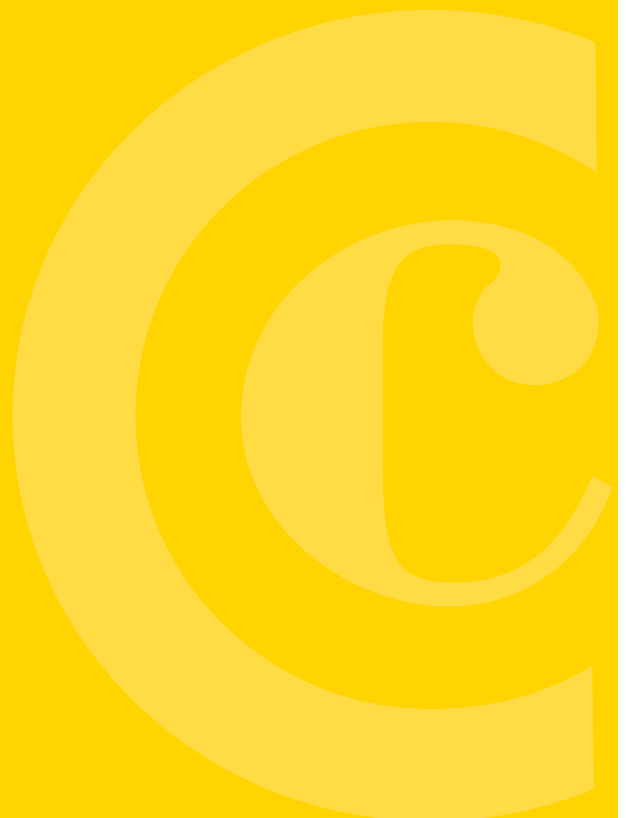


Opinión

Opinion

Opinion

Meinungen





DOÑA LUCÍA PASCUAL

PRESIDENTA DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE ALCOY
PRESIDENT OF THE OFFICIAL CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY AND SERVICES OF ALCOY

Perspectivas de Exportación 2025 para las Empresas de Alcoy

Siempre desde el optimismo, debemos comenzar nuestro análisis destacando que, aunque los mercados internacionales continúan marcados por la incertidumbre geopolítica, los costes energéticos y la evolución desigual del comercio mundial, las empresas de Alcoy se encuentran bien posicionadas para encarar los retos de este periodo con determinación y visión estratégica.

Los sectores tradicionales como el textil, la cosmética, la maquinaria y la agroalimentación siguen siendo puntales de nuestra capacidad exportadora. Sin embargo, este 2025 se presenta especialmente prometedor para sectores emergentes como la tecnología y la manufactura avanzada. Alcoy ha sabido evolucionar desde su histórica identidad industrial hacia una economía diversificada, resiliente e innovadora.

El textil alcoyano vive un proceso de renovación basado en la sostenibilidad. Muchas de nuestras empresas están implementando tecnologías limpias, optimizando recursos y aplicando principios de economía circular. Esta transformación les permite satisfacer la creciente demanda internacional de productos responsables con el medio ambiente, especialmente en los mercados europeos más concienciados.

En el campo tecnológico, Alcoy se posiciona como un polo de innovación en inteligencia artificial, Marketing digital e Internet de las Cosas (IoT). Las soluciones desarrolladas por nuestras pymes están atrayendo interés en Norteamérica y Asia, donde la demanda de tecnología avanzada sigue en auge. Esta tendencia se verá reforzada en 2025, consolidando a la ciudad como un referente en exportación de soluciones digitales. Resulta crucial desarrollar el complejo Fundició Rodes y la Alcoy y la oficina Invest In Alcoi, pensada para la atracción de compañías de fuera de la ciudad.

La manufactura avanzada, por su parte, está impulsada por la adopción de la industria 4.0, con automatización, digitalización y producción personalizada de alta calidad. Mercados exigentes como Alemania y Japón ya están recibiendo productos diseñados y fabricados en Alcoy, y se espera que estas cifras se incrementen notablemente a lo largo del año.

Desde la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Alcoy seguimos apostando por la internacionalización como motor de crecimiento. Gracias a iniciativas como el programa B2B GLOBAL CV y la colaboración constante con IVACE+i, facilitamos el acceso a mercados exteriores mediante encuentros personalizados, asesoramiento estratégico y acompañamiento técnico.

Además, programas como Xpande y Xpande Digital está previsto que se reimpulsen a lo largo del año, permitiendo a muchas pymes dar el salto al exterior con garantías. Desde la Cámara trabajamos con un doble objetivo: que las empresas que ya exportan consoliden sus redes comerciales y que aquellas que aún no lo hacen, comiencen su aventura exportadora con confianza y respaldo institucional.

En resumen, 2025 será un año clave para las exportaciones alcoyanas. Alcoy está preparada para seguir creciendo, para adaptarse a los nuevos patrones de consumo global y para posicionarse como un actor relevante en el comercio internacional gracias a su innovación, sostenibilidad y capital humano.

Export Outlook 2025 for Alcoy-Based Companies

With a spirit of optimism, we must begin our analysis by highlighting that, despite continued international uncertainty driven by geopolitical tensions, energy costs, and the uneven development of global trade, companies in Alcoy are well positioned to face the challenges of this period with determination and strategic vision.

Traditional sectors such as textiles, cosmetics, machinery, and agri-food continue to be pillars of our export capacity. However, 2025 presents especially promising opportunities for emerging industries such as technology and advanced manufacturing. Alcoy has successfully evolved from its historical industrial identity into a diversified, resilient, and innovative economy.

The textile industry in Alcoy is undergoing a renewal process centered on sustainability. Many of our companies are adopting clean technologies, optimizing resource use, and implementing circular economy principles. This transformation enables them to meet the growing international demand for environmentally responsible products, particularly in the more sustainability-conscious European markets.

In the technological field, Alcoy is establishing itself as a hub of innovation in artificial intelligence, digital marketing, and the Internet of Things (IoT). The solutions developed by our SMEs are attracting increasing interest in North America and Asia, where demand for advanced technologies continues to rise. This trend is expected to strengthen further in 2025, solidifying the city's position as a key exporter of digital solutions. It is vital to develop the Fundició Rodes complex and promote Invest in Alcoi, the investment office aimed at attracting companies from outside the city.

Advanced manufacturing, meanwhile, is being driven by the adoption of Industry 4.0, encompassing automation, digitalization, and high-quality customized production. Demanding markets such as Germany and Japan are already receiving products designed and manufactured in Alcoy, and these figures are expected to grow significantly over the course of the year.

The Chamber of Commerce, Industry, and Services of Alcoy continues to promote internationalization as a key driver of growth. Through initiatives such as the B2B GLOBAL CV program and our ongoing collaboration with IVACE+i, we facilitate access to foreign markets through personalized meetings, strategic consulting, and technical support.

In addition, programs such as Xpande and Xpande Digital are expected to be relaunched throughout the year, enabling many SMEs to take the leap into international markets with greater assurance. At the Chamber, we work with a dual objective: to help companies already engaged in exports consolidate their commercial networks, and to ensure that those yet to embark on their export journey do so with confidence and institutional backing.

In summary, 2025 will be a pivotal year for Alcoy's export sector. Alcoy is ready to continue growing, to adapt to new global consumption patterns, and to position itself as a key player in international trade—thanks to its innovation, sustainability, and human capital.



DON MARIO A. MARTÍNEZ MURCIA

PRESIDENTE DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y SERVICIOS DE ORIHUELA
PRESIDENT OF THE OFFICIAL CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY AND SERVICES OF ORIHUELA

Exportar desde Orihuela: visión local, mirada global

La exportación es, hoy más que nunca, una puerta abierta al futuro. En un contexto global marcado por la incertidumbre —desde los conflictos armados hasta la inestabilidad de los mercados internacionales, el endurecimiento de aranceles o el impacto creciente del cambio climático— las empresas de nuestra comarca se enfrentan a desafíos que requieren una respuesta decidida, innovadora y estratégica.

Orihuela y la Vega Baja del Segura se han ganado un espacio relevante en el mapa económico de la Comunitat Valenciana, gracias al esfuerzo constante de sus empresarios, cooperativas y productores. Somos tierra fértil en el sentido más amplio: agrícola, sí, pero también en talento, emprendimiento y vocación exportadora. No obstante, la competitividad internacional exige una actualización continua, tanto en infraestructuras como en mentalidad.

Durante el último año, los incrementos en los costes energéticos, logísticos y de materias primas han impactado con fuerza en los márgenes de nuestras empresas. La agricultura, uno de los pilares históricos de nuestra economía, se ha visto especialmente golpeada por la sequía, la presión de productos foráneos más baratos y la falta de soluciones eficaces respecto al trasvase Tajo-Segura.

Pero no todo son obstáculos. También existen oportunidades claras que debemos saber identificar y aprovechar. La internacionalización no solo consiste en vender fuera; implica comprender otros mercados, adaptarse a ellos, generar alianzas y, sobre todo, fortalecer nuestras capacidades internas. Orihuela cuenta con una posición estratégica privilegiada, un tejido empresarial consolidado y sectores con enorme potencial exportador más allá del agroalimentario: desde el turismo residencial hasta los servicios tecnológicos o el diseño industrial.

Desde la Cámara de Comercio de Orihuela, animamos a las empresas a afrontar esta nueva etapa con una mentalidad abierta y colaborativa. ¿Cómo hacerlo? Algunas claves pasan por:

- 1) **Diversificar mercados:** apostar por nuevos destinos, especialmente aquellos con menos barreras arancelarias o una creciente demanda de productos sostenibles, como el norte de Europa o mercados emergentes de Asia y América Latina.
- 2) **Invertir en innovación:** tanto en procesos como en productos. La sostenibilidad no es una moda; es una exigencia real de consumidores e instituciones. Apostar por la eficiencia energética, el uso responsable del agua o el ecodiseño puede marcar la diferencia.
- 3) **Formación continua:** el conocimiento del entorno digital, los idiomas y las normativas internacionales es indispensable para exportar con éxito. Desde la Cámara ofrecemos programas de asesoramiento y capacitación adaptados a las necesidades del empresario local.
- 4) **Aprovechar las infraestructuras disponibles:** el Coworking Digital de Orihuela Costa es un ejemplo de espacio preparado para que empresas y emprendedores den el salto al mercado global, desde un entorno profesional, conectado y con servicios especializados.

La colaboración público-privada también es fundamental. Necesitamos administraciones ágiles, capaces de facilitar la creación de suelo industrial, mejorar la conectividad logística de la comarca o simplificar los trámites para exportar. Y necesitamos también una narrativa que sitúe a Orihuela y la Vega Baja como lo que realmente es: una comarca moderna, competitiva y preparada para liderar procesos de transformación a través del comercio internacional. A pesar de las dificultades, los empresarios de Orihuela han demostrado siempre una capacidad admirable de adaptación. Esa misma actitud es la que nos permitirá salir fortalecidos de este periodo de turbulencias. Con visión local, pero pensamiento global, con raíces firmes pero mirada hacia el futuro.

Desde la Cámara, seguiremos trabajando para que cada vez más empresas puedan decir con orgullo que exportan desde Orihuela al mundo.

Exporting from Orihuela: local vision, global Outlook

Now more than ever, exporting is a gateway to the future. In a global context marked by uncertainty—from armed conflicts to the instability of international markets, the tightening of tariffs and the growing impact of climate change—companies in our region face challenges that require a decisive, innovative and strategic response.

Orihuela and the Vega Baja del Segura have earned a prominent place on the economic map of the Valencian Community, thanks to the constant efforts of their entrepreneurs, cooperatives and producers. We are fertile ground in the broadest sense: agricultural, yes, but also in terms of talent, entrepreneurship and a vocation for export. However, international competitiveness requires continuous updating, both in terms of infrastructure and mindset.

Over the last year, increases in energy, logistics and raw material costs have had a significant impact on our companies' margins. Agriculture, one of the historical pillars of our economy, has been particularly hard hit by drought, pressure from cheaper foreign products and the lack of effective solutions regarding the Tajo-Segura water transfer.

But it is not all obstacles. There are also clear opportunities that we must know how to identify and take advantage of. Internationalisation is not just about selling abroad; it involves understanding other markets, adapting to them, forming alliances and, above all, strengthening our internal capabilities. Orihuela has a privileged strategic position, a consolidated business fabric and sectors with enormous export potential beyond agri-food: from residential tourism to technological services and industrial design.

At the Orihuela Chamber of Commerce, we encourage companies to approach this new stage with an open and collaborative mindset. How can this be done? Some key points include:

- 1) **Diversify markets:** focus on new destinations, especially those with fewer tariff barriers or a growing demand for sustainable products, such as Northern Europe or emerging markets in Asia and Latin America.
- 2) **Invest in innovation:** both in processes and products. Sustainability is not a fad; it is a real demand from consumers and institutions. Committing to energy efficiency, responsible water use or eco-design can make all the difference.
- 3) **Continuous training:** knowledge of the digital environment, languages and international regulations is essential for successful exporting. At the Chamber, we offer advisory and training programmes tailored to the needs of local businesses.
- 4) **Take advantage of available infrastructure:** Orihuela Costa's Digital Coworking is an example of a space designed for companies and entrepreneurs to make the leap to the global market, from a professional, connected environment with specialised services.

Public-private collaboration is also essential. We need agile administrations that are capable of facilitating the creation of industrial land, improving the region's logistical connectivity and simplifying export procedures. We also need a narrative that positions Orihuela and Vega Baja as what they really are: a modern, competitive region that is ready to lead transformation processes through international trade. Despite the difficulties, Orihuela's businesspeople have always shown an admirable ability to adapt. It is this same attitude that will enable us to emerge stronger from this period of turbulence. With a local vision but global thinking, with firm roots but an eye to the future.

At the Chamber, we will continue to work so that more and more companies can proudly say that they export from Orihuela to the world.



DOÑA MARÍA JESÚS SANTA MARÍA BENEYTO

PROFESORA TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA Y POLÍTICA ECONÓMICA DE LA UNIVERSIDAD DE ALICANTE
SENIOR LECTURER OF THE DEPARTMENT OF APPLIED ECONOMICS AND POLITICAL ECONOMY OF THE UNIVERSITY OF ALICANTE

Talento, formación y nuevas competencias en la era digital: claves para competir en mercados inestables

El aumento de aranceles por parte de Estados Unidos ha reavivado viejas incertidumbres en los sectores exportadores de la provincia de Alicante. El impacto de los aranceles en las exportaciones alicantinas puede tener consecuencias significativas para una provincia cuya economía depende en gran medida del comercio exterior. En 2024, Alicante exportó casi 7.000 millones de euros, con Estados Unidos como principal destino fuera de la UE. Del total exportado a este país, el 87,4 % correspondió a manufacturas y el 13,2 % a productos agrícolas. Dos terceras partes de las manufacturas corresponden, por igual, a productos alimenticios y a artículos de cuero y piel. Pero no se trata solo del calzado o la alimentación, el mármol, la maquinaria y equipo o los productos de textil-confección también tienen en Estados Unidos uno de sus principales mercados de exportación.

La política arancelaria actual no solo amenaza con encarecer los productos alicantinos en destino, sino que introduce un factor de volatilidad que complica la planificación estratégica de las empresas exportadoras. En un momento en que los principales mercados estratégicos se ven condicionados por decisiones geopolíticas o medidas proteccionistas, las empresas deben rearmarse para competir en un entorno cambiante.

Desde los años sesenta del pasado siglo, la industria alicantina –desde el calzado y el textil, hasta el juguete, la piedra natural o el agroalimentario– ha hecho un enorme esfuerzo por internacionalizarse. En muchos casos ese crecimiento exterior se ha basado en la calidad del producto, la experiencia y el esfuerzo empresarial y el conocimiento técnico del sector.

Hoy, en plena era digital y con nuevas exigencias del mercado global, las estrategias competitivas abarcan una amplia gama de áreas. Desde avances tecnológicos como la automatización, digitalización, inteligencia artificial, y tecnologías limpias, hasta la innovación en productos, materiales, diseño, marca o la optimización de la distribución. Y en esa transformación, hay un factor que emerge como esencial: la cualificación del capital humano. Dicho de otra forma, prepararse para este nuevo escenario exige algo más que tecnología o inversión, requiere talento.

Para asegurarnos de estar preparados y afrontar esta carrera por la modernización es necesario contar con profesionales más capacitados, no solo en los niveles directivos, sino en todas las capas de la organización. En este sentido, análisis como los de la OCDE advierten que cerca del 34% de los empleos actuales experimentarán cambios profundos debido a la automatización de tareas repetitivas. Este proceso no necesariamente eliminará empleos, pero sí los transformará, orientándolos hacia funciones

Talent, Training, and New Skills in the Digital Age: Key Factors for Competing in Unstable Markets

The increase in tariffs by the United States has rekindled longstanding uncertainties in the export sectors of the province of Alicante. The impact of these tariffs on Alicante's exports could have significant consequences for a province whose economy heavily depends on foreign trade. In 2024, Alicante exported nearly €7 billion, with the United States as its primary destination outside the European Union. Of the total exports to this country, 87.4% corresponded to manufactured goods and 13.2% to agricultural products. Two-thirds of the manufactured goods were equally divided between food products and leather goods. However, the impact is not limited to footwear or food products; marble, machinery and equipment, and textile and apparel products also count the United States among their main export markets.

The current tariff policy not only threatens to raise the price of Alicante's products at their destination but also introduces a factor of volatility that complicates the strategic planning of exporting companies. At a time when key strategic markets are being shaped by geopolitical decisions or protectionist measures, companies must rearm themselves to compete in a constantly evolving environment.

Since the 1960s, Alicante's industry – spanning footwear, textiles, toys, natural stone, and agri-food – has made a considerable effort to internationalize. In many cases, this outward growth has been based on product quality, business acumen, entrepreneurial commitment, and deep sector-specific technical knowledge.

Today, in the midst of the digital age and faced with new global market demands, competitive strategies must encompass a wide range of areas – from technological advancements such as automation, digitalization, artificial intelligence, and clean technologies, to innovation in products, materials, design, branding, and distribution optimization. In this transformation, one factor emerges as essential: the qualification of human capital. In other words, adapting to this new landscape requires more than just technology or investment – it demands talent.

To ensure we are prepared to meet the challenges of modernization, it is crucial to have more skilled professionals, not only in leadership roles but across all levels of an organization. In this regard, analyses by the OECD warn that approximately 34% of current jobs will undergo profound changes due to the automation of repetitive tasks. This process will not necessarily eliminate jobs, but it will transform them, shifting their focus to non-routine functions that require a higher level of qualification. At the same



no rutinarias que demandan un mayor nivel de cualificación. Al mismo tiempo, la digitalización y la introducción de la inteligencia artificial no solo transforma las tareas, sino que también da lugar a nuevas profesiones, muchas de ellas aún por definir, pero que sin duda van a exigir diferentes tipos de competencias y de niveles más avanzados.

Las empresas exportadoras deben adoptar una visión estratégica del talento. La formación continua, la colaboración con centros de formación profesional, universidades, institutos tecnológicos como INESCOP, AIJU o AITEX, y la creación de entornos de aprendizaje dentro de la propia empresa, se convierten en herramientas esenciales para afrontar los nuevos retos globales.

Además, hay que prestar atención a un reto generacional, lo que exige atraer y retener talento joven. La industria necesita ser percibida como un entorno de desarrollo profesional atractivo, con proyectos vinculados a la innovación, la sostenibilidad y la internacionalización. Si no se logra este vínculo, el trasvase de recursos humanos de calidad - científicos, ingenieros, técnicos y otros profesionales especializados- hacia otros sectores o países puede debilitar el potencial exportador de nuestra provincia.

En definitiva, la guerra comercial actual representa un reto importante para la industria alicantina, pero también una oportunidad para repensar no solo su modelo exportador, sino su apuesta por un crecimiento más estratégico y resiliente. Pero para lograrlo, no basta con tecnología ni con estrategia, hace falta invertir en las personas. Porque al final, son ellas las que marcan la diferencia entre una empresa que resiste y otra que lidera.

time, digitalization and the integration of artificial intelligence are not only reshaping tasks but also creating new professions – many of which are yet to be defined – but will undoubtedly demand different and more advanced skill sets.

Exporting companies must adopt a strategic approach to talent. Continuous training, collaboration with vocational training centers, universities, and technological institutes such as INESCOP, AIJU, or AITEX, as well as the creation of learning environments within the companies themselves, become essential tools to meet emerging global challenges.

Moreover, attention must be paid to a generational challenge, which calls for attracting and retaining young talent. Industry must be perceived as an attractive environment for professional development, offering projects related to innovation, sustainability, and internationalization. Failure to foster this connection may lead to the migration of highly qualified human capital – including scientists, engineers, technicians, and other specialized professionals – to other sectors or countries, weakening the province's export potential.

In short, the current trade war poses a major challenge for Alicante's industry, but also an opportunity to rethink not only its export model but also its commitment to more strategic and resilient growth. Yet, to achieve this, technology and strategy alone are not enough – investment in people is essential. Because in the end, it is people who make the difference between a company that merely survives and one that leads.



DON JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS

CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE
PROFESSOR OF BUSINESS ORGANIZATION OF THE MIGUEL HERNÁNDEZ UNIVERSITY OF ELCHE

El liderazgo en las empresas

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada de liderazgo, una noción bastante común lo identifica como el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.

Así, el liderazgo, podría considerarse como sinónimo de dirección. No obstante, conviene resaltar que no todos los directivos o administradores son líderes; porque se puede ser un buen directivo en la medida en que planifique, organice y controle adecuadamente, pero ser un mal líder si no consigue que sus empleados realicen su trabajo por la vía adecuada. Por tanto, el liderazgo es algo más que la simple dirección, es un proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia los objetivos de la organización.

En este sentido, otra concepción viene a enfatizar que es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen con entusiasmo hacia el logro de las metas colectivas; apoyándose en el siguiente principio fundamental del liderazgo: puesto que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen un medio para satisfacer sus propias metas personales, los líderes serán tanto más efectivos cuanto más comprendan lo que motiva a sus subordinados.

Por tanto, el objeto primordial del líder consiste en efectuar una integración entre las necesidades de los individuos y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los distintos individuos en un proyecto común como es la organización.

De todo lo anterior cabe destacar algunas notas o componentes fundamentales del liderazgo:

- a) La autoridad o el poder del líder, entendido como la capacidad en una estructura organizativa para tomar decisiones que afectan a otros individuos e influir en sus creencias o acciones con efectividad y responsabilidad. En conclusión: todos los líderes tienen poder, pero no todos los que detentan poder son líderes.
- b) La habilidad especial para conocer y comprender a las personas a su cargo, así como el trabajo que realizan, con facilidad para comunicarse y tratarles individual y grupalmente.
- c) La competencia para inspirar en sus seguidores actitudes y predisposiciones, para que apliquen todas sus capacidades a un proyecto, con simpatía y agrado que originan la lealtad, devoción y un fuerte deseo de los seguidores por hacer lo que el líder considera.

Leadership in companies

Although there is no universally accepted definition of leadership, a commonly held notion defines it as the interpersonal process through which managers seek to influence their employees in order to achieve predetermined work goals.

Thus, leadership may be considered synonymous with management. However, it is important to emphasize that not all managers are leaders; one can be an effective manager in terms of planning, organizing, and controlling properly, yet still be a poor leader if one fails to ensure that employees perform their work effectively. Therefore, leadership goes beyond mere management—it is a process of encouraging and helping others to work enthusiastically toward the goals of the organization.

In this regard, another conception emphasizes that leadership is the process of influencing people so that they willingly strive to achieve collective goals. This is based on the fundamental principle of leadership: since people tend to follow those who offer them a means of satisfying their own personal goals, leaders will be more effective the better they understand what motivates their subordinates.

Accordingly, the primary task of a leader is to integrate individual needs with the objectives of the organization, and to unite different individuals in a shared project—that of the organization itself.

From the above, we can highlight several key components of leadership:

- a) The authority or power of the leader, understood as the capacity within an organizational structure to make decisions that affect others and to influence their beliefs or actions effectively and responsibly. In summary: all leaders possess power, but not all who possess power are leaders.
- b) A special ability to know and understand the people under their supervision, as well as the work they perform, with ease in communication and in dealing with them both individually and as a group.
- c) The competence to inspire in followers the right attitudes and dispositions, encouraging them to commit their full abilities to a project with enthusiasm and goodwill—fostering loyalty, devotion, and a strong desire among followers to do what the leader deems appropriate.



d) El estilo del líder y el clima que promueve en su entorno y dentro del grupo, ya que la tarea del dirigente es diseñar y mantener un medio ambiente que favorezca el desempeño del grupo.

La pregunta que nos puede surgir a continuación es si estas características son innatas de la persona o, si por el contrario, pueden ser adquiridas. Y, a este respecto, son muchos los autores que defienden que en parte se nace con ellas y en parte, también, se pueden adquirir en el tiempo, mediante una formación y entrenamiento adecuados.

En cualquier empresa, el liderazgo surge de dos maneras diferentes, las cuales se asocian a la existencia de una organización formal y una organización informal. Así el liderazgo formal es aquel que ejercen las personas en base al puesto de autoridad formal que ocupan dentro de la jerarquía. Es decir, una persona es nombrada director, administrador, o gerente y se le otorga determinada autoridad para que pueda desempeñar las tareas de administración; pero la clave está en si al hacerlo consigue o no que sus subordinados se conduzcan por el camino adecuado. El liderazgo informal es el desempeñado por determinadas personas, no por su posición jerárquica, sino por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares para satisfacer las necesidades de otros. Lo ideal sería que el líder formal coincidiese con el informal, pero es difícil en la práctica que la misma persona desempeñe ambos papeles, por eso a las empresas les interesa descubrir a los líderes informales.

Finalmente concluir que la personalidad del directivo al desarrollar su liderazgo imprime o denota diversos estilos de dirección, que pueden ser innatos o admitir la posibilidad de desarrollo; haciendo que sean más apropiados unos u otros para lograr los resultados deseados y, también, en función de las características de los subordinados y de la situación enfrentada. Obviamente, subrayar que se puede mejorar la eficacia de un estilo directivo con formación o adiestramiento sobre cualidades o atributos como, por ejemplo: autoconfianza, inteligencia, ambición, perseverancia, entusiasmo, coraje, integridad, imaginación, buena apariencia, o habilidad para dirigir los esfuerzos de los seguidores.

d) The leader's style and the climate they promote in their environment and within the group, since the leader's role includes designing and maintaining a work environment that fosters group performance.

This brings us to a natural question: are these characteristics innate, or can they be developed? On this point, many authors agree that such traits are partly innate but can also be acquired over time through proper training and development.

In any company, leadership emerges in two distinct ways, associated with the existence of both formal and informal organizations. Formal leadership is exercised by individuals who hold official positions of authority within the hierarchy. That is, a person is appointed as a director, manager, or administrator and is granted the authority necessary to carry out management duties; however, the key lies in whether or not this person can get subordinates to act appropriately in the process. Informal leadership, by contrast, is exercised by individuals not because of their hierarchical position, but due to their particular skills, knowledge, or resources that meet the needs of others. Ideally, formal and informal leadership would coincide in the same person, but in practice this alignment is rare—hence the importance for companies to identify informal leaders.

In conclusion, a manager's personality, as expressed in their leadership style, reflects or shapes various approaches to management. These styles may be innate or may develop over time; some may prove more effective than others in achieving desired outcomes, depending on the characteristics of subordinates and the specific situation faced. It should be noted, of course, that the effectiveness of a leadership style can be enhanced through training and the development of qualities or attributes such as self-confidence, intelligence, ambition, perseverance, enthusiasm, courage, integrity, imagination, a professional appearance, and the ability to guide and coordinate the efforts of followers.



DON JOSÉ SERNA REVERT

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TEXTILES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
PRESIDENT OF THE ASSOCIATION OF TEXTILE BUSINESSMEN IN THE VALENCIAN COMMUNITY

La internacionalización como palanca de consolidación de las exportaciones del textil valenciano

El escenario global actual no solo impone retos: también ofrece nuevas oportunidades para quienes saben adaptarse y anticiparse. La internacionalización es actualmente una necesidad estratégica clave para el sector textil valenciano, para crecer, innovar y afianzar su posición en un mercado exterior en constante cambio. Desde ATEVAL, impulsamos esta visión con acciones concretas, como la participación en ferias y la gestión de misiones comerciales que refuerzan la competitividad y la proyección de nuestras empresas asociadas.

Impulsar las exportaciones en el actual contexto global exige mucho más que presencia en el exterior: requiere estrategia, especialización y capacidad de adaptación. La creciente competencia internacional, los desafíos arancelarios, como los impuestos recientemente por la Administración Trump, y un consumidor cada vez más exigente obligan a las empresas a moverse con agilidad y profundo conocimiento del entorno. En este escenario, la internacionalización no solo representa una vía de crecimiento y diversificación del negocio, sino también un motor de transformación constante que permite a nuestras empresas fortalecer su capacidad de innovación y adaptación.

Con todo, la industria textil, como tantos otros sectores, no ha sido ajena al clima de incertidumbre global que marca la agenda económica actual. Los datos en exportaciones confirman que el sector textil / Confección en la Comunidad Valenciana cerró 2024 con una ligera contracción en ventas al exterior, con cifras de 1.038 millones de euros, lo que supone un descenso del -2,0% respecto al año anterior, según el Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC). Esta caída responde, en buena medida, a la ralentización de la demanda en mercados europeos tradicionales como Francia, Italia o Alemania, afectados por una inflación sostenida y los cambios en los hábitos de consumo más exigentes en cuanto a precios y sostenibilidad.

A pesar de este escenario desafiante, algunos subsectores del textil valenciano muestran señales positivas. Es el caso del Textil-Hogar, que continúa encontrando oportunidades en mercados emergentes y en nichos especializados con potencial de crecimiento. La especialización, la calidad y la apuesta por la innovación siguen siendo factores determinantes para mantener e incluso ampliar la presencia de nuestros productos a nivel internacional.

En esta línea, la participación en ferias internacionales ha sido clave para visibilizar esta oferta diferencial y dinamizar las exportaciones. Citas como Heimtextil en Frankfurt, su edición inaugural en Colombia, Proposte en Milán y Hometex en Estambul, han servido, no solo como escaparates para nuestras empresas, sino también espacios estratégicos para establecer conexiones comerciales y mantenerse a la vanguardia del sector.

Internationalisation as a Lever for Consolidating Valencian Textile Exports

The current global landscape not only presents challenges—it also offers new opportunities to those who can adapt and anticipate change. Internationalisation is now a key strategic necessity for the Valencian textile sector, enabling it to grow, innovate, and strengthen its position in an ever-evolving international market. At ATEVAL, we actively support this vision through concrete actions, such as participation in trade fairs and the organisation of trade missions that enhance the competitiveness and international projection of our member companies.

Boosting exports in today's global context requires more than a mere presence abroad: it demands strategy, specialisation, and adaptability. Increasing international competition, tariff-related challenges such as those recently imposed by the Trump Administration, and a more demanding consumer base compel companies to move swiftly and with a deep understanding of their environment. In this scenario, internationalisation not only represents a path to business growth and diversification, but also acts as a continuous driver of transformation that strengthens our companies' capacity for innovation and adaptation.

Nevertheless, the textile industry—like many other sectors—has not been immune to the global uncertainty shaping the current economic agenda. Export data confirms that the textile and apparel sector in the Valencian Community closed 2024 with a slight contraction in foreign sales, totalling €1.038 billion, which represents a 2.0% decrease compared to the previous year, according to the Textile and Apparel Information Centre (CITYC). This decline is largely due to a slowdown in demand from traditional European markets such as France, Italy, and Germany, all of which have been affected by sustained inflation and shifting consumer habits that prioritise price and sustainability.

Despite this challenging context, certain subsectors of the Valencian textile industry have shown positive signs. The home textiles segment, for example, continues to find opportunities in emerging markets and specialised niches with high growth potential. Specialisation, quality, and a firm commitment to innovation remain key factors in maintaining—and even expanding—the international reach of our products.

In this regard, participation in international trade fairs has been crucial in showcasing our distinctive offering and revitalising exports. Events such as Heimtextil in Frankfurt, its inaugural edition in Colombia, Proposte in Milan, and Hometex in Istanbul have served not only as showcases for our companies but also as strategic platforms to build business relationships and stay at the forefront of the sector.

Supporting this drive for exports, the TEXTILHOGAR - Home Textiles Premium trade fair, held at Feria Valencia, has reaffirmed



En este impulso a las exportaciones, el certamen TEXTILHOGAR - Home Textiles Premium, celebrado en Feria Valencia, ha reafirmado su posición como plataforma estratégica para la internacionalización del sector. Su consolidación como punto de encuentro global refuerza la posición de España, y especialmente de la Comunitat Valenciana, como un referente en el ámbito del Textil-Hogar. La pasada edición, respaldada por una misión inversa organizada por ATEVAL en colaboración con IVACE+i e ICEX, facilitó más de 1.300 reuniones comerciales entre expositores y compradores internacionales procedentes de 38 países. Un claro ejemplo de cómo la promoción exterior bien planificada se traduce en oportunidades reales de negocio y en un fortalecimiento del tejido exportador.

En esta misma línea estratégica, ATEVAL ejerce un rol fundamental en la proyección exterior del sector, actuando como entidad coordinadora del comité “Home Textiles from Spain”. A través de esta iniciativa, se refuerza la visibilidad y posicionamiento de las empresas textiles valencianas –y del Textil-Hogar español en su conjunto– en los principales mercados exteriores, alineando esfuerzos públicos y privados para consolidar una imagen de calidad, innovación y capacidad exportadora.

Paralelamente, es fundamental aprovechar las oportunidades que brindan los mercados emergentes, donde la demanda de productos textiles sigue en expansión. Estos mercados presentan un terreno fértil para diversificar nuestras exportaciones y reducir la dependencia de los mercados tradicionales. Esta apertura, sin embargo, no debe implicar descuidar nuestra presencia en los mercados europeos y estadounidenses, que, aunque enfrentan más retos que nunca, siguen siendo pilares clave para la estabilidad y el crecimiento continuo del sector.

En esta línea, en 2024, desde ATEVAL hemos impulsado el acceso de nuestras empresas a mercados como Australia y Japón, gracias a proyectos estratégicos como EuroboxTEX y ADMANTEX2i. Junto a estos, se han seguido liderado iniciativas europeas como InTransit, InnDIH, Xbuild-UE, que nos permiten estar a la vanguardia y a las que se han sumado, Circula-tex, que apoya la transición hacia la sostenibilidad de la industria textil, así como la participación en el proyecto No Fake Fashion, cuyo objetivo es formar a las PYMEs en la lucha contra las falsificaciones que facilite una competencia leal de nuestros productos.

Porque para consolidar la presencia de nuestros productos textiles en el mercado internacional, es esencial garantizar una competencia leal. Debemos abogar por una mayor reciprocidad comercial y asegurar que los productos importados cumplan con los mismos estándares laborales y medioambientales que exige la normativa europea. La competencia desleal resulta un desafío difícil de superar, especialmente cuando se enfrentan a las exigencias de sostenibilidad y circularidad de la UE, lo que hace que nuestras empresas compitan en desigualdad de condiciones. Desde ATEVAL, exigimos y seguiremos exigiendo a las Administraciones que implementen políticas que protejan a nuestras empresas de estas prácticas desleales, garantizando condiciones equitativas en el comercio exterior.

Más allá de las cifras y contextos, lo que realmente impulsa el textil valenciano es una identidad sólida, forjada a lo largo de décadas de experiencia, con productos que combinan tradición, diseño y tecnología. Este legado ha sabido evolucionar, con los tiempos y desafíos, incorporando con determinación la sostenibilidad y la digitalización como ejes clave para el futuro del sector. Este tiene que seguir siendo el motor de crecimiento de nuestras exportaciones y la clave para seguir fortaleciendo nuestra presencia internacional en un mundo globalizado y competitivo.

Desde ATEVAL, seguimos impulsando la marca Textil Valenciano desde la unión, convencidos de que solo juntos podremos consolidar y proyectar con fuerza lo que nos distingue.

its role as a strategic platform for the internationalisation of the sector. Its consolidation as a global meeting point strengthens Spain’s—and particularly the Valencian Community’s—position as a benchmark in the home textiles field. The most recent edition, supported by an inbound trade mission organised by ATEVAL in collaboration with IVACE+i and ICEX, facilitated over 1,300 business meetings between exhibitors and international buyers from 38 countries. This serves as a clear example of how well-planned international promotion can translate into real business opportunities and a more robust export fabric.

Along the same strategic lines, ATEVAL plays a fundamental role in the sector’s international projection, acting as the coordinating body of the “Home Textiles from Spain” committee. Through this initiative, we enhance the visibility and positioning of Valencian textile companies—and the Spanish home textile sector as a whole—in key international markets, aligning public and private efforts to consolidate an image of quality, innovation, and strong export capacity.

At the same time, it is essential to capitalise on the opportunities emerging markets offer, where demand for textile products continues to grow. These markets present fertile ground to diversify our exports and reduce reliance on traditional ones. However, this openness must not come at the expense of our presence in European and U.S. markets, which—despite facing more challenges than ever—remain key pillars of stability and continued growth for the sector.

In 2024, ATEVAL has promoted our companies’ access to markets such as Australia and Japan, through strategic projects like EuroboxTEX and ADMANTEX2i. We have also continued to lead European initiatives such as InTransit, InnDIH, and Xbuild-UE, which keep us at the cutting edge. Additionally, we have joined efforts such as Circula-tex, which supports the textile industry’s transition toward sustainability, and the No Fake Fashion project, which trains SMEs in combating counterfeiting and promotes fair competition for our products.

To consolidate the international presence of our textile products, it is essential to ensure fair competition. We must advocate for greater trade reciprocity and guarantee that imported products meet the same labour and environmental standards required under European regulations. Unfair competition is a significant challenge—especially given the EU’s sustainability and circularity requirements—placing our companies at a competitive disadvantage. At ATEVAL, we demand, and will continue to demand, that public authorities implement policies that protect our businesses from such unfair practices and ensure equitable conditions in international trade.

Beyond figures and external circumstances, what truly drives the Valencian textile industry is a strong identity, built over decades of experience, with products that combine tradition, design, and technology. This legacy has evolved with the times and their challenges, integrating sustainability and digitalisation as key pillars for the sector’s future. These must continue to be the driving forces behind export growth and the foundation for strengthening our international presence in a competitive and globalised world.

At ATEVAL, we continue to promote the Valencian Textile brand through unity, convinced that only together can we consolidate and powerfully project what sets us apart.



DON LUIS HORCAJUELO LARRARTE

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN MÁRMOL DE ALICANTE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
PRESIDENT OF THE ASSOCIATION OF MARBLE OF ALICANTE IN THE VALENCIAN REGION

Mármol de Alicante: la herencia exportadora que se reinventa

Durante seis décadas, el mármol y la piedra natural extraídos en la Comunidad Valenciana no solo han construido edificios, sino también relaciones, prestigio internacional y un legado industrial difícil de igualar. Materiales como el Crema Marfil®, Rojo Alicante® o el Dark Emperador® han sido embajadores silenciosos de nuestra tierra, presentes en viviendas, hoteles, hospitales y centros comerciales de medio mundo, desde los Estados Unidos hasta Corea del Sur. Nuestra huella en el desarrollo inmobiliario global es incuestionable, y con ella, la impronta de Alicante, Valencia y Castellón ha calado hondo más allá de nuestras fronteras.

No obstante, resulta vital reconocer que ese modelo, que funcionó con tanto éxito durante décadas, comenzó a mostrar síntomas de agotamiento tras la crisis de 2008. Los gustos cambiaron: los colores cálidos y característicos de nuestros mármoles pasaron de moda. Al mismo tiempo, la irrupción masiva de nuevos materiales, tanto naturales como sintéticos, alteró el equilibrio del mercado. A esto se sumaron dificultades propias: el envejecimiento de algunas canteras, la falta de adaptación tecnológica en nuestras fábricas, y una excesiva dependencia de nuestros materiales tradicionales y del componente ornamental.

Pero no se trata de un final, sino de una transición. Porque lo que permanece es una fortaleza que no se improvisa: una red comercial de alcance global, construida con décadas de esfuerzo y profesionalidad. Esa red sigue viva, latiendo en los despachos de arquitectos internacionales, en estudios de decoración, en proyectos que buscan la autenticidad de un material con historia.

Hoy, el sector del mármol en la Comunidad Valenciana ha entendido que reinventarse es imprescindible. Se están incorporando nuevos productos al catálogo, tanto pétreos como artificiales, adaptados a las exigencias del presente. Se ha comenzado a trabajar en otras fases de la cadena de valor, dando un nuevo sentido al mármol más allá de lo ornamental, abrazando también lo constructivo. La economía circular empieza a integrarse en las canteras, y las fábricas se asoman a las mejores prácticas internacionales para recuperar competitividad. Además, se ha entendido una lección que el éxito del pasado no permitió ver con claridad: la necesidad de acompañar al cliente, no solo con un buen material, sino con un proyecto, con soluciones, con asesoramiento experto. Y para ello, se están sumando perfiles clave como arquitectos y prescriptores, que pueden volver a colocar el mármol donde merece: en el corazón de las decisiones constructivas.

Como símbolo de este nuevo rumbo, llega un reconocimiento que pone en valor nuestra identidad: el **Mármol de Alicante** será pronto una **Identidad Geográfica Protegida** por la Unión Europea. Más que un sello, será una declaración de intenciones. Porque en este sector, como en la vida, adaptarse no significa renunciar al pasado, sino saber transformarlo en un futuro con sentido.

Desde la Comunidad Valenciana, con humildad y determinación, el mármol vuelve a hablarle al mundo. Y lo hace con una voz más diversa, más consciente, pero tan sólida como la piedra que nos ha representado durante más de medio siglo.

Alicante Marble: An Export Legacy Reinvented

For over six decades, the marble and natural stone quarried in the Valencian Community have not only built structures but also forged relationships, international prestige, and an industrial legacy that is hard to match. Materials such as Crema Marfil®, Rojo Alicante®, and Dark Emperador® have served as silent ambassadors of our land, found in homes, hotels, hospitals, and shopping centers across the globe—from the United States to South Korea. Our imprint on global real estate development is indisputable, and through it, the influence of Alicante, Valencia, and Castellón has deeply resonated beyond our borders.

However, it is crucial to acknowledge that this model—which thrived for decades—began to show signs of fatigue following the 2008 crisis. Tastes shifted: the warm, distinctive tones of our marbles fell out of fashion. At the same time, the mass emergence of alternative materials, both natural and synthetic, disrupted the market equilibrium. Internal challenges also played a role: the aging of certain quarries, limited technological adaptation in manufacturing facilities, and an overreliance on traditional materials and ornamental applications.

Yet, this is not an end, but a transformation. What endures is a strength that cannot be improvised: a global commercial network built through decades of dedication and professionalism. That network remains alive—present in the offices of international architects, design studios, and projects that seek the authenticity of a material rich in history.

Today, the marble sector in the Valencian Community understands that reinvention is essential. New products, both natural and engineered, are being added to the catalogue, aligned with modern market demands. Companies are engaging in new phases of the value chain, redefining marble beyond its ornamental role and embracing its potential in construction. Circular economy practices are beginning to take root in the quarries, and factories are turning to international best practices in a bid to regain competitiveness. Moreover, a valuable lesson has been learned—one that past success may have obscured: the importance of supporting clients not only with quality material but also with integrated solutions, expert guidance, and comprehensive project support. Key professional profiles such as architects and specifiers are now joining the industry's efforts, with the aim of restoring marble to where it belongs: at the heart of construction decision-making.

As a symbol of this new direction comes a recognition that reaffirms our identity: “**Alicante Marble**” will soon be granted **Protected Geographical Indication (PGI)** status by the European Union. More than just a label, it is a statement of intent. In this sector, as in life, adaptation does not mean abandoning the past—it means transforming it into a purposeful future.

From the Valencian Community, with humility and determination, marble once again speaks to the world. And it does so with a more diverse, more conscious voice—yet one as solid and enduring as the stone that has represented us for more than half a century.



DOÑA ROSANA PERÁN BAZÁN

PRESIDENTA DE LA CONFEDERACIÓN EUROPEA DEL CALZADO (CEC) Y DE LA FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO DE ESPAÑA (FICE) VICEPRESIDENTA EJECUTIVA DEL GRUPO PIKOLINOS
PRESIDENT OF THE EUROPEAN FOOTWEAR CONFEDERATION (CEC), OF THE FEDERATION OF SPANISH FOOTWEAR INDUSTRIES (FICE) AND EXECUTIVE VICE-PRESIDENT OF THE PIKOLINOS GROUP.

Una industria con talento y futuro

La etapa que vivimos en nuestra industria exige una mirada humana, creativa y constructiva. El sector del calzado ha sabido demostrar que su fuerza no solo reside en la calidad, el diseño y la innovación de sus productos, sino en el talento de quienes hacen posible el nacimiento de cada colección. Hoy, más que nunca, ese es el valor estratégico que debemos atraer hacia nuestra industria para garantizar el relevo generacional en ella.

El verdadero valor de una empresa no debería medirse únicamente por indicadores económicos, sino también por su habilidad para innovar y conectar con el mundo. Y en eso, las empresas de calzado español tienen mucho que aportar. Contamos con una industria altamente innovadora y resiliente, que ha sabido adaptarse en cada momento a las circunstancias cambiantes del mercado hasta consolidar firmemente lo que hoy es: un sector de reconocido prestigio y de proyección internacional.

La competitividad se ha convertido en un elemento decisivo para afrontar con solidez el complejo escenario geopolítico acaecido en 2024. En este contexto, el sector del calzado ha reafirmado, una vez más, su clara vocación exportadora, consolidando su presencia en los mercados internacionales con unas exportaciones que se han mantenido al alza durante este último ejercicio.

El espíritu exportador del calzado español es fruto del esfuerzo constante de nuestras empresas por evolucionar, crecer y ofrecer al mundo sus propuestas. Unas propuestas donde el diseño, la innovación y la excelencia artesanal confluyen como valor distintivo y contribuyen, sin lugar a dudas, a construir de manera decisiva el futuro más inmediato de nuestras marcas.

El desarrollo de nuestra industria pasa necesariamente por el compromiso con la sostenibilidad. Pero, por una sostenibilidad concebida desde una amplia perspectiva, tanto a nivel medioambiental como económica. Por una sostenibilidad que se sustenta en el modelo de economía circular y el ecodiseño, fundamentales para configurar una cadena de valor más sólida, eficiente y respetuosa con el entorno.

La industria del calzado debe seguir avanzando hacia una visión de industria 5.0, en la que la tecnología y las personas caminen de la mano. Una industria que no renuncie a su tradición, pero que sepa evolucionar nutriéndose de los beneficios que ofrece la incorporación de las nuevas tecnologías y la transformación digital de sus procesos, poniendo el foco en las personas y en su relación con las innovaciones tecnológicas para ser más sostenibles como empresa, pero también como sociedad.

Debemos reforzar nuestros equipos, invirtiendo en formación y atrayendo nuevos perfiles, que potencien nuestra cultura

An Industry with Talent and a Promising Future

The current stage in our industry demands a human, creative, and constructive approach. The footwear sector has shown that its strength lies not only in the quality, design, and innovation of its products, but also in the talent of the people who bring each collection to life. Today, more than ever, this is the strategic value we must attract to our industry in order to ensure generational continuity.

The true value of a company should not be measured solely by economic indicators, but also by its ability to innovate and connect with the world. In this regard, Spanish footwear companies have much to offer. We have a highly innovative and resilient industry, which has successfully adapted to changing market conditions and firmly established what it is today: a sector of renowned prestige and international reach.

Competitiveness has become a key factor in facing the complex geopolitical scenario that unfolded in 2024 with strength and confidence. Within this context, the footwear sector has reaffirmed its strong export vocation, consolidating its presence in international markets, with exports that have continued to grow over the past year.

The export-driven spirit of Spanish footwear is the result of the constant effort by our companies to evolve, grow, and offer their value propositions to the world. Propositions in which design, innovation, and artisanal excellence converge as a distinctive hallmark, and which undoubtedly play a decisive role in shaping the immediate future of our brands.

The development of our industry must be rooted in a firm commitment to sustainability—sustainability conceived from a broad perspective, encompassing both environmental and economic dimensions. A sustainability model grounded in circular economy principles and eco-design, which are essential to building a stronger, more efficient, and environmentally respectful value chain.

The footwear industry must continue progressing toward an Industry 5.0 vision, in which technology and people go hand in hand. An industry that does not renounce its tradition, but evolves by embracing the advantages offered by new technologies and digital transformation. An industry that places people and their interaction with technological innovation at the center—striving for greater sustainability not only as businesses, but as a society.

We must strengthen our teams by investing in training and attracting new talent that will enhance our organizational culture and allow us to continue expanding internationally and growing our brands, all while preserving the values that set us apart.



organizativa para seguir avanzando en la internacionalización del calzado y en el crecimiento de nuestras marcas, manteniendo los valores que nos diferencian del resto.

El futuro del calzado se dibuja cada día gracias al trabajo, visión y compromiso de sus equipos. Con equipos talentosos seremos capaces de transformar, liderar y aportar nuevas ideas que nos permitan superar los retos del mercado y seguir evolucionando como industria. Sigamos, por tanto, apostando por el talento y definiendo los pasos que el sector debe seguir para afianzar su futuro desde la innovación, la sostenibilidad y la digitalización.

The future of the footwear industry is shaped each day through the work, vision, and commitment of its teams. With talented professionals, we will be capable of transforming, leading, and generating new ideas that enable us to overcome market challenges and continue evolving as an industry. Let us therefore continue investing in talent and defining the path our sector must follow to secure its future through innovation, sustainability, and digitalization.

