SECTOR
EJECUTIVO
nº 313 Octubre 2025 / 6 euros
Desde 1997
REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS

AECIM: En defensa del sector del metal madrileño

Madrid Foro Empresarial: Altavoz de 375 empresas

SEUR: Referente en movilidad y compromiso social

Pablo de Ramón-Laca Clausen, presidente ejecutivo de Cesce

Ayudando a las empresas a buscar mercados

SUMARIO

José Estévez

Autor del libro “Derecho Digital”, es vicepresidente y responsable del Departamento de Nuevas Tecnologías, además de vicepresidente y socio, del Despacho Cremades & Calvo-Sotelo Abogados. “La transformación digital ha puesto a prueba la capacidad de reacción del legislador europeo. En los últimos años hemos asistido a un cambio de paradigma: ya no basta con aplicar viejas categorías analógicas a problemas digitales, sino que la Unión Europea ha impulsado un verdadero corpus normativo digital”.

16

Michael Bormann

Su trayectoria muestra cómo cada experiencia vital puede transformarse en una lección de liderazgo. Consultor internacional, de experto en reestructuraciones a creador de proyectos gastronómicos, náuticos y editoriales en Marbella. Lo distingue su visión global de los negocios, siempre orientada a tender puentes entre culturas y mercados. Tres principios resumen su marca personal: trabajo duro, pensamiento global y convicción de que la diversidad cultural es la base del éxito sostenible.

30

Juanma Romero

Con cuatro décadas de experiencia en comunicación y 63 premios nacionales e internacionales, sigue trabajando para mostrar la relevancia que tiene la comunicación, escribiendo libros, impartiendo conferencias y dirigiendo programas de radio y televisión. Su lema “Deja de ser persona y conviértete en personalidad” ha marcado su metodología. Como periodista de TVE desde 1985 ha sido entrevistado por más de 1.000 emisoras de radio, en dos años, de una en una.

34

AIMCSE

Fernando Montoya Cerio es el presidente de esta asociación que ha desempeñado un papel fundamental en la capacitación y especialización de profesionales en el ámbito de la inteligencia, la seguridad y la geopolítica. Ha consolidado su reputación como un referente en la generación de conocimientos y el desarrollo de competencias estratégicas para sus miembros y la comunidad profesional en general. Entre otras misiones o funciones, mantiene la de difusión de la cultura, la seguridad y las emergencias en la comunidad internacional.

44

Editor-director: Juan Comas

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

Colaboradores: Juan López Alegre Corresponsal en Cataluña, Lorenzo Sánchez (motor)

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, presidenta de AFAEMME; Ángel Fernández, Business Advisor; Pilar Ferrer, Consultora de Public Affairs; Clemente González Soler, presidente de Grupo Alibérico; Juan E. Iranzo, Economista; Javier Mirallas, presidente de ICS 360; 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.

SECTOR EJECUTIVO

Carta, por Efrén Miranda

¿Es este un buen momento para emprender? 5

EMPRESAS

Cesce 6

Moeve 10

AECIM 12

Molecor 15

Madrid Foro Empresarial 20

CaixaBank 23

Openchip 24

SEUR 26

Marta Jaumandreu 40

Santander/Naturgy/OMODA 43

Elena Fraile 48

Manuel López Torrens 52

hiberus 56

MAPFRE/Asociación DEC 59

Gastronomía 60

Motor 62

Libros 64

TRIBUNAS

Turismo de Lujo, por Marisa Martín 38

7 pasos para poner foco en nuestro día a día, por José Miguel Sánchez 66

Ayudando a las empresas a buscar mercados adicionales y alternativos

Pablo de Ramón-Laca Clausen, presidente ejecutivo de Cesce

Juan Comas

El presidente ejecutivo de Cesce, Pablo de Ramón-Laca Clausen, es Técnico Comercial y Economista del Estado. Licenciado en Filosofía, Política y Economía por la Universidad de Oxford y cuenta con un Máster en Economía por The London School of Economics and Political Science. Inició su carrera profesional en la unidad de gestión del Banco de Inglaterra y ha sido director general del Tesoro y Política Financiera y director ejecutivo alterno en el Fondo Monetario Internaciona (FMI). Es también presidente de Informa D&B, empresa del Grupo Cesce.

Desde su experiencia como anterior director ejecutivo alterno del Fondo Monetario Internacional, ¿qué lectura hace usted de los cambios en las relaciones comerciales globales y cómo pueden afectar estos a la posición competitiva de España en los mercados internacionales?
Efectivamente, nos encontramos en un momento con grandes cambios en el entorno geopolítico internacional que están marcando no sólo las agendas políticas, sino también las de los directivos de las empresas, que están incluyendo estos aspectos en sus estrategias de negocios.
Para España, la buena noticia es que tras muchos años de desapalancamiento y reajustes, nuestras empresas son ya más competitivas, resilientes y con gran capacidad de adaptación.
Es, por lo tanto, la oportunidad para nuestras empresas de abrir mercados adicionales, y en ese ámbito el seguro de

crédito a la exportación y el análisis riesgo país son cada vez más importantes. Nuestros clientes nos piden más Cesce, más capacidad para apoyarles tanto en la provisión de información, de inteligencia económica sobre los mercados de exportación, como con productos adecuados para que puedan salir al exterior con las mejores garantías.

¿Cómo valora usted el impacto que está teniendo la nueva política arancelaria de Estados Unidos en las empresas españolas exportadoras y qué tendencias prevé a medio plazo en este escenario geopolítico?

Como señalaba, las empresas españolas están bien preparadas y posicionadas, como ponen de manifiesto los datos de exportaciones de bienes y servicios. Asimismo, la exposición directa de nuestras empresas al mercado estadounidense es menor en comparación con la de nuestros principales comerciales, pero dada la interrelación de las empresas españolas en las cadenas de valor globales, es importante estar muy atentos al impacto en nuestros principales socios comerciales y en sectores específicos.

Ahora bien, es importante asumir que el proteccionismo tiene carácter estructural y no meramente coyuntural. Aunque los últimos aranceles los ha impuesto Estados Unidos, no debemos olvidar las restricciones chinas al porcino europeo, así como las barreras no arancelarias que lleva imponiendo muchos años. El mundo ha cambiado y es necesario que las empresas se adapten y lo asuman en sus estrategias de expansión e internacionalización.

¿Qué papel específico está jugando Cesce en el apoyo a las empresas afectadas por los aranceles estadounidenses y cómo se coordinan con el resto de instrumentos públicos como el ICO o el FIEM?

Desde el Gobierno se ha activado un Plan de respuesta y relanzamiento comercial, dotado con más de 14.000 millones de euros, que incluye una amplia red de protección y ayuda a las empresas que se están viendo afectadas por el nuevo marco arancelario, además de un conjunto de medidas para impulsar la competitividad e internacionalización de las empresas.

Por lo que respecta a Cesce, lo más destacado es el incremento de nuestro límite máximo de cobertura por cuenta del Estado hasta 15.000 millones de euros, y la movilización específica de 2.000 millones en coberturas para proyectos internacionales de empresas afectadas por los nuevos aranceles.

Esta ampliación nos está permitiendo ayudar a las empresas a buscar mercados adicionales y alternativos. El objetivo es, en colaboración público-privada y, por supuesto, en coordinación con el resto de organismos públicos, favorecer sus estrategias de internacionalización mediante la cobertura de los riesgos.

El Plan de Respuesta y Relanzamiento Comercial del Gobierno moviliza 15.000 millones de euros, de los cuales 2.000 millones corresponden a Cesce. ¿Cómo van a articular ustedes esta ampliación de cobertura y qué sectores considera prioritarios?

La reserva específica de 2.000 millones que se incluye como señalaba en el Plan de Respuesta, está dirigida a empresas que se vean afectadas de forma específica por los aranceles, por su exposición, tanto en términos de exportación directa o por su participación en las cadenas de valor de productos afectadas.

La medida está teniendo muy buena acogida entre las empresas y está teniendo una repercusión directa en el incremento de nuestro aseguramiento por cuenta del Estado. Hay dos datos que nos permiten hacernos una idea de este crecimiento: a finales de agosto estábamos en el entorno de 3.300 millones de cobertura contratadas, lo que nos va a permitir estar en máximos históricos de contratación anual

al final del año, por encima de los máximos de la crisis financiera; y por lo que respecta a la cartera asegurada, es decir el riesgo en vigor, en agosto supera los 20.000 millones, máximo total en la historia de Cesce.

Teniendo en cuenta su amplia formación en Oxford y la London School of Economics, así como su experiencia en el Banco de Inglaterra, ¿qué lecciones extraídas de crisis financieras internacionales anteriores pueden aplicarse a la situación actual?

Creo que para tener una visión completa de dónde estamos es importante saber qué ha pasado en las últimas décadas y cómo los cambios en los equilibrios geopolíticos que se han ido produciendo han contribuido a desembocar en la situación actual.

El análisis da para toda una entrevista, pero hay una analogía que me gusta hacer y que creo que explica bastante bien la situación: todos estaremos de acuerdo en que el paradigma vigente, el llamado Orden Internacional Basado en Reglas, se ha roto. Pero, los paradigmas, como las placas tectónicas, aguantan una cierta tensión antes de romperse; los terremotos se forjan gradualmente y rompen repentinamente. Los analistas geopolíticos venían explicando algunos cambios sustanciales, como el ascenso de China, el auge del unilateralismo, el proteccionismo, la proliferación de conflictos o el deterioro de la confianza a nivel global en la promesa de la democracia. Este fue el caldo de cultivo que propició la llegada, por segunda vez, de Donald Trump a la presidencia de EEUU, la ruptura de placas que desembocó en un verdadero terremoto geopolítico, dada su apuesta por una política exterior marcadamente unilateral y un estilo diplomático transaccional y proteccionista.

Cesce ha sido reconocida como la mejor Agencia de Crédito a la Exportación del mundo. ¿Cuáles son los retos principales para mantener esta posición de liderazgo en un contexto de creciente tensión comercial internacional?

Efectivamente, Cesce fue reconocida por clientes finales e intermediarios como la mejor Agencia de Crédito a la Exportación (ECA) del mundo por el desempeño durante el pasado año. Esto es fruto del esfuerzo que hemos venido realizando en el catálogo de productos con garantía del Estado para adaptarlos a las necesidades que nos trasladan las empresas. Ahora que nuestra economía crece más que sus vecinos y que nuestras empresas, tras muchos años de ajustes y desendeudamiento, son competitivas y han incorporado la internacionalización a su modelo de negocio, es el momento de salir a conquistar nuevos mercados. Cesce tiene la responsabilidad de acompañarlos en ese proceso.

De hecho, somos conscientes de la importancia y necesidad de aumentar nuestra actividad como ECA, y ese es nuestro principal reto, dado el importante pipeline de operaciones que tenemos y que están haciendo que las cifras este año vayan a alcanzar récords de contratación y aseguramiento. Como decía antes, el modelo de Cesce funciona y nuestros clientes nos piden más apoyo para aprovechar el momento actual.

¿Cómo está evolucionando la demanda de las empresas españolas hacia las Pólizas Verdes de Inversión y qué oportunidades ve usted en el ámbito de la financiación de proyectos sostenibles para la internacionalización empresarial?

En los últimos años hemos transformado nuestro catálogo con productos adaptados a las necesidades del mercado y los clientes y seguimos trabajando en ello.

En esta línea de adaptación a las necesidades de las empresas, la Póliza Verde de Inversión es una innovación en la que Cesce ha sido pionera y otras ECAs han seguido nuestra estela. Supone una ruptura con el criterio más habitual en las ECAs, más conservador, de solo apoyar la exportación. Este nuevo producto garantiza también la inversión, no sólo del riesgo político de la misma, sino también de su viabilidad comercial. La póliza encaja bien con la estrategia de bancos, cuyo objetivo es financiar operaciones verdes, y de las empresas, que saben que abrir nuevos mercados de exportación puede requerir importantes inversiones in situ.

Esta póliza se ha convertido en uno de nuestros principales productos y uno de los vectores de crecimiento de la contratación en los últimos años, alineado con la estrategia de sostenibilidad en la que venimos trabajando desde Cesce, en línea también con la estrategia del Gobierno. Solo un apunte: en el último año en torno al 70% de la contratación fue en proyectos verdes y un tercio a través de la Póliza Verde. Por lo tanto, desde el punto de vista de las empresas la financiación de proyectos sostenibles está siendo muy importante, porque además contamos con empresas punteras en este sector, reconocidas internacionalmente.

Durante su etapa como director general del Tesoro y Política Financiera presidió el EFC Subcomittee on European Sovereign Debt Markets. ¿Cómo puede beneficiarse Cesce de esa experiencia en mercados de deuda soberana europea para fortalecer sus operaciones?

Hace unos años España estaba inmersa en una crisis de deuda soberana y nuestras empresas se vieron obligadas a reducir su deuda y a crecer exportando. Ahora el reto es conquistar mercados adicionales porque España se ha convertido en un exportador estructural. Para eso está Cesce.

Por otro lado, lo que la experiencia nos enseña es la importancia de estar atentos a todas las señales para adelantarse a las crisis. Los mercados financieros están interrelacionados: nuestros clientes son bancos y empresas, que están en primera línea, y la evolución del seguro de crédito suele ser un indicador adelantado de la actividad. Es necesario también contar con análisis rigurosos, sean de Informa D&B, empresa líder en información financiera y 100% propiedad del grupo Cesce, como de nuestro magnífico departamento de riesgo país. Nuestra intención es poner todos estos recursos a disposición de nuestros clientes para ayudarles a crecer y a internacionalizarse.

¿Qué estrategias está desarrollando Cesce para ayudar a las empresas españolas a diversificar sus mercados de exportación y reducir su dependencia del mercado estadounidense?

Como señalaba anteriormente, Cesce tiene una importante participación en el Plan de respuesta y relanzamiento, con la ampliación de la capacidad de aseguramiento por cuenta del Estado, que está teniendo una gran acogida. De los 2.000 millones destinados a asegurar los proyectos de empresas afectadas por la nueva política arancelaria, ya hay 1.324 millones asignados a proyectos.

Además, estamos haciendo un importante esfuerzo en materia de inteligencia económica. En Cesce contamos con un departamento de análisis de Riesgo país, que se está configurando como un think tank de referencia en análisis geopolítico internacional, con el foco en los aspectos económicos.

¿Cuáles son sus prioridades inmediatas al frente de Cesce y qué nuevas iniciativas tiene previsto implementar en los próximos meses?

Estamos en plena elaboración del Plan Estratégico 2026-2029 que va a definir los objetivos y principales líneas de trabajo para los próximos años y en el que la innovación es el vector que va a vehicular nuestra propuesta de futuro.

Estas innovaciones pueden ser grandes o pequeñas, pero todas encaminadas a aumentar nuestra capacidad para asumir más riesgo para nuestros clientes y contribuir de forma activa a su expansión.

El objetivo final es definir y establecer una hoja de ruta para aportar más valor a las empresas en sus procesos de internacionalización y crecimiento y a la sociedad en general.

Considerando su trayectoria en organismos internacionales como el FMI y su conocimiento de los mercados financieros globales, ¿qué mensaje transmitiría usted a las empresas españolas sobre las oportunidades que pueden surgir de esta coyuntura económica internacional tan compleja?

Mi mensaje sería de confianza. Creo sinceramente que pese al entorno cambiante y de incertidumbre, se está conformando un nuevo conjunto de pautas, más basadas en la geopolítica que en la eficiencia económica. Lejos de ser totalmente impredecible, el nuevo mundo es terreno que pueden conquistar nuestras empresas, que están en mejor posición que hace una década. No debemos desaprovechar esta oportunidad ■

Fotos: Nina Prodanova