

DICIEMBRE 2025

# MAGAZINE

DESPACHOS BK  
ETL  
GLOBAL

## DE INTERÉS

Repasamos las últimas novedades del sector de la mano de los profesionales de Despachos BK ETL GLOBAL.

## NUESTROS CLIENTES CUENTAN

Masxmenos , Ava One Million Films, Carcaba Grupo, Grupo Teciman y Bodegas Fernández de Piérola.

## DE CERCA:

**Asier Macazaga**  
Actor internacional



# ÍNDICE

**03 | EDITORIAL**

**04 | DE CERCA | Asier Macazaga, actor internacional**

**08 | DE INTERÉS**

**08 | Los MASC tras la LO 1/2025: obligatoriedad, tramitación, acreditación, confidencialidad y efectos en costas**

**12 | El servicio de RRHH interno en la PYME: Tu empresa puede no tener un departamento de RRHH, pero sí una estrategia de personas**

**18 | CASOS DE ÉXITO**

**18 | La sustitución vulgar en las herencias testadas**

**20 | Experiencias y consejos cuando se empieza a trabajar con un nuevo cliente**

**22 | NUESTROS CLIENTES CUENTAN**

**22 | Maspormenos**

**26 | Ava One Million Films**

**30 | Carcaba Grupo**

**34 | Grupo Teciman**

**38 | Bodegas Fernández de Piérola**

## El auge del capital humano

Durante los últimos meses las empresas hemos sentido la llamada de la tecnología. Para crear nóminas, hacer consultas o gestionar procesos completos. A mayor o menor escala todos nos hemos visto envueltos en una corriente que, prácticamente, nos ha obligado a reconfigurar nuestros métodos de trabajo. Se ha hablado de Inteligencia Artificial, de automatización y de eficiencia con un fervor que, a menudo, olvida lo esencial. El discurso dominante se ha centrado en la herramienta, en la sustitución de tareas y en la velocidad del algoritmo, generando una narrativa en torno a la obsolescencia del trabajador. La verdadera revolución no es tecnológica; es una revolución de redefinición del talento. Las nuevas herramientas no han llegado para reemplazarnos, sino para potenciar lo que nos hace indispensablemente humanos. En la industria, una automatización avanzada no sustituye al operario; le libera de la tarea física repetitiva y le convierte en un supervisor de calidad, en un innovador del proceso. En el sector servicios, un análisis de datos por IA no reemplaza al gestor; le da la información necesaria para que pueda dedicar su tiempo a escuchar al cliente y a construir una relación de confianza. El beneficio es mutuo, para el trabajador y para la empresa. La tecnología se convierte en un asistente personal que elimina el “ruido” —el correo intrascendente, la burocracia, la tarea mecánica— y le permite al profesional enfocarse en el “valor”. Este es el cambio de paradigma: empezamos a medir el trabajo en impacto, creatividad y estrategia. La tecnología nos permite, por fin, dedicar nuestro esfuerzo a lo que nos hace insustituibles: el pensamiento crítico y la conexión humana.

Paradójicamente, la era de la máxima automatización es la era de la máxima revalorización del talento humano. La tecnología debe trabajar para nosotros. Su función principal es eliminar ese ruido, lo repetitivo, lo burocrático, para que podamos amplificar la señal: la estrategia, la innovación y la relación humana. La automatización debe ser la oportunidad para redefinir los equipos de trabajo. La tecnología nos da superpoderes: nos permite llegar a una reunión con un cliente sabiendo, gracias a un resumen de IA, todo su historial, sus preferencias y sus posibles objeciones, pero esa información es inútil sin la habilidad humana de usarla para generar empatía, para escuchar lo que no se dice y para construir un puente de confianza. La tecnología nos da los datos; nosotros aportamos el valor. En esta transición las PYMEs tenemos una ventaja estratégica. Mientras las grandes corporaciones deben lanzar complejos y lentos programas piloto para gestionar el cambio, nosotros tenemos la agilidad para implementar esta cultura de cercanía y responsabilidad con rapidez. Podemos ganar esta carrera por ser más humanos y adaptables. Las empresas que liderarán el mercado no serán las que tengan los sistemas más avanzados, sino las que cultiven el talento más profundo, las que ofrezcan el trato más empático y las que, liberadas por la tecnología, recuerden que los negocios, al final, siempre han tratado de personas confiando en personas. Acompañaros en este nuevo escenario es nuestro firme compromiso.



DE CERCA

## ASIER MACAZAGA, ACTOR INTERNACIONAL

**Hay dos tipos de profesionales: los que esperan a que surjan las oportunidades y los que las crean y van, con todo, a por ellas. Asier Macazaga pertenece, sin duda, al segundo. Su trayectoria como actor le llevó de Vitoria a formarse en grandes ciudades como Londres o Nueva York, con la necesidad de ampliar su mirada artística. Descubrió en la dirección y la producción una pasión nueva: la de tener una visión global y dar vida a algo que solo existe en papel. Emocionado y entregado a su trabajo, contempla ahora con ilusión cómo el éxito de sus producciones preceden nuevos proyectos que verán la luz próximamente en la esfera internacional.**

**¿Qué te llevó a dar el salto desde Vitoria al mundo de la interpretación internacional?**

Me fui a Reino Unido con 19 años para estudiar interpretación en un pueblo del sur de Inglaterra. Más tarde fui aceptado en la universidad Rose Bruford, en Londres, donde realicé la licenciatura. Al terminar, comencé a trabajar en teatro en Londres y a rodar algunos anuncios. Después me trasladé a Madrid. La oportunidad de participar en 'Ira de Titanes' surgió casi por azar, porque la película se rodó entre Canarias y Gales, y en ese momento yo estaba por la zona. Hablar inglés con soltura fue clave. Creo que, dentro de Álava, solo Unax Ugalde y yo hemos participado en producciones de Hollywood.

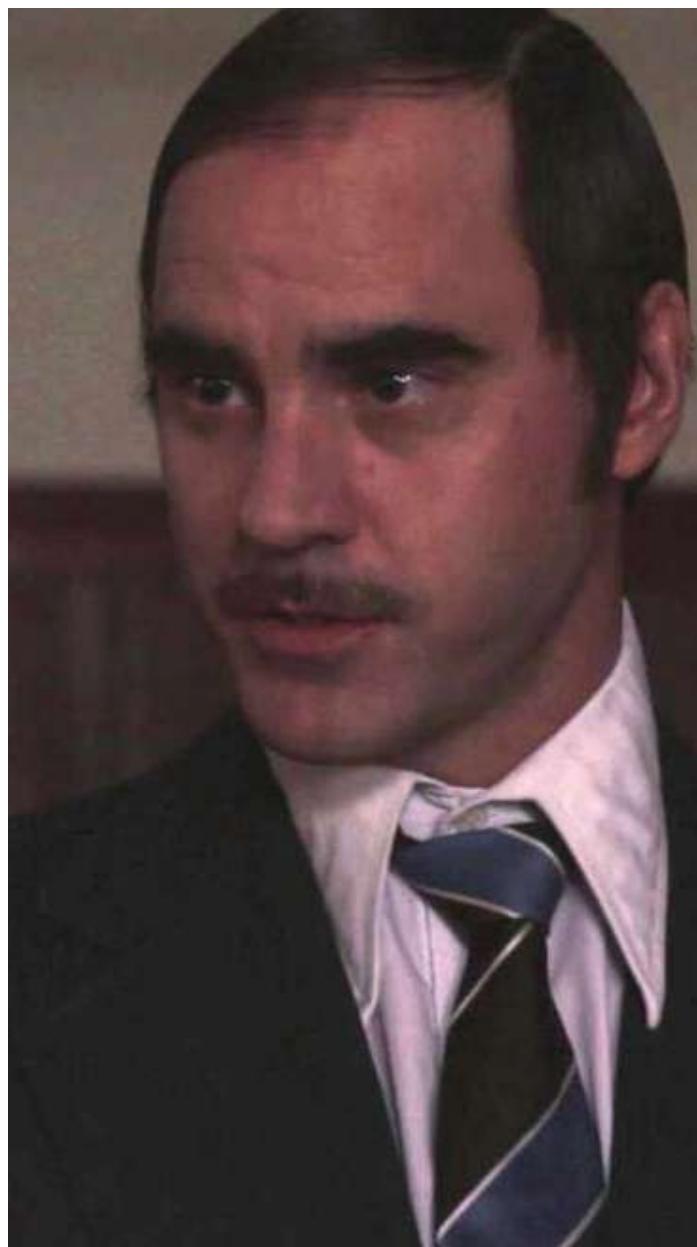
**La oportunidad de participar en 'Ira de Titanes' surgió casi por azar, porque la película se rodó entre Canarias y Gales, y en ese momento yo estaba por la zona.**

**Como actor, ¿qué buscas en un personaje para decidirte a interpretarlo?**

Muchas veces es el personaje quien te "elige" a ti. El director de casting suele tener claro qué tipo de perfiles encajan en cada papel, y te llaman cuando tu energía y tu físico coinciden con lo que buscan.

**¿Qué aprendizaje personal te dejó participar en una superproducción como 'Ira de Titanes'?**

En una superproducción todo funciona a gran escala: equipos enormes, presupuestos amplios y una logística impresionante. Aunque desde fuera pueda parecer glamuroso la realidad incluye muchas horas de espera y paciencia. Aun así, siempre se aprende algo sobre profesionalidad y ritmo de trabajo.



**¿Qué aprendizaje personal te dejó participar en una superproducción como 'Ira de Titanes'?**

En una superproducción todo funciona a gran escala: equipos enormes, presupuestos amplios y una logística impresionante. Aunque desde fuera pueda parecer glamuroso la realidad incluye muchas horas de espera y paciencia. Aun así, siempre se aprende algo sobre profesionalidad y ritmo de trabajo.

**Has trabajado en series como 'That Dirty Black Bag'. ¿Qué diferencia la forma de trabajar en España de las producciones internacionales?**

La forma de trabajar es esencialmente la misma, lo que cambia es el presupuesto. Cuando hay más recursos el ritmo, los tiempos y el nivel de detalle se gestionan de otra manera.

**En 2017 te lanzaste a la dirección. ¿Qué necesidad creativa te llevó a colocarte detrás de la cámara?**

Sentía la necesidad de ampliar mi mirada artística. Por eso me trasladé a Nueva York a estudiar una diplomatura en Cinematografía. Allí dirigí varios cortometrajes. Disfruto tanto dirigir como actuar; son dos lenguajes que se complementan.

**¿Qué has descubierto en la dirección y la producción que no te ofrecía la actuación?**

La dirección te permite tener una visión global del proyecto. Como actor tu atención se centra en tu personaje, pero como director observas la historia completa. La producción me apasiona porque te permite dar vida a algo que solo existía en papel.

**¿Cómo cambia la perspectiva de la industria desde esta posición?**

Descubres lo duro que es sacar adelante un proyecto. La financiación es una batalla constante. Hacer realidad una idea exige mucha resistencia.

**'Witto Wai' fue premiada como mejor serie vasca. ¿Qué significó ese reconocimiento para ti como creador?**

Fue muy gratificante. Además de ese premio, también estuvo nominada en Corea del Sur y Alemania. La experiencia me demostró que, incluso con presupuestos modestos, se pueden crear proyectos muy potentes si hay imaginación y compromiso.

**¿Cómo compaginas la intensidad de los rodajes con la vida personal?**

La calma en esta profesión es relativa. Es un trabajo que implica movimiento constante y mucha energía. Aprendes a encontrar tus propios espacios cuando puedes.

**¿Qué historias quieres contar al mundo?**

Quiero contar historias diferentes. Ahora estamos a punto de comenzar el rodaje de 'Amets Gorriak', un cortometraje





que combina mitología vasca, un códice enigmático, una historia de amor eterno, thriller y acción. El papel protagonista lo interpreta Diego Klein, muy reconocido en México y Latinoamérica, quien está profundamente entusiasmado con la historia. Además, estamos trabajando ya en el desarrollo de la película para el próximo año, donde también contaremos con él como protagonista.

**Descubres lo duro que es sacar adelante un proyecto. La financiación es una batalla constante. Hacer realidad una idea exige mucha resistencia.**

Buscas producir con alcance global. ¿Hoy es más fácil hacerlo desde Vitoria que hace diez años?

Los incentivos actuales ayudan, pero no garantizan que un proyecto se vuelva global. Lo esencial es asegurar una buena distribución internacional. En nuestro caso, contamos con Cinépolis como aliado en Latinoamérica y estamos en conversaciones con Estados Unidos y Canadá.

Has trabajado en cine, series, documentales, publicidad y teatro. ¿Dónde te sientes más cómodo?

Cada formato tiene su magia. He sido imagen para marcas como Levi's, Vodafone o Peugeot, experiencias muy divertidas. El cine tiene una dimensión estética especial. Las series suelen ir más rápido y requieren mucha agilidad. Y el teatro sigue siendo una base fundamental.

En esta etapa, ¿veremos más al productor y menos al actor?

Me han ofrecido papeles pequeños en inglés debido al aumento de producciones internacionales en Euskadi, pero los he rechazado por dos razones: estoy centrado en impulsar nuestros propios proyectos y también creo que es importante fortalecer la industria local. Aún queda camino por recorrer.

¿Qué consejo le darías al joven actor que fuiste?

Le diría que diversifique desde el inicio. Que actúe, sí, pero que también tenga proyectos paralelos. Es una profesión apasionante, pero, también, muy inestable. La vocación es la brújula, pero la estrategia sostiene el camino.

# Los MASC tras la LO 1/2025: obligatoriedad, tramitación, acreditación, confidencialidad y efectos en costas



**JON CARAMÉS RODRIGUEZ**  
ABOGADO

La entrada en vigor de la Ley Orgánica 1/2025 ha supuesto una auténtica transformación en el papel de los Medios Adecuados de Solución de Controversias (MASC) dentro del proceso civil. Con esta reforma se abandona un enfoque voluntarista para dar paso a un modelo que condiciona la procedibilidad del proceso, estableciendo el intento previo de actividades negociadoras como un requisito esencial para admitir la demanda en términos generales. De manera paralela, la Ley de Enjuiciamiento Civil (LEC) ha sido revisada para ajustar ese requisito a los aspectos documentales, al desarrollo de las audiencias y, especialmente, a la disciplina relativa a las costas. El propósito de este artículo es ofrecer una exposición sistemática y práctica que abarque la obligatoriedad de los MASC, las vías para su iniciación y tramitación, los mecanismos de acreditación, el régimen de confidencialidad y su reflejo en la prueba, las opciones de subsanación frente a defectos formales, así como las consecuencias que tiene en materia de costas, particularmente ante la falta de contestación o la negativa injustificada a participar.

## Concepto y tipología de MASC

Bajo el término MASC se agrupan diversas técnicas orientadas a organizar el conflicto y, cuando es posible, resolverse fuera de sede judicial. La negociación es la vía más flexible, aunque con un alto nivel de exigencia documental. Consiste en un diálogo estructurado entre las partes, con o sin asistencia letrada. La mediación suma la figura de un tercero imparcial cuya función es facilitar la comunicación sin imponer ningún resultado, recomendándose especialmente cuando la relación entre las partes debe mantenerse. La conciliación, a su vez, permite que el tercero proponga alternativas de solución, y puede desarrollarse tanto en ámbitos privados como con formalización ante autoridades o fedatarios públicos. Por su parte, la oferta vinculante confidencial ofrece una propuesta irrevocable si

es aceptada, lo que facilita un cierre ágil en pretensiones económicas. Finalmente, el derecho colaborativo implica una negociación guiada por abogados especializados, con la particularidad de que esos mismos abogados no pueden representar, después, a las partes en litigio sobre el mismo asunto, lo que incentiva el esfuerzo real para llegar a una solución.

## Obligatoriedad y excepciones

De forma general, la LO 1/2025 establece que el intento previo de negociación es condición necesaria para que el proceso continúe. La LEC regula esta obligación en su artículo 264.4, que exige acompañar la demanda con el documento que acredite dicho intento. Además, en los artículos 399.3 y 403.2, condiciona la admisión a que se aporten las circunstancias y documentación previstas legalmente, sincronizando, también, otras normas del proceso (como los artículos 415, 429.2 y 443) para adecuar la tramitación a esta nueva lógica. En materia de consumo, la reforma introduce reglas específicas, como el artículo 439.5, que impone un requisito de procedibilidad en las reclamaciones de devolución por cantidades en préstamos hipotecarios, y el nuevo artículo 439 bis, referido a la reclamación previa. Sin embargo, esta obligatoriedad no es universal. La LO 1/2025 excluye determinados ámbitos y actos procesales, tales como la tutela civil de derechos fundamentales, ciertos casos relacionados con la protección de menores, procedimientos de filiación, paternidad y maternidad, procesos sumarios posesorios y el juicio cambiario. Tampoco se exige intento previo en demandas ejecutivas, medidas cautelares iniciales, diligencias preliminares, algunas piezas de jurisdicción voluntaria ni procedimientos europeos de requerimiento de pago o asuntos de muy escasa cuantía. Además, es fundamental que el objeto del intento negociador coincida con el del litigio.

### Iniciación y tramitación

Cualquiera de las partes puede iniciar un MASC, o bien puede activarse por mutuo acuerdo o derivarse del tribunal o de la Oficina judicial. Cuando se acepta acudir a un MASC, pero hay discrepancias sobre qué técnica aplicar, se resuelve con base en el criterio de prioridad temporal: se toma como válida la primera propuesta.

La LO 1/2025 impulsa con claridad la tramitación telemática. Es posible realizar actuaciones mediante videoconferencia u otros medios equivalentes, siempre que se asegure la identidad de las partes y la observancia de la normativa aplicable. En reclamaciones de hasta 600 euros se establece una preferencia por medios electrónicos, salvo imposibilidad debidamente justificada, lo cual obliga a planificar desde el inicio toda la logística documental y comunicativa.

**Cuando se acepta acudir a un MASC, pero hay discrepancias sobre qué técnica aplicar, se resuelve con base en el criterio de prioridad temporal: se toma como válida la primera propuesta.**

El simple acto de solicitar el inicio de un MASC tiene efectos sustanciales respecto a los plazos: interrumpe la prescripción o suspende la caducidad desde que la parte requerida recibe la comunicación con eficacia, ya sea en domicilio, lugar de trabajo o por canal electrónico previamente usado. Este efecto se mantiene hasta que se firme un acuerdo o se dé por terminada la actividad sin resultado. Si pasados treinta días naturales desde la comunicación no se ha celebrado la primera reunión ni ha habido respuesta escrita, se reinicia el cómputo de plazos. Lo mismo ocurre tras una propuesta concreta si no se recibe contestación en treinta días.

La ley determina los supuestos de terminación sin acuerdo: ausencia de reunión y/o de respuesta en treinta días desde la solicitud, falta de respuesta y acuerdo en treinta días desde la propuesta concreta y no cierre en tres meses desde la primera reunión. En cualquier momento cualquiera de las partes puede concluir la negociación. Tras la terminación o falta de respuesta, la demanda debe interponerse en el plazo de un año desde la recepción o fin del procedimiento. Si durante la negociación se adoptaron medidas cautelares la demanda deberá presentarse ante el mismo tribunal en los 20 días siguientes. En caso de cautelares previas se aplican las reglas específicas de suspensión y reanudación.

### Acreditación del intento

El cumplimiento de la obligación debe quedar reflejado documentalmente. Si la negociación se desarrolla sin un tercero neutral es indispensable un documento firmado por ambas partes que recoja la identidad de quienes in-



tervienen, la eventual asistencia profesional, las fechas, el objeto concreto de la controversia, constancia de las reuniones y una declaración responsable de buena fe. Cuando no se pudo iniciar la negociación por falta de disposición o negativa de la parte requerida bastará un documento que acredite la recepción de la invitación o solicitud, así como la fecha y el acceso a su contenido.

En cambio, si interviene un tercero neutral, este debe expedir, a petición de cualquiera de las partes, una certificación que contenga su identidad y cualificación, incluyendo, si corresponde, la institución o registro, la identificación de los intervenientes, el objeto, las fechas de la negociación y una declaración solemne sobre la actuación de buena fe de las partes. Si sólo hubo intento frustrado, como por ejemplo una citación no atendida, el certificado debe reflejar la citación efectiva y la forma en que se practicó. En caso de acuerdo, este puede elevarse a título ejecutivo mediante la elevación a escritura pública, homologación judicial o certificado de conciliación conforme a la normativa.

**Si interviene un tercero neutral, este debe expedir, una certificación que contenga su identidad y cualificación, incluyendo, la institución o registro, la identificación de los intervenientes, el objeto, las fechas de la negociación y una declaración solemne sobre la actuación de buena fe de las partes.**

#### Confidencialidad y límites probatorios

La confidencialidad es un pilar fundamental en el sistema. Todo el proceso negocial y la documentación generada durante el mismo son estrictamente confidenciales. Solo pueden aportarse en sede judicial los datos mínimos imprescindibles para acreditar la procedibilidad: si existió el intento y cuál es el objeto de la controversia. Este carácter protegido alcanza a las partes, abogados y, en su caso, al tercero neutral, y está amparado por el secreto profesional.

Esta confidencialidad tiene claras consecuencias probatorias: no se pueden presentar en juicio ni en arbitraje declaraciones, actas, propuestas o concesiones hechas durante el MASC, ni se puede obligar a su revelación, salvo en los supuestos legalmente previstos. Entre estas excepciones se incluye la dispensa escrita de todas las partes, la documentación estrictamente necesaria para la tasación de costas —como justificación para exoneración o moderación según la LEC—, requerimientos penales con resolución motivada y razones de orden público, tales como el interés superior del menor o la prevención de daños a la integridad. Fuera de estas excepciones cualquier prueba que vulnere la confidencialidad debe ser inadmitida conforme a la disciplina probatoria general, y su incumplimiento puede acarrear responsabilidad.

#### Subsanación documental y ausencia del requisito

En la práctica es fundamental distinguir claramente entre un defecto en la acreditación y la inexistencia real del intento. Cuando la negociación se ha producido, pero la documentación aportada está incompleta o presenta errores, procede admitir la acción y conceder un plazo para subsanarla. Esta solución garantiza la funcionalidad del requisito sin convertirlo en un obstáculo formal que limite el acceso a la jurisdicción.

Por el contrario, cuando no se ha intentado la negociación siendo obligatoria, no procede hablar de subsanación, dado que no se ha cumplido el presupuesto esencial, y la consecuencia lógica es la inadmisión. El uso de la declaración responsable por imposibilidad —como el desconocimiento del domicilio o falta de un canal válido— puede considerarse legítimo si la parte ha actuado con la diligencia necesaria. Sin embargo, su falsedad implica mala fe procesal y puede dar lugar a sanciones y a un efecto negativo en la distribución de costas.

#### Costas procesales

La reforma de la LEC condiciona de forma notable la estrategia procesal relativa a los MASC. El artículo 394.1, en su tercer párrafo, establece que cuando la participación en el MASC es obligatoria o ha sido acordada no se impondrán costas a quien rehúse participar sin causa justificada, ni siquiera en caso de obtener la estimación total de sus pretensiones. El artículo 394.2, segundo párrafo, contempla que, en caso de estimación parcial, el demandado que sin justa causa no acudió a un MASC obligatorio pueda ser condenado en costas mediante resolución motivada, rompiendo la pauta clásica de no condena en casos de estimación parcial. El artículo 394.4 regula que, si la parte requerida se niega a participar, la parte que requirió la negociación queda exenta de costas independientemente del resultado, salvo que medie abuso del derecho o del servicio público. Finalmente, el artículo 395 señala que el allanamiento previo a contestar no genera costas, salvo mala fe o abuso, presumiéndose mala fe si hubo requerimiento previo fehaciente o rechazo de propuesta o invitación a MASC. Además, si el demandado no acudió injustificadamente y luego se allana, corresponderá condena en costas, salvo excepciones justificadas.

**El artículo 394.4 regula que, si la parte requerida se niega a participar, la parte que requirió la negociación queda exenta de costas independientemente del resultado, salvo que medie abuso del derecho o del servicio público.**

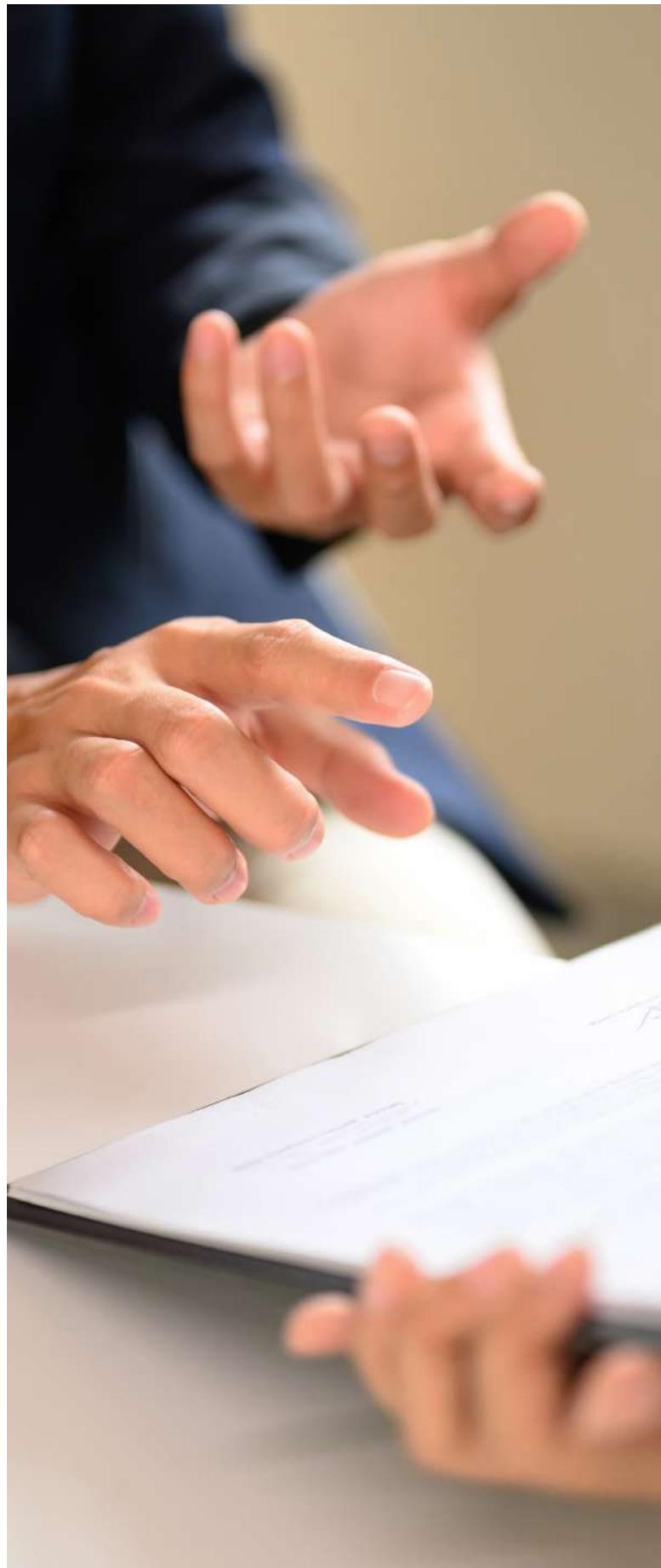
En definitiva, la falta de respuesta o negativa a la invitación de MASC tiene un peso específico: empeora la posición del que actúa así, puede privarle del beneficio de costas incluso si gana y legitima imponer costas en escenarios donde

antes no se hacía, como en estimaciones parciales o allanamientos tempranos. Este conjunto normativo configura un claro incentivo para responder, participar y actuar con buena fe, llevando un registro documental transparente.

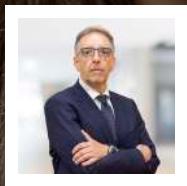
**Buenas prácticas de cumplimiento y gestión del riesgo**  
Para un ejercicio profesional eficaz es esencial incorporar la nueva cultura de procedibilidad desde el primer momento. Se recomienda responder siempre a la invitación para acudir a MASC, siempre de buena fe, y justificar cuando existan causas que lo impidan o lo hagan injustificado. Es también recomendable mantener una trazabilidad documental adecuada: en negociaciones sin tercero, con un documento exhaustivo que identifique a los intervinientes, asistencia profesional, objeto, fechas, reuniones y buena fe. Con tercero neutral, mediante certificaciones que acrediten identidad, cualificación del tercero, partes, objeto, calendario y declaración solemnemente responsable, incluyendo la constancia de citación efectiva cuando no haya respuesta. Es crucial respetar la identidad material entre el objeto del intento y el litigio, evitando desviaciones que frustren el cumplimiento del requisito. Los plazos deben gestionarse adecuadamente: treinta días sin reunión ni respuesta desde la solicitud, treinta días sin respuesta a propuesta, tres meses sin acuerdo tras la primera reunión y un año para demandar después de la conclusión, sin olvidar los veinte días para actuar tras medidas cautelares acordadas. Finalmente, se debe respetar estrictamente la confidencialidad, limitando la información trasladada al proceso a lo estrictamente permitido y rechazando la admisión de pruebas que la violen.

### Conclusión

La LO 1/2025 configura una verdadera cultura de procedibilidad que desafía a operadores jurídicos y justiciables por igual. El intento de MASC deja de ser una mera recomendación para convertirse en una exigencia expresa de acceso a la jurisdicción civil, respaldada por una LEC que habilita su cumplimiento a través de una exigente documentación, una protección robusta de la confidencialidad y un régimen de costas que sanciona conductas contrarias a la buena fe. La actuación profesional aconseja seleccionar el medio adecuado, activar la invitación con precisión en canales y plazos, acreditar el intento con documentación formalmente correcta y suficiente, respetar el ámbito de confidencialidad y planificar la disciplina de costas desde la estrategia inicial. No se trata sólo de cumplir un requisito formal, sino de aprovechar una oportunidad para ordenar el conflicto, depurar pretensiones y, siempre que sea posible, alcanzar soluciones ejecutables. Y, si finalmente se litiga, hacerlo con un expediente claro, riesgos controlados y sin sanciones derivadas del incumplimiento normativo.



# El servicio de RRHH interno en la pyme: Tu empresa puede no tener un departamento de RRHH, pero sí una estrategia de personas



**JESÚS MARÍA GARCÍA HERREROS**  
ÁREA RRHH

Según los datos del informe de julio de 2025 de la CEOE el tejido empresarial de 50 a 249 personas supone un 54,95% del total del tejido empresarial, y, si bajamos a microempresas, de entre 1 y 9 personas, estamos hablando de un 37,96%, lo que supone que la mayoría del tejido empresarial lo forman pymes y micropymes.

## I. El cambio de paradigma

Estamos en el siglo XXI, la prensa nos habla de Inteligencia Artificial, digitalización, pero la realidad a día de hoy es que nuestro tejido laboral son las personas. Y de su gestión estratégica deviene, también, el éxito empresarial.

El entorno es complejo, la pequeña empresa se enfrenta a prácticamente las mismas obligaciones legales y formales que una empresa grande con servicios internos a su disposición. Aspectos como el registro de jornada, registro retributivo, igualdad y diversidad, teletrabajo compliance laboral, responsabilidad social empresarial, prevención de riesgos laborales enfocada a riesgos psicosociales o altas tasas de absentismo laboral son, entre otras, las batallas que debe librar la empresa día a día.

A todo lo expuesto debemos unir una escasez de recursos humanos en el mercado de trabajo, lo que conlleva que tu estrategia en personas te puede diferenciar de tu competencia atrayendo talento y generando ventajas competitivas.

¿Qué significa realmente gestionar personas en una pyme hoy?

La respuesta es que “administrar nóminas” ya no basta, ahora el valor está en gestionar personas. Esto pasa por crear entornos seguros de trabajo, tanto a nivel económico, social y laboral como emocional, empoderar a perso-

nas y equipos, motivar y hacer responsables a las personas de su propio desarrollo relacionado con el crecimiento del negocio. En definitiva, alinear los valores de la entidad con los valores de las personas creando empleados y empleadas más conscientes de que el crecimiento mutuo es el que lleva a un futuro mejor.

## II. Las nuevas exigencias del entorno

La internacionalización de los procesos productivos conlleva que muchas de las pymes formen parte de lo que se denomina “supply chain”, lo que supone que una gran corporación hace imponer o promocionar sus valores en la cadena de suministro, lo que obliga a que las pequeñas empresas vean auditadas sus normas en medioambiente, acoso, igualdad, o prevención de riesgos, lo que les obliga a mantenerse al día normativamente. Esta es una de las razones para tener un departamento o servicio de recursos humanos, pues estas normas inciden en las personas. Por otra parte, actualmente nos encontramos con nuestra normativa laboral, donde protocolos de acoso, igualdad y diversidad, desconexión digital, registro horario o registro retributivo, entre otras, obligan igualmente a grandes y pequeñas empresas. Estas normas, en caso de incumplirse, pueden conllevar graves sanciones laborales para las pymes.

Y el papel de recursos humanos no está solo en el cumplimiento normativo o soporte documental, lo cuál hasta la inteligencia artificial te puede aportar hoy en día. El valor del servicio de recursos humanos reside en llevar esas normas a las personas, formar y sensibilizar para su correcta aplicación, creando entornos seguros, empresas responsables y personas que respetan y cumplen la normativa, extendiendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a toda la empresa.

### III. El valor de RRHH interno

El primer pensamiento como pyme puede ser “esto no es para mí, no cuento con estructura para estos temas”. Si bien, reflexionando sobre ello, el área de recursos humanos basta que sea una persona con la formación y herramientas adecuadas o, incluso, tener el servicio como una consultoría externa, opción que te ofrece Despachos BK ETL Global a través de su servicio de Recursos Humanos.

Contar con una persona en la entidad que escuche, acompañe y coordine procesos con personas hace la diferencia entre una empresa y personas que simplemente trabajan para una organización que se compromete y crece.

### Las empresas responsables son más atractivas para trabajar en ellas.

Esta figura de Recursos Humanos puede abordar acciones tan eficaces y poderosas como estas:

A. Proceso de onboarding / acogida: Desde RRHH se puede acompañar a las nuevas incorporaciones para formar en valores y favorecer su incorporación en la empresa.

B. Entrevistas de feedback: para conocer de primera mano cómo se sienten las personas, detectar oportunidades de mejora o comprobar si los valores, principios y normas de la empresa se conocen y comprenden en el organigrama de la empresa.

C. Clima laboral: Elaborar encuestas para valorar el clima laboral, poniendo indicadores de motivación, cohesión y satisfacción-

D. Comunicación interna efectiva: uno de los mayores valores en las empresas, asegurar que la información fluya y eliminar rumores y conflictos por falta de información.

E. Soporte legal y normativo a la Dirección: Tener actualización de obligaciones y normas formales, así como relación fluida con la representación legal de las personas trabajadoras.

F. Planes de formación y desarrollo: Llevar a cabo planes formativos acorde a las necesidades de la empresa, y no solo por agotar el Crédito Fundae por llamadas de entidades formativas.

Más allá de las tareas concretas, lo importante es el cambio de mentalidad: dejar de ver a las personas como un gasto y comenzar a entenderlas como una inversión estratégica, contar con una persona o personas que, de forma profesional, desarrollan la gestión de personas conlleva que se trabaja en crear una organización más sana, responsable, productiva y sostenible.

### IV. De la administración a la cultura de personas.

El camino desde la administración a la cultura de personas es el paso más importante cuando la entidad decide apostar por integrar un servicio de recursos humanos.

Las personas deben ver que el departamento de Recursos Humanos no es solo una oficina administrativa “que gestiona papeles”; debe ofrecer confianza, fiabilidad, responsabilidad y transparencia.



Aspectos como el bienestar de las personas, recoger la opinión en clima laboral, desarrollar conversaciones confiables y ser una ayuda, es lo que va a suponer la credibilidad del departamento y lo que le va a aportar valor.

Debe existir un balance responsable entre la función normativa como parte de la empresa y el desarrollo de una cultura basada en las personas.

Recursos Humanos debe ser visto como un área estratégica. En un entorno empresarial caracterizado por la transformación constante, la competencia global y la digitalización, el capital humano se consolida como el factor diferenciador más importante. Por ello, la gestión de personas no puede concebirse como un fin en sí mismo, sino como un medio para impulsar los objetivos corporativos y garantizar un crecimiento sostenible.

Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa implica traducir las metas organizacionales en acciones concretas de gestión del talento: desde la atracción y retención de perfiles clave hasta el desarrollo de competencias críticas, el diseño de estructuras organizativas flexibles y la promoción de una cultura basada en la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo. Este enfoque permite que cada persona entienda cómo su trabajo contribuye al propósito global de la organización fortaleciendo el compromiso y la productividad.

Una gestión del talento alineada con la estrategia empresarial genera impactos tangibles en tres dimensiones clave:

A. Productividad: Personas motivadas, capacitadas y con objetivos claros aportan mayor valor, optimizan recursos y mejoran la eficiencia operativa.

- Innovación: Una cultura que promueve la participación, el aprendizaje y la diversidad de ideas favorece la creatividad y la mejora continua.
- Reputación y sostenibilidad: Las empresas que cuidan a su gente construyen una marca empleadora sólida, atraen mejor talento y refuerzan su legitimidad social.
- Igualdad y diversidad: Una empresa que apuesta por la igualdad y la diversidad está contando con todas las personas y no dejando a nadie en el camino, favoreciendo la responsabilidad social empresarial.

En este sentido, RRHH no debe limitarse a ejecutar políticas o procesos, sino a anticipar las necesidades del negocio, ofrecer información estratégica basada en datos (people analytics), acompañar la toma de decisiones y actuar como catalizador del cambio organizacional.

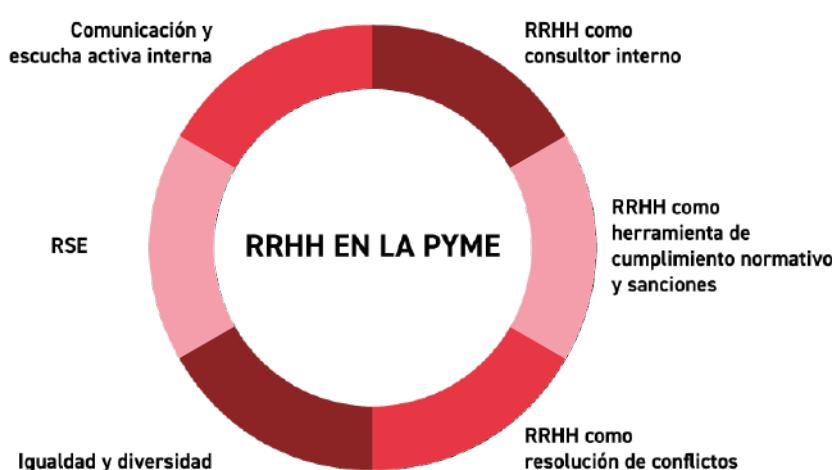
De esta manera, el área de personas deja de ser un soporte operativo para transformarse en un motor de competitividad, coherencia y sostenibilidad organizacional.

#### V. El mapa de los recursos del análisis a la planificación

Una vez superada la fase de análisis de las bondades de contar con el servicio de Recursos Humanos, la organización debe diseñar, en base a su tamaño, necesidades, cultura empresarial y filosofía, cómo quiere atravesar ese camino, y por tanto, diseñar su mapa de recursos.

**En el corazón de cada pyme hay personas. Gestionarlas bien es gestionar el alma del negocio.**

Ese mapa de recursos pasará por analizar la viabilidad de tener interno el servicio, o bien tenerlo fuera, si quiere acciones continuas o solo acciones puntuales. Todo ello debe llevar una reflexión interna, sabiendo que la apuesta por las personas conlleva beneficios en un entorno cambiante, con diferentes generaciones conviviendo en las empresas y con una escasez de recursos humanos en el mercado, donde cada vez cobra mayor valor la retención de talento, y sabiendo que el salario monetario muchas veces no compensa esa retención, y son los valores de bienestar, igualdad, diversidad, nuevas formas de trabajo, compensaciones o transparencia, es decir, los elementos de un salario emocional, los que marcan la pequeña diferencia de contar con los mejores, y en estas tareas quien lo lleva a cabo es Recursos Humanos.





**La apuesta por las personas conlleva beneficios en un entorno cambiante, con diferentes generaciones conviviendo en las empresas y con una escasez de recursos humanos en el mercado.**

## CASO DE ÉXITO | LA SUSTITUCIÓN VULGAR EN LAS HERENCIAS TESTADAS



JAVIER MARTÍNEZ FERNÁNDEZ  
ÁREA FISCAL

Un importante pronunciamiento del Tribunal Supremo, que ha marcado un antes y un después en la interpretación del impuesto sobre Sucesiones.

Después de cinco años de litigación contra el Ente de Servicios Tributarios del Principado de Asturias, El Tribunal Supremo ha estimado el recurso de casación presentado por nuestro despacho.

Por parte del Principado de Asturias, se sostenía y sostuvo hasta el final que en todos los supuestos de renuncia hereditaria y con la interpretación finalista del precepto legal, la redacción del artículo 28 LISD, fue establecer como se adquiere la herencia por sucesión, testada o intestada.

El Reglamento del ISD es una norma jerárquicamente inferior a la Ley del ISD, se trata del principio de jerarquía normativa consagrado en el art. 9.3 de nuestra Constitución Española y ello es incuestionable.

**Por parte del Principado de Asturias, se sostenía y sostuvo hasta el final que en todos los supuestos de renuncia hereditaria y con la interpretación finalista del precepto legal, la redacción del artículo 28 LISD, fue establecer como se adquiere la herencia por sucesión, testada o intestada.**

Sin embargo, lo que se trató de exponer en los recursos previos a la presentación del recurso de casación, no era una contradicción existente entre la Ley y el Reglamento que desarrolla el impuesto, especialmente teniendo en cuenta que el art. 53 apartado 1 del citado Reglamento es conforme al contenido de la LISD (art. 26: "En la sustitución vulgar se entenderá que el sustituto hereda al causante y en las sustituciones pupilar y ejemplar que hereda al sustituido").

Dicho de otro modo, lo que se planteaba no era un conflicto de jerarquía normativa, sino un conflicto de interpretación de la Ley y el Reglamento, puesto que el art. 26 de la

LISD -y su desarrollo por el art. 53.1 del RISD- (ambos relativos a la sustitución vulgar), y el art. 28 de la LISD -y su desarrollo normativo en el art. 58 del Reglamento- (ambos relativos a la institución de la renuncia), son normas que, a priori, pueden resultar aplicables a un mismo supuesto de hecho: las sustituciones vulgares en los supuestos de renuncia de la herencia por el sustituido.

Sin embargo, nuestra postura fue siempre defender que debía aplicarse la normativa relativa a la sustitución vulgar y no la de renuncia (ya que aplicar las dos a la vez resulta a todas luces imposible dado el contenido manifiestamente contradictorio de ambos preceptos), y ello sobre la base de una doble argumentación:

- Por razón del principio de especialidad: prevaleciendo los artículos relativos a la sustitución vulgar sobre los artículos relativos a la renuncia de herencias, ya que la sustitución vulgar concierne exclusivamente a la sucesión testada, mientras que la renuncia es una institución propia de la sucesión testada e intestada.
- Por razón de la interpretación de las normas jurídicas desde una perspectiva histórica y comparatista del Derecho: en aras de conocer cuál fue la voluntad real del legislador al conceder un tratamiento fiscalmente distinto a la renuncia y a la sustitución vulgar. No se trataba de un esfuerzo argumentativo o interpretativo, se trataba de respetar la voluntad última del legislador a la hora de confeccionar las normas.

El Tribunal Supremo ha resuelto finalmente en sentencia 1293/2025, de 15 de octubre de 2025, recurso. n.º 5751/2023 el recurso contra la STSJ del Principado de Asturias 503/2023, de 5 de mayo de 2023, rec. n.º 435/2022, compartiendo los argumentos y pretensiones de nuestro despacho y unificando criterio al concepto de renuncia y sustitución vulgar, cuando dicha sustitución hubiera o no hubiese sido establecida en el testamento por voluntad del testador y sus consiguientes efectos tributarios.

La clave del caso residía en *los supuestos en los que el heredero instituido renuncia pura, simple a la herencia o legado entrando en juego la sustitución vulgar siempre que ésta hubiera sido establecida en el testamento por voluntad del causante conforme al artículo 774 del Código Civil, El parentesco que debe ser tenido en cuenta ha de ser, en estos casos, es el del sustituto respecto del causante, y no el del renunciante, en aplicación de los artículos 26.f) Ley ISD y 53.1 Rgto ISD*.

*Esta interpretación más favorable al contribuyente coincidía además con el criterio mantenido por la propia Administración Tributaria, en las Consultas Vinculantes V0350-21 de 24 de febrero de 2021 y V0012-23 de 5 de enero de 2023.*

El Alto Tribunal, con la citada sentencia, ha fijado doctrina:

*En el supuesto de que el testamento establezca una sustitución vulgar, como es el caso defendido por nuestro despacho, y concurren alguna de las condiciones fijadas en el artículo 774 del Código civil, entre ellas la renuncia pura y simple del instituido heredero, se entenderá que el o los sustitutos heredan al causante, de modo que las liquidaciones tributarias tendrán como sujeto pasivo a los sustitutos, aplicándose las normas generales del Impuesto sobre Sucesiones, contenidas en la Ley 29/1987 y el Real Decreto 1629/1991, para las sustituciones, esto es el Artículo 26.f) de la Ley y 53.1 del Reglamento del Impuesto, que disponen, respectivamente, lo siguiente:*

*"f) En la sustitución vulgar se entenderá que el sustituto hereda al causante y en las sustituciones pupilar y ejemplar que hereda al sustituido".*

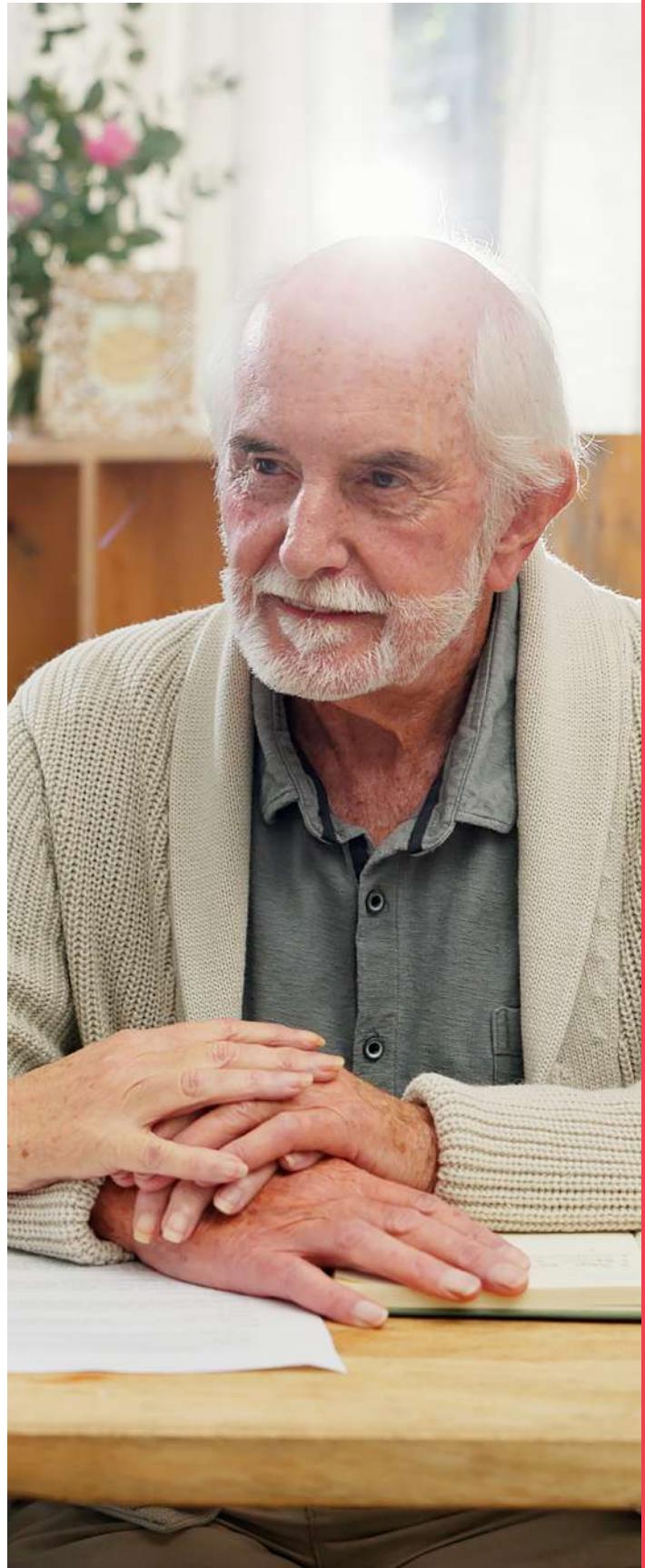
*"1. En la sustitución vulgar se entenderá que el sustituto hereda al causante y, en consecuencia, se le exigirá el Impuesto cuando el heredero instituido falleciera antes o no pudiera o quisiera aceptar la herencia, teniendo en cuenta su patrimonio preexistente y atendiendo a su parentesco con el causante".*

*En el supuesto de que el testamento no establezca una sustitución vulgar*

Se aplicará lo previsto en los artículos 28.1 Ley ISD y 58.1 del Rgtº ISD, que contiene las normas especiales o específicas para los supuestos de repudiación y renuncia.

Los beneficiarios de la renuncia tributarán por la adquisición de la parte repudiada, aplicando el coeficiente que corresponda a la cuantía de su patrimonio preexistente y se atenderá a su parentesco con el causante, salvo que el renunciante tenga señalado un coeficiente superior, en cuyo caso se tendrá en cuenta este último.

Esta resolución zanja una discrepancia interpretativa iniciada por este despacho en el año 2020, frente al Ente de Servicios Tributarios del Principado de Asturias, y tiene una especial relevancia en una comunidad como la del Principado de Asturias, donde el coeficiente multiplicador para el Grupo de parentesco I, Descendientes y adoptados menores de 21 años, es 0, a diferencia de otras comunidades donde es 1, para la cual esta sentencia, aunque importante, no lo es tanto como para la nuestra, resultando en Asturias en la práctica herencias con cuota 0, para cualquier base liquidable, cuando concurren herederos encuadrados en el grupo I de parentesco y el primer tramo de patrimonio preexistente.



## CASO DE ÉXITO | EXPERIENCIAS Y CONSEJOS CUANDO SE EMPIEZA A TRABAJAR CON UN NUEVO CLIENTE



JAVIER GARCÍA MARTÍNEZ  
ÁREA FISCAL

En el momento en el que se conoce a un nuevo cliente, debemos tratar de estudiar su historial, no clínico, pero sí el fiscal. Un análisis de sus recientes declaraciones de impuestos es siempre recomendable, aunque en la reunión inicial se trate solamente de conocerse y empezar a llevar los "temas fiscales".

Hace año y medio conocí y recibí en el despacho a persona física española con residencia fiscal panameña. Las declaraciones del Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas (en adelante, IRPF), Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR) e Impuesto sobre el Patrimonio (en adelante, IP) fueron analizadas y, en dos ejercicios, llamaron mi atención los modelos 714 (IP por obligación real) con importantes cuotas pagadas en su día y cuyo mayor componente a efectos de valor se correspondía con participaciones de una sociedad localizada en España. El detalle de la participación declarada revelaba una sociedad de las "de verdad", no patrimonial, que en su día desarrollaba una actividad económica con medios materiales y humanos explotando inmuebles y que, con posterioridad, enajenaba los elementos de inmovilizado y hacia caja. Sin tener todavía soportada la residencia fiscal en Panamá, una tarde de lectura me detuve en el artículo 22 del Convenio para evitar la doble imposición celebrado entre Panamá y España:

### Artículo 22. Patrimonio.

1. *El patrimonio constituido por bienes inmuebles en el sentido del artículo 6, que posea un residente de un Estado contratante y esté situado en el otro Estado contratante, puede someterse a imposición en ese otro Estado.*

2. *El patrimonio constituido por bienes muebles que formen parte del activo de un establecimiento permanente que una empresa de un Estado contratante posea en el otro Estado contratante, puede someterse a imposición en ese otro Estado contratante.*

3. *El patrimonio constituido por buques o aeronaves explotados en tráfico internacional, así como por bienes muebles afectos a la explotación de tales buques y aeronaves, sólo puede someterse a imposición en el Estado contratante en que esté situada la sede de dirección efectiva de la empresa.*

4. *El patrimonio constituido por acciones u otros derechos en una sociedad o en cualquier otro tipo de persona jurídica, cuyo valor se derive en más de un 50 por ciento, directa o indirectamente, de bienes inmuebles situados en un Estado contratante o por acciones u otros derechos que*

*otorguen al propietario de los mismos el derecho al disfrute de bienes inmuebles situados en un Estado contratante, pueden someterse a imposición en el Estado contratante en que esté situado el bien inmueble.*

5. *Todos los demás elementos patrimoniales de un residente de un Estado contratante sólo pueden someterse a imposición en ese Estado.*

Es decir, según el Convenio el contribuyente residente fiscal panameño tributa por sus participaciones en España si, al menos, la mitad del activo de la entidad se corresponde con inmuebles situados en España y tributa en Panamá en caso contrario. Esta reserva al artículo 22 es una peculiaridad que España incorpora en los convenios que acuerda con otros países en relación con el Modelo de Convenio Tributario sobre la Renta y sobre el Patrimonio.

**Es decir, según el Convenio el contribuyente residente fiscal panameño tributa por sus participaciones en España si, al menos, la mitad del activo de la entidad se corresponde con inmuebles situados en España y tributa en Panamá en caso contrario. Esta reserva al artículo 22 es una peculiaridad que España incorpora en los convenios que acuerda con otros países en relación con el Modelo de Convenio Tributario sobre la Renta y sobre el Patrimonio.**

### 1. PRIMEROS PASOS

Se abría una ventana, siempre y cuando pudiera demostrar la residencia fiscal en Panamá del cliente. Decidí solicitar rectificación de autoliquidación del IP.

Dentro de los documentos justificativos de la solicitud de rectificación de autoliquidación se encontraban tres escrituras por las que se realizaba la enajenación por parte de la sociedad participada por el cliente, de un hotel, unas pistas deportivas y dos inmuebles urbanos.

El activo de la entidad se veía drásticamente alterado, ya que, si con anterioridad a las enajenaciones el balance, atesoraba una composición predominantemente inmobiliaria, en concreto el 89,86% del activo, tras las enajenaciones los inmuebles solo representaban el 10,46%. Por su parte, una vez que se realizaba la enajenación de los inmuebles, en lo que atañía al primer ejercicio afectado, el activo estaba compuesto fundamentalmente por efectivo. En lo que se refería al siguiente ejercicio, el activo pasaba a estar compuesto mayoritariamente por instrumentos de patrimonio, esto es, por inversiones financieras a largo plazo.

Antes de haber solicitado que se devolviera al cliente el importe de los IP ingresados indebidamente más los correspondientes intereses de demora se recibió por el cliente la correspondiente comunicación de inicio de actuación de comprobación de la participada en el ámbito del Impuesto sobre Sociedades (en adelante, IS).

## 2. INICIO DE LA INSPECCIÓN

El inicio de la inspección reveló desinterés por parte del actuario de AEAT en cuanto a las pretensiones del IP por mi parte. Se negó a analizar cualquier hecho, pues se estaba trabajando en el ámbito del IS. Tras sugerirle que se iniciara, también, actuación en el ámbito del IP, AEAT decidió iniciar actuaciones en el ámbito del IRPF e IRNR. Para entonces se había ido trabajando para tener bien atada la residencia fiscal en Panamá del cliente.

## 3. DESARROLLO DE LA INSPECCIÓN

Se trabajó en temas de detalle que pudieran acreditar la residencia fiscal efectiva en Panamá y no en España:

- Certificados de residencia fiscal emitidos por Panamá en el sentido del Convenio de Doble Imposición Panamá-España.
- Justificación de residencia efectiva en Panamá.
- Criterios de centro de intereses económicos y/o vitales con las correspondientes pruebas (esto da para otro artículo interesante en relación con la fiscalidad internacional, créanme).

## 4. DESENLACE

Las actuaciones en el ámbito del IRPF y del IRNR acabaron con conformidad y cuota cero, al igual que las del IS. Pero del IP nada se decía. Traté de obtener que la inspección dejara por escrito sin lugar a duda que la residencia fiscal del cliente era panameña. Al preguntar por la solicitud de rectificación del IP, y dada la poca disposición a colaborar por AEAT, se decidió interponer recurso de reposición en el que poder incluir palabras textuales de la Administración: *"El contribuyente es residente fiscal durante los ejercicios afectados en Panamá. Esta circunstancia ha quedado acreditada por medio de informe de propuesta de terminación del procedimiento inspector de fecha xx/xx/xxxx."*

A la vez que se añadió:

*"Los datos que aquí se han expuesto, revelan que el contribuyente tiene derecho a la rectificación que solicita en*

*relación a los ejercicios xxxx, ya que, claramente el activo de la sociedad no está compuesto mayoritariamente por inmuebles radicados en España, sino por efectivo, resultante de la enajenación ya expuesta."*

La AEAT acordó devolver más de 300.000 euros al cliente, entre cuotas e intereses de demora. Sigue siendo un cliente fiel.

## 5. CONCLUSIONES

Aunque personalmente considero que se aprende más en los casos de fracaso que en los de éxito, querría, sobre todo, transmitir la importancia que debemos otorgar al momento en el que un nuevo cliente se introduce en el despacho. Podemos tender a pensar que todas las contingencias pasadas no pueden o deben afectarnos, dado que en esa planificación o revisión de papeles de trabajo estamos exonerados de culpa alguna. Sin embargo, considero importante esa revisión de papeles de trabajo antiguos con el fin, tanto de poder cuantificar riesgos e informar a nuestro nuevo cliente, como de descubrir posibles beneficios fiscales no aprovechados e ingresos indebidos de impuestos que estemos a tiempo de poder solicitar a la Administración competente.

**Considero importante esa revisión de papeles de trabajo antiguos con el fin, tanto de poder cuantificar riesgos e informar a nuestro nuevo cliente, como de descubrir posibles beneficios fiscales no aprovechados e ingresos indebidos de impuestos que estemos a tiempo de poder solicitar a la Administración competente.**

## FICHA DEL CLIENTE

# MASXMENOS

HABLAMOS CON: Jose María Domínguez | CEO



Masxmenos se ha consolidado como un actor fundamental en el segmento outlet de deporte y montaña. Con una filosofía empresarial cimentada sobre el profundo respeto por el cliente, mantener una calidad y precio competitivos, pasa por una gestión ágil, que combina ofertas directas de los mejores fabricantes con acciones exclusivas dinamizadoras de la actividad. Su tienda online, que no solo actúa como escaparate digital, guía decisiones estratégicas de la empresa, como la apertura de nuevos centros físicos. Promueve activamente la responsabilidad social y la conexión con el planeta, con la organización de eventos deportivos o la revitalización de entornos naturales.

**DIRECCIÓN:** Polígono El Raposal, 69  
26580 Arnedo (La Rioja)

**TELÉFONO:** +34 941 38 10 55

**MAIL:** [info@maspormenos.net](mailto:info@maspormenos.net)

**WEB:** [www.maspormenos.net](http://www.maspormenos.net)

¿Cómo definiría la trayectoria de la empresa, desde sus inicios hasta consolidarse como un referente en el outlet de deporte y montaña?

Nuestra trayectoria es y ha sido lenta y constante desde el principio, esperando el momento justo en cada apertura con el motivo de no equivocarnos en la decisión. Con ambición de crecimiento sostenido, pero con los pies en el suelo.

¿Cuáles considera usted que han sido los principales hitos para un crecimiento tan importante?

La focalización en el objetivo, la lectura permanente de las tendencias del mercado y, sobre todo, un gran respeto al cliente, que es el que tiene que estar satisfecho para que repita la experiencia de compra, porque, en definitiva, es el que paga nuestras facturas e impuestos.

**Nuestra trayectoria es y ha sido lenta y constante desde el principio, esperando el momento justo en cada apertura con el motivo de no equivocarnos en la decisión.**

El modelo de outlet permite ofrecer precios muy competitivos. ¿Cómo logran mantener la calidad de las primeras marcas con una estrategia de precios tan ajustada?

Una, es acudir a las ofertas de las marcas, otra, hacer cápsulas especiales y exclusivas para nosotros. También hacer campañas y promociones continuamente, estudiar constantemente las ventas para promocionar los artículos que están teniendo peor aceptación sin miedo a sacrificar margen. La observación constante de la evolución en ventas nos ayuda a ser agiles y así poder tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

¿Qué papel juega la tienda online en su estrategia de negocio y cómo complementa la experiencia de compra en el espacio físico?

Hoy en día no tener una página web es como tener una casa sin ventanas o una tienda sin escaparate. Todo el mundo se fija anónimamente en lo que vendes, quién eres, dónde estás, si eres serio y rápido, si tienes buenas o malas opiniones etc. De todas nuestras tiendas, ésta es la más difícil de gestionar, ya que las normas y el funcionamiento es totalmente diferente a las tiendas físicas.

¿Cómo trabajan su imagen de marca para fomentar el reconocimiento y la identidad en el cliente?

Como en toda estrategia, hay varios campos donde trabajamos. La atención al cliente, la fidelización, descuentos, colaboración en eventos deportivos, donación de productos, o regalar equipaciones a clubes o grupos de deportistas. También organizamos la 'Atom Isasa Trail Extrem', una carrera de montaña a principios de marzo junto con la marca Atom en la que compiten más de 2000 personas. En definitiva, no dejamos de invertir en quien nos ayuda a crecer cada día.



La apertura en Vitoria-Gasteiz fue muy esperada por clientes de la zona. ¿Qué expectativas tienen en esta nueva ubicación y cómo se adaptan al público alavés?

Esta apertura se decidió por la gran cantidad de ventas online que teníamos en esa ciudad. La apertura fue un éxito total, se notó un poco en Haro, pero hoy en día las aguas han vuelto a su cauce y estamos en crecimiento positivo en ambos puntos de venta.

En un sector que valora tanto el entorno natural, ¿qué prácticas de sostenibilidad o responsabilidad social integran en su operativa?

**La apertura fue un éxito total, se notó un poco en Haro, pero hoy en día las aguas han vuelto a su cauce y estamos en crecimiento positivo en ambos puntos de venta.**

Colaboramos con diferentes grupos y promovemos limpiezas de sendas naturales, plantación y repoblación de árboles. Una de nuestras últimas acciones es que hemos revitalizado, limpiado y señalizado una antigua senda de pastores de 11 Km. que va entre las localidades de Préjano y Enciso, en la Rioja.

¿Cuáles son las tendencias de consumo más relevantes que han observado en los últimos años en el segmento de montaña y outdoor?

Después de la pandemia hemos constatado que está creciendo exponencialmente la práctica del outdoor y, por consiguiente, el aumento en el consumo de productos para estas actividades, hasta el punto de que este tipo de indumentaria se está implantando en el vestir diario del público en general.

De cara al futuro, ¿cuáles son los objetivos estratégicos que se han marcado para los próximos años en términos de expansión y consolidación?

Hoy en día contamos con 13 tiendas físicas de unos 600 m<sup>2</sup> de superficie de venta y una tienda online ([www.maspor-menos.net](http://www.maspor-menos.net)). Nuestro objetivo para 2026 es la apertura de uno o dos puntos de venta. Crecer los siguientes años hasta llegar a 20 tiendas mientras exista demanda de nuestro producto en el sector y nuestro formato tenga la aceptación del público. Seguir escuchando a los clientes en sus necesidades y adaptarnos constantemente a la vertiginosa evolución del mercado.





**Nuestro objetivo para 2026 es la apertura de uno o dos puntos de venta. Crecer los siguientes años hasta llegar a 20 tiendas mientras exista demanda de nuestro producto en el sector y nuestro formato tenga la aceptación del público.**

## FICHA DEL CLIENTE

## AVA ONE MILLION FILMS

HABLAMOS CON: Alberto González | Productor



El cine y la empresa, dos mundos aparentemente alejados, encuentran un punto de conexión estratégico gracias a Ava One Million Films. Esta productora ha redefinido el modelo de financiación audiovisual en España, abriendo la puerta a que compañías de cualquier sector participen activamente en la creación cultural. Su propuesta no es solo romántica, sino sólidamente empresarial: ofrecen a los inversores la oportunidad de beneficiarse de potentes deducciones fiscales y asociar su marca a la cultura, el prestigio y el glamour del séptimo arte. La productora facilita que el empresario elija su nivel de implicación: desde un inversor pasivo que busca el retorno fiscal, hasta un coproductor activo que participa en rodajes, estrenos y en los beneficios mundiales de la película.

**DIRECCIÓN:** Plaza España 13, 2º  
01001 Vitoria-Gasteiz (Álava)

**TELÉFONO:** 670 41 83 13

**MAIL:** [alberto@avaomfilms.com](mailto:alberto@avaomfilms.com)

**WEB:** [www.avaomfilms.com](http://www.avaomfilms.com)

Vuestro modelo de negocio conecta la empresa con el cine. ¿Cómo explicáis este enfoque diferencial en la producción?

Es un momento histórico en el que las empresas de cualquier sector se pueden desgravar del impuesto de sociedades el 20% en el cine. Ahora, las producciones en Euskadi, por ejemplo, se pueden llegar a financiar hasta el 70% del presupuesto total haciendo el gasto local.

¿Cómo ha impactado el auge de las plataformas de streaming en vuestra forma de financiar y distribuir las películas?

Por una parte, se ha aumentado la posibilidad de ventanas para distribuir en el mundo. Pero, por otro lado, se han cambiado los hábitos de consumo de contenido y las salas de cine ya no son rentables para producciones pequeñas.

**El beneficio es fomentar una industria cultural que todo el mundo consume y que, además, está en auge. Asociar su marca a productos y actores de prestigio es bueno para las marcas, porque, además de beneficiarse fiscalmente lo hacen a nivel comercial.**

¿Sigue siendo la financiación la gran asignatura pendiente del cine español?

Está claro que el modelo español tiene que cambiar. Por suerte ya lo está haciendo poco a poco y debemos ser conscientes de que la distribución es clave para hacer bien ese modelo.

¿Cómo puede una empresa que no pertenece al sector participar en una de vuestras producciones?

Poniéndose en contacto a través de sus despachos gestores, que son los estructuradores de esa financiación. Toda esta cadena tiene que estar en sintonía y con las formas jurídicas garantizadas y bien hechas.

¿Cuáles son los principales incentivos y deducciones fiscales que un empresario obtiene al invertir en cine a través vuestro? ¿Qué beneficios de imagen de marca o RSC obtiene la empresa inversora?

El principal incentivo en todo el territorio nacional es la deducción del 20% en el Impuesto de Sociedades a final de año. El beneficio es fomentar una industria cultural que todo el mundo consume y que, además, está en auge. Asociar su marca a productos y actores de prestigio es bueno para las marcas, porque, además de beneficiarse fiscalmente lo hacen a nivel comercial.

¿Cómo se materializa la “publicidad” para el inversor? ¿Participan en los estrenos, visitas al rodaje o aparecen en créditos?

El inversor puede participar sin saber donde está invirtien-



do y solo beneficiarse de las ventajas o, por el contrario, participar de forma activa, saliendo en créditos e, incluso, coproduciendo, con lo que sería partícipe de todos los procesos desde el rodaje o el estreno, hasta los beneficios. Estos son de por vida, se recogen derechos infinitos en todo el mundo donde se pase la película.

**¿Qué es lo que más sorprende a un empresario ajeno al sector cuando invierte por primera vez en una película?**

Se dan cuenta de que han participado en la creación de un producto atractivo y popular. Que, con apenas esfuerzo, puede contribuir a una gran industria cultural.

**El inversor puede participar sin saber donde está invirtiendo y solo beneficiarse de las ventajas o, por el contrario, participar de forma activa, saliendo en créditos e, incluso, coproduciendo, con lo que sería partícipe de todos los procesos desde el rodaje o el estreno, hasta los beneficios.**

**¿Cómo ha cambiado la tecnología digital vuestros procesos de producción y, sobre todo, de postproducción?**

Todo se ha hecho mas fácil y rápido. Las cámaras son mas sensibles y precisas. Se gasta menos energía, al igual que sucede con los platós virtuales. El impacto medio ambiental se ha reducido considerablemente.

**¿Qué tipo de historias o proyectos os apasiona seleccionar y llevar a la gran pantalla?**

Ahora estamos especialmente enfocados en proyectos de terror y fantasía. Nos gusta mucho los proyectos, tanto de ficción, como documental. Estos son los que tienen una aportación para mejorar el ámbito social.

**¿Qué nuevos retos y proyectos cinematográficos tiene Ava One Million Films en el horizonte inmediato?**

Estamos inmersos en la creación de una película de fantasía y una serie documental internacional. Tenemos, en los próximos 5 años, un par de películas grandes cada curso, y combinamos todas estas producciones con otras mas pequeñas.





**Tenemos, en los próximos 5 años, un par de películas grandes cada curso, y combinamos todas estas producciones con otras mas pequeñas.**

**FICHA DEL CLIENTE****CARCABA GRUPO**

HABLAMOS CON: Paula Cárcaba Yagüe | Directora General  
Sonia Fiestas Cárcaba | Administradora Única

La distancia entre mover mercancías y gestionar cadenas de suministro eficientes es la que separa al transportista tradicional del operador logístico estratégico. Carcaba Grupo ha sabido recorrer ese camino con éxito, transformando su vocación de servicio original en un modelo integral que actúa como el verdadero sistema nervioso de las operaciones de sus clientes. Bajo la dirección de la tercera generación, esta empresa familiar ha logrado una ecuación compleja: mantener la agilidad y el trato cercano mientras implementa los estándares tecnológicos y las certificaciones de calidad que exige el mercado global, con una importante cuota de negocio internacional.

**DIRECCIÓN:** Calle Arquitecto Reguera, 1  
33004 Oviedo (Asturias)

**TELÉFONO:** +34 985 25 26 22

**MAIL:** [protecciondedatos@carcaba.com](mailto:protecciondedatos@carcaba.com)

**WEB:** [www.carcaba.es](http://www.carcaba.es)

¿Cómo han sido estos más de 60 años de evolución de una empresa familiar hasta convertirse en un operador logístico integral? ¿Qué valores fundacionales se mantienen intactos desde el primer día?

Nuestra historia comienza en 1962, en Asturias, cuando nuestro abuelo, Joaquín Cárcaba Valdés, reconoció el potencial del transporte de mercancías de carga completa y decidió fundar CARCABA GRUPO, sentando las bases de lo que hoy somos. Desde entonces hemos crecido de forma progresiva: primero consolidando una red sólida de delegaciones en España, después dando el salto internacional en los años 90 con una delegación en Portugal y correspondencias en Europa, y, posteriormente, ampliando nuestra capacidad como operador logístico con más de 40.000 m<sup>2</sup> entre Barcelona, Tarragona, Asturias y el Corredor del Henares. Nuestros valores —compromiso, esfuerzo compartido y excelencia— siguen siendo la base de nuestro trabajo.

**Hemos crecido de forma progresiva: primero consolidando una red sólida de delegaciones en España, después dando el salto internacional y, posteriormente, ampliando nuestra capacidad como operador logístico con más de 40.000 m<sup>2</sup> entre Barcelona, Tarragona, Asturias y el Corredor del Henares.**

Son referentes en carga completa y grupaje. ¿Qué ventajas ofrece su modelo 3PL (Third Party Logistics) a las empresas que deciden externalizar su logística?

Nuestro modelo 3PL ofrece a las empresas una logística cercana, flexible y orientada al detalle. Aportamos un conocimiento sectorial que nos permite actuar como verdadera extensión del cliente, integrándonos en su cadena de suministro. Ofrecemos soluciones integrales, seguras y adaptadas a cada necesidad, respaldadas por procesos sólidos y tecnología que garantiza trazabilidad y fiabilidad. Nuestra filosofía es anticiparnos a las necesidades del cliente para ofrecer un servicio ágil, eficiente y verdaderamente personalizado.

Además del transporte ofrecen almacenaje, picking y logística inversa. ¿Es esta diversificación la clave para fidelizar al cliente en un sector tan competitivo?

Con este método acompañamos al cliente en cualquier fase de su operativa, simplificando procesos y aportando agilidad. Para nosotros no se trata solo de mover mercancías o preparar pedidos: garantizamos el servicio, ofrecemos todas las facilidades posibles y lo hacemos cumpliendo plazos y manteniendo la calidad que el cliente espera.

El transporte internacional supone cerca del 35% de su negocio. ¿Qué mercados son estratégicos para CARCABA y qué planes de expansión internacional tienen?



El transporte internacional supone hoy cerca del 35% de nuestro negocio, una cifra que seguirá creciendo en un entorno cada vez más global y sin fronteras. Europa es nuestro mercado estratégico: contamos con presencia en Portugal y una red de corresponsalías que operan como puntos de consolidación y distribución para nuestros servicios de importación y exportación. Nuestro objetivo es reforzar esta presencia y ampliar progresivamente nuestra actividad internacional para ofrecer a nuestros clientes mayor cobertura y un servicio aún más competitivo en un mercado global en constante evolución.

**Cuentan con más de 40.000 m<sup>2</sup> de superficie logística. ¿Cómo gestionan esta red de delegaciones y almacenes repartidos por la Península Ibérica para garantizar la eficiencia?**

Gestionar una superficie tan amplia implica coordinar centros con operativas distintas. Esta flexibilidad, unida a estándares comunes de calidad, a personal especializado, a sistemas que garantizan trazabilidad y coordinación en tiempo real y a una comunicación fluida nos permite mantener un servicio ágil y fiable.

**¿Qué innovaciones recientes han implementado en sus operaciones de almacén o en la gestión de sus flotas?**

Para nosotros la innovación no es un proyecto puntual, sino una forma de trabajar. Un ejemplo es nuestra plataforma digital propia, que integra la gestión de transpor-

te y almacenes y que evolucionamos continuamente con nuevas funcionalidades y actualizaciones para adaptarnos a las necesidades reales de nuestros clientes. Contamos desde hace años con la certificación ISO 9001 en todo el Grupo y con IFS Logistics en uno de nuestros almacenes, que está previsto ampliar a otro. Estas certificaciones, totalmente interiorizadas en nuestra cultura operativa, nos impulsan a mejorar procesos, reforzar la seguridad y minimizar riesgos. En definitiva, innovamos para hacer las cosas mejor cada día y para ofrecer al cliente una logística más fiable, más eficiente y más adaptada a sus retos.

**¿Qué oportunidades detectan en el mercado logístico español? ¿Ha cambiado el tipo de servicio que demandan las empresas en los últimos años?**

El mercado logístico español está viviendo una evolución constante. La digitalización, la sostenibilidad y la necesidad de una respuesta ágil están redefiniendo lo que las empresas exigen a un operador. Hoy no buscan solo un proveedor de transporte, sino un partner capaz de integrar servicios, ofrecer soluciones cada vez más completas, garantizar trazabilidad en tiempo real y adaptarse a nuevas demandas y tendencias. En un sector tan competitivo, la innovación continua y la agilidad para responder a los cambios son esenciales para diferenciarse. Además, cada vez se valora más la cercanía y la flexibilidad: que el cliente sepa con quién habla y tenga un interlocutor que entienda su operativa.





**En un sector tan competitivo, la innovación continua y la agilidad para responder a los cambios son esenciales para diferenciarse. Además, cada vez se valora más la cercanía y la flexibilidad: que el cliente sepa con quién habla y tenga un interlocutor que entienda su operativa.**

## FICHA DEL CLIENTE

# GRUPO TECIMAN

HABLAMOS CON: Jorge López | Responsable de Finanzas

Grupo Téciman encarna la evolución necesaria en la ingeniería industrial. Fundada en 1991 y con más de tres décadas de experiencia, ha pasado de ser una consultora especializada en Metrología 3D a consolidarse como un "socio integral" con alcance internacional. Su principal valor es la sinergia multidisciplinar, combinando unidades de negocio especializadas en Metrología, Ingeniería, Outsourcing y la reciente unidad Digital. Acompañar a sus clientes, desde la automoción hasta el sector aeroespacial, a lo largo de todo el ciclo de vida de sus productos asegura una implementación tecnológica que se traduce en una mejora real de la eficiencia y la calidad.

**DIRECCIÓN:** C/ Vitoria 305 P. E. Inbisa Villafría, 4-5E  
09007 Burgos (Burgos)

**TELÉFONO:** +34 947 20 91 41

**MAIL:** [teciman@teciman.com](mailto:teciman@teciman.com)

**WEB:** [www.teciman.com](http://www.teciman.com)

¿Cuál fue la visión inicial que dio origen a GRUPO TECIMAN y cómo ha evolucionado esa visión en el mercado actual?

Téciman nace en 1991, centrando sus esfuerzos en la Consultoría Industrial y Metrología 3D para el sector. Se posiciona como referente en Máquinas de Medición por Coordenadas (MMC) y extiende sus servicios al Outsourcing de Ingeniería. Tras años liderando proyectos, nace la unidad de Ingeniería para gestionar proyectos de digitalización, automatización, diseño, simulación, utilajes y máquinas especiales. Nuestro objetivo es ser un “socio integral” que atiende la demanda de distintos sectores (aeroespacial, ferroviario, energía), separando y especializando unidades de negocio.

Se enfocan en la digitalización y la automatización industrial, ¿cuáles considera que son los mayores desafíos y las oportunidades más claras en la transformación digital de la industria?

Como mayor desafío está la integración de tecnologías emergentes en entornos existentes, evitando que sea solo “tecnología por tecnología” y garantizando impacto real en eficiencia, calidad y coste. Es crucial asegurar la cualificación del personal. La oportunidad más clara es la optimización de procesos administrativos repetitivos y mejora de la calidad del producto final. Lograr la diferenciación competitiva y la expansión internacional a través de plataformas digitales, permitiendo integrar servicios de ingeniería desde cualquier ubicación.

**Nuestro objetivo es ser un “socio integral” que atiende la demanda de distintos sectores (aeroespacial, ferroviario, energía), separando y especializando unidades de negocio.**

En el desarrollo de proyectos, ¿qué papel juega la ingeniería de calidad y metrología para asegurar la excelencia en el producto final?

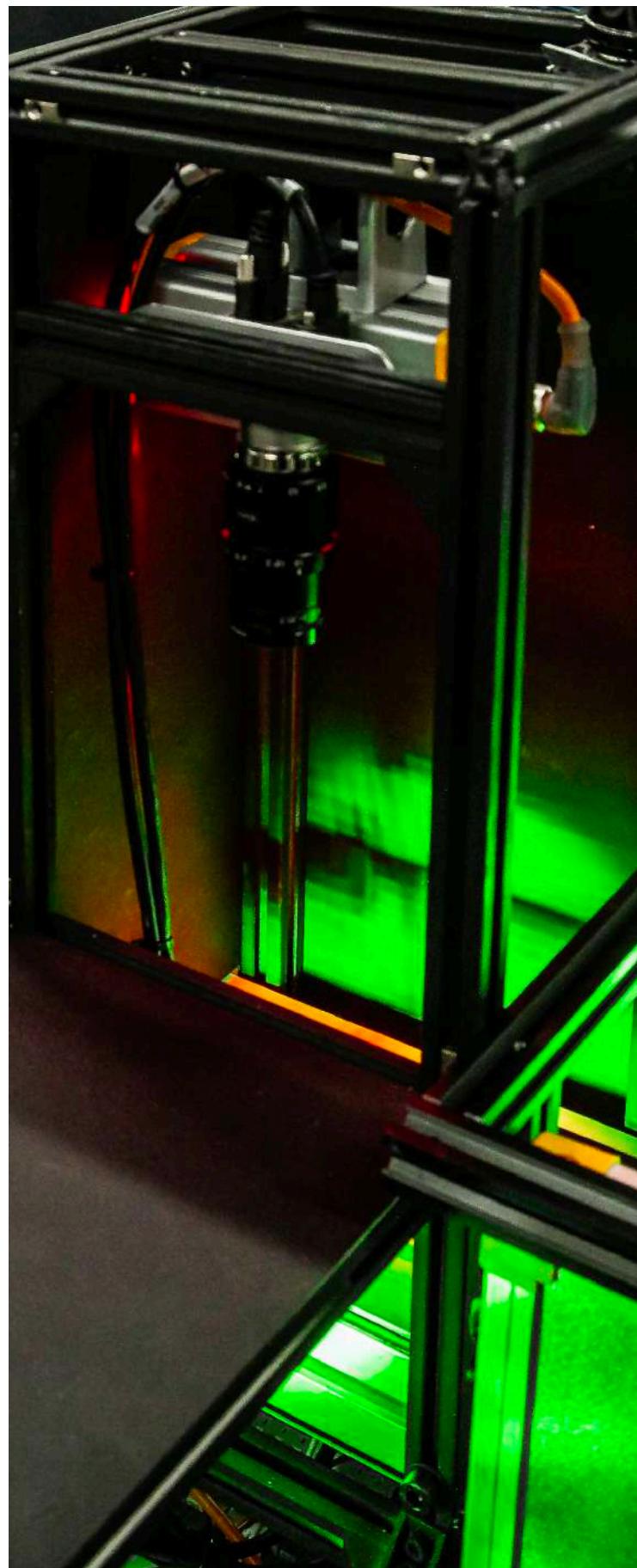
Son pilares clave. Téciman ha sido referente en Metrología, con acreditación por ENAC para la calibración de MMC. Medir y asegurar la calidad en fases tempranas es fundamental para reducir rechazos, evitar cuellos de botella y garantizar la repetibilidad en líneas de producción.

¿Qué estrategias han sido fundamentales para su expansión fuera de España y cuáles son sus próximos objetivos?

Una experiencia de más de 35 años acompañando a clientes nacionales en su expansión internacional manteniendo la calidad de los servicios ha sido la principal estrategia, además de ofrecer un servicio completo y diferenciado que facilita la entrada en mercados más exigentes.

La simulación de procesos es un pilar de su oferta. ¿De qué manera esta herramienta permite a las empresas optimizar recursos y reducir riesgos en la producción?

Ayuda a anticipar escenarios sin parar la línea real o in-



vertir en prototipos costosos. Esto reduce riesgos de lanzamiento, producción defectuosa y cuellos de botella. Permite evaluar el flujo de producción, recursos materiales y personal para optimizar la asignación y minimizar el desperdicio.

**Una experiencia de más de 35 años acompañando a clientes nacionales en su expansión internacional manteniendo la calidad de los servicios ha sido la principal estrategia, además de ofrecer un servicio completo y diferenciado que facilita la entrada en mercados más exigentes.**

¿Qué sectores industriales se benefician más de sus soluciones y por qué la especialización es crucial en estos ámbitos?

Sectores como automoción, aeroespacial, defensa o alimentación. Se caracterizan por altos requisitos de calidad, tolerancias estrictas y producción en serie, lo que exige metrología de precisión, simulación y automatización.

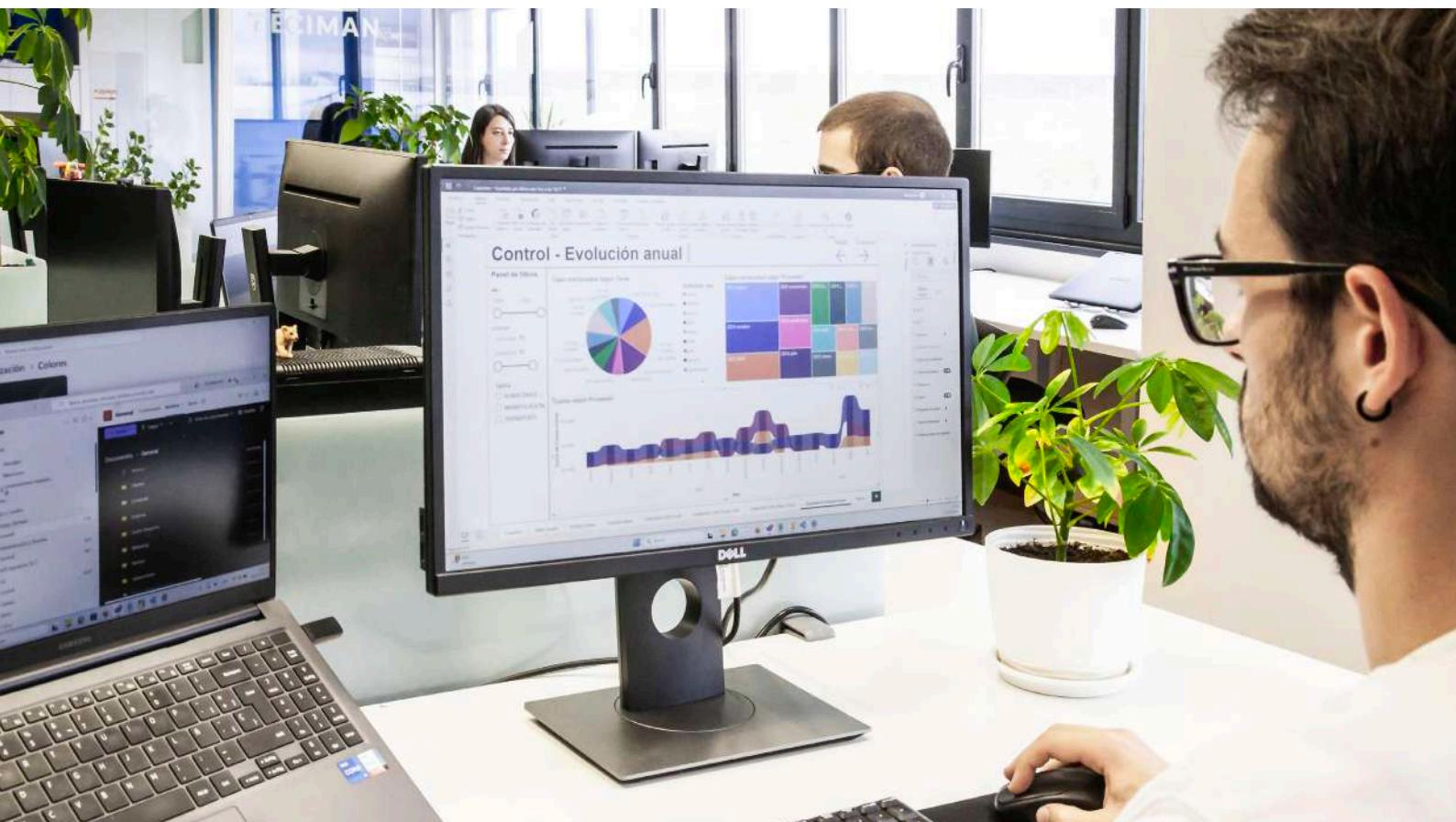
La especialización permite ofrecer soluciones adaptadas a las normativas, exigencias técnicas y retos específicos de cada sector mejorando la confianza.

¿Cómo ayudan sus servicios de Automatización Industrial a conseguir los objetivos de eficiencia y reducción de costes en las empresas?

Mediante la implementación de maquinaria especial, utensilios y robótica que reducen la intervención manual y los errores e incrementan la velocidad. Integran mediciones en línea y automatización de controles, lo que minimiza piezas defectuosas. Ofrecen soluciones "llave en mano" que acortan plazos y reducen costes asociados al arranque de nuevos sistemas.

¿Cuál es el principal valor que GRUPO TECIMAN busca transmitir a sus clientes a través de su servicio y sus soluciones tecnológicas?

La experiencia de 35 años, la multidisciplinariedad y la colaboración entre empresas del grupo para ofrecer soluciones integrales, como la personalización del servicio mediante un análisis previo y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y proyecto.





**Nuestro principal valor es la experiencia de 35 años, la multidisciplinariedad y la colaboración entre empresas del grupo para ofrecer soluciones integrales, como la personalización del servicio mediante un análisis previo y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente y proyecto.**

## FICHA DEL CLIENTE

# BODEGAS FERNÁNDEZ DE PIÉROLA

HABLAMOS CON: Carlos Bujanda | Director General

Existen lugares donde el vino es más que una bebida; es el legado de una familia y la voz de la tierra. Este es el caso de Bodegas Fernández de Piérola. Fundada en 1996 en plena Rioja Alavesa, la bodega hunde sus raíces en una tradición vitícola familiar que se remonta a recién entrado el siglo XX, en el mismo pueblo donde hoy crecen sus viñedos. Para ellos, el terruño es el alma y éxito de sus productos. Equilibrar el cuidado manual y las crianzas tradicionales con la tecnología precisa ha servido para optimizar los procesos y conseguir los mejores resultados en todas sus variantes.

**DIRECCIÓN:** Carretera de Logroño s/n (Finca El Somo)  
01322 Moreda (Álava)

**TELÉFONO:** +34 945 622 480

**MAIL:** [administracion@pierola.com](mailto:administracion@pierola.com)

**WEB:** [www.pierola.com](http://www.pierola.com)

### ¿Por qué se elige Moreta, en Rioja Alavesa, en 1996?

Es el pueblo donde creció nuestra familia, viticultores desde 1905, donde están nuestras raíces.

Siempre destacan la importancia del “terruño”. ¿Cómo define la tierra de Moreta la personalidad única de sus vinos de Rioja?

En Fernández de Piérola entendemos que el “terruño” es el alma de nuestros vinos. Nuestra finca de Moreda, situada en el corazón de la Rioja Alavesa, combina una altitud privilegiada, suelos arcillo-calcáreos y un clima atlántico con influencia mediterránea que aportan una personalidad única a nuestras uvas. Son las singulares condiciones microclimáticas que disfrutan nuestros viñedos las que permiten que nuestra variedad tempranillo alcance una óptima maduración. Estos factores naturales, junto con una viticultura respetuosa y de bajos rendimientos, dan como resultado vinos con estructura, elegancia y una expresión auténtica de su origen. Cada botella refleja la identidad de nuestra tierra: la finura de los suelos, la frescura de la altitud y la complejidad que sólo el paso del tiempo y el respeto por el viñedo pueden ofrecer.

¿Cómo equilibran la tradición vitivinícola de Rioja Alavesa con la innovación tecnológica en sus procesos de elaboración?

Creemos que la grandeza del vino nace del respeto a la tradición, pero también de la capacidad de evolucionar. Nuestra filosofía se basa en mantener intacta la esencia de la viticultura de Rioja Alavesa —el cuidado manual del viñedo, la selección rigurosa de las uvas y las crianzas en barricas de roble—, al tiempo que incorporamos las tecnologías más avanzadas para optimizar cada etapa del proceso. Aplicamos innovación allí donde ayuda a expresar mejor nuestro origen: control preciso de temperaturas durante la fermentación, trazabilidad completa desde la viña hasta la botella o la utilización de sistemas que preservan al máximo la pureza aromática del vino.

¿Qué historia hay detrás de ‘Cyatho’ y qué representa para la bodega?

Es la apuesta de Fernández de Piérola por ampliar horizontes manteniendo intacta nuestra filosofía de calidad y autenticidad. Aunque nuestra raíz está en Rioja Alavesa, con Cyatho quisimos adentrarnos en la D.O. Rueda, una tierra con una identidad blanca y fresca muy distinta, pero igualmente ligada al terruño.

¿Qué experiencia buscan ofrecer al visitante que se acerca a conocerlos?

Quien nos visita no solo descubre una bodega, sino una forma de entender el vino. Buscamos ofrecer una experiencia cercana, auténtica y emocional, donde cada visitante pueda conectar con nuestra historia familiar, nuestra tierra y la pasión que ponemos en cada botella. Queremos que quien venga a conocernos sienta el pulso de Rioja Alavesa: el silencio de los viñedos, el aroma de las barricas y la calidez de una familia que lleva generaciones dedicada al vino.



Decidieron expandirse a Ribera del Duero con Traslascuestas. ¿Cómo complementa ésta a la bodega principal?

Fue una evolución natural en nuestro proyecto familiar. Después de consolidar nuestra trayectoria en Rioja Alavesa, quisimos explorar otra gran zona vitivinícola española, con una identidad distinta pero una misma filosofía: el respeto absoluto por el viñedo y la búsqueda de vinos con carácter y autenticidad. Traslascuestas no es una ruptura, sino un diálogo entre dos territorios emblemáticos. Ambas bodegas comparten la misma visión de elaborar vinos honestos, reflejo fiel de su origen, pero cada una aporta su propio matiz

**Nuestro objetivo es ser un “socio integral” que atiende la demanda de distintos sectores (aeroespacial, ferroviario, energía), separando y especializando unidades de negocio.**

¿Qué papel juega la gastronomía dentro de su propuesta de valor?

La gastronomía es clave para nosotros: nuestros vinos buscan realzar los sabores de la cocina y crear experiencias memorables que reflejen la riqueza de nuestra tierra y generar un vínculo que traspasa la comercialización llegando a la experiencia íntima con el cliente.

Sus vinos y su oferta de enoturismo han recibido grandes reconocimientos. ¿Qué suponen estos premios para el trabajo diario del equipo?

Son un gran estímulo para nuestro equipo, pero no perdemos el norte con ellos. Después de un reconocimiento, al día siguiente hay que volver a abrir la puerta, y no conviene regodearse en las mieles del éxito.

¿Cuáles creen que son los mayores desafíos actuales para Rioja Alavesa en un mercado como éste?

Los mayores desafíos hoy pasan por mantener la identidad y calidad frente a un mercado global cada vez más competitivo, adaptarse a las nuevas tendencias de consumo y, al mismo tiempo, preservar la sostenibilidad del viñedo ante los cambios climáticos y la presión económica. La clave está en combinar tradición, innovación y respeto para seguir diferenciándonos en un entorno exigente.





**La clave está en combinar tradición, innovación y respeto para seguir diferenciándonos en un entorno exigente.**



**Aún estás a tiempo  
de pedir por Navidad  
a los mejores  
asesores, abogados y  
consultores  
para ayudarte  
en el próximo  
2026.**