

España 2025. Un año por delante

Entorno económico-empresarial

Enero 2025

España 2025. Un año por delante

Informe editado y publicado por el equipo de EY Insights.

Juan Pablo Riesgo

Socio responsable EY Insights

Ignacio García López

Director EY Insights

Carmen Esteban

Técnico EY Insights

Este trabajo se ha elaborado gracias a la colaboración desinteresada de expertos de primer orden del ámbito de la economía, la empresa, la política y la Administración; así como de un grupo de socios de EY que lideran ámbitos clave dentro de la firma. Queremos agradecer a todos ellos su apoyo a una iniciativa abierta y plural cuyo objetivo es plantear debates de interés y generar conocimiento útil.



EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la comunidad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente, así como a construir el futuro.

Más información

[EY Insights](#)

Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

eyinsights.spain@es.ey.com

Enero 2025



ÍNDICE

01

02



Introducción

Entorno económico-empresarial

España 2025. Un año por delante

La **incertidumbre** forma parte del paisaje y hay que aprender a convivir con ella. Esta podría ser la conclusión de nuestro análisis si miramos lo que ha sucedido en los últimos años y si nos preguntamos qué tenemos que hacer de cara a los próximos meses. Pero como apuntábamos en estas mismas páginas hace justo un año, la inestabilidad y los cambios disruptivos que generan inquietud vienen acompañados de oportunidades y nuevos horizontes.

Es cierto que los conflictos de Ucrania y Oriente Próximo siguen activos y no sabemos el desenlace. Se recrudecen las tensiones en todo el mundo y la actualidad geopolítica nos sorprende a diario con giros inesperados en lugares como Siria o Corea del Sur, pero también en la vieja y supuestamente estable Europa o en unos Estados Unidos expectantes ante su nueva Administración. Al mismo tiempo, es verdad que **avanzamos con paso firme** en la transformación digital y la Inteligencia Artificial ya ocupa un lugar destacado en nuestras vidas. En este contexto, el mundo empresarial avanza y España lidera el crecimiento de la economía europea.

Al hacer balance del año que dejamos atrás y mirar hacia adelante, la realidad nos recuerda que vivimos en un mundo inestable, complejo y con altibajos. Los cambios acelerados que estamos experimentando no siempre son avances hacia un futuro mejor, pero es necesario afrontarlos y adaptarse del mejor modo posible. Por eso, una vez más, cabe preguntarse: ¿sabemos qué pasará el año que viene? ¿tenemos claros los planes para el próximo ejercicio? **¿nos hemos parado a pensar qué haremos en el corto plazo?**

Con el fin de reflexionar sobre el futuro más inmediato y aportar soluciones que nos ayuden afrontar el próximo ejercicio, en **EY Insights** hemos elaborado **España 2025. Un año por delante**. Por cuarto año consecutivo hemos articulado una reflexión colectiva que nos ayude a entender lo que nos espera y a compartir ideas útiles. Se trata de un ejercicio de colaboración entre expertos que nos aporta información, claves y herramientas para desenvolverse con éxito en un escenario económico-empresarial que se adivina complejo.

Bajo este hilo conductor hemos elaborado una publicación que incluye tres grandes capítulos, cada uno de ellos centrado en un ámbito concreto y elaborado por tres grupos de expertos de primer nivel. Por un lado, contamos con **un primer capítulo centrado en entorno económico-empresarial elaborado por economistas y profesionales de reconocido prestigio**, que nos aporta una visión completa, actualizada y sólida sobre lo que nos espera, tanto en España como en el mundo.

En el **segundo capítulo ponemos el foco en las grandes tendencias a corto plazo que afectan a las compañías españolas**. En esta edición, nos centramos especialmente en los principales sectores de actividad, pero también añadimos reflexiones transversales que afectan al conjunto del tejido empresarial.

En el **tercer bloque, novedad que incorporamos en esta edición, nos centramos en los retos y las claves de las empresas desde una perspectiva autonómica**. Contamos con la visión de expertos que trabajan en distintas ciudades españolas para abordar el corto plazo de las compañías teniendo en cuenta la realidad de sus territorios.

A lo largo del documento hemos recopilado análisis, consejos y propuestas de distintos ámbitos que nos ayudarán a entender lo que nos depara 2025. En los próximos meses, la incertidumbre estará ahí y es posible que incluso sea mayor. Estamos convencidos de que una de las mejores herramientas para abordarla es la información y las buenas ideas. Por ello y porque creemos en el poder de la colaboración, volvemos a lanzar una publicación cuyo objetivo es aportar **conocimiento útil para todos**.



Federico Linares
Presidente de EY España

¿Qué nos espera en 2025?

La reconfiguración de la agenda geoestratégica y de seguridad, la inversión en transición energética y digital, la gestión del envejecimiento y del impacto social de las transformaciones en curso, el superciclo electoral a nivel mundial y el juego de alianzas en unas Cortes renovadas y fragmentadas, han marcado la coyuntura económica, política y social de España en 2024.

Iniciamos el año una vez más analizando las principales tendencias que enfrentará nuestro entorno económico-empresarial durante los próximos 12 meses.

La búsqueda de la autonomía estratégica, especialmente de bienes críticos para las transiciones energética y digital, el despliegue paulatino de las potencialidades de la Inteligencia Artificial Generativa, el avance en la descarbonización y garantía de suministro energético y una adecuada gestión de la diversidad de origen, género y edad en el contexto de transición demográfica constituirán las macrotendencias en un año 2025 marcado por un crecimiento económico desigual a nivel mundial, sectorial y por componentes. Todo ello en pleno cambio de ciclo en la política monetaria y fiscal, que pondrá a prueba el cumplimiento de las promesas del ejercicio anterior marcadamente electoral.

Desde la **perspectiva geoestratégica** los gobiernos continuarán expandiendo el proteccionismo comercial y las políticas industriales para promover la soberanía económica. Estas políticas, en la mayoría de los casos, estarán dirigidas a productos y sectores que se consideran críticos para la seguridad nacional y la competitividad internacional. Las tecnologías requeridas para la transición digital y climática probablemente encabezarán esa lista en 2025. Un complejo escenario geopolítico que, además de generar incertidumbre, volatilidad y falta de visibilidad sobre la futura senda de crecimiento, parece erosionar los principios del liberalismo económico, que fueron clave en el progreso de las economías avanzadas y emergentes. Las oportunidades que puedan suponer los procesos de *nearshoring* o *friendshoring* a la economía española por su posición en el mundo, aun relevante posición competitiva, y ser considerado como aliado fiable para grandes mercados, podrían ser eclipsadas por el impacto negativo del proteccionismo y el impulso de presiones inflacionistas.

Todo ello en un contexto en el que operan otras grandes megatendencias, como la transformación digital, la transición energética o el envejecimiento demográfico.

Por lo que respecta a la **transformación digital**, la revolución de la Inteligencia Artificial generativa (GenAI) continuará, aumentando el PIB global en 1,7 billones de dólares, elevándolo hasta los 3,4 en la próxima década y afectando significativamente a más de la mitad de la fuerza laboral global. Sin embargo, los riesgos y desafíos de la GenAI podrían manifestarse de varias maneras, como el aumento de la desigualdad de ingresos, el aumento de la concentración del mercado y el aumento de las disparidades mundiales. Se trata de retos importantes que deberán abordarse adecuadamente para aprovechar el potencial de la IA generativa de forma inclusiva para los hogares, las empresas y las economías de todo el mundo. En este contexto, España se encuentra por encima de la media de la UE en competencias digitales salvo en el porcentual de especialistas en TIC en el que nos encontramos ligeramente por debajo (4,4% frente al 4,8%). Pero necesitamos 1,5 millones de especialistas TIC para incorporar a empresas y administración; todo un reto para universidades, centros de formación y conjunto de la sociedad, que requerirá un aumento de vocaciones STEM. Alcanzar los objetivos del Plan de la Década Digital requerirá la colaboración de todos: empresas, administraciones públicas y ciudadanos. Solo a través de un esfuerzo conjunto podremos garantizar que los avances tecnológicos no amplíen las desigualdades, sino que sean una fuente igualitaria de nuevas oportunidades.

En materia de **transición energética y medioambiental**, después de que la Tierra experimentara en julio de 2024 las temperaturas más elevadas registradas en la historia, los impactos del cambio climático persistirán en 2025 siendo prioritario seguir trabajando por contenerlos. A su vez, en un contexto geopolítico tan cambiante, más allá de salvaguardar los riesgos clásicos del aprovisionamiento de gas y petróleo, en 2025 será esencial anticipar los riesgos que pueden afectar al sector de la electricidad, ciberseguridad y protección de infraestructuras críticas, y asegurar cadenas sólidas de suministro de los minerales críticos necesarios para la transición energética.

Mientras tanto, el mundo seguirá avanzando hacia una **transición demográfica**. Los mayores de 50 años supondrán más de una cuarta parte de la población mundial por primera vez en 2025 y se proyecta que su proporción continúe creciendo en los próximos años. En España el crecimiento del empleo seguirá nutriéndose preferentemente de la población extranjera, aunque menos que durante el año que termina, que creció hasta 8 veces más que la nacional. En este contexto gestionar la diversidad exigirá a la empresa cambios profundos en la constitución, gestión y retribución de los distintos equipos, asegurando que la empresa cuenta con el mejor talento independientemente de su origen, sus circunstancias personales, género o edad.

Más allá de las megatendencias estructurales, en el terreno de la **coyuntura económica**, se espera que la **economía global** tenga un crecimiento del PIB constante pero decepcionante en 2025, con trayectorias económicas divergentes, destacando a la cabeza el crecimiento de España.

En este contexto, los últimos datos sobre la **actividad económica del área del euro** (UEM) son positivos y parecen confirmar un escenario de recuperación económica suave en el medio plazo impulsada por el consumo. Una recuperación heterogénea por sectores de actividad –intensa en servicios, mientras las manufacturas muestran una debilidad persistente–, por países –pobre desempeño en Alemania, que contrasta con el dinamismo en España– y por componentes, destacando la atonía de la inversión empresarial. De acuerdo con las proyecciones más recientes se estima que el crecimiento del PIB real de la UEM se podría situar entre el 1% y el 1,5% en 2025. Un escenario que se enfrenta a múltiples retos en el futuro próximo, como la baja productividad, el envejecimiento de la población, o la resiliencia social, y otros nuevos, como las transiciones climática y digital, o los cambios geopolíticos. Retos para los que los informes Draghi y Letta plantean ambiciosas recetas, cuya aplicación práctica requiere de visión de largo plazo y cooperación entre los Estados miembros para priorizar los intereses comunes frente a los nacionales, y avanzar en una mayor unidad de mercado y en la creación de una regulación competitiva común. De ello dependerá el crecimiento y el progreso del proyecto europeo.



La búsqueda de la autonomía estratégica, especialmente de bienes críticos para las transiciones energética y digital, el despliegue paulatino de las potencialidades de la Inteligencia Artificial Generativa, el avance en la descarbonización y garantía de suministro energético y una adecuada gestión de la diversidad de origen, género y edad en el contexto de transición demográfica constituirán las macrotendencias en un año 2025 marcado por un crecimiento económico desigual a nivel mundial, sectorial y por componentes. Todo ello en pleno cambio de ciclo en la política monetaria y fiscal, que pondrá a prueba el cumplimiento de las promesas del ejercicio anterior marcadamente electoral.

Por lo que respecta a la **economía española**, llega a 2025 batiendo un récord de crecimiento, tras anotar en el tercer trimestre del año que acabamos de terminar el mayor avance del PIB de la Unión Europea: un 3,4% en términos interanuales, casi cuatro veces más que la media europea. Las cifras macroeconómicas, muy influidas por el dinamismo del consumo público, que iluminan las perspectivas en el corto plazo, sin que aparezcan los desequilibrios que en otras épocas nos abocaron a una crisis. Tras crecer un 3% en 2024, el consenso de analistas sitúa el crecimiento del PIB español para 2025 en un dinámico 2,3%. Sin embargo, la brecha entre los resultados macroeconómicos y la percepción ciudadana es sintomática de lagunas en nuestro modelo productivo, caracterizado por el escaso crecimiento de la productividad. Entre tanto, durante los últimos cinco años, la renta per cápita apenas ha avanzado un 1,4%, casi cinco veces menos que el PIB, evidenciando la necesidad de elevar el rendimiento social de nuestro crecimiento económico. Lo cual, en adelante habrá que conseguirlo con menos apoyo presupuestario.

Todo un reto para una economía con un tejido productivo que en 2025 seguirá centrando sus **estrategias empresariales** en digitalizar sus procesos, muy especialmente a través de los extraordinarios avances de la Inteligencia Artificial Generativa, avanzar en la innovación de sus productos y servicios, evolucionar sus modelos de negocio, controlar sus costes energéticos, financieros y laborales, retener y atraer el talento y reforzar su digitalización, garantizar sus cadenas de suministro y logística impulsando la autonomía estratégica de nuestro tejido productivo, hacer frente a las ciberamenazas, al tiempo que aumentar su creciente compromiso empresarial con la sostenibilidad medioambiental y social. Grandes desafíos para el liderazgo empresarial.

Desafíos comunes que deberá afrontar todo el tejido productivo, a los que se suman otros dependiendo de sus respectivas **prioridades sectoriales**; abordar el freno al consumo y cambio de tendencias en el sector retail, las potencialidades de la Inteligencia Artificial en el sector de la moda, la innovación en la operatividad fiscal y financiera en el sector bancario, el acceso a mano de obra y la sostenibilidad y transformación digital del sector de la construcción, la autonomía estratégica y la descarbonización en el sector industrial, el impulso de la movilidad eléctrica en el sector de la automoción, la sostenibilidad del sistema de salud, la modernización y diversificación del sector del turismo, el aumento de especialización en los servicios profesionales, la mejora de la eficacia y eficiencia de las Administraciones Públicas, la innovación y emprendimiento en la empresa familiar, etc.

Como hemos comentado ya en anteriores ediciones de este anuario inmersas en este complejo período de policrisis, son precisamente estos contextos de incertidumbre **tiempos de oportunidad** donde se consolidan proyectos de éxito entre aquellas empresas que sean más eficientes y den una respuesta más acertada en su transformación a la nueva realidad.

Como dijo Churchill: 'Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, y un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad'. Preparémonos para las calamidades que sin duda nos llegarán y pongámonos manos a la obra para aprovechar todas las oportunidades que nos brinda este año 2025 que entra. ■



Juan Pablo Riesgo
Socio responsable de EY Insights

Una nueva edición del Anuario de EY Insights

Desde EY somos plenamente conscientes de la importancia de impulsar el debate riguroso en relación con aspectos clave que tienen impacto en el desarrollo económico y social de España. Con este propósito creamos en 2021 EY Insights, nuestro think tank corporativo dedicado a la elaboración y difusión de contenidos útiles para el impulso del debate público y abierto sobre materias relevantes para el conjunto de la sociedad.

Tras la buena acogida de los informes *España 2022*, *España 2023* y *España 2024, Un año por delante*, presentamos la nueva edición de nuestro anuario para 2025 con el objetivo último de ayudar a empresas y administraciones a entender el futuro inmediato, para enfrentar los desafíos y aprovechar al máximo las oportunidades que plantea.

En nuestra tribuna institucional **José Luis Escrivá, gobernador del Banco de España**, nos ofrece un análisis detallado sobre "La economía del área del euro en 2025", destacando los desafíos persistentes y nuevos que enfrenta la región, y la necesidad de un decidido impulso reformista a nivel europeo y nacional. **Carlos Cuerpo, ministro de Economía, Comercio y Empresa**, nos presenta las claves de la política económica en España para el próximo año, de entre las que destaca defender una hoja de ruta propia fomentando la autonomía estratégica y la sostenibilidad de nuestro modelo económico y social". **Manuel de la Rocha Vázquez, director de la Oficina de Asuntos Económicos y G20 de Presidencia del Gobierno**, aborda la posición de España en el actual panorama geoestratégico global. **Antón Costas, presidente del Consejo Económico y Social**, reflexiona sobre "La sociedad en 2025", subrayando la importancia de políticas y acuerdos que permitan un crecimiento económico acompañado de prosperidad compartida. **Juan María Nin, presidente del Círculo de Empresarios**, nos ofrece su perspectiva sobre "La empresa en 2025 - El propósito de la empresa en un mundo en transformación", destacando la necesidad de gestionar mejor el propósito empresarial en equilibrio con las exigencias de rentabilidad y colaboración con los intereses generales.

Finalmente, desde la Comisión Europea convocamos la voz de dos españolas en posiciones de relevancia. **Cristina Lobillo, directora de Política Energética de la Comisión Europea**, nos habla sobre el "Nuevo impulso europeo hacia una descarbonización competitiva", enfatizando la importancia de la energía para alcanzar la descarbonización y garantizar la competitividad industrial. Y **Anna Armengol, consejera económica en la Representación de la Comisión Europea en España**, nos presenta los retos del Plan de Recuperación para 2025, un año decisivo para su implementación efectiva en las categorías económica, social y medioambiental.

A continuación, como es habitual en nuestro anuario, seleccionamos las materias que consideramos serán críticas para el devenir de nuestras empresas y sociedad en 2025.

Toni Roldán, director de EsadeEcpol, nos ofrece un análisis sobre la geoeconomía, destacando la incertidumbre sobre cómo la UE alcanzará los objetivos marcados por Draghi. **Alicia García Herrero, directora jefe de economía para Asia-Pacífico de Natixis**, aborda las perspectivas económicas internacionales, señalando los desafíos derivados de la victoria de Trump y sus políticas inflacionistas. **Alicia Coronil, directora de Economía de Singular Bank**, analiza la economía europea, subrayando la necesidad de una mayor unidad de mercado y una regulación competitiva común para el progreso del proyecto europeo. **Raymond Torres, director de Coyuntura Económica de Funcas**, y vocal del recientemente constituido Consejo de la Productividad, nos presenta un panorama detallado del modelo productivo español y su impacto en las rentas medias. Y **Miguel Sánchez Galindo, director general de DigitalES**, destaca la oportunidad de España para consolidarse como líder en digitalización.

Por su parte, **Celia de Anca, vicedecana de Ética, Diversidad e Inclusión en IE University**, aborda la gestión de la diversidad en el mundo empresarial, subrayando la necesidad de cambios profundos en la constitución y gestión de equipos. **Rafael Doménech, director de Análisis económico de BBVA Research**, analiza el mercado laboral español, destacando tanto las oportunidades como los riesgos para la competitividad y el empleo en 2025. Y **Ángel de la Fuente, director de FEDEA**, aborda las reglas fiscales y la consolidación fiscal.

Esperamos que la lectura de *España 2025, un año por delante* de EY Insights sea inspiradora y útil para iniciar este nuevo año con visión, energía y determinación para construir una España mejor. ■



Tribunas institucionales





Gobernador del Banco de España

La economía del área del euro en 2025


Situación económica y perspectivas

Los últimos datos sobre la actividad económica del área del euro (UEM) son positivos, y parecen confirmar un escenario de recuperación económica suave en el medio plazo impulsada por el consumo. Esta recuperación está siendo heterogénea por sectores de actividad –intensa en servicios, mientras las manufacturas muestran una debilidad persistente–, por países –pobre desempeño en Alemania, que contrasta con el dinamismo en España– y por componentes, destacando la atonía de la inversión empresarial. De acuerdo con las proyecciones más recientes del Eurosistema y otras instituciones internacionales como el FMI, se estima que el crecimiento del PIB real se podría situar entre el 1% y el 1,5% en 2025. Estas tasas son similares a las esperadas para otras economías avanzadas europeas, como el Reino Unido, pero sustancialmente inferiores a las previstas para EE. UU.

En este contexto se está produciendo una reducción notable de la inflación, favorecida por la intensa respuesta de política monetaria del BCE y la corrección de los precios de la energía y los alimentos. No obstante, en este proceso de desinflación destaca la resistencia a la baja observada en la inflación de los servicios, que respondería a múltiples factores, como los efectos reapertura tras la pandemia –significativos en ciertos sectores, como el ocio– o las fuertes presiones salariales, cuyo impacto es más relevante en actividades que, como los servicios, son relativamente intensivas en mano de obra. De acuerdo con los datos y proyecciones más recientes, la inflación estaría convergiendo hacia valores compatibles con el objetivo a mediados de 2025, influida por la reducción de los costes laborales unitarios y la estabilidad esperada de los precios de la energía.

Riesgos sobre la actividad económica y la inflación

Las proyecciones de crecimiento e inflación se enmarcan en un contexto de creciente incertidumbre, influida por factores de riesgo ya existentes –como la potencial escalada de las tensiones geopolíticas derivadas de la guerra en Ucrania y del conflicto en Oriente Próximo– y acrecentada por otros nuevos, como el posible cambio del rumbo de la política estadounidense tras las últimas elecciones. Estos factores de riesgo, cuya materialización podría conducir a nuevas tensiones en los mercados de materias primas, una mayor fragmentación del comercio mundial y reacciones bruscas en los tipos de cambio, estarían sesgando el balance de riesgosa la baja para el crecimiento, y al alza para la inflación.



Entre estos factores de riesgo, el potencial efecto de la agenda de la nueva administración estadounidense merece una mención especial, si bien, la implementación y alcance final de las medidas anunciadas están sujetos a una elevada incertidumbre. En su vertiente doméstica, esta agenda en política fiscal e inmigración tendría, en principio, un impacto global limitado. Sería la vertiente exterior, relacionada con las medidas anunciadas en materia arancelaria, la que podría tener un impacto más significativo, derivado de la mayor incertidumbre generada y del aumento de la fragmentación ante las potenciales acciones de represalia de los socios comerciales. En concreto, el aumento anunciado de los aranceles impactaría negativamente sobre el crecimiento de la UEM a través de diferentes canales, ligados, entre otros, a una menor demanda de exportaciones por parte de EE. UU, o a una mayor inflación –y la consiguiente reacción de política monetaria– ante la depreciación esperada del tipo de cambio del euro.

Perspectivas y desafíos de la economía europea

La Unión Europea, y el área del euro en particular, se enfrenta a múltiples retos en el futuro próximo. La lista incluye desafíos persistentes –como la baja productividad, el envejecimiento de la población, o la resiliencia social– y otros nuevos, como las transiciones climática y digital, o los cambios geopolíticos, los cuales han convertido la soberanía estratégica –en sus distintas dimensiones: seguridad energética, política industrial, o defensa– en un desafío de primera magnitud.

Las necesidades de inversión a las que se enfrentan los países de la UE para atender a estos desafíos son cuantiosas¹. Si bien una parte significativa de este esfuerzo recaería sobre el sector privado, el sector público tiene un papel clave para complementar los recursos necesarios y catalizar la inversión privada. Pero atender estas necesidades de gasto e inversión exigirá además aumentar nuestro potencial de crecimiento, especialmente en un contexto de necesidad de consolidación fiscal en muchos Estados miembro. Según distintas estimaciones, el crecimiento potencial del área del euro se podría situar en el entorno del 1,1%, una cifra reducida si se le compara con el de nuestros principales competidores a escala global, como EEUU² (más cercana al 2%). Parte de la explicación se encuentra en dinámicas demográficas desfavorables, o en diferencias estructurales en los mercados laborales, de productos y financieros; pero, sobre todo, se debe a la existencia de una brecha significativa en el crecimiento de la productividad entre ambas regiones, como ponen de manifiesto, en otros estudios, los informes Letta y Draghi.

¹ Por ejemplo, la Comisión Europea estima que el gap en inversiones existente para alcanzar los objetivos climáticos y de transición digital exigiría una inversión anual adicional cercana a los 750 mm de euros hasta el año 2030. Véase Comisión Europea (2023): *Strategic Foresight Report*.

² Según las proyecciones macroeconómicas de la Oficina Presupuestaria del Congreso (2024).



Las autoridades europeas son conscientes de que, para abordar eficientemente estos desafíos, es necesario un decidido impulso reformista, tanto a nivel nacional como paneuropeo. Como señalan acertadamente los citados informes, el problema de productividad y competitividad de la economía europea pasa por repensar la estrategia comunitaria, que deberá centrarse en buscar soluciones que fortalezcan la UE y mejoren la calidad de las instituciones, reduzcan la carga regulatoria, profundicen el funcionamiento del mercado único y potencien las oportunidades de inversión y las actividades de I+D e innovación del sector privado. Y cabe mencionar que muchas de estas reformas no requieren de financiación adicional, sino simplemente de la estrategia y liderazgos adecuados.

Por otro lado, aunque estas iniciativas comunes son necesarias a escala europea, también queda mucho trabajo por hacer a nivel nacional. Si bien el bajo crecimiento y productividad tendenciales en Europa tienen orígenes y remedios comunes, el desempeño y los principales factores explicativos son diferentes entre países. La labor de las autoridades debería ser identificar y replicar las mejores prácticas de los países con mejor desempeño, diseñando así una agenda coherente de reformas encaminadas a mejorar la eficiencia y calidad del sector público, fomentar la inversión en capital físico y humano, y promover el desarrollo tecnológico y la transferencia de conocimiento. Con ello, se generarían sinergias que impulsarían la mejora en la productividad, el crecimiento y, en definitiva, el bienestar de todos los europeos. ■

“

La Unión Europea, y el área del euro en particular, se enfrenta a múltiples retos en el futuro próximo. La lista incluye desafíos persistentes –como la baja productividad, el envejecimiento de la población, o la resiliencia social– y otros nuevos, como las transiciones climática y digital, o los cambios geopolíticos. Para abordar eficientemente estos desafíos se necesita un decidido impulso reformista a nivel europeo, si bien hay trabajo aún por hacer a nivel nacional. En este sentido, existe margen para identificar y replicar las mejores prácticas de los países con mejor desempeño.



Política económica en España
Carlos **Cuerpo**



Ministro de Economía, Comercio y Empresa



España en 2025

El crecimiento de la economía española en los últimos años no ha dejado de sorprender al alza. Ni la pandemia ni la guerra de Ucrania con el repunte inflacionario y el ciclo de subida de tipos de interés, ni las dificultades de nuestros socios comerciales han frenado nuestro crecimiento. Así, el crecimiento de la economía española para 2024 se ha ido revisando continuamente al alza: mientras que en enero los analistas anticipaban un 1,5% de crecimiento, cerraremos 2024 doblando dicha cifra según el consenso de instituciones internacionales y nacionales.

El crecimiento de España se basa en el equilibrio, compatibilizando logros que, hasta hace poco, parecían excluyentes. Por primera vez en nuestra historia reciente, se vive una fase expansiva sin acumular desequilibrios en la balanza por cuenta corriente, sin materializar riesgos para el sector financiero y sin una excesiva dependencia de algún sector económico que genere vulnerabilidades.

La evolución del sector exterior refleja este equilibrio, con una capacidad de financiación histórica del 4% del PIB y el extraordinario dinamismo de las exportaciones de servicios no turísticos, con más de 100.000M de ingresos generados en el último año (por encima del turismo). Este tipo de servicios (como los servicios empresariales, los financieros o los relacionados con las TIC) van asociados a un mayor valor añadido y reflejan la transformación estructural que está atravesando nuestra economía.

Pero la economía española está creciendo de manera equilibrada en un sentido más amplio.

Destaca un enorme esfuerzo de descarbonización, estando en la vanguardia de Europa en producción de energía verde, lo cual aumenta nuestra autonomía estratégica y nos ayuda a atraer inversiones. En los últimos años España se alza como cuarto destino en proyectos *greenfield* a nivel mundial, según FDI markets, y en 2023 fue el primero en el mundo en proyectos de energía renovable. España, por tanto, reduce su huella de carbono, luchando contra el cambio climático y obtiene con ello un *greenium* en forma de catalizador de inversiones exteriores y de reducción de nuestra dependencia energética.

El crecimiento equilibrado se sustenta también sobre una preocupación genuina por la distribución de rentas. Si algo nos enseñó la respuesta a la crisis financiera, es que la sostenibilidad social de las políticas económicas es esencial para que las reformas sean duraderas y creíbles.

En este sentido, los datos históricos del mercado de trabajo han sido compatibles con un aumento del Salario Mínimo Interprofesional en un 54% (frente a los augurios que anticipaban retrocesos en el empleo). Esa preocupación genuina por trasladar los avances macro al día a día de los ciudadanos es la que está permitiendo que el poder adquisitivo en nuestro país también evolucione mejor que el de nuestros pares. Así lo reflejan los datos de la OCDE, que muestran que el ingreso real disponible por hogar ha aumentado en España un 6,2% desde el inicio de la guerra en Ucrania, frente a un avance del 2,1% para la media de los países desarrollados de la OCDE. Además, en nuestro país han resistido mejor los ingresos de los hogares de rentas más bajas, de manera que el escudo social funciona donde más se necesita.

Además, hemos hecho los deberes en términos de sostenibilidad de las cuentas públicas, reduciendo de manera sistemática el déficit y la deuda, esta última, en 20 puntos desde el pico alcanzado en 2021, como consecuencia de la red de protección implementada por el Estado para dar respuesta a la crisis de la pandemia. Esto se ha logrado con disciplina fiscal y anticipando la naturaleza de las nuevas reglas fiscales europeas, en particular, con una visión de medio plazo, que busca garantizar que el ajuste no ponga en riesgo las inversiones y el crecimiento futuro.

Estamos ante un nuevo modelo económico que ha permitido, por tanto, capear los vaivenes del entorno internacional y favorecer una recuperación sin cicatrices, además de situarnos en una posición mejorada para afrontar los desafíos a futuro, desde una posición de liderazgo en Europa.

La confluencia de todos estos elementos de equilibrio de nuestra economía sería imposible de comprender sin la existencia del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, palanca de reformas e inversiones que están modernizando nuestra economía.

Ahora bien, este buen desempeño no es óbice para la persistencia de retos que siguen ocupando un lugar prioritario para la política económica. Es más, el contexto geopolítico internacional, en el que persisten y surgen nuevas fuentes de incertidumbre, exige defender una hoja de ruta propia (de España y de Europa), fomentando la autonomía estratégica y la sostenibilidad de nuestro modelo económico y social.



“

El contexto geopolítico internacional, en el que persisten y surgen nuevas fuentes de incertidumbre, exige defender una hoja de ruta propia (de España y de Europa), fomentando la autonomía estratégica y la sostenibilidad de nuestro modelo económico y social.

En este sentido, nuestra primera prioridad es abordar el reto de la vivienda, para garantizar el derecho a una vivienda asequible, con especial atención a los jóvenes. Tal y como anunció el presidente del Gobierno, con carácter inmediato se creará una sociedad pública destinada a la promoción y gestión de vivienda, sobre la base del trabajo realizado por la Entidad Pública Empresarial de Suelo (Sepes) y del traspaso de viviendas de SAREB, aunando esfuerzos para aumentar el parque público. Más allá, el enfoque frente a este reto debe ser multidimensional. Por ello, trabajamos en distintos ámbitos, desde la importante reforma de la Ley de Vivienda, la reducción del tiempo necesario para obtener una licencia de obra o el despliegue de las inversiones del Plan de Recuperación en vivienda energéticamente eficiente y con finalidad de alquiler asequible.

Otro gran reto en el que debemos ahondar es en la mejora de las condiciones laborales. Para ello, trabajamos tanto en la cuantía como en la calidad del trabajo (en particular, el de los más jóvenes), favoreciendo oportunidades laborales y sociales. Avanzamos en mejorar la oferta de formación, más orientada a las necesidades de las empresas y las vacantes existentes en el mercado, especialmente en aquellos sectores con mayor capacidad tractora. Esta estrategia busca acompañar a empresas y trabajadores, de manera que hagamos compatible la mejora de la productividad con la conquista de derechos sociales, como puede ser la reducción de la jornada laboral, ambos, objetivos clave del Gobierno.

En tercer lugar, debemos relanzar la competitividad, como se desprende de los informes Letta y Draghi, que señalan la brecha de las economías europeas respecto de China o EE. UU. Con este objetivo, e inspirándonos precisamente en las propuestas de Enrico Letta, estamos construyendo, junto con Comunidades Autónomas y Entidades Locales, el denominado Régimen 20. Se trata de un ilusionante proyecto que ya cuenta con plan de acción y hoja de ruta para sectores concretos, fruto del trabajo común, para simplificar la regulación e impulsar la actividad empresarial, aprovechando las ventajas del mayor tamaño de mercado nacional.

Por supuesto, contamos también con grandes activos y una ventana de oportunidad inmejorable para hacer frente a estos retos. Desde la competitividad que nos otorga la apuesta por las renovables hasta el elemento diferencial que supone la inmigración y su capacidad demostrada de contribuir al crecimiento del PIB. En este caso, existe todavía potencial para seguir favoreciendo el aprovechamiento de su capital humano, de manera que contribuya a la sostenibilidad del crecimiento.

En definitiva, el modelo de crecimiento español apuesta por el equilibrio como clave para el éxito. Las cifras de contabilidad nacional del tercer trimestre de 2024 siguen confirmando ese equilibrio: el crecimiento interanual del 3,4% del PIB en dicho trimestre fue provocado tanto por el crecimiento del empleo (un 2%) como por el aumento de la productividad de los trabajadores (un 1,4%).

La receta de política económica a futuro se orienta a seguir potenciando que vayan de la mano el crecimiento de la productividad y del empleo, manteniendo el equilibrio fiscal, social y medioambiental para garantizar su credibilidad y sostenibilidad en el tiempo. ■



España en el actual panorama geoestratégico global

Manuel **de la Rocha Vázquez**



Secretario de Estado y Director de la Oficina de Asuntos Económicos y G20 de Presidencia del Gobierno





España en el panorama geoestratégico global

Complejo es el adjetivo que mejor define el tablero geoestratégico global en 2025. Un escenario que vuelve a estar marcado por la incertidumbre y en el que España parte de una posición destacada por el buen desempeño de los últimos años. La recuperación postpandemia y el cambio de modelo productivo en el que estamos inmersos hacen que nuestro país sea un actor de peso, relevante y respetado en el ámbito europeo e internacional.

Los retos que se vislumbraban en el horizonte se han agudizado por múltiples factores. Lejos de solventarse, los conflictos geopolíticos regionales están aumentando: a la invasión de Ucrania por Rusia y el conflicto en Medio Oriente, se suma la incierta etapa que se abre en Siria tras la caída del régimen de Bashar al Assad y se mira de reojo a los riesgos potenciales en el Mar de China y Taiwán. El regreso de Donald Trump a la Casa Blanca y sus anuncios generan incertidumbre. Por otro lado, está creciendo el cuestionamiento del sistema multilateral puesto en marcha desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

Estos son algunos de los desafíos que afrontamos desde el Gobierno de España con una acción decidida. Apuntamos a lograr tres objetivos a priori difíciles de compatibilizar, pero que creemos se pueden reforzar mutuamente para competir en el difícil contexto mundial en el que estamos inmersos: (i) lograr la seguridad económica, que implica garantizar la autonomía estratégica; (ii) financiar la transición verde; y (iii) alcanzar la sostenibilidad fiscal.

El primero de estos objetivos es inherente a incrementar la competitividad. Se trata de la prioridad más acuciante para España y los socios europeos, dado que hemos visto cómo se ha perdido terreno en las últimas décadas frente a EE. UU. y China. Baste como ejemplo algunas conclusiones extraídas del informe Draghi para entender la hoja de ruta que estamos implementando desde 2021. El 70% del gap en el PIB per cápita de Europa con EE. UU. se debe al menor crecimiento de la productividad, principalmente, por el diferente crecimiento del sector tecnológico y la menor adopción de las nuevas tecnologías.

Draghi apunta que se necesitan en torno a 800.000 millones de euros de inversión anuales para aumentar la productividad y ganar competitividad en Europa. En este contexto y con el foco puesto en el sector tecnológico, España viene impulsando con fuerza la transformación digital del país desde hace cinco años. Así, el 25% de los fondos Next Generation se está invirtiendo en el ámbito de la digitalización. Hemos destinado más de 2.000 millones de euros para la transformación de las pymes nacionales y se han creado cerca de 350.000 plazas de FP, siendo una cuarta parte en ámbitos ligados a la digitalización.


Con una perspectiva a medio plazo, hemos adoptado medidas que redundan en el incremento de la autonomía estratégica española como la creación de la Sociedad Estatal de Transformación Tecnológica (SETT). Desde este organismo, que gestionará cerca de 20.000 millones de euros, se está apoyando el desarrollo de tecnologías como la Inteligencia Artificial, la fotónica integrada e industrias como la microelectrónica y los semiconductores a través de participaciones en capital y préstamos. Además, a través de los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) se está promoviendo el desarrollo de industrias clave para la seguridad económica como son la del vehículo eléctrico y conectado, la de las energías renovables, hidrógeno verde y almacenamiento o la del sector agroalimentario, entre otras.

A nivel europeo, la seguridad económica debe implicar también una política comercial abierta, buscando nuevas alianzas y acuerdos estratégicos, tal y como muestra el recientemente alcanzado de Mercosur (donde España ha jugado un papel de apoyo crucial) y cuyos flecos se siguen negociando. También, la iniciativa Global Gateway centrada en la inversión en el Sur Global ha de estar muy presente.

El segundo objetivo para alcanzar la autonomía estratégica está ligado a la agenda verde y a la reducción de la dependencia energética. Europa debe continuar liderando la descarbonización de la economía, apostando por una reindustrialización limpia. En los últimos años, el despliegue de las renovables ha dado un salto notable en España. La generación de electricidad renovable con datos de finales de 2024 alcanza el 56%, 24 puntos más que en 2017 y aspiramos a llegar al 81% en 2030, como nos comprometimos en la revisión del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC).

En este sentido, el nombramiento de Teresa Ribera como vicepresidenta ejecutiva para la Transición Limpia, Justa y Competitiva de la Comisión Europea es una clara señal de que la defensa del **Green Deal** va a seguir activa en Bruselas. España seguirá empujando desde luego por que así sea.





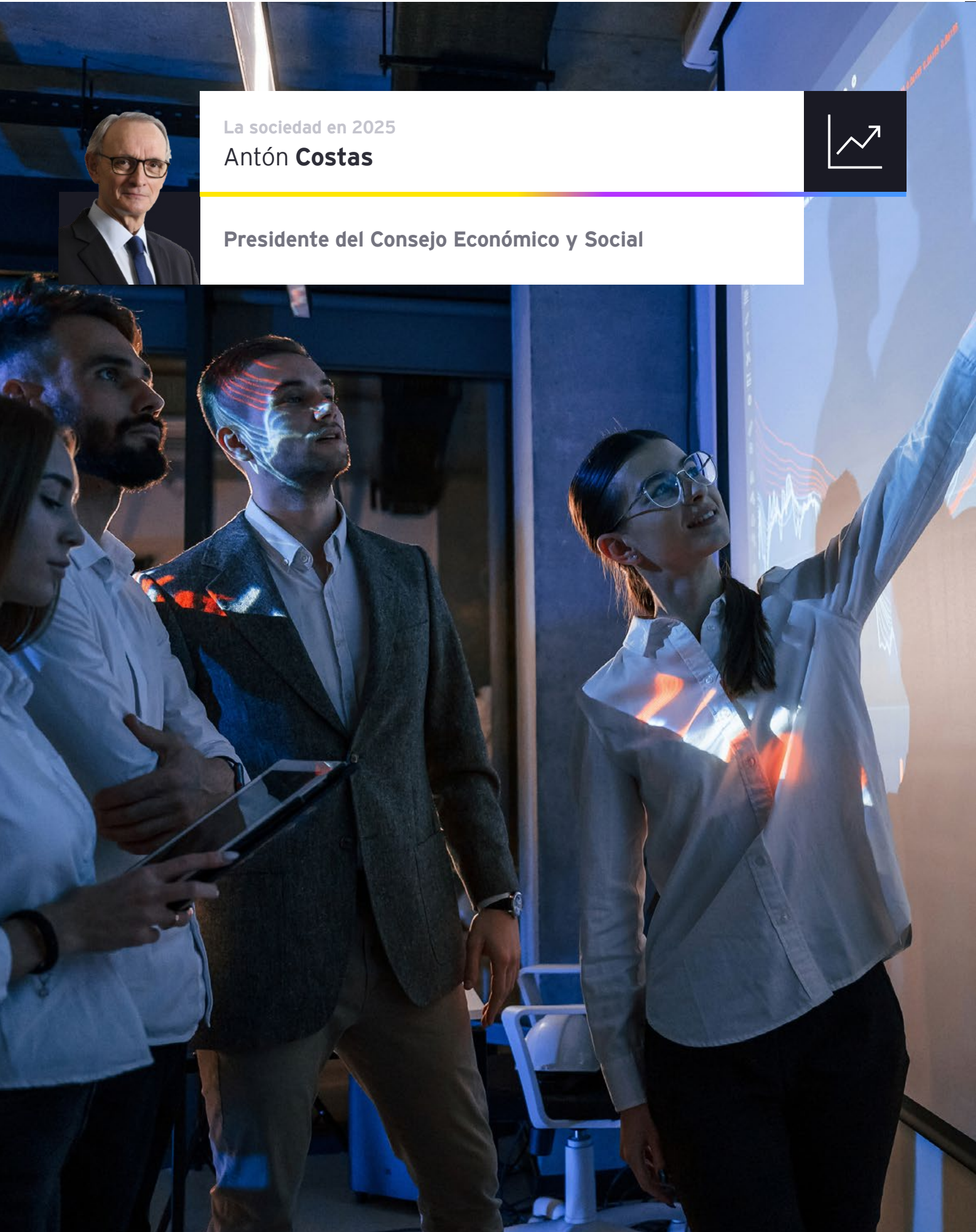
Estas metas tienen que ser compatibles con la sostenibilidad fiscal, **el tercero de los objetivos** mencionados previamente. Desde el Gobierno de España nos tomamos esto muy en serio, y prueba de ello es que en los últimos años la deuda pública ha caído 15 puntos. Nuestro país ha salido del procedimiento por déficit excesivo de la UE y está firmemente comprometido con las nuevas reglas fiscales. En paralelo a la mejora de las cuentas públicas, tenemos que ser ambiciosos en la defensa de los bienes públicos europeos. Ahí la UE ha de jugar un papel clave. Es necesaria una reforma que flexibilice y adecúe las ayudas de Estado a los nuevos retos, vinculada a la existencia de un Fondo de Competitividad que evite una desventaja para los Estados miembros con espacio fiscal limitado.

Además de los objetivos citados, es oportuno señalar que las ingentes inversiones requeridas para ser competitivos necesitan del sector privado. Hemos de avanzar en la creación de un mercado de capital europeo y culminar la Unión Bancaria, que facilite la financiación privada necesaria para proyectos innovadores, así como mejorar la competitividad potenciando el mercado interior y la reducción de trabas administrativas. Desde España, promovemos un *sandbox* regulatorio que actúe de catalizador de la cooperación entre los estados miembro.

Con todo ello, lograremos que Europa siga siendo un destino atractivo para la inversión. España ha hecho los deberes en este ámbito. En 2023, el flujo de Inversión Extranjera Directa ascendió a 28.074 millones de euros y atrajo más de 7.000 millones de fondos soberanos entre enero de 2023 y junio 2024. Seguiremos trabajando en esa dirección. ■

“

Desde el Gobierno de España con una acción decidida. Apuntamos a lograr tres objetivos a priori difíciles de compatibilizar, pero que creemos se pueden reforzar mutuamente para competir en el difícil contexto mundial en el que estamos inmersos: (i) lograr la seguridad económica, que implica garantizar la autonomía estratégica; (ii) financiar la transición verde; y (iii) alcanzar la sostenibilidad fiscal.




La sociedad en 2025

Antón **Costas**



Presidente del Consejo Económico y Social



2025 y más allá: seguir creciendo, pero con prosperidad compartida

La economía española está viviendo una primavera económica desde la recuperación post pandémica de 2022. Todas las previsiones señalan que la economía acabará 2024 con un crecimiento del 3% y que seguirá disfrutando en 2025 y 2026 de esa primavera, con tasas de 2,5% y 2% respectivamente, por encima de la media de la UE. Además, y por primera vez, la recuperación del crecimiento y del empleo han venido acompañados de una caída de la inflación y de un aumento del superávit de la balanza de pagos. Y, lo que también es una novedad, se ha reducido el déficit y la deuda pública. Un ciclo macroeconómico virtuoso.

¿Un milagro? No necesariamente. Este ciclo virtuoso es el resultado de la diferente respuesta de la política económica a la crisis de 2008-2013 y a la crisis pandémica. En esta ocasión, tanto las autoridades europeas como las españolas siguieron una política anticíclica: se aplicaron reglas de reparto justas de los costes de la recesión, con los ERTE para mantener los contratos laborales, y se otorgaron ayudas fiscales y financieras para mantener las rentas de las familias y de las pymes; a la vez, apareció la innovación política de los fondos europeos, que sirvió para mantener la inversión.

Esta política económica vino acompañada de un intenso diálogo social entre sindicatos y patronales, con acuerdos tan importantes como la reforma laboral y el V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (AENC) que estableció una pauta moderada para los salarios. De esa forma, se mantuvo el consumo y la confianza de los agentes. Los efectos fueron muy positivos: frente a los cinco años de recesión de 2008-2013, con intensa destrucción de empleo y de empresas, ahora la recesión fue corta, con costes sociales y empresariales limitados, y la recuperación fue rápida, intensa y sostenida. La historia de estas dos crisis debería ser tenida en cuenta en el futuro en la UE para no volver a cometer los mismos errores que en 2008-2013.

El riesgo ahora es el conformismo. Por eso hay que recordar que el crecimiento económico por sí sólo no trae prosperidad para todos. Esta primavera económica no calienta a todos por igual. El crecimiento no ha reducido ni la desigualdad ni la pobreza, especialmente la pobreza de niños. España sufre el bochorno de ser el país de la UE con mayor pobreza de infancia, con la única excepción de Rumanía. Además, muchas personas que desean trabajar y están en condiciones de hacerlo, no encuentran empleo; o los que encuentran son con condiciones laborales y salariales que no permiten construir una vida de clase media.

La falta de buenos empleos no es sólo un disolvente de la cohesión social, debilita también el apoyo a la democracia y la legitimidad del propio capitalismo. La pérdida de buenos empleos que ha tenido lugar en las últimas décadas en la mayoría de las economías desarrolladas es la raíz profunda del aumento del apoyo a las opciones autocráticas. Las personas buscan en estas opciones la seguridad económica que las democracias no han sido capaces de ofrecerles. En este sentido, Donald Trump es un síntoma del problema más profundo de la inseguridad económica y la falta de buenos empleos.

La pérdida de buenos empleos es también una amenaza para el capitalismo. No hay que olvidar que el núcleo moral que legitima el sistema de economía de mercado es su promesa de ofrecer oportunidades a todos, especialmente a los que más las necesitan. Si falla en esta promesa, como de hecho está ocurriendo, no debería sorprendernos que muchas personas hagan oídos a la promesa del crecimiento totalitario. Muchas cosas que estamos viendo en esta década de los veinte del siglo XXI riman con lo que sucedió en los años veinte del siglo pasado, cuando las democracias liberales europeas, al no saber dar respuesta a situaciones sociales similares, dejaron el camino libre para la llegada del totalitarismo, el fascismo y el nazismo.

Este escenario de incertidumbre e inseguridad económica puede verse intensificado si la transición ecológica verde y la digital, con la Inteligencia Artificial como protagonista, son utilizadas por las empresas para automatizar los procesos económicos, sustituyendo empleos por máquinas. Necesitamos políticas para redirigir la tecnología hacia los buenos empleos mediante su uso para mejorar la productividad de los trabajadores.

La pregunta es, entonces, ¿cómo lograr un crecimiento económico que traiga prosperidad compartida y evite caer en el irresistible encanto del crecimiento autoritario? Parece evidente que la opción neoliberal, con su acento en la desregulación de los mercados y la globalización, no es el camino. Tampoco lo es la redistribución keynesiana. Sería tentador pensar que la solución está en el aumento del estado del bienestar. Aun cuando una mejor redistribución es necesaria para ofrecer seguridad económica a las personas que la necesitan y aliviar algunas de las consecuencias de la desigualdad y de la pobreza, la redistribución por sí sola no crea buenos empleos. Frente al neoliberalismo y al keynesianismo necesitamos un nuevo paradigma económico basado en la mejora de la productividad y de la empleabilidad de las personas. A falta de otro nombre más “sexí”, Dani Rodrik, el conocido economista de Harvard y premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales, le ha llamado “productivismo”.

La formación dual, una “celestina” para los buenos empleos

El problema del crecimiento con prosperidad compartida basada en los buenos empleos se complica cuando caemos en la existencia de una paradoja en el mercado laboral español: por un lado, hay muchas personas que buscan buenos empleos de clase media; por otro, muchas empresas sostienen que no encuentran trabajadores con las capacidades laborales adecuadas para cubrir sus vacantes relacionadas con las nuevas tecnologías medioambientales y digitales. La celestina para emparejar estas dos necesidades es la formación dual. Un reciente Informe del Consejo Económico y Social de España (CES) sobre *La formación dual en España: situación y perspectivas* ofrece evidencia empírica sobre esta cuestión.



El reto de España para 2025 y más allá es lograr mantener el crecimiento económico de estos tres últimos años, pero incorporando aquellas políticas y acuerdos entre los agentes sociales y empresariales que permitan que el crecimiento venga acompañado de prosperidad compartida basada en los buenos empleos de clase media para más personas y en más lugares del país.

El Informe del CES sostiene que la formación dual basada en la colaboración entre escuela y empresa es válida también para la formación universitaria, pero donde es especialmente útil para mejorar la productividad y los buenos empleos es en los segmentos de población laboral empleada en el sector servicios. Es un fetichismo creer que podemos recuperar los buenos empleos sólo a través de la industria. El desplazamiento hacia el sector servicios es una tendencia general de las economías desarrolladas que no se puede revertir. El reto es, por tanto, desarrollar una política industrial para el sector servicios, basada precisamente en una formación dual que dé productividad a las personas empleadas en estas actividades, especialmente en el turístico, sanitario y de cuidados.

Inteligencia Artificial, negociación colectiva y buenos empleos

En este sentido, otro reto para la economía española es que la Inteligencia Artificial sea utilizada por las empresas para capacitar a sus trabajadores y no para sustituirlos por robots y algoritmos. Para lograr este objetivo es fundamental el papel del diálogo social y la negociación colectiva. Lo mismo se puede decir para las competencias verdes.

Como se vio durante la crisis pandémica, España tiene en la capacidad de diálogo social y en la negociación colectiva un patrimonio inmaterial excepcional que ahora hay que utilizar para hacer que tanto la Inteligencia Artificial como las tecnologías verdes sean instrumentos que permitan mejorar las capacidades y la productividad de las personas para lograr buenos empleos de clase media. Se trata de explorar el camino abierto con la firma del V AENC que, en su capítulo XVI, abre precisamente este campo.

A modo de conclusión, pienso que el reto de España para 2025 y más allá es lograr mantener el crecimiento económico de estos tres últimos años, pero incorporando aquellas políticas y acuerdos entre los agentes sociales y empresariales que permitan que el crecimiento venga acompañado de prosperidad compartida basada en los buenos empleos de clase media para más personas y en más lugares del país. Esa prosperidad compartida será, a su vez, el mejor instrumento para el mantenimiento del apoyo a la democracia liberal y para la legitimidad del capitalismo inclusivo. ■



La empresa en 2025
Juan María **Nin**



Presidente del **Círculo de Empresarios**

La empresa en 2025: El propósito de la empresa en un mundo en transformación

En 2025, las empresas enfrentarán un escenario caracterizado por la incertidumbre económica y una profunda transformación global. La dinámica internacional estará marcada por un proceso continuo de desglobalización, fragmentación y reconfiguración del contexto geopolítico. En su nuevo mandato, Donald Trump intensificará previsiblemente las políticas proteccionistas, lo que reconfigurará las alianzas comerciales. Al mismo tiempo, el avance sostenido de China en áreas clave como innovación tecnológica, Inteligencia Artificial y energías renovables refuerza su posición como un rival estratégico. En este contexto, Europa, rezagada en términos de competitividad y crecimiento, debe reforzar su autonomía estratégica, tal como subrayó recientemente el Informe Draghi. España, por su parte, afronta el doble desafío de consolidar su papel en una Europa fortalecida y resolver las limitaciones estructurales que frenan la productividad y competitividad de su tejido empresarial.

Desde el Círculo de Empresarios, como institución de la sociedad civil que persigue el interés general de España, hemos reiterado en numerosas ocasiones la necesidad de implementar reformas estructurales en áreas clave como educación, justicia, fiscalidad, mercado laboral, administraciones públicas y entorno regulatorio. Solo mediante estos cambios será posible avanzar hacia un crecimiento sostenible e inclusivo. Además, es crucial reducir las barreras regulatorias y fiscales que dificultan el crecimiento del tamaño medio de las empresas españolas, y crear un entorno que fomente la atracción y retención de talento e inversión. Esto requiere superar la fragmentación política y construir acuerdo y consensos sólidos basados en la transparencia, la seguridad jurídica y la defensa de la libertad económica.


Las empresas serán los actores clave en este escenario por su capacidad para generar riqueza y empleo. Sin embargo, estarán obligadas a tomar decisiones estratégicas para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Esto implicará desarrollar estructuras de gobernanza responsables empresarial y socialmente y que al mismo tiempo sepan adaptarse a cambios regulatorios, tensiones geopolíticas, conflictos comerciales y crisis energéticas.

Además, las empresas deberán gestionar mejor su propósito de entregar a la sociedad los bienes y servicios que ésta requiere en condiciones de justo equilibrio entre las exigencias de rentabilidad y colaboración con los intereses generales, la responsabilidad social con atención a los “stakeholders” mediante cumplimiento estricto de normas y regulaciones. Para ser competitivas en el nuevo entorno, su visión integral y de largo plazo, como defiende el *Business Roundtable*, debe priorizar la creación de valor para todos sus grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, las comunidades en las que operan y accionistas. Las empresas son conscientes de que su legitimidad depende en gran medida de su capacidad para generar valor compartido, y de que deben vincularse a su impacto social. Deben asumir un liderazgo transformador que promueva la cohesión y fomente la confianza de la sociedad en el modelo empresarial y en las instituciones.

En este orden de cosas y viajando por el acrónimo ESG, la transición ecológica es un imperativo en la transformación y colaboración empresarial. La Unión Europea ha establecido metas ambiciosas de descarbonización y, en consecuencia, el propósito empresarial debe alinearse con estos objetivos. Esto implica que las empresas deben no solo cumplir con regulaciones más estrictas, sino también ver la sostenibilidad como un componente fundamental para la necesaria competitividad. Esta adaptación conlleva inversiones significativas y gran atención a los impactos sociales que de ellas derivan con la exigencia del mejor gobierno de la empresa para manejar la gran presión sobre la cuenta de resultados que exige esta transformación. Para las empresas en España, este cambio hacia la sostenibilidad financiera, económica y social representa tanto una oportunidad como un desafío. El potencial para el desarrollo de energías renovables supone una ventaja competitiva para todos generando valor a largo plazo y posicionando a España como líder en el ámbito energético en el continente.

En 2025, las tecnologías como la Inteligencia Artificial y la automatización avanzada revolucionarán muchos sectores, generando nuevas oportunidades, pero también amenazas para quienes no han sabido adaptarse. Desde el Círculo enfatizamos la importancia de que las empresas inviertan en nuevas tecnologías y en la transformación digital para mejorar sus procesos, reducir costes y ofrecer productos o servicios mejor adaptados a un mercado dinámico. La ciberseguridad también será prioritaria, garantizando la protección de datos y la continuidad operativa frente a crecientes amenazas digitales. Por supuesto la gestión y aplicación práctica de la IA también tiene repercusión directa en los ingresos debido a una mejor y más eficaz atención a las necesidades y requerimientos de los clientes.





En definitiva, los grandes desafíos geoestratégicos y económicos globales obligan a acelerar el proceso de transformación estructural en Europa y en España para garantizar la competitividad y lograr un crecimiento sostenible y sólido. Desde el Círculo de Empresarios, insistimos en la importancia de superar la polarización política y recuperar la capacidad de diálogo, indispensable para la adopción de acuerdos y la implementación de las reformas necesarias. Asimismo, somos conscientes de que el tejido empresarial tiene un papel protagonista en este proceso de cambio dada su relevancia en la creación de empleo y riqueza, y su responsabilidad social. Las empresas deben mejorar y rediseñar su estrategia para afrontar con garantías de éxito los nuevos retos derivados de la digitalización, la transición energética y la reconfiguración de las relaciones internacionales. ■



Las empresas deberán gestionar mejor su propósito de entregar a la sociedad los bienes y servicios que ésta requiere en condiciones de justo equilibrio entre las exigencias de rentabilidad y colaboración con los intereses generales.



Transición energética
Cristina **Lobillo**



Directora de Política Energética en la Dirección
General de Energía de la Comisión Europea



Nuevo impulso europeo hacia una descarbonización competitiva

Hace algo más de un mes culminó en Bakú La 29ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP) con dos acuerdos importantes: triplicar la financiación a los países en desarrollo, pasando del objetivo anterior de 100.000 millones de dólares anuales a 300.000 millones de dólares anuales para 2035 y un acuerdo sobre los mercados de carbono.

La transición energética ha jugado un papel fundamental tanto en la COP 29 como en la COP 28 que tuvo lugar el pasado año en Dubái. En la COP 28 el denominado balance mundial (*Global stocktake* en inglés) recogió en su versión final el compromiso de triplicar las energías renovables y doblar la eficiencia energética en el año 2030. Asimismo, también se recogió en dicho texto por primera vez el compromiso de eliminar progresivamente los combustibles fósiles.

Existe un consenso internacional sobre la necesidad que avanzar en la transición energética. No obstante, se una serie de retos que es necesario afrontar con responsabilidad y realismo.

El informe mundial sobre la energía de 2024 publicado por la Agencia Internacional de la Energía el pasado 16 de octubre, señala tres grandes temas. El primero, la seguridad energética. El segundo, la transición hacia una energía limpia que, aunque se ha acelerado considerablemente en los últimos años, necesita avanzar aún más para alcanzar los objetivos del cambio climático. El tercero, la incertidumbre que ha marcado sobre todo este año al sector de la energía con considerables oscilaciones y volatilidad en los precios.

Tal y como señala este informe, en un contexto geopolítico tan cambiante, el concepto de seguridad energética va más allá de salvaguardar los riesgos clásicos del aprovisionamiento de gas y petróleo. La seguridad energética hoy significa asegurar el acceso a la energía asequible, significa anticipar los riesgos que pueden afectar al sector de la electricidad, ciberseguridad y protección de infraestructuras críticas, y asegurar cadenas solidas de suministro de los minerales críticos necesarios para la transición energética. Y por último requiere afrontar los crecientes riesgos que las condiciones climáticas extremas imponen también sobre el sector energético.

En la Unión Europea seguridad y transición energéticas son dos caras de una misma moneda. La invasión de Ucrania por parte de Rusia en febrero de 2022 provocó una de las mayores crisis energéticas en la UE tanto de seguridad de aprovisionamiento de gas a la UE por parte de Rusia y la enorme subida de precios del gas y de la electricidad. Los líderes de la UE reaccionaron en tiempo récord con la aprobación del Plan Repower EU. Su puesta en marcha ha significado una reducción muy significativa de las importaciones de gas ruso a la UE (del 45% del total de las importaciones de gas que representaba Rusia en 2021 al 18% actualmente). Asimismo, hemos experimentado una aceleración de la transición energética en la UE. El pasado año se instalaron 71 gigawatios adicionales de energía renovable en la UE tanto solar como eólica. Las renovables representaron el 50% de la generación eléctrica en la UE en los últimos doce meses.

Los fondos europeos han contribuido a acelerar la transición en los Estados Miembros. Como ejemplo, a través de los Planes de Recuperación y Resiliencia más de 184.000 millones de euros están financiando inversiones en la transformación del sector energético, contribuyendo al desarrollo de renovables, redes eléctricas y medidas de eficiencia energética en la industria y edificios.

La producción y el consumo de energía representa el 75% del total de las emisiones de gases de efecto invernadero. Es por ello por lo que la transición energética es esencial para alcanzar nuestro objetivo de la descarbonización de nuestra economía en el año 2050.

En la UE las políticas centrales de la transición energética son las energías renovables y la eficiencia energética. Recientemente el Parlamento Europeo y el Consejo han adoptado objetivos para ambas que son necesarios para alcanzar una reducción de 55 % de emisiones de gases de efecto invernadero en 2030 y la neutralidad climática en 2050.

“

Empezamos un nuevo mandato de la Comisión Europea el uno de diciembre. La energía es una cartera esencial para alcanzar la descarbonización y garantizar al mismo tiempo la competitividad de la industria europea y precios asequibles para nuestros ciudadanos. Es un momento clave para avanzar en estas prioridades.

Hoy en la UE, las energías renovables representan el 23% del total del consumo energético. En 2022, las renovables representaron en la UE un 41% en la generación de electricidad, un 25% en los sectores de la calefacción y el aire acondicionado y solo un 10% en el sector del transporte. Aún hay un camino largo que recorrer para alcanzar el objetivo de aumentar la cuota de energías renovables en el consumo total de energía de la UE hasta el 42,5 % en 2030.

En relación con la eficiencia energética, el objetivo para el 2030 es de 11,7% de incremento en relación con el año 2020.

Junto a estas dos políticas esenciales, también es necesario avanzar en reducción de emisiones de metano, producir hidrógeno para aquellos sectores más difíciles de descarbonizar, así como políticas de ahorro energético.

Pero la transición energética es también una oportunidad de crecimiento económico y generación de empleo.

Las inversiones que habrá que realizar cada año en el sector energético ascienden a 324 mil millones por año en la década 2020-2030 comparado con la década anterior (2011-2020). Se trata de un incremento seis veces superior.

En diciembre acaba de comenzar un nuevo mandato de la Comisión Europea presidida por Ursula Von der Leyen. En sus orientaciones políticas presentadas al Parlamento Europeo ha destacado el lanzamiento de un Pacto para una industria europea limpia (*Clean Industrial Deal*) enfocado en la necesidad de preservar la competitividad de las empresas europeas y en la creación de empleos de calidad. Igualmente, en materia de energía, la presidenta de la Comisión ha anunciado la presentación al inicio de su nuevo mandato de un plan para conseguir precios asequibles de energía sostenible tanto para la industria como para los hogares.

La Comisión Europea encargó un informe al profesor Mario Draghi sobre la competitividad en la Unión Europea. En materia de energía, el profesor Draghi señala la necesidad de reducir los costes de la energía para el usuario final y acelerar la descarbonización del sistema. El éxito de esta transformación dependerá de la capacidad de Europa para explotar al máximo las tecnologías disponibles, desde energías renovables hasta energía nuclear, pasando por los gases renovables, incluyendo el hidrógeno, y tecnologías de captura y almacenamiento de carbono (CCUS).

La Unión Europea está totalmente comprometida con la transición energética. Una transición que debe ser asequible y justa. Todos los ciudadanos tienen que participar en la transición y beneficiarse de ella, actuando de forma individual o colectiva a través de las comunidades energéticas. Tenemos que asegurar el acceso a los mercados energéticos y que todos los consumidores puedan participar activamente. Al mismo tiempo, tenemos que asegurar la protección y el apoyo a los consumidores vulnerables y actuar para reducir la pobreza energética a través de la eficiencia energética en los hogares y el acceso a la energía renovable. ■

* Este artículo representa el punto de vista personal de la autora y no compromete a la institución en la que trabaja.




Plan de Recuperación
Anna **Armengol**



Consejera económica en la Representación de
la Comisión Europea en España





2025, el año decisivo para la implementación en España de los NextGenerationEU

Nos adentramos en la segunda mitad de la década y los fondos *Next Generation EU* y su plan de recuperación y resiliencia han supuesto mucho más para España que superar los estragos causados por la pandemia porque han promovido una transformación estructural de la economía española hacia un modelo más sostenible, inclusivo y digitalizado. 2025 marcará no sólo el inicio de una nueva Comisión Europea, sino que será el año decisivo para la implementación efectiva de este plan. Con esa visión, se plantean retos en tres categorías principales: económica, social y medioambiental.

Bajo la primera categoría, la económica, el reto es la absorción de los fondos como tal, un total de 163.000 millones de euros, de los cuales 48.000 millones ya han sido desembolsados, un 60% del total de subvenciones, cubriendo un total de 181 hitos y objetivos del total de 595 que el plan contiene, esto es, el 36%. Será crítico que todas las administraciones públicas sigan demostrando altas competencias tanto en la asignación como en el uso de estos recursos financieros extraordinarios, cumpliendo con los requerimientos que el plan solicita. El progreso en la ejecución del plan de recuperación y resiliencia está condicionado además a dos factores clave. El primero de ellos es **la adopción de las últimas reformas estructurales en áreas clave** como se espera con la ley de industria, la ley de familia y la consecución de las recomendaciones tributarias e impositivas. Estas reformas son a menudo políticamente sensibles, requiriendo encontrar un equilibrio entre distintos agentes sociales y fuerzas políticas. **El segundo factor es el despliegue exitoso del gran número de instrumentos financieros bajo el capítulo de préstamos**, que supondrán hasta 76.000 millones de euros para 14 nuevos instrumentos en total. Dichos instrumentos financieros estarán ejecutados por organismos con amplia experiencia y reconocido prestigio, como el ICO (con ICO verde, ICO pyme, ICO vivienda o ICO Next Tech), el grupo BEI, así como otros organismos, incluyendo de reciente creación, como SEPIDES, COFIDES y SETT.

La segunda categoría engloba los desafíos sociales. A nivel regional, es sabido que España presenta notables diferencias regionales en términos de desarrollo económico. Una implementación desequilibrada del plan de recuperación y resiliencia podría agravar estas disparidades, por lo que **será esencial asegurar una distribución equitativa de los fondos y proyectos en todo el territorio**. A nivel de inclusión social, el plan debe seguir demostrando su capacidad para generar oportunidades para todos, especialmente para los colectivos más golpeados por la crisis, como los jóvenes y las mujeres o áreas del país afectadas por desgracias climatológicas. **El plan de recuperación y resiliencia debe seguir demostrando sus efectos reduciendo el desempleo y creando empleo de calidad, así como seguir la lucha contra la pobreza como objetivos transversales en su ejecución.**

La última de las categorías incluye los retos **provenientes de la conocida como transición económica dual, esto es, la transición hacia una economía verde y digitalizada**. El plan de recuperación y resiliencia español prioriza de un modo claro, con un 40% del total de las inversiones y reformas del plan destinada hacia la transición a una economía verde. Sin embargo, la transformación del modelo productivo hacia prácticas más sostenibles implica superar la resistencia de sectores tradicionales y garantizar que la inversión en tecnologías verdes se traduzca en resultados tangibles, a través, entre otros, de los Proyectos estratégicos para la recuperación y transformación económica (PERTEs), proyectos de carácter estratégico con gran capacidad de arrastre para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad de la economía española y con un alto componente de colaboración público privada y transversales a las diferentes administraciones.

En paralelo, los efectos del cambio climático se hacen más evidentes tal y como, lamentablemente hemos comprobado en primera persona con la peor DANA del siglo afectando a la Comunidad Valenciana.

Ahí, el plan de recuperación y resiliencia seguirá contribuyendo a crear resiliencia y mejorar la adaptación climática a desgracias climatológicas como la sufrida en noviembre del pasado año.

Este proceso tiene ramificaciones que incluyen la gestión del agua, la prevención de incendios forestales y la adaptación de la infraestructura. La otra cara de la transición dual implica responder a los desafíos tecnológicos y digitales de nuestra sociedad y continente. En ese sentido, la digitalización es el segundo gran pilar del plan de recuperación y resiliencia, representando el 26% del plan. En 2025, España deberá seguir avanzando significativamente en la digitalización de su economía y Administración Pública. Esto incluye, por un lado, la mejora de la conectividad, la formación digital de la población y la transformación digital de las empresas, y del otro, mejorar su competitividad en el escenario europeo e internacional mejorando la capacidad de innovar, fomentando la investigación y el desarrollo así como la colaboración entre universidades, centros de investigación y el sector privado.

Como conclusión, **la implementación del plan de recuperación y resiliencia en España para el 2025 conlleva retos y es importante tener en cuenta el contexto** macroeconómico y fiscal en el que España deberá implementarlo. El éxito del plan de recuperación y resiliencia en España es una oportunidad de oro para sentar las bases para un futuro más próspero y sostenible. **Mantenerse enfocado en conseguir sus objetivos, ser flexible ante los obstáculos y aprovechar al máximo el impulso que brindan estos fondos europeos únicos que permitirán construir un país más resiliente y preparado para los desafíos del mañana, que pueden estar a la vuelta de la esquina. ■**

* La información y las opiniones expresadas en este artículo son de la autora y no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Comisión Europea.

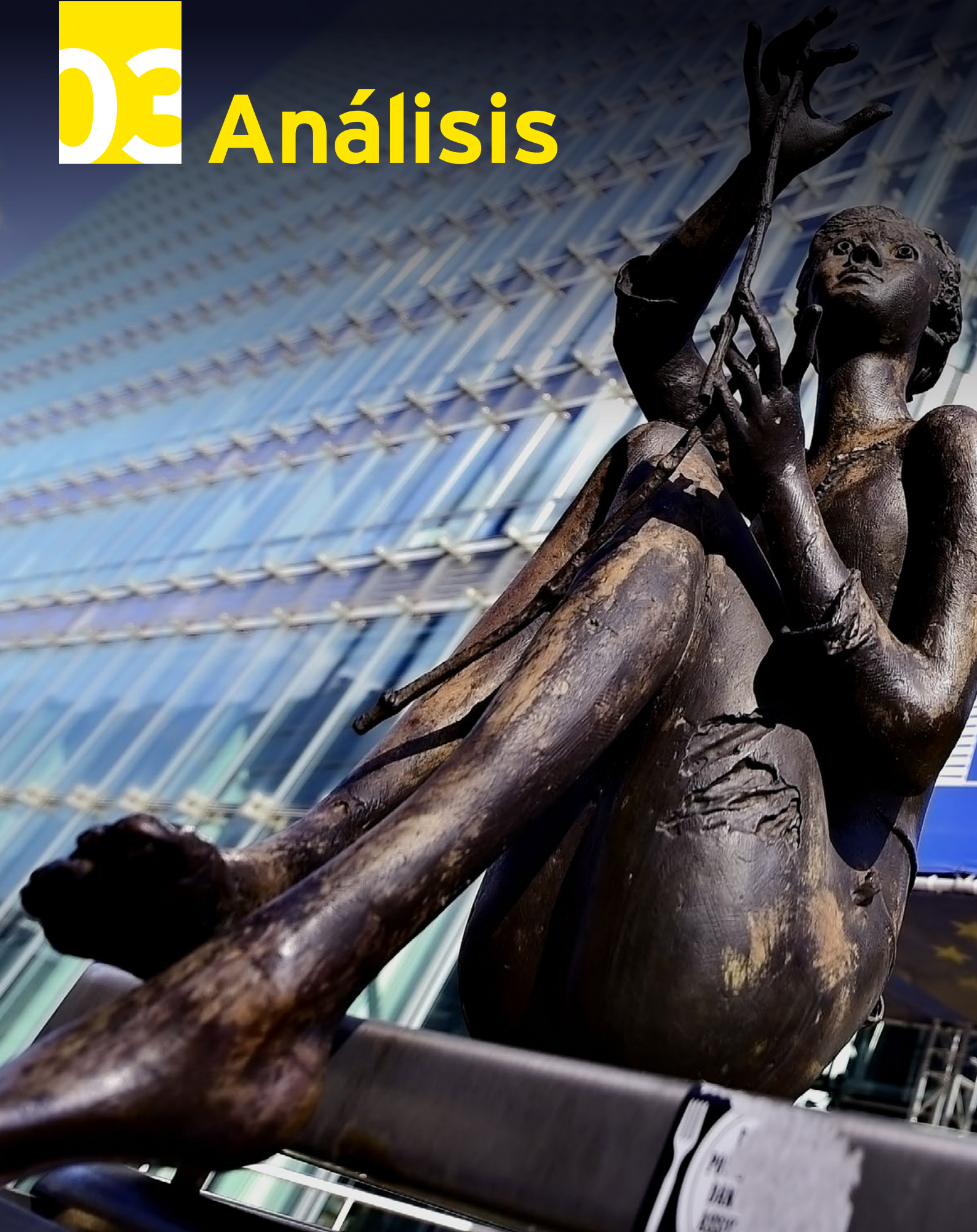
“

2025 marcará no sólo el inicio de una nueva Comisión Europea, sino que será el año decisivo para la implementación efectiva de este plan. Con esa visión, se plantean retos en tres categorías principales: económica, social y medioambiental.





Análisis





Director de EsadeEcpol

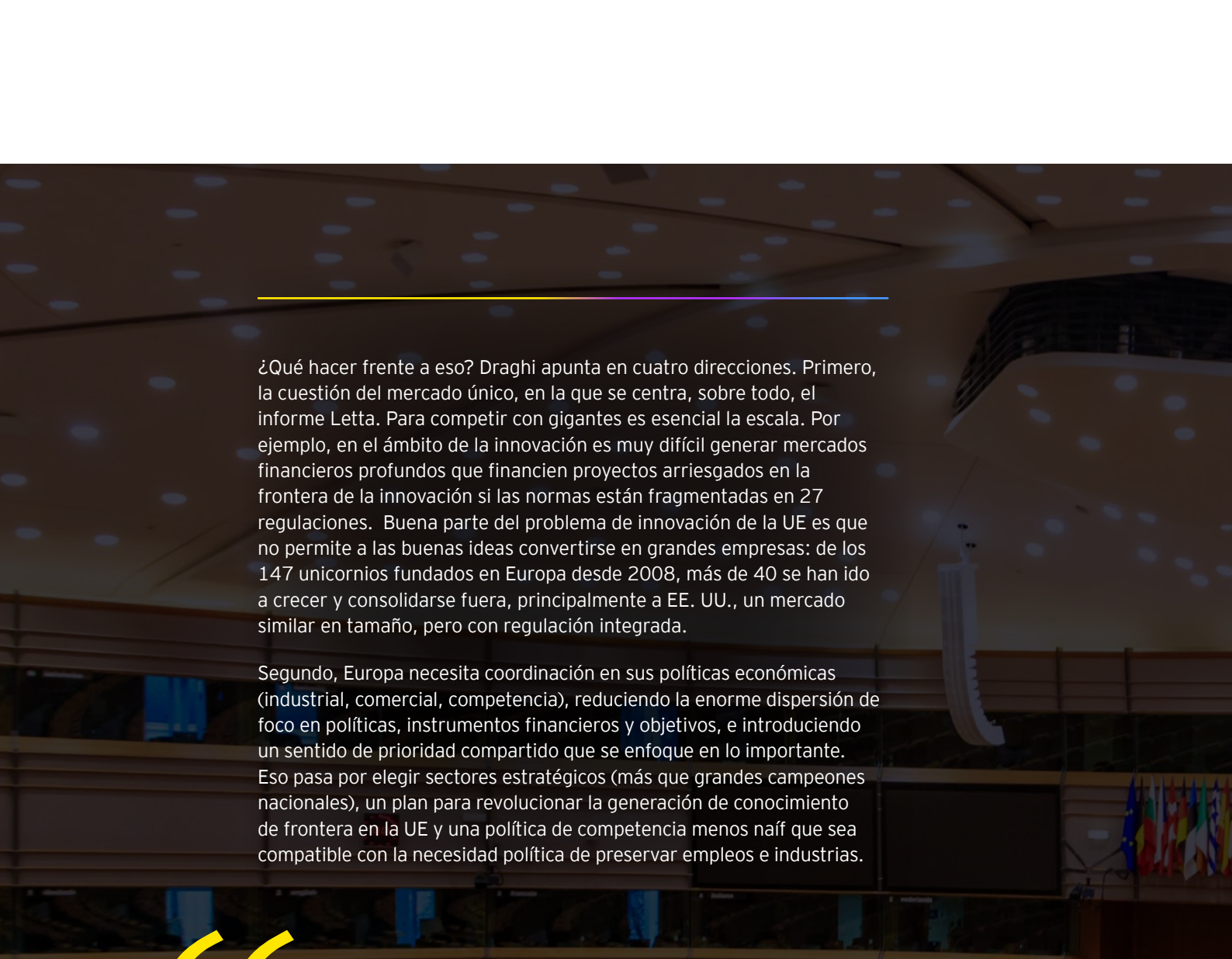
Draghi: el *wake up call* para Europa

En los últimos 25 años, desde la aparición de internet, Europa camina en una trayectoria divergente a EE. UU. En ese periodo la renta disponible real per cápita ha crecido casi el doble en EE. UU. Europa no ha creado ninguna empresa *tech* con más 100 millones de dólares de capitalización, mientras que EE. UU. tiene 6 gigantes de más de un billón de dólares. La eclosión de las tecnologías más recientes ha acelerado ese proceso de divergencia. En el ámbito de la IA, por ejemplo, alrededor del 70% de los modelos fundacionales desde 2017 se han desarrollado en EE. UU.

A esa parálisis de productividad se le suma el desmoronamiento de un modelo de crecimiento fundamentado en tres pilares. El primero, la energía barata proveniente de Rusia. El segundo, el comercio abierto y predecible basado en un sistema multilateral de reglas. El tercero, la garantía de que ese sistema iba a ser protegido militarmente por EE. UU. Esas interdependencias se han convertido ahora en vulnerabilidades.

A eso hay que sumarle el invierno demográfico. El crecimiento europeo ya no se va a poder sustentar por la vía de aportar más personas a la economía como lo ha hecho en el pasado. La fuerza laboral europea va a reducirse en 2 millones de trabajadores al año, a partir de 2040. En ese escenario, si la productividad permanece constante, Europa se enfrentará a un crecimiento 0 hasta 2050. Ese reto demográfico supondrá crecientes presiones de gasto vía salud y pensiones, que se suman a compromisos necesarios en defensa o transición verde, en un entorno de alta acumulación histórica de deuda.

El panorama que pinta Draghi es muy duro para Europa. China y EE. UU. hace mucho tiempo que han despertado. Y, si Europa no reacciona, advierte Draghi "no solamente está en juego nuestra economía, sino también nuestro modo de vida". Palabras gruesas para un habitualmente comedido expresidente de banco central.




¿Qué hacer frente a eso? Draghi apunta en cuatro direcciones. Primero, la cuestión del mercado único, en la que se centra, sobre todo, el informe Letta. Para competir con gigantes es esencial la escala. Por ejemplo, en el ámbito de la innovación es muy difícil generar mercados financieros profundos que financien proyectos arriesgados en la frontera de la innovación si las normas están fragmentadas en 27 regulaciones. Buena parte del problema de innovación de la UE es que no permite a las buenas ideas convertirse en grandes empresas: de los 147 unicornios fundados en Europa desde 2008, más de 40 se han ido a crecer y consolidarse fuera, principalmente a EE. UU., un mercado similar en tamaño, pero con regulación integrada.

Segundo, Europa necesita coordinación en sus políticas económicas (industrial, comercial, competencia), reduciendo la enorme dispersión de foco en políticas, instrumentos financieros y objetivos, e introduciendo un sentido de prioridad compartido que se enfoque en lo importante. Eso pasa por elegir sectores estratégicos (más que grandes campeones nacionales), un plan para revolucionar la generación de conocimiento de frontera en la UE y una política de competencia menos naïf que sea compatible con la necesidad política de preservar empleos e industrias.

“

La gran incógnita para el año que entra, que además coincide con el comienzo de la nueva Comisión Von der Layen, es cómo de lejos se va a quedar la UE de los objetivos marcados por Draghi.



El tercer objetivo es el de la inversión. Draghi propone aumentar la inversión a escala federal en 5 puntos porcentuales del PIB europeo al año. Eso es un tamaño de inversión desconocido en periodos de paz y supone tres veces la cantidad comprometida anual para el plan Marshall en 1948-51.

Y finalmente, es imprescindible tener un método de toma de decisiones mucho más ágil y permitir una Europa de varias velocidades. El “método comunitario” funcionó para una Europa más pequeña, pero ahora con los 27 estados nación, los vetos de unos y otros no permiten avanzar.

La gran incógnita para el año que entra, que además coincide con el comienzo de la nueva Comisión Von der Layen, es cómo de lejos se va a quedar la UE de los objetivos marcados por Draghi. La profunda debilidad política doméstica de Francia y Alemania son quizás el principal escollo político. La principal esperanza, si es que se puede llamar así, es que la victoria de Trump fuerce progresos concretos en determinados ámbitos, como la defensa o la coordinación regulatoria. Ojalá eso ayude al urgente despertar estratégico de Europa. ■



Economía internacional

Alicia **García**



Investigadora Senior para el Think Tank Bruegel
Profesora asociada de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong



La economía global en el mundo de Trump

Antes de las elecciones americanas del 4 de noviembre pasado, la economía mundial no estaba boyante, con una Europa que se desaceleraba, una guerra en Ucrania no resuelta y una economía china renqueante, pero al menos los bancos centrales habían conseguido controlar la inflación y empezar a bajar los tipos de interés desde niveles extremadamente elevados, mandando una señal positiva para las perspectivas económicas de 2025.

La victoria de Trump en las elecciones presidenciales americanas ha dado un vuelco a esa percepción relativamente positiva para 2025 por muchos motivos. En primer lugar se ha producido un enorme aumento de la incertidumbre sobre las políticas económicas que la principal economía del mundo llevará a cabo a la vez que ha aumentado el riesgo geopolítico por la posición enormemente agresiva que Trump mantuvo hacia China desde su primer mandato.

A pesar de ese salto cuántico en el grado de incertidumbre, podemos al menos revisar las medidas económicas que Trump ha resaltado en su campaña electoral que se articulan en tres ejes. El primero es la reducción de la inmigración a través de deportaciones masivas, lo que reducirá la oferta de trabajo en EE. UU. con consecuencias negativas para el crecimiento y la inflación. La segunda es la reducción del impuesto a sociedades, lo que debería atraer más capitales a EE. UU. pero también aumentará el ya elevado déficit fiscal americano. Por último, Trump planea aumentar los aranceles a las importaciones de manera generalizada, aunque en mayor medida a China. Dado la naturaleza inflacionista de todas estas medidas, parece claro que la Reserva Federal tendrá que seguir vigilante ante un repunte de la inflación, que ya hoy sigue sin bajar del todo a diferencia de Europa por la fortaleza de la economía americana, especialmente si se la compara con Europa.



Las perspectivas económicas para 2025 se han complicado desde la victoria de Trump, no sólo por la mayor incertidumbre que su victoria conlleva, sino también por el tipo de políticas anunciadas durante su campaña, todas ellas inflacionistas lo que llevará a un empeoramiento de las condiciones financieras globales, a un mayor proteccionismo y salida de capital de Europa y Asia hacia EE.UU.

Esto significa que el sueño dorado de una normalización rápida de la política monetaria americana, y con ello un dólar débil, mejorando las condiciones financieras globales, es cada vez más improbable. Este cambio de expectativas con la llegada de Trump es especialmente preocupante para las economías con necesidades de financiación externas, muchas de las cuales son emergentes o incluso en vías de desarrollo. Para Europa, equivale a un euro más débil, empujado adicionalmente por los problemas políticos que afrontan los países más grandes de la Unión Europea, Francia y Alemania. Este euro más débil debería ser bienvenido desde un punto de vista de competitividad externa puesto que los aranceles que Trump tiene pensado introducir bien podrían incluir a la Unión Europea. En ese sentido, el hecho de que las primeras declaraciones de Trump sobre aranceles, desde su victoria electoral, hayan ido dirigidos a México y Canadá (con 25% de aranceles a pesar de contar con un acuerdo comercial con EE. UU.) respecto a solo 10% adicional para China, debería saltar las alertas de la Unión Europea. Otra pregunta clave en el ámbito de los aranceles es si Trump ampliara el círculo a los países donde China asamblea sus productos para poder revenderlos a EE. UU. entre los que destaca Vietnam, pero también Malasia y México. En otras palabras, el resto de Asia puede no ser un ganador del proteccionismo americano, como ha sido el caso durante la administración Biden.

Si a esto se le añade la reducción del impuesto de sociedades que planea Trump, y que ya ejecutó en su primera administración, es muy plausible que los capitales sigan dirigiéndose hacia EE. UU. como ya ha sido el caso con la administración Biden, tras la introducción de subsidios a empresas productoras de energías verdes en EE. UU. a través de la Ley de Reducción de Inflación (*Inflation Reduction Act*). Esto significa que Asia y Europa seguirán desangrándose en términos de salidas de inversión directa con un impacto negativo sobre el crecimiento, pero también la competitividad y productividad.

Más allá de un mayor proteccionismo y de la reducción del impuesto de sociedades, ambos negativos para el resto del mundo, Trump podría acabar creando otro problema muy importante a la economía mundial, en concreto el desplome del dólar, con consecuencias potenciales para su papel como moneda reserva. Aunque los tres ejes de la política económica de Trump anteriormente mencionados deberían apreciar el dólar ulteriormente (que es justo como reaccionó el mercado tras su victoria), Trump ha declarado en múltiples ocasiones que necesita un dólar débil para reducir el enorme déficit comercial americano. Dentro del universo de asesores de Trump hay voces proponiendo controles de capital, lo que se antoja inaudito para la moneda reserva del mundo. Para complicar aún más las cosas, Trump acaba de amenazar a los miembros de los BRICS con aranceles de 200% si continúan con sus planes de desdolarización, pero, a la vez, Trump está detrás del boom de las criptomonedas de su victoria electoral, lo que podría tener consecuencias más importantes sobre el futuro del dólar que lo que los BRICS puedan llegar a hacer en el corto plazo.

Por último, la posición de Trump ante China es otra de las grandes incertidumbres para 2025. Por un lado, Trump se ha mostrado enormemente beligerante durante su campaña ante China, pero la realidad es que el mismo Trump firmó un acuerdo en diciembre 2019 en el que China se comprometía a adquirir productos americanos por 600.000 millones de dólares y ofrecía acceso preferencial a los inversores americanos en algunos sectores concretos. La pregunta, por tanto, es cual será la política de Trump en este segundo mandato. La respuesta a esta pregunta es clave para la UE porque un acuerdo comercial entre China y EE. UU. similar al de 2019 supondría un trato desigual para las empresas europeas en China y una pérdida de mercado, especialmente para los sectores que compiten con China.

En conclusión, las perspectivas económicas para 2025 se han complicado desde la victoria de Trump, no sólo por la mayor incertidumbre que su victoria conlleva, sino también por el tipo de políticas anunciadas durante su campaña, todas ellas inflacionistas lo que llevará a un empeoramiento de las condiciones financieras globales, a un mayor proteccionismo y salida de capital de Europa y Asia hacia EE. UU. Los grandes temas pendientes son el dólar y la dirección que tomen las relaciones China-EE. UU. ■



Economía europea
Alicia **Coronil**



Economista jefe de Singular Bank y asesora
del Círculo de Empresarios

△ BMN-△BMN
BN-AM
BN-AN
MN
BN-AN
L-ET
AMN



El forzoso despertar de la UE

La senda económica de la eurozona seguirá marcada en 2025 por su falta de dinamismo y por unas perspectivas que siguen constatando el desacoplamiento de su ritmo de crecimiento respecto a EE. UU.

Una realidad que no sólo se refleja en cómo la renta per cápita en paridad del poder adquisitivo estadounidense continúa siendo un 20% superior al del conjunto del bloque monetario europeo, sino también en su creciente pérdida de competitividad frente a la primera potencia mundial y China.

Así, como han reflejado los informes Draghi y Letta, EE. UU. ha logrado desde 2017 generar el 70% de los avances en IA, mientras que China se ha posicionado como líder mundial en la producción de coches eléctricos, baterías, grafeno o insumos de generación de energía renovable.

La crisis del eje franco-alemán y de liderazgo político generalizado, junto a la falta de un ecosistema innovador común en la UE, de un mercado de capitales único o de una mayor integración en materia laboral, fiscal y educativa, son algunos de los elementos que explican la dificultad de crear nuevos campeones tecnológicos e industriales europeos, que impulsen la productividad y permitan al bloque recuperar el peso económico y geopolítico perdido en las últimas décadas. No hay que olvidar que la productividad laboral de EE. UU. desde la crisis financiera global de 2008 ha crecido un 30%, triplicando el ritmo de avance registrado en el caso de los países de la eurozona. Una tendencia explicada principalmente por el sector tecnológico de la primera potencia del mundo, ya que excluyendo su efecto el crecimiento de la productividad habría sido similar entre ambas economías.

De esta forma, la elevada carga regulatoria de la UE, la falta de un mercado de capitales común, la fragmentación política y ausencia de una estrategia, y una voluntad clara de cómo el proyecto europeo debe avanzar y corregir su creciente desacoplamiento económico y tecnológico de EE. UU. –país que comparte con un sistema democrático y valores económicos, sociales y empresariales– han generado que en las últimas décadas la economía estadounidense sea el receptor del 83% del capital riesgo invertido en el G7.

Sin embargo, estas cifras no recogen el hecho de que dentro de Europa hay varias Europas. Según el índice de EU Industrial Investment Scoreboard (2024), dentro del bloque europeo hay cuatro países que lideran la innovación tecnológica como son Dinamarca, Finlandia, Suecia y Países Bajos, y se posicionan junto a Irlanda dentro de los 15 países más competitivos del mundo (IMD 2024). Frente a este hecho y, a pesar de que Alemania y Francia siguen siendo clave en la generación de avances industriales, las cuatro principales economías de la UE siguen mostrando un ecosistema menos atractivo frente a otros países avanzados y emergentes, que han ganado protagonismo en los últimos años como Singapur, Emiratos Árabes o Australia.

Ante esta realidad y la nueva era que atravesamos, acelerada desde la pandemia, la retirada de las tropas de EE. UU. y aliadas de Afganistán y la invasión de Rusia a Ucrania, sin olvidar la incertidumbre en Oriente Medio, la inestabilidad del continente africano y el deterioro de la calidad institucional en América Latina. En un contexto en el que la victoria histórica del presidente Trump abre un nuevo ciclo geoeconómico, por lo que el año 2025 debería ser el del despertar de los europeos.

Un complejo escenario geopolítico que, además de generar incertidumbre, volatilidad y falta de visibilidad sobre la futura senda de crecimiento, parece erosionar los principios del liberalismo económico, que fueron clave en el progreso de las economías avanzadas y emergentes en las décadas anteriores, y apostar por un ciclo geoeconómico basado en el nacionalismo económico, que retrotrae al mercantilismo impulsado por Jean Baptiste Colbert durante el reinado de Luis XIV en el siglo XVII.

Un nuevo mercantilismo del siglo XXI en el que EE. UU., la UE, China y otras economías avanzadas y emergentes seguirán acelerando sus planes de autonomía estratégica, y en el que especialmente la primera potencia del mundo utilizará el proteccionismo para lograr los objetivos que inspiran su filosofía MAGA, evitar que China se erija en potencia hegemónica o que los BRICS+ erosionen el papel del dólar como moneda de reserva mundial. Todo ello en un entorno geopolítico en el que la alianza de China-Rusia-Irán-Corea del Norte representa un reto en la seguridad y defensa compartido para EEUU y el continente europeo.

De esta forma, Europa se posiciona, junto Japón, Corea del Sur, Australia, Taiwán o Filipinas, en aliados estratégicos para EE. UU. Es decir, será necesario asegurar las cadenas de suministro de insumos clave, alimentos o materias primas estratégicas, las fronteras y las instalaciones críticas ante la posibilidad de guerras híbridas o ciberataques, la defensa aeroespacial, o en el caso de las democracias liberales limitar la desinformación y los movimientos populistas, que puedan fragmentar y dificultar los consensos en el seno de la UE, de la OTAN o del G7.



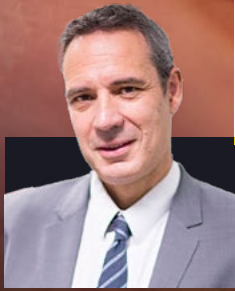
La senda económica de la Eurozona seguirá marcada en 2025 por su falta de dinamismo y por unas perspectivas que siguen constatando el desacoplamiento de su ritmo de crecimiento respecto a EE.UU. El despertar de Europa requiere de más visión de largo plazo, y la cooperación de sus Estados miembros para priorizar los intereses comunes frente a los nacionales, y avanzar en una mayor unidad de mercado y en la creación de una regulación competitiva común. De ello dependerá el crecimiento y el progreso del proyecto europeo.

Un escenario global marcado por enormes retos, pero también oportunidades. En el que a la espera de cuáles sean las decisiones arancelarias de la Administración Trump 2.0 hacia Europa, la UE debe también adoptar una posición transaccional común y evitar que los Estados miembros negocien de forma separada o permitan que las injerencias de Rusia y China logren fragmentar el proyecto europeo. Así, nuestra apuesta no sólo debe ser llegar a un acuerdo comercial con EE.UU. reforzando nuestras compras de GNL, material de defensa, reducir los aranceles o las restricciones a los productos estadounidenses o promover la creación de filiales europeas en la primera potencia del mundo, sino también impulsar nuevos ámbitos de colaboración en aspectos relacionados con la digitalización, la IA, la robotización, el desarrollo de tecnología dual, o la creación de mecanismos para afrontar retos asociados al envejecimiento de la población y la eficiencia del gasto público, entre otros.

Una colaboración que debe nuevamente reforzar la Alianza Atlántica, pero también acelerar el mayor peso económico de la UE en la región Indo-Pacífico, en América Latina o en África.

En un contexto en el que también en clave interna, será esencial que Francia salga de su grave crisis política y presupuestaria, y el liderazgo del futuro canciller de Alemania. Sin olvidar que la nueva Comisión Europea debe mirar a esa Europa más competitiva e innovadora, o a la que ha logrado en las últimas décadas acelerar su convergencia socioeconómica tras su adhesión a la UE, como es el caso de los países Bálticos o Polonia.

El despertar de Europa requiere de más visión de largo plazo, y la cooperación de sus Estados miembros para priorizar los intereses comunes frente a los nacionales, y avanzar en una mayor unidad de mercado y en la creación de una regulación competitiva común. De ello dependerá el crecimiento y el progreso del proyecto europeo. ■



Economía española
Raymond **Torres**



Director de Coyuntura Económica de Funcas

El modelo productivo español y las clases medias

La economía española bate un récord de crecimiento, tras anotar en el tercer trimestre el mayor avance del PIB de la Unión Europea: un 3,4% en términos interanuales, casi cuatro veces más que la media europea. Las cifras macroeconómicas, aun empañadas por un consumo público desbocado, iluminan las perspectivas en el corto plazo, sin que aparezcan los desequilibrios que en otras épocas nos abocaron a una crisis. La deuda del sector privado se desinfla, no se perciben burbujas de crédito, la prima de riesgo se ha anclado por debajo de la de Francia, mientras que las cuentas externas arrojan un excedente sólido y la inversión directa extranjera sigue fluyendo. El tejido productivo se diversifica, fruto del auge de las exportaciones de servicios no turísticos, cuyo crecimiento casi cuadruplica el del PIB.

El cuadro global es, por tanto, alentador, otra cosa es cómo se percibe en la ciudadanía tras la sucesión de *shocks* de estos últimos cinco años. En este periodo los ganadores son los colectivos que han conseguido un empleo, sobre todo los parados y los extranjeros que se han insertado en el mercado laboral -este último grupo es el más numeroso-. Asimismo, los perceptores del salario mínimo y de prestaciones que se han revalorizado por encima de la inflación también han podido mejorar su situación. En el otro extremo, se encuentran los inversores que han logrado fructificar su capital al calor de la subida de los tipos de interés y de la bolsa.

El grueso de las clases medias, sin embargo, ha sufrido una merma de poder adquisitivo: pese a la mejora salarial registrada en lo que va de año, la remuneración media por ocupado se sitúa todavía en retroceso con respecto a hace cinco años (descontando la subida de los precios al consumo). A ello se une el encarecimiento de la vivienda y de los alquileres, golpeando desproporcionadamente a los jóvenes.

La brecha entre los resultados macroeconómicos y la percepción ciudadana es sintomática de nuestro modelo productivo, caracterizado por el escaso crecimiento de la productividad y de las remuneraciones. Sigue siendo el caso que el tamaño de la economía se incrementa a base de incorporar más fuerza laboral, particularmente la extranjera en los últimos años, y no como consecuencia de mejoras de eficiencia. Desde el último trimestre de 2019 hasta el tercero de 2024 el PIB se ha incrementado un 6,6%, y el empleo lo ha hecho un 9,3%, evidenciando un declive de la productividad por ocupado. La tendencia en términos de productividad por hora trabajada ha sido más favorable, incluso levemente positiva, en el periodo más reciente, pero no se aprecia de momento una mejora estructural.

El modelo aditivo de crecimiento se enfrenta a la necesidad de construir vivienda para así acompañar incremento de población que sustenta el actual ciclo expansivo y facilitar la movilidad laboral. Sin embargo, la inversión residencial reacciona tímidamente a la situación de escasez, siendo la construcción una de las variables más rezagadas desde la pandemia.



Todo apunta a que el crecimiento seguirá siendo sólido en 2025, por encima del 2%, casi el doble de la media europea, si bien ligeramente en retroceso. Un repunte de la inversión es previsible gracias al descenso de los tipos de interés, pero será necesario sostenerlo en el tiempo para elevar la productividad y crear un entorno propicio a la reducción de la brecha entre las buenas cifras macroeconómicas de la economía española y su percepción social.



El déficit de inversión en equipamiento y en mejoras productivas es una limitación de más calado. El comportamiento de esta variable clave sigue marcado por la debilidad, algo sorprendente teniendo en cuenta la situación relativamente saneada de las cuentas de las empresas, la disponibilidad de abundantes fondos europeos y la entrada de capital extranjero. Se estima que el volumen de inversión empresarial se sitúa todavía en torno a un 10% por debajo del nivel anterior a la pandemia, lo que podría acabar por constreñir la expansión, además de alejar la perspectiva de una transformación del modelo productivo, como sería deseable.

Entre tanto, la renta per capita apenas ha avanzado un 1,4% en el periodo considerado, casi cinco veces menos que el PIB, evidenciando la necesidad de elevar el rendimiento social de nuestro crecimiento económico. Y habrá que realizar el esfuerzo con menos apoyo presupuestario: pese al crecimiento económico, el desvío de las cuentas públicas no parece estar corrigiéndose.

Todo apunta a que el crecimiento seguirá siendo sólido en 2025, si bien ligeramente en retroceso: Funcas sitúa el avance del PIB ligeramente por encima del 2%, casi el doble de la media europea. Un repunte de la inversión, tanto residencial como en equipo, es previsible gracias al descenso de los tipos de interés, pero será necesario sostenerlo en el tiempo para elevar la productividad y crear un entorno propicio a la reducción de la brecha entre las buenas cifras macroeconómicas de la economía española y su percepción social. ■



Transformación Digital
Miguel **Sánchez Galindo**



Director general de DigitalES



2025, de la disrupción digital a la eliminación de barreras

2024 ha sido el año de irrupción de la IA generativa, y la primera vez que se otorga un premio Nobel por una investigación científica realizada con IA y computación. David Baker, Demis Hassabis y John Jumper recibieron el nobel de química por revelar los secretos de las proteínas gracias a la Inteligencia Artificial y a la computación. Los premiados han conseguido resolver un problema científico de más de 50 años y predecir las complejas estructuras de las moléculas básicas de la vida para crear nuevas proteínas que no existen en la naturaleza. Este hallazgo tendrá aplicación en numerosos procesos: desde el desarrollo de vacunas, pasando por el tratamiento de cáncer, hasta la evolución hacia una industria química más verde.

No creo que sea casual que también este año el nobel de economía recaiga en académicos que estudian la relación entre las instituciones y la prosperidad, y denuncian que **innovación tecnológica no necesariamente coinciden con prosperidad**, como señala en sus trabajos Daron Acemoglu, premio nobel de economía 2024 junto a Simon Johnson y James A. Robinson. Daron pone aún más el acento en el monopolio que pueden ejercer las grandes tecnológicas y plataformas, fortalecido por el desarrollo de los modelos de lenguaje como ChatGPT, en su intención de obtener ingresos publicitarios mejorando los algoritmos que programan para captar nuestra atención. Teniendo en cuenta lo anterior, este académico reclama que se desarrollen mecanismos políticos que "ayuden a modificar el modelo de negocios pernicioso de las grandes tecnológicas, impidiendo así que las plataformas les inflijan tanto daño emocional a sus usuarios, especialmente a los jóvenes vulnerables".

Podríamos decir que a estos "mecanismos políticos" demandados por el nobel ha respondido la Comisión Europea en la legislatura que acabamos de cerrar. Europa está intentando avanzar hacia el Mercado Único Digital con el desarrollo de la Ley de Mercados Digitales y Ley de Servicios Digitales, que han entrado en vigor en 2024. Será en 2025 cuando se produzca su implementación junto al desarrollo de los aspectos pendientes de regular, como la Ley de Redes Digitales (DNA). Estas leyes europeas imponen obligaciones a las plataformas digitales en cuanto a moderación de contenidos y prácticas de competencia, exigiendo una mayor transparencia en su funcionamiento.

A nivel nacional, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) será clave en la supervisión de estas plataformas y las posibles sanciones para asegurar que se cumplan las normativas.



España tiene la oportunidad de consolidarse como líder en digitalización, aprovechando sus fortalezas y superando retos históricos para garantizar un progreso que beneficie a todos.

¿Qué esperamos entonces para 2025? Quizá la respuesta esté en el discurso de Ursula von der Leyen en la presentación de sus 26 comisarios para la legislatura 2024-2029. La presidenta de la Comisión Europea perfiló la “Brújula de Competitividad” que guiará los trabajos de la nueva Comisión de cara a avanzar en sus tres prioridades: cerrar la brecha de innovación, avanzar en la descarbonización y reforzar la competitividad, y aumentar la seguridad y reducir las dependencias.

La hoja de ruta ya quedó bien establecida en la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo: “Competitividad a largo plazo de la UE: más allá de 2030” en marzo de 2023 (COM/2023/168 final), donde se fijaban las condiciones adecuadas para permitir a las empresas europeas seguir innovando y creando empleo.

Estas condiciones necesarias para la mejora competitiva han sido revisadas por Mario Draghi, quien destaca que la competitividad de la UE dependerá de la digitalización de todos los sectores, y de la adopción de infraestructuras de última generación y mayores competencias digitales.

Frente a los otros grandes bloques económicos el modelo industrial de la UE no refleja el ritmo actual del cambio tecnológico y depende de terceros países para más del 80% de sus productos, servicios, infraestructura y propiedad intelectual digitales. Las empresas tecnológicas de la UE carecen del tamaño necesario para aumentar sus esfuerzos en I+D y desplegar inversiones en telecomunicaciones, servicios en la nube, IA y semiconductores. Para solventar estas carencias serán clave los estímulos a la innovación y la desregulación.

Y en este contexto España afronta 2025 con la mirada puesta en el Plan de la Década Digital de la Comisión Europea, un programa ambicioso que sitúa la digitalización como un pilar esencial para el crecimiento inclusivo y sostenible.

España tiene la oportunidad de consolidarse como líder en digitalización, aprovechando sus fortalezas y superando retos históricos para garantizar un progreso que beneficie a todos.

Los objetivos para 2030 se estructuran en cuatro dimensiones: competencias digitales para el 80% de la población; digitalización de las empresas con al menos el 75% de las mismas utilizando cloud, Inteligencia Artificial y big data; infraestructuras digitales con cobertura del 100% de la población; y 100% en digitalización de los servicios públicos (<https://espanadigital.gob.es/indicadores/DESI>).

En este marco, España tiene un gran potencial para liderar áreas específicas como la digitalización de los servicios públicos, la aplicación de tecnologías verdes y el desarrollo de soluciones innovadoras en sectores clave como la salud y el turismo.

Para abordar estos desafíos es imprescindible acelerar el ritmo de la transformación digital a través de acciones concretas. La consolidación de infraestructuras digitales debe ser una prioridad, garantizando que las redes de alta velocidad lleguen a todas las regiones, incluidas las zonas rurales. Una conectividad universal y de calidad, que se conseguirá gracias a las actuaciones del programa UNICO (programa de Universalización de Infraestructuras Digitales para la Cohesión), financiado por los fondos NextgenerationEU, permitirá a empresas y ciudadanos de toda España acceder a las oportunidades que brinda la digitalización.

Además, para intensificar la **formación** en competencias digitales, es prioritario diseñar e impulsar programas inclusivos que faciliten la adquisición de habilidades básicas para colectivos vulnerables, como personas mayores y desempleados, y ofrecer capacitación específica para empleados de pymes, de manera que integren herramientas digitales avanzadas en sus actividades diarias.

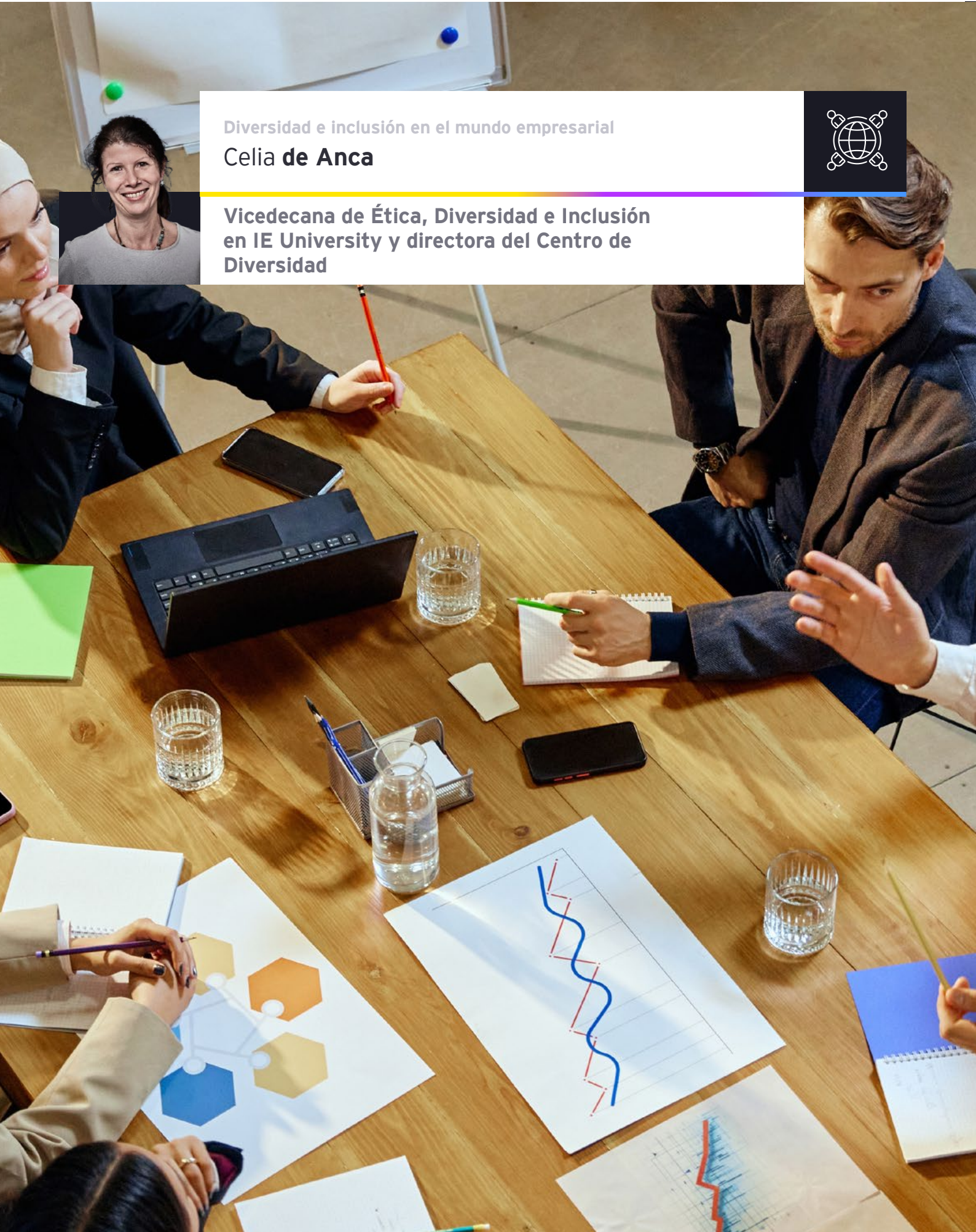
España se encuentra por encima de la media de la UE en competencias digitales salvo en el porcentual de especialistas en TIC, en el que nos encontramos ligeramente por debajo (4,4% frente al 4,8%). Necesitamos 1,5 millones de especialistas TIC para incorporar a empresas y Administración; todo un reto para universidades, centros de formación y conjunto de la sociedad, que requerirá un aumento de vocaciones STEM, algo que además debería permitir reducir la brecha de género en el sector.

En paralelo, es crucial extender iniciativas como el Kit Digital con actuaciones que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas por parte de las pymes. El desarrollo de programas de acompañamiento puede facilitar a estas empresas la implementación de soluciones adaptadas a sus necesidades particulares.

Otro aspecto fundamental tiene que ver con promover la innovación tecnológica a través de colaboraciones público-privadas que conecten a grandes empresas, *startups* y centros de investigación. Este enfoque colaborativo no solo acelerará el desarrollo de soluciones tecnológicas adaptadas al mercado español, sino que también impulsará la creación de modelos de negocio disruptivos.

Por último, un marco regulatorio equilibrado será esencial para garantizar que la digitalización se traduzca en beneficios reales para toda la sociedad. Esto implica establecer un entorno normativo que fomente la competencia, la inclusión y un mercado único digital, asegurando que todos los actores del ecosistema, desde los grandes operadores hasta las pymes y los usuarios finales, puedan participar en igualdad de condiciones.

España está en una encrucijada histórica. Alcanzar los objetivos del Plan de la Década Digital requerirá la colaboración de todos: empresas, administraciones públicas y ciudadanos. Solo a través de un esfuerzo conjunto podremos garantizar que los avances tecnológicos no amplíen las desigualdades, sino que sean una fuente igualitaria de nuevas oportunidades. ■




Diversidad e inclusión en el mundo empresarial

Celia de Anca



Vicedecana de Ética, Diversidad e Inclusión en IE University y directora del Centro de Diversidad



Diversidad, inclusión y pertenencia en el mundo empresarial

No hay duda de que vivimos en tiempos turbulentos, entender la diversidad y sus retos en 2025 será fundamental para que la empresa española pueda gestionar la inclusión y la pertenencia y así navegar la incertidumbre.

Entender la diversidad en el tejido empresarial español

La empresa española enfrenta retos demográficos importantes, por ejemplo, por primera vez conviven en un mismo espacio laboral cuatro generaciones, cada una con necesidades de integración específicas. Por otra parte, el marco regulador que ya exigía a las empresas políticas para la mejor integración de las mujeres o de las personas con discapacidad, añade las nuevas disposiciones aprobadas en 2024 para asegurar la igualdad y la no discriminación de las personas LGTBI.

Pero además de la diversidad demográfica¹, la empresa española enfrenta una creciente diversidad cultural que implica la convivencia de distintas formas de entender el entorno y la gestión. A esta diversidad cultural se deben añadir las diferentes experiencias formativas de los integrantes de las empresas, además de una mayor movilidad, especialmente entre los jóvenes, de empresas y sectores, lo que enriquece la experiencia de los empleados. Toda esta diversidad experiencial implica distintas habilidades y recursos que, si se canalizan hacia propósitos comunes, pueden enriquecer a la empresa, o puede generar conflictos y desorganización si no se sabe gestionar.

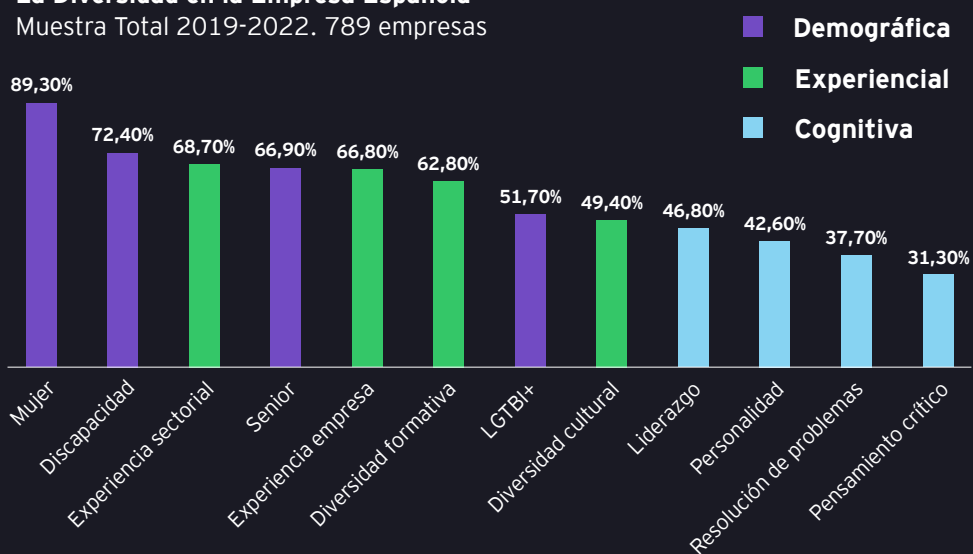
Más allá de la diversidad demográfica o experiencial, es importante destacar también la diversidad cognitiva presente en nuestras empresas², la singularidad del pensamiento de nuestros empleados que ayuda a definir metas y objetivos.

¹ Definida como las diferencias entre los individuos que se dan por nacimiento, como el género o los rasgos físicos, o por circunstancias fuera de nuestro control, como la edad o la pérdida de parte de nuestros sentidos o una función física). de Anca, C and Aragón S. (2018) The 3 types of Diversity that shape our Identities. Harvard Business Review Blog. <https://hbr.org/2018/05/the-3-types-of-diversity-that-shape-our-identities>

² Salvador Aragón, Experiential and Cognitive Diversity <https://www.coursera.org/>

La empresa española es consciente de la riqueza de la diversidad. Como vemos en el último informe de innodiversidad³, la diversidad demográfica es la que más interés suscita, pero también las empresas se preocupan por las cuatro dimensiones identificadas de la diversidad experiencial y aún de manera incipiente, se ocupan de la diversidad cognitiva, sobre todo en dimensiones como la personalidad o el estilo de liderazgo.

La Diversidad en la Empresa Española
Muestra Total 2019-2022. 789 empresas



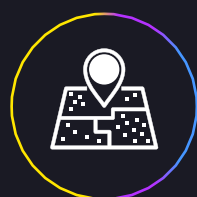
Fuente: Innodiversity Index 2022. <https://centerfordiversity.ie.edu/es/idi/>

Retos de la empresa para el 2025: La gestión de la inclusión y la pertenencia

La empresa española, ha demostrado que entiende y valora la diversidad de sus empleados, pero en 2025, el reto no será tanto entender la diversidad sino gestionarla. Gestionar la diversidad requiere distinguir la gestión de la inclusión de la gestión de la pertenencia, esto es, diferenciar la gestión de las diversidades demográficas de la gestión de las diversidades experienciales o cognitivas.

Navegar la Diversidad implica el movimiento de inclusión y pertenencia

Inclusión:
Foco en el individuo



Diversidad Demográfica

Pertenencia:
Foco en el grupo



Diversidad Experiencial



Diversidad Cognitiva

³ De Anca, C, Aragón S. La innodiversidad en el tejido empresarial español 2022. Fundación ie. [IDI 2022 https://centerfordiversity.ie.edu/es/idi/](https://centerfordiversity.ie.edu/es/idi/)

La gestión de la inclusión se centra en el individuo, eliminando cualquier barrera que pueda tener por su diversidad demográfica para lograr su plena integración en la empresa.

La gestión de la pertenencia se centra en los grupos de trabajo, y en la variedad de experiencias, ya sean formativas, de cultura o empresariales, y modos de pensar, como la personalidad, el estilo de liderazgo, la forma de resolver problemas o la capacidad de pensar creativamente, de sus integrantes, con el fin de valorar el impacto de la diversidad del equipo en sus resultados, resiliencia y contribución a la innovación.

Claves para gestionar la Inclusión y la pertenencia en 2025

En 2025 las herramientas generadas por las nuevas tecnologías serán la clave para gestionar tres retos a los que la empresa se enfrenta a la hora de entender y gestionar la diversidad:

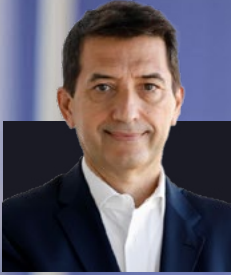
- 1.** La capacidad de medir el impacto de las políticas de inclusión en la integración de los individuos pertenecientes a los diversos grupos demográficos, incluyendo mujeres, personas con discapacidad, distintas edades, orientaciones sexuales y otros factores que cada empresa considere relevantes.
- 2.** La capacidad de medir el impacto de la diversidad experiencial en los equipos de trabajo tanto en su gestión como en su resiliencia.
- 3.** La capacidad de analizar la contribución de la diversidad cognitiva en los grupos de trabajo a la innovación ya sea en nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

Tenemos una gran diversidad en nuestras empresas, tanto de origen como de experiencias y de pensamiento, pero falta adecuar la empresa a una nueva realidad. Como dice la parábola, no conviene echar vino nuevo en odres viejos, ya que se resquebraja el odre y se desparrama el vino.

Las nuevas técnicas de *big data* y otras herramientas tecnológicas, nos permiten gestionar como nunca los datos de nuestros empleados y ver cuál es la contribución de los equipos a los resultados empresariales en función de parámetros de diversidad. Esto permite a la empresa un modo de gestionar sus equipos de manera ágil, adecuando el equipo a cada tarea para mejorar las posibilidades de éxito, navegando así la incertidumbre de los tiempos. ■



Pero gestionar la diversidad exige a la empresa cambios profundos en la constitución gestión y retribución de los distintos equipos, sean operativos de ventas o de alta dirección, asegurando además que la empresa no deje ningún talento atrás por su origen o sus circunstancias personales.



Demografía/Talento Senior/Inmigración y mercado de trabajo
Rafael **Doménech**



Director de Análisis económico de BBVA Research



Las perspectivas del mercado de trabajo en 2025

A falta de conocer los datos finales del ejercicio, todo apunta a que 2024 ha sido un buen año en términos de creación de empleo. La afiliación a la Seguridad Social crecerá un 2,5% respecto a 2023. Tanto en términos de la Encuesta de Población Activa como de la Contabilidad Nacional, el empleo habrá aumentado un 2,2%, muy por encima del 0,8% previsto para la UE. A pesar de estas mejoras, la tasa de desempleo sólo ha disminuido 8 décimas, desde el 12,2% de 2023 al 11,4% de 2024, el doble que el 5,7% de la UE en el segundo trimestre de ese año. El dinamismo del empleo se ha visto compensado por el aumento de la población activa, lo que ralentiza la disminución del desempleo. Por su parte, la tasa de empleo entre 26 y 64 años supera su máximo histórico y alcanza ya el 71,3%, aunque todavía se encuentra 4,5 puntos por debajo de la media de la UE.

Este crecimiento se debe principalmente a la contribución de la población extranjera. Así, la tasa de crecimiento interanual de los ocupados de nacionalidad española en el tercer trimestre fue del 0,2% mientras que la de extranjeros o con doble nacionalidad fue 8,3%. Aunque se ven señales incipientes de una desaceleración en la contribución de la población extranjera, la inmigración sigue siendo uno de los factores que mejor explica el dinamismo del mercado de trabajo en España. Por el contrario, se observan señales preocupantes en la evolución del empleo en algunos segmentos de edad de la población de nacionalidad española que contribuyen negativamente al crecimiento del empleo o que aún no han recuperado los niveles prepandemia.

En cuanto a las necesidades de las empresas por cubrir su demanda de empleo, la tasa de vacantes sobre desempleo ha seguido aumentando respecto a años anteriores y se encuentra a medio camino entre una posición cíclica neutral y el máximo tensionamiento observado en 2007, poco antes de la Gran Recesión. Este tensionamiento en el mercado laboral actual podría dificultar la contratación de personal cualificado y aumentar la presión sobre los salarios, afectando tanto a la competitividad empresarial como a la inflación.

Las previsiones para 2025 de BBVA Research anticipan un crecimiento económico del 2,3 %, respaldado por una mayor demanda interna y recuperación de la inversión, particularmente en vivienda y sectores productivos. No obstante, el envejecimiento poblacional y las bajas tasas de participación entre los españoles moderarán el avance del mercado laboral. El empleo crecerá alrededor del 2% y la tasa de paro disminuirá al 10,7% en la media para el conjunto del año.

2025 se perfila como un periodo de ajustes importantes en el marco laboral español. Entre las medidas más destacadas están el aumento del Salario Mínimo Interprofesional, que se espera supere ampliamente la inflación del 2,8% de 2024, alcanzando niveles cercanos al 60 % del salario medio nacional.

Asimismo, la reducción de la jornada laboral máxima de 40 a 37,5 horas semanales sin ajustes de salarios supone un aumento del coste laboral, que puede dar lugar a potenciales efectos negativos sobre la creación de empleo y la reducción de la tasa de paro, si no se implementan medidas compensatorias. En cualquier caso, la medida necesita contar con suficiente apoyo parlamentario. La experiencia reciente sobre la complejidad para alcanzar una mayoría que respaldara las medidas fiscales incorporadas junto con la transposición de la Directiva para una imposición mínima del 15% a multinacionales, hace prever que la tramitación no será sencilla. Mientras tanto, la incertidumbre sobre la aprobación o no de la medida ya supone un lastre en los planes de las empresas sobre el aumento de sus plantillas y la negociación salarial.

Por otro lado, también se han anunciado modificaciones en las indemnizaciones por despido improcedente, con el objetivo de hacerlas más disuasorias para los empleadores y ajustadas al daño presumiblemente sufrido por los trabajadores. Esta reforma implica mayores costes para las empresas e incertidumbre sobre el coste total de despido, al tiempo que puede incrementar la conflictividad judicial.



En el ámbito de la Seguridad Social, 2025 marcará el tercer año de aplicación del Mecanismo de Equidad Intergeneracional (MEI), cuya cotización aumentará del 0,7 % al 0,8 %, en línea con el objetivo de reforzar los ingresos del sistema de pensiones. Este incremento afectará a todas las nóminas y se suma al destope de las bases máximas de cotización, que en 2025 se ajustarán a 59.059 euros anuales.

Además, la introducción de una nueva "cuota de solidaridad" gravará la parte de los salarios que superen la base máxima, comenzando con tasas entre el 0,92 % y el 1,17 %. Este impuesto, aunque no generará derecho a pensiones más elevadas y reduce la contributividad del sistema, busca cubrir el creciente gasto en pensiones, cuya sostenibilidad sigue siendo un enorme desafío a largo plazo.

En definitiva, el mercado laboral español enfrenta un panorama con luces y sombras en 2025. Entre las luces, destaca la inercia de algunos motores del crecimiento de los últimos años y el impulso proporcionado por menores tipos de interés y tasas de inflación más reducidas. Entre las sombras, la adopción de distintas medidas que implican mayores costes laborales y una incertidumbre más elevada sobre las regulaciones laborales, con riesgos para la competitividad y el empleo. Mientras el país busca continuar con un crecimiento económico por encima de sus socios europeos, será crucial garantizar que estas medidas no desincentiven la creación de empleo productivo y con salarios más elevados, especialmente en un contexto de incertidumbre económica global afectado por el alcance que puedan tener las medidas de política económica que adopte la nueva administración Trump. ■



“

El mercado laboral español enfrenta un panorama con luces y sombras en 2025. Entre las luces, destaca la inercia de algunos motores del crecimiento de los últimos años y el impulso proporcionado por menores tipos de interés y tasas de inflación más reducidas. Entre las sombras, la adopción de distintas medidas que implican mayores costes laborales y una incertidumbre más elevada sobre las regulaciones laborales, con riesgos para la competitividad y el empleo.



Reglas fiscales y consolidación fiscal Ángel de la Fuente



Director de FEDEA





Tiempos revueltos para la política fiscal

El año se cierra con muchos frentes abiertos, entre otras cosas en materia hacendística. En el momento de empezar a escribir estas líneas la Comisión de Hacienda del Congreso está en receso, con el grueso de la “reforma fiscal” del Gobierno en el aire ante la dificultad de poner de acuerdo a su abigarrada y no siempre bien avenida colección de socios.

Lo de “reforma fiscal”, por cierto, es un decir. Hubo en su día un Libro Blanco en el que se esbozaba un plan que podría ser un buen punto de partida para una reforma fiscal de verdad, pero que duerme el sueño de los justos en algún cajón del Ministerio de Hacienda desde el momento de su entrega. En su lugar, lo que ahora se ha discutido y aprobado parcialmente es una heterogénea colección de medidas de corte en muchos casos populista que el Gobierno quiere vender a Bruselas como parte de un improvisado paquete en el que la medida estrella es la no actualización con la inflación de la escala de gravamen del IRPF, esto es, una subida general de tipos por una vía poco perceptible para el contribuyente. En este paquete se incluyen la extensión de los arbitrarios gravámenes punitivos sobre las entidades financieras y (posiblemente) las empresas energéticas, seguramente inconstitucionales, junto con subidas puntuales de impuestos que afectan al tabaco y los vapeadores y a las rentas más elevadas del capital y algunas medidas de corte técnico que pueden ayudar a combatir el fraude en el IVA y a limitar el coste para Hacienda de la sentencia judicial que anula ciertos cambios en el impuesto de sociedades aprobadas por una vía cuestionable por el último Gobierno del PP. Todo ello, además, se ha introducido en el Parlamento por la puerta de atrás, a través de una enmienda a un proyecto de ley ya en tramitación, con el fin de evitar los preceptivos informes de los Ministerios competentes y otros organismos consultivos. Todo un ejemplo de lo que no debe ser una reforma fiscal y de cómo no debería tramitarse en un estado de derecho.

Hay quien sostiene que la aprobación del paquete fiscal es un buen augurio de cara a la aprobación, aunque sea fuera de plazo, de unos Presupuestos Generales del Estado que permitan relanzar y culminar la legislatura. Pero también cabe considerarla un precedente preocupante: si se mantiene el mismo método de negociación, cabe temer la aprobación de unos Presupuestos trufados de ocurrencias ideológicas al coste de gravosas concesiones, presupuestarias o competenciales, a los partidos nacionalistas.

Otro frente abierto de par en par es el de la financiación autonómica. Con diez años de retraso, parece que finalmente se activa la reforma pendiente, pero de una forma inesperada que genera una enorme incertidumbre sobre la evolución futura del sistema. Se parte, en particular, de un sorprendente acuerdo entre el PSC y ERC que, a cambio de la mera investidura de un presidente autonómico, aspira a poner patas arriba no sólo el sistema de financiación territorial sino también toda la estructura de gestión tributaria e incluso el propio modelo de Estado. Con la excusa de una infrafinanciación inexistente, el documento propone la cesión a la Generalitat de Cataluña de todos los impuestos estatales, lo que incluye tanto competencias exclusivas sobre su recaudación a través de una Agencia Tributaria Catalana independiente de la estatal como la titularidad del 100% de sus rendimientos a cambio de una especie de cupo y una indefinida cuota de solidaridad.



Si se mantiene el mismo método de negociación de la mal llamada reforma fiscal, cabe temer la aprobación de unos Presupuestos trufados de ocurrencias ideológicas al coste de gravosas concesiones, presupuestarias o competenciales.

Esto comportaría el desmembramiento de la Agencia Tributaria Estatal, con considerables costes en términos de pérdida de eficiencia, más fraude y mayores costes de cumplimiento, especialmente para las empresas que operan en toda España. Aunque los criterios de cálculo de la aportación catalana a la caja común del Estado no se especifican, puesto que uno de los objetivos centrales de la reforma es el de mejorar sustancialmente la financiación de la Generalitat, ésta comportaría también una significativa reducción de tal aportación que inevitablemente recaería sobre territorios peor financiados que Cataluña, con consecuencias muy negativas para la equidad del sistema. El acuerdo, finalmente, abriría la puerta a la generalización del sistema de concierto, hoy restringido a los territorios forales, lo que podría suponer el inicio de una deriva hacia un Estado confederal poco funcional, con una Administración central debilitada, carente de los recursos tributarios necesarios para ejercer eficazmente sus funciones constitucionales.

En definitiva, tiempos revueltos e inciertos. Interesantes, sin duda, como exige la clásica maldición china, pero poco propicios para la actividad económica. Habría que pedirles a nuestros políticos que nos dejen aburrirnos un poco de vez en cuando. No saben cómo lo agradeceríamos. ■



EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en ey.com/es_es/legal-and-privacy. Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite ey.com/en_gl.

© 2025 Ernst & Young, S.L.
All Rights Reserved.

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.

ey.com/es_es