

ENERO

2026

EL LUCRO:

¿ES TAN MALO
COMO DICEN?

EL GRAN MAPA DE
LAS HERENCIAS
EUROPEAS

EL GRAN MAPA DE
LAS HERENCIAS
EUROPEAS

LA GEOPOLÍTICA
Y LA
GEOECONOMÍA
EN EL 2026

REDÉS

NURIA MARÍN RAVENTÓS





p. 5

ÍNDICE



EL GRAN MAPA DE LAS HERENCIAS EUROPEAS

Derecho aplicable a la Herencia Transnacional. El Derecho de Sucesiones Internacional para Ciudadanos

p. 8

EL LUCRO: ¿ES TAN MALO COMO DICEN?

El concepto de lucro, entendido como la ganancia obtenida a través de actividades productivas y comerciales, es un motor fundamental en el funcionamiento y el desarrollo de las economías modernas.

p. 11

LA GEOPOLÍTICA Y LA GEOECONOMÍA EN EL 2026

Para quienes pensamos que la crisis del 2008 y la pandemia serían las mayores pruebas empresariales que viviríamos, ni idea teníamos del tsunami que vendría pocos años después

p. 14

ENTRE ROMA Y CONSTANTINOPLA

En el área búlgara se destacan las ciudadesdes de Plovdiv, Burgas a orillas del Mar Negro y Stara Zagora. Tracia era una comarca de cultivos y diversos árboles frutales que favorecian a toda esta basta región.

p. 16

FRACTALES DEL CAMBIO MADRID 2025

Madrid se convirtió en la capital iberoamericana del liderazgo transformador al acoger la segunda edición del Premio Internacional Fractales del Cambio.



**RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE
NEGOCIOS Y POSGRADOS**





Nota del editor

Cada inicio de año es como cruzar un umbral: dejamos atrás las huellas del camino recorrido y nos adentramos en un territorio aún por escribir. Enero no es solo un calendario que comienza, es un símbolo de renovación, un recordatorio de que la historia se teje con cada decisión, con cada palabra, con cada gesto de liderazgo.

En este umbral, en RIENP miramos hacia atrás con gratitud: los logros compartidos, los aprendizajes conquistados, las alianzas que nos han dado sentido. Y al mismo tiempo, miramos hacia adelante con la certeza de que el futuro no se hereda, se construye. Como los antiguos navegantes que trazaban rutas guiados por las estrellas, nosotros trazamos horizontes guiados por valores, por la convicción de que el cambio fractal que celebramos es también una invitación a multiplicar la luz en cada espacio que habitamos.

Y el 2025 fue para nosotros el inicio de un sueño; pero también el inicio de un compromiso, seguido del trabajo arduo y la recompensa de ir conociendo en el camino a algunas de las personas más valiosas en sus respectivos campos de influencia.

Este enero quiero compartir una reflexión personal: el liderazgo no es una cima solitaria, sino un puente. Un puente entre generaciones, entre culturas, entre visiones. Somos custodios de historias y sembradores de futuros. Que este año nos encuentre con la valentía de los mitos, la disciplina de los maestros y la humildad de quienes saben que el verdadero poder está en servir y en inspirar.


Daniel Castillo Briones
Jefe de redacción



Marta Boza Rucosa

EL GRAN MAPA DE LAS HERENCIAS EUROPEAS

Derecho aplicable a la Herencia Transnacional
El Derecho de Sucesiones Internacional para Ciudadanos

El propósito de los reglamentos europeos es simple: cuando una persona fallece y su herencia (sucesión) toca a varios países (por tener propiedades o por la nacionalidad del fallecido), se necesita un "mapa" legal para decidir qué ley nacional se aplica a todo el proceso. El objetivo es dar certeza jurídica y evitar que la herencia se divida en pedazos, regida por diferentes leyes.

1. EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL: UNA SOLA LEY PARA TODO

La regla de oro en el derecho sucesorio europeo es la unidad de la sucesión. Esto significa que, sin importar la cantidad de países involucrados o dónde estén los bienes, una única ley debe gobernar la totalidad de la herencia del difunto, ya sean bienes muebles (dinero, acciones) o inmuebles (casas, terrenos).



2. ¿CÓMO SE DECIDE CUÁL ES LA LEY APPLICABLE?

- 2.1. Si No existe elección: La Residencia Habitual (Art. 21 Reglamento UE 650-2021)
Si la persona no dejó una indicación explícita, la herencia se rige por la ley del país donde tuvo su última residencia habitual.
- ¿Qué es la Residencia Habitual? No es solo donde pasó más tiempo, sino el lugar donde el fallecido estableció el centro estable de sus intereses. Esto es una cuestión de hecho y se evalúa mirando las circunstancias de la vida de la persona, como dónde se ubicaba su familia y su vida social. Se compone de dos elementos: la presencia real (*corpus*) y la intención de que esa presencia fuera continua (*animus*).
- La Cláusula de Excepción (Art. 21.2): Si la persona se había mudado recientemente, y el centro de su vida sigue estando manifiestamente más conectado con otro país (por ejemplo, el de su nacionalidad donde tiene a todos sus herederos), el juez puede decidir aplicar la ley de ese país más conectado con la herencia.

2.2. Por Decisión Propia: La Elección de Ley (Art. 22)

La persona puede **elegir** qué ley desea que rija su sucesión (herencia).

- **¿Qué Ley se Puede Elegir?** Solo puede elegir la ley de uno de los países de los que sea **nacional** en el momento de la elección o en el momento de su fallecimiento. Solo se puede elegir una ley para toda la herencia.

- **¿Cómo se Formaliza?** La elección debe hacerse en una disposición de bienes para el momento del fallecimiento (*mortis causa*), como un testamento o un pacto sucesorio.

3. EL ALCANCE DE LA LEY APPLICABLE (ART. 23)

La ley elegida (por residencia o por nacionalidad) tiene una aplicabilidad extremadamente amplia. Rige prácticamente todos los aspectos de la herencia, incluyendo:

- La determinación de los herederos y sus respectivas partes o cuotas.
- La capacidad para heredar.
- Las legítimas (la parte reservada de la herencia para ciertos familiares).
- Si los herederos deben devolver o contar los regalos o donaciones recibidas en vida (colación).
- La transferencia de los bienes, derechos y obligaciones a los herederos, y si aceptan o renuncian a la herencia.
- La responsabilidad por las deudas del fallecido.



4. LA VALIDEZ DEL TESTAMENTO

El Reglamento Europeo facilita al máximo la validez formal de los documentos sucesorios:

- Validez de la Forma (Art. 27): Un testamento o acuerdo sucesorio escrito es válido en cuanto a su forma (requisitos de firma, testigos, etc.) si cumple con la ley de cualquiera de los siguientes países: donde se hizo, donde el testador tenía su nacionalidad, donde tenía su domicilio, donde tenía su residencia habitual, o donde se encuentra el bien inmueble.
- Validez Sustantiva (Art. 26): Los aspectos de fondo del testamento, como la capacidad para hacerlo o si hubo fraude, error o coacción, se rigen por la ley que se habría aplicado a la herencia si la persona hubiera fallecido el día en que hizo la disposición.



RED INTERNACIONAL DE ESCUELAS DE NEGOCIOS Y POSGRADOS



LIDERARTE
FACCIÓN DE TALENTO



5. ADAPTABILIDAD

- Adaptación de Derechos (Art. 31): Si la ley aplicable a la herencia crea un derecho sobre una propiedad (como un tipo específico de usufructo) que no existe en el país donde está esa propiedad, ese derecho debe ser adaptado al derecho equivalente más cercano que sí existe en ese país.
- **Orden Público:** Un tribunal puede rechazar la aplicación de una ley extranjera si esta es **manifestamente incompatible** con los principios fundamentales de su propio sistema legal (orden público).

En resumen, la normativa europea busca que, ante una herencia internacional, el proceso sea unitario, ordenado y predecible, guiado por la elección del fallecido o por el país con el que tenía un vínculo más estable y cercano.



Boza Rucosa

Abogados de Familia

**Marta Boza
Rucosa**



Abogada especializada en Derecho de Familia, Sucesiones y Derecho Canónico, Woman Lider TIC otorgado por el Ayuntamiento de Barcelona en 2020. Es Abogada del Tribunal de la Rota, Profesora de la Universidad de Barcelona. Autora y conferencista.



El lucro: ¿Es tan malo como dicen?

Lucro: "Ganancia o provecho que se saca de algo"

Real Academia Española



No es raro que los políticos de diferentes gobiernos hagan declaraciones en contra del lucro: "Lucran con la vivienda", "lucran con la salud de los ciudadanos", "a los empresarios sólo les importa lucrar" ... Para ellos, el que una persona quiera lucrar con algo es algo malo.

Este enfoque no sólo es falso. Es totalmente contrario a la realidad. Decía Adam Smith: "No es por la benevolencia del carnicero, del cervecer y del panadero que podemos contar con nuestra cena, sino por su propio interés."

El concepto de lucro, entendido como la ganancia obtenida a través de actividades productivas y comerciales, es un motor fundamental en el funcionamiento y el desarrollo de las economías modernas. Desde las sociedades más antiguas hasta las actuales, la búsqueda de beneficio ha impulsado la innovación, la eficiencia y el crecimiento económico.

En otras palabras, la esperanza de lucro no sólo no es mala: Es el motor de la economía.

REDES

En esencia, el lucro es el excedente que queda una vez que se han cubierto todos los costos de producción y operación en una empresa o emprendimiento. Este excedente es, para quienes emprenden y arriesgan capital, una recompensa a su iniciativa y esfuerzo. La posibilidad de obtener un beneficio actúa como incentivo para la creación de negocios, la inversión en nuevas tecnologías y la mejora continua de productos y servicios.

En la economía, el lucro cumple una función esencial al guiar la asignación de recursos. Cuando hay oportunidades de obtener beneficio, las personas y organizaciones orientan sus esfuerzos hacia aquellas áreas donde la demanda es creciente o insatisfecha, lo que contribuye a un uso más eficiente de los recursos escasos. Así, el lucro impulsa la innovación, la diversificación y la competencia, elementos vitales para el progreso económico de cualquier sociedad.

Aunque el lucro suele asociarse principalmente con los intereses individuales o empresariales, también cumple una función social relevante. A través de la generación de beneficios, las empresas pueden crecer, crear empleos y contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan. El ciclo de inversión, producción y generación de ganancias permite la distribución de riqueza, tanto de manera directa, mediante el pago de salarios y dividendos, como indirecta, a través de impuestos que financian servicios públicos y proyectos sociales.

Si una empresa quiere obtener ganancias, tiene que adaptarse a lo que quieren sus consumidores.

Por eso las empresas monopólicas estatales son tan ineficientes en su inmensa mayoría, porque no importa que tan malo sea su producto o servicio, la gente tiene que consumirlo, porque no tiene opción.

Cuando una empresa no le da a la gente lo que quiere, el consumidor compra en otro lado, y esta empresa pierde dinero. Ha pasado que, por soberbia, una industria cree que puede más que el consumidor. Un ejemplo reciente es Hollywood. En los últimos años han llegado a declarar que una película determinada fracasó por culpa de "los fans tóxicos", que hay que "educar al público", cuando, en realidad, lo que pasó es que han priorizado cierta agenda



REDES

ideológica sobre la calidad y lo que quiere el público. El resultado: pérdidas millonarias con el consiguiente abandono gradual de estas agendas.

El lucro, cuando es acompañado de responsabilidad social, puede ser una herramienta poderosa para mejorar la calidad de vida de las personas, fomentar la educación, apoyar causas filantrópicas y promover el desarrollo sostenible. Muchas organizaciones dedican parte de sus excedentes a iniciativas de impacto social, lo que demuestra que el beneficio y el bienestar colectivo pueden ir de la mano. Y, seamos claros, las empresas no apoyan causas filantrópicas solamente por la bondad de su corazón, también por la buena imagen que genera en el consumidor, con el consiguiente aumento de ventas.

Uno de los mayores aportes del lucro a la economía consiste en su capacidad para estimular la innovación. La búsqueda de mayores beneficios lleva a las empresas a invertir en investigación y desarrollo, a adoptar nuevas tecnologías y a buscar formas creativas de resolver problemas. Así, la competencia motivada por el lucro ha sido clave en avances científicos, tecnológicos y organizacionales que han transformado radicalmente la vida humana. La competitividad, incentivada por la posibilidad de obtener ganancias, obliga a las empresas a ser más eficientes, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios. Esto, a su vez, beneficia a las personas consumidoras, que pueden acceder a una mayor variedad de opciones y mejores precios. Además, la competencia promueve la movilidad social y la igualdad de oportunidades, al permitir que nuevas ideas y talentos puedan florecer independientemente del origen social.



Y la esperanza de lucro no sólo es exclusiva de las empresas: ¿A cuántos administradores, abogados y contadores conoce? Estoy seguro de que su respuesta es: "Muchísimos". Esto es porque la esperanza de encontrar un salario bien pagado en esas profesiones es alta. ¿A cuántos historiadores de arte conoce? Hay muy pocos. ¿Por qué? Porque hay muy pocas oportunidades de trabajos bien pagados, y, tomando en cuenta que la docencia no es precisamente conocida por ser bien pagada, de ahí la escasez.

Esta esperanza de lucro alcanza también a los políticos. Toda esta gente que entra a la política es porque sueña con una diputación, una senaduría, una gobernatura, una secretaría de estado, la presidencia... o ya de perdida, un puesto directivo bien pagado. Quiero suponer que la mayoría de ellos quiere el bien de su comunidad; pero, definitivamente, su principal motivación son las ganancias económicas. De eso, señoras y señores, no hay duda alguna. Esos políticos que antes se hacían los humildes, cuando llegan a ciertos cargos se compran casas de millones, coches de lujo, relojes de alta gama. Ser anti-lucro suele ser sólo palabrería, mientras llega el hueso.



Daniel Castillo Briones

Conferencista internacional y escritor. Editorialista y columnista.

Director general de Expertum. Vicepresidente y director general de la Red Internacional de Escuelas de Negocios y Posgrados

LA GEOPOLÍTICA Y LA GEOECONOMÍA EN EL 2026



LOS RETOS PARA EL EMPRESARIO

Para quienes pensamos que la crisis del 2008 y la pandemia serían las mayores pruebas empresariales que viviríamos, ni idea teníamos del tsunami que vendría pocos años después.



Ser líder empresarial, sea dirigir por ser dueño (mi experiencia), gerente general o miembro de una junta directiva, demanda una lectura del contexto global y es precisamente ésta una de las mayores causas de incertidumbre que enfrentarán algunas empresas, a ello se agregan desafíos heredados y propios de cada industria en el 2026.

En primer término, está la geopolítica y luego, un nuevo término no tan conocido, pero sí muy actual, que es la geoconomía, fenómeno que consiste en que los estados usan la economía como instrumento de poder en las relaciones internacionales.

A nivel geopolítico, la prioridad es comprender el recrudecimiento del enfrentamiento entre potencias importantes: Estados Unidos y China, mal denominado como una guerra comercial por sus múltiples dimensiones, desde lo político, militar, espacial, tecnológico vinculado al tema seguridad, control de materias primas y órbita de influencia, donde lo más apremiante para las empresas es cómo navegar en el enfrentamiento sin ser víctimas y óptimamente ser ganadores.

Otro tema de relevancia es la contención de los deseos del líder ruso Vladimir Putin por el regreso a la extinta Unión Soviética, cuya caída él la denomina como "la mayor tragedia del siglo XX", provocando el regreso desde 1945 de la guerra a Europa, con su invasión a

Ucrania. Guerra que además de la pérdida de vidas y la incertidumbre en el mercado de los cereales (Rusia y Ucrania representan el 30% de la producción global) tiene el efecto que las sanciones contra Rusia la han unido más a China y a la "neutral India," generando como reacción y por temor la ampliación de la OTAN con la unión de Finlandia y Suecia, lo que adicionalmente generó una inesperada y positiva unidad de la Unión Europea.

En materia de energía, los avances a energías limpias han perdido terreno lo que debilita los esfuerzos contra el cambio climático y los mercados de gas y petróleo han tenido vaivenes ante sanciones y crisis en importantes exportadores, Rusia, Medio Oriente y más recientemente las acciones militares en el Caribe contra el régimen de Nicolás Maduro.

Pasando a la "geoconomía," si el término resiliencia fue la herencia post-pandemia, lo que generó la regionalización, cortó la dependencia con países como China, trasladó la producción evadiendo el enfrentamiento entre potencias, promovió la cercanía a los mercados de destino lo que acuñó el término "nearshoring," luego del cambio de gobierno en Estados Unidos y los efectos del MAGA (Make America Great Again) y el America First, con su imposición de aranceles, han creado cambios inesperados y disruptores retando la competitividad de las empresas.

Las alianzas históricas, la seguridad que daban los tratados comerciales y los foros globales (ej. G-20) quedaron atrás, ralentizándose lazos como las relaciones de Estados Unidos con sus socios comerciales más relevantes Canadá, México y la Unión Europea, rompiendo los términos de intercambio sin barreras mediante la fijación de aranceles y nuevas exigencias como el aumento de inversión en seguridad o la limitación de relaciones comerciales por razones de



seguridad (ej. semiconductores).

De momento los contrapesos históricos se han debilitado como la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas, por ahora la OTAN sigue pese a advertencias y la esperanza de reversión es la diplomacia y la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos, al menos en materia de aranceles.

Este es el contexto global de incertidumbre que enfrentará todo líder empresarial, en este 2026 recomiendo estudiar el artículo publicado por el Harvard Business Review: "Liderar en Tiempos de Incertidumbre," (Eric Solomon y Anup Srivasta), recordando lo dicho por Franklin D. Roosevelt. "Lo único que debemos temer es al miedo mismo," y ver las crisis como Einstein en términos de oportunidad.

Por último, no olvidar dos temas que exigimos en todas nuestras juntas directivas este año, uno nuevo y el otro ya presente en nuestro ADN, ¿cómo incorporar la inteligencia artificial para hacernos más productivos, y qué planes de diversidad e inclusión implementarán este año?



álvarez & marín
corporación



Es co-fundadora y Copresidenta del grupo empresarial "Alvarez y Marín Corporación". Mujer Empresaria del Año 2011, Premio Alborada, Programa de Desarrollo Mujer Empresaria, Cámara de Comercio. Ha sido analista y conferencista de política nacional e internacional para diferentes medios de comunicación desde 1992. Primera mujer columnista de opinión en el periódico La Nación desde el 2012 y columnista de la Revista Forbes Centroamérica a partir del 2015. Integrante del Board of Advisors del Wilson Center para América Latina del 2023 al 2025. Cofundadora y primera presidenta de la Asociación para la potenciación del liderazgo y ascenso social ALAS 2008-2014, la red de mujeres líderes más grande del país.

Camino entre Roma y Constantinopla

Artemio García

En el área búlgara se destacan las ciudades de Plovdiv, Burgas a orillas del Mar Negro y Stara Zagora. Tracia era una comarca de cultivos y diversos árboles frutales que favorecían a toda esta basta región.

Dentro del territorio de lo que hoy es Bulgaria se encuentra un importantísimo Campamento Militar Romano. Este campamento militar llegó a ser uno de los puntos de control del camino entre la capital romana y Constantinopla. En el año 45 a.C., dicho campamento contaba con 600 soldados romanos, 480 de infantería y 120 de caballería.



El nombre «Tracia» proviene de la palabra «trigo» del antiguo griego: «Thrake», ya que los pueblos se caracterizaban por la abundante siembra de este grano.

A mediados del siglo III, durante la intervención de los Godas y la crisis del Imperio Romano, el campamento fue totalmente destruido y en su lugar se construyó un castillo.

Las exploraciones arqueológicas han demostrado una gran muralla y torres de vigilancia para protección de las incursiones de los «Bárbaros».



Aunque no se ha encontrado ningún rastro de alguna comunidad cristiana, existen varias ciudades mencionadas en el libro de Hechos de los Apóstoles y especialmente durante los viajes del Apostol Pablo. Por dar un ejemplo, la ciudad de Filipos, en donde el Apostol Pablo estuvo encarcelado se encuentra al sur de este campamento militar como a unos 350 kilómetros.



La región de Tracia fue y sigue siendo importante, porque permite la comunicación entre la Europa de occidente con la región del oriente, a través de Estambul, la gran ciudad de entrada a lo que se conoce como Asia Menor.



Artemio García

Corresponsal para varias revistas.
Cubriendo actividades culturales y turísticas en los países de los Balcanes.



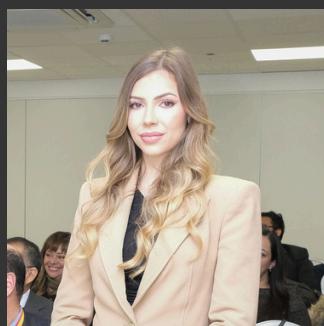
FRACTALES DEL CAMBIO

MADRID 2025



Retrospectiva





MADRID REÚNE A DESTACADOS LÍDERES DE IBEROAMÉRICA

Edición II - 29 de noviembre de 2025

FRACTALES DEL CAMBIO

SEGUNDA EDICIÓN

Madrid se convirtió en la capital iberoamericana del liderazgo transformador al acoger la segunda edición del Premio Internacional Fractales del Cambio. En esta ocasión, el galardón reunió a líderes de México, República Dominicana, Argentina y España, consolidando un espacio de encuentro para quienes impulsan cambios significativos en sus comunidades.

El evento fue organizado por el Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado (ILEP), institución con sede en México y miembro de la Red Internacional de Educación y Negociación de Proyectos (RIENP). Esta alianza refuerza el carácter colectivo del premio, subrayando la importancia de las redes académicas y profesionales que multiplican el impacto de las iniciativas transformadoras en Iberoamérica.



UN EVENTO LLENO DE EMOCIÓN Y SIMBOLISMO

Celebrado el 29 de noviembre en la capital madrileña, el encuentro estuvo marcado por momentos profundamente emotivos. Destacó el mensaje de Luis María Aguilar Morales, expresidente de la

Suprema Corte de Justicia de la Nación en México, quien subrayó la relevancia de la justicia y la cooperación como pilares para transformar sociedades.

Asimismo, se presentó la escultura El Ser Fractal, obra del reconocido artista mexicano Marco Zamudio, que complementa su pintura homónima y simboliza la interconexión humana y la complejidad de los procesos sociales. Esta pieza se ha convertido en el emblema visual del galardón.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

Con la vista puesta en lo que viene, el ILEP anunció que la tercera edición del Premio Internacional Fractales del Cambio se celebrará en Santiago de Chile a finales de marzo de 2026. Esta nueva edición promete seguir fortaleciendo las redes de colaboración y expandiendo el alcance de las iniciativas transformadoras en toda Iberoamérica, con el respaldo de RIENP y sus instituciones asociadas.

SOBRE ILEP Y RIENP

El Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado (ILEP) es una institución educativa de prestigio, cuyo enfoque humanista y solidario busca trascender fronteras a través de la educación y el conocimiento, formando líderes que generan cambios significativos en sus comunidades y en el mundo.

La Red Internacional de Educación y Negociación de Proyectos (RIENP), de la cual ILEP es miembro activo, articula universidades, centros de investigación y organizaciones en distintos países, promoviendo la innovación pedagógica, el liderazgo ético y la construcción de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible.



LA REVISTA DE
RIENP

2025

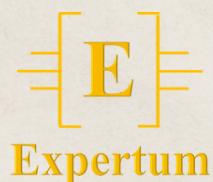
REDES



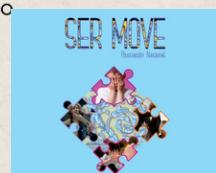
NOVIEMBRE



REDES no es solo una revista: es un espacio para pensar juntos, para construir puentes entre instituciones, territorios y generaciones. REDES es una revista que tiene alcance en España, Portugal y todos los países de habla española. Llega a universidades, profesionistas, intelectuales, Think Tanks, Funcionarios de gobierno y empresarios



INSTITUTO LATINOAMERICANO
DE ESTUDIOS DE POSGRADO



NEGOCIOS Y EMPRESA
POLÍTICA
ECONOMÍA
NUEVAS TECNOLOGÍAS
SOCIEDAD
HISTORIA
CULTURA

TEL: +34 923 267944
WHATSAPP: +52 5549639844
INFORMACION@RIENP.ES
WWW.RIENP.ES