

FORO ICEX 2025

Quien cambia gana: nuevos factores de competitividad

La competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para mantener o aumentar cuota de mercado, pues eso significa que es capaz de ofrecer productos o servicios más atractivos que los de sus competidores. La competitividad depende de factores internos y externos a la empresa. El caso de Polonia permitió analizar factores externos: las buenas políticas, la visión a largo plazo o, incluso, la suerte. El resto de los ponentes trataron factores internos: la apuesta por el cliente (clave en una marca), la innovación (de procesos, tecnologías y productos), el talento o la logística (que influye en los costes y, también, en la fiabilidad y la trazabilidad, generando, por tanto, marca). La novedad no son los factores en sí, que son viejos conocidos, sino la velocidad a la que los distintos agentes deben analizar los cambios y adaptarse. Es, en esencia, una cuestión de estrategia.

Para facilitar esa adaptación al cambio, ICEX proporciona información, inteligencia de mercado y programas de consultoría estratégicas a las empresas.



Jorge Alvar, director general de Transformación Digital, Información y Estrategia en ICEX (moderador), Rocío Chico, consejera económica y comercial de ICEX en Varsovia, Miguel Ángel Molina, adjunto al director general del grupo industrial GMV, Nuria Lacaci, secretaria general de la Asociación de Cargadores de España, y Gerardo Landaluce, presidente de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras exploraron qué significa, hoy, ser competitivo.

El debate arrancó con Rocío Chico, quien puso el foco en el caso de Polonia como ejemplo de transformación económica. En apenas treinta años, el país ha pasado de una economía comunista a acercarse al PIB per cápita de España en términos de paridad de poder adquisitivo. Según el FMI, podría incluso superarla el próximo año. Para Chico, la clave ha sido la integración en la Unión Europea, que no solo aportó fondos e infraestructuras, sino también un marco institucional sólido y funcional. Sin embargo, advierte que el modelo polaco, basado en mano de obra cualificada y barata, muestra signos de agotamiento. El futuro pasa por fomentar empresas más grandes, capaces de adoptar tecnologías avanzadas, y por una apuesta decidida por la innovación. En este camino, la escasa inversión en capital riesgo se presenta como un obstáculo estructural.

Desde una perspectiva más empresarial, Miguel Ángel Molina compartió la historia de GMV, una compañía española que comenzó como una spin-off universitaria en 1984 y que hoy opera en sectores tan diversos como el aeroespacial, la automoción, la ciberseguridad o la sanidad. Su evolución ha sido posible gracias a una cultura de innovación constante y una fuerte orientación al cliente. “Nos llaman una *yes company*, pero con criterio”, explica Molina, destacando la capacidad de GMV para convertir tecnología compleja en productos replicables. Su expansión internacional, con presencia en países como Estados Unidos, Malasia o Colombia, responde tanto a la necesidad de superar las limitaciones del mercado nacional como a una estrategia de diversificación. Aun así, recuerda que en sectores como el espacial, la innovación convive con tecnologías antiguas que no pueden reemplazarse de un día para otro.

Nuria Lacaci aportó una visión más pegada al terreno, centrada en la logística. Para ella, la competitividad no se mide solo en costes, sino en fiabilidad y conectividad. “La mercancía debe llegar cuando se ha prometido. Si no, hay pérdidas económicas y reputacionales”, afirmó. En este contexto, la tecnología deja de ser un lujo para convertirse en una necesidad. Herramientas de trazabilidad, visibilidad en tiempo real e intercambio de datos permiten optimizar rutas y evitar el uso excesivo de recursos. Además, la relocalización de la producción hacia países como Marruecos o Turquía está generando nuevas rutas marítimas que abren oportunidades para todo el ecosistema logístico.

Cerró el panel Gerardo Landaluce con una mirada amplia sobre el papel estratégico de los puertos. En un mundo donde el 90% del comercio internacional se mueve por mar, los puertos deben ser resilientes, eficientes y sostenibles. El Puerto de Algeciras, explicó, se está transformando en un hub energético y tecnológico, con iniciativas como centros de emprendimiento digital y colaboración con startups. También subrayó la necesidad de incorporar el ferrocarril de forma masiva, ante la falta de conductores de larga distancia y el impacto ambiental del transporte por carretera.

La pregunta final del moderador resumió el espíritu del debate: ¿estamos sobrevalorando lo nuevo y subestimando lo tradicional? La respuesta fue clara: la innovación no siempre implica ruptura; a veces, es continuidad.

Puedes ver el vídeo completo del taller pinchando [aquí](#)

Editado
ICEX España Exportación
e Inversiones, E.P.E.

17/01/2026. Madrid

NIPO 224250644

Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso. ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Información y atención al cliente
913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

<https://www.icex.es/es/contacto>

Para buscar más información sobre mercados exteriores

<https://www.icex.es/es/buscador>