

España 2025. Un año por delante

Tendencias a corto plazo

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

02

03



Introducción

Tendencias a corto plazo

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. ■

A person wearing a VR headset is shown in a futuristic, neon-lit environment. The person's hand is raised, and they are wearing a light-colored shirt. The background is dark with vibrant blue, purple, and yellow light streaks, suggesting a virtual or augmented reality setting.

02

Cómo cambiarán los sectores clave



Socia responsable del sector Tecnología, Media, Entretenimiento y Telecomunicaciones de EY

El sector de las telecomunicaciones en 2025: nuevas estrategias para abordar nuevos retos

La evolución del modelo de negocio y la oferta de servicios de las empresas de telecomunicaciones se ha venido centrando principalmente en proporcionar y optimizar la conectividad, mientras se saca partido de las tecnologías emergentes para impulsar la mejora operativa y organizacional. Pero este enfoque está cambiando, ya que los ecosistemas del sector y las expectativas de los *stakeholders* se desarrollan en nuevas direcciones rápidamente. Las estrategias defensivas basadas en la calidad de la red y la optimización de costes pueden no ser suficientes y se necesita una transformación más radical y holística que permita equilibrar la estrategia a corto plazo con una visión más radical y diversificada para el futuro.

La consolidación en el sector sigue siendo una necesidad para hacer frente a las grandes inversiones requeridas y, si bien se han llevado a cabo algunas operaciones en los últimos meses, no parece vislumbrarse un cambio radical. Esto conlleva una suerte de "hipercompetencia" y, con ella, las ya conocidas guerras de precios. De hecho, de cara a los próximos meses no se pronostican crecimientos de facturación en los ingresos tradicionales, aunque el negocio B2B es más optimista.

En este contexto y de cara a los próximos años, las operadoras se plantean una serie de prioridades estratégicas de transformación, entre las que podemos destacar las siguientes.

Experiencia del cliente

La ambición de las *telcos* en torno a la experiencia del cliente está dominada por el impulso de mejorar la eficiencia, que se traduce en la simplificación de productos, en el impulso de la autogestión y en el despliegue de nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial Generativa (GenAI) en el *customer journey*. Otras palancas más orientadas al crecimiento, como las ventas digitales y la maximización de ventas cruzadas, son menos prioritarias, pero irán ganando peso.

Gestión del talento

La atracción y retención del mejor talento es ya una prioridad, así como el *reskilling* de la fuerza laboral existente. Por el contrario, redefinir la propuesta y el propósito del empleado ocupa un lugar bastante más bajo en las prioridades a día de hoy, si bien se espera que gane relevancia próximamente.

Digitalización con tecnologías emergentes

El uso de la Inteligencia Artificial Generativa y la computación cuántica se irá volviendo cada vez más importantes en la digitalización, si bien se tendrán que combinar de manera adecuada con la automatización de procesos, en función de los distintos casos de uso. Se espera que la Inteligencia Artificial sobresalga en áreas como la planificación de redes y en la ayuda a los clientes mayoristas a la hora de evaluar la calidad de la red.

Eficiencias operativas y excelencia

La reducción de sistemas legados y simplificación de los procesos son los principales catalizadores para aumentar la eficiencia operativa. Esta es una prioridad especialmente relevante para las operadoras cuya necesidad de optimizar costes y mejorar los procesos es acuciante.

Mejora de la red

Las estrategias de infraestructura de las *telcos* están siendo impulsadas en gran medida por acciones para aumentar la calidad y eficiencia de la red, como la actualización de redes de acceso, el "decomisionamiento" de redes legadas y la automatización de operaciones. Las ambiciones en torno a la apertura de la red, la virtualización y la colaboración con proveedores también irán ganando protagonismo.

ESG

Reducir las emisiones directas y el uso eficiente de energía lidera la agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), tanto hoy como en el futuro, seguido de la adopción de fuentes de energía renovable. La utilización de nuevas métricas ESG y la mejora de los informes de información no financiera se consideran desafíos en el corto plazo.

Servicios más allá de la conectividad

Los servicios adyacentes a la red, como la privacidad y la seguridad, son los más favorecidos como oportunidades de crecimiento en los próximos cinco años, junto con los servicios de contenido, como la transmisión y la televisión de pago. Hay mucha menos confianza en las posibles ofertas específicas de verticales del sector, que van desde ciudades inteligentes hasta atención médica o la entrada en el sector de la movilidad.



Estrategia de infraestructura digital

Las operadoras están en un proceso de revisión de su estrategia de inversión y desinversión en las infraestructuras digitales que seguirá evolucionando. Todo apunta a que se combinarán las desinversiones totales o parciales en ciertos negocios, las políticas de acuerdos de compartición de redes (impensable hace unos años) e, incluso, las inversiones en ciertos negocios emergentes.

En resumen, en 2025 las operadoras de telecomunicaciones continuarán trabajando estas prioridades estratégicas, a la vez que seguirán planteándose reflexiones más holísticas, tales como la búsqueda de nuevos diferenciadores frente a su competencia; la puesta en marcha de nuevos modelos de negocio; la identificación de formas innovadoras de combinar habilidades y prepararse para movimientos más radicales de “vender y separar negocios” que vayan más allá del corto plazo; la consideración de nuevos escenarios de consolidación a medida que cambia el contexto regulatorio y se vuelven factibles nuevas oportunidades de “escalar”; las nuevas formas de relacionarse con el ecosistema explorando roles innovadores y posiciones en la cadena de valor; la transformación del propósito de la organización y la propuesta de valor del empleado para lograr la gestión del talento de una manera más sostenible. ■



La evolución del modelo de negocio y la oferta de servicios de las empresas de telecomunicaciones se ha centrado en proporcionar y optimizar la conectividad. Pero este enfoque está cambiando, ya que los ecosistemas del sector y las expectativas de los *stakeholders* se desarrollan en nuevas direcciones rápidamente. Ahora, las estrategias defensivas basadas en la calidad de la red y la optimización de costes pueden no ser suficientes y se necesita una transformación radical.



Banca y Seguros
Pedro **Pérez Iruela**



Socio responsable de Servicios Financieros de EY




Roberto **Díez Cerrato**

Socio de Auditoría, responsable del Sector de Banca
y Mercado de Capitales de EY



Carlos **Martín**

Socio responsable del Sector Seguros de EY



Sector bancario y asegurador en 2025: resiliencia y crecimiento en un escenario complejo

El sector financiero lleva meses dando muestras de capacidad de adaptación, resiliencia y crecimiento sostenible. A pesar de las turbulencias en los mercados internacionales, de los desafíos geopolíticos y de la ralentización del crecimiento de algunos países de nuestro entorno, tanto la banca como el sector asegurador, europeo en general y español en particular, dan muestras de solidez y encaran el 2025 con confianza. Analizamos a continuación cómo ha sido la recta final de 2024 y cuáles son los principales retos de cara al próximo año.

Los bancos europeos han superado sus expectativas de 2024

Los resultados del segundo trimestre de 2024 de los bancos europeos han mostrado una notable resiliencia, con menos presión sobre los ingresos de lo esperado, lo que ha llevado a una mejora de las previsiones. Las claves de este desempeño son varias, pero podemos destacar tres:

1. Superación de expectativas: los bancos europeos han demostrado una fuerte resistencia, lo que ha llevado a una mejora de las previsiones para todo el año y a un aumento del 15% en las valoraciones.
2. Impulsores del rendimiento: los principales factores que han impulsado este rendimiento incluyen un aumento del 6% en los ingresos por comisiones, un sólido ingreso neto por intereses y un apalancamiento operativo positivo con un crecimiento controlado de los costes.
3. Enfoque estratégico: la estrategia centrada en la Inteligencia Artificial (IA), la transformación digital y las finanzas sostenibles apuntalan a los bancos de cara al futuro, a pesar de los descuentos actuales sobre el valor contable.

Detalles del desempeño bancario

Las presiones anticipadas sobre los ingresos de los bancos europeos fueron menores de lo esperado en el último trimestre. Los resultados muestran una impresionante resiliencia, lo que ha llevado a más de la mitad de los líderes bancarios a mejorar sus previsiones para todo el año. De hecho, los inversores han tomado nota y han elevado las valoraciones en torno a un 15% en lo que va de año. La ratio precio/valor contable media de los principales bancos europeos, a 1 de agosto de 2024, se situaba en 0,75 veces, frente a las 0,67 veces de principios de año.

Puntos clave de las ganancias

En cuanto a las ganancias de la banca, cabe destacar el buen comportamiento de los últimos meses, lo que augura un 2025 con unos resultados igualmente notables. Las claves para interpretar este desempeño son las siguientes:

1. Repunte de los ingresos por comisiones: se ha observado un aumento del 6% en el crecimiento de los ingresos en comparación con el mismo periodo de 2023, impulsado por un crecimiento significativo en las actividades de banca de inversión. La gestión patrimonial ha experimentado un resurgimiento, con los clientes reposicionando activamente sus carteras en previsión de la normalización de los tipos, y los sólidos mercados de renta variable han reforzado los activos bajo gestión.
2. Ingresos netos por intereses: las presiones sobre los precios de los depósitos han disminuido más de lo previsto. Esta evolución positiva ha llevado a más de la mitad de los bancos a elevar sus previsiones de margen de intereses para todo el año.
3. Apalancamiento operativo positivo: el crecimiento de los ingresos del sector ha aumentado un 4% en los costes, lo que se ha traducido en las llamadas *operating jaws* positivas. En este contexto, los bancos están canalizando sus inversiones hacia la digitalización y la modernización tecnológica basada en la nube, al tiempo que fortalecen las defensas contra los delitos financieros.
4. Calidad crediticia: el deterioro de los préstamos se mantuvo bajo y los bancos no informaron de nuevos signos de tensión en sus exposiciones. Las entidades están gestionando estas exposiciones de manera proactiva, trabajando con los prestatarios para reestructurar los préstamos y evitar incumplimientos.
5. IA en la transformación estratégica: los bancos europeos están adoptando la Inteligencia Artificial para mejorar la eficiencia, impulsar el crecimiento de los ingresos y perfeccionar la gestión de riesgos. Aunque solo una cuarta parte de los bancos europeos han hablado de la IA, el interés en estas iniciativas está creciendo.

Otras iniciativas incluyen el lanzamiento del primer bono de género del mundo, cuyo objetivo es mejorar el acceso a la vivienda para las mujeres de bajos ingresos y mejorar el nivel de vida de las minorías de género. Los datos de EY sugieren que los bancos europeos están superando a sus homólogos mundiales en finanzas sostenibles, con 308.000 millones de dólares en préstamos relacionados con ESG en 2023.

Perspectivas futuras

Los sólidos resultados refuerzan la idea de que las ganancias de rentabilidad observadas durante el año pasado tienen más poder de permanencia de lo previsto. Dado que se espera que las tasas de política monetaria disminuyan más gradualmente, los bancos tendrán una ventana de oportunidad más larga para refinanciar favorablemente sus carteras de bonos y mitigar las sensibilidades de los balances.

Si bien las previsiones de ingresos por comisiones son desafiantes, la creciente claridad sobre hacia dónde irán los tipos de interés debería dar a las empresas la confianza para tomar decisiones de inversión a largo plazo, respaldando así el crecimiento de las tarifas.

Durante el último año, el sector bancario ha seguido dando prioridad a la gestión de costes, con un crecimiento de estos limitado a solo el 4% en un contexto de inflación considerable. Aun así, los bancos europeos siguen comprometidos con sus iniciativas de transformación y continúan atrayendo un mayor interés de los inversores.

Transformación estratégica en el sector asegurador en 2025

En cuanto al sector asegurador, todo apunta a que asistiremos a una transformación estratégica notable en 2025, impulsada por la digitalización y la innovación centrada en el cliente. Las aseguradoras de vida están comenzando a redefinir sus productos, su distribución y su asesoramiento; mientras que las aseguradoras de no vida están invirtiendo en la reducción de costes y en la innovación respecto a la experiencia del cliente.

Modernización tecnológica y nuevos ecosistemas

La modernización de plataformas tecnológicas será relevante en el próximo año, con el foco en soluciones específicas para la integración de datos y la Inteligencia Artificial, que progresivamente irán ganando terreno e importancia en toda la cadena de valor. Además, el crecimiento de servicios relacionados con la movilidad y la salud está dando lugar a nuevos ecosistemas en el sector asegurador, facilitando la integración de seguros en diferentes productos y servicios.

Regulaciones y Sostenibilidad

El panorama que se atisba para 2025 también exigirá una mayor atención a las regulaciones sobre el comportamiento del consumidor y la relación calidad-precio, así como poner el acento en la sostenibilidad y los cambios en la gestión financiera tras la implementación de IFRS 17. En este contexto, la rama de finanzas, riesgos y fiscalidad se volverá cada vez más relevante, especialmente tras la llegada de BEPS 2.0 y las obligaciones sobre sostenibilidad derivadas de la Directiva CSRD.

Adaptación y competitividad

En resumen, los actores del sector deben seguir trabajando para adaptarse rápidamente a los numerosos cambios y mantener su relevancia y competitividad en un entorno en constante evolución. Tanto los resultados de los últimos meses como las perspectivas que se anticipan para 2025 ponen de manifiesto la resiliencia, el crecimiento y la transformación estratégica impulsada por la digitalización y la innovación constante de las compañías del sector asegurador. ■

“

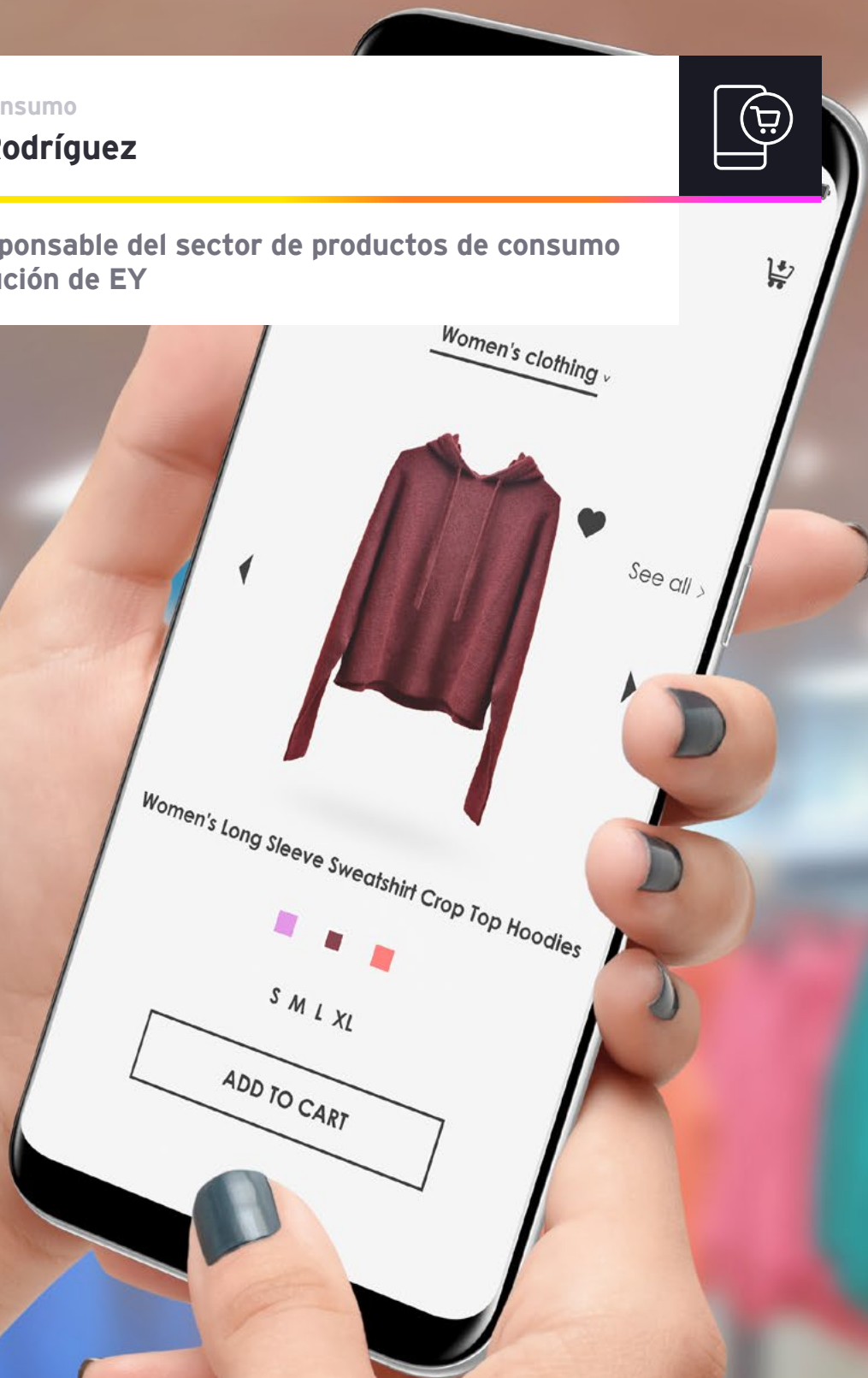
A pesar de las turbulencias en los mercados internacionales, de los desafíos geopolíticos y de la ralentización del crecimiento de algunos países de nuestro entorno, tanto la banca como el sector asegurador, europeo en general y español en particular, dan muestras de solidez y encaran el 2025 con confianza.



Retail & Consumo
Transy **Rodríguez**



Socia responsable del sector de productos de consumo y distribución de EY



Sector consumo y distribución en 2025: más tecnología y más sostenibilidad para convencer a un cliente cada día más exigente

Cerramos 2024 con más incertidumbre por motivos geopolíticos que por motivos económicos, manteniéndose vigente la búsqueda por parte de la mayoría de los países de un “aterrizaje suave” para sus economías, tras haberse conseguido ya una importante reducción en la presión de los precios y con la mayoría de las tasas de inflación muy cerca del objetivo del 2%.

En este contexto y de cara a 2025 no podemos descartar que afloren nuevos factores que se trasladen a la economía real y generen cierta incertidumbre y volatilidad en los mercados. Sin embargo, España destaca por su relativa resiliencia, manteniendo una tasa de crecimiento por encima del 3% gracias a la positiva evolución del consumo interno, la balanza de servicios y la aportación del sector exterior.

Para este nuevo año no se espera que cambie la tendencia de nuestra economía, al menos en los primeros tres trimestres, lo que favorecería el consumo y las ventas minoristas por el ahorro de las familias, los bajos niveles de endeudamiento, la tendencia positiva del empleo y la evolución a la baja de los tipos de interés. Además, la estabilidad de los fletes y la normalización de los precios del petróleo, de la energía y del resto de materias primas deberían repercutir en el precio final de los bienes y servicios, animando así el consumo.

No obstante, hoy no podemos considerar que todo va a ser positivo a lo largo de 2025. La inercia inicial podría ir ralentizándose afectada por factores externos como la debilidad que podría mostrar la zona euro y las principales potencias económicas, como Alemania o Francia, el impacto de la nueva política arancelaria de Estados Unidos o la propia desaceleración esperada en la demanda externa. Desde el punto de vista interno, también podríamos vernos afectados por la propia inestabilidad gubernamental actual, la existencia de incertidumbre fiscal o la dificultad de acceso a los Fondos Next Generation, dando lugar a una cierta desconfianza entre los consumidores y una mayor tendencia al ahorro frente al gasto.

Más allá del entorno macroeconómico, creemos que los siguientes aspectos serán clave en la agenda de las empresas de consumo y distribución.

Tecnología para diferenciarse y fidelizar al cliente

Con la confianza del consumidor actualmente en recuperación y el constante y cada vez más rápido cambio en sus preferencias, las inversiones en Inteligencia Artificial Generativa (GenIA) son clave para la mejora de la experiencia de compra y la diferenciación. De hecho, a la hora de diferenciarse, existen dos desafíos fundamentales para generar vinculación con la marca: la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías –solo las compañías punteras en innovación serán capaces de hacer frente a la demanda de las nuevas generaciones– y el éxito en la creación de productos y contenidos personalizados. Adicionalmente, la Inteligencia Artificial servirá para la mejora de procesos internos clave para el negocio, como la logística, la planificación de inventarios o de la demanda.

La transformación de los puntos de venta aplicando el Internet de las Cosas (IoT) los *smart shelves*, la tecnología RFID o el *scan and go* favorecerán la personalización y la experiencia del cliente. En paralelo, con un comercio online creciente y modelos de negocio cada vez más integrados, se espera una gran evolución en el ámbito de la realidad virtual y aumentada (probadores virtuales, *showrooms* holográficos o *gamificación*), todavía en una fase muy inicial y que requieren importantes inversiones.

Además, la automatización y la robótica continúan imparables en el sector y son elementos diferenciadores para ganar competitividad. Finalmente, el empuje de todo lo relacionado con la sostenibilidad también marcará la agenda tecnológica, configurándose el *blockchain* como un apoyo fundamental en la trazabilidad de productos para salvaguardar aspectos tan importantes como la autenticidad, la calidad o el origen.

Consumo sostenible

El sector del consumo y la distribución está experimentando una transformación significativa en el ámbito de la sostenibilidad, impulsada principalmente por el cambio en el comportamiento de los consumidores y por un marco regulatorio cada vez más exigente.

Cabe destacar el caso del sector de alimentación y bebidas, donde el consumidor busca una alimentación más saludable, lo que ha provocado un aumento significativo de la demanda de productos con “etiquetas limpias” (productos con etiquetado transparente, ingredientes naturales y mínimo procesamiento).

Por su parte, en el sector de la moda, la concienciación de los clientes ha aumentado la demanda de productos fabricados con materias primas sostenibles, donde exista trazabilidad sobre las condiciones en que se realiza la producción o la implementación de iniciativas de economía circular.

Por otro lado, las nuevas regulaciones en este ámbito (envases, deforestación, *reporting* de sostenibilidad, debida diligencia, etc.) aceleran el ritmo de la transformación del sector, suponiendo importantes retos para las compañías en términos de procesos, tecnología, gestión de riesgos y colaboración con terceros, entre otros.

En este sentido, el sector se enfrenta a retos como la descarbonización de los procesos productivos y la distribución, así como de toda la cadena de valor del sector, la necesidad de una mayor trazabilidad de las cadenas de suministro, el diseño para la circularidad, la adaptación de los modelos de negocio a nuevas oportunidades de mercado (segunda mano, servicios de reparación, etc.) o la gestión de costes asociados a la implementación de prácticas sostenibles.

Una insuficiente o tardía actuación en relación con estos desafíos puede implicar la materialización de riesgos vinculados a la disrupción en la cadena de suministro, pérdida de competitividad, incumplimientos regulatorios, crisis reputacionales o efectos financieros negativos.

Regulación con acento medioambiental

Además, cabe destacar que 2025 se espera muy activo en materia de obligaciones derivadas de regulación ambiental para el sector consumo. Tanto a nivel europeo como español entrarán en vigor nuevas obligaciones derivadas de normativa aprobada en 2024 (financiación de la gestión de envases comerciales e industriales, nuevo etiquetado de productos, recogidas separadas de residuos de textil, calzado y muebles y enseres), así como nuevas normas relacionadas con responsabilidad del productor en la financiación de la gestión de los residuos, en ecodiseño y pasaporte digital de productos, en la implementación en los supermercados de nuevos sistemas de depósito de residuos de envases, o en el *reporting* y la evaluación de riesgo.

Cadena de suministro en plena transformación

En España, la cadena de suministro ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por la digitalización, la sostenibilidad y los cambios en los hábitos de consumo. Las recientes crisis globales de suministros, tensiones geopolíticas y movimientos sociales han añadido a la agenda de las empresas nuevas prioridades, como la resiliencia y la agilidad, junto a los enfoques tradicionales de servicio, eficiencia, calidad y cumplimiento normativo.

La digitalización destaca como un eje clave de cara a 2025, año en el que las empresas se enfrentarán a un doble reto: por un lado, adoptar tecnologías emergentes, como el Internet de las Cosas, la Inteligencia Artificial o las plataformas de datos y, por otro, actualizar herramientas tradicionales. Estas incluyen sistemas para visibilidad de inventarios (OMS, WMS) y optimización de rutas (TMS), esenciales en un contexto de auge del comercio electrónico, donde la logística ágil y la planificación integrada resultan cruciales.

La sostenibilidad y la creciente normativa medioambiental también impulsan cambios significativos en la cadena de suministros. La conciencia ecológica lleva a las empresas a intentar reducir su impacto ambiental mediante materiales reciclables, transporte optimizado para disminuir emisiones de CO₂, prácticas de economía circular y colaboración con proveedores sostenibles, así como la necesidad de gestionar correctamente los riesgos ESG.

Por último, la localización de la producción está ganando relevancia. La reciente crisis global de suministros y tensiones en las cadenas de distribución, como la vivida en el canal de Suez, han llevado a replantear la dependencia de proveedores lejanos, modificando redes logísticas y estrategias de inventario. Concretamente, en lo referente a materias primas críticas en la Unión Europea, el informe Draghi alerta ya sobre la excesiva dependencia europea de cadenas de suministro limitadas, alentando a corto plazo a la diversificación mediante asociaciones estratégicas y a la simplificación de los procesos de autorización y a medio plazo a la creación de una Plataforma Europea de materias primas críticas, junto con el impulso de la investigación en materiales alternativos y la integración de recursos domésticos, acciones que se configuran fundamentales para asegurar el suministro y reducir la dependencia.

Ciberseguridad como factor clave

El auge del comercio electrónico también hace que operar en un entorno seguro sea primordial para el consumidor y para la reputación de las empresas. Así, una de las principales barreras que manifiestan los consumidores para lanzarse de lleno al canal online es precisamente el temor al robo de sus datos, al uso fraudulento de los mismos o a la suplantación de su identidad. En este entorno las empresas tendrán que redoblar sus esfuerzos para reforzar su ciberseguridad, que tiene que ser compatible con una adecuada experiencia de compra y diseñada desde la visión de la omnicanalidad, dada la interconexión de los sistemas entre sus espacios físicos (sistemas de cobro en tiendas, gestión de compra online y entrega o devolución física) y sus canales online.

De hecho, el regulador europeo ya está poniendo el foco en el incremento de las medidas de seguridad que las compañías deben implantar para proteger los datos sensibles de los consumidores, a través de la normativa NIS2, que refuerza la responsabilidad de los órganos de gobierno en el cumplimiento de ésta y que es de inminente transposición a la normativa española.

Estas tendencias están transformando el sector retail y consumo en España. Las empresas seguirán en 2025 adaptándose para mantenerse competitivas en un mercado que cada vez exige mayor agilidad, diferenciación, sostenibilidad y eficiencia. ■



Construcción e Infraestructuras
Fernando **González Cuervo**



Socio responsable del sector Construcción e Infraestructuras de EY

Impacto de los cambios en el sector de la construcción y las infraestructuras: una perspectiva española y global

En los últimos años existen determinados factores que están redefiniendo el mundo, como el cambio climático, la revolución digital (especialmente la Inteligencia Artificial), la gobernanza global y los cambios demográficos, que a su vez están impactando enormemente en la manera en que se planean, diseñan y ejecutan los proyectos de construcción, sector que tradicionalmente ha sido considerado conservador en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Estos factores están redefiniendo los cimientos sobre los cuales se erige el mundo de la construcción y las infraestructuras, presentando tanto desafíos como oportunidades para los actores involucrados.

La sostenibilidad es, sin duda, uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector en España y a nivel mundial. Es una realidad incuestionable que el cambio climático está alterando la geografía física y económica del planeta. En el sector de la construcción, esto se traduce en la necesidad de adaptarse a fenómenos meteorológicos extremos y a replantearse técnicas, proyectos o modelos con los que hemos trabajado hasta ahora. En España, un país vulnerable a sequías prolongadas y temperaturas crecientes, que se alternan con ciclos totalmente opuestos y con fenómenos descomunales como la desastrosa dana que hemos vivido recientemente en Levante, la construcción de infraestructuras resilientes se ha vuelto crucial.

Por tanto, la necesidad de reducir las emisiones de CO₂ y de adaptarse a un entorno más complejo e imprevisible están impulsando una transformación hacia prácticas más sostenibles, no siendo solo una cuestión de responsabilidad ambiental, sino también una exigencia regulatoria, de mercado y de inversores.

Los proyectos de construcción ahora deben incluir enfoques sostenibles y tecnologías verdes, elementos que mejoren la eficiencia energética en los edificios, como el uso de materiales reciclados, la implementación de sistemas de gestión de aguas pluviales o las instalaciones fotovoltaicas integradas. Además, la normativa europea y nacional exigen cada vez más que las nuevas edificaciones cumplan con estándares de sostenibilidad, lo cual genera tanto retos como oportunidades para el sector.

Las certificaciones como LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) y BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) están ganando importancia al reconocer edificios y proyectos que cumplen con altos criterios de sostenibilidad. En España, estas políticas se reflejan en normativas como el Código Técnico de la Edificación (CTE), que establece requisitos mínimos de eficiencia energética y sostenibilidad para las nuevas construcciones.

Teniendo en cuenta el contexto actual, es imperativo que las administraciones públicas fomenten políticas que ayuden a las empresas a alinear sus prácticas con objetivos de sostenibilidad y reducción de emisiones de carbono. Asimismo, la necesidad de cumplir con estas normativas puede generar desafíos tanto regulatorios como financieros que deben ser resueltos con inteligencia y dentro del marco legal, pero también abre la puerta a nuevas oportunidades de mercado para aquellos que sean capaces de liderar el cambio.

Por su parte la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) y otras tecnologías digitales está ganando relevancia gracias a la eficiencia que puede aportar mediante la automatización de procesos, el uso de drones para la supervisión de obras o la implementación de gemelos digitales. Este último permite un diseño más preciso y eficiente, reduce costes, tiempos o errores y aumenta la transparencia en todas las etapas del proyecto, mejorando así la efectividad en el mantenimiento posterior. En España, tenemos la suerte de contar con algunas de las compañías líderes en el sector a nivel mundial que, además, están haciendo una apuesta decidida por la innovación como palanca para la diferenciación.

Además, la Inteligencia Artificial y todo lo relacionado con las nuevas tecnologías del dato tienen un impacto directo en el sector, ya que en los próximos años será necesario construir nuevas infraestructuras y redes que soporten el ingente caudal de información que requeriremos. Así, se estima que el mercado mundial de centros de datos experimente un crecimiento significativo hasta 2027 gracias al impulso de la IA y la computación en la nube¹. De hecho, la patronal de este sector, Spain DC, ha señalado en un reciente informe que los proyectos previstos en España en este campo movilizarán entre 25.000 y 30.000 millones de euros en los próximos años y recuerda que el efecto multiplicador en la economía de la inversión en centros de datos es de 2,8 veces².

El sector de la construcción y las infraestructuras está íntimamente ligado a la gobernanza global, puesto que el sector público es el principal promotor de obras y, por tanto, tiene un papel crítico en la dirección y regulación de este campo. Dado el periodo de desarrollo de este tipo de proyectos y la inestabilidad política en la que se encuentran numerosos países, no siempre se fomenta que se establezcan directrices y normativas constantes que permitan garantizar una buena ejecución y la correcta culminación de este tipo de proyectos. Además, es preciso tener en cuenta que las infraestructuras requieren un volumen alto de financiación y no siempre es fácil captarla. A nivel global, la captación de fondos para infraestructura experimentó una notable desaceleración en 2023, con una caída del 46% frente al año anterior y, aunque en 2024 ha habido una remontada, es preciso ser cautelosos³.

Los cambios demográficos también están modificando la demanda y la naturaleza de los proyectos de infraestructuras. En España, la población envejecida requiere infraestructuras adaptadas a sus necesidades, como viviendas accesibles y servicios sanitarios especializados. Al mismo tiempo, las ciudades continúan creciendo y provocan la expansión de las infraestructuras urbanas, desde transporte público y otras alternativas de desplazamiento hasta el aumento de demanda de espacios verdes. Por ello, es especialmente importante que las infraestructuras sean flexibles para adaptarse a las cambiantes dinámicas demográficas, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad y la calidad de vida de los ciudadanos.

¹ EY Infrastructure Compass 2024. EY España. Octubre 2024.

² Grandes grupos libran una batalla de 80.000 millones por los data centers. Expansión 18/11/24 (<https://www.expansion.com/empresas/2024/11/18/673a5641468aeb79468b4589.html>) Información a partir de informe de SpainDC (<https://spaindc.com/>).

³ EY Infrastructure Compass 2024. EY España. Octubre 2024.



El sector de la construcción e infraestructuras está experimentando una transformación significativa impulsada por cambios en materia medioambiental, en la demografía o en la tecnología que deben ser compaginados con el reto de la sostenibilidad y los nuevos requerimientos de los mercados e inversores.

Ante este panorama, ¿cómo abordar este 2025? A continuación, apuntamos algunas de las claves que trazan las prioridades del sector de la construcción e infraestructuras:

- ▶ Dada la complejidad de la regulación, aumentan los desafíos de los nuevos proyectos, con cada vez mayores y más estrictas normativas ambientales y de seguridad, lo que requiere una planificación cada vez más meticulosa y una inversión considerable en recursos económicos, administrativos y técnicos.
- ▶ Implementación de tecnologías avanzadas como la IA y el *Building Information Modeling* (BIM) para mejorar la eficiencia y reducir costes. Su adopción masiva no está exenta de dificultades y entre las barreras que presentan destacan la falta de formación, el coste de implementación y la resistencia al cambio, entre otros.
- ▶ La escasez de trabajadores cualificados es un problema global, que afecta particularmente a España. El sector necesita atraer y retener talento, si bien no resulta sencillo porque este es un problema que se viene arrastrando desde hace más de una década y aunque se han puesto en marcha muchas iniciativas asociadas a la capacitación con acuerdos específicos con escuelas y centros de formación, por el momento no está siendo suficiente. En nuestro país, considerando el índice de desempleo y la capacidad de atracción de inmigrantes, esta circunstancia debería ser una oportunidad de integración.
- ▶ La financiación de grandes proyectos sigue siendo un reto, especialmente en entornos económicos inciertos y con un reparto de riesgos que en determinadas ocasiones pueden estar demasiado inclinados hacia el contratista. Esto se pretende resolver con contratos en los que se promueve la participación temprana del contratista en la fase de diseño del proyecto, ofreciendo numerosos beneficios, como la personalización del diseño del proyecto, la reducción de riesgos y la optimización de costes, junto con un mayor conocimiento de la infraestructura desarrollada, algo que genera eficiencias posteriores en el mantenimiento a largo plazo.

En conclusión, el sector está experimentando una transformación significativa impulsada por cambios en materia medioambiental, en la demografía o en la tecnología que deben ser compaginados con el reto de la sostenibilidad y los nuevos requerimientos de los mercados e inversores. Estas tendencias están redefiniendo la manera en que se planifican, diseñan y ejecutan los proyectos, algo que genera grandes desafíos pero que, al mismo tiempo, genera oportunidades para aquellos que sepan leer correctamente el contexto y anticiparse a sus competidores. ■



Automoción y Transporte
Xavier **Ferré**



Socio responsable del sector de Automoción
y Transporte de EY



Gregorio **Serrano**

Senior Advisor de movilidad Sostenible, Segura
y Conectada de EY

¿Cuándo y dónde tiene que acelerar el sector del automóvil?

Retos y perspectivas para 2025 de una industria clave para España

La industria de la automoción española continúa con un futuro lleno de incertidumbres debido a diversos factores, tanto internos como externos. La primera incertidumbre es la relativa a la recuperación del mercado a niveles de hace seis o siete años, cuando el sector alcanzó cifras de matriculaciones superiores a 1.300.000 vehículos. A pesar de la lentitud de la recuperación, la mayoría de fabricantes y otros actores del sector apuestan por una mejoría del mercado interno debido al avance positivo de ayudas e incentivos que el Gobierno español tiene previsto poner en marcha. En concreto, el presidente del Gobierno ya ha trasladado a los fabricantes de automóviles (ANFAC) que las ayudas de un nuevo programa MOVES para la compra de coches electrificados se seguirán manteniendo más allá del 31 de diciembre de 2024, fecha en la que se acaba el actual programa de subvenciones.

La idea que tiene el Ministerio de Industria y Turismo es que la partida definitiva, de la cuál todavía se desconoce su cuantía, sea incluida dentro de los próximos Presupuestos Generales del Estado. Independientemente del montante final de las ayudas, lo que sí parece clave para que este plan sea efectivo y atractivo para los compradores es que el descuento que se aplique en el nuevo programa MOVES sea directo en el momento de la compra. De esta manera se evitarían las esperas de hasta dos años que han tenido que soportar algunos clientes por la burocracia que hay que superar con el actual plan de ayudas.

La segunda incertidumbre que atenaza a la industria del automóvil es el ritmo de implantación del vehículo eléctrico en España, ya que en 2024 se han matriculado solo 37.994 unidades, lo que representa un 5,1% del total del mercado, mientras que en Portugal o Francia están en cifras tres veces mayores. Por ello, no es de extrañar que las patronales del sector demanden que lo más urgente ahora mismo sea impulsar la demanda y la infraestructura de recarga para este tipo de vehículos.

Pero aunque la recuperación del mercado interno y el ritmo de implantación de los vehículos eléctricos preocupan al sector, existe otra cuestión también inquietante que podría repercutir directamente sobre las cuentas de resultados del sector del automóvil, además de sobre el importante número de empleos que genera esta industria: el desembarco en Europa de marcas asiáticas que operan con precios muy competitivos.

Es muy significativo de este estado de preocupación el hecho de que el inicio de la comercialización de los nuevos vehículos chinos está teniendo un impacto fuerte o muy fuerte para el 47% de las empresas. Según algunas previsiones realizadas por el sector para el año 2025, los coches provenientes de China, India, Japón, Corea y Rusia coparán el 27,5% del mercado español y para el 2030 alcanzarán el 29,5%, aunque algunos esperan fervientemente que los aranceles hagan su trabajo.

No obstante y aunque los aranceles a la importación de vehículos chinos pueden suponer un cierto alivio para la industria española de automoción, lo cierto es que los repetidos anuncios sobre una posible implantación de severos aranceles a la importación de vehículos europeos realizados por el recién elegido presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, no parecen aportar mucha tranquilidad a la industria europea del automóvil en general y a la española en particular.

“

A pesar de la lentitud de la recuperación, la mayoría de fabricantes y otros actores del sector apuestan por una mejoría del mercado interno debido al avance positivo de ayudas e incentivos que el Gobierno español tiene previsto poner en marcha.

En resumen, 2025 presenta con un escenario incierto para una industria clave y capital para nuestro país, donde a todo lo anteriormente reseñado debemos apuntar, además, la llegada de la norma Euro 7 en 2027 y la prohibición de venta de vehículos de combustión interna en 2035; el evidente desajuste entre el elevado precio del vehículo eléctrico y el poder adquisitivo de la clase media española, así como el creciente interés por las nuevas alternativas de movilidad que van sustituyendo a las preferencias por disponer de vehículos en propiedad. A esto hay que sumar que los vehículos importados y de segunda mano han ganado un importante peso en España por su valor añadido y los elevados plazos de entrega de los coches nuevos.

Con todo ello, no podemos concluir este somero análisis sobre las perspectivas de la industria automovilística española sin hacer una apuesta por el optimismo y la esperanza en un futuro incierto, pero también lleno de oportunidades: las que ofrecen las nuevas tecnologías, la investigación y el desarrollo, las energías renovables y una condiciones excelentes para el *remanufacturing* de vehículos, además de la puesta en marcha de la cuarta convocatoria del PERTE VEC dotada con 1.250 millones de euros. ■






Sector Público
Chus **Escobar**



Socia responsable de Sector Público y de Financial
Accounting Advisory Services de EY



La Administración Pública española en 2025: retos y propuestas para abordar un entorno en pleno cambio

En los albores del segundo cuarto del siglo XXI, las administraciones públicas de todo el mundo y, en concreto, las españolas, se enfrentan a retos de profundo calado que requerirán enfoques innovadores y sostenibles, como el envejecimiento de la población, la inmigración o el sostenimiento del estado del bienestar. Todo ello en un contexto en el que también tienen que abordar una serie de medidas a corto plazo que no pueden esperar.

Uno de los mayores desafíos a largo plazo es el cambio demográfico, especialmente el relativo al envejecimiento de la población. Con una mayor proporción de personas mayores, los gobiernos deben abordar el importante incremento en el gasto socio sanitario y las pensiones al que ya estamos asistiendo; los efectos de la despoblación del entorno rural y la propia organización del modo de vida en las ciudades. Es previsible que los efectos mentales de la soledad se convertirán en un problema creciente que deberá ser abordado con políticas adecuadas.

Otro reto crítico es la gestión de los movimientos migratorios. La inmigración es, sin duda, un elemento esencial del crecimiento económico y la diversidad cultural en una sociedad con bajísimas tasas de natalidad. Es esencial que las administraciones desarrollen estrategias efectivas para integrar a los inmigrantes en la sociedad, así como garantizando su acceso a oportunidades económicas y educativas.

La educación es otro pilar fundamental para el desarrollo a largo plazo. Mejorar la calidad educativa es crucial para garantizar la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, independientemente de su origen socioeconómico. Invertir en educación no solo fomenta el crecimiento económico, sino que también fortalece los cimientos de una sociedad justa y equitativa. La desigualdad económica conduce a tensiones sociales y, a la larga, a la desaceleración del crecimiento económico.

El sostenimiento del estado del bienestar es un desafío continuo. Las administraciones deben asegurar que los servicios públicos, como la salud y la educación, se mantengan accesibles y de alta calidad. Esto también incluye la inversión en infraestructuras de transporte, telecomunicación, investigación y desarrollo, educativas, etc., que deben ser continuamente mejoradas y adaptadas a las necesidades cambiantes de la economía y la población.

Finalmente, la protección de las democracias occidentales y el modo de vida europeo en un mundo con mayor peso de las autocracias es un reto significativo. Las administraciones deben estar vigilantes y proactivas en la defensa de los valores democráticos y los derechos humanos, asegurando que estos principios no sean erosionados por influencias externas.

A corto plazo, las administraciones españolas deben centrarse en el despliegue completo de los fondos europeos, que incluyen importantes reformas e inversiones, así como la ejecución del tramo de préstamos recientemente adjudicado a España. Estos fondos están siendo cruciales para la recuperación económica y la implementación de proyectos que impulsen la innovación y la sostenibilidad. Por ejemplo, se espera que en 2025 comencemos a observar los resultados de los planes e inversiones ejecutados en el ámbito de la formación profesional, por citar uno de los campos de actuación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) financiado con fondos NextGenerationEU.

La recuperación de los daños causados por la dana en Valencia es otro desafío inmediato. Las administraciones deben actuar rápidamente para reparar la infraestructura dañada, apoyar a las comunidades afectadas e implementar medidas de prevención que minimicen futuros impactos de desastres naturales. En 2025 seremos testigos de importantes paquetes de ayuda dirigidos a la recuperación de este territorio.

Mejorar la competitividad de la economía y las empresas es esencial para asegurar el crecimiento sostenible. Las administraciones españolas deben promover un entorno empresarial favorable, que fomente la innovación, la inversión y el emprendimiento. Veremos en 2025 movimientos en esta dirección. Todo ello, con especial atención a las medidas que la Comisión Europea impulsará en 2025 en relación con las reglas de competencia y la autonomía estratégica europea, de acuerdo con el camino señalado por el informe Draghi.

La reducción de las tasas de desempleo, especialmente el juvenil, es un reto prioritario. Las administraciones deben desarrollar políticas laborales que fomenten la creación de empleo y proporcionen formación y oportunidades a los jóvenes, asegurando que puedan contribuir de manera significativa al desarrollo económico.



Adoptar una visión a medio plazo, en lugar de centrarse únicamente en el corto plazo, es fundamental. Por ello, las decisiones políticas deben basarse en la sostenibilidad y la previsión, asegurando que las acciones de hoy beneficien a las generaciones futuras.

Para encarar estos cambios, es crucial fomentar la colaboración público-privada. Las administraciones deben trabajar de la mano con el sector privado para diseñar e implementar soluciones efectivas y sostenibles.

Aprovechar las enormes mejoras que introduce la digitalización en la agilización de los procedimientos administrativos y la gestión pública es esencial. La digitalización puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la accesibilidad de los servicios públicos, beneficiando a toda la sociedad. En 2025 y 2026 se finalizarán los proyectos de transformación digital previstos en el Componente 11 del PRTR y veremos el comienzo de la adopción de nuevas tecnologías para la gestión pública, como la Inteligencia Artificial.

Racionalizar el entorno regulatorio es también una recomendación clave. Las administraciones deben simplificar las normativas y eliminar las barreras innecesarias, facilitando así el desarrollo económico y la innovación.

Adoptar una visión a medio plazo, en lugar de centrarse únicamente en el corto plazo, es fundamental. Las decisiones políticas deben basarse en la sostenibilidad y la previsión, asegurando que las acciones de hoy beneficien a las generaciones futuras. Todo esto debe hacerse con respeto a las normas establecidas de competencia, publicidad y protección de los intereses de la Unión Europea, para evitar problemas futuros y garantizar la transparencia y equidad en todas las acciones administrativas. Enfrentar los retos del segundo cuarto del siglo XXI requerirá un esfuerzo de las administraciones públicas, el sector privado y la sociedad en su conjunto, y 2025 no será diferente en cuanto a esta necesidad. ■





Manufacturing

Javier **Montes Urdín**



**Socio responsable del sector
Advanced Manufacturing de EY**



¿Qué necesita la industria española para despegar en 2025?


Oportunidades y desafíos del sector industrial en un contexto de transformación global

El sector industrial español enfrenta 2025 en un contexto global marcado por transformaciones profundas que, a su vez, se pueden convertir en grandes oportunidades. La digitalización, la sostenibilidad y la reconfiguración del comercio internacional seguirán siendo los ejes que moldearán el futuro de una industria que, a pesar de las incertidumbres a las que ha estado expuesta durante los últimos años, ha demostrado ser capaz de adaptarse, innovar y liderar.

La digitalización continúa siendo el pilar esencial de la competitividad. Tecnologías como la Inteligencia Artificial Generativa y el Internet de las Cosas están redefiniendo procesos productivos, modelos de negocio y relaciones con los mercados globales. Sin embargo, la adopción tecnológica no basta por sí sola, ya que su verdadero impacto reside en la capacidad de las empresas para atraer y formar talento cualificado que pueda maximizar su potencial. Fomentar el aprendizaje continuo y dotar a los equipos de nuevas competencias será fundamental para transformar estas herramientas en beneficios tangibles, tanto en términos de productividad como de competitividad internacional.

Por otro lado, la calidad de los datos adquiere un papel crucial en este entorno, ya que la capacidad de las empresas para maximizar el potencial de las nuevas tecnologías depende tanto de la cantidad como de la calidad de la información disponible. En este sentido, para aprovechar plenamente el potencial de la Inteligencia Artificial Generativa es fundamental llevar a cabo pasos previos como la digitalización de procesos y la organización adecuada de los datos.

La sostenibilidad se consolida no solo como una exigencia regulatoria, sino como una palanca estratégica para la diferenciación. España está en una posición privilegiada para liderar la transición energética gracias a su capacidad para generar energías renovables competitivas, como el hidrógeno verde, la electricidad de fuentes sostenibles y la producción de biometano. Además, la electrificación industrial y los certificados de ahorro energético se perfilan como herramientas importantes para mejorar la eficiencia y acelerar la descarbonización.

A close-up, artistic photograph of a turbine engine's compressor section. The blades are arranged in a circular pattern, creating a sense of depth and motion. A thin, horizontal rainbow-colored light streak is visible near the top of the frame, adding a modern, technological feel to the image.

Adicionalmente, la integración de conceptos como la circularidad energética, que permite reutilizar recursos y transformar residuos en energía útil, ofrece nuevas formas de reducir emisiones y aumentar la eficiencia. Por otro lado, herramientas como los acuerdos de compra de energía virtual (VPPA), cuyo uso en España es incipiente y en donde ya hay algunos grupos que lo han implementado asegurándose un suministro constante de energías renovables a precios competitivos, pueden proporcionar tanto estabilidad como eficiencia desde el punto de vista financiero y energético.

Las empresas que adopten estas prácticas no solo reducirán sus costes energéticos, sino que generarán una ventaja importante en mercados donde la sostenibilidad es un valor diferenciador.

En el ámbito internacional, la inestable situación geopolítica y el auge del proteccionismo arancelario están generando un panorama complejo para el comercio global. Estas dinámicas amenazan con fragmentar aún más el comercio global y dificultar el acceso a clientes internacionales. En este contexto, la diversificación de mercados, la incorporación de tecnologías de trazabilidad y la reducción de dependencias críticas son medidas esenciales para afrontar las posibles disrupciones globales y construir cadenas más resilientes. Este enfoque, además de mitigar riesgos, permite a las empresas responder con mayor agilidad a las demandas cambiantes del mercado.



En este contexto, el potencial de España para avanzar hacia la producción de bienes de alta complejidad económica es una de sus mayores fortalezas. Avanzar en el campo de los productos sofisticados que requieran conocimientos técnicos avanzados y sean difíciles de replicar, como los desarrollados en los sectores aeroespacial y de defensa, supone una oportunidad única para diferenciarse en un mercado global competitivo.

En el ámbito laboral, afrontar las transformaciones demográficas y tecnológicas será crucial. Combinar el talento joven con la experiencia de los trabajadores senior puede crear sinergias para este proceso de cambio. Mediante el diseño de entornos laborales inclusivos y atractivos, la promoción de la colaboración intergeneracional y el fomento de la formación continua, las empresas españolas pueden adaptarse con mayor rapidez y eficacia a las exigencias del futuro.

Por último, no podemos olvidarnos del importante papel que los Fondos Europeos seguirán teniendo como herramienta para financiar proyectos capaces de transformar nuestro tejido industrial.

En medio de la dificultad reside la oportunidad y, por ello, el próximo año será un año clave, otro más, para la industria española. Aprovechar las oportunidades de la digitalización, liderar la transición energética, diversificar mercados y avanzar en la producción de productos de alta complejidad económica no solo garantizará la sostenibilidad de nuestro sector, sino que también afianzará su posición como un referente de competitividad e innovación en el panorama global. ■



La digitalización, la sostenibilidad y la reconfiguración del comercio internacional seguirán siendo los ejes que moldearán el futuro de una industria que, a pesar de las incertidumbres a las que ha estado expuesta durante los últimos años, ha demostrado ser capaz de adaptarse, innovar y liderar.





Real Estate

Javier **García-Mateo**



Socio responsable del sector Real Estate de EY



La vivienda es un derecho, no una cuestión política

En los 24 años de experiencia como analista del mercado inmobiliario en España he vivido ciclos alcistas y bajistas. Del mismo modo, también he sido testigo de políticas de vivienda de todos los colores y signos antagónicos y, aunque todo esto parezca una experiencia enriquecedora, la verdad es que nada ha debido servir de mucho al final del día, pues cuando visitan nuestro país los grandes fondos de inversión de origen anglosajón siempre nos dicen lo mismo: “no se entiende que los españoles nos contéis que en España hay escasez de suelo cuando a los 30 segundos de despegar nuestro avión para volver a nuestro país desde el aeropuerto de Madrid lo único que vemos por la ventana son latifundios de norte a sur y de este a oeste. Vaya, será que algo estáis haciendo mal como país”.

No seré yo quien les quite la razón a aquellos que son especialistas en decidir en qué países hay que invertir en construir vivienda y en cuáles no, ya que lo mejor de nuestra profesión no es lo que enseñamos los consultores a nuestros clientes, sino lo que ellos nos enseñan a nosotros. ¡No hay color!

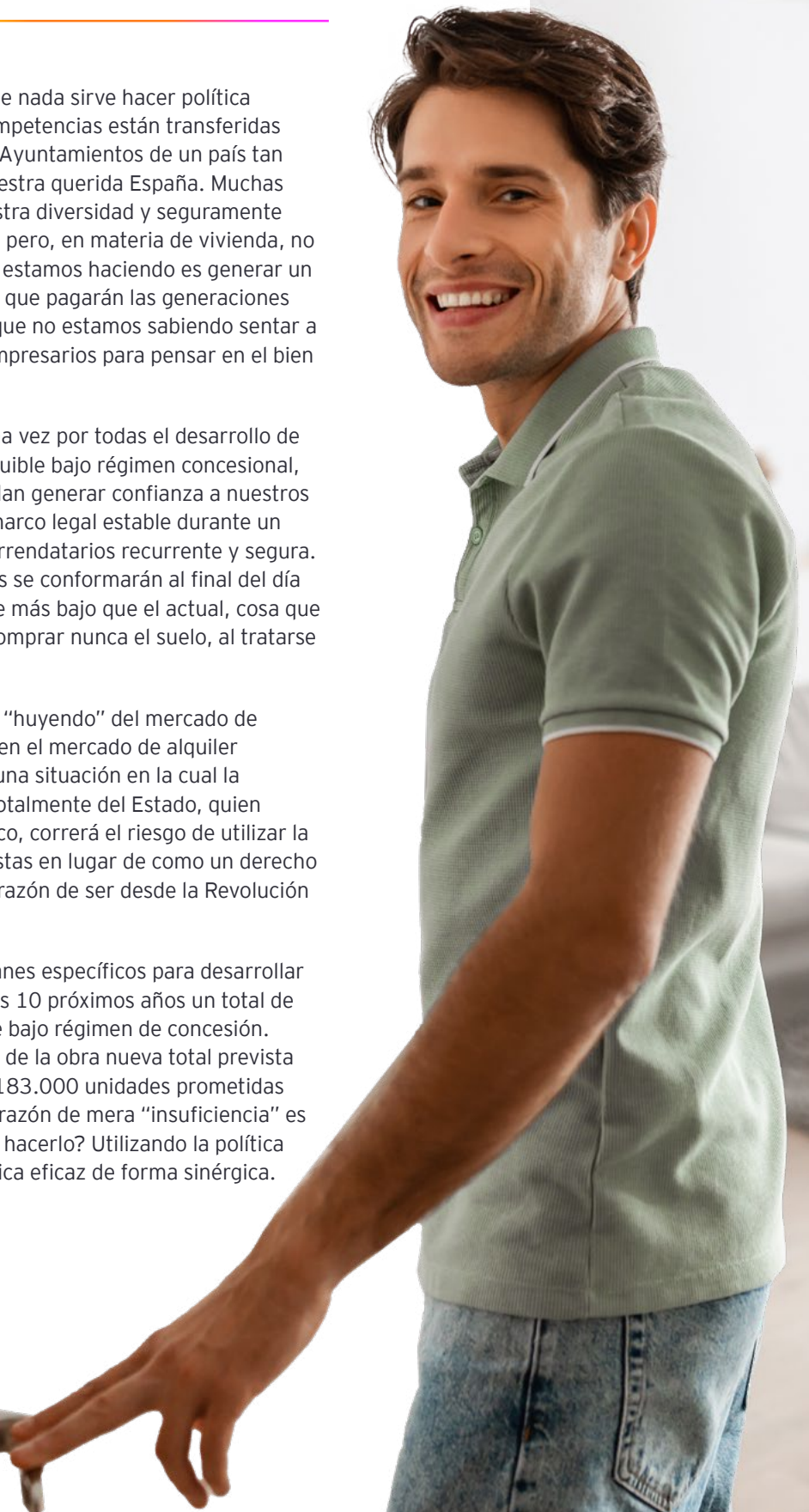
Probablemente algo estamos haciendo mal en España cuando nuestro Gobierno proclamaba hace tiempo a los cuatro vientos su compromiso de construir 183.000 viviendas para “alquiler asequible” y, de momento, sólo se han entregado 11.000 unidades. Además, cabe destacar que estas 11.000 viviendas pertenecen en su totalidad a la Sareb, organismo participado por el Estado, lo que evidencia que, por alguna razón, es un negocio que por el momento no consigue atraer al capital privado. Pero si hay un aspecto realmente preocupante de estos datos es que, de estas 11.000 viviendas, tan sólo se han construido 244 unidades, lo que supone el 0,13% de las 183.000 que se prometieron; mientras que el resto serían “la herencia” de promociones terminadas y fallidas adjudicadas por nuestros bancos y cajas de ahorros durante la crisis financiera que finalmente terminaron en nuestro “banco malo”.

Estos datos ponen de manifiesto que de nada sirve hacer política nacional sobre vivienda cuando las competencias están transferidas a las Comunidades Autónomas y a los Ayuntamientos de un país tan maravilloso como poliédrico que es nuestra querida España. Muchas veces nos gusta “sacar pecho” de nuestra diversidad y seguramente tenemos muchas razones para hacerlo pero, en materia de vivienda, no podemos presumir demasiado. Lo que estamos haciendo es generar un caldo de cultivo para el conflicto social que pagarán las generaciones que vendrán después de nosotros porque no estamos sabiendo sentar a trabajar juntos a los políticos y a los empresarios para pensar en el bien común de la ciudadanía.

La solución pasaría por impulsar de una vez por todas el desarrollo de un parque de vivienda de alquiler asequible bajo régimen concesional, de manera que nuestros políticos puedan generar confianza a nuestros empresarios, así como garantizar un marco legal estable durante un tiempo razonable y una demanda de arrendatarios recurrente y segura. A cambio de todo esto, los empresarios se conformarán al final del día con un precio de alquiler notablemente más bajo que el actual, cosa que podrán hacer ya que no tendrán que comprar nunca el suelo, al tratarse de un régimen concesional.

El hecho de que el capital privado esté “huyendo” del mercado de alquiler asequible y se esté centrando en el mercado de alquiler de lujo nos deja inevitablemente ante una situación en la cual la vivienda de menor precio dependerá totalmente del Estado, quien independientemente de su signo político, correrá el riesgo de utilizar la vivienda con fines electorales y populistas en lugar de como un derecho de la ciudadanía, que es su verdadera razón de ser desde la Revolución Industrial en Occidente.

A fecha de hoy, en España sólo hay planes específicos para desarrollar bajo cooperación público-privada en los 10 próximos años un total de 79.600 viviendas de alquiler asequible bajo régimen de concesión. Este volumen no significa más del 10% de la obra nueva total prevista por el sector privado y del 43% de las 183.000 unidades prometidas por nuestro Gobierno actual. Por esta razón de mera “insuficiencia” es preciso actuar con inmediatez. ¿Cómo hacerlo? Utilizando la política fiscal y aplicando una gestión urbanística eficaz de forma sinérgica.

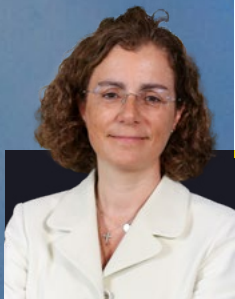




Es preciso impulsar de una vez por todas el desarrollo de un parque de vivienda de alquiler asequible bajo régimen concesional, de manera que nuestros políticos puedan generar confianza a nuestros empresarios, así como garantizar un marco legal estable durante un tiempo razonable y una demanda de arrendatarios recurrente y segura.

Con la primera conseguiríamos racionalizar nuestro exceso de turismo en las zonas más tensionadas, utilizando la recaudación del impuesto a los turistas en beneficio de la mejora de las infraestructuras de las ciudades. Esta fórmula permitiría urbanizar con dinero público nuevos ámbitos de suelo que puedan ponerse en carga posteriormente para incrementar la oferta de vivienda de las zonas más saturadas, cooperando con empresarios locales y extranjeros en régimen concesional. Una política urbanística eficaz también consiste en facilitar la reconversión al uso residencial de los cerca de dos millones de metros cuadrados de superficie alquilable de oficinas que se encuentra desocupada de forma "crónica", tanto en la Comunidad de Madrid como en Cataluña. Esto podría generar 28.000 viviendas nuevas en Madrid y Barcelona, lo que ayudaría bastante a contener una espiral alcista de los precios de venta y de alquiler. Y sólo hemos puesto dos ejemplos.

Recordemos que el sector inmobiliario es un aspecto vertebrador de nuestra sociedad cuyo objetivo es hacer mejor la vida de las personas favoreciendo la inclusión y el bien común. España tiene los fundamentales para tener un parque inmobiliario inclusivo y moderno mediante la colaboración público-privada y posiblemente estemos ante una de nuestras últimas posibilidades de hacerlo real sin llegar al conflicto social. No desaprovechemos el año 2025, por favor. ■




Energía

Marta **Sánchez Álvarez**



Socia responsable de sector Energía de EY



España y el reto de la transición energética: retos y recursos para liderar un sector clave en Europa

España tiene la oportunidad de jugar un papel protagonista en la transición energética europea y 2025 será un año muy importante para avanzar hacia el liderazgo. El reto no es menor. Para liderar la transición energética y, a la vez, transformar y hacer crecer la economía, debemos buscar los mecanismos para equilibrar competitividad industrial con innovación tecnológica y sostenibilidad. Disponemos de la hoja de ruta fijada por el *Clean Industrial Deal* para descarbonizar la industria y de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Energía y Clima (PNIEC) para el desarrollo de la generación renovable, lo que nos permitirá tener precios competitivos de energía y mejorar nuestra independencia energética frente a terceros. Será clave aprovechar los incentivos financieros que seguirán llegando de Europa a través de los fondos de recuperación. Todo esto en el contexto de una creciente rivalidad con Estados Unidos y China por liderar el mercado de la energía y las tecnologías limpias (*cleantech*).

El reto de España en 2025 es avanzar en la descarbonización, reduciendo las emisiones y asegurando el crecimiento económico. Como destaca el informe Draghi publicado en verano de 2024, la transición energética no solo es una obligación climática, sino también una oportunidad estratégica para la Unión Europea. España está bien posicionada en todos los ejes claves para capturar la oportunidad: precios competitivos de la energía, seguridad energética e innovación en el desarrollo de tecnologías limpias.

El despliegue masivo de renovables, acompañado de recursos flexibles como el almacenamiento, así como el refuerzo y desarrollo de las redes eléctricas, permitirá reducir el precio de la electricidad y con ello reforzar la competitividad de la industria. España terminó 2024 con una contribución de las renovables a la generación de energía eléctrica por encima del 55%, lo que supone un crecimiento de aproximadamente un 13% respecto al año anterior. Todo apunta a que 2025 será clave para avanzar hacia el objetivo del 81% establecido en el PNIEC, meta aprobada el pasado mes de octubre.

El segundo eje clave para España y Europa es fortalecer la independencia energética con el fin de reducir el impacto de la volatilidad de los precios de la energía en los mercados internacionales, especialmente la de los combustibles fósiles. Además, el aumento de producción de energía renovable autóctona reforzaría nuestra balanza comercial y, con ello, nuestra economía. En 2025 el gas natural y el gas natural licuado (GNL) seguirán siendo relevantes, pero su uso disminuirá gradualmente a medida que avancen las alternativas limpias y los gases renovables.

Durante los últimos años, hemos visto que Estados Unidos y China lideraban la innovación en tecnologías digitales, la Inteligencia Artificial y, en el caso del gigante asiático, también la fabricación de paneles solares y baterías. Ahora, Europa tiene la oportunidad de liderar la innovación en el desarrollo de tecnologías *cleantech* para la descarbonización, tanto del sector de la energía como de los hogares. En este contexto, España se posiciona como un actor destacado del sector energético, estando a la cabeza en inversiones en tecnologías de cero emisiones y en la creación de compañías *startups* y pymes, dos elementos clave para impulsar la creación de puestos de trabajo (la previsión del PNIEC es generar 560.000 nuevos puestos de trabajo hasta 2030).

“

España tiene la oportunidad de liderar y guiar el camino de la transición energética europea y para ello se ha fijado objetivos ambiciosos en su plan a 2030. Para apuntalar el objetivo de penetración de las renovables, es necesario crear las condiciones técnicas, económicas y administrativas que permitan el crecimiento acompasado de la demanda, el desarrollo del almacenamiento y la anticipación en el desarrollo y refuerzo de las redes.

Plan Nacional de Energía y Clima 2030: seis años para la transformación de España

España tiene la oportunidad de liderar y guiar el camino de la transición energética europea y para ello se ha fijado objetivos ambiciosos en su plan a 2030. Para apuntalar el objetivo de penetración de las renovables, es necesario crear las condiciones técnicas, económicas y administrativas que permitan el crecimiento acompasado de la demanda, el desarrollo del almacenamiento y la anticipación en el desarrollo y refuerzo de las redes.

Tenemos seis años para transformar el sector de la energía, maximizar la electrificación de los sectores con procesos industriales térmicos por debajo de 500° e iniciar la descarbonización de las actividades con emisiones difíciles de abatir haciendo realidad la penetración del hidrógeno renovable, el aprovechamiento del biometano y el despliegue de tecnologías de captura de CO₂. En 2025 debemos avanzar para apuntalar la localización de nuevos vectores de demanda, como los centros de datos, que jugarán un papel clave en la digitalización de la sociedad, y la adopción de la IA. También cabe destacar que los objetivos de electrificación del transporte son ambiciosos y que en 2025 se debería avanzar en la simplificación de los trámites administrativos para la puesta en operación de nuevos puntos de recarga. Por ello, las Comunidades Autónomas y la Administración Central deben alinearse para eliminar las barreras actuales.

Por último y al hilo de la oportunidad que tenemos de cara al próximo año, cabe destacar que España ha sido uno de los principales beneficiarios de los fondos Next Generation EU, con una asignación de más de 140.000 millones de euros entre transferencias y préstamos. En 2025, la ejecución de estos recursos será clave para consolidar la transición energética.

En definitiva, el año 2025 será un año importante para que España avance y logre aprovechar esta oportunidad histórica para convertirse en un referente energético, industrial y tecnológico, liderando el cambio hacia un futuro sostenible y competitivo. El sector de la energía es crucial para otros sectores y para el conjunto de la economía y del desarrollo, por lo que conviene aprovechar la oportunidad que tenemos en los próximos meses. ■



Healthcare & Life Sciences
Borja **Sangrador**



Socio responsable del sector Healthcare & Life Sciences, Coordinador de Estrategia y Transacciones para Europe West de EY



Carlos **Hidalgo**

Socio corresponsable del Sector Salud y responsable de Formación en Assurance de EY



El sector sanitario recupera la forma

Financiación, tecnología y regulación marcarán la pujante transformación del sector sanitario en 2025

El covid-19 supuso un antes y un después en la gestión sanitaria y puso a nuestro país y a la Unión Europea en una situación de alta vulnerabilidad hasta que la Organización Mundial de la Salud dio por finalizada la pandemia en mayo del año 2023. Tras un periodo de recuperación, enfrentamos el año que viene con plena capacidad operativa.

En el ámbito de la salud y de cara a 2025, destacamos cuatro aspectos clave que es preciso analizar y tener en cuenta: i) Impulsar la financiación del sistema y la colaboración público-privada; ii) Acelerar la transformación del modelo actual de asistencia sanitaria; iii) Adaptar la regulación en temas clave e iv) Incrementar la inversión para consolidar diferentes sub-segmentos creando empresas más sólidas e innovadoras.

Impulsar la financiación del sistema

El sector sanitario y de ciencias de la vida tiene unas dinámicas de crecimiento del gasto imparables derivadas de la mayor innovación, una población cada vez más envejecida, una mayor cronicidad de las enfermedades asociada a un incremento en la esperanza de vida y la mayor prevención e inversión en salud personal y estética. Estos factores están impactando de forma muy significativa en nuestro ecosistema, provocando desde el punto de vista de la financiación varios efectos:

- ▶ **La necesidad de un incremento de los presupuestos públicos** destinados a la asistencia sanitaria, siendo totalmente necesario un Pacto de Sostenibilidad entre Administración Central y Autonómica que permita impulsar la equidad y asegurar la financiación del sistema de forma homogénea.
- ▶ **La redefinición del modelo "Muface"** con un incremento de la prima por encima del 15% y posibles cambios en su modelo de funcionamiento.
- ▶ **Incremento significativo de las primas de compañías de seguros de salud**, también a colectivos privados.
- ▶ **Mayor gasto destinado a profesionales de servicios de prevención y cuidado personal** que deben cubrir un número creciente de categorías, desde suplementos a test diagnósticos, pasando por especialidades relacionadas con la estética y el deporte.

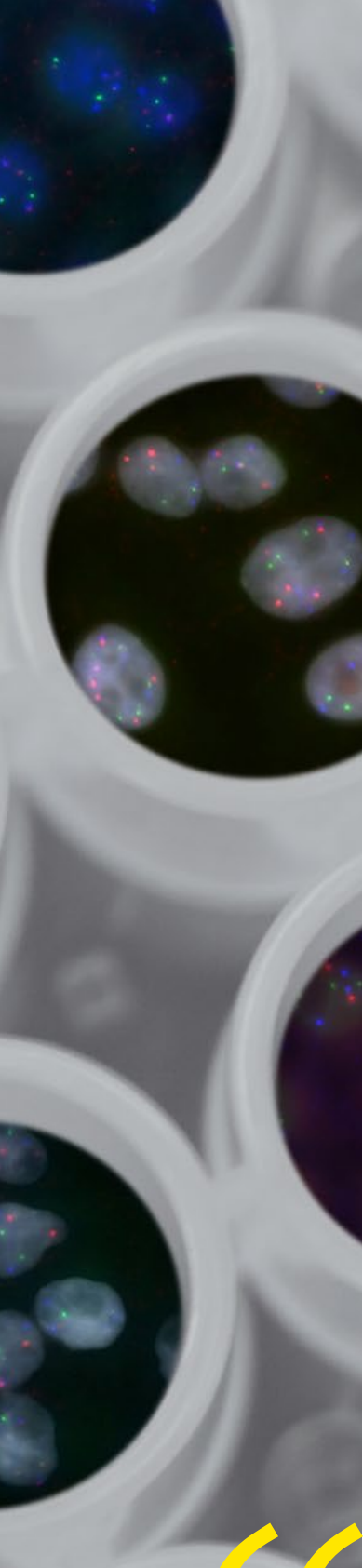
Acelerar la transformación del modelo actual de asistencia sanitaria

Con el fin de mitigar el crecimiento del gasto y garantizar la sostenibilidad del sistema, hay diferentes líneas de actuación, todas ellas de gran calado, que es preciso acometer sin más dilación:

- ▶ **Incrementar el peso de la atención remota, de la atención ambulatoria** y de todo lo relacionado con lo que llamamos “salud digital” a través de la telemedicina, de la redefinición de procesos que reduzcan la asistencia del paciente al centro médico, así como del incremento de la utilización de los dispositivos médicos, apps digitales, realidad virtual, realidad aumentada y big data. Gracias a todas estas herramientas y mejora de procesos, se facilitarían las interacciones tanto remotas como presenciales, permitiendo un contacto ágil y efectivo entre los profesionales sanitarios y los pacientes y se reducirían de manera muy significativa los costes asociados a consultas o tratamientos.
- ▶ Profundizar en la **interoperabilidad del sistema**, avanzando hacia sistemas de datos únicos a disposición del paciente, que le permita acudir a distintos centros sanitarios públicos y privados con su historia clínica.
- ▶ Apoyar y facilitar desde las entidades públicas el desarrollo de nuevos productos más personalizados, como los **productos biológicos y nuevas modalidades terapéuticas** (terapias génicas y anticuerpos conjugados). Estas innovaciones requieren valoraciones previas para garantizar su aplicación al paciente. Con el fin de acortar los plazos que estos desarrollos siempre conllevan, las empresas están rediseñando sus procesos de innovación y desarrollo mediante la aplicación de Inteligencia Artificial y herramientas analíticas, así como sus cadenas de suministro, priorizando un enfoque basado en la sostenibilidad, la flexibilidad y la personalización.

Adaptar la regulación en temas clave

- ▶ **Evaluación de tecnologías sanitarias.** Las evaluaciones nacionales se basarán, en parte, en los resultados de las evaluaciones conjuntas realizadas a nivel europeo, lo que está alineado con la normativa comunitaria que garantiza que las tecnologías más innovadoras sean evaluadas de manera ágil, rigurosa y transparente.
- ▶ **Digitalización de datos sanitarios.** Como indicábamos anteriormente, tras la mejora en la interoperabilidad del sistema, el siguiente paso sería facilitar el intercambio de datos sanitarios y el acceso a estos a escala de la Unión Europea. Esto mejoraría el acceso de las personas a sus datos sanitarios electrónicos personales y su control sobre ellos, permitiendo al mismo tiempo la reutilización de determinada información con fines de interés público, de apoyo a las políticas y de investigación científica.
- ▶ **Telemedicina e Inteligencia Artificial.** Esta tecnología emergente se mantendrá e incrementará su uso como una herramienta clave en la prestación de servicios sanitarios. Sería necesario que el marco jurídico evolucione y se introduzca en la regulación este tipo de prestación sanitaria para adaptarlo a las nuevas realidades del sistema sanitario de forma ágil. A nivel legal, será necesario redefinir la responsabilidad en caso de errores cometidos por sistemas de IA, así como asegurar la transparencia de los algoritmos utilizados.



Incrementar la inversión y la colaboración público-privada para consolidar diferentes sub-segmentos creando empresas más sólidas e innovadoras

- ▶ El sector sanitario y de ciencias de la vida continúa siendo muy atractivo para los mercados. De hecho, más de los 80% de los fondos capital riesgo lo mantiene como una **prioridad dentro de su estrategia de inversión**. Además, aunque el exceso de valoración de la etapa del covid-19 se corrigió a partir de 2023-2024, el sector sigue siendo prioritario para distintos tipos de inversores.
- ▶ Existe un alto interés en **consolidar verticales** donde la presencia del sector privado es relevante, tales como dermatología, estética o salud mental, dental, CRO, CDMO, fabricantes de API e ingredientes, *pharma services*, *med-tech* y distribución.
- ▶ El **ecosistema de la salud digital** también está generando mucho interés y es donde observamos valoraciones más altas. Se trata de un ámbito en plena transformación que aportará novedades relevantes a lo largo de 2025.
- ▶ Es clave implementar lo antes posible el **reciente acuerdo alcanzado entre el Gobierno** (a través de los cuatro ministerios involucrados en el mismo) **y las principales patronales de la industria farmacéutica en España**, (Estrategia de la Industria Farmacéutica 2024-2028). En este Pacto han quedado perfectamente definidas las principales áreas de actuación, siendo una excelente noticia que a lo largo de todo el documento se mencione en numerosas ocasiones la necesidad de impulsar y profundizar la colaboración público-privada. Creemos que este acuerdo permitirá seguir atrayendo inversiones, tanto a nivel de Investigación, Desarrollo e Innovación, como en la construcción de nuevas fábricas y lanzamiento de nuevos medicamentos, que reduzcan la enorme dependencia de España y la Unión Europea de terceros países. Este marco de actuación conllevará de manera casi inmediata el incremento de las inversiones y de los niveles de empleo y tener mejores herramientas para retener o atraer a nuestros investigadores, así como contar con los medicamentos y equipos médicos de última generación.

La inversión en el sector permitirá avanzar en la consolidación de los actores relevantes que participan en el ecosistema, con empresas más sólidas, con mayor capacidad de innovación y con un marcado perfil internacional.

Por lo tanto, 2025 continuará siendo un año de enormes oportunidades en un sector que está en plena transformación de su modelo operativo, con altas implicaciones a nivel regulatorio y con un potencial enorme para seguir siendo un polo de atracción de inversiones. ■



La inversión en el sector permitirá avanzar en la consolidación de los actores relevantes que participan en el ecosistema, con empresas más sólidas, con mayor capacidad de innovación y con un marcado perfil internacional.



Tendencias transversales que cambiarán el tejido empresarial





Fiscalidad

Ramón Palacín



Socio director de EY Abogados

Políticas fiscales: qué hemos aprendido en 2024 y qué nos espera en 2025

El año que acaba de terminar ha resultado revelador acerca del papel central que las políticas de ingresos públicos están desempeñando en nuestras sociedades, tanto en el ámbito global, como en el europeo y en el español. Vayamos paso a paso.

El pasado noviembre se celebraron en Estados Unidos las elecciones presidenciales y la renovación de Cámara de Representantes y Senado. El resultado, por todos conocido, ha sido una concentración de capacidad legislativa en el Partido Republicano desconocida en las últimas décadas. Uno de los temas centrales de la campaña electoral fue la economía, especialmente la inflación, así como la recuperación de capacidad industrial y de empleo a través de la aplicación de incentivos fiscales, junto con políticas comerciales y arancelarias perfectamente engarzadas.

En Europa el debate sobre economía tiene contornos comunes y matices propios. Entre los primeros, tanto el informe Draghi como el informe Letta han puesto el acento en la llamada autonomía estratégica en Europa, que debe permitir a la Unión Europea competir en los sectores estratégicos de futuro propiciando una atracción de inversión, industria y tecnología. De hecho, nuestro continente se encuentra en una encrucijada histórica, puesto que nuestras sociedades se han construido desde mediados del siglo XX sobre el estado del bienestar como pilar central y, por ello, son mucho más dependientes de los ingresos públicos.

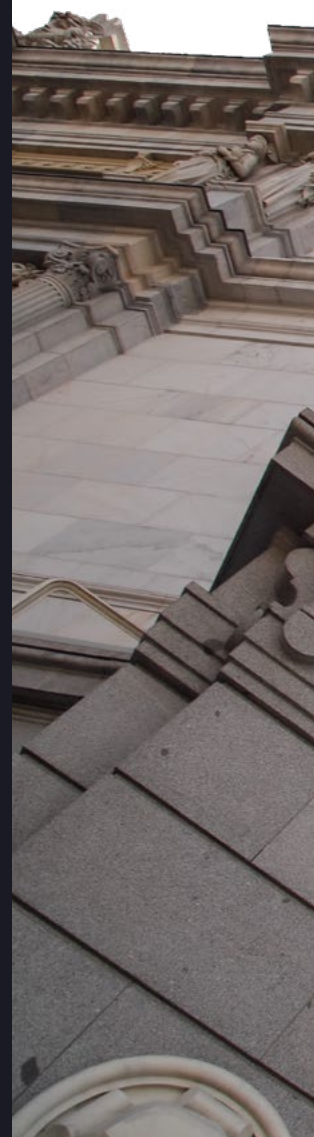
Siendo convergentes los objetivos de Trump y de la Comisión Europea, la forma de abordarlos difiere. Mientras en Europa la movilización de recursos sigue los cauces de la política industrial tradicional, en EE. UU. la proliferación de incentivos fiscales al desarrollo de activos intangibles, la prestación de servicios de valor añadido desde EE. UU. y la atracción de inversiones a sectores clave ha sido la dinámica esencial desde la aprobación de la *Inflation Reduction Act* en 2022. La política fiscal norteamericana va a condicionar a buen seguro la europea y, por tanto, la española.

Detengámonos ahora en nuestro país, repasando primero la evolución en 2024 de las principales magnitudes. El año pasado, los ingresos fiscales de España mostraron un notable crecimiento, alcanzando un aumento del 8,3% hasta octubre (último informe disponible de la AEAT a la fecha de elaboración de esta publicación, incluyendo el efecto del pago fraccionado del impuesto sobre sociedades de octubre). Los ingresos homogéneos, al margen de cambios legislativos, experimentaron un incremento del 7,7%, mientras que los ingresos por impuestos directos crecieron un 9,3%, contribuyendo significativamente al aumento total.

A pesar de este crecimiento, los cambios normativos y de gestión tuvieron un impacto negativo estimado en 1.909 millones de euros, fundamentalmente por el efecto de la Sentencia del Tribunal Constitucional de 18 de enero de 2024 por la que se anularon determinados preceptos del Real Decreto Ley 3/2016 sobre la compensación de bases imponibles negativas y la deducibilidad de los deterioros de cartera. Este aumento se atribuye esencialmente al incremento de los beneficios del Impuesto sobre Sociedades por encima del 13%. Cabe señalar también que el IRPF creció un 8,4%, sustentado en rendimientos del trabajo y pagos fraccionados. Especialmente notable ha sido el avance de las rentas de capital, que aumentaron un 19,3% hasta el tercer trimestre. Por su parte, el IVA creció a una tasa más modesta del 6,3%, lo que puede indicar una menor propensión al consumo y preferencia al ahorro.

Todo lo anterior nos conduce a dos reflexiones de cara a interpretar la fiscalidad del año pasado y a entender lo que nos espera en los próximos meses. En primer lugar, el incremento de los ingresos públicos certifica el crecimiento de la economía española por encima de la media de la UE. Esta evolución es una buena noticia y crea una oportunidad de oro, por cuanto sienta las bases para la consolidación presupuestaria y la reducción de los niveles abultados de deuda pública, una verdadera espada de Damocles en el caso de una elevación del coste de la deuda si la prima de riesgo de España se viera incrementada de manera significativa. De hecho, un aumento preocupante de este indicador no es descartable como consecuencia de posibles turbulencias monetarias y dado el desacoplamiento paulatino de la economía de EE. UU. de la europea y la asiática o de las dificultades de los gobiernos de Francia y Alemania.

En segundo lugar, la fragmentación del panorama político hace muy incierta la aprobación de unos Presupuestos Generales del Estado, herramienta sin la cual la oportunidad de oro antes mencionada no podrá materializarse. Es más, la propia subida de la recaudación permitiría gestionar las cuentas públicas con una prórroga presupuestaria, dado que facilita el cumplimiento de la senda de déficit, mientras que la fragmentación seguramente presione al alza el gasto.



La votación en Senado y Congreso de la llamada reforma fiscal muestran que la disparidad de planteamientos de las fuerzas políticas de la cámara hace de las reformas fiscales las leyes de más compleja aprobación. Así, la fragmentación se pone de manifiesto en cuestiones clave como el impuesto energético –no aprobado–, el impuesto a la banca, modificaciones en el régimen de compensación de bases imponibles– con modificaciones en el Senado pactadas por el PP con otras fuerzas–, la transposición de la Directiva UE de imposición mínima o el no aprobado fin del régimen de SOCIMIs. Por tanto, las posibilidades de que la buena evolución recaudatoria permita abordar la necesaria reforma estructural de nuestro sistema fiscal apostando por el objetivo de fomento de actividades estratégicas se antoja imposible. Y, también, compromete el compromiso de elevación de la presión fiscal que es necesario para la liberación del 5º pago de fondos comunitarios. Debemos felicitarlos, al menos, por el espaldarazo que supone para las actividades de I+D+i la Sentencia del Tribunal Supremo de 9 de octubre de 2024. Algo es algo. ■



El incremento de los ingresos públicos certifica el crecimiento de la economía española por encima de la media de la UE. Esta evolución es una buena noticia y crea una oportunidad de oro, por cuanto sienta las bases para la consolidación presupuestaria y la reducción de los niveles abultados de deuda pública



Fusiones y adquisiciones (M&A)
Juan López del Alcázar



Socio director de Strategy and Transactions de EY

¿Será 2025 el año en el que vuelva a crecer el M&A?

La evolución en 2024 y el cambio en el contexto económico anticipan un despegue del mercado de fusiones y adquisiciones

La esperada recuperación de la actividad de M&A para el año 2024 no tuvo lugar. A pesar de la bajada de los tipos de interés y la moderación de los niveles de inflación, otros factores como la inestabilidad geopolítica, las elecciones en EE.UU. y sus repercusiones en la economía global, así como la desaceleración del crecimiento económico, entre otros, han impedido la reactivación de dicha actividad transaccional.

A nivel global, el mercado de fusiones y adquisiciones cerró el año 2023 con niveles similares a los del año anterior (-1%), que ya venía acumulando una caída del 37% respecto a 2022. Hasta octubre de 2024, la actividad volvió a reducirse un -15% en comparación con el mismo periodo del año anterior (datos de Thomson Reuters/Refinitiv, como todos los que utilizamos en este artículo).

Enfocándonos en España, observamos que el comportamiento sigue la tendencia global, aunque con cierto desfase temporal. En 2023, el mercado español registró una caída del 30%, mientras que la actividad hasta octubre mostró un incremento del 10%, si bien este dato está muy impactado por la anunciada (y aún no cerrada, al menos al tiempo de escribir este artículo) OPA del BBVA sobre Banco Sabadell. Simplemente eliminado el efecto de esta operación, el volumen transaccionado mostraría una caída del 23%, que se sumaría a la del año anterior.

Siendo España un mercado eminentemente “mid market” en lo que se refiere a las transacciones, el impacto de unas pocas grandes transacciones (los llamados “mega-deals” u operaciones superiores a 1.000 millones de euros) puede distorsionar de forma radical el análisis de los datos. Por esta razón, siempre nos gusta analizar la evolución de los datos eliminando el impacto de las operaciones muy grandes. Así, comparando los 10 primeros meses de 2024 con el ejercicio anterior y eliminando estas grandes operaciones (que son 6 en 2024), España vuelve a registrar una caída del -18% en lo que llevamos de año.

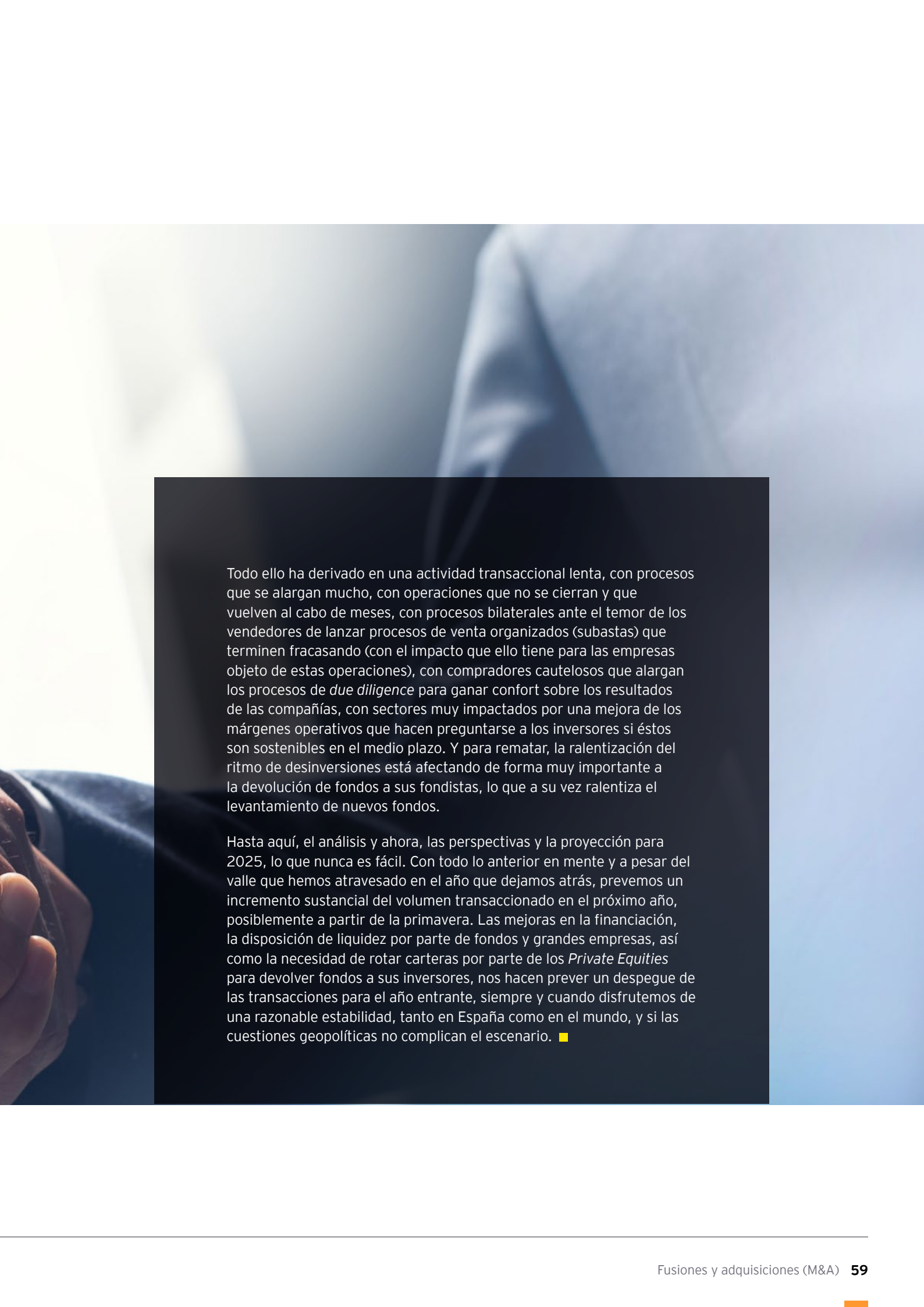
Si las condiciones macroeconómicas, que citábamos al inicio de este artículo, han mejorado, ¿por qué el volumen de transacciones sigue en niveles tan bajos? Las razones, como siempre, son varias y complejas. Por una parte, todavía estamos afectados por el último gran ciclo expansivo de M&A de 2019-2021. Los compradores industriales han estado centrados en la integración de las compañías compradas en ese periodo, al tiempo que han tenido que gestionar, en mayor o menor medida, los efectos de la pandemia, la disrupción de la cadena de suministros, la subsiguiente inflación y el resto de los impactos exógenos.

Por su parte, los fondos de capital privado (*Private Equities*), que ya suponen un 38% de la actividad transaccional mundial (y subiendo año tras año), además de estar afectados por los mismos impactos, están condicionados en la desinversión de los activos comprados entre 2019 y 2021 por los altos precios que se pagaron en dicho ciclo.



“

A pesar del valle que hemos atravesado en el año que dejamos atrás, prevemos un incremento sustancial del volumen transaccionado en el próximo año, posiblemente a partir de la primavera.



Todo ello ha derivado en una actividad transaccional lenta, con procesos que se alargan mucho, con operaciones que no se cierran y que vuelven al cabo de meses, con procesos bilaterales ante el temor de los vendedores de lanzar procesos de venta organizados (subastas) que terminen fracasando (con el impacto que ello tiene para las empresas objeto de estas operaciones), con compradores cautelosos que alargan los procesos de *due diligence* para ganar confort sobre los resultados de las compañías, con sectores muy impactados por una mejora de los márgenes operativos que hacen preguntarse a los inversores si éstos son sostenibles en el medio plazo. Y para rematar, la ralentización del ritmo de desinversiones está afectando de forma muy importante a la devolución de fondos a sus fondistas, lo que a su vez ralentiza el levantamiento de nuevos fondos.


Hasta aquí, el análisis y ahora, las perspectivas y la proyección para 2025, lo que nunca es fácil. Con todo lo anterior en mente y a pesar del valle que hemos atravesado en el año que dejamos atrás, preveemos un incremento sustancial del volumen transaccionado en el próximo año, posiblemente a partir de la primavera. Las mejoras en la financiación, la disposición de liquidez por parte de fondos y grandes empresas, así como la necesidad de rotar carteras por parte de los *Private Equities* para devolver fondos a sus inversores, nos hacen prever un despegue de las transacciones para el año entrante, siempre y cuando disfrutemos de una razonable estabilidad, tanto en España como en el mundo, y si las cuestiones geopolíticas no complican el escenario. ■



Confianza
Hildur **Eir Jónsdóttir**



Socia Directora de Assurance de EY



Sostenibilidad y competitividad. ¿Oxímoron o las dos caras de la misma moneda?

En los últimos meses, parece que hablar de sostenibilidad es hablar de un freno a la competitividad, sobre todo después de que, tanto el informe Dragui como diferentes manifestaciones de la propia presidenta de la Comisión Europea, Ursula Von der Layen, hayan apostado por dos conceptos clave para construir la Europa de los próximos años: competitividad y simplificación.

Por tanto, ante esta nueva situación, conviene hacerse una pregunta: ¿ha entrado la sostenibilidad en una fase de recesión en Europa, contagiada también por la ola anti ESG que se inició en Estados Unidos? O, por el contrario, ¿tiene la sostenibilidad el potencial de convertirse en una palanca clave de la competitividad tanto en Europa como en el resto del mundo?.

En EY pesamos que hay sobrados motivos para conectar competitividad y sostenibilidad, así como para afirmar que son dos caras de la misma moneda. En primer lugar, es muy difícil crear valor a largo plazo para los accionistas si no se crea valor para clientes, empleados y, en última instancia, para la sociedad. Aunque es cierto que se puede crear valor a corto plazo, el largo plazo exige sostenibilidad. Primer argumento para conectar sostenibilidad y competitividad: pensar a largo plazo.

En segundo lugar, también hay un sentido económico si hablamos de riesgos. En este punto creo que ya se puede afirmar que el coste de no hacer es superior al de hacer. En términos de transparencia y reporte, ¿cuánto dinero han costado a accionistas, financiadores, proveedores y empleados los escándalos corporativos porque no se tenía conocimiento de los riesgos de gobernanza? En términos medioambientales, ¿cuánto están costando los activos que se deprecian como consecuencia del cambio climático? ¿Y cuánto están costando en términos de vidas y de infraestructuras los desastres causados por el calentamiento global? De hecho y según el informe **How can we accelerate climate action?**¹ de EY, las compañías que toman medidas para abordar el cambio climático tienen 1,8 veces más probabilidades de generar más valor financiero del esperado en comparación con las que no abordan este tipo de acciones. Segundo argumento para conectar sostenibilidad y competitividad: el coste de no hacer es superior siempre al de hacer y eso tiene consecuencias en la prima de riesgo y en el coste de capital.

¹ *How can we accelerate climate action?* Informe EY. Noviembre 2023.

En tercer lugar, también hay un sentido económico si hablamos de oportunidades. El mercado ha demostrado que la sostenibilidad ofrece motores de crecimiento en nuevos negocios para prácticamente todos los sectores de actividad: energía, automoción, infraestructuras, banca, seguros, turismo, alimentación y bebidas, etc. Mas allá de que la abundante y compleja regulación (que en EY bautizamos en 2021 como “*tsunami regulatorio*”)² está imponiendo cambios en el modelo económico, en materia de oportunidades encontramos un tercer argumento para conectar sostenibilidad y competitividad: la sostenibilidad abre nuevas oportunidades de negocio.

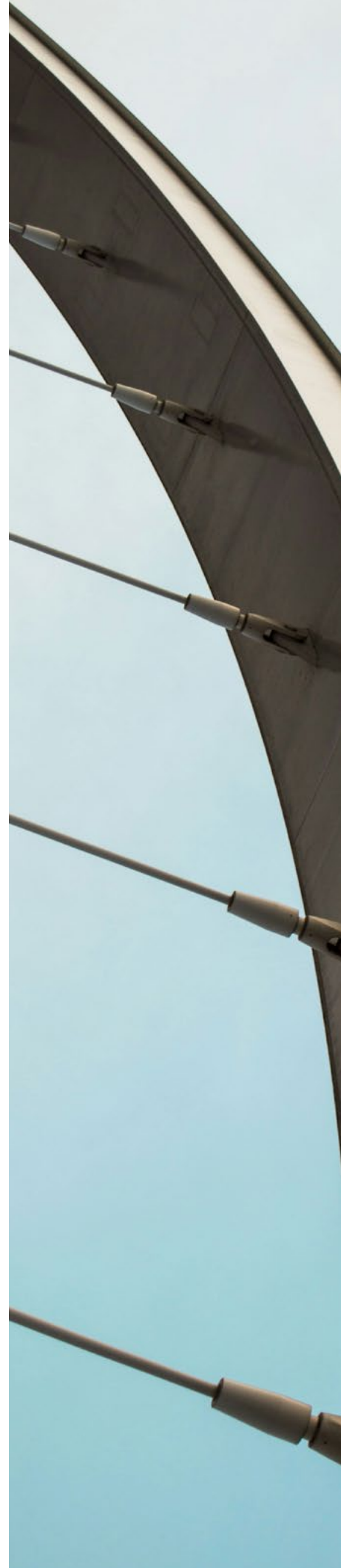
Por tanto y a la luz de estos vínculos entre sostenibilidad y competitividad, cabe preguntarse: ¿qué hacer? Muchas veces nuestros clientes nos preguntan si, “en estos tiempos de tribulación, conviene no hacer mudanza”. En nuestra opinión, si apostar por la sostenibilidad es apostar por la creación de valor a largo plazo, por la gestión eficiente de los riesgos y por aprovechar las oportunidades, parece claro que hay que seguir avanzando en esa línea. No es una moda: es un fundamento básico de gestión.

¿Cómo hacerlo? Para empezar, hay que entender la regulación europea como una oportunidad para conseguir ventajas frente a los competidores, no solo como un ejercicio de cumplimiento. La Directiva 2022/2464 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad, CSRD por sus siglas en inglés, y el Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 sobre Normas Europeas sobre Información de Sostenibilidad (NEIS), o ESRS en sus siglas en inglés (Unión Europea, 2023) ya ofrecen ya palancas a las que poder agarrarse.

La primera de ellas es determinar qué aspectos son realmente materiales para cada empresa en cada uno de sus sectores de actividad. Poner foco en lo relevante, en aquello que tiene impacto financiero e impacto social (doble materialidad), y dejar de lado lo accesorio, no es más que una medida básica de un gestor: poner foco y no dispersar esfuerzos.

La segunda es la importancia de fijar objetivos. Gestionar es poner objetivos creíbles y realistas con los que se pueda medir y, en última instancia, rendir cuentas al mercado y a los accionistas, así como retribuir a los gestores. Para ello será necesario que, como ya sucede en los objetivos financieros, las compañías puedan disponer de mecanismos para medir la trazabilidad del dato, gestionar los sistemas internos de control del dato y de aseguramiento (limitado o razonable, cuando llegue), entre otros. Solo el hecho de poner objetivos y reportarlos, introducirá un factor de transparencia en el mercado que servirá como ventaja competitiva para la empresa.

¹ *Sostenibilidad: El Tsunami regulatorio que viene (III)*. Informe EY. Marzo 2024.



La tercera palanca que nos impulsará la nueva regulación es la de definir una estrategia clara para alcanzar los objetivos. Gestionar es definir un plan de trabajo, establecer metas a corto, a medio y a largo plazo. Ninguna empresa que se precie de pensar en el largo plazo actúa sin una estrategia para alcanzar sus objetivos. De hecho, conviene no olvidar que el reto es crear valor a largo plazo.

La cuarta palanca consiste en definir impactos, riesgos y oportunidades. Gestionar también es ver dónde están los obstáculos o los planes de contingencia, así como saber cuánto ganamos y cuánto podemos perder si no identificamos los riesgos. Es un principio básico de rigor.

La última palanca es saber quién hace qué, lo que se conoce como “la gobernanza”. La regulación ayudará al gestor a definir quién hace cada cosa para evitar que los asuntos importantes (materiales) que, por regla general afectan simultáneamente a muchas áreas de las compañías, queden en zonas grises o sin un responsable que se ocupe de ellas, sin un presupuesto que las soporte y sin los mecanismos de control, supervisión y ejecución necesarios, tanto en los órganos de gobierno como en los órganos de gestión.

Cabe destacar que la Directiva CSRD ya en 2025 afectará a casi 50.000 empresas en Europa, de las cuales más de 5.000 son españolas. Este primer grupo formado por las grandes compañías crecerá en 2026, cuando también estarán obligadas a utilizar las nuevas normas las pymes, las entidades de crédito y algunas aseguradoras. En 2028 también se aplicará a las compañías de terceros países con filial o sucursal en la Unión Europea. Se trata por tanto de un hito muy significativo en términos de *reporting* que tendrá repercusiones en la competitividad de las compañías y afectará al grueso del tejido empresarial europeo en el corto y medio plazo.

Con esta óptica, la regulación en sostenibilidad puede ser una magnífica palanca para lograr mayor competitividad. Aunque la UE haya anunciado ya un proyecto omnibus para hacer más sencilla la aplicación de las directivas de reporte (CSRD), diligencia debida (CS3DDD), y las regulaciones sobre Taxonomía, lo cierto es que la regulación actual abre la puerta a algo que es clave para cualquier empresa del mundo: mejorar la gestión para crear más valor a largo plazo. ■

“

Hay sobrados motivos para conectar competitividad y sostenibilidad, así como para afirmar que son dos caras de la misma moneda. En primer lugar, es muy difícil crear valor a largo plazo para los accionistas si no se crea valor para los clientes, para los empleados y para la sociedad. En segundo lugar, también hay un sentido económico si hablamos de riesgos.



Retos estratégicos de las empresas
Ignacio Rel



Socio director de Consulting de EY

Retos del 2025. América se aleja y China acelera ¿Hasta cuándo seguirá Europa perdiendo terreno?

Para 2025, la perspectiva macroeconómica para Europa y España se presenta con desafíos. En Europa, se espera un crecimiento económico moderado, con tasas de crecimiento del PIB entre el 1% y el 1,5%, mientras que España se perfila como un motor económico dentro de la eurozona, con un crecimiento previsto del 2,3% para este año. Este crecimiento en nuestro país está impulsado por la demanda interna y el sector servicios.

Europa se enfrenta a retos estructurales que pueden condicionar su futuro. Uno es la transición energética, que requiere reducir la dependencia de fuentes externas y avanzar hacia la descarbonización, en línea con los objetivos europeos. Este desafío se ve agravado por el envejecimiento demográfico, que ejerce presión sobre el sistema de bienestar social y podría impactar negativamente en la productividad laboral. Otros de los retos que será preciso abordar en el medio y largo plazo son el exceso de regulación y de burocracia, junto con una digitalización insuficiente, que limita la capacidad de Europa para adaptarse a la rápida evolución tecnológica.

En contraposición, en las últimas décadas las economías de Estados Unidos y China han superado a las europeas en términos de crecimiento del PIB y mejora de la competitividad debido a sus políticas de innovación, inversión en tecnologías avanzadas y apertura al comercio global. Mientras que Estados Unidos ha liderado con su capacidad para generar innovaciones disruptivas en sectores como la tecnología y las finanzas, China ha acelerado su expansión económica a través de una industrialización masiva, políticas de inversión estratégica y una fuerte apuesta por la transformación digital. Se espera que en los próximos años continúen por esta senda.



Las empresas europeas deberán atraer, desarrollar y retener el mejor talento; transformar sus modelos de negocio mediante la adopción de tecnologías digitales de vanguardia; incrementar el uso energías renovables junto a una adaptación paulatina de sus formas de trabajo a modelos más sostenibles; crear entornos de trabajo excepcionales; y ofrecer compensaciones competitivas.

Parece el momento de usar las luces largas y ponerse detrás de la bandera que ha izado Mario Draghi en su informe sobre *El Futuro de la Competitividad Europea*. Es el momento de reimaginar cómo deberían ser las compañías con sede en la Unión Europea y olvidar los prejuicios sobre la imposibilidad de competir en áreas en las que China y Estados Unidos han tomado ventaja.

La industria europea debe abordar urgentemente la creciente brecha de productividad, no mediante la reducción de costes, sino a través de la innovación y la creación de valor. El objetivo no es competir en precio fabricando productos básicos, sino desarrollar capacidades avanzadas que permitan crear soluciones de alto valor añadido.

Para mejorar la productividad, las empresas españolas y europeas deben adoptar un enfoque integral que abarque diversas áreas estratégicas. En primer lugar, la digitalización y la transformación tecnológica son clave para optimizar los procesos y tomar decisiones informadas, mediante la implementación de tecnologías avanzadas, como la Inteligencia Artificial y la automatización basada en datos. Además, es fundamental fomentar una cultura de innovación, impulsando el desarrollo de nuevos productos y colaborando con *startups* y centros de investigación para acelerar los avances tecnológicos.

En segundo lugar, va a ser crítico invertir en descarbonización y energías renovables de forma que consigamos un doble objetivo, por un lado, contar con energías limpias de bajo coste que incrementen la competitividad de nuestras empresas y, por otro, reducir la dependencia energética de Rusia y de otros terceros países.





Otra área crucial es la formación y capacitación del talento, ya que invertir en el desarrollo de habilidades técnicas y digitales permitirá a los empleados trabajar de manera más eficiente con nuevas herramientas. Pero esto resulta difícil ponerlo en práctica en los entornos laborales existentes. La flexibilidad organizativa y la adopción de metodologías ágiles también son esenciales para que las empresas puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mejorar la productividad de los equipos. Además, es preciso fomentar un clima laboral positivo con políticas de bienestar para los empleados y opciones de trabajo flexible. Esto incrementa los niveles de retención de los empleados, otro factor clave para la productividad corporativa.

En definitiva, para lograrlo y poder avanzar en condiciones favorables, las empresas europeas deberán: atraer, desarrollar y retener el mejor talento; transformar sus modelos de negocio mediante la adopción de todas las tecnologías digitales de vanguardia disponibles; incrementar el uso energías renovables para mejorar su competitividad junto a una mayor adaptación paulatina de sus formas de trabajo a modelos más sostenibles evaluando de forma inteligente los costes de transición; crear entornos de trabajo excepcionales y ofrecer compensaciones competitivas. Solo así podrán las compañías europeas y españolas maximizar su potencial y competir efectivamente en la economía global. ■

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