

Resumen ejecutivo

ESTUDIO DELPHI SOBRE EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y DE LA ECONOMÍA SOCIAL 2040

Julio 2026

123

participantes

3

ámbitos
analizados

58

hipótesis Delphi

ASETT
Arizmendiarieta
Social Economy
Think Tank

**PROSPEX
TIKER**

LKS
Next

Metodología y muestra

Base: 123 participantes. Resultados calculados sobre respuestas válidas por hipótesis.

≥7/10

criterio para considerar a una persona experta por hipótesis

0-100

escala de probabilidad de ocurrencia

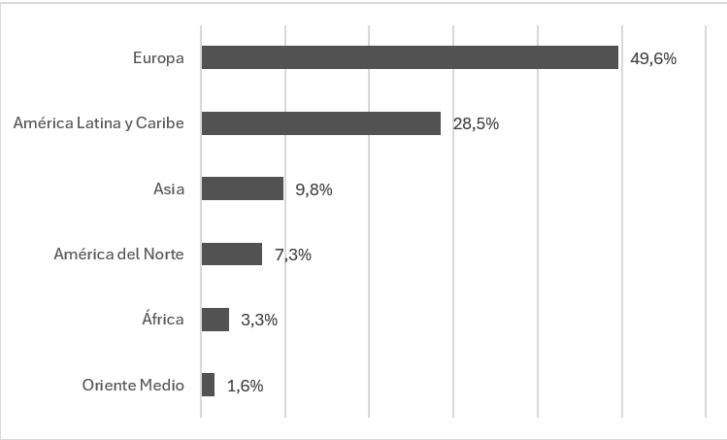
0-10

importancia e impacto organizativo

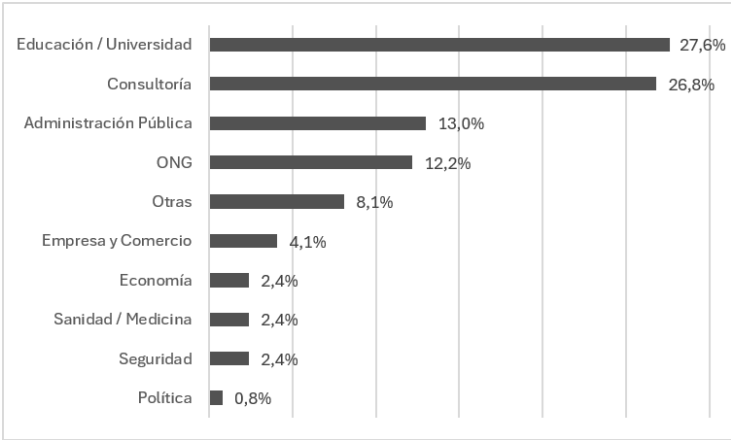
Nota metodológica

- 1. No se imputan respuestas omitidas.
- 2. El grupo experto varía por ítem.

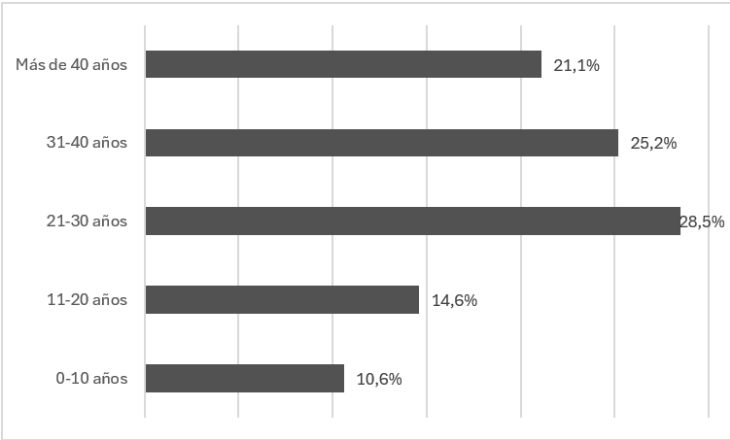
Localización



Sector



Experiencia



Señales ejecutivas principales

Qué cambia más y dónde se concentra el impacto

1. Entorno y mercados

1. Tecnologías estratégicas como vector dominante.
2. Asia y emergentes ganan peso económico.
3. Fragmentación y soberanía tecnológica elevan el riesgo.

2. Empresa

1. Innovación y automatización estructuran la competitividad.
2. Los intangibles desplazan a los activos materiales.
3. Ecosistemas abiertos ganan centralidad.

3. Mercado de trabajo

1. Envejecimiento y escasez de talento presionan el sistema.
2. Automatización acentúa la polarización laboral.
3. Flexibilidad, inclusión y recualificación serán críticas.

Ámbito 1. Entorno y mercados

91,2%

probabilidad experta de
expansión de tecnologías
estratégicas

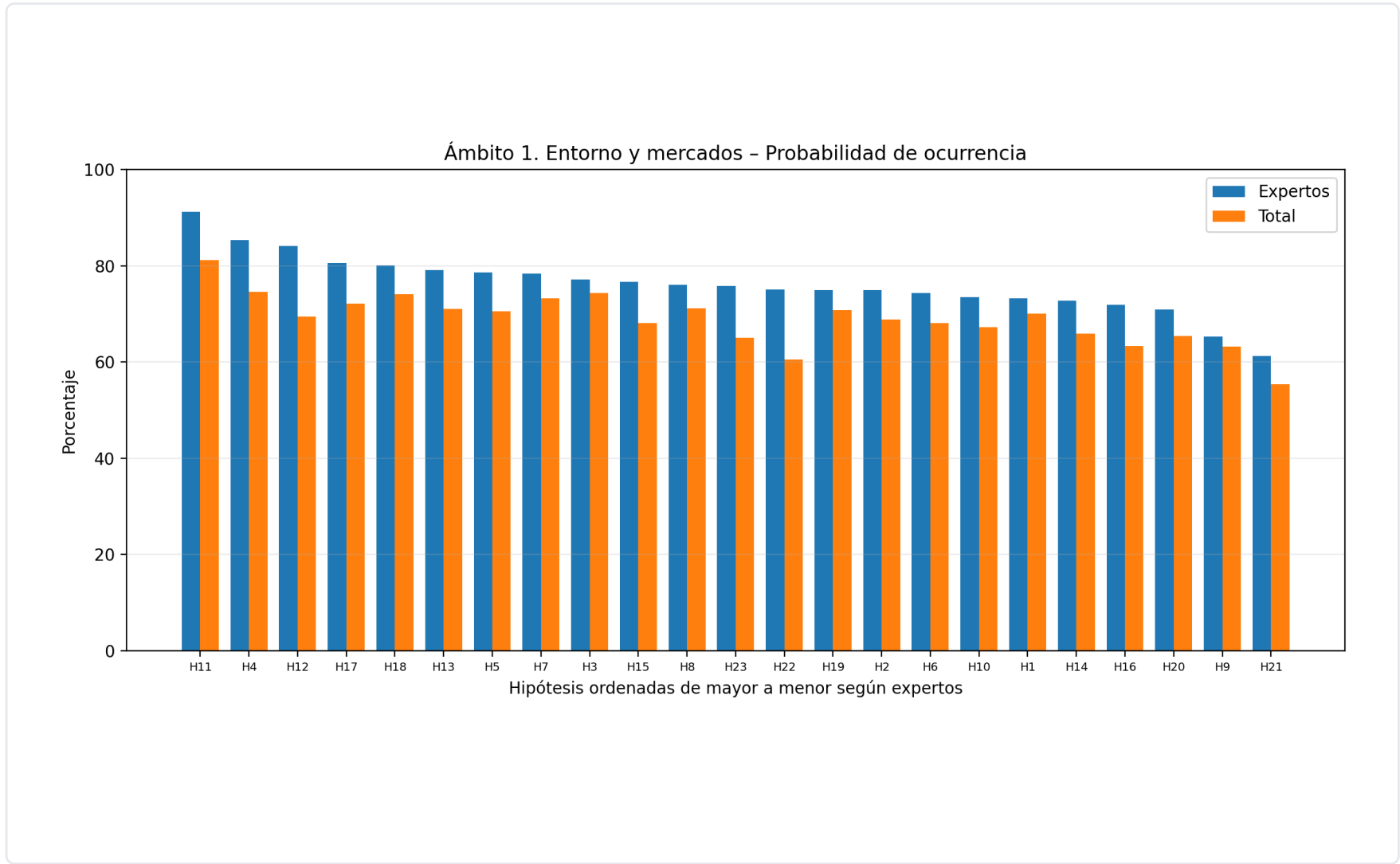
8,94

importancia empresarial de IA,
biotech, cuántica y energía

8,41

impacto en economía social de
métricas más allá del PIB

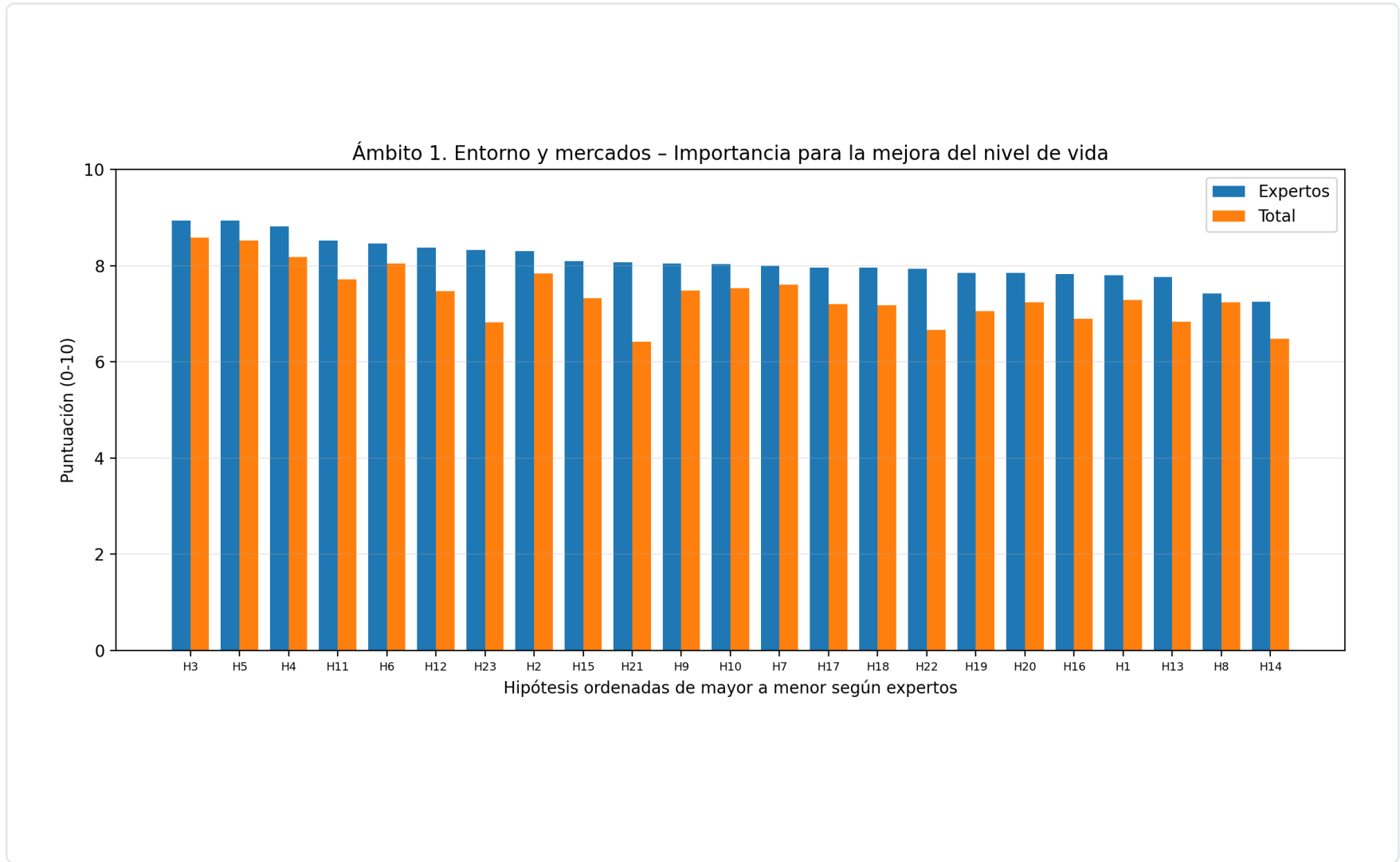
A1 · Probabilidad de que las hipótesis ocurran



Hitos clave

- H11.** Las tecnologías estratégicas hacia 2040 incluyen la IA generativa, la biología sintética, la computación cuántica, el almacenamiento de energía de nueva generación y un conjunto de tecnologías espaciales avanzadas. **91,2%**
- H4.** Las economías de renta media están convergiendo rápidamente con los países desarrollados en capacidades tecnológicas, impulsadas por la digitalización y la IA. Sin embargo, los países de renta baja podrían enfrentar una brecha mayor en infraestructura digital y educación tecnológica. La alfabetización digital será un factor decisivo para la inclusión económica global. **85,4%**
- H12.** La biotecnología industrial ('white biotech') y la biotecnología agrícola ('green biotech') serán pilares de la descarbonización y la seguridad alimentaria. Se anticipa una expansión acelerada de la agricultura de precisión y del uso de técnicas avanzadas de edición genética como herramientas clave en los sistemas agrícolas del futuro. **84,1%**

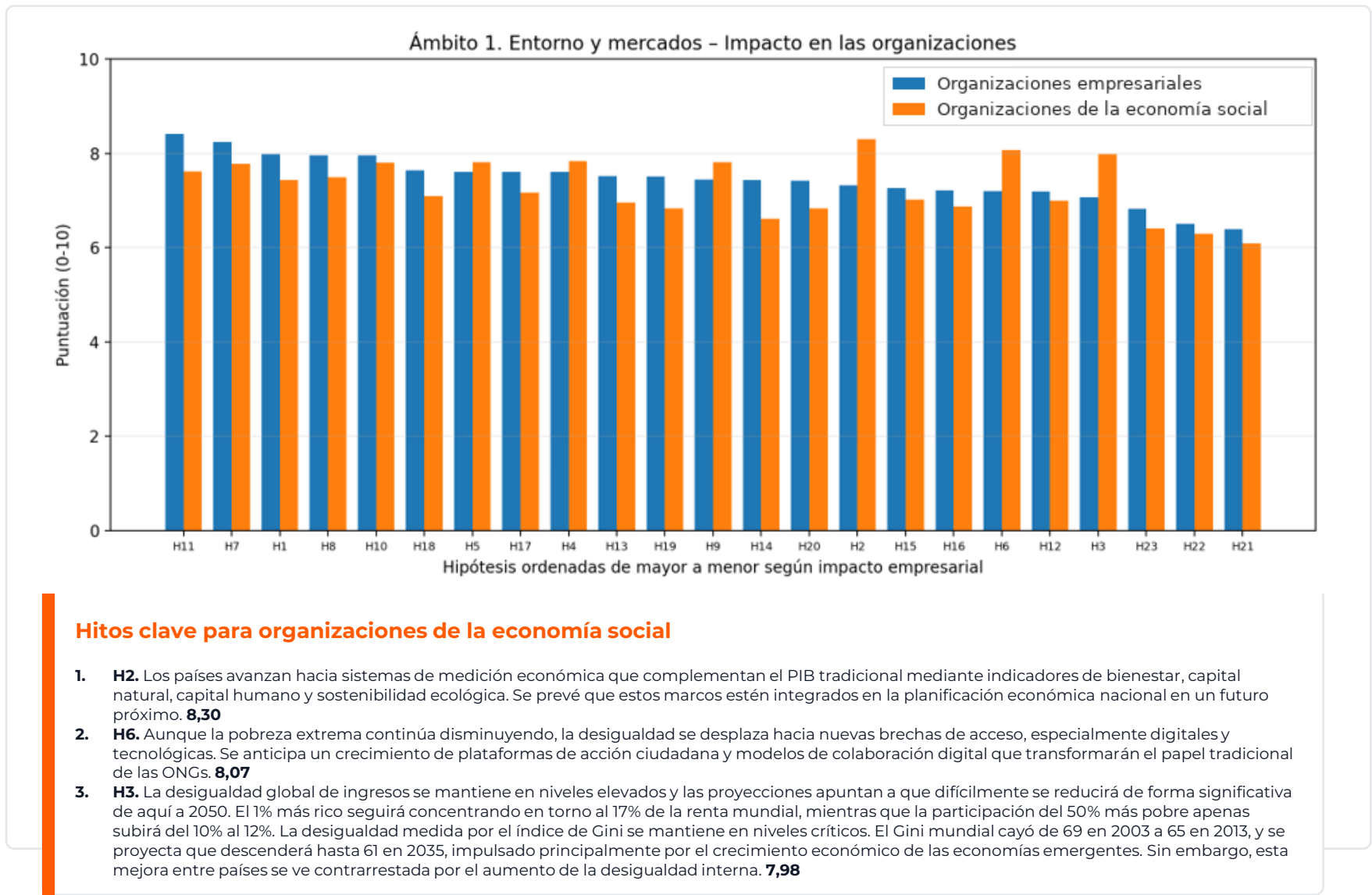
A1 · Importancia de las cuestiones para la mejora del nivel de vida



Hitos clave

- H3.** La desigualdad global de ingresos se mantiene en niveles elevados y las proyecciones apuntan a que difícilmente se reducirá de forma significativa de aquí a 2050. El 1% más rico seguirá concentrando en torno al 17% de la renta mundial, mientras que la participación del 50% más pobre apenas subirá del 10% al 12%. La desigualdad medida por el índice de Gini se mantiene en niveles críticos. El Gini mundial cayó de 69 en 2003 a 65 en 2013, y se proyecta que descenderá hasta 61 en 2035, impulsado principalmente por el crecimiento económico de las economías emergentes. Sin embargo, esta mejora entre países se ve contrarrestada por el aumento de la desigualdad interna. **8,94**
- H5.** La brecha educativa de género continúa reduciéndose a nivel global, y en muchas regiones emergentes las mujeres ya muestran tasas de acceso a la educación superior iguales o superiores a las de los hombres, tendencia que se intensificará hacia 2050. **8,94**
- H4.** Las economías de renta media están convergiendo rápidamente con los países desarrollados en capacidades tecnológicas, impulsadas por la digitalización y la IA. Sin embargo, los países de renta baja podrían enfrentar una brecha mayor en infraestructura digital y educación tecnológica. La alfabetización digital será un factor decisivo para la inclusión económica global. **8,82**

A1 · Impacto en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social



Hitos clave para organizaciones empresariales

- H11.** Las tecnologías estratégicas hacia 2040 incluyen la IA generativa, la biología sintética, la computación cuántica, el almacenamiento de energía de nueva generación y un conjunto de tecnologías espaciales avanzadas. **8,41**
- H7.** El proteccionismo evoluciona hacia modelos de autosuficiencia y seguridad estratégica. Para 2040, se anticipa un sistema internacional más fragmentado, con bloques económicos y tecnológicos que compiten por el control de cadenas de suministro críticas y por la soberanía tecnológica. **8,24**
- H1.** El comercio mundial como porcentaje del PIB aumentó rápidamente desde alrededor del 40 % en la década de 1990 a más del 60 % en 2008, pero desde entonces ha estado rondando este valor. Además, en los próximos veinte años, se prevé que la participación de la UE en el PIB mundial disminuya del 17,9 % en 2021 a aproximadamente el 14,2 % en 2040. En cambio, los países pertenecientes a BRICS+ (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, Egipto, Etiopía, Irán y los Emiratos Árabes Unidos) representaban el 35% del PIB mundial en 2022 y se espera que pueda llegar al 44% en 2040. **7,99**

Ámbito 2. La empresa

79,9%

probabilidad experta de polarización productiva

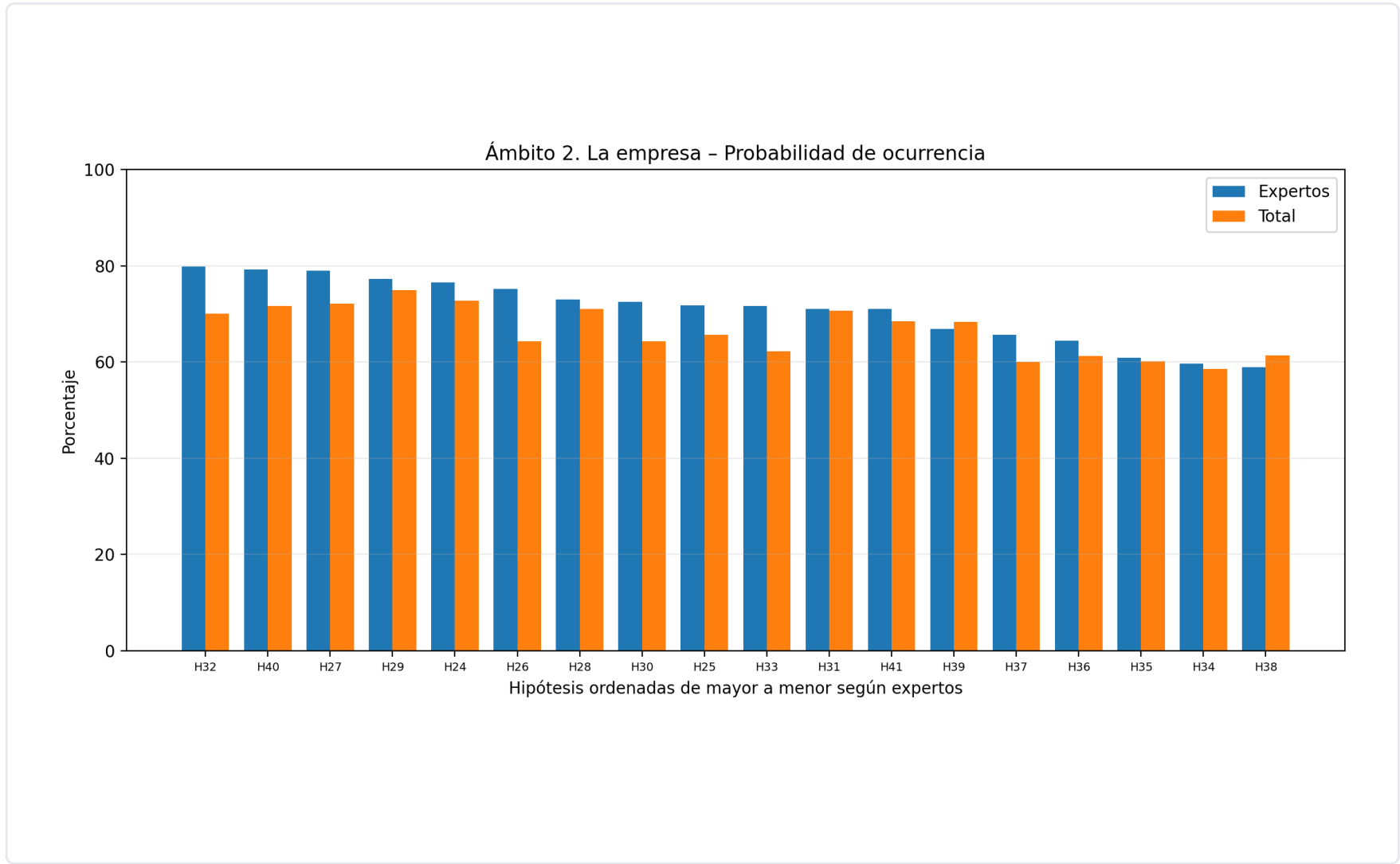
8,17

importancia empresarial de innovación como motor del crecimiento

8,14

impacto en economía social de modelos orientados a objetivos compartidos

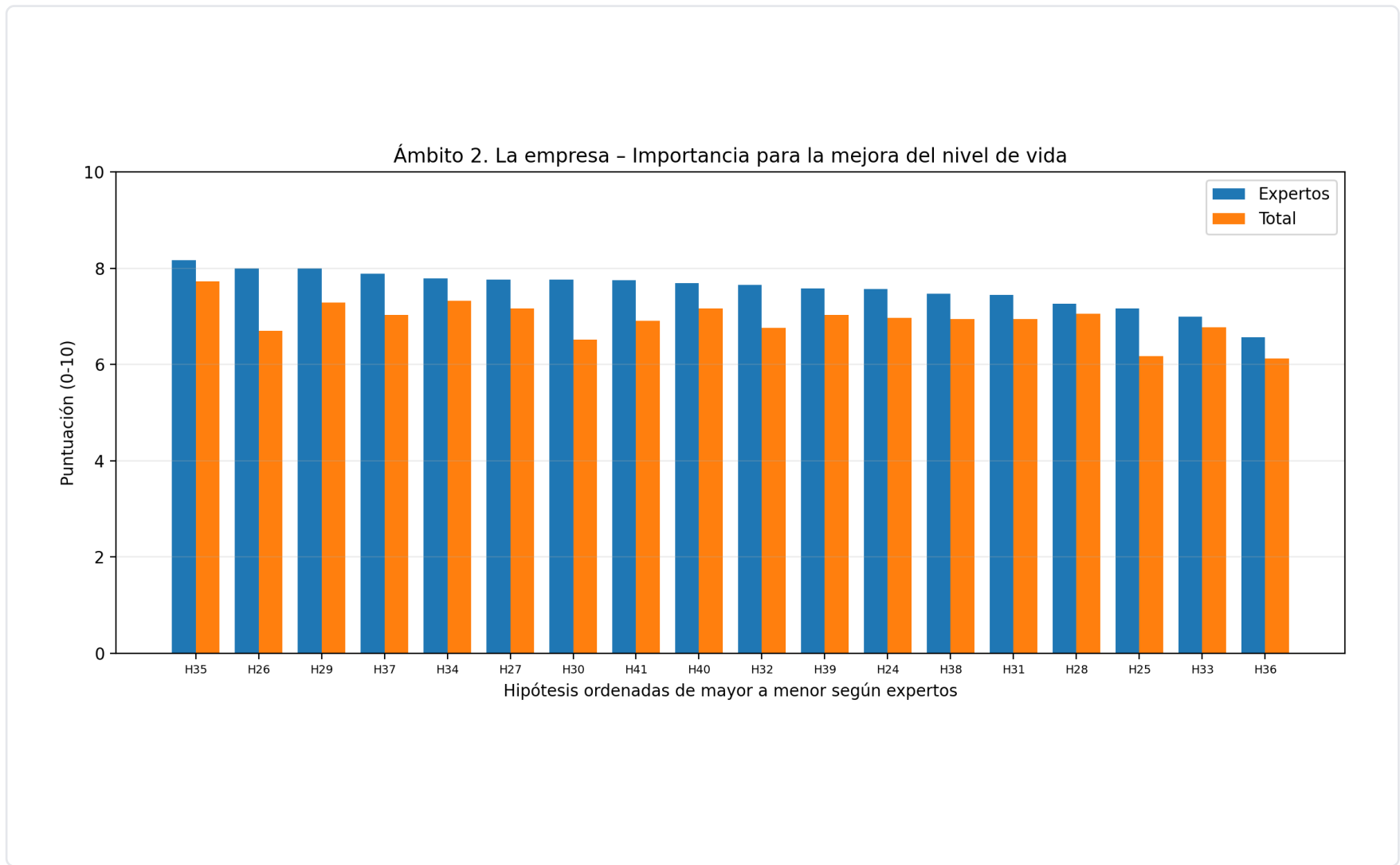
A2 · Probabilidad de que las hipótesis ocurran



Hitos clave

- H32.** El sistema productivo evolucionará hacia una mayor polarización, combinando grandes corporaciones globales, cuyo valor ya supera el PIB de muchos países, con redes flexibles de profesionales, en un contexto en el que la economía de plataformas involucra a más de 400 millones de trabajadores en todo el mundo. **79,9%**
- H40.** La producción industrial evolucionará hacia modelos inteligentes, sostenibles y altamente automatizados, basados en digitalización, nuevos materiales y eficiencia energética. En la actualidad, se estima que la digitalización industrial (Industria 4.0) puede generar incrementos de productividad de entre 15% y 30%, consolidando un modelo productivo más flexible, conectado y bajo en carbono. **79,2%**
- H27.** La innovación se consolidará como principal motor del crecimiento económico, en un contexto en el que el sector empresarial ya concentra cerca de tres cuartas partes del gasto total en I+D en economías avanzadas, y donde tecnologías como la inteligencia artificial, la biotecnología o la computación cuántica redefinirán sectores completos y abrirán nuevas áreas de actividad económica. **79,0%**

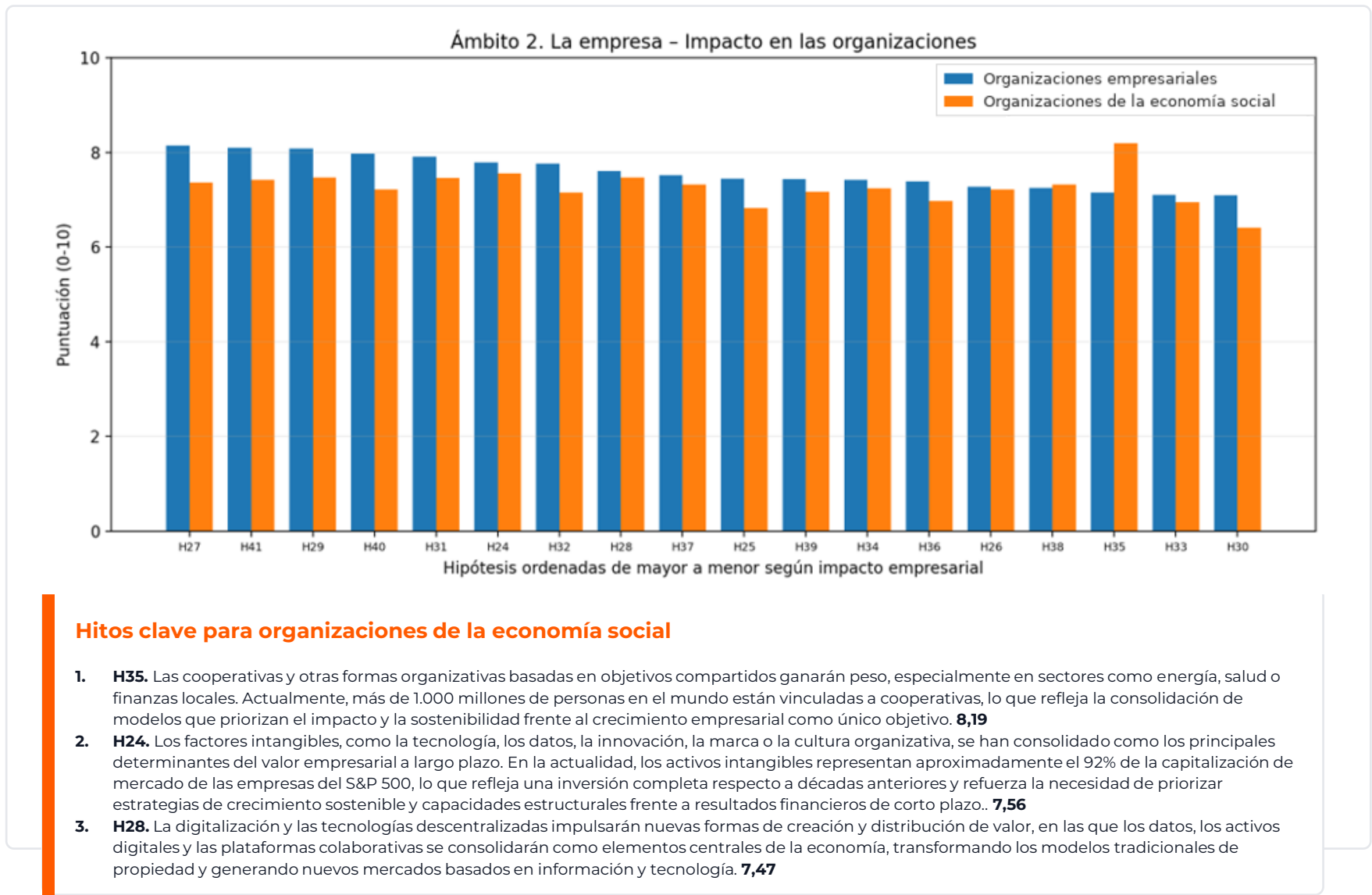
A2 · Importancia de las cuestiones para la mejora del nivel de vida



Hitos clave

- H35.** Las cooperativas y otras formas organizativas basadas en objetivos compartidos ganarán peso, especialmente en sectores como energía, salud o finanzas locales. Actualmente, más de 1.000 millones de personas en el mundo están vinculadas a cooperativas, lo que refleja la consolidación de modelos que priorizan el impacto y la sostenibilidad frente al crecimiento empresarial como único objetivo. **8,17**
- H26.** El periodo de tipos de interés excepcionalmente bajos ha concluido. Las presiones estructurales derivadas de la transición energética, la reconfiguración de cadenas de suministro y la elevada demanda global de inversión mantendrán los tipos reales y el coste del capital en niveles persistentemente altos durante los próximos años. **8,00**
- H29.** La transformación del trabajo estará marcada por la digitalización y la interacción creciente entre humanos y máquinas, en un contexto en el que la automatización y las plataformas digitales redefinirán los modelos de empleo, impulsando formas más flexibles de participación en el mercado laboral y nuevas combinaciones entre trabajo autónomo y empleo tradicional. **8,00**

A2 · Impacto en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social



Hitos clave para organizaciones empresariales

- H27.** La innovación se consolidará como principal motor del crecimiento económico, en un contexto en el que el sector empresarial ya concentra cerca de tres cuartas partes del gasto total en I+D en economías avanzadas, y donde tecnologías como la inteligencia artificial, la biotecnología o la computación cuántica redefinirán sectores completos y abrirán nuevas áreas de actividad económica. **8,14**
- H41.** La innovación empresarial dejará de organizarse en torno a departamentos internos de I+D para estructurarse como sistemas distribuidos de creación de valor, en los que las empresas actúan como nodos dentro de ecosistemas globales de conocimiento. En este contexto, más del 70% de las compañías ya integran capacidades externas en sus procesos de innovación, lo que refleja el paso de modelos cerrados a dinámicas de cocreación continua con múltiples agentes. **8,09**
- H29.** La transformación del trabajo estará marcada por la digitalización y la interacción creciente entre humanos y máquinas, en un contexto en el que la automatización y las plataformas digitales redefinirán los modelos de empleo, impulsando formas más flexibles de participación en el mercado laboral y nuevas combinaciones entre trabajo autónomo y empleo tradicional. **8,08**

Ámbito 3. Mercado de trabajo

80,01%

probabilidad experta de
escasez global de talento

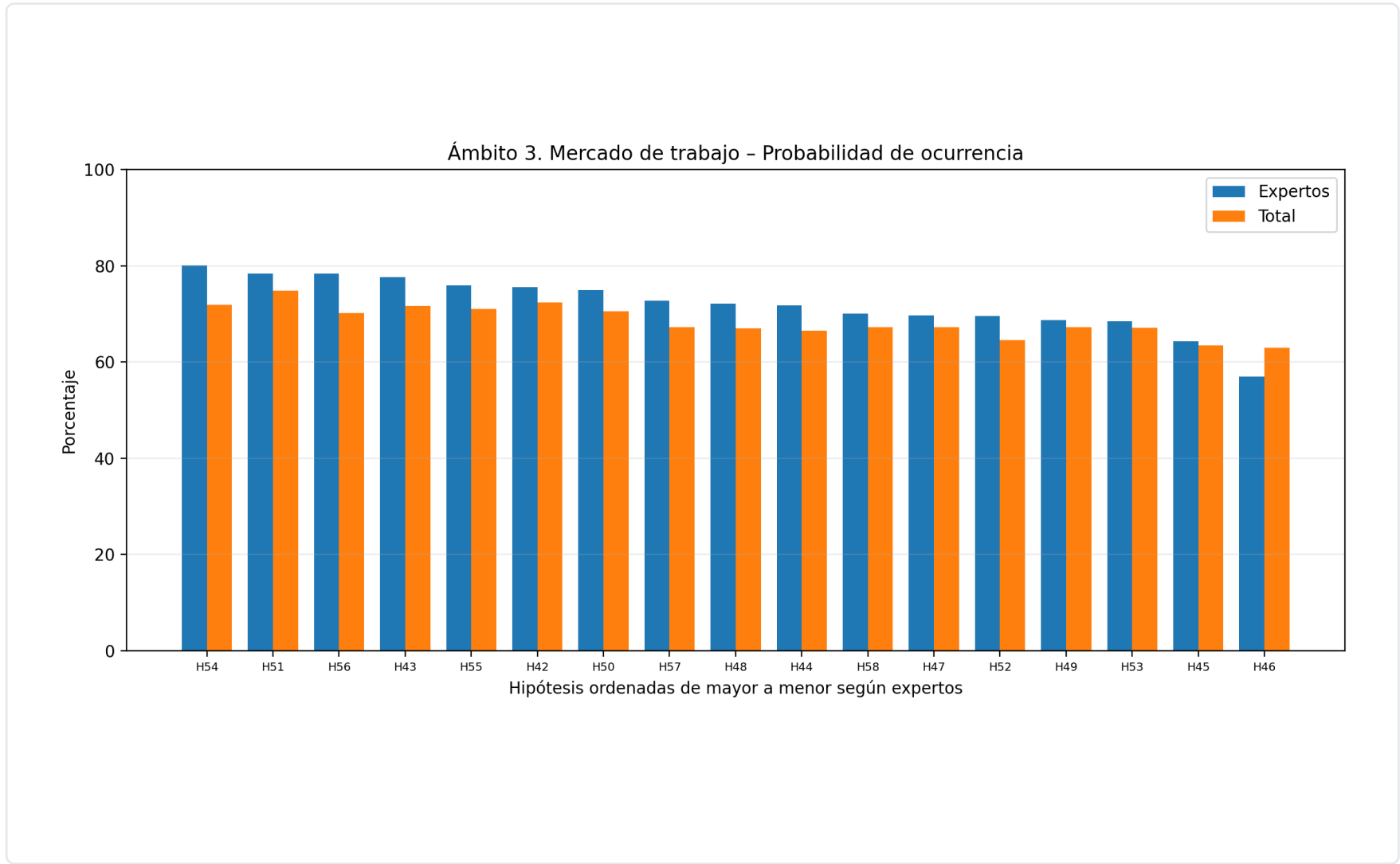
8,17

importancia empresarial de
selección digital y global

8,03

impacto en economía social de
empleo en cuidados, salud y
transición climática

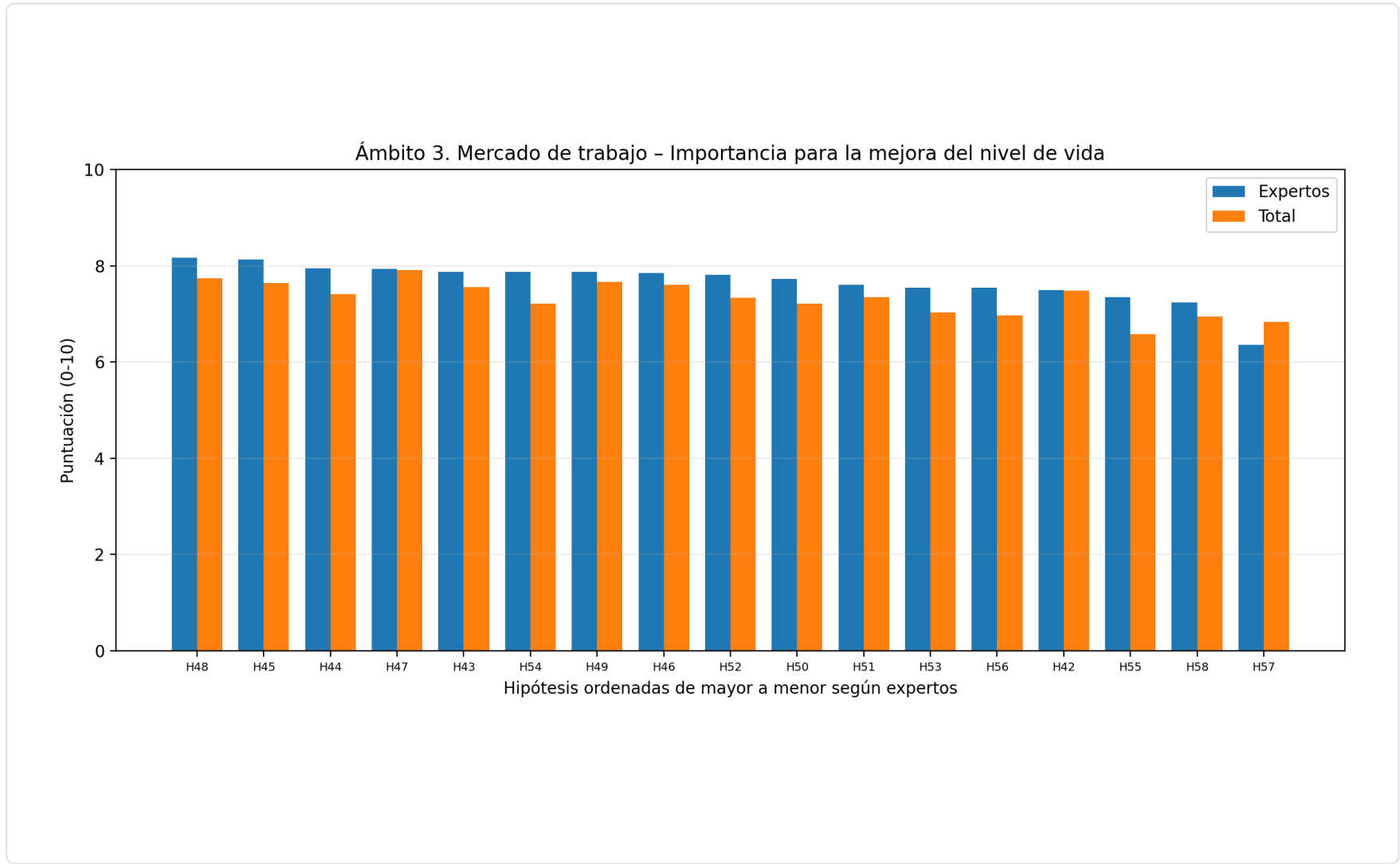
A2 · Probabilidad de que las hipótesis ocurran



Hitos clave

- H54.** El envejecimiento acelerado reducirá la disponibilidad de trabajadores en las economías desarrolladas y en China durante las próximas décadas. Estudios como el informe Global Talent Crunch de Korn Ferry estiman que, para 2030, la escasez de profesionales cualificados podría superar los 85 millones de personas a nivel global, especialmente en sectores como tecnología y salud. **80,1%**
- H51.** El envejecimiento de la población transformará profundamente los modelos laborales hasta 2050, en un contexto en el que las personas de 65 años o más representarán alrededor del 16% de la población mundial (frente a ~10% actual) y más del 25% en Europa. Paralelamente, un número creciente de países, especialmente en Europa y Asia oriental, experimentará descensos de población, con más de 60 países proyectados en declive demográfico para 2050, lo que reforzará la necesidad de prolongar la vida laboral y desarrollar formas de trabajo más flexibles, como el trabajo a tiempo parcial o el teletrabajo, para sostener los sistemas económicos y de bienestar. **78,4%**
- H56.** La falta de profesionales cualificados se intensificará hasta 2050 en las economías desarrolladas como consecuencia del envejecimiento y la reducción de la población en edad de trabajar. En regiones como Europa, China o Japón, se prevén descensos significativos de la población activa, lo que generará déficits estructurales de talento y presionará los sistemas económicos y productivos. **78,4%**

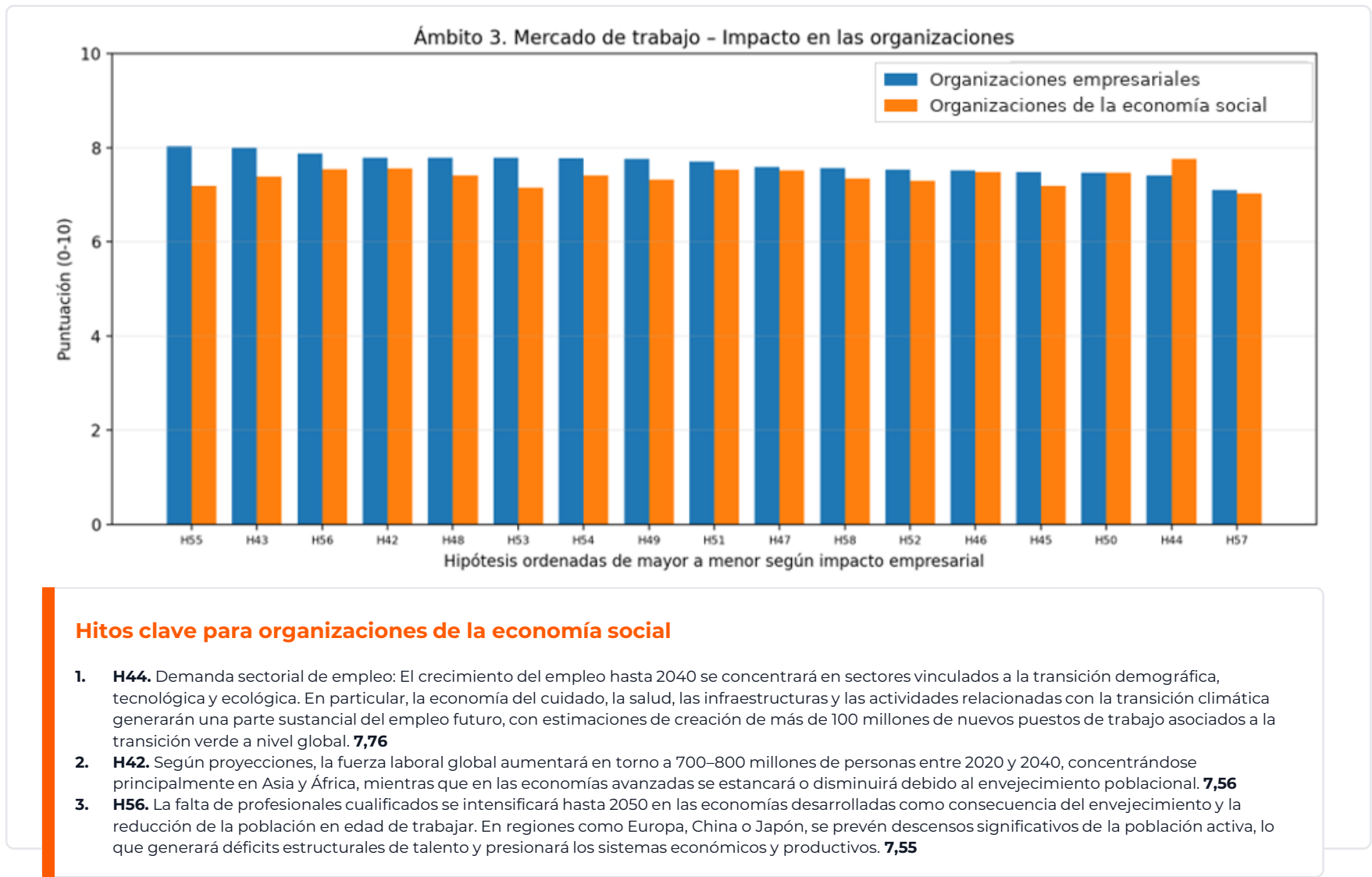
A2 · Importancia de las cuestiones para la mejora del nivel de vida



Hitos clave

- H48.** El aumento del nivel educativo de las mujeres impulsará su creciente presencia en el empleo cualificado, en un contexto en el que las mujeres ya superan a los hombres en educación terciaria en muchas economías. Esta tendencia, junto con el envejecimiento demográfico en países desarrollados, reforzará la necesidad de atraer y retener talento femenino en sectores intensivos en conocimiento. **8,17**
- H45.** La flexibilidad laboral se ha convertido en una expectativa central de los empleados, y las organizaciones avanzan hacia modelos de “Total Rewards” más personalizables, donde los beneficios se adaptan a las distintas etapas de la vida y necesidades individuales. **8,13**
- H44.** Demanda sectorial de empleo: El crecimiento del empleo hasta 2040 se concentrará en sectores vinculados a la transición demográfica, tecnológica y ecológica. En particular, la economía del cuidado, la salud, las infraestructuras y las actividades relacionadas con la transición climática generarán una parte sustancial del empleo futuro, con estimaciones de creación de más de 100 millones de nuevos puestos de trabajo asociados a la transición verde a nivel global. **7,95**

A2 · Impacto en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social



- ### Hitos clave para organizaciones empresariales
- H55.** Los procesos de selección se apoyarán de forma creciente en plataformas digitales y redes profesionales, consolidando modelos de reclutamiento global. En la actualidad, cerca del 75% de los reclutadores utilizan LinkedIn para identificar y evaluar candidatos, lo que refleja la centralidad de las redes profesionales como canal principal de acceso al talento. **8,03**
 - H43.** La polarización del mercado laboral se intensificará hasta 2040, con un crecimiento sostenido del empleo en ocupaciones altamente cualificadas y en trabajos de baja cualificación, mientras disminuyen los empleos de cualificación intermedia. Se estima que hasta un 25% de las tareas laborales actuales podrían automatizarse hacia 2040, acelerando esta transformación estructural del empleo. **8,00**
 - H56.** La falta de profesionales cualificados se intensificará hasta 2050 en las economías desarrolladas como consecuencia del envejecimiento y la reducción de la población en edad de trabajar. En regiones como Europa, China o Japón, se prevén descensos significativos de la población activa, lo que generará déficits estructurales de talento y presionará los sistemas económicos y productivos. **7,87**

Análisis de resultados

**Ámbito 1: EL
ENTORNO Y LOS
MERCADOS**

**Ámbito 2: LA
EMPRESA**

**Ámbito 3:
MERCADO DE
TRABAJO**

Ámbito 1: EL ENTORNO Y LOS MERCADOS

A1.1. ¿Cómo será el mundo en el año 2040 en relación al entorno y a los mercados?

Los expertos prevén un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la fragmentación geopolítica y el desplazamiento del peso económico hacia Asia. Las tecnologías estratégicas (IA generativa, biotecnología, computación cuántica y almacenamiento energético) constituyen la tendencia con mayor probabilidad de ocurrencia. También destacan la convergencia tecnológica de economías emergentes, el crecimiento de China e India y la persistencia de desigualdades sociales y digitales.

A1.2. ¿Cuál será el impacto de estas variables en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social?

Empresas: el mayor impacto provendrá de las tecnologías estratégicas, la fragmentación internacional y la reorganización del comercio mundial.

Economía social: tendrán mayor relevancia los indicadores de bienestar, la reducción de desigualdades, las nuevas brechas digitales y la colaboración público-privada para la transición verde y digital.

A1.3. ¿Supondrán estas variables una mejora para la calidad de vida?

Las variables con mayor contribución esperada son:

- reducción de la brecha educativa de género;
- disminución de las desigualdades;
- convergencia tecnológica;
- desarrollo de tecnologías estratégicas;
- incorporación de indicadores de bienestar más allá del PIB.

A1.4. ¿Contribuyen las organizaciones de la economía social en mayor medida a la mejora de la calidad de vida?

Sí. Existe una mayor coincidencia entre las tendencias que mejoran la calidad de vida y las que afectan a las organizaciones de economía social (6 de las 10 principales), lo que refleja una mayor alineación con el bienestar colectivo.

Ámbito 2: LA EMPRESA

A2.1. ¿Cuáles serán las principales características de la actividad empresarial y de la empresa en el año 2040?

Las empresas serán más digitales, automatizadas y basadas en la innovación. Ganarán peso los activos intangibles, la inteligencia artificial, los datos, los ecosistemas colaborativos y la sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial.

A2.2. ¿Cuál será el impacto de estas variables en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social?

Empresas: la innovación será el principal motor de crecimiento, junto con la transformación digital y la producción inteligente.

Economía social: adquirirán mayor importancia las organizaciones orientadas a objetivos compartidos, los activos intangibles y los modelos de creación de valor basados en datos y colaboración.

A2.3. ¿Supondrán estas variables una mejora para la calidad de vida?

Los expertos consideran que contribuirán especialmente:

- el fortalecimiento de la economía social;
- la transformación digital del trabajo;
- la sostenibilidad y los criterios ESG;
- la participación de las personas trabajadoras;
- la innovación como motor del crecimiento.

A2.4. ¿Contribuyen las organizaciones de la economía social en mayor medida a la mejora de la calidad de vida?

En este ámbito no se observan diferencias claras entre empresas y economía social. Ambas muestran un nivel similar de alineación con la mejora de la calidad de vida.

Ámbito 3: MERCADO DE TRABAJO

A3.1. ¿Cómo será el mercado de trabajo en el año 2040?

El mercado de trabajo estará condicionado por:

- la escasez estructural de talento;
- el envejecimiento de la población;
- la automatización;
- la digitalización de la selección de personal;
- la necesidad de aprendizaje permanente;
- una mayor presencia femenina en el empleo cualificado.

A3.2. ¿Cuál será el impacto de estas variables en el futuro de las organizaciones empresariales y de las organizaciones de la economía social?

Empresas: el mayor impacto vendrá de la digitalización de los procesos de selección, la automatización y la escasez de talento.

Economía social: cobrarán más importancia los sectores de cuidados, salud y transición climática, junto con la gestión del envejecimiento y la diversidad laboral.

A3.3. ¿Supondrán estas variables una mejora para la calidad de vida?

Las variables con mayor impacto positivo serán::

- el aumento de mujeres en empleos cualificados;
- la flexibilidad laboral;
- el crecimiento del empleo en cuidados y salud;
- la reducción de la brecha de género;
- la conciliación y el bienestar laboral.

A3.4. ¿Contribuyen las organizaciones de la economía social en mayor medida a la mejora de la calidad de vida?

Sí. La economía social presenta una mayor coincidencia entre las tendencias que mejoran la calidad de vida y las que más impacto tendrán sobre sus organizaciones (7 de las 10 principales), especialmente en empleo, cuidados, inclusión y bienestar.

Lectura comparada 2012-2026

La agenda se desplaza hacia fragmentación, IA, transición verde y demografía

+17,3 pp

fragmentación,
autosuficiencia y
seguridad estratégica

+16,0 pp

innovación como
motor del crecimiento

+11,8 pp

industria inteligente,
sostenible y
automatizada

-18,3 pp

consumo global por
expansión de clase
media

-17,9 pp

participación
trabajadora

Continuidades

1. Cooperación entre empresas, universidad y centros de investigación.
2. Digitalización y organización en red.
3. Competencia por el talento y movilidad internacional.
4. Sostenibilidad y factores no financieros.

Novedades 2026

1. Soberanía tecnológica y bloques geoeconómicos.
2. IA, biotech, computación cuántica y energía.
3. Envejecimiento y escasez estructural de cualificaciones.
4. Economía social más vinculada a gobernanza y arraigo.

Conclusiones

El estudio concluye que las organizaciones deberán adaptarse a un entorno más tecnológico, competitivo y cambiante. La innovación, la inteligencia artificial, el aprendizaje continuo, la colaboración entre organizaciones y la sostenibilidad serán los principales factores de éxito. La economía social destaca por su capacidad para responder a retos relacionados con el bienestar, la cohesión social y la participación, mostrando una mayor alineación con la mejora de la calidad de vida en dos de los tres ámbitos analizados.

Adaptación estratégica

La economía será más dinámica, fragmentada y desplazada hacia Asia y emergentes.

Sostenibilidad transversal

Impacto ambiental, reputación y relación con stakeholders pasan al núcleo estratégico.

Tecnología con personas

IA, biotech y cuántica transforman procesos, pero la clave será integrar capacidades humanas.

Talento y recualificación

El envejecimiento y la automatización exigen aprendizaje permanente y gestión intergeneracional.

Innovación en red

La colaboración con empresas, universidades y centros tecnológicos será condición competitiva.

Valor cooperativo

Participación, arraigo territorial y orientación social conectan con bienestar y cohesión.

Intangibles y alianzas

Datos, conocimiento, marca, cultura y ecosistemas ganan peso frente a activos materiales.