Foro económico de Galicia

Anuario 2026

Editor:
José Luis Gómez

www.foroeconomicodegalicia.es

Foro económico de Galicia

Anuario 2026

Editor:
José Luis Gómez

INTRODUCCIÓN

CINCO DESAFÍOS
Víctor Nogueira y Santiago Lago Peñas

PRESENTACIÓN

ANUARIO 2026: RUTAS Y ARGUMENTOS / CONTEXTO GENERAL

UN VISTAZO A LO QUE PASA EN EL MUNDO, EE UU, LA UE, ESPAÑA Y GALICIA
José Luis Gómez

COYUNTURA

LA FRACTURA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL
Fernando González Laxe, José Francisco Armesto y Patricio Sánchez

BALANCE DE LA ECONOMÍA GALLEGA
Fernando González Laxe, José Francisco Armesto y Patricio Sánchez

ANÁLISIS

O ACCESO Á VIVENDA: UNHA CUESTIÓN DE ESTADO, COMPETENCIA DAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS
Xoaquín Fernández Leiceaga

INCORPORACIÓN DA INTELIXENCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZACIÓNS
Senén Barro Ameneiro

LA USC DEBE LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL DESDE EL CONOCIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y LA COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD

Rosa Crujeiras

ÍNDICE

Tribuna

UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA
Arcadi España

Un ano do Foro Económico

XV REUNIÓN ANUAL DE MUXÍA
Pablo G. Quintas

RESUMO DAS ACTIVIDADES REALIZADAS NOS ÚLTIMOS DOCE MESES
UN ANO DO FORO EN IMAXES
Lucía Ferreira Gómez

ISSN: 2530-5301
Editado en Ourense por el Foro Económico de Galicia
Julio de 2026

INTRODUCCIÓN

CINCO DESAFÍOS

VÍCTOR NOGUEIRA
SANTIAGO LAGO PEÑAS
PRESIDENTE E DIRECTOR DO FORO ECONÓMICO DE GALICIA

Galicia e España afrontan unha etapa decisiva. Tras dous anos de crecemento económico por riba da media europea, o reto xa non é celebrar os bos resultados, senón consolidados nun escenario marcado pola incerteza internacional, a guerra comercial, a falta de novos Orzamentos Xerais do Estado, a reforma pendente do financiamento autonómico e o aumento do absentismo laboral.

A España e Galicia pecharon 2025 cun dinamismo económico claramente por riba da media da Eurozona. O mesmo que pasou en 2024. Nun contexto internacional marcado pola incerteza, polas tensións xeopolíticas e pola guerra de aranceis desencadeada pola Administración Trump, manter taxas de crecemento significativamente superiores ás do noso contorno europeo é un logro a salientar. Asemade, Galicia seguiu afondando mo camiño percorrido desde o ano 2000, que nos permitiu converternos nunha economía nas posicións intermedias en renda per cápita; por máis que a atonía demográfica e o avellentamento poboacional fainos máis dependentes dos mercados exteriores e, de aí, máis sensibles á conxuntura europea en maior media que no resto de España.

"A DECISIÓN DE SAIC DE FABRICAR AUTOMÓBILES ENTRE FERROL E AS PONTES MARCA O CAMIÑO AO QUE GALICIA PODE ASPIRAR"

O Foro Económico de Galicia celebra eses avances. E precisamente porque os celebra, prefire dedicar as páxinas seguintes a analizar os retos que condicionan o futuro. Ese é o noso maior valor engadido: non quedarnos na crónica satisfeita do que vai ben, senón a identificación do que cómpre mellorar. Con esa lóxica, esta introdución pon o foco en cinco desafíos que marcarán o horizonte inmediato de Galicia e de España:

consolidar o diferencial positivo de crecemento respecto á Eurozona; navegar con intelixencia a tormenta arancelaria internacional; superar a anomalía histórica dunha prórroga orzamentaria estatal por terceiro ano consecutivo; avanzar na reforma do financiamento autonómico; e afrontar con determinación o reto de reducir o absentismo laboral socialmente non desexable, apoiándose no diálogo social que Galicia ten hoxe en marcha e que é unha excepción no mapa autonómico.

España medrou en 2024 o 3,2%, fronte ao 0,9% da zona euro. Galicia avanzou o 2,8%, moi por enriba da media europea e de socios clave como Francia, Portugal ou Italia. ¿Como manter ese diferencial nos próximos anos? Medrar por enriba da Eurozona ten que ser un obxectivo deliberado e non un efecto colateral de circunstancias favorables. En Galicia temos avanzado moito en produtividade, e contamos con elementos moi positivos en termos de estabilidade institucional e diálogo social. Asemade, a nosa posición marítima axuda polas vantaxes loxísticas potenciais. A recente decisión de SAIC de instalar unha fábrica de automóbiles entre Ferrol e As Pontes marca o camiño ao que podemos aspirar. E nese senso, hai que seguir reclamando a necesidade de axilizar o máis posible os trámites administrativos que dependan de nós e de seguir traballando na atración e formación dun capital humano que hoxe non temos en Galicia.

Poucas decisións de política económica chegaron con tanta forza e tan de súpeto como a escalada arancelaria impulsada pola Administración Trump ao longo de 2025. O que en principio pareceu un instrumento de negociación comercial derivou nun cambio de réxime con efectos sistémicos sobre o comercio mundial, a confianza dos investidores e o propio multilateralismo que ordenou a economía global nas últimas décadas.

UNHA ECONOMÍA EXPORTADORA

O impacto máis profundo da guerra de aranceis non está nas cifras de importacións ou exportacións directamente afectadas. Está na incerteza que xera, na paralización de decisións de investimento, no encarecemento de cadeas de valor construídas pacientemente durante anos. A Unión Europea viuse obrigada a repensar a súa política comercial, a súa autonomía estratéxica e a súa dependencia de determinados mercados e subministracións. O FMI revisou á baixa as previsións de crecemento mundial para 2025 e 2026, e boa parte desa corrección ten como causa directa a volatilidade arancelaria.

Galicia é unha economía exportadora. O sector do automóbil, a industria naval, o textil, a agroalimentaria: todos eles están expostos, en diferente medida, ás perturbacións do comercio internacional. A resposta correcta pasa pola diversificación xeográfica de mercados, polo fortalecemento da competitividade interior e polo apoio á posición negociadora común da Unión Europea. En tempos de fragmentación global, quen mantén abertura e calidade produtiva sae mellor parado.

En terceiro lugar, España chegou a 2026 cun feito sen precedentes na súa historia: tres anos consecutivos de

prórroga orzamentaria. As consecuencias da prórroga acumúlanse sen facer moito ruído: incapacidade de adaptar o gasto ás novas prioridades, paralización de investimentos que esixen dotacións novas, dificultade para planificar, enormes costes de transacción para aprobar no Congreso dos Deputados decretos-lei con medidas de urxencia ou actualización... tres anos de prórroga son demasiados.

O cuarto desafío é a reforma do sistema de financiamento autonómico. O vixente leva demasiado tempo sen actualizarse e mostra síntomas claros de esgotamento. Os sobrecustos que afronta Galicia na prestación de servizos públicos son reais e cuantificables: espallamento e avellentamento da poboación, maior presión relativa sobre a sanidade e a dependencia. O criterio que defende o Foro é o das necesidades de gasto axustadas –poboación, estrutura demográfica, dispersión territorial– como eixo vertebrador dun sistema que garanta igualdade efectiva no acceso aos servizos fundamentais en calquera punto do Estado. Un modelo xusto de financiamento debe partir das necesidades reais de gasto, non da capacidade negociadora de cada territorio nin de acordos bilaterais que favorecen a uns a costa dos demais. Galicia, con credenciais de responsabilidade fiscal e un argumentario técnico sólido, está en condicións de liderar un debate que debe gañarse pola razón.

O quinto desafío é o absentismo laboral, que o Anuario do ano pasado xa situaba entre os retos principais e que, un ano despois, segue merecendo atención prioritaria. Os indicadores de ausencia ao traballo agravaron, e Galicia mantén posicións elevadas no mapa autonómico en case todos os indicadores. O que queremos subliñar nesta edición é que Galicia decidiu responder a ese reto cun instrumento valioso e escaso na política española actual: o diálogo social. O proceso en marcha, no que sindicatos, organizacións empresariais e Xunta traballan conxuntamente para analizar datos, compartir perspectivas e deseñar respostas, é pioneiro no panorama autonómico.

O Foro Económico de Galicia apoia ese proceso e anima as partes a seguir nel con ambición e con realismo. Ser pioneiros nesta materia non é só unha satisfacción: é unha responsabilidade fronte ao conxunto de España, que observa con atención o que aquí estamos construíndo.

> "O ANUARIO DO ANO PASADO XA SITUABA O ABSENTISMO LABORAL ENTRE OS RETOS PRINCIPAIS"

En definitiva, cinco desafíos que están vencellados entre si por un fío común. O crecemento sostido depende da estabilidade institucional. A estabilidade institucional require orzamentos aprobados e un modelo de financiamento xusto. O dinamismo económico necesita un mercado de traballo que funcione ben. E todo iso esixe, á súa vez, un clima de diálogo e cooperación que hoxe é máis

escaso do que precisamos. O contido que segue pon sobre a mesa as análises, os datos e os argumentos para que ese debate sexa máis rigoroso e máis útil.

PRESENTACIÓN

ANUARIO 2026: RUTAS Y ARGUMENTOS / CONTEXTO GENERAL

JOSÉ LUIS GÓMEZ
EDITOR DEL ANUARIO DEL FORO ECONÓMICO DE GALICIA

Economía, innovación, vivienda y conocimiento se entremezclan en un mundo cada vez más incierto y, por esa misma razón, también hacen lo propio en este Anuario 2026, con aportaciones de cualificados académicos. En torno a estos y otros asuntos se sitúan los análisis de esta obra coral protagonizada por profesores de las universidades de Galicia y otros expertos, entre ellos el ministro de Hacienda.

El Anuario del Foro Económico de Galicia alcanza en 2026 su décima edición –tras la publicación bienal correspondiente a 2020-2021– consolidado como una de las obras de referencia para el análisis económico en Galicia. Esta publicación se ha convertido en una de las principales herramientas de transferencia de conocimiento entre el ámbito empresarial y universitario gallego y la sociedad, así como entre los expertos y los responsables de la toma de decisiones públicas.

La nueva edición vuelve a reunir un amplio conjunto de reflexiones, diagnósticos y propuestas sustentados en datos, estudios y experiencia profesional. El Anuario 2026 combina, pues, el rigor analítico con la aportación de opiniones fundamentadas y perspectivas propias sobre los principales retos de la economía gallega.

Los contenidos de 2026 responden a la vocación con la que nació el Foro Económico de Galicia: servir como una plataforma de la sociedad civil para mejorar el conocimiento de los desafíos, oportunidades y riesgos que afectan a la estructura productiva de la comunidad, a sus empresas y al conjunto de las administraciones públicas.

Presidido por Víctor José Nogueira García, el Foro reúne a académicos, investigadores, empresarios, directivos y profesionales representativos de los distintos sectores económicos de Galicia, además de reconocidos periodistas especializados en información económica y de actualidad.

Víctor Nogueira, presidente del grupo Nogar y expresidente de la Asociación Galega da Empresa Familiar, asumió la presidencia del Foro Económico de Galicia en sustitución de Emilio Pérez Nieto,

histórico dirigente del grupo Pérez Rumbao, quien continúa vinculado al proyecto como presidente de honor. Por su parte, Santiago Lago Peñas, catedrático de Economía Aplicada de la Universidade de Santiago de Compostela, mantiene la dirección de una iniciativa que aspira a seguir enriqueciendo el debate público sobre el futuro económico de Galicia.

Galicia y España afrontan una etapa decisiva. Tras dos años de crecimiento económico por encima de la media europea, el reto ya no es celebrar los buenos resultados, sino consolidarlos en un escenario marcado por la incertidumbre internacional, la guerra comercial, la falta de nuevos Presupuestos Generales del Estado, la reforma pendiente de la financiación autonómica y el aumento del absentismo laboral. Sobre esos cinco grandes desafíos reflexionan precisamente Víctor Nogueira y Santiago Lago Peñas en la introducción del Anuario 2026 del Foro Económico de Galicia.

LA FINANCIACIÓN AUTONÓMICA, UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA SEGÚN ARCADI ESPAÑA

En su tribuna para el Anuario 2026 del Foro Económico de Galicia, el ministro de Hacienda, Arcadi España, defiende la reforma del sistema de financiación autonómica como una oportunidad histórica para corregir un modelo que considera agotado desde hace más de una década. Recuerda que el actual sistema permanece congelado desde 2014 y que, durante los últimos años, el Estado ha tenido que recurrir a mecanismos extraordinarios para garantizar la financiación de los servicios públicos esenciales que prestan las comunidades autónomas.

> "EL ENVEJECIMIENTO, LA DISPERSIÓN, LA SUPERFICIE O LA DESPOBLACIÓN, FACTORES RELEVANTES PARA COMUNIDADES COMO GALICIA"

La propuesta del Gobierno plantea un incremento global de 20.975 millones de euros para 2027, al elevar los recursos del sistema hasta los 224.507 millones, y garantiza que ninguna comunidad reciba menos financiación que con el modelo vigente. Según el ministro, no se trata únicamente de redistribuir recursos existentes, sino de ampliar la capacidad financiera del conjunto del sistema.

La reforma se articula sobre cuatro grandes pilares. El primero consiste en actualizar la denominada población ajustada para reflejar con mayor precisión el coste real de los servicios públicos, incorporando variables como el envejecimiento, la dispersión territorial, la superficie o la despoblación, factores especialmente relevantes para comunidades como Galicia. El segundo refuerza la autonomía fiscal autonómica mediante un aumento de la participación en la recaudación del IRPF y del IVA. El tercero persigue reducir las desigualdades territoriales mediante nuevos mecanismos de solidaridad y nivelación financiera. Finalmente, el Gobierno propone un sistema basado

en criterios transparentes, revisables y sometidos al debate multilateral y parlamentario.

Arcadi España sostiene que esta reforma conecta con las nuevas corrientes del pensamiento económico internacional, que subrayan la importancia de garantizar la cohesión territorial y fortalecer la capacidad del Estado para asegurar la igualdad de oportunidades. A su juicio, la financiación autonómica no debe entenderse como un mero reparto administrativo de recursos, sino como un instrumento esencial para garantizar la igualdad efectiva de derechos y la prestación de servicios públicos de calidad en todo el territorio español.

COYUNTURA INTERNACIONAL

Tras la tribuna del ministro de Hacienda, el Anuario 2026 se adentra en la economía mundial, que ha demostrado una sorprendente capacidad de resistencia desde la pandemia, encadenando quince años sin una recesión global al margen del paréntesis provocado por la covid-19.

Según el análisis de Fernando González Laxe, José Francisco Armesto y Patricio Sánchez para el Anuario del Foro Económico de Galicia, el crecimiento ha continuado pese a una sucesión de crisis que incluyen la inflación, la guerra en Ucrania, el regreso del proteccionismo y las tensiones geopolíticas.

Las previsiones del FMI y del Banco Mundial para 2026 siguen apuntando a una expansión económica sostenida, apoyada por mercados financieros fuertes, bajos niveles de desempleo y una notable capacidad de adaptación de empresas e inversores. Sin embargo, los autores sostienen que esta aparente fortaleza oculta una profunda "fractura" de la economía mundial.

La creciente rivalidad entre grandes potencias, el auge del nacionalismo económico y la erosión del orden multilateral están modificando las reglas del comercio internacional. El Foro de Davos de 2026 reflejó esta preocupación, con advertencias sobre el aumento de los riesgos geopolíticos, el peso creciente de la deuda pública mundial y una desigualdad cada vez más acusada, donde una pequeña élite concentra una parte desproporcionada de la riqueza global, mientras persisten brechas sociales, territoriales y de género.

Uno de los principales focos de análisis es la política comercial impulsada por Donald Trump. Un año después de la imposición masiva de aranceles por parte de Estados Unidos, los resultados distan de los objetivos proclamados por la Casa Blanca. La industria manufacturera

"LA UE ACELERÓ SU ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL MEDIANTE ACUERDOS CON INDIA, MERCOSUR Y OTROS SOCIOS"

no recuperó empleo, la inflación aumentó, el déficit comercial apenas se redujo y el crecimiento económico estadounidense perdió dinamismo. Mientras tanto, la Unión Europea aceleró su estrategia de diversificación comercial, reforzando acuerdos con India, Mercosur y otros socios internacionales para reducir su dependencia de Washington y adaptarse a un entorno más fragmentado.

El estudio de Fernando González Laxe, José Francisco Armesto y Patricio Sánchez también examina el papel de la Unión Europea en este nuevo escenario. Los autores advierten de que Europa atraviesa una etapa de crecimiento débil y excesiva dependencia exterior, agravada por la persistencia de barreras internas que limitan el pleno desarrollo del mercado único. Frente a ello, defienden una mayor integración económica, la eliminación de obstáculos regulatorios y una estrategia común capaz de reforzar la competitividad europea frente a Estados Unidos y China. Los acuerdos comerciales con India y Mercosur son presentados como instrumentos clave para ampliar mercados, fortalecer cadenas de suministro y consolidar nuevas alianzas geoeconómicas.

La guerra en el Golfo Pérsico y la crisis del Estrecho de Ormuz constituyen otro de los grandes ejes del informe de coyuntura. El conflicto ha puesto de manifiesto la enorme vulnerabilidad de las cadenas globales de suministro y la dependencia energética de buena parte del planeta. El encarecimiento del petróleo y del gas, las tensiones en el transporte marítimo y el riesgo de interrupción de flujos comerciales estratégicos evidencian que la globalización afronta una etapa de mayor incertidumbre. Para los autores, el mundo avanza hacia una nueva configuración económica marcada por bloques regionales, cadenas de suministro más selectivas, competencia entre potencias y una creciente importancia de la seguridad energética, tecnológica y marítima.

GALICIA CRECE POR ENCIMA DE LA EUROZONA

Dentro del Anuario 2026, Galicia es objeto de un capítulo específico. La economía gallega volvió a mostrar en 2025 una notable capacidad de resistencia en un contexto internacional marcado por la incertidumbre, el proteccionismo y las tensiones comerciales.

> "EL FORO CENTRA SU ANÁLISIS EN LOS PROBLEMAS ESTRUCTURALES QUE AMENAZAN EL BIENESTAR, LA COHESIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO"

Según el análisis de Fernando González Laxe, José Francisco Armesto y Patricio Sánchez para el Anuario del Foro Económico de Galicia, el PIB gallego creció un 2,6%, por encima de la media de la zona euro y de socios comerciales como Portugal, Francia o Italia, aunque ligeramente por debajo del conjunto de España. El dato confirma una trayectoria especialmente sólida desde la pandemia:

tras veinte trimestres consecutivos de crecimiento, la economía gallega se sitúa un 12,9% por encima de los niveles de actividad de 2019, superando claramente la recuperación media española y europea.

El crecimiento estuvo sustentado principalmente por la demanda interna, con una aportación de 2,4 puntos al avance del PIB, mientras que la demanda externa contribuyó de forma más modesta. Destacó especialmente el fuerte dinamismo de la inversión, que aumentó un 4,2%, mientras que el consumo mostró una cierta desaceleración respecto a años anteriores. A todo ello se suma el mantenimiento de un saldo comercial positivo, que alcanzó más de 2.290 millones de euros, reforzando la posición exterior de la economía gallega, pese a la ralentización del comercio internacional y a la caída de las exportaciones hacia algunos mercados europeos.

Desde la perspectiva de la oferta, todos los grandes sectores económicos registraron crecimientos positivos por segundo año consecutivo. La construcción se convirtió en el motor más dinámico, con un incremento del 7,3%, seguida por la industria manufacturera, que avanzó un 3,2%, y los servicios, que mantuvieron una expansión del 2,7%. Aunque los autores advierten de una cierta ralentización industrial en la segunda mitad del año, subrayan que todos los sectores superan ya los niveles previos a la pandemia. Especialmente significativo resulta el comportamiento de los servicios avanzados y de la industria manufacturera, que consolidan su papel como pilares de la transformación económica gallega.

Sin embargo, el estudio también señala algunos desafíos de fondo. El buen comportamiento del PIB no se trasladó con la misma intensidad al mercado laboral, donde la creación de empleo se moderó hasta el 1%. Aun así, mejoraron los salarios, aumentó la productividad y continuó reduciéndose el coste laboral unitario real, indicadores que apuntan a una ganancia de competitividad. El balance final es el de una economía que mantiene un crecimiento robusto y una posición comparativamente favorable dentro de Europa, pero que deberá afrontar en los próximos años retos relacionados con la productividad, la inversión, la evolución demográfica y la calidad del empleo para consolidar su actual ciclo expansivo.

> "EL BUEN COMPORTAMIENTO DEL PIB GALLEGO NO SE TRASLADÓ CON LA MISMA INTENSIDAD AL MERCADO LABORAL"

Galicia acostumbra a contemplarse a sí misma con una mezcla de orgullo y escepticismo. Orgullo por haber protagonizado una transformación económica y social notable durante las últimas décadas; escepticismo porque persisten viejos complejos sobre su capacidad para competir en un mundo globalizado. El economista Santiago Lago Peñas invita precisamente a revisar esa mirada en su

libro titulado: Galicia ante el espejo. Mitos, realidades y retos económicos, presentado en Vigo en junio de 2026. Su principal conclusión resulta tan llamativa como poco conocida: Galicia es la única comunidad autónoma española que desde el año 2000 ha logrado crecer en renta al mismo ritmo que la media nacional mientras perdía peso poblacional.

No se trata de un dato menor. Durante años, la narrativa dominante identificó el declive demográfico como un obstáculo insalvable para el progreso económico. Sin embargo, la experiencia gallega demuestra que las sociedades pueden mejorar sus niveles de renta incluso en contextos demográficos adversos. Ello no significa que la pérdida de población sea irrelevante, sino que la productividad, la internacionalización empresarial y la capacidad de adaptación pueden compensar parcialmente ese lastre.

Uno de los aspectos más interesantes de la reflexión de Lago Peñas es su reivindicación de las empresas familiares gallegas. Frente a la idea de que el desarrollo económico depende exclusivamente de grandes multinacionales o de la intervención pública, el economista atribuye buena parte del éxito gallego a compañías que han sabido competir en los mercados internacionales sin abandonar sus raíces territoriales.

> "SANTIAGO LAGO REIVINDICA EL ÉXITO ECONÓMICO Y ALERTA DE LOS DESAFÍOS QUE AMENAZAN EL FUTURO"

Ese tejido empresarial explica en parte por qué Galicia resistió mejor que otras comunidades algunos de los efectos de la pandemia y por qué ha conseguido converger en productividad con la media española, algo que hace apenas dos décadas parecía improbable. El mensaje es relevante porque cuestiona ciertos tópicos sobre una economía periférica condenada a desempeñar un papel secundario en el conjunto del país.

Pero el balance positivo no debe ocultar las debilidades. El propio Lago insiste en que Galicia ha alcanzado niveles de bienestar y calidad de vida comparables a los europeos, mientras que sigue rezagada en innovación y competitividad. Esa contradicción constituye probablemente uno de los grandes retos de la comunidad.

La brecha no es únicamente tecnológica. Tiene que ver con el tamaño medio de las empresas, con la inversión en investigación y desarrollo, con la capacidad para atraer talento y con el aprovechamiento de la digitalización como herramienta de transformación económica. Galicia ha avanzado mucho, pero corre el riesgo de acomodarse si interpreta los buenos resultados actuales como una garantía de éxito futuro.

La cuestión demográfica ocupa un lugar central en el diagnóstico del director del Foro Económico de Galicia.

Su planteamiento resulta especialmente relevante porque evita reducir el envejecimiento a un simple problema de sostenibilidad financiera del sistema de pensiones. El envejecimiento, sostiene, es ante todo un desafío de futuro colectivo.

La afirmación obliga a ampliar la perspectiva. Menos población activa significa menos capacidad de crecimiento, mayores dificultades para mantener servicios públicos en determinadas áreas y más presión sobre el mercado laboral. Galicia se encuentra entre las regiones europeas donde este fenómeno resulta más visible, lo que convierte la gestión demográfica en una prioridad estratégica y no únicamente social.

"EL ABSENTISMO LABORAL, LA ORDENACIÓN TERRITORIAL Y LOS RECURSOS PROPIOS, RETOS FUNDAMENTALES"

El libro también pone el foco en otros asuntos que rara vez ocupan los titulares económicos, pero que condicionan la competitividad de cualquier territorio. El elevado absentismo laboral, la necesidad de avanzar en la ordenación territorial y el mejor aprovechamiento de los recursos propios aparecen como cuestiones fundamentales para la próxima década.

La principal aportación de la reflexión de Santiago Lago Peñas es quizá esa combinación de optimismo y exigencia. Galicia ha demostrado una notable capacidad para progresar en circunstancias complejas y dispone de fortalezas que hace años no tenía. Pero precisamente porque ha recorrido una parte importante del camino, el riesgo ya no es quedarse atrás, sino conformarse. El verdadero reto consiste ahora en transformar una anomalía positiva en una ventaja duradera, capaz de sostener el bienestar de las próximas generaciones en un entorno cada vez más competitivo e incierto.

LA IA YA ES UNA REALIDAD

El Anuario 2026 se detiene en la inteligencia artificial (IA), una vez que ha dejado de ser una tecnología experimental para convertirse en una realidad presente en la mayoría de las organizaciones, a sabiendas de que su éxito no depende de incorporarla cuanto antes, sino de hacerlo con criterio.

En este análisis, el profesor Senén Barro Ameneiro sostiene que la verdadera ventaja competitiva no surge de adquirir las herramientas más avanzadas, sino de construir capacidades organizativas sólidas basadas en datos de calidad, procesos bien diseñados, liderazgo comprometido y una estrategia clara orientada a la creación de valor.

Desde el CiTIUS-Centro Singular de Investigación en Tecnoloxías Intelixentes de la USC, Barro Ameneiro advierte de que muchas empresas siguen atrapadas en una brecha entre el entu-

siasmo por la IA y su aplicación efectiva, lo que explica que los resultados tangibles aún sean limitados en numerosos casos. Su trabajo identifica distintos niveles de adopción de la inteligencia artificial, desde el uso informal por parte de los empleados hasta la transformación completa de los modelos de negocio.

La clave, según Senén Barro, no está en automatizar tareas aisladas, sino en rediseñar procesos, potenciar las capacidades humanas y utilizar la IA como motor de innovación. Las organizaciones que integran adecuadamente personas, tecnología y conocimiento pueden mejorar su productividad, acelerar el aprendizaje, ofrecer mejores servicios y abrir nuevas oportunidades de crecimiento, mientras que aquellas que actúan por mera presión competitiva corren el riesgo de acumular costes, dependencia tecnológica y problemas regulatorios o reputacionales.

El autor concluye que la inteligencia artificial debe entenderse como una transformación organizativa y no como un simple proyecto tecnológico. Para aprovechar plenamente su potencial, resulta imprescindible invertir en formación, gobernanza, cultura digital y gestión del cambio, además de desarrollar marcos regulatorios y políticas públicas que favorezcan una adopción responsable. La pregunta decisiva para empresas e instituciones no es cuánta IA incorporar ni con qué rapidez hacerlo, sino cómo construir las capacidades necesarias para que esa tecnología genere valor sostenible, impulse la innovación y contribuya al desarrollo económico y social.

LA VIVIENDA, UN PROBLEMA SOCIAL

Otro gran asunto económico y social tiene que ver con la vivienda, de ahí que sea objeto de atención preferente en el Anuario 2026. De hecho, el acceso a la vivienda se ha convertido en uno de los principales problemas sociales de España y, aunque Galicia presenta una presión menor que otras comunidades, no es ajena a una tendencia marcada por el aumento de la demanda y la insuficiente capacidad de respuesta de la oferta.

> "LAS POLÍTICAS DE LA ÚLTIMA DÉCADA HAN SIDO INSUFICIENTES PARA CORREGIR EL PROBLEMA DE LA VIVIENDA"

Xoaquín Fernández Leiceaga sostiene que el origen de la crisis actual se encuentra en el desmantelamiento del sector inmobiliario tras la crisis de 2008, la desaparición de empresas y trabajadores cualificados, las mayores restricciones financieras y la drástica reducción de la construcción de vivienda protegida. Mientras la demanda sigue creciendo impulsada por la inmigración, la creación de hogares y la actividad económica, la producción de nuevas viviendas continúa muy por debajo de las necesidades existentes.

El autor, profesor de economía de la USC, considera que las políticas públicas desarrolladas durante la última década han sido insuficientes para corregir el problema. Aunque valora positivamente la orientación de la nueva Ley de Vivienda y del Plan Estatal de Vivienda 2026-2030, advierte de que las medidas centradas en el control de precios o en la protección de los inquilinos solo ofrecen alivios temporales y pueden generar efectos adversos sobre la oferta. A su juicio, el verdadero déficit reside en la escasa construcción de vivienda protegida y en la ausencia de un parque público de alquiler social comparable al de otros países europeos. En el caso gallego, subraya además el fuerte retroceso de la vivienda protegida durante la última década y la práctica desaparición de la promoción pública autonómica.

"UNA USC MÁS INTERNACIONAL, CONECTADA CON LAS REDES DE INVESTIGACIÓN, SE PROPONE ATRAER TALENTO Y RECURSOS"

De cara al futuro, Leiceaga defiende que la vivienda debe abordarse como una auténtica cuestión de Estado, aunque la competencia corresponda principalmente a las comunidades autónomas. Propone multiplicar los recursos destinados a vivienda, reforzar la colaboración entre administraciones y sector privado, movilizar suelo urbanizable, implicar a los ayuntamientos y reformar el sistema de financiación autonómica para dotar a las comunidades de mayores recursos y autonomía de gestión. Su conclusión es clara: solo una estrategia sostenida durante años, centrada en la creación de un amplio parque de vivienda social en alquiler, permitirá garantizar un acceso asequible a la vivienda y evitar que el problema siga agravándose.

LA USC, PROTAGONISTA EN GALICIA

Por su parte, la rectora de la Universidad de Santiago de Compostela, Rosa María Crujeiras, defiende en este Anuario que la institución debe asumir un papel protagonista en la transformación de Galicia desde el conocimiento, la innovación y la colaboración con la sociedad. En un contexto marcado por la inteligencia artificial, la transición ecológica, los cambios demográficos y la globalización del conocimiento, sostiene que el gran desafío de la universidad ya no es adaptarse a los cambios, sino liderarlos desde la excelencia académica, la investigación y el compromiso con el progreso social.

Rosa Crujeiras apuesta por una USC más internacional, conectada con las principales redes de investigación y capaz de atraer talento y recursos para reforzar su posición como universidad de referencia. Destaca la fortaleza de sus centros de investigación y su capacidad para captar fondos europeos, al tiempo que reivindica una universidad abierta a la cooperación con empresas, administraciones e instituciones para convertir el conocimiento en

innovación, empleo cualificado y desarrollo económico. La rectora subraya que la transferencia de conocimiento debe entenderse como una responsabilidad pública orientada a mejorar la vida de las personas y fortalecer el tejido productivo gallego.

La nueva etapa de la USC también estará marcada por la doble transición digital y ecológica, el impulso a una inteligencia artificial responsable y la consolidación de la formación a lo largo de toda la vida como una misión estratégica de la universidad. Para Rosa Crujeiras, la USC debe ser un gran proyecto compartido entre la comunidad universitaria y la sociedad gallega, capaz de combinar tradición y modernidad para construir una institución más abierta, innovadora, sostenible y preparada para liderar las transformaciones del presente y del futuro.

"UNA DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LAXE HA SIDO VINCULAR LA REFLEXIÓN ECONÓMICA CON LA REALIDAD SOCIAL"

GONZÁLEZ LAXE, GRAN CRUZ AL MÉRITO EN EL SERVICIO DE LA ECONOMÍA

En una época marcada por la polarización y la volatilidad de las decisiones públicas, los reconocimientos a trayectorias largas y consistentes adquieren un valor especial. La concesión de la Gran Cruz al Mérito en el Servicio de la Economía a Fernando González Laxe –miembro del comité ejecutivo del Foro Económico de Galicia– no premia una gestión concreta ni una etapa determinada de su brillante carrera. Reconoce, más bien, una forma de entender la economía como instrumento de progreso colectivo y el servicio público como una responsabilidad sostenida en el tiempo.

La decisión del Consejo General de Economistas de España, adoptada por unanimidad a propuesta del Colegio de Economistas de A Coruña, sitúa al expresidente de la Xunta de Galicia y expresidente de Puertos del Estado en un selecto grupo de personalidades que han contribuido de manera significativa al desarrollo económico e institucional del país. No se trata de una distinción menor. La Gran Cruz constituye el máximo reconocimiento que concede la Organización Colegial de Economistas y su historial de galardonados incluye nombres que han dejado una huella profunda en el pensamiento económico y en la construcción de las instituciones españolas.

La figura de Fernando González Laxe resulta singular precisamente porque reúne perfiles que no siempre coinciden en una misma persona. Economista de formación, catedrático de Economía Aplicada en la UDC y servidor público durante buena parte de su vida profesional, ha transitado con naturalidad entre la universidad, la

gestión institucional y el análisis económico. Esa combinación le ha permitido observar los problemas desde perspectivas complementarias: la del investigador que estudia los fenómenos económicos, la del gestor que debe tomar decisiones y la del responsable político obligado a afrontar sus consecuencias.

Su nombre está inevitablemente ligado a una etapa clave de la historia autonómica gallega. Como presidente de la Xunta contribuyó a consolidar las instituciones de autogobierno en los primeros años de desarrollo de la autonomía. Posteriormente, desde diferentes responsabilidades, mantuvo una intensa vinculación con el análisis económico y con cuestiones estratégicas para Galicia, especialmente aquellas relacionadas con la economía marítima, los puertos y el desarrollo territorial.

Más allá de las legítimas discrepancias que puedan suscitar determinadas decisiones políticas adoptadas a lo largo de una trayectoria tan extensa, existe un consenso amplio sobre la relevancia de su aportación intelectual. Sus estudios, artículos y trabajos académicos han contribuido a enriquecer el debate sobre la competitividad, la logística, el comercio marítimo, la economía regional y los desafíos del crecimiento sostenible.

Quizá una de las principales aportaciones de González Laxe haya sido precisamente insistir en la necesidad de vincular la reflexión económica con la realidad social. Frente a una visión puramente tecnocrática, ha defendido durante décadas que las políticas económicas solo alcanzan su verdadera utilidad cuando mejoran las condiciones de vida de los ciudadanos y contribuyen a fortalecer las instituciones democráticas. El Consejo General de Economistas que preside Miguel A. Vázquez Taín ha sabido verlo con altura de miras.

La concesión de esta Gran Cruz llega además en un momento en el que la economía vuelve a ocupar una posición central en el debate público. La transformación digital, la transición energética, la competencia geopolítica, los cambios demográficos y los desafíos de productividad exigen análisis rigurosos y una visión de largo plazo. En ese contexto, reconocer trayectorias construidas sobre el conocimiento, la experiencia y la vocación de servicio adquiere una dimensión que trasciende a la persona homenajeada.

No es casual que el Colegio de Economistas de A Coruña haya impulsado esta candidatura. Galicia ha sido uno de los principales escenarios de la actividad profesional y académica de González Laxe, pero también el territorio desde el que ha proyectado muchas de sus reflexiones sobre el desarrollo económico. Su figura forma parte de una generación de economistas que contribuyó a modernizar el debate público gallego y a conectar la realidad económica de la comunidad con los grandes procesos nacionales e internacionales.

La ceremonia de entrega, prevista para el próximo 1 de octubre en el Gran Casino de Madrid, tendrá un evidente componente simbólico. Será el reconocimiento institucional a una carrera extensa

y plural, pero también una reivindicación de la importancia del conocimiento económico en la construcción de sociedades más prósperas y cohesionadas.

En tiempos en los que el protagonismo suele concentrarse en la actualidad inmediata, la distinción concedida a Fernando González Laxe invita a recordar que las transformaciones profundas rara vez son fruto de decisiones aisladas. Suelen ser el resultado de décadas de trabajo intelectual, compromiso institucional y dedicación al interés general. Precisamente por eso, más que un premio personal, esta Gran Cruz puede interpretarse como un reconocimiento a una determinada forma de ejercer la responsabilidad pública: con rigor, con visión de futuro y con vocación de servicio.

UN VISTAZO A LO QUE PASA EN EL MUNDO, EE UU, LA UE, ESPAÑA Y GALICIA

JOSÉ LUIS GÓMEZ
PERIODISTA. EDITOR DE MUNDIARIO

En un mundo marcado por crisis sucesivas y tensiones geopolíticas, la economía estadounidense mantiene su dinamismo, no sin dificultades, apoyada en la revolución tecnológica, mientras la eurozona confía cada vez más en la capacidad fiscal de Alemania. España es un país que ofrece una imagen paradójica –su crecimiento no es ajeno a sus debilidades estructurales– y Galicia se prepara para encender el motor y pisar a fondo.

La historia económica reciente demuestra que las crisis siguen llegando con formas y causas difíciles de prever. La diferencia entre regiones no radica tanto en su capacidad para evitarlas como en la rapidez y eficacia con que logran adaptarse. En ese terreno, EE UU parece seguir llevando ventaja, mientras Europa busca todavía el motor capaz de impulsar su próximo ciclo de crecimiento.

A finales del siglo XX, algunos economistas creyeron ver el amanecer de una nueva era económica. La expansión de internet y el salto tecnológico asociado a la digitalización prometían una etapa de crecimiento continuo, con aumentos de productividad capaces de suavizar o incluso eliminar los ciclos económicos. Era la época en que se hablaba del fin de las crisis, en paralelo al optimismo político que proclamaba el fin de la historia tras la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989.

La realidad se encargó pronto de desmentir aquel entusiasmo. El estallido de la burbuja tecnológica a comienzos del milenio inauguró un siglo que, lejos de la estabilidad prometida, ha estado marcado por sacudidas sucesivas. La crisis de las puntocom dio paso a la recesión de comienzos de siglo, agravada por los atentados del 11-S y las tensiones geopolíticas que siguieron. Poco después llegó la mayor crisis financiera desde la Gran Depresión, desencadenada por el colapso de los mercados inmobiliarios y bancarios en 2008. Y cuando la economía global parecía haber recuperado el aliento, una pandemia paralizó el planeta en 2020.

La sucesión de episodios críticos continuó con la crisis energética derivada de la invasión rusa de Ucrania y con el retorno de la inflación tras décadas de estabilidad de precios. Este 2026, un nuevo foco de inestabilidad en Oriente Próximo volvió a poner a prueba la resiliencia de la economía mundial. Cada episodio ha sido

diferente, pero todos comparten un rasgo común: la confirmación de que el sistema económico global sigue expuesto a shocks imprevisibles

En este contexto de incertidumbre permanente, los mercados han desarrollado una notable capacidad de adaptación. Incluso las tensiones geopolíticas más graves tienden a ser absorbidas con relativa rapidez por los inversores, salvo cuando afectan de forma directa a variables clave como la energía. Las interrupciones en el transporte de petróleo a través del estrecho de Ormuz volvieron, por ejemplo, a colocar el precio del crudo en el centro de las preocupaciones económicas.

"NO SIN DIFICULTADES, LA ECONOMÍA DE EE UU MANTIENE SU DINAMISMO GRACIAS AL IMPULSO DE LA IA"

Un encarecimiento prolongado de la energía tendría efectos globales inmediatos. El petróleo y sus derivados influyen en el coste del transporte, la producción industrial y la cadena alimentaria. Aun así, la reacción de los mercados sugiere que muchos inversores consideran que el impacto económico puede ser limitado si el conflicto no se prolonga –todo indica que se zanjará en las conversaciones de Ginebra (Suiza)– o si el suministro energético logra mantenerse estable.

EE UU ACELERA CON LA IA MIENTRAS EUROPA MIRA A BERLÍN

Más allá de estas tensiones coyunturales, el contraste entre las grandes economías occidentales resulta cada vez más evidente. Estados Unidos continúa mostrando un dinamismo que sorprende incluso a sus propios analistas.

Tras la pandemia y el ciclo inflacionario posterior, la economía estadounidense ha logrado mantener un crecimiento sólido, con un mercado laboral robusto y una capacidad de innovación que sigue atrayendo capital y talento. Eso no quiere decir que vaya todo bien en EE UU, donde también se observa una cierta desaceleración económica debido al rumbo de su política comercial y fiscal.

Una de las claves de esta resistencia se encuentra en el papel creciente de la inteligencia artificial y de las grandes empresas tecnológicas. El desarrollo acelerado de estas tecnologías ha reavivado el debate sobre una nueva revolución productiva capaz de transformar sectores enteros de la economía. Silicon Valley vuelve a situarse en el centro de las expectativas de crecimiento global, con inversiones masivas en infraestructuras digitales, centros de datos y aplicaciones basadas en aprendizaje automático. La salida a Bolsa de Space X ya ha hecho historia.

Este impulso tecnológico no está exento de riesgos, desde la posible sobrevaloración de determinados valores bursátiles hasta la concentración de poder económico en un reducido número de empresas. Sin embargo, el efecto agrega-

do sobre la economía estadounidense es evidente: innovación, inversión y una capacidad de adaptación que refuerzan su posición como principal motor económico del mundo occidental.

Europa, por contraste, afronta una situación más compleja. La eurozona ha recuperado la estabilidad tras las crisis de la última década, pero su crecimiento sigue siendo más moderado y dependiente de factores externos. Además, el giro estratégico hacia el refuerzo de la defensa, acelerado por la guerra en Ucrania y el deterioro del entorno geopolítico, introduce nuevas prioridades presupuestarias. En este escenario, la capacidad fiscal de los Estados miembros adquiere un papel decisivo. Y aquí aparece un desequilibrio evidente: entre las grandes economías europeas, Alemania es prácticamente el único país con margen suficiente para impulsar un estímulo de gran escala sin comprometer su sostenibilidad fiscal.

"EUROPA GIRA HACIA EL GASTO EN DEFENSA Y DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE ALEMANIA PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO"

El ambicioso programa de inversión pública anunciado por Berlín se interpreta como un intento de reactivar no solo la economía alemana, sino también el conjunto de la eurozona. La industria, las infraestructuras y el sector de la defensa figuran entre los principales destinos de ese esfuerzo inversor. Alemania tiene aprobados unos presupuestos con la mayor creación de nueva deuda desde la pandemia. En total, junto con el presupuesto ordinario y los fondos especiales para inversiones y defensa, el Gobierno de Friedrich Merz podrá gastar unos 630.000 millones de euros.

La paradoja es que, en un momento en que Europa busca reforzar su autonomía estratégica, su recuperación económica vuelve a depender en gran medida de la capacidad de Alemania para ejercer como locomotora. El problema no es nuevo, pero se vuelve más visible en un contexto de disciplina fiscal europea que limita el margen de actuación de otros países, entre ellos España. Así, mientras EE UU avanza impulsado por la revolución tecnológica y el dinamismo de su sector privado, la UE se enfrenta al desafío de combinar estabilidad presupuestaria, inversión estratégica y crecimiento sostenible. El equilibrio entre estos tres elementos determinará su posición en la economía global de las próximas décadas.

LA GLOBALIZACIÓN HA MUTADO

La globalización no ha muerto. Ha mutado. Es más áspera, más regionalizada y, sobre todo, más imprevisible. El mundo que se asoma a 2026 ya no funciona bajo la inercia confiada del comercio sin fricciones ni de reglas compartidas que parecían estables. Hoy el crecimiento es moderado, desigual y vulnerable a shocks

políticos que antes se consideraban excepcionales. La economía internacional avanza, sí, pero lo hace sobre una capa de hielo fino.

Las economías emergentes mantienen un pulso superior al de las avanzadas, mientras la zona euro continúa atrapada en un crecimiento débil, con bajo potencial, tensiones fiscales y una brecha tecnológica persistente. No se trata únicamente de una desaceleración cíclica: es un cambio de época. Más geopolítica y menos gobernanza común. Más rivalidad entre potencias y menos consensos multilaterales.

> "ALEMANIA, EL ÚNICO GRAN PAÍS DE LA UE CON CAPACIDAD INVERSORA A GRAN ESCALA"

El liderazgo de EE UU sigue siendo determinante. Su apuesta por la inteligencia artificial, la expansión fiscal y la desregulación ha sostenido el dinamismo, pero también ha elevado los riesgos inflacionarios y los desequilibrios presupuestarios. Bajo la presidencia de Donald Trump, la política exterior se ha vuelto más transaccional, acelerando tendencias que ya estaban en marcha: proteccionismo selectivo, presión sobre aliados y uso estratégico de la economía como herramienta de poder.

CHINA EXPORTA, LA INDIA EMERGE Y LA UE SIGUE LASTRADA

China, por su parte, continúa apoyándose en su músculo exportador, aunque arrastra fragilidades internas, desde la crisis inmobiliaria hasta un consumo doméstico debilitado, mientras que la India emerge como actor con mayor potencial demográfico y productivo, confirmándose así el desplazamiento gradual del centro de gravedad económico hacia Asia.

Europa, entre tanto, se mueve en un terreno incómodo. La Unión Europea ha mejorado levemente sus perspectivas tras años de estancamiento, pero continúa lastrada por divergencias internas, presión sobre las cuentas públicas y una integración política insuficiente para el nuevo entorno estratégico.

La brecha tecnológica respecto a Estados Unidos y China persiste, y la falta de reformas estructurales ambiciosas limita su capacidad de actuar como actor global coherente.

LA IMAGEN PARADÓJICA DE ESPAÑA

España es un país que ofrece una imagen paradójica. Su crecimiento supera al de la mayoría de sus socios europeos, impulsado por la demanda interna, el empleo, la inmigración y un turismo robusto, con un sector exterior que resiste con solvencia. Las revisiones al alza de organismos internacionales y la mejora del rating crediticio avalan ese buen momento coyuntural.

Sin embargo, las debilidades estructurales siguen ahí: baja productividad, dificultades de acceso a la vivienda, dependencia energética y limitada capacidad de innovación. España crece, pero no termina de transformar ese crecimiento en poder económico sostenible ni en influencia tecnológica. La pregunta no es si el país avanza, sino si ese avance se traduce en capacidad real de decisión en un mundo más fragmentado.

El balance internacional del último año, en línea con análisis del Real Instituto Elcano,

confirma la consolidación de un entorno más competitivo y menos cooperativo. La guerra en Ucrania permanece en un punto muerto peligroso; el conflicto en Oriente Medio ha ampliado la fractura entre aliados occidentales; y el flanco sur europeo continúa marcado por la inestabilidad en el Sahel. España no observa estos escenarios desde la distancia: su posición geográfica y sus intereses estratégicos la sitúan en primera línea.

"CRECER MÁS QUE LA MEDIA EUROPEA NO EQUIVALE A PESAR MÁS EN EL MUNDO"

El Gobierno de Pedro Sánchez ha tratado de proyectar una imagen de autonomía estratégica y perfil propio en debates sensibles, desde la crisis en Oriente Medio hasta la regulación de las grandes plataformas digitales. El ministro José Manuel Albares ha defendido una mayor capacidad europea de decisión, un gasto en defensa gradual y una política exterior con identidad propia, ganando interlocución en el sur global aunque generando recelos en algunos socios comunitarios.

En el plano económico, el ministro Carlos Cuerpo ha asumido el papel de pedagogo de la estabilidad, subrayando el buen momento macroeconómico sin eludir los desafíos estructurales pendientes. Su perfil técnico ha contribuido a reforzar la credibilidad del Ejecutivo en un contexto internacional incierto.

Pero la cuestión de fondo es otra. La economista Mariana Mazzucato advierte de que el crecimiento macroeconómico, si no mejora de forma tangible las condiciones de vida, puede alimentar frustración y abrir espacio a opciones autoritarias. En un escenario de desigualdades persistentes y expectativas sociales tensas, el éxito estadístico no basta. La globalización que viene exige resiliencia, pero también estrategia. No basta con resistir mejor que otros si el entorno se vuelve más duro. Tampoco es suficiente aspirar a una autonomía estratégica europea sin reforzar la base tecnológica, industrial y fiscal que la haga viable.

España ha aumentado su presencia exterior gracias a su dinamismo económico, pero ha perdido centralidad en Bruselas y ha visto enfriarse su relación con Washington. La influencia no se mide solo en puntos de PIB. Se mide en capacidad de propuesta, en alianzas sólidas, en coherencia entre discurso y recursos y en la disposición a asumir costes cuando es necesario. El país encara un desafío similar al del conjunto europeo: navegar una globalización más fragmentada sin caer en el repliegue, proteger su crecimiento sin abrazar el proteccionismo y convertir su dinamismo coyuntural en liderazgo sostenido. La audacia política puede abrir espacios, pero la influencia duradera requiere estructura, inversión y visión de largo plazo.

En un mundo donde el orden liberal ya no es un dato sino una disputa, la pre-

gunta no es si España puede crecer en la incertidumbre. Lo está haciendo. La verdadera incógnita es si sabrá transformar ese crecimiento en voz propia. Resistir puede ser un éxito. Liderar, aunque sea de forma modesta, será la prueba definitiva.

GALICIA ENCIENDE EL MOTOR

Durante años, el debate sobre la irrupción de los fabricantes chinos en Europa se planteó como una cuestión comercial. Bruselas discutía aranceles, los fabricantes europeos denunciaban una competencia cada vez más agresiva y los consumidores descubrían vehículos eléctricos e híbridos con precios difíciles de igualar por las marcas tradicionales. Sin embargo, la instalación de una fábrica de MG en Galicia cambia el marco de la discusión. La cuestión ya no es únicamente cuántos coches chinos entran en Europa, sino cuántos coches chinos se fabricarán dentro de Europa. De entrada, uno de los mayores fabricantes de automóviles del mundo podría fabricar 120.000 coches al año, una cuarta parte de los que produce la planta de Stellantis en Balaídos (Vigo).

La diferencia entre una cosa y otra es mucho más importante de lo que parece. La industria automovilística europea ha observado con preocupación el avance de los grupos asiáticos, especialmente en el segmento eléctrico. La patronal europea ACEA lleva años alertando sobre la pérdida de competitividad del continente frente a China y sobre la creciente presencia de vehículos fabricados en el gigante asiático. El temor es comprensible. Europa construyó buena parte de su prosperidad industrial sobre el automóvil y cualquier alteración del equilibrio global afecta a cientos de miles de empleos.

Sin embargo, la reacción de los fabricantes europeos ante proyectos como el de MG no es tan simple como podría parecer. Existe una diferencia sustancial entre importar coches desde Shanghái y fabricarlos en Ferrol. Cuando una compañía china decide producir en suelo europeo, contrata trabajadores europeos, compra componentes a proveedores europeos, paga impuestos en Europa y se integra en el ecosistema industrial comunitario. Por eso, detrás de los discursos oficiales sobre la competencia desleal aparece una realidad más compleja. La llegada de MG a Galicia puede interpretarse simultáneamente como una amenaza comercial y como una oportunidad industrial.

La propia estrategia de SAIC Motor, propietaria de MG, parece responder a esta lógica. La empresa busca reducir su exposición a los aranceles comunitarios y reforzar su implantación en el mercado europeo mediante producción local. Es una evolución natural. Del mismo modo que fabricantes japoneses y coreanos acabaron construyendo plantas en Europa para consolidar su presencia, ahora son los grupos chinos los que siguen ese camino.

> "EL CRECIMIENTO, SI NO MEJORA LAS CONDICIONES DE VIDA, PUEDE ABRIR ESPACIO A OPCIONES AUTORITARIAS", ADVIERTE MAZZUCATO"

La pregunta más delicada surge cuando se observa el mapa industrial gallego. ¿Qué piensa realmente Stellantis? La respuesta oficial es sencilla: por ahora, nada. Ni la multinacional ni la dirección de Vigo han expresado públicamente críticas hacia el proyecto. Pero en la industria automovilística las declaraciones suelen ser menos reveladoras que los movimientos estratégicos. Y la estrategia de Stellantis demuestra que la compañía contempla la relación con China desde una óptica mucho más pragmática que ideológica.

El grupo automovilístico implantado en Vigo no solo compite con fabricantes chinos. También colabora con ellos. Su alianza con Leapmotor constituye uno de los ejemplos más evidentes de la nueva realidad del sector. Mientras en Bruselas se debate sobre barreras comerciales, las grandes multinacionales buscan fórmulas para compartir tecnología, plataformas, mercados y capacidad productiva. La lógica es sencilla: si no puedes detener una transformación global, quizá sea más inteligente participar en ella.

Resulta difícil, por tanto, imaginar una oposición frontal de Stellantis a la llegada de MG. Sería contradictorio con una estrategia empresarial que ya incorpora socios chinos en distintos mercados. Otra cuestión distinta es lo que puedan pensar los responsables de la planta viguesa o los proveedores que dependen de ella. Lógicamente, si observan un desequilibrio en las ayudas públicas lo harán saber. Y desde Vigo existen argumentos legítimos para observar el proyecto chino con cierta inquietud.

> "LA COMPETENCIA CHINA YA NO LLAMA A LAS PUERTAS DE EUROPA: CONSTRUYE FÁBRICAS DENTRO"

Galicia alberga desde hace décadas uno de los principales polos de automoción del sur de Europa. En torno a Stellantis se ha desarrollado una potente red de proveedores, centros tecnológicos y empresas auxiliares que constituye uno de los pilares de la economía gallega. En ese contexto, cualquier ayuda pública destinada a atraer un competidor directo puede generar interrogantes, pero también ventajas. De momento, Alfonso Rueda –de la mano, por cierto, de Pedro Sánchez– lo está haciendo bien, pero esta historia no ha hecho más que empezar.

MG compite precisamente en segmentos donde las marcas de Stellantis –Peugeot, Citroën, Opel o Fiat– intentan mantener su cuota de mercado. Cada vehículo vendido por MG es, potencialmente, un vehículo que deja de vender alguno de sus rivales europeos. Sin embargo, existe una segunda lectura igualmente válida. Si la futura planta alcanza las magnitudes que se manejan en algunos escenarios, con decenas de miles de vehículos al año y miles de empleos asociados, Galicia podría fortalecer su posición como gran territorio automovilístico europeo. Nuevos proveedores, nuevas inversiones

logísticas, más capacidad tecnológica y una mayor influencia política dentro del sector podrían beneficiar indirectamente a toda la cadena de valor gallega, incluida la existente alrededor de Vigo.

La paradoja es grande, ya que la misma inversión que puede inquietar a un fabricante consolidado también puede reforzar el ecosistema del que forma parte. Lo que para una empresa supone la llegada de un competidor, para una comunidad –en este caso Galicia– puede representar una oportunidad histórica de diversificación. Galicia podría encontrarse así en una situación inédita, al hacer compatibles la histórica factoría de Stellantis Vigo, una gran planta de MG vinculada al gigante chino SAIC y una red de proveedores capaz de trabajar para ambas compañías. Un modelo que ya existe en otras regiones industriales del mundo, pero que hasta ahora parecía lejano en el noroeste peninsular.

"MG prevé apoyarse en el ecosistema de proveedores de la automoción de Vigo"

En conjunto se van a fabricar en Galicia 670.000 coches al año, lo que supone que MG tendrá un 17,9% de esa cuota de producción. El nivel en el que se moverá MG en Galicia será similar al que tenía Citroën en los años 70, con dos grandes diferencias: la tecnología, ahora mucho más avanzada, y la plantilla, ahora más reducida. Dicho de otro, con la tercera parte de empleados, MG ya producirá de inicio como Citroën en la década de los 70, una señal clara de su mayor productividad.

Pero más allá de estos datos históricos, que sin duda aportan contexto, la principal conclusión es que el debate europeo sobre China ha entrado en una nueva fase. La competencia ya no viene exclusivamente de fuera. Está llamando a la puerta de las fábricas europeas, asociándose con grupos europeos y creando empleo europeo. Por eso la pregunta no es si Europa puede impedir la llegada de fabricantes chinos. Todo indica que no. La cuestión es cómo aprovechar esa presencia para fortalecer la industria propia sin sacrificar la competitividad de quienes llevan décadas sosteniéndola.

En Galicia, donde el automóvil es mucho más que una industria y forma parte de la identidad económica de todo un territorio, esa respuesta empezará a escribirse antes que en muchas otras zonas de Europa. A fin de cuentas, la nueva planta de MG prevé apoyarse en el potente ecosistema de proveedores de la automoción de Vigo y explorar próximamente vías de colaboración con la cadena auxiliar gallega y los centros de investigación de la comunidad. Sin duda, noticias alentadoras para Galicia este 2026.

@J_L_Gomez

COYUNTURA

LA FRACTURA DE LA ECONOMÍA MUNDIAL

Fernando González Laxe
José Francisco Armesto Pina
Patricio Sánchez Fernández

A pesar de enfrentarse a una grave policrisis desde 2020, la economía mundial ha demostrado una notable resiliencia, encadenando quince años sin una recesión generalizada más allá de la pandemia. A principios de 2026, el FMI y el Banco Mundial ratificaron este crecimiento sostenido, impulsado por bolsas en máximos, desempleo en mínimos y la adaptación de las empresas a la incertidumbre, disipando los temores de un colapso inmediato. No obstante, el panorama aún enfrenta riesgos como la desigualdad en el desarrollo de los mercados emergentes, un posible descenso del consumo y la amenaza de una burbuja financiera vinculada a la inteligencia artificial. Este capítulo hace un repaso a todos estos hitos, prestando especial atención a los desafíos aún pendientes marcados por un reajuste global que ha dado paso a un nuevo orden económico. Por ello no resulta arriesgado hablar de que estamos antes una "fractura" de la economía mundial.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial cumple 15 años continuados sin una recesión generalizada al margen de la pandemia y pese a la grave policrisis que la amenaza desde 2020. Después de la covid-19 asistimos a la presencia de una inflación controlada que los bancos centrales ataron con una subida de los tipos de interés. La invasión rusa en Ucrania provocó un shock energético en Europa y el regreso de Trump a la Casa Blanca supuso la declaración de una guerra comercial global tanto por la imposición de aranceles para frenar el déficit americano, tanto por la declaración unilateral de guerra en el Golfo Pérsico, a punto de zanjarse en el verano de este año.

A principios del 2026, el FMI pronosticaba un crecimiento económico de crucero para todos los países; las bolsas se situaban en máximos históricos y el desempleo en las economías avanzadas en mínimos. El impacto de los aranceles había sido menor que lo temido; las empresas e inversores se había adaptado a un clima de inestabilidad e incertidumbre; y los Gobiernos activaban programas de estímulos e incentivos para contener los problemas suscitados.

Nadie, por lo tanto, se atrevía a pronosticar una recesión, salvo los temores de un reparto desigual del crecimiento, un descenso en los niveles de consumo o de la aparición de una burbuja en relación con las fuertes inversiones en inteligencia artificial. El propio Banco Mundial en sus Perspectivas Económicas Mundiales, de enero 2026, apuntaba "la economía mundial ha demostrado una notable resiliencia ante el aumento de las tensiones comerciales y la incertidumbre política. El ritmo de crecimiento del año pasado, más rápido de lo esperado, cortó una recuperación de la recesión de 2020 sin precedentes en seis décadas, aunque las economías vulnerables de mercados emergentes y en desarrollo se han quedado rezagadas".

"DAVOS-2026 LANZÓ SEÑALES DE ALERTA ANTE HORIZONTES ECONÓMICOS PLAGADOS DE RIESGOS"

ENSEÑANZAS Y PROCLAMAS DE DAVOS-2026

En la reunión de Davos de 2007, la entonces canciller Angela Merkel quería conseguir darle a la globalización un marco político. Dijo en aquella ocasión que "hay que considerar un equilibrio de poderes completamente nuevo en el mundo, con muchas más variables que en el pasado y eso será algo bueno para todos". Continuó insistiendo en que los europeos "deben dejar su eurocentrismo", ya que cuando se firmó el Tratado de Roma (1957) la población europea representaba el 21% de la mundial y en 2007, solamente el 11%. Merkel defendió la liberalización del comercio a escala mundial y recomendó una reducción de las desigualdades globales de forma que el nuevo equilibrio incluya también el acceso a la educación y la lucha contra el sida. Es decir, un alegato hacia un mayor consenso en torno a las grandes preocupaciones, como el cambio climático quedando en un segundo plano el desarrollo de las economías emergentes.

También en dicha reunión existió la sensación de que estaban empezando cambios de poder entre países y entre los distintos grupos dentro de los mismos que podrían desencadenar una reacción violenta contra la globalización. Los optimistas apuntaron a la variedad de fuerzas que ayudarán a expandir la economía mundial a ritmos rápidos; los pesimistas (como el profesor Roubini) venían prediciendo la existencia de una probabilidad al 70% de una recesión (tal y como ocurrió).

Ahora, la reunión de Davos-2026 ha significado otro punto de alta consideración política. Ha servido para lanzar señales de alerta ante horizontes económicos plagados de riesgos. Es decir, los dirigentes y el público en general observan con inquietud las tensiones geoestratégicas que agitan los mercados. Escudriñando en el análisis tendríamos las siguientes consideraciones:

a) la economía global ha mostrado una considerable resiliencia en el primer año del segundo mandato de Trump, pese a los golpes asentados al sistema por la imposición de aranceles. Los resultados expuestos por el FMI lo demuestran con pronósticos de crecimiento económico a pesar de las tensiones. El Banco Mundial en sus perspectivas económicas mundiales ofrecía una visión esclarecedora del pasado reciente al afirmar "la economía mundial ha demostrado una notable resiliencias ante el aumento de las tensiones comerciales y la incertidumbre política";

b) se mantienen los niveles de riesgos ya sea por las oscilaciones en el ritmo de las inversiones en actividades relacionadas con la IA, debido a la lentitud de sus avances en el impulso a la productividad real o al estallido de nuevas crisis geopolíticas en un momento de alta inestabilidad derivada de subsidios nacionales o de una presencia masiva de productos baratos en los mercados mundiales;

c) la elevada deuda que pesa sobre las economías. Será una carga muy pesada una vez que sobrepase el 100% del PIB, señalaba Kistalina Georgieva, directora general del FMI. Se ha convertido en uno de los rasgos estructurales de la economía. Globalmente está en torno a 93 billones de dólares y se espera que llegue a alcanzar los 100 billones en próximas fechas. Lo más preocupantes no solo es su magnitud global, sino que mientras la deuda de los hogares y de las empresas va disminuyendo de forma sostenida desde 2015, los Estados no dejan de necesitar más recursos y fondos y acuden a la emisión de deuda. Así la deuda sobre el PIB de las economías avanzadas supera el 110%, subraya la OCDE, cuando con anterioridad a la crisis del 2008/09 el promedio era del 70% del PIB, es decir un 40% menos que hace unos 15 años.

La situación, por lo tanto, era la siguiente. Los gobiernos del todo el mundo parecen incapaces de equilibrar los presupuestos. Por ejemplo, los EE UU registran un déficit en 2025, del 6,2%; y, a medida que aumenta el pasivo norteamericano (superó los 36 billones de dólares en 2025), se espera un nivel de deuda del 123% del PIB. Francia, por su parte, transita por la cuerda floja, su déficit alcanzó el 5,5% del PIB en 2025. En el Reino Unido también se encendieron las alarmas, pues en 2024 se registró uno de los saldos presupuestarios más negativos de su historia reciente (5,75%) y siguió aumentando la deuda. España, por su parte, es de los pocos países que ha reducido duda en los últimos años. Hemos pasado del 125% del PIB en 2021 al 103% en 2025.

Para Ray Dalio esto supone un "ataque al corazón económico", porque "cuando la deuda se usa de forma productiva, genera ingresos suficientes y crecimiento para pagar al capital y los intereses; pero, cuando esos ingresos no llegan, el servicio de la deuda (el pago de intereses) se acumula como el colesterol en las arterias financieras y termina por obstaculizar el gasto y contribuir a desencadenar una crisis". En ese momento, los gobiernos deben ajustar sus políticas. Dejar subir los tipos de interés (conlleva una depresión económica); devaluar la moneda (genera

inflación); y reducir bruscamente el gasto (daña servicios públicos que provocan más pobreza y desigualdad) afectando tanto a políticas sociales, de inversión o de capital, con el objetivo de equilibrar las cuentas.

Los economistas sugieren que para reducir la deuda tenemos tres instrumentos clásicos: a) aumentar las tasas del crecimiento económico; b) presentar presupuestos son superávits fiscales, y c) utilizar la inflación.

La vía más sana es la de aumentar el crecimiento del PIB pues, de esa manera, disminuye el peso relativo de la deuda. Proceder a incrementar los superávits primarios permite una reducción más directa, pero suele ser "políticamente costoso" y difícil de mantener en el tiempo.

Por último, recurrir a la inflación significa que hacemos crecer el PIB nominal para que la duda pierda peso relativo. Este efecto es beneficioso si la inflación no se traduce rápidamente en mayores tipos de interés exigidos por los mercados. No es muy recomendable por los riesgos que genera.

También hay que considerar las derivas de la desigualdad, en la medida que esta se está volviendo cada vez más profunda y mayor. El último informe de World Inequality Lab revela que el 10% de la población mundial concentra el 75% del patrimonio mundial y capta el 53% de los ingresos totales. El estudio muestra que "los ricos son cada vez más ricos y los pobres lo son más. Hoy el 0,001% de la población más adineradas, menos de 60.000 multimillonarios, concentran tres veces más de riqueza que la mitad de la humanidad". El patrimonio de esta minoría ha crecido el 8% de media anual desde los años noventa, es decir, no ha cesado de crecer, poniendo en evidencia la persistencia de la desigualdad.

"DESIGUALDAD: EL 10% DE LA POBLACIÓN MUNDIAL CONCENTRA EL 75% DEL PATRIMONIO GLOBAL Y CAPTA EL 53% DE LOS INGRESOS"

El propio estudio analiza dos elementos que hacen que dicha desigualdad sea cada vez mayor: el cambio climático y la desigualdad de género. Las contribuciones para la lucha contra los efectos del cambio climático son desiguales: el 10% de las personas más ricas son responsables del 77% de las emisiones mundiales. Sin duda alguna, son quienes pueden proteger mejor los desastres naturales, y no lo hacen; en tanto que únicamente el 3% de las emisiones corresponden a la población pobre. En segundo lugar, la desigualdad entre hombres y mujeres también va en aumento. Las mujeres reciben un cuarto de los ingresos totales producidos por el trabajo, una cifra que apenas ha variado desde 1990. Y si se tiene en cuenta las labores no remuneradas, las mujeres ganan el 32% del salario por hora que perciben los hombres. Por tanto, una discriminación persistente, además de ineficiente en la manera que las sociedades ponen en valor y reparten el trabajo.

La presencia de Trump en Davos-2026 produjo una performance de enorme calado. Desplegó un asombroso nivel de hegemonía, un nuevo proyecto diplomático internacional y dinamitó la red de alianzas construida a partir de la II Guerra Mundial. Sobre el escenario apareció flanqueado por algunos mandatarios (Argentina, Hungría, Indonesia, Pakistán, Mongolia, Qatar, Kazajistán, Azerbaiyán, Armenia, Paraguay) orquestando la denominada Junta de La Paz. Del mismo modo, justificó la actuación en Venezuela como una operación rutinaria en nombre y en salvación del planeta.

"ESTAMOS ASISTIENDO A UNA CRECIENTE INTERVENCIÓN GUBERNAMENTAL, ENMARCADA COMO PATRIÓTICA Y POPULISTA"

Pero no todas las intervenciones en Davos-2026 estuvieron a favor de la visión y planteamientos de Trump. Mark Carney, primer ministro de Canadá declaró que nos enfrentamos a una "ruptura geopolítica", recordando que han emergido tres P: populismo, proteccionismo y patriotismo extremo (o nacionalismo), de manera que recuerdan al periodo de entreguerras mundiales.

Carney sostuvo en su discurso lo siguiente: "hoy voy a hablar de una ruptura en el orden mundial, del fin de una ficción reconfortante y del comienzo de una realidad dura, en la que la geopolítica de las grandes potencias ya no está sometida a límites ni a restricciones", siguiendo "los países tienen la capacidad de construir un nuevo orden que incorpore nuestros valores: el respeto a los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la solidaridad, la soberanía y la integridad territorial de los Estados", en clara contraposición a las tesis de Trump. Insistiendo todavía más, basándose en las tesis de Tucídides, al decir "parece que cada día se nos recuerda que vivimos en una era de rivalidad entre grandes potencias, que el orden internacional basado en reglas se está desvaneciendo, que los fuertes hacen lo que pueden y los débiles sufren lo que deben" (…) "frente a esta lógica, existe una fuerte tendencia de los países a acomodarse, a evitar problemas, a esperar que la obediencia compre seguridad. Pues bien, no lo haré".

En suma, grandes dosis de realismo y defensa de valores; sobre todo, en su párrafo final "las potencias intermedias deben actuar juntas porque si no estamos en la mesa, estamos en el menú. Vivir en la verdad significa nombrar la realidad, dejar de fingir que el viejo orden sigue funcionando y construir algo nuevo que si lo haga. El viejo orden no va a volver. No debemos lamentarlo. La nostalgia no es una estrategia".

Estas reacciones han provocado tanto una reorganización de las cadenas de suministros, ya que el proteccionismo tiene un impacto significativo en los bienes comercializados; como el propio hecho que el nacionalismo afecta a las finanzas pues se demuestra rápidamente al comprobar que las guerras comerciales se convierten, a menudo, en guerras del capital. Los mercados de consumo, por su parte, pueden cambiar en la medida que cada vez se de-

mandan más marcas nacionales que enseñas extranjeras.

La segunda lección es que estamos asistiendo a una creciente intervención gubernamental, enmarcada como patriótica y populista. Los ejemplos de reivindicación de Groenlandia o las alternativas/promesas sobre Gaza son buenas muestras de una actitud personalista y de tintes patrióticos. Es decir, no estamos ajenos de observar una intervención política de la Casa Blanca en el mercado de valores y en sectores mineros, energéticos y de defensa. Nourel Roubini llama la atención de este nuevo capitalismo de Estado.

Mientras tanto, la UE trata de superar su desconcierto. Navega en ese desorden global con una mezcla de impotencia y desconcierto. Está paralizada y registra amplias dosis de dependencia de EE UU.

TRUMP Y LOS ARANCELES

Hace poco más de un año –el 2 de abril de 2025– Trump anunció la imposición de aranceles a las importaciones. Llamó a dicha fecha el "Día de la Liberación"; y se planteaba que dichas medidas sirvieran para alcanzar varios objetivos. En primer lugar, podría repatriar fábricas y empleo manufactureros a los Estados Unidos, cambiando la dinámica de la deslocalización por la de relocalización. En segundo lugar, suponía que los aranceles serían pagados por los extranjeros, hasta el punto de que esperaba que el montante resultante de la recaudación podría destinarse a eliminar el impuesto de la renta. En tercer lugar, y en base al supuesto anterior de que los aranceles no lo pagarían los norteamericanos, la inflación no se vería afectada. En cuarto lugar, estaba convencido que los aranceles no apreciarían el dólar, lo que limitaría cualquier impacto inflacionista que se produjera ya que estimaba que el coste lo pagarían los foráneos. En quinto lugar, los aranceles podrían ayudar a reducir el déficit comercial de EE UU. Finalmente, en sexto lugar, pensaba que el crecimiento económico se aceleraría.

Transcurrido un año el balance ha sido bastante diferente a las hipótesis manejadas:

- En primer lugar, el empleo industrial no ha mejorado, a pesar de tanto arancel. Descendió de 12,7 a 12,6 millones de personas. Una de las causas es que el salario de un empleado manufacturero en México es de 4 dólares/hora; en Vietnam de 2; y en EUU de 30. Es decir, los aranceles no devolvieron empleo a EE UU a no ser que los trabajadores norteamericanos acepten trabajar por un menor salario.

- En segundo lugar, más del 90% del gasto generado por los aranceles lo han pagado los consumidores y las empresas estadounidenses, como se ha demostrado, a pesar de las críticas de Trump a los redactores de dichos estudios.

- En tercer lugar, la inflación subyacente se situaba antes de los aranceles en el 2,6%. En la actualidad supera el 4%; estando más desbocada la correspondiente a la de los servicios. De ahí, la presión de Trump a la FED para que rebaje los tipos de interés; y, con ello que, que se pueda conseguir el objetivo de inflación que es del 2%.

• En cuarto lugar, el dólar lejos de subir (como pronosticaba el equipo económico de Trump) se ha depreciado. Cotizó a 1,08 por euros hace un año; y ahora se sitúa en torno a 1,15. La depreciación del dólar frente a las divisas de los países que comercian con EE UU significa que los productos que se importan se hacen con precios más caros; lo que empeora la situación en lo tocante a la inflación y empobrece a los consumidores.

"LA PRETENDIDA SACUDIDA DEL TABLERO GEOECONÓMICO MEDIANTE ARANCELES NO TUVO LOS RESULTADOS ESPERADOS"

• En quinto lugar, el déficit comercial de bienes norteamericanos apenas se ha reducido. Antes estaba en el 4,1% del PIB, ahora se sitúa en el 4,0%. Los EE UU mantienen su superávit comercial en servicios, dado que al ser una economía muy avanzada la productividad e inserción internacional hace que sea el sector servicios quien más se expanda.

• En sexto lugar, la aplicación de la política de aranceles no ha contribuido a un mayor crecimiento económico. Los EE UU crecieron en torno al 3% en el último año de J. Biden. En 2025, el crecimiento fue de 2,1% y los indicadores adelantados correspondientes a este año no superan el 2%, estando, según el último informe del FMI, en torno al 1,5%; o sea, la economía pierde fuelle.

Si todo esto anulaba el éxito pronosticado por el equipo de Trump, en las últimas fechas el Tribunal Supremo declaró ilegal la aplicación de los aranceles (seis votos contra tres), al entender que los impuestos los establece el Congreso y no el presidente; suponiendo un duro golpe a la política económica y actitud norteamericana. Tal decisión provocó que Trump activase otros mecanismos para preservar su agenda proteccionista. En particular, ha recurrido a la sección 122 de la Ley de Comercio de 1974 para establecer un arancel universal del 10% durante un plazo máximo de 15º días, susceptibles de elevarse al 15%, al mismo tiempo que mantiene abierta la posibilidad de aplicar las secciones 301 y 232, bajo el argumento de prácticas comerciales desleales o de seguridad nacional, si bien su implementación efectiva podría demorarse hasta la conclusión de las investigaciones pertinentes. Significa: a) no se renuncia al proteccionismo económico para alcanzar sus objetivos estratégicos; y b) evitar un nuevo frente presupuestario. Así las cosas, las empresas afectadas podrían reclamar el importe gravado que suma en torno a los 148.000 millones de dólares (el 0,5% del PIB de EE UU).

La pretendida sacudida del tablero geoeconómico mundial que intentó cambiar las reglas de juego por medio de unos aranceles generalizados del 10% y hasta el 50% según los países y productos, no tuvo los resultados esperados. Ni cambió los paradigmas, ni contribuyó a instaurar normas diferentes. Washington recaudó 264.000 millones de dólares con

las tarifas, pero no logró reducir su déficit comercial. Tres conclusiones básicas: los EE UU compran menos productos a China; China ha encontrado nuevos mercados para suministrar sus productos; y la UE se acerca progresivamente a China y firma acuerdos con India, Australia y Mercosur. El resultado es que la economía norteamericana se anquilosa en sus relaciones comerciales internacionales.

"EE UU CORRIGE EL DESEQUILIBRIO EN LA BALANZA COMERCIAL, PERO AL PRECIO DE REDUCIR EL TOTAL DE FLUJOS COMERCIALES"

Un reciente estudio del Brooking Institution (el de Janice Eberly y Jon Steinson titulado "Cómo puede la FED reducir su balance") subraya que "los ingresos generados por los aranceles y las ganancias de los fabricantes estadounidenses compensaron en gran medida los gravámenes pagados por las empresas importadoras estadounidenses".

La economía europea registra un prolongado descenso de las exportaciones hacia los EE UU. En los dos primeros meses de 2026 las ventas europeas a los EE UU sumaron 73.103 millones de euros, un 27% menos que en igual periodo del año 2025. Si comparáramos febrero 2026 con febrero 2025 el desvío es de un 26,4%. De la misma forma, las importaciones europeas de EE UU también caen. Lo hicieron un 7,7% en el último cuarto de 2025 y arrancaron en 2026 con un descenso del 9% en los dos primeros meses (53.368 millones de euros en 2026 contra 58.704 millones de euros en 2025). En consecuencia, la frase de Trump que "Europa se ha había aprovechado de EE UU en sus relaciones comerciales", se ha ido reduciendo a pasos agigantados. Solo en febrero el superávit comercial de la UE respecto a EE UU se desplomó un 55% en relación al mismo mes de 2025 (10.590 millones de saldo positivo contra 23.400 millones de euros en 2025).

Es decir, EE UU está corrigiendo el desequilibrio en la balanza comercial, pero al precio de haber disminuido el volumen total de flujos comerciales. Ello se debe a la frenética carrera de diversificación comercial de la UE, al sellar acuerdos comerciales con otros países y bloques económicos, tales como con Mercosur, India o Australia.

La UE no vive tiempos fáciles. Sus exportaciones a los principales socios comerciales han descendido en los primeros meses de 2026. En febrero las ventas a EE UU disminuyeron un 26,4%; a China un 16,1%; a Japón un 18,8%; a Turquía un 11,2% y a México un 1.7%. Luego, hace pensar en una renovación y ampliación de alianzas comerciales.

CUADRO Nº 1. EXPORTACIONES EUROPEAS A EE UU EN 2005/2006 (MILLONES DE EUROS)

Enero	48.190	Mayo	46.495	Setiembre	53.509	Enero	34.811
Febrero	52.018	Junio	41.178	Octubre	41.833	Febrero	38.292
Marzo	71.553	Julio	44.375	Noviembre	37.989		
Abril	47.399	Agosto	33.186	Diciembre	37.148		

EL PAPEL DE LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea está inmersa en un estancamiento secular, del que por el momento no se conoce salida, se afirma en numerosos cenáculos. Las previsiones de crecimiento son más exiguas de las que presenta EE UU o China, por ejemplo. Estas cifras son preocupantes si tenemos en consideración que se producen en un contexto de la mayor inversión pública de la historia de la UE; con tipos de intereses bajos (en el entorno del 2%) y con políticas altamente acomodaticias a las circunstancias coyunturales. Al contrario de lo que ocurre en EE UU, en la UE no se prevé un impulso económico relevante como consecuencia de las apuestas industriales. Los indicadores tanto de oferta como de demanda permanecen en niveles estables de crecimiento reducido.

Muchas declaraciones han revelado la situación actual. Por ejemplo, Joseph Stiglitz (premio nobel,2001) dijo “Europa tiene que aprender a no depender de EE UU” (Expansión, 26 octubre 2025); Robert F. Engle (premio nobel,2023) manifestó “si volvemos al proteccionismo, el crecimiento global se resentirá”, para completar el razonamiento afirmando “creo que Europa deben hacer su parte en la descarbonización, pero también liderar la búsqueda de soluciones colectivas.

En la teoría de juegos, siempre existen dos equilibrios: uno competitivo (cada uno va a lo suyo) y otros cooperativo. Si volvemos a un mundo proteccionista, el crecimiento se resentirá” (Expansión, 2 noviembre, 2025). Por su parte, Olivier Blanchard (ex economista-jefe del FMI) es más rotundo “Europa puede crecer bien sin liderar el desarrollo tecnológico” puesto que “vivimos en una era en el que el consenso total ya no es realista. La UE debe adaptarse a un mundo donde las decisiones se toman mediante mayorías cualificadas y

> “EUROPA AVANZA CON EXCESIVA LENTITUD POR FALTA DE VOLUNTAD PARA COMPLETAR EL MERCADO ÚNICO”

no por unanimidad" (Expansión, 19 octubre,2025), de ahí la necesidad de asumir responsabilidades y construir una Europa más estratégica. Dichas manifestaciones son la respuesta a quienes como Philippe Aghion (premio nobel,2025) insistían en manifestar que "en Europa se han bloqueado cualquier forma de competitividad industrial" (Expansión,19 octubre 2025), apoyándose en las tesis de los informes Draghi y Letta.

En suma, Europa está avanzando con excesiva lentitud, debido en parte a la reaparición de numerosas barreras nacionales, pero, sobre todo, por falta de voluntad para completar el Mercado Único en sectores claves como la energía, conectividad y servicios financieros, por un lado; en el desarrollo de estrategias que busquen simplificar el marco jurídico y administrativo tan fragmentado como complejo; el desarrollo de las cuatro libertades históricas (bienes, servicios, capital y personas); y la aplicación de nuevas medidas comunes en lo que compete a la innovación, el conocimiento, las investigación y las competencias.

Europa tienen varios problemas y está en una encrucijada. Una de las principales preocupaciones es la resultante de observar que el bloque comercial comunitario lleva años estancado. Es decir, el peso del comercio entre los EE MM de la UE que se elevó de forma constante en la década de los 90 y principios del siglo XXI, apenas ha cambiado en los últimos años, concretamente desde la crisis del 2008-09. Incluso, ha empezado a declinar en los últimos ejercicios.

"EL REARME, OBLIGADO POR LAS ADVERTENCIAS DE TRUMP Y PUTIN, SUPONE UN GRAN DESAFÍO ESTRATÉGICO PARA EUROPA"

El informe de anual sobre el Mercado Único y la competitividad, publicado por la Comisión Europea llama la atención sobre esta cuestión. Informa de que el valor de los intercambios comerciales entre los EE MM se cifra en el 22% del PIB, la ratio más baja desde la pandemia, porcentaje que se mueve arriba/abajo, pero si destacar sobradamente. Siguiendo el mencionado estudio se remarca, igualmente, que el mercado único contribuyó al crecimiento del PIB en nada menos que 4 puntos porcentuales, y que el actual estancamiento está impidiendo crecer a la economía comunitaria en un 1,3% adicional.

Tal estancamiento de los intercambios comerciales internos son debidos, fundamentalmente, a los siguientes aspectos: barreras que impiden que el mercado único funcione, tales como: a) la dificultad de las empresas para operar en otros EEMM; b) la complejidad de las normativas comunitarias; c) el reconocimiento de cualificaciones profesionales en los diferentes EEMM; d) la fragmentación de los estándares; e) los largos procedimientos en el desplazamiento de trabajadores; f) las limitaciones territoriales para ciertos productos.

En definitiva, se deberían abordar armonizaciones de estándares y requerimientos para la prestación de servicios en bloque para facilitar las cualificaciones profesionales regladas; agilizar la redacción de estándares comunes para permitir que ciertos productos se vendan en toda la UE; facilitar las transmisiones transfronterizas de empresas para que no haya juicio por cambiar de un EEMM a otro, como si se tratara del mismo territorio. Es decir, mayor voluntad de la EEMM y de la UE para que el nuevo Marco Financiero Plurianual 2028-2034 ligue y vincule el desembolso de los Fondos europeos a los Gobiernos a que cumplan hitos relacionados con afrontar reformas para eliminar las barreras del mercado único.

La responsabilidad radica en la Comisión, en los Gobiernos nacionales y en el Parlamento europeo. La primera tarea, señalaba Letta, está en la concienciación de la sociedad, de volver a tener en mente los pilares que Jacques Delors imprimió en 1982: concienciación y movilización. La UE no es un asunto de expertos; debe ser un compromiso amplio, sólido y compartido. Y la segunda barrera a superar está vinculada a superar el concepto de que la soberanía nacional es el principal instrumento para proteger a los ciudadanos y a las economías. En este aspecto, frente a los gigantes estadounidenses y chinos, lo que nos salvará no será la soberanía nacional, demasiado pequeña, sino la soberanía europea, tal y como argumentada Delors. Enrico Letta insiste en ello al afirmar “encerrarse en la defensa de la soberanía nacional, principalmente en conflicto con nuestros propios vecinos europeos, es la mejor manera de fortalecer el poder excesivo de estadounidenses y chinos, quienes, en última instancia, prefieren una Europa fragmentada y harán todo lo posible para impedir una Europas más integrada”.

> “LA UE NO ES UN ASUNTO DE EXPERTOS; DEBE SER UN COMPROMISO AMPLIO, SÓLIDO Y COMPARTIDO”

LA UE Y LA INDIA

Las negociaciones entre la UE y la India fructificaron en enero de 2026. Suponen eliminar barreas arancelarias entre ambas áreas: 4.000 millones de euros menos en aranceles, según Bruselas. Las dos regiones suman en torno al 20% del PIB mundial y casi el 25% de la población del planeta. A juicio de los dirigentes comunitarios el nuevo marco contribuirá a abrir los mercados; integrar cadenas de suministros; y generar empleos y riqueza en las dos áreas. Se estimularán tasas de crecimiento que ninguna de las dos áreas podría alcanzar por si solas.

Concretando el marco suscrito: a) se eliminan o reducen los aranceles sobre el 96,6% de las exportaciones de la UE al mercado indio. Este movimiento permitirá ahorrar cada año en tono a 4.000 millones de euros en aranceles; b) la retirada arancelara de la UE será equivalente, aunque en algunos sectores será más rápida

que la que afronta la India debido a la mayor madurez de su industria; c) la UE logra una ventaja competitiva para sus exportaciones de cara a acceder a la cuarta mayor economía del mundo y la que crece a mayor velocidad con tasas de aumento del PIB en torno al 7%; d) ningún otro país cuenta con un acceso, ni siquiera mínimamente similar, al que logra la UE.

"MERCED AL ACUERDO CON LA INDIA, SE ESPERA UN FUERTE INCREMENTO DE LAS EXPORTACIONES"

Esquematizando dicho acuerdo, tendríamos en el ámbito industrial, los sectores claves como maquinaria y equipo eléctrico (con aranceles actuales de hasta el 44%) y aeronaves y naves espaciales (hasta el 11%) verán reducidos a 0%, para casi todos los productos. Asimismo, los productos químicos, hierro y acero (ambos con tasas de hasta el 22%) y productos farmacéuticos (con el 11%) aplanaran hasta el 0% de arancel. Para los instrumentos ópticos, médicos y quirúrgicos (con aranceles de hasta el 27,5/%, pasan al 0%; mientras que los productos de plásticos con tasas del 16,5% se suprimirían. Solo en sectores de mayor sensibilidad hindú, como los vehículos de motor experimentarán un recorte del 110% al 10%, para una cuota de 250.000 unidades, debido a la negativa comunitaria a eliminar las trabas al acero, uno de los puntos fuertes de la economía india y frente a la que la UE se protege al considerar que existe una sobreproducción.

En lo que concierne a los productos agrarios ambas partes acordaron excluir de la liberalización los productos agrícolas considerados sensibles. De esta forma, la UE mantiene sus aranceles actuales sobre la carne de vacuno, el azúcar, el arroz, la carne de pollo, la leche en polvo, la miel, el plátano, el trigo blando, el ajo y el etanol. Además, mantendrá cuotas para las importaciones de carne de ovino y caprino, maíz dulce, uvas, pepino, cebollas secas, ron de melazas y almidones. Pese a estas medidas de protección, el acuerdo UE-India reduce sustancialmente o elimina aranceles para las exportaciones de productos agrícolas claves de la UE a la India, que alcanzan el 36% de media y en ocasiones hasta un 150%.

Merced al acuerdo, se espera un fuerte incremento de las exportaciones que en 2024 supusieron para el sector agroalimentario un total de 1.300 millones de euros (el 0,6% del total de las ventas agroalimentarias de la UE). Ampliando el contenido del acuerdo tendríamos que el sector del vino verá su arancel reducido a un 20% para gama premium y un 30% para gama media; los espirituosos bajaran del 150% al 40% y la cerveza del 110% al 50%. En tanto que el aceite de oliva, margarina y otros aceites vegetales eliminará su gravamen desde el 40% al 0%.

El acuerdo introduce un mecanismo de salvaguardia bilateral que proporciona una respuesta especifica en el improbable caso de que se produzcan perturbaciones del mercado derivadas directamente del acuerdo. O sea, en caso de disputas comerciales por fuertes distorsiones de

precios o incumplimientos del acuerdo comercial se contempla una lista de expertos que garantizarán que se pueda decidir sobre los conflictos.

CUADRO Nº 2. DETALLE DE LOS CAMBIOS DE LOS ARANCELES PARA LAS EXPORTACIONES EUROPEAS

Sector/producto	Arancel actual	Arancel futuro	Plazo de implantación
Maquinaria y equipo eléctrico	Hasta el 44%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (la mayoría entre 5-7 años)
Aeronaves y naves espaciales	Hasta el 11%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (mayoría 5 años)
Instrumentos ópticos, médicos y quirúrgicos		0% para el 90% de los productos	Hasta 10 años (la mayoría al entrar en vigor, 5-7 años)
Plásticos	Hasta el 27,5%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (la mayoría 7 años)
Perlas, piedras y metales preciosos	Hasta el 16,5%	0% (20% de producción); reducción en otro 36%	Hasta 10 años (la mayoría 5 años)
Productos químicos	Hasta el 22,5%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (la mayoría al entrar en vigor)
Vehículos de motor	Hasta el 22%	10% (dentro de una cuota de 250.000 unidades)	No especificado en las fuentes
Hierro y acero	110%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (la mayorías al entrar en vigor, 5-7 años)
Productos farmacéuticos	Hasta 22% 11%	0% para casi todos los productos	Hasta 10 años (la mayoría 5-7 años)

LA UE Y MERCOSUR

El acuerdo puede servir para lograr un beneficio neto y tangible para los europeos en sus transacciones con los países de Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Fue considerado como una herramienta geopolítica fundamental para la UE en esta nueva fase de fragmentación económica.

En un principio consolidará un mercado para los sectores primarios,

industriales y de servicios de la economía europea; y, en segundo lugar, garantizará una diversidad en lo tocante a la política de alianzas de la UE en un momento de amplia tensión comercial a nivel mundial. De ahí el lamento existente por la decisión adoptada en el pleno de Parlamento Europeo de remitir el acuerdo al Tribunal de Justicia de la UE para su estudio y análisis, lo que significa retrasar la ratificación en algo más de un año.

Si las razones positivas están en la posibilidad de estrechar lazos comerciales con un nuevo paquete de países; las posturas en contra esgrimen argumentos fundamentados en la posición proteccionista en los términos medioambientales y en la pérdida de soberanía. Quizás, sin lugar a duda, deberían ser los sectores agrícolas, ganaderos y pesqueros quienes posean razones evidentes a la hora de oponerse a algunos recortes de la PAC o de la PPC; pero, sin duda alguna, hay muchos más problemas con el Mercosur aparte del sector primario y pesquero.

A la criticas basadas en la competencia de productos provenientes de los cuatro países relativas a la calidad y seguridad alimentaria, por un lado; o de las prácticas de producción por el otro, existen soluciones para poder rebatir contundentemente dichas propuestas y al mismo tiempo proteger el mercado europeo, si ello fuera necesario.

A modo de ejemplo, el ministro de economía española, Carlos Cuervo, en su reunión con miembros del Foro Económico de Galicia expuso cuatro hipótesis de trabajo a la hora de defender a nuestro sector primario: a) aplicación en las aduanas de los mismos procedimientos como si fueran productos comunitarios; b) control de las cuotas libres de protección, siendo mínimas las mercancías que podrían entrar en el mercado comunitarios libre de aranceles; c) establecimiento de cláusulas de salvaguarda inmediatas y automáticas; y d) ayudas a los productores afectados para compensar los efectos y repercusiones directas.

No obstante, es justo afirmar que han existido fallos muy graves a la hora de comunicar el acuerdo, tanto en lo que hace referencia a los beneficios como cuando se abordan los argumentos en su contra. No hay duda de que la UE continúa manteniendo un sistema de comunicación engorroso, tecnocrático, asentado en complejos conceptos jurídicos y con una jerga comunitaria inteligible. Esta situación hace que no sea fácil ex-

"EL ACUERDO UE-MERCOSUR CREA UNA DE LAS MAYORES ZONAS DE LIBRE-COMERCIO CON MÁS DE 720 MILLONES DE CONSUMIDORES"

plicar el rol del sector agroalimentario gallego (deficitario con respecto a los países Mercosur) y muy especializado en productos donde la calidad resulta básica a la hora de las transacciones comerciales. De ahí, la menor preocupación si seguimos siendo capaces de producir, consumir y exportar tanto bien con D.O. o I.X. como productos de indudable calidad. Peor estaríamos que optáramos por productos de baja gama y precio.

La entrada en vigor del acuerdo comercial entre la UE y Mercosur permite la creación de una de las mayores zonas de libre-comercio del mundo con más de 720 millones de consumidores. El principal elemento de este pacto comercial es la retirada de los aranceles que soportan las exportaciones europeas en la venta de sus productos a los países del Mercosur.

La UE estima que sus ventas podrían aumentar un 40%, agregando un valor adicional de 50.000 millones de euros a los 100.000 millones de euros que es el valor aproximado de los últimos años. En el terreno industrial, el pacto contempla una desaparición progresiva de aranceles a lo largo de 10 años. Los sectores más beneficiados serían los automóviles, moda y cuero que venían soportando aranceles del 35%, el de la maquinaria del 20%, y los productos químicos y farmacéuticos con aranceles entre el 14 y el 18%.

En lo que concierne a los productos alimentarios, los productos como el vino, refrescos y bebidas espumosas y alcoholes soportan aranceles de hasta el 35%; mientras que el chocolate, bollería y galletas poseen tasas del 20%; el queso de un 28% y el aceite de oliva del 10%.

En suma, se estima que el bloque americano eliminará aranceles al 93% de las exportaciones de la UE, mientras que el europeo lo hará con el 82% de las importaciones agrarias procedentes de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

De resultas de este pacto, España sería uno de los países más beneficiados; aunque ello no obsta para que las principales quejas al acuerdo procedan del campo español que a partir de la entrada en vigor tendría que competir con los productos importados del bloque americano. No obstante, la Comisión Europea ha introducido cláusulas salvaguardias para po-

"LOS ACONTECIMIENTOS MUNDIALES PRESIONAN Y LAS GUERRAS COMERCIALES AMENAZAN CON VOLVER A DISPARAR LA INFLACIÓN"

der garantizar que los productos que lleguen al espacio europeo cumplan con los estándares comunitarios; al tiempo que prevé instrumentalizar redes de seguridad y se reserva la capacidad de bloquear el libre comercio en caso de detectar distorsiones de precios o volúmenes superiores al 5%.

Los retardos en la aplicación del paquete político podrían llegar a costar a razón de 3.000 millones de euros al mes en exportaciones, según el European Center for International Political Economic (ICESE). A lo largo de la negociación y posteriores actos, el Gobierno francés fue el país más reacio al pacto.

LA GUERRA EN EL PÉRSICO: GANADORES Y PERDEDORES

La región del golfo es la proveedora energética más importante del mundo. Según la Statistical Review of World Energy 2025, concentra el 48% de las reservas probadas mundiales de petróleo y produjo el 31% del crudo mundial en 2024. También posee el 40% de las reservas globales de gas y suministró el 24% de todas las exportaciones de GNL. Además, por el estrecho de Ormuz pasa la quinta parte del suministro mundial de petróleo.

> "LOS BANCOS CENTRALES PODRÍAN VERSE OBLIGADOS A MANTENER LOS TIPOS SIN CAMBIOS A LO LARGO DE MÁS TIEMPO"

El ataque perpetrado por Trump a Irán en el Golfo Pérsico supuso un fuerte golpe a las economías mundiales y no solo a las asiáticas y europeas como seguro tenía pensado. Esas economías dependen de las importaciones de energía y, en consecuencia, estarán más afectadas por un aumento de los precios del petróleo y gas que afectará a la inflación y a los costes de fabricación y producción de ciertos bienes.

Estos incrementos de las commodities se han visto impulsados por el temor a una interrupción sostenida del transporte marítimo a través del Estrecho de Ormuz que está considerada como una de las principales arterias del tráfico energético. Si el aumento del precio de dichas materias primas se mantiene, impulsará la inflación, frenará el poder adquisitivo de los hogares y perjudicará al crecimiento del PIB en las economías de todo el mundo. Ante este panorama, los bancos centrales podrían verse obligados a mantener los tipos de interés sin cambios a lo largo de más tiempo o incluso a endurecer su política monetaria. Además, los Gobierno se enfren-

tarán a una mayor presión fiscal si deciden intervenir en los mercados para amortiguar el impacto en sus economías y en sus votantes.

Las oscilaciones en los precios de la energía han servido como un poderoso mecanismo de redistribución del ingreso entre países. Por una parte, los exportadores de petróleo ahorraran un mayor parte de las ganancias inesperadas; pero los consumidores tenderán a recortar el gasto de manera brusca y radical mientras los mercados financieros se vean afectados, lo que significa que la demanda se reducirá. La gravedad de la situación y por tanto del impacto global, dependerá de cuanto suban los precios, de cuánto durará dicha situación, de cuál es la capacidad de resiliencia de las economías y de las medidas que adopten los gobiernos para intentar aliviara a los productores y consumidores.

CUADRO Nº 3. RELACIÓN DE LOS PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE PETRÓLEO Y GAS

Principales países importadores de petróleo (en millones de toneladas) 2025		Principales países importadores de gas. (en millones de toneladas métricas) 2025	
China	189,4	China	20,2
India	112,3	India	14,5
Japón	93,4	Taiwán	8,2
Corea Sur	74,9	Corea del sur	7,1
Egipto	36,2	Pakistán	7,0
Singapur	31,0	Kuwait	5,2
Malasia	28,7	Italia	4,8
EAU	24,2	Bangladés	4,7
Taiwán	23,1	Japón	4,3
Tailandia	19,0	Singapur	3,2

CUADRO Nº 4. COMERCIO MUNDIAL QUE TRANSITA POR EL ESTRECHO DE ORMUZ

(expresado en % en función de los flujos promedios durante la semana anterior a la escalada militar que comenzó el 28 febrero de 2026)

Petróleo crudo	38%	Productos químicos, incluidos	13,0%
Gas licuado de petróleo	29%	fertilizantes	
Gas natural licuado	19%	Contenedores	2,8%
Productos petrolíferos refinados	19%	Graneles secos, incluidos cereales	2,4%

Fuente: El País, 18 marzo,2026.

Los análisis de esta guerra señalan varias consecuencias. En primer lugar, para algunos estamos presenciando el declive del orden mundial liberal, afirma Johan Norberg, historiador sueco en su libro Momentos Cumbre de la Humanidad. Con ello se describe un mundo menos estable, en el que el poder es lo que da la razón, con lo que el sistema occidental se está desmoronando a la vista del exceso proteccionismo; las guerras comerciales y las constantes amenazas. En segundo lugar, entramos en una fase de optimismo preocupado, en la medida que los últimos veinticinco años hemos padecido una fuerte recesión, una pandemia y guerras interminables; con lo que hemos perdido mucha fe en el antiguo establishment y asistimos a un periodo de menores tasas de crecimiento y mayores desigualdades y estancamiento en multitud de países. Nos encaminamos, pues, hacia la instauración de políticas más tribales, es decir, de pertenencia a grupos determinados. Y finalmente, nos enfrentamos a escenarios con más competencias y nuevas tecnologías lo que nos lleva a pensar que, si no sabemos manejar adecuadamente la situación, el mundo es peligroso.

Asimismo, estamos ante un cambio de ciclo histórico. Sin duda alguna, algo ha cambiado, incluso sin Trump. Nuevos conceptos, nuevos objetivos y nuevas metas. Las antiguas potencias están perdiendo sus mayores ventajas históricas; emergen nuevos países y se forjan nuevas alianzas. Es decir, la red de alianzas entre los países está mutando constantemente. Algunos países dan pasos adelante y se ayudan a fin de coordinar políticamente en acciones que pueden ir desde el sistema financiero hasta la intervención militar, si fuera necesario. Se consolidan las relaciones de friend-shoring, si eres menos fiables, empiezas a perder amigos.

> "LAS ANTIGUAS POTENCIAS PIERDEN SUS VENTAJAS HISTÓRICAS, EMERGEN NUEVOS PAÍSES Y SE FORJAN NUEVAS ALIANZAS"

Y, en tercer lugar, el nuevo tablero nos muestra un resultado mixto. Grandes avances parciales en algunos países a pesar de contar con sistemas autocráticos; apuesta por tendencias re-centralizadoras que toman el control en exceso de muchas actividades con un mayor intervencionismo y regulacionismo; y, en tercer término, cohabitando con empresarios excéntricos

para los que las innovaciones no dejan de ser una apuesta personal para convertirse en lideres reconocibles universalmente.

La guerra del Pérsico ha servido para mostrar la vulnerabilidad del comercio mundial. Tres cuestiones básicas: a) constituye una vuelta de tuerca en un contexto geopolítico muy complejo e impredecible donde la soberanía energética se ha erigido como un aspecto fundamental para la autonomía de un país; b) la evolución del contexto geopolítico está alterando los flujos de comercio mundiales y condicionando las estrategias energéticas, influyendo en las decisiones de las políticas industriales, en los marcos regulatorios y en la configuración de las cadenas de suministros; c) los choke-points o puntos de vulnerabilidad critica deben ser custodiados pues son las arterias clave por las que discurren las mercancías que son la base de los mercados globales y la inestabilidad en dichos puntos se traslada automáticamente a todos los mercados.

Los expertos de Goldman Sachs calcularon que un aumento del promedio del 10% sobre los precios energéticos de petróleo y gas proyectados sobre cuatro trimestres tendrán como consecuencia una pérdida del 0,2% en el PIB real de las economías de la zona euro. Y la Afi es que por cada 10 puntos porcentuales en que aumente el precio del barril de Brent, crudo de referencia en Europa, la inflación de los pases desarrollados repuntará entre dos y cuatro décimas, un impacto que en la zona euro podrá situarse entre una y dos décimas.

> "EE UU ALCANZÓ EN 2025 UN RECORD DE 5.000 MILLONES DE BARRILES GRACIAS AL DESARROLLO DEL FRACKINGP"

Por el estrecho de Ormuz suelen pasar 100 buques y 20 millones de barriles de petróleo procedente de Irán, Irak, Kuwait, Arabia Saudí y Emiratos Árabes Unido. Y el tránsito se ha reducido en un 90%. También, China e India son los principales importadores de GNL. La mayor parte del petróleo tiene como destino Asia, pero es probable que las exportaciones de otras materias primas cruciales como el aluminio y los fertilizantes también se vean afectadas por la interrupción. O sea, la disrupción en el tránsito marítimo afecta al 20% del petróleo y del gas natural licuado; al 10% del aluminio y a un tercio de los fertilizantes (téngase en cuenta que la urea y el azufre son productos esenciales para fabricar fertili-

zantes, input básico para la producción mundial de alimentos).

En suma, la consecuencia inmediata de los ataques a Irán fue el aumento de los precios del petróleo y unas derivaciones automáticas sobre quien controla la energía. Es decir, los EE UU pensaban que siendo el primer productor de petróleo del mundo podrían compensar la pérdida del suministro de Ormuz. El propio Trump afirmaba "primero, compren a EE UU, tenemos de sobra. Y segundo, ármense de valor, vayan al Estrecho y tómenlo. Tendrán que aprender a defenderse". El razonamiento de Trump era claro y conciso: los EE UU alcanzaron en 2025 un record de 5.000 millones de barriles, más de 13 millones al día, gracias al desarrollo de la industria del fracking. Dicha técnica permitió a los EE UU dar un gran salto en la producción.

"HAY UN SISTEMA RESILIENTE QUE AGUANTA UN IMPACTO, PERO NO ES ROBUSTO: HAY QUE REFÓRMALO ANTE FUTUROS SHOCKS"

Si a ello le sumamos la producción de otros componentes como el etanol o gases licuados, la producción de la industria norteamericana sube a los 21,2 millones de barriles día. De ahí la frase de Trump "drill, baby, drill" (perfora, nena, perfora). Prolongar la crisis no era la preocupación de los EE UU a no ser que la industria petrolera del fracking estuviera en desacuerdo. Los expertos calculaban que solo era rentable por encima de los 70 dólares.

Sin embargo, si los precios del petróleo suben más de 100 dólares/barril podría destruir la demanda, acabar con la inversión y aumentar la incertidumbre; cuestión que nadie desea. Y como complemento, abrir nuevos pozos de fracking no es fácil y muchas de las pequeñas compañías ya fueron absorbidas por las grandes del sector como Exxon o Chevron, con lo que dichas expectativas de futuro se ven recortadas. De ahí que la táctica empleada se ha convertido en un boomerang con efectos perversos: la inflación en EE UU ascendió al 3,3% en marzo (el mayor salto mensual en cuatros años) y la gasolina se paga al precio más alto desde agosto de 2022 (un galón, equivalente a 3,78 litros cuesta más de cuatro dólares, un 35% más que antes de los bombardeos).

Todo ello supuso una erosión del liderazgo geo-económico estadounidense. Y aquellos países afectados como China o India se ven obligados a firmar acuerdos comerciales con otros bloques económicos contemplando un futuro basado en tecno-

logías ecológicas fiables y baratas, capaces de generar energías renovables. Y, por otro lado, pensar en una democratización del área (al estilo venezolano) es un tanto ingenioso, toda vez que se dan pocas condiciones para hacer posible el tránsito de un "petro-estado" a una democracia occidental, en la medida que sus ingresos provienen de rentas de recursos, no del esfuerzo de su población.

El conflicto llegó en un momento de gran tensión para los mercados financieros globales. Dicho, en otros términos: a) un conflicto prolongado en el Golfo y un mal acuerdo final desestabilizaría los mercados energéticos globales y supondría un golpe de confianza en los mercados, especialmente si genera preocupación en la FED a la hora de adoptar decisiones sobre los tipos de interés y políticas monetarias; b) también, podría hacer mella en el optimismo de las empresas, pues son demasiadas crisis y tensiones coincidentes a la vez.

La directora general de la Organización Mundial del Comercio, Ngozi Okonjo-Iweala, lo resumía del siguiente modo "es la peor disrupción del comercio global desde las guerras mundiales" y lo argumentaba de la siguiente forma "estamos comprobando que tenemos un sistema resiliente, que aguanta el impacto, pero no es un sistema robusto: hay que reformalo ante futuros shocks".

"LA AGENCIA INTERNACIONAL DE ENERGÍA ALERTA DE QUE LA CRISIS SOBRE EL GAS NATURAL DURARÁ AL MENOS DOS AÑOS"

Una segunda consecuencia de la guerra viene derivada de los llamados efectos de segunda ronda. El ataque sobre Irán (28 febrero 2026); los movimientos de Irán sobre los buques y el bloqueo americano a la entrada del Estrecho de Ormuz (2 de marzo de 2026) han proporcionado un golpe económico de enromes consecuencias. No solo hay que analizarlo por la escalada de precios (inédita desde la invasión rusa de Ucrania en 2022) que ha conllevado a que el petróleo aumentara un 45% y el gas natural un 40% desde el 27 de febrero de 2026 (se alcanza el 105 $/barril y 44 € el megawatio hora a finales de abril); sino a los efectos negativos que sufren cinco países aliados de EE UU, como son Emiratos Árabes Unidos, Bahréin, Qatar, Kuwait y Arabia Saudí. Estos países están solicitando un intercambio (swap) de divisas que le surtan de dólares a corto plazo. Esto es, un "rescate" dada la falta de liquidez en moneda fuerte que sufren por la reducción de ventas de petróleo y gas provocado por las decisiones de su aliado principal, EE UU.

Estos países, que cuentan con ingentes reservas, nutridos fondos soberanos y mul-

timillonarias inversiones en el extranjero, están en situación de gran nerviosismo. Su petición es, inicialmente, preventiva; ya que, si se estableciera una línea de swap, sería menos probable que los mercados no presionarán en exceso sobre los tipos de cambios; y, por ende, las carteras de inversión de los fondos soberanos de los países del Golfo no se vieran afectados; ni tampoco tendrían que acudir a otros activos para poder cubrir las necesidades fiscales a corto plazo, efectos que entrañaría una acción de perturbación de los mercados financieros estadounidenses. En suma, los efectos derivados del conflicto podrían situar a esos mencionados cinco países en la necesidad de obtener liquidez sin provocar desórdenes en los mercados.

Ante estas circunstancias, la Agencia Internacional de Energía alerta de que la crisis sobre el gas natural durará al menos dos años debido al deterioro de ciertas infraestructuras básicas ligadas a las plantas de licuefacción del GNL. Su director general ejecutivo, Fatih Birot, lo expresa del siguiente modo “el mundo se enfrenta a una triple crisis (petróleo, gas y alimentos) debido a la interrupción del suministro energético de esta magnitud”.

Los países más vulnerables son los que dependen en mayor medida de las importaciones de estos productos. Y, aunque se proceda a la liberación de reservas, es preciso adoptar medidas para reducir el consumo de petróleo y gas; reducir la velocidad en las autopistas, fomentar el teletrabajo, abaratar el transporte público, limitar el uso del vehículo privado, impulsar el uso compartido del coche y evitar vuelos cuando existen alternativas; así como apoyar el crecimiento de las energías renovables y desarrollar las importaciones de diversos socios comerciales. O sea, se piensa en una profunda transformación de la geopolítica energética, alertando de la próxima dinámica referida a la transición fulgurante hacia las energías renovables.

La OCDE calcula abundantes pérdidas de suministros a corto plazo derivados del menor crecimiento de la producción con una merma de 120.000 millones de metros cúbicos de GNL, previendo una escasez de suministros tanto en 2026 como en 2027.

LA RELEVANCIA DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y LA FRAGILIDAD MARÍTIMA

La intensa interdependencia de las economías mundiales hace que cualquier anomalía o shock altere el funcionamiento y los esquemas de articulación de las economías. El reciente shock energético provocado por la Guerra en el Pérsico está generando fuertes perturbaciones hacia otras variables, desarrollando desajustes en la logística, disrupciones en las cadenas de suministros y provocando situacio-

nes de gran riesgo en las sociedades. Es decir, el shock de oferta energéticas cala en otras variables, despertando desajustes en forma de vaivenes o montañas rusas que afectan a los ritmos de la economía.

Los choke-points siempre han estado en la mente de los especialistas en prospectiva económica. El Estrecho de Ormuz siempre fue motivo de preocupación. Por el mismo, pasan y se transportan una gran cantidad de materias primas esenciales. Las rutas alternativas derivadas del conflicto provocan un desvío entre 3,5/4 millones de barriles de petróleo al día.

Varios sectores se han visto alterados. Entre ellos, el transporte aéreo dado que las reservas de queroseno en economías dependientes de importaciones (caso de muchos países europeos). Las reservas no son tan abundantes, de ahí los anuncios de ciertas compañías aéreas de que en cuanto escasee el combustible, dejaran de operar y se cancelaran vuelos. Según la AEI los márgenes oscilan entre 6 y 10 semanas, por lo que los efectos sobre el sector turístico y viajes de negocios son indudables.

Otro sector que sufre es el de los fertilizantes. Más del 30% del comercio internacional de fertilizantes pasan por Ormuz, razón por la que los abonos nitrogenados han subido un 55%, con un impacto directo sobre el sector agrícola. La subida de los inputs básicos del sector agrícola genera impactos directos en la mayoría de los países menos desarrollados que no pueden rentabilizar las actividades productivas.

En suma, las cadenas de valor a escala global están sufriendo un impacto muy elevado derivado de la situación del Estrecho de Ormuz. El índice GSCPI, que mide la presión de las cadenas de suministros globales, revela una presión relevante estando en máximos post-pandemia.

Una de las principales fisuras derivadas de la guerra en el Golfo Pérsico es lo que incide en el comercio marítimo y en la seguridad marítima. El bloqueo del Estrecho de Ormuz, el ataque a infraestructuras y puertos, las amenazas de interrumpir el tráfico en el Estrecho de Bad-el-Mandeb ha paralizado el transporte marítimo, así como los suministros tanto energéticos cono de algunos inputs básicos. Ha quedado patentes que ni EE UU ni el mundo estaban preparados para reaccionar ante dicha disrupción geo-económica.

"LAS CADENAS DE VALOR A ESCALA GLOBAL SUFREN UN IMPACTO DERIVADO DE LA SITUACIÓN DEL ESTRECHO DE ORMUZ"

Las experiencias anteriores no han encontrado eco ni en los líderes ni en las organizaciones internacionales. Así, podemos recordar el terremoto de Taiwán en 199 que interrumpió el suministro mundial de chips y provocó el cierre de fábricas en California y Texas. Más tarde, el tsunami de Japón en 2011 que paralizó durante meses partes de las cadenas de suministros del sector del automóvil. La pandemia provocó un amplio desabastecimiento y la guerra de Ucrania supuso cortes en el suministro de alimentos y energía.

Esta vez las interrupciones del transporte marítimo ponen el acento en cómo no existe una planificación ni hoja de ruta sobre cómo gestionar estas perturbaciones. A pesar de enfatizar en la capacidad de resiliencia y de conciliar respuestas no ha existido un plan para solventar los problemas de logística en el suministro, al punto que lo que hoy se analiza es quién controla los flujos, o sea los suministros. De ahí, la relevancia que cobran las cadenas de suministro y la seguridad marítima.

La economía marítima se ha convertido en la estrella de los estudios recientes. De una parte, los EE UU han percibido que no cuentan una base industrial marítima fuerte: han disminuido su construcción naval, sus compañías marítimas no son las más importantes, ni tampoco sus operadores portuarios. Significa, pues, que buques de otras nacionalidades transportan mercancías entre los distintos puertos sin que el capital norteamericano esté presente en dichos negocios. A modo de ejemplo, las siete primeras compañías marítimas (MSC, Maersk, CMA/CGM, COSCO, Hapag-Lloyd, ONE y Evergreen) controlan más 2/3 de los flujos de contenedores mundiales y ninguna es americana. De las primeros cinco primeros operadores de terminales mundiales (COSCO, A.P.Möller, PSA, MSC/TIL y Dubai Port) ninguno es americano. Y entre los veinte primeros puertos del mundo solo aparece un americano (Los Ángeles/Long Beach), un europeo (Rotterdam), un africano (Tánger) por quince asiáticos, de los que nueve son chinos (Shanghai, Ningbo, Shenzhen, Qingdao, Guangzhou, Tianjin, Hong Kong, Xiamen e Beibu Gulf).

El cierre efectivo del Estrecho de Ormuz y las mayores preocupaciones por el tránsito por las áreas próximas ha llevado a las navieras a suspender las reservas y desviar mercancías. Los mayores grupos navieros han comunicado a sus clientes que se reservan el derecho de dejar los contendores en aquel puerto disponible. En consecuencia, las tarifas del transporte se han multiplicado en ciertas rutas debido a los costes de seguro contra riesgos de guerras (entre 160$ y 400$ por TEU); por los recargos por el combustible; y por el recargo por contingencia (para las cargas con origen

FIGURA 1. EFECTOS DE LA DISRUPCIÓN PORTUARIA Y ECONÓMICA



o destino en el Mar Rojo). Los clientes del transporte marítimo se han visto obligados a pagar los cargos adicionales. En la medida que las navieras son "prácticamente una oligarquías y muy oportunistas" mandan mensajes claros sobre el transporte y, en suma, sobre las relaciones comerciales.El aumento de las tarifas de transporte ha sido moderado en comparación con la pandemia. Así, los fletes entre Shanghái y Rotterdam subieron hasta los 1.600 $/TEU, muy inferior a los máximos de casi 7.000 $/TEU registrado en la pandemia. Además, de estos efectos, hay que añadir las complejidades relacionadas con el transporte marítimo y el almacenamiento de mercancías.

La segunda cuestión es que la seguridad marítima se encuentra en entredicho. Emerge un nuevo concepto "es necesario pagar para navegar"; es decir, hay que pagar un peaje por navegar o transitar por determinadas áreas marítimas. La guerra de Irán nos ha permitido visualizar este hecho novedoso. El convenio de NNUU impide a los Estados ribereños obstaculizar el derecho de tránsito; pero se asume una cierta discrecionalidad en el contexto de conflictos bélicos, entendiéndolo en relación a los buques con equipamiento militar y no comercial.

Pero lo que no está contemplado es el peaje y menos alegando razones de seguridad. Lo aplicado por Irán siente un precedente preocupante, porque lo que está en juego es el comercio internacional y la confiablidad de los flujos comerciales. En este sentido, el conflicto añade otro punto de inflexión en lo que concierne al derecho de tránsito en aguas internacionales, alimentando el riesgo de vulnerabilidad en lo que atañe a la libertad de navegación (freedom of navigation).

"EL AUMENTO DE LAS TARIFAS DE TRANSPORTE HA SIDO MODERADO EN COMPARACIÓN CON LA PANDEMIA"

Este concepto hace posible que el 90% del comercio marítimo se lleve a cabo por vía marítima y que ningún actor regional podía controlar unilateralmente una ruta comercial. Las actuaciones en el conflicto del Pérsico han puesto de manifiesto una nueva distribución del poder; en la medida que lo que eran zonas de libre navegación se están convirtiendo de facto en zonas de peaje político controladas por potencias regionales. Esta reconfiguración temporal afecta a las condiciones del comercio mundial y sus consecuencias económicas son de magnitud muy superior a cualquier shock actual. La posibilidad de convertir una ruta en un instrumento de presión política y económica posee un alcance mayor que cualquier distorsión o perturbación al estilo de imposición de aranceles o de corte de suministros bilaterales. Su aplicación generaría una fragmentación del comercio hacia rutas alternativas más largas y caras, provocando un desmantelamiento de unas redes de distribución y conectividad; y, en segundo término, un deterioro gradual del multilateralismo.

EL FIN DEL MULTILATERALISMO

El multilateralismo aún no ha muerto, declaró Gordon Brown, ex primer ministro del Reino Unido. Otra cuestión que quedó claramente plasmada en la reunión de Davos es que "la degradación del clima y de la naturaleza no es un riesgo lejano ni un asunto exclusivamente regulatorio, sino un factor determinante de crecimiento, de resiliencia y de creación de valor a largo plazo". Los datos son muy elocuentes: a) casi el 70% de los impactos climáticos están vinculados a la gestión del agua; a la pérdida de biodiversidad y al deterioro de los ecosistemas; b) dichos vectores afectan directamente a la producción, al comercio, a la seguridad alimentaria y a la transición energética; y c) suponen una creciente presión sobre el capital, las cadenas de suministro y a la confianza inversora.

Ignorar tales dinámicas supone, consiguientemente, comprometer la competitividad futura. Aprovechando la cumbre de Davos, el Chapter

Zero Alliance publicó los Guiding Principles for Climate and Nature Governance en su afán de concienciar a los consejos de administración empresariales. Sostiene que el clima y la naturaleza deben integrase en el núcleo de supervisión de los Consejos al mismo nivel que otros factores estratégicos. Y para ello, debemos inspirarnos en cuatro principios: supervisión, estrategia, gestión de riesgos y transparencia; lo que llevaría a las empresas a reforzar sus capacidades y evaluar escenarios, cuestionar supuestos y entender como el clima y la naturaleza afectan al modelo de negocios, al acceso a la financiación y a los costes de capital; y a la vez, permite identificar nuevas oportunidades de crecimiento en ámbitos como la transición energética, la economía circular, las tecnologías bajas en emisiones o las soluciones basadas en la naturaleza que atraen inversiones y generan ventajas competitivas.

"EL AUMENTO DE LAS TARIFAS DE TRANSPORTE HA SIDO MODERADO EN COMPARACIÓN CON LA PANDEMIA"

Para la directora general de la OMC, Ngozi Okonjo-Iweala, "el multilateralismo está en crisis. No solo es el comercio global: el sistema entero, basado en reglas creadas hace 80 años, está siendo impugnado". Hasta el momento, el sistema fue creador de un orden global que trajo un periodo de paz y de prosperidad; donde el comercio ha contribuido a expandir progreso, se han generado interdependencias y ha permitido sacar de la pobreza a 1.500 millones de personas. Es evidente que no todos los países se han beneficiado por igual y de la misma manera; pero, la OMC ha contribuido a generar un conjunto de reglas creíbles y estables.

El sistema económico se ha ido ajustando a los desafíos y a las oportunidades que se generan. En la actualidad prevalece la incertidumbre y la disrupción; y a pesar de ello la gran mayoría de los países continúan manteniendo relaciones comerciales entre ellos. Lo que está siendo cuestionado es el concepto de globalización. Desde la pandemia emergen las vulnerabilidades asociadas a las cadenas de suministro; con la necesidad de tierras raras y la apuesta por las energías renovables. Por tanto, el comercio mundial debe re-diseñarse a fin de evitar nuevas disrupciones y caer en el proteccionismo.

ESTANFLACIÓN Y LA POSICIÓN EUROPEA FRENTE A LOS CAMBIOS EN LA FED

Empiezan a ser cuantificables los análisis que afirman que entra-

mos en un escenario de estanflación, donde la economía europea se ralentiza y la inflación continúa incrementándose. Las previsiones de los organismos internacionales así lo vienen reseñando: una desaceleración económica de entre 0,4/0,6 puntos porcentuales en el PIB, debido al shock de los precios de la energía, de las disrupciones de las cadenas de suministros y de los precios de las materias primas destinadas al sector agrario y alimentario. Las estimaciones que presentaba la UE a comienzo del año 2026 eran de un crecimiento del 1,5% del PIB; y ahora han descendido al 1,2%.

"EL FMI LLAMA LA ATENCIÓN SOBRE EL ENDEUDAMIENTO DE ALGUNAS ECONOMÍAS EUROPEAS"

La explicación hay que achacarla a la volatilidad de los precios de los combustibles fósiles que afectan a la resiliencia de la economía y a la falta de energía renovable en la mayor parte de los países europeos con lo que no se ha podido evitar o solventar la dependencia energética; aspecto que inciden en los costes de producción, estrechando los márgenes empresariales y terminar, repercutiendo en los precios finales. O sea, el consumidor paga más por su cesta básica; se empobrece progresivamente, lo que reduce su gasto en otros bienes y servicios.

Bajo esta situación, los gobiernos pueden tratar de impulsar sus economías a través de fomentar políticas expansivas: como los subsidios para sectores más afectados (transportistas, agricultores, pescadores...); reducciones temporales de impuestos o una mayor inversión pública para sostener la actividad acudiendo a aumentar la deuda pública. Las variaciones de actuación son notorias. Unos países como España reducen el IVA que se aplica a combustibles; en tanto que otros países, aplican medidas como rebaja de impuestos especiales o ayudas directas a consumidores más desfavorecidos o imponiendo mecanismos de limitación de precios. Pero, la posibilidad de efectuar políticas fiscales depende, sustancialmente, de los niveles de endeudamiento posibles y de la confianza de los merados financieros en los gobiernos de cara a devolver la deuda.

Recientemente, el Fondo Monetario Internacional (FMI) llamó la atención sobre el endeudamiento de algunas economías europeas. Por ejemplo, en Francia la deuda pública ha pasado del estar por debajo del 100% del PIB a situarse en el 117%; en Finlandia, roza el 90% cuando hace 10 años estaba en el 60%; Grecia so-

brepasa el 150%; y Bélgica, Portugal y España superan levemente el 100% del PIB. La deuda ha servido para hacer frente a los sucesivos shocks (covid, inflación derivada de la guerra de Ucrania, la mayor presión para aumentar los gastos en seguridad y defensa, etc.). Lo problemático, actualmente, es combinar crecimiento de la deuda con el crecimiento débil de la economía; en la medida que un bajo crecimiento no genera margen suficiente para el aumento de los ingresos y en consecuencia es mayor la dificultad del mantenimiento del estado del bienestar.

En lo que atañe a la política monetaria el problema radica en el comportamiento de la inflación. Desde comienzos de año la inflación en Europa ha ido aumentando (1,7% en enero al 2,6% en marzo). Por tanto, el Banco Central Europeo se encuentra ante el dilema clásico de si supera el 3%, se ve obligada a subir los tipos de interés. Si aumentara, también los harían los costes financieros de las empresas endeudadas y de las familias con hipotecas. Un tipo de interés alto no es buena señal para las expectativas, máxime si queremos defender un modelo con capacidad de resiliencia.

Ante esta fase de ralentización de la economía europea (que no de recesión) muchos países desean instaurar un "nuevo marco de gobernanza económica", centrado en una aplicación más flexibles de los marcos fiscales, con un enfoque a medio plazo y con cláusulas de escape aplicables, solamente, en situaciones de crisis severas ya sea en la zona euro o en la UE en su conjunto. Esto es, la introducción de estabilizadores automáticos que entran en funcionamiento cuando se produzcan caídas en los ingresos fiscales derivados de la ralentización; aumento del gasto público en prestaciones o ayudas al desempleo o movimientos de los tipos de interés para incentivar el aparato productivo que luego incrementan el peso de la deuda.

Asimismo, también se han formulado tesis relativas a extender un año los Fondos de Recuperación para poder dedicarlos a proyectos energéticos, aunque en este caso los plazos estipulados en el mencionado Mecanismo de Recuperación y Resiliencia son estrictos en la medida que están condicionados a hitos y objetivos. Cualquier cambio tanto en objetivos o plazos requeriría modificar el reglamento del citado Plan, algo que técnicamente es más complejo; y hoy en día no todos los países estarían por dicha labor, aspecto clave pues se necesitaría unanimidad entre todos los EE MM de la UE.

La UE ante la estanflación busca actuar siguiendo la filosofía de los rapports Draghi y Letta. O sea, fortalecer la competitividad europea, per-

mitiendo que se consolide una economía sostenible. Sin embargo, hasta el momento, no se cuentan con normas que permitan ofrecer resultados reales y eficaces, pues los excesos de regulación continúan primando en todas las actuaciones programadas y expuestas desde la presentación de los mencionados rapports.

Un ejemplo de ello es la presentación de la Ley de Aceleración Industrial, diseñada para agilizar la relocalización de la producción manufacturera estratégica y reducir la dependencia del bloque de proveedores únicos. En el momento de su presentación todo fueron elogios, pero la ambición de dichas apuestas quedo a medias ya que algunos países no estaban muy de acuerdo con su implementación. Pero, a fin de cuentas, se deseaba evitar una elevada dependencia de materias básicas y reducir los niveles de dependencia externa. Sin embargo, después de tanto esfuerzo comunitario, China actúa más diligentemente y responde contra cualquier interferencia que afecte a su aparato productivo y suministrador.

El 7 de abril el Consejo de Estado de China publicó, con efecto inmediato, el Reglamento sobre Seguridad Industrial y de la Cadena de Suministros. En el mismo se establecen las evaluaciones obligatorias para garantizar el buen funcionamiento de las cadenas de suministros ante posibles injerencias extranjeras. O sea, China pasa a disponer de base legal para controlar las exportación de insumos, bienes intermedios y datos de producción considerados esenciales para su seguridad económica y puede, al mismo tiempo, imponer sanciones significativas a las entidades extranjeras que intenten interferir, auditar o perturbar los acuerdos de suministros chinos; es decir, ha creado un escudo legal contra el tipo de diversificación de cadenas de suministros que la Ley de Aceleración Industrial Europea intentaba impulsar (A. García Herrero, Expansión, 29, abril,2026). En suma, la rápida actuación de China aumentará la reticencia de los EEEM en la medida que la nueva legislación china elevará el coste de salida para las empresas europeas integradas en las cadenas de suministros chinas.

> "LA SALIDA DE JEROME POWELL DE LA PRESIDENCIA DE LA RESERVA FEDERAL INVITA A REFLEXIONAR SOBRE SU PAPEL Y SU INCIDENCIA"

Baste este ejemplo, para subrayar la necesidad que posee Europa de construir coaliciones capaces de afrontar, acordar y resistir presiones de otros bloques económicos; y, al mismo tiempo, garantizar la protección de las cadenas de suministros dentro de un marco de coherencia estratégica y de voluntad política real. Si no se definen

con claridad los escenarios presentes y de futuro, cualquier programa comunitario se desmoronaría al entrar en contacto con otras áreas económicas con las que no se comparten sus premisas.

Finalmente, es preciso contextualizar la posición europea en el marco de las actuaciones de la FED y del BCE. La salida de la presidencia de la Reserva Federal (FED) de Jerome Powell invita a reflexionar sobre su papel y su incidencia. Asumió el cargo en un momento de elevada incertidumbre global y lo deja con un enfrentamiento institucional sin precedentes con Trump para salvar la independencia del organismo. No obstante, su balance es positivo ya que ha sido capaz de enfriar la economía sin desatar una recesión; ha instaurado una forma de hacer política monetaria que tranquilizó a los mercados, marcando una hoja de ruta predecible que logró evitar sobresaltos en una época ya de por si convulsa. Se podrían distinguir siete notas a su labor:

- La primera hace referencia a la gestión. Desde la irrupción de la pandemia, en 2020, hasta las recientes perturbaciones, pasando por crisis y quiebras, su mandato se ha caracterizado por la necesidad de actuar bajo presión. Desplegó un arsenal de estímulos, redujo los tipos de interés prácticamente a cero, amplió el balance hasta límites históricos y extendió líneas de liquidez a los mercados de manera nada tradicional.

- La segunda nota es que consolidó una visión pragmática de un banco central al actuar como cortafuegos sistémico, dispuesto siempre a intervenir con rapidez para evitar colapsos financieros.

- La tercera característica es que ha utilizado la resiliencia como clave de la gestión, puesto que siempre defendió que el repunte de precios era “transitorio” y cuando fue preciso adoptó medidas de endurecimiento monetario para cortar por lo sano en los momentos en que la inflación tornaba persistente para poder garantizar el control de los mercados y la economía.

- El cuarto rasgo hace mención a que se ganó la fama de guardián de la estabilidad de precios y referente económico de la etapa de incertidumbre económica y financiera.

- El quinto elemento de su legado concierne a la re-definición del marco estratégico de las políticas monetarias. Bajo su liderazgo, la FED adopta un enfoque más flexible hacia el objetivo de inflación (permitiendo que sobrepasara temporalmente el 2%) para poder compensar aquellos periodos prolongados de debilidad y también para proteger el

mercado laboral. De ahí, su tesón en defender ante el presidente Trump la eficacia de dicho enfoque abriendo un debate sobre los límites de tolerancia de un banco central.

• El sexto rasgo hace referencia al uso de la FED como agente transformador del balance y de su papel estructural en los mercados financieros. La expansión masiva de activos durante los años de estímulos ha dejado una huella duradera en la medida que un banco central alcanzó un peso determinante en el funcionamiento de los mercados de deuda. Los sucesivos procesos de reducción del balance han sido gradual y cuidadosamente llevados a cabo por la FED evitando disrupciones, aunque cuando aún se está lejos de la posición previa a la crisis.

• Y, finalmente, la séptima característica la situamos más allá del ámbito técnico, pues Powell ha presidido la FED en un ambiente muy politizado y bajo un control exhaustivo de la presidencia de los EE UU que tentaba erosionar la percepción de independencia del banco central.

CUADRO Nº 5. ECONOMÍA E INFLACIÓN EN LA EUROZONA
(EN % Y EN TASA VARIACIÓN ANUAL)

El PIB se desinfla

IV trimestre 2024	**0,4**
I trimestre 2025	**0,6**
II trimestre 2025	**0,1**
III trimestre 2025	**0,3**
IV trimestre 2025	**0,2**
I trimestre 2026	**0,1**

La inflación se acelera

Noviembre2025	**2,1**
Diciembre 2025	**2,0**
Enero 2026	**1,7**
Febrero 2026	**1,9**
Marzo 2026	**2,6**
Abril 2026	**3,0**

Fuente: Comisión Europea.

Frente a esta situación, el Banco Central Europeo (BCE) continuó manteniendo una posición muy seguidista de la FED, aunque con mayores niveles de pausa y calibrando las respuestas para no llegar demasiado pronto como en 2011, ni llegar excesivamente tarde como en 2022. La complejidad a la hora de formular estrategias hace que el BCE dude en exceso en cómo diagnosticar y definir la realidad, lo que hace que en los tiempos actuales empiecen a hablar de escenarios. Así, en la reunión de principios de mayo contemplan distintos escenarios de futuro: a) repunte

de precios desde el 3,5% al 4,4%; b) distintos impactos de la guerra sobre el PIB; y c) diferentes niveles de crecimiento económico, para concluir que "los riesgos al alza para la inflación y los riesgos a la baja para el crecimiento se han intensificado".

Pero Christine Lagarde, presidenta del BCE está muy segura del diagnóstico macroeconómico y a diferencia de lo manifestado por comisario de Economía, Valdos Dombrovskis, afirma taxativamente que no estamos ante una estanflación, puesto que "con proyecciones de crecimiento de 0,8% para 2026, seguidas del 1,2% y 1,3%, no pueden calificarse como estancamiento, y mucho menos como recesión". Además, considera que el marco en el que operan los bancos centrales es ahora mucho más sólido a pesar de que las expectativas de inflación a largo plazo se mantengan ancladas en el 2%.

El relevo de Powell por Kewin Warsh al frente de la FED ¿supondrá un cambio sustancial? En un primer análisis y siguiendo las declaraciones del nuevo presidente de la FED parece indicar grandes innovaciones ya que él mismo prometió un "cambio de régimen", supuestamente para reforzar la credibilidad de la institución. Hay tres actuaciones que se le presuponen:

- La primera, intentar bajar los tipos de interés a pesar de que la inflación acaba de alcanzar el 3,8% y la rentabilidad de los bonos a 10 años se sitúa en torno al 4,5%. Aunque trate de utilizar otros conceptos y medidas no es menos cierto que las consecuencias del cierre de Ormuz están elevando los precios y se espera una inflación en torno al 4%, con lo que va a ser difícil implementar recortes significativos.

- La segunda actuación está relacionada con reducir el balance de la FED. En la actualidad está contabilizado en torno a 6,7 billones de dólares (el 21% del PIB) debido a poder garantizar una intervención rápida a efectos de paliar los posibles impactos de una crisis financiera. A pesar de una reducción paulatina en los últimos meses, la promesa del nuevo presidente de la FED es efectuarla lo más rápidamente posible liberando esa carga, según declara.

- Y la tercera cuestión es la referente a la comunicación. Warsh es partidario de ofrecer menos pistas de sus acciones futuras para evitar distorsiones. Quiere reducir las opiniones sobre previsiones y limitar las conferencias de prensa. Su argumentación es la siguiente "una vez que los responsables políticos revelan sus previsiones económicas, pueden convertirse en prisioneros de sus propias palabras. A la FED le convendría evitar compartir sus

últimas reflexiones". Dicha interpretación choca con las actuales comunicaciones de otros bancos centrales que, al contrario de la promesa de Warsh, amplían sus expectativas publicando gráficos de abanico con posibles escenarios inflacionistas para demostrar que un banco central no es un oráculo infalible. Así, por ejemplo, el FMI publica no uno, sino tres pronósticos para reflejar la actual incertidumbre; y los demás bancos centrales lo hacen a menudo enmarcando los escenarios como debates dependientes de los datos, reactivos a los acontecimientos y no condicionados por pronósticos previos ni obsesiones personales

El nuevo presidente de la FED, sin embargo, es contrario a estas últimas reflexiones cuando afirma "influir en los mercados con constantes declaraciones de la FED es tentador, pero contraproducente". Sin embargo, se podría contraargumentar una política de silencio a veces puede generar tanta volatilidad en el mercado como un exceso de ruido.

PERSPECTIVAS GENERALES Y DE FUTURO: A MODO DE ESCENARIOS

"Piensen en lo impensable y prepárense para ello", afirmó Kustalina Georgieva, directora gerente del FMI, ante la actual incertidumbre. Los organismos internacionales se fijan en escenarios más que en tendencias a la hora de perfilar el horizonte próximo. Pero todos los informes se centran en definir qué factores o variables podrían sacudir la economía global ante la posibilidad de que el conflicto se prolongue o se intensifique. Llaman la atención de: a) un aumento de las tensiones militares; b) múltiples ataques a infraestructuras básicas; y c) variación de riesgos de que el conflicto se extienda otras zonas.

Ante esto, el FMI solicita: a) que los gobiernos refuercen sus defensas económicas y se preparen para posibles shocks externos; b) los países deben centrarse en aquello que si está bajo su control; c) fortalecer las instituciones públicas y mantener marcos de políticas económicas sólidas; y preservar el margen de maniobra fiscal y monetaria.

Dado el actual mundo fragmentado y volátil, la resiliencia económica se convierte en la primera línea de defensa. Bajo este panorama, uno de los principales focos de preocupación es el impacto que una escalada del conflicto podrá tener sobre los precios de la energía y por extensión sobre la inflación global y bajos niveles de crecimiento; es to es la estanflación.

El FMI afronta un crecimiento más moderado tras el ciclo de subidas de tipos de interés para contener

la inflación. La combinación de tensiones geopolíticas, mercados energéticos volátiles y fragmentación del comercio mundial podría añadirse a nuevas presiones a una recuperación que se prevé más frágil.

La directora del FMI lo expresa claramente "debemos prepararnos para tiempos difíciles". Vamos a entrar en un escenario económico más difícil del previsto, debido al fuerte shock energético derivado de la guerra de Irán y las tensiones crecientes en la región del golfo Pérsico. También, pidió prudencia a la hora de actuar. "No debemos precipitarnos" indicó cuando nos sintamos acosados por la urgencia. Quiere llamar la atención sobre las opciones de sobre-reaccionar con subsidios o incentivos fiscales para intentar paliar el impacto del conflicto antes de conocer el alcance real. Argumenta, "las intenciones pueden ser buenas, pero no así el resultado". La explicación es bien sencilla. La mayoría de las economías ya se encuentran en una situación de deuda insostenible.

"LA MAYORÍA DE LAS ECONOMÍAS YA SE ENCUENTRAN EN UNA SITUACIÓN DE DEUDA INSOSTENIBLE"

Además, muchas de estas políticas económicas si no están bien dirigidas, dispararían aún más la inflación, cronificando así el problema. Por tanto, es preciso ser prudente y apostar por la responsabilidad fiscal y acelerar las reformas estructurales que permitan garantizar el crecimiento económico. Las cuentas públicas de los países muestran elevados niveles de deuda y unos márgenes de maniobra fiscal muy reducidos o casi inexistentes. De ahí, el aviso a los Bancos Centrales a no precipitarse en definir una nueva hoja de ruta en materia de política monetaria.

El FMI estima una reducción de tres décimas de PIB para las economías emergentes. Ahora bien, hay que desagregar dichas previsiones. De una parte, América Latina y Caribe salen beneficiadas de las revisiones (con una décima al alza); mientras que los países de Oriente Medio son los más afectados. Las economías desarrolladas sufren siendo Alemania el país más afectado que arrastra a la economía europea. Estados Unidos empeora una décima sus estimaciones de crecimiento (2,3% para 2026).

En definitiva, a pesar de las alarmistas declaraciones, el impacto macroeconómico continúa siendo limitado. Se sigue pensando en que el escenario base pasa por que se vayan dando pasos hacia una estabilización económica, teniendo en cuenta otras variables muy relacionadas con las

análisis geoestratégicos y geopolíticos.

Entramos, pues, en una fase de incertidumbre con presencia de un auge en lo referente a las tensiones comerciales, una mayor rivalidad por el control del nuevo tablero geopolítico y una proliferación de conflictos regionales. Estas variables definen un nuevo entorno geoeconómico más imprevisible que aquel que dominó las décadas previas a la pandemia.

Los riesgos generan convulsiones tanto ideológicas como tecnológicas. Por eso, podemos observar riesgos de distintas modalidades: tensiones geopolíticas; perturbaciones en el suministro de materias primas; interrupciones comerciales; decepciones ante la rentabilidad de la IA; déficits fiscales prolongados; y una acumulación cada vez mayor de deuda.

Los gobiernos deben manejar la capacidad de reaccionar con rapidez ante posibles crisis; deben estar preparados para responder a los riesgos, y deben formalizar y proteger aquellas instituciones internacionales defensoras y garantes del equilibrio, las reglas y normas, y la cooperación.

Martin Wolf, al estimar las consecuencias económicas de la

CUADRO Nº 6. PREVISIONES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL FMI

	Previsiones			Diferencias con enero	
	2025	2026	2027	Dif 2026	Dif 2027
Mundo	3,4	3,1	3,2	-0,2	0,0
Economías avanzadas	1,9	1,8	1,7	0,0	0,0
EE UU	2,1	2,3	2,1	-0,1	0,1
Alemania	0,2	0,8	1,2	-0,2	-0,3
Francia	0,9	0,9	0,9	-0,1	-0,3
Italia	0,5	0,5	0,5	-0,2	-0,2
España	2,8	2,1	1,8	-0,2	-0,1
Reino Unido	1,3	0,8	1,3	-0,5	-0,2
Japón	1,2	0,7	0,6	0,0	0,0
China	5,0	4,4	4,0	-0,1	0,0
India	7,6	6,5	6,5	0,1	0,0
Rusia	1,0	1,1	1,1	0,3	0,1
Brasil	2,3	1,9	2,0	0,3	-0,3
Arabia Saudí	4,5	3,1	4,5	-1,4	0,9

Fuente: FMI. Perspectivas económicas.

guerra con Irán, se pregunta con insistencia cuánto tiempo durará. Argumenta lo complejo que resulta dada la dificultad de saber que quiere Trump y afirma "quizás ni el mismo, lo tenga claro". Por tanto, escudriñar los posibles escenarios se nos antoja difícil. No obstante, es preciso acotarlos según las distintas posibilidades. Las variables claves son: a) dependencia de lo que ocurra con los envíos de petróleo y gas; y b) de la magnitud de los daños a largo plazo en las instalaciones de petróleo y gas de la zona.

Así planteado tendríamos cuatro escenarios:

Escenarios	Efectos
Conflicto breve e intenso. Duración 2/3 semanas.	Se estima una pérdida de alrededor del 1,4% de las exportaciones anuales mundiales de petróleo y una proporción parecida de las exportaciones de GNL.
Conflicto que dura 3 meses, con daños limitados en las instalaciones.	Se calcula una pérdida de 5%-6% de las exportaciones mundiales de crudo y GNL en 2026.
Conflicto que dura 3 meses, pero con daños duraderos en la capacidad productiva.	Se estima una pérdida del 8%-9% de las exportaciones mundiales de petróleo y gas GNL, con impacto hasta 2027. Los precios del petróleo pasarían a alcanzar los 150 $/barril y los de gas en la UE alrededor de 120 €/Mwh
Guerra prolongada y destrucción masiva.	El impacto sería enorme. En los países occidentales, donde la suba de los precios se ha convertido en un problema político, un aumento repentino de los costes de la energía seria poco popular y preocupante. Aunque en este peor escenario, los costes serían inferiores a los efectos de la crisis de los 70 debido a que algunas economías han sabido adaptarse a estas realidades y a que los bancos centrales han aprendido muchas lecciones desde aquel momento, sobre todo contra los efectos secundarios de los fuertes aumentos de precios.

Fuente: Elaboración propia

Las empresas, por su parte, empiezan a perfilar estrategias para absorber el golpe económico con el menor volumen de daños posibles. Divisan planes de contingencia ante el efecto dominó que genera una escalada continua del precio de las materias primas, una notable pérdida de competitividad y una disminución de los márgenes empresariales.

Según la CEOE, el 44% de los empresarios españoles está diseñando estrategias de crecimiento ante la incertidumbre del actual contexto geopolítico. Los ámbitos donde se concentran las actuaciones son: a) proyectos de innovación y tecnologías; b) estrategias de internacionalización; y c) alianzas estratégicas. Y las mayores preocupaciones se perciben en: a) pérdida de competitividad (41%); b) incremento coste de materias primas (41%); c) mayor exposición a riesgos geopolíticos y ruptura de cadenas de suministros (39%); d) reducción de márgenes de beneficios (37%).

> "EL 44% DE LOS EMPRESARIOS DISEÑAN ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ANTE LA INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA"

DESHIELO EN LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE EE UU Y CHINA

En el mes de mayo (14-15) tiene lugar la cumbre entre Xi Jinping y Trump. Después de diez semanas sin que el estrecho de Ormuz estuviera libre para el acceso de buques, casi 1.000 millones de barriles de crudo y derivados (fundamentalmente, queroseno, diésel y nafta) han desaparecido del mercado; se afianzaron rutas alternativas y ha caído la demanda en mercados claves. Ambos mandatarios buscan la reapertura de ese choke-point, pues la interrupción en el suministro de petróleo y gas ha alterado, significadamente, el equilibrio económico y político respecto a las perspectivas previas a la guerra. Los efectos económicos del conflicto son cada vez más elocuentes, tanto en EE UU como en Asia, Rusia y la UE. En dicha cumbre, los temas tratados son amplios y diversos, pero se busca "enterrar de forma definitiva" la guerra comercial entre ambos y no volver a las hostilidades que hagan peligrar la economía.

Los analistas han explicado la cumbre bajo dos referencias históricas. En una de ellas, se mencionaba la trampa de Tucídides, recordando la guerra entre Esparta (Estados Unidos) y Atenas (China), aplicándolo a la actualidad donde se apunta el grave riesgo de conflicto al emerger

una potencia emergente que desafía a la potencia hegemónica anterior. Y en la segunda referencia, se acude a una perspectiva más profunda, se remite a los consejos de Sun Tzu que, en su famosa obra "El arte de la Guerra", subraya "cuando tu estrategia es profunda y de largo alcance… puedes ganar incluso antes de luchar". Ambas son aplicables a los dos líderes. Uno en su disposición de observar, el otro a contra-restar. Uno a improvisar y el otro a falta de emergencia. De ahí la relevancia de la estrategia. De Trump sabemos que publicó un libro titulado "El arte de la estrategia"; y de Xi Jinping conocemos que sigue, entre otros, a Sun Tzu y otorga valor al pensamiento estratégico ya que el que tiene muchos factores estratégicos a su favor, gana. De ahí que las crónicas anglosajonas catalogaran a esta cita como la de las cinco T: *Trade, Teherán, Taiwán, Technology y Tucídides.*

CUADRO Nº 7. EE UU FRENTE A CHINA

Estados Unidos de América		CHINA	
Datos	**Puntos clave**	**Datos**	**Puntos clave**
Población= 347 millones de habitantes. PIB= 30,5 billones de $. Crecimiento del PIB (1º trimestre 2026)= 1,4%. Déficit comercial= 901.500 millones de $. Un norteamericano es seis veces más rico que en un chino, pero al empezar el siglo lo era 40 veces más.	Reducir el déficit comercial y lograr mayores compras chinas de productos EE UU, como soja, energía y aviones. Lograr garantías para acceder a tierras raras y minerales críticos. Presionar para que China limite su apoyo económico a Irán y coopere en seguridad energética y estabilidad en Oriente Próximo.	Población= 1.400 millones de habitantes (17,2% del mundo). PIB=19,5 billones de $. Crecimiento del PIB (1º trimestre 2026)= 4,9%. Superávit comercial= 1 billón de $. Al iniciar el siglo su riqueza era del 3,5% del mundo, y su PIB pc pasó de 950$ a 13.800$.	Frenar nuevas restricciones norteamericanas en semiconductores, inteligencia artificial y tecnología avanzada. Conseguir tregua parcial en lo tocante a aranceles y estabilizar las relaciones comerciales con EE UU para poder y dar garantía a sus exportaciones. Reforzar su posición sobre Taiwán

Fuente: Elaboración propia

China mantiene desafíos importantes: un mercado laboral y una demanda interna desequilibrada junto a una excesiva dependencia de las exportaciones para afrontar el crecimiento económico. En este sentido, Xi Jinping proyecta una imagen de China como un gestor solvente de la economía global, en contraste con las erráticas políticas comerciales de Trump. En las negociaciones el líder chino busca obtener ventajas geopolíticas (relacionadas con su posicionamiento en Irán y Taiwán) así como acuerdos comerciales y ampliación de la tregua arancelaria.

"CHINA: UN MERCADO LABORAL Y UNA DEMANDA INTERNA DESEQUILIBRADA, DEPENDIENTE DE LAS EXPORTACIONES"

Trump, consciente de que China se había comportado "relativamente bien" con Irán, no interfiriendo en el bloqueo estadounidense a pesar de ser el mayor comprador de petróleo iraní, tantea la posibilidad de reabrir el estrecho de Ormuz además de reconocer que la "cuestión de Taiwán" es crucial para mantener el deshielo político. No hay duda de que ambos son conscientes que "en una guerra comercial no hay ganadores".

El resultado de la reunión revela acuerdos de mínimos y temporal, por un lado; y la disposición para avanzar en el futuro, en un segundo plano. De esta forma, se visualiza la necesidad de un acuerdo que ponga fin a hostilidades comerciales y geopolíticas para lo cual se constituyen dos mecanismos bilaterales de cara a presentar avances limitados. El primero, hace referencia al consejo de comercio y el segundo, al consejo de inversiones. A través de estos, se busca resolver los puntos de fricción estructural entre las dos potencias.

Pero, la disrupción en el estrecho de Ormuz ha tenido un impacto visible en las economías asiáticas debido al repunte de los precios energéticos, los problemas logísticos y las incertidumbres industriales. Un repaso a la situación individualizada de algunos países demuestra el panorama. India, Japón y Corea del Sur afrontan distintas combinaciones de riesgos macroeconómicos, estructurales e industriales; en tanto que las economías del sudeste asiático son las más vulnerables a la transición de los shocks de precios hacia las restricciones físicas de suministros. Esto es, cualquier disrupción sostenida en el tiempo elevaría los precios globales del petróleo y desestabilizaría directamente los cimientos industriales de las economías asiáticas.

A modo de ejemplo, Japón presenta una exposición elevada de 2,5 millones de barriles de petróleo diarios en tanto que Corea del Sur e India importan diariamente 2 millones de barri-

les cada uno, mostrando su vulnerabilidad y alta dependencia. Del mismo modo, en Japón y en Corea del Sur el petróleo representa aproximadamente el 35-37% del consumo energético total y el gas natural aporta el 20%. Esto implica que más de un tercio de sus sistemas energéticos están directamente expuestos al shock de los hidrocarburos. En el caso de China, el petróleo representa alrededor del 18% y el gas del 10%, lo que proporcionas un amortiguador estructural gracias al carbón y a la oferta doméstica.

"LA DISRUPCIÓN EN ORMUZ IMPACTÓ EN LAS ECONOMÍAS ASIÁTICAS DEBIDO AL REPUNTE DE LOS PRECIOS ENERGÉTICOS"

LOS LÍMITES DEL CRECIMIENTO Y LA DESIGUALDAD

La lucha contra la pobreza podría estar entrando en una nueva etapa. El cierre del estrecho de Ormuz está suponiendo un freno al crecimiento económico debido a la drástica interrupción de suministro de productos básicos como el petróleo, gas y fertilizantes.

Desde Naciones Unidas, el relator especial sobre pobreza extrema y derechos humanos, Olivier de Shutter, presentó su Hoja de Ruta para la erradicación de la Pobreza más allá del crecimiento. En dicho documento se advierten tres tendencias. La economía global discurre canalizando una inmensa riqueza hacia las manos de una pequeña élite; en segundo lugar, dichas tendencia debilita a las instituciones democráticas; y, finalmente, millones de personas quedan atrapadas en trabajos mal pagados. La argumentación del experto se basa en el que el modelo de crecimiento imperante se basa en el saqueo de los recursos naturales, la mano de obra barata del Sur y los daños irreparables que causa al planeta.

No es nuevo dicha argumentación. En 1972 los hermanos Meadows (Dennis y Donatella) detallaron en el informe para el Club de Roma titulado Los límites del crecimiento, un análisis en donde se alertaba de descontrolada utilización de los recursos naturales proponiendo la implantación de límites a la mayor parte de las políticas de cara a contener el uso intensivo de determinados recursos. Emerge, entonces, el concepto de decrecimiento.

El documento propone repensar las bases del sistema económico actual al considerar que el paradigma dominante no solo ha fallado en erradicar la pobreza, sino que además ha contribuido a agravar la desigualdad y la crisis sostenible; y, en muchos casos, resulta incluso contraproducente.

Un repaso histórico no lleva a decir que las políticas económicas han priorizado el crecimiento como la vía principal para reducir la pobreza. Sin embargo, dicha lógica, advierte el relator De Schutter ha derivado hacia una economía global que concentra la riqueza en una minoría; debilita las instituciones democráticas y perpetua condiciones laborales precarias.

El relator señala además que este sistema se sostiene sobre la explotación de recursos naturales y mano de obra barata, especialmente en países del Sur Global, lo que ha generado impactos irreversibles sobre el medio ambiente. A esto se suma un progresivo debilitamiento de derechos laborales, desregulación de mercados y recortes en servicios públicos, impulsados en nombre de la competitividad.

Propone una "hoja de ruta" elaborada con aportaciones de más de 400 expertos de organismos internacionales, academia, gobiernos, sindicatos y sociedad civil. En ella se recogen una serie de medidas orientadas a construir una economía centrada en los derechos humanos y la sostenibilidad social. Entre las principales propuestas destacan el refuerzo de los servicios públicos universales, especialmente en ámbitos clave como los cuidados, así como la creación de sistemas que garanticen ingresos mínimos, incluyendo la renta básica universal.

También se plantea avanzar hacia un modelo laboral más equilibrado, reduciendo la jornada de trabajo sin pérdida de ingresos, y promoviendo el acceso a empleo digno mediante programas de empleo público garantizado. En el plano financiero, el experto subraya la necesidad de implementar impuestos a la riqueza y a las herencias, además de abordar la cancelación de deudas soberanas insostenibles que limitan la capacidad de muchos países para invertir en protección social.

> "EL 50% DE LA POBLACIÓN MUNDIAL SOLO HA RECIBIDO EL 1% DE TODA LA RIQUEZA CREADA EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS"

Aunque reconoce que algunos países aún necesitan crecer para mejorar infraestructuras y servicios básicos, De Schutter insiste en que ese crecimiento debe desvincularse de dinámicas extractivas y de cadenas de suministro que perpetúan desigualdades. En este sentido, el informe refleja un cambio de tendencia en el debate internacional. Lo que hace unos años era una perspectiva marginal —la idea de ir "más allá del crecimiento"— comienza ahora a ganar espacio ante la urgencia de responder a la crisis climática y a los niveles crecientes de desigualdad.

Un aspecto derivado y complementario de la actual situación es que la desigualdad continúa incrementándose. Para Josep Stiglitz, premio nobel de Economía-2001, los niveles de concentración de la riqueza van en aumento. El 50% de la población mundial solo ha recibido el 1% de toda la riqueza creada en los últimos 25 años. O sea, la situación se agrava hasta el punto de que el premio nobel señala que "los billones de dólares de las personas ricas se transfieren de una generación a otra, con lo que asienta una plutocracia hereditaria". Si analizamos la distribución de la riqueza entre bloques geográficos, el Norte Global con una riqueza estimada de 322,6 billones de dólares, equivalente al 67,3% del total mundial, es detentada por el 19,3% de la población (en torno a 1,6 mil millones de personas); en tanto que el Sur Global, que solo alberga al 32,5% de la riqueza mundial, se reparte entre 6,5 mil millones de personas (equivalentes al 79,8% de la población mundial).

El World Inequality Lab revela que la brecha es cada vez mayor. Las desigualdades afectan a todos los ámbitos de la vida económica y social. Hoy, el 0,001% de la población mundial más adinerada, menos de 60.000 personas, controlan tres veces más de riqueza que la mitad de la población mundial; y el patrimonio de dicha minoría ha crecido un 8% de media anual desde los años noventa. O sea, persistencia en la desigualdad.

Por lo que se debe prestar atención a las excepciones que plantean distintos países en lo tocante a la imposición fiscal, a fin de corregir excesivas desigualdades, al frenazo del ascensor social y a los elevados niveles de marginación y exclusión.

La propia Dirección General de Fiscalidad de la Comisión Europea (D.G. Taxud) a través de un exhaustivo informe marca un antes y un después en la estrategia de la UE de diseñar una hoja de ruta técnica para que los Estados miembros graven a las grandes fortunas en su territorio. Subraya el mencionado informe que "la concentración de patrimonios se ha convertido en una característica estructural del paisaje económico europeo, planteándose una pregunta incómoda: ¿pueden los actuales marcos fiscales garantizar la justicia social?"

Con todo ello se abre un debate sobre la fiscalidad de los patrimonios, al punto que se cita "las respuestas de movilidad internacional ante subidas de impuestos son a menudo exageradas por los lobbies económicos". Y continúa afirmando el trabajo: "si el impuesto está bien diseñado puede, incluso, fomentar un uso más productivo de los activos": Con este movimiento, la Comisión Europea quiere allanar el camino para que los Gobiernos pierdan el miedo escénico a las reformas fiscales.

El informe de la Comisión Europea se centra en tres pilares:

• El primero, el fin de la ceguera administrativa. Es decir, un impuesto al patrimonio e inútil si no se sabe dónde están los activos; por ello, se insiste en la creación de un registro de activos de alta calidad, intercambios de información y creación de unidades especiales apoyándose en la tecnología y la digitalización.

• En segundo lugar, el informe señala a bases amplias y umbrales altos, ya que al analizar experiencias pasadas (Alemania o Suecia) se concluye que el error no fue el impuesto en sí; sino la cantidad de exenciones; de ahí que deba estar orientado exclusivamente a los muy acaudalados;

• Finalmente, el informe enfatiza en el escudo de los impuestos de salidas (exit tax); esto es, cómo evitar que la presión fiscal provoque una mudanza a última hora hacia otras jurisdicciones.

Bajo estos postulados la Comisión Europea busca sugerir a los Gobiernos a ganar la batalla del relato; y para ello recomienda transparencia total informando que afecta solamente al 1% de la población; explicando con claridad cómo se utilizarían dichas recaudaciones en las funciones del Estado de Bienestar. Y aunque se sepa que la fiscalidad es competencia nacional, se debería caminar hacia una armonización entre los Estados miembros.

TABLA Nº 1. LISTADO DE PERSONAS MÁS RICAS DEL MUNDO

Ranking	Nombre	Empresa	Sectores	Países	Fortunas
1	Elon Musk	Tesla/X/Space X	Automoción/ tecnológico	Sudáfrica	627.500
2	Larry Page	Alphabet	Tecnología	EE UU	271.600
3	Jeff Bezos	Amazon	Tecnología	EE UU	258.600
4	Segey Brib	Alphabet	Tecnología	EE UU	252.500
5	Mark Zuckenberg	META	Tecnología	EE UU	223.000
6	Larry Elison	Oracle	Tecnología	EE UU	187.400
7	Bernard Arnault	LVMH	Lujo	Francia	162.300
8	Michael Dell	Dell	Tecnología	EE UU	159.600
9	Jensen Huang	Nvidia	Tecnología	Taiwán	156.200
10	Jim Walton	Walmart	Distribución	EE UU	150.900
11	Rob Walton	Walmart	Distribución	EE UU	147.900
12	Alice Walton	Walmart	Distribución	EE UU	147.000
13	Warren Buffet	Berkshire Hathaway	Finanzas	EE UU	143.200
14	Carlos Slim	Telmex	Teleco	México	132.700
15	Steve Ballner	Microsoft	Tecnología	EE UU	132.300
16	Amancio Ortega	Inditex	Textil	España	131.300

Fuente: Listas Forbes

Fuente: FMI. Perspectivas económicas.

BALANCE DE LA ECONOMÍA GALLEGA

FERNANDO GONZÁLEZ LAXE
JOSÉ FRANCISCO ARMESTO
PATRICIO SÁNCHEZ

La economía gallega mantuvo en 2025 un sólido ritmo de crecimiento, con un avance del 2,6%, por encima de la media de la zona euro y de países como Portugal, Francia e Italia, aunque ligeramente inferior al conjunto de España. Este comportamiento confirma una evolución especialmente favorable desde la pandemia: Galicia encadena ya veinte trimestres consecutivos de crecimiento y ha situado su PIB real un 12,9% por encima de los niveles de 2019. La recuperación supera ampliamente tanto la media española (10,7%) como la de la eurozona (6,4%), y resulta más intensa que la registrada en comunidades tradicionalmente competitivas como el País Vasco o Navarra.

INTRODUCCIÓN

Durante 2025, la economía mundial demostró una notable resiliencia al registrar un crecimiento del PIB del 3,4%, a pesar de un entorno marcado por la incertidumbre, el proteccionismo y las barreras comerciales. Este avance estuvo impulsado por el dinamismo de las exportaciones tecnológicas, una inflación estable y políticas fiscales y monetarias favorables. Entre las grandes potencias mundiales se observó un comportamiento desigual: mientras que la zona euro aceleró su crecimiento hasta el 1,4% y China mantuvo un sólido incremento del 5%, la economía de EEUU experimentó una notable desaceleración, ralentizándose hasta el 2,1%.

En este escenario, la economía de Galicia consolidó su dinamismo con un crecimiento interanual del 2,6% en 2025, una cifra superior a la media de la zona euro y a la de sus principales socios comerciales —como Portugal (1,9%), Francia (0,9%) e Italia (0,5%)—, aunque se situó ligeramente por debajo del promedio de España (2,8%).

Este impulso se refleja en una trayectoria a largo plazo sumamente positiva: tras encadenar veinte trimestres consecutivos de avances, el PIB real gallego cerró el año siendo un 12,9% superior a sus niveles previos a la pandemia (2019), superando con creces la recuperación media del con-

junto de España (10,7%), de la zona euro (6,4%) y de comunidades autónomas como el País Vasco o Navarra.

SIGNIFICATIVO DINAMISMO DE LA ECONOMÍA GALLEGA

A pesar de un contexto económico caracterizado por una elevada incertidumbre e inestabilidad, y un mayor peso del proteccionismo y el bilateralismo, con mayores barreras comerciales, la economía mundial se caracterizó en 2025 por su resiliencia, manteniéndose sólido el comercio internacional impulsado por el crecimiento de las exportaciones relacionadas con la tecnología, y una inflación estable en gran medida. Los factores adversos de esa política arancelaria y de la incerteza se ven compensados con una mayor inversión tecnológica, unas condiciones financieras acomodaticias, y el apoyo de políticas fiscales y monetarias.

Las estimaciones del FMI publicadas en abril reflejan un incremento del PIB mundial del 3,4%, tan sólo una décima menos que en el año anterior. Además, cabe destacar que entre las tres principales economías - China, Estados Unidos y la zona euro- tan sólo esta última presenta tasas de crecimiento interanual superiores a las del año anterior, con un 1,4%, cinco décimas más que en el año anterior, manteniendo China un incremento del 5% en su PIB, lo que contrasta con la significativa ralentización en la economía estadounidense, con un 2,1%, siete décimas inferior a la estimada para 2024.

En dicho contexto internacional, la economía gallega registra un significativo dinamismo de su PIB, con un incremento interanual del 2,6%, dos décimas menos que en el año precedente. Este dinamismo no solo sigue siendo superior al estimado en el conjunto de la UE e la zona euro, sino también a lo estimado en los principales socios comerciales gallegos como Francia, Portugal e Italia. No obstante, España vuelve a presentar tasas de crecimiento del PIB superiores a la gallega (2,8%). Entre los principales socios comerciales de Galicia, el crecimiento estimado para la actividad económica de Portugal se sitúa en el 1,9%, frente al 0,9% de Francia y el 0,5% en Italia. Es importante señalar que la economía alemana crece un 0,2% tras dos años consecutivos de contracción económica.

> "ESPAÑA VUELVE A PRESENTAR TASAS DE CRECIMIENTO DEL PIB SUPERIORES A LA GALLEGA"

Tras veinte trimestres consecutivos con tasas positivas de crecimiento, el PIB real gallego en el último trimestre de 2025 es un 12,9% superior al nivel existente en el mismo período de 2019, más de dos puntos superior

al estimado en el caso de la economía española (10,7%), situándose este porcentaje en el 6,4% en el conjunto de países de la zona euro. Esta recuperación es significativamente más acusada que en comunidades como País Vasco o Navarra.

• Agregados de la demanda

A diferencia de lo que sucede en la Unión Europea y en sus principales economías, Galicia se caracteriza por una contribución positiva tanto de la demanda interna como externa. El crecimiento do 2,6% del PIB se explica por una aportación de la demanda interna de 2,4 puntos frente a tan solo dos décimas de la demanda externa. Por el contrario, en la economía española la demanda externa detrae ocho décimas al crecimiento agregado del PIB (cinco décimas en la UE) en tanto que la demanda interna aporta 3,6 puntos (2,1 puntos en la UE). Con todo, el cuadro macroeconómico de Galicia refleja que en el segundo y tercero trimestre del año la demanda externa detrae siete y dos décimas, respectivamente.

En cuanto a los componentes de la demanda interna, el año 2025 viene caracterizado por el fuerte dinamismo de la inversión, así como por una nueva ralentización del gasto en consumo final. Por un lado, la tasa de crecimiento de la formación bruta de capital se sitúa en el 4,2%, casi tres puntos más que en el año anterior

PIB EN GALICIA 2019-2025. COMPONENTES DE DEMANDA Y OFERTA

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025 I	2025 II	2025 III	2025 IV
					(taxas de variación interanual)						
Gasto en consumo final	-1,4	-7,7	6,1	3,8	4,2	2,7	2,1	1,6	2,7	2,1	1,8
Gasto en consumo final de hogares e ISFLSF	-2,4	-11,6	7,7	5,3	4,0	1,6	2,0	1,3	2,8	1,7	2,1
Gasto en consumo final de las AA.PP.	1,4	3,8	2,2	-0,1	4,9	5,8	2,3	2,6	2,4	3,1	1,2
Formación bruta de capital fijo	1,0	-8,0	8,9	7,8	-0,8	1,3	4,2	2,8	6,6	4,3	3,2
Demanda interna (2)	-1,1	-7,7	6,6	4,4	3,3	2,4	2,4	1,8	3,3	2,4	2,0
Exportacioness de bienes y servicios	2,0	-2,7	3,0	6,0	0,7	3,1	0,0	1,2	-1,3	2,2	-2,0
Importacioness de bienes y servicios	-2,2	-1,5	-0,3	5,8	2,2	2,5	-0,3	-0,8	-0,2	2,5	-2,8
PIB a precios de mercado	1,2	-8,4	8,4	4,7	2,4	2,8	2,6	2,9	2,7	2,2	2,4
VEB. Ramas agraria y pesquera	6,3	-12,5	2,9	-2,8	12,7	3,1	1,3	3,4	0,3	1,0	0,5
VEB. Ramas industriales	-6,9	-13,0	16,7	-2,0	4,9	3,3	2,2	1,3	2,3	3,4	1,8
VEB. Industria manufacturera	-1,2	-13,0	20,0	6,7	5,8	4,5	3,2	3,7	5,0	3,2	1,0
VEB. Construcción	1,8	-11,6	-4,8	7,9	3,4	4,8	7,3	6,0	7,0	8,3	8,0
VEB. Sector servicios	3,0	-6,0	8,3	7,3	0,9	2,8	2,7	3,3	2,9	1,9	2,6
Impuestos netos sobre los productos	0,9	-11,6	8,6	-0,3	3,1	0,6	-0,4	0,8	-0,1	-1,2	-1,1

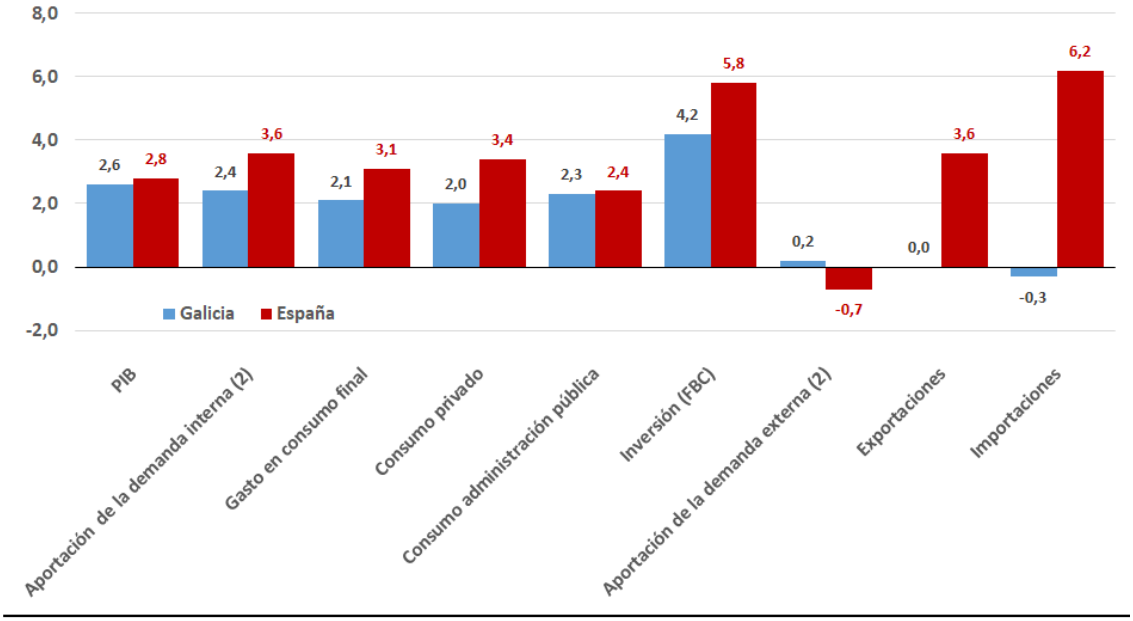
(1) PIBpm (índices de volumen encadenados); datos corregidos de efectos estacionales y de calendario (consulta: 04-06-2026)
(2) Contribución de la demanda interna

(1,3%). Por otro, el gasto en consumo final se incrementa un 2,1%, seis décimas menos que en 2024, lo que supone la tasa más reducida desde la recuperación de la crisis originada por la pandemia.

Esta ralentización está motivada por el comportamiento del gasto final de las administraciones públicas, con un crecimiento del 2,3%, tres puntos y medio menos que en el año precedente (5,8%), lo que contrasta con el mayor dinamismo experimentado por el consumo privado, al presentar un incremento del 2%, cuatro décimas más que en 2024.

En comparación con la evolución de estos indicadores en la economía española, su mayor dinamismo se explica en mayor medida por la evolución del consumo privado, que aumenta en España un 3,4% respecto al año anterior frente al mencionado 2% en Galicia; así como por el comportamiento de la inversión, con un crecimiento interanual del 5,8%, más de punto y medio superior al estimado para la economía gallega. Al mismo tiempo, el gasto público presenta una tasa de crecimiento del 2,4%, tan sólo una dé-

PIB REAL EN GALICIA E ESPAÑA 2025. INDICADORES DE DEMANDA. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL



(1) PIBpm (índices de volumen encadenados); datos correxgidos de efectos estacionales y de calendario (consulta: 04-06-2026)
(2) Aportación al crecimento agregado del PIB

Fuente: IGE, Contas económicas de Galicia, e INE.

cima superior al registrado en Galicia. En el último año, el gasto en consumo final crece en España un 3,1% frente a un 2,1% en la economía gallega.

En cuanto a los componentes de la demanda externa, cuya aportación al crecimiento agregado del PIB es de dúas décimas en la economía gallega, las cuentas económicas de Galicia reflejan que las importaciones se contraen un 0,3%, permaneciendo estable el nivel de las exportaciones. En la economía española la tasa de crecimiento de las exportaciones e importaciones asciende, según muestra la Contabilidad nacional trimestral de España, hasta el 3,6% y 6,2%, respectivamente.

En términos monetarios, las ventas fuera de Galicia ascienden en el último año a 46.030,3 millones de euros, en tanto que las importaciones alcanzan un valor de 43.739,9 millones. Así, el saldo positivo de la balanza comercial gallega aumenta hasta los 2.291,4 millones de euros, un 51,2% superior al superávit registrado en el mismo período del año anterior (776,1 millones más).

La información proporcionada por la Agencia Estatal de la Administración Tributaria indica que el valor total de las exportaciones declaradas asciende a 30.939 6 millones de euros, lo que supone un descenso del 0,3% respecto al año anterior. Esta evolución ese resultado de un descenso del 1,8% de las exportaciones a la Unión Europea, frente a un incremento del 3,5% en el caso de las ventas al resto de países.

En el último año las ventas a países comunitarios representan el 70,3% del valor total declarado de las exportaciones (21.743,1 millones de euros). Por otro lado, el valor total de las importaciones/introducciones aumentó un 2,2% respecto al año anterior, alcanzando los 21.364,4 millones, resultado fundamentalmente de un incremento de las compras realizadas en la Unión Europea (5,1%) e, en menor medida, al resto de países (0,6%).

"EL SALDO POSITIVO DE LA BALANZA COMERCIAL GALLEGA AUMENTA HASTA LOS 2.291,4 MILLONES DE EUROS"

Analizando el comercio internacional en función del tipo de bien, el 59,1% del valor total de las ventas gallegas al exterior en ese año corresponden a bienes de consumo frente al 30% de los bienes intermedios y un 10,8% a bienes de capital. En España predomina el comercio de bienes intermedios, que representa el 52,8% del valor de las exportaciones, seguido del 38,7% en el caso de los bienes de consumo.

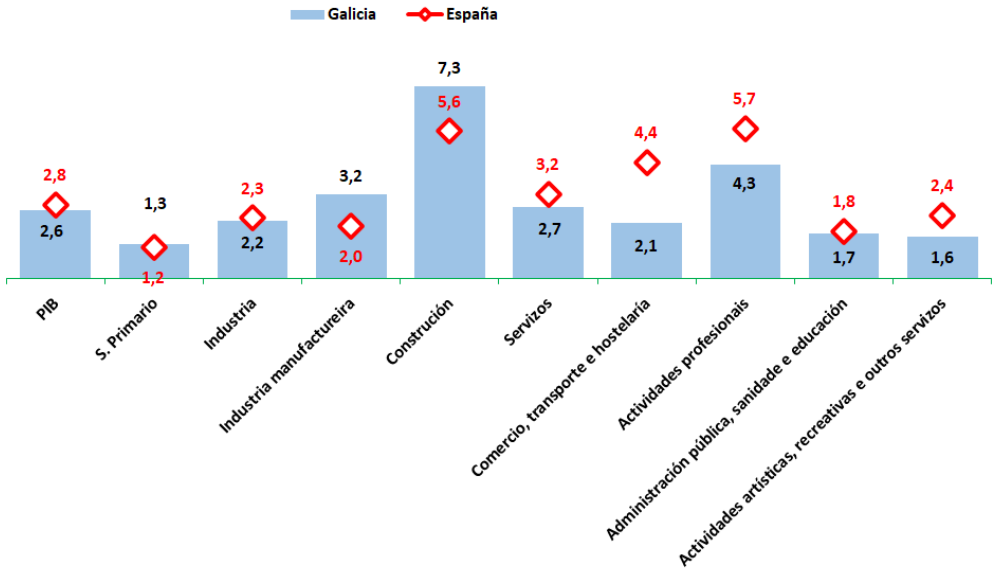
Tanto en Galicia como en España el destino más importante de las importaciones es el de los bienes intermedios, que representan el 58,4% del valor total de las compras exteriores en Galicia frente a un 35,1% en el caso de las importaciones de bienes de consumo en Galicia (60,3% y 29,4% en España, respectivamente).

• Agregados de la oferta

Como se recoge en el cuadro macroeconómico de Galicia, por segundo año consecutivo todas las ramas de actividad presentan tasas de crecimiento positivas, destacando el fuerte dinamismo del sector de la construcción. El diferencial de crecimiento respecto a la economía española se explica fundamentalmente por el mejor comportamiento del sector terciario, presentando el sector primario y la construcción en Galicia un crecimiento interanual superior.

Por un lado, el sector de la construcción presenta las tasas de crecimiento más elevadas, con un incremento interanual del 7,3%, dos puntos y medio más que en el año precedente, situándose este porcentaje en el 5,6% en el conjunto do Estado. Atendiendo a su evolución a lo largo año cabe resaltar el incremento interanual superior al 8% estimado en el segundo semestre del año en Galicia.

PIB REAL EN GALICIA E ESPAÑA 2025. INDICADORES DE OFERTA. TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL



(1) PIBpm (índices de volume encadenados); datos correxidos de efectos estacionais e de calendario (consulta: 18-5-2026)

Fuente: IGE, Contas económicas de Galicia, e INE.

El sector servicios presenta una tasa de variación interanual do 2,7% en Galicia, que supone medio punto inferior a la registrada en España, cuando en el año anterior lo hiciera un 2,8%. Este diferencial de crecimiento es especialmente significativo en el caso de la rama de comercio, transporte y hostelería, que en la economía gallega aumenta un 2,1% respecto al año 2024, lejos del 4,4% estimado para la economía española. Además, destaca el dinamismo del subsector de actividades profesionales, vinculadas directamente a la industria manufacturera, que presentan un crecimiento del 4,3%, frente al 5,7% en España.

"UN NIVEL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SUPERIOR A LA EXISTENTE ANTES DE LA CRISIS ORIGINADA POR LA PANDEMIA"

La actividad manufacturera presenta en el segundo semestre del año una importante ralentización, presentando en el último trimestre del año un crecimiento interanual de tan sólo el 0,8%, la tasa más reducida desde la salida de la crisis originada por la covid. En el conjunto del año 2025 el subsector manufacturero creció en Galicia un 3,2% respecto al año anterior, porcentaje que se sitúa en el 2% en la economía española. A pesar de este comportamiento de la actividad manufacturera, el conjunto del sector industrial, incluidas las actividades extractivas y energéticas, registra un incremento interanual del 2,2%, una décima inferior al estimado en la economía española.

Por lo que se refiere al sector primario, la actividad económica aumenta un 1,3% respecto al año anterior, casi dos puntos menos que lo estimado para 2024 (3,1%), situándose este porcentaje en el 1,2% en el conjunto de España. Además, cabe mencionar el comportamiento positivo a lo largo de todo el año, lo que contrasta con lo sucedido en el conjunto de España, donde el VEB generado por el sector se contrae los tres últimos trimestres.

Tomando como referencia el año 2019, todos los sectores presentan un nivel de actividad económica superior a la existente antes de la crisis económica originada por la pandemia. Por un lado, el valor añadido bruto en términos reales generado por el sector servicios es un 16,2% superior a la estimada en el conjunto do ano 2019 frente al 10,1% en el caso de la industria. Este porcentaje se sitúa en el 5,5% en el sector de la construcción y en el 3,1% en la actividad del sector primario.

En el ámbito de los servicios cabe mencionar que las actividades de comercio, transporte y hostelería, a pesar de la acusada contracción es-

timada en 2020 (-18,7%), superan el nivel de 2019 en un 13,1%, y las actividades profesionales, un 29,6%. Por último, el VEB generado pola industria manufacturera (se contrae un 13% en 2020) se encuentra un 27% por encima del nivel de 2019.

Por último, en cuanto a la estructura productiva de la economía galega, los datos correspondientes al año 2025 indican un ligero descenso del peso relativo del valor añadido bruto generado en Galicia por el sector servicios, que concentra el 70,3% del VEB, tres décimas menos que en el año anterior. Entre las distintas ramas de actividad, el comercio, transporte y hostelería, representa el 21,9% del total, una décima menos que en el año anterior; seguido con un 18,5% el subsector de administración pública, sanidad y educación (18,6% en 2024). Por otra parte, la industria manufacturera aporta el 13,1% del VEB gallego, una décima menos que en el año precedente; en tanto que la importancia relativa de la construcción y el sector primario se sitúa en el 7,4% y 5%, respectivamente, cando en 2024 representaban el 7,1% y 5,1%.

Si se compara a estructura productiva de la economía gallega en el año 2019 con la existente en 2025, tan sólo el sector servicios presenta un nivel de actividad superior al existente antes de la crisis originada por la pandemia. En concreto, su importancia relativa del sector servicios aumenta en siete décimas, pasando del 69,6% al mencionado 70,3% de 2025. Por el contrario, el peso relativo del sector de la construcción se reduce en cuatro décimas entre los dos años considerados (7,8% en 2019), frente a las dos décimas en el caso del sector primario (5,3% en 2019) y una en el caso de la industria (17,3%).

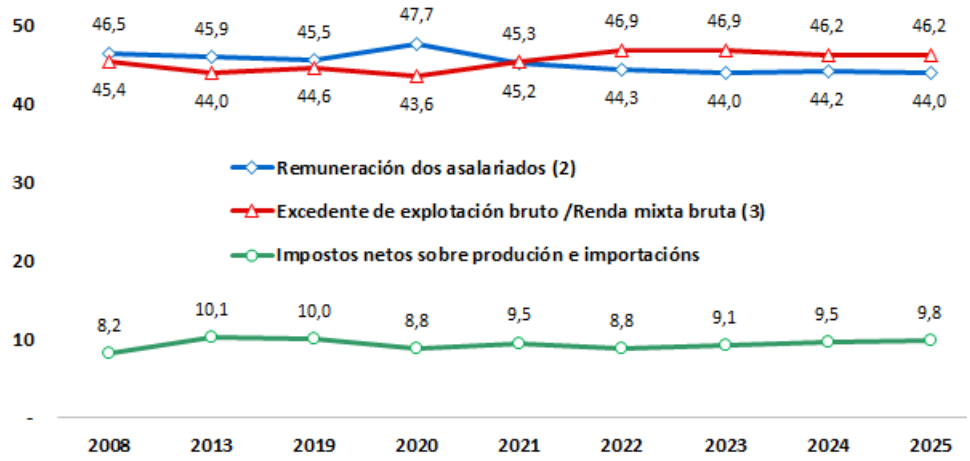
El análisis de las distintas ramas de actividad muestra esa evolución heterogénea, destacando el incremento de siete décimas registrado en el caso de las actividades financieras y de seguros; de cinco en el caso de las actividades inmobiliarias; y tres en el conjunto de la industria manufacturera. En el extremo opuesto, se reduce el peso relativo de las actividades artísticas y recreativas en cinco décimas y en tres en el caso de la administración pública, sanidad y educación.

• Distribución de la renta

La mencionada evolución en el ritmo de crecimiento de la economía galega se traduce en una mejoría de la Remuneración de asalariados (RA) y del Excedente bruto de explotación/Renda mixta bruta (EBE/RMB), si bien con una intensidad desigual. Las Cuentas trimestres de Galicia reflejan que el incremento del 5,7% del PIB nominal a precios corrientes en 2025 se traduce en un crecimiento del 5,1% en la remuneración de los asalariados y del 5,6% del EBE/RMB.

Como consecuencia de este comportamiento de la RA, su participación en la renta desciende en el último año hasta el 44%, dos décimas inferior a la estimada en el año anterior, en tanto que el peso relativo del EBE/RMB se mantiene en el 46,2%. Cabe mencionar que desde el año 2021 el peso relativo da RA en el PIB es inferior al del EBE/RMB al igual que sucede en el período 2015-2018.

PIB REAL EN GALICIA 2025. INDICADORES DE RENTA



Teniendo en cuenta el mencionado incremento de la masa salarial en Galicia y que o empleo asalariado equivalente a tiempo completo aumenta en 2025 un 1,7% (asciende a 931.291 personas), la remuneración por puesto de trabajo equivalente a tiempo completo asalariado y por puesto de trabajo asalariado aumenta un 3,4%. En relación a las horas trabajadas, tras un incremento del 1,6% respecto al año anterior, la remuneración por hora trabajada asalariada aumenta un 3,4%.

• Indicadores derivados. Mercado de trabajo

Las cuentas económicas de Galicia reflejan que el dinamismo de la actividad económica no se traslada al mercado de trabajo en la mesma intensidad. Así, las cuentas económicas muestran una ralentización en la creación de empleo tanto en el caso de los puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo como en el número de puestos de trabajo, con un incremento interanual del 1%, lo que supone seis y

dos décimas menos que en 2024. Frente a este comportamiento, el número de horas trabajadas mantiene su crecimiento en el 1%.

El mercado de trabajo en España presenta un mayor dinamismo, manteniendo tasas de crecimiento superiores a las de Galicia; en concreto el número de puestos de trabajo equivalente a tiempo completo aumenta un 3,1%, tres décimas más que en 2024; lo que contrasta con una ligera ralentización de la creación de empleo en términos de horas trabajadas, con un incremento del 2,1%, una décima menos que en el año anterior).

Vinculado al mercado de trabajo hay que hacer referencia a los indicadores da productividad aparente real y al coste laboral unitario real (CLUR), recogidos en las cuentas económicas trimestrales de Galicia en los denominados indicadores derivados. La productividad aparente se define como el cociente entre el PIB y la ocupación, medida ben mediante el número de puestos de trabajo ben el número de horas trabajadas; mientras que el CLUR compara la remuneración por asalariado con la productividad de trabajo y los precios, y se calcula dividiendo la remuneración por asalariado entre a productividad aparente nominal.

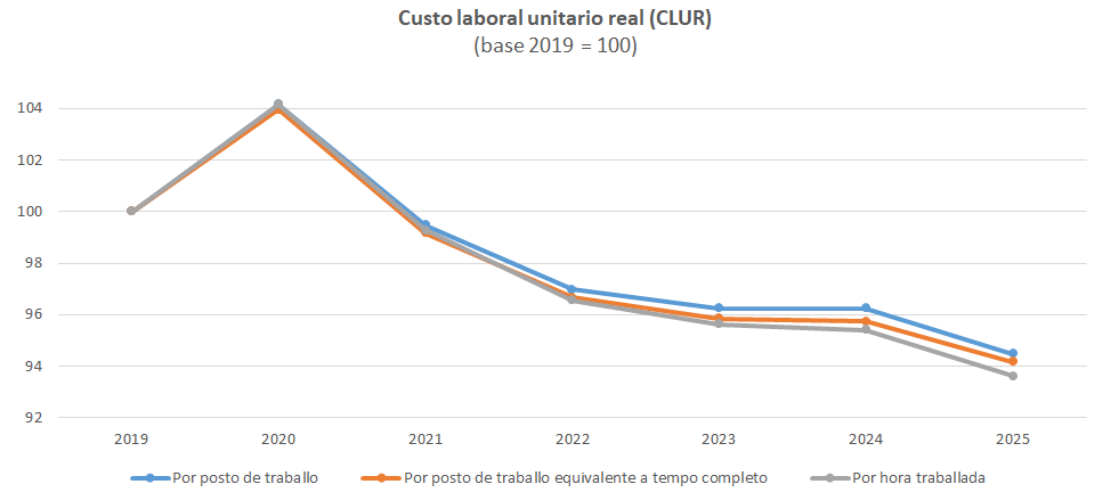
"EL MERCADO DE TRABAJO EN ESPAÑA PRESENTA UN MAYOR DINAMISMO QUE EN GALICIA"

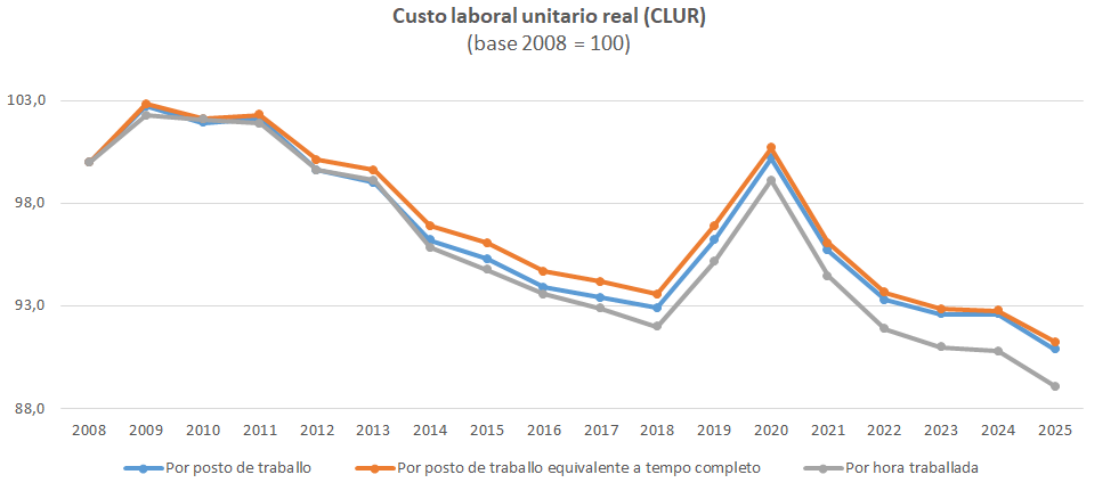
Por un lado, la productividad aparente real vuelve a incrementarse en el año 2025, siendo este crecimiento más intenso en el caso de la productividad por hora trabajada, con un incremento del 1,6% en 2025 (1,9% en 2024). En términos de puestos de trabajo equivalente a tiempo completo este incremento interanual es del 1,5%, lo que supone tres décimas más que en el año precedente, mientras que, en el caso de los puestos de trabajo, el crecimiento se mantiene en el 1,6%.

En termos nominales, la productividad aparente presenta un incremento del 4,6% en termos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo y puestos de trabajo (4% y 4,4% no ano anterior, respectivamente); manteniéndose en el 4,7% si se mide en relación al número de horas.

A diferencia de lo que sucede con la productividad aparente, los datos recogidos en las Cuentas económicas trimestrales reflejan que en 2025 continúa la tendencia descendente del CLUR, tanto en términos de puestos de trabajo como de horas trabajadas. En concreto, esa reducción es del 1,2% en el caso de las horas trabajadas y de puestos de trabajo, siendo del 1,1% si se consideran los puestos de trabajo equivalente a tiempo competo.

EVOLUCIÓN DEL COSTE LABORAL UNITARIO REAL 2008-2025





Análisis

O ACCESO Á VIVENDA: UNHA CUESTIÓN DE ESTADO, COMPETENCIA DAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

XOAQUÍN FERNÁNDEZ LEICEAGA

A preocupación social pola política de vivenda é máxima. A crise de 2008 desmantelou o sector e as políticas públicas de promoción.. Por iso, non hai unha resposta áxil e contundente. O Plan Nacional de Vivenda 2026-2030 vai na boa dirección, pero precisamos máis recursos, públicos e privados; precisamos a colaboración eficiente de todas as administracións así como retirar ás CC AA da tutela financeira do estado, para que asuman plenamente as súas responsabilidades. Medidas de control de prezos son curtopracistas. O exemplo europeo indica que só unha acción sostida de creación dun parque de vivenda social en aluguer é unha resposta adecuada.

A SITUACIÓN DO MERCADO DA VIVENDA

O acceso á vivenda converteuse nun dos problemas máis urxentes da sociedade española nos últimos anos. Segundo o CIS, xa en setembro de 2025, ascendera ao primeiro posto entre as preocupacións dos españois. Por unha banda, temos unha crecente demanda de vivenda, impulsada pola formación de fogares e a boa marcha da economía, aínda que con intensas diverxencias entre territorios. As decisións aprazadas pola covid, o ritmo acelerado de creación de emprego desde 2020 e unha mellora substancial da estabilidade laboral poden explicar esta inflexión recente. Agora danse as condicións para unha emancipación máis intensa entre os mozos.

A inmigración é determinante na aceleración demográfica recente. Entre 2021 e 2024, chegaron a España case 4,68 millóns de persoas procedentes do estranxeiro (INE, 2023), superando mesmo a taxa media do auxe inmobiliario da primeira década do século. Os estranxeiros residentes tenden a comprar vivendas de baixo prezo. Ademais, as adquisicións de segundas residentes (por españois ou estranxeiros non residentes)ou a crecente demanda de aloxamentos turísticos, reforzan a presión da demanda de vivendas.

Fronte a España, Galicia, entre 2010 e 2023 perdeu 62.000 habitantes, cun descenso xeneralizado por todas as provincias. Se tomamos

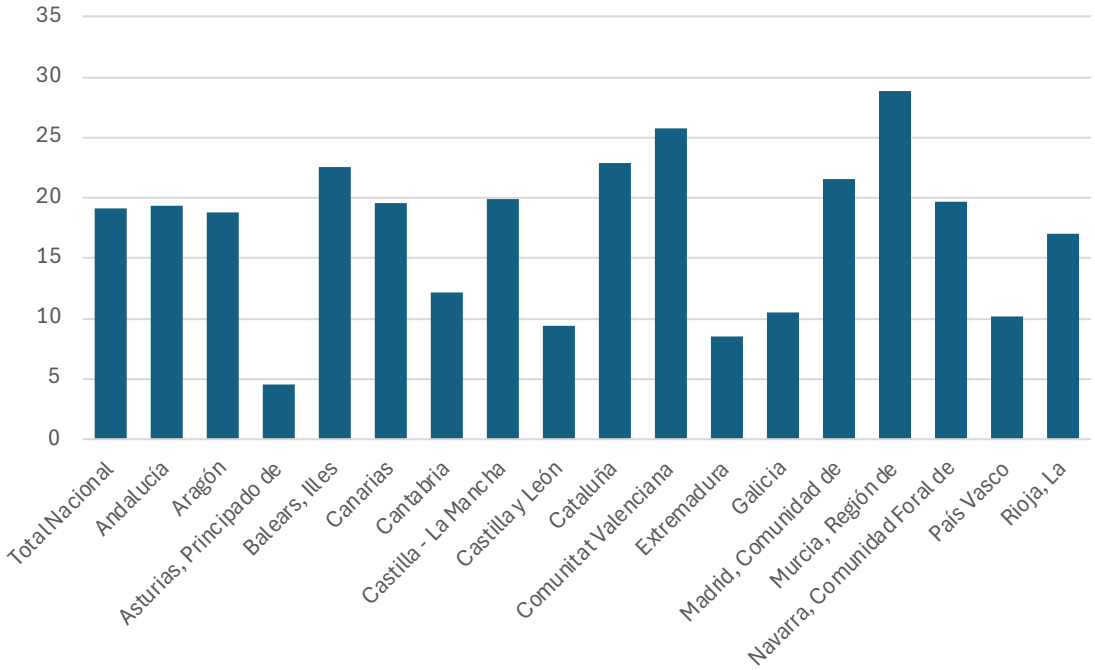
como referencia o grupo de idade de 25 a 34 anos, a conclusión é contundente: entre 2007 e 2025, o número de mozos neste grupo de idade reduciuse un 41,87 % (unha taxa moi similar en cada provincia), pasando de 431.000 a só 250.000. Pero tamén participa da onda inmigratoria recente, con certa forza.

"A DEMANDA DE VIVENDA CONCÉNTRASE NALGUNHAS PROVINCIAS E EN GRANDES ÁREAS URBANAS"

A demanda de vivenda concéntrase, polo tanto, de forma moi marcada nalgunhas provincias e en grandes áreas urbanas, seguindo o patrón de concentración da actividade económica e o emprego -así como a xeografía da inmigración-.

Tendo en conta a singular incerteza coa que convivimos, o máis probable é que esta presión da demanda continúe. Nos próximos quince anos, a formación de fogares intensificarase (INE) (2025, 1 e 2), cunha media de 200.000 novos fogares cada ano. Esta nova demanda mostrará unha distribución territorial moi des-

GRÁFICO 1. CREACIÓN DE NOVOS FOGARES, 2024-2039. CAMBIO SOBRE LA SITUACIÓN INICIAL, %



Fonte: Proyección de hogares, INE, 2024-2039. Datos por CC AA. Elaboración propia.

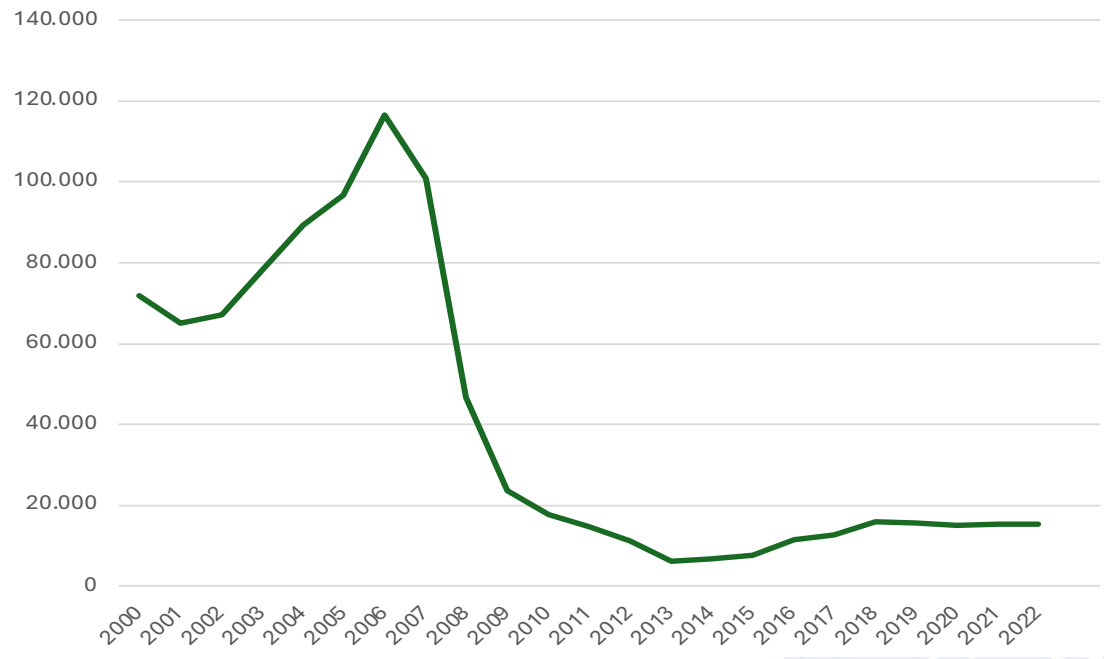
igual. En Galicia, o número de fogares crecerá só un 5 %, e o 70% do total corresponderá ás áreas urbanas da Coruña, Santiago e Vigo. A dificultade de acceso á vivenda será menor e terá unha marcada concentración espacial.

Por outra banda, a oferta de vivenda nova non seguiu este paso. En licenzas, pasamos de máis de 60 millóns de m2 de vivenda (2000-2009) a menos de 20 millóns (2010-2022). Hai unha aceleración nos últimos anos, pero moi por detrás da demanda. Como explicar esta insuficiente de oferta?

"NON ESTAREMOS ANTE O PRINCIPIO DO FÍN DA HEXEMONÍA DO DÓLAR, DO SEU PAPEL COMO GRAN MOEDA DE RESERVA?"

En primeiro lugar, o estalido da burbulla inmobiliaria perturbou toda a cadea de produción de vivendas, con desaparición de empresas, terreos en diversas fases de desenvolvemento, vivendas en construción ou xa rematadas (moitas en maos de bancos e despois do FROB ou de fondos de investimentos). Reactivada a demanda, non hai empresas con capacidade para reaccionar rapidamente.

GRÁFICO 2. LICENZAS DE VIVENDAS. ESPAÑA BRE LA SITUACIÓN INICIAL, %



Fonte: Proyección de hogares, INE, 2024-2039. Datos por CC AA. Elaboración propia.

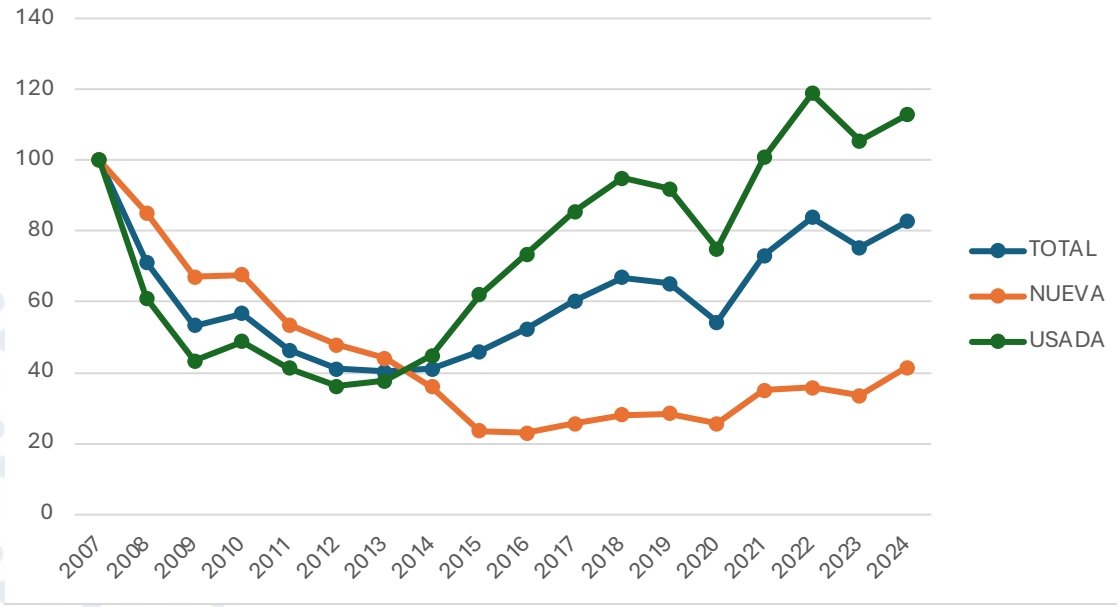
"NON HAI TRABALLADORES CUALIFICADOS NOS DIVERSOS OFICIOS NECESARIOS"

Tampouco hai traballadores cualificados nos diversos oficios necesarios. A xubilación anticipada, a emigración (tanto de inmigrantes recentes como de residentes novos) e os cambios de carreira para aqueles con cualificacións versátiles foron as respostas máis comúns. Os que aguantaron ata 2016 especializáronse en nichos como a rehabilitación ou as melloras da eficiencia enerxética. A capacidade de atraer novos traballadores e profesionais aos centros de formación para o sector da construción foi mínima nos últimos anos, e a transferencia de habilidades no traballo tamén foi moi limitada. Polo tanto, a escaseza de capital humano dispoñible é moi intensa.

O cambio nas condicións de financiamento para a promoción e construción inmobiliaria tamén foi abrupto. Os protocolos de préstamo para os promotores inmobiliarios e os particulares fanse máis estritos. O sistema bancario xa non financia empresas arriscadas (Ezquiaga, 2024). O aumento xeneralizado dos custos de construción (covid-19-19-19, invasión rusa de Ucrania, impacto regulatorio) reduce a asequibilidade da vivenda.

En termos xerais, non hai un problema de oferta de solo: existe unha certa sobreabundancia de

GRÁFICO 3. COMPRAVENDAS DE VIVENDA. ESPAÑA, 2007-2024



Fonte: INE. Estadística de Transmisiones de Derechos de Propiedad. Resultados por Comunidades Autónomas y Provincias. Series Anuales. Compraventa de viviendas según régimen y estado.

solo baleiro, en varias etapas do proceso de urbanización, en moitas das zonas máis quentes do mercado inmobiliario español (Ezquiaga, 2025). Das oito cidades españolas máis grandes, no ano 2023, só Barcelona carece de bolsas significativas de solo apto para novas vivendas.

Esta rixidez na oferta de vivenda nova trasládase aos prezos, excluíndo a algúns segmentos sociais. Desde 2014 e até 2024, o prezo das vivendas novas subiu un 57% (Lajer Barón, López Rodríguez e San Juan,2024. A relación entre o prezo medio da vivenda e a renda bruta das familias tamén ascendeu significativamente, pero aínda está dentro do rango dos principais países da eurozona.

A falla de vivenda nova desvía compras cara ás usadas. Xa se venden máis vivendas usadas que en 2007 e as novas están no 40% desa cifra. En Galicia, o comportamento do mercado é similar, pero con niveis aínda máis baixos: a compravenda de vivenda nova aínda estaba en 2024 por baixo do 20% de 2007.

A demanda desprázase cara ao alugueiro (Banco de España, Informe). Entre 2012 e 2023 a porcentaxe de persoas propietarias das súas vivendas baixou cinco puntos (do 80 ao 75 %), mentres que a cifra das que vivían de aluguer (de mercado) subiu do 12 ao 16 %. O alugueiro ofrece maior flexibilidade, permite espazos de convivencia compartidos e proporciona unha mellor protección contra a precariedade laboral. Non require grandes cantidades de aforro acumulado nin un compromiso a longo prazo. Con todo, os seus prezos tamén experimentaron un aumento significativo, especialmente nas zonas de maior demanda. Entre 2015 e 2022 tería subido no territorio fiscal común un 28,5 % (10,8 % en termos reais), acelerándose nos últimos anos.

"UNHA VERSIÓN RENOVADA DAS VELLAS ÁREAS DE INFLUENCIA, Á CABEZA DAS CALES ESTARÍAN AS DÚAS POTENCIAS?"

A precariedade laboral entre os mozos e os baixos salarios, xunto con criterios de préstamo cautelosos, dificultan a conversión da demanda potencial de adquisición en demanda real. Pero, se a oferta de vivenda nova é insuficiente, é o parque de vivendas existente o que reforza a oferta de vivendas de alugueiro, aínda que deben superarse problemas de localización, de renovación e de competencia con segmentos máis rendíbeis (como o turístico).

AS CONDICIÓNS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A partir do dereito á vivenda que establece a Constitución española (artigo 47) son as CC AA as que asumiron as competencias a través dos seus Estatutos de Autonomía. Até 2023 non se aprobou unha lei de vivenda central, dependendo de normas de rango inferior para establecer as condicións básicas para o acceso á mesma (Iglesias González, 2022). Se a intervención do Goberno central foi significativa debeuse ao seu poder de gasto: Plans Nacionais trienais ou cuadrienais (doce ata a data), consensuados coas Comunidades Autónomas do territorio común, que son as responsables da súa execución. A través deste instrumento, a Administración Xeral do Estado inxectou recursos e orientou o seu uso no complexo e variado mercado da vivenda, ademais de establecer as características (e as limitacións dos dereitos de propiedade) da vivenda protexida[1].

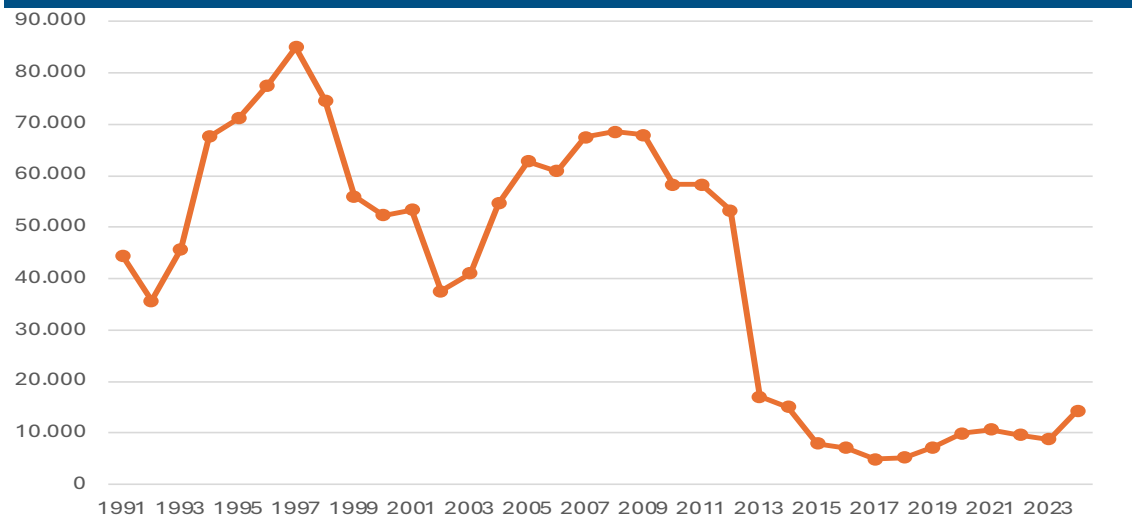
A Lei 12/2023, do dereito á vivenda pretende establecer as condicións básicas e de igualdade que garantan un tratamento uniforme do dereito á vivenda, sen diminuír a capacidade de actuación das CC AA. A planificación e programación estatais serán o instrumento para favorecer a accesibilidade. Os plans estatais terán, de acordo coa lei, o obxectivo de promover a vivenda protexida, principalmente mediante fórmulas de cesión temporal, ben reforzando o parque de vivendas sociais, ben promovendo vivendas protexidas con prezos limitados. As dúas grandes innovacións desde a perspectiva da oferta son o compromiso de establecer un parque público de vivendas sociais, permanente, e a prioridade absoluta outorgada ás vivendas de alugueiro.

Significa un cambio substancial en relación cos últimos quince anos. A partir de 2013, a política de vivenda abandonou o obxectivo de aumentar a oferta, pasando a ser unha rama específica da política social, á vez que perdeu prioridade orzamentaria: eliminaronse as subvencións á promoción de vivenda e os incentivos fiscais para a compra. Esta situación non se corrixiu suficientemente no Plan Nacional de Vivenda 2022-2025. Descoidouse, ademais, a produción de vivendas protexidas, que pasou a contar con cifras ridículas, mentres parte do parque existente continuou a ser descualificado para a venda.

> "A PARTIR DE 2013, A POLÍTICA DE VIVENDA ABANDONOU O OBXECTIVO DE AUMENTAR A OFERTA"

1- As CC AA tamén teñen competencias en materia urbanística e de Xestión do solo, con Xestión compartida cos concellos.

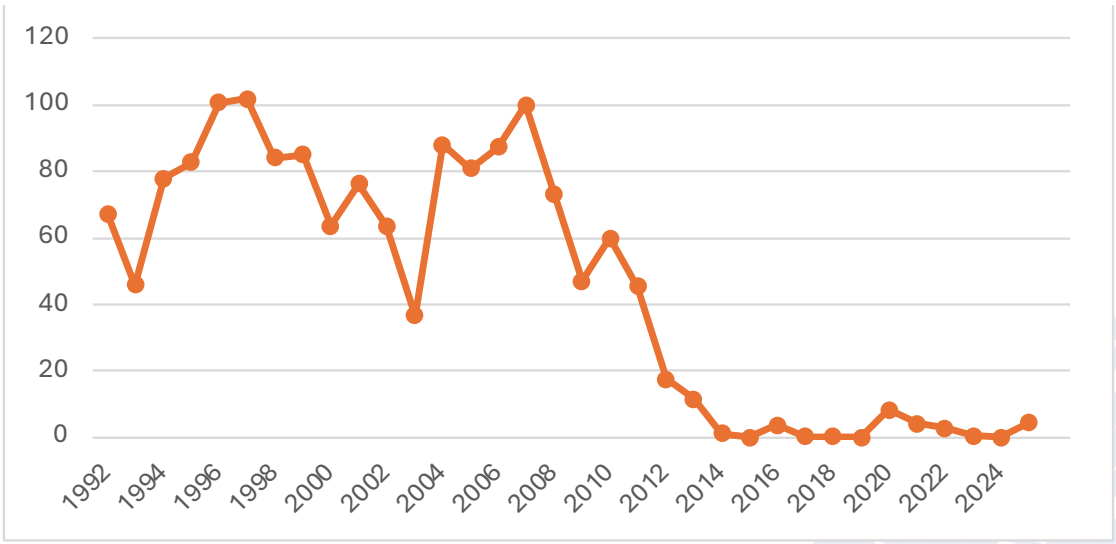
GRÁFICO 4. VIVENDA PROTEXIDA. CUALIFICACIÓNS. ESPAÑA



Fonte: Ministerio de Fomento. fomento.gob.es/BoletinOnline2/ calificaciones provisionales y definitivas.

En Galicia, aínda pior. Nos últimos 11 anos (2014-2025) non se chegou, de xeito acumulado, á cualificación definitiva de 1.000 vivendas (menos de 90 por ano), apenas o 1% do total español. A Xunta de Galicia abandonou case por completo a produción de vivenda protexida.

GRÁFICO 5. VIVENDA PROTEXIDA. GALICIA. CUALIFICACIÓNS DEFINITIVAS, 2007=100



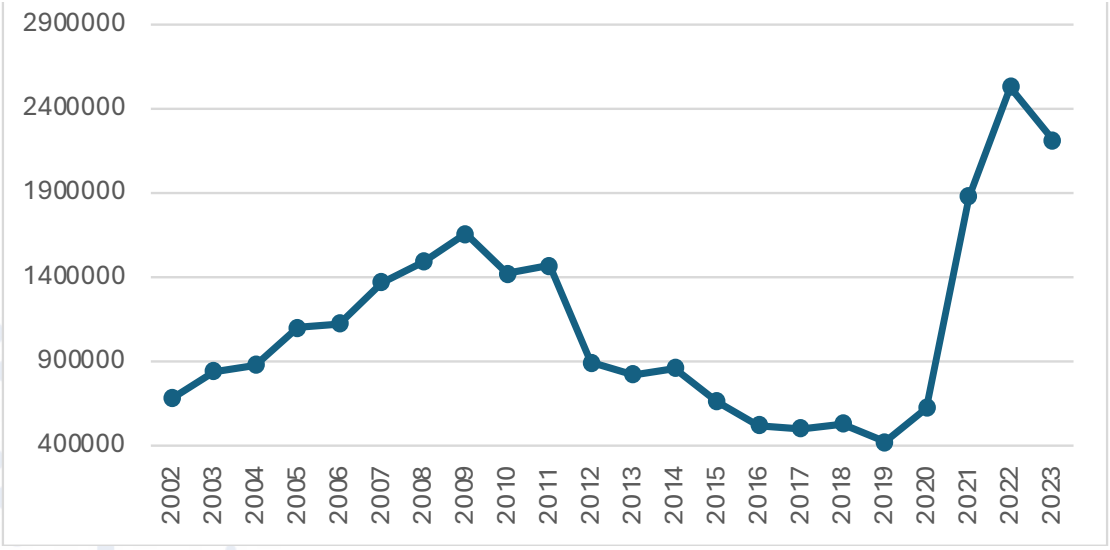
Fonte: Ministerio de Fomento. fomento.gob.es/BoletinOnline2/ calificaciones provisionales y definitivas.

A política de vivenda tamén incorporou nos últimos anos controis sobre os prezos de alugueiro, moderando os aumentos de prezos a curto prazo; medidas de protección dos inquilinos; incentivos fiscais para que os propietarios promovan os alugueiros en zonas de alta demanda; regulación máis estrita dos alugueiros turísticos; ou a declaración de zonas tensionadas. Son medidas ben intencionadas, produto dunha situación crítica, pero con efectos negativos a curto e medio prazo sobre a oferta, a calidade e mesmo os prezos nos segmentos non regulados (López-Rodríguez, D. e De los Llanos Matea, M., 2024; Raya, s.d.; Monrás e Montalvo, 2023); De manterse demasiado tempo, poden crear incentivos mal dirixidos e, sobre todo, non abordan a causa fundamental da situación do mercado: o importante déficit de oferta debido á paralización na construción de novas vivendas e, aínda de forma máis marcada, o fracaso na creación dun parque de vivendas de alugueiro social.

GASTO EN VIVENDA

Desde a crise inmobiliaria, a vivenda deixou de ser unha prioridade de gasto, reducíndose a 1/3 as cantidades destinadas. Desde a pandemia produciuse un cambio de tendencia, coa aplicación dos fondos Next Generation EU: o gasto alcanzou máximos na serie deste século (Gráfico 6), grazas aos efectos positivos do PRTR. O principal reto de agora en diante será manter polo menos este nivel de recursos.

GRÁFICO 6. GASTO ORZAMENTARIOS LIQUIDADO AXE. VIVIENDA E URBANISMO



En millóns de euros de 2021.
Fonte: Ministerio de Hacienda y Función Pública. Liquidación de los Presupuestos Generales del Estado.

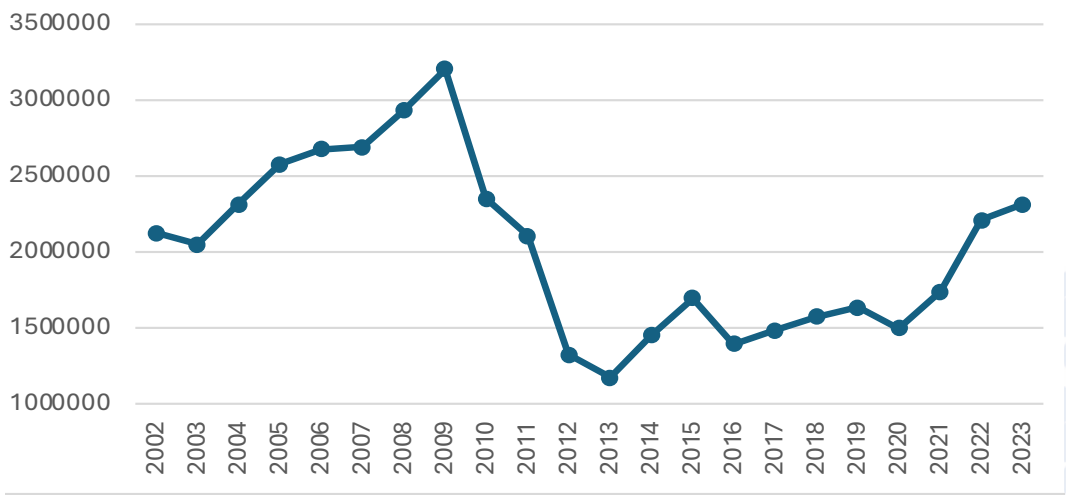
¿Qué fixeron as CC AA? Tamén reduciron significativamente o gasto, aínda que nos últimos tres anos houbo un aumento notable, que, con todo, aínda nos sitúa lonxe das cifras máximas en termos reais. Volve ser evidente a década perdida en termos de promoción dunha política de vivenda eficaz (2010-2020), durante a cal os niveis de gasto apenas permitiron a posta en marcha dunha política social, sen que o esforzo público se traducise na necesaria construción de novas vivendas.

O gasto rexional en vivenda é moi desigual en termos per cápita. Agás no caso de Cataluña, que mostra unha dinámica propia, nas outras Comunidades Autónomas, o gasto do goberno central mostra unha relación directa co gasto rexional pero sen unha relación clara co proceso de formación de novos fogares. Polo tanto, existe un desaxuste entre o gasto e as necesidades.

"NUN PERÍODO LONGO (2002-2023), GALICIA ESTÁ NA MEDIA DE GASTO AUTONÓMICO POR HABITANTE"

Galicia, nun período longo (2002-2023), está na media de gasto autonómico por habitante, aínda que claramente por riba na primeira década e nidiamente por debaixo na segunda. Cunha

GRÁFICO 7. GASTO AUTONÓMICO LIQUIDADO EN VIVIENDA + EDIFICACIÓN



Miles de euros
FONTE: Ministerio de Hacienda y Función Pública. Liquidación de los Presupuestos Generales del Estado

política centrada na reabilitación e na facilitación doas condicións de acceso a certos colectivos, aínda que desentendéndose da promoción de vivenda pública.

OLLANDO AO FUTURO

O Goberno central presentou ás comunidades autónomas o Plan de Vivenda 2026-2030 (Ministerio de Vivenda e Axenda Urbana, 2025), que conta cun orzamento inicial de 7.000 millóns de euros, dos cales o 40 % deben ser achegados polos gobernos rexionais. O aumento de recursos en comparación cos tres últimos plans é moi significativo e o esforzo que se lles require ás arcas rexionais é aínda maior. É positivo que, seguindo as directrices da lei de 2023, se estableza como prioridade o aumento do parque de vivendas accesibles (un programa que debe absorber o 40 % dos recursos), protexidas de forma permanente, mediante o fomento de novas construcións ou a adquisición de vivendas existentes. O 30 % dos recursos deben destinarse á rehabilitación do parque de vivendas existente. Os fondos restantes continuarán coa política social, proporcionando axudas ou garantías para mellorar o acceso da xente nova á vivenda de alugueiro. A actuación en zonas con alta demanda de vivenda establécese como prioridade territorial.

A INSUFICIENCIA DAS CIFRAS

Actualmente, o parque de vivendas de alugueiro protexido é moi baixo en termos europeos (Banco de España, 2024). De querer alcanzar o obxectivo do 8 % do número de fogares para 2039, necesitaríamos construír sobre 100.000 vivendas/ano durante 15 anos para rozar os 2 millóns de vivendas de alugueiro social. Co tamaño e prezo medio indicados, necesitaríamos destinar entre 9.871 e 12.305 millóns de euros anuais a este esforzo. Isto representa entre o 0,62 % e o 0,77 % do PIB español de 2024. Cifras moi esixentes, pois suporían multiplicar por oito o gasto total do Plan Nacional de Vivenda.

> "EN GALICIA, CATALUÑA, CANTABRIA E MADRID, O SOLO URBANO E URBANIZABLE XA PREPARADO PÓDESE ESGOTAR RAPIDAMENTE"

Impónse, e non será dabondo, garantir a colaboración financeira de todas as administracións (desde a europea ata a local); a colaboración entre os sectores público e privado será esencial (García Montalvo, Raya e Sala Roca, 2024). As fórmulas e os instrumentos para esta cooperación poden e deben

ser diversos, adaptándose ás circunstancias locais e á escala da tarefa. A flexibilidade nas solucións debería ser a norma; debería considerarse a creación de empresas mixtas, empresas públicas con participación de diversas administracións ou outras fórmulas para afrontar o reto. E as condicións deben garantir unha rendibilidade axeitada dos fondos investidos. Estas empresas poderían dirixirse aos aforradores, ofrecendo condicións competitivas e garantidas a aqueles que lles proporcionen os recursos financeiros necesarios. Hai aforro e as entidades financeiras están saneadas. Compre crear as condicións para a súa mobilización.

O segmento de vivendas de alugueiro social actuaría así tanto como factor moderador dos niveis de beneficio como elemento disuasorio do aumento dos prezos de venda e alugueiro, ao influír decisivamente na demanda. Neste contexto, o papel dunha entidade financeira como o ICO (Instituto de Crédito Oficial) é relevante. Pode proporcionar financiamento e/ou garantías a promotores privados de vivendas de alugueiro social; ou facilitar o crédito a empresas públicas ou mixtas que o requiran en varios puntos do ciclo inmobiliario. Tamén pode facilitar a promoción e construción de vivendas no mercado libre.

As entidades financeiras españolas deberían destinar unha maior proporción dos seus préstamos a proxectos a longo prazo, normalmente con garantías hipotecarias, que nos últimos anos. A mellora da saúde financeira destas empresas, amplificada despois da pandemia, permitiralles acometer esta tarefa en condicións favorables. Non obstante, o sector público pode axudar, a través de diversos medios, a abordar as preocupacións derivadas do cambio das vendas aos alugueiros residenciais e a consolidar as decisións dos promotores e compradores.

OS PROBLEMAS DE DISPOÑIBILIDADE DE SOLO E O PAPEL DOS CONCELLOS

A nivel agregado e rexional, a capacidade das zonas de desenvolvemento vacantes para albergar novas vivendas é significativa. En principio, son boas novas: os promotores inmobiliarios xa dispoñen de solo para a construción ou de solo que xa comezou a súa transformación urbana para facela posible.

Non obstante, nalgúns lugares a marxe é nula (Barcelona) ou moi estreita (Valencia). En Galicia, Cataluña, Cantabria e Madrid, o solo urbano e urbanizable xa preparado pódese esgotar rapidamente e será necesario mobilizar o solo urbanizable restante para facilitar a expansión da oferta de vivenda. O papel dos concellos é crucial para que esta transformación se produza, polo que convén dotalos de incentivos para actuar con eficiencia.

Ademais, existe unha cantidade moi pequena de solo urbano de titularidade autonómica con capacidade para aumentar o parque de vivendas. Este déficit podería constituír unha limitación significativa ou mesmo un bloqueo total. Como regra xeral, a ampliación do parque de vivendas sociais para aluguer (ou venda) dependerá do solo urbanizable nas súas diversas etapas de transformación. De novo, o papel dos concellos será crucial. Non obstante, sen dinamismo no mercado privado, as transferencias de terreos ao sector público serán menores. É posible que as administracións públicas teñan que combinar medidas fiscais (¿quizais un imposto sobre os retrasos no desenvolvemento de terreos urbanizables?) con programas de desenvolvemento de vivenda social en terreos privados, e mesmo asumir elas mesmas todo o ciclo de desenvolvemento do solo, o que requirirá a creación de instrumentos especializados.

UN SISTEMA NORMALIZADO DE FINANCIAMENTO REXIONAL DE ACCIÓNS DE VIVENDA

Tamén é hora de comezar a superar o modelo principal-axente que rexeu as relacións entre o goberno central e as comunidades autónomas en materia de vivenda ata o de agora. Normalizar esta política, integrándoa no funcionamento ordinario destas relacións sería unha iniciativa adecuada. Cómo? Integrando o financiamento ordinario da política de vivenda nos actuais mecanismos de financiamento rexional, incorporando para a súa asignación entre CC AA criterios obxectivos de necesidades, similares a outras políticas rexionais (a formación de novos fogares ou o inverso da renda per cápita rexional, ...). Como medida transitoria, poderíase establecer un fondo especial e condicionado, que posteriormente se integraría no financiamento xeral.

Este cambio fomenta a autonomía e a capacidade de experimentación das comunidades autónomas, e unha aliñación máis precisa entre os programas a desenvolver e as necesidades ou condicións específicas de cada unha. Os recursos serían máis estables e predicibles. O grao de responsabilidade das comunidades tamén sería maior, facendo que esta política fose máis transparente. O goberno central mantería a capacidade de definir as condicións básicas da política de vivenda, pero renunciaría á facultade de utilizar o gasto para influír nas accións das comunidades. Tamén seguiría mantendo a capacidade de actuar a través da empresa nacional de vivenda e de colaborar na superación dos atrancos financeiros nas comunidades autónomas a través do ICO; así como de incidir no mercado da vivenda a través da política fiscal.

Referencias bibliográficas

Banco de España (2024). Informe anual 2023. Capítulo 4. El mercado de la vivienda en España: evolución reciente, riesgos y problemas de accesibilidad.

Ezquiaga, I. (2024). El sistema ya no financia burbujas: escasez de viviendas y caída del crédito. Un análisis del período 1988-2023 que cuestiona el modelo residencial español. Estudios de la Fundación. Serie Economía y Sociedad. FUNCAS.

García Montalvo, J., Raya, J.M. y Sala Roca, C. (2024). "La colaboración público-privada y su relevancia cuantitativa en la mejora de la eficiencia del gasto público en el sector de la vivienda". Revista del IEE, nº 1, 2024.

Iglesias González, F. (2022). Distribución competencial entre Estado, comunidades autónomas y entidades locales en materia de vivienda.

Cuadernos de Derecho Local Fundación Democracia y Gobierno Local. ISSN: 1696-0955 (papel) \ 2695-6101 (digital), junio de 2022, págs. 35-64.

INE (2025). Proyección de Hogares, 2024-2039. INE base. Demografía y Población. Cifras de Población y Censos Demográficos.

Khametshin, D., López Rodríguez, D. y Pérez García, L. (2024). El mercado del alquiler de vivienda residencial en España: evolución reciente, determinantes e indicadores de esfuerzo. Documentos Ocasionales N.º 2432, Banco de España.

Lajer Baron, A., López Rodríguez, D. y San Juan, L. (2024). El mercado de la vivienda residencial en España: evolución reciente y comparación internacional. Documentos Ocasionales N.º 2433. Banco de España.

López-Rodríguez, D. y De los Llanos Matea, M. (2020). La intervención pública en el mercado del alquiler de la vivienda: una revisión de la experiencia internacional. Documentos Ocasionales N.º 2002, Banco de España.

Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana (2024). Observatorio de Vivienda y Suelo, Boletín especial Vivienda Social 2024.

Ministerio de Vivienda y Agenda Urbana (2025). Observatorio de Vivienda y Suelo, Boletín anual 2024.

Monrás, J y Montalvo, J.G. (2023). The Effect of Second Generation Rent Controls: New Evidence from Catalonia . BSE Working Paper nº1345. Febrero 2023 (Revisado Septiembre 2023).

Raya, J.M. (s.d.). La política de limitación de precios de los alquileres: evidencia científica y empírica. UPF. Policy Brief 1. Cátedra APCE-UPF Habitatge/Futur.

INCORPORACIÓN DA INTELIXENCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZACIÓNS
INCORPORAR IA CON INTELIXENCIA, NON CANTO ANTES

SENÉN BARRO AMENEIRO
CITIUS-CENTRO SINGULAR DE INVESTIGACIÓN EN TECNOLOXÍAS INTELIXENTES DA UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

A intelixencia artificial deixou de ser unha tecnoloxía emerxente confinada a laboratorios de investigación ou ás grandes corporacións tecnolóxicas. En 2025, o 78 % das organizacións enquisadas declaraba utilizar a IA en polo menos unha función de negocio, fronte ao 55 % de apenas dous anos antes (McKinsey, 2025). Pero a velocidade de incorporación de IA non é sinónimo de valor creado: segundo o mesmo informe, a maioría das organizacións aínda non percibe un impacto tanxible a escala empresarial sobre o seu resultado operativo. Só o 21 % das organizacións que usan IA xerativa declara ter redeseñado fundamentalmente algún dos seus fluxos de traballo, e menos de un de cada cinco fai seguimento de KPI para as súas solucións de IA. A fenda entre o discurso e a execución é o problema central que aborda este capítulo e a súa maior contribución é unha análise das potenciais vantaxes de distintos niveis de incorporación da IA nas organizacións.

TESE CENTRAL

A incorporación de IA non debe ser unha carreira por dispoñer da tecnoloxía máis recente. Debe ser un proceso de construción deliberada de capacidades organizativas que permitan crear valor sostible. As organizacións que o fagan ben -con estratexia clara, datos de calidade, redeseño de procesos e xestión do cambio cultural- obterán vantaxes competitivas. As que o fagan regular ou mal -por presión interna ou externa, mimetismo ou cantos de serea- non obterán beneficios claros e ata poderán asumir riscos reputacionais, legais e financeiros.

POR QUE INCORPORAR IA NON DEBE SER UNHA CARREIRA

Cando unha nova tecnoloxía xera a expectativa de transformalo todo, a primeira reacción de moitas organizacións é moverse rápido: contratar talento, adquirir ferramentas, lanzar proxectos piloto e anunciar iniciativas, ás veces antes de pensalas suficientemente. O medo a quedar atrás -o que a

literatura anglosaxoa denomina FOMO (fear of missing out)- actúa como un motor poderoso, pero que pode "griparse" facilmente. A IA xerativa, a partir de 2022, desencadeou esta dinámica a unha escala sen precedentes.

Con todo, a historia das tecnoloxías de propósito xeral -aquelas que transforman múltiples sectores simultaneamente, como a electricidade, o motor de combustión ou as tecnoloxías da información- ensina que o impacto produtivo non é inmediato. Lembremos o que ocorreu coa introdución dos computadores nas organizacións. O coñecido paradoxo de Solow (1987) recibe o seu nome da observación que fixo este economista e premio Nobel en 1987: «pódense ver os ordenadores por todas partes menos nas estatísticas de produtividade». Malia o masivo investimento en tecnoloxías da información durante os anos 70 e 80, os datos macroeconómicos non amosaban o incremento de produtividade esperado.

O paradoxo resolveuse parcialmente nos anos 90, cando a produtividade si repuntou, o que suxeriu que o efecto simplemente tardou en materializarse: as organizacións precisaron tempo para reorganizarse, formar o seu persoal e redeseñar os seus procesos arredor das novas tecnoloxías do momento.

É posible que esteamos a vivir un remake deste paradoxo coa intelixencia artificial: o investimento global en IA crece a ritmos sen precedentes e aínda que os experimentos controlados demostran ganancias de produtividade reais, os datos macroeconómicos agregados non reflicten aínda ese impacto. Brynjolfsson, Rock e Syverson documentaron en 2021 o patrón que denominan «curva J da produtividade»: nas fases iniciais de adopción dunha nova tecnoloxía de propósito xeral, a produtividade medida pode estancarse ou incluso caer, porque as organizacións deben realizar investimentos intanxibles masivos -reorganizar fluxos de traballo, readestrar persoal, redeseñar sistemas- antes de que a tecnoloxía libere o seu potencial. O valor real aparece con atraso, ás veces de anos. Se a historia se repite, o verdadeiro impacto da IA na produtividade chegará, pero máis adiante. De feito, este patrón xa se observou coa electricidade industrial. David (1990) amosou que pasaron décadas desde a electrificación das fábricas ata que a produtividade do sector manufactureiro se disparou, porque era necesario redeseñar por completo a planta industrial para aproveitar a flexibilidade que a electricidade ofrecía, en vez de simplemente substituír as correas de transmisión de vapor por motores eléctricos. O mesmo ocorre hoxe coa IA: substituír un traballador por un chatbot non é unha gran transforma-

ción; redeseñar o proceso completo de atención ao cliente integrando IA, datos en tempo real, supervisión humana e aprendizaxe continua si o é.

O PROBLEMA DO MIMETISMO COMPETITIVO

A teoría institucional (DiMaggio e Powell, 1983) predí que as organizacións tenden a imitar os seus competidores ante a incerteza tecnolóxica, buscando lexitimidade máis que eficiencia. Este mimetismo irreflexivo pode levar a investimentos en IA que non están aliñados coas capacidades internas nin coas necesidades reais. Iansiti e Lakhani (2020) argumentan que a verdadeira vantaxe competitiva da IA non procede da tecnoloxía en si -cada vez máis dispoñible e accesible- senón da arquitectura operativa que a rodea: os datos, os procesos, os incentivos e a cultura que permiten aos algoritmos crear valor de forma continua.

A carreira tecnolóxica pode ser unha trampa: organizacións que invisten apresuradamente en ferramentas sen construír os alicerces axeitados acumulan débeda técnica, fragmentación de sistemas, dependencia de provedores e desconfianza interna. En cambio, as organizacións que avanzan con deliberación -identificando casos de uso de alto valor, construíndo competencias internas, medindo resultados- desenvolven capacidades que se volven fontes de vantaxe duradeira.

REENCADRAMENTO ESTRATÉXICO

A pregunta correcta non é 'canta IA estamos usando?' senón 'que valor estamos creando coa IA e que vantaxes competitivas estamos obtendo no proceso?'. O obxectivo non é incorporar cuanto antes a IA senón facelo ben.

Isto non significa quedar á expectativa, por suposto. O custo de non incorporar as tecnoloxías tamén existe e é real (analizarase na sección 4.I). A clave é distinguir entre rapidez estratéxica -que require unha folla de ruta clara e ter incorporadas capacidades previas- e urxencia reactiva -que responde ao ruído do mercado sen estratexia propia-. Como sinalan Barro e Davenport (2019), «o simple feito de implantar as tecnoloxías máis novas e os instrumentos de automatización non será suficiente; o éxito dependerá de que as organizacións as utilicen para innovar en seus operacións, produtos e servizos».

QUE ESTÁ A OCORRER?

Tipoloxía de organizacións ante a IA

Non todas as organizacións se relacionan da mesma maneira coa IA. Baseándonos na evidencia dispoñible e en marcos analíticos consolidados, propoñemos unha clasificación en cinco tipos que podería axudar aos directivos a identificar onde se atopa a súa organización e que tipo de intervención precisa.

Esta clasificación non é nin normativa nin se trata de ir escalando posicións en ela: non todas as organizacións deben aspirar a converter-

TÁBOA 1: TIPOS DE ORGANIZACIÓNS ANTE A IA

Tipos de organizacións	Descrición	Comportamiento típico	Risco principal
1. Observadoras	Monitorizan a evolución da IA, pero non comezaron a experimentar con ela en contextos operativos.	Asisten a conferencias, len informes, crean grupos de traballo internos sen mandato claro.	Perder a ventá de aprendizaxe temperá; chegar tarde cando o custo de incorporación sexa maior ou se teña perdido competitividade.
2. Experimentadoras	Lanzan pilotos ou probas de concepto.	Chatbots de proba, automatización de informes, uso de ferramentas de IA xerativa por empregados, pero sen unha política da organización ao respecto.	«Val da desilusión»: resultados iniciais que non xustifican o investimento percibido; abandono prematuro.
3. Adoptantes tácticas	Integran IA en procesos concretos con beneficios medibles, pero de forma puntual e sen estratexia global.	Automatización de facturación, análise preditivo en ventas, IA en calidade de produción.	Fragmentación: illas de excelencia sen escala; dependencia de provedores; falta de visión de conxunto.
4. Transformadoras	A IA está integrada en múltiples procesos críticos e hai un esforzo deliberado de redeseño organizativo.	Redeseño de fluxos de atención ao cliente, operacións, loxística; equipos multidisciplinares de IA.	Complexidade de xestión do cambio; riscos de dependencia tecnolóxica; resistencia cultural.
5. Soportadas en IA	A IA é a arquitectura operativa central; os procesos, a cultura e os modelos de negocio están construídos sobre datos e algoritmos.	Empresas como Airbnb, Ant Group, Netflix: a IA non é unha ferramenta, é o motor operativo.	Riscos sistémicos de fallos de IA; opacidade algorítmica; custos reputacionais por fallos críticos; incumprimento regulador ou desaliñamento ético.

se en empresas centradas na IA, por exemplo. En todo caso, o ritmo axeitado de avance depende do sector, o tamaño, a madurez dos datos e a cultura interna. O que si é universalmente certo é que quedar nas primeiras categorías de forma indefinida supón un risco crecente.

ESTADO ACTUAL DA ADOPCIÓN ORGANIZATIVA

A enquisa global de McKinsey de 2025 ofrece unha radiografía precisa do momento actual. O 78 % das organizacións declaraba usar IA en polo menos unha función de negocio e o 71 % usaba regularmente IA xerativa. Os sectores con maior adopción son tecnoloxía, servizos profesionais e finanzas; os máis atrasados son administración pública, saúde e educación.

Con todo, baixo estas cifras de adopción agóchanse realidades moi distintas. McKinsey distingue tres tipos de implantación: os «takers» (usuarios de solucións estándar de mercado), os «shapers» (que personalizan as ferramentas con datos propios) e os «makers» (que desenvolven modelos propietarios). A maior parte da creación de valor concéntrase nos «shapers» e «makers», pero a maioría das organizacións son «takers». Esta distinción que fai McKinsey céntrase en como se integra, non con que fin, e por iso non resulta ao meu xuízo especialmente interesante nin útil. Precisamente, o corpo deste capítulo céntrase en distintos modelos de incorporación da IA que apuntan a fins, non a medios, tal como veremos no apartado 5.

Entre as dinámicas máis relevantes observadas no momento actual destacan as seguintes. Primeira, a proliferación de pilotos sen escalado: o informe The GenAI Divide: State of AI in Business 2025 (Challapally, A., Pease, C., Raskar, R. e Chari, P.; 2025), baseado na análise de 300 despregamentos públicos e máis de 200 entrevistas con directivos, conclúe que o 95 % dos proxectos piloto de IA xerativa en empresas non achegan un resultado medible na conta de resultados. A causa principal non se debe ás limitacións dos modelos de IA, senón á ausencia de redeseño de procesos, gobernanza clara, xestión do cambio e estratexia de datos. Segunda, a automatización como primeira e ás veces única aposta: a maioría dos casos de uso iniciais céntranse en automatizar tarefas repetitivas (xeración de informes, respostas a preguntas frecuentes, clasificación de documentos), que ofrecen retornos rápidos pero limitados. Terceira, a presión competitiva como motor de incorporación reactiva de IA: especialmente en sectores con alta competencia, as organizacións incorporan IA porque temen quedar en desvantaxe, non porque teñan unha estratexia clara ao respecto. Cuarta, a fenda entre discurso e acción: o 21 % das organizacións que usa IA xerativa

declara ter redeseñado fundamentalmente algún de seus fluxos de traballo; o 79 % restante fixo unha superposición de ferramentas de IA sobre procesos existentes sen cuestionalos (McKinsey, 2025).

O PROBLEMA DA IA NA SOMBRA

Unha das realidades menos documentadas, pero máis estendidas, é o uso non controlado de IA por parte de empregados pola súa conta e risco (shadow AI). Segundo Microsoft & LinkedIn (2024), máis de tres cuartas partes dos traballadores do coñecemento en países desenvolvidos usan ferramentas de IA xerativa no seu traballo cotián, frecuentemente sen o coñecemento nin a aprobación das súas organizacións. Este fenómeno crea valor individual, pero formula riscos de seguridade, privacidade e cumprimento normativo que as organizacións aínda non comezaron a xestionar de forma sistemática.

OS CUSTOS DE NON INCORPORAR IA OU DE FACELO MAL

O custo de non incorporar IA

O inmobilismo ante a IA non é gratuíto. Os custos de oportunidade acumúlanse de forma progresiva e fanse irreversibles pasado certo limiar. Os principais vectores de perda son os seguintes:

Perda de produtividade relativa

Os estudos de campo ofrecen estimacións cada vez máis sólidas do impacto da IA sobre a produtividade individual. Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) analizaron a 5.172 axentes de atención ao cliente dunha empresa Fortune 500 durante o despregamento dun asistente de IA conversacional baseado en GPT-3. Atoparon que a ferramenta aumentou a produtividade media nun 13,8 % -medida como número de conversas resoltas satisfactoriamente por hora-, con efectos especialmente pronunciados nos traballadores con menos experiencia e habilidades, que viron os seus resultados converxer cara aos dos traballadores máis experimentados. As organizacións que non adoptan ferramentas similares acumulan unha desvantaxe produtiva que se traduce en custos operativos máis altos o cunha peor calidade de servizo.

Noy e Zhang (2023) atoparon, nun experimento controlado con profesionais do coñecemento, que o acceso a ChatGPT 3.5 reduciu o tempo necesario para completar tarefas de escrita profesional e mellorou significativamente a calidade percibida. Os

traballadores con menores habilidades de partida foron os que máis se beneficiaron. Estudios no ámbito do desenvolvemento de software (Peng et al., 2023) amosaron que os enxeñeiros con acceso a GitHub Copilot completaban tarefas de codificación o dobre de rápido que o grupo de control.

Pola súa parte Dell´Acqua et al. (2023) poñen de manifesto que o maior risco non é que a IA non funcione, senón que os traballadores non saiban cando non funciona, delegando nela precisamente as tarefas nas que falla. Saber onde está esa fronteira -e que é distinta para cada dominio e tipo de problema- é unha competencia crítica que as organizacións deben desenvolver.

Fixémonos que estes estudios foron realizados con modelos de IA con capacidades que hoxe nos parecen moi elementais, comparadas coas dos modelos de vangarda actuais. Obviamente os estudios iranse actualizando segundo avance a tecnoloxía, e veremos impactos da IA crecentes, tanto polo aumento das capacidades dos novos modelos como pola progresiva incorporación do seu uso nas organizacións.

PERDA DE CAPACIDADE ANALÍTICA E DE VELOCIDADE OPERATIVA

A IA permite procesar volumes de datos e extraer patróns a unha velocidade que o análise humana non pode alcanzar. As organizacións que non adoptan capacidades analíticas baseadas en IA ven como a súa velocidade de detección de problemas, de toma de decisións e de resposta ao mercado se degrada respecto a competidores que si as teñen. En sectores como os servizos financeiros, a loxística o a consultoría, esta fenda pode ser determinante.

PERDA DE TALENTO

Os profesionais con habilidades dixitais e de IA son altamente móbiles e prefiren organizacións que lles permitan traballar con ferramentas avanzadas. As organizacións que non ofrecen contornas tecnoloxicamente actualizadas teñen máis dificultades para atraer e reter talento cualificado, creando un círculo vicioso: sen talento, é máis difícil adoptar ben a IA; sen IA, é máis difícil atraer talento.

PERDA DE CALIDADE DE SERVIZO E POSICIÓN COMPETITIVA

En sectores onde os competidores xa usan IA para personalizar a experiencia do cliente, optimizar prezos ou anticipar necesidades, as organizacións que non fan o mesmo ofrecen unha experiencia comparativamente inferior. Esta fenda de calidade tradú-

cese en perda de cota de mercado a medio prazo.

O CUSTO DE FACELO MAL

A urxencia non é garantía de acerto, máis ben ao contrario. Unha adopción precipitada, sen estratexia nin gobernanza, pode xerar prexuízos que superen os beneficios esperados. Os principais riscos son os seguintes:

INVESTIMENTO DISPERSO E BAIXA INTEGRACIÓN

As organizacións que incorporan ferramentas de IA de forma reactiva e descentralizada acaban cun ecosistema tecnolóxico fragmentado: múltiples solucións de distintos provedores que non comparten datos, non teñen interfaces comúns e xeran silos de información. O resultado é un aumento do custo de mantemento tecnolóxico sen o retorno de valor esperado.

DEPENDENCIA DE PROVEDORES (VENDOR LOCK-IN)

A adopción acelerada de solucións propietarias de IA sen construír capacidades internas crea unha dependencia estrutural de provedores que pode converterse nunha vulnerabilidade estratéxica: se o provedor cambia as súas condicións, deixa de operar, é adquirido ou, en todo caso, a organización queda exposta. Iansiti e Lakhani (2020) subliñan que a verdadeira fonte de vantaxe non é a tecnoloxía en si -dispoñible para todos- senón a arquitectura de datos e procesos propios que a organización constrúe.

RISCOS LEGAIS E DE CUMPRIMENTO NORMATIVO

O marco regulador da IA evoluciona rapidamente. O Regulamento Europeo de IA (AI Act), o RAI, aprobado en 2024 e en proceso de aplicación gradual, establece requisitos diferenciados segundo o nivel de risco dos sistemas de IA, con sancións de ata 35 millóns de euros ou o 7 % da facturación anual global para as infraccións máis graves (uso de sistemas prohibidos). Non cumprir a lei pode ter consecuencias moi serias para as organizacións.

RISCOS REPUTACIONAIS E ÉTICOS

Os sistemas de IA poden xerar nesgos discriminatorios, erros sistemáticos o violacións da privacidade que, cando se fan públicos, causan danos reputacionais significativos. A falta de gobernanza sobre os modelos despregados, a ausencia de mecanismos de supervisión humana e a opacidade das decisións automatizadas son factores de risco que unha adopción apresurada tende a ignorar. McKinsey (2025) sinala que o 47 % dos enqui-

sados cuxas organizacións utilizan IA xerativa afirma que a súa organización experimentou cando menos unha consecuencia negativa derivada dese uso, fronte ao 44 % rexistrado a comezos de 2024.

PERDA DE FOCO ESTRATÉXICO

Paradoxalmente, o entusiasmo non ben xestionado pola IA pode desviar ás organizacións das súas prioridades estratéxicas. A proliferación de iniciativas de IA sen criterio de priorización nin estratexia consome recursos humanos, tecnolóxicos e de atención directiva que poderían estar mellor orientados a resolver os problemas de negocio máis relevantes.

O PARADOXO DA PRODUTIVIDADE APLICADA Á IA

Brynjolfsson et al. (2021) documentaron empiricamente a «curva J da produtividade»: nas primeiras etapas de adopción de tecnoloxías de propósito xeral, os indicadores de produtividade poden deteriorarse antes de mellorar, porque as organizacións necesitan tempo para realizar os investimentos complementarios necesarios. Isto explicaría por que o 80 % das organizacións que usa IA xerativa aínda non observa impacto no seu EBIT (McKinsey, 2025): non significa que a IA non funcione, senón que a maior parte das organizacións aínda está na parte descendente da curva J, realizando investimentos cuxo retorno tardará en materializarse..

DA PRODUTIVIDADE INDIVIDUAL Á TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA E A INNOVACIÓN

A incorporación da intelixencia artificial nas organizacións non é un fenómeno binario -se ten ou non se ten- senón un proceso gradual articulado en niveis de valor crecente. No que segue analízanse cinco niveis de incorporación de IA que reflicten non só a sofisticación tecnolóxica implicada, senón o grao de transformación organizativa resultante. Os dous primeiros niveis supoñen adoptar IA por parte da organización, os dous seguintes adaptala e o último ampliar novas vías de acción na organización.

Estes niveis non son excluíntes, e poden coexistir varios deles nunha mesma organización e ata nun mesmo proxecto.

Nivel 1: Uso na sombra (Shadow AI)

Este Nivel describe a situación na que traballadores utilizan ferra-

mentas de IA pola súa conta, sen que a organización establecese políticas, protocolos nin supervisión ao respecto. É ata agora o nivel de incorporación de IA máis estendido.

DESCRICIÓN E CASOS DE USO

Un empregado do departamento de atención ao cliente usa ChatGPT para elaborar respostas rápidas ás preguntas máis frecuentes. Un analista usa IA para sintetizar informes de mercado. Un programador usa GitHub Copilot para acelerar o seu traballo. Un consultor júnior usa Claude para estruturar documentos. Se nestes casos o uso é persoal e non está enmarcado en políticas das organizacións respectivas, estas poden nin sequera saber que está a ocorrer, de modo que non aproveitarán os posibles incrementos de produtividade como poderían, podendo incorrer ademais en riscos derivados dun uso inadecuado da IA por parte dos traballadores.

CASO ILUSTRATIVO: O RISCO DO USO NA SOMBRA

Un traballador do departamento de recursos humanos elabora coa axuda dun LLM gratuíto ou que paga pola súa conta un conxunto de respostas estándar a preguntas frecuentes de candidatos a postos de traballo da súa organización. Para contextualizar o modelo, sobe á plataforma documentos internos que inclúen información sobre rangos salariais, criterios de avaliación e políticas de promoción. A Tarefa complétase de maneira eficiente, pero quedou exposta información confidencial da empresa nunha plataforma de terceiros sen as garantías contractuais nin técnicas necesarias. Este tipo de incidente -frecuente e frecuentemente non comunicado- é unha das principais fontes de risco da IA na sombra.

VANTAXES

• Alta velocidade de adopción: os empregados fórmanse de maneira autónoma e o aprendizaxe é rápido e non require en moitos casos habilidades técnicas especiais -os LLM racharon as barreiras de acceso ao usar linguaxe natural para a interacción cos usuarios-.

• Baixo custo directo para a organización: non require investimento tecnolóxico centralizado.

• Identificación de casos de uso: o uso espontáneo revela algunhas tarefas susceptibles de automatización ou apoio pola IA.

• Mellora individual da produtividade: a evidencia empírica é sólida (Noy e

Zhang, 2023; Brynjolfsson et al., 2025). Outra cousa é que esta mellora repercuta na organización.

INCONVENIENTES E RISCOS

• Exposición de datos sensibles ou confidenciais a plataformas non contratadas nin auditadas.

•Resultados de calidade variable sen supervisión: os empregados poden confiar en resultados incorrectos ou nesgados.

•Desigualdade interna: só os empregados máis proclives a experimentar se benefician, ampliando fendas.

• Imposibilidade de escalar: o valor creado é individual e non se acumula na organización.

• Risco de incumprimento do Regulamento Europeo de IA o doutras normativas (posible uso de IA de alto risco sen avaliación).

RECOMENDACIÓNS DE XESTIÓN PARA ESTE NIVEL

• Establecer unha política de uso de IA que aclare que ferramentas están permitidas, en que condicións e con que restricións de datos e de uso.

• Crear canles seguras de experimentación (sandboxes) onde os empregados poidan probar ferramentas sen exposición de datos corporativos.

•Aproveitar o uso na sombra como fonte de información sobre casos de uso prioritarios o con maior valor potencial para a organización.

NIVEL 2: AUTOMATIZACIÓN DE TAREFAS

Neste nivel, a organización toma a decisión consciente e coordinada de automatizar tarefas ou procesos completos mediante IA. O obxectivo é substituír traballo humano repetitivo o de baixo valor por sistemas automatizados, co fin de mellorar a calidade do resultado, aumentar a velocidade e, a maior parte das veces, reducir custos.

DESCRICIÓN E CASOS DE USO

Pensemos nun chatbot de atención ao cliente que substitúe a axentes humanos para a resolución de consultas estándar (horarios, estado de pedidos, preguntas frecuentes, tramitación de devolucións). Outros casos de uso frecuentes inclúen: procesamento automático de facturas e notas de entrega; clasificación e encamiñamento de correos electrónicos; xeración automatizada de informes periódicos; control de calidade visual en liñas de produción; detección automática de fraude en transaccións financeiras.

VANTAXES

• Redución de custos operativos directos e consistentes.

• Dispoñibilidade 24/7 sen apenas custo adicional.

•Escalabilidade inmediata ante picos de demanda.

• Eliminación de erros humanos en tarefas repetitivas.

•Liberación de traballadores para tarefas de maior valor.

INCONVENIENTES E RISCOS

• Impacto sobre o emprego: a substitución de traballadores xera resistencia sindical, custo de xestión do cambio e, en algúns contextos, perda de know-how crítico.

• perda de calidade en casos atípicos: os sistemas de automatización teñen dificultades con situacións atípicas, que adoitan caer fóra do seu adestramento e poden xerar experiencias negativas para o cliente. Ademais, estas situacións infrecuentes poden ser especialmente importantes para a organización.

• Custo de implantación e mantemento: os sistemas de automatización requiren integración con sistemas preexistentes, curación de datos e mantemento continuo.

• Risco de automatizar procesos mal deseñados: automatizar un proceso ineficiente só multiplica a súa ineficiencia.

CASO ILUSTRATIVO: CHATBOT DE ATENCIÓN AO CLIENTE

Caso ilustrativo: chatbot de atención ao cliente
Unha empresa de telecomunicacións implanta un chatbot baseado en LLM para xestionar o 70 % das consultas de primeiro nivel. O sistema resolve eficazmente preguntas sobre facturas, tarifas e cobertura. Con todo, cando os clientes presentan reclamacións complexas ou situacións sensibles (falecemento dun titular, disputas de facturación prolongadas), o sistema non é capaz de manexar a situación coa empatía necesaria. A taxa de satisfacción nestes casos cae drasticamente. A empresa debe deseñar mecanismos de escalado a axentes humanos e redefinir que consultas pode e debe xestionar o sistema automaticamente e cales non.

TÁBOA 2: ALGÚNS DATOS DE REFERENCIA NA AUTOMATIZACIÓN DE TAREFAS		
Dimensión	**Rango de valores**	**A ter en conta**
Investimento	50.000–500.000 € segundo escala Plataforma + integración + datos de adestramento + xestión do cambio	Custo de xestión do cambio frecuentemente subestimado
Tempo de implantación	3–12 meses para unha solución estable en produción (moi variable segundo a necesidade de integración con sistemas xa operativos e a complexidade asociada a iso)	As probas e axustes son críticos
Risco financeiro	Medio-alto se se subestima o redeseño do proceso e a xestión do cambio	O ROI é moi sensible á taxa de resolución con éxito Require definición clara de KPI desde o inicio

NIVEL 3: AMPLIACIÓN OU AUMENTO DAS CAPACIDADES HUMANAS

Este nivel representa un cambio de paradigma respecto al anterior: en vez de substituír ao traballador, a IA actúa como asistente ou amplificador das súas capacidades. O obxectivo non é reducir custos de persoal, senón mellorar a calidade do traballo humano, acelerar a aprendizaxe e elevar o nivel de toda a organización.

DESCRICIÓN E CASOS DE USO

Un exemplo evidente pode ser un sistema de análise de imaxe médica nun servizo de radioloxía dun hospital, deseñado para fixar a atención do especialista en zonas de especial interese da imaxe e segmentar e tomar medidas sobre zonas sospeitosas de lesión. Pero por seguir tirando do fío dos exemplos anteriores, pensemos nun asistente deseñado a partir do modus operandi dos mellores traballadores dun servizo de atención ao cliente para axudar aos máis novatos. En vez de construír o chatbot desde cero con datos xenéricos, a organización captura o coñecemento tácito de seus mellores profesionais -as súas respostas, razoamentos, heurísticas- e os convirte nun asistente en tempo real que guía aos traballadores menos experimentados. O experimento de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) ilustra exactamente este modelo: o asistente de IA estudiado non só melloraba a produtividade media, senón que reducía a fenda entre traballadores novatos e expertos, transferindo implicitamente o coñecemento dos mellores ao conxunto do equipo.

Outros casos de uso de ampliación inclúen: asistentes de codificación que suxiren en tempo real aos desenvolvedores; sistemas de apoio á decisión clínica que alertan aos médicos sobre diagnósticos diferenciais ou interaccións entre medicamentos; ferramentas de análise financeira que suxiren interpretacións de datos a analistas júnior; asistentes de investigación que sintetizan literatura científica para investigadores.

VANTAXES

• Mellora da calidade do traballo en toda a escala de competencia e experiencia humanas, non só na zona media.

• Aceleración da aprendizaxe organizativa: o período de aprendizaxe dos novatos acúrtase significativamente.

• Retención do know-how institucional: o coñecemento dos expertos consérvase, xa que non hai substitución e estes, ademais, adoitan tirar máis proveito das capacidades da IA.

• Menor resistencia organizativa: os traballadores perciben a IA como unha axuda, non como ameaza.

• Efectos sobre a satisfacción laboral: Brynjolfsson et al. (2025) atoparon melloras na satisfacción dos traballadores que usaron o asistente de IA no seu caso de estudo.

INCONVENIENTES E RISCOS

• Maior complexidade de deseño: require capturar e estruturar o coñecemento experto -sexa de forma explícita ou a través de datos-, o cal é custoso e require tempo.

• Risco de dependencia excesiva: os traballadores que dependen do asistente poden ver reducida a súa capacidade de actuar de forma autónoma cando o sistema falla.

• Posible erosión da autonomía profesional e redución do pensamento crítico se o asistente se usa de forma acrítica. No caso dos novatos pode ser especialmente grave se confían en exceso na IA, xa que ten unha dobre consecuencia: delegar a toma de decisións e non progresar na súa maduración profesional.

• A IA pode transmitir nesgos de expertos que serviron de referencia e dos datos de adestramento, entre outros.

CASO ILUSTRATIVO: CHATBOT DE ATENCIÓN AO CLIENTE

Brynjolfsson, Li e Raymond (2025) analizaron o impacto dun asistente de IA xerativa para axentes de atención ao cliente. O achado máis relevante non foi o incremento medio de produtividade (13,8 %), senón a distribución dese incremento: os traballadores máis novatos, que estaban no percentil inferior de rendemento, melloraron un 35 % en promedio, mentres que os traballadores máis experimentados melloraron apenas un 5 %. O asistente actuaba como un mecanismo de transferencia de coñecemento tácito dos mellores cara ao resto, comprimindo a distribución de talento e reducindo a fenda.

TÁBOA 3: ALGÚNS DATOS DE REFERENCIA NA AMPLIACIÓN DE CAPACIDADES HUMANAS POLA IA

Dimensión	Rango de valores	A ter en conta
Investimento	100.000–1.000.000 € Captura de know-how experto + datos de adestramento + deseño do asistente + integración + formación	A captura de coñecemento é o pescozo de botella
Tempo de implantación	6–18 meses para un asistente ben calibrado en produción	Resulta crítico integralo ben no fluxo de traballo humano
Risco financeiro	Alto ROI a medio-longo prazo	O ROI inclúe a redución de rotación humana

NIVEL 4: REDESEÑO DE PROCESOS

Este nivel representa a transformación organizativa profunda: en vez de superpoñer IA sobre procesos existentes, a organización parte de cero -ou case- para deseñar novos fluxos de traballo que integren de maneira óptima capacidades humanas e capacidades de IA. A pregunta central non é «que tarefas pode facer a IA?» senón «como deberiamos (re)deseñar este proceso se puidésemos distribuír libremente o traballo entre perfís humanos e sistemas de IA?»

DESCRICIÓN E CASO DE USO DETALLADO

Tomemos como exemplo o redeseño do proceso de atención ao cliente nunha empresa de servizos. O proceso tradicional implica un axente humano que reibe a consulta, resólvea (ou a eleva a un superior) e a documenta manualmente. A modo de exemplo,

o proceso redeseñado con IA podería articularse así:

1. O cliente contacta a través de calquera canle (teléfono, chat, correo). Un sistema de IA realiza a triaxe inicial: clasifica a tipoloxía de consulta, avalía a urxencia e o nivel de complexidade e identifica o historial do cliente e as súas características de perfil.

2. Segundo o resultado da traixe, a consulta é dirixida a: (a) resolución automatizada completa, para consultas estándar ben acoutadas; (b) atención por axente júnior, asistido polo sistema de apoio descrito no nivel 3; (c) atención por axente sénior, para consultas complexas ou clientes VIP; (d) escálase a un especialista ou directivo de rango medio, para situacións que requiren coñecemento experto específico ou unha resolución moi singular.

3. O sistema transcribe automaticamente todas as interaccións (independentemente da canle), estrutúraas e as almacena nunha base de datos de consultas.

4. Un axente de posprocesamento analiza as consultas resoltas para: identificar oportunidades de seguimento personalizado; xerar propostas proactivas de novos produtos ou servizos segundo o perfil do cliente; actualizar os modelos de triaxe e posprocesamento cos novos datos; detectar tendencias emerxentes de problemas que poden ter respostas tipo ou ben que requiran unha resposta sistémica.

5. Os axentes humanos (sénior e júnior) reciben ao inicio de cada quenda un resumo da IA sobre o estado dos seus clientes, os casos pendentes e as oportunidades de acción identificadas.

Neste novo deseño de proceso, a distribución de roles entre humanos e máquinas quedaría así:

VANTAXES

• Creación de valor sostible e escalable, non só redución de custos puntual.

• Mellora simultánea de eficiencia, calidade e experiencia do cliente.

• Xeración de datos de alta calidade que alimentan a aprendizaxe continua do sistema e teñen valor para outros cometidos.

• Redefinición do rol dos traballadores cara a tarefas de maior valor e maior satisfacción.

INCONVENIENTES E RISCOS

• Alta complexidade de deseño e implantación: require un esforzo multidisciplinar sostido.

• Resistencia ao cambio: o redeseño de procesos afecta a roles, xerarquías e rutinas establecidas.

TÁBOA 4: REDESEÑO DA ATENCIÓN AO CLIENTE INTEGRANDO AXENTES HUMANOS E DE IA		
Tarefa	**Responsable óptimo**	**Xustificación**
Triaxe inicial	IA (modelo de clasificación)	Alta velocidade, consistencia, dispoñibilidade 24/7
Resolución de consultas estándar	IA (chatbot con RAG sobre base de coñecemento)	Eficiencia, escalabilidade, custo
Resolución de consultas complexas	Axente humano sénior + IA de apoio	Experiencia
Apoio a júniors	Axente júnior + asistente IA (ver o Nivel 3 -analizado antes-)	Aumento da competencia dos traballadores con menos experiencia
Transcrición e documentación	IA (voz a texto + estruturación)	Velocidade, consistencia, eliminación de tarefas de baixo valor
Posprocesamento e análise	Axente de IA + revisión humana	Volume, velocidade, pero con supervisión humana
Atención personalizada estratéxica	Axente humano sénior	Confianza, complexidade relacional

• Dependencia crítica da calidade dos datos: se os datos de adestramento son deficientes, o sistema pode cronificar nesgos ou erros sistemáticos que o invaliden.

• Custo de transformación elevado, cun período de retorno que pode ser longo.

TÁBOA 5: ALGÚNS DATOS DE REFERENCIA NO REDESEÑO DE PROCESOS PERSOA-MÁQUINA		
Dimensión	**Rango de valores**	**A ter en conta**
Investimento	200.000–5.000.000 € redeseño de procesos + Arquitectura tecnolóxica + formación + xestión do cambio	Alta variabilidade segundo o caso
Tempo	12–36 meses para implantación completa e estabilización de procesos	É aconsellable ir deseñando e implementando por fases e facelo en interacción constante cos traballadores
Risco financiero	ROI positivo aos 18–36 meses	Moi sensible á calidade da implantación

NIVEL 5: INNOVACIÓN MEDIANTE IA

O nivel máis avanzado de adopción non é só a optimización do existente, senón a creación de algo novo: novos produtos, novos servizos, novos modelos de negocio o novas liñas de actividade que non serían posibles sen a IA. Neste nivel, a IA deixa de ser unha ferramenta de mellora de procesos para converterse nun motor de innovación estratéxica.

DESCRICIÓN E CASO DE USO

Retomando o exemplo do redeseño de atención ao cliente do nivel anterior, o paso cara á innovación implica recoñecer que o sistema construído -o axente de posprocesamento de consultas- non é só unha mellora interna, senón que pode converterse nun produto ou servizo exportable a outras organizacións e con outros fines. Unha empresa que ten construído un sistema sofisticado de triaxe, atención personalizada e análise posconsulta con IA pode comercializalo como plataforma SaaS para outras empresas do mesmo sector ou de sectores adxacentes. Así, un custo operativo transformaríase nunha nova liña de negocio.

Outros exemplos de innovación mediante IA inclúen: a aseguradora que desenvolve un produto de microseguro personalizado en tempo real baseado en datos de comportamento do cliente; a editorial educativa que ofrece un titor personalizado que adapta en tempo real o ritmo, o formato e o contido de aprendizaxe a cada estudante; ou a empresa de loxística que vende a terceiros o seu modelo preditivo de demanda, desenvolvido internamente para optimizar a súa propia rede de distribución.

VANTAXES

• Creación de vantaxes competitivas dificilmente replicables, baseadas en datos propios e capacidades acumuladas.

• Apertura de novas fontes de ingresos e mercados.

• Posicionamento como líder tecnolóxico no sector, con efectos sobre atracción de talento e investimento.

• Efectos de aprendizaxe: os modelos melloran co uso, creando barreiras de entrada para os competidores.

INCONVENIENTES E RISCOS

• Require unha madurez organizativa e técnica que poucas organizacións teñen.

• Os mercados para novos produtos de IA son incertos: o risco de non adopción o de competencia inesperada é alto.

• A regulación pode limitar o encarece a comercialización de sistemas de IA, especialmente en sectores ou usos regulados.

DA EFICIENCIA OPERATIVA Á PLATAFORMA DE NEGOCIO: O SALTO DE IANSITI E LAKHANI

Iansiti e Lakhani (2020) describen como as empresas que constrúen o que denominan unha «fábrica de IA» -unha arquitectura de datos, modelos e procesos que produce decisións automatizadas de forma continua- non só melloran a súa eficiencia operativa, senón que crean activos que poden escalarse sen os límites tradicionais de custo, alcance o velocidade. É tentador clasificar isto como un redeseño de procesos moi ambicioso (nivel 4), pero o salto ao nivel 5 ocorre cando a arquitectura de IA deixa de ser o soporte dun negocio preexistente e se converte ela mesma no produto e no modelo de negocio.

O modelo de Ant Group ilustra esta distinción con claridade. Trátase dunha empresa tecnolóxica chinesa líder, afiliada ao grupo Alibaba, que opera a aplicación de pagamentos móbiles Alipay. Non se trata dun banco tradicional que automatizou a súa operativa: é unha entidade que só pode existir gracias á IA, que serve a uns mil millóns de clientes con menos dunha décima parte do persoal dun gran banco occidental, e que expandiu a súa arquitectura cara a servizos adxacentes -seguros, xestión de patrimonio, crédito ao consumo, sostibilidade- que ningún banco convencional podería abordar con esa estrutura de custos. O nivel 5 non é, por tanto, unha mellora incremental sobre o nivel 4: é un cambio de natureza do negocio no que a IA non apoia a proposta de valor, senón que é a proposta de valor.

TÁBOA 6: ALGÚNS DATOS DE REFERENCIA NA INNOVACIÓN BASEADA EN IA

Dimensión	Rango de valores	A ter en conta
Investimento	De 500.000 € en adiante I+D, infraestrutura de datos, talento especializado, go-to-market	Só ao alcance de organizacións con madurez dixital alta
Tempo	2–5 anos para un novo produto ou servizo de IA con tracción de mercado	Alta incerteza
Risco financiero	Moi variable, aínda que en xeral é alto	Potencialmente transformacional: novas liñas de negocio, revalorización do negocio existente, vantaxe competitiva, se se alcanza, duradeira

Barro e Davenport (2019) o formularon con precisión fai xa anos, e o seu diagnóstico segue estando completamente vixente: «o [maior] éxito dependerá de que as organizacións utilicen as tecnoloxías intelixentes para innovar nas súas operacións, produtos e servizos, e de que sexan capaces de incorporar e reter o capital humano necesario para facelo».

CAPACIDADES PREVIAS NECESARIAS

Ningún dos niveis de adopción do 2 ao 5 é posible sen unhas capacidades organizativas de base. A tecnoloxía é necesaria pero non suficiente: o valor da IA depende criticamente do entorno no que se despregа e de como se fai. As organizacións que intentan adoptar IA sen posuír ou crear estas capacidades previas descobren que o retorno é decepcionante ou que os riscos materializados superan os beneficios obtidos.

Calidade e gobernanza dos datos

A maior parte das solucións baseadas en IA aprenden de datos e, en calquera caso, os usan. Sen datos de calidade -relevantes, limpos, actualizados, ben etiquetados e gobernados-, os modelos de IA producen resultados pouco fiables ou directamente erróneos. A ben coñecida frase de «garbage in, garbage out» ten na IA unha vixencia especial. As organizacións deben investir en arquitecturas de datos que permitan consolidar fontes heteroxéneas, garantir a trazabilidade e orixen dos datos, e asegurar o cumprimento de normativas como o RGPD ou o RIA antes de despregar sistemas de IA sobre eses datos.

Madurez dos procesos

Procesos ben deseñados, documentados e medidos poden beneficiarse enormemente da adopción de IA. Se, polo contrario, son caóticos, con excepcións non xestionadas e datos inconsistentes, non gañarán nada coa automatización o a incorporación de IA en xeral. O redeseño de procesos debe preceder o acompañar á adopción de IA, non seguila.

Cultura dixital e aprendizaxe continua

A IA require unha cultura organizativa que acepte a experimentación, tolere o erro controlado, valore o aprendizaxe continua e estea disposta a revisar rutinas establecidas. En Barro e Davenport (2019) sinalamos a finais da década pasada que a maioría das organizacións non iniciiaran programas significativos de redeseño do traballo nin de readestramento de empregados, malia que a necesidade é evidente. A situación desde entón evidentemente mellorou moito, pero segue habendo carencias significativas; McKinsey (2025) atopou que só o 44 % dos directivos de nivel medio usaba IA xerativa regularmente, fronte ao 53 % dos altos directivos; a fenda na adopción por nivel xerárquico reflexa unha cultura que non ten interiorizado aínda o cambio.

Liderado comprometido e con visión

McKinsey (2025) identifica que as organizacións de alto rendemento en IA teñen tres veces máis probabilidades de contar con líderes sénior que demostren compromiso activo e sexan capaces de modelar o uso da IA. O liderado non é só condición para a aprobación de orzamentos; é a sinal cultural que lexitima ou inhibe o cambio en toda a organización. Os directivos que delegan completamente a estratexia de IA ao departamento de tecnoloxía sen comprometerse persoalmente con ela, raramente conseguen transformacións reais e produtivas.

Arquitectura tecnolóxica e seguridade

A adopción de IA require unha infraestrutura tecnolóxica que soporte a recollida, almacenamento e procesamento de datos a escala; a integración de modelos de IA nos sistemas operativos existentes; a monitorización continua do comportamento dos modelos en produción; e a seguridade dos sistemas fronte a ataques, nesgos adversariales ou fallos catastróficos. As organizacións con arquitecturas tecnolóxicas fragmentadas o tecnicamente febles teñen un punto de partida significativamente máis difícil.

Gobernanza e xestión de riscos

A gobernanza da IA inclúe: a definición de quen ten autoridade para despregar sistemas de IA e en que condicións; os procesos de avaliación de riscos antes do despregamento; os mecanismos de supervisión humana sobre as saídas dos modelos; as políticas de uso aceptable de ferramentas de IA por parte dos empregados; e os protocolos de resposta ante incidentes. Un estudio de McKinsey (McKinsey, 2024) puxo en evidencia que só o 18 % das organizacións contaba cun comité ou consello con autoridade para tomar decisións sobre gobernanza responsable de IA.

Competencias internas

A dependencia exclusiva de provedores externos para a implantación e mantemento da IA é unha vulnerabilidade estratéxica. Isto pode ser un problema en particular coa dispoñibilidade de modelos de IA a prezos reducidos, incluso de balde, fronte ao que pode ser no futuro un encarecemento moi significativo dos modelos de vangarda.

As organizacións necesitan construír competencias internas en tres capas: (1) formación en IA para todos os empregados que interactúen con sistemas de IA, axustada ás súas responsabilidades; (2) competencias aplicadas en IA para os responsables funcionais que deban definir casos de uso, avaliar ferramentas e supervisar implementacións; e (3) competencias técnicas avanzadas (enxeñaría de IA, ciencia de datos, enxeñaría de prompts, etc.) para o equipo que desenvolva e manteña os sistemas. A fenda de talento en estas

tres capas é uno dos principais pescozos de botella da incorporación de IA.

RECOMENDACIÓNS

Para directivos de empresas e outras organizacións

1. Definir unha estratexia de IA vinculada ao negocio, non á tecnoloxía

O punto de partida é identificar os dous ou tres problemas de negocio máis relevantes que a IA podería axudar a resolver, e articular unha folla de ruta con obxectivos medibles, prazos e responsables. A estratexia de IA debe ser unha consecuencia da estratexia de negocio, non un fin en si mesma. Evitar o erro de articular a estratexia arredor de tecnoloxías específicas (modelos de linguaxe, visión artificial, robótica…) en vez de facelo arredor de capacidades e resultados. Non deben inventarse problemas a resolver tecnoloxicamente senón usar as tecnoloxías apropiadas para atender problemas e oportunidades.

2. Investir nos alicerces antes que nas ferramentas

A calidade dos datos, a madurez dos procesos e a cultura dixital son condicións previas que non poden omitirse. Unha auditoría de madurez en IA -que avalíe o estado actual da organización nestas dimensións- debería ser o primeiro paso antes de calquera investimento tecnolóxico significativo.

3. Analizar para cada caso o nivel de adopción de IA posible

O nivel 1 é o único que se pode dar espontaneamente nunha organización, pero seguramente cun escaso retorno para esta. Os outros requiren intención e atención, e sempre que sexa posible interesará chegar aos niveis máis altos.

4. Establecer gobernanza desde o principio

Designar un responsable de IA (pode ser o CTO, o CDO o Chief AI Officer o calquera novo cargo que a mercadotecnia vaia inventando), crear un comité de gobernanza con representación multifuncional, Establecer políticas de uso aceptable e definir os procesos de avaliación de riscos antes de despregar sistemas en produción. A gobernanza non é un freo á innovación; é a condición para que a innovación sexa sostible. Tampouco ten que selo a regulación, se está ben deseñada e aplicada, xa que de ser así engade certeza e iso é importante para as organizacións, sobre todo aquelas máis dinámicas.

5. Xestionar o cambio é tan importante como a tecnoloxía

Os maiores fracasos en adopción de IA non son tecnolóxicos senón humanos: resistencia cultural, falta de formación, ausencia de incentivos aliñados, comunicación insuficiente.

Barro e Davenport (2019) subliñan que a capacidade para xestionar o cambio e desenvolver o capital humano necesario é tan importante como a sofisticación tecnolóxica.

6. Medir desde o primeiro momento

Definir KPI de IA antes de despregar calquera sistema. Os KPI deben medir tanto o impacto de negocio (produtividade, calidade, satisfacción do cliente, ingresos) como os riscos (taxa de erro, nesgos detectados, incidentes de seguridade). Menos do 20 % das organizacións fai seguimento de KPI para as súas solucións de IA xerativa (McKinsey, 2025); as que o fan teñen vantaxes significativas para axustar e mellorar os seus sistemas.

7. Priorizar a formación e o desenvolvemento do talento interno

A contratación de perfís externos de IA soe ser necesaria pero insuficiente. A formación dos empregados existentes -capacidades dixitais, uso responsable de ferramentas de IA e redeseño de seus propias tarefas- é o investimento con maior efecto multiplicador sobre o retorno de calquera adopción tecnolóxica.

8. Converter a ética e a responsabilidade en vantaxes competitivas

As organizacións que adoptan IA con marcos éticos claros, que son transparentes con seus clientes sobre o uso de sistemas automatizados e que xestionan activamente os nesgos e riscos de seus modelos constrúen confianza, algo especialmente valioso cando falamos de IA, polo descoñecemento e os prexuízos que existen ao respecto. Deste modo, o cumprimento do RAI non debe verse como unha carga regulatoria, senón como un estándar de calidade que diferencia ás organizacións responsables das que non o son.

Para políticas públicas

1. Investir masivamente en educación e formación en competencias dixitais e de IA

A fenda de talento en IA é a principal restrición á adopción responsable en todos os sectores. Os gobernos deben reformar o sistema e os currículos educativos en todos os niveis e non só para cambiar os seus contidos -incluír destrezas dixitais, pensamento computacional e coñecemento e competencias básicas de IA- senón, e sobre todo, os seus cometidos -formar para unha sociedade de persoas e máquinas cada vez máis intelixentes e omnipresentes-; financiar programas de formación e certificación ex ante e reconversión ex post para traballadores en ocupacións e situacións especialmente sensibles ante o avance da automatización.

2. Crear marcos reguladores que ofrezan certeza xurídica sen limitar a innovación

ORAI é un marco de referencia global que, aplicado con proporcionalidade e sensibilidade ao contexto, pode ser un motor de confianza e diferenciación competitiva para Europa. A clave está na súa implantación: os organismos reguladores deben desenvolver guías claras, específicas por sector, que axuden ás organizacións a entender as súas obrigas sen ambigüidade. A incerteza reguladora é uno dos maiores inhibidores do investimento en IA.

3. Liderar co exemplo no sector público

A administración pública pode e debe ser un campo de probas para a adopción responsable de IA. Os proxectos piloto en áreas como a atención cidadá, a xestión de expedientes administrativos o a detección de fraude fiscal, entre un sen fin de exemplos, non só crean valor directo para os cidadáns, senón que xeran aprendizaxes e referencias que o sector privado pode adoptar. A transparencia sobre os resultados -incluíndo os fracasos- é igualmente valiosa.

4. Financiar a investigación e a innovación en IA confiable

O investimento público en investigación fundamental en IA -con especial foco en interpretabilidade, equidade, privacidade e robustez- é unha condición para que o sector privado poida innovar con garantías. Os programas europeos e os fondos de dixitalización deben priorizar proxectos que demostren non só utilidade económica senón tamén o desenvolvemento dunha IA confiable.

5. Establecer estándares de datos e interoperabilidade

Uno dos maiores obstáculos á adopción de IA en sectores como a saúde, a educación ou a administración é a fragmentación dos datos: cada organización almacena seus datos en formatos distintos, con estándares incompatibles e sen mecanismos de intercambio seguros. Os gobernos deben impulsar estándares de datos sectoriais que permitan a interoperabilidade sen comprometer a privacidade, e crear marcos de gobernanza de datos compartidos que maximicen o valor colectivo da información pública.

6. Protexer os traballadores durante a transición

A evidencia dispoñible suxire que a IA creará e destruirá empregos, pero nin sabemos en que medida nin haberá unha distribución equitativa entre países, sectores, organizacións e perfís profesionais; os traballadores menos cualificados, en particular en tarefas cognitivas, e os sectores con maior intensidade de tarefas rutineiras, son os máis vulnerables. As políticas de protección social, os sistemas de formación continua e os mecanismos de transición laboral deben actualizarse para dar resposta a unha transformación desta magnitude. O obxectivo non é frear a automatización, senón garantir que seus beneficios cheguen a todos.

CONCLUSIÓNS A MODO DE PECHE

A intelixencia artificial é unha tecnoloxía de propósito xeral que transformará como operan as organizacións, como crean valor e como compiten. Esta afirmación non é especulativa: a evidencia empírica acumulada nos últimos anos -desde os experimentos en contornas controladas de Noy e Zhang (2023) ata os estudos de campo de Brynjolfsson, Li e Raymond (2025), pasando polas enquisas globais de McKinsey- confirma que a IA xera o acabará xerando ganancias de produtividade reais e medibles en contextos organizativos reais.

Con todo, a transformación non é automática nin uniforme. As organizacións que crean valor real coa IA comparten trazos comúns: teñen unha estratexia clara vinculada a obxectivos de negocio concretos; teñen invertido en dispoñer de datos de calidade e en procesos ben deseñados; teñen líderes comprometidos que entenden como adoptar a IA; miden os resultados con KPI definidos desde o principio; e xestionan activamente os riscos mediante marcos de gobernanza explícitos.

A tese central deste capítulo sostense á luz da evidencia: a pregunta correcta non é canta IA incorporar á organización nin con que rapidez facelo, senón como construír as capacidades organizativas que permiten que a IA cree valor de forma sostible.

Para os directivos de compañías, a mensaxe é clara: a IA non é unha solución que se improvisa nin un aparato que se conecta a un enchufe e comeza a funcionar. É unha transformación organizativa que comeza polos datos -súa calidade, súa gobernanza, súa accesibilidade interna- e que só produce valor cando se integra en procesos reais, con persoas formadas para traballar xunto a ela e cunha cultura que tolera a experimentación e o error. As organizacións que a tratan como un proxecto tecnolóxico fracasan; as que a tratan como un cambio na forma de traballar e de decidir teñen posibilidades de prosperar.

Para os responsables públicos, o imperativo é igualmente claro: a transición cara á IA require un ecosistema de talento, regulación, infraestrutura de datos e investimento público que ningunha organización individual pode construír sola. Pero ese ecosistema non se decreta nin se financia dunha vez: cultívase con consistencia ao longo de anos, con políticas que non cambien con cada lexislatura e cunha administración pública que predique co exemplo adoptando ela mesma estas ferramentas. Os países que lideren a IA non serán necesariamente os que máis invistan nun momento dado, senón os que antes constrúan as condicións para que o talento, o investimento e a innovación se retroalimenten.

Referencias bibliográficas

Barro, S. e Davenport, T. H. (2019). People and Machines: Partners in Innovation. MIT Sloan Management Review, verán 2019.

Brynjolfsson, E., Rock, D. e Syverson, C. (2021). The Productivity J-Curve: How Intanxibles Complement Xeral Purpose Technologies. American Economic Journal: Macroeconomics, 13(1), 333–372.

Brynjolfsson, E., Li, D. e Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889–942. [Publicado orixinalmente como NBER Working Paper 31161, 2023].

Challapally, A., Pease, C., Raskar, R. e Chari, P. (2025). The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. MIT NANDA (Networked Agents and Decentralized Architecture). Xullo de 2025. Dispoñible en:

https://www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf

David, P. A. (1990). The Dynamo and the Computer: An Historical Perspective on the Modern Productivity Paradox. American Economic Review, 80(2), 355–361.

Dell'Acqua, F. et al. (2023). Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Working Paper 24-013.

DiMaggio, P. J. e Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

Iansiti, M. e Lakhani, K. R. (2020). Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Harvard Business Review, 98(1), xaneiro-febreiro 2020, 60–67.

McKinsey & Company (2024). The State of AI in Early 2024: Gen AI Adoption Spikes and Starts to Generate Value. McKinsey Global Survey on AI, maio 2024.

McKinsey & Company (2025). The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value. McKinsey Global Survey on AI, marzo 2025.

Microsoft & LinkedIn (2024). AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. 2024 Work Trend Index Annual Report.

Noy, S. e Zhang, W. (2023). Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence. Science, 381, 187–192.

Peng S, Kalliamvakou E, Cihon P e Demirer M (2023). The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot. arXiv. Publicado o 13 de febreiro de 2023. doi:10.48550/arXiv.2302.06590.

Solow, R. M. (1987). We'd Better Watch Out. New York Times Book Review, 12 de xullo de 1987.

LA USC DEBE LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL DESDE EL CONOCIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y LA COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD

ROSA CRUJEIRAS
RECTORA DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Liderar la Universidad de Santiago de Compostela durante los próximos seis años supone asumir el reto de impulsar una institución histórica en un contexto marcado por profundas transformaciones tecnológicas, sociales y ambientales. La USC debe avanzar como un proyecto colectivo, abierto al mundo y comprometido con el desarrollo de Galicia y de la sociedad.

Un conAsumir la responsabilidad de dirigir la Universidad de Santiago de Compostela durante los próximos años representa un enorme honor y, al mismo tiempo, un gran desafío. La USC es una institución con una historia única, con una identidad profundamente arraigada y con una contribución esencial al desarrollo académico, científico y social de Galicia.

Más de 24.000 estudiantes confían cada año en nuestra institución para formarse y, precisamente porque conocemos nuestro valor, debemos ser capaces de mirar hacia el futuro y anticiparnos a los cambios que ya están transformando nuestra sociedad.

"LA USC ANTE UN NUEVO TIEMPO: EL RETO DE LIDERAR UNA UNIVERSIDAD DE FUTURO"

Nos encontramos ante un escenario marcado por grandes transiciones. La revolución tecnológica, la inteligencia artificial, la transformación de los modelos productivos, la transición ecológica, los cambios demográficos y la creciente globalización del conocimiento están modificando profundamente nuestra manera de aprender, investigar, trabajar y relacionarnos.

En este contexto, las universidades tenemos una responsabilidad extraordinaria. Debemos generar conocimiento para comprender estos cambios, formar a las

personas que liderarán las nuevas realidades y aportar soluciones a los grandes retos colectivos. Pero debemos hacerlo manteniendo nuestra esencia: ser instituciones públicas comprometidas con la igualdad de oportunidades, el pensamiento crítico y el progreso social.

El futuro de la USC pasa por fortalecer su papel como universidad de referencia, combinando excelencia académica, investigación de impacto, internacionalización, innovación y compromiso con su entorno.

El reto de la universidad del futuro no es únicamente adaptarse al cambio, sino liderarlo desde el conocimiento y al servicio de la sociedad.

LA USC COMO PROYECTO SOCIAL

La universidad pública es mucho más que un espacio de formación e investigación y por ello, la USC debe ser líder y protagonista de un gran proyecto social entendido como un espacio de colaboración entre distintos agentes. Su razón de ser está vinculada a su capacidad para transformar la vida de las personas a través de la formación, generar oportunidades y contribuir al desarrollo económico, cultural y humano de la sociedad a la que pertenece. En este sentido, siempre es bueno recordar que el progreso económico, social y cultural de Galicia no puede entenderse sin su Universidad. Galicia no sería la misma sin la USC y no podemos renunciar al papel que nos corresponde.

Esta visión implica entender que la USC no puede avanzar de manera aislada. La universidad forma parte de un ecosistema en el que participan, en el entorno interno, estudiantes, profesorado y personal investigador, personal técnico, de administración y servicios; pero que interactúan con administraciones públicas, empresas, instituciones culturales y organizaciones sociales.

Todos estos agentes deben formar parte del proyecto universitario porque todos comparten un objetivo común: construir una sociedad más preparada, más justa y con mayor capacidad para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Sin duda, la universidad debe conservar su autonomía y su capacidad crítica, pero al mismo tiempo debe estar abierta al diálogo permanente con la sociedad. Una universidad fuerte es aquella que escucha, que coopera y que pone su conocimiento al servicio de las necesidades colectivas.

UNA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DESDE GALICIA

La USC tiene una vocación internacional que forma parte de su propia identidad. Santiago de Com-

postela y Lugo son ciudades abiertas al mundo, y la universidad debe proyectar esa dimensión desde su actividad académica, investigadora y de transferencia de conocimiento.

En un contexto global, ninguna universidad puede desarrollar todo su potencial sin formar parte de redes internacionales de conocimiento, sin atraer talento y sin establecer alianzas estratégicas con instituciones de referencia. Pero toda alianza debe construirse con una visión compartida y, por supuesto, con un beneficio mutuo.

"LA USC DEBE SER UN ESPACIO DE ENCUENTRO ENTRE CIENCIA, TALENTO, INNOVACIÓN Y SOCIEDAD"

La internacionalización no debe entenderse únicamente como una cuestión de presencia exterior. Es una herramienta para mejorar la calidad de nuestra docencia, ampliar las oportunidades de nuestra comunidad universitaria, fortalecer la investigación y contribuir al posicionamiento de Galicia en el mapa internacional del conocimiento.

La USC cuenta con una trayectoria consolidada y con una comunidad investigadora capaz de competir en escenarios internacionales, como refleja nuestro posicionamiento en rankings internacionales, con áreas muy destacadas en todos los ámbitos del conocimiento, desde las Ciencias de la Vida hasta las Humanidades. Este posicionamiento a nivel europeo también se refleja en la captación de fondos, por ejemplo, en el marco del programa Horizon Europe, donde en el período 2021-2024 la USC se situó en el séptimo puesto, siendo también la quinta posicionada en captación de ERCs o la tercera en el programa MSCA.

Estos resultados son fruto del trabajo acumulado durante años y constituyen una base sólida para seguir avanzando. El objetivo de los próximos años debe ser reforzar los factores que explican ese reconocimiento: una investigación excelente, una docencia innovadora, una mayor participación en redes internacionales y una creciente capacidad para generar impacto social.

Ser una universidad internacional significa llevar Galicia al mundo y traer el mundo a Galicia.

INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA: CONOCIMIENTO QUE TRANSFORMA

La investigación seguirá siendo uno de los grandes pilares estratégicos de la USC. Una universidad excelente debe ser capaz de generar

conocimiento de frontera y, al mismo tiempo, conseguir que ese conocimiento contribuya a mejorar la vida de las personas. Internamente, la USC ha avanzado en la ordenación de sus estructuras de investigación, lo que ha permitido posicionar centros referentes, como IGFAE, CIMUS, CIQUS, CITIUS y CRETUS, centros de la red CIGUS (los tres primeros con la distinción María de Maeztu); consolidar iniciativas como iARQUS o iMATUS; centros interuniversitarios (ECOBAS, CISPAC y CITMAga); nuevas apuestas (iPSIUS, iHUS, iLTIUS, iTERRA) o dar un nuevo impulso a institutos con una larga trayectoria (ILG, ICE, INCIFOR, IBADER, IDEGA).

Esto demuestra que la USC cuenta con un ecosistema investigador propio amplio, diverso y de referencia, con una comunidad científica que trabaja en ámbitos estratégicos como la salud, las tecnologías avanzadas, la sostenibilidad, los nuevos materiales, las ciencias sociales y las humanidades. Pero también colabora, haciendo más fuerte a todo el sistema, con el IDIS, el CESGA y otras estructuras del ecosistema de I+D+i como los centros tecnológicos y de apoyo a la innovación.

Esta capacidad investigadora, reconocida en el ámbito internacional, es una de las grandes fortalezas de nuestra Universidad y un elemento esencial para generar conocimiento, impulsar la innovación y contribuir al desarrollo de Galicia y de la sociedad en su conjunto.

Los grandes retos actuales no pueden abordarse desde una única disciplina. La salud, la sostenibilidad, la inteligencia artificial, la transformación industrial o los cambios sociales requieren colaboración entre áreas de conocimiento y nuevas formas de trabajo interdisciplinar.

La USC debe impulsar entornos que favorezcan la colaboración científica, la atracción de talento investigador y la generación de proyectos capaces de responder a desafíos complejos. Pero la excelencia investigadora debe ir acompañada de capacidad de transferencia. La sociedad espera de la universidad no solo conocimiento, sino también soluciones.

"LA SOCIEDAD ESPERA DE LA UNIVERSIDAD NO SOLO CONOCIMIENTO, SINO TAMBIÉN SOLUCIONES"

Transferir conocimiento significa crear puentes entre la investigación y las necesidades reales de nuestro entorno. Significa impulsar innovación, favorecer el emprendimiento basado en ciencia y tecnología y contribuir al desarrollo económico y

social. Pero, sobre todo, significa que el conocimiento generado en la Universidad debe salir de nuestros laboratorios y aulas para convertirse en soluciones que mejoren la vida de las personas, fortalezcan nuestro tejido productivo y respondan a los grandes retos de nuestro tiempo. Esta es también una de las misiones fundamentales de la USC: poner el talento, la creatividad y la capacidad de nuestra comunidad universitaria al servicio de la sociedad.

GALICIA COMO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN: UNIVERSIDAD, EMPRESA Y SOCIEDAD

La USC no puede estar al margen del ecosistema de innovación en el que está integrada. Galicia cuenta con capacidades crecientes en ámbitos estratégicos como la biotecnología, la salud, la inteligencia artificial, la digitalización industrial, la sostenibilidad o la economía azul. La colaboración entre universidades, centros tecnológicos, empresas, administraciones y sociedad civil es una condición necesaria para transformar el conocimiento en progreso.

La USC debe asumir un papel protagonista dentro de este ecosistema. Nuestra responsabilidad como universidad pública es contribuir a que el conocimiento generado en nuestros campus se traduzca en oportunidades para Galicia: en innovación empresarial, en empleo cualificado, en nuevos proyectos y en soluciones para los grandes retos colectivos.

Las empresas forman parte de este proyecto social porque son actores esenciales del desarrollo económico y de la generación de empleo. La relación universidad-empresa, como cualquier alianza que debe ser estratégica, debe construirse desde la confianza, la cooperación y el beneficio mutuo. La universidad aporta talento, investigación y conocimiento; las empresas aportan experiencia, capacidad de aplicación y conexión con las necesidades del entorno productivo. Juntas pueden generar más valor para la sociedad.

La transferencia de conocimiento no debe entenderse únicamente como una actividad orientada al mercado, sino como una responsabilidad pública: conseguir que el conocimiento tenga impacto.

La colaboración con las empresas no cambia la esencia de la universidad pública; refuerza su capacidad para responder a los retos de la sociedad.

LIDERAR LA DOBLE TRANSICIÓN: DIGITAL Y ECOLÓGICA

La transformación digital y la transición ecológica son dos de los grandes desafíos que marcarán el fu-

turo de la USC. La digitalización ofrece enormes oportunidades para mejorar la enseñanza, impulsar nuevas metodologías, fortalecer la investigación y hacer una universidad más eficiente y accesible. Pero debe desarrollarse desde una perspectiva humanista, garantizando que la tecnología esté siempre al servicio de las personas.

En este sentido, la inteligencia artificial y las nuevas herramientas digitales abren posibilidades extraordinarias, pero también plantean cuestiones éticas y sociales que requieren reflexión y liderazgo universitario. Por ello, debemos implantar una inteligencia artificial responsable en toda nuestra actividad, lo que requiere no solo inversión tecnológica, si no también sensibilización y formación.

Del mismo modo, la sostenibilidad debe situarse en el centro de la estrategia institucional. La transición ecológica no es solo un reto ambiental: es una transformación económica y social que requiere conocimiento, innovación y compromiso colectivo. La USC debe avanzar hacia un modelo universitario más sostenible, tanto en sus campus como en sus actividades de docencia, investigación y gestión.

Ninguna institución puede afrontar estas transformaciones en solitario. La universidad debe trabajar junto a empresas, administraciones y ciudadanía para convertir estos desafíos en oportunidades de progreso.

Uno de los grandes cambios que afronta la universidad es la transformación del propio concepto de formación. El modelo tradicional basado en una etapa inicial de estudios y una posterior incorporación definitiva al mercado laboral ya no responde plenamente a una sociedad sometida a cambios constantes.

La velocidad de la transformación tecnológica y económica hace imprescindible impulsar una cultura de aprendizaje permanente. Las personas necesitan actualizar conocimientos, adquirir nuevas competencias y adaptarse a nuevos contextos profesionales a lo largo de toda su trayectoria.

La USC debe asumir esta nueva realidad como una oportunidad estratégica. La formación a lo largo de la vida debe formar parte de la misión universitaria, ofreciendo respuestas flexibles a estudiantes, profesionales, empresas e instituciones. En este sentido, el Centro de Estudios Propios canaliza este tipo de oferta no reglada, que cuenta desde hace poco con el mecanismo de las microcredenciales que

"LA FORMACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA: UNA NUEVA MISIÓN UNIVERSITARIA"

debemos optimizar y racionalizar: analizar las oportunidades y demandas del mercado y valorar nuestras capacidades, que son muchas, para ofrecer formación actualizada y también de futuro.

La universidad debe acompañar a las personas durante toda su vida, no solo durante una etapa concreta.

UN PROYECTO COMPARTIDO PARA EL FUTURO DE LA USC

Liderar la USC durante los próximos años significa asumir la responsabilidad de dar un nuevo impulso a una institución compleja, diversa y fundamental para Galicia. La USC tiene historia, talento y capacidad para afrontar este nuevo tiempo. El objetivo es construir una universidad más abierta, más internacional, más innovadora y más comprometida con la sociedad.

El liderazgo universitario debe construirse desde la escucha, la colaboración y la capacidad de generar consensos. Los grandes cambios requieren la participación activa de toda la comunidad universitaria y de todos los agentes que forman parte de nuestro entorno.

Una universidad pública no pertenece únicamente a quienes forman parte de ella en un momento determinado. Pertenece a la sociedad que la sostiene y a las generaciones futuras que esperan de ella conocimiento, oportunidades y respuestas.

Ese es el gran reto y también la gran oportunidad: hacer de la USC una universidad excelente y preparada para liderar las transformaciones del presente y construir el futuro.

TRIBUNA



ARCADI ESPAÑA
Ministro de Hacienda

Tribuna
UNA OPORTUNIDAD HISTÓRICA

ARCADI ESPAÑA
Ministro de Hacienda

La reforma de la financiación autonómica representa una oportunidad histórica para actualizar un modelo congelado desde 2014, insuficiente para responder a las necesidades actuales. La propuesta del Gobierno aumenta los recursos en 20.975 millones de euros para 2027, garantiza que ninguna comunidad pierda financiación y apuesta por una distribución más justa, basada en la población real, la cohesión territorial, la autonomía fiscal y la igualdad de acceso a los servicios públicos.

España vive desde hace más de una década sin un sistema de financiación autonómica actualizado. El modelo vigente quedó congelado en 2014 y sirve de base desde entonces para el reparto de los recursos con los que las comunidades autónomas financian la sanidad, la educación, la dependencia y buena parte del Estado del bienestar, con criterios que ya no reflejan la realidad demográfica, social y territorial de España.

En este contexto, los últimos ocho años ha sido el Gobierno central el que a través de medidas extraordinarias como las dotaciones para hacer frente a la covid-19 o el Fondo de Ayuda a la Liquidez ha ido parcheando las necesidades crecientes de financiación del sistema.

Es por ello por lo que el Gobierno de España ha trasladado a las Comunidades Autónomas una propuesta valiente que no es una ocurrencia coyuntural ni la respuesta a una negociación particular: es la actualización que el sistema necesitaba desde hace años, afrontada con datos, metodología transparente y vocación de consenso.

El primer dato es el más sencillo de entender: el nuevo modelo aportará 20.975 millones de euros más al conjunto de comunidades autónomas en 2027, año previsto para su entrada en vigor. Los recursos totales del sistema pasarán de los 152.484 millones liquidados en 2023 a 224.507 millones. No hablamos de un reparto distinto de lo mismo, sino de un sistema que crece para todos, porque ninguna comunidad autónoma recibirá menos financiación que con el modelo anterior, gracias a una cláusula de statu quo financiada con una aportación adicional del Estado de unos 400 millones.

La reforma descansa sobre cuatro pilares que merece la pena explicar con algo de detalle, porque es ahí donde se libra el verdadero debate técnico, más allá del ruido político que con frecuencia lo acompaña.

En primer lugar, se actualiza la población ajustada, la variable que determina cuánto cuesta prestar los servicios públicos en cada territorio. El nuevo cálculo aproxima con mucho mayor rigor el gasto sanitario real, e incorpora nuevos criterios de educación, servicios sociales, superficie, dispersión, insularidad y costes fijos, pensados específicamente para las comunidades que afrontan el reto de la despoblación. No es un detalle menor para Galicia, donde la dispersión poblacional y el envejecimiento son, precisamente, los factores que el modelo de 2014 nunca llegó a reconocer con justicia.

En segundo lugar, se incrementa la capacidad tributaria de todas las comunidades, elevando la cesión del IRPF del 50% al 55% y la del IVA del 50% al 56,5%. No es una cesión simbólica: supone casi 16.000 millones de euros adicionales en manos de las comunidades, reforzando su autonomía fiscal y, con ella, su corresponsabilidad ante los ciudadanos a los que prestan servicio.

En tercer lugar, el modelo refuerza la solidaridad interterritorial mediante una nivelación horizontal que garantiza a toda comunidad, como mínimo, el 75% de la media de recursos por habitante ajustado, y una nivelación vertical en la que el Estado aporta 19.000 millones adicionales para reducir en dos tercios la distancia de cada comunidad respecto a la mejor financiada. El resultado es contundente: la diferencia de financiación por habitante entre la comunidad mejor y peor financiada, que hoy alcanza 1.500 euros, se reducirá a 477 euros antes del ajuste de statu quo, y a 700 euros una vez aplicado. Es, sin duda, la mayor corrección de las desigualdades territoriales planteada en democracia.

Soy consciente de que esta reforma se debate en un clima en el que para algunos el “partidismo” está por encima de los intereses de sus ciudadanos. Pero conviene no perder de vista lo esencial: este modelo se someterá al debate del Consejo de Política Fiscal y Financiera, el órgano multilateral donde están representadas todas las comunidades autónomas, y deberá votarse en el Congreso de los Diputados, donde reside la soberanía nacional. No es un acuerdo cerrado entre dos partidos ni una imposición territorial; es una propuesta técnica, con la mano tendida a dialogar

Tampoco conviene confundir legítima discrepancia política con ausencia de alternativa. Quien rechace esta propuesta debe explicar a los ciudadanos qué modelo concreto propone en su lugar, con qué cifras y con qué metodología. Mientras tanto, los datos están sobre la mesa: más recursos, mayor equidad, más autonomía fiscal y un reconocimiento explícito de las singularidades territoriales que durante demasiado tiempo el sistema vigente ignoró.

Hace pocos meses, más de cincuenta economistas reunidos en la London

School of Economics publicaron lo que ya se conoce como el Consenso de Londres, un marco que busca superar tanto el viejo Consenso de Washington de hace cuatro décadas como las recetas proteccionistas que hoy ganan terreno en buena parte del mundo.

Dos de sus principios encajan en el debate que nos ocupa. El primero es que el crecimiento importa, pero también el lugar donde ocurre, porque dejar atrás territorios enteros tiene un coste social y político que no se corrige solo con transferencias posteriores. Y el segundo es que un Estado capaz, que invierte en sus propias estructuras y en la igualdad de oportunidades entre territorios, es condición, no obstáculo, para que la economía funcione.

UNA IDEA QUE RECORRE EL DEBATE ECONÓMICO INTERNACIONAL

Una reforma de la financiación autonómica que reconoce el coste real de prestar servicios en territorios envejecidos, dispersos o con menor densidad de población no es una excepción española: es la aplicación, a nuestra escala, de una idea que recorre hoy el debate económico internacional.

Tenemos ante nosotros una oportunidad histórica que no se repite con frecuencia: actualizar el modelo con el mayor incremento de recursos de la serie histórica y con una metodología transparente, revisable y comprensible para cualquier ciudadano. Sería un error dejarla pasar por cálculo de corto plazo.

Como advirtió el economista Anthony B. Atkinson, la desigualdad no se combate solo con transferencias monetarias, sino garantizando que todos los ciudadanos, con independencia de su renta, tengan acceso a los mismos servicios esenciales. Esa es, en última instancia, la función de la financiación autonómica: no repartir recursos entre administraciones, sino sostener la igualdad efectiva de derechos que da contenido material a la ciudadanía democrática.

El país que queremos construir necesita servicios públicos de calidad en cualquier lugar donde se viva, y eso exige, antes que nada, un sistema de financiación a la altura de ese compromiso.

> “ESTE MODELO SE SOMETERÁ AL CONSEJO DE POLÍTICA FISCAL Y FINANCIERA, Y DEBERÁ VOTARSE EN EL CONGRESO”

Un ano de Foro Económico de Galicia

XV REUNIÓN ANUAL DE MUXÍA

PABLO GONZÁLEZ QUINTAS
COMUNICACIÓN – FORO ECONÓMICO DE GALICIA

Dúas xornadas para o debate sosegado e sen a tiranía do 'urxente' arredor dos temas de actualidade e dos principais retos que ten Galicia por diante, respectando o 'off the record' e sempre desde a cordialidade, aínda que as posturas sexan diferentes. Esta foi, unha vez máis, a esencia da Reunión Anual do Foro Económico de Galicia, que chegou ao seu XV aniversario no Parador de Muxía, na Costa da Morte, un escenario idóneo para impulsar a sensación de cónclave e de retiro.

Antes de dar comezo as sesións da XV Reunión Anual, tanto o presidente como o director do Foro Económico de Galicia, Víctor Nogueira e Santiago Lago Peñas, lembraron a importancia de reunir en Muxía a políticos de todas as cores, empresas, representantes da patronal, sindicatos, universidades, organizacións ecoloxistas, xornalistas…. Non debería ser noticia, pero sen dúbida é unha receita descatalogada nestes tempos de tanto ruído.

Os temas elixidos para as mesas de debate foron, entre outros, as causas do incendios en Galicia, os retos da minaría, o financiamento autonómico, a situación xeopolítica mundial e os actuais desafíos da economía.

Máis de 70 persoas asistiron á reunión para escoitar, aprender e aportar a súa opinión, deixándolles a Reunión Anual do Foro unha diversidade de miradas que seguro foron quen de "aterrizalas nos proxectos concretos de cada un", como apuntou Dolores Martínez.

A calidade e a variedade das ponencias e dos relatores/as contribuíu ao éxito desta nova edición deste encontro, aportando ideas e propostas sempre baseadas en datos e na súa experiencia profesional.

XEOPOLÍTICA

A relevancia da xeopolítica na situación económica actual marcou boa parte do debate durante a primeira xornada da reunión, na que se destacou o trasvase

do centro económico mundial hacia Asia, o papel de Europa e Estados Unidos no actual contexto político, e a necesidade de respostas xeoestratéxicas para limitar a fraxilidade e a incertidume na economía.

Estas foron algunhas das conclusións da primeira das mesas de debate, 'Economía global, cadeas de valor e as 3 XEOs: xeoestratexia, xeopolítica e xeoeconomía', que contou coa presenza de Francisco Carballo (Universidade do Minho); Maria Bastida (Universidade de Santiago de Compostela); Fernando González Laxe (Universidade da Coruña), e Maria Montalvo Freire (Megasa). Moderada pola xornalista Lara Graña.

A segunda mesa foi de 'Minaría en Galicia: retos e proxectos'. Nesta sesión, abordouse a oportunidade que supón a minaría para a economía e a industria galegas, sempre e cando os proxectos sexan executados con transparencia e responsabilidade, cumprindo todas as esixencias legais e de protección medioambiental.

Interviron Emilio Bruquetas (Recursos de Galicia); Alberto Lavandeira (Atalaya Mining); José Manuel Saldaña Oliete (SAMCA), Manuel Soto Castiñeira (ADEGA e Universidade da Coruña). Moderada pola xornalista Fernanda Tabarés.

Xa na tarde do xoves 9 de abril, chegou a quenda de 'Incendios forestais: como abordar as causas e mitigar o seus efectos', con Edelmiro López (Universidade de Santiago de Compostela); Juan Picos (Universidade de Vigo); Nuria Rodríguez Arias (LugoMadera); e Fantina Tedim (Universidade do Porto). Unha mesa moderada pola xornalista Verónica Núñez.

Nesta mesa falouse, entre outros aspectos, da necesidade de xerar actividade económica no rural para evitar a despoboación e o risco de incendios nestas zonas, un problema xa crónico en Galicia.

A Reunión Anual de Muxía combina as sesións de traballo con momentos para o lecer, o networking e o descanso, nun lugar inmellorable para ter tamén tempo de respiro, desconexión ou paseos pola praia de Lourido.

FINANCIAMENTO

Na primeira das mesas de debate da xornada do venres 10 de abril falouse de financiamento autonómico, coa presenza do conselleiro de Facenda, Miguel Corgos; Santiago Lago Peñas (Universidade de Santiago de Compostela), e Xoaquín Fernández Leiceaga (Universidade de Santiago de Compostela). Moderada polo xornalista Julián Rodríguez.

> "NA XV REUNIÓN ANALIZÁRONSE AS CONSECUENCIAS DO TRASVASE DO CENTRO ECONÓMICO MUNDIAL HACIA ASIA"

Entre as conclusións, apuntouse que o sistema de financiamento necesita unha reforma, pero sería conveniente un maior

consenso entre as comunidades autónomas antes de que a proposta definitiva chegase ao Congreso dos Deputados. É complicado falar de datas e prazos, xa que todo depende do calendario político e electoral.

Ámarxe do financiamento, tratáronse outros temas, como os fondos europeos e o cambio climático, coa conclusión de que Galicia debe estar moi atenta a este desafío e formar parte dunha estratexia xeral para facerlle fronte.

A última mesa da XV Reunión Anual tratou 'O bo momento da economía española ante os desafíos globais', con Luiz De Mello (director dos estudos de país da OCDE) e Raymond Torres (director de Conxuntura Económica de FUNCAS). Presentada Marta Fernández Currás (Ecoener / RCDeportivo de A Coruña).

Tanto De Mello como Torres falaron das posibles consecuencias da actual tensión bélica e repasaron as causas da boa marcha da economía española, entre as que destacaron o impacto positivo da inmigración en determinados sectores produtivos.

DEMOGRAFÍA

Entre os desafíos para España, destacouse o actual problema da vivenda, que repercute social e económicamente, e no caso de Galicia incidiuse no seu problema demográfico, co reto por diante de gañar poboación se a comunidade autónoma quere manter o crecemento sostible dos últimos anos.

Galicia aumentou a súa renta nos últimos 20 anos sen gañar poboación pola actividade no exterior e por contar cun tecido empresarial forte e arraigado ao territorio, pero será complicado manter esta tendencia positiva sen solucionar a crise demográfica.

A Reunión Anual pechouse cun balance moi positivo e a mesma conclusión coa que comezou. "Nesta reunión xuntámonos persoas de todo tipo de ideoloxías e procedencias para debatir sobre os temas de actualidade nun ambiente cordial, algo do que sentirnos orgullosos e que temos que coidar", rematou o director do Foro Económico de Galicia, Santiago Lago.

@ForoEcoGalicia



Foto de familia da XV Reunión Anual do Foro Económico de Galicia.



Unha sesión da XV Reunión Anual do Foro Económico de Galicia.



XV Reunión Anual do Foro Económico de Galicia.



Directivos do Foro Económico de Galicia e ponentes na XV Reunión Anual.



Xoaquín Fernández Leiceaga, Miguel Corgos e Santiago Lago.



Foto de familia da XV Reunión Anual do Foro Económico de Galicia.

RESUMO DAS ACTIVIDADES REALIZADAS NOS ÚLTIMOS DOCE MESES

LUCÍA FERREIRA GÓMEZ
XERENTE DEL FORO ECONÓMICO DE GALICIA

O Foro Económico de Galicia deixa atrás meses de intensa actividade, cunha axenda planificada en función dos temas de maior actualidade e co obxectivo de ofrecer propostas de mellora para a sociedade galega e española. Un lugar de encontro para o diálogo entre académicos, empresarios, xornalistas e representantes políticos.

Comezando polo máis recente, o Foro Económico de Galicia presentou o pasado mes de xuño no Congreso dos Deputados o documento O gasto en saúde en España: Análise e recomendacións, un traballo de Beatriz González López-Valcárcel e Santiago Lago Peñas.

No documento, o Foro Económico recomenda un maior investimento en políticas de prevención para manter a sustentabilidade do gasto sanitario público. As prioridades neste sentido deben ser a obesidade e o sedentarismo, o tabaquismo, a dieta pouco saudable e a contaminación atmosférica.

"Conseguir que o envellecemento poboacional convértase nunha lonxevidade saudable, a aposta pola innovación tecnolóxica e as melloras na organización asistencial son tres dos grandes retos políticos para que o gasto sanitario público sexa máis efectivo", asegurou Beatriz González López-Valcárcel.

FINANCIAMENTO

Lago Peñas destacou a importancia de avanzar na reforma do sistema de financiamento autonómico *"para corrixir situacións de infrafinanciamento estrutural nalgunhas comunidades e mellorar a suficiencia global para afrontar tensións persistentes"*.

O acto de presentación, na sala Clara Campoamor do Congreso, foi inaugurado pola ministra de Sanidade, Mónica García, e o presidente do Foro Económico de Galicia, Víctor Nogueira. "*A saúde debe empezar antes da Sanidade, con factores como a educación ou as condicións socioeconómicas da poboación*", afirmou a ministra, que defendeu "*a importancia da sanidade pública en España*".

Tamén no pasado mes de xuño, a Zona Franca de Vigo acolleu a presentación do libro Galicia ante o espello. Mitos, realidades e retos económicos, de Santiago Lago Peñas, director do Foro Económico de Galicia e de Ideagov.

EMPRESAS FAMILIARES

Na presentación do libro, Santiago Lago lembrou que "*a pandemia golpeounos menos que ao resto de España*" e que "o *éxito de Galicia ten nome propio: as empresas familiares que compiten no mundo sen marcharse de aquí*".

> *"A produtividade galega xa iguala a media española, era impensable hai vinte anos; e en benestar e calidade de vida estamos na media europea, pero en innovación e competitividade seguimos no tercio baixo, esa fenda hai que pechala*", afirmou.

> *"Necesitamos máis I+D, empresas máis grandes e mellor uso da dixitalización para resolver carencias estruturais e manter o avance das últimas décadas*", explicou.

Entre os temas pendentes, Lago apuntou que "*Galicia é unha das rexións europeas con máis xornadas laborais perdidas por absentismo. Hai que abordalo dentro do diálogo social, hoxe en marcha dun xeito único en todo o mapa autonómico*".

Con respecto á crise demográfica, manifestou que "*o envellecemento non é só un problema de pensións. É un problema de futuro colectivo*". Por último, fixo tamén referencia a que "*temos que avanzar en planeamento e ordenación do territorio, así como en aproveitamento dos recursos endóxenos*".

CIBERSEGURIDADE

Antes da Reunión Anual de Muxía, celebrouse o VI Foro Tecnolóxico de Galicia 2026, no que empresas galegas líderes nos seus sectores, a Xunta de Galicia e as universidades consideraron "*fundamental establecer en Galicia un ecosistema forte e colaborativo público-privado" para facer fronte "aos riscos e desafíos da ciberseguridade*".

> *"O fundamental é anticiparse aos ataques*", aseguraron os participantes no Foro organizado por Senén Barro, María Bastida e Luis Otero. Barro puxo en valor que "*en Galicia temos un bo sistema público de universidades, centros tecnolóxicos, empresas competitivas e unha administración comprometida coa ciberseguridade*", polo que "*o que necesitamos é aumentar as sinerxias e apostar pola formación e o talento*".

Interviron na xornada representantes da USC; Jealsa; Gradiant; Abanca; Plexus; Universidade de Vigo; Tarlogic; Luckia; Amtega, e a Xunta de Galicia. Todos eles coincidiron en sinalar que "*a loita contra a ciberseguridade é unha carreira de fondo e os riscos están en todas partes, un ataque pode entrar desde un proveedor ou un cliente*".

Destacouse que o 60% das pymes que sufren un ciberataque teñen que pechar nun prazo de seis meses e a importancia "*de reforzar a formación en ciberseguridade xa antes de que o alumnado chegue á universidade", aproveitando "que as novas xeracións están moi habituadas ao entorno dixital*".

En Galicia hai xa preto de 800 empresas que ofrecen produtos e servizos de ciberseguridade, un sector económico que medra máis dun 15% anual para atender todas as necesidades dos ámbitos público e privado. É polo tanto "*unha oportunidade*" para a economía galega.

IDEAGOV

Unha das actividades máis especiais das celebradas no último ano foi a conferencia internacional Democracia e gobernanza global: retos e desafíos no século XXI, organizada polo Foro Económico de Galicia e Ideagov (International Center for Decentralization and Governance

Os politólogos e expertos de varias universidades norteamericanas presentes na conferencia debatiron arredor de dous temas de máxima actualidade: a polarización política e o conflito democrático; e o unilateralismo, os recortes á axuda humanitaria e as crisis globais.

Con respecto á polarización en todo o mundo, os expertos destacaron os riscos da Intelixencia Artificial e das novas tecnoloxías á hora de xerar e difundir información política verficable en todo o mundo, engadindo a necesidade de non profundizar no debilitamento das formacións políticas tradicionais neste contexto

O director do Foro Económico de Galicia e responsable de Ideagov, Santiago Lago, *destacou* na inauguración da xornada que *"debemos potenciar o protagonismo das Ciencias Sociais para gobernar e regular este tipo de avances tecnolóxicos*".

A conferencia contou coa participación de Jonathan Rodden, da Universidade de Stanford; Pablo Beramendi, da Universidade de Duke; Erik Wibbels e Guy Grossman, da Universidade de Pennsylvania. Exerceron de moderadoras Miriam Hortas-Rico e María Loureiro.

Analizáronse as raíces da hostilidade partidista e o estado actual da democracia en Estados Unidos desde unha perspectiva comparativa, así como as consecuencias do unilateralismo político, a progresiva redución da axuda internacional e os retos que iso supón para os países que acollen a rexugiados.

"CONFERENCIA INTERNACIONAL 'DEMOCRACIA E GOBERNANZA GLOBAL': POLARIZACIÓN POLÍTICA E AXUDA HUMANITARIA"

CARLOS CUERPO

O Foro Económico de Galicia mantivo en febreiro en Santiago unha reunión de traballo co vicepresidente do Goberno e ministro de Economía, Comercio e Empresa, Carlos Cuerpo, na que se abordaron algúns dos retos e desafíos a curto e medio prazo da economía e a industria galega.

Na reunión, o Foro trasladoulle ao ministro diferentes preguntas e propostas sobre o financiamento das empresas, a competitividade, a produtividade, as demandas de mellora na conexión eléctrica para impulsar novos proxectos industriais, o acordo co Mercosur, ou o absentismo.

Carlos Cuerpo explicou os plans do goberno en relación a estes temas e tomou boa nota das deman-

das e inquedanzas das empresas galegas, todo elo nun ambiente de máxima cordialidade.

SECTOR AGRARIO

O Foro Económico de Galicia presentou no outono do ano pasado o informe O relevo xeracional no sector agrario galego: retos e oportunidades, elaborado por Edelmiro López Iglesias, profesor da Universidade de Santiago de Compostela, e Francisco José Ónega López, investigador desta Universidade.

"O FORO ECONÓMICO ANALIZA DESDE HAI DEZ ANOS OS DESAFÍOS DO SECTOR RURAL, UN PIAR ESTRATÉXICO PARA GALICIA"

O documento recolle o diagnóstico e as recomendacións derivadas da VIII Reunión Casal de Armán, celebrada o 27 de xuño de 2024, e analiza en profundidade os factores que condicionan a renovación xeracional no sector agrario galego.

Como cabería agardar, a dimensión das explotacións, e a súa capacidade para xerar unha renda adecuada, é un elemento esencial que condiciona a existencia de relevo. Porén, mesmo nos estratos superiores (cunha produción anual por encima de 50.000 euros) o 40% das unidades produtivas (3.500) están en mans de xefes con 55 ou máis anos.

O responsable do informe, Edelmiro López Iglesias, afirmou que "o relevo xeracional na agricultura constitúe hoxe un problema e unha cuestión candente en toda a Unión Europea, pero alcanza especial relevancia no agro galego" Entre as medidas cara ao futuro, o documento destaca a importancia dun impulso político e un enfoque global do apoio ao relevo xeracional no sector.

SECTOR VITIVINÍCOLA

O Foro Económico de Galicia celebrou o ano pasado o primeiro Foro Rural Terras Gauda, dando continuidade a todas actividades desenvolvidas desde 2016 para analizar os desafíos do sector rural, un dos piares estratéxicos de Galicia.

Nesa primeira edición, os coordinadores do Foro (Edelmiro López, Fernando González Laxe e Alfonso Ribas) elixiron como temática central a industria vitivinícola, un dos sectores máis dinámicos e con maior potencial da economía galega.

Unha trintena de expertos, empresarios, investigadores universitarios, representantes das denominacións de orixe e responsables públicos participaron nas cinco sesións do Foro, que abordaron os principais factores que determinan o bo desempeño dos viños galegos.

O sector vitivinícola galego consolidouse como un caso de éxito no ámbito rural. Nos últimos 40 anos, desde a entrada de España na Unión Europea, experimentou unha profunda transformación, especializándose en viños de gama media-alta e desenvolvendo un tecido industrial cunha elevada capacidade exportadora. O balance é claramente positivo, aínda que o presente e o futuro do sector non están exentos de desafíos.

Os expertos sinalan tres retos fundamentais: O acceso aos mercados internacionais, condicionado pola incerteza derivada das políticas arancelarias, a adaptación da produción aos cambios na demanda xurdidos tras a pandemia, e por último, o cumprimento das normativas medioambientais, cada vez máis esixentes.

A estes tres grandes desafíos súmase o impacto do cambio climático, que afecta directamente ao cultivo da vide e representa un reto en si mesmo.

"GALICIA NON SÓ RESISTE: SITÚASE NA PARTE ALTA DO CICLO ECONÓMICO EUROPEO"

CONXUNTURA

O Foro Económico de Galicia presenta cunha periodicidade trimestral os seus informes de conxuntura socioeconómica. Os seus autores son Fernando González Laxe, Patricio Sánchez, Santiago Lago Peñas e José Francisco Armesto Pina. Nas roldas de prensa de presentación dos resultados dos informes, os medios de comunicación reciben unha completa radiografía da situación da economía galega.

Na última rolda de prensa, celebrada o pasado 1 de xullo cos datos do primeiro trimestre de 2026, destacouse que nun escenario internacional marcado pola incerteza, as tensións xeopolíticas, a fraxilidade do comercio mundial e a debilidade de boa parte de Europa, a economía galega ofrece unha fotografía razoablemente positiva. Galicia medra, crea emprego e mantén un dinamismo que contrasta coa atonía da Unión Europea e, sobre todo, da zona euro. Mais esta boa noticia convive cunha advertencia: non abonda con medrar máis ca os demais se o crecemento non corrixe algunhas debilidades estruturais que seguen condicionando o futuro do país. Así se desprende do II Informe de Conxuntura Socioeconómica do Foro Económico de Galicia.

Os datos do primeiro trimestre de 2026 amosan que o PIB galego avanzou un 2,4% interanual, só tres décimas por debaixo do conxunto de España, pero moi por riba do 0,7% da UE e do exiguo 0,3% da zona euro. En termos trimestrais, Galicia mesmo mellora a evolución española, cun crecemento do 0,7% fronte ao 0,6% do Estado, mentres a media europea rexistra unha lixeira contracción. É dicir, Galicia non só resiste: sitúase na parte alta do ciclo económico europeo.

O 31 de marzo presentouse o informe correspondente ao peche do ano pasado. Destacaba que a economía galega mantivo "a súa resiliencia e bo comportamento" no 2025 e "afronta 2026 coa incertidume do conflito bélico".

Galicia está demográficamente estancada, o que afecta ao consumo e a demanda interna, pero medra pola importancia relativa que manteñen as exportacións. Os sectores textil e da automoción

concentraron o ano pasado o 45% das nosas exportacións, e a pesca o 10%.

No informe presentado o 13 de xaneiro, resaltouse que a economía galega mantense como "unha illa de crecemento" na zona euro, cunha "certa ralentización" e o reto de "dinamizar a demografía".

"*Galicia necesita máis natalidade e máis poboación en idade de traballar procedente da inmigración*", afirmou Santiago Lago Peñas, mentres que Fernando González Laxe destacou que "*a construción é o sector de maior crecemento en Galicia, o que contrasta coa contracción do sector primario*".

"GALICIA, DEMOGRÁFICAMENTE ESTANCADA, O QUE AFECTA AO CONSUMO E A DEMANDA INTERNA, MEDRA POLAS EXPORTACIÓNS"

No informe presentado en outubro de 2025, as ideas forza eran que a economía galega continuaba a destacar polo seu notable dinamismo. No segundo trimestre de 2025, o PIB galego medrou un 2,5% respecto ao ano anterior, unha cifra que superaba amplamente a media da Unión Europea (1,6%) e da zona euro (1,5%).

No primeiro semestre do ano 2025, 2.692 empresas galegas exportaron regularmente, un 0,9% máis que en 2024, concentrando o 98,1% do valor total das exportacións da comunidade.

O sector da construción e a industria manufactureira impulsaron o crecemento do PIB, mentres o mercado laboral amosaba melloras na calidade do emprego e na participación feminina.

INDICADOR

Todos os meses, o Foro Económico de Galicia publica o Indicador Abanca, coordinado por Patricio Sánchez, que ten por finalidade proporcionar unha ferramenta para o seguimento e a valoración de evolución da conxuntura económica de Galicia.

É un indicador sintético contruído mediante a aplicación aos datos conxunturais da economía galega dunha análise multivariante para conseguir unha interpretación máis simple e compacta, a través dun conxunto reducido de factores comúns.

ALMORZOS

Dentro do convenio de colaboración entre o Foro Económico de Galicia e a Zona Franca de Vigo, ambas entidades celebran ao longo do ano varios almorzos de traballo na sede da entidade olívica.

No último, celebrado o pasado mes de maio, o encontro contou coa participación de Santiago Bolíbar Piñeiro, almirante da Armada retirado e presidente do Consello de Administración de Hisdesat, empresa de servizos gubernamentais por satélite que actúa nas áreas

de defensa, seguridade, intelixencia e servizos exteriores.

David Regades abriu o almorzo lembrando que "*a Zona Franca de Vigo impulsou este mesmo ano 2026 unha aceleradora especializada en seguridade e defensa, o que reflicte a importancia dos temas que hoxe tratamos neste almorzo*", engadindo que "*a nosa prioridade, como ferramenta que somos do Goberno de España, é sempre apoiar ao tecido empresarial para a xeración de emprego*".

Víctor Nogueira, presidente do Foro Económico, agradeceu "*a presenza de Santiago Bolíbar aquí; despois dunha longa traxectoria militar e naval, preside o Consello de Administración de Hisdesat, unha empresa española operadora de satélites para clientes gubernamentais, tanto civís como militares*".

Santiago Lago, director do Foro Económico de Galicia, asegurou que "*ao igual que o cambio climático entrou na axenda hai 10 ou 15 anos, agora hai aspectos como a xeopolítica e a defensa que condicionan a situación económica*".

Na súa intervención, Santiago Bolíbar destacou que "*Hisdesat proporciona desde hai 20 anos servizos de comunicación seguros por satélite á OTAN e a organismos gubernamentais de diferentes países*".

Fixo tamén referencia á situación xeopolítica e militar actual, analizando os posibles escenarios a curto e medio prazo "*para o reparto do poder militar e naval entre as grandes potencias mundiais*".

ICO

O Foro Económico de Galicia celebrou en decembro de 2025 outro almorzo de traballo co presidente do Instituto de Crédito Oficial (ICO), Manuel Illueca.

> "O FORO ECONÓMICO DE GALICIA CELEBRA AO LONGO DO ANO VARIOS ALMORZOS DE TRABALLO NA ZONA FRANCA DE VIGO"

Durante a súa intervención, Illueca presentou as principais liñas estratéxicas que está a desenvolver o ICO no marco da Adenda ao Plan Estratéxico da entidade. Subliñou que o banco público está a reforzar o seu papel no financiamento directo para cubrir fallos de mercado, con especial atención a dous ámbitos prioritarios: o impulso á construción de vivenda destinada a alugueiro asequible e o apoio ao crecemento das pemes mediante solucións innovadoras.

Neste contexto, destacou a posta en marcha da liña ICO Crecemento, a primeira ferramenta 100% dixital do ICO dirixida a pemes. O seu obxectivo é complementar ao sector financeiro, mobilizando recursos para proxectos que adoitan atopar maiores dificultades no mercado, como o investimento en activos intanxi-

bles, procesos de relevo xeracional nas empresas familiares e operacións que requiren prazos amplos e estruturas flexibles.

Así mesmo, o presidente do ICO lembrou o papel clave da entidade na resposta a crises recentes, como a pandemia da covid-19, a guerra en Ucraína ou a dana.

@ForoEcoGalicia

UN ANO DO FORO EN IMAXES








DEAGOV
UNC
CISPAC
Democracy and Global Governance: 21st Century Challenges
9th March 2026






MITOS, REALIDADES Y RETOS ECONÓMICOS
AUTOR: SANTIAGO LAGO PEÑAS






Foro
económico
de Galicia
www.foroeconomicodegalicia.es


Foro
económico
de Galicia




Democracy and Global
Governance: 21st
Century Challenges
IDEAGEN
USC
CISPAC


USC
Foro
económico
de Galicia


Foro
de Ga

SOCIOS


//ABANCA
Asociación Gallega Empresa Familiar
civisglobal
construimos entorno
COREN
CORPORACIÓN DE SERVIZOS AUDIOVISUAIS DE GALICIA
Cruz Roja
ECOENER
Galuresa
Algo más que gasolineras
Hierros AÑÓN, S.A.
HR Hijos de Rivera
JEALSA
LENCE
LUPA comunicación
MEGASA
Naturgy
GrupoNogar
GRUPO Nortempo
PÉREZ RUMBAO
Profand
reganosa
ReVi
Rodiñas
Rodman
TERRAS GAUDA
Universidade Vigo
CONSORCIO ZONA FRANCA VIGO



ABANCA

O Foro Económico de Galicia é unha plataforma de transferencia de coñecemento en materia económica dende as empresas e universidades galegas á sociedade e aos espazos de decisión pública. O Foro integra a profesores e investigadores, empresarios e directivos representativos dos diferentes sectores e áreas de Galicia, e xornalistas galegos de referencia.

Anuario do Foro Económico de Galicia
ISSN:
Editado en Ourense polo Foro Económico de Galicia
Julio 2026