



Doble reconocimiento de **excelencia** para consolidar el liderazgo de **Iberaval** en la financiación y el respaldo a las Pymes.



La SGR recibe el **Premio Cum Laude** de Alumni USAL para César Pontvianne y el **Premio a la Mejor Operación Empresarial** por la integración de Sogarca.



# Lo hablo con mi socio y lo cerramos HOY MISMO.

RESERVADO  
PARA EL MEJOR  
DE MIS SOCIOS



Mi mejor aliado  
no está en mi empresa,  
está en la Oficina de Empresas  
de Cajaviva Caja Rural.

Confía en quien está para ayudarte a crecer.

  
cajaviva  
cajarural  
www.cajaviva.es



Artículo del presidente, César Pontvianne - 4

La casa de las empresas abre sus puertas en Cantabria - 6

Vuelta a casa y mirada al futuro - 8

¿Qué supone para las pymes cántabras que Iberaval opere en Cantabria? - 10

El equipo directivo activa el «despegue» de 2026 - 12

Iberaval, premiada por su labor en favor de las pymes - 13

El crédito sigue latiendo - 16

Salamanca e Iberaval refuerzan una alianza para inducir más pymes - 18

Iberaval 2026-2028: Crecer con método, no por inercia - 20

Pisonero urge a las empresas a pedir apoyo - 21

La trampa del calendario digital - 22

Entrevista a Ángela de Miguel - 25

30 millones para abrir el grifo del crédito a las pymes - 28

ICECYL Financia 2026 - 29

La Rioja y Galicia afinan el engranaje - 30

Iberaval y el impulso al emprendimiento gastronómico - 31

Entrevista a Efrén Miranda - 32

Silver Economy, el motor silencioso que redibuja el PIB - 34

Iberaval despierta el interés del sistema surcoreano KOREG - 36

El XXVIII Foro Iberoamericano de Bariloche - 38

El checklist para preparar una financiación - 40

Entrevista a Guy Selbherr - 42

Empresas de Ávila y Segovia ponen rostro al crédito con raíces - 46

Del clic al cliente que vuelve - 48

Una arquitectura financiera al servicio de la pyme y el autónomo - 50

Financiación con nombre y apellidos - 51

El liderazgo femenino ya no es tendencia: es crecimiento - 52

Iberaval refuerza su papel en la conversación pública - 54

Debate sobre el emprendimiento en la UNIR - 56

Iberaval afina su termómetro climático - 57

Aljamar, el Guijuelo que se ha hecho global - 58

La ciberseguridad, prioridad para las pymes en 2026 - 60

Tendencias en imagen de marca para 2026 - 62

Omnicanalidad en e-commerce - 64

Zetallons Catering, gastronomía con causa - 66

6



ABRE SUS PUERTAS EN CANTABRIA

25



ENTREVISTA A ÁNGELA DE MIGUEL

42



ENTREVISTA A GUY SELBHERR

**IBERAVAL**  
sociedad de garantía

 Editorial MIC

POBRELAVACA  
CREDITO RURAL

· Edita: IBERAVAL SGR

· Dirección, redacción y coordinación: Chema Sánchez del Monte

· Fotografías: Ana I. Rodríguez, Agencia ICAL, Unsplash, AECM, Fogarío, CFI, REGAR, Nacho Cubero, Ayuntamiento de Salamanca, Club del Emprendimiento, Tristán Elósegui, Aljamar, Zetallóns Catering, Pixabay, Pexels.

· Colaboraciones: Víctor Blanco, Puentia.

· Producción editorial: Editorial MIC

· DL: VA-663/2018

# Cantabria y el músculo para financiar a las pymes

César Pontvianne de la Maza, presidente de Iberaval

La apertura de la oficina de Iberaval en Santander, tras la fusión con Sogarca, no debería leerse como un gesto corporativo, sino como una decisión que agilizará el acceso a financiación



César Pontvianne, presidente de Iberaval, en Santander

Hay inauguraciones que se des-pachan con una foto y un canapé. Y hay inauguraciones que, si uno es honesto, suponen un compromiso ineludible. La apertura de nuestra oficina en Santander -junto al Paseo Pereda, en la calle Ataulfo Argenta número 27- pertenece a la segunda categoría. No es un ya estamos aquí para sumar presencia en un mapa. Es una apuesta para que la pyme cántabra tenga un respaldo financiero capaz de acompa-

ñar proyectos medianos y grandes sin obligarlos a encogerse. Porque esa es la realidad, sin maquillaje: en demasiadas ocasiones, en Cantabria el problema no ha sido la falta de ideas, ni la falta de empresarios con oficio, ni siquiera la falta de proyectos viables. El problema ha sido el techo. Un techo bajo. Un límite que obligaba a trocear inversiones, a renunciar al salto por no poder garantizar el riesgo en condiciones asumibles. Cuando el acceso al

crédito se convierte en una carrera de obstáculos gana el que aguanta más burocracia.

Pero hoy ese techo ya se ha elevado: el nuevo marco permite operaciones de hasta 2,5 millones de euros. En financiación empresarial, la diferencia entre unas cuantías y otras no es un matiz. Es la diferencia entre modernizar una línea o transformar una planta. Entre incorporar tecnología o quedarse en el parche. Entre competir o resistir.

Y sí: lo digo como presidente de una entidad. Pero lo digo también como alguien que conoce la economía real, esa que no se mide por titulares sino por nóminas, pedidos y plazos de pago. Si de verdad queríamos que Cantabria consolide industria, retenga talento y haga que sus empresas crezcan sin deslocalizarse, había que atacar el problema de fondo: la financiación es clave para un territorio que quiere avanzar.

## El crédito como infraestructura

En España tendemos a hablar de carreteras, puertos o redes digitales como si fueran la gran infraestructura del progreso. Lo son. Pero hay otra infraestructura menos visible que decide si una pyme invierte, contrata o innova: el crédito. No el crédito fácil, ni el

crédito irresponsable, sino el crédito posible para proyectos sólidos.

Cantabria tiene más de 38.000 empresas activas, según el DIRCE. Es un tejido amplio, atomizado, con miles de negocios que viven pegados a la realidad, no a las presentaciones de powerpoint. En un entorno así, cada punto porcentual de coste financiero importa. Cada mes de carencia importa. Cada año de plazo importa. Por eso, cuando hablamos de plazos de hasta 15 años, no hablamos de comodidad: hablamos de sentido económico.

La industria lo sabe bien. Una inversión industrial no se amortiza en tres años. Y si la estructura de financiación obliga a pagar como si se tratara de un gasto de corto recorrido, la empresa empieza a tomar decisiones defensivas: recorta mantenimiento, aplaza innovación, renuncia a automatizar, y al final pierde competitividad. El crédito mal diseñado encarece el proyecto, pero, lo que es peor: lo empujeña.

Por eso, el valor de elevar la capacidad de financiación y extender plazos es doble. Por un lado, da tamaño. Por otro, da tiempo. Tiempo para que una inversión madure al ritmo del negocio, no al ritmo de la ansiedad financiera.

Quiero que, cuando un empresario cántabro mire hacia 2026, tenga al menos una certeza: si su proyecto es viable, no va a estar sólo en el cómo financiarlo.

## De la fusión a la utilidad

También conviene decirlo claro: nada de esto nace de la improvisación. Es fruto, como suelo decir, de tres palabras: trabajo, trabajo y trabajo.

La llegada a Cantabria es la culminación de más de dos años de

trabajo para materializar la fusión con Sogarca. Y una fusión, cuando se hace bien, no es un cambio de pegatina: es una suma de capacidades. El arraigo y el conocimiento local de Sogarca, combinado con la solvencia técnica y financiera de Iberaval, crea una herramienta más potente. Esa es la teoría. Ahora toca demostrarla en la práctica. Y la demostraremos.

La presencia en la inauguración de la presidenta del Gobierno de Cantabria, María José Sáenz de Buruaga, junto a representantes de CEOE-Cepyme, Cámara de Comercio, banca y socios clave, es importante por lo que simboliza: hay una expectativa pública sobre lo que **Iberaval** puede aportar. Y esa expectativa hay que gestionarla con rigor, porque aquella inauguración creó entusiasmo, pero la economía real exige resultados.

El éxito de este desembarco no se medirá en discursos, ni en premios, ni en fotos institucionales. Se medirá en operaciones y empresas concretas, en proyectos que pasen del papel a la fábrica, al taller, al comercio, a la empresa tecnológica. Se medirá en si reducimos tiempos, en si damos respuesta ágil, en si hacemos comprensible el proceso para quien no vive dentro de la jerga financiera.

Cantabria no necesita que le contemos que es tierra de industria y de palabra; que lo es. Pero precisamente por eso, aquí el crédito debe basarse en confianza, proximidad y en solvencia. Y la confianza se gana cumpliendo, no anunciando.

Hay que evitar el error clásico de creer que más financiación siempre es mejor. Una empresa no se salva por endeudarse más; se salva por endeudarse bien, con una estructura que encaje con su generación de caja y su ciclo de negocio.

## Gobernanza y arraigo

Un riesgo habitual cuando una entidad crece es parecer externa. Y en financiación, la sensación de distancia es letal: quien pide recursos quiere ser entendido, no examinado desde un despacho lejano. Por eso es fundamental que **Iberaval** se sienta de dentro. Aquí, la gobernanza importa tanto como el producto.

Que en el Consejo de Administración se sienten un representante del Gobierno de Cantabria y otro de la patronal, y que se constituya un comité de riesgos ad hoc para la región, no es un detalle ornamental. Es una garantía de sensibilidad.

Cantabria suma a una entidad que ya cuenta con una actividad viva cercana a 1.800 millones de euros y la confianza de cerca de 40.000 socios. Es una base sólida, sí. Pero sería un error pensar que el pasado paga las nóminas del mañana. La legitimidad se revalida operación a operación, empresa a empresa, con una promesa simple: escuchar, entender y resolver.

Y aquí está la clave de todo: la oficina de Santander no tiene sentido si se convierte en una ventanilla más. Tiene sentido si es una casa. Una casa donde el empresario entre con su proyecto y salga con un plan, con una estructura financiera viable, con plazos razonables y con una respuesta clara. Donde el no también sea claro y esté bien explicado, porque la transparencia es parte del respeto al empresario.

A mí me gustaría que, dentro de un tiempo, cuando alguien hable de esta apertura, no diga **Iberaval** abrió sede en Santander. Quiero que diga: A partir de ahí, muchos proyectos dejaron de encogerse. Ese es el listón. Ese es el compromiso. Y en una tierra de palabra, la palabra sólo vale cuando se cumple.



Pontvianne y Sáenz de Buruaga descubren la placa conmemorativa



Apertura del acto

## La casa de las empresas abre sus puertas en Cantabria

Buruaga inaugura en Santander la nueva sede de Iberaval, un hito tras la integración con Sogarca que eleva el techo de financiación y busca acompañar más proyectos empresariales

La nueva oficina de **Iberaval** en Cantabria ya es una realidad. La presidenta del Gobierno autonómico, **María José Sáenz de Buruaga**, inauguró la sede en Santander de la sociedad de garantía, en un acto institucional que reunió a una amplia representación del tejido económico y social de esa comunidad autónoma, y que escenificó el salto de capacidad que supone la culminación de la integración con **Sogarca**.

El mensaje de fondo fue claro: **más músculo financiero** para que las pymes, los autónomos y los emprendedores cántabros puedan abordar inversiones con mejores condiciones y mayor ambición. En términos prácticos, la implantación de **Iberaval** en la comunidad permitirá **multiplicar el crédito avalado** y el **volumen máximo de las operaciones**, elevando el techo hasta **2,5 millones de euros por operación**.

Durante su intervención, Buruaga subrayó que la apertura de la sede culmina «un proceso largo y difícil» con un resultado «con el que ganamos todos»: **Iberaval** avanza en su crecimiento, el Gobierno regional reduce la necesidad de realizar aportaciones periódicas vía presupuestos «como ocurría hasta ahora», y las empresas y autónomos obtienen «más y mejor acceso» a financiación para sus inversiones, con el consiguiente efecto sobre crecimiento y empleo.

La presidenta situó el paso «en el momento justo», en un año que describió marcado por la **eclosión de proyectos** que, según indicó, suman **8.000 millones de euros**, con impacto previsto en empleo: **2.800 puestos de trabajo** de nueva creación y **5.200** a mantener. Entre los ejemplos citados, destacó el **proyecto Altamira** -al que definió como «la mayor inversión privada de la historia de Cantabria»-, el centro logístico de **La Pasiega**, y varias iniciativas vinculadas al turismo cultural, como el nuevo **MUPAC**, **Faro Santander** y el **Centro Asociado Reina Sofía-Archivo Lafuente**, en su recta final.

En ese marco, la inauguración se vivió como un movimiento orientado a **financiar más proyectos y más ambiciosos**, reforzando el ecosistema de apoyo al tejido empresarial cántabro. Buruaga defendió que el horizonte que se abre es «potente» e «ilusionante», y que la presencia de **Iberaval** añade «más y mejores oportunidades» para que iniciativas viables salgan adelante.

El acto contó también con la intervención del **presidente de Iberaval**, **César Pontvianne**, que agradeció el papel del Ejecutivo autonómico, las entidades financieras y los empresarios para que la operación se hiciera posible. Pontvianne insistió en el propósito de la entidad

de estar «donde late el corazón de la economía cántabra», con una idea vertebradora: **Cantabria no debe ser espectadora**, sino protagonista de la nueva etapa.

En paralelo, la jornada sirvió para encuadrar la integración dentro del **primer Plan de Apoyo al Empleo Autónomo del Gobierno de Cantabria**, que, según trasladó la presidenta, ha contribuido a cambiar la tendencia previa de descenso, mencionando medidas como la triple cuota cero y el dato de que **en 2025 Cantabria sumó 105 autónomos más**.

Más allá de lo institucional, la fotografía del día tuvo un componente de «alianza ampliada». Además de autoridades y representantes empresariales, la presencia del sistema financiero reflejó un objetivo

compartido: que la nueva sede funcione como **punto de encuentro operativo** para llevar financiación a la economía real en un momento de inversión intensa.

Entre los presentes estuvieron el **consejero de Industria, Empleo, Innovación y Comercio del Gobierno de Cantabria**, **Eduardo Arasti**; el **presidente de CEOE-Cepyme de Cantabria**, **Enrique Conde**; el **presidente de la Cámara de Cantabria**, **Tomás Dasgoas** o el **representante del ICO en Cantabria**, **Alberto Abiega**. De igual manera, asistieron al acto **Jesús Bulnes**, del **Instituto de Finanzas de Cantabria**; **Ángel Pedraja**, de **Sodercan**, y representantes de un buen número de entidades financieras como **Santander**, **Unicaja**, **Caixabank**, **Bankinter** o **Cajaviva**.



La presidenta de Cantabria, María José Sáenz de Buruaga, durante su intervención



Pedro Pisonero conversa con Luis Pérez, de ADER, en presencia de Pontvianne



La presidenta cántabra de parte con Pontvianne y Arasti

# IBERAVAL

sociedad de garantía



César Pontvianne, durante su intervención ante autoridades, empresas y entidades financieras cántabras

## Vuelta a casa y mirada al futuro

La nueva sede -junto al Paseo Pereda- se presenta como una declaración de intenciones: cercanía, más capacidad, plazos más largos y gobernanza específica para Cantabria.

Pero, la inauguración de la sede de **Iberaval** en Santander tuvo también una lectura simbólica. En su discurso institucional, **César Pontvianne** habló de «vuelta a casa» y «mirada al futuro» y situó el lugar elegido -junto al **Paseo Pereda**, *balcón de Santander al mundo*- como una declaración de intenciones: «**Iberaval** quiere estar donde late el corazón de la economía cántabra». Pontvianne subrayó que la entidad llega para aportar un «impulso estratégico» que, a su juicio, las pymes cántabras venían demandando. En esa línea, agradeció el respaldo del **Gobierno de Cantabria** y de las entidades financieras y empresa-

riales para culminar la integración con **Sogarca**, concebida -dijo- para **mejorar las condiciones de acceso al crédito** en la región desde el «primer minuto».

La idea de «voz» del territorio -no sólo presencia física- fue una constante en el discurso del presidente de **Iberaval**. Pontvianne sostuvo que esa gobernanza ayudará a entender mejor las particularidades sectoriales (desde la industria a ámbitos como el turismo) y a reforzar un enfoque de cercanía al socio. En paralelo, recordó el tamaño de **Iberaval**: una actividad en vigor cercana a los **1.800 millones** y una base de **casi 40.000 socios**, como respaldo, aunque puntualizó que lo esencial es el futuro y los proyectos por venir, especialmente los ligados a transición energética, digitalización o I+D.

El cierre reforzó el concepto que presidió el acto: esta nueva sede aspira a ser «**la casa**» de quienes emprenden y sostienen la economía regional. En palabras del propio Pontvianne, la nueva sede se concibe como «la casa de cada uno de los empresarios y autónomos de Cantabria», con una invitación implícita: traer proyectos y dejar que **Iberaval** trabaje el «cómo» financiarlos mejor.



César Pontvianne y Carlos Lázaro, del Grupo Lázaro Tejedor



El presidente de CEOE-Cepyme Cantabria, Enrique Conde, junto a representantes de Unicaja, entre ellos Manuel Rubio, consejero de Iberaval



De izquierda a derecha, Arasti, Sáenz de Buruaga, Pontvianne y Pisonero



Rafael Valderrey conversa con Javier García, segundo teniente de alcalde del Ayuntamiento de Santander

# ¿Qué supone para las pymes cántabras que Iberaval opere en Cantabria?



Imagen de Castro Urdiales, en la región cántabra

Iberaval ha desembalado un nuevo espacio de atención en la capital cántabra y no ha cejado en su empeño de que Cantabria sienta a la sociedad de garantía como una parte de ellos. ¿Cómo? Con un refuerzo de los mecanismos de control: dos consejeros cántabros en el Consejo de Administración y un comité específico para supervisar la actividad, con el foco puesto en pymes y autónomos de la comunidad autónoma.

La entidad que preside César Pontvianne ha oficializado su despliegue operativo en Cantabria con la apertura de su sede en Santander, un paso que llega tras la integración de Sogarca y que pretende ampliar el acceso a financiación para el tejido empresarial de la región. Y, más allá del dato financiero, la implantación en Cantabria se ha diseñado con una idea central: que el servicio sea cercano y esté *anclado* en la realidad productiva local. De ahí que la entidad haya articulado una estructura de gobernanza con presencia cántabra y un comité propio para supervisar la buena marcha de la actividad, al tiempo que conforma un equipo con conocimiento del mercado regional.

## Gobernanza con sello cántabro

La novedad más relevante en términos institucionales es la incorporación de dos representantes cántabros al Consejo de Administración: uno designado por el Gobierno de Cantabria, José Luis Gutiérrez, y otro por la patronal CEOE-CEPYME Cantabria, Enrique Conde. El objetivo se sitúa en asegurar una gestión *con acento local* y garantizar que las decisiones estratégicas tengan en cuenta las particularidades del tejido empresarial cántabro. A esa representación se suma la creación de un Comité de Riesgos específico para Cantabria, concebido como una capa adicional de supervisión y ajuste fino: un órgano que permitirá adaptar el análisis y el seguimiento de las operaciones a la realidad sectorial de la Comunidad, con más control sobre la evolución de la cartera y el comportamiento del riesgo. En términos prácticos, este comité funcionará como un *radar* permanente para que la actividad crezca con consistencia y sin perder la visión de prudencia que exige el aval.

## Atención para empresas y autónomos

La apertura de la oficina supone, en la práctica, un punto de atención estable para que pymes, autónomos y emprendedores puedan informarse, plantear sus proyectos y tramitar operaciones con acompañamiento profesional, sin depender de canales a distancia. La sede se ubica en el centro de la capital cántabra (calle Ataúlfo Argenta, 27), y nace con la intención de convertirse en la casa de quienes necesitan respaldo para inversión o circulante.

El contexto en el que aterriza la delegación también explica el énfasis en el servicio local: desde el Ejecutivo autonómico se ha apuntado que hay proyectos empresariales *sobre la mesa* por valor de 8.000 millones de euros.

En ese escenario, disponer de herramientas ágiles de financiación y aval -y de un interlocutor cercano- gana peso como palanca de competitividad. En paralelo, la entidad maneja previsiones de crecimiento de la actividad avalada en Cantabria: se ha comunicado la expectativa de quintuplicar el crédito avalado y multiplicar por ocho el volumen máximo de las operaciones respecto al escenario anterior.

La oficina se ha concebido con una base humana que refuerce la cercanía: la delegación contará con un equipo que combinará experiencia financiera y un conocimiento profundo del tejido empresarial cántabro, algo especialmente relevante para interpretar la casuística real de cada proyecto (sector, estacionalidad, márgenes, dependencia de cadenas de suministro o necesidades de circulante).



**MAG | WORLDWIDE**  
TAX - LAW - ASSURANCE

ECONOMISTAS. AUDITORES. LABORALISTAS. ABOGADOS. ASESORES.

OFICINAS EN LEÓN, MADRID, PALENCIA, SALAMANCA Y VALLADOLID



magam.es



Despacho acreditado por LEA Global una de las redes de consultoría y auditoría de mayor prestigio en el mundo.

Servicios a nivel nacional e internacional en más de 156 países.

Nuestro activo fundamental son las Personas, nuestros profesionales junto con una inversión continuada en Software, IT y Seguridad realizada durante los últimos 20 años, nos permite poner a disposición del cliente el mejor servicio, destacando en Asesoramiento de Empresas por nuestro espíritu de mejora continua y por nuestro afán por compartir nuestros sistemas de última generación y soluciones.

## Modernizamos su Gestión Optimizamos su Beneficio.

- Gestión integral de empresas
- Integración total con los departamentos de gestión
- Automatización de tareas
- Planificación, control y seguimiento integrado con la dirección de empresa
- Optimización de procesos y control de empresas
- Cuadro de mando adaptados a su empresa
- Recursos humanos integrados en su organización

SERVICIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Damos soluciones a empresas sea cual sea su tamaño

 ASESORAMIENTO TRIBUTARIO	 OUTSOURCING CONTABLE Y FISCAL	 SERVICIOS DE AUDITORÍA	 RECURSOS HUMANOS NOMINAS
 SERVICIOS JURÍDICOS	 INFORMES PERICIALES	 ASESORAMIENTO Y OUTSOURCING LABORAL	 ASESORAMIENTO INTERNACIONAL

## NOVEDADES

- Asesoramiento Jurídico y gestión de Canales de Denuncia, Negociación de Planes de Igualdad, Protocolos de Acoso, Mediación Civil, Mercantil y Laboral.
- Obtención de certificados para firma electrónica sin desplazamientos.
- Planes de Viabilidad y Servicios Financieros recurrentes.
- Tramitación de Subvenciones.

Te informamos sin compromiso. Llámanos al **983 306 711**

MAG A.M. CONSULTORES, S.A es miembro de:



Acera Recoletos, 3 - 1º 47004 VALLADOLID | Telf. 983 306 711 Móvil: 653 765 480  
C/ Galena, 46. Pol. Industrial San Cristóbal). 47012 VALLADOLID | Telf. 983 306 711 | Fax: 983 290 069

# El equipo directivo activa el «despegue» de 2026 y abre un nuevo ciclo estratégico

Casi 40 profesionales participan en una jornada interna para alinear prioridades, revisar el cierre del ejercicio anterior y fijar el rumbo del plan 2026-2028.



Fotografía de grupo de los directivos de Iberaval

Iberaval celebró el 19 de enero en el **hotel Conde Ansúrez de Valladolid** su reunión anual de objetivos y estrategia, una cita interna que congregó a casi 40 personas y que la compañía interpreta como el pistoletazo de salida del año. El encuentro sirvió para poner en común el diagnóstico del entorno, contrastar el desempeño del ejercicio precedente y aterrizar los objetivos operativos de este año, en el arranque de un nuevo **Plan Estratégico** para el periodo 2026-2028.

Bajo un enfoque eminentemente práctico, la jornada combinó revisión de resultados y debate de prioridades con una presentación estructurada por áreas -negocio, riesgos y objetivos-, además de un bloque específico para la estrategia. El propósito fue claro: alinear a dirección, equipos y delegaciones en torno a una hoja de ruta compartida, en un momento en el que el mercado exige rapidez comercial, eficiencia interna y una gestión prudente del riesgo.

## ■ Crecer sin perder el foco

El nuevo plan estratégico parte de una *nueva reflexión* para fijar líneas y metas financieras, comerciales y de procesos, junto con los planes de acción necesarios para alcanzarlas. Entre los vectores que se remarcaron durante la sesión, destaca la intención de impulsar de forma proactiva el crecimiento de **Iberaval** en el trienio, orientando a la organización hacia la eficiencia digital y una cultura interna de compromiso liderada por el equipo directivo.

En la definición de su propuesta de valor, **Iberaval** se apoya en atribu-



Pedro Pisonero detalla las líneas estratégicas de la compañía

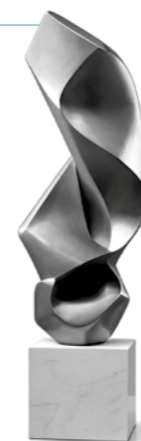
tos que conectan con las necesidades más habituales de pymes y autónomos: precio competitivo, agilidad, marca, acceso a financiación, atención personalizada y un compromiso sostenible.

## ■ Impulso comercial, eficiencia digital y cultura

La reunión desgranó, a grandes trazos, los planes de acción del periodo, con cuatro grandes ejes reconocibles: crecimiento comercial, procesos y eficiencia digital, y talento y cultura.

En un sector en el que el riesgo se gestiona operación a operación, la cita también reservó espacio para cuestiones de riesgos y para el calendario de seguimiento, con el objetivo de que la planificación no se quede en un documento, sino que se traduzca en ejecución.

La fotografía final de la jornada es la de una organización que busca acelerar sin perder solvencia: más capacidad comercial y más eficiencia, con una brújula clara -la pyme- y con un mensaje interno que no es menor: 2026 empieza alineando equipos, prioridades y método.



# Iberaval, premiada por su labor en favor de las pymes

La fusión con Sogarca, reconocida como Mejor Operación Alumni-Empresa, y César Pontvianne, premiado por la Universidad de Salamanca en el sector financiero



Pontvianne recibe el premio de CyL Económica de manos del jefe de planta de Benteler en Palencia y Burgos, Roberto Cossío

**Iberaval** ha cerrado un ciclo de reconocimientos públicos que, más allá del brillo de las galas, demuestra una realidad poco vistosa pero decisiva para el tejido productivo: la financiación de la pequeña y mediana empresa.

La sociedad de garantía recíproca (SGR) recibía el pasado noviembre, por un lado, el galardón a la **Mejor Operación Empresarial** en los **XIX Premios Castilla y León Económica**, por la integración de **Sogarca** (la SGR de Cantabria) en su estructura. Y, por otro, su presidente, **César Pontvianne**, ha sido distinguido en febrero con

el **Premio Cum Laude Empresas Amigas Alumni USAL** en el sector financiero—consultoría empresarial, en una gala celebrada en **Caixa-Forum Madrid**. Dos premios distintos, dos escenarios diferentes, un mismo hilo conductor: el papel de **Iberaval** como palanca para que pymes, autónomos y emprendedores puedan acceder a crédito en mejores condiciones cuando el mercado se vuelve más exigente.

## ■ Operación corporativa

La distinción de Castilla y León Económica se entregó el 6 de

noviembre en la **Feria de Valladolid**, en un acto que reunió a más de **600 empresarios** y representantes institucionales y sociales. El jurado premió la operación por su impacto en el *mapa del sistema de garantías* en España y por el refuerzo que supone para la capacidad operativa de **Iberaval** tras culminar la absorción de Sogarca. La integración no ha sido un simple ajuste administrativo: ha implicado un **aumento de capital** por parte de **Iberaval** para absorber la entidad cántabra y ha contado con respaldo institucional tanto del **Gobierno de Cantabria** como de la **Junta de Castilla y León**.

El premio también enfatiza un elemento de *traslación* inmediata a la economía real: la mejora de servicio a las empresas cántabras. La operación preveía que **Iberaval** incorporase en **Santander** una **oficina plenamente operativa** en pocas semanas -como así ocurrió-, con mayor capacidad de respuesta, productos más competitivos y una estructura más profesionalizada. Es, en esencia, una promesa de proximidad. En el mundo de la pyme, *proximidad* no es una palabra blanda: significa interlocución rápida, acompañamiento para ordenar documentación, plazos más cortos y, a menudo, una evaluación del riesgo que entiende mejor la caustica del pequeño negocio.

La gala sirvió además como escaparate de la red empresarial que gravita alrededor de estos premios. El **director general de Iberaval, Pedro Pisonero**, fue el encargado de entregar el premio a la **Mejor Estrategia de Comunicación a Innoporc**, empresa segoviana socia de **Iberaval**, especializada en producción porcina y reconocida

por su apuesta por tecnología, eficiencia y sostenibilidad.

### Correa de transmisión

Si el galardón de Castilla y León Económica premia una decisión corporativa con consecuencias territoriales, el reconocimiento de **Alumni USAL** pone el foco en el **liderazgo** y en la función de una entidad como **Iberaval** en el ecosistema financiero de la pyme. En **CaixaForum Madrid**, en una gala que también distinguió trayectorias y proyectos de referencia en alimentación, industria, tecnología, turismo, cultura, deporte y comunicación, **Iberaval** fue reconocida con el **Premio Cum Laude Empresas Amigas Alumni de la Universidad de Salamanca** en el sector financiero-consultoría empresarial, galardón que recibió su presidente, **César Pontvianne**.

El marco conceptual del premio no es decorativo: la organización encuadra la distinción en la

conexión entre **universidad, empresa y sociedad**, una idea que atravesó las intervenciones institucionales y el propio discurso de agradecimiento del presidente de la SGR. En la ceremonia participaron el **rector de la Universidad de Salamanca, Juan Manuel Corchado**; el **presidente del Consejo Económico y Social de Castilla y León, Enrique Cabero**; y el **presidente de Mapfre y de Alumni USAL, Antonio Huertas**, quienes subrayaron el papel de las empresas como «correa de transmisión» del conocimiento generado en las aulas hacia la economía real.

Pontvianne recogió el premio poniendo el acento en el carácter colectivo del reconocimiento y en el papel del equipo como sostén diario de la actividad de apoyo a las empresas. La idea de fondo, explícita, fue la de medir la utilidad de una entidad como **Iberaval** en términos de cercanía: «estar más cerca», ser «más conocidos» y atender a más pymes, reivindicando la cultura del «trabajo, trabajo y trabajo».



César Pontvianne, junto al rector de la USAL, y el presidente de Alumni Empresas, entre otros



El rector de la USAL, y parte del equipo directivo de Iberaval, con su presidente César Pontvianne al frente

La propia gala de Alumni dibujó un mapa de excelencia por sectores, con premiados en jurídico-legal, logística, comunicación y marketing, primario-alimentación, tecnológico, biosanitario-farma, turístico, industrial, cultura y deportes. En el plano general, se entregaron el **Premio Summa Cum Laude – Trayectoria Profesional** a **Rafael Sánchez Olea (Cobadu)**, el **Premio Magna Cum Laude – Excelencia Empresarial** a **Grupo Nani** y el **Premio Magna Cum Laude – Mejor Institución del Año** al **Centro de Investigación del Cáncer**. En ese conjunto, el reconocimiento al ámbito financiero sitúa a **Iberaval** dentro de un relato más amplio: el de instituciones y líderes que conectan conocimiento, empresa y empleo.

En los galardones sectoriales, el **Premio Cum Laude del sector jurídico-legal** recayó en **Ana Isabel Montero**, Iberia Legal Director en **JTI**, mientras que en el ámbito de la **logística-supply chain**, el premio fue para **Benito Vicente**, *leader supply chain* en **Leroy Merlin**, y en **comunicación**

y **marketing** se reconoció a **Ana de la Gándara**, directora de Proyectos Entertainment & Content de **WPP**. La nómina de premiados continuó con el sector **primario-alimentación y comercio**, donde fue distinguido **Alberto Pascual**, CEO de **Grupo Kerbest**; y el sector **tecnológico**, con **Santiago González Izard**, CEO de **Arsoft**. En el área **bio-sanitario-farma**, el premio fue para **Isabel Portero**, doctora en Medicina y fundadora y CEO de **BIOHOPE**; en **turismo**, para **Enrique Domínguez**, CEO de **Gaiarooms**; y en **industria**, para **Gonzalo Olivera Pérez-Frade**, presidente de **Mirat**. Completaron el panel el reconocimiento en **cultura** a la **Fundación La Gaceta** y en **deportes** a **Alberto Miranda**, entrenador de baloncesto y campeón de Europa y del mundo con la selección alemana.

### Herramienta anticíclica y de competitividad

Tanto el premio por la integración de **Sogarca** como el galardón de **Alumni USAL** apun-

tan, desde ángulos distintos, a una misma tesis: una SGR es un instrumento especialmente útil cuando la economía se tensiona. Cuando el crédito se encarece, cuando los bancos endurecen criterios, cuando una inversión requiere garantías adicionales o cuando una empresa necesita oxígeno de circulante para sostener actividad y empleo, el aval puede actuar como herramienta anticíclica.

### Un papel vertebrador

Ese papel aparece de forma explícita en el discurso corporativo y también en el diseño de programas públicos con los que **Iberaval** trabaja. La colaboración con instituciones -como ocurre con iniciativas de bonificación y apoyo a la competitividad- se justifica por su orientación finalista: reducir el coste de la financiación para empresas viables. En la práctica, el resultado es simple de describir, aunque complejo de ejecutar: que el dinero llegue donde tiene que llegar, con rapidez y con condiciones sostenibles.

# El crédito sigue latiendo: 1.795 millones de riesgo vivo en Iberaval

Más de 23.600 operaciones activas sostienen financiación en circulación para pymes y autónomos, mientras 2025 deja 5.742 nuevas formalizaciones y una base social de 40.500 socios

El dato que mejor explica el tamaño real de **Iberaval** al cierre de 2025 es éste: **1.795 millones de euros de riesgo vivo**, repartidos en **más de 23.600 operaciones** aún en curso. En términos prácticos, eso significa financiación que ya está en la calle -crédito en circulación- y que continúa pendiente de devolución: proyectos empresariales funcionando, inversiones amortizándose, líneas de circulante respirando. Es el indicador que mide exposición, pero también continuidad de actividad.

Esa cifra llega tras un avance de **casi el 7 por ciento** frente al cierre del ejercicio anterior, cuando el riesgo vivo se situaba en torno a **1.682 millones**, lo que implica un incremento aproximado de **113 millones de euros** en un año. La lectura no es menor: en un entorno donde el coste del dinero y la gestión de tesorería han vuelto a ocupar el centro de la conversación empresarial, el riesgo vivo actúa como **termómetro de la economía real**. Subirlo no es un fin; gestionarlo con prudencia, sí es una señal de músculo y de método.

## Volumen capilar, importes con tracción

Si el riesgo vivo habla de lo que permanece, el otro gran bloque de cifras cuenta lo que se ha

movido durante el año. **Iberaval formalizó 5.742 operaciones en 2025**, con un avance de actividad **del 5 por ciento**. No es un número abstracto: detrás hay miles de expedientes que se convierten en pólizas, préstamos o créditos viables gracias al aval, y que permiten abrir o mejorar financiación, facilitar inversión o apuntalar circulante.

La entidad ofrece, además, dos datos especialmente útiles para interpretar la calidad media de esa actividad: **importe medio de 181.000 euros** y un plazo ponderado de devolución de **64 meses**. Traducido: operaciones que, en promedio, no están pensadas para un parche de una semana, sino para decisiones con recorrido -maquinaria, modernización, digitalización, expansión, logística, tesorería estructural- y con un calendario de devolución que busca acompasar deuda y ciclo de negocio.

Aquí hay una idea de fondo que suele pasar desapercibida fuera del circuito financiero: el aval no solo abre la puerta del crédito; puede mejorar condiciones y reducir fricciones operativas. **Iberaval** subraya que la clave es financiar con plazos flexibles, precios competitivos y una operativa que acelere decisiones cuando el tiempo -y el tipo de garantía exigida por la banca- condiciona el crecimiento.

**El aval no sólo abre la puerta del crédito; puede mejorar condiciones y reducir fricciones operativas.**



## Dónde va el dinero

Las cifras también permiten dibujar un mapa nítido por sectores. En 2025, por volumen de financiación, **el comercio lideró con 181 millones de euros, seguido de servicios (151 millones) e industria (149 millones)**. A continuación, aparecen **construcción (92 millones), transporte (52 millones), hostelería (49 millones) y sector primario (11 millones)**. El reparto no es un simple *ranking*: retrata la columna vertebral del tejido empresarial al que se dirige la entidad. Comercio, servicios e industria concentran necesidades recurrentes de circulante y de inversión ligadas a demanda, cadena de suministro, modernización de procesos y capacidad para competir. Y, a la vez, el resto de sectores confirma algo clave para una SGR: la transversalidad, la posibilidad de ajustar el aval a realidades muy distintas, desde negocios estacionales hasta actividades intensivas en equipamiento.

Si se observa el número de operaciones, el liderazgo cambia: **servicios sumó 1.926**, por delante de **comercio (1.178)** y **construcción (1.176)**; la **industria registró 684**, transporte **417**, hostelería **240** y primario **70**. Esta doble lectura es revela-



dora: donde hay muchas operaciones no siempre hay más volumen, porque el tamaño medio del proyecto y la intensidad de capital son diferentes.

## La base que sostiene la financiación

Una sociedad de garantía no funciona únicamente por balance; también lo hace por comunidad. Y en 2025 esa base social crece y se ordena con cifras que explican estabilidad. **Iberaval** cerró diciembre con **40.526 socios**, frente a los 39.205 del cierre de 2024: **1.321 más**, un **3,4 por ciento de avance** en un año. De ellos, **140 son socios protectores** y **40.386 socios partícipes**: el 0,35 por ciento aporta respaldo institucional; el 99,65 por ciento aporta capilaridad empresarial. La estructura del capital social pone números a ese *doble anclaje*. Los protectores suman **39,39 millones de euros**; los partícipes, **81 millones**. En total, **120,42 millones** de capital social suscrito.

Y hay otra cifra que, aunque mire al acumulado histórico, explica la dimensión de una relación de largo plazo: **más de 222.000 avales** prestados por **Iberaval** hasta el cierre de 2025. No son *papeles*; son decisiones: invertir, crecer, sostener tesorería, atravesar un cambio.

# 3,4% +

**Iberaval cerró diciembre con 40.526 socios, frente a los 39.205 del cierre de 2024**





Pontvianne, Martínez y Sánchez, de Iberaval con el alcalde Carlos García y el concejal de Promoción Económica de Salamanca, Pedro Martínez

## Salamanca e Iberaval refuerzan una alianza para inducir más de 3 millones a autónomos y pymes

El Ayuntamiento aporta 100.000 euros para abaratar comisiones, intereses y gastos asociados a operaciones avaladas, en su quinto año de colaboración con la SGR

El Ayuntamiento de Salamanca e Iberaval renovaron su ya tradicional acuerdo, consolidado desde 2020, con un objetivo claro: facilitar el acceso al crédito de autónomos y pymes locales y, con ello, inducir inversiones por encima de los 3 millones de euros. La alianza, presentada por el **alcalde, Carlos García Carbayo**, y el **presidente de Iberaval, César Pontvianne**, y vuelve a situar la financiación como palanca para emprender, consolidar empresas y acelerar la transformación digital del tejido productivo de la ciudad.

### Bonificación directa

La novedad práctica del convenio llega en forma de presupues-

to: una dotación municipal de 100.000 euros destinada a bonificar los costes financieros de operaciones tramitadas con aval de **Iberaval**. En términos sencillos, el impacto para las empresas beneficiarias se traduce en una reducción de gastos habituales cuando se formaliza financiación: comisiones de aval, intereses y costes de estudio, apertura o notaría, entre otros. El programa contempla ayudas de hasta 10.000 euros por operación, con un mínimo subvencionable de 400 euros.

La filosofía es clara: abaratar el acceso al crédito para que el dinero llegue antes y con menos fricción a quien emprende, invierte o necesita liquidez. No se trata de una ayuda genérica: el criterio prioritario será la viabilidad técnica y financiera de los proyectos, con especial foco en ámbitos vinculados a la innovación y el desarrollo tecnológico, en línea con la estrategia municipal.

### Innovación y sectores prioritarios

El convenio define como preferentes los proyectos vinculados

con innovación, tecnología, logística, biotecnología o digitalización. Las actividades consideradas *no prioritarias* sólo se atenderán -según disponibilidad presupuestaria- durante los dos últimos meses del año, lo que introduce un mensaje implícito para el ecosistema local: quien quiera beneficiarse en mejores condiciones, debe anticiparse y presentar iniciativas con un componente de modernización claro.

Los potenciales beneficiarios abarcan desde autónomos a microempresas, pequeñas empresas y pymes de nueva creación. Quedaron fuera, entre otros supuestos, iniciativas que ya hayan recibido esta línea en las dos últimas convocatorias por un importe total superior a 5.000 euros, además de franquiciadoras o entidades vinculadas societariamente a administraciones públicas.

### Más músculo financiero en Salamanca

Desde el inicio de esta colaboración institucional, **Iberaval** ha duplicado su actividad en Salamanca: en 2019 se formalizaban

23 millones de euros y, en el ejercicio 2024, se concretaron más de 50 millones en operaciones de financiación. Por sectores, la industria concentra el 44 por ciento de las financiaciones en el territorio salmantino, seguida del comercio (33 por ciento) y la construcción (9 por ciento), un reparto que refuerza la lectura económica del acuerdo: el crédito bonificado busca acompañar un cambio de modelo hacia mayor peso industrial e innovación.

En términos de *huella* financiera y social, **Iberaval** mantiene una **financiación activa de más de 116 millones de euros en la provincia**, cuenta con más de **2.900 socios salmantinos** y ese respaldo contribuye al mantenimiento de más de **13.400 empleos**. Pontvianne enmarcó el acuerdo como una colaboración público-privada eficaz: «Este convenio permite que más empresas accedan al crédito, además de que lo hagan en mejores condiciones», defendiendo que bonificar financiación es *estratégico* para impulsar inversión y competitividad y para posicionar Salamanca como un entorno favorable para emprender e innovar.



César Pontvianne pronuncia su discurso en Salamanca



## Iberaval 2026-2028 Crecer con método, no por inercia

La SGR inicia un plan estratégico que apuesta por la venta directa, la eficiencia digital y una cultura interna más exigente para consolidar liderazgo sin perder prudencia

**Iberaval** encara el ciclo 2026-2028 con una premisa simple, pero ambiciosa: el crecimiento no puede descansar únicamente en el contexto o en la inercia de la prescripción; necesita más ejecución, más homogeneidad y más contacto con la pyme. El **plan estratégico** que acaba de iniciar la compañía que preside **César Pontvianne** se lee como un cambio de estilo operativo: menos fricción interna y más capacidad de llegar al cliente con una propuesta clara, ágil y medible. La hoja de ruta apunta a consolidar el liderazgo nacional desde una combinación de cercanía, eficiencia y control del riesgo.

La organización parte de fortalezas evidentes -marca consolida-

da en su territorio *core*, reputación en provincias con oficina, una base de clientes recurrentes y un ecosistema de alianzas con banca y administraciones-, pero aborda mejoras, como una menor burocracia, rebajar la dependencia del canal prescriptor, menor notoriedad fuera del núcleo y resistencias a la digitalización. El diagnóstico no se maquilla: para crecer sin tensionar el modelo, **Iberaval** necesita simplificar, estandarizar y ganar velocidad.

### Cuatro hitos en el camino

El plan se sostiene sobre cuatro planteamientos troncales: crecimiento, impulso comercial, efi-

ciencia operativa y una cultura comprometida y alineada. La palanca comercial es la más visible: más proactividad, más venta directa y más capacidad de generar oportunidades y cerrar operaciones con disciplina. Aquí el CRM no aparece como una herramienta, sino como una forma de trabajar: segmentar, planificar actividad, registrar oportunidades y gestionar el embudo con seguimiento periódico. La lógica es clara: menos intuición dispersa y más trazabilidad. En paralelo, **Iberaval** identifica espacios para crecer donde su valor añadido es mayor: avales técnicos y operaciones con garantías reales, ajustando propuesta, coordinación y criterios para aumentar relevancia sin perder control. El objetivo es mucho más que sumar operaciones, es hacerlo con calidad y capacidad de servicio.

### IA como resorte

La digitalización atraviesa todo el plan como palanca transversal: reducir tiempos de ciclo, mejorar la calidad del dato y automatizar tareas repetitivas. Se habla de enfoque de puerto a puerto -desde el alta hasta la firma y la analítica- y del uso avanzado de datos/IA para apoyar decisiones, *reporting* y eficiencia.

La cuarta pata es cultural: *accountability*, objetivos e indicadores conectados a consecuencias, liderazgo cohesionado y una organización más orientada al cliente.

En riesgo, el plan apuesta por parametrizar y automatizar parte de la decisión (techos, preconcedidos) y por optimizar la tramitación para reducir carga documental, acelerar sin relajar criterios y mantener la trazabilidad. En conjunto, es una arquitectura de ejecución: crecer, sí, pero con método.

## Pisonero urge a las empresas a pedir apoyo «No hay ningún tipo de actividad que no se financie»

El director general de Iberaval advierte en Burgos contra la «prudencia excesiva» que frena el crecimiento, mientras el vicepresidente Carlos Martín Tobalina llama a invertir con «audacia inteligente»



Pedro Pisonero, durante su intervención en la jornada de Vitartis

**Pedro Pisonero**, director general de **Iberaval**, lanzó en Burgos un mensaje sin rodeos al empresariado agroalimentario: hay financiación disponible, pero faltan decisiones. «No hay ningún tipo de actividad que no se financie. Lo que falta son solicitudes», sostuvo durante la Jornada de **Vitartis El reto de crecer**, celebrada en Burgos. Su tesis, repetida con distintos matices a lo largo de su intervención, es que la Comunidad se está imponiendo límites por exceso de prudencia en un momento en el que el tamaño y la inversión vuelven a marcar la diferencia en mercados cada vez más exigentes.

En un sector que en Castilla y León emplea a más de 55.000 personas y supera el 5 por ciento del empleo regional, el debate sobre el crecimiento dejó de ser teórico para convertirse en una llamada a la acción. Pisonero resumió el riesgo de quedarse quieto con una frase de competición global:



El vicepresidente Carlos Martín Tobalina, junto a organizadores y patrocinadores del evento

«O comemos o nos comen». A su juicio, el problema no es la ausencia de herramientas financieras, sino una cultura empresarial que, siendo «muy seria» y «muy prudente», puede terminar pagando el precio de no dar el paso cuando toca.

### Iberaval, financiación sin excusas

Pisonero defendió el papel de **Iberaval** como palanca para acompañar operaciones de crecimiento, especialmente orgánico -el que, dijo, representa «el gran grueso» de lo que hoy demandan las empresas-, pero también inorgánico si el mercado lo pide. «Si la gran demanda fuese crecimiento inorgánico, sería el hueco que estaríamos financiando», aseguró. El **director general de Iberaval** insistió en que la evaluación del riesgo no se limita al histórico financiero. Reivindicó una ventaja competitiva del conocimiento cercano del tejido productivo regional: «En Castilla y León sabes los pormenores de las empresas», afirmó, subrayando que se valora «a la persona y al negocio», además del parámetro económico-financiero. Y remató con otra idea destinada a desmontar temores: dentro de la propia financiación alternativa, citó que el 85 por ciento de los proyectos de capital riesgo respaldados resultan exitosos, como argumento para «abrir

la mente» y no quedarse en el marco bancario tradicional.

### Crecer con audacia inteligente

La clausura correspondió al vicepresidente de Economía y Competitividad de la Junta de Castilla y León, **Carlos Martín Tobalina**, que coincidió en el diagnóstico de fondo -«es buen momento para crecer»-, aunque introdujo un matiz de contexto macroeconómico más áspero. Alertó contra el relato de que la inflación está *aterrizando*: «esto es falso», dijo, advirtiendo de que una inflación más elevada de lo que se percibe deteriora márgenes y competitividad. En ese marco, planteó una distinción que busca evitar el salto al vacío: entre «valientes» que crecen con estrategia (orgánica o inorgánica) y «temerarios» que lo hacen *sí o sí*, recordando que la línea «suele ser muy fina».

Tobalina defendió que el producto de la comunidad «está bien considerado fuera» y vinculó el futuro a sostener una **labor constante** de innovación para ganar valor añadido. En esa misma línea, apuntó que la inversión en innovación del sector ha aumentado un 5 por ciento en los últimos años, un avance que consideró insuficiente: «es poco, hay que invertir más».



## La trampa del calendario digital: por qué esperar a 2027 es un error de cálculo

El aplazamiento de VeriFactu da oxígeno a miles de pymes, pero el mercado de software cambiará de golpe este año

El anuncio de una prórroga suele interpretarse como una victoria: más tiempo, menos presión, margen para decidir. Eso es, precisamente, lo que está ocurriendo en muchas pequeñas y medianas empresas desde que el Real Decreto-ley 15/2025 modificó el calendario de la obligación de utilizar sistemas de facturación verificables (VeriFactu). La nueva cronología fija el 1 de enero de 2027 para los

contribuyentes del Impuesto sobre Sociedades y el 1 de julio de 2027 para autónomos y el resto de contribuyentes.

La tentación es comprensible: si el cumplimiento es en 2027, la inversión puede esperar. Sin embargo, esa lectura se parece demasiado a confundir el plazo legal con el plazo real del mercado. Porque el reloj no lo marca sólo la fecha de entrada

en vigor obligatoria para las empresas; lo marca, sobre todo, la cadena de proveedores tecnológicos, la disponibilidad de consultores, la curva de aprendizaje interna y la capacidad de probar sin miedo a sanciones. Y, en ese tablero, 2026 no es un año de descanso, sino la última ventana razonable para evitar el atasco.

La clave está en un matiz técnico que cambia toda la estrategia.

Aunque muchas compañías no estén obligadas a usar VeriFactu hasta 2027, la normativa exige que los desarrolladores de *software* dejen de comercializar programas no adaptados a partir de julio de 2026 -nueve meses tras la publicación de la orden ministerial de desarrollo, según se detalla en la propia planificación normativa-. Traducido: en la segunda mitad de 2026 la oferta tecnológica ya no será la misma. Y quien espere a «cuando toque» puede encontrarse con una migración forzosa, más cara y con menos apoyo.

### Julio de 2026: cuello de botella

El mercado tecnológico funciona como una autopista en hora punta: no colapsa cuando se anuncia el atasco, sino cuando todos intentan entrar a la vez. Si a partir de julio de 2026 deja de venderse ese *software*, muchas pymes que pensaban renovar su ERP «más adelante» descubrirán que, de golpe, cualquier actualización o cambio vendrá condicionado por los requisitos técnicos de VeriFactu.

Eso abre un escenario muy concreto: en el segundo semestre de 2026 se disparará la demanda de implantaciones y ajustes, justo cuando el ecosistema de consultoría -limitado por definición- tendrá que absorber una avalancha. La consecuencia probable parece un «cuello de botella» con escasez de técnicos para implementar migraciones, precios al alza por la alta demanda y poco margen para corregir errores.

El riesgo no es abstracto: una migración de facturación no es «instalar un programa». Implica revisar flujos internos, permisos, roles, integraciones con contabilidad, trazabilidad del dato y procedimientos de emisión y conservación. Si todo eso

se ejecuta con prisas, el error deja de ser un incidente para convertirse en un coste recurrente: tiempos improductivos, facturas rectificativas, tensión con clientes y proveedores y una dependencia total del proveedor tecnológico, precisamente cuando menos hueco tendrá para atender incidencias.

Por eso, parece claro que utilizar 2026 como «año de pruebas voluntarias» puede resultar la mejor idea. La Agencia Tributaria permite la adhesión voluntaria a VeriFactu durante 2026, lo que abre un terreno especialmente valioso para depurar fallos, formar al personal y ajustar procesos sin la presión del «todo o nada» del arranque obligatorio. Ese año de rodaje es, además, una ventaja competitiva: mientras unos llegarán a 2027 con el sistema interiorizado, otros estarán intentando aprenderlo en mitad del caos.

### Dos normas, una inversión

A la confusión del calendario se suma otra confusión todavía más habitual: pensar que VeriFactu y la factura electrónica B2B son asuntos separados. Sobre el papel, lo son: VeriFactu responde a objetivos fiscales y de lucha contra el fraude; la factura electrónica B2B

se vincula a la Ley Crea y Crece y regula la relación comercial entre empresas. Pero tecnológicamente -y esto es lo importante para una pyme que decide inversión- se parecen demasiado a dos caras de la misma moneda.

En 2026, la obligación de emitir facturas electrónicas entre empresas en formato estructurado depende de la aprobación definitiva de su reglamento específico. El propio marco de trabajo apunta que, si ese reglamento se aprueba en los primeros meses de 2026, el calendario estimado situaría la obligatoriedad en 2027 para empresas con facturación superior a 8 millones de euros y en 2028 para el resto de pymes y autónomos.

Aquí aparece un error clásico de inversión tecnológica: comprar una solución que cumpla «sólo una parte» y confiar en que más adelante se completará. Así, invertir ahora en un *software* que sólo cumpla VeriFactu, pero no esté preparado para la futura factura electrónica B2B, constituye una mala decisión financiera. La estrategia más eficiente para 2026 pasa por unificar el proyecto y abordar una transformación integral del área administrativa, con herramientas que contemplen ambos frentes desde el inicio.





Ángela de Miguel, presidenta de CEPYME

## ENTREVISTA

# Ángela de Miguel «Muchas empresas han decidido no crecer, y no es por falta de ambición, sino para sobrevivir»

La presidenta de CEPYME y vicepresidenta de CEOE avisa de que mientras los datos macro sonrían, la microempresa se apaga entre burocracia, absentismo y costes

Ángela de Miguel es una de las voces más influyentes del empresariado español. **Presidenta de CEPYME** desde mayo del año pasado, suma más de 25 años de ejercicio como abogada y dirige *Negotia Abogados*, con sedes en Madrid y Valladolid. **Vicepresidenta de CEOE, presidenta de la Asociación Empresarial México-España** y socia fundadora de *Igualdes Consultores*, esta vallisoletana ha transitado del asociacionismo joven (**AJE Valladolid**) a la presidencia de la **CEOE Valladolid** con un rasgo poco frecuente en la conversación pública: baja la discusión al barro del día a día y, cuando hace falta, a la contabilidad. A su juicio, España puede exhibir crecimiento en el escaparate macro, pero cuando ponemos el **zoom** la película cambia: «la microempresa, que es la mayoritaria... está desapareciendo». Su dato es directo: «tenemos ahora mismo cerca de 23.000 microempresas menos que antes de la pandemia».

### Zoom sobre la microempresa

El primer golpe de realidad, a su entender, está en la heterogenei-

dad: la situación *mejora* al pasar de la micro a la pequeña y *bastante más* si hablamos de medianas. Ese matiz importa, porque rompe la tentación de generalizar. «Ese crecimiento que está viviendo España no se está traduciendo en una prosperidad para todos», dice, y sitúa en la primera línea del riesgo a «la parte más débil de la cadena»: los más pequeños, presionados por «exceso de regulación, aumento de costes laborales, fiscalidad...». En ese punto desliza un cálculo inquietante: tomando referencias del Banco de España y extrapolando, «podríamos estar hablando también de que cerca de un tercio están en situación de pérdidas». La frase no busca dramatizar: es un aviso sobre una pyme que aguanta tirando de recursos propios «financiando nuestros proyectos», pero que se mueve «en una situación francamente delicada», asegura De Miguel. Hay una imagen que resume su lectura del momento: el país está debatiendo cómo *escalar proyectos* mientras el subsuelo -la micro- pierde piezas. Y en España ese subsuelo no es marginal: la presidenta de CEPYME recuerda el volumen del tejido -«tres millones doscientas mil pymes» y «casi dos millones» de microempresas- para

subrayar que no se trata de un problema de nicho, sino de estructura.

### Cuando el negocio deja de compensar

Si hay un hilo conductor en su discurso es la idea de coste invisible: horas, papeleo, incertidumbre normativa. «Un pequeño empresario tiene que destinar un montonazo de horas» a requisitos que, para negocios de dos a cinco trabajadores, rozan lo inasumible porque no tienen por qué contar con alguien *familiarizado* con lo legal o administrativo, apunta. Y aterriza el argumento con un ejemplo fiscal que retrata el absurdo: para determinadas pymes «el coste de tramitar toda la documentación con Hacienda es mayor que lo que finalmente vas a pagar de impuestos». El contraste con Europa, según relata, es demoledor: en España «el 60 por ciento» de las empresas percibe la carga normativa como una barrera, frente al «25 por ciento» de la empresa europea.

En esta entrevista, que puedes escuchar íntegra en el podcast **Compromiso Iberaval**, en **Spotify** o **Youtube**, Ángela de Miguel



alude al problema del absentismo. Para De Miguel es ya un problema *agravado* y, sobre todo, especialmente corrosivo para la microempresa. Cifra el impacto global en «más de treinta mil millones al año» y precisa el golpe directo: «a las empresas nos cuesta quince mil». Pero lo más determinante -insiste- no se circunscribe únicamente al dinero, sino a la organización: «con más de un millón doscientas mil personas que no van a trabajar cada día en España», una empresa de un empleado *no puede abrir*; con dos, se enfrenta a un *cinuenta por ciento* de absentismo. A eso se suma la falta de personal para sustituir. El resultado es una foto de empresas que «han decidido no crecer», no por falta de ambición, sino por supervivencia.

Con respecto al encarecimiento general, De Miguel razona que las medidas que *aparentemente* buscan mejorar la vida del ciudadano no están frenando la pérdida de poder adquisitivo, y la pyme también lo pierde. Los márgenes se estrechan, y el coste de nuevas obligaciones -desde personal para informes hasta cumplimiento de requisitos como protección de datos- termina trasladándose. «Cualquier exigencia... al final la paga el consumidor final», sostiene.

En un país que proclama a menudo el valor del emprendimiento, la idea funciona como termómetro moral: si el retorno de la pyme se sitúa «en torno a un tres o cuatro por ciento», ¿qué incentivo real queda cuando el riesgo, el papeleo y la presión regulatoria crecen? De Miguel también habla de «esfuerzo fiscal» empresarial del «37 por ciento» frente a una «media europea» del «25 por ciento», y traduce ese diferencial: «un 50 por ciento más».

### De los aranceles a la IA

De Miguel no esquiva preguntas y también aborda lo que está ocurriendo en el tablero global -aranceles, incertidumbre geoestratégica-. Así, no niega el golpe a las pymes exportadoras: «ya lo están sufriendo» las más afectadas y toca *buscar mercados*. Pero no compra el fatalismo. En un entorno de cambios constantes, sostiene, la pyme tiene una ventaja diferencial: flexibilidad. El cambio abre huecos y «genera nuevos negocios»; quien sepa leer el momento puede aprovecharlo.

Esa visión se prolonga en el bloque tecnológico. De Miguel

habla de *cambio de época* y lanza una frase que resume la dimensión cultural del salto: «no es una revolución generacional, es una revolución cultural». Desde **CEPYME**, explica, impulsaron durante el verano pasado el **Consejo de Digitalización de la Pyme** para diagnosticar la situación y preparar un *Libro Blanco* que esperan presentar en verano, en torno a junio. Pero advierte del error habitual: confundir herramienta con transformación. «Tener una herramienta no te hace la transformación digital»; lo decisivo es «formación, cambio de cultura y manera diferente de trabajar».

En esta entrevista, **Ángela De Miguel** reconoce el papel de **Iberaval** y de las sociedades de garantía como palanca real para que las pymes «crezcan, se consoliden, se internacionalicen» y, de esa forma, puedan mejorar. Lo relevante no es ese detalle, sino el mensaje entre líneas: si el ecosistema financiero y regulatorio no se ajusta a la escala de la microempresa, el país perderá algo más que negocios. Perderá capilaridad económica, vida en barrios y pueblos, y ese 70 por ciento del empleo que -recuerda- genera la pyme.

1/6  
Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.  
Caja Rural de Salamanca está adherida al Fondo de Garantía de Depósitos Español de Entidades de Crédito. El Fondo garantiza los depósitos en dinero hasta 100.000 euros, por titular y entidad de crédito.

CUENTA BIENVENIDA  
**NEGOCIOS**  
**CERO COMISIONES\***  
*durante los primeros seis meses*

**EL IMPULSO QUE NECESITAS**

 **CAJA RURAL DE SALAMANCA**

**0 EUROS COMISIONES** de Mantenimiento, por Ingreso Cheques nacionales y Transferencias SEPA realizadas por Ruralvía

\*Promoción válida durante los primeros seis meses para cuentas abiertas desde el 1 de Enero de 2025 al 30 de junio de 2026 a nuevos clientes de la Entidad (Autónomos o Empresas). Transcurridos seis meses desde la apertura de la cuenta las condiciones serán: **comisión de mantenimiento trimestral de 24€**, comisión por ingreso de cheques 0,02% mínimo 1,50€; salvo cambio de condiciones por parte de la Entidad. **Los saldos depositados en la cuenta no generan intereses a favor del cliente. TIN 0%. TAE del primer año -3,20% para un saldo medio anual de 1.500€. TAE del primer año -0,48% para un saldo medio anual de 10.000€.** La TAE variará en función del saldo medio en cuenta.

# 30 millones para abrir el grifo del crédito a las pymes de Castilla y León

ICECYL e Iberaval impulsan un instrumento que ya ha respaldado préstamos que ya han movilizado 46 millones en inversión



Pedro Paz, director del departamento de Financiación del ICECYL

El acceso a la financiación sigue siendo, para muchas pymes y autónomos, el punto que separa una inversión inmediata de un proyecto que se aplaza. Con ese objetivo, el **Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICECYL)** y la sociedad de garantía **Iberaval** pusieron en marcha el 27 de diciembre de 2023 el **Instrumento para la Competitividad Empresarial**, dotado con 30 millones de euros para facilitar crédito a pequeñas y medianas empresas, autónomos y compañías de mediana capitalización (*mid-caps*) en la Comunidad. La lógica es clara: aligerar el riesgo para que el préstamo resulte viable y, por extensión, más accesible.

## Cobertura pública amplia

El instrumento funciona mediante una contragarantía pública que cubre hasta el 80 por ciento de los préstamos avalados por **Iberaval**. De esta forma, refuerza el esquema habitual de garantías y ataca uno de los cuellos de botella más frecuentes en la financiación empresarial: la dificultad para aportar avales suficientes.

Con esta estructura, se contemplan operaciones de **hasta 2,5 millones de euros, con un vencimiento máximo de 180 meses (15 años)** y la posibilidad de incluir hasta 24 meses de carencia de principal, un margen especialmente útil cuando la inversión necesita tiempo para traducirse en ingresos.

El programa no se plantea como un apoyo genérico, sino orientado a proyectos concretos: ampliaciones de capacidad productiva, mejoras tecnológicas o inversiones en intangibles. En un entorno en el que crecimiento y prudencia compiten en cada comité financiero, los plazos largos y las carencias bien diseñadas pueden inclinar la balanza a favor de operaciones que, sin ese encaje, se quedarían en intención.

## Balance

A cierre de 2025, el instrumento había respaldado a **134 empresas de Castilla y León**, con presencia en prácticamente todos los sectores y distribución por todas las provincias. El balance cuantitativo refleja **149 préstamos formalizados por 36,63 millones de euros, destinados a inducir inversiones por 46,22 millones**.

La lectura es doble: financia operaciones y, al mismo tiempo, actúa como catalizador para que la inversión privada se materialice, con efecto arrastre sobre actividad y competitividad. Tras dos años completos de despliegue, el papel del instrumento queda definido como un puente entre la necesidad empresarial y la realidad del crédito, apoyado en una cobertura de hasta el 80 por ciento y condiciones pensadas para inversión.

# ICECYL Financia 2026: líneas que abaratan el crédito y sostienen la inversión en Castilla y León

**ICECYL Financia** funciona como un *suelo* financiero para pymes, autónomos y emprendedores: cuando el entorno encarece el dinero o endurece el acceso al crédito, el programa actúa reduciendo el coste financiero y aportando estabilidad para invertir, operar y resistir. Su arquitectura se apoya en un esquema claro: financiación destinada a activos fijos nuevos y capital circulante, con condiciones preferentes y el respaldo público concentrado en abaratar el crédito. De cara a 2026, el programa marco plantea una subvención inicial de **ocho millones de euros** para bonificar costes financieros, con una previsión de **alrededor de 720 operaciones por 127 millones de euros**.

## Líneas troncales

El diseño incorpora varias puertas de entrada, ajustadas a perfiles empresariales distintos. Por un lado, refuerza el apoyo a **proyectos de inversión y expansión**, orientados a crecer, modernizar instalaciones o aumentar capacidad productiva. Por otro, mantiene una línea esencial para fortalecer el **circulante**, es decir, financiación para sostener el funcionamiento ordinario (compras, pagos, tesorería) cuando el mercado aprieta. A esa estructura se suman líneas con foco específico:

• **Emprendedores (microcréditos):** pensada para primeras etapas, cuando el proyecto necesita arrancar con importes ajustados y una estructura financiera viable.

• **Autónomos y microempresas (menos de diez trabajadores):** un segmento que suele sufrir más fricción por tamaño y garantías, y al que el programa dirige soluciones específicas.

• **Medio rural:** destinada a empresas y autónomos en **municipios de menos de 20.000 habitantes** fuera del entorno inmediato de las capitales, para que la financiación no dependa del código postal y el territorio retenga actividad.

• **Anticipo de subvenciones:** una herramienta directa de liquidez para convertir una ayuda concedida en tesorería disponible y evitar parones por falta de caja.

## Transformación competitiva

**ICECYL Financia 2026** conecta crédito con modernización. En ese bloque aparecen cuatro palancas especialmente relevantes:

• **I+D+i:** apoyo financiero a proyectos innovadores mediante criterios objetivos, incluyendo epígrafes CNAE vinculados a actividad innovadora y otras condiciones que acreditan perfil tecnológico.

• **Sostenibilidad energética:** líneas orientadas a **autoconsumo, almacenamiento y reducción de emisiones**, tres frentes que impactan de forma directa en el coste operativo y en la competitividad.



Carlos Martín Tobalina es viceconsejero de Economía y Competitividad y representa a la Junta de Castilla y León en el consejo de Administración de Iberaval

• **Digitalización:** financiación para dar el salto tecnológico que determina productividad, ventas y eficiencia interna.

• **Comercio exterior y expansión internacional:** apoyo para crecer fuera, diversificar mercados y reducir la dependencia de un único ciclo de demanda.

## Resiliencia y continuidad

Una de las claves del enfoque 2026 es la insistencia en la **resiliencia**: proyectos integrales que **combinen inversión y circulante** para soportar *shocks* -energía, tipos de interés o disrupciones de mercado- sin renunciar a mejorar a medio plazo. Además, el programa contempla el **relevo empresarial y consolidación empresarial (RE-LYCE)**, una línea estratégica que logra garantizar continuidad de negocios viables en un contexto de cambios generacionales, evitando que empresas con mercado y empleo desaparezcan por falta de un traspaso ordenado.

## La Rioja y Galicia afinan el engranaje para que el crédito llegue antes y cueste menos a pymes y autónomos

Iberaval trabaja con IGAPE y ADER para acercar mejores opciones a las empresas de sus territorios



Entidades financieras y SGRs, tras la firma del acuerdo con IGAPE, que presidió la conselleira María Jesús Lorenzana

Cuando una pyme viable sale a buscar financiación, casi siempre tropieza con los mismos obstáculos: el precio del dinero y el volumen de garantías exigidas. Durante 2025, **Iberaval** ha intensificado su cooperación con dos palancas públicas -el **Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE)** y la **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)**- para atacar justo ese cuello de botella desde dos arquitecturas diferentes, pero con un objetivo común: que el crédito sea más accesible, más rápido y menos gravoso para el tejido empresarial.

La lectura territorial es relevante. Galicia y La Rioja comparten un patrón de pymes que necesitan circulante e inversión para competir, pero difieren en la forma institucional de empujar ese crédito al mercado. Y ahí es donde **Iberaval** actúa como bisagra: estructura el aval y acompaña a la empresa en el circuito financiero ordinario, mientras el sector público no sustituye al banco, sino que reduce fricciones donde el mercado suele endurecerse.

### ADER como socio protector y músculo institucional

La colaboración en La Rioja tiene otro diseño. Aquí pesa el rol de **ADER** como socio protector (institucional) de **Iberaval** y su consideración como uno de los socios institucionales destacados en el territorio. Ese matiz no es menor: el respaldo de un socio protector refuerza la estabilidad del modelo SGR y, con ello, la capacidad de avalar operaciones y sostener actividad en la región. Sobre esa base se despliegan productos bonificados y un convenio ajustado para ampliar capacidad de financiación, con la idea de que el tejido empresarial riojano acceda al crédito en mejores condiciones que las del *mercado puro*.

En la práctica, **Iberaval** estructura el aval y acompaña a la pyme; **ADER** aporta el anclaje institucional y ayuda a que el instrumento llegue con más fuerza al territorio. Es la misma lógica que en Galicia -abaratar y acelerar-, pero con una palanca distinta: en lugar de un marco anual con banca adherida como eje, en La Rioja se subraya la contribución de **ADER** en el capital institucional y la gobernanza del instrumento.

### Galicia: un marco anual con reglas de juego claras y banca adherida

En Galicia, el instrumento es reconocible y recurrente: el marco de apoyo al acceso al crédito de las pymes. Para 2025, se articula median-

te un convenio de colaboración entre el **IGAPE**, las sociedades de garantía (SGR) y las entidades de crédito adheridas, con convocatoria en régimen de concurrencia no competitiva publicada en el DOG en enero de 2025. Traducido a efectos prácticos, esto ordena el proceso para las empresas: el **IGAPE** convoca y actúa como palanca pública; el préstamo se formaliza en banca; y el aval de una SGR como **Iberaval** permite que la operación sea viable en condiciones más razonables.

El valor añadido se sitúa en la existencia del marco, pero también en su previsibilidad: un esquema regulado y anual reduce incertidumbre, estandariza procedimientos y acelera tiempos en el tramo decisivo, el de convertir una necesidad empresarial en dinero disponible.

### Un objetivo compartido: multiplicar el efecto del recurso público en crédito real

En ambos casos, la clave es la conversión: transformar marcos y recursos públicos en financiación desembolsable para pymes y autónomos. Galicia lo hace con el carril del **Igape**; La Rioja, apoyándose en el papel de **ADER** como socio protector y en un diseño de apoyo que refuerza la capacidad avalista. El resultado buscado es el mismo y tiene una traducción simple para la empresa: más probabilidades de conseguir financiación si el proyecto es viable, con reglas definidas y con un sector público que, en lugar de ocupar el lugar del mercado, lo hace funcionar mejor donde suele fallar.



Pedro Pisonero y Miguel Ángel Gordillo, con los representantes de ADER

## Iberaval y el impulso al emprendimiento gastronómico: premio a Alma Carraovejas en Palencia



La Academia Castellana y Leonesa de Gastronomía reúne a todo el sector en la entrega de sus XI Premios, con un foco claro: la excelencia se cocina en los fogones, pero se consolida con empresa, inversión y visión de territorio

La gala de los XI Premios Castilla y León de Gastronomía, celebrada en el Centro Cultural Provincial de Palencia, funcionó como un escaparate de talento culinario y agroalimentario, pero también como un recordatorio de algo menos visible: detrás de cada restaurante que crece, cada bodega que abre mercado o cada productor que escala su actividad, hay decisiones empresariales y, casi siempre, necesidades de financiación. En ese punto es donde cobra sentido el **Premio Iberaval al Emprendimiento en Gastronomía**, que en esta edición recayó en **Alma Carraovejas**, un proyecto que ha sabido combinar expansión, respeto por el territorio y excelencia vitivinícola. **Iberaval** entiende que el reconocimiento al emprendimiento no es un adorno del palmarés: subraya que el sector necesita empresas con estructura, profesionalización y músculo para mantener estándares, innovar y resistir ciclos.

### Alma Carraovejas: cultura, identidad y ambición empresarial

Al recoger el galardón, **José María Ruiz**, histórico restaurador se-

goviana, al frente de **Alma Carraovejas** -junto a su hijo **Pedro Ruiz Aragoneses**-, situó el vino y la gastronomía en una dimensión cultural: «trabajar con el vino y la gastronomía es trabajar con la cultura y la historia, además de la identidad de cada uno». Y dejó una frase de tono popular que conecta con el consumidor: «Uno es más feliz cuando está sentado en una mesa con buenas viandas y buen vino». La Academia premia así un modelo de crecimiento que no renuncia al origen, pero que entiende el mercado y la necesidad de construir proyectos sostenibles en el tiempo.

### Un palmarés que dibuja la diversidad de Castilla y León

El resto de premios completó una panorámica amplia del sector. **Adrián Asensio**, chef y propietario de **Cuzeo (Zamora)**, fue reconocido como **Mejor Cocinero** y reivindicó el valor colectivo del galardón al recordar que la Comunidad está «llena de profesionales». El máximo reconocimiento, **Mejor Restaurante de Castilla y León**, recayó en el **Restaurante Pablo (León)**, lidera-

do por **Juanjo Losada y Yolanda Rojo**, con una cocina de raíz leonesa y mirada contemporánea que les llevó a lograr su primera estrella Michelin en 2019.

La tradición tuvo su espacio con el **Mesón Asador Carlos (Traspinedo, Valladolid)**, distinguido como **Mejor Restaurante Tradicional** por su defensa del pincho de lechazo a la brasa de sarmiento. En el capítulo del vino, **Doctrinos Casa de Vinos (Salamanca)** se llevó el premio a **Mejor Local de Vinos**. Y la **Revelación Gastronómica** fue para el **Restaurante Diecinueve (Palencia)**, abierto en agosto de 2024, con una propuesta basada en producto de temporada y el protagonismo del fuego.

La cadena de valor agroalimentaria también tuvo un papel central. **El Pinar (Segovia)** fue reconocida como **Mejor Industria Agroalimentaria** por su apuesta por innovación y sostenibilidad; **Miel Gran Dujo (Palencia)** se alzó como **Mejor Producto Agroalimentario** por la calidad vinculada a la Montaña Palentina; y **Finca Torremilanos** recibió el premio a **Mejor Bodega** por su trayectoria, la viticultura ecológica y el enfoque de enoturismo. El premio a **Mejor Servicio de Sala** fue para **Diego Muñoz, de La Lobita (Navaleno, Soria)**, con un mensaje que resume el oficio: el comensal entra «en la casa de alguien».

Hubo además una **Mención Especial a la Trayectoria Profesional** para **Gil Martínez Soto**, del **Virrey Palafox (Soria)**, ligado a las históricas **Jornadas de la Matanza** impulsadas en 1974 en El Burgo de Osma. La Diputación de Palencia, a través de su presidenta **Ángeles Armisen**, subrayó el peso del sector agroalimentario provincial y la colaboración institucional; y el presidente de la Academia, **Julio Valles**, reivindicó la diversidad de la despensa regional.

## Emprender en España más apoyos que nunca, pero con retos estructurales pendientes

Efrén Miranda, presidente del Club del Emprendimiento, analiza los cambios en el emprendimiento español y presenta su plataforma digital para pymes y autónomos



Efrén Miranda, CEO del Club del Emprendimiento, durante una de sus ponencias

España nunca había contado con tantos recursos para emprender como en la actualidad. Instrumentos financieros, políticas públicas específicas, programas de formación y acompañamiento, así como una creciente implicación del sector privado, configuran un escenario objetivamente más favorable que el existente hace veinte años. Sin embargo, esa abundancia

de herramientas no siempre se traduce en una mayor consolidación del tejido empresarial. El principal motivo, según expone **Efrén Miranda**, presidente del **Club del Emprendimiento**, sigue siendo el desconocimiento.

Miranda, con una trayectoria profesional que abarca desde la banca hasta la consultoría, la formación y

el acompañamiento empresarial, ofrece una visión crítica, pero fundamentada, del ecosistema emprendedor español. Lo hace desde la experiencia acumulada tras haber trabajado directamente con miles de emprendedores y pymes en todo el país. «Hay más recursos que nunca, pero muchos emprendedores no saben que existen ni cómo acceder a ellos», advierte. Ese

desfase entre la oferta de apoyo y el grado de información real de quienes emprenden continúa siendo uno de los principales cuellos de botella del sistema.

### Acompañamiento integral

Aunque en los últimos años se han dado pasos relevantes -como la introducción de asignaturas vinculadas al emprendimiento en determinadas etapas educativas-, Miranda considera que la cultura emprendedora sigue siendo débil. «Estamos mejor que hace una década, pero aún hay muchas personas que no contemplan emprender como una opción real, simplemente porque no cuentan con la información necesaria», señala.

El cambio de percepción social es otro de los factores que destaca. Durante años, la figura del empresario estuvo asociada a estereotipos negativos. Hoy, sin embargo, empieza a reconocerse el papel del emprendedor como generador de empleo y riqueza. Un matiz relevante si se tiene en cuenta que pymes, micropymes y autónomos concentran cerca del 70 por ciento del empleo en España.

Entre todos los elementos que condicionan la viabilidad de un proyecto empresarial, la financiación continúa siendo uno de los más determinantes. Miranda subraya que muchos emprendedores no sólo desconocen las herramientas disponibles, sino que tampoco tienen claro qué tipo de financiación necesitan en cada fase de su proyecto. El ecosistema es amplio -desde *business angels* hasta *crowdfunding*, pasando por entidades financieras tradicionales o sociedades de garantía recíproca como **Iberaval**-, pero la falta de orientación dificulta su aprovechamiento.

En este contexto, cobra especial relevancia el papel de las enti-

dades que actúan como facilitadoras. El **Club del Emprendimiento** se ha especializado precisamente en esa labor de diagnóstico previo, preparación de documentación y derivación hacia el recurso más adecuado en función del perfil y las necesidades del emprendedor. «No se trata sólo de acceder a financiación, sino de hacerlo en las condiciones correctas», insiste Miranda.

Si la financiación sigue siendo un reto, el acceso al conocimiento ya no debería serlo, y por eso Miranda destaca el momento «extraordinario» que vive España en cuanto a oferta formativa orientada al emprendimiento.

### Sin margen para la duda

Uno de los mensajes más contundentes que lanza Miranda tiene que ver con la transformación digital y el uso de la inteligencia artificial generativa. A su juicio, no se trata de una opción, sino de una obligación competitiva. «No hay plan B. Si no las usas, tus competidores te pasarán por todos lados», afirma.

Esa convicción se materializa en la nueva plataforma digital que el **Club del Emprendimiento** ha impulsado. Se trata de una herramienta concebida como una red social profesional para emprendedores, que integrará en un único entorno servicios que se encontraban dispersos: asesoramiento permanente mediante humanos digitales apoyados en IA, canal de televisión especializado, *marketplace*, agenda de eventos, acceso a financiación y hojas de ruta personalizadas según el grado de madurez del proyecto. La plataforma será gratuita y estará abierta tanto a personas que se encuentran en fase de idea como a empresas ya consolidadas.

### Una comunidad en expansión

Fundado en 2012, el **Club del Emprendimiento** se ha consolidado como la mayor comunidad de apoyo a emprendedores, autónomos y pymes en España. Cuenta con más de 120.000 miembros registrados y mantiene una presencia activa en todo el territorio nacional. Su modelo de financiación, basado en patrocinios y fondos públicos, permite ofrecer servicios de alto valor añadido sin coste para los usuarios.

Para Miranda, este proyecto trasciende lo profesional. «Lo que me alimenta el alma es el Club», reconoce. Considera que puede ser su principal legado, precisamente por el impacto directo que tiene en la vida de quienes emprenden. «Emprender es una montaña rusa. Por eso es tan importante no estar solo, contar con apoyo, comunidad y recursos».

Pese al avance evidente del ecosistema, Miranda no elude los problemas estructurales que siguen lastrando el emprendimiento en España. La burocracia, la rigidez del mercado laboral, la inseguridad jurídica o determinadas barreras normativas continúan siendo obstáculos relevantes. Son cuestiones que, en su opinión, deben abordarse desde el ámbito político. Aun así, el balance general es positivo. «Estamos mejor que nunca», resume. Sin triunfalismos, pero con una mirada constructiva, defiende la necesidad de aprovechar el momento actual para seguir avanzando en la consolidación de un tejido empresarial más sólido, informado y acompañado. El reto, concluye, no es tanto crear nuevos recursos como conseguir que lleguen, de forma eficaz, a quienes realmente los necesitan.

Escucha la entrevista completa en nuestro **canal de Iberaval en Youtube** o en el podcast **Compromiso Iberaval**.

# Silver Economy

## el motor silencioso que redibuja el PIB



### La longevidad, una oportunidad económica transversal: un macromercado que ya representa el 32% del PIB europeo y obliga a las pymes a reciclarse

Durante años, el envejecimiento de la población se trató como una factura inevitable: pensiones, sanidad y dependencia. En 2026, ese enfoque se queda corto. La **Silver Economy** -la actividad económica vinculada a las personas mayores de 50 o 55 años- ha pasado a ocupar el centro del tablero, no como un sector de cuidados, sino como un ecosistema que empuja consumo, innovación y empleo. La clave está en entender que no hablamos sólo de «mayores de 80», sino de un grupo enorme y heterogéneo que abarca de los 50 a los 100 años, concentra la mayor parte de la riqueza financiera y exige productos y servicios de calidad. Para una pyme, ignorar

este segmento significa renunciar a una parte decisiva del mercado, en torno al 40% de la población en este momento.

El primer error es reducir la economía plateada a la dependencia. La Silver Economy engloba todo lo que satisface necesidades y deseos de ese colectivo, rompiendo el estereotipo del «anciano pasivo». Incluso en el ámbito de los cuidados, su capacidad de arrastre es notable: según las conclusiones del **VII Congreso Internacional Silver Economy**, por cada 100 personas atendidas se generan 84 puestos de trabajo directos. Pero el gran salto está en su potencia como mercado: la generación Silver

-baby boomers y Generación X madura- acumula un patrimonio medio once veces superior al de los *millennials*, con menos cargas financieras, menos hipotecas y más tiempo disponible. Y su impacto macro ya es estructural: se estima que en 2025 la **Silver Economy** alcanzaba 6,4 billones de euros en Europa, equivalente al 32% del PIB de la UE y al 38% del empleo.

¿Dónde está la oportunidad concreta en 2026? En concreto, se plantean cuatro palancas.

### Vivienda o tecnología, entre los hitos

La primera es la revolución AgeTech y la digitalización. La supuesta brecha digital pierde fuerza: el consumo digital de la Generación Silver ha crecido un 12% en los últimos cinco años. Eso abre negocio

para soluciones pensadas para envejecer en casa -aging in place-, desde sensores IoT y asistentes de voz hasta telemonitorización, con un campo claro para pymes instaladoras, de mantenimiento o de software que sepan ofrecer propuestas sencillas y fiables. También crece la salud predictiva: *wearables* capaces de anticipar caídas o monitorizar constantes conectadas a servicios médicos privados. En este mercado, la tecnología no se vende por novedad, sino por utilidad y facilidad de uso.

La segunda palanca es la vivienda y los nuevos modelos residenciales. El sector inmobiliario vive un *boom* de inversión en *senior living*, con previsiones de 3.000 millones de euros en España hasta finales de 2026. La oportunidad se reparte entre modelos como *cohousing* y *coliving* -vida en comunidad manteniendo privacidad- y, sobre todo, el gran mercado de reformas y adaptación del parque existente: baños más seguros, accesibilidad, domótica y mejoras que permiten vivir más tiempo en casa con autonomía. Aquí *silverizar* no es especializarse en un producto para mayores, sino aprender a vender seguridad y confort sin renunciar a diseño.

### Turismo y finanzas

La tercera palanca es el turismo, pero no en su versión tópica. El cliente senior de 2026 busca experiencias, cultura, gastronomía y salud. Su ventaja para el tejido turístico es estratégica: viaja en temporada baja y actúa como cliente anticíclico, ayudando a sostener actividad y empleo fuera de los picos estivales. Además, gana peso el turismo de salud y bienestar, que combina tratamientos médicos o estéticos con estancias de calidad. España, y regiones como Castilla y León o La Rioja, aparecen como territorios con infraestructura para liderar ese mercado europeo.

La cuarta palanca se juega en finanzas y servicios jurídicos: la gestión del legado. La longevidad alarga y complica decisiones patrimoniales, y crece la demanda de instrumentos de licuación de patrimonio, como la hipoteca inversa o la nuda propiedad, que permiten obtener liquidez sin abandonar la vivienda. En paralelo, se expande la planificación sucesoria y legal: herencias, testamentos vitales y planificación fiscal. Para asesorías y despachos, la ventaja competitiva pasa por dominar estos instrumentos y convertir la complejidad en claridad.

Más allá de los sectores, para una pyme la **Silver Economy** ofrece tres ventajas de negocio muy concretas. Primero, fidelidad: el consumidor Silver es leal y, si se le atiende bien -con un posventa sólido, que es crítico-, la retención es alta. Segundo, resiliencia: su consumo depende menos del ciclo laboral, apoyado en pensiones o rentas acumuladas, lo que lo convierte en un «suelo» de

demanda. Tercero, apoyo público: hay líneas específicas como el PERTE de la Economía Social y de los Cuidados, que canaliza fondos Next Generation para modernizar y profesionalizar servicios dirigidos a este colectivo.

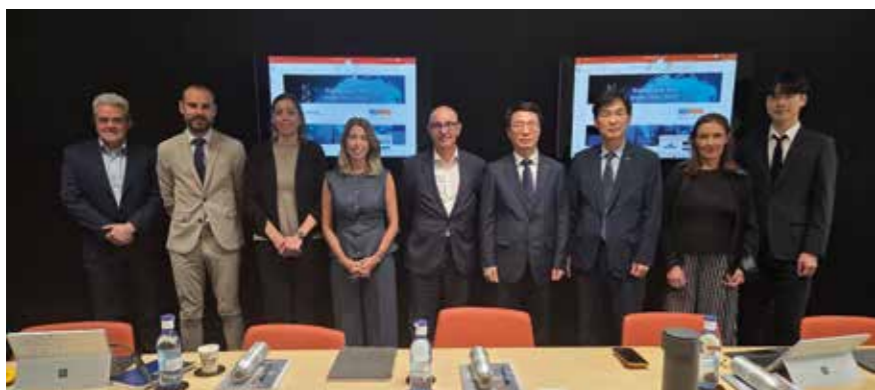
El cambio decisivo en 2026 es de mirada: no se trata de diseñar «productos para viejos», sino productos «para la longevidad», funcionales, estéticos, fáciles de usar y orientados a mejorar calidad de vida.

La oportunidad es transversal: una bodega que plantea experiencias de enoturismo accesibles, una tecnológica que crea una app de salud intuitiva o una constructora que se especializa en baños seguros están operando, en realidad, sobre la misma lógica: acercarse al cliente más solvente, estable y cada vez más digital. El futuro económico, de hecho, no será sólo verde y digital; también será plateado.



## El modelo de Iberaval despierta el interés del sistema surcoreano KOREG

Una delegación del país asiático visita la sede de la sociedad de garantía para analizar sus procesos de digitalización y eficiencia operativa en apoyo a pymes



Iberaval ha captado la atención de una de las economías más dinámicas y tecnificadas del mundo, en muchas cuestiones pareja a la española: la de Corea del Sur. La **Korea Federation of Credit Guarantee Foundations (KOREG)**, organismo que coordina las 17 fundaciones regionales de garantía crediticia en el país asiático, desplazaba el pasado otoño a una delegación de alto nivel a la sede central de la sociedad de garantía (SGR) española para estudiar de primera mano su metodología de trabajo. Este encuentro no fue casual; responde al posicionamiento de Iberaval como la SGR con mayor volumen de actividad y número de socios en España, consolidándose como un referente de eficiencia en la canalización de recursos financieros hacia el tejido empresarial.

### Sinergias entre dos potencias del aval

El intercambio técnico entre ambas instituciones pone de relieve la importancia de la cooperación internacional en el ámbito de las garantías. KOREG gestiona un ecosistema complejo en Corea del Sur, orientado a dotar de estabilidad a las py-

mes locales en un mercado altamente competitivo. Al fijar su mirada en Iberaval, el organismo asiático busca asimilar procesos que han permitido a la entidad española liderar el sector nacional, además de mantener una capilaridad ejemplar en territorios como Castilla y León, Madrid, La Rioja y Galicia.

Pedro Pisonero, director general de Iberaval, actuó como anfitrión de una jornada en la que se analizaron los flujos de relación con las entidades bancarias y el papel de las administraciones públicas en el reaval. Para los expertos surcoreanos, la estructura de colaboración público-privada que define a la SGR española constituye un modelo de optimización de recursos. En este sentido, se abordó cómo el respaldo institucional y la participación de los socios protectores permiten multiplicar el alcance de los avales, facilitando condiciones de financiación -en plazos y costes- que las pymes difícilmente obtendrían de forma individual en el mercado abierto.

La delegación de KOREG profundizó en las herramientas de **business intelligence** y en los algoritmos de evaluación crediticia que permiten

a la entidad anticiparse a escenarios de riesgo. Esta vanguardia tecnológica es lo que ha permitido a Iberaval gestionar un crecimiento sostenido de su riesgo vivo sin comprometer su solidez financiera. La digitalización no se entiende aquí como un fin, sino como el medio imprescindible para humanizar y agilizar el servicio al emprendedor, eliminando cuellos de botella burocráticos que históricamente han lastrado la financiación alternativa.

El interés coreano también se extendió al modelo de gobernanza y a la diversificación de productos financieros que Iberaval ofrece, adaptados a las necesidades específicas de sectores que van desde la industria manufacturera hasta los servicios tecnológicos de última generación.

### Referente con sello propio

Este encuentro subraya que la excelencia en la gestión financiera no conoce distancias geográficas. Iberaval ha demostrado que su modelo de negocio es exportable y que sus ratios de eficiencia son competitivos a escala global. La presencia de KOREG en España valida una trayectoria de décadas orientada a la profesionalización del sistema de garantías. El aprendizaje es mutuo: mientras Corea del Sur aporta su visión de una economía hiperconectada, Iberaval ofrece la solvencia de un modelo que combina la cercanía al territorio con una gestión de riesgos de primer nivel.

La jornada concluyó con el compromiso de mantener canales abiertos de comunicación para el intercambio de buenas prácticas. En un contexto económico marcado por la incertidumbre volátil y las amenazas geoestratégicas crecientes, la fortaleza de instituciones como Iberaval y KOREG resulta fundamental para garantizar que el crédito siga fluyendo hacia quienes generan riqueza y empleo.

# Implicarse

Apoyamos a cada empresa como si fuera la nuestra.

## LABORAL Kutxa Empresas

Implicarse es dar crédito a las ideas. Apoyar a las empresas en todo momento. Ayudarles a crecer y llegar donde quieran. Hablar claro y de forma honesta. Y sobre todo, estar con cada una de ellas como si fuera la nuestra.

Nacimos para implicarnos con las empresas. Hoy, ya lo hacemos con más de 40.000. Mañana, seguiremos haciéndolo.

CREACIÓN | FINANCIACIÓN | DESARROLLO | LIQUIDEZ | INVERSIÓN | INTERNACIONALIZACIÓN | SEGUROS



Hay otra forma

Seguros mediados por Caja Laboral Bancaseguros SLU, operador de banca-seguros vinculado, inscrito en el Registro Administrativo Especial con la clave OV-0072. Aseguradoras del riesgo: Seguros Lagun Aro, Seguros Lagun Aro Vida, Sanitas, Caser, Europ Assistance, S.A. sucursal en España, Generali, Hiscox, Telefónica, Zurich Insurance Europe AG, sucursal en España y Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur Sucursal en España (Coface). Responsabilidad Civil y Capacidad Financiera cubiertas según legislación vigente.

# El XXVIII Foro Iberoamericano de San Carlos pone el foco en el financiamiento productivo

como vías indispensables para sostener el tejido productivo.

Entre los retos puestos de manifiesto en el Foro: profundizar la articulación entre lo público y lo privado, avanzar en la digitalización de los procesos para ganar eficiencia, y enfocar los recursos en sectores estratégicos y en las empresas más pequeñas que, sin este aval, quedarían excluidas del sistema financiero formal.

En la cumbre, intervinieron el **director general de Iberaval, Pedro Pisonero**, en su condición de **presidente de REGAR**, y el **director de Riesgos de la sociedad, Rafael Valderrey**. En concreto, el primero moderó un panel sobre **Reafianzamiento y coavales en el fortalecimiento de las garantías**.

Junto con **Luis Guimaraes, del Banco Portugués de Fomento**; **Dong-Hun Lee, jefe de Cooperación Internacional, Investigación y Gestión del Riesgo de la coreana Koreg**, y **Giorgio Venceslai, del ISMEA italiano**, Pisonero revisó los trampolines estratégicos existentes para escalar los esquemas de garantías en todo el mundo.

Por su parte, Valderrey intervino en un taller denominado **Contribución de los modelos de riesgos a la sostenibilidad de las garantías**. En ese coloquio, moderado por la argentina **María Laura Sabattini, vicepresidenta de Fonred**, participaron también **Mauricio Arias, de Fodemipyme Costa Rica** y **Federico Serra, de Fogaba**.

## Sostener el sistema

Valderrey destacó que la transformación de los modelos de análisis de riesgos se ha revelado como una palanca esencial para asegurar la sostenibilidad del sistema de garantías.

En una intervención centrada en la evolución del entorno económico y sus implicaciones para la financiación empresarial, subrayó cómo tras la pandemia las necesidades de financiación bancaria y total han tendido a converger, lo que refleja una creciente demanda de respaldo financiero por parte de las pymes y autónomos.

**Rafael Valderrey** explicó que, en un entorno con tipos de interés moderados y una inflación contenida, el coste de financiación desciende, favoreciendo la viabilidad de proyectos con mayores plazos de retorno.

A esta coyuntura se suma una mejora de la calidad crediticia -con un ratio de dudosos en el 3,2 por ciento y una vigilancia especial en el 6,4 por ciento- y un fortalecimiento de la solvencia del sistema financiero.

Con la vista puesta en el futuro, el director de Riesgos de **Iberaval** remarcó los retos a los que deben responder los modelos de riesgos, cada vez más dinámicos. Entre ellos, la necesidad de incorporar de

forma efectiva activos inmateriales e intangibles, ponderar criterios de sostenibilidad, y facilitar la concesión mediante herramientas como la inteligencia artificial.

Todo ello, en aras de consolidar un sistema de garantías sólido, ágil y adaptado a las exigencias del nuevo contexto económico.

## Quien domina la garantía, domina el crédito

El componente internacional del Foro estuvo marcado por la participación de expertos de Iberoamérica y otras regiones. **Pablo Pombo, cofundador de REGAR** y figura clave en el sector, ofreció una conferencia magistral titulada **De dónde venimos y hacia dónde vamos**. Pombo subrayó que la industria de las garantías es hoy una realidad mundialmente reconocida, aunque heterogénea en sus tipologías y modelos de negocio.

En su análisis global, se presentó que el volumen de garantías vivas

a nivel mundial alcanza los 983.939 millones de dólares. Sin embargo, Latinoamérica representa sólo el 5 por ciento de este total, muy por detrás de Asia (39 por ciento) y Europa (38 por ciento), lo que indica un enorme potencial de crecimiento para la región.

Pombo destacó una máxima fundamental para entender la relevancia de estos instrumentos: «Quien domina la garantía, domina el crédito», a la par que explicó que las garantías son esenciales para equilibrar los desajustes que la reglamentación y el mercado producen en la financiación de las pymes.

Por su parte, la **secretaria general de REGAR, Luz Stella Lozano**, destacó que entre las tendencias futuras estará la continuidad del papel relevante del Estado en la implantación y desarrollo de estos sistemas, coexistiendo con una participación privada creciente, y remarcó la necesidad de avanzar hacia una transformación digital integral con el uso de nuevas tecnologías e inteligencia artificial para la gestión de riesgos.



Pedro Pisonero, presidente de REGAR, en la apertura del Foro

## Argentina reivindica el brazo público-privado y la relevancia de las garantías para el avance de los territorios

La ciudad argentina de Bariloche fue sede de uno de los encuentros más relevantes para el sector del financiamiento pyme en la región: el **XXVIII Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantía y Financiamiento de la Pyme**, que tuvo lugar los días 25 y 26 de septiembre de 2025.

La cita reunió a más de 300 referentes del sistema, incluyendo entidades de garantías públicas y privadas, bancos, organismos multilaterales y autoridades de toda Iberoamérica, con el objetivo de debatir el rol crucial de las garantías en el desarrollo económico y la inclusión financiera.

La cumbre, organizada conjuntamente por el **Gobierno de Río Negro**, la **Red Iberoamericana de Garantías (REGAR)** y el **Consejo Federal de Inversiones (CFI)**, se transformó en una cumbre económica

ca y política de alto nivel donde se reivindicó el papel activo del Estado en la economía.

## Un encuentro estratégico

El **XXVIII Foro Iberoamericano**, celebrado en Bariloche, dejó claro que los sistemas de garantías no son meros instrumentos técnicos, sino herramientas de política pública fundamentales para el desarrollo regional.

El encuentro permitió visibilizar una coincidencia transversal entre los mandatarios provinciales argentinos y los organismos técnicos: ante un contexto de incertidumbre económica y retracción del Estado nacional, el fortalecimiento de los fondos de garantía provinciales y la cooperación internacional aparecen



Rafael Valderrey interviene en uno de los espacios técnicos del Foro de Bariloche



## El checklist para preparar una financiación con una SGR como Iberaval

Plan, tesorería, garantías, hitos y métricas: cómo preparar una operación para obtener crédito con el respaldo de una sociedad de garantía

En la financiación empresarial, la improvisación se paga. A menudo no es una cuestión de proyecto bueno o malo, sino de preparación: si la empresa llega con el relato ordenado, la tesorería bien aterrizada y las garantías claras, la operación avanza. Si llega con lagunas, el proceso se atasca entre documentos, llamadas y correcciones. Ante una sociedad de garantía (SGR) como **Iberaval**, esa diferencia se traduce en agilidad y, sobre todo, en una evaluación más precisa del riesgo.

La experiencia de quienes trabajan operaciones a diario deja una enseñanza útil para cualquier pyme: hay cinco piezas que conviene tener listas antes de sentarse a hablar de importes, plazos o cuotas.

### Contar bien qué se quiere hacer (y por qué va a funcionar)

Una operación comienza con una explicación simple y comprobable: qué vas a financiar, con qué objetivo y qué cambia en tu negocio cuando lo ejecutes. No se trata de redactar una memoria extensa, sino de construir una historia coherente con números detrás.

En el plan deben figurar el destino de los fondos -inversión productiva, circulante, expansión, modernización, refinanciación...-, el alcance, el calendario de ejecución y los principales riesgos, con sus medidas de mitigación. Si la inversión es una máquina, una reforma o un *software*,

hay que concretar su impacto esperado: más capacidad, menos costes, mejor productividad, menos incidencias o acceso a nuevos clientes. Y conviene que el discurso no dependa solo del *optimismo*: la mejor carta de presentación es la coherencia con el histórico.

La parte numérica, además, debe sostenerse en hipótesis claras: precio medio, volumen, margen, evolución de costes. Y una prueba de realidad que evita sustos: un escenario alternativo. Qué pasa si vendes un 10 por ciento menos, si el coste sube o si el arranque comercial tarda más de lo previsto. Si tu negocio es estacional, hay que decirlo desde la primera página: la estacionalidad no es un problema; ocultarla sí.

### La pregunta que decide todo

En cualquier operación hay una pregunta silenciosa que lo domina todo: «¿Cómo lo vas a devolver?». La respuesta no se defiende con una frase, sino con una previsión de tesorería que encaje con el día a día real de la empresa.

Lo recomendable es un cuadro mensual de cobros y pagos (doce meses como mínimo; 18 o 24 si el proyecto es relevante) que incluya clientes principales, plazos de cobro, pagos a proveedores, nóminas, alquileres, impuestos, deuda vigente y la nueva cuota estimada. Este documento permite identificar picos de tensión: meses en los que la caja se estrecha y hay que justificar cómo se cubrirán (línea de circulante, póliza, *confirming*, renegociación de plazos, ajustes de *stock* o de gasto).

Aquí conviene acompañar el Excel con evidencias: evolución de saldos bancarios, detalle de deuda actual -importe, vencimientos, tipos y garantías ya comprometidas- y un listado de clientes/proveedores relevantes con su peso. Si existe dependencia de dos o tres clientes, no es una sentencia: es un dato. La clave es llegar con un plan para reducir esa concentración o con contratos/pedidos que aporten estabilidad.

### Mejor claridad que sorpresas

En una SGR, el diseño de garantías forma parte de la arquitectura de la operación. No es un trámite secundario. Por eso, antes de la reunión conviene tener un *mapa* claro: qué activos están libres, cuáles ya están pignorados o hipotecados, qué avales personales existen y qué margen real queda para aportar garantías sin comprometer el futuro. Muchas operaciones no se caen por falta

de garantías, sino por aparecer tarde o por incompatibilidades con compromisos previos. Llegar con esta foto hecha evita bloqueos y acelera decisiones.

En paralelo, hay que definir la estructura: importe, plazo, carencia si aplica y, sobre todo, destino por partidas. Un consejo práctico que suele mejorar la viabilidad: no mezclar todo en un único préstamo. Inversión y circulante tienen naturalezas distintas; separarlas ayuda a ajustar plazos y a que la cuota no estrangule la caja.

### El proyecto: etapas y fechas

Una financiación sólida se parece más a un proyecto que a una petición. Por eso funciona plantearla con hitos: qué se va a lograr y cuándo. Firma de pedidos, recepción e instalación de maquinaria, puesta en marcha, contratación de perfiles clave, certificaciones, apertura de una nueva línea o lanzamiento comercial. Hitos fechados y verificables. Menos *ya lo haremos* y más *el 15 de mayo estará instalado y en pruebas*.

Los hitos ayudan a ordenar la conversación: permiten discu-

tir si tiene sentido una carencia, si el calendario de desembolsos debe acompañarse o si el plan necesita fases.

Y es que, lo que no se mide no se gestiona. Presentar métricas no es ponerse técnico: es demostrar control. Facturación mensual, margen bruto, cartera de pedidos, rotación de *stock*, días de cobro y pago, productividad, capacidad utilizada, incidencias de calidad o ahorros previstos (por ejemplo, energéticos). Escoge pocas, pero que sean relevantes para tu modelo de negocio y que puedas actualizar.

Añadir un *plan B* breve suele jugar a favor: qué palancas activaría la empresa si el mercado se frena (reducción de costes, aplazamiento de fases, refuerzo comercial, renegociación con proveedores). Esa previsión no transmite debilidad; transmite gestión.

La conclusión operativa es clara: la preparación no es burocracia, es estrategia. Llegar a una SGR como **Iberaval** con plan, tesorería, garantías, hitos y métricas convierte una solicitud en una conversación profesional. Y, en financiación, esa diferencia suele ser la que separa el avance del atasco.



## Guy Selbherr

**Presidente de la Asociación Europea de Caucción Mutua (AECM): «La regulación debería ser un medio para un fin, no un fin en sí mismo»**

El responsable defiende desde Bruselas un marco normativo proporcionado y herramientas contracíclicas para sostener la financiación de pymes y autónomos



Guy Selbherr, presidente de AECM

**¿Cuál es el papel de AECM y en qué proyectos clave están trabajando?** AECM representa a las instituciones de garantía en Europa que apoyan a las pymes facilitando su acceso a la financiación. Actuamos como la voz colectiva de nuestros 50 miembros y seis socios a escala de la UE y más allá, promoviendo el instrumento de garantía, compartiendo buenas prácticas y asegurando que las

políticas y los marcos financieros europeos reconozcan el papel específico de las garantías. En 2026, AECM se centra en varias prioridades estratégicas. La central: trabajamos para contener la regulación y garantizar que las normas europeas vigentes y futuras -en particular en ámbitos como la regulación financiera, las ayudas de Estado y las finanzas sostenibles- reflejen adecuadamente las particularidades de

las instituciones de garantía y no limiten de forma involuntaria su capacidad de apoyo a las pymes. Otra prioridad es el próximo Marco Financiero 2028-2032, que define el presupuesto y las prioridades de financiación de la UE a largo plazo para los siguientes siete años. Como AECM, defendemos que existan recursos suficientes en forma de instrumentos financieros -en particular, contragarantías- para que nuestros miembros puedan apoyar aún más a microempresas y pymes en toda Europa. Es esencial para fomentar la cohesión social y la estabilidad económica, y debe seguir siendo una prioridad política. En paralelo, estamos reforzando el trabajo analítico de AECM y el intercambio de datos para demostrar el impacto de las garantías en la financiación de pymes y en la resiliencia económica y profundizando la cooperación entre miembros para intercambiar buenas prácticas y reforzar el papel de las garantías como herramienta contracíclica y orientada a políticas públicas.

**¿Ve margen para una mayor armonización europea (estándares de riesgo, reporting, taxonomías de producto)?** A medida que los líderes europeos asimilan una nueva realidad geopolítica, aumenta la presión para una integración más profunda de los mercados de capitales. Una mayor armonización, como la que se plantea en el plan para una Unión de Ahorro e Inversión (SIU), no sólo es oportuna, sino urgente. Ahora bien, aunque avanzar en la integración de mercados de capitales es esencial para ofrecer opciones de financiación diversificadas y favorecer el crecimiento, no debería hacerse a costa de la financiación bancaria.

**En Europa existe la sensación de que estamos perdiendo oportunidades por exceso de regulación en el contexto actual. ¿Cuál es su visión?** Sí, creo que esa valoración es, en gran medida, correcta. En los últimos años, Europa

ha sido muy introspectiva y se ha centrado intensamente en regular, a veces en detrimento de la competitividad y el crecimiento. En el contexto actual, con tantos cambios globales, este enfoque es cada vez más problemático. Dicho esto, también diría que la presión para actuar nunca había sido tan elevada, ni tampoco la voluntad política para abordar este asunto. Este giro está claramente vinculado a cambios del panorama político y económico, y a una creciente conciencia de que Europa se está quedando atrás en áreas clave. A menudo se comparan dinámicas con Estados Unidos, especialmente en lo relativo al apoyo a la economía y al papel de bancos e intermediarios financieros. EE. UU. tiende a moverse con más rapidez y flexibilidad, mientras que Europa con demasiada frecuencia añade capas de complejidad. Ahora observamos un reconocimiento, a nivel de la UE, de que la regulación puede haber ido demasiado lejos en los últimos años. Iniciativas como los denominados paquetes de simplificación *Omnibus* son una señal de este cambio de mentalidad, con el objetivo de lograr simplificaciones relevantes en un plazo relativamente corto. La regulación debería ser un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Si las normas se vuelven demasiado complejas o se desalinean de la realidad económica, corren el riesgo de frenar la innovación, la inversión y el crecimiento. El exceso de regulación es un obstáculo importante para las empresas, especialmente las pymes, y para las instituciones financieras que las apoyan.

**¿Cuál es la mayor amenaza para el acceso al crédito de pymes y autónomos?** La mayor amenaza para el acceso al crédito de pymes y autónomos es el entorno de mercado en sentido amplio, en particular el elevado nivel de incertidumbre y la falta de previsibilidad. Operamos en una situación en la que las condiciones económicas, geopolíticas y financieras cambian constante-

mente, lo que dificulta cada vez más que las empresas planifiquen y que los bancos evalúen riesgos con confianza. Esa imprevisibilidad incide directamente en la concesión de crédito. Aunque el coste del dinero y la información imperfecta siguen siendo factores relevantes, su impacto se ve amplificado por este entorno de incertidumbre y por marcos regulatorios que no siempre son suficientemente contracíclicos o adaptados a condiciones de crisis. La combinación de métricas de riesgo más exigentes y mercados volátiles puede conducir a un endurecimiento del crédito no buscado. Aquí es donde las garantías desempeñan un papel crucial. Garantías bien diseñadas y desplegadas activamente pueden cerrar la brecha entre restricciones regulatorias y necesidades económicas, compartiendo riesgo, estabilizando el crédito y preservando el acceso a financiación para negocios viables.

**Se espera que la IA acelere las decisiones de riesgo. ¿Qué nuevos riesgos introduce la IA en el crédito? ¿Qué estándares mínimos debería cumplir un sistema de IA para ser aceptable en decisiones de crédito con garantías?** La IA tiene claramente potencial para acelerar los procesos de riesgo, y veo los mayores avances en el *pre-screening*, el *scoring* y la detección de fraude. En segmentos de alto volumen y tickets más reducidos, la IA puede asumir tareas repetitivas como extracción de datos, verificación de integridad y un primer nivel de análisis de riesgo. Esto puede hacer que los procedimientos previos a la decisión sean mucho más rápidos y eficientes, y ahorrar costes reales. Dicho esto, cuando se trata de decisiones efectivas de crédito o de garantía, el marco regulatorio europeo exige prudencia. Las decisiones plenamente automatizadas con efectos significativos están fuertemente restringidas. En la práctica, lo que estamos viendo es un enfoque híbrido: la IA apoya el proceso, pero la responsabilidad final sigue

recayendo en decisores humanos. Es importante que un equipo de negocio pueda revisar los casos fronterizos o «amarillos» y tener en cuenta circunstancias individuales. Los proyectos son cada vez más diversos, y no todo encaja de forma limpia en un modelo.

La IA también trae riesgos nuevos. Más allá de cuestiones conocidas como sesgos, calidad del dato o falta de transparencia, existe una preocupación más amplia: si muchas instituciones usan modelos similares entrenados con datos históricos, el comportamiento puede converger. Eso puede reforzar tendencias de mercado y, en periodos difíciles, amplificar potencialmente las caídas. También existe el riesgo de que modelos basados principalmente en patrones del pasado sean menos receptivos a proyectos genuinamente nuevos o innovadores.

**¿Cómo imagina la garantía del futuro: más automatizada, más personalizada, más barata... o más segmentada por riesgo?** Veo la garantía del futuro como un instrumento cada vez más adaptado y orientado al riesgo. Los esquemas de garantía serán más personalizados, reflejando las características específicas, necesidades y perfiles de riesgo de cada empresa. En ese sentido, una mayor personalización va de la mano de una segmentación de riesgos más refinada.

Al mismo tiempo, esto no implica necesariamente que las garantías vayan a ser más baratas. La tarificación basada en riesgo y una cobertura más focalizada seguirán siendo, previsiblemente, esenciales para asegurar la sostenibilidad y credibilidad de los sistemas de garantía.

En paralelo, confío en que las garantías se vuelvan significativamente más automatizadas. Procesos digitales, productos estandarizados y decisiones basadas en datos permitirán

a las instituciones de garantía operar con mayor eficiencia, responder con más rapidez y ofrecer más flexibilidad sin comprometer la gestión del riesgo.

Más que un modelo único, el futuro probablemente combinará enfoques: soluciones altamente automatizadas para operaciones estandarizadas y de alto volumen, y garantías más personalizadas y orientadas al riesgo para necesidades de financiación más complejas o específicas. Ese equilibrio será clave para mantener eficiencia e impacto.

**¿Qué lecciones han dejado crisis recientes (pandemia, inflación, shocks energéticos) sobre el diseño de garantías -plazos, carencias, contragarantías, precios y seguimiento-?** Han mostrado con claridad que la flexibilidad es el rasgo de diseño más crítico para que los esquemas de garantía sean eficaces. Términos estándar y estructuras rígidas funcionan en tiempos estables, pero a menudo resultan insuficientes cuando la economía sufre *shocks* súbitos y sistémicos. Una lección clave se refiere a vencimientos y periodos de carencia. Los instrumentos de garantía deben permitir mayor flexibilidad, incluida la posibilidad de plazos más largos y suspensiones temporales de pago cuando las empresas afrontan *shocks* externos fuera de su control. La capacidad de apartarse de términos estándar de forma selectiva y a tiempo es esencial para evitar que negocios viables quiebren. Las crisis también han puesto de relieve la importancia de reservas adecuadas y mecanismos de contragarantía. Las instituciones de garantía necesitan colchones suficientes para absorber más riesgo en fases bajistas, y contragarantías bien operativas —nacionales o europeas— son cruciales para preservar la capacidad de crédito cuando la demanda de garantías aumenta de forma brusca.

En materia de precios, la experiencia reciente sugiere que se requiere cierto grado de flexibilidad. En situaciones de crisis, reducir temporalmente precios o comisiones puede ser una vía eficaz para apoyar a empresas tensionadas y mantener el acceso a financiación, siempre que se haga de forma controlada y acotada en el tiempo. Por último, el seguimiento y el apoyo deben ir más allá de métricas puramente financieras. Sistemas de alerta temprana, un seguimiento más cercano y, de forma importante, acompañamiento asesor y de consultoría pueden ayudar a abordar dificultades antes de que se vuelvan críticas. Las instituciones de garantía no solo cubren riesgo: también actúan como herramienta estabilizadora, acompañando a las pymes en periodos de estrés. La lección principal es que los esquemas de garantía deben diseñarse para ser contracíclicos, adaptables y de apoyo, de modo que puedan responder con rapidez y eficacia cuando llegue la próxima crisis, que inevitablemente llegará.

**En garantías, el precio no es sólo el coste: también son términos y condiciones. ¿Dónde hay más margen de mejora: comisiones, documentación, avales personales o asesoramiento/accompañamiento?** Cuando hablamos del *precio* de las garantías, es efectivamente mucho más que las comisiones: incluye términos, condiciones y la carga total que recae sobre el emprendedor. En ese sentido, el mayor margen de mejora no está necesariamente en las comisiones. Aunque unas comisiones bajas o inexistentes son bienvenidas, en la práctica no suelen ser el principal freno. La necesidad más apremiante es simplificar y reducir los requisitos de documentación, especialmente para garantías pequeñas y estandarizadas. Un papeleo excesivo provoca retrasos en la decisión y puede desincentivar a pymes y autónomos a pedir apoyo.

Agilizar la documentación en esos segmentos mejoraría significativamente la accesibilidad sin elevar el riesgo.

También hay margen para afinar el uso de avales personales. Las garantías deben producir un efecto palanca real, permitiendo que el emprendedor asuma riesgos calculados e invierta, en lugar de trasladar toda la carga de vuelta a la persona. Por último, los servicios de asesoramiento y acompañamiento son cruciales y a menudo se infravaloran. Ese apoyo puede ser tan valioso como la propia garantía financiera, ayudando a las empresas a gestionar desafíos y recuperarse antes.

**Si tuviera que trasladar un mensaje a una pyme que duda entre frenar o invertir: ¿por qué el crédito bien diseñado sigue siendo un habilitador clave del progreso?** Para una pyme que duda entre frenar o invertir, la idea clave es que un crédito bien diseñado aporta flexibilidad y margen de actuación.

Un buen marco de financiación debería proporcionar recursos suficientes y, a la vez, permitir cierto margen de ajuste si cambian las condiciones. Inversiones razonablemente diversificadas pueden ayudar a reducir dependencias y hacer el negocio más resiliente. En el entorno actual, los préstamos a más largo plazo son especialmente importantes. Reducen la presión a corto plazo y dan tiempo a que las inversiones maduren. Al mismo tiempo, es importante que los préstamos permitan amortización anticipada, para que las empresas puedan reducir deuda más rápido si las cosas van mejor de lo previsto, sin penalizaciones. Igual de importante: el crédito no debería convertirse en una carga si los mercados evolucionan más lentamente de lo planificado. Cuando la financiación es flexible y está respaldada por garantías, ayuda a las pymes a invertir, adaptarse y avanzar con confianza.



**IBERAVAL**  
**(MARZO, 2026)**  
Laura Diez Romera:  
Directora Dpto. de  
Comercio Exterior de  
Caja Rural de Soria.

En Caja Rural de Soria seguimos adaptando nuestros servicios a las necesidades actuales. El objetivo de Caja Rural de Soria es dar un servicio diferenciado basado en la cercanía, en el conocimiento del cliente y en la gran agilidad para dar una respuesta rápida y certera a las necesidades financieras de nuestros clientes.

### Caja Rural de Soria e Iberaval

La colaboración entre Caja Rural de Soria e Iberaval se fundamenta en una relación de confianza, profesionalidad y objetivos compartidos. El objetivo común de ambas es fortalecer el tejido empresarial de todas las zonas donde estamos implantados y facilitar el acceso a una financiación en condiciones muy competitivas.

Las líneas más relevantes en las que estamos trabajando de forma conjunta son el impulso de líneas específicas para la financiación de proyectos de internacionalización, la modernización tecnológica, la sostenibilidad y el relevo generacional.

Iberaval facilita el acceso al crédito mediante su capacidad avalista, reduciendo riesgos y ampliando opciones de inversión, permitiendo optimizar los recursos disponibles.

Las empresas valoran muy positivamente la respuesta ágil y eficiente de este modelo de colaboración.

### Próximos retos y desafíos

Los principales retos a los que se enfrentan las empresas en proceso de internacionalización son la competitividad, la gran volatilidad de los mercados y la gran incertidumbre política.

En general, las empresas cuentan con productos y servicios de alta calidad, pero necesitan apoyo financiero, asesoramiento especializado y herramientas que les permitan operar con competitividad y seguridad en el exterior.

Estamos convencidos de que el trabajo conjunto entre Caja Rural de Soria e Iberaval seguirá siendo clave para impulsar la competitividad de nuestras empresas, tanto en el territorio nacional, como en los mercados exteriores.

## PROYECTA EMPRESAS



COBROS Y PAGOS



FINANCIACIÓN



INTERNACIONAL



SEGUROS\*

Infórmate en: ▶ [proyectaempresas.com](http://proyectaempresas.com) ▶ tu oficina más cercana



\*RGA Mediación como Operador de Banca-Seguros Vinculado, inscrito en el registro de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones con la clave OV-0006. Reg. Merc. Madrid. Tomo 8.205, Folio 89, Sec. 8, Hoja M10.188, CIF: 79490264. El mediador tiene contratada póliza de responsabilidad civil y tiene suscritos contratos de agencia de seguros con las entidades que podrán consultar en el siguiente enlace: [http://www.segurosrga.es/Entidades\\_contrato\\_RGA\\_Mediacion.pdf](http://www.segurosrga.es/Entidades_contrato_RGA_Mediacion.pdf)

Caja Rural Soria

## Empresas de Ávila y Segovia ponen rostro al crédito con raíces

Iberaval y su director general, Pedro Pisonero, protagonizan sendos desayunos informativos con Promecal para reivindicar el papel del empresario, el valor de invertir y la necesidad de sembrar cultura emprendedora



Jornada de Promecal en Segovia

Iberaval salió al encuentro del empresariado local en dos jornadas consecutivas de la mano de Promecal, con un mensaje central: la economía real se sostiene en proyectos que deciden invertir, contratar y crecer, incluso cuando el contexto se percibe adverso. En ambos coloquios, **Pedro Pisonero, director general de la sociedad de garantía**, combinó cifras provinciales con una apelación directa a abandonar el fatalismo y reconocer al empresario como pieza clave del bienestar social.

### Invertir y creer en el futuro

Pisonero aterrizó en Segovia con datos que, a su juicio, desmontan el relato paralizante. Iberaval ha financiado más que en el ejercicio anterior, y lo interpretó como una señal de dinamismo inversor: «La inversión funciona porque ustedes deciden invertir». A esa idea añadió un llamamiento a que el ruido político no eclipse la realidad de las empresas, llegando a afirmar que existe una desconexión entre política

y actividad productiva: «Nos hemos italianizado: la política por un lado, la empresa por otro».

En Ávila, el discurso tomó un enfoque más cultural y de largo recorrido. Pisonero defendió que la sociedad se arriesga a un «colapso» si faltan nuevos empresarios y reclamó una valoración pública mucho mayor de quienes emprenden: «Quien decide emprender debería ser venerado». En ese mismo tono, animó a sostener una actitud activa ante los retos: «Las cosas irán como los que estamos aquí decidamos que vayan. Si nos quejamos y nos volvemos a casa, no irán bien; si trabajamos como leones, nos irá bien».

### Del Acueducto a Gredos

Andrea Salazar, mexicana de 32 años, explicó que su negocio nació del deseo de compartir sus raíces y aplicar su formación en nutrición y ciencia de los alimentos. Abrió en 2022 cerca del Acueducto y, ante una demanda que superó su capacidad inicial, dio el salto a un segundo

local junto a Plaza Mayor; la compra y rehabilitación del espacio se apoyó en financiación de Iberaval a través de ICECYL Financia. Esther Peláez aportó la perspectiva de la industria de oficio que se moderniza. Tras 35 años como autónoma, creó **Bordados Azahar** en Hontoria, con cinco trabajadores fijos y capacidad de 700 prendas diarias. Trabaja para colegios, instituciones y empresas como Seat o Kia, con encargos que pueden llegar a 6.000 camisas, incorporando tecnología DTF para agilizar procesos. Iberaval respaldó tanto la compra de nave y maquinaria como una operación de liquidez.

En Ávila, el desayuno reunió tres realidades complementarias. **Pamela Picatoste, gerente de Germina Natura** (Las Navas del Marqués), relató el desarrollo de una línea de panes sin gluten elaborados con granos germinados, basada en más de una década de investigación, y afirmó que Iberaval fue «parte esencial» de la financiación de arranque. **Javier Saborit, de Proyecta Renovables Tecnologías**, defendió que Iberaval «escucha y materializa ideas» difíciles de sacar adelante en otros ámbitos. **José Manuel Garabato, del Hotel Garabatos** en Navarredonda de Gredos, reivindicó la necesidad de emprender en el medio rural -«Si no hay alguien que emprenda, los pueblos mueren»-, agradeció el respaldo de Iberaval, al que calificó como «una madre», y pidió mayor agilidad administrativa.

De modo que, en el aire quedó idea: hay actividad y proyectos, pero el crecimiento exige decisión, financiación accesible y un reconocimiento social que, en palabras de Pisonero, empiece por enseñar a las nuevas generaciones que emprender no es un *plan B*, sino una profesión con impacto directo en empleo y futuro colectivo.

prox  
CONSULTORES

## Ayudas públicas y SGR:

una combinación clave para financiar proyectos empresariales

Acceder a financiación sigue siendo uno de los grandes retos para pymes y autónomos. Pero cuando se combina financiación bancaria avalada por Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) con ayudas públicas, el proyecto gana viabilidad, equilibrio financiero y rentabilidad.

La financiación no es solo conseguir un préstamo. Es analizar costes, riesgos y estructura de endeudamiento. Las SGR facilitan el acceso al crédito en mejores condiciones y permiten construir una base financiera sólida.

A esto se suman las subvenciones autonómicas, estatales o europeas, orientadas a inversión productiva, digitalización, internacionalización o mejora competitiva. Bien integradas en la planificación económica, reducen el esfuerzo financiero y mejoran el retorno del proyecto.

¿Son compatibles ambas vías? Depende de la normativa de cada ayuda y de la estructura de financiación, por lo que resulta imprescindible analizar el proyecto previamente y planificarlo desde su fase inicial.

- Definir correctamente los conceptos subvencionables
- Respetar los límites de acumulación
- Coordinar plazos de ejecución y justificación
- Mantener coherencia entre inversión y financiación

Aquí es donde la consultoría especializada marca la diferencia. En **PROX CONSULTORES** trabajamos con un enfoque integral: analizamos la inversión de forma global, identificamos ayudas compatibles con la financiación avalada por SGR y acompañamos a la empresa durante todo el proceso.

Porque cuando financiación y ayudas se coordinan estratégicamente, los proyectos no solo se ejecutan: se fortalecen y se convierten en verdaderos motores de competitividad.

## ESPECIALISTAS EN GESTIÓN DE SUBVENCIONES

#InversiónEmpresarial #AhorroEnergético  
#desarrollorural #digitalización #I+D+i  
#financiación #internacionalización #empleo #marketing  
#energiasrenovables #tecnología #ymuchasmás...



BUSCAMOS SOLUCIONES ANÁLISIS MULTIFUOQUE PRÓXIMOS A TI GARANTÍAS DE ÉXITO

# Del clic al cliente que vuelve

Tristán Elósegui, autor de *Mejor que ventas consigue clientes*, defiende que la pyme española se juega el futuro en el orden interno, la medición real y la capacidad de generar confianza

Tristán Elósegui, uno de los referentes del marketing digital en habla hispana, con más de veinticinco años de trayectoria y una biografía que alterna grandes marcas y pymes, ha ocupado puestos de alta responsabilidad en compañías como ING Direct, Sogecable, iCrossing o Vocento. Hoy trabaja como asesor externo para pequeñas y medianas empresas que buscan rentabilidad -no fuegos artificiales- a través del marketing. Autor de seis libros (con un séptimo *empezado*), profesor en escuelas de negocio como IE Business School o ESADE y habitual de escenarios en Europa y la América Hispana, Elósegui afirma, de manera rotunda, que el marketing digital no es magia y, cuando se vende como magia, casi siempre se paga caro. España es un país de pymes y autónomos: más del 99% del tejido empresarial. Y ese tejido afronta costes crecientes y competencia globalizada, en un ecosistema donde captar un nuevo cliente puede costar «de media entre cinco y siete veces más» que retener a uno actual. La cifra funciona como aviso: quien confunda marketing con *vender rápido* puede estar cavando su propio margen.

Elósegui lo formula con una frase que, en su boca, no es eslogan sino diagnóstico: «Vender lo hace cualquiera, pero conseguir clientes es otra historia». Lo que separa una cosa de la otra -explica- es la recurrencia: que el comprador vuelva, recomiende y no dé problemas. Y esa recurrencia no nace del último embudo, sino de lo anterior: propuesta de valor, estrategia, canal y

audiencia. Si el mensaje es incorrecto, o se lanza por el canal equivocado, o se dirige a quien no toca, el empresario está sumando errores a un coste de captación que ya viene inflado *de serie*. «Por eso... mi trabajo... es poner orden internamente para que cuando salgas al mercado tenga las mayores probabilidades de que te compren», explica.

## La trampa del clic

Elósegui baja al terreno y pone un ejemplo que cualquiera reconoce: anuncios que empujan al usuario a la acción final sin haber construido nada antes. ¿A quién *pesca* ese mensaje? A quien ya ha recorrido casi todo el proceso de decisión, ha comparado opciones y está a punto de elegir. En ese punto, forzar la venta a base de repetición o descuentos puede generar un cliente mal encajado, más propenso a la insatisfacción o al conflicto. El marketing, dice, no se debe medir por el *numerito* superior —ventas, facturación— sino por lo que queda al final de la hoja: «el beneficio y el margen». Y remata con una pregunta que vale para cualquier sector: «¿Qué quieres? ¿Dinero en el banco, rentabilidad o que el *numerito* de arriba... sea muy bonito?».

La alternativa no es poética; es estratégica. En vez de aparecer solo en el último metro, la empresa debe estar presente antes, en *otros foros*: contenidos, charlas, *podcasts*, señales repetidas de solvencia. Elósegui describe la diferencia con una escena cotidiana: cuando llega la nece-

sidad real, el cliente no empieza de cero, ya *ha oído hablar* de ti, ya ha construido una confianza mínima y busca confirmar condiciones, no descubrir quién eres. Ese recorrido, más lento, reduce fricción y aumenta la probabilidad de que el cliente repita y recomiende. Y es que, a su entender, la obsesión por la venta rápida es mucho más que un error táctico: es una forma de autoboicot. Porque, en la práctica, empuja a las pymes a competir donde peor pueden competir —precio, urgencia, volumen— y a renunciar a donde sí pueden ganar: claridad, cercanía, coherencia. El problema es que esa *claridad* exige trabajo previo, y ahí aparece el primer choque cultural.

## Medir no es acumular datos

Elósegui detecta un patrón repetido en la pyme: expectativas irreales sobre el marketing digital. «Se piensa que... tiene que funcionar sí o sí». En el mundo físico, el empresario convence al cliente que tiene enfrente; online, lo intenta con una página, un texto y una oferta mal empaquetada. «Salvar esa distancia del *offline* con el *online*» es, para él, el verdadero trabajo.

Pero, existe una segunda gran trampa: creer que tener datos equivale a medir. «Las empresas confunden tener datos con medir y tomar decisiones en base a datos». Nueve de cada diez -dice- aseguran tener la analítica *controlada* y casi nunca es verdad. En parte por falta de cultura de métricas, pero tam-



Tristán Elósegui

bién por una distancia creciente entre gerencia y marketing digital: el directivo escucha una sopa de letras (CPC, CPL, CPM, tasa de rebote...) y termina firmando cheques sin comprender el porqué. Elósegui se propone justo lo contrario: traducir el marketing al lenguaje de dirección para que la decisión no sea un acto de fe. La suma de errores, cuando se enumera, suena casi cruel: captar es cada vez más caro, la propuesta de valor está poco definida, los canales se eligen mal, el relato se cuenta peor... y encima se mide mal.

## IA, comunidad y marca personal

Cuando aparece la inteligencia artificial, Elósegui no cae en la moda fácil. Sí declara estar muy favor, pero describe «una burbuja tamaño zeppelin». Cree que la

adopción se ha desplazado hacia los *innovadores* y que estamos todos jugando a ingenieros —con los *promptings*— cuando la tecnología, para ser masiva, debería presentarse como una interfaz simple. Y lanza un dardo que, en realidad, es una prueba de realidad para la pyme: «si no somos capaces de gestionar las cookies del navegador... ¿cómo vamos a gestionar la IA?». Antes de soñar con automatizaciones inteligentes, hay que tener el dato fluyendo: CRM, ERP, medición correcta. Sin esa infraestructura, la promesa de la IA se convierte en frustración y horas perdidas.

En alusión a la comunidad y el algoritmo, Elósegui pincha el globo: no todas las empresas pueden —ni deben— construir una *comunidad* en el sentido aspiracional del término. Una compañía industrial puede tener clientes fieles, incluso prescriptores, pero no necesari-

Una compañía puede tener clientes fieles, pero no necesariamente una legión de seguidores como la de una marca de consumo

amente una legión de seguidores como la de un creador o una marca de consumo. ¿Por qué, entonces, se ha puesto tan de moda? Por necesidad: con menos datos por las cookies, las grandes marcas buscan *datos de primera mano* (*first party data*) y la comunidad vuelve a escena como herramienta de marketing. El punto incómodo es este: muchas veces ya no es consecuencia de un propósito, sino respuesta defensiva.

Detrás de todas las ideas que maneja Elósegui -recurrencia, medición, marca, comunidad- queda un mensaje que debería inquietar a cualquier pyme: perseguir el clic no es un plan de negocio. En su caso, no propone abandonar el rendimiento; propone entenderlo. Ordenar, traducir, y construir una relación que haga que el cliente vuelva. Y eso, en 2026, sigue siendo todo un reto.

## Una arquitectura financiera al servicio de la pyme y el autónomo

El acceso a financiación sigue siendo uno de los principales retos para pymes, autónomos y emprendedores en España. En ese escenario, **Iberaval** se ha consolidado como una pieza clave del engranaje financiero, no sólo por los instrumentos que pone a disposición de las empresas, sino por la extensa red de colaboración que articula a su alrededor. Una red que conecta banca, administraciones públicas, organismos internacionales y asociaciones empresariales con un objetivo común: facilitar que los proyectos viables encuentren respaldo y puedan desarrollarse.

**Iberaval** ofrece soluciones de crédito adaptadas a prácticamente cualquier tipo de empresa, reforzadas por acuerdos con cerca de 140 entidades colaboradoras. Esta estructura permite ampliar el alcance de la financiación, reducir barreras de acceso y acompañar a las empresas en distintas fases de su ciclo de vida, desde la puesta en marcha hasta la consolidación o la necesidad puntual de liquidez.

### Alianzas con actores clave

Para garantizar la viabilidad de los proyectos empresariales, **Iberaval** ha tejido alianzas estables con distintos colectivos que desempeñan un papel determinante en el ecosistema económico.

• **Entidades financieras:** La SGR trabaja de forma coordinada con bancos como Abanca, Aquisgrán, Arquia, Banca Puyo, BBVA, Banco Cooperativo Español, Banco de Depósitos, Banc Sabadell, Banco Santander, Bankinter, Caixabank, Cajalmendralejo, Caja Rural de Aragón, Caja Rural de Asturias, Caixa Rural Galega,

Caja Rural de Jaén, Caja Rural de Navarra, Caja Rural de Salamanca, Caja Rural de Soria, Caja Rural de Teruel, Caja Rural de Zamora, Cajamar, Cajasiete, Cajaviva, Colectual, Globalcaja, Ibercaja, Kutxabank, Laboral Kutxa, Miralta Bank, Mytriple A y Unicaja Banco. Gracias a estos acuerdos, cientos de millones de euros en avales y líneas de crédito respaldan cada año inversiones de pequeñas y medianas empresas.

• **Administraciones públicas:** El apoyo institucional refuerza de forma decisiva los programas de financiación. **Iberaval** colabora con la Junta de Castilla y León -a través del ICECYL-, la Agencia de Desarrollo de La Rioja (ADER), el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE), el Ayuntamiento de Madrid, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA). A ello se suman convenios con los ayuntamientos de Salamanca, Soria y Valladolid, el Concello de Lalín, la Diputación de Ávila y la Universidad de Salamanca.

• **Organismos multilaterales:** La participación en programas y redes internacionales permite canalizar recursos comunitarios estratégicos. **Iberaval** trabaja con fondos europeos como el FEDER y el FEI, for-

ma parte de la Global Network of Guarantee Institutions (NGGI) y de la Asociación Europea de Caución Mutua (AECM), y es un actor destacado en la Red Iberoamericana de Garantías (REGAR).

• **Asociaciones empresariales:** La colaboración con organizaciones representativas del tejido productivo amplía el alcance del respaldo financiero. **Iberaval** mantiene alianzas con CEOE Castilla y León, Cámaras de Comercio, ATA, Adeza, AECIM, ANEA, CEAJE, CEPESCA, CETM, Confibus, FER, OPP, Ptepa, Tradecyl y UPTA, lo que facilita la atención a sectores estratégicos y a colectivos con necesidades específicas.

### Soluciones ajustadas a cada empresa

La fortaleza de esta red de colaboración reside en su capacidad para adaptarse a realidades muy distintas. **Iberaval** diseña instrumentos financieros a medida de cada empresa, sector y territorio, ofreciendo avales, garantías y líneas de crédito que cubren desde el inicio de un proyecto empresarial hasta su crecimiento, pasando por la inyección de liquidez necesaria para sostener la actividad diaria. Para aquellas empresas que necesitan recursos para crecer o mantener su operativa, el respaldo de esta amplia red de colaboradores sitúa la financiación un paso más cerca y refuerza la viabilidad de proyectos que sostienen empleo y actividad económica en el territorio.



## Financiación con nombre y apellidos



Empleadas de la oficina de Iberaval en León

Cuando una empresa busca crédito, suele necesitar un interlocutor que entienda su actividad, que traduzca un proyecto en decisiones y que acompañe en cada paso. Con la apertura de su nueva sede en Cantabria, **Iberaval** refuerza precisamente esa forma de trabajar: más cercanía, más conversación y un acceso a la financiación basado en la confianza. En el *Compromiso Iberaval*. La nueva delegación busca construir sobre un legado, pero ha nacido como un punto de apoyo estable para autónomos y pymes cántabras, un espacio donde el análisis no se limita al balance, sino que incorpora la realidad del negocio: su trayectoria, su mercado, su plan de inversión o sus necesidades de liquidez. En la práctica, supone poner la figura del asesor en el centro, para que la financiación no sea un trámite frío, sino un proceso guiado y comprensible.

### Colaboración para multiplicar opciones

La fortaleza de **Iberaval** también está en su capacidad de sumar aliados. Mantiene una colaboración estrecha con entidades financieras y con administraciones autonómicas en las regiones donde opera -como ICECYL (Junta de Castilla y León), ADER (Gobierno de La Rioja) o IGAPE (Xunta de Galicia)-, una cooperación que amplía el abanico de soluciones y mejora las posibilidades de éxito de los proyectos. Cantabria se incorpora ahora a ese mapa de proximidad: una sede para estar más cerca de las empresas, cuando más importa.

### CASTILLA Y LEÓN

#### Ávila

Calle Segovia, 25 - 05005  
+34 920 352 272 | avila@iberaval.es

#### Burgos

Avenida de la Paz, 10 - 09004  
+34 947 252 824 | burgos@iberaval.es

#### León

Avenida Independencia, 3 - 24003  
+34 987 218 870 | leon@iberaval.es

#### Palencia

Calle Menéndez Pelayo, 4 - 34001  
+34 979 706 796 | palencia@iberaval.es

#### Ponferrada

Avenida de España, 12 - 3º B - 24402  
+34 987 409 940 | ponferrada@iberaval.es

#### Salamanca

Calle Crespo Rascón, 39-41 - 37002  
+34 923 281 409 | salamanca@iberaval.es

#### Segovia

Calle Hermanos Barral, 7 (esq. Avda. Acueducto) - 40001  
+34 921 412 089 | segovia@iberaval.es

#### Soria

Calle Ronda Eloy Sanz Villa, 2 - 42003  
+34 975 239 728 | soria@iberaval.es

#### Valladolid

Calle Estación, 13 - 47004  
+34 983 218 788 | valladolid@iberaval.es

#### Zamora

Calle Cortinas de San Miguel, 19 - 49001  
+34 980 509 116 | zamora@iberaval.es

### OTRAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

#### La Rioja (Logroño)

Avenida Pérez Galdós, 3 Bajo - 26002  
+34 941 270 066 | larioja@iberaval.es

#### Galicia (Vigo)

Calle Colón 23-25, 1º Oficina 2 - 36201  
+34 986 465 281 | vigo@iberaval.es

#### Galicia (A Coruña)

Plaza das Atochas, 10 bajo - Despacho 1 - 15001  
+34 639 788 989 | coruna@iberaval.es

#### Madrid (Centro)

Calle Julián Besteiro, 1 (esq. Avda. General Perón) - 28020  
+34 915 400 027 | madrid@iberaval.es

#### Madrid (Sur - Fuenlabrada)

Calle Hungría, 3 Posterior  
Bloque 3 Local 1 (Paseo de Roma) - 28943  
+34 910 883 338 | +34 915 715 235 | madridsur@iberaval.es

#### Madrid (Norte - Alcobendas)

Avenida Bruselas, 5 Planta Baja, Esc. Izq. - 28108  
+34 910 889 064 | madridnorte@iberaval.es

#### Cantabria (Santander)

Calle Ataulfo Argenta, 27 - 39007  
+34 842 842 074 | cantabria@iberaval.es

#### Castilla-La Mancha (Ciudad Real)

Calle General Aguilera, 5 4º  
+34 606 811 254 | ciudadreal@iberaval.es

La conversación sobre mujer y empresa ha cambiado de tono en pocos años. Donde antes se hablaba de *casos singulares*, hoy se habla de normalidad competitiva: mujeres al frente de compañías, en comités de dirección y en órganos de gobierno, no como cuota, sino como parte del talento disponible. El mercado lo está asumiendo a su manera: más visibilidad, más referentes y más instrumentos específicos de apoyo. El Grupo del Banco Europeo de Inversiones (BEI), por ejemplo, informó en febrero de que España fue en 2025 el país que más financiación recibió para mujeres emprendedoras dentro de su actividad, con 620 millones de euros.

En paralelo, el emprendimiento femenino gana terreno en el tejido productivo. Un dato ilustrativo: las mujeres ya suponen el 36,9% del total de personas trabajadoras por cuenta propia en España, según el Informe Mujer Autónoma 2025 elaborado por ATA.

### La misma puerta, no siempre la misma llave

En la práctica, las barreras que más se repiten son menos épicas de lo que parecen y más estructurales de lo que se reconoce. La primera es la conciliación: disponibilidad de tiempo real para vender, viajar, negociar, formarse o asumir picos de trabajo. La segunda es el acceso a redes y a *capital relacional*: contactos, mentores, proveedores de confianza, canales de prescripción. Y la tercera, la más sensible, es la financiación.

No se trata de conseguir un sí en ventanilla; se trata de hacerlo sin penalización implícita. En muchos sectores, especialmente los más intensivos en inversión, el crédito se convierte en un examen de credibilidad. Aquí entra el papel de institu-

## El liderazgo femenino ya no es tendencia: es crecimiento

ciones que actúan como palanca de acceso: líneas específicas y programas que reducen el coste del dinero o amplían el perímetro de empresas financiadas. La OCDE viene subrayando, con distintos análisis sobre la brecha financiera, que el objetivo no es únicamente *más financiación*, sino mejores condiciones y menos fricciones en el camino.

### La experiencia en Iberaval: más presencia femenina donde se decide

El cambio cultural también se mide puertas adentro. En **Iberaval**, la fotografía interna muestra una

presencia femenina relevante en capas técnicas y de responsabilidad intermedia, que suelen ser la antesala del liderazgo: en su organigrama hay en torno al 60 por ciento de puestos ocupados por mujeres -también en los escalones directivos- de la compañía.

Esa evolución no es casual: **Iberaval** ha vinculado públicamente su gestión de personas a políticas de igualdad y conciliación, con planes y medidas internas en vigor en los últimos años. El liderazgo femenino no pide trato de favor; pide que el mercado funcione sin ruido añadido. Cuando eso ocurre, el talento -también el femenino- deja de ser una promesa y pasa a ser balance.






# Hotel Conde Ansuárez







**Bodas, comuniones, eventos familiares y de negocios**  
**Menú ejecutivo** (de lunes a viernes)  
**Menú El Caserón** (fin de semana y festivos)  
 Atención personalizada

Valladolid | 983 015 500 | [www.hotelcondeansurez.com](http://www.hotelcondeansurez.com) | [hotel@hotelcondeansurez.com](mailto:hotel@hotelcondeansurez.com)



# 60

años  
creciendo  
contigo!

## 60 años construyendo futuro con Galicia.

A lo largo de seis décadas, **Caixa Rural Galega** ha crecido junto a las personas que apuestan por una banca cercana, humana y arraigada.

Han sido años de esfuerzo compartido, apoyando proyectos clave para el desarrollo económico y social, manteniendo valores como la cercanía, la cooperación y la responsabilidad.

Celebramos esta historia mirando al futuro, con una banca innovadora y accesible.

**¡Gracias por formar parte de estos 60 años! Seguimos comprometidos contigo, con nuestra tierra y con el futuro que construimos juntos.**









# Iberaval refuerza su papel en la conversación pública sobre financiación con una agenda de eventos en cinco comunidades

De Villaverde a Ferrol, la SGR pone rostro a su presencia institucional con diferentes responsables como voces clave para acercar solvencia y cultura financiera al emprendimiento

**Iberaval** ha consolidado una idea fuerza en su presencia institucional: acudir a los eventos públicos no como actor decorativo, sino como un agente que traduce el discurso sobre emprendimiento y crecimiento en financiación efectiva. Esa estrategia -estar «donde nace el proyecto»- se sostiene en portavoces con perfil técnico y tono didáctico, capaces de explicar qué aporta una SGR cuando el mercado exige garantías, plazos y certidumbre.

En el plano más institucional, **César Pontvianne, presidente de Iberaval**, proyectó la voz de la entidad en un debate público sobre economía y territorio, en el que también intervino el **consejero de Economía y Hacienda y portavoz de la Junta de Castilla y León, Carlos Fernández Carriedo**, con una apelación directa a «quitar complejos» y a mejorar la visibilidad del potencial productivo de Castilla y León.

Pontvianne advirtió de que «la incertidumbre ha venido para quedarse» y defendió la necesidad de ambición para comunicar y atraer oportunidades, una línea coherente con la función de una SGR: aportar certidumbre financiera en contextos de volatilidad.

## Iberaval, motor de solvencia

En Madrid, esa visibilidad se materializó en la jornada celebrada en la Factoría Industrial de Villaverde, un enclave pensado para revitalizar el sur de la capital como polo de atracción empresarial. Allí, **Sandra Martínez, directora general adjunta y responsable de Negocio e Institucional**, defendió el papel de **Iberaval** como «motor de solvencia» para la industrialización: no basta con disponer de nave o proyecto si no se resuelve el acceso al crédito que permite comprar maquinaria, sostener circulante y pagar nóminas.

En Madrid, **Iberaval** reforzó su papel en ecosistemas de inversión y emprendimiento a través del foro **MadInvest**, celebrado en el Círculo de Bellas Artes. **Christian de la Torre, director de zona en Iberaval para Madrid y Castilla-La Mancha**, reclamó más cultura financiera entre emprendedores y puso en valor el «capital inteligente»: financiación, sí, pero también conocimiento y contactos que sostengan el proyecto a largo plazo.

**Iberaval** también estuvo presente en el **VII Foro Iberoamericano de la Mipyme**, celebrado en

Tenerife bajo el lema **Pequeñas empresas para grandes países: Territorio, talento y transformación**, evento en el que representó a la SGR el **directivo José María Sánchez**.

En Castilla y León, **Iberaval** llevó ese mismo enfoque a la jornada «Emprender sin barreras», donde **Miguel Cano, director de la entidad en Valladolid**, situó el foco en un elemento menos vistoso pero determinante: la formación y la planificación estratégica.

Mientras tanto, en Galicia, la participación pública de **Iberaval** se trasladó a Ferrol, en una jornada vinculada a la Semana da Moda y centrada en el emprendimiento creativo. **Marc Perramón, responsable de Iberaval en A Coruña**, defendió una idea con lectura operativa inmediata: la financiación no debe ser «la última casilla del tablero», sino la palanca que activa el proyecto desde fases tempranas. Pero más allá de otros foros, **Iberaval** se ha erigido también en espacio para la organización de reuniones, como el que tuvo lugar en diciembre de 2025, cuando acogió en su sede principal la reunión del Patronato de la **Fundación Execyl**, que preside **Pablo Roberto Herrero**.



César Pontvianne, Carlos Fernández Carriedo, y la empresaria Olga Fernández



José María Sánchez, junto a Lorenzo Amor y Miguel Garrido, entre otros



Christian de la Torre en MadInvest



Miguel Cano, en una jornada organizada por la ONCE



Sandra Martínez, en la jornada dirigida a polígonos industriales, en Villaverde, en Madrid

# Pisonero agita el debate sobre el emprendimiento en la UNIR

El director general de Iberaval participa en una nueva presentación del Informe GEM, que defiende reforzar la financiación emprendedora

La Rioja atraviesa un escenario de claros oscuros en emprendimiento, según el **Informe GEM Rioja 2024-25**, presentado en la **UNIR** con apoyo de **Iberaval**.

La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) cae al 3,3 por ciento, mínimo histórico y menos de la mitad de la media nacional (7,2%), aunque la región compensa ese retroceso con la menor tasa de abandono empresarial de España (1,5%). **Pedro Pisonero**, quien moderó una mesa redonda sobre emprendimiento en la presentación del documento, definió este patrón como el reflejo de un ecosistema prudente: menos iniciativas, pero más sólidas, lo que a la vez limita el volumen y la ambición, por lo que pidió visibilizar proyectos referentes.

El acto puso el foco en cómo activar nuevas palancas. **Elena Bettes (Rastreator/Emooti)** defen-

dió que «las personas no quiebran, aprenden; lo que quiebran son los proyectos» y animó a «salir del valle», aceptar el fracaso y ampliar la mirada. **Daniel Medina (Area101/IE)** insistió en que «innovar es resolver problemas que valga la pena resolver», subrayando que las ideas importan menos que la velocidad y la experimentación, y resumió la receta en conectar, aprender, acelerar y comunicar.

En paralelo, el informe alerta del frenazo de la financiación inicial: el capital semilla medio pasa de 41.300 euros (2023) a 15.000 (2024) y el 60 por ciento emprende solo con ahorros, lo que frena crecimiento; Iberaval plantea un microaval para fases tempranas.

También se consolida un emprendimiento por necesidad: el 70,5 por ciento inicia un negocio por falta de alternativas laborales; más de

la mitad de las nuevas empresas no tiene empleados y el 44 por ciento no prevé contratar en cinco años.

A esto se suma una baja autopercepción de capacidades (39,6 por ciento, el peor dato nacional), que los expertos atribuyen a un déficit formativo y cultural, de ahí la llamada a reforzar programas con **ADER**, **Iberaval** y la universidad. Pese a todo, La Rioja obtiene un 4,7 en el índice Nacional de Contexto Emprendedor -NECI- (por encima de España y Europa), señal de bases institucionales sólidas, aunque burocracia y financiación siguen siendo los principales cuellos de botella.

El encuentro reunió a un centenar de agentes y concluyó con un mensaje: coordinación, microfinanciación adaptada, diversificación hacia industria y tecnología y formación orientada a la acción para abrir un nuevo ciclo emprendedor. En el acto **intervinieron Belinda León, Luis Ruano, José María Vázquez y Juan Manuel Domínguez**.

## Comunicación y Marketing Digital, Mejor Departamento en 2025

El **Comité de Dirección de Iberaval** determinó el pasado mes de febrero, en la elección anual de la mejor delegación o área de la compañía, que el **Departamento de Comunicación y Marketing Digital** era merecedor de ese reconocimiento. Dirigido por **José María Sánchez del Monte**, quien cuenta con el apoyo de **Víctor Blanco** en el ámbito de las **Redes Sociales**, y de toda la organización en su conjunto, esa sección funciona, dentro de la compañía, con un objetivo troncal: convertir la propuesta de valor de **Iberaval** en confianza accionable. El año anterior, el mismo premio fue a parar a la Delegación de Zamora.



Pedro Pisonero modera el debate en torno al emprendimiento en la presentación de un nuevo Informe GEM en La Rioja



# Iberaval afina su termómetro climático: menos emisiones propias por socio en su última medición

La SGR logra menos emisiones propias por socio y consolida un indicador clave: la intensidad de las emisiones de CO2 bajo control operativo desciende

**Iberaval** vuelve a poner cifras a un terreno donde el mal llamado *greenwashing* se combate con datos. Su **Informe de Huella de Carbono** correspondiente a 2024 fija el año 2018 como base y certifica que 2024 es el sexto ejercicio consecutivo de inventario, con cálculo en dióxido de carbono (CO2) equivalente y un perímetro que abarca alcances 1, 2 y las categorías significativas del alcance 3, siguiendo los estándares del Protocolo de Gases de Efecto Invernadero. La foto general deja un dato de contexto: en 2024, la huella total de la organización asciende a **250,51 toneladas de CO2 equivalente**. En paralelo, la unidad funcional elegida para comparar en el tiempo **-toneladas de CO2eq por mil socios-** sitúa el indicador total en **6,39 tCO2eq/mil socios**.

## Menos emisiones por socio

Si el foco se pone en lo que **Iberaval** controla de manera más directa -sus emisiones **de alcance 1** (combustión y flota/actividad) y **de alcance 2** (electricidad en sedes bajo control operativo)- el mensaje es nítido: en 2024, el alcance 1 suma **37,42 tCO2eq** y el alcance 2, **25,25 tCO2eq**, es decir, **62,67 tCO2eq** en conjunto. Ese dato cobra sentido cuando se cruza con el crecimiento de la base social, que el propio informe incorpora en miles de socios: **37.546** en 2023 y **39.208** en 2024. Con esa relación (cálculo derivado a partir de los valores reportados), la intensidad de alcances 1+2 pasa de alrededor de **2,06 tCO2eq/mil socios** en 2023 a

aproximadamente **1,60 tCO2eq/mil socios** en 2024. La lectura es relevante: **Iberaval** está ampliando su actividad -y su número de socios- con una carga de emisiones operativas por socio menor, un indicador alineado con una cultura de control, medición y mejora continua.

Ahora bien, la huella total no depende únicamente de lo que ocurre dentro de la oficina. El informe detalla que el **alcance 3** -otras emisiones indirectas- suma **187,84 tCO2eq** en 2024, la parte mayoritaria del inventario. Dentro de ese bloque, destacan dos capítulos que explican por qué el total puede subir aunque la *operación* se vuelva más eficiente: por un lado, los **bienes de capital** (renovación y compra de equipos informáticos) alcanzan **82,30 tCO2eq**; por otro, el transporte asociado a la operativa con clientes (desplazamientos cliente-notario) se sitúa en torno a **49,49 tCO2eq**.

Y es que, cuando una organización incorpora tecnología, renueva equipos o incrementa volumen de servicio, parte del impacto climático *viaja* en la cadena de suministro y aparece en el alcance 3. Medirlo es, precisamente, una señal de madurez: amplía el perímetro de responsabilidad y evita que la huella parezca mejorar solo por dejar emisiones *fuera del foco*.

## Verificación externa y hoja de ruta de descarbonización

El compromiso con el cumplimiento no se limita a publicar un número. El informe recoge que ha sido **verificado por una tercera parte independiente**, concretamente la empresa SGS, bajo los requisitos del GHG Protocol, con **nivel de aseguramiento limitado**. Además, plantea un **plan de medidas** con un objetivo explícito: **reducir al menos un 10 por ciento en siguientes mediciones**, dentro de los alcances 1, 2 y 3.

Las líneas de trabajo apuntan a las fuentes más *gestionables*: compra verde en renovación de flota, contratación eléctrica con garantía de origen renovable, mejoras de eficiencia en envolvente térmica, potencial fotovoltaico en oficinas y un plan de movilidad interna para recortar emisiones en desplazamientos. De esta manera, **Iberaval** refuerza su gobernanza climática al medir, verificar y planificar; y deja claro dónde están las batallas difíciles. La intensidad operativa por socio baja, pero el alcance 3 recuerda que la descarbonización real exige intervenir también en compras, inversiones y hábitos de movilidad, allí donde el dato es menos *doméstico* y más estructural.



Familia Aljomar y Martín Berasategui

## Aljomar, el Guijuelo que se ha hecho global

Del secadero salmantino a más de 35 países: el grupo crece, consolida empleo y se proyecta como uno de los nombres fuertes del ibérico

El **Grupo Aljomar** ha cerrado 2025 con un salto de facturación de en torno al 20 por ciento y un hito simbólico: superar los 150 millones de euros. En un sector en el que la marca y la confianza se construyen a fuego lento -curación, controles, regularidad del producto-, los números muestran cómo la firma de origen guijuelense ha encontrado un carril de crecimiento sostenido y se ha hecho un hueco relevante en el mercado del ibérico, dentro y fuera de España. **Aljomar** cuenta en este momento con 400 trabajadores directos y más de 120 empleos indirectos y ya vende a 35 países.

### Tres motores y una estrategia de integración

El crecimiento del grupo se apoya en una estructura diversificada. En 2025, la compañía vuelve a situar **Jamones Aljomar** por encima de los 36 millones, mantiene **Vera Vieja** en torno a 14 millones y eleva el peso de

**El Navazo** que describe como complejo frigorífico del que es socio-, por encima de los 131 millones.

El grupo atribuye esta evolución a un modelo de integración productiva -desde la cría del cerdo ibérico hasta la elaboración final en Guijuelo- y a la diversificación comercial entre mercado nacional e internacional. No es un matiz menor: en alimentación, la capacidad de controlar el proceso reduce riesgos (trazabilidad, abastecimiento, estándares homogéneos) y permite defender posicionamiento cuando la competencia aprieta por precio.

### La calidad como palanca

**Aljomar** trabaja con el chef **Martín Berasategui** como embajador de marca desde 2018, una alianza orientada, entre otros frentes, a reforzar el posicionamiento en el canal horeca y la percepción de gama alta. La ubicación también forma parte

del relato de calidad: Guijuelo es uno de los grandes polos industriales del ibérico en España.

Pero, la consolidación de una empresa alimentaria no depende únicamente de ferias y distribución: también pesa su presencia en entornos donde se decide influencia, alianzas y reputación. Ahí encaja la colaboración de **Aljomar** con **Iberaval** en el **XXVI Foro Iberoamericano de Sistemas de Garantía y Financiamiento de la Pyme**, celebrado en Valladolid en septiembre de 2023. **Aljomar** aportó producto para la experiencia gastronómica vinculada al foro tanto en la ciudad del Pisuega como en Salamanca, reforzando un binomio frecuente en la economía real: finanzas y empresa se dan la mano, y el territorio se vende -también- a través de su despensa. En suma, la empresa se confirma como otro caso de éxito con origen en Guijuelo: cifras al alza, más empleo, exportación y una estrategia que combina control de proceso, posicionamiento de calidad y presencia en los espacios donde se construye mercado.

Además, el grupo ha reforzado su compromiso con la dehesa mediante la reforestación de la finca Vera Vieja, con más de 4.000 nuevas encinas y alcornoques, acción dirigida a garantizar la sostenibilidad del ecosistema y el futuro de la producción de bellota.



César Pontvianne con el cortador de jamón César Martínez



**Ingeniería Fraile, S.L.**

Teléfono: 983470118  
info@ingfraile.com www.ingfraile.com

✕ f e

**PROYECTOS:**

- Estudios Medio Ambientales
- Tramitación de licencias
- Construcciones agrarias
- Industrias agroalimentarias
- Industriales
- Arquitectura y edificación
- Silvícolas
- Obras públicas

**PROFESIONALES EN:**

- INGENIERÍA
- ARQUITECTURA
- MEDIO AMBIENTE

TRAMITACIÓN DE SUBVENCIONES



# A & M

Consultora Inmobiliaria

## ¿Quiere VENDER o ALQUILAR su propiedad?

# 983 33 10 33



[www.aymconsultorainmobiliaria.com](http://www.aymconsultorainmobiliaria.com)

# TRANSFORMAMOS

## tus ideas

- Necesitar: situación difícil que requiere ayuda
- Idear: concebir la idea de algo
- Transformar: transmutar algo en otra cosa
- Crear: producir algo nuevo





**Editorial MIC**  
www.editorialmic.com

902 271 902

✕ f i





## La ciberseguridad, prioridad para las pymes en 2026

El salto a la nube, la adopción de herramientas digitales y la generalización de los pagos electrónicos han contribuido a que pequeñas y medianas empresas prosperen, pero también han supuesto una vía de entrada para los ciberdelincuentes, que ya sitúan a las pymes entre sus objetivos. En este contexto, la ciberseguridad pasa a formar parte del núcleo de la gestión empresarial, dada su implicación directa en la cuenta de resultados.

Cuando bajamos al dato, comprobamos que el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE) gestionó en 2025 más de 122.000 incidentes, un 26% más que el año anterior. Hablamos de suplantaciones

de identidad, campañas de *phishing* dirigidas, fraudes de correo corporativo y ataques de *malware* que paralizan la operativa diaria. Los atacantes ya no se concentran solo en grandes corporaciones. También exploran sistemáticamente las brechas de seguridad en negocios vulnerables con estructuras internas más frágiles.

### Una broma costosa

El impacto económico de estos incidentes resulta especialmente severo en pequeñas organizaciones. El coste medio de un ciberataque a una pyme oscila los 75.000 euros. Los emprendedores se enfrentan a la interrupción de la actividad, los

gastos técnicos de recuperación, la pérdida de clientes y, en algunos casos, incluso sanciones regulatorias. Para una pequeña empresa, este tipo de ataques puede condicionar su viabilidad futura, sobre todo si llegan en un momento de tensión de tesorería o de elevado endeudamiento. La factura va más allá de lo económico: el daño reputacional y la pérdida de confianza por parte de clientes y proveedores puede tardar años en restaurarse o no llegar a recuperarse jamás.

El uso de servicios en la nube y de la facturación electrónica añade nuevas capas de riesgo que muchas pymes todavía ignoran. La mitad de las medianas empresas es-

pañolas ya utiliza soluciones virtuales. Esta manera de trabajar aporta flexibilidad, ahorro y capacidad de colaboración, pero también incrementa el riesgo de ataque si no se acompaña de políticas de acceso robustas, de autenticación reforzada y de una gestión adecuada de copias de seguridad. Lo mismo ocurre con la digitalización de las transferencias, los TPV virtuales y las pasarelas de pago, susceptibles de sufrir fraudes cada vez más sofisticados.

### La facturación, en el punto de mira

De hecho, uno de los vectores críticos se concentra en la facturación electrónica. La adopción de herramientas digitales para emitir y recibir facturas permite simplificar costes de gestión y agilizar el ciclo de cobros, hasta el punto de que algunos análisis cifran el potencial de ahorro anual en más de 13.500 euros por pyme cuando se completa la transición desde los procesos manuales.

Sin embargo, el beneficio puede evaporarse en pocas horas si la empresa no refuerza la seguridad de sus sistemas de facturación y de sus canales de comunicación con clientes y proveedores. Los fraudes que aprovechan facturas falsas o modificadas, cuentas bancarias alteradas y correos de suplantación de identidad se han convertido en una de las grandes amenazas de las pymes.

En consecuencia, la respuesta de las empresas a este panorama debe basarse en la planificación. Ya no es suficiente acumular licencias de antivirus o cortafuegos. Es necesario ir más allá y contratar ciberseguridad como servicio añadido, delegando la protección en proveedores especializados.

En paralelo, la normativa europea endurece las obligaciones

en materia de seguridad digital y protección de datos. La directiva NIS2, en vigor desde 2023, amplía los requisitos de ciberseguridad a un número creciente de empresas, incluidas las pymes, y contempla sanciones significativas para quienes descuidan sus medidas de protección. A esta norma se suman las exigencias del Reglamento General de Protección de Datos y las actualizaciones derivadas de nuevas regulaciones tecnológicas, que incrementan la responsabilidad de la empresa respecto a la gestión de los datos que custodia. El cumplimiento ya no es una cuestión puramente jurídica, sino que se entrelaza con la gestión del riesgo operativo.

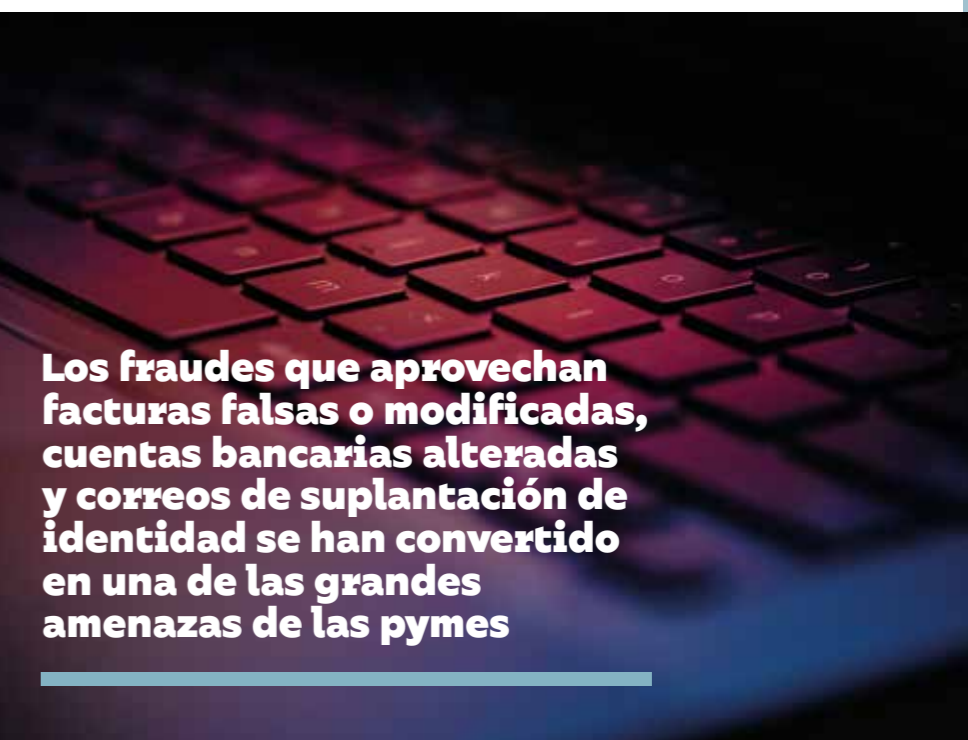
### Mejor prevenir

En este sentido, las empresas que incorporan la ciberseguridad en su planificación reaccionan mucho mejor cuando sufren un incidente. Aquellas que cuentan con copias de seguridad bien organizadas y protocolos de respuesta definidos y seguros recuperan antes su

## La ciberseguridad pasa a formar parte del núcleo de la gestión empresarial, dada su implicación directa en la cuenta de resultados

actividad y limitan las pérdidas. Las empresas que han invertido en formación del personal detectan mejor los intentos de fraude y las campañas de *phishing*, los ataques más frecuentes para las pymes. El factor humano, a menudo olvidado en los presupuestos, se consolida como la primera línea de defensa.

Hoy, la pregunta para las pequeñas y medianas empresas ya no es si pueden permitirse invertir en ciberseguridad. La cuestión si pueden permitírsela no tenerla. Frente al incremento de los ataques, el coste medio de un incidente y la creciente presión regulatoria sólo hay una respuesta posible.



Los fraudes que aprovechan facturas falsas o modificadas, cuentas bancarias alteradas y correos de suplantación de identidad se han convertido en una de las grandes amenazas de las pymes



## Tendencias en imagen de marca para 2026: cuando la reputación corporativa depende de las personas

VÍCTOR BLANCO RODRIGUEZ

TÉCNICO DE SEGUIMIENTO DE RIESGOS Y COMMUNITY MANAGER EN IBERAVAL SGR

### Tendencias en imagen de marca para 2026 cuando la reputación corporativa depende de las personas

En 2026, la construcción de marca ha dejado de ser un ejercicio centrado únicamente en logotipos, campañas o eslóganes. Los estudios de *social media* más recientes, como el **Social Media Study 2026** de **Metri-cool**, muestran un cambio claro: la reputación digital se construye a partir de relaciones humanas, comunidades

activas y voces auténticas. **La marca ya no es solo lo que dice la empresa, sino lo que dicen las personas que trabajan en ella.**

Esta idea resume gran parte de las tendencias que marcarán la comunicación corporativa durante los próximos años.

#### Del contenido masivo a la relevancia estratégica

Los informes recientes coinciden en un punto clave: la era de publicar sin estrategia ha terminado. Según el estudio de Metricool basado en casi 40 millones de publicaciones, convencer implica conocer y entender.

«Ya no gana quien más publica, sino quien mejor entiende los formatos y el momento de cada plataforma»

Además, el entorno está saturado. La caída generalizada de métricas y el aumento de la competencia obligan a las marcas a priorizar contenido con valor, no volumen. Esto implica un cambio profundo en la imagen corporativa:

- Menos campañas genéricas.
- Más comunicación especializada.
- Mensajes alineados con propósito y valores.

«La reputación se construye con coherencia y contexto, no con ruido digital»

#### Comunidades fuertes, marcas fuertes

Los datos de 2026 muestran otro cambio relevante: el alcance ya no es la métrica principal. El *engagement* y las conversaciones tienen más peso que las impresiones o los seguidores. Las publicaciones que generan guardados, respuestas o mensajes privados son las que mejor funcionan. Esto tiene una consecuencia directa:

- Las marcas deben crear relaciones.
- Los empleados se convierten en embajadores.
- Las comunidades se construyen alrededor de personas.

«Las empresas ya no compiten solo por atención, sino por confianza»

#### IA como copiloto, no como voz corporativa

La inteligencia artificial seguirá siendo protagonista, pero con un matiz importante. La IA pasa de ser una herramienta a un copiloto: ayuda a planificar, analizar y optimizar, pero no debe sustituir a la voz humana.

«La IA optimiza procesos; las personas construyen reputación»

Las marcas que deleguen completamente su comunicación en contenido automatizado corren el riesgo de parecer impersonales o poco creíbles.



#### El factor humano como principal diferenciador

Otra tendencia clave para 2026 es el retorno a lo humano. En un tablero de juego saturado de contenidos generados por inteligencia artificial, la verdadera diferenciación será “el toque humano” de las marcas.

Las audiencias conectan con personas, no con perfiles corporativos impersonales. De hecho, el consumo de redes sociales está directamente vinculado al descubrimiento de marcas:

- El 68,7 % de la población mundial usa redes sociales.
- Casi la mitad de los jóvenes de 16 a 34 años afirma que su principal motivo para usarlas es descubrir productos.

Esto implica que el primer contacto con la marca suele producirse a través de contenidos creados por personas: empleados, directivos o creadores asociados.

«En 2026, la confianza digital se transfiere de las personas a las marcas»

#### La reputación como suma de micro-identidades

En 2026, la imagen de marca ya no es una única identidad centralizada. Es el resultado de múltiples voces:

- Empleados.
- Colaboradores.
- Clientes.
- Creadores.

Cada uno aporta una parte de la percepción pública. Esto se ve también en ejemplos reales donde la presencia digital de una figura concreta puede disparar la visibilidad de una organización, como el impacto de deportistas o personalidades en la imagen de sus equipos.

«La reputación corporativa es la suma de las marcas personales que orbitan alrededor de ella»

#### La marca personal de los empleados como activo corporativo

El auge de los *influencers* y *microinfluencers* y del contenido personal demuestra que la audiencia confía más en perfiles humanos que en cuentas corporativas. Los estudios académicos señalan que el marketing de influencia se ha convertido en un elemento central de las estrategias digitales.

Este fenómeno se ha trasladado al ámbito interno de las empresas. Cada vez más organizaciones impulsan programas de *employee advocacy* o **embajadores de marca** internos.

Las razones son claras:

- Los perfiles personales generan más credibilidad.
- Los mensajes se perciben como más auténticos.
- Las comunidades se forman alrededor de individuos, no de logos.

«La marca personal de los empleados es el nuevo canal de reputación corporativa»

En plataformas como *LinkedIn*, por ejemplo, los contenidos educativos, transparentes y basados en datos generan mejores resultados, especialmente cuando provienen de profesionales concretos.



#### Contenido más profundo y narrativo

Otro cambio relevante es la evolución de los formatos. Mientras el contenido rápido sigue siendo importante, el vídeo más largo y narrativo está creciendo con fuerza. Por ejemplo, YouTube registró un aumento del 76 % en reproducciones por vídeo y un 11 % en interacciones. Esto indica que los usuarios buscan:

- Historias reales.
- Procesos internos.
- Conocimiento experto.
- Y aquí los empleados vuelven a ser protagonistas:
- Directivos explicando decisiones.
- Técnicos compartiendo conocimiento.
- Equipos mostrando el día a día.

«La transparencia interna se convierte en narrativa de marca»

# Omnicanalidad en e-commerce, un buen recurso para potenciar las ventas 24/7 de las pymes



El comercio electrónico se ha consolidado en la economía española y las pymes pueden encarar ahora su expansión con un enfoque que integra múltiples canales de venta. Actualmente, esas pequeñas empresas tienen oportunidad de vender a través de *marketplaces* como Amazon o redes sociales como Instagram o TikTok más allá, por supuesto, de sus propias tiendas online y de los puntos de venta físicos. Todo está interconectado de manera que optimizan el servicio al cliente, adaptándolo a las tendencias actuales. El dato es revelador, la facturación del comercio electrónico en España experimentó un aumento del 22,6 por ciento interanual en el segundo trimestre

de 2025 hasta alcanzar los 28.346 millones de euros, de acuerdo con la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

## Un país de pymes

En España, las pymes sostienen el grueso del tejido empresarial, pero hasta hace poco tenían dificultades para competir en el terreno online. Se veían en desventaja por la falta de visibilidad, una logística compleja y unos recursos limitados. El enfoque *omnicanal* resuelve estos obstáculos al permitir que un negocio venda 24/7 en diferentes momentos y en los diferentes espacios que ocupa el usuario. El 25 por

ciento de las ventas de pymes debe proceder ya de canales digitales según los objetivos de España Digital 2025, un reto que se cumple gracias a la integración de software de gestión de clientes (CRMs) conectados, marketing automatizado y pagos digitales. El consumidor ya no distingue entre online y offline; busca coherencia y las pymes que la ofrecen ganan ventaja.

La clave radica en la unificación de canales. Un cliente ve en Instagram un producto de una tienda de moda, consulta detalles en Amazon, finaliza la compra en la web propia y lo recoge en la tienda física. Esta experiencia *omnicanal* aumenta la conversión en un 30

por ciento y eleva el valor del cliente a lo largo del tiempo. Herramientas como CRMs en la nube sincronizan inventarios, historiales de compras y preferencias, mientras el marketing automatizado permite enviar ofertas personalizadas vía email o WhatsApp.

## Toda una terminología

Los *marketplaces* logran aumentar la proyección a pequeños competidores. Determinadas plataformas dan visibilidad a pymes que apenas tienen capacidad para invertir en publicidad propia y optan por estos canales para acceder a una logística eficiente, aunque eso implique sacrificar márgenes. Pagos digitales como Bizum, Apple Pay o enlaces QR permiten cerrar el ciclo y reducir los temidos abandonos de carrito.

Sin embargo, la expansión online trae retos. La logística y la gestión de devoluciones erosiona los márgenes de las pymes. Soluciones como la implementación de *fulfillment* externo o el software de trazabilidad resuelven esto, pero requieren inversión inicial. Además, la competencia feroz en *marketplaces* exige diferenciación a través del contenido visual de calidad, la recopilación de reseñas auténticas y la agilidad para que los envíos sean rápidos. Gracias a la IA generativa podemos crear descripciones optimizadas y *chatbots* que responden dudas en tiempo real, liberando al emprendedor, que gana tiempo para dedicar a otros aspectos críticos del negocio.

Además, la adopción de la nube potencia todo este ecosistema. Plataformas como Microsoft 365 o Google Workspace permiten colaborar en remoto y contar con unas garantías de seguridad básica. Para pymes, la nube facilita el acceso a datos en tiempo real y conocer, por

ejemplo, qué productos se venden más a través de TikTok o qué clientes repiten en Amazon. Esta accesibilidad a la información ayuda a tomar decisiones ágiles. Programas públicos como el Kit Digital han acelerado esta transición.

En este panorama, **Iberaval** emerge como socio estratégico para la expansión *omnicanal* de emprendedores. Como sociedad de garantía, facilita préstamos y líneas de financiación para proyectos digitales, desde la creación de tiendas online hasta mejoras en logística o marketing automatizado. En un contexto donde el 70 por ciento de pymes prevé invertir más en digital, estas herramientas financieras convierten barreras en oportunidades.

## Resiliencia de los negocios

La omnicanalidad también fortalece la resiliencia de los negocios. Durante picos como el *Black Friday*, las pymes evitan depender de un solo canal y que las pasarelas de pago se saturen. En concreto, el estudio *Compras online en Espa-*

*ña. Edición 2025* del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (Ontsi) confirma que el *e-commerce* impulsa diversificación y crecimiento para pymes, con los *marketplaces* como protagonistas, pero con las tiendas propias como complemento esencial.

Para los emprendedores el mensaje es claro. El enfoque *omnicanal* democratiza el acceso a mercados globales sin necesidad de locales costosos o grandes equipos. Herramientas asequibles como Shopify, Meta Business y Zapier rebajan la barrera de entrada. La clave reside en empezar poco a poco. Integrar uno a uno los canales, medir resultados y escalar con datos.

**Iberaval** refuerza este camino al garantizar que la financiación fluya hacia proyectos sólidos. En 2026, las pymes que adopten omnicanalidad no solo sobrevivirán, sino que liderarán la transformación digital española. El futuro del comercio pasa por emprendedores que conecten canales con inteligencia y respaldo financiero adecuado. **Iberaval** está ahí para hacer posible esa expansión.



## Zetallons Catering

### Gastronomía con causa para romper estigmas en la salud mental



La historia de **Zetallons Catering** arranca en 2008, con un planteamiento sencillo pero ambicioso: ofrecer menús para colectividades con transporte incluido. Poco después, la iniciativa daría el salto a la organización de eventos, posicionándose como un referente en el ámbito del catering inclusivo. Detrás de este proyecto están **ENSUMA**, centro especial de empleo, y **Fundación Intras**, que han sabido combinar profesionalidad y compromiso social. Según explica **Ignacio Viñayo, responsable de la iniciativa**, «el catering de eventos requeriría experiencia, ilusión y algo de atrevimiento. Apostamos por la calidad, la profesionalización y la formación continua, sin perder de vista nuestro objetivo: la inserción laboral de personas con discapacidad por enfermedad mental».

Hoy, **Zetallons Catering**, además de mantener sus líneas de negocio iniciales, ha diversificado su actividad con servicios de comidas para llevar, menús personalizados para colectivos y una oferta completa para todo tipo de eventos. Y lo ha hecho ampliando su impacto social: cada vez más personas con enfermedad mental forman parte de su plan-

tilla, en distintos puestos de responsabilidad y operativos.

«Es la primera vez que una empresa ha confiado en mí para empezar a trabajar. Desde que tengo un empleo he podido independizarme y vivir de manera autónoma». Ésta es una frase muy frecuente entre los empleados que forman parte de **Zetallons Catering**.

#### Eventos a medida y menús inclusivos

El equipo de **Zetallons** está compuesto por profesionales con experiencia en el sector de la hostelería que, además, conviven con un diagnóstico de enfermedad mental. Lejos de ser una etiqueta, esta realidad ha sido canalizada como una fortaleza para crear un espacio laboral que derriba prejuicios y pone en valor la capacidad productiva de estas personas.

La versatilidad del servicio es una de sus señas de identidad: desde desayunos corporativos y vinos españoles hasta comidas populares y celebraciones familiares. Los menús, adaptados a cualquier necesidad alimentaria -alergias, intolerancias,

dietas halal o veganas- se elaboran siguiendo estrictos protocolos de seguridad alimentaria, en línea fría o caliente, según cada caso. Además, el servicio de comida para llevar ha ganado fuerza, con entregas domiciliarias o recogida en instalaciones. Colectivos como equipos deportivos, guarderías o residencias también figuran entre sus clientes habituales.

#### Un modelo que genera empleo y derriba barreras

Más allá de los datos de comensales o de eventos servidos -que han crecido de forma sostenida en los últimos años-, el verdadero valor de **Zetallons Catering** radica en su modelo de inclusión. Desde su creación, ha sido capaz de integrar en el mercado laboral a personas con discapacidad por enfermedad mental, tanto en puestos adaptados como en entornos normalizados.

Esta apuesta por la formación y la supervisión profesional ha sido clave para que muchos trabajadores no solo accedan a un empleo, sino que crezcan personal y profesionalmente. «El futuro pasa por empoderar a estas personas para que puedan asumir mayores responsabilidades», explica Viñayo. «Queremos seguir aumentando las contrataciones y favoreciendo una inclusión real».



www.cajaruraldigital.com



# Emprendedores como *tú*

Desde **Caja Rural** queremos apoyar a **empresas, comerciantes y emprendedores** que permanecen aquí y depositan su confianza en nosotros por cercanía, eficacia, profesionalidad y compromiso con nuestra tierra.



Gente como *tú*

LEÓN / VALLADOLID / ZAMORA

# TRABAJANDO **JUNTOS**, CONSTRUIMOS UN FUTURO MEJOR.

Para nuestra tierra



La Unión de Cajas Rurales de Castilla y León te apoyamos donde más lo necesitas: en tu comunidad, impulsando tus proyectos; en tu negocio, con herramientas para crecer y en la tierra, desde la siembra hasta los mercados. Porque tu idea, tu sueño y tu éxito son la fuerza que mueve nuestra pasión.

 CAJA RURAL  
DE SALAMANCA

 Caja rural de Soria  
contigo donde estés

 cajaviva  
cajarural

 CAJA RURAL  
DE ZAMORA



CASTILLA Y LEÓN