



OBS Business
School

Las Navidades que abren una nueva Era

Eduardo Irastorza

Profesor de OBS Business School

Diciembre, 2024

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

unie* Universidad



OBSbusiness.school

Autor

➤ **Eduardo Irastorza**

Profesor de OBS Business School



Profesor de OBS Business School. Es especialista en planificación estratégica, marketing y comunicación.

Estudió Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Es Executive MBA por el Instituto de Empresa.

Durante más de treinta años ha trabajado en varios países y para múltiples sectores. Ha ejercido muy diversas funciones, como director creativo ejecutivo, director de comunicación y marketing o director de consultoría. Entre sus clientes pueden citarse, Telefónica, Movistar, Santander, BBVA, Barclays, UBS, El Corte Inglés, Carrefour, Sanofi, Cruz Roja, Fuerzas Armadas Españolas, Grupo Antolin, Goodyear, Sony, Google, Lexus, Renault, Mercedes, Diageo, Coca-Cola, Pernod Ricard o L'Oréal, entre otros.

Actualmente centra su actividad profesional en dos ámbitos. Por un lado, la Consultoría Estratégica para clientes directos y agencias; por otro, la Enseñanza, tanto universitaria como de postgrado en Escuelas de Negocios, Empresas e Instituciones Oficiales, entre ellas, Universidad Rey Juan Carlos, OBS, EAE, ESIC, CESEDEN.

Colabora con muy diversos medios de comunicación, como televisión, prensa generalista, prensa económica, publicaciones online o radio. Ha publicado numerosos artículos e informes para universidades y escuelas de negocios.



Índice

Capítulo 1	Introducción _____	5
Capítulo 2	Una Navidad para un Nuevo Orden mundial: Multipolar ____	7
Capítulo 3	Una Navidad para una Guerra Eterna: Multiarmamentística ____	11
Capítulo 4	Una Navidad para la Era Digital: Multipresencial _____	14
Capítulo 5	Una Navidad vivida de otro modo: Multiexperimental ____	16
Capítulo 6	Una Navidad para todos: Multicomprometida _____	20
Capítulo 7	Una Navidad reflejo de una Cultura Global: Multicreativa ____	23
Conclusiones	_____	25
Referencias bibliográficas	_____	26



Capítulo 1

Introducción

- ⌚ Son muchas las razones que se sumarán para hacer de estas navidades algo único, y a la vez sin precedentes, en la historia del mundo. Un mundo global, en el cualquier acontecimiento, en cualquier rincón del mundo tiene su efecto en todo el orbe. Hoy por hoy, queramos admitirlo o no, es imposible aislarse de una realidad multinacional, multicultural, multireligiosa y multitecnológica.

En estas fechas de fin de año, todos solemos volver la vista hacia los demás, hacer balance, marcar propósitos y fijar nuevos objetivos. La razón de este informe no es otra que aportar una visión, y a partir de ella un análisis, de las principales claves que definen el presente y un futuro incierto, amenazador, pero también, en muchos sentidos apasionante.

En anteriores informes que OBS Business School me ha invitado a realizar por estas fechas, y con la navidad como eje, he considerado la evolución de estas fiestas desde otras perspectivas, más comerciales, más centradas en las cifras y en su evolución respecto a las preferencias y tendencias en las compras. Este año, estas navidades de 2024, reclaman una reflexión más general, más geopolítica, por la sencilla razón de que en ellas se advierte uno de esos momentos en que el curso de la historia marca un giro decisivo para la humanidad. Soy profesor de Entorno Económico Global en el MBA de OBS y considero la realidad en que nos desenvolvemos como un todo interrelacionado. Esa es la orientación que quiero añadir a este informe. Sin duda es un objetivo apasionante.

La Navidad es un buen momento para hacer balance y hacer planes. Un proverbio ruso dice que antes de comenzar un viaje es bueno sentarse unos minutos sobre la maleta y reflexionar sobre dónde vamos y que nos espera. Esos minutos son los que ahora, y a lo largo de estas páginas, quiero a compartir contigo, lector.





Capítulo 2

Una Navidad para un Nuevo Orden mundial: Multipolar.

- ⌚ Todo el mundo está a la espera de lo que ocurra a partir del próximo 21 de enero. Fecha en la que Donald Trump asumirá el país que en los últimos 100 años ha sido la potencia hegemónica mundial. Muy probablemente, marcará el comienzo de una nueva era en la que el poder se repartirá por todo el mundo debido al peso creciente de las potencias emergentes. Éstas, tienen en los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) sus más poderosos y decididos valedores. El peso que representan en la economía mundial es cada vez mayor, como queda reflejado en las cifras del cuadro adjunto. Son datos económicos, pero más allá de ellos también reúnen la mayor parte de la población mundial; una población que además dispone de una renta creciente y por tanto constituyen el mercado más atractivo del mundo. Sólo entre China e India superan los 3.000 millones de consumidores, muchos cientos esos millones asimilables a una clase media equiparable e en poder adquisitivo al de las naciones occidentales.

Es indudable que estas navidades el mundo se encuentra ante la disyuntiva de seguir los dictados económicos y culturales de occidente o dejar oír la voz de quienes hasta hace muy poco formaron parte de sus imperios decimonónicos o de sus áreas de influencia política y económica durante el siglo XX y gran parte de éste. Optar por esta segunda configuración supondría, muy probablemente, superar el patrón Dólar USA en las transacciones comerciales, al tiempo que ceder un espacio a las nuevas y más jóvenes potencias en los grandes foros de discusión política y económica mundial, como, por ejemplo, el Consejo de Seguridad de la ONU o el Banco Mundial. Los BRICS y sus amigos y aliados, entre los que se cuentan Irán, Turquía o Indonesia, son escépticos a la posibilidad de que occidente comprenda que tiene que ceder, y es por ello trabajan en la creación en un gran banco central propio y realizan sus transacciones con sus propias divisas antes de implementar una nueva y común divisa propia.



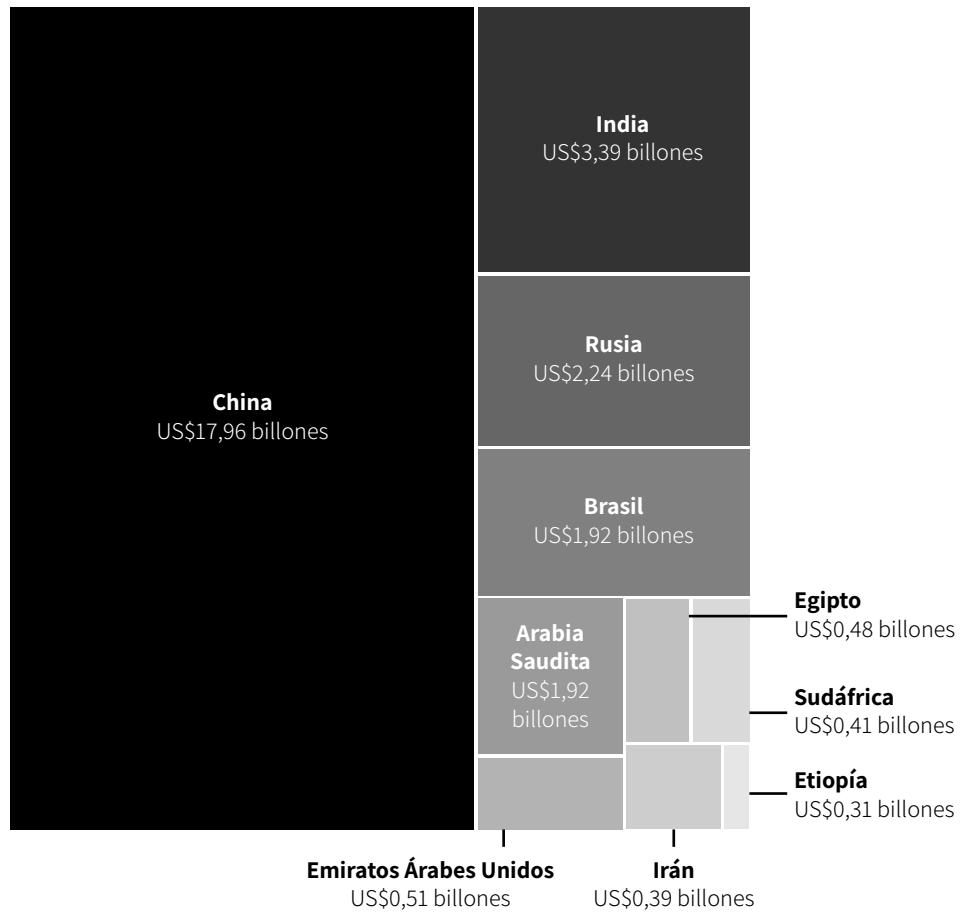
Por si esto no fuera poco, la multipolaridad se extenderá, y de hecho ya lo está haciendo, a muchos otros ámbitos, como el cultural. Un buen síntoma de ello es la interpretación de las propias navidades, cada vez más alejadas de la tradicional occidental y cristiana, y más próxima a una concepción global y multireligiosa, con su propio calendario inclusivo de eventos. Basta pasearse por las calles de las grandes ciudades de todo el mundo para comprobar que la decoración urbana, en estas fechas, sigue a la búsqueda de nuevos iconos que la representen y no hieran la sensibilidad de nadie.

Este gráfico muestra el imparable ascenso de los países BRICS y su enorme peso en la economía global.

Figura 01 →

LOS PAÍSES BRICS Y SUS PIC

World Bank/OECD



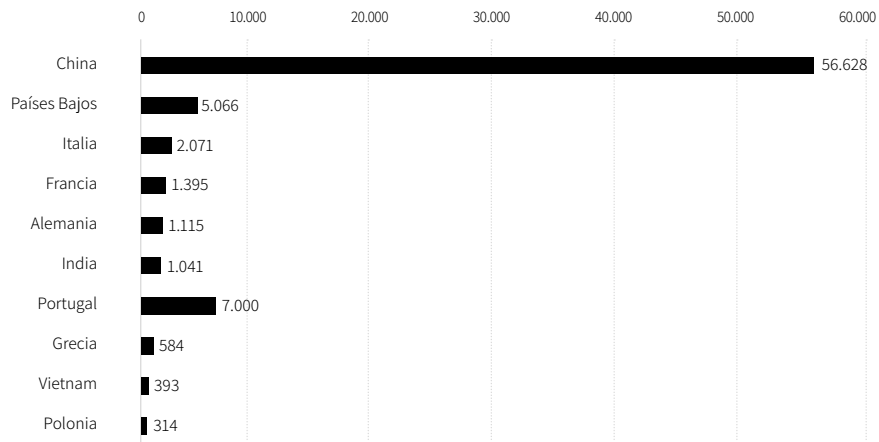
*Incluye los países que se unirán el 1 de enero



Figura 02 →

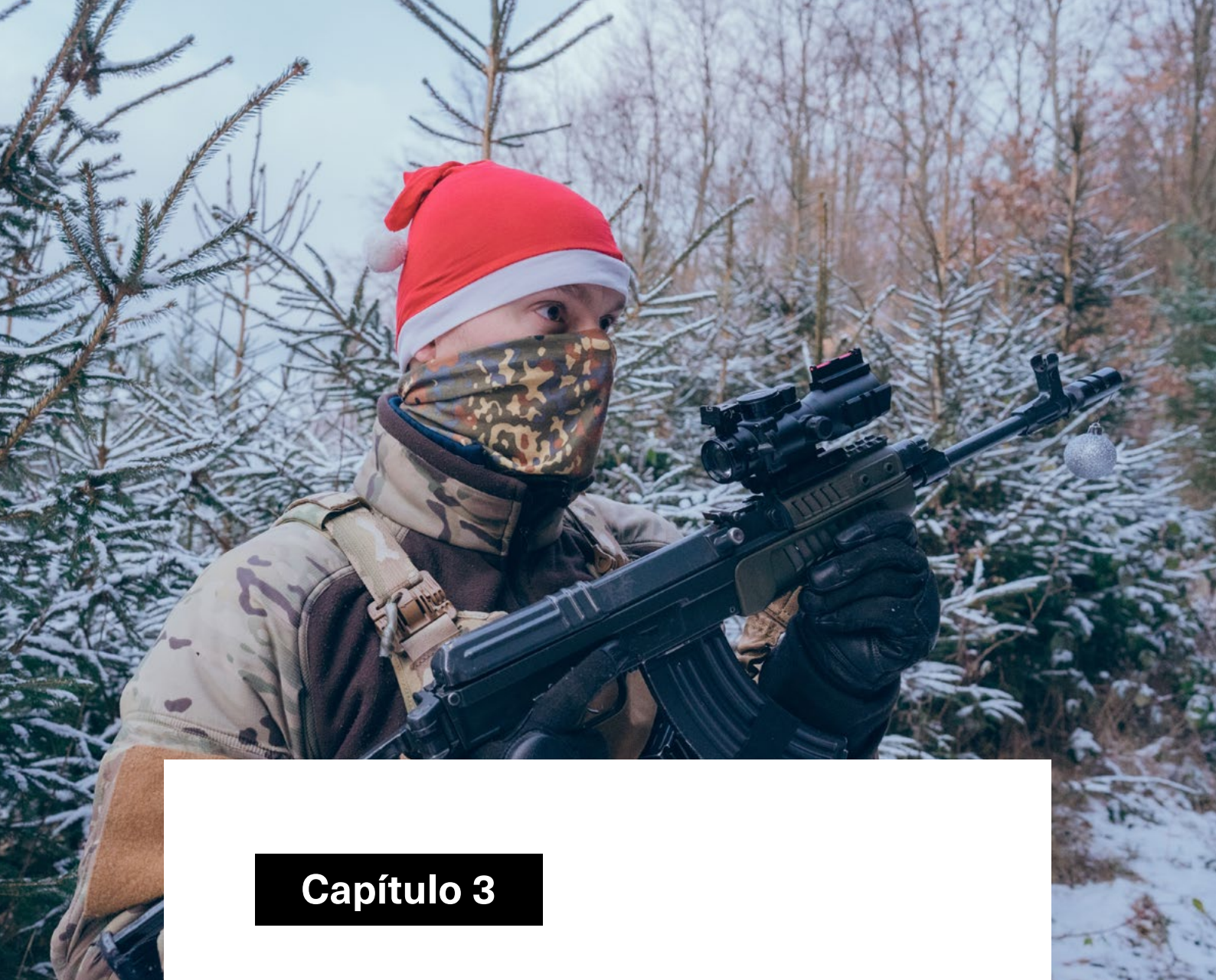
VALOR DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE ARTÍCULOS NAVIDEÑOS POR ORIGEN EN 2022 EN MILES DE DÓLARES

Fuente: Statista



En este gráfico vemos como la inmensa mayoría de las importaciones cara a la navidad realizadas por España provienen del Gigante Asiático. Una tendencia que no sólo se consolida, sino que se espera que se incremente aún más este año.





Capítulo 3

Una Navidad para una Guerra Eterna: Multiarmamentística

- ⊙ Este año se cierra con más conflictos abiertos que en cualquier otro de este siglo. Nada menos que 167 identificados por la ONU, de entre los cuales, los más destacados son los que se sitúan en Ucrania, Oriente Próximo y el Mar de la China Meridional. El modo en que se desarrollan es muy diferente en caso, pero en todos ellos, la variedad de armas va mucho más allá de las que convencionalmente conocemos: tanques, aviones, artillería, naves de superficie y submarinas entre otras.

A éstas se han sumado Misiles hipersónicos, drones no tripulados, guerra electrónica, colapso energético, manipulación de la opinión pública y muchas más que alterarán para siempre la concepción de la guerra y los planes y formación de los militares en todo el mundo. Desde hace años tengo el honor y el placer de colaborar en los cursos de formación de Estado Mayor de mi país, y he podido comprobar cómo se ha incrementado la preparación de los oficiales de alto grado en nuevas habilidades, como la gestión de los medios de comunicación o la adecuación de su papel en medio de la “guerra comercial permanente” que mantienen todos los países del mundo para defender sus intereses económicos. Una guerra que no tiene ni tendrá fin, y en la que hackeos, espionaje, desinformación, se suman a limitaciones en el acceso a materias primas esenciales para el desarrollo tecnológico o barreras arancelarias que dobleguen las economías de los competidores.



Hoy por hoy, la guerra que mantienen USA y China tiene efectos más devastadores en el ámbito económico que en los generados por las maniobras disuasorias y el lanzamiento de cohetes en el océano pacífico. Israel, por su parte, ha demostrado, en este fin de año, que colapsar el plan nuclear de Irán es más fácil metiendo un virus en las centrifugadoras de uranio que bombardeando sus bien protegidas instalaciones bajo tierra. Si nos fijamos en Ucrania, vemos que éstas serán muy seguramente las últimas navidades con sus valientes y cada vez más jóvenes soldados parapetados en unas trincheras de la Primera Guerra Mundial y amenazados por drones de la Tercera.

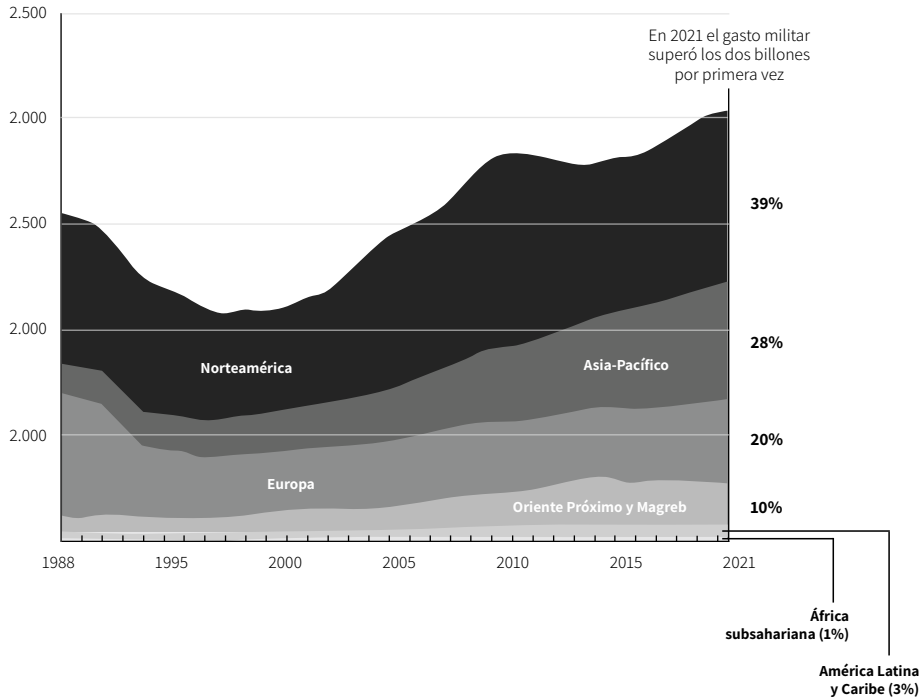
Es más probable que esta Navidad los Reyes Magos y Papá Noel reciban, y no sólo de los militares, más cartas pidiendo armas y recursos más tecnológicos y menos presenciales. La buena noticia es que ya no tendremos que ir físicamente a la guerra, la mala, es que ya siempre estaremos en guerra y para ganarla vale todo, desde la televisión, al comercio de drogas pasando por las migraciones provocadas. En cualquier caso, y a pesar del negro escenario que nos rodea, sigamos deseando “Paz en la Tierra a las personas de buena voluntad”.

Figura 03 →

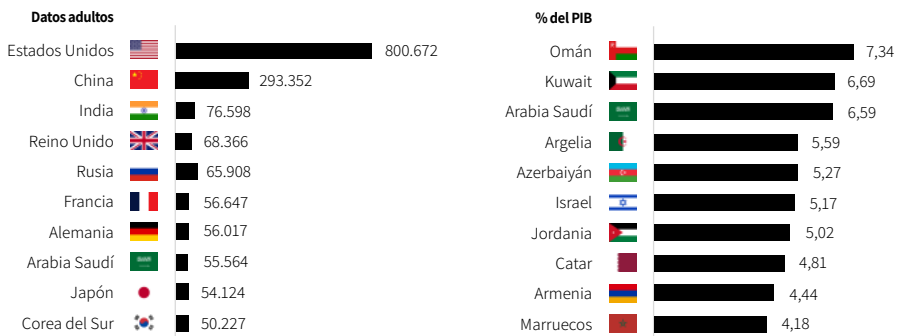
UNA NUEVA ESCALA EN LA ECONOMÍA MILITAR

Fuente: Stockholm International Peace Research institute (SIPRI 2022)

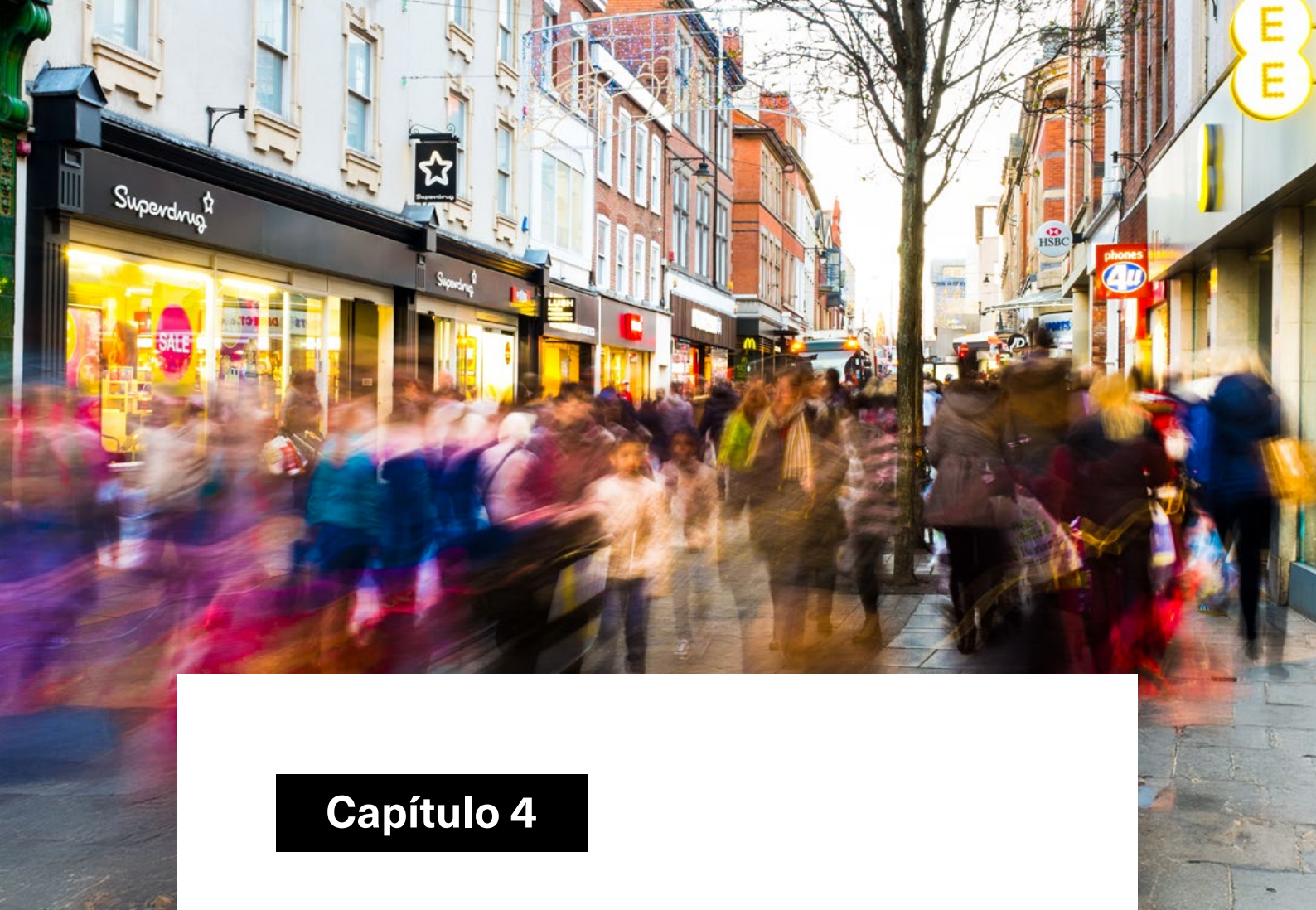
Evolución del gasto militar mundial
(1988-2021, billones de dólares constantes de 2020)



Mayores presupuestos (2021)



Estas navidades abren las puertas al periodo de mayores gastos militares de toda la historia. La inestabilidad geopolítica en el mundo contribuye poderosamente a ello. La novedad, es que de la vieja ecuación en la que sólo intervenían USA y la antigua URSS, se ha ampliado considerablemente el cuadro a muchos otros países emergentes, como China y la India que quieren ratificar su poder económico con el poder armamentístico. Como escribió Nicolás Maquiavelo: “No es posible el poder sin una fuerza que lo respalde.”



Capítulo 4

Una Navidad para la Era Digital: Multipresencial

- ⊙ Lo queramos o no, es literalmente imposible mantenerse al margen de las navidades, y este año lo vamos a notar más que nunca. La comunicación a través de los medios convencionales, como la televisión, la prensa o la radio, va a estar presente en los no convencionales: eventos, patrocinios, relaciones públicas, marketing relacional, etc. Y a todos ellos hay que sumar el mundo online: internet, redes sociales, marketplaces, aplicaciones, blogs, banners, interstitals...

Como diría el gran Nicolás Negroponte, “unas navidades en átomos y en bits”. Este año marcará la preponderancia de estos últimos sobre los primeros. Las compras online superarán en muchos aspectos a las hechas en puntos de venta. Cualquier marca priorizará en su estrategia comercial su presencia en el ciberespacio comercial.

No sólo se ha revelado más controlable sino, además en muchos casos, también más eficiente. Vayamos donde vayamos y miremos donde miremos nos encontraremos con las ofertas de navidad invitándonos a gastar a pesar de nuestro decreciente poder adquisitivo.

Una invitación que se abre a todos con Black Friday y el Ciber Monday y se extiende, hasta solaparse, con la campaña universal de rebajas.

Como cantaba un personaje de Almodóvar en una de sus primeras películas, Laberinto de pasiones, estamos abocados a vivir, a partir de ya, en “una continua temporada de rebajas”. Y quien dice rebajas dice personalización en todos los sentidos. Algo sólo alcanzable con el empleo de los medios digitales. Un buen síntoma de ello es que una gran parte de los consumidores anticiparon a las múltiples campañas de ofertas de noviembre y diciembre sus compras de navidad que permanecen escondidas en armarios, altillos y trasteros hasta que llegue la fecha mágica.

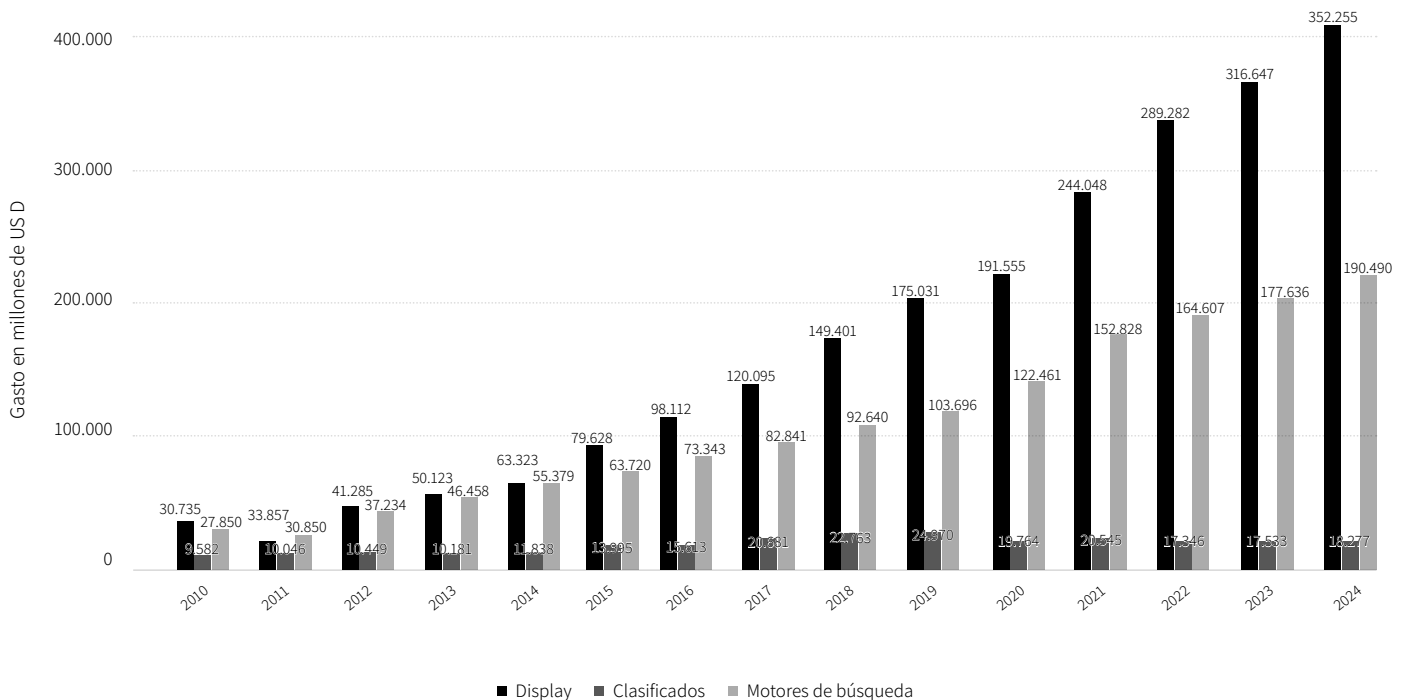
Gestionar la multipresencialidad de las marcas no será fácil para quienes las gestionan, porque los consumidores, este año exigirán poder acceder a la información acerca de los productos y servicios que compran, dónde, cómo y cuándo quieran. A este “mandatory” hay que sumar la obligación de proporcionar una imagen, un discurso y una experiencia de marca coherente, relevante, acumulativa y diferencial. Pero de ello hablaremos más detalladamente en el próximo capítulo.

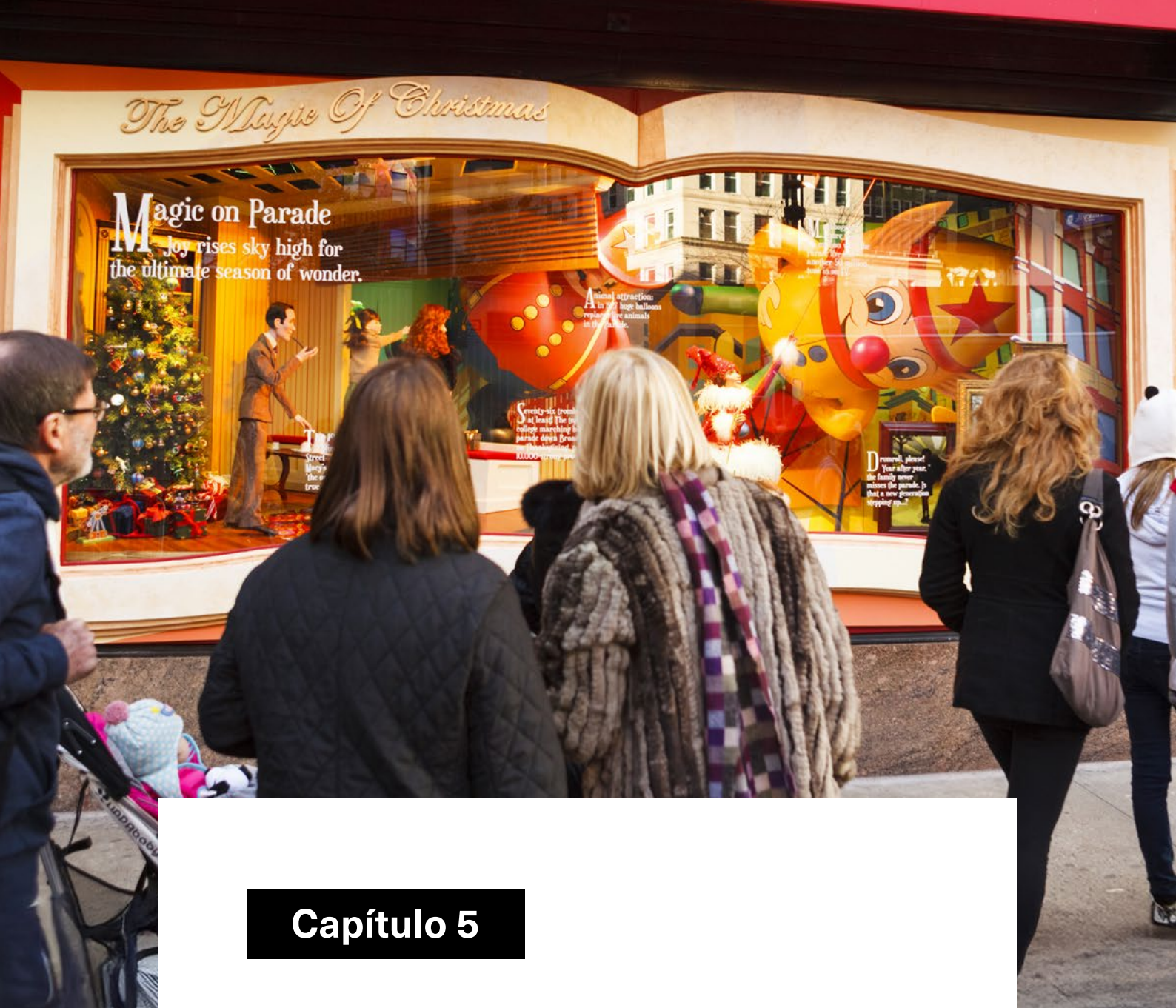
Como se aprecia en este cuadro, el gasto en publicidad online, en todo el mundo crece de manera vertiginosa, y en su ascenso, ha superado ampliamente a los medios de publicidad convencionales a los que tradicionalmente asociábamos con la Navidad. Hoy la presencia en redes sociales es más determinante que en la televisión convencional, que asume su papel de simple recordatorio de las marcas, pero es incapaz de cerrar ventas.

Figura 04 →

GASTO TOTAL EN PUBLICIDAD ONLINE A NIVEL MUNDIAL DESDE 2010 HASTA 2024

Fuente: Statista





Capítulo 5

Una Navidad vivida de otro modo: Multiexperimental

- ④ Las navidades de 2024 marcarán un hito en el modo en que compramos. La dura y abierta competición entre los canales convencionales y las compras online terminarán por converger, dejando al consumidor la iniciativa de cual elegir en cada momento, eso sí, proporcionando, sea cual sea el canal que este escoja, una experiencia de marca excelente y en el mejor de los casos exclusiva.

La pandemia descubrió a millones de consumidores de todo el mundo la enorme comodidad y agilidad de las compras online. Las generaciones más adultas, que hasta entonces se habían decantado por los puntos de venta físicos superaron la desconfianza hacia las transacciones online y no vieron, tras la crisis generada por la pandemia Covid, la necesidad de volver a la compra presencial.

En ese momento la gran y pequeña distribución entendió la necesidad de reinventarse para recuperar a sus clientes que habían sido seducidos por marketplaces como Amazon o Alibabá. Han transcurrido más de cuatro años y aún son pocos los comercios presenciales que han hecho de la experiencia de marca su principal aliado.



Los días en que despachaban mercancía han quedado definitivamente atrás. Hoy los consumidores sólo salen de sus casas a compra si les espera algo especial, una vivencia de la marca, algo mucho más parecido a un showroom que a una tienda. Muchas marcas como Nike o Apple han convertido sus flagship en auténticos parques temáticos en los que puedes experimentar los productos con un asesoramiento personalizado que te descubra desde la forma en que corres al modo de navegación más eficiente. Lo importante para ellas no es cerrar la venta en el punto de venta, sino enamorar al cliente, al final el canal a través del que cierren la venta no es tan importante pues el beneficio es para ellas. Todas estas razones marcan una tendencia hacia las experiencias integrales e integradas en la que el mundo offline y el online se dan la mano para obtener mayores beneficios y, sobre todo, construir el valor intangible más importante de cualquier marca: la lealtad, sustentada en la sorpresa, la confianza y la diferenciación. Estas navidades las marcas han comprendido que sumar es mejor competir.

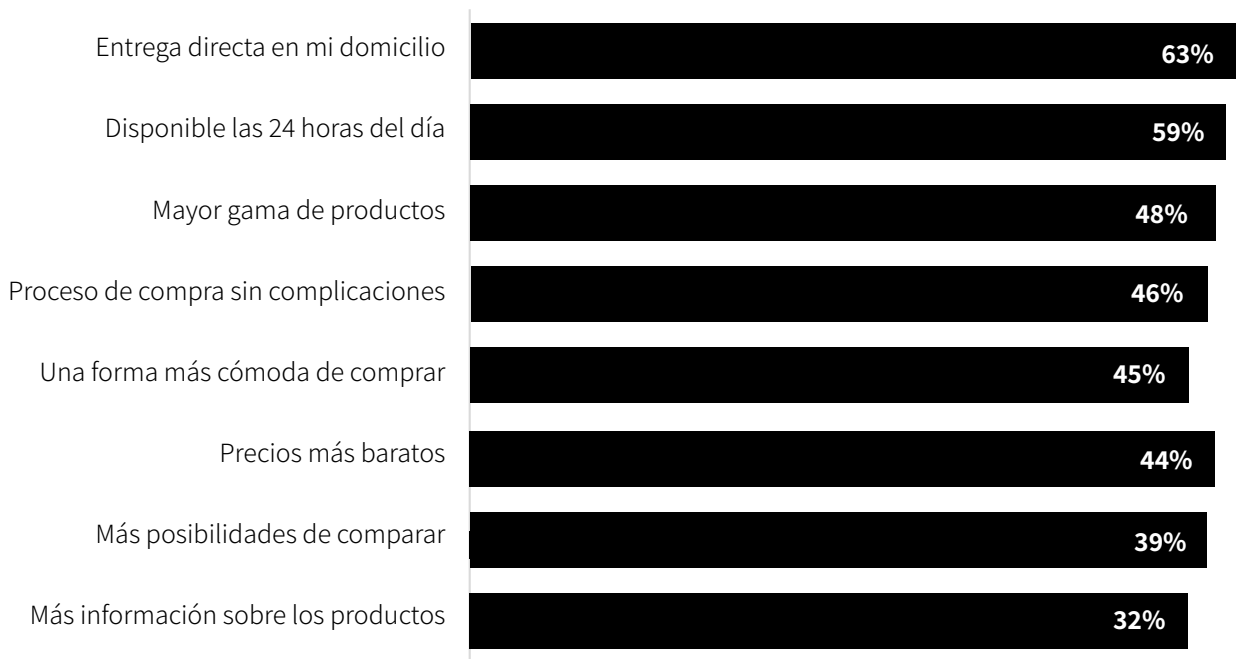
Un dato esencial para entender las nuevas navidades: hay también una tendencia a regalar más experiencias: viajes, estancias, tratamientos de salud y belleza que nunca anteriormente, en el que todos nos centrábamos en los regalos físicos. De hecho, reservarse unos días de vacaciones en el fin de año cada vez es más frecuente. Los operadores lo saben y están sacando provecho de ello desestacionalizando sus ventas.

La sociedad del siglo XXI, ha cambiando diametralmente su forma de comprar respecto al anterior. De lo presencial pasa a lo virtual. De la espera a la impaciencia. De elegir entre lo que encuentras a pedir cualquier cosa, por lejos que esté, e imposible que parezca. De salir en busca del regalo a esperarlos en casa. Tal vez sea menos romántico, pero Papá Noel ya no baja por la chimenea, sino que manda a sus amigos de Amazon o Alibaba a casa es la forma más rápida, cómoda.

Figura 05 →

LAS RAZONES DE LOS ESPAÑOLES PARA COMPRAR ONLINE

Fuente: Statista

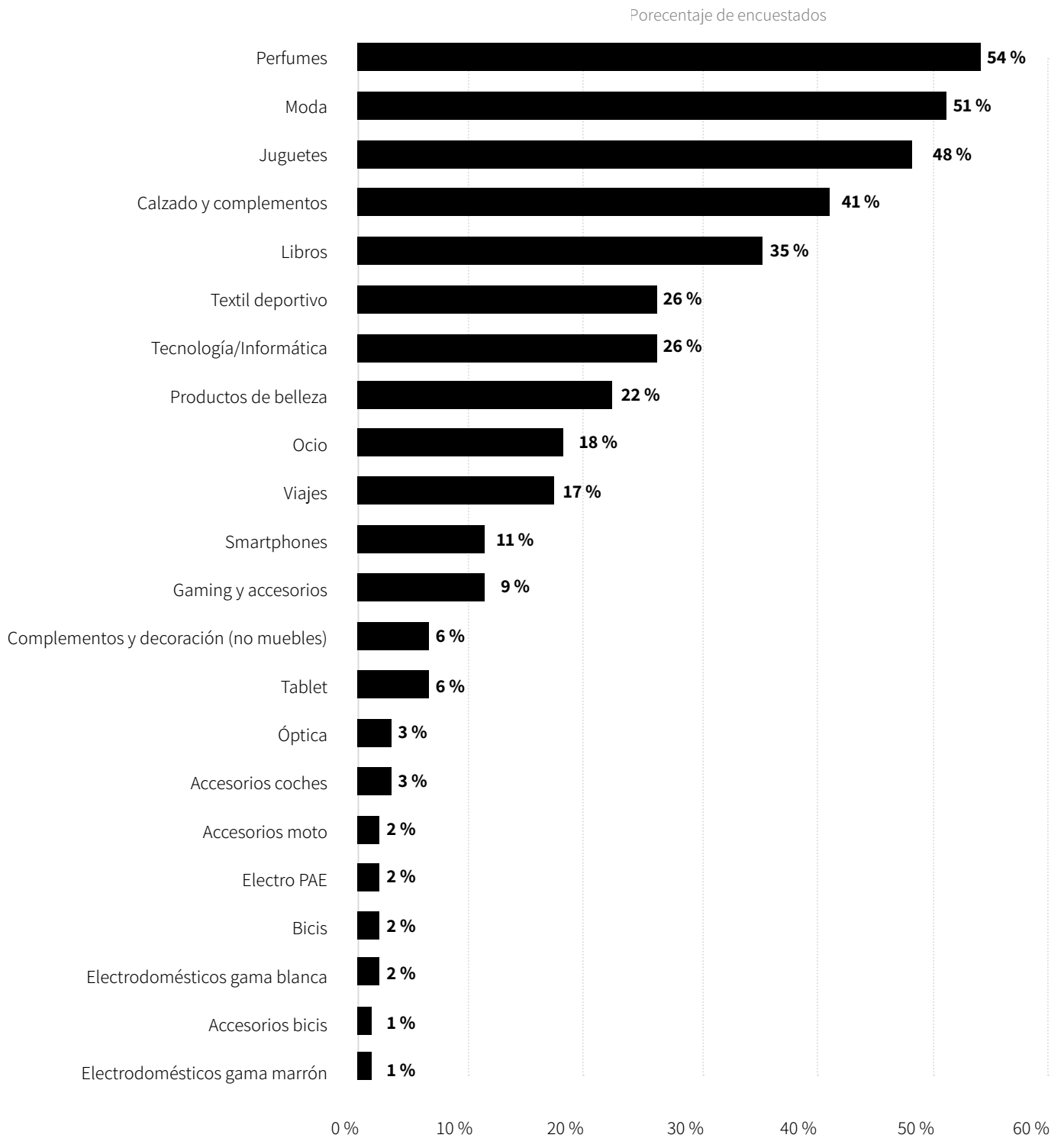


La buena noticia para los más tradicionales es que en lo que se refiere a gusto seguimos comprando y regalando más o menos lo mismo de siempre, con dos significativas excepciones el mayor peso los viajes y muchísimo mayor peso de la tecnología, sea para trabajar o para jugar, sin importar si eres uno de los mayores o uno de los niños.

Figura 06 →

**PRODUCTOS Y SERVICIOS MÁS COMPRADOS
POR LOS ESPAÑOLES PARA NAVIDAD EN 2023**

Fuente: INE





Capítulo 6

Una Navidad para todos: Multicomprometida

- ⌚ Sin duda uno de los momentos más duros previos a la Navidad de este año, y que las teñirá de tristeza han sido las inmensas riadas que la Dana ha generado en la costa mediterránea española. Sus efectos devastadores han impresionado a todos, incluso mucho más allá de nuestras fronteras, tanto por su intensidad, como por sus efectos. Aún hoy, son incalculables pérdidas materiales y humanas. A todo hay que añadir su inesperada localización: uno de los países más desarrollados de Europa y una de sus regiones más fértiles y empresarialmente dinámicas.

Dejando a un lado el debate entre “creyentes y no creyentes” del cambio climático y el papel que ha jugado en él de en el mismo nuestra sociedad postindustrial o un mal interpretado ecologismo práctico, hemos asistido a un extraordinario espectáculo de solidaridad, con miles de voluntarios, venidos de todas partes que nos habla de lo mejor de la condición humana.

Una vez más la iniciativa de las personas ha ido por delante de la movilización de las instituciones que la representan, suele ocurrir; y también que sean organizaciones no gubernamentales las que antes se pongan en marcha para ayudar y paliar los efectos de un desastre. En este sentido, España cuenta con ONG que están a un primer nivel en su grado de compromiso. Tal y como analizamos en un pasado informe sobre este sector, sin duda aún le queda bastante trecho que recorrer en el sentido de su coordinación y generación de sinergias, pero con todo su actuación ha sido ejemplar. Basta con ver los datos de la cruz roja recogidos en el siguiente cuadro.

Figura 07 →

RESPUESTA A EMERGENCIAS DANA COMUNIDAD VALENCIANA

Fuente: Cruz Roja











Asistencias realizadas
199.054

Recursos humanos
3867

ALOJAMIENTO

ENTREGAS DE BIEN

 Albergues 15	 Personas albergadas 3918
 Localidades 13	 Plazas habilitadas 1942

 Ptos. distribución y entrega 27	 Mantenciones a personas afectadas e intervinientes 105...
 Kits higiene 29 mil	 Mantas 3.139

Pero ¿por qué hablar de ello en este informe dedicado a las navidades? Sencillamente porque para millares de ciudadanos que lo han perdido todo estas serán unas fechas muy tristes, en las que evocarán a quienes les han dejado para siempre y lamentarán las ilusiones vitales y profesionales que las riadas se han llevado con ellas.

Algunas grandes empresas privadas como Inditex o Mercadona han puesto en marcha acciones para ayudar a la sociedad a sobrellevar y superar este enorme golpe. Curiosamente, como siempre ocurre, algunas voces han criticado este esfuerzo, no viendo más allá de unas confusas y demagógicas razones ideológicas. A sus ayudas se han sumado millares de pequeñas empresas que puesto de su parte todo lo posible para ayudar en la reconstrucción.

En cualquier caso, muchísimas personas no tendrán ni podrán hacer regalos esta navidad, especialmente en la Comunidad Valenciana. Muy probablemente los precios de muchos bienes básicos se encarecerán por la dificultad de disponer de ellos, y en las mesas habrá ausencias y un menú bastante más modesto.

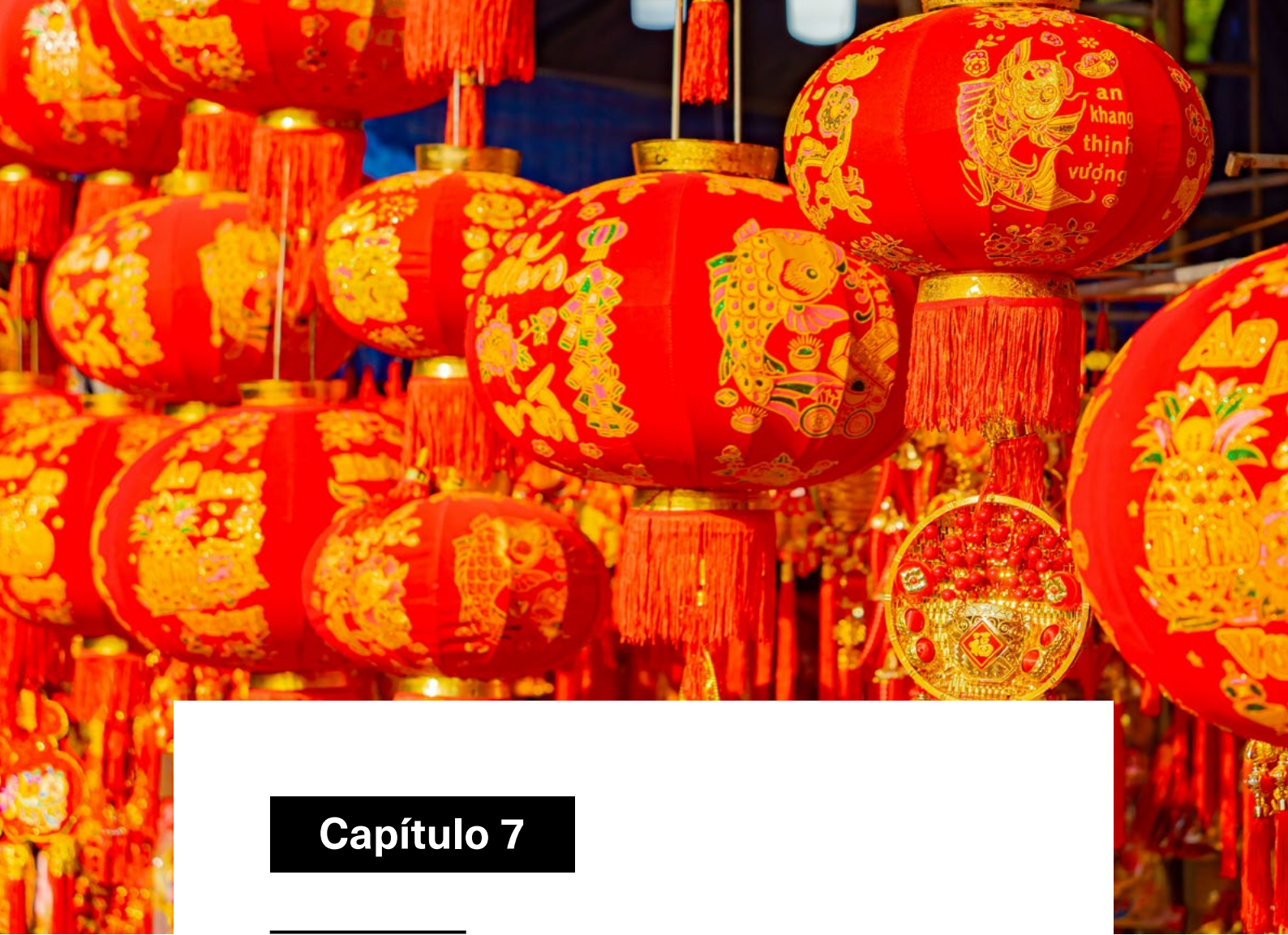
Estas son las dramáticas cifras que reflejan la devastación producida por la Dana en la Comunidad Valenciana.

Figura 08 →

DEVASTACIÓN PRODUCIDA POR LA DANA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Fuente:
Agroinformacion.com

Provincia	Comarca	Pésa en cultivos	Daños, infraestructuras, limpieza, fungicidas	TOTAL
Castellón	Baix Maestrat	2.810.920	56.207.500	59.018.420
Valencia	Camp del Túria	41.711.760	75.280.128	116.991.888
	Hoya de Buñol	21.770.920	81.447.852	103.218.772
	Utiel-Requena	3.149.246	137.407.455	140.556.701
	Ribera Alta	134.119.320	105.561.927	239.681.247
	Ribera Baixa	27.304.560	15.613.194	42.917.754
	La Safor	1.899.920	3.951.210	5.851.130
	Horta Nord	10.153.560	9.358.494	19.512.054
	Horta Sud	41.398.544	10.853.109	52.251.653
	La Serranía	15.659.520	10.218.360	25.877.880
		Pérdidas en ganadería	Daños en infraestructuras, ganaderías, limpieza, desinfección y accesos	
Castellón y valencia	Ganadería	4.291.630	5.739.850	10.031.480
Total Pérdidas		304.269.900	511.639.079	815.908.979



Capítulo 7

Una Navidad reflejo de una Cultura Global: Multicreativa.

- ⌚ Desde hace miles de años se celebra el fin del año en todo el mundo. El año hebreo actual es 5785 (que comenzó al atardecer del 2 de octubre de 2024 y finalizará al atardecer del 22 de septiembre de 2025 de lo que ahora muchos llaman la Era Común. Los musulmanes iniciaron ya su año 1446 el pasado sábado, 7 de diciembre Responden a un calendario lunar islámico que tiene solo 354 o 355 días en su año 1446. Para los Budista estamos en el año 2563. Una fecha que parte de la muerte de Buda. Países como Sri Lanka, Camboya, Laos, Tailandia y Birmania siguen este calendario. En China se celebrará por todo lo alto el año 4723, también conocido como el de “serpiente de madera”. Y estos son algunos, seguramente los más importantes, de los cómputos que se manejan en el mundo globalizado. Detrás de este hecho podemos percibir dos aspectos en los que su influencia es cada vez mayor: el Económico y el cultural.

Cualquier ocasión es buena para señalar una nueva celebración que se traduzca en potentes campañas comerciales. Si al simple cambio de año añadimos la infinidad de celebraciones religiosas repartidas por todo el mundo, así como lo que me gusta definir como el “Nuevo Calendario Litúrgico, Laico Comercial y Global”, que incluye desde el día del Soltero en China, al Día de los Muertos en México, Halloween en Estados Unidos, el día de los Enamorados, del Padre, de la Madre, de las mascotas, etc, etc, etc. De hecho, ya no queda día en el año en que según la ONU no tengamos algo que celebrar. Estas fechas que casi siempre tienen un origen cultural o religioso son asimiladas, reconfiguradas creativamente en su ámbito, motivos y apariencia y analizadas para su aprovechamiento cara al incremento de las ventas. Estemos preparados, ningún rincón del globo escapa a este juego, así que preparemos los bolsillos.

Por supuesto los medios puestos en juego son cada año más complejos. Al mundo audiovisual se suma el de la Inteligencia Artificial con todas sus infinitas posibilidades. Si a ello añadimos el papel creciente del Big Data como su análisis personalizado de gustos, gastos y conductas, las posibilidades de resistirse a las invitaciones comerciales son casi insalvables...

En cualquier caso... Merry **ChrRstMas!**



Conclusiones

Cuando este año se cierre con las tradicionales doce campanadas podremos constatar que bastantes cosas habrán cambiado para siempre: Aquí señalo una para cada uva...

1. Los cien años de hegemonía mundial por parte de Estados Unidos tocarán a su fin en términos económicos.
2. Los BRICS se consolidarán como los paladines de un nuevo mundo multipolar.
3. Una Europa desunida y con una economía muy tocada tendrá que optar entre el modelo dirigista o librecambista.
4. China asumirá proyectará mundialmente su papel como primera potencia económica.
5. Las nuevas tecnologías harán que las guerras generarán más daños y menos muertos.
6. Las derrotas dejarán de contarse por soldados caídos y lo harán por parados permanentes.
7. La inversión en armamento se disparará en todo el mundo. Invertir en este sector será muy rentable.
8. Habremos gastado menos y más sensatamente porque soplan vientos de crisis a todas las alturas
9. Proporcionar experiencias de marca "in situ" será lo único que salve al comercio tradicional de su desaparición
10. Regalaremos más tecnología y la compraremos a través de tecnología.
11. La cultura global impondrá fruto del mestizaje, y un nuevo calendario laico de obligado cumplimiento.
12. Las navidades serán sólo uno más dentro de un enorme y permanente calendario de festejos con vocación comercial.

Referencias bibliográficas

1. Agroinformacion.com → [IRA ENLACE](#)
2. Calendario Comercial Universal
3. Cruzroja.com → [IRA ENLACE](#)
4. EOM. elordenmundial.com → [IRA ENLACE](#)
5. *La Vanguardia*. Dossier N° 84. "El rearme nuclear"
6. *La Vanguardia*. Dossier N° 89. "El Poder global"
7. *La Vanguardia*. Dossier N° 91. "Europa ante su refundación"
8. *La Vanguardia*. Dossier N° 96. "Los Estados Unidos de Trump"
9. OECD
10. Pikotea.com → [IRA ENLACE](#)
11. Statista. Informes sectoriales
12. World Bank



OBS Business School

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**



 **Planeta Formación y Universidades**