

SECTOR EJECUTIVO

nº 308 Abril 2025 / 6 euros

Desde 1997

REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS



Consejo Colegios Gestores Administrativos:
En defensa de los gestores administrativos



Consejería de Industria, Comercio y Empleo de C y L:
Sector industrial muy competitivo



FNEID: Actividad física, base de salud y bienestar



Javier Rodríguez Heredia, socio director de Azora
Visión para anticipar tendencias y ciclos inmobiliarios

Grupo Gallego



18

Trabajan con una amplia variedad de frutas y hortalizas, seleccionando siempre los mejores productos para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sus instalaciones en la provincia de Málaga superan los 6.500 m², y disponen de una flota de 22 camiones equipados con sistemas de refrigeración y congelación para distribuir sus productos en toda Andalucía, cámaras monitorizadas para controlar la temperatura en todo momento y un equipo humano altamente cualificado y experto. José Manuel Gallego Ruiz es su CEO.

José María Goñi

Autor de "La Española de Montmartre", una novela intensa, fascinante y cruda, que describe la vida real, ciertamente excitante, de su abuela, Francisca Calpe, en el París de La Belle Époque. A través de esta obra literaria, Goñi recrea esta historia real alrededor de una etapa sobresaliente y única en el arte, la cultura y las pasiones que él ha sabido articular como un tratado clave en el estudio de las vanguardias parisinas de la época y nos descubre un mundo subterráneo, hasta ahora oscuro y altamente desconocido.



28

Chacco Marketing



36

El sector ecuestre mueve más de siete mil millones de euros, lo que representa el 0,59% del PIB nacional. Estos números reflejan la importancia de la hípica y el crecimiento que está experimentando. En la actualidad las puertas se han abierto para un mayor número de jinetes que ahora pueden participar gracias a la proliferación de marcas ecuestres "low-cost", nos comenta Shelly Ramírez, su CEO, además de que los inversores y patrocinadores están apostando por un sector que está en continuo crecimiento.

Clásicos Iberia

Mónica Lobato y Timothy Mahapatra, fundadores de esta empresa, nos explican: "Tras años de trayectoria en el Reino Unido, donde estos vehículos están estrechamente ligados al mundo empresarial y financiero, identificamos la oportunidad de introducir un enfoque innovador y de confianza al mercado español. Nuestro objetivo es llenar ese vacío, proporcionando un servicio integral de excelencia basado en transparencia, confianza y una red de especialistas de primer nivel".



40

Editor-director: Juan Comas

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

Colaboradores: Juan López Alegre *Corresponsal en Cataluña*

Delegados: Juan Ignacio Soria, Ramón Lara

Fotografía: Nina Prodanova, Lalin Press, Julia Robles

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

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

Depósito Legal: M -11978 - 1997

ISSN: 1137 - 5949

www.revistasectorejecutivo.es

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

Carta, por José Manuel Ciudad

El poder de los matices, liderar en un mundo polarizado 5

EMPRESAS

Azora 6

Santander/Naturgy 10

Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España 12

I Jornada Murcia-Economía-Defensa 17

Consejería de Industria, Comercio y Empleo de Castilla y León 22

Moeve/UNESPA 26

Molecor 31

Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas 32

Fundación IDIS 39

Avinclá 44

SEUR/INFORMA 47

ComexSoft 48

Melic 52

Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social 56

Pelayo/Faconauto/Restaurante Río de la Plata 59

Premios Aster 2025 60

Gastronomía 62

Libros 64

TRIBUNAS

El problema del relevo generacional: la escasez de talento y profesionales en el comercio de proximidad, por Alfredo Gosálvez 16

La inclusión y la rentabilidad empresarial: una alianza aún por explorar, por Claudia Tecglen 58

¿Es buena la competencia interna en las empresas?, por José Miguel Sánchez 66



Una gran visión para anticipar tendencias y ciclos inmobiliarios

Javier Rodríguez Heredia, socio director de Azora

Juan Comas

Azora es una gestora líder de inversiones alternativas en activos reales que opera en Europa y Estados Unidos y cuenta con 14.600 millones de euros de activos bajo gestión y más de 600 profesionales.

Fundada en 2003 por Concha Osácar y Fernando Gumuzio, lleva más de 20 años desarrollando y gestionando con éxito estrategias de inversión de valor añadido basadas en las megatendencias mundiales, con especial atención a las clases de activos intensivos en operaciones como residencial, hoteles, estudiantes, tercera edad, logística, energía renovables y digitalización (“data centers”), habiendo generado hasta la fecha para sus inversores un retorno con un “alfa” excepcional a largo plazo durante los distintos ciclos de mercado (una TIR neta combinada del 19%).

¿Cómo está organizada Azora internamente para gestionar sus diversas líneas de negocio, como residencial, oficinas, alojamientos turísticos y soluciones climáticas?

Azora cuenta con uno de los equipos *senior* más grande y consolidado del sector, con 13 socios con una amplia experiencia profesional en compañías de primer nivel, tanto en inmobiliario como en otros muchos sectores antes de su incorporación a Azora.

Esto nos permite que cada socio se especialice y actúe como un CEO en cada una de las distintas clases de activos, contando para ello con equipos exclusivos de inversión y *asset ma-*

nagement, y con equipos transversales de apoyo para las áreas técnicas, legal y corporativa.

No obstante lo anterior, funcionamos de forma muy coordinada, ya que todas las decisiones críticas de inversión y gestión se discuten en único Comité de Inversión Global formado por todos los socios, lo que otorga un nivel gestión del riesgo muy riguroso

¿Cuáles considera que son las ventajas competitivas que distinguen a Azora en el sector de la inversión inmobiliaria?

Son varias las ventajas competitivas que hemos ido desarrollando durante estos años.

En primer lugar, mencionaría algo muy arraigado en nuestra cultura y es nuestra visión para anticipar tendencias y ciclos inmobiliarios. Por poner algún ejemplo, nacimos hace 20 años con el objetivo de ofrecer vivienda asequible en alquiler cuando en pleno *boom* inmobiliario todo el mundo sólo pensaba en construir vivienda para la venta. Hoy somos el líder en España con más de 40.000 viviendas en gestión. Lo mismo podemos decir en Hoteles vacacionales, donde somos líderes en Europa con más de 50 hoteles. O en residencias de estudiantes, donde hace 13 años creamos la mayor plataforma de Europa Continental con más de 10.000 camas, o tercera edad con más de 5.000 camas, siendo uno de los mayores propietarios.

Otras ventajas que consideramos distintivas son: (i) nuestra capacidad de generar más del 70% de nuestras transacciones en lo que se conoce como *off-market* (en procesos bilaterales no públicos), gracias a la red de contactos de los socios y a la reputación que se ha creado Azora como una contraparte fiable y rápida; (ii) nuestra disciplina en la gestión del riesgo gracias al Comité de Inversión Global mencionado anteriormente, no habiendo perdido dinero para nuestros inversores a pesar de las grandes disrupciones de mercado; (iii) nuestra especialización por clase de activos frente a los equipos generalistas de otros competidores, que nos hace tener mayor capacidad de identificación y gestión de las mejores oportunidades; (iv) y, por último, nuestra capacidad de ser un gestor activo, contando con equipos propios tanto para la conceptualización y desarrollo/reposicionamiento de activos, como para el *asset*, *leasing* y *property management*, lo que nos permite tener un control pleno de la creación de valor, frente a nuestros competidores que dependen de terceros.

¿Qué tipo de inversores y clientes confían en Azora para la gestión de sus inversiones?

Durante estos años hemos sido capaces de desarrollar una base muy diversificada por tipología de inversor, geografía y producto, contando entre nuestros clientes con los mayores inversores institucionales internacionales (grandes fondos soberanos de Asia y Oriente Medio, grandes Fondos de Pensiones Europeos y Americanos, Compañías de Seguros y Fondos especialistas en Inmobiliario) y con capital privado proveniente de Banca Privada y Family Offices.

¿Cuáles son los próximos pasos estratégicos que Azora planea implementar para continuar su crecimiento y adaptación a los mercados?

Como he comentado, siempre estamos intentando adaptarnos a las tendencias y a los ciclos. Recientemente hemos vuelto a invertir en Residencias de Estudiantes, aprovechando el incremento de estudiantes “en movilidad” en las grandes zonas urbanas, donde existe falta de soluciones habitacionales, habiendo lanzado un vehículo a final de año con capacidad para invertir hasta 1.200 millones. En febrero hemos hecho el primer cierre de nuestro tercer fondo oportunista, para continuar aprovechando la disrupción de los mercados que se ha producido con el nuevo entorno de tipos, con el objetivo de invertir en torno a 1.500 millones de euros en los próximos 3 años. Además, estamos potenciando aún más nuestra práctica de Private Solutions, para dar respuesta a la mayor demanda de producto inmobiliario de nuestros inversores privados.

Por otro lado, con una visión más estratégica, continuamos ampliando nuestra presencia internacional en Europa y USA para consolidar nuestra diversificación geográfica, y estamos



incrementando de forma importante nuestra vertical de Energía e Infra, especialmente en energías verdes (biometano) y digitalización (*data centers*).

Explíquenos en qué consiste la iniciativa llamada “Private Solutions” y cómo se integra en la estrategia global de Azora. ¿A quién va dirigida?

En un momento muy favorable para incrementar la exposición al inmobiliario, con Azora Private Solutions ponemos a disposición de nuestros clientes de capital privado y *family office* toda la capacidad de Azora para acceder a las mejores oportunidades de mercado en las principales geografías americanas y europeas, ayudando a construir de forma personalizada sus carteras de inversión con distintas clases de activos inmobiliarios. Este acceso global a las mejores oportunidades de inversión se hace de forma muy flexible, tanto en inversión directa en activos *prime*, CORE y CORE+, como a través de *joint-ventures* en activos “exclusivos” de mayor tamaño, o a través de fondos en el caso de portfolios y/o activos con mayor carga operativa en estrategias de valor añadido.

¿Cómo describiría la experiencia de trabajar en Azora y qué valores promueve la empresa entre sus empleados y el resto de sus *stakeholders*?

La experiencia la describiría como dinámica y divertida, con una estructura muy plana y favoreciendo el “emprendimiento”. Esto lo hacemos con una cultura orientada a resultados, con rigor y sin perder la sensación de “familia” con la que nacimos hace 20 años.

Durante su trayectoria, ha ocupado posiciones destacadas en asociaciones como ASIPA y ASPRI-MA. ¿Cómo han influido estas experiencias en su liderazgo en Azora?

Siempre he sido un gran creyente en las asociaciones. Antes de incorporarme a Azora fui presidente de la Federación de Concesionarios de Automoción (Faconauto) y presidente de la Asociación de Concesionarios del Grupo VW (Acevas). Siempre he entendido que los negocios se defienden desde dentro de las compañías creando organizaciones competitivas, pero también desde fuera colaborando lealmente con tus compañeros competidores para generar un mejor entorno sectorial. Y es así como vemos a nuestros competidores, más como compañeros de viaje que co-

mo adversarios, y esto nos permite establecer lazos estratégicos a largo plazo.

Su paso por McKinsey & Company le brindó una perspectiva estratégica. ¿Cómo aplica esos aprendizajes en su rol actual en Azora?

McKinsey es una escuela increíble de valores y disciplina de trabajo, y ha sido una influencia fundamental en mi desarrollo profesional. Aprendí muchas cosas, pero si tuviera que destacar las tres más importantes serían la integridad de poner siempre en primer lugar el interés de nuestros clientes, la búsqueda de la excelencia, y la sistemática de análisis para identificar y entender los riesgos y palancas clave de cualquier negocio.

Como presidente de la Junta de Compensación Mahou-Calderón, ¿qué aprendizajes obtuvo que han sido aplicables en su gestión en Azora?

Mahou-Calderón ha sido el mayor proyecto de regeneración urbana en el centro de Madrid de los últimos años. Era un



proyecto de alta complejidad a la que se añadió toda la disrupción del COVID y “Filomena”, y su impacto en las cadenas de suministros.

El proyecto podría haber sido un gran fracaso si no llega a ser por el gran soporte que tuvimos del Ayuntamiento de Madrid y las distintas áreas técnicas para agilizar todos los procesos administrativos, y la determinación de todos los miembros de la Junta por no parar y continuar empujando el desarrollo en un momento de gran incertidumbre.

El aprendizaje es claro: para entrar en un proyecto de desarrollo y regeneración, hay que hacerlo donde haya administraciones que garanticen una colaboración público-privada real y con “compañeros de viaje” profesionales que entiendan el negocio y tengan una visión a medio y largo plazo.

Azora ha invertido recientemente en proyectos “Build to Rent” en España. ¿Qué oportunidades ve en este segmento y cómo encajan en la visión de la empresa?

España tiene los mejores fundamentos residenciales de toda Europa, no hay otra clase de activo que esté experimentando mayor crecimiento de la demanda. Según Eurostat, España es el país de Europa que va a experimentar el mayor crecimiento de población, con casi 3 M de nuevos habitantes en 2040. Todo este crecimiento, además, se está concentrando en grandes zonas urbanas, como Madrid, Barcelona, Málaga, Valencia, Sevilla o Alicante, en el que van a hacer falta nuevas viviendas no sólo para los nuevos habitantes, sino para toda la migración interna que se está produciendo desde otras ciudades y zonas más rurales. Y, además, estamos todavía en un proceso de reducción del tamaño de los hogares, que se traduce en más viviendas por la misma población. Todos estos factores juntos se traducen en la necesidad de más de 3,5 millones de nuevas viviendas en los próximos 20 años. Y con tanta movilidad, unido a la mayor dificultad para acceder a la compra, hacen del alquiler una “megatendencia” muy atractiva para las próximas décadas.

En este sentido, tenemos un vehículo dedicado a BTR con capacidad de invertir unos 1.500 millones de euros, de los cuales 500 millones ya han sido comprometidos en los dos últimos años.



La sostenibilidad es un pilar en las inversiones actuales. ¿Qué iniciativas está implementando Azora para promover la sostenibilidad en sus proyectos y operaciones?

En Azora entendemos la sostenibilidad más allá de la eficiencia energética. Siendo un operador de valor añadido, por definición nos dedicamos a transformar activos para convertirlos en activos *core* que cumplan todos los estándares energéticos, y en todos nuestros vehículos tenemos programas de mejora y certificación de los activos. Dicho esto, entendemos que la sostenibilidad también está en la parte “social”, y con esa vocación nacimos, creando infraestructura social de vivienda, y hemos continuado extendiendo esa vocación a infraestructura para la tercera edad, salud (hospitales) y estudiantes ■

Fotos: Nina Prodanova