCE28 tiene un significado profundo y personal que refleja la esencia de la marca. Muchos piensan que es una fecha, pero en realidad proviene de un versículo del Evangelio según San Mateo, capítulo 11, versículo 28, que dice: 'Venid a mí todos los que estáis cansados y agobiados, y yo os aliviaré'. Este versículo es algo que me ha acompañado en momentos difíciles, ya que me ayuda a confiar y a dejar las preocupaciones en manos de Dios. Aunque no siempre las cosas salen como uno espera, me reconforta saber que todo sucede 'como tiene que suceder'. Elegí este nombre porque es algo que tengo presente todos los días y, al ponerlo en la marca, me permite recordarlo constantemente. Es un símbolo de calma, confianza y serenidad, cualidades que deseo que nuestras clientas experimenten al llevar nuestras prendas. Además, así como la frase tiene una atemporalidad que perdura a lo largo del tiempo, nuestras colecciones también buscan esa atemporalidad, ofreciendo prendas que trascienden las modas pasajeras, pero siempre estando en sintonía con las tendencias actuales.

## ¿A qué tipo de clientes se dirigen principalmente y cómo definiría usted a su público objetivo?

En ONCE28 nos dirigimos principalmente a mujeres adultas de todas las edades que buscan prendas elegantes y atemporales, pero al mismo tiempo, en sintonía con las tendencias actuales. Nuestro público objetivo está compuesto por mujeres que aprecian la calidad, la comodidad y el diseño, pero que también buscan versatilidad en sus prendas, para poder adaptarlas a diferentes ocasiones y estilos de vida.

Creemos que nuestra propuesta atrae tanto a mujeres jóvenes que quieren estar a la vanguardia de las tendencias como a mujeres más maduras que buscan prendas sofisticadas y fáciles de combinar. Nos hace especialmente felices cuando vemos a madres e hijas comprando juntas, ya que refleja cómo nuestras colecciones pueden abarcar distintas generaciones, cada una con sus propios gustos, pero unidas por el deseo de lucir bien y sentirse bien.

## ¿Qué criterios prioriza al elegir los materiales de sus productos para asegurar su aceptación en el mercado?

Al elegir los materiales para nuestras prendas, el criterio principal que priorizamos es la calidad. Seleccionamos cuidadosamente tejidos que sean duraderos, cómodos y que mantengan su apariencia y funcionalidad a lo largo del tiempo. Para nosotros, la calidad no sólo se refiere a la resistencia de los mate-



riales, sino también a la sensación que estos brindan al ser usados, asegurando que nuestras clientas se sientan cómodas y elegantes. Creemos que una prenda de alta calidad tiene un valor que trasciende las tendencias pasajeras, lo que garantiza su aceptación en el mercado y la satisfacción continua de nuestras clientas.

**Además de la calidad y el diseño de las prendas, ¿qué otros factores considera que son atractivos para sus clientas?**

Además de la calidad y el diseño de nuestras prendas, creo que hay otros aspectos que hacen que ONCE28 sea una marca atractiva para nuestras clientas. Algo que nos supone un gran esfuerzo, pero que encontramos muy beneficioso, es que intentamos mantener unos precios muy competitivos en comparación con otras marcas que ofrecen una calidad y diseños similares dentro de nuestro sector. Además, no fabricamos grandes cantidades de nuestras prendas, lo que las convierte en unidades limitadas. Esto nos permite tener una alta rotación de *stock* y, por lo tanto, ofrecer novedades con gran frecuencia, asegurando que nuestras clientas siempre encuentren algo nuevo y exclusivo cada vez que visitan nuestra tienda.

**¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo para ONCE28 y hasta dónde le gustaría llevar la empresa en el futuro?**

Mis objetivos a largo plazo para ONCE28 están centrados en un crecimiento sólido y sostenible, sin perder nunca la esencia que nos define como marca. Mi ilusión es poder expandir nuestra presencia con tiendas en las principales ciudades españolas, creando espacios donde nuestras clientas puedan disfrutar de una experiencia de compra única, en la que puedan ver, tocar y probar nuestras prendas. Sin embargo, también reconozco que el comercio *online* es esencial en el presente y el futuro, por lo que seguimos trabajando para fortalecer nuestra presencia digital y llegar a más mujeres, independientemente de su ubicación.

A largo plazo, me gustaría que ONCE28 fuera reconocida como una marca de moda que no sólo sigue las tendencias, sino que también establece su propio estilo y valores, pero por ahora,

mi enfoque está en disfrutar el proceso y seguir aprendiendo cada día. Sé que el éxito llegará de manera natural si seguimos poniendo a nuestras clientas en el centro de todo lo que hacemos y evolucionando para satisfacer sus necesidades.

**¿Cómo ha influido su formación aeronáutica y su experiencia en Lean Manufacturing en Airbus en su rol actual como CEO de ONCE28?**

El tiempo que pasé trabajando en Airbus, justo después de terminar mi carrera, fue fundamental tanto a nivel personal como profesional. Allí aprendí valores y métodos de trabajo que me acompañan hoy en día, y que, sin duda, seguiré aplicando a lo largo de mi vida.

Aunque en ese momento no era plenamente consciente, tuve la suerte de trabajar en el departamento de Lean Manufacturing, cuyo objetivo era organizar el trabajo enfocándose en la mejora continua y en la optimización de los sistemas de producción mediante la eliminación de desperdicios y de actividades que no agregan valor al proceso.

Creo que esa misma filosofía de optimización, eficiencia y mejora constante la he trasladado a mi rol actual como CEO de ONCE28, buscando siempre formas de ofrecer lo mejor a nuestras clientas, manteniendo la calidad, la innovación y la eficiencia en cada aspecto de nuestra empresa.

**¿Qué desafíos ha enfrentado al pasar de la industria aeronáutica al sector de la moda y cómo los ha superado?**

Pasar de la industria aeronáutica al sector de la moda ha sido, sin duda, un cambio significativo, pero también muy enriquecedor. En la industria aeronáutica, todo está basado en procesos muy estructurados y técnicos, mientras que la moda es un sector mucho más dinámico, creativo y rápido. Uno de los mayores desafíos fue adaptarme a un entorno donde la innovación y las tendencias cambian constantemente, lo cual es muy diferente a la estabilidad y previsibilidad que caracteriza a la industria aeronáutica.

Para superar este desafío, he tenido que aprender a ser más flexible y a adaptarme rápidamente a los cambios. He tenido



que confiar en mi capacidad para aprender, escuchar y rodearme de un equipo talentoso que me aporte diferentes perspectivas y conocimientos del sector de la moda.

### **¿Cómo equilibra la innovación en diseño con las tendencias actuales para mantener la relevancia de ONCE28 en el mercado?**

En ONCE28, la innovación en diseño es clave, pero siempre busco equilibrarla con las tendencias actuales para mantenernos relevantes sin perder nuestra identidad. La moda es un sector muy dinámico, y estar al tanto de las últimas tendencias es esencial, pero nuestra filosofía se basa en crear prendas que tengan un toque atemporal y que, a pesar de las modas pasajeras, sigan siendo elegantes y versátiles.

Para lograr este equilibrio, trabajo de cerca con el equipo de diseño para integrar las tendencias de manera que complementen nuestra visión de estilo, sin que se conviertan en lo único que definan nuestras colecciones. Buscamos incorporar elementos innovadores y frescos, pero siempre con la idea de crear piezas que puedan durar a lo largo del tiempo, tanto en estilo como en calidad. Este enfoque nos permite mantenernos relevantes en el mercado, pero al mismo tiempo ofrecer algo único que nuestras clientas puedan seguir disfrutando temporada tras temporada.

### **¿Qué estrategias utiliza para mantener una comunicación efectiva con sus clientes y entender sus necesidades y preferencias?**

Para mantener una comunicación efectiva con nuestras clientas y entender sus necesidades y preferencias, utilizamos diversas estrategias tanto *online* como *offline*. En primer lugar, escuchamos activamente a nuestras clientas a través de nuestras redes sociales, donde siempre buscamos responder rápidamente a sus inquietudes y recibir sus comentarios sobre nuestros productos y servicios. Esta interacción directa nos permite conocer sus gustos y expectativas.

Además, nos esforzamos por crear una experiencia personalizada en cada punto de contacto, ya sea en nuestra tienda física o en nuestra plataforma *online*. Realizamos encuestas periódicas y análisis de feedback para entender mejor sus preferencias, lo que nos permite ajustar nuestras colecciones y mejorar continuamente la experiencia de compra. También organizamos eventos exclusivos y experiencias de compra en tienda, lo que nos da la oportunidad de interactuar cara a cara y obtener una retroalimentación más directa sobre lo que buscan en términos de estilo, calidad y servicio.

Creemos que este enfoque integral, combinando la tecnología con el trato cercano, nos permite no sólo mantenernos alineados con las tendencias y necesidades de nuestras clientas, sino también sorprenderlas con lo que esperan, e incluso con lo que no esperaban.

### **¿Qué papel juegan las tiendas físicas y la presencia en línea en la estrategia de expansión de ONCE28?**

En ONCE28, tanto las tiendas físicas como la presencia en línea juegan un papel fundamental en nuestra estrategia de expansión.

Las tiendas físicas son una parte esencial de nuestra identidad, ya que nos permiten crear una experiencia única para nuestras clientas, donde pueden ver, tocar y probar las prendas, y sentirse conectadas con la marca de una manera más personal. Esto también nos permite ofrecer un servicio cercano y personalizado, que es uno de los pilares de nuestra filosofía.

Por otro lado, la presencia en línea es igualmente crucial, especialmente en un mundo cada vez más digitalizado. Nos permite llegar a un público más amplio, independientemente de su ubicación, y ofrecer una experiencia de compra cómoda y accesible. Además, consideramos realmente importante mantener un contacto constante con nuestras clientas a través de herramientas digitales como las redes sociales, el marketing por correo electrónico y los análisis de comportamiento en línea.

A largo plazo, nuestra estrategia de expansión busca integrar ambas modalidades de manera armoniosa, para que nuestras clientas puedan disfrutar de lo mejor de ambos mundos. Queremos que nuestras tiendas físicas sigan siendo puntos clave de experiencia, mientras que nuestra presencia *online* permita que las mujeres de todo el país (y más allá) accedan fácilmente a nuestros productos, siempre con la calidad y atención al detalle que nos caracteriza ■



# *Sherpas Financieros*



Al igual que los Sherpas acompañan las expediciones, **ARMANEXT** guía a las empresas en el proceso de cotización en los mercados de valores.

**BME**

 **EURONEXT**

**Portfolio**  
STOCK EXCHANGE

 **SECURITIZE**

¿Quieres escalar y llevar a tu PYME a la cima de su crecimiento?

**Elige un Sherpa especializado en financiación alternativa y mercados de valores... elige ARMANEXT**

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

[info@armanext.com](mailto:info@armanext.com)



*"Para hacer un vino sin alcohol lo primero que hacemos es un vino de forma tradicional. Luego viene el proceso de desalcoholización".*

## **“El vino Win Sin Alcohol ofrece beneficios para la salud con todos los antioxidantes”**

**Beatriz Moro, presidenta de Bodega WIN, del Grupo Matarromera**

**José Luis Guerrero**

*Beatriz Moro ocupa desde 2023 la presidencia de Bodega Win, del Grupo de Bodegas Familiares Matarromera, una pionera bodega de producción de vino sin alcohol ubicada en Valbuena de Duero (Valladolid) y que ha adquirido ya un reconocimiento internacional de primer orden.*

*Su trayectoria profesional se ha visto influenciada por su cercanía con su padre, Carlos Moro, presidente de Bodegas Familiares Matarromera, a quien Beatriz describe como una figura fundamental en su desarrollo. Esta experiencia temprana en el mundo vinícola la llevó a considerar a las bodegas como una "hermana pequeña" que ha visto crecer a lo largo de los años.*

*Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad CEU San Pablo de Madrid, Beatriz Moro también cursó estudios en la Suffolk University de Boston (Estados Unidos). Su carrera profesional la ha llevado a desempeñar importantes funciones en comunicación en empresas como TBWA, donde ejerció como directora de Arte; y en ciudades como Madrid y Berlín.*

*Tras años de experiencia internacional, Beatriz decidió regresar al mundo del vino, colaborando estrechamente con su padre y el equipo del Grupo Matarromera, involucrándose en proyectos de comunicación y comerciales de Win, la bodega sin alcohol que ahora lidera.*

*A su regreso a España, Beatriz aporta su visión global a las empresas, especialmente al proyecto Win, alineando su filosofía personal con las necesidades sociales actuales.*

**Usted preside Bodega WIN desde 2023. Su hermana Paloma dirige la Bodega EMINA. Las mujeres al poder...**

En Bodegas Familiares Matarromera tenemos la suerte de contar con una sinergia de energías masculinas y femeninas muy equilibrada en todos los equipos, incluyendo altos cargos. Creo sinceramente que la diversidad aporta muchos valores positivos de los que nuestras bodegas se nutren muy positivamente. En cualquier caso, es una pasada trabajar de la mano de mi padre y de mi hermana. Dudo mucho que las cosas hubieran sido diferentes ahora mismo si las dos hubiéramos nacido chicos.

**Se evidencian cambios en el grupo Bodegas Familiares Matarromera, que sigue presidiendo su padre ¿Asistimos a un relevo generacional?**

Mi padre es el fundador, presidente, alma de Bodegas Familiares Matarromera y tenemos la suerte de que seguirá siéndolo varios años. Mi hermana y yo siempre hemos estado de una forma u otra, porque es nuestra casa y el lugar donde nos hemos criado, y también como miembros del Consejo de Administración desde hace años. Actualmente, vamos tomando responsabilidad en ciertas áreas, cambios que vienen sustentados por un deseo de que aportemos nuestro granito de arena y nuestra visión sobre la empresa.

**La Bodega WIN produce un vino sin alcohol. ¿No hay una cierta contradicción en ello?**

Entiendo que puede generar cierta confusión entre algunas personas, pero la contradicción desaparece cuando se conoce el proceso de elaboración. Para hacer Win lo primero que hacemos es un vino de la forma tradicional. Acudimos a la tierra, seleccionamos nuestras parcelas y elaboramos de la misma

forma que elaboraríamos un Emina Verdejo, por lo tanto, partimos de vino. Lo único que diferencia a Win de un vino con alcohol es que, una vez elaborado el vino, Win tiene un paso más posterior: la desalcoholización.

**Hay quien piensa que el vino sin alcohol no es vino, porque es una desnaturalización del producto. ¿Usted qué opina?**

Todos podemos tener opiniones, pero creo que lo interesante aquí es guiarse por los expertos en la materia y la legislación. Ellos no dudan de la creación ni la denominación de esta categoría. Efectivamente, no todos los productos deben llamarse vino sin alcohol, sino que han de atenerse a unas características y unas cualidades específicas que así certifiquen la procedencia, la forma de elaboración, la forma de desalcoholización y por ello la autenticidad del producto. Al final de lo que estamos tratando es precisamente de proteger cualitativamente la categoría del vino sin alcohol.

**¿Beber vino sin alcohol no es como engañar a su cuerpo?**

El objetivo que cada uno tenga al beber un vino sin alcohol es algo muy personal. Por nuestra parte somos muy claros. Nosotros no somos partidarios de engañar al cuerpo, sino de nutrirlo y aportarle todos los beneficios que encierra una copa de vino dejando de lado el alcohol. Con Win Sin Alcohol estamos ofreciendo beneficios para la salud con todos los antioxidantes que encierra una copa de vino y también algo súper auténtico y positivo para la sociedad, porque ayudamos a todas las personas que no pueden o no quieren beber alcohol a pertenecer al momento del brindis. El vino en España es tradición, historia, cultura, celebración, maridaje y momentos que compartir. Nadie debería sentirse excluido de toda esta maravilla por no beber alcohol.



*"El vino en España es tradición, historia, cultura, celebración, maridaje y momentos que compartir. Nadie debería sentirse excluido de toda esta maravilla por no beber alcohol". En la foto, Beatriz Moro (d.) con su padre Carlos y su hermana Paloma.*



*"La cerveza sin alcohol también ha tenido que librar sus propias batallas, pero hoy nadie la pone en duda. Me gusta mucho hablar de la cerveza porque es un claro ejemplo de hacia dónde nos estamos dirigiendo y el potencial que tiene el vino sin alcohol".*

**Cierto es que la cerveza 0º grados de alcohol ha tenido un éxito indudable en el mercado. ¿Persiguen ustedes un éxito parecido?**

La cerveza sin alcohol también ha tenido que librar sus propias batallas, pero hoy nadie la pone en duda. Me gusta mucho hablar de la cerveza porque es un claro ejemplo de hacia dónde nos estamos dirigiendo y el potencial que tiene el vino sin alcohol. El tren del vino sin alcohol, en este momento, es imparable y de lo que nos tenemos que preocupar como productores y punta de lanza de este proyecto, es en ofrecer un producto de la máxima calidad y satisfacción de nuestros clientes. Nos esforzamos mucho día a día por aportar todos los beneficios cualitativos y sociales que he señalado anteriormente, pero también en ser motor de cambio de nuestras comunidades para el cuidado de nuestras gentes y el cuidado de nuestra tierra.

**Mercados como los países musulmanes que tienen prohibido el alcohol pueden ser consumidores del vino WIN ¿Es éste su target?**

En definitiva, todos podemos tomar Win. Es lo bonito que tiene este vino. Nuestro *target* son todas las personas que quieren disfrutar de un vino y deciden no tomar alcohol puntualmente o como decisión general, cada uno con sus motivos personales. Hay quien no toma vino por salud, por trabajo, por religión o, simplemente, porque tiene que conducir o correr una maratón. En nuestro caso, todos estamos invitados a compartir una botella de Win.

**En los estados de la OCDE estamos más acostumbrados al vino con alcohol. Ahora bien, ¿han detectado ustedes públicos en estos países que prefieran beber vino WIN?**

Sin duda hay una tendencia muy positiva en varios de los estados de la OCDE; por ejemplo, EEUU es uno de los países más dinámicos para el vino sin alcohol gracias a su cultura de innovación en bebidas y su interés por bebidas saludables. Alemania tiene una cultura bastante consolidada en la producción de vinos sin alcohol y puedes encontrarlos ampliamente en supermercados y tiendas especializadas. Reino Unido sigue incrementando su interés especialmente entre jóvenes adultos interesados en opciones no alcohólicas. España también va alegremente ampliando su conocimiento e interés por esta categoría. De todas formas, el corazón es muy grande y no hace falta ser muy extremista si no quieres. El 78% de las personas que toman vino sin alcohol también toman vino con alcohol ocasionalmente.

**¿Qué porcentaje del vino que produce Bodega WIN viaja al extranjero?**

El mercado internacional es clave para el crecimiento de nuestra bodega Win. Nosotros exportamos el 60% de nuestra producción al extranjero. Esto no sólo refleja la calidad con la que elaboramos, sino nuestra capacidad para adaptarnos a entornos globales con una proyección interesante. El restante 40% está destinado al mercado nacional donde cada vez más personas valoran esta forma nueva de disfrutar el vino.

**¿El público español está por la labor de beber el vino sin alcohol? ¿Se está educando en este sentido?**

No todos los vinos sin alcohol son iguales, pero la muestra más evidente es que cuando prueban Win, les gusta y repiten, y esto se refleja en nuestro sano crecimiento orgánico. Por eso considero que el público español sí está por la labor de beber y disfrutar de todo lo que el vino sin alcohol aporta. Por otro lado, también hay mucho trabajo que hacer en cuanto al conocimiento de la categoría. Todavía hay muchísimas personas que no saben que el vino sin alcohol existe y que es una alternativa más. Por ello, nos estamos esforzando mucho en realizar esa labor de comunicación y estamos muy agradecidos por vuestro apoyo en ese sentido.

**Usted, que ha trabajado en el mundo del marketing y la comunicación, ¿considera más fácil o más difícil vender el vino sin alcohol que el vino con alcohol?**

Me parece más sencillo vender un vino sin alcohol por varios motivos. En primer lugar, no tiene ninguna restricción; es un producto libre. En segundo lugar, vender un vino con alcohol se hace a veces muy complicado porque el mercado está muy saturado. Siempre es mucho más difícil diferenciarse cuando hay muchísimos intentando lo mismo que cuando hay pocos. En ambos casos nosotros nos centramos en tender hacia la máxima excelencia que, cuando nuestros clientes lo prueben, disfruten y les encante. Al final, ese es el mejor marketing.

**Usted ha dedicado 13 años a proyectos enfocados en la promoción de la salud física y mental en Estados Unidos y Reino Unido, con especial énfasis en el yoga y la meditación.**

**¿Esto cómo enlaza con beber vino con alcohol o sin alcohol?**

Esa es precisamente la belleza. Enlaza en que hoy lo podemos tener todo. Podemos comer maridando con una botella de Win e irnos después a trabajar por la tarde perfectamente. Podemos cenar con amigos, irnos a casa en coche y levantarnos por la mañana para hacer nuestra práctica de meditación y entrenamiento sin haber perdido nada. Podemos tener la libertad para seguir el tipo de vida que queremos llevar sin renunciar a disfrutar.

**De ordinario, ¿usted qué vino bebe?**

Es cierto que bebo mayor cantidad de Win que de vino con alcohol, porque encaja más con mi estilo de vida, pero no renuncio a tomar una copa de vino con alcohol cuando considero oportuno.

**Imagino que Bodegas Familiares Matarromera sigue investigando y evolucionando en la producción de vino sin alcohol. ¿En qué momento se encuentra ahora esta investigación y por dónde va el futuro?**

La investigación es uno de nuestros puntos fuertes. Llevamos 20 años invertidos en I+D en cuanto a vino sin alcohol se refiere, porque nuestra obsesión es ofrecer el mejor vino sin alcohol a nuestros clientes. No es una labor que vayamos a finalizar nunca. Queremos seguir mejorando, acercando las cualidades organolépticas del vino sin alcohol al vino con alcohol y que no existan diferencias en aromas y sabores. Queremos seguir ofreciendo la máxima calidad, la máxima naturalidad. Queremos seguir dando lo mejor de nosotros mismos y que nuestro Win ofrezca un beneficio para nuestra sociedad ■



*"Hay una tendencia muy positiva a beber vino sin alcohol en varios de los estados de la OCDE; por ejemplo, EEUU es uno de los países más dinámicos para el vino sin alcohol gracias a su cultura de innovación en bebidas y su interés por bebidas saludables".*

# El impacto positivo de las Due Diligence Reputacionales en las empresas



**Alejandro Jiménez**  
Socio de Bearing Global Partners

En el complejo entorno empresarial actual, proteger la reputación corporativa, garantizar el cumplimiento normativo o tener información clave tanto de empresas competidoras como de reguladores, son desafíos esenciales para las organizaciones.

Implementar un servicio riguroso de Due Diligence Reputacionales se ha convertido en una práctica indispensable para gestionar riesgos, fortalecer relaciones con *stakeholders* y garantizar el éxito a largo plazo. Realizado de manera exhaustiva, es un proceso de análisis integral que evalúa la integridad, antecedentes y riesgos reputacionales de personas o corporaciones:

- Analizando el historial financiero y legal (litigios, sanciones, incumplimientos).
- Corroborando la reputación corporativa y personal (en medios y redes sociales).
- Examinando el cumplimiento normativo (anticorrupción y antisoborno).
- Profundizando en las asociaciones con terceros (proveedores, socios, clientes).
- Indagando sobre sus prácticas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza).

En *Bearing* hemos constatado los beneficios clave de esta herramienta estratégica en nuestros clientes y de su impacto en su cuenta de resultados a través de estos ámbitos:

**1. Reducción de riesgos legales y financieros**  
El incumplimiento normativo y las sanciones regulatorias pueden generar un impacto de-

vastador en la salud financiera de una empresa. Según diversos estudios, el 80% de las empresas que implementan Due Diligence Reputacionales reportan una disminución significativa en sanciones y multas regulatorias. Estos informes exhaustivos permiten identificar riesgos legales vinculados a personas físicas o jurídicas antes de que se materialicen y, como resultado, las empresas que las adoptan han logrado reducir las multas por violaciones regulatorias hasta en un 50%.

Este enfoque no sólo protege los activos de la empresa, sino que también mejora la seguridad operativa. Las Due Diligence Reputacionales permiten evaluar a socios y terceros para garantizar que no comprometan la estabilidad de las operaciones.

## 2. Protección de la reputación corporativa

La reputación corporativa es uno de los activos más valiosos de una organización. Un 87% de los ejecutivos reconocen su importancia y consideran que una adecuada Due Diligence Reputacional puede reducir el riesgo de daño reputacional entre un 30% y 50%. Las empresas que descuidan este aspecto se enfrentan a graves consecuencias, como caídas del 25% en el valor de sus acciones tras escándalos de reputación.

Por otro lado, las organizaciones que integran estas auditorías en sus procesos logran mitigar estos riesgos de manera efectiva. Esto genera confianza tanto entre los consumidores como en el mercado, preservando el prestigio de la empresa a largo plazo.

## 3. Mejora en la toma de decisiones estratégicas

El éxito en la toma de decisiones depende de la calidad de la información disponible. Un 67% de los líderes empresariales aseguran que la realización de Due Diligence Reputacionales mejora significativamente su capacidad para tomar decisiones informadas en aspectos como nuevas asociaciones, contrataciones y adquisiciones.

Las empresas que utilizan estos mecanismos tienen un 40% más de probabilidades de alcanzar sus objetivos de crecimiento sin sufrir problemas operativos. La información recopilada proporciona una base sólida para evaluar riesgos y oportunidades.

## 4. Cumplimiento de normativas internacionales

En un mundo globalizado, las empresas deben cumplir con un creciente número de regulaciones internacionales, como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de EE. UU. o la Ley Antisoborno del Reino Unido. Las Due

Diligence Reputacionales permiten que más del 90% de las empresas multinacionales cumplan con estas normativas, evitando multas promedio de 200 millones de dólares por incidentes de corrupción en mercados internacionales.

El cumplimiento normativo no sólo protege financieramente a la empresa, sino que también refuerza su credibilidad ante inversores y socios globales.

## 5. Mejora de las relaciones con inversores y stakeholders

Los inversores valoran cada vez más el riesgo reputacional al tomar decisiones de inversión. El 75% de los inversores consideran cruciales implementar políticas de Due Diligence Reputacionales. Las empresas que implementan estos controles atraen un 30% más de inversión extranjera directa y aumentan su valor de mercado hasta en un 20%.

Este enfoque demuestra un compromiso con el cumplimiento y la sostenibilidad, lo que incrementa la confianza de los *stakeholders* y mejora las relaciones a largo plazo.

## 6. Mitigación de riesgos en fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones presentan riesgos inherentes, tanto legales como operacionales. Las empresas que no realizan evaluaciones reputacionales enfrentan un riesgo del 50% de experimentar problemas significativos tras una fusión. En contraste, aquellas que incorporan Due Diligence Reputacionales tienen un 65% más de éxito en sus integraciones, asegurando transiciones fluidas y libres de incidentes.

Estos análisis permiten evaluar otros riesgos asociados a la empresa objetivo, muy diferentes a los que se evalúan en las Due Diligence Legales estándar de bufetes de abogados o consultoras no especializadas en investigaciones corporativas, proporcionando una visión integral que minimiza sorpresas indeseadas.

## 7. Gestión de riesgos de proveedores

Un área crítica de riesgo son los proveedores, especialmente en empresas que gestionan redes complejas con cientos de socios. Según el documento, el 61% de las empresas han sufrido violaciones de seguridad de proveedores en el último año. La gestión de riesgos de proveedores a través de programas como TPRM (Third Party Risk Management, es fundamental para abordar estos desafíos.

Al implementar protocolos de seguridad, evaluaciones continuas y tecnologías avanzadas como Inteligencia Artificial, las empresas pueden prevenir interrupciones operativas y garantizar relaciones sostenibles con terceros ■

# ESPECIALISTAS

en la elaboración de la documentación necesaria para que las entidades del sector público liciten todo tipo de servicios públicos.

1. Desatascamos su **área técnica** garantizando que sus licitaciones estén preparadas y publicadas en tiempo y forma
2. Evitamos que sus proveedores se desvíen en la **prestación de los servicios contratados**.
3. Adaptamos las **Ordenanzas Municipales a la normativa que obliga a elaborar una memoria económica** que justifique tanto el precio del servicio como la cuantía de la tasa.



PUBLI  
CONSULTING

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

986 60 70 46 - 635 56 74 38  
[lprados@publiconsulting.es](mailto:lprados@publiconsulting.es)

# Despacho especializado en asesoramiento de empresas

Juan Carlos Angulo Valdearenas, abogado de Riba Vidal Abogados

Arturo Díaz

*Riba Vidal Abogados es un despacho multidisciplinar que desde sus inicios está especializado en asesoramiento de empresas y directivos. En lo que al departamento laboral se refiere, básicamente asesoran empresas, pero siempre en coordinación con el resto de departamentos del despacho. Cada vez es más común que un asunto laboral deba ser atendido por más de un departamento. Por este motivo, es básico que todos los abogados del despacho tengan un profundo conocimiento del mundo de la empresa.*

**Como abogado laboralista, ¿Qué percepción tiene del panorama laboral actual?**

Actualmente, nos encontramos en un contexto muy complejo. En el ámbito de las relaciones laborales, durante los últimos

años, ha habido muchos cambios que han provocado que los RRHH sean un área estratégica de las empresas. Creo que después de la pandemia esta situación se ha acentuado mucho más y a los abogados se nos demanda más ayuda y colaboración en la toma de decisiones y en la evaluación de las situaciones que se plantean en las empresas.

**¿A qué cambios se refiere?**

Ha habido cambios de todo tipo. Desde cambios normativos a cambios sociales y culturales. Le pondré un ejemplo. Hasta hace pocos años, las empresas la única obligación que tenían, al margen de las propias del contrato de trabajo, era cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales. Actualmente, además de cumplir con dicha normativa, ampliándola también los riesgos psicológicos que puedan afectar al trabajador, deben establecer protocolos para el cumplimiento y control de la jornada laboral, deben tener un plan de igualdad, deben tener un protocolo de acoso laboral, deben tener un buzón de denuncias, deben tener en cuenta la protección de datos, la desconexión digital, el uso de medios informáticos, deben disponer de un registro retributivo actualizado anualmente, y así un largo etcétera de obligaciones. Lo que se ha venido a denominar el “*compliance* laboral”. Al margen de todo esto, tenemos también cambios normativos o jurisprudenciales. Así, desde el mes de noviembre pasado, existe la obligación de dar un trámite de audiencia al trabajador antes de ser despedido disciplinariamente. Como puede ver, las obligaciones para las empresas se han multiplicado en muy pocos años.

Evidentemente, esto no es malo, pero quizá ha habido una hiperactividad normativa del Ministerio de Trabajo durante los últimos años poco coordinada. Las empresas y los abogados hemos ido un poco a remolque de estos cambios, al haberse producido en un corto período de tiempo.

**De vez en cuando se publican en la prensa algunas sentencias judiciales un tanto sorprendentes. ¿Son sólo titulares que quieren llamar la atención o es algo habitual en nuestros tribunales?**

Bueno, hay un poco de todo. Todos estos cambios regulatorios en muchos casos han provocado resoluciones judiciales



llamativas. Muchas todavía nos sorprenden a los abogados y otras, poco a poco, han sido corregidas y aclaradas por los tribunales superiores. En muchos casos, hay normas o interpretaciones que no quedan definidas hasta que llegan al Tribunal Supremo y para esto a veces pasan años. Por ejemplo, hace varios años surgieron sentencias novedosas que condenaban a empresas a pagar una indemnización adicional a la legalmente prevista en el estatuto de los trabajadores. Hace muy poco el Tribunal Supremo ha dicho que este tipo de indemnizaciones no están reguladas en nuestro ordenamiento.

### **¿Todo esto que me explica no provoca inseguridad jurídica?**

En cierta medida, sí. Tanto para el empresario como para el trabajador. Pero de manera especial en el empresario. A los abogados que asesoramos empresas, cada vez nos cuesta más dar consejo o hacer un diagnóstico acertado a la situación. Tenga en cuenta que, además de interpretar la ley, la cual muchas veces no es demasiado explícita, hay que estar al tanto de la jurisprudencia. Hoy en día, muchas decisiones judiciales ya no nos vienen sólo de los juzgados y tribunales españoles, también nos vienen del Tribunal de Justicia de la Unión Europea. Muchos de los cambios normativos más relevantes, en el ámbito laboral, vienen motivados por directivas o reglamentos de la Unión Europea. Dar un asesoramiento acertado requiere una visión muy global y actualizada.

### **Teniendo en cuenta el panorama que nos ha expuesto, ¿Qué tipo de servicios ofrece Riba Vidal Abogados y como asesoran a sus clientes?**

Nosotros ofrecemos un servicio integral de asesoramiento. Colaboramos con nuestros clientes en todos los aspectos de las relaciones laborales y los RRHH. Damos tanto el asesoramiento jurídico tradicional, como servicio de consultoría jurídica. El abogado laboralista tradicional de empresa, que se dedicaba a redactar cartas de despido y llevar pleitos, se ha visto superado. Ahora hay que tener un conocimiento más profundo de otros aspectos. Básicamente, todos los cambios normativos que le he referido antes. Todos ellos suponen nuevas obligaciones que hay que atender y que han cambiado el tipo de asesoramiento. Antes, lo habitual era que el cliente te llamara cuando tenía un problema puntual. Ahora, la comunicación es casi continua para el seguimiento de diversas cuestiones, sobre todo de cumplimiento normativo.

### **¿Qué tipo de enfoque le dan ustedes a este asesoramiento?**

En el departamento laboral de Riba Vidal Abogados, colaboramos con nuestros clientes en el día a día para ayudarles a resolver problemas y prever situaciones de riesgo. Intentamos siempre anticiparnos al problema y actuar de manera preventiva. Esta es la mejor manera de asesorar y colaborar con nuestros clientes. Aunque en muchos casos no es posible y hay que actuar sobre la marcha. En esos casos lo mejor es valorar adecuadamente la situación y evaluar los riesgos. En otras ocasiones, nos toca hacer un poco de pedagogía con el cliente,



te, ya que en muchos casos al empresario le cuesta aceptar o entender los continuos cambios que se producen. El derecho laboral es una materia muy cambiante y, a la par, de difícil regulación. Muchas veces no es tanto la relación jurídica entre empresa y trabajador, sino la relación humana entre personas. En este ámbito, como se podrá imaginar, la casuística es infinita. Es imposible regularlo todo o proveerlo todo en una ley. Por eso, lo que siempre recomendamos al cliente es que haga una buena gestión y seguimiento de las incidencias que se produzcan. Es importante tener clara la situación para anticiparse. También les ayudamos a evaluar los riesgos potenciales que puedan tener.

### **Después de todo lo que me ha explicado, ¿cuál considera usted que es el principal problema al que se enfrentan las empresas actualmente?**

Desde la perspectiva laboral, los retos principales son cambios a los que me he referido antes. Pero la problemática que afecta más al día a día de las empresas, creo que es el absentismo. Este suele ser un tema recurrente en las conversaciones con nuestros clientes. Al final del tercer trimestre del año pasado la tasa de absentismo era del 7,5%. Nunca había sido tan alta. Y supongo que durante el último trimestre de 2024 no se habrá reducido. Imagínese, esto es como si durante el año pasado, casi 1.200.000 trabajadores no hubieran ido ningún día a trabajar.

### ¿A qué se debe este absentismo?

Son bajas por enfermedad, bajas médicas. En muchos casos de larga duración, varios meses o incluso el máximo de un año y medio. Esto supone un problema para las empresas y para nuestro sistema público. Tenga en cuenta, que, en la mayoría de esos casos, las empresas deben sustituir a esos trabajadores, con el añadido que muchas de esas bajas médicas deben ser complementadas en cuanto al salario por la propia empresa. Es decir, que a la empresa no le sale gratis. Debe pagar por el trabajador de baja y por el que le sustituye. Es un problema importante que afecta directamente a la cuenta de resultados. Hay muchas empresas que están cerrando ahora el ejercicio 2024 y advierten que sus costes de personal han subido por este motivo. Tenga en cuenta que, en la mayoría de casos, el trabajador de baja debe ser reemplazado, bien con una nueva contratación o bien acudiendo a una empresa de trabajo temporal. Esto supone un coste añadido para la empresa. Pero no sólo afecta en términos económicos, también en términos organizativos. Además, si unimos este sobrecoste a la inflación, el incremento de las cotizaciones y de las retenciones de la renta del trabajador, el incremento de esta partida en la cuenta de explotación es importante.

### ¿Qué solución nos da para este problema?

Pues esta es la pregunta más recurrente que recibimos de nuestros clientes y desgraciadamente, en muchos casos, no podemos darles demasiadas soluciones. Es evidente que si el trabajador está enfermo no debe reincorporarse hasta que esté totalmente curado y, a veces, estos procesos son largos. El problema es que también hay mucha picaresca y, en ocasiones, muchas bajas médicas son reactivas frente a situaciones que se dan en la empresa. Quiero decir, que suele pasar que un conflicto o desacuerdo entre la empresa y el trabajador acabe en una baja médica de este último. Esto suele suceder y perjudica a la empresa, y, además, enquistamos más el posible conflicto. Aunque el problema real es la incapacidad de las mutuas y de la Seguridad Social de hacer un correcto seguimiento de las bajas médicas. Están desbordadas. La falta de medios junto con el incremento de las bajas, hacen inviable un control adecuado. La mayoría de empresarios se sienten impotentes porque no saben a quién acudir, desconocen qué le pasa al trabajador y no tienen una previsión de cuando se van a reincorporar. Por su parte, el trabajador tampoco se siente bien atendido, ya que los casos de incapacidad permanente se revisan tarde y de manera sistemática se deniegan. El absentismo se ha convertido durante los últimos años en un problema estructural, tanto para la administración, mutuas incluidas, como para las empresas.

### ¿Qué incidencia tiene sobre lo que nos está explicando la propuesta de reducción de jornada que propone el gobierno?

Pues la verdad es que tiene una incidencia directa muy clara. Súmele a lo que le he explicado un número menor de horas trabajadas soportando los mismos costes. En muchos sectores esto será un problema grave. Es cierto que hay algún convenio que ya aplica desde hace años la reducción horaria que se propone desde el Ministerio, pero en la mayoría de sectores este cambio tendrá una afectación importante. La patronal ya mostró su oposición desde el primer día, indicando que, en cualquier caso, esta reducción de la jornada debe negociarse por sectores de actividad. Creo que esto sería lo acertado, pe-



ro a día de hoy esta cuestión no está resuelta y el Ministerio finalmente optó por negociar unilateralmente con los sindicatos. Esto me parece un error. Hay que tener en cuenta que la economía española padece desde siempre un problema endémico al presentar una productividad muy baja. Esto quiere decir, que el resultado de dividir nuestro PIB entre las horas trabajadas está muy por debajo de la del resto de países de la eurozona. Como puede ver, parece claro que la tasa de absentismo y la reducción de jornada, no van a ayudar a incrementar nuestra productividad. Creo que antes deberían tomarse otras medidas que ayudaran a incrementarla. Veremos a ver cómo se resuelve este tema ■

## Premio para Santander MAPFRE Hipoteca Inversa

Santander MAPFRE Hipoteca Inversa ha sido galardonado con el premio "Hipotecas 2025" en reconocimiento a su apuesta y compromiso con el desarrollo de la Hipoteca Inversa. El galardón fue entregado durante el XXII Encuentro del Sector Financiero en el Mercado Inmobiliario, organizado Cesine y la revista Metros2.

La jornada reunió a más de un centenar de profesionales del sector bancario y financiero. Los participantes abordaron cuestiones tan relevantes como las perspectivas del mercado residencial y el hipotecario, así como los retos, oportunidades y la transformación de productos, procesos e intervinientes en el mercado hipotecario. Se analizaron también las tendencias en el entorno hipotecario digital y las oportunidades para hacer crecer el mercado en su conjunto. El premio fue recogido por Trinidad Martín-Orozco y por Caros Vasallo, directora general y director comercial de Santander MAPFRE Hipoteca Inversa, respectivamente ■



## Santander, líder en Préstamos ICO en 2024



Con 816 millones de euros de financiación, lo que supone una cuota del 39% en el sistema financiero español, Santander ha seguido apostando por su respaldo y cercanía con pymes y autónomos y se ha situado como entidad líder en Préstamos ICO durante 2024. La gran mayoría de esta financiación se destinó a las Líneas ICO Empresas y Emprendedores y en menor medida a la Línea ICO Internacional y la de Rehabilitación de Vivienda, Empresas y Emprendedores.

Esta financiación, que se ha llevado a cabo mediante operaciones con más de 6.700 clientes, es representativa de la colaboración público-privada, en la que el ICO aporta la liquidez necesaria y las entidades financieras asumen el riesgo y la gestión de las operaciones. Son líneas de financiación con las

que el Instituto de Crédito Oficial faculta fondos con la intermediación de las entidades de crédito ■

## SpainCap presenta el III Estudio de Rentabilidad de los fondos de capital privado en España

Los fondos españoles de Private Equity y Venture Capital muestran una gran capacidad de resiliencia y adaptación en un entorno global de incertidumbre económica. Esto es lo que se deduce del Estudio sobre la Rentabilidad del Capital Privado en España 2023, elaborado conjuntamente por el área de Strategy and Transactions de EY y SpainCap, y con el apoyo de Webcapitalriesgo.

La rentabilidad en términos de Tasa Interna de Retorno (TIR) neta para los fondos de capital privado se situó en 2023 en un 11,2% en línea con el año anterior (2022 11,3%). El Múltiplo de Capital Invertido (TVPI) creció del 1,5x al 1,6x, consolidando la creación de valor para los inversores. Entre los años 2022 y 2023 también se ha observado una mejora del 0,5% en los fondos de Private Equity ■





# Un espacio de diálogo entre profesionales del sector jurídico, la empresa y la administración pública

Cristina Jiménez Savurido, presidente de Fide

Felipe Delgado

*Fide se define como un “think tank” jurídico económico con una clara vocación inclusiva, colectiva e independiente. Creen que las mejores soluciones nacen del trabajo conjunto de grupos de individuos con diversas experiencias y conocimientos y así alcanzan la excelencia en el análisis que realizan de aquellos temas que consideran de máxima relevancia en la actualidad.*

**¿Qué la motivó a fundar Fide y cuál considera que es su mayor aportación al sector jurídico y empresarial en España? ¿Son ustedes un *think tank* al uso?**

Cuando Fide nació, en el año 2007 no había en España un espacio de reunión para los profesionales del sector jurídico, trabajasen en despachos de abogados, administración pública o empresas.

Este vacío constituía un obstáculo para avanzar en un análisis profundo de las cuestiones jurídicas, especialmente en el ámbito económico. Muchas barreras impedían el conocimiento de las consecuencias económicas de las resoluciones judiciales, de la regulación.

Al principio hubo reticencia y desconfianza hacia el modelo, parecía que los profesionales que trabajaban en el sector pú-

blico no podían o no debían reunirse con los del sector privado, ni estos entre sí, eran competidores.

Sin embargo, prácticamente desde su inicio fue un éxito. Una idea a la que le había llegado su tiempo. La administración, los despachos de abogados, las empresas y la Academia comprendimos que era necesario, útil, reunirnos y conversar, conocer los diferentes puntos de vista, aportando todos.

Puedo destacar la generosidad con la que desde el principio han participado cientos de magníficos profesionales en constituir lo que hoy diríamos es un *think tank*, y respondo a la segunda parte de su pregunta, no al uso.

Y digo no al uso, porque la regla fundamental de Fide, y he comprobado que no existe, o al menos yo no conozco, otro lugar de reflexión sobre derecho, economía, ciencia, tecnolo-

gía y cuestiones humanistas, absolutamente independiente. En Fide no sólo caben, sino fomentamos que se expresen, todas las opiniones rigurosas, expertas. La única regla es el respeto por la opinión de los demás y aquí todos encontramos un espacio de formación, información, encuentro, análisis y debate que nos enriquece y nos permite aportar a la sociedad mucho conocimiento, múltiples estudios e informes útiles para hacer del derecho un elemento dinamizador de la economía, de la cohesión social.

A esto hemos incorporado encuentros científicos y tecnológicos que permiten a profesionales de distintos sectores, formación académica y actividad económica disfrutar de un lugar de encuentro que extiende a esas áreas de conocimiento y actividad lo que hemos venido haciendo durante dieciocho años en los temas más estrictamente económicos.

**Desde su experiencia como magistrada y abogada, ¿qué carencias o necesidades del ámbito jurídico identificó que llevaron al nacimiento de FIDE?**

Cada profesional, tiene un conocimiento y desarrolla su trabajo en un lugar concreto, un despacho de abogados, una asesoría jurídica de una empresa, un juzgado, por citar sólo algunos lugares, y desde ese puesto de trabajo tiene una visión del mundo, de la actividad económica, de la normativa aplicable, pero carece de la visión, diríamos de 360 grados que es necesaria para comprender y conocer todas las piezas del engranaje. Incluso cada uno dentro del sector al que podríamos decir que pertenece, sólo conoce una pequeña parte, tu juzgado o tres más, tu despacho y el de algún amigo o compañero, pero el tiempo no da para más.

Sin embargo, a través de los encuentros que he venido organizando toda mi vida, ya desde que ejercía como magistrada en Madrid, y después en las dos instituciones de formación jurídica que he creado antes de Fide, pude observar lo enriquecedor que resulta conversar con profesionales que trabajan en “el otro lado”, “en la competencia”, y cómo, a través de encuentros regulares, en un entorno confiable, con conocimiento riguroso de cada tema a tratar, con respeto y generosidad con los compañeros, todos nos enriquecemos profesional y personalmente y cómo además potenciamos conjuntamente la imagen de los profesionales del ámbito jurídico.

Incluso la Academia se enriqueció, porque este contacto entre el mundo profesional y académico se regularizó y se consolidó, ayudando a valorarnos mutuamente.

**¿Cuál es el principal valor que Fide aporta a los profesionales y empresas que participan regularmente en sus actividades y grupos de trabajo?**

Los profesionales que participan en Fide regularmente son profesionales del máximo prestigio, con una formación excelente, con una actividad profesional exigente y exitosa, pero todos necesitamos siempre formarnos más y mejor. Y hacerlo en compañía o de la mano de profesionales a quienes conocemos y respetamos es realmente gratificante y útil.

Además, el contacto con los demás te permite estar en el mercado profesional, demostrar tu conocimiento, tu valía, y hacerlo de la mejor manera posible, no sólo entregando una tarjeta, sino participando en los debates, en los grupos de trabajo, en



las publicaciones, etc. Para las empresas y los despachos igualmente. Tener una información absolutamente actualizada y rigurosa de los cambios legislativos, jurisprudenciales, de las preocupaciones de otros profesionales del sector, de las alertas que están teniendo en cuenta sus colegas, etc. es del máximo valor, porque el tiempo es dinero, la información es el bien más preciado.

Valoramos cada vez más, no sólo los jóvenes, la formación y el propósito de nuestras compañías. Si tu empresa o despacho te proporciona la posibilidad de ser miembro de Fide lo valoras positivamente. Si en colaboración con Fide, potencian tu formación, tu visibilidad, tu proximidad con otros profesionales en otros ámbitos de actividad, otros despachos, otras empresas o la administración pública, te están dando un abanico de oportunidades y crecimiento que es difícil encontrar de manera agrupada en otro lugar.

**En su opinión, ¿qué características comunes tienen las personas que asisten de manera habitual a las sesiones y programas de Fide?**

Inteligencia. Formación. Experiencia. Generosidad. Cuatro cualidades que se dan casi al cien por cien y en la práctica totalidad de ellas. Es lo que determina el éxito de Fide. Fide no podría existir y no podría desarrollar las actividades que todos conocen si no fuera por la excelente formación de sus asistentes, ya sea en calidad de ponentes, moderadores o participantes en las sesiones.

**Usted ha destacado en su trayectoria el análisis del impacto económico de la regulación y las resoluciones judiciales. ¿Qué peso cree que debería tener este enfoque en la formación de los juristas?**

Absoluto. En la vida, nos guste o no aceptarlo todo -o casi todo para que nadie se ofenda- es económico. Si no lo es directa, lo es indirectamente.

Cuando digo esto en muchas ocasiones me dicen, no, no todo es economía, pero cuando mencionan cuestiones que en teo-

ría no son económicas, empezamos a ver qué recursos hacen falta para garantizar todos esos derechos, todas esas áreas en las que en teoría debemos analizar los problemas o sus soluciones desde una perspectiva no económica.

No voy a entrar ahora en ese debate, pero mi experiencia es que los grandes, y probablemente, también los pequeños conflictos, casi siempre tienen un sustrato económico. Desconocerlo creo que excluye un elemento que nos permitirá alcanzar una mejor solución.

Cuando alguien me dice que es una cuestión de principios empiezo a echar cuentas, siempre una cifra determina el valor, o el precio, de los principios para alcanzar una solución.

Cuando analizamos los grandes derechos sociales que hemos alcanzado y que queremos conservar o aumentar, tenemos que saber cuánto cuestan y de dónde salen los recursos y todo esto es económico.

Y también tenemos que saber cuánto cuesta y cómo va a influir en el mercado, en la sociedad cada resolución judicial que dictemos.

### **¿Qué retos afronta actualmente el sector jurídico en España y cómo puede FIDE contribuir a superarlos?**

Afronta los mismos retos que todos los sectores profesionales. Un cambio social profundo, la irrupción de tecnologías que todavía no sabemos cómo van a modificar nuestro lugar en el mundo profesional y otras cuestiones demográficas, de cambio global que generan mucha incertidumbre. Y manejar la incertidumbre no es fácil.

### **Fide también aborda temas como la inteligencia artificial, la tecnología y la ciencia. ¿Cómo valora su relevancia en el desarrollo del derecho y la economía en los próximos años?**

Van a tener una relevancia extraordinaria. Modificarán nuestro entorno personal y profesional. Surgirán actividades económicas, sectores y empresas cuyo núcleo de actividad tendremos que conocer para asesorar en los aspectos jurídicos.

La ciencia, ha avanzado exponencialmente en el último siglo, pero sus logros no son suficientemente conocidos por el ciudadano medio ni por los profesionales de sectores ajenos a la ciencia. Lo mismo podríamos decir de la tecnología.

### **Desde su experiencia como mediadora acreditada, ¿qué lugar cree que ocupará la mediación en el futuro del sistema judicial español?**

Creo firmemente en la mediación y en otros sistemas de resolución de conflictos que impliquen a las partes interesadas en alcanzar una solución.

La que ellas determinen trabajando junto a cuantos asesores y técnicos sean necesarios será una solución justa, adecuada, eficaz y se cumplirá.



El éxito depende de todos nosotros. Desde Fide sin duda trabajamos con muchos profesionales para alcanzarlo y lo hacemos tanto desde el Centro de Mediación Fide como a través de múltiples actividades formativas, informes, publicaciones, etc.

### **¿Cuáles son los próximos pasos o proyectos estratégicos para Fide en el corto y medio plazo?**

Consolidar el trabajo realizado, crecer en miembros, en actividad y en ámbito geográfico, pues, aunque desarrollamos actividades en España, en Bruselas, en Londres y ocasionalmente en otros países, siempre es necesario trabajar mucho y bien para mantener el nivel de excelencia y llegar a todos las instituciones, empresas y profesionales que permitan alcanzar los objetivos ya comentados de fide.

### **Después de una destacada trayectoria como juez, abogada y académica, ¿qué le motivó a dedicarse plenamente a la dirección de instituciones como Fide y el Centro de Estudios Superiores Jurídico-Empresariales?**

La respuesta más rápida y creo que más sincera, es porque me apasiona.

Además, creo que Fide hoy es la combinación de esos tres mundos. He atraído personalmente al principio, e institucionalmente después, a Fide a muchos profesionales de los que he conocido y valorado en esas tres fases, hemos sumado a lo largo de los años a empresas, instituciones y despachos. Hemos ido ampliando horizontes en conocimientos, materias y enfoques inexistentes en su inicio.

### **Si tuviera que destacar un logro específico de Fide que represente su visión y misión, ¿cuál sería y por qué?**

Hoy Fide es una institución con un prestigio indiscutido. Y ello solo responde a la dedicación y trabajo de todos sus miembros. En el mundo actual, una institución libre, independiente, que nace de la sociedad civil y que sigue reuniendo cada día a decenas de profesionales que dialogan respetándose mutuamente y que construyen soluciones y propuestas para un común entendimiento y para promover una regulación actualizada y adecuada de las cuestiones más relevantes, creo que es un logro específico y digno de reconocimiento ■

## CaixaBank concede más de 14.000 millones en hipotecas durante 2024



La entidad, que cuenta con una propuesta hipotecaria y un equipo profesional altamente especializado, ofrece a cada perfil de cliente una solución hipotecaria totalmente personalizada y adaptada a sus necesidades. Asimismo, Imagin, la plataforma de servicios financieros para jóvenes de CaixaBank, también dispone de su propia oferta, específicamente dirigida a este segmento del mercado.

Del total de hipotecas concedidas, alrededor del 80% han sido a tipo fijo, una tendencia que se ha mantenido en los últimos meses pese a la baja de tipos. Esto responde a que la entidad mantiene su prioridad comercial en las hipotecas fijas por su sencillez, transparencia y protección ante subidas de tipos, una apuesta que viene haciendo desde hace una década y que ha permitido que actualmente, sobre el conjunto de su cartera hipotecaria, en torno al 40% sea a tipo fijo ■

## CaixaBank incrementa sus oficinas móviles en cerca de 1.400 poblaciones

CaixaBank garantiza la inclusión financiera con sus oficinas móviles en cerca de 1.400 poblaciones pequeñas tras incrementar el servicio un 77% en un año y es, además, la única entidad con modelo de oficina bancaria en 459 poblaciones de España, dispone de más de 4.000 oficinas en todo el país y tiene presencia en más de 2.230 municipios en todas las provincias españolas.

La entidad ofrece cobertura bancaria en un total de 1.387 poblaciones en riesgo de exclusión financiera en el arranque de 2025, frente a las 783 localidades a las que llegaba a principios de 2024. Con sus oficinas móviles presta servicio en poblaciones en las que residen más de 640.000 personas y un 70% de sus usuarios tiene más de 65 años, lo que pone de manifiesto el compromiso de la entidad con el colectivo sénior ■



## Josep Maria Coronas Guinart, director general de la Fundación Bancaria “la Caixa”



Abogado, economista y abogado del Estado en excedencia, ha ejercido diversos cargos en la Administración Pública hasta el año 2004. Ha sido secretario general de Abertis Infraestructuras entre 2020 y 2024 y secretario de la Fundación “la Caixa” en 2017 y del consejo de administración de CriteriaCaixa en 2024. Sus nuevas funciones se añadirán a las que ya ejerce como secretario de ambos órganos del Grupo. El patronato de la Fundación aprobó por unanimidad su nombramiento desde el 1 de enero de 2025.

Isidro Fainé, presidente de la Fundación, está convencido que la contribución del nuevo director general para afrontar los objetivos de la Fundación en favor de los más vulnerables será muy valiosa ■

# Líder en vestuario corporativo y textil publicitario

Enrique Fernández Allen, director general de Velilla Group

Felipe Delgado

*Velilla Group es una empresa familiar multinacional española con 75 años de experiencia en el sector textil. Expertos en vestuario técnico desde 1949, la compañía tiene como pilar fundamental brindar el mejor servicio a sus clientes gracias a su red comercial y su atención a ellos, por la capacidad de adaptarse a sus necesidades, poder trabajar tanto con pequeños y grandes volúmenes, además de contar con una amplia gama de colores y tallas, junto con un asesoramiento personalizado en técnicas de marcate.*

*Dispone de un centro logístico de vanguardia en Albacete, el mayor de la península ibérica dedicado a textil laboral y equipado con la última tecnología. El centro logístico está ubicado en una parcela de 56.000 metros cuadrados. La ampliación de sus instalaciones finalizadas el pasado año 2024, ha duplicado su tamaño, alcanzando cerca de 27.000 metros cuadrados construidos. Con esta ampliación el centro tiene la capacidad de almacenar y mover más de 24 millones de prendas al año.*

*La compañía tiene oficinas en España, sucursales en Francia, Italia y Portugal; filiales en Hong Kong y Vietnam, y clientes en todo el mundo.*

**¿Cómo definiría la filosofía empresarial que ha guiado el éxito de Velilla Group a lo largo de estos 75 años de historia?**

La filosofía empresarial de Velilla Group se basa en la visión a largo plazo, la reinversión de beneficios, la adaptación constante a las necesidades del cliente y un fuerte compromiso con la calidad y el servicio. Estos valores, transmitidos de ge-

neración en generación, nos han permitido crecer desde un pequeño taller artesanal en Madrid, concretamente en el barrio de la Guindalera, hasta convertirnos en líderes del mercado. Además, la apuesta por la innovación, la tecnología y la internacionalización son pilares fundamentales en nuestra estrategia de crecimiento.





### ¿Qué retos y oportunidades prevé para Velilla Group en los próximos años en el sector del textil laboral?

El sector textil laboral está en constante evolución. Las necesidades han cambiado y cada vez el trabajador es más exigente, ya no demanda únicamente un producto para el uso laboral, sino uno con valor añadido que le permita sentirse cómodo e incluso estar a la moda.

Preveo retos como la creciente demanda de productos sostenibles, la competencia global y la necesidad de digitalización. Sin embargo, estas mismas circunstancias presentan oportunidades. La sostenibilidad es un motor de innovación, la expansión internacional nos permite diversificar y crecer, y la tecnología nos ayuda a optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

### La reciente ampliación del centro logístico en Albacete representa un hito importante. ¿Qué mejoras específicas aporta esta infraestructura a la capacidad operativa de la empresa y a la experiencia de sus clientes?

La ampliación de nuestro centro logístico, convirtiéndose en el más grande de la península dedicado a textil laboral, nos permite gestionar un volumen mucho mayor de prendas (más de 24 millones al año), optimizar la logística y reducir los tiempos de entrega. Esto se traduce en una mejor experiencia para nuestros clientes, quienes reciben sus pedidos de forma más rápida y eficiente. Además, la incorporación de nuevas tecno-

logías nos permite un mayor control del *stock* y una gestión más precisa de los pedidos.

El hecho de tener dos marcas que actúan en dos mercados diferentes exige disponer de un nivel de *stock* que nos permita asegurar cualquier tipo de pedido por grande que sea, de ahí la necesidad de ampliar el centro logístico, especialmente en cuanto a capacidad.

### Con un almacén capaz de gestionar más de 24 millones de prendas al año, ¿cómo garantiza Velilla Group la sostenibilidad y la eficiencia en sus operaciones logísticas?

La sostenibilidad y la eficiencia son prioritarias. Invertimos en tecnología de vanguardia para optimizar el consumo de recursos en nuestro centro logístico. Gracias a los sistemas implantados conseguimos reducir tiempo en la preparación de pedidos y, por tanto, en consumo energético. Adaptamos nuestros envíos en función de los tipos de pedido y destino, con lo que también reducimos costes y plazos de entrega. Además, maximizamos nuestros recursos energéticos a través de energías renovables gracias al uso de placas solares, con las que producimos el 41% de la energía consumida.

Además, en 2022 creamos el Green Project, un programa donde impulsamos todas las iniciativas que llevamos a cabo para ser cada día más sostenibles. Nuestro objetivo es ofrecer prendas que sigan velando por la seguridad y confort, sin perder de vista nuestra responsabilidad con el planeta y la sociedad, apostando por un modelo de negocio sostenible y comprometido. Gracias a este programa impulsamos

el “Proyecto Circular” de recogida de vestuario laboral para su reutilización y reciclaje, minimizando nuestro impacto ambiental. La pertenencia a Amfori y las certificaciones ISO 14001 e ISO 14006 demuestran nuestro compromiso con la sostenibilidad.

### Velilla Group es líder en el mercado español de vestuario corporativo. ¿Qué objetivos se han planteado para reforzar esta posición y avanzar en el proceso de internacionalización?

Nuestro objetivo es consolidar nuestro liderazgo en España a través de la innovación y la excelencia en el servicio. En cuanto a la internacionalización, buscamos expandir nuestra presencia en Europa y explorar nuevos mercados, apoyándonos en nuestra red de distribuidores y filiales. La adquisición de MUKUA, marca líder en textil promocional, y la entrada en el capital de Qooqer, marca referente en textil laboral para el sector de la hostelería, son ejemplos de nuestra estrategia de crecimiento y diversificación.

### En un sector tan competitivo, ¿qué papel juegan la innovación y la tecnología en la estrategia de Velilla Group? ¿Nos podría dar algún ejemplo de cómo están aplicando estas herramientas en la actualidad?

La innovación y la tecnología son esenciales. Invertimos en I+D+i para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes, adaptándonos a las necesidades del mercado. Un



ejemplo es la implementación de un *software*, que nos ha permitido reducir en más de un 80% las muestras físicas de prototipos, optimizando recursos y minimizando el impacto ambiental.

**Teniendo en cuenta su crecimiento sostenido, ¿cómo manejan el equilibrio entre la tradición como empresa familiar y la adaptación a las nuevas demandas del mercado global?**

Mantenemos los valores de la empresa familiar, como el compromiso a largo plazo y la reinversión de beneficios, al tiempo que nos adaptamos a las nuevas demandas del mercado. La incorporación de nuevas generaciones a la empresa ha aportado una visión fresca e impulsado la internacionalización y la innovación, manteniendo la esencia de nuestros orígenes.

Además, tenemos muy presentes nuestros valores corporativos, que son los principios fundamentales que reflejan la esencia, identidad y espíritu de nuestra compañía: Dignidad, Lealtad y Seguridad.

**Velilla Group ha tenido una facturación de 110 millones de euros en 2024. ¿Qué factores clave están impulsando este crecimiento?**

El crecimiento se debe a la combinación de varios factores: la consolidación del crecimiento de Velilla en España, la expansión internacional, la diversificación de productos con la adquisición de MUKUA, la ampliación de nuestro centro logístico, y la constante apuesta por la innovación y tecnología. Por supuesto, sin olvidar el compromiso con la calidad y el servicio al cliente.

**Desde su posición como director general, ¿cuáles considera que han sido las decisiones estratégicas más significativas que ha tomado durante su trayectoria en la empresa?**

Las decisiones más significativas han sido la apuesta por la profesionalización y el análisis de cada una de las actividades que llevamos a cabo en la compañía, sin olvidarnos de la internacionalización, la inversión en el centro logístico de Alba-

cete, la adquisición de MUKUA y la entrada en el capital de Qooqer. Estas decisiones han sido clave para el crecimiento y la diversificación de la empresa. También destacaría la creación del “Green Project”, que refleja nuestro compromiso con la sostenibilidad.

**A lo largo de su carrera, ha liderado proyectos clave en diversas áreas. ¿Qué aprendizajes ha aplicado de su experiencia profesional previa al desarrollo de Velilla Group?**

El afán por el dato y el enfoque al cliente son pilares que he desarrollado a lo largo de mi carrera. La visión a largo plazo, la gestión eficiente de recursos, la adaptación al cambio y el considerar a todos los equipos como piezas clave, han sido fundamentales para liderar el crecimiento de Velilla Group.

**El mercado del textil laboral está en constante cambio. ¿Qué tendencias actuales o futuras considera que tendrán un mayor impacto en este sector?**

La sostenibilidad, la digitalización, la personalización y la demanda de prendas con mayor tecnicidad y funcionalidad son las tendencias que marcarán el futuro del sector. En definitiva, buscar prendas con valor añadido que permitan al trabajador cubrir sus necesidades, al mismo tiempo que velar por su seguridad y confort.

**¿Qué mensaje le gustaría transmitir a los clientes y colaboradores de Velilla Group en este 75 aniversario de la compañía?**

El 75 aniversario fue un hito al que no hubiéramos llegado sin la confianza y el apoyo de todos nuestros colaboradores y clientes.

Gracias a ellos hemos llegado hasta aquí, pero no nos conformamos, queremos continuar con esta forma de trabajar hasta que al menos cumplamos otros 75 años más. Nuestro compromiso es seguir innovando, ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad, adaptándonos a sus necesidades y construyendo juntos un futuro sostenible ■

# Las Buenas Marcas y las Marcas Buenas



**Emilio Llopis, autor de  
"Marcas Buenas, Buenas Marcas"  
(LID Editorial)  
[www.emiliollopis.es](http://www.emiliollopis.es)**

La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para las empresas; hoy es una necesidad estratégica. En un mercado cada vez más consciente, los consumidores no sólo valoran los productos que adquieren, sino también el impacto de las marcas detrás de ellos. En mi libro "Marcas Buenas, Buenas Marcas", analizo cómo las marcas pueden integrar la sostenibilidad como un motor de diferenciación y crecimiento.

Las "marcas buenas" son aquellas que logran la preferencia de los clientes y se convierten en activos valiosos para sus propietarios. Por otro lado, las "buenas marcas" son aquellas que, además de ser reconocidas, operan con responsabilidad y un compromiso genuino con el bienestar del planeta y de la sociedad. La buena noticia es que estos dos conceptos no son incompatibles; al contrario, las marcas que mejor integren la sostenibilidad en su propuesta de valor serán las que lideren el mercado del siglo XXI.

Para muchas empresas, la sostenibilidad ha sido impulsada por la presión externa: regulaciones más estrictas, demandas sociales o la emergencia de un consumidor consciente. Sin embargo, las compañías que han entendido la

sostenibilidad como un valor inherente y no como una obligación, han conseguido convertirla en una ventaja competitiva. Este es el caso de Laboratorios Ferrer, que ha integrado la sostenibilidad no sólo en sus productos, sino también en su modelo de negocio. Desde su compromiso con el medio ambiente hasta iniciativas para mejorar el acceso global a medicamentos esenciales, Ferrer demuestra que la sostenibilidad no es un "añadido", sino el núcleo de su estrategia.

Por su parte, Hijos de Rivera, entre cuyas marcas está Estrella Galicia, ha logrado liderar con su modelo sostenible en el sector de bebidas. Su compromiso con la economía circular, el uso de energías renovables en sus plantas y la reducción de su huella hídrica son ejemplos claros de cómo la sostenibilidad puede aplicarse de manera práctica y tangible en un negocio tradicional. Además, Hijos de Rivera ha sabido comunicar estos esfuerzos de manera efectiva, construyendo una conexión auténtica con sus consumidores y reforzando su imagen de marca comprometida.

En el libro presento el modelo de *branding* sostenible TBA (Think, Be, Act), una herramienta práctica que guía a las empresas en la integración de la sostenibilidad en su estrategia de marca. En la fase "Think", se evalúan los impactos ambientales, sociales y de gobernanza, y se define una hoja de ruta sostenible alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La fase "Be" consiste en integrar la sostenibilidad en la identidad y propuesta de valor de la marca, asegurando que este compromiso sea percibido por consumidores, empleados y otros *stakeholders*. Finalmente, la fase "Act" se centra en la implementación de acciones coherentes y transparentes que demuestren el compromiso de la marca, evitando prácticas como el *greenwashing*.

La sostenibilidad no sólo es un imperativo ético, sino también una oportunidad de negocio. Los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, buscan marcas que no sólo ofrezcan productos de calidad, sino que también

compartan sus valores. Esto se refleja en datos como los de Boston Consulting Group, que indican que el 70% de los consumidores globales considera la sostenibilidad un factor clave en sus decisiones de compra. Sin embargo, no basta con hablar de sostenibilidad; las marcas deben demostrarla con hechos y comunicarla de forma clara y transparente.

Un aspecto fundamental de esta transformación es evitar el *gap* SAY-ACT, que ocurre cuando una marca promete más de lo que entrega. La coherencia entre lo que se comunica y lo que se hace es clave para construir confianza. En este sentido, compañías como Ecoalf, Vicky Foods y Schneider Electric son ejemplos a seguir, porque no sólo cumplen con sus compromisos, sino que además logran involucrar a sus *stakeholders* en un propósito común. Estos y más casos son expuestos con detalle en el libro.

Por otro lado, es importante mencionar el desafío del *gap* SAY-PAY: aunque muchos consumidores valoran la sostenibilidad, no todos están dispuestos a pagar más por ella. Esto implica que las marcas deben encontrar maneras de integrar prácticas sostenibles sin trasladar todo el costo al consumidor, equilibrando innovación, eficiencia y competitividad.

De cara al futuro, las marcas que quieran liderar deberán adoptar la sostenibilidad como parte central de su estrategia. Esto implica no sólo ajustar sus operaciones, sino también fomentar una cultura interna que valore y promueva prácticas responsables. La colaboración será otro factor clave: trabajar con proveedores, socios y comunidades para generar impactos positivos que vayan más allá de los límites de la empresa.

En conclusión, las "marcas buenas" del siglo XXI serán aquellas que han decidido ser "buenas marcas". La sostenibilidad, lejos de ser una moda pasajera, es una transformación estructural que está redefiniendo las reglas del juego empresarial. Integrar estos valores no sólo asegura relevancia en el mercado, sino que también contribuye a la construcción de un futuro más justo y sostenible para todos ■

# Consultoría de gran nivel

Javier Cantera Herrero, presidente de Auren Consultoría

Alberto García

*Auren es la primera firma española de servicios profesionales de auditoría, consultoría, asesoramiento legal y corporate. Trabaja con el objetivo de ayudar a las empresas en todas sus necesidades de negocio poniendo siempre a las personas en el centro. Auren Consultoría es una de las divisiones de la firma que acompaña a las empresas en sus procesos de transformación, cambio y desarrollo. Empresarios al servicio de empresarios, enfocados en construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes.*

## ¿Cómo percibe la evolución del mercado de consultoría en los próximos años?

El futuro de la consultoría está cimentado en la incertidumbre del entorno económico. El consejo profesional especializado con expertos temáticos tiene un enorme recorrido en los procesos de cambio social y tecnológico. Y es, precisamente, la tecnología el gran evento diferenciador de la consultoría en el día de hoy.

La irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) hace que todo consultor tiene que utilizarla como elemento potenciador de su talento. La IA no sólo es algo competitivo sino potenciador el valor humano del servicio de la consultoría. Y en poco tiempo, será la consultoría con IA una condición necesaria, pero no suficiente, porque siempre el valor creativo humano marcará un elemento diferenciador.

En Auren Consultoría trabajamos cuatro grandes áreas de enorme valor estratégico. Desde la consultoría de negocios que nos permite proponer estrategias y modelos de negocio adaptados a la nueva situación del mercado, poniendo hincapié en los procesos de innovación y emprendimiento empresarial a través de nuestros especialistas de negocio. Por otra parte, tenemos consultoría de personas, donde la atracción, mantenimiento y desarrollo de las personas se convierte en un elemento básico de las empresas. Además, tenemos consultoría de procesos donde orientamos con un modelo de sostenibilidad exclusivo a toda la empresa en sus diferentes procesos empresariales. Y, por último, tenemos consultoría tecnológica donde ayudamos a la elección y desarrollo de la tecnología acompañada con los procesos y la estrategia de las empresas.

## ¿Cuáles son los principales planes de expansión o innovación que tiene Auren de cara a los próximos cinco años?

Nuestros planes pasan por el crecimiento orgánico e inorgánico. Orgánico en nuestras veinticinco prácticas actuales, e inorgánico sabiendo aglutinar a otras empresas de consultoría que se unan en temáticas más especializadas y que no disponemos actualmente dentro de Auren.

La expansión será en cuatro niveles: nuevas prácticas, nuevas localizaciones. En España (actualmente tenemos quince oficinas), nuevos países (estamos con presencia propia en trece países) y nuevas innovaciones. La innovación a través de la IA, con nuestra filosofía de sostenibilidad y profundizando y siempre con una visión más humana de la cultura empresarial. Tecnología, humanismo y sostenibilidad son los tres ejes de innovación en los posteriores cinco años.

## Cómo miembro del Comité Ejecutivo de Madrid Foro Empresarial, ¿qué objetivos y estrategias se han marcado para el año 2025?

Madrid Foro Empresarial es una iniciativa de indudable valor empresarial; una organización, en la que, por estatutos, no podemos recibir ninguna ayuda pública y lo cual nos hace enormemente libres. No dependemos de ninguna subvención. Por eso somos la opinión más libre de la sociedad civil empresarial. Este 2025 es apasionante para nuestra organización. Con más de 350 empresas que confían en nosotros y ponen su dinero





en nuestros objetivos nos hemos planteado diez líneas estratégicas para mejorar el ecosistema empresarial de Madrid. Van desde apuestas por la mejora de infraestructuras, de cambios institucionales y de mejoras sociales de Madrid para hacer que se cumpla el principal objetivo de crear Madrid Business Friendly. Queremos establecer el mejor ecosistema empresarial europeo para atraer, retener y desarrollar la inversión empresarial. Desde apoyar el Ave de Madrid-Lisboa, la creación de un segundo aeropuerto en la Comunidad de Madrid, hasta defender nuestra batalla de la reinauguración del Palacio de Congreso de la Castellana. Pero además queremos crear un Observatorio sobre el Absentismo, plantear un modelo universitario para Madrid, y también apoyar un plan de vivienda para mejorar el acceso de soluciones de vivienda para los jóvenes en Madrid.

En fin, una gran propuesta para crear que Madrid sea un lugar mejor socialmente, porque tiene una apuesta empresarial sana y social para desarrollar riqueza económica con igualdad social.

**¿Podría explicarnos en qué consiste el Observatorio de Análisis sobre el Absentismo en la Comunidad de Madrid y que impacto se espera de este proyecto?**

Este es un proyecto que hemos lanzado desde la mesa de Empleo y Recursos Humanos de Madrid Foro Empresarial. Desde hace varios años, dos veces al año, presentamos el Observatorio de Absentismo de Madrid Foro Empresarial, donde hemos sido pioneros en agregar información pública, con la de las mutuas y la de las empresas de Recursos Humanos. Y fruto de esta experiencia, vimos la falta de sistematización de la información (datos divergentes), una desidia de los agentes sociales, tanto patronal como sindicatos, de no abordarlo con seriedad y, ante todo, que era el “elefante en la habitación”; todos decían que era muy importante, pero nadie hacía nada. Por esto, Madrid Foro Empresarial ha pedido una colaboración público-privada a la Comunidad de Madrid para crear un “Monitor de análisis sobre el absentismo”. Con esta iniciativa pre-

tendemos tener una homologación de datos (hablar todos sobre los mismos datos), un debate social sobre el absentismo y un elenco de medidas que los agentes sociales puedan consensuar en un diálogo.

**Desde su perspectiva, ¿cómo evalúa la situación actual del empleo en la Comunidad de Madrid y que desafíos deben enfrentarse para mejorarla?**

Los avances en el empleo en Madrid observan una mejoría cuantitativa que no nos debe obnubilar las deficiencias cualitativas del mismo. Tenemos un empleo poco diversificado, muy temporalizado y, ante todo, que no soluciona las verdaderas necesidades de recursos humanos que tienen las empresas y paradójicamente no conseguimos descender más las tasas de paro.

En primer lugar, hay que diversificar el empleo apostando por una política industrial y tecnológica en Madrid. En segundo lugar, buscar fórmulas de formación continua que hagan que las personas compaginen formación con empleo. Y, en tercer lugar, un acercamiento a las entidades docentes públicas y privadas para formar en las verdaderas necesidades empresariales, teniendo la flexibilidad y actualización para disponer de recursos humanos formados para los retos empresariales.

El empleo en Madrid necesita de un modelo de Formación Profesional adecuado para las pymes madrileñas y un sistema universitario no basado en titulaciones puras, sino en una hibridación pragmática de conocimientos que nos permita disponer de un talento competitivo por su flexibilidad de conocimiento.

**Es autor de más de 28 libros profesionales. ¿Qué título ha publicado recientemente y qué proyectos editoriales tiene previstos para 2025?**

Escribir y leer es mi vicio. Mi trayectoria como autor se centra en la psicología en la empresa, lo que llevo haciendo desde hace cuarenta años. Empecé a trabajar en Telefónica como psicólogo en 1984, y desde entonces he sido muy feliz escribiendo sobre la pasión de ser psicólogo del trabajo.



De mis libros, los que más se han vendido, fueron el de “Coaching: Mitos y Realidades”, de 2003 y el de “Síndrome Homer Simpson y otros síndromes”, de 2017. Entre los últimos, también se ha vendido mucho el de “La Salud Mental en la Empresa” de 2023 y este año pasado escribí junto a mi socio Mario Alonso, el de “Talento, empresas y cultura”

En las próximas semanas sacaré mi treinta libro que se llama “Si Leonardo Da Vinci fuese tu CEO”, y estoy preparando dos más para los próximos años.

**Además de su faceta como escritor, está muy vinculado al ámbito social y cultural. ¿Qué nuevas actividades o iniciativas está promoviendo actualmente desde la Fundación de Personas y Empresas?**

Tengo el orgullo de presidir esta Fundación desde hace más de diez años y tiene esa doble faceta social y cultural que creo necesaria en el desarrollo integral de un empresario.

En el área social, haciendo lo que sabemos hacer, apoyar al tercer sector en las capacidades de gestión de personas. No tenemos un solo colectivo, sino que en cualquier ámbito y colectivo apoyamos con nuestro saber hacer de recursos humanos. Programas de *coaching*, *mentoring*, búsqueda de empleo, apoyo psicológico para emprender, análisis de conductas de los empleados en las empresas etc. Siempre con una visión que aporta soluciones centradas en el empleo y desarrollo de las personas.

En el área cultural, investigando en ámbito social y apoyando iniciativas culturales en Madrid, y también en Palencia.

**Desde su experiencia como docente y líder empresarial, ¿qué habilidades considera imprescindibles para los futuros líderes en el ámbito de los recursos humanos?**

Con las nuevas generaciones se incrementa la necesidad del humanismo en las empresas. Hoy día el compromiso de los empleados pasa por su bienestar personal, y, por tanto, conocer, gestionar y desarrollar dicho bienestar es incrementar la productividad de la empresa. Con este enorme cambio filosófico supone la necesidad de desarrollar unas nuevas habilidades del líder empresarial.

En mi próximo libro enmarco las siete habilidades, que coinciden con los valores ya descubiertos por Leonardo Da Vinci en su Tratado de Pintura de 1452 en una época de Renacimiento. La irrupción de la IA y la nueva cultura del trabajo de las nuevas generaciones nos llevan a un nuevo Renacimiento social donde lo humano debe destacar sobre la tecnológico, y, por eso, los líderes deben apostar por unas nuevas habilidades centradas en las personas.

**Usted ha trabajado como directivo en empresas de tanta relevancia como Telefónica, Enagás y Schwegel. ¿Qué aprendizajes destaca de esas etapas que hoy aplica en su rol como presidente de Auren Consultores?**

Mi etapa como directivo fue muy importante como proceso de aprendizaje, aunque mis últimos veintisiete años como empresario han sido fundamentales como la anterior etapa; eso sí con los sinsabores de ser emprendedor.

Aunque en mi caso, ya puse mi primera empresa a los diecinueve años y tengo un gen emprendedor por parte de mi abuelo y mi padre, he de destacar mi etapa de directivo en estas empresas. Esta experiencia en estas tres empresas, desde los veinticuatro a los treinta y siete años moldearon mis conocimientos como líder.

Tres grandes etapas vitales que me sirvieron para ser mejor empresario. Creo que el ser emprendedor sin haber pasado por estar en una empresa tiene un aprendizaje distinto. Yo siempre he dicho que he sido un “emprendedor entrenado”.

**La Plataforma de Empresas y Directivos Palentina ha sido una iniciativa importante en su trayectoria. ¿Qué objetivos persigue esta plataforma y como ha impactado en la región?**

Devolver a Palencia una ilusión empresarial fue el principal objetivo que una serie de emprendedores palentinos queríamos hacer hace ya siete años.

No somos, nada más, ni nada menos, que un grupo de Whatsapp de empresarios que queremos aquella tierra. Y el objetivo común es apoyarnos entre nosotros y verter a Palencia las iniciativas empresariales que posibiliten su desarrollo.

En estos años hemos canalizado más de diez iniciativas empresariales, hemos participado en más de cinco proyectos empresariales, además de participar en iniciativas culturales y sociales para nuestra querida tierra palentina ■

**Fotos: Nina Prodanova**

## Certificado de AENOR a Moeve

Moeve ha obtenido la certificación de AENOR que acredita la implementación de su Sistema de Gestión de Diversidad e Inclusión conforme a las recomendaciones de la norma ISO 30415. En el informe final de la auditoría, superada cumpliendo ampliamente con el *standard* de referencia, se han destacado aspectos como el modelo de gobernanza de Moeve, el compromiso de la alta dirección y la cultura inclusiva que fomenta el orgullo de pertenencia entre su plantilla.

El equipo auditor ha destacado entre las fortalezas la Política de Diversidad e Inclusión que emana de su modelo de gobernanza. Asimismo, la existencia del Comité de Diversidad e Inclusión, integrado por siete miembros del Comité de Dirección de la compañía, demuestra el compromiso de la alta dirección. Igualmente se ha valorado de forma positiva la constitución de las redes de empleados ■



## Moeve y otras empresas europeas lanzan una alianza para la descarbonización



Esta alianza creada para el Corredor de Hidrógeno del suroeste H2med, reunirá a países como Francia, Alemania, Portugal y España, reforzando el despliegue de un mercado europeo único del hidrógeno y conectando proyectos de producción, almacenamiento y consumo de hidrógeno.

La iniciativa pretende acelerar la descarbonización de las regiones industriales mediante la implantación del corredor del hidrógeno del suroeste a principios de la década de 2030, con la finalidad de impulsar una sólida cadena del valor del hidrógeno. Este esfuerzo refleja una visión compartida de neutralidad climática en Europa impulsada por hidrógeno renovable y de bajo contenido en carbono y contribuye a la consecución

de los objetivos de descarbonización y transición energética del Pato Verde y el Fitfor55 de Europa, en consonancia con los Planes Nacionales de Energía y Clima ■

## UNESPA informa que el seguro facturó 75.161 millones de euros en 2024

Los ingresos por primas de las aseguradoras se situaron en 75.161 millones de euros a cierre de 2024, un 1,56% menos que en el año anterior. De la facturación, 46.333 millones correspondieron al ramo de no vida y los 28.827 millones restantes, al de vida, según muestran los datos provisionales recabados por Investigación Cooperativa de Entidades Aseguradoras (ICEA).

La facturación del ramo de no vida fue positiva en todas sus modalidades, al anotarse un repunte interanual del 7,78% si se compara con el cierre de 2023. Las primas de automóviles aumentaron un 8,88% en los últimos 12 meses. La aportación de las pólizas de multirriesgo subió un 8,62%, y los seguros de salud crecieron un 7,4%. La categoría "resto no vida", conformada en buena parte por las pólizas empresariales, tuvo un incremento del 6,16% en el año ■





# Optimizando la gestión del agua

Carlos Mundina Gómez, presidente de la EMSHI

Paloma Serrano

*Carlos Mundina Gómez, licenciado en Derecho y con una dilatada trayectoria en la Administración pública, ejerce desde septiembre de 2023 como presidente de la Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos (EMSHI). También es concejal del Área de Mejora Climática y Gestión del Agua en el Ayuntamiento de València.*

**La EMSHI juega un papel fundamental en el suministro de agua potable al área metropolitana de València. ¿Cuáles son los principales objetivos de su mandato?**

El compromiso de la EMSHI siempre ha sido garantizar el suministro de agua potable en alta a más de 1,6 millones de personas del área metropolitana. Mi principal objetivo es optimizar la gestión del agua, reforzar las infraestructuras existentes y garantizar un servicio eficiente y sostenible, con el foco puesto en el interés general de todos los municipios miembros. Para ello, hemos impulsado inversiones en redes y plantas potabilizadoras con el fin de modernizar y mejorar el sistema de distribución y tratamiento del agua.

**Usted ha reafirmado su compromiso con “el interés general”. ¿Qué significa esto en la práctica?**

Trabajar por el interés general implica asegurar que los recursos hídricos sean gestionados de forma eficiente y equitativa,

sin dejar atrás a ningún municipio del área metropolitana. En la EMSHI, esto se traduce en la mejora continua de las infraestructuras, en la coordinación con los municipios para resolver sus necesidades específicas y en garantizar que el servicio de agua potable sea accesible, sostenible y de alta calidad.

**La captación de agua se realiza desde el río Turia y el Canal Júcar-Turia. ¿Cómo garantiza la EMSHI la sostenibilidad de estos recursos?**

Todos los recursos que captamos proceden de aguas superficiales, respetando los acuíferos y siguiendo las directrices de la Confederación Hidrográfica del Júcar, que supervisa y autoriza la captación. Este modelo nos permite no sólo preservar los recursos hídricos naturales, sino también trabajar de manera sostenible. Además, invertimos en tecnologías avanzadas que optimizan el uso del agua y minimizan las pérdidas durante el proceso de captación y distribución.

**Uno de los aspectos clave es la potabilización. ¿Cuál es el proceso que sigue la EMSHI para garantizar que el agua sea apta para el consumo humano?**

La potabilización se lleva a cabo en dos Estaciones de Tratamiento de Agua Potable (ETAP): El Realón, en Picassent, y La Presa, en Manises. En estas plantas, el agua pasa por un proceso exhaustivo que incluye limpieza, desinfección y presurización, cumpliendo siempre con las máximas garantías de calidad y seguridad establecidas por la normativa vigente. Este trabajo es constante y está respaldado por análisis de control periódicos que aseguran la pureza y calidad del agua.

**La distribución del agua también es un proceso complejo. ¿Qué características tiene el sistema de distribución metropolitano de la EMSHI?**

El Sistema Básico Metropolitano de distribución se compone de más de 210 kilómetros de tuberías, con diámetros que van de 200 a 1.600 mm. A través de estas conducciones, el agua se transporta desde las ETAP hasta los puntos de entrega de cada municipio, donde las redes de abastecimiento local se encargan de su distribución en baja. Contamos, además, con depósitos de almacenamiento y regulación que superan los 320.000 metros cúbicos, garantizando así una gestión eficiente que cubra las demandas horarias y estacionales.

**El cambio climático es un desafío global. ¿Cómo afronta la EMSHI este reto?**

El cambio climático nos obliga a ser más resilientes y a innovar en la gestión del agua. Desde la EMSHI trabajamos en tres grandes líneas: la modernización de infraestructuras para evitar fugas, la inversión en tecnologías de eficiencia hídrica y la educación ciudadana para fomentar un uso responsable del

agua. Además, promovemos proyectos de adaptación climática que nos permitan garantizar el suministro en un futuro marcado por la incertidumbre hídrica.

**La sostenibilidad y la eficiencia hídrica son aspectos clave en la gestión del agua en la actualidad. ¿Cómo está trabajando la EMSHI para implementar soluciones más sostenibles en sus procesos?**

La sostenibilidad está en el centro de nuestras decisiones. En la EMSHI, estamos adoptando medidas para optimizar el uso de los recursos hídricos y minimizar el impacto ambiental. Apostamos por la digitalización y la mejora de la eficiencia energética en las plantas potabilizadoras y redes de distribución. Además, trabajamos en la incorporación de tecnologías innovadoras que nos permitan reducir el consumo energético y asegurar un abastecimiento sostenible a largo plazo. La conservación y el uso responsable del agua son prioritarios para garantizar el futuro.

**La EMSHI ha aprobado un Plan de Inversiones en Redes y Plantas Potabilizadoras. ¿En qué consiste este plan?**

Este plan tiene como objetivo mejorar y modernizar las infraestructuras existentes, tanto en redes de distribución como en las plantas potabilizadoras. Parte de la tarifa del agua se destina a financiar estas inversiones, que nos permiten aumentar la eficiencia del servicio, reducir pérdidas de agua y asegurar la sostenibilidad del sistema a largo plazo. Es una apuesta clara por la calidad y la modernización.

**Durante episodios de lluvias extremas como la DANA, ¿cuál es el papel de la EMSHI?**

La EMSHI realiza un control exhaustivo del agua que se suministra durante cualquier tipo de situación, incluidas las lluvias





extremas. En el último episodio de DANA, por ejemplo, realizamos más de 240 análisis en las plantas potabilizadoras y 128 controles en los puntos de entrega. Estos análisis garantizan que el agua mantenga los niveles de calidad exigidos por la normativa, incluso en circunstancias adversas.

Fue un desafío sin precedentes. A pesar de los daños graves en infraestructuras clave, la EMSHI demostró una capacidad de respuesta ejemplar, logrando restablecer el suministro en apenas dos días. Se adoptaron medidas inmediatas, como la reconfiguración del suministro, el uso de recursos alternativos y reparaciones de emergencia, que fueron esenciales para minimizar el impacto en la población.

#### ¿Qué lecciones extraemos de este episodio para el futuro?

La DANA evidenció la necesidad de mejorar la resiliencia de nuestras infraestructuras. La EMSHI ya trabaja en un plan de inversiones para reforzar las conducciones, optimizar la capacidad de respuesta y prevenir futuras emergencias. Además, se contratará un estudio especializado y se constituirá una comisión de seguimiento con expertos para garantizar que estas mejoras sean efectivas.

#### ¿Qué opina sobre la coordinación entre las distintas administraciones durante la crisis?

La coordinación fue clave. Desde las instalaciones del Ayuntamiento de Valencia en Vara de Quart, se realizaron reuniones diarias con todos los actores implicados, y la comunicación con los municipios fue constante. Esto permitió actuar con rapidez y eficiencia. Aprovecho para agradecer a los vecinos su paciencia y comprensión durante la emergencia. Sabemos que fue un momento complicado, pero hemos

trabajado incansablemente para restablecer el servicio lo antes posible. Ahora, nuestro compromiso es que Paiporta y toda el área metropolitana estén mejor preparados ante futuras adversidades.

#### ¿Qué retos quedan pendientes tras la DANA?

El reto más importante es anticiparnos. Debemos avanzar hacia un sistema hídrico más preparado para eventos extremos, no sólo lluvias torrenciales, sino también sequías severas. Esto incluye reforzar las infraestructuras, mejorar la planificación y mantener un enfoque centrado en la sostenibilidad.

#### Usted también es concejal del Área de Mejora Climática y Gestión del Agua en el Ayuntamiento de València. ¿Cómo complementa este cargo con su labor en la EMSHI?

Ambos roles son perfectamente complementarios. Como concejal de Mejora Climática y Gestión del Agua, mi labor está centrada en la sostenibilidad y en la gestión responsable de los recursos hídricos en la ciudad de València. Desde la EMSHI, trabajo para garantizar el suministro de agua potable al conjunto del área metropolitana. Ambas responsabilidades tienen un objetivo común: asegurar un servicio eficiente, moderno y sostenible que responda a las necesidades de los ciudadanos.

#### Finalmente, ¿cuáles son los retos futuros para la EMSHI?

Los principales retos están relacionados con la adaptación al cambio climático, la modernización de infraestructuras y la garantía de sostenibilidad del servicio. También debemos trabajar para concienciar a la ciudadanía sobre la importancia de un uso responsable del agua. Es fundamental que sigamos invirtiendo en tecnología e innovación para asegurar que la EMSHI continúe siendo un referente en la gestión hidráulica metropolitana ■



# Tus riesgos nos importan

Conectamos la tecnología  
con la investigación de conflictos  
y el apoyo estratégico

Investigation | Corporate Intelligence | Cyber Forensic  
[bearingpartners.es](http://bearingpartners.es)

**Bearing  
Global  
Partners**

# La mejor Universidad de Medicina Herbal en África

**Kofi Busia, vicerrector adjunto de Pentecost University**

**Ramón Lara**

*El profesor Kofi Busia, actual vicerrector adjunto de Pentecost University en Ghana y Caballero de la Orden Nacional de Burkina Faso, combina su doctorado en Química por Birkbeck University con una destacada carrera en Medicina Herbaria. "La Medicina Herbal está en mi sangre, yo entiendo su ciencia", afirma quien llegó a dirigir simultáneamente los Servicios de Atención Sanitaria y la Información de Salud en CEDEAO (Comunidad Económica de Estados de África Occidental). Hoy, además de apoyar la transformación de Pentecost University, supervisa doctorados en University of Lincoln Malasia, enseña a tiempo parcial en la Universidad del Este de Londres y es editor jefe de una revista especializada en Medicina Herbal, convirtiendo su "retiro" en una nueva etapa de innovación académica.*



## **¿Cuándo, dónde y por quién fue fundada la Pentecost University?**

Nuestra historia comenzó en 2003, aunque nuestras raíces se remontan a cuando éramos un centro de estudios bíblicos. Todo cambió cuando La Iglesia de Pentecostés (COP) impulsó el proyecto universitario. En nuestros primeros pasos, funcionábamos bajo el ala de la Universidad de Ghana y la Kwame Nkruma en Kumasi, por eso teníamos un rector en lugar de un canciller.

Inicialmente, toda la actividad se concentraba en Sowutoum. Con el crecimiento, nos dividimos en dos campus: el secular permaneció en Sowutoum, mientras que la parte teológica principal se estableció en la Región Central, PCC.

## **¿Con qué objetivos?**

Me aventuraría a decir que todo comenzó con una visión: formar pastores. La idea era crear un gran seminario teológico. Y vaya si creció; hoy contamos con sedes de estudios bíblicos repartidas por el mundo, desde Reino Unido hasta Estados Unidos y Sudáfrica.

## **Como nuevo vicerrector adjunto, ¿cuál es su visión sobre la Universidad y cómo planea dar forma a su futuro?**

Venimos de un contexto muy teológico, y no tiene nada de malo. Pero debemos enfocarnos. Enfocarnos en ser competitivos a escala global.

Hoy en día, las cosas son más fáciles. Antaño si necesitabas buscar un estudio debías buscar la localización del artículo, desplazarte y comprar una copia. Mientras que ahora con la IA y el Internet todo está a dos clics. Por ello la Universidad tiene que ser conocida por su innovación y excelencia.

Uno de los desafíos con los que tengo que lidiar es cambiar la percepción que tiene la gente sobre la investigación y las publicaciones. Por ello, mientras era director de la Escuela de Postgrado, decidimos mejorar la revista "Pentvars", para hacer crecer la capacidad investigadora de la Universidad. Nuestro personal debe ser lo suficientemente competitivo como para rivalizar con sus pares internacionalmente.

La idea es que la Universidad publique en revistas internacionales de prestigio, para que una vez que nuestro nombre se



asiente en el gremio podamos publicar en la nuestra propia. Además, si publicamos de forma local, aquí en Ghana la gente simplemente aceptará los estudios y ya está. Mientras que, si publicamos internacionalmente, quizás alguien pueda usar nuestro estudio y habremos generado un impacto.

Otro de los puntos clave será nuestro impacto en la comunidad. Ya contamos con programas donde nuestros estudiantes de enfermería salen a las calles a ayudar a la comunidad. Esto es algo que debería suceder más a menudo.

**¿Qué estrategia implementará para fortalecer la posición académica de la Universidad, asegurando el éxito tanto de los programas establecidos como los nuevos?**

Lo primero, es analizar nuestra oferta académica. Como universidad privada, tenemos un reto: los mejores estudiantes suelen elegir universidades establecidas con ‘marca’, aunque sus programas no sean tan atractivos. Por eso necesitamos diferenciarnos, y ahí entra nuestro Doctorado en Medicina Herbaria.

Existen universidades, incluso en Reino Unido, que ofrecen grados en medicina tradicional. Pero nosotros vamos más allá: ofrecemos un doctorado. Es un programa único, porque, a diferencia de la medicina convencional, esta es una ciencia indígena, las plantas se usan diferente, por ejemplo, en España que en Ghana.

Además, ya he solicitado información sobre nuestras facultades para identificar fortalezas y debilidades. Así podremos mejorar tanto las capacidades del personal como de los estudiantes, sin olvidar la necesidad de crear un ambiente propicio.

**¿Cómo planea promover la colaboración con líderes de la industria, organismos gubernamentales e instituciones académicas para mejorar el impacto y la reputación de la Pentecost University?**

He estado conversando con el vicerrector sobre un tema clave: ¿cómo aprovechar la poderosa marca global de la Iglesia? Imaginen, por ejemplo, colaborar con Tobinco Pharmaceuticals, cuyo CEO es miembro de la COP, para desarrollar tratamientos naturales contra la malaria.

El problema es que en Ghana las empresas suelen seguir un patrón: copian lo que ven en Occidente sin invertir en I+D. Esto, claramente, no es sostenible. Por eso nosotros, como universidad, tenemos una doble misión: mostrarles el valor de la investigación y expandir nuestra mirada más allá del continente.

Es cierto que muchas becas llegan a países en desarrollo por caridad, pero hay que ser estratégicos, como hace nuestro vi-

cerrector. ¿Las oportunidades? Muchas: podríamos asociarnos con universidades extranjeras, tal vez en España, sin descuidar las alianzas locales. Aunque aquí la gente puede preguntarse ¿qué gano yo? en lugar de ¿qué valor tiene esto?, pero debemos mantener las puertas abiertas a quien quiera investigar con nosotros.

Y sobre el gobierno, están en un momento crucial: necesitan hacer las cosas bien. Sus iniciativas requerirán trabajar mano a mano con universidades e instituciones. Tengo fe en que darán lo mejor de sí.

**¿Qué medidas tomará para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la Universidad, particularmente en materia de matriculación, infraestructura y oportunidades de investigación?**

La sostenibilidad es un tema complejo que debemos abordar desde múltiples ángulos. En este momento, nuestro foco está en construir una base financiera sólida. ¿Cómo? Fortaleciendo nuestra investigación, que nos traerá fondos, desarrollando colaboraciones sostenibles y ofreciendo instalaciones de primera para atraer a los mejores talentos. También necesitamos crear programas académicos atractivos y potenciar la tecnología digital. Aunque, hablando de tecnología, hay que ser cautelosos. La educación *online* ha mostrado su lado oscuro: profesores que no se presentan a clase y estudiantes que hacen trampa en los exámenes.

Estoy convencido de que, si logramos equilibrar todos estos elementos, nuestra universidad no sólo sobrevivirá, sino que prosperará en el futuro.

**De sus alumnos, ¿qué porcentaje hay de mujeres y extranjeros?**

Aunque no tengo las estadísticas exactas, sé que en nuestros programas principales hay tendencias claras: enfermería tiene mayoría femenina y teología, masculina. En cuanto a estudiantes internacionales, tenemos algunos pocos, sobre todo de países francófonos de África Occidental. Debo analizar estos datos más a fondo.

**El primer programa acreditado del mundo de Doctorado en Medicina Herbaria (DHerbMed) es revolucionario. ¿Qué papel cree que desempeñará este programa en la misión académica de la Universidad y en la salud global?**

Existe el dicho de que “donde Dios pone al hombre, pone remedios para su supervivencia”. Por ejemplo, en África, las plantas para tratar la malaria son abundantes. A diferencia de la medicina convencional, que usa ratas por su similitud gené-

tica con nosotros, creo que con la medicina herbaria debemos estudiar las sociedades directamente.

Por ejemplo, si tenemos artesanos que solo pueden permitirse judías y gari como comida regular, no podemos simplemente decirles que cambien su dieta. Mi enfoque es estudiar las comunidades locales, colaborar con hospitales y rastrear el origen de las enfermedades según el estilo de vida. Así podemos educar a la gente sobre su dieta y estudiar científicamente las plantas locales que usan. No se trata sólo de extraer moléculas, sino de entender las complejas relaciones entre compuestos. Si logramos impactar preventivamente en la comunidad, ganaremos relevancia en la salud global.

Nuestra misión académica refleja la de la Iglesia: validamos nuestra ciencia como ellos convierten almas, curamos cuerpos como ellos sanan espíritus, y traemos bienestar como ellos traen la paz de Dios.

### **¿Cuáles son los desafíos más significativos que enfrenta la universidad y cómo planea abordarlos durante su mandato?**

¡La infraestructura es crucial! Como suelo decir, sin atención a la infraestructura, la visión se desvanece. Pero ya estamos en movimiento: la expansión del Centro de Convención Pentecostés (PCC), la construcción del nuevo campus de Ingeniería en Desarrollo, y planes para un campus de Salud. Esto puede convertir el campus de Sowutoum en nuestro centro administrativo.

En cuanto a innovación, enfrentamos dos desafíos principales. Primero, la financiación: actualmente dependemos de la iglesia y las matrículas. Segundo, necesitamos mejorar el seguimiento de nuestros graduados, algo que raramente hacemos, para aprovechar la fuerza de nuestros antiguos alumnos.

¿Las soluciones? El profesor propone dos caminos interesantes: Crear una plataforma dedicada al seguimiento de estudiantes y buscar entidades financieras interesadas, siguiendo el modelo de una pequeña, pero poderosa universidad en las montañas de Ghana que, con apenas 1.000 estudiantes, se ha convertido en una de las más influyentes del continente.

### **Como vicerrector adjunto, ¿cómo mejorará la experiencia tanto para el profesorado como para los estudiantes, particularmente en campos pioneros como la educación herbal?**

Mi experiencia en Reino Unido me enseñó una filosofía clave: “Si aceptas que lo que tienes está por debajo del estándar, ya sean estudiantes o profesores, tienes que desarrollarlos hasta un nivel aceptable, para que puedan generar más ingresos y así ser mejor pagados”.

Para los profesores, debemos mejorar sus capacidades como educadores e investigadores, así como su habilidad para atraer recursos y escribir propuestas.

En cuanto a los estudiantes, debemos entender que muchos vienen de entornos relativamente pobres. Alrededor del 70% del alumnado recibe becas de la COP y llegan a una gran ciudad como Accra con muy poco apoyo de sus familias. Por eso debemos cuidarlos.

Aunque no podamos poner dinero en sus bolsillos, con el Doctorado en Medicina Herbaria podríamos crear una pequeña clínica, que puede atender sus necesidades de atención médica y también ayudar a la universidad a generar información valiosa sobre salud.



También debemos enfocarnos en darles la mejor educación y herramientas, para que su paso por aquí suponga una verdadera transformación. Desafortunadamente, en la mayoría de las Universidades en África, Ghana incluida, muchos estudiantes entran y salen con certificados, pero con muy poco desarrollo de habilidades.

### **Háblenos de su trayectoria profesional y por qué aceptó su cargo actual.**

Después de terminar la escuela secundaria, llegué a Reino Unido como inmigrante. Estudié Químicas mientras trabajaba, y mi desempeño me llevó directamente a un doctorado, donde estuve involucrado en la síntesis de moléculas prometedoras para la comunicación celular. Mi aspiración era ser médico, pero tras algunos intentos, incluyendo un breve período en Granada (Caribe), encontré mi verdadero camino en la Medicina Herbaria en la Universidad de Middlesex.

Allí, mi experiencia y conocimiento me llevaron a ser profesor mientras aún era estudiante. Después de una década, regresé a Ghana, trabajando en la Universidad de Ghana hasta que obtuve un puesto en CEDEAO como oficial de programa para medicina tradicional, y posteriormente como director de Servicios de Atención Sanitaria y director interino de Planificación e Información Sanitaria.

Al jubilarme, la Universidad Pentecostal me ofreció la oportunidad de introducir el primer programa Doctorado en Medicina Herbaria del mundo. En la entrevista, dejé claro que mi motivación no es el salario, sino la satisfacción laboral y el impacto. Ahora soy vicerrector adjunto. Acepté el cargo con humildad y entusiasmo, como he hecho con todas las decisiones importantes en mi carrera, siempre siguiendo esa voz interior que me dice qué es lo correcto ■

**Fotos: Joshua Oduro Owusu Afari**

## Alianza estratégica de Naturgy



Naturgy ha firmado una alianza estratégica con Hispania Silva, compañía especializada en la valorización de residuos con gran experiencia en el sector agroganadero, para la construcción de un mínimo de 20 plantas de producción de biometano, que podrían llegar hasta 30.

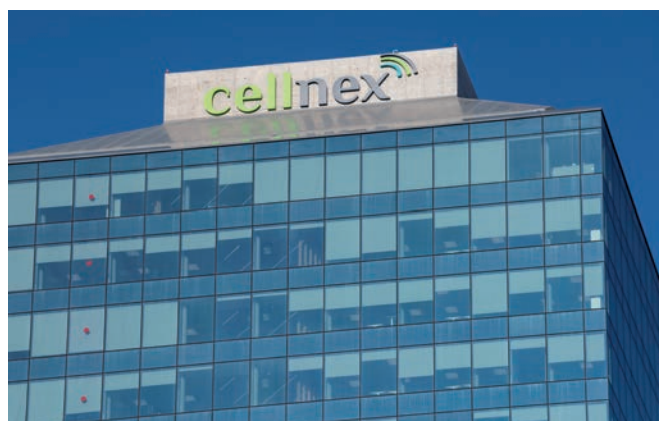
Las plantas que forman parte de esta alianza, que estarán distribuidas por toda la geografía española y operativas antes de 2030, tendrán una capacidad de generar 2,5 TWh anuales de biometano, equivalente al consumo de 500.000 hogares. Además, contribuirán a la descarbonización de nuestra economía, con la reducción de 450.000 toneladas de CO<sub>2</sub>, equivalente a la plantación de 49 millones de pinos. Con esta alianza se producirá biometano a partir de residuos orgánicos, transformando

desechos en una fuente de energía limpia. Además, aprovechará las sinergias entre ambas compañías para ofrecer un enfoque integral, al contemplar toda la cadena de valor del gas renovable, desde la gestión del residuo al biometano ■

## Cellnex única TowerCo en el índice DJSI Europe por segundo año consecutivo

S&P Global ha reconocido por segundo año consecutivo a Cellnex como una de las principales compañías del sector de las telecomunicaciones en materia de sostenibilidad, incluyéndola nuevamente en el Dow Jones Sustainability Index Europe (DJSI Europe), el índice de referencia a nivel europeo y mundial, en el que únicamente cuatro compañías del sector de las telecomunicaciones han sido incluidas este año.

Cellnex consolida así su posición como único operador de infraestructuras de telecomunicaciones presente en el índice, no sólo a nivel europeo, sino también a nivel mundial. La compañía destaca en la dimensión ambiental por su política y estrategia en gestión ambiental y de cambio climático; en la dimensión económica y de gobierno corporativo destacando en los aspectos de transparencia y buen gobierno y en su análisis de doble materialidad; y en la dimensión social por sus prácticas laborales y atención a los derechos humanos ■



## Kutxabank distribuye un nuevo dividendo a sus fundaciones accionistas



La Junta General de Accionistas de Kutxabank ha acordado la distribución de un dividendo a cuenta a sus fundaciones accionistas -BBK, Kutxa y Vital- de 105,9 millones de euros, con cargo al resultado obtenido en el tercer trimestre de 2024. De esta forma, el dividendo a cuenta, con cargo al resultado alcanzado en los nueve primeros meses del año, se eleva a 237,7 millones de euros, después de abonar 131,8 millones de euros con cargo a los resultados del primer semestre.

Kutxabank mantiene su compromiso de destinar el 60% de su resultado neto de 2024 a dividendos, con el que sus fundaciones accionistas contribuyen, entre otras actividades, al desarrollo de obra social. El resto del resultado se focalizará en seguir promoviendo el crecimiento y la sostenibilidad del grupo financiero a medio y largo plazo ■



# Programa Incorpora de la Fundación “la Caixa”

## Redacción

***El programa Incorpora de la Fundación “la Caixa” ha promovido 42.555 contrataciones de personas en situación de vulnerabilidad en 2024, reafirmando su eficiencia en el ámbito de la integración laboral. Este resultado se ha logrado gracias al compromiso de 16.652 empresas que han apostado por la responsabilidad social.***

Aunque estamos en un momento de recuperación económica y el empleo alcanza niveles récord, el acceso al mercado laboral es desigual. Determinados colectivos se encuentran con mayores dificultades para acceder al empleo y desarrollar una actividad productiva por factores socioeconómicos, de salud, procedencia, discapacidad, diversidad cultural, edad, por falta de formación/acreditación, entre otros.

Para romper estas barreras visibles e invisibles que dificultan el acceso al empleo de estas personas en situación o riesgo de exclusión social, la Fundación “la Caixa” impulsa, desde 2006, el Programa Incorpora con el objetivo de mejorar su integración sociolaboral.

En todos los procesos de inserción que impulsa Incorpora resulta esencial el trabajo en red de 487 entidades sociales repartidas por el territorio que, a través de los 1.182 técnicos de orientación y prospección laboral, diseñan unos itinerarios personalizados que valoran el potencial de cada persona, impulsan su autonomía y promueven su participación activa para mejorar su empleabilidad.

El programa Incorpora fortalece los vínculos entre el sector social y el tejido empresarial, destacando en este proceso la importancia de la sensibilización empresarial para impulsar entornos laborales más diversos e inclusivos.

Las empresas que participan en el programa no solo generan oportunidades laborales para colectivos en situación de vulnerabilidad, sino que también se posicionan como agentes de cambio social, promoviendo la diversidad y la inclusión sociolaboral y contribuyendo así a la sostenibilidad social empresarial.

Mediante su compromiso con la inserción sociolaboral, estas empresas contribuyen al ODS 8 («Trabajo decente y crecimiento económico») y al ODS 10 («Reducción de las desigualdades»), recogidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, abriendo nuevas vías laborales a colectivos en situación de vulnerabilidad.

“El programa Incorpora se basa en el establecimiento de alianzas entre las entidades sociales y el sector empresarial, que

sensibiliza sobre el valor de la diversidad en el ámbito laboral y promueve la inserción sociolaboral de las personas en situación de riesgo de exclusión, contribuyendo así a la concepción del territorio como agente de cambio”, afirma el subdirector general de la Fundación “la Caixa”, Marc Simón.

Gracias a este modelo de colaboración en red, en 2024 se han conseguido un total de 42.555 contrataciones, que representan no sólo una puerta al mundo laboral, sino también una nueva oportunidad para transformar las vidas de estas personas en situación de vulnerabilidad.

Sectores tradicionales en la contratación como son la hostelería, el comercio, la limpieza, la atención sociosanitaria, el transporte y la logística, pero también el de la industria o el de actividades administrativas y servicios auxiliares han sido esenciales para materializar estas oportunidades, en un total de 16.652 empresas distintas.

A nivel territorial, las 42.555 inserciones facilitadas por Incorpora en 2024 se dividen en: 39.048 en España, 1.746 en Portugal, 805 en Marruecos, 429 en Hungría y 527 en Polonia.

### Formación para mejorar la empleabilidad

Para mejorar la empleabilidad de las personas que están en una situación de mayor vulnerabilidad ante el empleo, el programa impulsa acciones formativas, con la implicación directa de las empresas. Los Puntos Formativos Incorpora diseñan acciones formativas que permiten el desarrollo de las competencias transversales y la formación técnico-profesional de las personas más vulnerables, considerando las necesidades específicas del tejido empresarial del territorio, con el objetivo final de generar oportunidades reales de inserción en aquellos

ámbitos en los que hay una mayor demanda por parte de las empresas.

En 2024, un total de 1.793 empresas han colaborado directamente en las 307 acciones formativas que se han organizado para un total de 5.607 personas. Las empresas participan en las acciones formativas desde la definición de contenidos hasta la impartición de la capacitación técnica y la realización de prácticas no laborales.

Las competencias digitales son también herramientas imprescindibles para el proceso de inserción laboral. Por ello, y con el fin de disminuir la brecha digital entre las personas más vulnerables a la hora de buscar un empleo, la Fundación “la Caixa” y la Fundación Accenture han impulsado la formación *Trabajando en digital* para que estos colectivos no se queden atrás. En 2024 han participado en dicha formación más de 7.500 personas, potenciando así sus habilidades digitales.

### Incorpora, un modelo de colaboración que transforma vidas

El programa Incorpora de la Fundación “la Caixa” tiene como objetivo principal promover la inclusión laboral de las personas en riesgo de exclusión social.

Desde su puesta en marcha en 2006, más de 438.000 personas en situación de vulnerabilidad han conseguido un empleo a través de Incorpora. Esto ha sido posible gracias al trabajo en red de las cerca de 500 entidades sociales y la colaboración de más de 96.000 empresas socialmente responsables de sectores diversos que ven en el Programa Incorpora de la Fundación “la Caixa” una oportunidad para impulsar la responsabilidad social corporativa en integración laboral ■





## “Cada uno de nuestros productos pasa por un proceso artesanal”

Cristina Martín, directora creativa y Marc Cobler, director de operaciones de ROIK

Fernando Ramos

*ROIK nació en 2016 de una necesidad personal de encontrar carteras funcionales, compactas y bien diseñadas sin perder la máxima capacidad de almacenaje. La mayoría de los hombres llevan en el bolsillo del pantalón su cartera y, siendo prácticos, llevar una cartera grande en el bolsillo, ni es cómodo ni es estético. “Claramente detectamos una oportunidad al ver un vacío en el mercado en el que las carteras de hombre seguían siendo excesivamente grandes. Lo que nos diferencia de otras marcas es que todos nuestros productos son diseños propios, están pensados al más mínimo detalle para que sean lo más optimizados posibles, pero sin comprometer la estética. Además, fabricamos como antes de manera artesanal, pero tenemos la mirada bien fija en el mañana”, nos dicen Cristina Martín y Marc Cobler, directora creativa y director de operaciones de ROIK, respectivamente.*

**¿Cuál es la mayor dificultad en el día a día de ROIK y cómo la enfrentáis para mantener el crecimiento sostenible?**

Una de las mayores dificultades que enfrentamos en ROIK es lograr un equilibrio entre el crecimiento de la demanda y la preservación de nuestros valores de calidad y artesanía. A medida que la marca ha ganado popularidad, hemos tenido que expandir nuestra producción sin comprometer la esencia que nos define. Cada producto ROIK pasa por un proceso artesanal que requiere tiempo y precisión, lo que supone un reto adicional para cumplir con las expectativas de los clientes mientras gestionamos los tiempos de producción. Otro desafío importante es la gestión del inventario. Actualmente, traba-

jamos con más de 40 referencias diferentes, lo que exige una planificación precisa para evitar tanto el exceso como la falta de *stock*. Como somos una empresa pequeña, esto implica equilibrar cuidadosamente nuestras existencias con los flujos de caja. Además, debemos tener en cuenta que nuestros productos son hechos a mano y que desde el momento en que realizamos un pedido a nuestro taller hasta que llega al almacén, transcurren entre 5 y 6 semanas. Recientemente, hemos implementado un *software* de gestión basado en Inteligencia Artificial que nos permite prever mejor las necesidades y optimizar la planificación. Además, la gestión de inversiones es clave para sostener el crecimiento del negocio. Dedicamos

nuestros recursos a tres pilares principales: desarrollo de producto, operaciones y marketing. En definitiva, en ROIK enfrentamos estos desafíos con resiliencia y liderazgo, adaptándonos constantemente y priorizando siempre la experiencia del cliente y la esencia de nuestra marca.

### ¿Cómo es fabricar en España y qué representa la artesanía del pueblo de Ubrique para ROIK?

Fabricar en España es un orgullo y, a la vez, un compromiso. Ubrique es conocido internacionalmente como la cuna de la marroquinería y su reputación está ligada a la calidad y el detalle. Para nosotros confeccionar allí significa una garantía de calidad. Contamos con auténticos maestros artesanos que han perfeccionado su técnica a lo largo de generaciones. Cada cartera ROIK es el resultado de un proceso artesanal que combina tradición y modernidad. Esto significa que, aunque utilizamos herramientas avanzadas para ciertos acabados, la esencia manual sigue siendo la base del producto. Fabricar en España también refleja nuestra apuesta por mantener la producción local y contribuir en la economía del país. Aunque tiene un coste mayor comparado con producir en otros países, creemos que la calidad, el control y la conexión emocional que ofrecemos a nuestros clientes hacen que valga la pena.

### ¿Qué importancia tiene la sostenibilidad en el modelo de negocio de ROIK? ¿Qué impacto tienen los productos de piel 100% vacuno y por qué es una elección clave para ROIK?

La sostenibilidad es un pilar fundamental para nosotros. Todos nuestros productos están diseñados para durar muchos años y no seguimos los ritmos cambiantes del sector de la moda en los que cada pocos meses se lanza una nueva colección. En ROIK favorecemos la reducción de consumo excesivo y el impacto ambiental asociado a productos desechables, nosotros promovemos un uso consciente y duradero. Para nosotros la clave para la durabilidad de un producto es el material. Por ejemplo, nuestras bandoleras para llevar el ordenador portátil están fabricadas con un material resistente y duradero creado a partir de envases de plástico reciclados; dando una segunda vida a un residuo y convirtiéndolo en algo útil y duradero. En cuanto a nuestras carteras, seleccionamos una piel 100% vacuno de gran calidad. Este tipo de piel es resistente y flexible, lo que garantiza que nuestras carteras mantengan su forma y funcionalidad con el paso del tiempo. A nivel medioambiental, optamos por piel de vacuno que proviene de procesos responsables, aprovechando subproductos de la industria alimentaria. Esto significa que contribuimos a un modelo de economía circular donde nada se desperdicia. Además, en ROIK, trabajamos exclusivamente con proveedores de cuero que cuentan con la certificación LWG (Leather Working Group), un sello de sostenibilidad reconocido en la industria. Este estándar garantiza que todas las curtidurías con las que colaboramos cumplen rigurosamente con prácticas responsables y sostenibles,

abarcando aspectos como el uso eficiente de agua y energía, una gestión controlada de residuos, trazabilidad total en la cadena de suministro y la minimización del impacto ambiental de los productos químicos en el proceso de producción. Al exigir esta certificación a nuestros proveedores, en ROIK aseguramos que nuestros productos respetan altos estándares ambientales y éticos, alineándonos así con nuestro compromiso hacia un futuro más sostenible. Desde una perspectiva económica y cultural, trabajar con piel de vacuno es también una manera de mantener viva una industria artesanal que ha sido parte de la identidad española durante siglos.

### ¿Cómo surgió la colaboración con José Elías Navarro y qué significa para la marca?

Recientemente hemos empezado una estrategia en la que queremos posicionarnos y alinearnos a valores e inquietudes que conecten con nuestro consumidor y nuestra audiencia *online* con el objetivo de fortalecer nuestra marca. José Elías Navarro es un empresario hecho a sí mismo que ha redefinido el mundo de los negocios. Comprende a la perfección lo que significa emprender: el esfuerzo, la ilusión y las preocupaciones que ello conlleva. Es una persona que inspira a otros profesionales, divulgando abiertamente y con total transparencia cómo es el día a día de llevar un negocio. Además, siente un fuerte arraigo por nuestro país y su industria. Es por todo ello que es una personalidad que conecta con nuestros valores y puede representar muy bien el espíritu de un líder. Así que nos pusimos en contacto y le lanzamos una propuesta. La colaboración se consolidó por un interés mutuo por la innovación y el diseño funcional y ambas partes vimos una gran oportunidad de unir fuerzas. En diciembre de 2024 lanzamos juntos una colección de carteras ROIK x JEN, la cual encarna liderazgo, visión y funcionalidad. Afortunadamente, ha sido todo un éxito. La planificación estratégica, analizar las tendencias del mercado y la audiencia son clave para desarrollar acciones y campañas que den como resultado un impacto y retorno positivo.

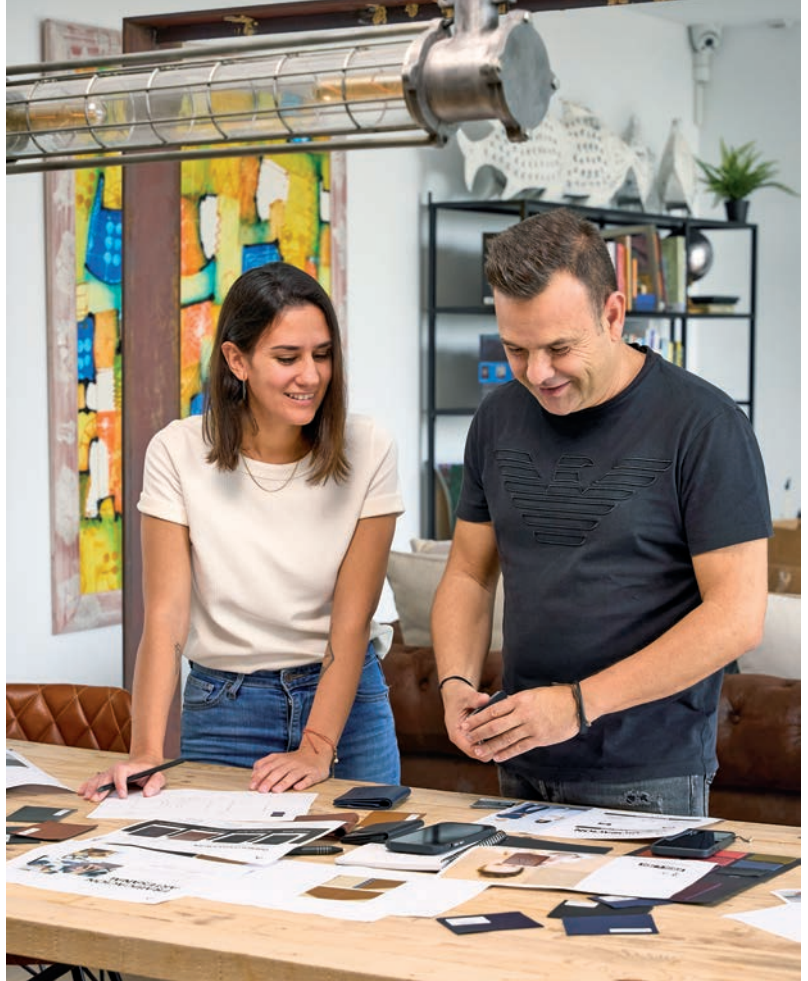


### ¿Qué diferencias encuentran entre vender en una tienda física y una tienda online?

En nuestro caso, no tenemos tiendas propias físicas, tenemos una red de distribuidores los cuales son tiendas multimarca. Para nosotros, la diferencia fundamental radica en cómo los clientes experimentan e interactúan con los productos. En una tienda física, la experiencia es sensorial: los clientes pueden tocar, probar y evaluar de primera mano la calidad y los acabados de nuestras carteras. Esto genera una conexión inmediata con el producto y facilita la decisión de compra. Por otro lado, la venta en nuestra tienda propia *online* nos permite eliminar muchas de estas barreras operativas, ya que vendemos directamente al cliente final. Llegamos a toda Europa y América del Norte en un solo *click*. En este canal, el reto es comunicar el valor del producto a través de imágenes, descripciones detalladas y reseñas de clientes. Además, desarrollamos estrategias de marketing digital que nos permiten conectar con una audiencia global, algo que sería inviable con un modelo exclusivamente físico. Desde una perspectiva económica, las tiendas físicas aportan notoriedad de marca y visibilidad. Por ejemplo, estar presentes en *retailers* clave puede posicionar a ROIK como una marca aspiracional en el segmento *premium*. Este tipo de exposición puede ser un factor determinante para ganar la confianza de nuevos clientes, quienes más adelante pueden recurrir a nuestra tienda *online* para futuras compras. Por último, el eCommerce nos ofrece flexibilidad en términos de escalabilidad y análisis. Podemos medir en tiempo real qué productos tienen mejor acogida, ajustar nuestras campañas publicitarias y optimizar el inventario según la demanda. Mientras que en las tiendas físicas se suele depender del flujo local de clientes. En resumen, aunque ambos canales tienen ventajas y desafíos únicos, creemos que combinar la presencia física con una estrategia *online* sólida es la clave para construir una marca fuerte y sostenible. Las tiendas físicas aportan prestigio y confianza, mientras que el eCommerce amplía nuestra capacidad de llegar a nuevos mercados con mayor rentabilidad.

### ¿Cómo manejan los distribuidores de *wholesale* para tienda física? ¿Es lo mismo en el caso de *marketplaces* como Amazon?

En el caso de los distribuidores *wholesale* para tiendas físicas, trabajamos de manera muy cercana con cada uno de ellos. Esto incluye ofrecerles formación sobre nuestros productos y asegurarnos de que el entorno donde se exponen nuestras carteras refleje la calidad de ROIK. También establecemos acuerdos claros sobre volúmenes de compra, márgenes y exclusividad en ciertos territorios. En Amazon, el enfoque es diferente porque no hay un punto de venta físico ni una interacción directa con el distribuidor. Aquí, la clave está en controlar nuestra presencia mediante contenido optimizado en la plataforma, como descripciones claras, fotos atractivas y una ges-



tión de inventario impecable. Además, supervisamos activamente las reseñas y la experiencia del cliente para asegurarnos de que se mantenga alineada con nuestra filosofía de calidad y atención al detalle. De hecho, nosotros tenemos a una persona de nuestro equipo dedicada en exclusiva a *marketplaces*. Aunque ambos canales tienen objetivos similares, las estrategias para manejarlos requieren adaptaciones específicas.

### ¿Cuál ha sido la evolución de ROIK desde sus inicios y qué planes de futuro tiene la marca?

Comenzamos en 2016 con un solo modelo de cartera y una visión clara: simplicidad y calidad. Ese mismo lanzamiento fue todo un éxito. Durante estos últimos años, hemos ampliado nuestra línea de productos con bandoleras para llevar el portátil, accesorios como la Valet para teléfonos móviles y una mayor variedad de carteras incluyendo el lanzamiento de la línea vegana. Actualmente, nos encontramos de lleno en el desarrollo de nuevos productos que verán la luz este año 2025, estamos ultimando la fase de diseño con prototipos y en breve comenzaremos con la producción. Serán grandes novedades para la marca, y esperamos que sean clave para ampliar nuestro tipo de consumidor. En cuanto a desarrollo de producto se refiere, queremos acortar tiempos de proceso de diseño, antes éramos un equipo reducido y actualmente contamos con más personal para poder avanzar más rápido y mejor respetando todos nuestros estándares de diseño y calidad. Además, queremos seguir creciendo de manera sostenible y ampliando nuestra presencia internacional. Nos gustaría consolidarnos como una referencia en diseño funcional y responsable, siempre manteniendo nuestros valores de calidad y artesanía. Además, continuaremos buscando colaboraciones que refuercen nuestra misión y conecten con nuestra comunidad ■



**LUDIANA**  
MAKE IT HAPPEN



916 225 084  
[www.ludiana.com](http://www.ludiana.com)  
[info@ludiana.com](mailto:info@ludiana.com)

# CREAMOS MARCAS INVENCIBLES

Acerca tu compañía a tu público objetivo.  
Mejora tu reputación, tu forma de  
comunicar y la eficacia de tus mensajes.  
Te enseñamos a comunicar, persuadir y  
convencer.

## DISEÑO PÁGINA WEB

Mejora la manera en la  
que tu empresa es recibida  
online.

## COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Mejora tu comunicación y  
acercate a tu público.

## GESTIÓN DE CRISIS

Haz que tu empresa esté  
preparada y se recupere  
rápidamente.

# Ayudando a potenciar su negocio

Pablo Rodrigo Caballero, fundador de NSpacio

Arturo Díaz

*NSpacio nació en 2024 para marcar la diferencia en un sector donde muchas agencias recurren a la automatización de procesos mediante Inteligencia Artificial sin revisión humana, lo que genera contenidos genéricos y poco efectivos. Se enfocan en analizar datos concretos mediante herramientas avanzadas y diseñan estrategias personalizadas que optimizan la rentabilidad de sus clientes.*



**NSpacio ofrece una amplia gama de servicios digitales. ¿Cuál considera que es el más demandado por sus clientes y por qué?**

Nuestro servicio más demandado es el diseño *web* combinado con mantenimiento SEO. Esto se debe a que una presencia sólida en los buscadores es esencial para destacar en el entorno digital. Diseñamos sitios *web* optimizados desde el inicio, cuidando la identidad de marca y utilizando estrategias de palabras clave que aseguran una conexión directa con el público objetivo. El mantenimiento SEO permite a las empresas mantener y mejorar su posicionamiento, garantizando resultados sostenibles en el tiempo. Este enfoque integral es valorado por nuestros clientes porque maximiza su visibilidad y fortalece su competitividad en un espacio digital cada vez más exigente.

**Desde Salamanca, han logrado trabajar con empresas de toda España. ¿Qué estrategias utiliza NSpacio para mantener una comunicación efectiva y garantizar resultados personalizados para cada cliente?**

Desde Salamanca, colaboramos con clientes de toda España, combinando reuniones presenciales y virtuales para asegurar una comunicación fluida y cercana. Nos adaptamos a las necesidades específicas de cada proyecto y, cuando es necesari-

rio, nos desplazamos para conocer de primera mano su negocio. Entendemos que cada cliente es único, por lo que llevamos a cabo una auditoría integral para identificar las fortalezas y debilidades de su negocio, lo que nos permite diseñar estrategias personalizadas y altamente efectivas que se ajusten a los objetivos y necesidades de cada negocio.

**¿Qué diferencia a NSpacio de otras agencias de marketing digital que también ofrecen servicios de SEO, SEM y diseño *web*?**

Nos diferenciamos por nuestro enfoque integral y personalizado, donde cada proyecto es tratado como único. Entendemos que una *web* no es sólo un escaparate, sino el punto clave para captar clientes potenciales. Por ello, combinamos servicios como SEO, contenido optimizado, campañas PPC y un diseño visual atractivo para garantizar que los visitantes encuentren lo que buscan en cada momento.

A diferencia de muchas agencias que delegan el contenido a la Inteligencia Artificial sin revisión, en NSpacio supervisamos cada detalle, optimizando su generación para ofrecer resultados relevantes y únicos. Nuestra combinación de análisis de datos y diseño personalizado aporta un valor real a cada proyecto.

**Uno de sus pilares es el uso de herramientas avanzadas como SE Ranking y Google Analytics. ¿Cómo integran estas herramientas en las estrategias de sus clientes para maximizar el retorno de inversión?**

Utilizamos herramientas avanzadas como SE Ranking y Google Analytics para analizar el mercado y la competencia, diseñando estrategias basadas en datos que atraen tráfico cualificado hacia la *web*. Además, optimizamos continuamente las campañas para asegurar que las visitas se traduzcan en conversiones, maximizando el retorno de inversión para nuestros clientes.

**En cuanto a la identidad de marca, ¿qué elementos considera esenciales para crear una marca sólida y memorable en el ámbito digital?**

Para una marca sólida en el ámbito digital, consideramos esenciales: un logotipo adaptable, paletas de colores estratégicas basadas en la psicología del color, tipografías coherentes con la personalidad de la marca e iconografías únicas. Estos elementos se integran en todos los canales, tanto digitales como impresos, combinando creatividad y estrategia para garantizar funcionalidad y conexión auténtica con la audiencia.

**Con la creciente dependencia de la Inteligencia Artificial en la creación de contenido, ¿cómo asegura NSpacio que sus estrategias sigan siendo únicas y relevantes?**

Combinamos Inteligencia Artificial con un enfoque humano para crear contenido único y relevante. Supervisamos y optimizamos cada paso del proceso, asegurando resultados personalizados y evitando contenidos genéricos. Además, integramos fotografías originales, vídeos corporativos y textos desarrollados por expertos, garantizando que cada estrategia refleje la identidad y los valores de nuestros clientes de forma auténtica.



**La gestión de redes sociales se ha vuelto clave para muchas empresas. ¿Qué enfoque utiliza NSpacio para crear comunidades activas y comprometidas alrededor de las marcas que gestiona?**

Gestionamos redes sociales con un enfoque integral, creando contenido estratégico y orgánico adaptado a la audiencia. Fomentamos la participación de los propietarios en *stories*, mostrando sus productos o servicios de forma cercana para generar confianza. Seleccionamos cuidadosamente el *lead magnet* para captar clientes potenciales y enlazamos contenido de valor con noticias al sitio *web*, aumentando el tráfico y fortaleciendo la comunidad *online*.

**En relación con el Kit Digital, ¿cómo colabora NSpacio con las empresas para aprovechar estas ayudas a impulsar su digitalización?**

Ayudamos a las empresas a aprovechar las ayudas del Kit Digital mediante cuatro soluciones clave: creación de sitios *web* optimizados, desarrollo de tiendas *online*, gestión estratégica de redes sociales y presencia avanzada en internet. No solo diseñamos e implementamos las soluciones, sino que también guiamos a las empresas durante el proceso de solicitud de las ayudas, asegurando que aprovechen al máximo estas oportunidades.

**¿Cómo ha evolucionado el diseño y desarrollo *web* desde su perspectiva, y qué innovaciones está implementando NSpacio para mantenerse a la vanguardia?**

El diseño y desarrollo *web* han evolucionado hacia la creación de plataformas rápidas, funcionales y centradas en la experiencia del usuario. En NSpacio implementamos diseño responsivo, priorizamos la velocidad del sitio mediante la optimización de contenidos, integramos Inteligencia Artificial para personalizar experiencias y utilizamos redes sociales como canal estratégico para dirigir tráfico. Combinamos todo esto con estrategias de SEO y *linkbuilding* para asegurar resultados visibles y duraderos.

**¿Qué importancia tiene para usted la personalización de las estrategias publicitarias y cómo lo logra NSpacio en plataformas digitales?**

La personalización es clave para conectar auténticamente con la audiencia y maximizar el impacto de las campañas. En NSpacio utilizamos herramientas avanzadas para analizar datos de comportamiento y segmentar la audiencia, creando contenido adaptado a cada segmento. Implementamos automatización inteligente para entregar mensajes relevantes en el momento oportuno, garantizando interacciones efectivas y fortaleciendo la relación entre las marcas y sus clientes.

**¿Qué consejo ofrecería a las empresas que aún no han dado el salto al entorno digital, y cómo cree que NSpacio podría facilitarles este proceso?**

El primer paso es contar con una *web* optimizada que sirva para atraer nuevos clientes. Desde ahí, es esencial combinar estrategias de atracción como SEO, contenido de valor y campañas bien dirigidas. En NSpacio diseñamos soluciones completas para conectar con tu audiencia y maximizar resultados. Si quieren potenciar su negocio, pueden visitar nuestra página *web* [www.nspacio.com](http://www.nspacio.com), donde estamos a su disposición para ayudarles ■

# Aprendiendo de los mejores



**Ramón Lara**  
**Ingeniero Aeroespacial**

Hace unos meses Juan Comas me entregó una tarjeta con mi nombre y debajo de él había escrito Delegado en República de Ghana. Pero cómo llegué a ese día, y por qué una revista tan prestigiosa como la suya me dio esa oportunidad, todavía hoy sigo pensando: ¿cómo?

Dejen que me presente. Me llamo Ramón y tengo 23 años, y simplemente soy un ingeniero al que desde hace un tiempo se le da bien construir cosas imposibles y le gusta mucho hablar con todo el mundo.

Me gradué en Ingeniería Aeroespacial y me especialicé en Ciencia de Cohetes y Arquitecturas, desde las microscópicas hasta las macroscópicas (un edificio). Me gradué a los 22 años en Swansea, Gales, y desde entonces todo ha sido como una película. Desde los 19 años he trabajado para poder estudiar y para poder ayudar. Desde la ventanilla de un McDonald's, de voluntario en lugares como el Ministerio de Educación de Luxemburgo, hasta en Transilvania, al lado del castillo de Drácula que sale en Scooby-Doo.

Estas aventuras que he vivido, desde que deje mi hogar en 2020, me han hecho crecer y me han dado la capacidad

de divertirme y apasionarme por mi trabajo.

Actualmente me encuentro en Accra, Ghana, en mi primer trabajo de ingeniero. Aquí me uní a la Pentecost University, recientemente nombrada la universidad más innovadora de África, ya que no sólo hemos abierto programas únicos en el ámbito de las ciencias, sino que, además, estamos construyendo un campus único dedicado al arte de las ciencias, enfocándonos en la industria 4.0-5.0, con el que se cambiará el rumbo tecnológico del país.

Mi trabajo se puede resumir en 3 puntos:

- Construir mi máquina imposible, la cual nos permitirá construir 3.000 viviendas para estudiantes a base de fibras vegetales modificadas naturalmente y con geometrías específicas. Además de usando IA para obtener los procesos de manufacturación más precisos y resolver todos los problemas imposibles que me voy encontrando por el camino. Esto es África.
- Reunirme con Universidades, Empresas, Bancos... para generar vínculos con la universidad, y también ayudarles con sus problemas, si podemos.
- Y una petición que hice. Dar clase a los pre-ingenieros y a los de primer año, ya que vi que podía generar un impacto en las futuras generaciones.

Desde hace tiempo, mientras me formaba, me di cuenta de que lo que más me gusta es tener una buena conversación. Una en la que, aunque sean valores pequeños de vida, me enseñen algo, ya que aún me queda mucho por aprender y crecer. Pero depende de con quien hables, puedes aprender más de su experiencia que de una carrera entera. Y a mí me gusta hablar con los mejores.

Por desgracia, cuando tienes 20 años, el poder hablar con gente de esta categoría parece imposible, ya que normalmente tienen posiciones altas como CIO, COO, CPO, CEO..., pero cuando tenía 21 años, una de esas personas me concedió su tiempo: Juan Comas, editor de la revista *Sector Ejecutivo*. Y ese día me cambió la vida. Ese rato que me concedió me enseñó dos cosas:

- Primero, que lo más importante en una buena charla son las preguntas que haces. No sólo las que te preparas, sino también las que surgen durante la conversación, ya que no preguntar es pecar de ingenuo, porque si no te lo explica el que más sabe, nadie te lo explicará igual después. Por eso siempre que me reúno con alguien pienso "No puedo perder este valioso tiempo que me están dando", ya que al fin y al cabo todas las relaciones se basan en el tiempo que unos sujetos pasan juntos y, sobre todo, la calidad de ese tiempo. Al fin y al cabo, el tiempo es la moneda más cara.
- Y lo segundo, si tienes un objetivo y te preparas para ser el mejor en él, no dudes en pedir ayuda o un rato al CEO de la empresa más grande que creas que te puede ayudar, o que tú le puedas ayudar. Con constancia, paciencia y perseverancia llegarás a él o a otro. Porque hasta que alguien no te dice que no, no existe esa palabra.

Por eso desde ese día le eché valor, empecé a formarme en lo que me gustaba y a tocar todas las puertas de la gente que quería conocer. Y muchos me las abrieron, quizás un mensaje o una llamada. Algunos incluso me invitaron a sus fábricas a hablar con el equipo directivo.

Por eso, ahora empiezo a trabajar en mi carrera desde esta posición donde puedo hacer lo que me encanta: construir y hablar, gracias a que las relaciones entre Universidades y Empresas al fin y al cabo son las que ayudan a la innovación y el desarrollo. Y junto a la revista *Sector Ejecutivo*, me gustaría no sólo transmitir lo que veo que pasa en las empresas que mueven el mundo a trozos, también quiero que todos vean hasta lo que pasa en sitios remotos como Ghana.

Esta colaboración como representante de la revista quiero nos lleve a todos, en los sectores empresariales, tecnológicos y sociales a un planeta más conectado y menos desinformado ■

**Foto: Jesús Jose Nahmias Alonso**



# New Medical Economics

La revista  
líder de  
gestión  
sanitaria



Suscripción gratuita  
Newmedicaleconomics.es



# XV Edición del Spain Investors Day: Un Impulso Global a la inversión en España

## Redacción

*Inaugurada por SM el Rey Felipe VI y clausurada por el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, la XV edición del Spain Investors Day (SID), celebrada en Madrid los días 15 y 16 de enero, ha reafirmado su rol como uno de los eventos más relevantes de la economía española y un escaparate de primer nivel para atraer inversiones internacionales. Durante dos días, se han celebrado nueve Mesas Redondas en las que se ha hablado de España como polo de atracción inversor y se ha analizado la situación de la economía española.*

*Este año, el evento contó con una amplia presencia institucional, y reunió a más de 200 inversores nacionales e internacionales con la asistencia de más de 40 empresas cotizadas y 75 ponentes, consolidándose como un punto de encuentro para abordar los planes de futuro del tejido empresarial español. Además, los inversores institucionales tuvieron la oportunidad de mantener encuentros “one to one” con compañías de distintos sectores como el energético, el financiero, infraestructuras, o el turístico.*

Su Majestad el Rey Felipe VI, presidente de Honor del SID, en su discurso de inauguración y ante una numerosa audiencia, destacó que “este es un foro que ejemplifica el espíritu de esfuerzo internacional y de apertura que se encuentra en nuestro país, en nuestras empresas y en la sociedad española en general”. Y explicó que es un encuentro relevante para conectar empresas españolas con inversores de todo el mundo, una oportunidad para analizar la economía española, así como los buenos resultados de las empresas y el buen comportamiento de los mercados. Así mismo, el Rey subrayó el liderazgo de las empresas españolas en sectores como la tecnología, la in-

novación y las energías renovables, y su potencia en las exportaciones tanto de bienes como de servicios “que registran niveles récord”. En este sentido, subrayó que “España es un ejemplo destacado de un país que ha sabido mantenerse fiel a su espíritu de apertura en tiempos convulsos”.

El discurso del presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, puso el broche final a las dos jornadas de intenso debate asegurando que “invertir en España sale a cuenta” y que “el modelo español funciona, algo que tenemos que reivindicar y del que sentirnos orgullosos”. Y aprovechó la ocasión para anunciar la creación de un Comité de Inversiones Estratégicas que dotará

a las empresas de un “marco estable y facilitador” y se comprometió a garantizar un entorno regulatorio que “genere certidumbre y confianza, seguir impulsando una red de infraestructuras sin parangón y buscar no sólo el entendimiento, sino también la complicidad con el sector privado para propiciar las inversiones, generando valor para ambos”.

La sostenibilidad fue uno de los ejes centrales abordados durante el SID, reflejando su creciente relevancia en la agenda económica y empresarial. En este sentido, Sara Aagesen, vicepresidenta tercera y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, se dirigió a los empresarios con un mensaje optimista sobre el futuro industrial del país. “España está en un momento histórico por su reindustrialización hacia modelos industriales sostenibles”, señaló.

Esta edición del Spain Investors Day se desarrolló en un tono general de optimismo respecto al futuro de España, destacando su capacidad para consolidarse como un referente económico y de inversión. A este respecto, José Manuel Albares, ministro de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, afirmó que “España es un país con voz en Europa, siendo el undécimo país del mundo por flujos de entrada de inversión directa extranjera en 2024, y el tercero en la UE”. En esta misma línea, Jordi Hereu, ministro de Industria y Turismo, recordó las positivas previsiones económicas para España que han lanzado organismos internacionales y Carlos Cuerpo, ministro de Economía, Comercio y Empresa, enfatizó los logros económicos recientes y la fortaleza de España como destino de inversión extranjera. Por su parte, Óscar López, ministro para la Transformación Digital, subrayó la posición de liderazgo europeo de España en el ámbito digital.

El ámbito de la salud también tuvo un protagonismo destacado en el Foro con la intervención de la ministra de Salud, Mónica García, quien enfatizó el papel de España como referente en investigación biomédica. Durante su discurso, la ministra destacó “que España sea una potencia en ensayos clínicos no es una casualidad, sino el resultado de un sistema muy fértil,



que tiene detrás a un sistema nacional de salud robusto y con profesionales muy cualificados”.

Desde una perspectiva europea, el vicepresidente del Banco Central Europeo, Luis de Guindos, analizó el contexto actual de incertidumbre económica, aunque admitió que, a pesar de ello, existen condiciones favorables para el crecimiento en el medio plazo. “El BCE mantiene su compromiso de estabilizar la inflación en torno al 2% en el medio plazo”, aseguró, después de haber realizado cuatro recortes de tipos desde junio del año pasado.

Por su parte, el alcalde de Madrid, José Luis Martínez-Almeida, puso en valor a la capital como destino inversor y rentable. Así, avanzó que los inversores “van a encontrar condiciones de estabilidad y certidumbre”, en un claro mensaje de confianza en el que también mencionó la colaboración público-privada, la seguridad jurídica y la “competitividad fiscal” como garantes en la Madrid de ese ecosistema atractivo para la inversión extranjera. Este evento también contó con la participación de destacadas autoridades económicas nacionales, como el recién nombrado presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Carlos San Basilio, el CEO de BME, Juan Flames y el director de la Oficina de Asuntos Económicos y G20, Manuel de la Rocha.

En definitiva, el Spain Investors Day se ha consolidado, un año más, como una cita imprescindible para fortalecer la confianza en España como destino

estratégico de inversión, fomentando el diálogo entre sectores clave y potenciando las oportunidades de crecimiento económico sostenible. En palabras de Benito Berceuelo, presidente del SID y CEO de Estudio de Comunicación, “el principal objetivo del foro es reforzar la confianza en la economía española. Este evento no sólo permite proyectar nuestras fortalezas como destino inversor, sino también fomentar un diálogo constructivo entre los principales actores económicos nacionales e internacionales” ■



# Viñas del Jaro y el Grupo Iberian

Enrique Calduch



Es un mirador natural en lo alto de una loma, dentro del término municipal de Pesquera de Duero, en Valladolid, y en la denominación de origen Ribera del Duero. Ha dejado de llover y el ambiente huele a espliego, a romero, hasta a eneldo. Rafael Cruz de Aguilar, el director general del grupo de bodegas Iberian, acompañado de Francisco Sanz, responsable de viñedos y de campo, junto con un grupo de periodistas, disfrutamos de un paisaje vinícola típico de esta zona de la Ribera.

Desde lo alto se explican los diferentes suelos en donde crecen las cepas de la finca El Quiñón, de 48 hectáreas, en cuyo centro se haya la bodega Viñas del Jaro que hemos venido a visitar. Es una buena zona para los amantes del vino de Ribera del Duero. A la derecha se extiende la finca de Hacienda Monasterio; enfrente la bodega y los viñedos de Dehesa de los Canónigos. A la izquierda, las propiedades vinícolas de Tinto Pesquera; justo detrás, la finca Sanchomartín de la bodega Emilio Moro, cuyas instalaciones junto con las de Tinto Pesquera y Nexus se observan ya en el pueblecito cercano. Se está esperando

que el Ayuntamiento de Pesquera les dé la autorización definitiva para terminar de construir una pequeña plataforma en el mirador, donde el responsable de enoturismo de Viñedos del Jaro quiere subir a los visitantes y ofrecerles un vino, delante de ese espectacular paisaje. Una vez bajado a la bodega con los “todo terreno”, la enóloga Beatriz Arranz, nos lleva a la nave de elaboración, y luego a la de crianza, y nos da a catar directamente de los depósitos y de las barricas para valorar como están avanzando los vinos que elaboran. El más sencillo es el “Viñas del Jaros Roble” del que producen 150.000 botellas, aproximadamente la mitad de lo que hace toda la bodega. Un vino que aparece muy frutal, floral en nariz; y una boca sabrosa y salina muy agradable. Luego El Jaros, a secas, la marca clave de la casa, directo, franco, muy frutal, de muy buen paso, largo y persistente. A continuación, su vino de marca Chafandín, que como curiosidad toma el nombre del que fue en el siglo XIX un bandedero de la zona. Un vino serio, intenso elegante, fruta negra madura, con tonos de cacao de la madera; y una boca sedosa, sabrosa, con nervio. Por último, la joya de la casa, el Sed de Caná, de una gran complejidad donde dominan los tonos minerales y balsámicos. Completan los vinos de la bodega un blanco, de la variedad albillo mayor, fermentado en barrica, de momento de poca producción, pero muy interesante. Luego, sentados a la mesa para comer en los espaciosos salones de la bode-

ga, la enóloga saca también los vinos de otras dos bodegas de las que el Grupo Iberian son también propietarios. Una está en la cercana denominación de origen Toro, donde elaboran Yaso Flor y Yaso Matteria. Este último, el alta gama, es un vino muy especial, con grado y potencia en donde dominan en nariz la fruta muy madura, guindas en aguardiente; robusto, goloso y concentrado en boca. Luego están los vinos de la Bodega Cal Grau, con 22 hectáreas de viñedo en la D.O. Q. Priorat, donde elaboran los vinos Clos Badaceli y el más poderoso de todos, Les Ones, expresivo y con los contundentes aromas a grafito de punta de lápiz, que le da una enorme personalidad, con una boca rotunda, mediterránea, pero fresca.

Rafael Cruz de Aguilar está satisfecho. Hace pocas semanas, terminando el 2024, saltó la noticia de que Iberian había comprado Valenciso, una prestigiosa bodega ubicada en plena Rioja Alta. Llamó poderosamente la atención porque la firma, fundada en 1998 por Luis Valentín y Carmen Enciso, va viento en popa y que tiene un enorme reconocimiento por la calidad de sus vinos. Por lo visto fue un empeño personal de Ernesto Tinajero, el propietario del Grupo Iberian, un potente empresario mejicano con inversiones en España, y un gran enamorado del mundo del vino. Ahora ya tienen prácticamente de todo: Ribera del Duero, Toro, Priorat y Rioja, y todos con vinos buenos. La gracia, además, está, en que cada vino tiene su tipicidad, menos en Priorat que trabajan con la variedad cariñena, en las otras tres bodegas la base es la tempranillo, y son todo un cursillo, porque en cada uno de los diferentes vinos se reconoce su procedencia, la casta de Ribera, la potencia de Toro, la influencia de la Sierra Cantabria en la frescura de los riojas. Y en Priorat, por su parte, esa mineralidad que lo hace tan personal tanto a su vino como a la zona ■

## Enrique Calduch

### Latarce Selección 2021

Según se entra a la ciudad de Toro procedente de Tordesillas, y justo al principio, antes de cruzar el arco, se encontrarán con un restaurante moderno, bien plantado y con unas instalaciones interiores decoradas con buen gusto. Sí, es un restaurante, pero también una bodega. Se trata de Latarce, fundada en 2006 al calor del *boom* de la denominación de origen Toro cuando, tras el desembarco de Vega Sicilia y Bodegas Mauro en la zona, se convirtió en la nueva tierra de promisión para docenas de bodegas de todo el país. En el año 2019 inauguran el restaurante; y es en el 2021 en que dan un salto afinando



en la calidad de sus vinos con la llegada de los Latarce Selección y Gran Selección. Veamos el primero, el Selección 2021 elaborado cien por cien con tinta de Toro, ha tenido una crianza de 16 meses en barrica nueva de roble, y presenta una nariz de frutos negros maduros, tonos balsámicos y recuerdos claros de la madera. La boca es opulenta, potente y concentrada. P.V.P. 40 euros. También cuenta con un curioso vino blanco de la variedad verdejo fermentado en barrica, pero perteneciente a D.O. Toro, con las típicas características de la variedad, presencia de anisados y frutas tropicales, en nariz; y una boca fresca y de buena acidez. P.V.P. 38 euros ■

### 150 años del nacimiento del brandy Fundador

Con un excelente libro editado por Abalon Books, y escrito por el reconocido periodista jerezano Javier Benítez, Bodegas Fundador ha querido conmemorar el 150 aniversario del nacimiento del primer brandy español. Fue en 1874 cuando Pedro Domecq Lustau, tuvo la idea de, al estilo de Cognac, elaborar en su bodega jerezana este destilado vínico y envejecido en botas que han contenido vino generoso. El libro, cargado de fotos históricas, narra al principio los primeros pasos dados por el brandy, una bebida que prácticamente no se conocía en España; pero que tuvo un éxito inmediato y

enseguida triunfó en todo el país. Otras bodegas jerezanas acudieron también a elaborarlos. Muy interesante la parte del impulso publicitario de los años 70, fundamentalmente, con el famoso *slogan* "está como nunca", o las divertidas campañas de Don Pedrito. Ligado a la historia de Bodegas Domecq, en el año 2006 la firma fue adquirida por el Grupo Emperador, con sede en Filipinas, que es uno de los mayores elaboradores y distribuidores de brandys y destilados del mundo entero. En la bodega de Jerez elaboran también toda la gama de vinos generosos bajo la marca Harveys. Los ejemplares del libro se pueden adquirir en librerías gaditanas y en la bodega ■



## Tiberio Graco. Tribuno de las legiones

**Autor:** Luis Manuel López Román

**Editorial:** Desperta Ferro

Esta novela recrea la infancia de una figura que, como tribuno de la plebe, cambiaría la *res publica* romana para siempre. Fue tribuno de las legiones en África y empezó a forjar una carrera militar que lo llevó a protagonizar algunas hazañas y a encajar algunas humillaciones. De las calles de una Roma donde conviven altivos patriotas con miríadas de desposeídos, pedagogos griegos y senadores de relumbrón, a ser el primero en escalar los altos muros de una Cartago condenada a la destrucción, el joven Tiberio aprenderá el valor de la amistad, pero también el regusto amargo que deja la traición, dos enseñanzas que marcarán una vida que encarnó todas las contradicciones de esa Roma que de ciudad se trocaba a imperio.



## Los últimos guanches

**Autora:** Ana Salamanca

**Editorial:** Pàmies

En una época en la que el mundo todavía no es redondo, el joven David Levi sueña con dejar el barrio judío de Salamanca para explorar los rincones más remotos del planeta. Cree conseguirlo cuando Colón llega a la ciudad, pero la Junta de expertos rechaza la expedición a las Indias y sus sueños naufragan, por lo que acabará embarcándose rumbo a Canarias, y nada más llegar queda cautivado por Gazmira, una indómita aborigen. Aunque en ella laten el espíritu y el coraje del pueblo guanche, finalmente se ofrece como intérprete para que la conquista de La Palma y Tenerife sea menos sangrienta.

## Cuando el hielo deje de crujir

**Autor:** Santiago Díaz Morlán

**Editorial:** Pàmies

31 de diciembre del año 406 d. C. Vándalos, alanos y suevos aprovechan que el cauce del Rin se congela para cruzar en masa el *limes* del opulento Imperio occidental. Licia, una joven aristócrata, y Quinio, un general al mando de las legiones enviadas por Estilicón para guardar la frontera, unen entonces sus destinos. Pero terminan separándose y comienzan, cada uno por su lado, sendos viajes que los llevarán a vivir el trágico destino del Imperio. Ella a través de Galia e Hispania y él desde Germania a Italia. El cerco y caída de Roma en el año 410 d. C. volverá a unir sus vidas empañadas por la guerra.



## El sol brillará mañana

**Autora:** Ana Hernández Sarriá

**Editorial:** Suma

Mar de Cortés, Baja California, marzo de 2021. Miguel practica apnea en medio de un azul infinito, mágico y plagado de criaturas. De pronto un arpón le atraviesa el hombro y le rompe la arteria subclavia. La escena queda grabada en vídeo. Miguel pierde mucha sangre y entra en coma. Su familia recibe la noticia en Madrid. Clara, la pequeña de sus hermanas, está conmovida. Hay algo oscuro en ese vídeo. Así que decide viajar a México para encontrar algo de luz. Para descubrir la verdad sobre su hermano. Una historia deslumbrante sobre el poder del amor y del valor de ser fiel a uno mismo.

## Salieri. El hombre que no mató a Mozart

**Autor:** Ernesto Monsalve

**Editorial:** Rialp

El 5 de diciembre de 1791 falleció en Viena Wolfgang Amadeus Mozart. Su cortejo fúnebre fue seguido por los varones de la familia y por un único músico, que también le había visitado horas antes de expirar: Antonio Salieri. Pocos días después el nuevo emperador reorganiza su Cappella, desplazando a Salieri, y se origina un rumor por toda la ciudad: el compositor italiano habría asesinado a Mozart por celos. Se inician así dos siglos de mitos, ficciones literarias, películas, series, dramas, óperas o musicales, que consolidan un relato de envidia y crimen pasional. En esta primera biografía completa de Salieri en castellano el autor aborda esta contradicción.

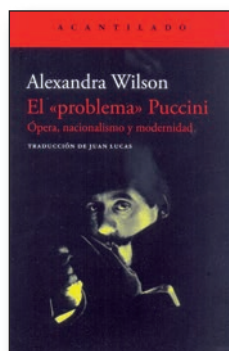


## El "problema" Puccini

**Autora:** Alexandra Wilson

**Editorial:** Acantilado

Pocos compositores parecen tan esenciales en el repertorio operístico como Giacomo Puccini, favorito del público mundial, si bien su consideración entre críticos y académicos actuales es desigual, división de opiniones que ya sufrió en su tiempo el propio músico. Su obra se inscribió en el centro de la profunda crisis de identidad nacional que, tras la unificación, atenazó a Italia a principios del siglo XX, y convirtió a Puccini en un "problema": mientras que para unos era el símbolo de la decadencia finisecular, para otros era el emblema de la nueva italianidad y el progreso. Este fascinante libro es el primer estudio en profundidad de sus óperas.



## Historia de las instituciones españolas



**Autores:** Thomas Baumert, Carmen Paradinas y Andrés Sánchez Padilla  
**Editorial:** ESIC

Este libro ofrece de forma sucinta y bien contextualizada la evolución de las instituciones españolas desde los primeros asentamientos humanos en la Península hasta la actualidad. Para ello, en cada capítulo se combina la exposición del contexto histórico de

un periodo con la descripción de sus instituciones más características, complementándola con la explicación de los principales símbolos de España y su historia.

Esta segunda edición revisada y ampliada, incorpora, entre otros, una selección de trabajos empíricos al capítulo introductorio, lo que optimiza el resultado de su estudio.

## Revolución retail

**Autores:** Manuel Sieira Valpuesta y José Manuel Ponzoa Caado  
**Editorial:** ESIC

La obra pretende acercarse a un sector abocado a una evolución, al acercamiento a una realidad marcada por nuevos parámetros de comportamiento, al uso masivo de los teléfonos inteligentes, o a nuevos estilos de vida que han supuesto auténticas revoluciones en los procesos comerciales.

Los autores proponen esta obra no para estudiar el funcionamiento de las empresas que buscan su razón de ser en el comercio electrónico, sino como una guía para aquellos comerciantes que, además de integrar su comercialización *online*, están dispuestos a adoptar su estructura de tiendas físicas a las nuevas demandas exigidas por el *e-commerce*.



## Katana

**Eutor:** Enric Lladó  
**Editorial:** Kolima

La mente es una espada. Sirve para cortar. Con su filo separamos la derecha de la izquierda, lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto, el amigo del enemigo... Bien está entonces que sepamos emplearla. Porque quien corta lo que no toca, cuando

no toca o donde no toca, al final se acaba cortando así mismo. Los malos cortes, cuantos menos, mejor.

El libro es un manual de esgrima mental. Expositivo, afilado y profundo. Como una buena estocada. Una guía para aquellos que desean adentrarse en el camino del buen corte. Un viaje autodescubrimiento para aprender a usar con pericia el poderoso filo de la mente.



## Cultura y valores de la empresa. Una revisión desde la ética

**Autores:** Jonatan Caro Rey, Francisco Javier Martínez Contreras y Galo Bilbao Alberdi  
**Editorial:** Pirámide

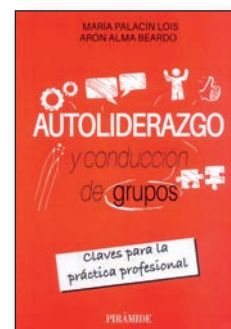
Los conceptos de “cultura” y “valores” que vertebran la presente reflexión son no solamente amplios, sino esencialmente difusos. Y, sin embargo, a pesar de su indeterminación terminológica -o precisamente por ello- son omnipresentes en el lenguaje empresarial y organizativo. A pesar de la dificultad de su delimitación conceptual y, por ello, de su supuesta menor operatividad, la cultura organizacional y los valores que la configuran constituyen la clave de bóveda del análisis ético y de las entidades. Nuestro discurso ético se despliega solamente en dos capítulos.



## Autoliderazgo

**Autores:** María Palacín Lois y Arón Alma Beardo  
**Editorial:** Pirámide

Es una obra esencial para aquellos que buscan comprender y liderar grupos de manera efectiva. Aborda de manera integral los procesos que ocurren en los grupos, proporcionando a los lectores las herramientas necesarias para entender las complejidades de las interacciones grupales, para diagnosticar con precisión las dinámicas presentes e implementar estrategias de conducción saludables y eficaces. Los autores han compilado un conjunto de herramientas y técnicas grupales presentadas en sencillas claves altamente poderosas como estrategias de mejora del autoliderazgo, técnicas para la conducción de grupos e indicadores para diagnosticar las dificultades.



## Por qué deberías tener a un filósofo en tu empresa

**Autora:** Pilar Llácer  
**Editorial:** Almazara

A lo largo de las tres secciones que componen la obra, la autora propone una serie de rasgos distintivos de la actitud filosófica que todo líder debería adoptar: la curiosidad, la amistad, la necesidad de estacionarse, la creatividad, la ejemplaridad, la humildad y el pensar de raíz y la voluntad de cuestionarse. Según la autora, estos elementos son fundamentales para afrontar los desafíos actuales del mundo empresarial y en la sociedad, marcados por la rápida evolución tecnológica y los cambios en las expectativas de los trabajadores, especialmente en las nuevas generaciones.



# La desorganización es la perdición de una persona ocupada



**José Miguel Sánchez.**  
**Psicólogo Organizacional**  
**y Deportivo. Asesor de Directivos,**  
**Conferenciante, Profesor de IE**  
**Business School y Coach**  
**Ejecutivo. Autor de los libros**  
**“El viaje del líder”,**  
**“La experiencia de resetearse”**  
**y “Poderoso como un niño”.**  
**[www.jmiguelsanchez.com](http://www.jmiguelsanchez.com)**

¿Te ha pasado alguna vez que has tenido la sensación de que no llegas a todo lo que quieres hacer, de que te distraes con facilidad o de que te olvidas de temas relevantes que deberías haber solucionado? Probablemente te ha ocurrido como a la mayoría de nosotros, que durante ese tiempo sientes que partes de tu vida se desmoronan y se complican sin que puedas hacer mucho para salir del caos en el que te encuentras.

Para que este año no te ocurra eso, te propongo varias acciones que puedes comenzar a hacer y que si conviertes en hábitos, serán rutinas poderosas que harán tu vida más equilibrada. Lo que te voy a proponer funciona siempre que pongas autodisciplina o, dicho de otro modo, autocuidado, porque el principal beneficiado serás tu mismo.

Ninguno de nosotros nació con el gen de la organización inoculado, aunque todos podemos pensar en una persona que conocemos que parece que traía la capaci-

dad para ser organizada de serie. Pues está demostrado que no es así, a ser organizado también se aprende.

Lo que necesitamos es conocer y aplicar una serie de **reglas básicas** que convirtamos en hábitos y que podamos utilizar en todos los ámbitos de nuestra vida.

La **primera**, es tener claro que **los días duran 24 horas para todos nosotros**. Las personas que son capaces de encontrar 1 ó 2 horas más al día, lo consiguen porque gestionan mucho mejor su tiempo. Es decir, son capaces de priorizar mejor. Para conseguirlo, no vayas como loco de tarea en tarea, sino que has de decidir con antelación, bien al principio del día o al final del mismo, cuál o cuáles son las dos tareas o proyectos, como máximo, que tienen que quedar finalizados en el día. Una vez hecho, planifica tu agenda alrededor de ellos, dejando suficiente tiempo para que los termines en esa misma jornada.

La **segunda**, es **distinguir lo urgente de lo verdaderamente importante**. No dejes nunca que una tarea pequeña, por muy urgente que pueda parecer, te saque de hacer lo que te has puesto como prioritario para ese día.

La **tercera**, es **aprender a seleccionar y, por tanto, a rechazar**. Elegir implica saber decir no y, por supuesto, aprender a que no podemos hacer o llegar a todo. Pregúntate cada vez que entre una tarea nueva si ésta es más relevante, de cara a la consecución de tus objetivos del día o incluso del año, que la que estás haciendo en este momento.

La **cuarta**, es **no procrastinar**. No dejes las cosas para luego o para mañana. Si son parte de tus metas para el día, hazlas y terminalas para sentir el placer del trabajo bien hecho.

La **quinta** regla, es **alinearte con tus biorritmos**. Si, por ejemplo, eres una persona que está más fresca por las mañanas, trata de sacar las tareas más tediosas en esos momentos y deja la tarde para trabajos que te son más satisfactorios o con los que te sientes mejor realizándolos.

La **sexta**, es **la regla del n-1**. Siempre es preferible dejar algo menos de tiempo para una tarea de lo que realmente podría llevar, que dejar de más. Así podrás decidir si le dedicas unos minutos más o la cortas y te pones a hacer algo diferente. Cuando ponemos más tiempo del que deberíamos a una tarea o reunión éstas acaban haciéndose dueñas de dicho tiempo y

esto redunda siempre en más desorganización.

La **séptima**, es tener **un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio**. Si cada día al llegar a casa dejas las llaves en el mismo lugar, a la mañana siguiente lo más probable es que allí sigan. Esta regla se aplica también para los archivos, *mails*, tareas y proyectos. Cada uno de ellos debe tener su lugar donde poder encontrarlos rápidamente cada vez que los necesites. Por supuesto, esta regla sirve, además, para tener ordenado tu lugar físico de trabajo.

La **octava**, es **delegar**. Como dije al principio, no podemos hacer ni llegar a todo, por tanto, encontremos qué tareas o responsabilidades podemos pasar a nuestros compañeros, colaboradores o incluso familiares para no tener la sensación de que todo el peso de lo que tiene que ocurrir en el día cae sobre nosotros.

La **novena**, es que **no te dejes llevar por las distracciones o interrupciones**. Cuando estés inmerso en una tarea importante dedícale todo tu foco a hacerla. Olvídate del *mail*, del teléfono o de cualquier otra distracción que pudiera sacarte de tu estado de concentración. Si la interrupción se produce en tu lugar de trabajo físico, por parte de un compañero, colaborador o jefe, aplica la regla número 3.

La **décima** y última, es que **no debes olvidar dejar tiempo para las cosas que te gustan**. En definitiva, hablamos de organizarnos como un reloj, pero dejando tiempo cada día para aquellas áreas que nos producen una satisfacción personal y que no tienen por qué tener un objetivo específico más allá de hacernos sentir bien. Dejar tiempo para uno mismo, para el deporte, estar con amigos o simplemente para desconectar de todo, es clave para afrontar con motivación y compromiso el día siguiente. Si no encontramos a lo largo del día tiempo para estas cosas que nos hacen felices, iremos arrastrando un cansancio diario que al final de la semana será casi insoportable y hará que rindamos peor, que sintamos que nuestra vida se desmorona y que demos paso, de nuevo, al caos en ella. Para la mayoría de nosotros, organizar nuestro día y cumplir con el 80-90% de las cosas que nos habíamos propuesto, genera una satisfacción y un rendimiento tan elevados, que merece la pena dejar paso al orden en nuestra vida para hacerla más equilibrada ■

# *Viña Pedrosa*

Mucho más que tradición.



CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN  
**RI  
BE  
RA**  
DEL  
DUERO

*¡Descubre Club Pérez Pascuas  
y disfruta de todas sus ventajas!*



[www.perezpascuas.com](http://www.perezpascuas.com)

# **CEPSA** se transforma en **moeve**

**Estamos acelerando nuestra transformación estratégica para impulsar un futuro con más energías sostenibles basadas en moléculas verdes.**

- Venta de cerca del 70% de nuestros activos de producción de petróleo.
- Construyendo el mayor complejo de biocombustibles 2G del sur de Europa.
- Desarrollando el Valle Andaluz del Hidrógeno Verde.
- Creando una de las mayores redes de carga eléctrica ultrarrápida en el conjunto de España y Portugal.

Aún nos queda mucho camino por delante, pero seguiremos dando pasos para que en 2030 más de la mitad de nuestro negocio provenga de actividades sostenibles\*.

**Este futuro  
tiene futuro**

Descubre más en  
[moeveglobal.com](https://moeveglobal.com)



Moeve ha vendido cerca del 70% de sus activos de producción de petróleo desde 2022. Complejo de biocombustibles que suma a las instalaciones que ya operan una nueva planta que construye Moeve y sus socios, con una inversión asociada de 1.200 M€. Nuestro objetivo es producir hidrógeno verde con una capacidad de 2.000MW en 2030, el mayor proyecto presentado en Europa hasta la fecha. Más de 200 puntos de recarga conectados y 400 construidos en 2024.

\*Según la taxonomía interna de Moeve para la clasificación de sus actividades sostenibles.