

ENCUENTROS CGE-FEDEA · PRODUCTIVIDAD

9 de septiembre de 2026

Sobre la dimensión empresarial e internacional de la productividad

Diez mensajes desde la empresa, con Singapur como espejo

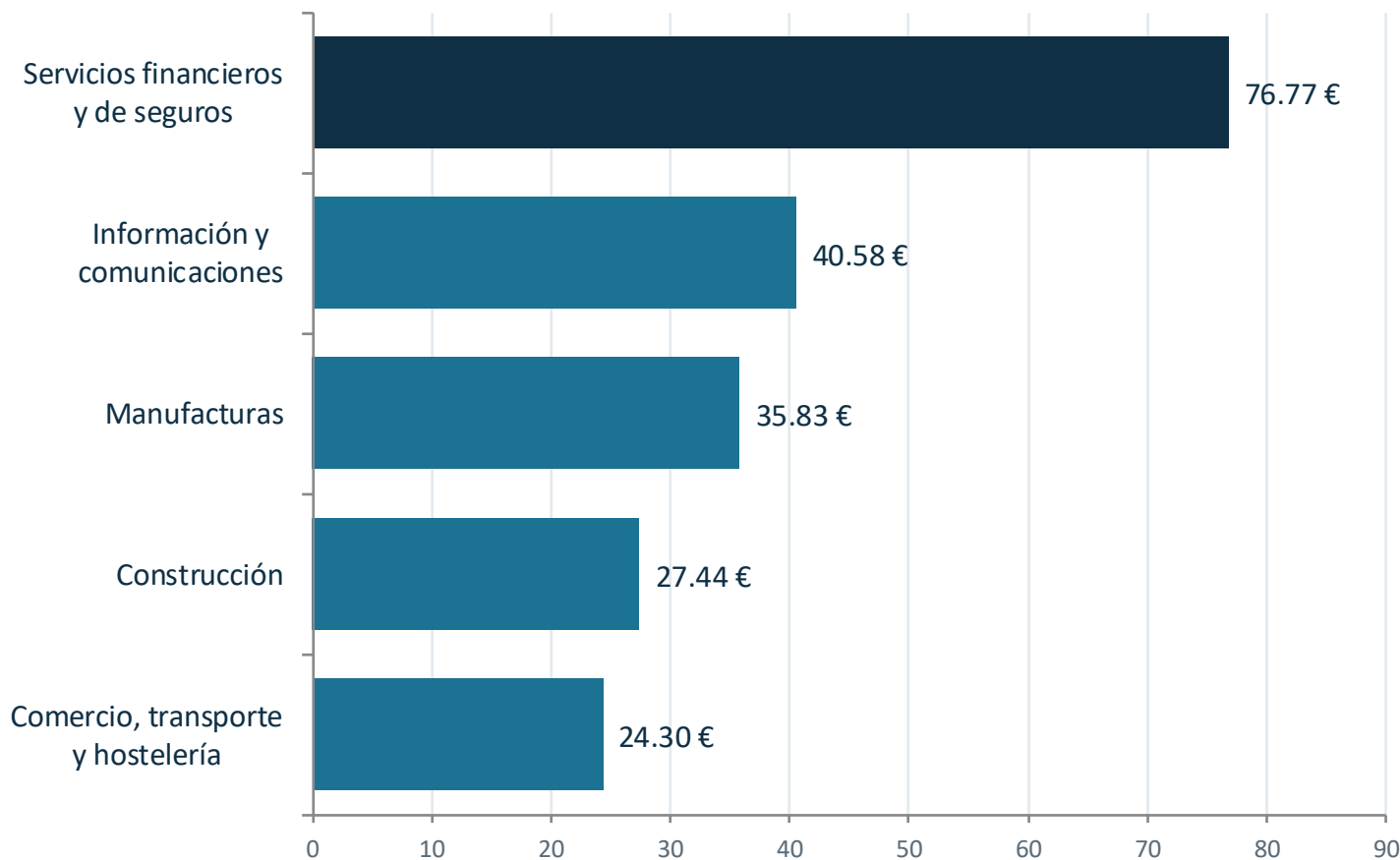
Antonio García Rebollar

Técnico Comercial y Economista del Estado. Ex Consejero Económico y Comercial en Singapur (2021-2026)

1

La productividad se decide en la composición, no en el agregado

España tiene sobre todo un problema de dónde están las horas trabajadas.



La consecuencia práctica

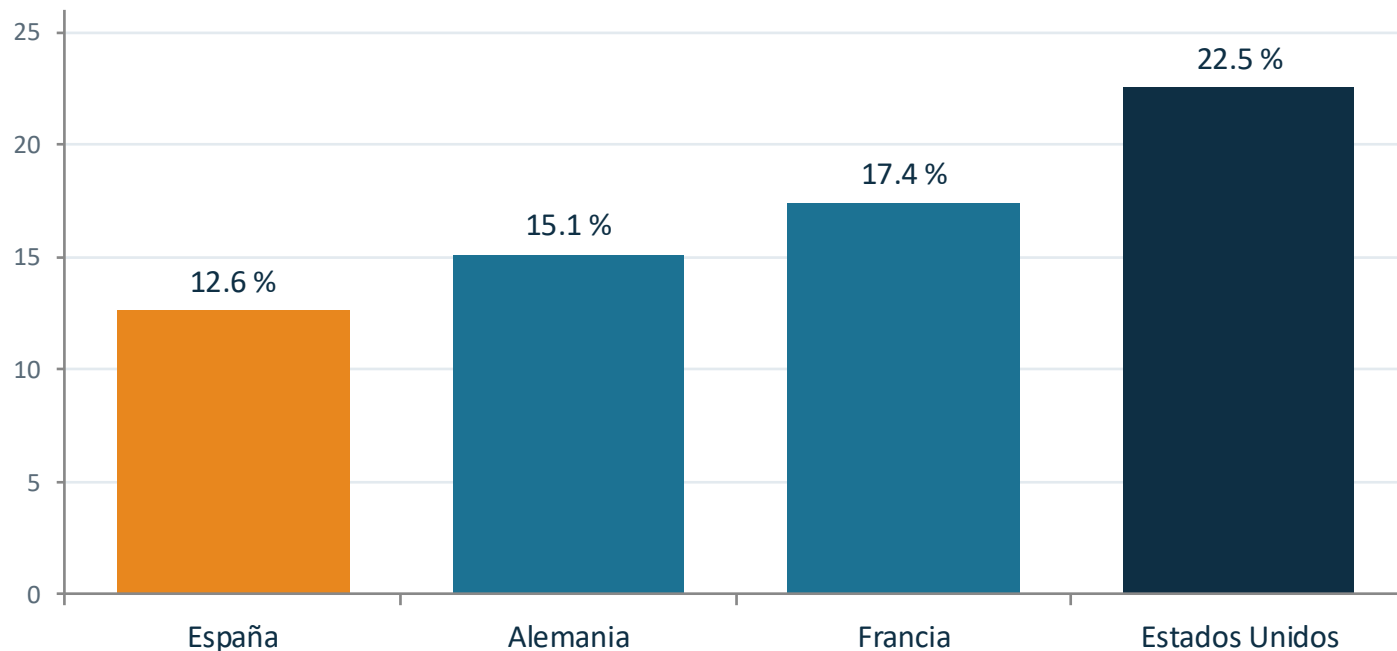
La industria crece un 2,2 % anual en productividad — un comportamiento excelente — pero pesa solo el 12,4 % de las horas. Aunque lo hagan todo bien, no pueden mover la media.

Comercio, Transporte y Hostelería representan el 26% del VAB total.

2

El problema no es el nivel de las ramas punteras: es su peso

Las ramas de mayor productividad existen en España y son competitivas. Simplemente son pequeñas.



Peso de las ramas de mayor productividad en el VAB

REFERENCIA: SINGAPUR

34,6 %

suman por sí solos el comercio mayorista (20,3 %) y las finanzas y seguros (14,3 %) del PIB singapurense

3

Singapur destaca en servicios comercializados en el exterior

El mismo espacio económico, dos arquitecturas distintas basadas en la exposición internacional.

ESPAÑA

Servicios domésticos y Turismo

26,0 % Comercio, Transporte y Hostelería

15,3 % Industria

5,0 % Servicios financieros y Seguros

9,1 % Construcción

SINGAPUR

Servicios más Internacionalizados

internacional y domésticas

20,3 % Comercio mayorista

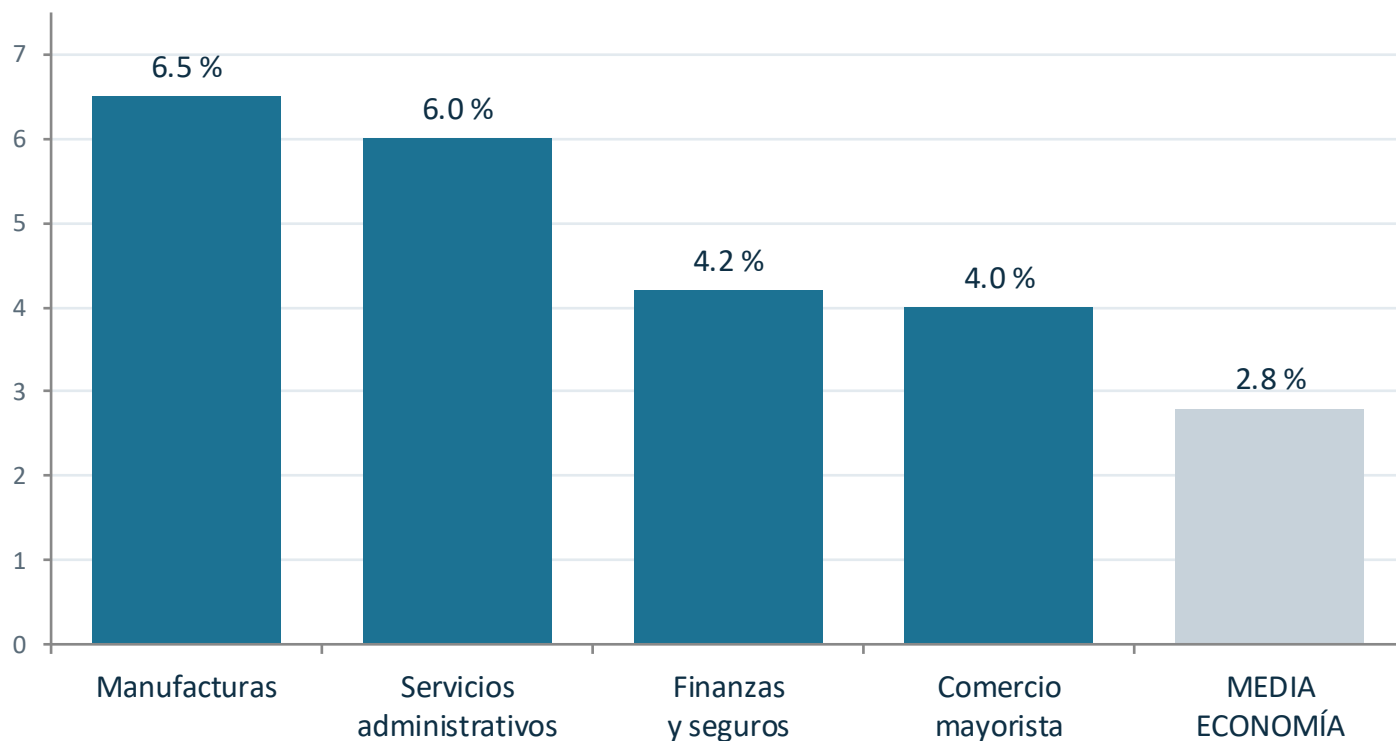
20,1 % Industria

14,3 % Servicios Financieros y Seguros

9,1 % Transporte y almacenamiento

4 El mecanismo no es el sector: es la internacionalización

Singapur clasifica su economía por grado de internacionalización, no por código de actividad.



Singapur, crecimiento de la productividad por hora efectiva, media anual 2009-2019

4,0 % anual

sectores internacionalizados

1,7 % anual

sectores orientados al mercado doméstico

La misma empresa, internacionalizada o no, rinde distinto en términos del crecimiento de su productividad

5 El tamaño empresarial es la variable más incómoda

No es un rasgo cultural: los saltos de productividad pueden estar generados a veces en escalones regulatorios.

35 %

de los trabajadores en España están en empresas de más de 50 empleados

66 %

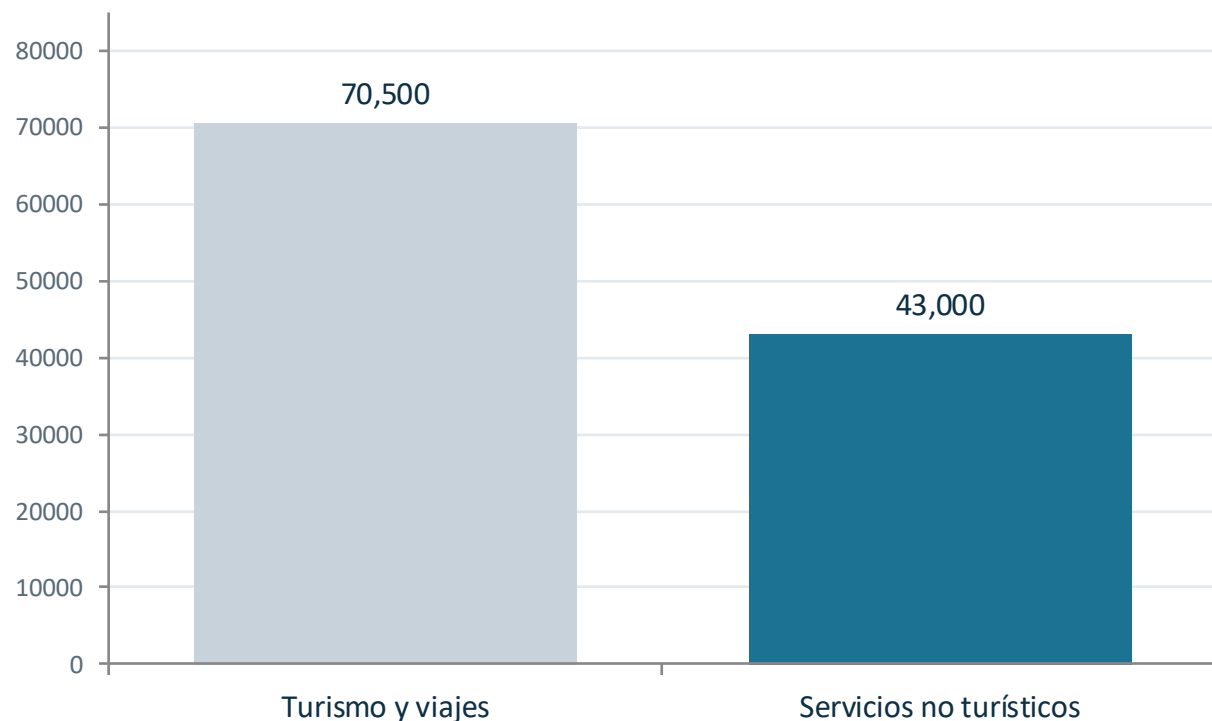
en Alemania

La internacionalización también es decisiva a la hora de ganar tamaño gracias al acceso a un mayor mercado.

6

La ventaja comparativa ya se está desplazando en los servicios

Dato de mercado: el exportador marginal español ya no es una fábrica ni un hotel.



Balanza de servicios 2025, saldo en millones de euros

+34,4 %

crecieron las exportaciones de servicios no turísticos en 2025, frente al +3,4 % del turismo

60 % → 47 %

peso del turismo en los ingresos por servicios, entre 2000 y 2025 — y no por debilidad turística: los ingresos superaron por primera vez los 100.000 M€

El sector privado ya está ejecutando el desplazamiento.

7

En servicios no turísticos España ya es más competitiva que en bienes

iiiiLA EXPORTACIÓN ESPAÑOLA DE SERVICIOS A SINGAPUR HA SUPERADO A LA EXPORTACIÓN DE BIENES EN 2025!!!! y Singapur es nuestro tercer mayor mercado de exportación de servicios en Asia después de China y Japón.

144 %

cobertura de los servicios
no turísticos

92 %

cobertura de las
exportaciones de bienes

46.581 M€

exportaron los servicios a empresas en 2025

Por qué importa para la productividad

Internacionalización · disciplina competitiva que el servicio doméstico protegido no soporta | **Escalabilidad** · coste marginal próximo a cero | **Resiliencia** · en el 1T de 2026 los bienes cayeron un 2,05 % y los servicios crecieron un 2,1 %

El activo exportable es intangible, y Singapur es plataforma

Ninguno de estos casos compite en precio: todos compiten en capacidad técnica acreditada.

Denodo

Tecnología de datos e IA

Origen en A Coruña, 1999. Su oficina de Singapur, en Suntec Tower One, es sede para Asia-Pacífico y Australia. Coste marginal próximo a cero: escalabilidad pura.

Management Solutions

Consultoría financiera especializada

Exporta know-how regulatorio y de modelización de riesgos desarrollado bajo supervisión doméstica, a través de una red internacional de una treintena de oficinas.

Fever

Plataformas de experiencias en vivo

Opera en Singapur su formato Candlelight en The Arts House y el Four Seasons. Vende experiencia sin desplazamiento del consumidor: el contraejemplo del turismo.

Inditex

Distribución minorista organizada

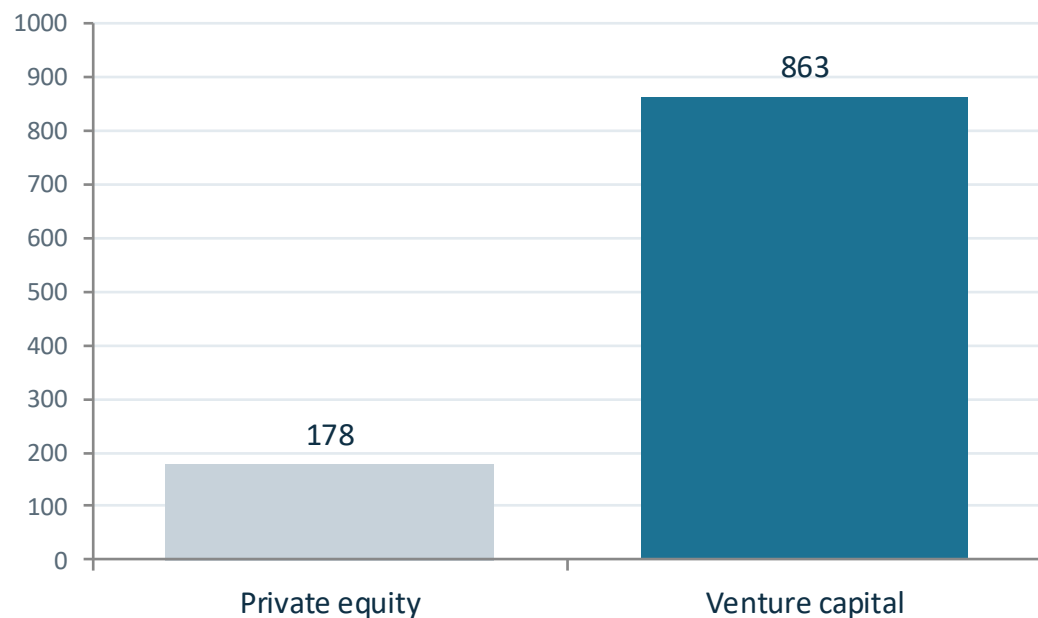
Exporta un sistema: diseño, inventario en tiempo real, logística de reposición y arquitectura de datos. Activo intangible y organizativo.

Un patrón recurrente: la empresa española que se implanta en Singapur no busca el mercado singapurense — busca plataforma regional para todo el Sudeste Asiático.

La banca y la ingeniería son los mayores activos exteriores de servicios de España, pero la primera se registra en rentas primarias y no en la balanza de servicios: es presencia comercial, no exportación.

La financiación decide si la empresa escala o cambia de domicilio

El capital privado se ha convertido en el canal de financiación de la empresa de alta productividad.



Número de operaciones, 2025 — total 1.041, máximo histórico

7.015 M€

invertidos en **España** en 2025, +11,5 %

1.406

Gestoras de capital privado (Sicav y Capital riesgo) registradas en **Singapur** frente a 200 en España

4,5 billones de euros

En patrimonio gestionado por banca privada y gestoras de IIC en **Singapur** con un 76% que viene de fuera y un 88% del patrimonio se invierte fuera del país.

10

La industria de gestión de inversiones es financiadora y, a la vez, servicio exportable

Un mismo sector que mejora la asignación del capital y amplía el peso de una rama de alta productividad.

76,77 €

VAB por hora de los servicios financieros: la rama más productiva de la economía española

+2,9 %

anual de crecimiento de su productividad, y reduciendo horas: eficiencia genuina

842.737 M€

patrimonio de las IIC al cierre de 2025, máximo histórico (+12,9 %)

El vector de futuro: internacionalizar la gestión

Pasaporte europeo de comercialización, delegación transfronteriza de gestión, mandatos institucionales en terceros mercados y distribución de vehículos españoles en Latinoamérica y Asia-Pacífico son exportación de servicios en sentido estricto. España parte con ventajas específicas: proximidad jurídica con Latinoamérica, una base de gestión de activos consolidada y un supervisor con reconocimiento internacional.

EN TRES LÍNEAS

1 **La composición manda.**

El 70 % del VAB está en servicios y casi un tercio de las horas en su segmento menos productivo.

2 **La internacionalización disciplina.**

El criterio organizador no es el código de actividad: es la apertura al exterior.

3 **La transición ya ha empezado.**

La exportación de servicios no turísticos creció un 34,4 % en 2025 y cubren el 144 % de sus importaciones. La tarea es ampliar la escala de lo que ya funciona.