

50 CONSEJOS DE CEO'S



GP
GERMÁN PERAL

5ª Edición Especial – 2025



40 AÑOS CHAVSA

GERMÁN PERAL

DELEGADO TERRITORIAL DE
ANDALUCÍA EN CONSTRUCTORA
CHAVSA

INTRODUCCIÓN

“Ni tu peor enemigo puede hacerte tanto daño como tus propios pensamientos.” Con esta poderosa frase de Buda me gustaría invitaros hoy a reflexionar sobre la influencia que tienen nuestras creencias, juicios y percepciones en la forma en que dirigimos, tomamos decisiones y lideramos equipos. El pensamiento no es solo el punto de partida de nuestras acciones, sino también el filtro a través del cual interpretamos cada desafío, oportunidad o conflicto.

Hace 5 años me planteé por primera vez iniciar este proyecto tan ambicioso que consistía en conseguir que CEOs referentes de este país desearan colaborar conmigo, de forma desinteresada, en una publicación que ayudase a otros empresarios y profesionales a afrontar con optimismo y pasión un nuevo año.

No era una tarea fácil y desde luego, todo apuntaba a que me sería casi imposible que estos grandes profesionales pusieran el foco en una modesta iniciativa de alguien al que ni siquiera conocían. Sin embargo, no dejé que ese pensamiento me limitase. Creí en mi iniciativa, en mis capacidades y me comprometí con el tiempo y el esfuerzo que era necesario para lograrlo. Soy un fiel defensor de que creer en ti mismo y en tu potencial ayuda a evitar los sesgos, la autocrítica excesiva y los bloqueos mentales que pueden limitar nuestro potencial.

Hoy no puedo estar más orgulloso y agradecido de poder hacer este 5º año una edición especial y llegar a contar con 50 Consejos que nos regalan 50 CEOs, Presidentes y Directores Generales referentes de nuestro país en diferentes sectores. Como cada año recalco, esto no sería posible sin vuestra altruista colaboración.

Por último, me gustaría reconocer y elogiar a todos los directivos que enfrentan diariamente la complejidad de liderar con valentía, integridad y visión, sin dejarse llevar por esos pensamientos limitantes. Su compromiso por tomar decisiones estratégicas, inspirar a sus equipos y superar obstáculos internos y externos es un ejemplo de resiliencia y dedicación.

Sin más, paso a enumerar a los protagonistas indiscutibles de esta **5ª publicación de Consejos de CEOs.**



ÍNDICE

- Consejo 1. Tomás Pascual. **Presidente Pascual**
- Consejo 2. Rafael Juan. **CEO Vicky Foods**
- Consejo 3. Juan Abarca Cidón. **Presidente HM Hospitales**
- Consejo 4. Jordi Llach. **CEO Nestlé Iberia**
- Consejo 5. Carlos Escudero Segura. **CEO Grupo Generali en España**
- Consejo 6. Eva Ivars. **CEO Alain Afflelou**
- Consejo 7. José Luis Saiz. **Presidente EMEA GRUPO BIMBO**
- Consejo 8. Francisco Serrano Gill de Albornoz. **Presidente ibercaja banco**
- Consejo 9. Mireia Prieto. **Directora regional Booking.com Suroeste de Europa**
- Consejo 10. José María Galofré. **CEO Volvo Car España**
- Consejo 11. Alejandro Hermo. **CEO GOIKO**
- Consejo 12. Mikel Echavarren. **Presidente y CEO COLLIERS España y Portugal**
- Consejo 13. Patricia Ayuela. **CEO Línea Directa**
- Consejo 14. Javier Fontcuberta. **Director general CUATRECASAS**
- Consejo 15. Iker Barricat. **Presidente Grupo ADECCO España**
- Consejo 16. Rafael García Meiro. **CEO AENOR**
- Consejo 17. Rosa Carabel. **CEO Grupo EROSKI**
- Consejo 18. Juan de Antonio. **CEO Cabify**
- Consejo 19. Eduardo Gómez. **Presidente ESIC University**
- Consejo 20. Carlos González Perandones. **CEO Nationale-Nederlanden**
- Consejo 21. Jose Miguel Seijo. **CEO LACOSTE Iberica**
- Consejo 22. Carlos Moro. **Presidente Bodegas Familiares MATARROMERA**
- Consejo 23. Encarna Samitier. **Presidenta 20 Minutos**
- Consejo 24. Pablo Nuño. **CEO & Founder Manolo Bakes & Wild Valley Capital**
- Consejo 25. Javier Cabrerizo. **CEO PROSEGUR ALARMS**
- Consejo 26. Raül Blanco. **Presidente Renfe**
- Consejo 27. Bosco Aranguren. **CEO DAZN España**
- Consejo 28. Ruth de Diego. **CEO CHAVSA y ASAVA**
- Consejo 29. Alberto de Rosa. **CEO Ribera Salud**
- Consejo 30. Enrique Tomás. **CEO ENRIQUE TOMÁS**
- Consejo 31. Luis Parra Puig. **CEO STRATEGYCO y EIBO**
- Consejo 32. Jesús María Ruiz de Arriaga. **CEO ARRIAGA ASOCIADOS**
- Consejo 33. Núria Vilanova. **Presidenta ATREVIA**
- Consejo 34. Diego Martínez. **CEO ERICSSON Iberia**
- Consejo 35. Gonzalo Guillén. **CEO ACESUR**
- Consejo 36. Pedro Fernández Alén. **Presidente CNC**
- Consejo 37. María Antonia Rodríguez. **Directora general DELL Technologies en España**
- Consejo 38. Ignacio Martínez-Avial. **CEO BNP PARIBAS REAL ESTATE España**
- Consejo 39. Francisco Parra. **CEO Cash Converters España y Portugal**
- Consejo 40. Ana Aymerich. **CEO Elevare**
- Consejo 41. Ricardo Fernández. **CEO Destinia**
- Consejo 42. Juan Franco Lobo. **CEO Equivalenza**
- Consejo 43. María Jesús Tejedor. **Directora General Grupo ABU**
- Consejo 44. César Gómez León. **Director General SM España**
- Consejo 45. Francisco Peralta. **Director General IHP Pediatría**
- Consejo 46. Haritz Kerejeta. **CEO Deportivo Alavés y Baskonia**
- Consejo 47. Victor Alvargonzález. **CEO NEXTEP Finance**
- Consejo 48. Alberto Ruano. **Director General Lenovo España**
- Consejo 49. Luis Arenas. **CEO MEDINET CLINIC**
- Consejo 50. Antonio Garrido. **CEO NEXTARGET**



TOMÁS PASCUAL

PRESIDENTE PASCUAL

CONSEJO 1

La calidad es ese concepto tan querido en nuestra casa. Y tan polifacético. Un buen ejemplo es la conexión entre calidad y liderazgo. A mí me gusta hablar de un liderazgo orientado al servicio y a la mejora continua. Un líder adquiere su influencia a través de habilidades personales y se centra en las personas. Quizás por mi gusto por los **procesos y sistemas de gestión**, creo que un líder efectivo debe seguir un camino lógico, fusionando valores personales con la disciplina de los modelos de excelencia.

En el círculo del liderazgo de servicio, el primer paso del proceso es la **escucha activa y la observación**. Dedicar tiempo a comprender profundamente las motivaciones y aspiraciones del equipo fomenta la construcción de conexiones sólidas y un ambiente de confianza. Saber dónde, cómo y cuándo estar presente con empleados, pero también con otros grupos de interés como proveedores, clientes y consumidores. Conocer sus intereses, entender sus expectativas y estar preparado para generar valor para todos ellos.

Pasamos después a la fase de **pensamiento analítico y crítico**, que permite establecer una dirección clara basada en un análisis riguroso de datos y una visión estratégica. El tercer elemento, implica **la acción, el desarrollo y la ejecución**, además de motivar y liderar con el ejemplo, construyendo autoridad a través de la credibilidad ganada diariamente. Es decir, lo que denominamos “hacer” y “hacer hacer”.

Este ciclo de mejora se completa con el **aprendizaje y la enseñanza**. El aprendizaje continuo es otro pilar fundamental. Incorporar lecciones de aciertos y errores permite avanzar constantemente, fomentando una cultura de mejora continua en el equipo y la organización.

El desarrollo del talento es un aspecto crucial. Invertir en el desarrollo personal y profesional del equipo y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y reinversión son fundamentales. Es importante preguntarse constantemente: "¿Qué estoy haciendo hoy para reinventarme y ayudar a mi equipo a crecer? La comunicación efectiva es esencial.

La delegación y el empoderamiento son otras palancas necesarias para un liderazgo efectivo. Confiar en los equipos para que trabajen con autonomía, manteniendo una comunicación clara y precisa, no solo mejora la eficiencia, sino que también fomenta un ambiente de confianza y crecimiento mutuo.

Finalmente, es importante mantener un **equilibrio entre el foco en resultados y el bienestar del equipo**. Un equipo saludable y motivado es más productivo y creativo. Recordemos que el liderazgo efectivo no se trata de mandar, sino de guiar, inspirar y proporcionar las herramientas necesarias para el éxito colectivo. Al adoptar este enfoque, no solo mejoraremos como líderes, sino que también crearemos un impacto duradero en nuestra organización y en las personas que la conforman.

Creo, en definitiva, en el **liderazgo de servicio** que aprendí en casa. Para mí, ser líder significa trabajar para facilitar el crecimiento y el desarrollo de las personas. Mi principal tarea es ayudar a definir el camino a seguir y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Mi padre solía decir que el éxito es el resultado del trabajo bien hecho. Yo añadiría: del buen trabajo bien hecho. No se trata solo de hacer las cosas correctamente, sino de que ese trabajo tenga un valor real y un impacto positivo. Un propósito que en nuestra casa tangibilizamos como Dar lo mejor, cerca de ti.



RAFAEL JUAN

CEO VICKY FOODS

CONSEJO 2

El reto del cambio generacional

Uno de los mayores retos que afrontamos las empresas familiares es la transición generacional. Como CEO, puedo afirmar que es uno de los desafíos más importantes a los que me he enfrentado. En Vicky Foods estamos abordando el paso a la tercera generación, y deseo compartir nuestra experiencia para aquellas empresas familiares que se encuentren en un proceso similar.

Surgen muchas preguntas durante este proceso, y abordaré las que considero más relevantes. La primera es si el primer ejecutivo de la empresa debe ser o no miembro de la familia. En mi opinión, si dentro de la familia hay personas con las capacidades necesarias, esta es la mejor opción. Ser accionista e implicarse en la gestión genera compromiso con la organización. Este es uno de los principales valores de las empresas familiares y aprovecharlo representa un valor añadido que es difícil de suplir.

Sin embargo, la persona mejor preparada para asumir el cargo no necesariamente debe ser de la familia. Es probable que podamos encontrar las competencias necesarias fuera del ámbito familiar. Ahora bien, si hay familiares trabajando en la empresa, pueden generarse conflictos que serán más fáciles de resolver dentro del seno familiar. Además, si ningún miembro de la familia se implica en la gestión, es posible que, a largo plazo, la familia pierda el vínculo emocional con la empresa, convirtiéndola en un simple activo financiero.

En nuestro caso, existen opciones dentro de la familia. Por ello, es clave empezar a trabajar en ello cuanto antes. Lo más adecuado es hacerlo desde el consejo de familia, con el apoyo de algún consejero externo con experiencia en empresas familiares, que pueda aportar una perspectiva valiosa.

Una vez seleccionado el candidato, surgen otras preguntas clave, como qué preparación necesita y cuándo es el momento adecuado para que el cambio tenga éxito.

El candidato debe ser consciente de la enorme responsabilidad que asume. Este es un acto de valentía y generosidad. Debe estar dispuesto a prepararse a conciencia, ser generoso con su familia (que posiblemente no siempre reconocerá sus esfuerzos), valorar el legado de quienes lo precedieron y entender que el éxito será del equipo mientras que él será responsable de los fallos. La actividad de la empresa afecta a numerosos stakeholders: familia, accionistas, empleados, clientes, consumidores y la sociedad en general. Esto implica un compromiso enorme con todos ellos.

En cuanto a la preparación, la formación es primordial. No se nos ocurriría volar con un piloto inexperto y sin la formación adecuada; mucho menos debemos dejar la empresa en manos inexpertas. Es esencial que el candidato tenga competencias técnicas, habilidades directivas y liderazgo, además de un conocimiento profundo de la empresa. También es recomendable que haya liderado alguna área relevante de la organización, mostrando resultados contrastados tanto en cifras como en la gestión de equipos. Una ayuda importante es designar un tutor externo que asesore al candidato y garantice a la familia su idoneidad.

El momento adecuado para la transición también es fundamental. No se trata solo de evitar el "síndrome del Príncipe Carlos" (con todos los respetos), que llegó a reinar a una edad más propia de la jubilación que de afrontar un reto tan importante. Tampoco es conveniente esperar a que una circunstancia obligue al cambio. Lo ideal es una convivencia entre generaciones, que asegure que el testigo queda en manos capacitadas, con la experiencia adecuada y el reconocimiento del equipo. Además, el cambio debe ser reversible si por alguna razón el proceso no funciona, permitiendo que la generación precedente continúe liderando la empresa mientras se busca otra opción.

En resumen, es fundamental buscar un cambio tranquilo, con las garantías de que tanto el candidato como la familia y el equipo directivo están plenamente convencidos. De esta forma, aseguramos una transición generacional exitosa que garantice la continuidad y el éxito de la empresa familiar en el futuro.



HM
hm hospitales



JUAN ABARCA

PRESIDENTE HM HOSPITALES

CONSEJO 3

Empieza un nuevo año con mucha incertidumbre y una gran polarización desde el punto de vista político global y en nuestro país. Si bien parece que en comparación con otros países europeos la situación económica es relativamente positiva, otros elementos como la seguridad jurídica a nivel empresarial, debido a los intereses cruzados, tanto desde el punto de vista ideológico como político, entre el gobierno y sus socios hace que determinados sectores, como puede ser el sanitario, estén en riesgo de sufrir un cambio que altere el equilibrio que le sostiene.

Es por eso que ante este panorama, que no tiene visos de cambiar a lo largo del año 2025, creo que toca ser prudente en cuanto a acometer grandes inversiones o correr grandes riesgos hasta que el panorama se estabilice desde el punto de vista político. Toca centrarse en trabajar internamente con los equipos, no tanto para ser más grandes o facturar mucho más si no para ser más productivos y eficientes. Toca trabajar con los equipos internamente para revisar procesos que nos hagan ser más fiables y homogéneos para disminuir nuestros errores y mejorar la cohesión interna de la empresa. Y sobre todo toca trabajar internamente con nuestros profesionales para implementar lo antes posible las posibilidades tecnológicas que nos trae la innovación de la mano de la IA porque la ciencia y la técnica en este campo va a ir mucho más rápido que el cambio cultural de los profesionales y clientes por la resistencia y el miedo que genera el cambio.

Debemos de intensificar nuestro tiempo de formación destinado a nuestros trabajadores en estas nuevas tecnologías y abrir la mente para contemplar en nuestras empresas incorporar nuevas profesiones que puedan sacarle rendimiento a estas nuevas tecnologías. Y hay que fomentar los mensajes para nuestros clientes para que puedan apreciar las ventajas que les dan para que adquieran seguridad y tranquilidad al enfrentarse con las mismas.

La IA ya es una realidad y quien se sepa adaptar antes y sacar rendimiento a sus múltiples posibilidades adquirirá una ventaja competitiva definitiva. Por eso creo que ahora toca meterse en los cuarteles de invierno para preparar a nuestros trabajadores para que se puedan subir a este tren lo antes posible.



Good food, Good life



JORDI LLACH

CEO NESTLÉ IBERIA

CONSEJO 4

Liderar es un viaje de aprendizaje constante, construido a partir de nuestras experiencias. A lo largo de mi carrera, he acumulado reflexiones que hoy comparto contigo por si te ayudan a crear tus propias conclusiones.

1. Atreverse a equivocarse, para aprender

El miedo a equivocarse limita el crecimiento. Si queremos marcar la diferencia, debemos asumir riesgos, tomar decisiones valientes y aceptar que equivocarse es parte del camino hacia el éxito. Los grandes líderes son disruptivos: se atreven a salir de su zona de confort y a desafiar lo establecido, incluso con la incertidumbre de no saber si tendrán éxito.

2. Las personas, el corazón de todo

Ninguna idea, por brillante que sea, prospera sin las personas adecuadas detrás. Escuchar de forma genuina, dedicar tiempo y energía a entender qué mueve a tu equipo, es lo que marca la diferencia.

Los buenos resultados son un reflejo de cómo se cuida y se apoya a las personas que los hacen posibles. Invertir en hacer crecer al equipo es la base de cualquier éxito sostenible.

3. Abrazar el cambio para liderar el futuro

El cambio no es una opción sino una necesidad para mantenernos relevantes y liderar con éxito. Aquellos que se resisten o ignoran estas transformaciones corren el riesgo de quedarse atrás.

La tecnología, y de su mano, la inteligencia artificial, son ejemplos de cómo debemos adaptarnos. Son aliadas que abren un mundo de posibilidades.

El verdadero progreso pertenece a quienes enfrentan los retos con flexibilidad y la capacidad de convertirlos en oportunidades para avanzar.

4. Pásatelo bien. Tener un propósito claro ayuda

Cuando encuentras alineación entre lo que valoras como persona y el propósito de la empresa, todo cobra sentido. Mi propósito personal siempre ha estado ligado a generar un impacto positivo, a dejar las cosas un poco mejor de cómo las encontré, y gestionar con humor.

Esta conexión entre valores personales y corporativos, especialmente en el ámbito de la sostenibilidad y la creación de valor de forma responsable, impulsa un compromiso duradero y me recuerda cada día el porqué de mi trabajo.



CARLOS ESCUDERO SEGURA

CEO GRUPO GENERALI EN ESPAÑA

CONSEJO 5

Liderazgo con Propósito y Resiliencia

En un mundo complejo y en continua transformación nadie puede individualmente tener todo el conocimiento todo el tiempo. Por eso, los que tenemos la fortuna y la responsabilidad de liderar organizaciones tenemos como misión más importante identificar el talento y darle el espacio y las herramientas para crecer. Motivarlo, inspirarlo y dirigirlo en la dirección adecuada, desde nuestra visión de futuro.

Estas son algunas reflexiones que suelo compartir y que espero que puedan servir de aprendizaje y ayuda para afrontar este próximo año.

1. **Ve más allá de la ejecución:** Es fácil seguir órdenes, pero los líderes que más me inspiran piensan en cómo mejorar su entorno. Propón ideas innovadoras y no temas desafiar el statu quo. La diferencia entre un ejecutor y un estratega radica en la capacidad de pensar más allá de lo establecido.
2. **Construye tu marca personal:** En un mercado saturado de profesionales con títulos y habilidades similares, una marca personal fuerte te diferencia. Dedica tiempo a definir quién eres y qué ofreces. Una marca personal clara y consistente puede abrirte puertas y ayudarte a alcanzar posiciones de responsabilidad.
3. **Mantén siempre la mejor actitud:** La humildad y la empatía son esenciales. Reconoce que cada persona tiene su propia "mochila" de experiencias y desafíos. Sé amable, agradecido y dispuesto a aceptar tus propios errores, no hay mejor fuente de aprendizaje. La actitud positiva y el esfuerzo constante son fundamentales para el éxito a largo plazo.
4. **Ten paciencia y resiliencia en el camino:** Las cosas importantes no se logran de la noche a la mañana. Ten paciencia y disfruta del proceso. Celebra los logros, aprende de los errores y mantén siempre la ilusión en lo que haces. La felicidad se encuentra en el trayecto, no solo en el destino.
5. **Sé una buena persona:** La verdadera medida del éxito no está solo en los logros profesionales, sino en ser una buena persona. Ayuda a los demás siempre que puedas y aspira a ser la mejor versión de ti mismo, tanto en tu vida profesional como personal.

Estos principios no solo impulsarán tu carrera, sino que también contribuirán al bienestar y desarrollo de las personas con las que trabajas y convives cada día. Enfrenta los desafíos de 2025 con valentía y corazón, y estarás preparado para lograr cosas extraordinarias.



AFFLELOU

EVA IVARS

CEO ALAIN AFFLELOU

CONSEJO 6

¿Tu empresa forma parte de esas organizaciones que hablan de transformar el mundo?

Ya lo dijo Mahatma Gandhi: “sé el cambio que quieres ver en el mundo”. Para 2025 todos tenemos la oportunidad de construir un lugar en el que vivir que sea más responsable, sostenible, diverso y que realmente nos haga evolucionar. Me gustaría compartir con vosotros algunos principios que aplico cada día y que creo que pueden ayudarnos a todos a ser agentes de cambio.

¿Estás teniendo en cuenta a las personas?

Como CEOs tenemos que humanizarnos y ponernos en la piel de nuestros colaboradores y nuestros clientes, porque ellos hacen posible el negocio, con esfuerzo y compromiso diario hacen posible nuestra visión. No podemos construir nuestra historia desde la distancia, sino que debemos hacerlo desde la cercanía. Esto va de acercarse a los equipos, de escuchar, de saber que lideramos personas no sólo procesos. Por tanto, es importante acompañarles, hacer que se sientan más unidos a la compañía siendo parte activa de la misma. Va de saber que el éxito lo construimos todos juntos.

¿Estás haciendo partícipe a tus empleados de los objetivos marcados?

Aquí mi consejo es fomentar una cultura de growth mindset en nuestro equipo para afrontar los desafíos y alcanzar los objetivos establecidos por la compañía. En ALAIN AFFLELOU nos funciona algo simple pero poderoso: involucrar a cada persona en el proceso. Les damos las herramientas para aprender, crecer y superarse cada día, sabiendo que sí se puede. Así, el éxito se construye juntos, paso a paso.

Pero no solo debemos usar esa brújula que nos marca hacia dónde queremos ir, sino estar mirando el reloj, porque tan importante es alcanzar los resultados marcados como el no quedarse atrás y seguir avanzando. De esta forma, centraremos la misión de nuestros empleados en lo realmente importante y les enseñaremos a priorizar. Porque, a veces, hacer menos, es más.

¿Estás siendo sostenible?

La sostenibilidad no es solo un compromiso ambiental o un objetivo empresarial; es una forma de entender nuestra conexión con el mundo. Es equilibrio: entre lo que tomamos y lo que devolvemos, entre crecer hoy y garantizar un futuro para los que vienen.

Si queremos ser agentes del cambio, como empresas no podemos mantenernos al margen de la sostenibilidad. Solo así podremos crear el mundo que queremos para todos: más responsable y justo, y hacerlo mejor para las generaciones futuras. Como CEOs, tenemos la misión de “hacer que este mundo dure más y mejor”. En ALAIN AFFLELOU, hemos construido nuestra propia hoja de ruta para cumplir con los objetivos del Pacto Mundial. Somos más que una empresa comprometida con el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente; somos una organización que busca generar impacto social. Buscamos crear una sociedad sin barreras en la que todas las personas puedan ver y oír bien. Porque solo así podrán conectar con el mundo que le rodea.

En ALAIN AFFLELOU vamos un paso más allá y no solo nos comprometemos a seguir innovando para mejorar la vida de las personas con problemas visuales y auditivos. Para 2025, aspiramos a ser esa palanca de cambio que impulse a la sociedad hacia un futuro más inclusivo y accesible para todos.

Sabiendo todo lo anterior, te hago una última pregunta: ¿tu compañía es una de esas empresas que habla de cambiar el mundo o está cambiándolo de verdad?



JOSÉ LUIS SAIZ

PRESIDENTE EMEA GRUPO BIMBO

CONSEJO 7

Llevo casi 20 años dirigiendo compañías y trabajando en equipos muy diversos y dinámicos. Mi último reto, el actual en Grupo Bimbo, es dirigir la Región de EMEA que está conformada por países con culturas y realidades muy distintas y por tanto, la manera de trabajar con ellos debe adaptarse mucho a su situación.

Aunque no soy muy partidario de dar consejos, sino más bien de escucharlos y aprender de los demás, me atrevo a compartir de forma resumida lo que he aprendido en estos años y lo que intento respetar y transmitir en mi día a día:

- 1. Muestra entusiasmo:** La pasión es contagiosa. Si muestras tu dedicación y energía, tu equipo te seguirá con el mismo fervor. Un líder entusiasta inspira confianza y motiva a su equipo a dar lo mejor de sí mismo cada día.
- 2. Fomenta la resiliencia:** Los obstáculos son inevitables. Enseña a tu equipo a verlos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje. La capacidad de recuperarse rápidamente de las adversidades es crucial en un entorno empresarial cambiante.
- 3. Construye un equipo cohesionado:** Un equipo unido trabaja mejor. Fomenta el compañerismo y asegúrate de que todos compartan un objetivo común. La colaboración y la confianza entre los miembros del equipo son fundamentales para alcanzar el éxito.
- 4. Define objetivos claros:** Asegúrate de que cada miembro del equipo entienda sus objetivos y cómo contribuyen al éxito general de la empresa. Tener un rumbo claro evita confusiones y mantiene a todos enfocados en las prioridades.
- 5. Escucha activamente:** La comunicación es clave. Presta atención a las ideas y preocupaciones de tu equipo para construir un ambiente de confianza y respeto. Un buen líder sabe que las mejores soluciones a menudo vienen de escuchar de verdad a su equipo.
- 6. Practica la empatía:** Ponte en el lugar de los demás. Comprender las perspectivas y necesidades de tu equipo fortalecerá la colaboración. La empatía mejora las relaciones interpersonales y crea un entorno más constructivo y armonioso.
- 7. Adapta tu liderazgo:** Te puedes encontrar con mercados muy diversos. Ajusta tu estilo de liderazgo para alinearlos con las diferentes culturas y expectativas. La flexibilidad y la sensibilidad cultural son esenciales para liderar eficazmente en un entorno global.
- 8. Innova constantemente:** No te conformes con el status quo. Busca siempre nuevas maneras de mejorar procesos y productos. La innovación continua es la clave para mantener la competitividad y responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- 9. Mide y ajusta:** Evalúa regularmente el progreso y haz los ajustes necesarios. La flexibilidad es crucial para adaptarse a los cambios del mercado. La capacidad de evaluar y ajustar rápidamente permite a la empresa mantenerse ágil y competitiva.
- 10. Reconoce y celebra los logros:** Celebrar los éxitos y reconocer el buen trabajo motiva al equipo y refuerza un clima positivo. El reconocimiento oportuno y genuino fomenta una cultura de aprecio y esfuerzo continuo.



iberCaja



FRANCISCO SERRANO GILL DE ALBORNOZ

PRESIDENTE IBERCAJA BANCO

CONSEJO 8

RESILIENCIA, TRANSFORMACIÓN Y CUMPLIMIENTO

El año 2025 que estamos a punto de comenzar viene, como últimamente es habitual, caracterizado por la incertidumbre y por distintos riesgos que condicionarán la evolución de la economía. En particular, las inestables y volátiles coordenadas geopolíticas internacionales constituyen el principal “foco” de potenciales complicaciones para el crecimiento económico a nivel global.

En este contexto, es fundamental que las empresas desarrollemos la capacidad de adaptación a escenarios cambiantes y la flexibilidad organizativa para acomodarnos a las circunstancias del mercado en cada momento. Por si se materializa algún riesgo grave, aunque sea inesperado y difícil de afrontar, tenemos que diseñar y actualizar permanentemente nuestros planes de contingencia, tanto en el plano operativo (compras, producción, distribución, etc.) como en el financiero, de forma que “blindemos” nuestra continuidad.

Además, hemos de seguir impulsando procesos de transformación que nos hagan competitivos en el nuevo marco tecnológico y social en el que desempeñamos nuestras actividades. Para ello, obviamente, deberemos continuar invirtiendo, con criterio y de modo selectivo, en personas, tecnología, procesos, innovación, etc.

Y a la par, por supuesto, tenemos que cumplir con los objetivos comerciales, de márgenes y de resultados que nos hemos fijado para el año que viene, aunque para conseguirlo debamos aplicar cambios de productos o de tarifas conforme vayan sucediendo novedades relevantes en el mercado.

En definitiva, si hubiera que resumir en tres palabras los retos para la gestión empresarial en 2025, escogería: resiliencia, transformación y cumplimiento.

En mi opinión, este escenario va a requerir de un seguimiento constante del entorno y de una gestión muy activa y dinámica de los negocios. Por ello, la visión, la implicación y el acierto en la toma de decisiones de las personas que formamos parte de los Consejos de Administración y de los Equipos Directivos de las compañías van a ser decisivos y marcarán las diferencias.



Booking.com

MIREIA PRIETO

DIRECTORA REGIONAL
BOOKING.COM SUROESTE DE
EUROPA

CONSEJO 9

2024 ha sido un año lleno de aprendizajes y oportunidades en el sector turístico, consolidando nuestra recuperación y recordándonos la fuerza de una industria que conecta a las personas con el mundo. En Booking.com, hemos sido testigos de cómo la pasión por viajar ha renacido con más intensidad que nunca, a pesar de los retos económicos, regulatorios y geopolíticos.

A medida que nos adentramos en 2025, creo firmemente que el turismo debe seguir evolucionando con una visión que ponga a las personas y sus valores en el centro de nuestras decisiones. Esto significa trabajar con el corazón y la mente abiertos para crear experiencias que no solo cumplan expectativas, sino que las superen.

Primero, las personas. En Booking.com, estamos convencidos de que el talento es el motor de nuestra industria. Por eso, nos sentimos profundamente orgullosos de haber sido reconocidos como un Great Place to Work y de formar parte del ranking de Actualidad Económica de las 100 mejores empresas en las que trabajar. Estos distintivos reflejan nuestro compromiso con crear un entorno inclusivo, flexible y enriquecedor, donde cada profesional pueda ser quien quiera ser y desarrollarse al máximo.

Nuestro enfoque en el talento va más allá de proporcionar un puesto de trabajo; nos dedicamos a apoyar el crecimiento profesional de nuestros equipos mediante programas de formación continua, oportunidades de desarrollo y una cultura de feedback constante. Creemos que un entorno en el que cada individuo pueda aprender, crecer y sentirse valorado es clave para alcanzar el éxito colectivo. Al priorizar el bienestar y el crecimiento de las personas, logramos resultados extraordinarios que benefician a todos, desde nuestros equipos hasta los millones de viajeros y partners a quienes servimos.

Segundo, la tecnología. La digitalización y la Inteligencia Artificial son herramientas que nos permiten personalizar cada experiencia y transformar el viaje en algo verdaderamente único. Pero nunca debemos olvidar que detrás de cada innovación hay personas que la hacen posible y que son quienes realmente generan valor. En Booking.com, aprovechamos el poder de los datos para innovar, pero siempre con el objetivo de conectar mejor con las emociones, los sueños y las expectativas de los viajeros y generar demanda incremental para nuestros partners.

Por último, la sostenibilidad. El turismo tiene la capacidad de ser una fuerza regenerativa, y tenemos la responsabilidad de garantizar que nuestro impacto sea positivo. Esto implica cuidar de los destinos, respetar las culturas locales y contribuir a un futuro más justo y equilibrado para las comunidades que hacemos parte de esta industria.

Creo que cuando unimos tecnología, sostenibilidad y el valor insustituible de las personas, creamos una visión del turismo que trasciende. No me siento cómoda dando consejos, pero sí compartiendo un deseo: que en 2025 sigamos viajando con propósito, impulsando un turismo que no solo genere riqueza y oportunidades, sino que también inspire y transforme vidas. **Como dijo Maya Angelou: “La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir.”** Que el turismo sea una fuerza para crear experiencias que dejen huella en el corazón de las personas.



JOSÉ MARÍA GALOFRÉ

CEO VOLVO CAR ESPAÑA

CONSEJO 10

“Si he logrado ver más lejos ha sido porque he subido a hombros de gigantes”

Esta frase atribuida a Newton en una carta a Hooke, **Isaac Newton** le subraya que los logros actuales no serían posibles sin los descubrimientos del pasado, por lo tanto, nos recomienda que el mejor consejo es abandonar el **Adanismo**, es decir sentir que somos los primeros en todo, por ello antes de realizar un proyecto, o cualquier nueva actividad debemos aprender cómo se ha hecho hasta ahora y si ya alguien está desarrollando lo que pensábamos era único, como diría Newton antes de empezar cualquier tarea busquemos tener el conocimiento, que nos permita reconocer si nuestra tarea es realmente nueva, ya era habitual para otros, y no reinventarnos la rueda. Olvidemos el orgullo mal entendido y aprendamos si alguien nos puede ayudar y enseñar con su experiencia, ya que somos parte de una gran cadena de colaboración. La humildad, como le decía **Aristóteles** a **Alejandro Magno** es la virtud del grande ... aprendamos a escuchar y a buscar el conocimiento para así evitar errores que otros ya conocieron.

No es fácil escribir cada año sobre consejos y no ser repetitivo, he procurado siempre compartir que mi mejor consejo es recurrir al estudio y del conocimiento, ser **humanista** para combinar las ciencias exactas y las ciencias sociales, entender y ser racional para las diferentes soluciones a los problemas diarios pero siempre manejar la **inteligencia emocional** para trabajar en equipo.

La metodología Lean, desarrolla por el empresario japonés Toyota, es un proceso que garantiza la ejecución correcta en las empresas y en cualquier decisión, ya que no nos dejamos llevar por las **“percepciones”** sino por los **datos**, y únicamente realizamos cambios cuando el proceso sea **medible** para reconocer las mejoras, **Kaizen** (mejora continua). Lean ayuda a estar coordinados y a identificar los errores cuando aún son pequeños y fáciles de corregir pero la disciplina Lean no es nada sin el **espíritu de innovar** y la inteligencia emocional de trabajar en equipo. Si queremos que nos ayuden a implantar los cambios invitemos al diseño del nuevo proceso a quienes deberán ponerlos en marcha, para que se sientan parte del cambio y no rechacen los cambios.

La mejora continua “Kaizen” para la metodología Lean es parte del progreso humano aunque necesitaremos de líderes que nos ayuden a entender los nuevos caminos de forma que los sintamos como nuestros, serán los líderes los que sean capaces de enamorar a todos de un cambio a mejor, pese a actitudes contrarias al cambio. El psicólogo sueco **Janssen** definió las 4 habitaciones del cambio como las fases por las que pasamos todos los humanos frente a los cambios que podemos percibir como amenazas a nuestra cómoda vida, serán los líderes los que nos ayuden a pasar a la habitación correcta de la motivación hacia la innovación y la creatividad.

Este modelo describe los procesos de cambio, a través de cuatro estados psicológicos o “habitaciones”, dos de ellas se sitúan en el lado del “no quiero cambiar”, la primera es la habitación de la SATISFACCIÓN, me encuentro a gusto en la situación en que estoy, mi zona de Confort o el fat cat, se une a la habitación de la RESISTENCIA, de la NEGACIÓN a cualquier cambio, en la primera somos poco activos y en la segunda somos violentos al cambio. Las otras dos actitudes, habitaciones están en el lado positivo del “quiero cambiar”. En la primera quiero cambiar, pero no sé ni hacia dónde ni cómo cambiar, necesitamos más información para entender la necesidad y la mejora, es la habitación de las CONFUSIÓN. Por último, cuando quiero cambiar y sé lo que tengo que hacer, me encuentro en la habitación de la RENOVACIÓN, donde de manera rápida los líderes se apoyan para convencer a los demás.

La **creatividad y la innovación** son los motores del progreso y de la mejora continua y para ello debemos estar siempre observando y poniendo atención a cómo mejorar, cómo entender las nuevas necesidades de nuestros clientes o de la humanidad. Poner atención, es como Rodríguez Agradados definía la actitud de los innovadores y de los líderes de la sociedad, por ello la **curiosidad** y la **atención** son la base para aprender y utilizar el conocimiento para seguir progresando, seamos los impulsores del cambio, pero con la humildad para:

“SUBIRNOS A HOMBROS DE GIGANTES “



ALEJANDRO HERMO

CEO GOIKO



CONSEJO 11

Uno de mis grande aprendizajes, aplicable al mundo de la restauración y a cualquier negocio de retail o B2C, es que hay que salir de la torre de marfil de HQ y estar en el barro, y además hacerlo con mucha frecuencia.

Un CEO, directivo, manager o analista puede tener la tentación de pensar que su trabajo consiste puramente en definir la estrategia, analizar datos en frío, hacer slides, o definir proyectos que de una manera u otra siempre acaban impactando al restaurante.

Pero si uno no pasa tiempo en el punto de venta y no está bien conectado con lo que allí pasa y con los clientes, empieza a surgir una desconexión con la realidad, que hará que todas esas decisiones tomadas en HQ no sean las más acertadas para los clientes, los restaurantes, y sus equipos.

Mis dos grandes consejos en esta área son dos:

1. **El punto de venta y cliente son el centro de todo:** Toda decisión tomada ha de ser en base a cómo impacta al restaurante y a los clientes.
2. **Generación de insights:** Pasa tiempo como cliente en el punto de venta, en momentos de alto tráfico, y siéntate a observar con curiosidad cómo actúan los clientes y los equipos – e.g., cuánto tardan en hacer pedido, cuál es el protocolo, qué preguntas hacen, cómo el cliente interactúa con la carta, cómo consume tu producto, qué se deja, qué tipo de comentarios hacen sobre la experiencia al resto de comensales.

Todo esto suena muy obvio, pero no sucederá si no está perfectamente arraigado en la cultura de una marca.



MIKEL ECHAVARREN

PRESIDENTE Y CEO COLLIERS
ESPAÑA Y PORTUGAL

CONSEJO 12

Uno de los pilares que, en mi opinión, deben basar la estrategia de una empresa, es la diferenciación. El máximo responsable de una empresa debe optar por una estrategia de producto centrada en ser diferente o ser barato. El primer camino siempre abre unas expectativas más ilusionantes e incentivadoras para todo el equipo de profesionales que integra la empresa.

Ser diferente no requiere necesariamente tener un producto innovador, sino que muchas veces implica desarrollar una forma distinta de aproximar a los clientes, de configurar equipos, de nuevas formas de colaboración y de comunicación al mercado.

La diferencia se basa siempre en la empatía, en ponerse en los zapatos de quienes reciben permanentemente mensajes muy similares de la competencia. De ponerse en el lugar de tus directivos y empleados, recordar cómo te sentías cuando estabas en su lugar y poner las bases que incentiven su creatividad y mayores grados de colaboración entre ellos.

La empatía es el combustible que permite mover el motor de la creatividad y de la permanente curiosidad. Un negocio que se centra exclusivamente en el carril en el que se mueve su mercado corre el riesgo de acabar moviéndose en la monotonía y perderse las oportunidades que ofrece el resto de la autopista.

Ser diferente es agotador, a la vez que divertido apasionante y una importantísima parte del ADN de una empresa triunfadora. Pero requiere también equipos de profesionales distintos, con altos grados de motivación y empresas centradas en compartir al máximo posible los éxitos económicos con sus empleados.

Por último, me gustaría dar otro consejo. El máximo responsable de una empresa es un facilitador de todos estos procesos y tender a la excelencia. Pero, asimismo, debe tener siempre presente que en su gestión empresarial, optar entre la perfección y las cosas muy bien hechas es una decisión en la que puede perder su vida.

La perfección no existe, tratar de alcanzarla es como el mito de Sísifo en el que puede insistir eternamente mientras agota sus equipos y su propia energía. Los perfeccionistas son una lacra para las empresas y para sus equipos, impiden el crecimiento de sus profesionales y agotan a toda la organización cuando intentan conseguir objetivos inalcanzables.

Apunta hacia la excelencia, motiva a tus equipos, permite las equivocaciones y fomenta el aprendizaje. Es un cóctel explosivo sobre el que edificar empresas diferentes, innovadoras y motivadas.



línea directa

PATRICIA AYUELA

CEO LÍNEA DIRECTA



CONSEJO 13

Es difícil dar consejos, sobre todo porque los mismos deberían tener en cuenta la situación particular de cada empresa y cada persona, que pueden ser muy distintas de unas a otras. De esta forma me atrevería sólo a decir algunas cuestiones que personalmente siempre me han funcionado bien, en cualquier circunstancia.

- Centrarse en hacer un buen trabajo, sin pensar demasiado en el futuro profesional propio.
- Poner los intereses de la organización para la que trabajas por delante de los propios. Esto suena a obvio, pero en tantas ocasiones en el mundo empresarial no se actúa así.
- Tomar decisiones valientes, las que consideres con tu mejor criterio, aun cuando cuesten...y saber rectificar a tiempo y sin complejos cuando te has equivocado.
- Escuchar siempre con mente abierta y conocer las propias limitaciones.
- Rodearte de gente mejor que tú, y pensar que tu principal valor está en hacer que den lo mejor de ellas mismas.
- No dejar tu vida personal por el camino. Con buena organización y mucho empeño se llega a casi todo.



CUATRECASAS

JAVIER FONTCUBERTA

DIRECTOR GENERAL CUATRECASAS



CONSEJO 14

En un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de adaptarse y anticiparse a los cambios es crucial para el éxito. Durante el último año, en Cuatrecasas hemos implementado estrategias que nos han permitido mantenernos competitivos y ser líderes en innovación y servicio al cliente. Además de la importancia de la adaptabilidad, comparto otros consejos basados en nuestra experiencia y aprendizajes recientes.

Colocar al cliente en el centro de la organización: Entender profundamente los negocios y necesidades de los clientes es fundamental. Esto implica ofrecer un asesoramiento diferencial que no solo resuelva problemas actuales, sino que también anticipe desafíos futuros.

La innovación debe formar parte del ADN de la empresa: En Cuatrecasas, hemos apostado por tecnologías como la inteligencia artificial. Una herramienta de apoyo para los abogados, un “copiloto” que nos ayuda a mejorar nuestra agilidad y a sofisticar aún más nuestros servicios.

El talento es el activo más valioso de cualquier organización: Es crucial invertir en el desarrollo profesional y personal de los equipos, fomentando el aprendizaje continuo, promoviendo la especialización y construyendo un entorno de trabajo inclusivo, donde las personas se sientan valoradas y motivadas. El compromiso y la satisfacción del equipo se traducen en un mejor desempeño y resultado para todos.

Una comunicación clara y efectiva es vital para el éxito organizacional: Los líderes deben transmitir su visión de manera que inspire y motive a sus equipos, fomentando alineación y confianza en la organización.

La sostenibilidad y la responsabilidad social deben ser pilares fundamentales de la estrategia empresarial: En el Despacho, estamos comprometidos con maximizar nuestro impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, adoptando prácticas sostenibles y promoviendo una economía circular.

En un mundo en constante cambio, también es esencial que las organizaciones cultiven una cultura de resiliencia, donde los equipos estén preparados para enfrentar desafíos, impulsar la innovación y aprender de los fracasos, convirtiéndolos en oportunidades de crecimiento.



THE ADECCO GROUP

IKER BARRICAT

PRESIDENTE GRUPO ADECCO
ESPAÑA

CONSEJO 15

Cuando me propusieron participar en este proyecto no lo dudé porque me pareció una gran oportunidad para compartir experiencias y aprendizajes que, quizás, podrían ayudar a otras personas. Desde mi punto de vista, precisamente de eso se trata **el liderazgo**: de aprender y crecer juntos, de compartir nuestras vivencias con humildad y de conectar a través de nuestras historias.

El aprendizaje más valioso, sin duda alguna, es conocer **y cuidar de las cosas importantes que forman la esencia de tu organización. Me refiero a la cultura y los valores de la empresa**, a esos comportamientos que forman parte de nuestro día a día, que nos definen de manera única. Para mí esos valores son el pilar sobre lo que se sustenta todo, lo que debemos fomentar y proteger cada día.

Y para ello es fundamental **liderar con el ejemplo**. Es muy difícil que una organización refleje unos valores si sus líderes no los representan. Y ahí es donde entra la importancia de elegir bien a los miembros de tu equipo.

Un equipo diverso, orientado a resultados y que comparta una visión común es importante, pero más importante aún, y más difícil, es formar un equipo que represente los valores de la compañía que quieres construir. En nuestro caso, en el Grupo Adecco, **la humildad, el compromiso, la pasión y el trabajo en equipo** son valores que deben de formar parte de las personas que dirigen la organización.

Otro gran aprendizaje es que todas las organizaciones tenemos una responsabilidad: **tratar de mejorar la sociedad en la que vivimos y de la que formamos parte**. Más allá de la cuenta de resultados de la que somos responsables, debemos identificar cómo podemos contribuir a mejorar la vida de las personas cada día. En nuestro caso, hemos decidido trabajar decididamente en reducir el desempleo juvenil y de los colectivos en riesgo de exclusión social.

Ahora bien, nada de esto es posible si no garantizamos que las personas que forman parte de la organización estén comprometidas con el proyecto. Como decía Peter Drucker: **“El recurso más valioso de una empresa es su gente”**. Y para ello hay cuatro cosas que en base a mi experiencia debemos garantizar:

1. Que se sientan **orgullosas del proyecto** del que forman parte, un proyecto ilusionante que quieran hacer realidad.
2. Que sean **parte activa del éxito de ese proyecto**, que sientan que sin ellos no sería posible llevarlo a cabo.
3. Que **sientan la confianza y el cuidado de la organización**, que la empresa se preocupa por ellos, que les da certidumbre y seguridad incluso en los momentos difíciles.
4. **Apostar por el talento de las personas y su potencial**. Tendemos a poner el foco en lo que las personas son, en vez de en lo que pueden llegar a ser. Debemos hacerles sentir que están en **una empresa que apuesta** por su desarrollo profesional y donde cada día tienen la oportunidad de aprender y mejorar.

Me gustaría terminar con una **llamada a la acción**.

Estamos en época de grandes cambios donde es imposible predecir cuál será el impacto de la tecnología en las organizaciones y en el mercado laboral. Lo que si podemos hacer es garantizar que esa transformación se haga de manera responsable, preparando a nuestros equipos para lo que está por venir.

Solo así podremos seguir avanzando en el objetivo último que toda empresa debe tener: **ayudar a construir una sociedad más justa y equitativa, en definitiva, una sociedad mejor**.



AENOR

RAFAEL GARCÍA MEIRO

CEO AENOR



CONSEJO 16

Durante 2024 en AENOR hemos desarrollado un trabajo sistemático y al más alto nivel para completar la identificación de nuestros riesgos como organización; así como sobre la forma de gestionarlos para detectarlos de forma temprana y minimizar sus potenciales efectos. Para que este desarrollo aporte el máximo valor a la compañía, la iniciativa debe partir del Consejo de Administración, tal como se refleja en el recién presentado Modelo de Buen Gobierno y Gobernanza de AENOR.

Los acontecimientos de este año y particularmente la tragedia padecida en Valencia, han puesto en primer plano de la agenda de las empresas cómo gestionar los riesgos, que a menudo impactan en su misma supervivencia. Por eso, quisiera compartir algunos puntos que considero de interés en este campo.

Como punto previo, las empresas no necesitan “reinventar la rueda” a la hora de acometer la gestión de sus riesgos. Como en tantas cosas, existe un estándar que pone a disposición de todos el consenso del mercado sobre las buenas prácticas. Se trata de la UNE-ISO 31000 Gestión del Riesgo, un documento que proporciona un enfoque común para la gestión del riesgo de las organizaciones, incluyendo las tomas de decisión a todos los niveles de la organización. Actualmente, hay 31 organizaciones certificadas por AENOR en este estándar; desde grandes compañías tecnológicas hasta notorias aseguradoras.

En todo caso, me permito apuntar tres puntos que considero claves:

- Es necesario tener preparada una relación de los riesgos más importantes y que especialmente el Comité de Dirección los tenga constantemente presentes a la hora de tomar decisiones.
- La visión de los riesgos no sólo debe contemplar aquellos inherentes a la actividad. También hay que prepararse para posibles eventos catastróficos; porque suceden, como hemos comprobado recientemente. En estos lo más importante es poner los medios para asegurar la continuidad del negocio.
- El deber de un CEO es minorar los riesgos y enfrentarlos cuando suceden. Si se trata de un suceso con un fuerte componente emocional, como es la pérdida de vidas humanas, es especialmente importante que el CEO esté implicado y presente desde el primer momento; bien personalmente o a través del equipo directivo de primer nivel. En estos casos, el foco debe estar en las personas.

Las crisis forman parte de la naturaleza de la actividad empresarial. Prepararlas con anticipación es la clave para salir airoso de ellas e incluso convertirlas en oportunidades para ser una organización mejor.



ROSA CARABEL

CEO GRUPO EROSKI

CONSEJO 17

2024 ha sido un año de crecimiento para el sector del gran consumo, tanto en valor como en volumen. Una excelente noticia que refleja el dinamismo de un mercado marcado por la inflación que arrastramos desde 2022. Somos un sector que responde a las necesidades básicas de las personas consumidoras, quienes están cada vez más informadas y son más conscientes. Sus hábitos evolucionan constantemente, siendo extremadamente sensibles y exigentes con el precio debido a la merma de su poder adquisitivo en los últimos años (alimentación, combustible, energía, hipotecas, etc.).

Por lo tanto, los principales retos estarán marcados por la capacidad para trasladar al mercado una propuesta de valor atractiva que satisfaga las necesidades de un consumidor en constante evolución.

Frente a estos retos, debemos considerar:

- Continuar operando en un entorno lleno de incertidumbres, marcadas por diferentes conflictos internacionales y la situación política en España.
- La hiperregulación, tanto desde Europa como a nivel estatal y autonómico, incrementará los costes en nuestra cadena de valor. Hago una llamada a los legisladores a actuar con unidad, sentido común y un análisis realista de factibilidad.
- La escasez de talento afecta tanto a las posiciones tecnológicas como a las operativas básicas. El absentismo es un problema que impacta directamente en nuestra eficiencia y competitividad.

Desde mi punto de vista como CEO, comparto algunas reflexiones basadas en dos premisas clave:

1. Sin sostenibilidad económica, la social y la medioambiental no son posibles.
2. La clientela debe estar en el centro de nuestra estrategia, todas nuestras decisiones y actuaciones deben orientarse a su fidelización.

Por lo tanto:

- Definamos claramente nuestros objetivos y alineemos a toda la organización hacia su consecución. Hagamos explícitas las metas y realicemos un seguimiento con transparencia y honestidad.
- Impulsemos el liderazgo, haciendo que las personas sean las verdaderas protagonistas de los logros de la compañía. Nuestro principal activo son los equipos; confiemos en su talento y capacidades. No hay nada más poderoso que el talento alineado hacia un fin común.
- Abracemos la innovación y la tecnología con un objetivo claro. En nuestro caso:
 - Generar eficiencia en toda la cadena de valor para ser más competitivos.
 - Mejorar la satisfacción de las personas consumidoras, que son nuestra razón de ser.
- En un entorno de incertidumbre fomentemos una cultura de trabajo orientada a resultados, que mire al futuro aprendiendo del pasado, que tenga ritmo y sincronización, y que sea flexible para adaptarse a los cambios diarios. La planificación detallada, incluso a un año vista, carece cada vez más de sentido.
- Simplificar, simplificar y simplificar. Aunque es más difícil que complejizar, es indispensable.

Cierro con tres claves que considero esenciales:

1. Sentido común.
2. Foco claro y bien definido.
3. Las personas como protagonistas de los logros.

Espero que sean de utilidad.



JUAN DE ANTONIO

CEO CABIFY

CONSEJO 18

Gracias a mi rol como CEO de Cabify, tengo la oportunidad de participar en conversaciones y entrevistas que me hacen reflexionar sobre mi día a día. Nuestra compañía nació en España, concretamente en Madrid y una década después, nuestro equipo está mejorando la movilidad en más de 40 ciudades de España y América Latina. Nuestro día a día está lleno de retos, oportunidades y aprendizajes que trato de comunicar, cada vez que mi agenda lo permite.

Quiero aprovechar esta oportunidad para hacer lo propio y plantear un reto a quien decida leer estas palabras. Vivimos un momento, especialmente en los países occidentales, en el que se está combinando una reducción de la cantidad y la calidad de los lazos sociales tradicionales con uso poco nutritivo de las comunicaciones digitales.

En la era de las hiperconexiones, dejamos de lado el afecto y la cercanía. Este cocktail está teniendo varios efectos. Primero, a nivel individual, destaca una degradación de nuestra salud mental, con especial impacto en los jóvenes. Segundo, a nivel sociedad, más allá de la ya conocida polarización, estamos viviendo la desintegración de vínculos de obligaciones morales que han sido básicos en nuestras comunidades.

Por ello, os reto a que apostemos por 'ESTAR' y que trabajemos en la calidad de esas interacciones en persona. Si somos capaces de conectar verdaderamente con nuestros equipos, con nuestro entorno personal... vamos a recuperar un recurso que parece inevitable perder por la velocidad a la que cambia todo en este mundo tecnologizado. Yo no lo creo así. Yo confío en que si actuamos desde la consciencia y le damos importancia al 'estar', la tecnología funcionará como nuestro aliado y no como el supuesto problema. Recientemente, en una de esas entrevistas me reconocía como un optimista y es recomendable serlo si tu propósito es el de mejorar lo que te rodea.



EDUARDO GÓMEZ

PRESIDENTE ESIC UNIVERSITY

CONSEJO 19

6 claves para CEOs y mandos intermedios en 2025: afrontar los retos del próximo año en educación

En 2025, los líderes empresariales se enfrentarán a desafíos sin precedentes. Como presidente de ESIC University, comparto 6 claves esenciales para CEOs a navegar con éxito los desafíos de 2025. Estas prioridades, basadas en tendencias globales, son aplicables tanto a directivos como a mandos intermedios, quienes desempeñan un papel esencial en el éxito de nuestras instituciones.

1. Enfoque en la sostenibilidad institucional

La sostenibilidad no es solo una tendencia, es una necesidad. Integrar prácticas responsables en gestión, programas y operaciones conecta con los valores de las nuevas generaciones y refuerza la reputación de cualquier organización. Esto no solo mejora la imagen institucional, sino que también conecta con los valores de las nuevas generaciones.

2. Innovar para un futuro cambiante

Para mantenerse competitivas, las organizaciones deben integrar tecnologías emergentes, fomentar el desarrollo de soft skills y adoptar prácticas sostenibles. Escuchar activamente las necesidades del mercado y adaptar las estrategias de manera ágil asegura que las empresas sigan siendo relevantes. Innovar no es solo una opción, es una necesidad para liderar el cambio.

3. Diversidad e inclusión como motores de innovación

Promover una verdadera inclusión en las organizaciones implica valorar la diversidad en todas sus formas: origen, habilidades, perspectivas y experiencias. Diseñar programas que fomenten la equidad y políticas inclusivas de contratación no solo fortalece la cultura empresarial, sino que también impulsa la innovación y prepara a las empresas para afrontar retos globales.

4. Modelos híbridos: el equilibrio entre flexibilidad y conexión

La combinación de formatos presenciales y virtuales sigue evolucionando. Los líderes deben priorizar estrategias que ofrezcan flexibilidad sin comprometer la interacción y el trabajo en equipo. Herramientas digitales avanzadas y experiencias inmersivas, como la realidad aumentada, pueden facilitar este equilibrio entre tecnología y conexión humana.

5. Poner a las personas en el centro

El desarrollo continuo de empleados y colaboradores es clave para el éxito organizacional. Mantener vínculos a largo plazo con antiguos empleados, alumnos, clientes o socios permite crear una comunidad sólida que genera valor mutuo, refuerza la reputación y fomenta relaciones duraderas.

6. Fortalecer la resiliencia institucional

Prepararse para lo inesperado requiere diversificar ingresos, digitalizar procesos y tener planes de contingencia sólidos. Una organización resiliente puede adaptarse a crisis económicas, tecnológicas o sanitarias, garantizando la continuidad y estabilidad.

Estos principios son más que una guía; son una invitación a transformar el liderazgo empresarial y prepararlo para los retos del futuro.



**nationale
nederlanden**



CARLOS GONZÁLEZ PERANDONES

CEO NATIONALE-NEDERLANDEN

CONSEJO 20

Como responsable último de la empresa, mi objetivo es asegurar que todos nuestros procesos y soluciones se desarrollen con la excelencia en el servicio al cliente en mente. Cada año trae desafíos y avances sociales, tecnológicos y económicos, pero prefiero enfocarme en las oportunidades que nos permiten adaptarnos a las necesidades reales de las personas. Aquí es donde el liderazgo juega un papel crucial para que las empresas puedan evolucionar y progresar.

Mi inspiración proviene de las personas: tanto de los equipos que forman Nationale-Nederlanden como de los clientes que confían en nosotros. Escuchar, empoderar y desarrollar el talento interno es clave para crear un entorno de trabajo positivo, mientras fomentamos la innovación y la eficiencia. Creo que este es el equilibrio perfecto para garantizar una experiencia excepcional para los clientes, combinando un trato humano insustituible con soluciones innovadoras.

Después de muchos años en proyectos de transformación, he aprendido que no se trata solo de reaccionar a los cambios del entorno. Confío en una transformación continua y estratégica. Esta constante alerta nos ayuda a competir y prosperar en un mercado competitivo, y a ver la tecnología como una aliada desde una perspectiva sostenible.

En un mundo hiperconectado, la confianza es nuestro activo más valioso. Ya sea con clientes, empleados o socios estratégicos, las relaciones sólidas basadas en la transparencia y el respeto mutuo son esenciales para lograr un éxito sostenible y duradero.

Transmitir y ganar esa confianza implica asumir nuestra responsabilidad social en las comunidades donde operamos. El liderazgo no puede limitarse a la rentabilidad financiera; nuestras empresas pueden contribuir a un mundo más justo. Hay muchas iniciativas que facilitan esta contribución, y encontrar las mejores alianzas no solo nos enriquece, sino que también garantiza que alcancemos nuestros objetivos. En este sentido, quiero agradecer a uno de nuestros más recientes aliados, la empresa social tuTECHÔ, por su labor en proporcionar un hogar a familias vulnerables. Gracias a nuestra colaboración, aseguramos esos hogares y demostramos cómo un propósito sólido puede integrarse en la estrategia empresarial, alineando los objetivos de negocio con un impacto social positivo.



LACOSTE 



JOSE MIGUEL SEIJO

CEO LACOSTE IBERICA

CONSEJO 21

El “World Economic Forum” hizo una encuesta a varios líderes empresariales con la conclusión de que más del 80% de los directivos veían las perspectivas de futuro a corto plazo inestables y turbulentas. Con este contexto, El 2025 se perfila como un año de transformaciones profundas. La incertidumbre no desaparecerá, pero puede ser un catalizador para la innovación y el cambio personal. Las disrupciones económicas, tecnológicas y ambientales serán parte de la normalidad, y afrontarlas con una mentalidad constructiva marcará la diferencia.

A mi humilde juicio, en este contexto hay 4 reflexiones que deberíamos tener en consideración para afrontar este paradigma, desde el ámbito empresarial y humano:

1. Geopolítica: Enfoque global con mentalidad local

El mundo seguirá siendo un tablero de ajedrez en el que las tensiones comerciales, los conflictos regionales y los cambios en las alianzas marcarán el ritmo. Sin embargo, en medio de estas tensiones, también surgen oportunidades de colaboración y soluciones conjuntas. Generar conexiones con tu marca y el mercado al que te diriges, será un elemento clave para conectar mejor con el consumidor.

2. Liderazgo: La empatía y la visión a largo plazo serán esenciales

El liderazgo en 2025 no se medirá solo por resultados, sino por la capacidad de inspirar, conectar y generar bienestar en los equipos. Los líderes más valorados serán aquellos que fomenten ambientes psicológicamente seguros, fomenten la inclusión y la diversidad, impulsen la creatividad y eleven a otros.

3. Growth Mindset: Pasar del yo no puedo a ¿Qué puedo hacer yo?

Adoptar una mentalidad de crecimiento implica entender que el contexto es complejo y siempre habrá obstáculos que no dependen de mí, lo importante en este punto es no frustrarse y focalizarse en aquello que yo puedo controlar o cambiar para adaptarme a un contexto complejo. ¿Cómo canalizo la energía en eso que puedo hacer yo?

4. Mentalidad Positiva: El poder de la percepción

Mantener una mentalidad positiva en tiempos de cambio no significa ignorar los problemas, sino afrontarlos con determinación, buscando soluciones innovadoras, escuchando e interpretando lo que pide el consumidor. Las emociones influyen en nuestras decisiones y resultados, por lo que cultivar pensamientos optimistas puede ser una ventaja competitiva en cualquier ámbito, pero siempre en base a una realidad basada en los datos.

Conclusión:

El 2025 será un año de retos, pero también de grandes oportunidades para quienes decidan verlo desde una mentalidad abierta, resiliente y positiva. El crecimiento, personal o profesional, vendrá de aquellos que se atrevan a liderar con empatía, a abrazar la incertidumbre y a confiar en su capacidad de evolucionar constantemente focalizando su energía en aquello que pueden impactar.



BODEGAS FAMILIARES
MATARROMERA
LA TIERRA COMO INSPIRACIÓN



CARLOS MORO

PRESIDENTE BODEGAS FAMILIARES
MATARROMERA

CONSEJO 22

Tierra, innovación, sostenibilidad, familia, verdad y equipo son algunas de las señas de identidad de Bodegas Familiares Matarromera y que como presidente trato que estén presentes en cada acción de las diferentes marcas que conforman las personas que forman parte de esta empresa vitivinícola. Y sobre todos estos pilares se asienta nuestra principal misión: elaborar los mejores vinos del mundo manteniendo intactos el arraigo y la ilusión en la búsqueda de la excelencia. ¿Cómo? Teniendo en cuenta estos puntos que vertebran este consejo y sobre los que trabajamos cada día desde que fundé Matarromera en 1988:

- **Tierra, arraigo, legado:** nunca debemos olvidar de dónde venimos, la pertenencia, y hasta dónde queremos llegar, preservando los valores que nuestros antepasados fijaron en el ADN familiar e irlos transmitiendo generación tras generación y al equipo de Bodegas Familiares Matarromera.
- **Tradición a la vanguardia:** la modernidad no está reñida con el acervo, sino que se complementan, y convergen; respetando la tradición y realizando una constante e inteligente adaptación a la vanguardia.
- **Innovación y sostenibilidad:** son las claves de nuestro gran crecimiento, apoyadas en la económica esférica. Un firme compromiso y responsabilidad con el medio ambiente y los grupos de interés. En definitiva, con el futuro.
- **Familia y equipo:** las personas. Sin ellas no sería posible poner en marcha el gran engranaje de Bodegas Familiares Matarromera cada día, con ilusión, esfuerzo, superación, lealtad, promoviendo y asumiendo la tarea de mejorar continuamente.
- **Verdad:** una palabra que implica veracidad, autenticidad, fidelidad, honestidad, franqueza, humildad... y solo con la verdad por delante se consigue alcanzar un liderazgo sólido y sustentando en valores que nunca se deben perder.



ENCARNA SAMITIER

PRESIDENTA 20 MINUTOS

CONSEJO 23

He andado bastante por la montaña y trabajo en un grupo, Henneo, con dimensión internacional y profundos vínculos con el Pirineo aragonés. Por eso, para describir qué es liderar un equipo que trabaje unido y con un mismo objetivo, me gusta el símil de la cordada. Ir en cordada significa avanzar y, sobre todo, regresar juntos tras culminar la ascensión... y empezar a preparar la siguiente. En el trayecto, cada uno de los miembros de la cordada es responsable de uno mismo pero también del conjunto del grupo y eso se traduce en un compromiso compartido e imbatible.

Ser el jefe de la 'cordada' significa:

- Motivar al equipo, inspirar confianza con el ejemplo y la actitud.
- Anticiparse a los cambios imprevistos de las condiciones meteorológicas, en el caso de la montaña; de la actualidad, en el caso de un periódico, y de las transformaciones sociales y económicos, cuando hablamos de una empresa solvente y diversificada como es Henneo.
- Transmitir seguridad en la ejecución del proyecto y desplegar capacidad de escucha en la planificación.
- Combinar valentía y prudencia. Saber rectificar la ruta si las condiciones la hacen inviable y responsabilizarse de las consecuencias.
- Compartir con los miembros del equipo el orgullo de pertenencia y, a la vez, tener la humildad para reconocer las limitaciones y poder superarlas con la mayor rapidez posible.
- Ser amable. En sus aforismos de El arte de la prudencia, Baltasar Gracián alerta sobre quienes subiendo a su puesto agradaron a todos y, una vez en él, se olvidan de esa amabilidad. Si traemos estas palabras del siglo XVII al siglo XXI entendemos que se trata de practicar la empatía, el respeto, también unas dosis de sentido del humor que desdramatice las peores situaciones. Es la fórmula que allana las dificultades de cualquier ascensión y crea el microclima de superación que aflora lo mejor de cada uno mientras pasa la tormenta y el horizonte se despeja.
- Ayudar a crecer, con generosidad, a cada miembro de la cordada. El objetivo es que cada uno de sus integrantes se desarrolle profesional y personalmente. Y que esté en disposición de tomar el relevo y acometer una nueva responsabilidad, un nuevo tramo del camino.



Manolo Bakes



PABLO NUÑO

CEO & FOUNDER MANOLO BAKES &
WILD VALLEY CAPITAL

CONSEJO 24

En un mundo empresarial donde el tiempo parece ser el recurso más escaso, estar ocupado se ha convertido casi en un símbolo de éxito. Sin embargo, estamos descubriendo un enfoque diferente: la importancia de no estar al 100% ocupados todo el tiempo. En lugar de llenar cada minuto con tareas operativas, debemos aprender a crear espacio para la creatividad, la reflexión y la planificación a largo plazo, elementos esenciales para aportar valor futuro a nuestras empresas.

La hiperactividad puede darnos una falsa sensación de productividad. Revisar constantes correos electrónicos, asistir a reuniones interminables o gestionar microdetalles son tareas que, aunque necesarias en ocasiones, pueden obstaculizar nuestra capacidad para pensar estratégicamente. Si nuestra agenda está completamente saturada, corremos el riesgo de caer en un liderazgo reactivo, apagando incendios en lugar de encender nuevas ideas.

La creatividad necesita espacio para respirar. Las ideas más innovadoras no surgen de agendas apretadas, sino de momentos de calma y reflexión. Esto no significa dejar de trabajar, sino trabajar de manera más inteligente. Una de las claves para lograr esto es implantar la mejor tecnología para automatizar al máximo todos los procesos. Esto nos ayudará a centrarnos más en la estrategia para ser más competitivos.

Un liderazgo efectivo también requiere energía mental y emocional. Reservar tiempo para actividades que nutran la mente no es un lujo: es una inversión en la sostenibilidad de nuestro liderazgo.

El verdadero reto no está en manejar más tareas, sino en priorizar las que realmente importan, liberando tiempo para actividades de alto impacto como la innovación y la definición de estrategias clave.

En definitiva, no estar ocupado al 100% no es una debilidad, sino una fortaleza. Es un signo de que entendemos que nuestra principal responsabilidad no es solo mantener el barco a flote, sino también descubrir nuevos horizontes y crear valor sostenible. La clave para convertirnos en líderes extraordinarios radica en encontrar un equilibrio consciente entre la operativa diaria y el tiempo necesario para pensar, inspirar y crear el futuro.

No debemos definirnos por cuánto hacemos, sino por el impacto de lo que hacemos. Y ese impacto solo es posible cuando reservamos un espacio en nuestras agendas para lo que realmente importa: la creatividad y la visión.



**PROSEGUR
ALARMS**

JAVIER CABRERIZO

CEO PROSEGUR ALARMS



CONSEJO 25

En Prosegur Alarms, estamos experimentando una fase de gran crecimiento en todos los países en los que operamos. Es un entorno cambiante, internacional, con presencia cada vez mayor de tecnologías como la visión inteligente o la inteligencia artificial, lo cual brinda muchas experiencias y oportunidades para seguir aprendiendo cada día. De esas experiencias personales, extraigo algunos aprendizajes que me han sucedido en primera persona y que confío os sean de utilidad.

- Dedica 15 minutos al día a experimentar por ti mismo lo que es posible con la IA. No es lo mismo lo que puedas leer o lo que te puedan contar que lo que puedas experimentar. Al probarlo tú mismo vas a tener decenas de ideas de cómo aplicarla en tu organización. De esta manera encontramos oportunidades para mejorar funciones analíticas, de respuesta en call center,...
- Dedica tiempo a hablar con la gente joven de tu organización. Es posible que tengas con ellos una diferencia de edad de 20 ó 30 años. Comprender su forma de ver las cosas, sus prioridades, sus aspiraciones, te ayudará a entender un poco mejor algunas de las cosas que están cambiando en el mundo. Por ejemplo, así aprendí lo difícil que resulta lograr su fidelidad a la marca y cómo trabajar para conseguirlo.
- No demores tener las conversaciones difíciles. Si sabes que tienes que tener esa conversación, no te engañes pensando que encontrarás otro momento mejor. Hazlo hoy. Siempre hay conversaciones de este tipo en una empresa y cuanto antes las abordes mejor; evitarás que la situación se enquisté, lo que no es bueno para nadie.
- La Caja, no el EBITDA es tu guía para saber que el negocio funciona. Si fuera tu empresa, no te fijarías en el EBITDA, te fijarías en la caja. Haz lo mismo en la empresa para la que trabajas.
- Pasa tiempo con los equipos de primera línea. Ellos son los que están en contacto con el cliente y te pueden decir realmente lo que está sucediendo con tu nuevo producto, tu nueva promoción, tu competencia,...Para mi, esto se traduce en escuchar llamadas de call center, hablar con los equipos de ventas y técnicos en cada visita que hago a un país. Siempre descubro cosas que no fluyen por los canales normales de la organización.
- Entiende el contexto macro en el que operas. En nuestro caso, cómo afectan las tensiones geopolíticas a nuestros proveedores o cómo afecta la inflación y las devaluaciones en los países en los que operamos es esencial para tomar buenas decisiones de gestión.
- Asume que el cambio rápido es la norma y que es imposible hacer planes más allá de dos años. Hoy nosotros hacemos planes a dos años, que revisamos al final del primer año. No puedes acertar en todo, y de esta manera nos obligamos a corregir el rumbo constantemente para acercarnos a nuestros objetivos.
- Por eso mismo, céntrate en que tu organización gane en agilidad. La capacidad para desaprender es un nuevo “skill” esencial para sobrevivir. Si cambia el mercado, la competencia, o la tecnología, y quieres acercarte a tus objetivos, vas a tener que hacer cambios en la organización, en tu oferta de producto, en tu política comercial, o en cualquier otro pilar de tu estrategia. No pasa nada.
- Elige primero a la persona y luego define la función en torno a ella, no al revés. Lo que parece una función perfectamente definida, va a cambiar cuando cambia la persona que la ejerce. En mi caso, he tenido dos casos de contrataciones nuevas en las que primero he seleccionado a la persona adecuada, y luego, con ella, hemos dado más definición a las prioridades, los objetivos y el equipo.



renfe

RAÚL BLANCO

PRESIDENTE RENFE



CONSEJO 26

Desde una empresa con la historia y la vocación de servicio público como es Renfe, el consejo más importante es valorar el principal activo que tenemos en la compañía, que son sus trabajadores y trabajadoras.

Renfe, al igual que muchas empresas de nuestro país, realiza un esfuerzo continuo por afrontar nuevos retos, ser más innovadores, más rentables, más internacionales, pero todo ello no sería posible sin el esfuerzo, el compromiso y la dedicación de los 16.000 trabajadores que conforman su plantilla.

El mayor reto de cualquier CEO de una gran empresa, por tanto, debe centrarse en formar y potenciar equipos de trabajo, totalmente capacitados, involucrados y comprometidos con la empresa. Todo ello permitirá fomentar la creatividad, la innovación y nuevas formas de trabajo, impulsando al mismo tiempo la eficiencia y la calidad de nuestros servicios.

Por otro lado, un CEO de una empresa como Renfe, líder en el transporte ferroviario en España y un referente en el sector a nivel mundial, tampoco debe olvidar que el foco de atención debe ser siempre el cliente, por lo que nuestra cartera de productos y servicios debe ir siempre dirigida a satisfacer las necesidades reales de los viajeros, que son nuestra razón de ser.

En este proceso hay que centrarse en conceptos que conforman nuestra identidad, como calidad, seguridad, eficiencia, intermodalidad y satisfacción del cliente, que nos acercarán siempre a la meta de la excelencia en el servicio.



BOSCO ARANGUREN

CEO DAZN ESPAÑA

CONSEJO 27

He tenido la suerte de vivir de primera mano varias revoluciones en los últimos años que han tenido un impacto enorme tanto en las organizaciones como en la sociedad. El gran aprendizaje que supusieron para mí todas y cada una de ellas es que aquellas empresas que supieron abrazar estas nuevas tecnologías navegaron mucho mejor en la incertidumbre y salieron reforzadas. Por el contrario, todos conocemos el destino que supuso para alguna gran empresa el hecho de no saber adaptarse a una nueva realidad.

Negar que la Inteligencia Artificial generativa (IA) es una tecnología que va a suponer un elemento tan disruptivo como la irrupción de la economía digital sería un grave error.

La IA tendrá un ritmo de adopción exponencial en los próximos años por tres simples razones:

1. Es tremendamente útil. Si aún no has experimentado con Gemini o ChatGTP te animo a que lo pruebes tanto en formato de texto como de generación de imágenes.
2. No tiene una barrera técnica de entrada. No necesitas aprender un lenguaje de programación para beneficiarte como usuario. Simplemente interactúa con ella en un lenguaje natural. Cuanto más claro y directo, mejores resultados.
3. Tiene versiones de acceso gratuitas. Y no necesitas dispositivos adicionales para poder acceder a la tecnología. Esto es fundamental. Conviene recordar que España tiene una penetración de internet del 95.8% según los últimos datos del INE (Nov 24).

El CEO tiene entre sus funciones la obligación de mirar hacia el futuro, anticipando los desafíos y oportunidades que se presentarán. Y esta es clara.

Si el ratio de adopción de la IA es el esperado, se prevé que el 58 % de los puestos de trabajo actuales convivirán con el uso de la IA generativa (Estudio Implement Consulting Group, Mayo 2024). Esta tecnología contribuirá a hacer un uso más eficiente de nuestros recursos, liberando ancho de banda en tareas de poco valor añadido.

Ahora bien, la IA representa también 2 retos fundamentales que me preocupan y ocupan.

1. Riesgo de intento de fraude cada vez más sofisticado. Yo mismo he sido objeto de 4 ataques en el último año y tenemos que estar preparados y debemos formar a nuestros equipos para esta nueva norma.
2. Capacidad de análisis crítico. Observo con preocupación que determinados colectivos tienden a dar por cierto cualquier resultado que nos devuelva la IA. Simplemente no lo cuestionan.

Mi gran consejo para 2025 es que debemos impulsar o reforzar más que nunca una cultura que fomente la capacidad de analizar la información, cuestionar y generar nuevas ideas sobre la base que nos aporte la IA. De lo contrario, esta gran oportunidad nos podría llevar por otros derroteros.



40 AÑOS CHAVSA



asava

RUTH DE DIEGO

CEO CHAVSA Y ASAVA

CONSEJO 28

En primer lugar creo que para liderar un equipo de personas el CEO debe ser alguien equilibrado, es decir, que lleve una vida con un adecuado balance en todos sus aspectos:

- Vida **saludable** (por aquello de tener un cuerpo sano además la mente).
- Adecuado **balance entre la vida personal y la profesional** (no creo que alguien que descuide este aspecto sea alguien feliz y por lo tanto no creo que se pueda gestionar un equipo desde la amargura).
- Otro aspecto que considero muy importante es ser **disciplinado** (en todos los aspectos: responsable para con sus deberes, sin vicios ni excesos y con una vida ordenada).
- Sin duda otra virtud que debe tener es la **tenacidad** (porque nadie dijo que fuera fácil y es necesario no desanimarse cuando algo sale mal, sino hacerse más fuerte ante las dificultades y ser capaz de alegrarse con las pequeñas victorias).
- Se debe tratar, por lo tanto, de alguien con **carácter y determinación** (no hay otra manera de dirigir un equipo que siendo capaz de tomar decisiones, a veces acertadas y otras equivocadas pero, sin duda alguna, alguien que no decide y lo hace con rapidez, no es capaz de conducir un equipo hacia ningún fin).
- La determinación debe ir acompañada de **humildad** y por tanto de “**saber escuchar**” (y no solo a personas externas a la organización, sino a tu propio equipo).
- Y por supuesto considero que debe tratarse de alguien **honesto** (ninguna empresa dirigida de forma deshonesta llega a buen fin. Una empresa es como un ser vivo y debe ser saludable y sostenible en el tiempo).
- Debe tratarse de alguien **capaz de empatizar** (y entender que aunque no todo el mundo piensa igual que él, quizá merece la pena ponerse en el lugar del otro y tratar de entender como se perciben las cosas desde otro punto de vista. Esto sin duda hará que se equivoque menos a la hora de tomar decisiones).
- Y por supuesto, un buen líder debe ser alguien **feliz** (porque si no se ama lo que se hace es imposible transmitir ilusión y motivar al resto del equipo).

Como algún que otro compañero ha comentado en sus consejos a veces es como estar haciendo malabares y tratar de que ninguno de los platillos pare de girar (y cuando atiendes a uno parece que el otro se va a caer...pero lo importante es que ninguno de los platillos esenciales caiga al suelo y eso es lo que debe marcarse en la estrategia de la empresa). No debemos perder de vista nunca que estamos de paso, así que disfrutemos de lo que hacemos y hagamos que sea un poquito mejor para todos con nuestro pequeño granito de arena.



ALBERTO DE ROSA

CEO RIBERA SALUD

CONSEJO 29

Las lecciones de la DANA

2024 pasará a la Historia como el año en el que la DANA causó una tragedia personal, social y económica en 84 municipios de Valencia, con 223 fallecidos y miles de millones en pérdidas de hogares, negocios, infraestructuras y vehículos, además del shock emocional provocado por las peores inundaciones del último siglo. Como empresa de origen valenciano, en el grupo sanitario Ribera hemos vivido muy de cerca esta catástrofe. Y por eso, mi contribución a este documento se centra en las lecciones que debemos aprender de esta tragedia, en especial los directivos y responsables de organizaciones e instituciones.

Las consecuencias de la DANA en Valencia son terribles en muchos ámbitos, en especial por la pérdida de vidas. Pero el impacto en la economía no ha hecho más que empezar, con el tejido empresarial de la zona tremendamente afectado. La recuperación será complicada y larga, y por eso es importante aprender de lo sucedido. Yendo más allá de esta tragedia, creo que debemos sacar algunas lecciones para hacer frente a situaciones de crisis en el mundo empresarial, y por eso, mis consejos para 2025 se van a centrar en estas cinco claves que a continuación os comento:

- **Planes de contingencia.** Todas las organizaciones debemos contar con planes de emergencia y crisis para un mundo en el que ocurren situaciones inesperadas, como pueden ser catástrofes naturales, ataques a la ciberseguridad, problemas en la cadena de suministros o cortes de energía.
- **Liderazgo profesional, técnico y especializado.** Es clave para afrontar todo tipo de crisis. Lo vivimos en la pandemia, cuando los profesionales sanitarios se pusieron al frente y los demás seguimos sus instrucciones desde todas las áreas. Hay que saber dar un paso atrás, incluso desde la dirección de empresas e instituciones, para que los técnicos lideren la mejor respuesta a estas situaciones sobrevenidas.
- **Organizaciones flexibles.** Que se adapten a las circunstancias, que no se paren en una crisis. Prever el teletrabajo, cambios en procedimientos o centros de control “en la nube”, a salvo de catástrofes naturales o accidentales, por ejemplo.
- **Una buena comunicación de crisis.** Con portavoces que generen confianza, una comunicación interna y externa coordinada, sincera, veraz y actualizada. Usar los mejores canales (redes sociales, medios de comunicación, comunicados internos) para llevar toda la información en tiempo y forma a los interesados y monitorizar al segundo la situación.
- **Empresas comprometidas y solidarias.** Socialmente responsables, que movilizan recursos materiales y humanos para ayudar allí donde se necesite, como vimos en la pandemia, hemos visto en la DANA y en otras situaciones.

Para terminar con los consejos de este año, permitidme recordar la importancia de **construir empresas con alma**, que se identifiquen y se sientan responsables con su entorno, **empresas con buena gente y gente buena**, profesionales cercanos, humildes, comprometidos y responsables. Con esta calidad humana, las crisis se afrontan con optimismo y se superan con trabajo, equipo e ilusión.

Por un 2025 magnífico para todos y de superación y recuperación para Valencia.



ENRIQUE TOMÁS

CEO ENRIQUE TOMÁS

CONSEJO 30

Cuando Germán me pide de nuevo mi contribución y voy a decirle otra vez... Leo lo único que me haría cambiar de opinión, ayudar a otros.

En este año que acaba he publicado un libro con la única intención de ayudar a quien “invierta” el tiempo en leerlo, pues como mucha gente sabe me gano la vida vendiendo jamón y no libros. La idea del libro se podría resumir en una sola frase, no eres tan listo cuando aciertas ni tan tonto cuando te equivocas.

Intento dejar claro que ser empresario o emprendedor va de eso de tomar decisiones, si bien son muchas las ocasiones (y la pandemia del covid) fue la madre de todas ellas en las que no tienes referencias y has de decidir solo por intuición y sentido común. Si me permitís aquí va el consejo.

Tómate el tiempo y decide y cuando lo hayas hecho alinea a todo tu equipo y a muerte con tu decisión sin titubeos y sobre todo haz que la decisión tomada no sea solo tuya (no conseguirás tus sueños si los que te acompañan no consiguen los suyos).

Marco Aurelio que lo dijo todo escribió “ la única riqueza que te llevarás de este mundo es la que hayas compartido” como veis es un acto de egoísmo claro pues además de sentirte bien en el instante te aseguras la riqueza en el más allá.

Si ayudas, es porque te lo puedes permitir y eso es signo inequívoco de que eres afortunado. Liderar es inspirar, enseñar, empatizar, compartir, celebrar, emocionar, emocionarse, sentir, amar... en definitiva AYUDAR.

Las empresas no han de ser una ONG pero si han de ser empresas con corazón aunque a veces haya más de un integrante o ex integrante que no lo perciba así, solo así podrás ser una empresa de éxito y remar como un solo hombre (gran metáfora casi imposible de conseguir) pero que has de intentar cada día.

Tanto si crees en Dios como si no te digo, si siembras con “AMOR” antes o después recoges.

Si alguien cree que he estado escribiendo de religión o buenismo en un entorno empresarial, que vuelva a leerlo.



Strategyco.



eibo



LUIS PARRA PUIG

CEO STRATEGYCO Y EIBO

CONSEJO 31

Previsiones y retos para las empresas en 2025

Para el 2025, el panorama empresarial global y español se perfila lleno de desafíos y oportunidades. En España, se espera un crecimiento económico moderado, con una tasa de crecimiento del PIB cercana al 2,3%. Sin embargo, el entorno será cada vez más incierto, marcado por factores como la inestabilidad geopolítica, los desafíos derivados del cambio climático, el freno de economías clave europeas y la evolución de la política monetaria global. Por suerte, en nuestro país, parece que las empresas hemos conseguido abstraernos de la realidad paralela y el circo mediático que tienen montado nuestros políticos. Hemos perdido nuestra capacidad de asombro ante lo que son capaces de hacer estos supuestos servidores públicos, que viven a nuestras expensas, y concentrarnos en hacer crecer nuestros negocios y nuestras empresas.

Las empresas españolas, al igual que las internacionales, deberán adaptarse a una creciente digitalización, la transición energética y un entorno de trabajo cada vez más híbrido. Estos cambios están transformando la manera en que trabajamos y nos relacionamos, y las empresas que no logren adaptarse a este nuevo contexto corren el riesgo de quedar atrás.

Uno de los mayores retos será la adaptación digital. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la automatización y el análisis de grandes volúmenes de datos, ofrecerán nuevas oportunidades, pero también representarán desafíos significativos en términos de inversión, adaptación organizacional y capacitación de talento. Las empresas deberán ser ágiles para identificar e implementar estas innovaciones de manera eficiente.

La sostenibilidad será otro tema clave, pero no solo la medioambiental, también la económica y la social. Las empresas tendrán que repensar sus modelos de negocio, habiendo las cosas mejor, optimizando recursos, con interés por el bienestar de las personas, reduciendo su huella de carbono y cumpliendo con las expectativas de consumidores cada vez más exigentes. La transición hacia una economía más sostenible, aunque es una oportunidad, también traerá costos adicionales y desafíos regulatorios.

En el ámbito laboral, las empresas deberán afrontar la escasez de talento cualificado en casi todos los sectores. El bienestar organizacional y la gestión del talento serán retos fundamentales, con una creciente competencia por atraer y retener a profesionales en campos clave. Además, el futuro del trabajo será híbrido, lo que implica una mayor necesidad de liderazgo inclusivo y habilidades de gestión remota.

En resumen, 2025 será un buen año, pero de adaptaciones profundas para las empresas, tanto en España como globalmente. Aquellas que logren liderar los desafíos de la digitalización y de la tecnología, abrazar la sostenibilidad, trabajar el bienestar organizacional y gestionar adecuadamente el talento estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades que surjan en este nuevo año que ahora comenzamos.



JESÚS MARÍA RUIZ DE ARRIAGA

CEO ARRIAGA ASOCIADOS

CONSEJO 32

La necesidad de acometer la transformación de digital de las empresas mediante el uso e implantación de la inteligencia artificial

Arriaga Asociados emprende el proyecto de transformación digital mediante la inteligencia artificial

Hace un año y medio que Arriaga Asociados y una pequeña empresa llamada Little John, especializada en inteligencia artificial y que fue el germen de otras sociedades, centradas principalmente en la creación de herramientas para la gestión de despachos de abogados y procuradores.

Son muchos los beneficios los que ya se han producido, como la drástica reducción de los costes, de los tiempos, garantizan do la trazabilidad, el gobierno de los datos, la transparencia, el acceso a los clientes a su información, etc.

Cómo se puede tener una transformación digital exitosa en la empresa

La **transformación digital** es un proceso integral que implica la adopción de tecnologías digitales en todas las áreas de una empresa, con el objetivo de mejorar su eficiencia, competitividad y capacidad de adaptación en un entorno en constante cambio. En este contexto, **la inteligencia artificial (IA)** se ha consolidado como una herramienta esencial para impulsar y acelerar dicha transformación. A continuación, se detallan las claves fundamentales para llevar a cabo una transformación digital exitosa, destacando el papel de la IA en cada una de ellas:

1. Liderazgo y Visión Estratégica:

- Compromiso de la Alta Dirección.
- Definición de una Estrategia Digital.

2. Cultura Organizacional y Gestión del Cambio:

- Fomento de una Cultura de Innovación.
- Gestión del Cambio.

3. Desarrollo de Competencias Digitales:

- Capacitación Continua.
- Atracción de Talento Digital.

4. Adopción de Tecnologías Emergentes:

- Inteligencia Artificial y Automatización.
- Computación en la Nube (Cloud Computing).
- Internet de las Cosas (IoT).

5. Enfoque en la Experiencia del Cliente:

- Personalización de Servicios.
- Omnicanalidad.

6. Optimización de Procesos y Modelos de Negocio:

- Reingeniería de Procesos.
- Innovación en Modelos de Negocio.

7. Ciberseguridad y Protección de Datos.



ATREVIA™

NÚRIA VILANOVA

PRESIDENTA ATREVIA

CONSEJO 33

Acelera un poco más

Aprovecho la canción de Estopa, para compartir la visión de este año. Siempre he sido una gran lectora, devoradora de libros, desde pequeña. Aún así hay palabras que no aprendí hasta mucho después. Entre ellas la palabra PROCRASTINAR. Bueno, pues en el 2025 hay que desaprender esa palabra, olvidarla. Es el momento de evitar la pereza (lo más perecido en su época al significado de procrastinar) y poner en marcha todo aquello que sabemos que hay que hacer, pero en lo que no ponemos el necesario sentido de urgencia.

Estoy leyendo la novela de Dolores Redondo, Las que no Duermen, NASH. Aunque no es el centro de la trama, está ambientada en los inicios de la pandemia, cuando empezaban a morir personas por unas neumonías que parecían normales, pero no lo eran, y veíamos Italia sufriendo la pandemia. Fue uno de los grandes momentos de negación de la humanidad. No hicimos lo que teníamos que hacer a tiempo. Deberíamos haber puesto ESTOPA a todo volumen, al menos en la parte de la estrofa “Acelera un poco más, Porque me quedo tonto, Y vamos muy lentos, Acelera un poco más, Corre más que el veneno que llevo dentro, Acelera un poco más”.

Telma y Louise se la pegan cuando aceleran. En nuestro caso, es la gran oportunidad. El momento de doble o nada, o quizás casi nada.

No veo el 2025 como un año de riesgos, si no como un año de oportunidades. Eso si, solo para los que anticipen y abracen el cambio.

No voy a repetir la cantinela de todos los cambios a los que nos enfrentamos, tecnológicos, geoestratégicos, sociales... Pero sí que cada uno de ellos encierra un riesgo y muchas oportunidades. No es el momento de la RESILIENCIA, otra palabra que no existía en mi vocabulario de hace unos años. No es el momento de aguantar, es el momento de actuar. Y de disfrutar del camino. Es el momento de analizar, decidir y hacer. No me vale, el ya sabíamos. Eso sí, mira a quién tienes a tu lado, necesitas un equipo más cohesionado que nunca. Porque sola o solo no vas a hacer el cambio.

Es el momento de ponernos el cinturón, 10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1, 0.

Despegamos.



ERICSSON

DIEGO MARTÍNEZ

CEO ERICSSON IBERIA

CONSEJO 34

Tengo la inmensa fortuna de haber desarrollado mi carrera en uno de los sectores con mayor potencial transformador. En un mundo que evoluciona a un ritmo sin precedentes, la transformación digital, impulsada por tecnologías como el 5G, está redefiniendo el panorama empresarial y nuestras sociedades. Es por ello que mi consejo es que entre todos impulsemos este cambio exponencial que supone la digitalización desde cualquiera que sea nuestro entorno y posición adaptando nuestras habilidades y estrategias para prosperar en este nuevo entorno.

La tecnología 5G está catalizando una transformación profunda en diversos sectores, desde la seguridad pública y las infraestructuras críticas hasta la energía y la defensa. Los consumidores se beneficiarán de servicios avanzados y una conectividad diferenciada, lo que exige a las empresas adaptarse rápidamente a estas nuevas demandas. Esto significa que debemos de forma prioritaria:

- **Comprender el potencial del 5G:** No solo como una mejora en la velocidad de conexión, sino como una habilitadora de nuevas soluciones en áreas como IoT (Internet de las Cosas), automatización, realidad aumentada/virtual y análisis de datos en tiempo real.
- **Identificar oportunidades de innovación:** Buscar cómo aplicar estas tecnologías en vuestras áreas de responsabilidad para optimizar procesos, mejorar la eficiencia y crear nuevos productos o servicios; fomentando una cultura de experimentación y aprendizaje continuo.

Este cambio es imparable y la tecnología puede también ayudar a resolver algunos de los retos que tenemos por delante, como el cambio climático o la inclusión digital.

- 5G puede ser un motor para un **modelo económico más sostenible**. Esta tecnología, según nuestros estudios, tiene el potencial de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20% para el año 2030.
- En el ámbito de la **inclusión digital**, eliminar las brechas que hoy existen es fundamental. La conectividad crea oportunidades para todos e informes en los que hemos participado detallan cómo algunos países con escasa conectividad de banda ancha pueden lograr un crecimiento del PIB de hasta el 20% si conectan sus escuelas a Internet. Sin embargo, no podremos desbloquear todo este potencial si no trabajamos juntos, empresas, gobiernos, instituciones, para construir un futuro más sostenible e igualitario.

En este contexto de transformación, el **talento es más importante que nunca**. La innovación necesaria para crear este futuro ilusionante que he descrito muy brevemente no es posible sin personas comprometidas, valientes, con capacidad para cuestionar el status quo y a la vez impulsar un desarrollo responsable de las nuevas tecnologías. Por ello quiero cerrar mi consejo inspirando un liderazgo orientado a las personas y que estimule entornos de trabajo donde cada una pueda, individual y colectivamente, crear impacto, crecer y desarrollarse.



Acesur

GONZALO GUILLÉN

CEO ACESUR



CONSEJO 35

Como CEO, y ya van más de 20 años, he tenido la ocasión de liderar en momentos difíciles, en momentos de profunda transformación, y frente a todo tipo de desafíos y oportunidades.

Este nuevo año, 2025, y ya es una constante año tras año, nos presenta un panorama lleno de incertidumbres a todos los niveles, pero por supuesto, también de múltiples posibilidades.

Comparto algunas reflexiones que espero sean útiles para afrontar este año con resiliencia, determinación y un enfoque renovado hacia la excelencia. Todo desde una perspectiva personal y de la experiencia del trabajo en nuestra empresa. Una empresa familiar, tradicional pero muy innovadora, y con valores y principios muy marcados, sólidos y profundos.

Primero, liderar con propósito y claridad es fundamental. En un entorno donde los cambios rápidos son la norma, los equipos buscan guía y dirección. Comunicar una visión clara, conectar metas individuales con objetivos globales y asegurarse de que todos entienden su papel en la gran narrativa empresarial puede marcar la diferencia entre el éxito y la confusión.

También debemos recordar la importancia de adoptar una mentalidad de “aprendizaje continuo”. El mundo está cambiando a una velocidad sin precedentes, y como líderes, debemos ser los primeros en aprender, adaptarnos y mostrar el camino. La innovación no es solo una palabra de moda; es una necesidad. Como líderes, debemos fomentar una cultura donde las ideas nuevas sean bienvenidas, valoradas y probadas.

Por supuesto, no podemos olvidar que detrás de cada plan, proyecto o meta están las personas. Priorizar el bienestar del equipo ya no es opcional. Crear un ambiente donde nuestros colaboradores se sientan apoyados, comprendidos y valorados es esencial para el éxito a largo plazo.

El cambio, inevitable como siempre, también requiere nuestra atención. Gestionarlo con empatía, optimismo y transparencia puede suavizar las transiciones y fortalecer la confianza de nuestro equipo.

Finalmente, el liderazgo en 2025 se tratará de algo más que resultados financieros o avances tecnológicos. Se tratará de integridad, de construir relaciones, de ser un modelo para nuestros equipos, de mucho trabajo y pasión en todo lo que hacemos, de honestidad, y de compromiso fiel con cada uno de nuestros proyectos empresariales.

Así que, mientras enfrentamos este año lleno de retos y oportunidades, recordar que vuestro liderazgo importa, que cada decisión que tomáis impacta vidas y que, al final del día, sois vosotros quienes daréis forma al futuro.



Confederación Nacional
de la Construcción



PEDRO FERNÁNDEZ ALÉN

PRESIDENTE CNC

CONSEJO 36

El liderazgo que debe ejercer un empresario de la construcción es clave para alcanzar el éxito en un entorno caracterizado por su complejidad y competitividad. Este liderazgo ha de combinar una visión estratégica con habilidades para gestionar recursos, personas y cambios en un mercado que está en constante evolución y que, en nuestro país, es líder a nivel global.

Un CEO en el sector de la construcción tiene que ser capaz de anticiparse a tendencias como la transición ecológica y digital que todo lo transformará. Esto implica pisar el acelerador de la digitalización, fomentar la adopción de tecnologías limpias y tener la guardia arriba para convertir cualquier amenaza en una oportunidad.

Para ello hay que saber rodearse de gente buena y de buena gente, de personas en las que confiar y delegar responsabilidades, de un equipo en el que se forme el talento que se necesita y al que involucrar en la misión de la empresa. Sólo así sentirá el orgullo de pertenencia que podrá fidelizarlo y hacer de él el mejor embajador de la compañía.

En el caso concreto de la construcción, creo humildemente que poco a poco estamos enterrando la mala imagen que arrastra injustamente el sector desde la pasada crisis financiera. Tenemos a las mejores empresas del mundo, auténtica marca España, que dan empleo de calidad a cada día más personas. Sus líderes están impulsando el dinamismo de un sector pionero y ejemplar, artífice de la modernización de España y crucial para conseguir los grandes desafíos que encaramos como sociedad.

Y lo están logrando gracias a un trabajo incesante en el que se antoja fundamental aunar esfuerzos y destrezas de equipos multidisciplinares en los que, paradójicamente, sufrimos una alarmante falta de trabajadores, tanto en los oficios más tradicionales como en los más vanguardistas, muchos de ellos vinculados a las últimas tecnologías. Para todos ellos, veo imprescindible apostar por la formación y la cualificación a través de programas a medida que mejoran tanto la empleabilidad de las personas como las cifras de negocio y el potencial efecto tractor de las empresas.

Porque resulta sorprendente que en un país con una tasa de paro juvenil tan elevada no contemos con los trabajadores que necesitamos. No tenemos atractivo para la incorporación de jóvenes. No les estamos hablando en su idioma. Tampoco a las mujeres, aunque cada día son más. Ellas hacen un sector más productivo, innovador, creativo y talentoso.

Por ello, es tarea de todos, por supuesto también de directivos y mandos intermedios, seguir prestigiando la imagen del sector, reconocer sus fortalezas y destacar su papel determinante para construir el futuro. Pongámonos manos a la obra.



MARÍA ANTONIA RODRÍGUEZ

DIRECTORA GENERAL DELL
TECHNOLOGIES ESPAÑA

CONSEJO 37

Vivimos en un tiempo en el que el ritmo de la innovación puede parecer rápido y disruptivo, pero también trae consigo una inmensa oportunidad.

Desde el punto de vista personal, ¿cómo nos podemos preparar ante un mundo tan cambiante en el que no sabemos cuáles serán las habilidades requeridas ni los trabajos existentes en un futuro cercano?

En mi opinión, es y será necesaria una gran capacidad de adaptación, gestionar la incertidumbre, curiosidad y agilidad para el aprendizaje continuo y desarrollar el pensamiento creativo.

Y la inclusión digital debe ser una responsabilidad compartida por todos, siendo necesaria la colaboración público-privada para fomentar la formación digital y en ciberseguridad desde edades tempranas.

En 2025 la tecnología seguirá impactando enormemente en cómo trabajamos, vivimos e innovamos.

Las empresas/organizaciones, deben mantenerse competitivas y, para ello, deben crear un entorno que favorezca la innovación. Que fomente que las ideas de las personas, con los procesos necesarios y la tecnología adecuada, se conviertan en innovación, que es clave para el progreso.

Para mantenerse a la vanguardia, deben centrarse en cuatro prioridades:

1. Capacitar al equipo humano y dotarlo de herramientas que liberen todo su potencial.
2. Liderar con sostenibilidad y seguridad/ciberseguridad, para posicionarse como marca líder responsable (y evitar cualquier riesgo reputacional).
3. Alinear las iniciativas tecnológicas a las prioridades de negocio.
4. Definir su estrategia de inteligencia artificial. Las herramientas están madurando a un ritmo increíble y las compañías que no se adapten corren el riesgo de quedarse atrás.

La innovación empieza por las personas y sus ideas, se alimenta de datos y se acelera con inteligencia artificial. Toda idea, por pequeña que parezca, puede tener un gran impacto en la eficiencia, productividad y crecimiento.

Os dejo una reflexión: ¿Por qué hay organizaciones que tienen éxito en convertir esas ideas en realidad?



**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**



IGNACIO MARTÍNEZ-AVIAL

CEO BNP PARIBAS REAL ESTATE
ESPAÑA

CONSEJO 38

Establecer prioridades y ser coherente con ellas es, en mi opinión, una de las mayores responsabilidades que tenemos, y cada vez que termina o empieza un periodo, proyecto, ejercicio... es bueno reflexionar sobre ello. Comparto aquí cuatro prioridades que considero más vigentes que nunca:

Mantener el rumbo. Mantener el rumbo genera confianza, tanto en el equipo como en los clientes. Y la confianza es el material que construye proyectos, que genera interacciones y que dinamiza la proactividad. Tener un rumbo claro no significa no matizar el trayecto en función de las circunstancias, pero sí saber a dónde vamos y no perderlo de vista. Eso elimina incertidumbres y aporta seguridad.

Poner en valor la actitud. En un momento en el que el conocimiento es más accesible, donde los cambios son la normalidad y donde la flexibilidad gana importancia frente a la rigidez, la actitud cobra un papel fundamental. Porque la actitud es lo que impulsa el talento y el aspecto facilitador de las relaciones dentro de una Compañía (y fuera). Si es cierto, que lo es, que el trabajo en equipo es clave en cualquier organización, la actitud es la que se ocupa de ensamblar las piezas. Están también la preparación, la coordinación, la disciplina... pero sin la actitud necesaria cualquier resultado será pobre o poco sostenible en el tiempo.

Hacer que las cosas pasen. Poner sobre la mesa la importancia de la determinación, de la concreción, de la acción. Pequeñas decisiones pueden motivar grandes cambios y grandes decisiones pequeños cambios. Pero lo que no suele dar buen resultado es avanzar sin tomar decisiones, salvo que queramos aprovechar la inercia que, porqué no, también puede ser una decisión para un aspecto concreto. Lo que pone en la estrategia tiene que pasar, y para que pase, hay que tomar decisiones, definir acciones y ejecutarlas.

Personas, clientes, personas, clientes... No olvidar que no somos nadie sin las personas que nos rodean – el equipo del que somos parte –, ni sin nuestros clientes. No vale con decirlo. Ambos requieren de lo más valioso que tenemos: tiempo. Y para eso, siempre estamos a tiempo.



cashconverters 



FRANCISCO PARRA

CEO CASH CONVERTERS ESPAÑA Y PORTUGAL

CONSEJO 39

Dar un consejo es una buena forma de proyectar hacia el futuro, pero qué importante es mirar hacia atrás para poder hacerlo. En mi opinión, los consejos válidos deben estar basados en aprendizajes y los aprendizajes deben ser frutos de vivencias, con sus éxitos y sus fracasos. Teniendo esto en cuenta, el consejo que quiero compartir en estas líneas no es más que uno de los mayores aprendizajes que he obtenido en los más de 20 años que llevo formando parte de Cash Converters y que, ahora, capitaneeo como CEO.

A lo largo de mi trayectoria he estado inmerso en el ámbito de las operaciones de la compañía y por eso no tengo la menor duda de que **la ejecución es clave para lograr el éxito** en una compañía. Las ideas, sin acción, son solo ideas. Pero dejemos claro que ejecutar no es delegar sin más. Tampoco es hacer porque sí. Para ejecutar con éxito, primero hay que **entender la realidad de la compañía** de forma honesta, con sus luces y sus sombras. Y para ello, **la transparencia es el mayor ejercicio de realismo** que podemos hacer con nuestros equipos, y la única vía para fomentar un ambiente cercano en el que todos caminemos hacia la misma meta.

No olvidemos que, como líderes, tenemos la obligación y responsabilidad de hacer que las cosas pasen, pero también debemos **saber identificar las prioridades** para ser capaces de planificar de forma efectiva. Posiblemente esta sea una de las tareas más complicadas a las que nos enfrentemos en todos los negocios, sin excepción. Vivimos en un mundo cambiante en el que no existe una bola de cristal que nos marque el rumbo al éxito, pero si tenemos en nuestra mano **crear equipos flexibles**, capaces de adaptarse y reconducir los planes para alcanzar los objetivos comunes. Y es aquí donde **la ejecución debe integrarse en la cultura de la compañía**.

Si algo convierte a un grupo de personas en equipo es el hecho de compartir un mismo objetivo, **caminar hacía una misma meta y celebrar los mismos logros**. Apostemos por fomentar la motivación y no nos olvidemos de desarrollar y potenciar el talento que nos rodea porque es la base más sólida que podemos crear como líderes para alcanzar el éxito de una compañía.



ANA AYMERICH

CEO ELEVARE

CONSEJO 40

Un regalo de Reyes para CEOs

Diariamente trabajando con CEOs y directivos sabemos que son el motor de la transformación de sus empresas.

Hoy quiero compartir un regalo: el **primer checklist** creado específicamente para que los CEOs se **autoevalúen**, tomen conciencia de su rol y aseguren que están poniendo el futuro de su empresa en su agenda diaria.

Peter Drucker nos decía: *“La cultura se come a la estrategia para desayunar”*. Y en un contexto donde solo el **9% de los profesionales en España están comprometidos**, el *burnout* afecta al 53% de los directivos, pagando un coste las empresas de 393 millones de euros anuales, mirar hacia otro lado ya no es una opción.

McKinsey ha creado una herramienta basada en entrevistas con los CEOs más exitosos del mundo. Una invitación a la **reflexión**, a la **acción** y a la valentía. Porque no podemos liderar a otros si no somos capaces de liderarnos a nosotros mismos y el **autoliderazgo** comienza con el **autoconocimiento**.

¿Estoy **liderando el cambio que mi empresa necesita**? Estas son las seis áreas clave en las que todo CEO debe autoevaluarse:

1. **Establecer la dirección: más que una estrategia, una visión con alma.** El CEO debe marcar el rumbo, conectar la estrategia con un **propósito inspirador** y crear una narrativa que encienda el entusiasmo de la organización.
2. **Implicar al consejo: el cambio empieza desde arriba.** Si el consejo no entiende el impacto de la cultura, la transformación no sucederá. El CEO debe alinear al consejo, cultivar la confianza y establecer estrategias que hagan **crecer el talento interno**.
3. **Conectar con los stakeholders: la cultura es el reflejo del propósito.** Construir relaciones **auténticas** con empleados, clientes y socios, actuando con integridad en los momentos clave.
4. **Alinear la organización: la cultura se diseña.** El CEO es el arquitecto de la cultura debiendo diseñar estructuras que fomenten la **colaboración, el reconocimiento y el desarrollo del talento** interno, potenciando las fortalezas individuales y generando **vínculos emocionales** que multipliquen la energía positiva.
5. **Movilizar a través de líderes: multiplicar el compromiso.** El 70% del compromiso depende del liderazgo del jefe directo. El CEO debe formar equipos **cohesionados y diversos**, trabajando hacia objetivos compartidos sin egos.
6. **Gestionar tu propia efectividad: liderar con el ejemplo.** El liderazgo empieza por uno mismo. El CEO debe gestionar su **tiempo, energía y prioridades** con coherencia, inspirando desde la escucha activa y el ejemplo diario.

Este regalo es una **oportunidad** para evaluarnos honestamente, actuar a tiempo y asegurarnos de que **estamos liderando hacia el futuro que nuestras empresas necesitan**.

Te deseo lo mejor en este 2025. ¡Nos vemos pronto!



Destinia

RICARDO FERNÁNDEZ

CEO DESTINIA

CONSEJO 41

2025 va a ser un año apasionante. Salimos de una dinámica post-pandemia de crecimiento y de expansión y a la vista de los dos últimos trimestres hay señales que nos invitan a pensar en enfriamiento en el consumo en ciertos mercados. Un aterrizaje suave en los mercados más maduros que, sin embargo, seguramente se compense con un crecimiento acelerado en mercados emergentes. Y cuando, en términos globales, tenemos crecimiento de media pero este se distribuye desigualmente, aparecen tremendas oportunidades para crecer, pero son menos evidentes y normalmente menos sencillas. Nos va a doler y eso siempre tensiona las organizaciones

Mis dos consejos para este 2025 parten de esta idea: no habrá crecimiento en todos los mercados ni en todos los negocios, así que tendremos que surfear estas dinámicos y salir de nuestra zona de confort. No sólo geográfica sino también tecnológica.

1) Volvernos obsesivos con capturar el valor de las innovaciones. En un contexto con tantos cambios tecnológicos tan acelerados y con ciclos cada vez más cortos, tenemos que ser capaces de capturar rápido el valor que genera nuestra innovación. No podemos enfocarnos en todas las tecnologías, ni sucumbir a todos los hypes. Hay que enfocarse en aquellas cosas que acelerarán nuestro Pérdidas y Ganancias en 2025 y en aquellas tecnologías para las que estamos preparados para obtener una rentabilidad, al menos, en el medio plazo.

2) No podemos engañarnos y confundir lo que es duro o difícil con lo que es valioso o rentable. Cuando las empresas nacen y son viables, el crecimiento es natural, nos viene dado. Pero cuando llegamos a ser más maduras o nuestro sector comienza a serlo, nos empeñamos en mantener nuestra posición a un coste cada vez mayor, nos empeñamos a veces en competir por competir. Un coste de marketing mayor, de adquisición mayor, etc. Los mercados se vuelven más competitivos y en teoría económica un mercado de competencia perfecta sería un mercado sin beneficio por cada unidad extra producida o servida. Por eso tenemos que ser capaces de salir fuera. Salir fuera de nuestros mercados originarios, de nuestros clientes originarios, de nuestros productos originarios y de nuestras tecnología originarias.



EQUIVALENZA

JUAN FRANCO LOBO

CEO EQUIVALENZA



CONSEJO 42

Equivalenza, fundada en 2011, se posicionó como una marca disruptiva en la industria del perfume al ofrecer perfumes replicados de marcas de lujo a precios accesibles. Su modelo de negocio basado en la calidad, la accesibilidad y el sistema de recarga de perfumes permitió un crecimiento rápido en sus primeros años. Sin embargo, a partir de 2016, tras una demanda por parte de marcas premium y nuevas regulaciones, las ventas comenzaron a disminuir. A pesar de varios intentos por reinventarse, como el lanzamiento de nuevas colecciones y la expansión en otros productos, la marca enfrentó dificultades.

Uno de los principales desafíos de Equivalenza fue la gestión de su red de franquicias, que en algunos casos se mostró poco comprometida. Además, la marca no invirtió lo suficiente en su presencia digital hasta la pandemia de COVID-19, cuando se vio obligada a mejorar su e-commerce. A pesar de los esfuerzos, la competencia de nuevas marcas y descuentos de grandes marcas premium dificultaron su posición en el mercado.

En 2024, con la llegada de un nuevo CEO, la compañía se dedicó a realizar un análisis exhaustivo del mercado y de su propia situación. Se identificó la necesidad de volver a conectar con un público más joven, especialmente la Generación Z, y simplificar su portafolio, enfocándose exclusivamente en perfumes. Además, se subrayó la importancia de mantener una propuesta de valor clara y racional, centrada en la calidad y el precio accesible, en lugar de seguir los enfoques emocionales que no habían tenido éxito.

El caso de Equivalenza muestra que, aunque los desafíos son inevitables, la clave está en adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, conocer bien al consumidor y mantener una estrategia coherente y flexible para sobrevivir y prosperar.



ABU

MARÍA JESÚS TEJEDOR

DIRECTORA GENERAL GRUPO ABU



CONSEJO 43

La fuerza de un equipo motivado: el motor del éxito empresarial

A lo largo de mi trayectoria profesional, he aprendido que el éxito de una empresa no se construye únicamente con cifras ni con proyectos culminados, sino con las personas que trabajan detrás de ellos. Son los equipos los que dan vida a las ideas, los que enfrentan los retos con creatividad y convierten cada detalle en una oportunidad para marcar la diferencia. La pasión y el compromiso no solo generan resultados; son el verdadero motor que impulsa a una organización a alcanzar su máximo potencial.

En mi experiencia, he comprobado que los grandes logros nacen de equipos que creen en lo que hacen. Esa fe compartida, combinada con la capacidad de cada persona para aportar su talento único, permite superar los límites y traspasar fronteras que parecían inalcanzables. En Grupo Abu, esta filosofía nos ha permitido diferenciarnos en un sector tan competitivo como el inmobiliario. Cada proyecto que emprendemos refleja la dedicación y el compromiso de un equipo apasionado por transformar cada idea en una realidad única, un equipo con una responsabilidad inquebrantable con la excelencia.

Pero el talento y la pasión no prosperan de manera aislada; necesitan un entorno donde puedan florecer. Fomentar una cultura de confianza y colaboración ha sido clave para reforzar los lazos dentro de nuestro equipo, y esta unión nos ha permitido avanzar con determinación incluso en momentos de incertidumbre. La motivación colectiva es nuestra mayor fortaleza, un recurso renovable e inagotable que impulsa la innovación y nos ayuda a mantenernos competitivos en un mercado tan exigente.

Por eso, mi consejo para 2025 es sencillo pero poderoso: pon a las personas en el centro de tu estrategia. Invierte en construir equipos sólidos, motívalos con una visión clara y trabaja para que cada miembro se sienta valorado y parte esencial del éxito. Cuando el equipo está motivado, no hay meta inalcanzable, no hay desafío insuperable. Porque, al final, las empresas no son solo sus productos o servicios, son el reflejo de las personas que los hacen posibles. Un equipo motivado es imparable y convierte cualquier visión empresarial en una realidad tangible.



CÉSAR GÓMEZ LEÓN

DIRECTOR GENERAL SM ESPAÑA

CONSEJO 44

El management del “equilibrio”

“Para lograr dirigir con equilibrio es fundamental dedicar tiempo a PENSAR”.

Según el diccionario de la R.A.E: Equilibrio = Peso que es igual a otro y lo contrarresta.

Pues bien, en el management constantemente estamos observando equilibrios. Dicen que en el término medio está la virtud, esa virtud que los estoicos tanto anhelaban y que es la que todo ser humano tiende a buscar constantemente.

Encontrar ese término medio es lo más difícil y, para mi, el mayor arte a la hora de ejercer la dirección de una empresa.

Equilibrio entre resultados y misión, no se pueden conseguir los resultados prostituyendo la misión y el propósito de la empresa, más aún, ambas cosas deben ir entrelazadas como en un baile sin fin.

Equilibrio entre dirección y autogestión, ese liderazgo situacional que hay que poner en juego en función de cada persona, cada momento y cada situación.

Equilibrio entre vida personal y profesional, sin duda cuando la una se desbalancea la otra lo resiente, ambas deben estar lo más satisfechas posibles.

Equilibrio entre cuenta de resultados y tesorería, si tan importante es conseguir el resultado contable, no lo es menos tener una caja sana que sea capaz de generar credibilidad y futuro en la compañía.

Equilibrio entre presente y futuro, no podemos quedarnos en la gestión del presente sin tener la mirada en anticiparnos a lo que puede venir en el futuro, a la visión que hemos de tener como líderes para afrontar los nuevos retos que se nos presenten.

Equilibrio entre datos e intuición, no se pueden tomar decisiones sin datos pero ¡cómo ayuda la intuición a la hora de pedir e interpretar los datos que vamos a utilizar!

Equilibrio entre tecnología y ética humanista, la tecnología no lo es todo, pero sin duda, puede ayudar mucho a un liderazgo basado en el humanismo, donde las personas son el núcleo central de lo que se piensa y lo que se hace.

Estos son a mi juicio, los equilibrios más significativos que hay que tener cuando se lidera una compañía. Hay más seguro, no me quiero extender.

Y la pregunta sería, ¿Cómo conseguimos la virtud de tener esos equilibrios en su punto justo?. Pues para mi no hay un botón mágico, no hay recetas, lo que puedo sugerir es que la mejor manera de encontrar el balance perfecto es dedicando tiempo a PENSAR, dejar un espacio cada día, a primera hora de la mañana a ser posible, antes de dedicarnos al infinito de los e-mails, reuniones y gestiones diarias para pensar dónde debo poner equilibrio, dónde se está volcando la virtud en un sentido o en otro para, en ese momento, tomar las acciones que sean necesarias para volver a poner el rumbo en su justo término, ni más, ni menos.



FRANCISCO PERALTA

DIRECTOR GENERAL IHP PEDIATRÍA

CONSEJO 45

Comparto cinco pilares aprendidos a lo largo de mi vida profesional de los que se empapa la gestión de mi día a día y la de todos aquellos que trabajan conmigo. Por si a alguien le sirve.

Una vez que se ha tomado una decisión, el objetivo es hacer las cosas bien; la rentabilidad vendrá como consecuencia. Uno ha de valorar los proyectos y considerarlos viables, pero, tomada la decisión de ir a por ello, el faro que debe guiar nuestra actividad es hacer las cosas bien, el dinero vendrá por añadidura.

Solo lo que se hace bien sale bien, los atajos no sirven. A veces es difícil hacer las cosas bien, pero es el único camino correcto. Hay que tener gusto por las cosas bien hechas.

Es necesario para las empresas de éxito tener cultura organizativa, que debe emanar desde sus líderes e impregnar a toda la organización. La cultura organizativa debe aglutinar las características principales de quienes lideran la organización. Las empresas pueden ser solidarias, dinámicas, emprendedoras, innovadoras, austeras, conservadoras, etc., lo que no pueden ser es carentes de personalidad. Quienes formen parte de la empresa deben acomodarse en su actividad a esa cultura, no está permitida la identidad propia del individuo, por duro que parezca decirlo; o tienes capacidad para imbuirte de esa cultura o es mejor que des un paso al lado.

El valor del emprendimiento. En el mundo de la empresa es mucho más difícil crear que mantener. Hay que valorar a las personas con capacidad de iniciativa para emprender nuevos proyectos. También es cierto que es usual que las personas emprendedoras no sean buenos gestores de proyectos ya maduros, por lo que hay que saber valorar cuando el proyecto debe considerarse consolidado y es mejor trasladarlo a especialistas en gestión.

Nadie puede solo. En el mundo actual, cualquier proyecto empresarial requiere la existencia de equipos. Una de las principales tareas del CEO es componer y liderar equipos favoreciendo su cohesión, permitiendo una sana y abundante interacción, incentivando el crecimiento y premiando el resultado. Estos equipos deben ser completos e integrar a profesionales de características distintas (emprendedores y gestores).



HARITZ KEREJETA

CEO BASKONIA ALAVÉS GROUP

CONSEJO 46

El próximo 2025 se presenta como un año clave para nuestra industria y quiero compartir algunas reflexiones que en nuestro caso han sido muy útiles, esperando que ayuden también a otros a seguir mejorando sus resultados.

1. Innovación constante para mejorar la experiencia del usuario

La innovación seguirá siendo la piedra angular del éxito. Nuestra labor como líderes es garantizar que nuestras organizaciones estén continuamente explorando nuevas formas de conectar con nuestro público. Probar nuevas iniciativas y alternativas, aunque conlleve riesgos, es fundamental para seguir aportando valor.

2. Liderazgo inspirador

Uno de nuestros retos más importantes como CEO es liderar desde la inspiración. Una estrategia clara y objetivos ambiciosos pero alcanzables son esenciales para guiar a los equipos hacia el éxito.

3. Agilidad para adaptarse al cambio

Nuestro sector está en constante evolución. Como líderes, debemos generar unos procesos de trabajo que nos permitan anticiparnos a los cambios en lugar de reaccionar ante ellos.

4. Ser referente como indicador de éxito

Si otros intentan copiar tus estrategias o ideas, es una señal clara de que estás haciendo algo bien. En lugar de preocuparte por la competencia, utiliza esto como una motivación para seguir innovando. Estar un paso adelante significa que tu visión está marcando la pauta.

5. La importancia de probar y aprender

Mi consejo es que no tengas miedo de experimentar. Los consumidores valoran mucho las nuevas alternativas, y cada prueba aporta aprendizajes valiosos.

Nuestro éxito dependerá de nuestra capacidad para liderar con visión, adaptarnos al cambio y ofrecer experiencias inolvidables a quienes confían en nuestras compañías. El camino no será fácil, pero con un propósito claro y pasión en lo que hacemos, estoy convencido de que lograremos grandes cosas.



VICTOR ALVARGONZÁLEZ

CEO NEXTEP FINANCE

CONSEJO 47

Llevo toda mi vida profesional dando consejos financieros, así que encantado de cambiar y ser de ayuda para emprendedores o futuros CEO de “startups” (que es de lo que puedo hablar con cierto conocimiento).

Una de las cosas que he aprendido es la utilidad de la humildad. Humildad no significa humillarse. Humildad significa conocerse. En el momento en el que aceptas tus limitaciones, tratas de rodearte de los mejores. Y te centras sin complejos en lo que realmente haces bien. Es ahí cuando la máquina funciona perfectamente.

La humildad también enseña a entender que esas cosas en las que eres bueno muchas veces no las decides tú, las decide el entorno. Que además te hace un gran favor.

Yo nunca he sido un buen vendedor de campo de golf o de cóctel. Un día me pidieron dar una conferencia y no solo salió muy bien, sino que, en el coloquio posterior, me aplaudieron al acabar, cosa que no era habitual. Me quedé bastante sorprendido. Un tiempo después me invitaron a la radio y me pidieron que volviera. Luego a la tele, y ocurrió lo mismo. Al final me di cuenta de que tenía enormes limitaciones para la venta vía relaciones públicas (típica del sector financiero), pero que era un buen comunicador. Y que eso era muy útil para vender.

Otra cuestión que considero muy importante es la intuición. Concretamente lo que los británicos definen como “las tripas” (“guts”). En mi caso, fue literal. Un día me subí en el ascensor del edificio corporativo donde trabajaba y, mientras llegaba a mi piso, escuché la conversación de dos ejecutivos senior de la empresa que subían conmigo. Básicamente hablaban de lo deprimente que era su trabajo. Cuando salí del ascensor, empecé a sentir una sensación desagradable en la boca del estómago, que no me abandonó hasta que dejé aquel trabajo y aquel edificio. No era un problema médico: simplemente mis “tripas” me decían que no tenía que seguir allí. Todavía les agradezco la insistencia.

Otro buen consejo es plantearte cómo te sentirías si tu idea, en lugar de lanzarla tú, lo hiciera otro. Mucha gente se siente motivada, pero, al final, la presión es excesiva. Ahora bien, si eres una persona competitiva y piensas lo frustrado que te vas a sentir en tu vida si tu idea la pone en marcha otro y tiene éxito, esa es una motivación muy potente.

Esto último me fue de gran utilidad cuando, siendo ya mayorcito y teniendo un trabajo tranquilo y bien pagado (después de haber sido antes empresario durante más de 15 años) , me di cuenta de que la revolución digital había creado el entorno para poder ofrecer la mejor versión del asesoramiento financiero, el realmente independiente, profesional y sin conflicto de interés. Y que, si no lo hacía yo, lo acabaría haciendo otro. Feliz 2025.



ALBERTO RUANO

DIRECTOR GENERAL LENOVO ESPAÑA

CONSEJO 48

Ahora que nos preparamos para cerrar este año y dar la bienvenida a 2025 con un contexto global tremendamente complejo y la nueva revolución de las máquinas (la IA) llamando a la puerta, me gustaría echar la vista atrás y volver a lo esencial: las personas. Creo firmemente que son el motor de cualquier organización y, por lo tanto, deben ser el centro de nuestra estrategia. Así que aquí van algunos consejos en este sentido:

1. Fomenta una cultura de respeto y colaboración: Las empresas debemos fomentar la diversidad en nuestros equipos, ya que el talento no tiene color, género, clase social ni orientación sexual. Las compañías donde existe un crisol de culturas y personas diferentes suelen ser más innovadoras, ya que cada uno aporta un punto de vista diferente, se fomenta la creatividad y el bienestar. Lo importante es que las personas se sientan a gusto e implementen la cultura de la empresa, que siempre debe estar basada en el respeto, el trabajo honrado y la colaboración.

2. Invierte en desarrollo profesional: La educación, en todas sus facetas, es imprescindible para lograr que las personas alcancen sus objetivos y puedan cumplir sus planes de carrera. En el ámbito tecnológico, que está en constante evolución, innovación y cambio, es especialmente importante formar continuamente a las personas, logrando, en última instancia, que la compañía avance con ellos.

3. Prioriza el bienestar del equipo: La motivación de las personas es esencial, y su rendimiento será mucho más elevado si se sienten a gusto y parte de la compañía. En nuestra experiencia, compartir tiempo de calidad con el equipo y en eventos lúdicos relacionados con actividades sanas como el deporte o la música, pueden generar lazos entre las personas y fomentar su alegría y bienestar. Estas actividades también se pueden extender a partners y clientes, logrando más cercanía y complicidad entre ellos, y facilitando así las relaciones.

4. La comunicación como un pilar: Mantén a tu equipo informado sobre los objetivos de la empresa, los cambios y las decisiones importantes, ya que una comunicación transparente reducirá las áreas de incertidumbre, les hará entender las acciones que emprenda la compañía y permitirá a los responsables tomar decisiones alineadas con la estrategia global. No hay que olvidar son las personas las que hacen del negocio un éxito y si todo el equipo tiene un objetivo común, y trabaja en unísono para lograrlo, el éxito es mucho más plausible.

5. La Magia del Reconocimiento: Uno de los motivadores más potentes que existen en el mundo profesional es el reconocimiento del esfuerzo y el trabajo bien hecho. Es increíble el ánimo y valor emocional que pueden tener unas palabras que reconozcan la valía de las personas que conforman la compañía, y que dedican muchas horas al día para lograr su éxito. Reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros del equipo puede ser una herramienta muy potente que contribuye al bienestar y a la motivación de las personas.

6. Practica la escucha activa a todos los niveles: Nunca se sabe de dónde va a proceder la siguiente gran idea. Desde las personas que tienen su primera experiencia laboral y llegan con sed de comerse el mundo hasta aquellos que acumulan experiencias y conocimiento: Todos son susceptibles de aportar y contribuir significativamente al éxito de la compañía. Si os hacen en regalo de aportar ideas, sugerencias o incluso crítica constructiva, escuchad activamente. De todo el mundo se puede aprender algo.

Todos estos consejos sirven para personas que están a cualquier nivel en la organización: tanto para aquellos que empiezan como para los responsables de grandes equipos. Todos somos parte de la cultura de la empresa, y podemos elegir participar en las iniciativas, aportar ideas, escuchar a los demás, ser inclusivos, practicar la escucha activa y reconocer el trabajo bien hecho.



LUIS ARENAS

CEO MEDINET CLINIC

CONSEJO 49

Cara a este 2025, me gustaría compartir varios consejos basados en mi experiencia y como emprendedor apasionado por la innovación. Estos principios han guiado tanto mi vida profesional como personal y espero que puedan inspirar a otros a superar retos y alcanzar sus metas.

1. Sal de tu zona de confort: Los grandes logros nacen del coraje para enfrentarse a lo desconocido. Cada reto al que me he lanzado, incluso con miedo, me ha enseñado que el fracaso no es el fin, sino el inicio de nuevas oportunidades. "Nadie comienza ganando desde cero; siempre es necesario asumir riesgos para crecer".

2. Administra los recursos sabiamente:* Las cosas materiales son pasajeras. Este enfoque me ha permitido tomar decisiones más conscientes y enfocadas en el largo plazo, impulsando tanto mi vida personal como profesional.

3. Escucha y adapta: En Medinet Clinic, logramos un crecimiento del 30% en los últimos 12 meses gracias a la escucha activa de clientes y al análisis de tendencias. Adaptarnos rápidamente nos ha permitido liderar en un mercado competitivo.

4. Rodéate de un equipo excepcional: El éxito no se logra solo. Desde LOTI LOTA® hasta MEDINET CLINIC®, cada marca ha prosperado gracias a un equipo comprometido y capacitado.

5. Invierte en innovación: La tecnología es el motor de cualquier negocio. Implementar inteligencia artificial en varias áreas ha sido clave para optimizar procesos y mantenerse a la vanguardia.

6. Encuentra el equilibrio: Mi compromiso con mi familia y mi desarrollo personal es tan importante como mi rol empresarial. Disfrutar de rutas en MTB o estudiar ADE son formas de mantenerme conectado con mis valores y objetivos. Vivo intensamente las 24 horas, combinando pasiones personales con liderazgo empresarial.

Un ejemplo de estos principios en acción es el programa de calidad que implementamos con LOTI LOTA® en Amazon. Creamos esta marca desde cero y, en menos de un año, la posicionamos como un referente de ventas. Este logro demuestra que, con determinación y enfoque, es posible transformar una idea en un éxito rotundo. Mejoramos la satisfacción del cliente y consolidamos nuestra presencia en un mercado competitivo.

Mi mensaje final es este: La vida es para vivirla, con todas sus incertidumbres y decisiones desafiantes. Abraza el estoicismo: acepta lo que no puedes cambiar y enfócate en lo que está bajo tu control. Actúa con valentía, rodéate de personas que te inspiren y aprende tanto de tus logros como de tus fracasos. Haz el bien sin mirar a quién, porque nuestras acciones definen nuestro impacto. Toma decisiones que beneficien al planeta y recuerda: somos lo que pensamos. Llena tu mente de ideas positivas y metas inspiradoras. Que 2025 sea el año en que vivas con intención, tomes riesgos y construyas un legado de impacto positivo.



neXtarget^{.es}



ANTONIO GARRIDO

DIRECTOR GENERAL neXtarget

CONSEJO 50

La importancia de entender la inteligencia artificial (IA)

En el momento de escribir este artículo, me ha pasado por la mente de cuantos de los directivos que han sido invitados a colaborar en este ya clásico anuario, escribirán sobre, o harán una mención notable a la Inteligencia Artificial (IA). Sin duda hay razones para ello. La IA se ha convertido en una fuerza disruptiva, revolucionando sectores como la salud, la educación, el comercio y el entretenimiento. Comprender la IA no solo es valioso, sino necesario. Nos ya hace años que nos venimos gestionando un futuro donde esta tecnología no es una herramienta, sino un componente integral de nuestras vidas. Sin embargo, junto con sus beneficios, surgen desafíos éticos, sociales y cognitivos que debemos abordar colectivamente.

La IA está diseñada para resolver problemas, procesar datos y simular la inteligencia humana. Desde los asistentes virtuales hasta los algoritmos de recomendación, su impacto es evidente. Pero... ¿Cuántas veces reflexionamos sobre su presencia en nuestras vidas? ¿Cuántas veces consideramos la posibilidad de que un texto, un arte visual o incluso una conversación puedan ser generados por IA?

Aquí surge el reto: ¿cómo distinguimos entre lo que ha sido creado por una máquina y lo que ha sido producto de una mente humana? Reconocer esta diferencia no solo es una cuestión de curiosidad; es una habilidad crucial en una era donde las líneas entre lo artificial y lo humano son cada vez más difusas.

Si este texto fuera escrito por una IA, ¿cómo podrías identificarlo?

¿Dirías que por tener un Estilo de escritura uniforme? ¿Por carecer de emociones personales? ¿Por tener una clara repetición de patrones? Lo digo porque se dice que la IA tiende a usar frases comunes o clichés para reforzar ideas, lo que puede hacer que un texto se sienta algo predecible. ¿Y no es así incluso mucho antes de la IA aparecer o estar disponible para su uso masivo?

Te reto a reflexionar: ¿este texto podría haber sido escrito por una inteligencia artificial? ¿Puedes distinguir claramente si fue escrito por la IA? Si opinas que no lo fue, ¿qué te hace pensar que detrás de estas palabras está una mente humana?

La verdadera pregunta no es solo si lo he escrito yo o la IA, sino cómo usamos esta herramienta para ampliar nuestro entendimiento y creatividad.

Hace unas semanas un compañero de tertulia comentó que durante los últimos 50 años se ha insistido en la idea de que quien hablara bien el inglés tendría una clara ventaja competitiva; hoy se puede afirmar que quien no sepa hablar con la IA estará en clara desventaja con el que si entienda como funciona.

“La IA es el nuevo Inglés”, proponía. Estoy muy de acuerdo con eso.

Dominar la IA y aprender a interactuar con ella no significa solo identificarla, sino utilizar su potencial con responsabilidad. En un futuro donde la máquina y el hombre colaborarán más que nunca, la capacidad de discernir, adaptar y comprenderla será nuestra mayor fortaleza.

¿QUIERES MÁS?

RECUERDA LAS EDICIONES ANTERIORES

CONSEJOS DE CEO'S 1ª, 2ª, 3ª Y 4ª EDICIÓN

1.- EDICIÓN



2.- EDICIÓN



3.- EDICIÓN



4.- EDICIÓN



DISEÑADO POR

MISIVÀ  DIGITAL