

La Llave

Escribano fuerza la prórroga en Indra

Ángel Escribano está ganando tiempo como presidente de Indra. El directivo, propietario, junto con su hermano Javier, de Escribano Mechanical & Engineering (EM&E) y del 14,3% de Indra, ha sorprendido al mercado con un movimiento inesperado tras el envite de la Sepi para que abandonara su cargo si quería que el proyecto de integración Indra-EM&E siguiera su curso. El mercado esperaba que Escribano optara por renunciar a la presidencia de Indra y buscara una salida amistosa con el Gobierno que le dejara las puertas abiertas a continuar con una operación buena tanto para Indra como para EM&E. Además, al presidente de Indra no le conviene marcar distancia con Moncloa –que está impulsando su salida–, ya que el Estado es el primer accionista de Indra con el 28% y además el Ejecutivo es el primer cliente de la empresa y le adjudicó 17 de los 31 programas especiales de modernización en Defensa lanzados el año pasado, además de que figura en otros diez como proveedor. Sin embargo, Escribano ha optado por un camino totalmente diferente. En vez de renunciar para acabar con el conflicto de interés existente por ser presidente de Indra y dueño de EM&E y liberar la operación, se ha decantado por dinamitar la integración, dando por concluida la negociación, en un intento de reafirmarse en la presiden-

cia de Indra. El directivo sustenta este órdago a Moncloa en su gestión al frente de la compañía cotizada, que registró resultados récord en 2025 y que presenta una valoración histórica en Bolsa (8.833 millones, a pesar de la caída del 12,28% de ayer) al calor de los nuevos contratos en Defensa. Además, confía en contar con el apoyo de la mayoría del consejo de administración de Indra –independientes, EM&E y Amber–, frente a sus teóricos opositores, Sepi y Sapa. Escribano, que no da indicios de dejar de forma voluntaria la presidencia ejecutiva de Indra, ha forzado así al Gobierno a tomar la iniciativa si quiere promover su destitución como presidente.

CNMC: el apagón fue mucho más que luz

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha publicado su informe sobre el apagón que afectó a España el pasado año. Lo hace justo un día antes de que hoy, el organismo Entso-e, que está elaborando el que se considera el informe definitivo, publique el suyo. El análisis de la CNMC no señala culpables. Se limita a describir lo que pasó y a ofrecer recomendaciones para que no vuelva a ocurrir. Es lo suficientemente técnico para que ca-

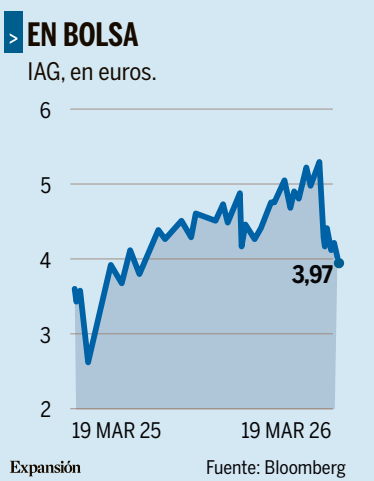
da uno lo interprete como quiera. La CNMC ha aplicado la estrategia de la botella a medias. Unos la ven medio llena y otros medio vacía. Ayer, Aeléc, la asociación que agrupa a Iberdrola, Endesa y EDP, se alegraba de que “el informe reconozca que existían herramientas suficientes para evitar el apagón”, insinuando así que esa responsabilidad era de Red Eléctrica. El informe no indica eso. Por su parte, Red Eléctrica (REE) dijo que “coincide con la CNMC en la necesidad del cumplimiento de la normativa y regulación vigentes en ese momento”, dando a entender que eran las eléctricas las que debían haber cumplido sus obligaciones. El informe tampoco lo dice. Es agotador ver cómo el *pim-pam-pum* entre eléctricas y REE continúa a pesar de que, un informe tras otro, apunte a que el apagón fue un problema multifactorial. En esa guerra estéril, todos ignoran lo más relevante del informe de la CNMC: el apagón tuvo consecuencias mucho más allá de la luz, que deberían vigilarse.

PwC se ajusta a la inteligencia artificial

El gigante de servicios profesionales PwC está redefiniendo su modelo de negocio por el impacto estructural de la IA, que augura una transformación profunda del sector. La estrategia del grupo, que emplea a 364.000 personas en 16 países, pasa por tres ejes: automatización de servicios, cambio en los modelos de facturación al cliente y transformación del talento. Frente al modelo tradicional de facturación por horas, la firma avanza hacia esquemas basados en suscripción o consumo, apoyados en plataformas como *PwC One*, que permiten a los clientes acceder directamente a soluciones automatizadas sin intervención humana. Esto implica trasladar parte del valor desde la mano de obra intensiva hacia productos escalables basados en tecnología. El cambio es muy relevante en un sector históricamente apoyado en grandes plantillas de personal júnior dedicadas a tareas repetitivas. La IA ya agiliza buena parte de este trabajo, reduciendo barreras de entrada y permitiendo a los clientes internalizar funciones que antes externalizaban, lo que obliga a redefinir la propuesta de valor de todo el sector. Por ello, PwC busca posicionarse como proveedor de herramientas y soluciones, más que como simple pres-tador de servicios. El mensaje interno es contundente: no hay espacio para perfiles profesionales que no adopten una “mentalidad IA”. La firma está reconfigurando su estructura, con menor peso relativo de perfiles tradicionales y más ingenieros y especialistas en datos.

Las aerolíneas europeas piden árnic a Bruselas

Las principales aerolíneas europeas –IAG, Ryanair, Air France-KLM, easyJet y Lufthansa– han elevado el tono frente a Bruselas ante el endurecimiento regulatorio previsto para 2030. Su posición es que el actual marco, sobre todo en materia de combustibles sostenibles, derechos de los pasajeros y gestión del tráfico aéreo, amenaza con duplicar los costes hasta 27.600 millones. Las compañías advierten sobre que los objetivos de SAF son hoy técnicamente inviables –con una oferta prevista que cubriría apenas el 0,7% de la exigencia comunitaria– y que, sin ajustes, el sobrecoste terminará trasladándose al pasajero vía tarifas o menor conectividad. La aviación comercial es un sector de bajo margen. La asociación IATA estima un margen neto sobre ingresos del 3,9% en 2026, con una rentabilidad Roic del 6,8%, por debajo del coste de capital. El beneficio por pasajero ronda los 6,9 euros, una cifra baja para un sector intensivo en capital, cíclico y expuesto a frecuentes *shocks* exógenos. El sector, que



aporta cerca del 4% del PIB global y sostiene 87 millones de empleos, facilita turismo, comercio internacional y movilidad laboral, por lo que su impacto en las economías es mayor. Existe un argumento sólido para acompañar la transición, alineando objetivos medioambientales con viabilidad económica. Esto pasa por incentivar la producción de SAF, ajustar calendarios regulatorios y evitar asimetrías competitivas.