

#ENPORTADA

## CX 3.0

La nueva era de la Experiencia de Cliente  
impulsada por *Agentic AI*



Bienestar Emocional: de síntoma invisible a pilar estratégico • Una solidaridad silenciosa recorre el país:  
la nueva filantropía cotidiana • Innovar para impactar: las *startups* que resuelven los grandes desafíos del mañana  
• Decisiones corporativas ante el nuevo giro multipolar

DIÁLOGO DIRECTIVO

### Turismo regenerativo con ADN familiar

Garden Hotel Group: el valor de evolucionar  
sin renunciar a la esencia

pág. 80

DOSSIER ESPECIAL

### 6 Congreso APD de CIOs

“NO HYPE”

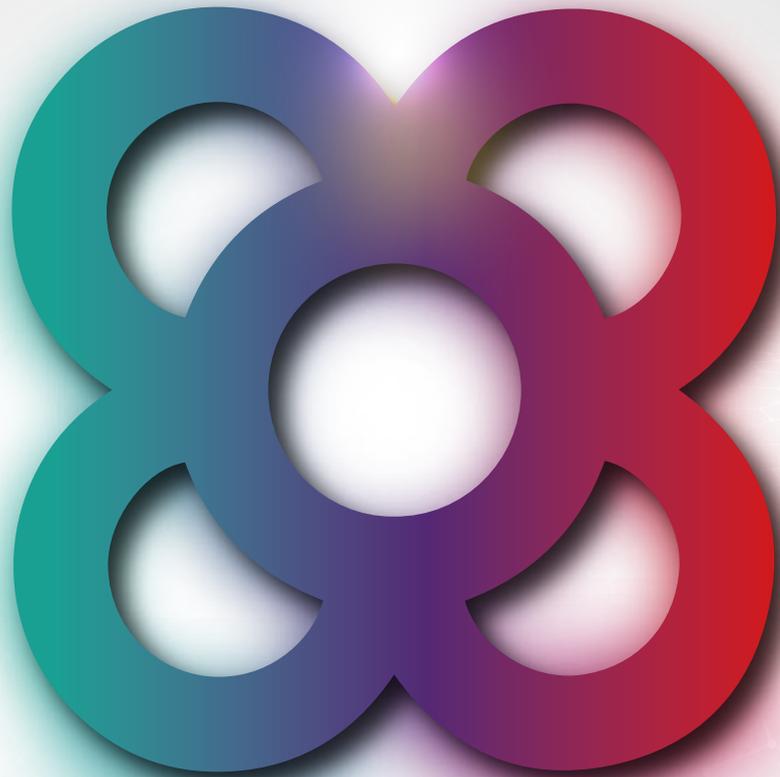
pág. 44



6º EDICIÓN 29 SEP - 2 OCT 2025

# BNEW

BARCELONA NEW ECONOMY WEEK



**CONECTAR . IMPULSAR . TRANSFORMAR**

CONECTANDO SECTORES PARA DINAMIZAR **LA NUEVA ECONOMÍA**

ORGANIZADO POR:

**ZF** | CONSORCI  
**barcelona**  
ZONA FRANCA

[www.bnewbarcelona.com](http://www.bnewbarcelona.com)

Editorial

## IA Y LA REVOLUCIÓN PENDIENTE EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

En España, más del 60% de los departamentos de Atención al Cliente ya han integrado Inteligencia Artificial en alguna fase de su operativa. *Chatbots*, análisis de sentimiento, personalización de ofertas y asistentes virtuales forman parte de un nuevo ecosistema que está redefiniendo la relación entre empresas y clientes. En España, el 94% de los profesionales que utilizan IA en Atención al Cliente aseguran que ahorran tiempo. Pero no se trata solo de eficiencia. Se trata de expectativas. Para 2028, el 70% de las interacciones de servicio podrían estar completamente automatizadas.

Este cambio no es menor. Afecta al corazón mismo del modelo de negocio. Porque automatizar la atención no es solo reducir costes: es repensar cómo se genera valor. La IA permite escalar la personalización, anticiparse a necesidades, convertir cada interacción en una fuente de datos accionables. No es casual que muchas compañías ya estén midiendo el éxito del *customer service* en ingresos, no en *tickets* resueltos. Y tampoco es casual que sectores como la banca, el *retail* o las telecomunicaciones lideren esta transformación, ya que son las industrias que mejor entienden que la Experiencia de Cliente no solo es consustancial al negocio, sino que aporta elementos claramente diferenciales.

Ahora bien, la adopción no está exenta de fricciones. El 64% de los consumidores españoles prefiere no ser atendido por una máquina si eso implica renunciar al contacto humano. La desconfianza ante el uso de datos personales o la posibilidad de ser malinterpretado por un *bot* sigue muy presente. Y el nuevo marco legal europeo exigirá transparencia, supervisión y medidas concretas contra sesgos y usos no éticos.

El reto, por tanto, está en el diseño de esta tecnología. En cómo crear experiencias digitales que respeten la autonomía del cliente, cómo equilibrar automatización y calidez, o en cómo formar equipos capaces de convivir y crecer junto a la IA.

No hay respuestas únicas, pero sí una certeza: estamos ante una revolución de la CX cuyo efecto en negocio será similar al que podemos observar entre un portal que facilita la compra y otro que lo dificulta. No urge adoptarla a toda costa, sino hacerlo bien. Con propósito, con ética y con visión de negocio. ■



**Laura González-Molero**

Presidente de APD

#SomosAPD

006

**06 Nombramientos Directivos**  
 Quién es quién en la Comunidad Global de Directivos  
 Entrevista a Antonio Cerdán, Hyperautomation Managing Director de exelia

#Experiencias APD

008

**08 La travesía del talento hacia la innovación toma rumbo en el IV Encuentro Trilateral APD**  
**Talento con propósito: el verdadero motor del cambio empresarial**  
 María Couto, CEO de Xeal

**16 APD Talent Sunset Ibiza 2025: ciencia, emoción y música para el desarrollo del talento**

Firma Invitada

107

**107 La experiencia como motor del nuevo viajero**  
 Julia López, Vicepresidenta y Directora General del Área de Establecimientos de American Express para Europa

**#ENPORTADA**

# CX 3.0

La nueva era de la Experiencia de Cliente impulsada por *Agentic AI*

**“Estamos presenciando una reinversión fundamental de la CX”**  
 Antonio Serrano Acitores, Experto en IA, y Coordinador de Digitalización, Innovación y Comunicación de la FCJ de la Universidad Rey Juan Carlos

**“CX 3.0 se define por experiencias personalizadas y dinámicas, lideradas por agentes autónomos que actúan de manera inteligente y adaptativa”**  
 Pedro Andrade, VP de Inteligencia Artificial en Talkdesk

**“La IA no solo transforma el CX externo, sino que empodera a los equipos internos al liberarles de tareas operativas y dotarles de herramientas inteligentes”**  
 Entrevista a Rocío Salas, Head of Quality & Customer Engagement en Nationale-Nederlanden

**#Business Case**  
 UCAM, Teka y Barceló Hotel Group

**La experiencia de cliente: de un KPI a una cultura transversal**  
 Iria Casqueiro, Directora de Experiencia de Cliente de Leroy Merlin España

**“Con Agentic AI la interacción con el cliente puede llegar a un nivel muy alto”**  
 Entrevista a Eduardo Rodríguez Rolle, Director de Bosch Service Solutions España

**IA con propósito- Construir confianza para transformar la sociedad**  
 Alfonso de Andrés, Director de TI en AENOR

:talkdesk

Dossier Especial

011

6 Congreso APD de CIOs  
**“NO HYPE”**



**“Huir del hype no significa ser conservador, significa ser exigente”**

Entrevista a Íñigo Polo, Director de Administraciones Públicas y Servicios Digitales de MasOrange

**“El mercado es muy ruidoso y el hype es constante, pero el impacto real se ve en el día a día. La innovación con sentido no grita: se nota porque funciona”**

Entrevista a Natalia Rodríguez, Fundadora de Saturno Labs

**De la oportunidad al valor Integrar la IA con visión de negocio**  
 Ilian Radoytsov, Chief Commercial Officer de AuraQuantic

**“Queremos que Claud-IA sea el agente virtual con el que nuestros clientes puedan interactuar en multicanalidad en todas sus fases del customer journey”**

Entrevista a Juan Campins, VP Digital Channels RIU Hotels & Resorts

**Construir la arquitectura que refleja cómo pensamos y quiénes somos**  
 Carmen Castelló, Country Manager de Babel España

**Inteligencia Artificial para transformar la operación de activos renovables**  
 Diálogo entre José Basagoiti (Bluetree) e Iñaki Pertusa (Decidata)

**La ciberseguridad como inversión estratégica**  
 Entrevista a Xabier Mitxelena, Presidente Ejecutivo de Cybertix

**“Estamos en una fase de no equivocarnos con la IA, más que de correr detrás del hype”**  
 Entrevista a Abel Álvarez, CPTO de Luckia

Actualidad & Empresa

071

76 EMPRESA FAMILIAR

**Gobernar el legado, liderar el cambio: el nuevo tiempo de la empresa familiar**

**Turismo regenerativo con ADN familiar- Garden Hotel Group: El valor de evolucionar sin renunciar a la esencia**  
 Diálogo entre Emma Gómez (APD), Gabriel Llobera Prats (Garden Hotel Group) y Gabriel Llobera Ramis (Garden Hotel Group)

**“Compartir una visión común, clara y definida del proyecto es clave. Para todos, familia y equipo directivo”**  
 Entrevista a Pilar Cosentino, Consejera Delegada de Cosentino

**“Muchas empresas familiares han descubierto en el holding una herramienta para profesionalizar, sin perder control”**  
 Entrevista a José Gabriel Carrillo Fernández, CEO de Grupo Carrillo

**El Consejo de Administración como palanca estratégica en pymes y empresas familiares**

Iratxe Las Hayas, Consejera independiente, CEO y Experta en Transformación

90 Panorama CEO

**¿Buen gestor... o estrategia global?**

**“Ignorar el giro multipolar es negligente: las empresas que sobrevivan serán las que diversifiquen también su visión del mundo”**

Entrevista a Julio Ceballos, Consultor de negocio en China y autor de los bestseller ‘Observar el arroz crecer’ y ‘El calibrador de estrellas’

**Decidir en la incertidumbre: cómo las megatendencias redefinen el riesgo empresarial**  
 María Díaz-Lladó, Managing Director de Aon

96 People&Culture

**Bienestar emocional: de síntoma invisible a pilar estratégico**

**IA y Bienestar: el nuevo imperativo para los responsables de personas**  
 Betterfly

100 Conversaciones desde la Sede de... DYNASOFT

**“Hoy las empresas se enfrentan a una creciente necesidad de sincronizar sus necesidades tecnológicas y de gestión”**

Entrevista a Toni Moll, Fundador y CEO de Dynasoft

104 Laboratorio de Estudios

**Una generosidad silenciosa recorre el país: la nueva filantropía cotidiana**  
 Fundación “la Caixa”

108 I+D+i

**La digitalización no reemplaza a las personas: les da nuevas capacidades**

José Masegosa, Director de Comunicación del Grupo Hozono Global

112 Startuperos

**Innovar para impactar: las startups que resuelven los grandes desafíos del mañana**  
 CaixaBank

Cultura & Empresa

111

114 Butaca CEO

Mickey I7  
 Cuando morir es parte del contrato

Club de Lectura

Siloort: la revelación estelar  
 Silvia Urarte

El ejecutivo eficaz en acción  
 Josep Reyes

Presidente

Laura González-Molero

Presidentes de Honor

Antonio Garrigues Walker  
Presidente de Honor de Garrigues

Rafael Miranda Robredo

Vicepresidentes

Eduardo Junkera, Consejero de Grupo Egile XXI y Presidente de APD en zona Norte • **Jordi Morral**, CEO de Europastry y Presidente de APD en zona Cataluña • **Francisco Botas**, Consejero Delegado de Abanca y Presidente de APD en zona Noroeste • **Germán Carlos Suárez**, Presidente de Astican y Presidente de APD en zona Canarias • **José María Martínez Gómez**, Presidente de Simetría y Presidente de APD en zona Levante • **Antonio Pascual Acosta**, Presidente de APD en Zona Sur • **Llorenç Fluxà**, Vicepresidente de Camper y Presidente de APD en zona Baleares

Secretario

Mónica Martín de Vidales  
Socio del Departamento Mercantil de J&A Garrigues

Consejeros

**José Antonio Álvarez**, Vicepresidente del Banco Santander • **Iker Barricat**, Country President de The Adecco Group Iberia • **Inés Bermejo Vázquez**, Directora General para Iberia de HP • **José Casas Marín**, Director General de Relaciones Institucionales y Regulación de Endesa • **Ángeles Delgado**, Consejera Delegada de Fujitsu • **Íñigo Fernández de Mesa**, Presidente del Consejo de Administración de Rothschild & Co España • **Paul García Tobín**, Responsable de Talento y Cultura de Grupo BBVA • **Emilio Gayo**, Consejero Delegado de Telefónica España • **Manuel Martín Espada**, Socio Responsable de Clientes & Mercados de PwC

• **Jaime Montalvo**, Vicepresidente de Mutua Madrileña • **Blanca Montero**, Consejera independiente del ICO • **Javier Parada**, Socio de Deloitte • **Alejandro Pociña**, Presidente de Steelcase • **Nicolás Rodríguez Cuéllar**, CEO de Haricaman • **Francisco Román**, Presidente de Lyntia • **Francisco Salcedo**, Presidente de Microsoft España • **Elena Sanz Isla**, CEO de Mapfre Iberia • **Javier Targueta**, Chairman of the Board en Atlantic Cooper • **Alberto Terol**, Presidente de Ontime • **Juan Carlos Ureta**, Presidente de RENTA 4

Vocales

**Zona Norte: Emilio Titos**, Vicepresidente de APD en zona Norte

**Zona Noroeste: Roberto Tojeiro**, Presidente y Consejero Delegado GRUPO GADISA

**Zona Sur: Luis Sánchez Manzano**, Presidente Ejecutivo de SANDO

**Zona Baleares: Carmen Matutes**, Subdirectora General en Palladium Gestión

**Zona Canarias: José Carlos Francisco Díaz**, Presidente de Corporación 5 Análisis y Estrategias, y Presidente de Honor de APD Canarias

**Zona Levante: Rafael Aznar Garrigues**, Senior Advisor de AMP Energy

Directora General

Emma Gómez

apd N.º 381  
SUSCRIPCIONES: revista@apd.es

Edita: ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN  
Presidente: Laura González-Molero  
Directora General: Emma Gómez  
Director de Estrategia: Juan Duce  
Directora de la Revista: María Arrien  
Editor: Daniel Cavadas  
Redacción: Laura Horcajada y Alba Ramos  
Han colaborado: Nacho Criado, Sergi Monroy y Carlos B. Torrado.  
Diseño y Maquetación: Cecilia Jos y Jorge Romero  
Directora de Publicidad: Teresa Serra  
Tel. 659 69 55 69 - teresaserra@apd.es  
Redacción y Administración: Zurbano, 90  
28003 Madrid / Tel. 91 532 54 87  
Imprime: Meraki/ Depósito Legal:  
M-25703-1971 / I.S.S.N.:1886-1709  
Precio ejemplar: 9€



www.ibiza.travel



## Quién es quién en la Comunidad Global de Directivos



ENTREVISTA  
**ANTONIO CERDÁN**  
HYPERAUTOMATION MANAGING  
DIRECTOR DE EXCELIA

### “EN NUESTRO FOCO ESTÁ SEGUIR DESARROLLANDO LAS CAPACIDADES EN TORNO A LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE, SIN OLVIDARNOS DEL PROCESO E2E DEL DATO”

Tu nombramiento llega en un momento de gran impulso para la hiperautomatización. ¿Qué significado tiene para ti asumir este reto en excelia, y qué objetivos te marcas a corto y medio plazo?

La verdad es que es un honor poder liderar el área de hiperautomatización en excelia en un momento de revolución tecnológica en el mundo. El reto que tenemos es enorme, tenemos la misión de ayudar y acompañar a nuestros clientes en una transformación completa, donde la tecnología debe ser un facilitador para optimizar los modelos operativos y los procesos de las empresas.

Los objetivos que tenemos son diversos: seguir desarrollando las capacidades en torno a la IA y la automatización inteligente, sin olvidarnos del proceso E2E del dato; crear soluciones sectoriales testadas en nuestro

hub, para facilitar a los clientes la adopción de la tecnología y la gestión del cambio, consiguiendo eficientar sus procesos; y diversificar sectores y clientes, consiguiendo cumplir con el plan de excelia para los próximos 4 años.

**La hiperautomatización está transformando la operativa de muchas organizaciones. Desde tu experiencia, ¿qué sectores están adoptándola con mayor rapidez y qué factores determinan el éxito de su implementación?**

En general, para la adopción de las nuevas tecnologías los sectores de Telecomunicaciones y Banca suelen ir por delante del resto de sectores, gracias a las estructuras que tienen y a los volúmenes de inversión que pueden realizar. En el caso de la IA yo diría que, aparte de Telecomunicaciones y Banca, en general, todos los sectores están tratando de adoptarla. La llegada de herramientas como

“Es un honor poder liderar el área de hiperautomatización en excelia en un momento de revolución tecnológica en el mundo”

ChatGPT ha acercado esta tecnología, dado el gran impacto que tiene tanto en el día a día de las personas, como en los procesos de las compañías. El diferencial entre los sectores radica en el nivel de madurez para entender y conseguir adoptar la tecnología, consiguiendo la gestión del cambio necesaria para obtener el valor.

El primer factor clave para poder implementar con éxito una estrategia basada en datos e Inteligencia artificial sería establecer una estrategia clara a partir del conocimiento del modelo operativo actual y ver hacia dónde queremos ir. Solo a partir de ese entendimiento es posible definir prioridades, identificar necesidades y diseñar un camino concreto que conecte el presente con los objetivos estratégicos a largo plazo. Además, es necesario entender cuáles son las capacidades necesarias para llegar a esa meta y dimensionar un equipo híbrido entre personal interno y externo, capaz de desarrollar y gestionar este tipo de proyecto, disponiendo de una visión completa de la compañía para priorizar en función del valor de las iniciativas para poder cumplir con el roadmap y el plan estratégico. También es clave disponer de indicadores claros que evalúen cómo estos proyectos contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y la eficacia en la toma de decisiones.

**Como profesional con más de 20 años en el ámbito del dato y la analítica, ¿cuáles crees que son las claves para que una organización evolucione hacia una verdadera cultura del dato?**

La primera y más importante es tener la voluntad de cambiar las cosas, es decir, tener mente crítica para modificar los procesos e incorporar nueva tecnología que optimice

los modelos operativos. La segunda es que esta estrategia debe partir desde el Comité de Dirección, donde el CEO debe ser el gran valedor y *sponsor*, dotando al CDO/CIO de todo el poder para poder desarrollarla con éxito. Adicionalmente se debe crear un comité donde estén representadas todas las áreas de la compañía, con *early adopters* para romper con la resistencia al cambio. Por último, saber rodearse de unos *partners* que te ayuden y acompañen en el diseño y ejecución de los proyectos, consiguiendo un *delivery* bueno en tiempo y forma.

**¿Cuáles son los principales frenos que detectáis en las empresas en torno a la implementación de la IA? ¿En qué aspectos creéis necesario incidir para ayudar a superarlos?**

Detectamos varios obstáculos: la ausencia de procedimientos claros para controlar y gobernar el uso de la IA, lo que puede derivar en riesgos de seguridad e incumplimientos del GDPR; el desconocimiento de la tecnología y la falta de capacidades internas para desarrollar casos de uso; la resistencia al cambio en áreas de negocio por temor a perder empleos; y la escasa inversión destinada a este tipo de proyectos.

En este sentido, desde excelia recomendamos formar equipos transversales con competencias adecuadas, establecer una metodología de trabajo dedicada que parta de un análisis profundo de procesos y culmine en un roadmap de automatización con IA, apoyarse en *partners* expertos en hiperautomatización para el diseño, despliegue y gestión del cambio, y aprovechar convocatorias de ayudas a través de proyectos de I+D+i. ■

## La travesía del talento hacia la innovación toma rumbo en el IV Encuentro Trilateral APD



Castilla y León volvió a convertirse en punto de encuentro estratégico para el desarrollo del noroeste peninsular con la celebración del IV Encuentro Trilateral APD. Bajo el lema ‘La travesía del talento hacia la innovación’, representantes institucionales y líderes empresariales de Castilla y León, Asturias y Galicia se dieron cita el pasado 23 de mayo en el Museo Casa Botines para reforzar alianzas, compartir retos comunes y trazar una hoja de ruta hacia un futuro más competitivo, cohesionado y sostenible.

En un contexto marcado por el envejecimiento, la pérdida de población en zonas rurales, la fuga de talento joven y las exigencias de una economía cada vez más digital y sostenible, la cooperación interregional se presenta no como una opción, sino como una necesidad

La jornada, organizada por APD con el apoyo de Abanca y Talengo, y la colaboración de Fundos, sirvió como plataforma de reflexión y acción sobre los principales desafíos que afrontan estas tres Comunidades en cuestión de talento y liderazgo. En un contexto marcado por el envejecimiento poblacional, la pérdida de población en zonas rurales, la fuga de talento joven y las exigencias de una economía cada vez más digital y sostenible, la cooperación interregional se presenta no como una opción, sino como una necesidad.

La sesión inaugural contó con la participación de Carlos Moro, Presidente de APD en Castilla y León; José María Viejo, Director General de Fundos; e Isabel Blanco, Vicepresidenta de la Junta de Castilla y León. En sus intervenciones destacaron la importancia de construir ecosistemas de colaboración para transformar las amenazas demográficas en oportunidades de desarrollo. “No se puede hablar de innovación sin talento, y no se puede fidelizar talento sin cohesión territorial”, apuntó Blanco en su bienvenida institucional.



**Carlos Moro**  
Presidente de APD en Castilla y León

“Uno de los encuentros más enriquecedores y constructivos organizados por APD Castilla y León es la reunión trilateral que se celebra periódicamente con la participación de las direcciones de Castilla y León, Asturias y Galicia. Hasta la fecha, se han llevado a cabo cuatro jornadas en los últimos años, abordando temas de máximo interés para las tres Comunidades Autónomas.

Estos encuentros han tratado asuntos cruciales como la despoblación -un desafío fundamental para el sostenimiento y desarrollo de nuestras regiones-, así como iniciativas estratégicas como el Corredor Atlántico. También se han abordado cuestiones relacionadas con la digitalización, el fomento y la retención del talento, las infraestructuras y la cohesión empresarial. Además de los temas de gran relevancia tratados, cabe destacar el carácter entrañable y cordial de las excelentes relaciones que se han forjado entre las tres ejecutivas, lo cual contribuye de manera significativa al fortalecimiento de esta colaboración interterritorial”.



**Francisco Botas**  
Presidente de APD Noroeste

“La relación entre las organizaciones y sus equipos ha evolucionado y lo hará cada vez más. Han emergido, de forma clara, nuevos atributos que movilizan a los equipos y, por ende, a las personas y a sus organizaciones: el propósito, la flexibilidad, el desarrollo permanente, la conciliación y, en definitiva, una cultura corporativa positiva. Hemos reflexionado sobre esto en el ‘Libro Blanco del Talento’ de la UIE y APD.

Atraer, desarrollar y retener el talento se ha convertido en un objetivo clave para las organizaciones que buscan mejorar continuamente. Estas deben proporcionar un marco que permita a sus equipos disfrutar de un alto sentido de pertenencia, con motivación y reconocimiento, en un proyecto donde puedan desarrollar sus competencias. Esto incluye, muy especialmente, aquellas ligadas a los cambios tecnológicos actuales y las habilidades humanas o ‘blandas’.

Frente a los retos de hoy, contar con una clara definición estratégica y una excelente capacidad de ejecución son aspectos cruciales para afrontar los cambios. Para lograrlo, es fundamental disponer del mejor talento en cada organización”.

>

### El talento como piedra angular de la transformación

El encuentro se articuló en torno a cuatro grandes ejes -el impacto de la demografía en la competitividad empresarial, las estrategias para atraer y fidelizar talento, la transformación digital del tejido productivo y el papel de la sostenibilidad como nuevo pilar cultural de las organizaciones-, y a través de mesas redondas, se dio voz a empresarios, directivos y representantes de sectores clave de la economía regional.

Alejandro Santos, Director de APD en Zona Centro, moderó la primera mesa de debate, centrada en el futuro del talento y el rediseño de las organizaciones del mañana. En ella participaron Carlos Moro, Francisco Botas y Eva Rodríguez, Presidentes de APD en Castilla y León, Noroeste y Asturias, respectivamente. El diálogo giró en torno a la transformación cultural de las empresas y la necesidad de liderazgos más empáticos, estructuras ágiles y propuestas de valor atractivas para las nuevas generaciones.



Ricardo García (Benteler), José María Benavent (Grupo Nueva Pescanova) y Javier Sesma (TK Elevator) durante la mesa moderada por Vanessa García, Directora de APD en Castilla y León.

La siguiente mesa, conducida por Vanessa García, Directora de APD en Castilla y León, abordó la sinergia entre talento e innovación como fórmula para el éxito empresarial. Intervinieron Ricardo García (Benteler), José María Benavent (Grupo Nueva Pescanova) y Javier Sesma (TK Elevator), quienes coincidieron en la urgencia de conectar la estrategia de personas con la de innovación. “El talento necesita espacios donde equivocarse, crear y reinventarse. Y eso solo es posible si la innovación está en el ADN de la empresa”, señaló Benavent.

### Estrategias para atraer y retener talento

El encuentro continuó con un análisis profundo sobre cómo atraer y retener a los mejores profesionales. Moderada por Diego Brandido, Director de Socios de Negocio en Personas y Talento de Abanca, la tercera mesa reunió a María Couto (Xeal), Clemente González Soler (Grupo Alibérico) y Carlos Ranera (Ontier), quienes compartieron experiencias sobre *employer branding*, vinculación emocional y retorno

>

En su cuarta edición, el Encuentro Trilateral APD consolida su papel como referente en el impulso de una estrategia empresarial interregional que sitúa a las personas en el centro. Una apuesta decidida por el talento como motor, la innovación como dirección y la sostenibilidad como brújula



Mesa moderada por Diego Brandido (Abanca), en la que participaron Clemente González Soler (Grupo Alibérico), María Couto (Xeal) y Carlos Ranera (Ontier).

>

del talento emigrado. La diversidad generacional, el equilibrio entre vida personal y profesional y el propósito corporativo fueron señalados como factores diferenciales a la hora de construir empresas atractivas.

Por último, la sostenibilidad emergió como un valor transversal, clave para consolidar culturas corporativas comprometidas y capaces de generar impacto positivo. En una conversación moderada por Ana Sánchez, Directora de APD en Zona Noroeste, Beatriz Escudero (Pharmadus Botanicals), Alejandro Amoedo (Espina y Delfín) y Nieves Roqueñí (Autoridad Portuaria de Gijón) reflexionaron sobre cómo los criterios ESG están transformando no solo los modelos de negocio, sino también las expectativas del talento joven.

**Una alianza territorial con vocación de futuro**

Tras la clausura oficial y un animado cóctel, la sensación general fue la de un encuentro que va más allá del intercambio de ideas: un espacio de coordinación real para impulsar el desarrollo del noroeste desde el conocimiento, la colaboración público-privada y el compromiso con las personas.



**Eva Rodríguez**  
Presidenta de APD en Asturias

“Las organizaciones del futuro deben fomentar una cultura de innovación, creatividad y emprendimiento, donde se valore el riesgo y se abran nuevas oportunidades. En el plano estratégico, es vital adaptarse a la economía digital, integrando talento en áreas como inteligencia artificial y ciberseguridad, y ofreciendo entornos laborales innovadores junto a proyectos ambiciosos que atraigan a los profesionales jóvenes.

El liderazgo debe impulsar la flexibilidad, el bienestar y el equilibrio entre vida y trabajo. Es clave transformar las organizaciones para que resulten atractivas en lo cultural y social, alineándose con las expectativas de las nuevas generaciones. Además, la conexión entre universidad y empresa resulta fundamental. El desafío es colectivo: las universidades deben formar talento, las empresas ofrecer oportunidades, y las administraciones públicas generar un marco propicio”.

“El gran reto de esta nueva era será integrar la diversidad y fomentar modelos de gestión abiertos, capaces de conectar generaciones y contextos culturales distintos”

**José María Viejo**  
Director General de Fondos



[VER MÁS](#)



María Isabel Blanco, Vicepresidenta de Junta de Castilla y León.

En su cuarta edición, el Encuentro Trilateral APD consolida su papel como referente en el impulso de una estrategia empresarial interregional que sitúa a las personas en el centro. Una apuesta decidida por el talento como motor, la innovación como dirección y la sostenibilidad como brújula. León ha vuelto a demostrar que cuando tres territorios reman en la misma dirección, la travesía del futuro puede transformarse en oportunidad. ■

“Necesitamos líderes capaces de guiar a la mejor generación que hemos tenido en términos de formación, la juventud actual”

**José Ignacio Jiménez**  
Presidente de Talengo



[VER MÁS](#)



Beatriz Escudero (Pharmadus Botanicals), Alejandro Amoedo (Espina y Delfín) y Nieves Roqueñí (Autoridad Portuaria de Gijón), durante la mesa de debate moderada por Ana Sánchez, Directora de APD Noroeste.

# Talento con propósito: el verdadero motor del cambio empresarial

María Couto, CEO de Xeal



En un entorno empresarial cada vez más exigente y dinámico, uno de los mayores retos al que nos enfrentamos las organizaciones, además de otros como el tecnológico, es el humano: atraer, fidelizar y desarrollar talento. En Xeal somos plenamente conscientes de este reto y del desafío que supone, de la necesidad de contar con personas talentosas en nuestras organizaciones que con su compromiso, esfuerzo y capacidad de liderazgo nos ayuden a avanzar hacia un modelo de empresa más sostenible, innovador y comprometido con su entorno.

Hoy en día, ya no basta con ofrecer un salario competitivo. Lo que realmente marca la diferencia es ser capaces de crear un entorno donde cada profesional sienta que su aportación importa y cómo la misma contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, que puede crecer, aprender y desarrollarse

en un ambiente de respeto, colaboración y propósito compartido. Más del 60% de las personas valoran, por encima de todo, el buen ambiente de trabajo, y esto es una señal clara de que las empresas debemos repensar cómo abordamos esta cuestión, que ya se ha convertido en estratégica, a medida que las nuevas generaciones se van incorporando al mercado laboral.

En Xeal estamos inmersos en este cambio cultural, y aunque sabemos que nos queda camino por recorrer, estamos trabajando con firme convicción en todo lo anterior, en conseguir que nuestros profesionales, tanto los que llevan muchos años en la casa como las nuevas incorporaciones, entiendan la fuerza del equipo, que comprendan cómo sus acciones individuales repercuten en el éxito colectivo y cómo trabajando todos juntos por un propósito común pueden desarrollarse y crecer profesionalmente.

Más del 60% de las personas valoran, por encima de todo, el buen ambiente de trabajo, y esto es una señal clara de que las empresas debemos repensar cómo abordamos esta cuestión, que ya se ha convertido en estratégica

Alinear los KPIs individuales con las metas estratégicas genera sentido de pertenencia, implicación y, sobre todo, compromiso real. Porque cuando una persona entiende su impacto, se convierte en protagonista y no en mera espectadora del cambio.

## En la formación continua está el secreto

En este compromiso por atraer y desarrollar talento, otro aspecto fundamental, en nuestra opinión, es la formación: la formación continua de nuestro capital humano, especialmente en *soft skills* (habilidades blandas como la comunicación, la resolución de conflictos o el liderazgo colaborativo) y en tecnologías emergentes como la IA; y la formación práctica de los futuros profesionales.



## Walk the talk!

Atraer talento joven también exige honestidad y coherencia. Las nuevas generaciones ya no quieren solo trabajar, sino que quieren formar parte de proyectos con valores, con impacto y con propósito donde áreas como la sostenibilidad o el compromiso con el entorno cobran una especial relevancia en su toma de decisiones a la hora de unirse o permanecer en una compañía, y por eso las empresas tenemos que huir de los eslóganes y hacer lo que decimos 'walk the talk!', demostrando con hechos nuestros compromisos.

En Xeal creemos que el vínculo entre la empresa y el mundo educativo debe ser estrecho y continuo. Por eso, trabajamos de manera activa con institutos y universidades para adaptar los perfiles formativos a las necesidades reales del mundo empresarial y así facilitar la inserción laboral del talento joven. A través de programas de prácticas, FPs Duales o visitas formativas tratamos de contribuir a reducir la brecha entre el mundo académico y el empresarial con el fin de que los futuros profesionales tengan la formación adecuada para los puestos que demanda el mercado tratando así de generar oportunidades para las nuevas generaciones.

En resumen, en Xeal creemos firmemente que una empresa con propósito es una empresa con futuro. Porque solo poniendo a las personas en el centro podremos afrontar los retos del mañana. Una empresa con propósito tiene talento no por obligación, sino por convicción. ■



## APD Talent Sunset Ibiza 2025: ciencia, emoción y música para el desarrollo del talento

El pasado 9 de mayo, el Hard Rock Hotel de Ibiza acogió una cita tan especial como inspiradora: el APD Talent Sunset Ibiza 2025, organizado por APD Baleares con el respaldo de CaixaBank y Aon. Una jornada que reunió a más de 130 directivos de Ibiza y Mallorca con un propósito común: reflexionar sobre el desarrollo del talento desde una mirada integral que incluyera la ciencia, las emociones, la salud mental, los vínculos humanos y la cultura organizativa.

Lejos de enfoques técnicos o convencionales, el evento invitó a mirar el talento desde una perspectiva profundamente humana, abriendo espacio al autocuidado, al propósito compartido y a la conexión como fundamentos del liderazgo del siglo XXI. En su bienvenida, Llorenç Fluxà, Presidente de APD Baleares y Vicepresidente de Camper,

lanzó una pregunta que marcó el tono de la jornada: “¿Cómo os imagináis el futuro de las organizaciones o de nuestra sociedad si su principal recurso se marchita?”

Con ello, quedaba clara la premisa: el bienestar individual y colectivo no es una consecuencia del liderazgo eficaz, sino su condición de posibilidad.

### Neurociencia y emociones: cuando cuidar también es liderar

La Directora Territorial de CaixaBank en Baleares, María Cruz Rivera, fue la encargada de presentar a la primera ponente de la tarde, subrayando la importancia de cuidar al cliente interno como pilar de la sostenibilidad y la eficiencia de las empresas. “El bienestar y el desarrollo del talento no son un extra: son una necesidad que repercute directamente en los resultados”, afirmó.

A continuación, la intervención de la Psicóloga, Psicoterapeuta y Doctora en Neurociencia Ana Asensio combinó el rigor científico con un enfoque cercano y transformador. Basándose en estudios recientes, advirtió que el estrés crónico suprime la inmunidad, lo que aumenta la vulnerabilidad a enfermedades infecciosas, inflamatorias y autoinmunes. Según sus datos, el 90% de las enfermedades tienen relación con una base de estrés vital, y el mayor predictor de felicidad no es el éxito profesional, sino el autocuidado y la calidad de los vínculos.



¡Así fue el Talent Sunset Ibiza 2025!

VER MÁS



“No podemos desarrollar talento en entornos donde el cuerpo está en modo amenaza constante. El estrés sostenido apaga la creatividad, la empatía y la motivación”, explicó. Y añadió: “En el desarrollo del talento no basta con hablar de productividad. Hablamos de salud mental, de vínculos humanos y de cómo nuestras emociones impactan en el rendimiento”.

Con un estilo claro y empático, Asensio compartió herramientas prácticas para combatir el desgaste cotidiano: cultivar la paciencia, respirar con conciencia, evitar la multitarea, no caer en la queja continua y potenciar la crítica constructiva. Cerró su intervención con una reflexión que resonó en la sala: “El que siembra un pensamiento cosecha una acción; el que siembra una acción, cosecha un hábito; el que siembra un hábito, cosecha un carácter; y el que siembra un carácter, cosecha un destino.”

Lejos de enfoques técnicos o convencionales, el APD Talent Sunset Ibiza 2025 invitó a mirar el talento desde una perspectiva profundamente humana, abriendo espacio al autocuidado, al propósito compartido y a la conexión como fundamentos del liderazgo del siglo XXI



>

### Música para la vida: el arte de liderar con alma

El segundo bloque de la jornada fue presentado por Pedro Gallo, Director de Aon en Baleares, quien dio paso a una intervención tan inesperada como poderosa. El tenor y *speaker* motivacional Zapata Tenor ofreció su charla performativa 'Música para la vida', en la que la emoción, el humor y el pensamiento crítico se entrelazaron con la música en vivo.

Durante el encuentro, los participantes coincidieron en asegurar que el bienestar individual y colectivo no es una consecuencia del liderazgo eficaz, sino su condición de posibilidad



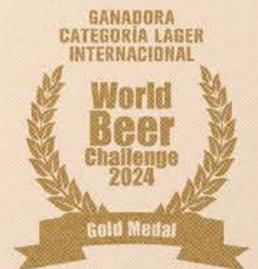
Con la ayuda de un metrónomo y una puesta en escena dinámica, Zapata Tenor reflexionó sobre el valor del tiempo, la necesidad de encontrar nuestro ritmo vital y la importancia de liderar con autenticidad. En uno de los momentos más vibrantes del encuentro, convirtió al auditorio en un coro improvisado que entonó el 'Himno de la alegría', generando una atmósfera colectiva de entusiasmo, participación y conexión emocional. "La música enseña que el error no es el final, sino una nota más del aprendizaje. En el trabajo y en la vida, no se trata de no fallar, sino de saber volver a empezar", expresó ante un público entregado.

### Una puesta de sol, muchas ideas para compartir

La clausura del evento corrió a cargo de Marcos Marí, Vicepresidente de APD Baleares y VP de Insotel Group, quien agradeció la participación de los asistentes y reivindicó la importancia de crear espacios donde los líderes puedan parar, pensar y compartir.

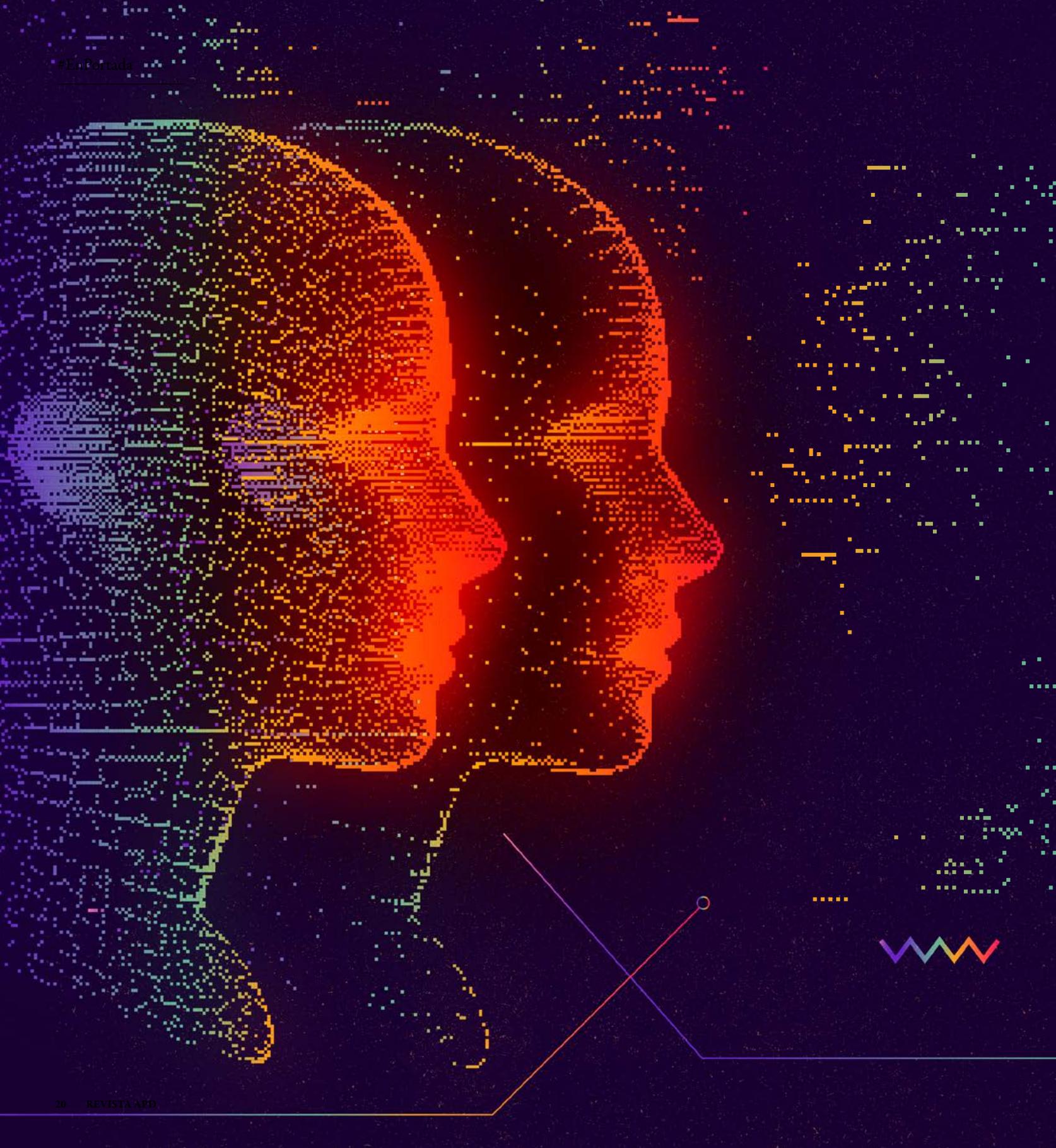
El encuentro concluyó con un cóctel en el *rooftop* del Hard Rock Hotel, con vistas privilegiadas al atardecer ibicenco. En un ambiente relajado y participativo, los asistentes aprovecharon para establecer nuevas sinergias y practicar el mejor *networking*. ■

# NO SOMOS LA ESTRELLA, SOMOS LA MEJOR CERVEZA DEL MUNDO



Ambar recomienda un consumo responsable.

#EnPortada



#ENPORTADA

# CX 3.0

La nueva era de la Experiencia de Cliente  
impulsada por *Agentic AI*



**:talkdesk®**

**“Igual necesitamos a más gente entendiendo bien dónde están las oportunidades de negocio y menos gente programando”. José Manuel De la Chica, Global Head of Generative AI en Banco Santander, fue claro durante el 6 Congreso APD de CIOS. De la Chica, uno de los mayores expertos de nuestro país en IA, pronostica “equipos mucho más híbridos” en los que una persona lidera equipos de AI workers o AI ingeneers.**

La nueva era de la experiencia de cliente impulsada por *Agentic AI* comienza a ser una realidad diaria en las compañías punteras de cada sector. Esa Customer Experience 3.0 presenta desafíos y oportunidades que abordamos en este reportaje especial de APD junto a Talkdesk y junto a directivos que la están impulsando en sus empresas y sectores.

La experiencia de cliente dejó hace tiempo de ser una función auxiliar para convertirse en un motor estratégico de negocio. La irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) y las tecnologías disruptivas ha acelerado ese cambio. Hoy, en muchas compañías, hablar de CX implica hablar de decisiones de inversión, eficiencia operativa, modelos de ingresos y, sobre todo, de fidelidad. Según el informe *Customer Experience Excellence Report 2025* elaborado por KPMG, “las organizaciones líderes en experiencia de cliente logran crecer al doble de velocidad que la media del mercado”. La consultora apunta que factores como la personalización, la empatía y la confianza son ahora medibles y escalables gracias a

la tecnología. “La experiencia de cliente ya no es solo una ventaja competitiva, es el núcleo de la propuesta de valor”, recoge el estudio.

En paralelo, los datos se han convertido en el combustible esencial. Pero no basta con tenerlos: hay que saber explotarlos con inteligencia. “Utilizando AI y analítica de datos para entender las preferencias del cliente en tiempo real, se pueden crear interacciones verdaderamente personalizadas”, afirma Jaakko Lempinen, Head of CX en YLE Finland, en el informe *The Global State of CX 2024* de Talkdesk y CX Network.

La conexión entre estrategia de datos, automatización y conocimiento del cliente es cada vez más estrecha. Y por eso, la Experiencia de Cliente 3.0 ya no se construye desde el *front*, sino desde el *back*. Porque si la empresa no se reorganiza por dentro, el cliente lo nota por fuera.

#### **Agentic AI: un nuevo tipo de trabajador**

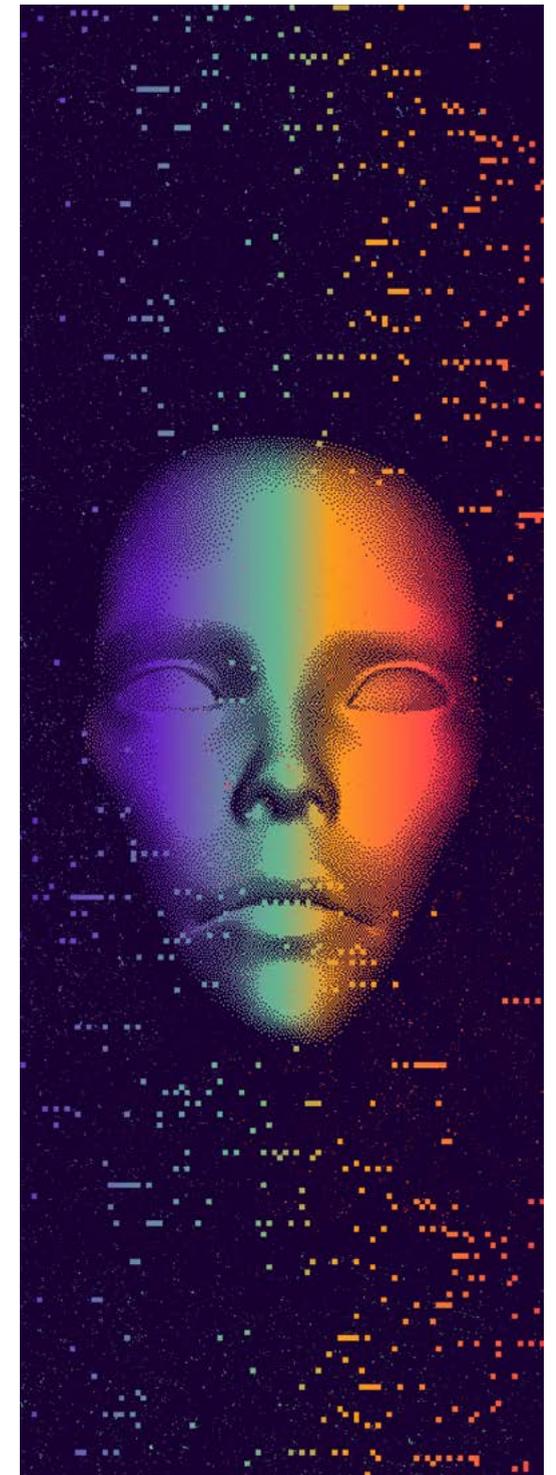
¿Puede una IA ser parte activa de un equipo? ¿Tomar decisiones, proponer soluciones, interactuar con otros sistemas y humanos sin supervisión constante? Esa es la promesa -y el vértigo- del llamado *Agentic AI*: una generación de IAs autónomas que no solo ejecutan, sino que colaboran. Son esos *AI workers* que comentaba José Manuel de la Chica y que se integran en equipos mixtos liderados por humanos. Sam Altman, CEO de OpenAI, ya pronosticaba un 2025 en el que “podremos ver a los primeros agentes de IA sumarse a la fuerza laboral y cambiar materialmente el rendimiento de las empresas”.

La conexión entre estrategia de datos, automatización y conocimiento del cliente es cada vez más estrecha. Y por eso, la CX ya no se construye desde el *front*, sino desde el *back*

La IAG representa una evolución significativa en el campo de la IA. A diferencia de los modelos tradicionales que responden a comandos específicos, los agentes de IA son capaces de tomar decisiones autónomas, aprender de su entorno y adaptarse a nuevas situaciones sin intervención humana constante. Esta capacidad les permite ejecutar tareas complejas, desde la gestión de cadenas de suministro hasta la atención al cliente de forma mucho más personalizada.

Sin embargo, para que la *Agentic AI* se consolide como un aliado estratégico y no solo como una herramienta experimental, las empresas deben invertir en investigación y desarrollo, capacitar a su personal en competencias digitales y establecer políticas claras que guíen su implementación.

Este nuevo modelo organizativo plantea profundas implicaciones no solo a nivel operativo, sino también en los planos cultural, tecnológico y ético. La adopción de IA en los entornos de experiencia de cliente obliga a replantear la relación entre humanos y máquinas, y a construir nuevos marcos de confianza, responsabilidad y colaboración. La clave, según Talkdesk, reside en diseñar sistemas de IA capaces de entender los contextos, inferir las intenciones del usuario y generar respuestas realmente útiles y relevantes en tiempo real. “La *Generative AI* está impactando de forma profunda en los agentes virtuales y asistentes de agentes, elevando sus capacidades cognitivas y mejorando significativamente su habilidad para ofrecer experiencias excepcionales”, afirma Pedro Andrade, VP de AI de Talkdesk.





## “Estamos presenciando una reinención fundamental de la CX”

### Antonio Serrano Acitores

Experto en IA, y Coordinador de Digitalización, Innovación y Comunicación de la FCJ de la Universidad Rey Juan Carlos

El año 2025 se está consolidando como un punto de inflexión en la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. La IA, y más concretamente la emergencia de agentes inteligentes autónomos, ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en el motor de una transformación radical. Estamos presenciando no solo una optimización de los procesos existentes, sino una reinención fundamental de la Experiencia del Cliente (CX), impulsada por sistemas capaces de comprender, predecir y actuar con una autonomía sin precedentes.

El protagonista indiscutible de esta revolución es el agente de IA. Hemos trascendido la era de los *chatbots* limitados y reactivos. Los agentes actuales, potenciados por avanzados modelos de lenguaje y capacidades de razonamiento, son entidades proactivas. Pueden planificar, tomar decisiones informadas, aprender de cada interacción y ejecutar tareas complejas de múltiples pasos a través de diversos sistemas. No son meras herramientas; se están convirtiendo en la nueva interfaz mediante la cual los clientes experimentan las marcas. Informes de la industria, como los de Gartner y McKinsey en 2025, destacan que estos agentes autónomos ya están comenzando a gestionar una porción significativa de las interacciones y se prevé que esta tendencia se acelere, con predicciones que indican que hasta un 80% de las consultas rutinarias podrían ser resueltas por IA en los próximos años, liberando el potencial humano para roles más estratégicos.

### Redefiniendo la CX en múltiples dimensiones

Este avance tecnológico está redefiniendo la CX en múltiples dimensiones. La hiperpersonalización a escala es quizás el impacto más visible. Los agentes de IA, analizando vastos flujos de datos en tiempo real —desde el historial de compras hasta el sentimiento expresado en interacciones previas—, pueden adaptar cada punto de contacto de manera individualizada. Imaginemos un agente que no solo responde a una consulta sobre un producto, sino que anticipa necesidades futuras basándose en el comportamiento del cliente y el contexto, ofreciendo soluciones o recomendaciones incluso antes de que se formulen explícitamente. Esta capacidad predictiva transforma el servicio de reactivo a proactivo, resolviendo problemas antes de que frustren al cliente. Además, la IA está facilitando experiencias omnicanal verdaderamente fluidas. Un ejemplo claro lo vemos en el sector retail, donde asistentes de compra como Rufus de Amazon, o soluciones implementadas por gigantes como H&M, ya ofrecen recomendaciones contextuales y personalizadas, mejorando tanto la satisfacción como las tasas de conversión. Según NICE, la hiperpersonalización puede generar hasta un 40% más de ingresos.

Esta nueva frontera no está exenta de desafíos significativos. La ingente cantidad de datos personales que manejan estos agentes autónomos intensifica las preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad.

El sesgo algorítmico es otra preocupación crítica si los agentes no se diseñan y entrenan cuidadosamente. La transparencia y la explicabilidad —el llamado problema de la “caja negra” de la IA— son también fundamentales. Finalmente, la transformación de la fuerza laboral y la demostración de un ROI claro frente a la inversión inicial en estas tecnologías complejas siguen siendo retos clave para muchas organizaciones.

En conclusión, la visión panorámica de 2025 nos muestra un ecosistema donde la IA y los agentes inteligentes son la piedra angular de la experiencia del cliente. Su capacidad para ofrecer personalización proactiva y eficiencia operativa es innegable y transformadora. Sin embargo, el camino hacia la plena realización de su potencial exige una navegación cuidadosa de los dilemas éticos y los desafíos prácticos. El futuro de la CX será, sin duda, *agentic*, pero su éxito residirá en nuestra habilidad para hacerlo también profundamente humano. ■

La visión panorámica de 2025 nos muestra un ecosistema donde la IA y los agentes inteligentes son la piedra angular de la experiencia del cliente



### El cliente premia la personalización de la IA

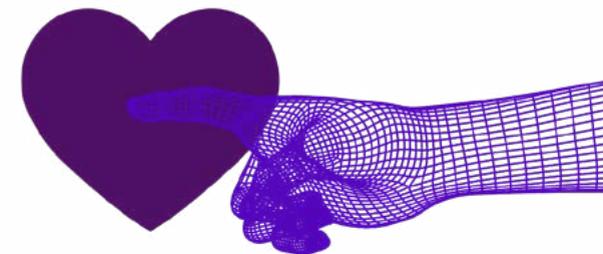
La tendencia es clara. De hecho, el informe de CX Network señala que el 28% de los responsables de experiencia de cliente ya ha observado mejoras en la lealtad del cliente gracias al uso de IAG, y un 39% reporta ganancias directas en rentabilidad. Estas cifras son especialmente relevantes si se tiene en cuenta la presión presupuestaria. Como recuerda Colin Crowley, VP de atención al cliente en Maven: “Hay que tener más del 80% de seguridad en que vas a recuperar el ROI antes de invertir en tecnología”. En ese contexto, la IAG y los modelos *Agentic AI* prometen no solo eficiencia, sino nuevos espacios de valor para los equipos humanos.

Mirando hacia el futuro, es evidente que los agentes de IA tienen el potencial de convertirse en un componente esencial de las estrategias empresariales. Empresas líderes mundiales como NVIDIA han destacado el brillante futuro de esta tecnología, señalando su capacidad para impulsar innovaciones y mejorar la eficiencia operativa.

Ignacio García, Experto en Tecnología y Director del Grado International Business Management señala que “Mientras que ChatGPT y otros modelos de lenguaje se centran en procesar texto y generar respuestas coherentes, los agentes IA van más allá. Estos sistemas pueden ejecutar acciones reales, tomar decisiones de forma autónoma y coordinarse entre sí para alcanzar

objetivos comunes. Esto marca el inicio de la IA Operativa, un nuevo paradigma en la IA”.

Y destaca por encima de todo 3 elementos clave que se combinan en los agentes de IA para hacerlos especialmente eficientes: su capacidad de pensar, buscar y analizar información y tomar decisiones, el acceso a herramientas externas (correos electrónicos, sistemas de pago o calendarios) para completar sus tareas y, por último, su memoria, que les permite “personalizar la experiencia y ofrecer respuestas adaptadas a cada usuario”. Esta combinación no solo optimiza la resolución de tareas complejas, sino que permite a los agentes comportarse con un nivel de autonomía cada vez más cercano al de un colaborador humano.





> **Una tecnología CX que no pierda “el toque humano”**

La CX 3.0 no consiste únicamente en responder rápido o reducir costes. La clave está en ofrecer interacciones relevantes, humanas y consistentes, incluso cuando están automatizadas. “La IAG debe estar diseñada con una capa de empatía”, advierte Sam Phillips-Lord, Responsable Global de Tecnología y CX en HSBC. “Queremos automatización, pero no a costa de perder el toque humano”.

En esta línea, KPMG advierte que la confianza se ha convertido en un factor determinante. Las marcas que la cultivan no solo retienen clientes, sino que los

convierten en prescriptores. De hecho, el estudio revela que un 75% de los consumidores confía más en las marcas que son transparentes sobre cómo usan sus datos. Además, según el informe de CX Network con Talkdesk, el 54% de los responsables de CX ve en la IA una herramienta clave para la ‘inteligencia conversacional’, es decir, para mejorar la calidad de las interacciones más allá del simple autoservicio. Esto se traduce en chatbots que recuerdan conversaciones anteriores, asistentes que recomiendan soluciones antes de que el cliente formule una queja o procesos automatizados que escalan los problemas complejos directamente a un agente humano sin fricción.

Según el informe ‘The Global State of CX 2024’ de Talkdesk y CX Network, el 54% de los responsables de CX ve en la IA una herramienta clave para la ‘inteligencia conversacional’



**“CX 3.0 se define por experiencias personalizadas y dinámicas, lideradas por agentes autónomos que actúan de manera inteligente y adaptativa”**

**Pedro Andrade**  
VP de Inteligencia Artificial en Talkdesk

¿Cómo definirías el concepto de “CX 3.0”? ¿Qué elementos lo diferencian de las etapas anteriores en la evolución de la experiencia del cliente?

CX 3.0 representa una nueva era en la experiencia del cliente, marcada por la incorporación de IA agéntica que actúa con mayor autonomía, proactividad y capacidad de decisión. A diferencia de las etapas anteriores -donde CX 1.0 se centraba en canales físicos y CX 2.0 en lo digital y omnicanal-, CX 3.0 se define por experiencias personalizadas, dinámicas y autónomas, lideradas por agentes autónomos que pueden actuar de manera inteligente y adaptativa.

Los elementos clave que lo diferencian incluyen: interacciones impulsadas por IA con comprensión contextual profunda; automatización proactiva de tareas complejas, no solo flujos básicos; la evolución del rol humano hacia tareas de mayor valor; y un enfoque en la experiencia holística del cliente, no solo en la eficiencia operativa.

La IA agéntica se perfila como una pieza clave en esta nueva etapa. ¿Qué entendéis en Talkdesk por *Agentic AI* y qué capacidades creéis que aporta frente a modelos más tradicionales de IA aplicada al *contact center*?

En Talkdesk, *Agentic AI* se refiere a una forma avanzada de IA que no se limita a responder comandos o ejecutar scripts predefinidos, sino que actúa con autonomía, iniciativa y capacidad de razonamiento dinámico. Esta IA:

- Toma decisiones en tiempo real, usando datos que están en nuestra *Data Cloud*, que contiene datos empresariales (non-estructurados), de contexto (conversaciones pasadas), y de múltiples CRMs, dando una perspectiva holística del contexto del cliente.
- Aprende de cada interacción para mejorar.
- Coordina tareas entre sistemas y agentes humanos sin supervisión directa.

**¿Qué impacto concreto está teniendo en la automatización de procesos, la autonomía de los agentes virtuales y la capacidad de resolución en tiempo real?**

La *Agentic AI* está revolucionando los centros de contacto al:

- Resolver problemas complejos que requerirán un gran esfuerzo de agentes humanos, muchas veces con acciones manuales, alcanzando tasas de automatización nunca alcanzadas, al mismo tiempo que mejora la experiencia del cliente.
- Incrementar la tasa de resolución en el primer contacto, gracias a la comprensión contextual y proactividad de los AI agentes.
- Permitir la resolución autónoma de solicitudes complejas, como cambios en reservas, reembolsos o asistencia técnica, sin necesidad de escalar a un humano.

Los AI Agents se pueden conectar a varios casos de uso:

- Se pueden conectar con Autopilots para casos de uso de *selfservice*, e que pueden hablar con clientes de forma muy natural.
- Se pueden conectar con Copilots para ayudar agentes humanos a solucionar pedidos de forma más rápida.
- Se pueden conectar a *workflows* capacitando sistemas de *backoffice* a ejecutar operaciones, por ejemplo, en *post-call*, actuando sobre las acciones acordadas en la conversación. Este tipo de interacción no solo mejora la eficiencia, sino también la satisfacción del cliente.

**La adopción de *Agentic AI*, ¿está redefiniendo el rol de los agentes humanos dentro del *contact center*?**

La introducción de *Agentic AI* está permitiendo que los agentes humanos se centren en tareas más estratégicas y empáticas. Lejos de reemplazarlos, los complementa y potencia, permitiendo:

- Menor carga cognitiva y emocional, ya que los agentes evitan tareas complejas y frustrantes.
- Acceso en tiempo real a sugerencias y acciones recomendadas, que mejoran la calidad de la atención.
- Una colaboración fluida con máquinas, donde la IA prepara el contexto y los humanos intervienen sólo cuando es necesario.

**Desde vuestra perspectiva como proveedor tecnológico global, ¿qué sectores o industrias están liderando esta transición hacia CX 3.0 y qué aprendizajes se pueden extraer de ellos?**

Vemos que sectores como la banca, los seguros, el comercio electrónico y el turismo están liderando la adopción de CX 3.0, impulsados por:

- Altas expectativas del cliente en cuanto a inmediatez y personalización.
- Necesidades operativas complejas que requieren automatización avanzada.
- Una fuerte competencia donde la experiencia de cliente es un diferenciador clave.

Los aprendizajes principales incluyen la necesidad de combinar la IA con una visión centrada en las personas, tanto clientes como empleados y que el verdadero valor de la IA se alcanza cuando se integra con procesos, datos y cultura organizacional. ■



>

### Inversión en *Agentic AI* y ROI obtenido

Las cifras refuerzan el mensaje. Según *'The Global State of CX 2024'*, el 74% de los líderes de CX han aumentado su inversión en IAG en el último año. Y no es casual: el retorno de esa apuesta empieza a medirse. Talkdesk identifica cinco grandes beneficios que sus clientes ya están obteniendo:

- Disminución del tiempo de respuesta al cliente.
- Reducción de costes operativos del contact center.
- Aumento en el índice de resolución en el primer contacto (FCR).
- Mayor satisfacción del cliente (CSAT).
- Incremento en la productividad de los agentes.

KPMG añade que las empresas con mejores métricas de experiencia de cliente presentan una rentabilidad operativa un 23% superior respecto a la media de su sector. Más aún: el uso estratégico de la IA permite adaptar las experiencias a distintos perfiles de cliente y ajustar automáticamente los procesos. Por ejemplo, priorizar a los clientes premium en el enrutamiento de llamadas o identificar patrones de abandono a través de modelos predictivos.

### Mejorar la experiencia de empleado es mejorar la experiencia de cliente

La adopción de *Agentic AI* plantea, sin embargo, un reto cultural profundo: ¿cómo integrar estos nuevos 'trabajadores digitales' sin deshumanizar la organización? La respuesta, coinciden los expertos, está en rediseñar los procesos con una visión centrada en el cliente... y también en el empleado.

>

## EN OPINIÓN DE...

“En cualquier adopción tecnológica lo más importante es tener clara la estrategia: saber para qué la queremos y qué objetivos perseguimos”

**Elena de la Torre**

Directora de Customer Experience de MELIÁ



“La tecnología avanza muy rápido y nos está acercando a nuevas formas de relacionarnos con clientes y empleados. De hecho, nosotros ya estamos desarrollando un agente conversacional para lograr una interacción natural”

**María Ángeles Vicente**

CIO de ALSA

“La personalización de los asistentes es importante, pero si no resuelven los problemas del usuario no serán eficaces. El valor está en encontrar el caso de uso adecuado”

**Xavier Godoy Moya**

Director de Experiencia del Cliente y Automatización de HBX Group



“La conectividad y la calidad del dato son esenciales. Todos tenemos acceso a herramientas como ChatGPT, pero lo que marca la diferencia es qué información contextual le damos a la IA para que esté alineada con el *core* de la compañía”

**Juan Luis Hernández**

Jefe de Data & Analytics de MAPFRE España

>

“La IA debe liberar a los humanos de las tareas repetitivas, no sustituirlos”, apunta Pedro Andrade. “Solo así se gana eficiencia sin perder alma”. Esta visión conecta con uno de los aspectos que más recalca el *‘Customer Experience Excellence Report 2025’* de KPMG: la Experiencia del Cliente está directamente relacionada con la experiencia del empleado (EX = CX).

Las organizaciones que sobresalen en CX tienden a compartir un denominador común: empleados altamente comprometidos, motivados y bien capacitados. Según el informe, “los empleados que se sienten valorados y empoderados están mejor equipados para ofrecer interacciones memorables a los clientes”, generando un ciclo virtuoso donde la satisfacción interna impulsa la fidelidad externa.

Además, KPMG destaca que las empresas con estrategias integradas de CX y EX no solo mejoran sus métricas de recomendación y retención, sino que también experimentan incrementos significativos en eficiencia operativa. En palabras del informe, “las marcas que invierten en la formación, autonomía y bienestar de sus equipos de atención o ventas consiguen replicar esos mismos valores hacia el cliente”. Así, cuidar al empleado no es solo una buena práctica de gestión, sino un componente esencial de cualquier estrategia de experiencia de cliente sostenible.

### Casos reales, impactos tangibles, nuevos liderazgos

Más allá de la teoría, la CX 3.0 ya se está desplegando con fuerza. Stellantis ha integrado IAG con Talkdesk para mejorar el NPS y reducir costes operativos, priorizando un

modelo de escalado y adaptabilidad por países. En el informe de CX Network, otros casos como Banco Itaú, L’Oréal o HelloFresh muestran cómo la IA aplicada a CX no es un futuro, sino un vector ya activo de transformación y negocio. La automatización inteligente, combinada con una mayor personalización, está redefiniendo la manera en que las marcas construyen relaciones duraderas con sus clientes.

Ahora bien, la CX 3.0 exige un nuevo liderazgo. El CIO no puede limitarse a la infraestructura. lo mismo ocurre con los responsables de CX, que pasan de medir NPS a orquestrar relaciones. “Las empresas que lideran el mercado no le piden al departamento de TI que simplemente mantenga las luces encendidas. La importancia de la tecnología en el crecimiento y la reducción de riesgos es plenamente reconocida”, indica

>

## #BUSINESSCASE UCAM



# “Hemos mejorado en más de un 40% la satisfacción del estudiante”

### Francisco Carricondo

Director del Centro de Atención al Alumno UCAM

¿Qué desafíos enfrentaba UCAM en su modelo de atención al estudiante y qué metas se propuso al iniciar su proceso de transformación digital?

La UCAM se encuentra en medio de un proceso de modernización a la hora de **gestionar las miles de llamadas telefónicas que recibimos al día con un equipo limitado y con una alta rotación**, pero con el objetivo de ofrecer la máxima calidad y eficiencia a la hora de gestionar las llamadas.

El principal objetivo de la UCAM es **conseguir una experiencia de alumno única, en la que el alumno se sienta especial**, pero también buscamos alcanzar los siguientes propósitos: que las consultas se resuelvan en la misma llamada, reducir los tiempos de gestión de las llamadas y proporcionar la información adecuada a cada caso.

El principal hándicap al cual nos enfrentamos es **la cantidad de información en la que deben estar formados los agentes**, ya que atienden todo tipo de temáticas del ámbito educativo universitario, información general, procesos administrativos, matrículas, soporte técnico, gestión económica, etc.

¿De qué manera las soluciones de IA de Talkdesk, como los asistentes virtuales y Talkdesk Copilot™, han contribuido a ofrecer un servicio más personalizado y eficiente?

Respecto al **Tiempo Medio de Gestión (AHT)**, Talkdesk Copilot automatiza tareas repetitivas y resume llamadas con IA. Esto ahorra minutos en cada interacción y **puede reducir el AHT en aproximadamente un 15%**. Copilot genera automáticamente el resumen de una llamada que de otro modo tomaría varios minutos.

En cuestión de **Satisfacción del Estudiante (CSAT)** y tras la implementación de Talkdesk, constatamos alzas notables en satisfacción. Según nuestros datos, **hemos conseguido un 40% más de CSAT**. UCAM atribuye a la IA de Talkdesk un aumento ‘significativo’ en la satisfacción en servicios clave, gracias a respuestas más oportunas y personalizadas.

En lo que se refiere a **Productividad del Contact Center**, gracias a las recomendaciones de IA y la centralización de información, **UCAM registró un aumento del 20% en productividad interna**. En general, la automatización permite atender más consultas con igual o menos personal.

¿Qué mejoras tangibles ha observado la universidad en términos de productividad de los equipos, calidad de las interacciones y satisfacción del estudiante?

Hemos centralizado todas las llamadas en **un único Contact Center** como ventanilla única, lo que nos ha permitido unificar la comunicación, mejorar la retroalimentación y aumentar la satisfacción de los alumnos.



La UCAM, con alumnos de 147 países, ofrece atención en español, inglés, italiano, francés y chino. La IA **identifica el idioma y realiza la transcripción en esa misma lengua**, facilitando la personalización.

Con **IA Trainer** analizamos la intención de cada conversación y los pasos del agente, lo que nos permite segmentar motivos de contacto, evaluar la atención y medir la satisfacción del alumno de forma automatizada. ■



**Ilona Carrera**  
Gerente de Experiencia de Cliente en TEKA

#BUSINESSCASE TEKA

## Teka: salto de calidad en sus *contact center*

**T**EKA, fabricante líder de electrodomésticos con productos en más de 100 millones de hogares, recibió el premio ‘CX Innovators-Rookie del Año 2024’. Para mejorar su Experiencia de Cliente, internalizó sus centros de contacto e implementó Talkdesk CX Cloud™, reduciendo significativamente los costos operativos y aumentando la productividad.

### Situación antes de la transformación

Ya entrada esta década, el departamento de postventa de TEKA no contaba con *software* de contacto ni usaba adecuadamente el CRM. En resumen, la Experiencia de Cliente no se medía ni se consideraba prioritaria, y era difícil mejorar el rendimiento del equipo y de los agentes. Durante estos dos años, con ayuda de Talkdesk, la compañía se ha enfocado en implementar los valores centrales de la Experiencia de Cliente: confianza, empatía, accesibilidad, colaboración, personalización, consistencia y resolución.

>

Steve Bates, Global Leader del CIO Center of Excellence en KPMG International. Esto se refleja en la gobernanza: las decisiones tecnológicas ya no son solo técnicas. Son estratégicas, con impacto en clientes, empleados y cultura. Y un dato a tener muy en cuenta: solo 1 de cada 3 empresas tiene un marco ético para IA, alerta el informe de CX Network. Y el 65% de los consumidores se preocupa por el uso indebido de sus datos. La solución: trazabilidad, supervisión humana, transparencia y normas internas.

### Una nueva generación de herramientas

Tecnología como la que aporta Talkdesk reúne automatización, IAG, análisis de datos y diseño de experiencia. Sus agentes pueden coordinar tareas, adaptarse a contextos, integrarse con sistemas y aprender de cada interacción.

Inicialmente TEKA tenía tres centros de contacto: dos externos y uno interno. Al tener funciones y ubicaciones distintas, carecían de control, productividad y capacidad de monitoreo. No podían transferir recursos entre ellos ni evaluar su rendimiento. Esto llevó a una sobredimensión de cada centro y baja productividad. Además, TEKA no podía medir el rendimiento del equipo ni de los agentes, ni controlar los niveles de servicio diarios u horarios.

### Decisión e inicio del plan de transformación con Talkdesk

Finalmente, la compañía decide internalizar todos los servicios de *contact center* y usar Talkdesk como herramienta estratégica. “Como el usuario es nuestra prioridad, era importante contar con una solución que nos diera más control sobre la experiencia del cliente en nuestros centros de llamadas”, señala Ilona Carrera, Gerente de Experiencia del Cliente en TEKA.

También era crucial convencer al Comité de Dirección de que esto supondría un ahorro de costes. Talkdesk, al cubrir todos los mercados internacionales, ofrecía una solución única para implementar en todos los países donde opera TEKA. La empresa es consciente de que la IA y la automatización son pilares de una buena experiencia del cliente, y “por eso nos ha apoyado desde las distintas áreas involucradas en el proyecto”, destaca Ilona Carrera.

Satya Nadella, CEO de Microsoft, resume el cambio: “los agentes de IA transformarán las aplicaciones SaaS. Ya no serán reglas duras en un CRUD, sino agentes dinámicos que actúan en tiempo real sobre múltiples plataformas”. Según KPMG, las empresas con analítica predictiva en tiempo real aumentan su retención de cliente más de un 30%. El objetivo ya no es responder, sino adelantarse. La IA bien entrenada detecta fricciones antes de que el cliente las perciba.

Talkdesk ya aplica estas capacidades para adaptar cada interacción en tiempo real según intención, comportamiento y perfil. No es CX reactiva. Es experiencia viva. La CX 3.0 se diseña como un sistema vivo. Ecosistemas, no canales. Experiencias orquestadas, no fragmentadas. Con IA que adapta el tono, el canal y

la propuesta según el momento y el perfil del cliente. El cliente no ve procesos ni sistemas. Solo percibe fluidez... o fricción. Hay claves que se repiten:

- CX es negocio.
- Tecnología y cultura deben ir de la mano.
- La IA requiere formación, gobernanza y propósito.
- Diseñar desde el cliente, no desde el sistema.
- Invertir con foco: impacto y retorno.

### Una visión de futuro que ya es presente

La CX 3.0 ya está aquí, impulsada por *Agentic AI*, liderada por equipos híbridos y sostenida por tecnología, datos y empatía. No es solo una evolución del servicio. Es un rediseño completo de cómo se crean, anticipan y enriquecen las relaciones de valor entre marcas y personas.

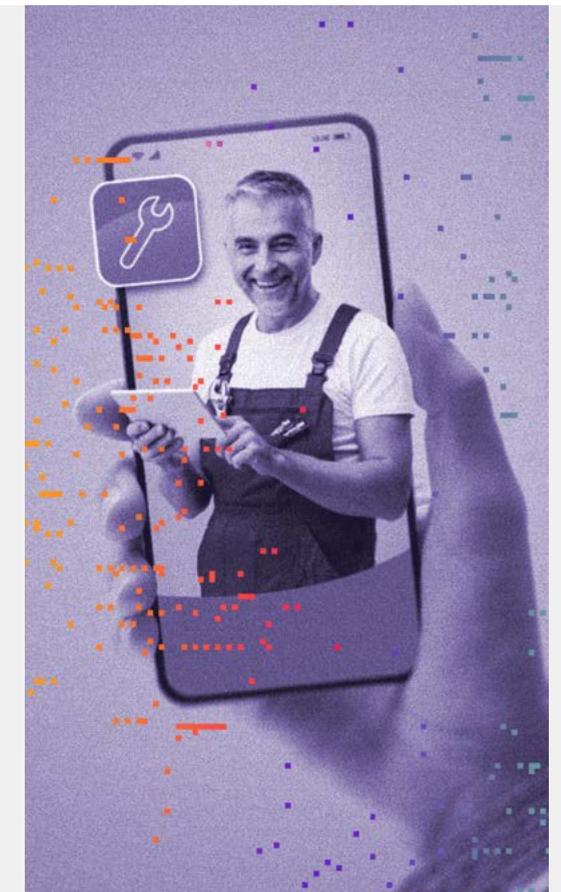
>

### Colaboración y adopción del nuevo *software* por parte de la plantilla

TEKA involucró a su plantilla de agentes para probar la herramienta de Talkdesk en espera de su *feedback*. “Fueron ellos quienes nos dieron ideas de mejora y señalaron lo que no les gustaba, logrando así una implicación importante”. De este modo, los agentes y todas las áreas comprendieron los beneficios y la ayuda que brinda este *software*.

### Impacto y resultados obtenidos

- La videollamada fue un cambio radical: el agente puede ver el electrodoméstico a través de la cámara del usuario y resolver el problema sin enviar un técnico. Esto redujo en un 10% las visitas a domicilio, aumentando la productividad y reduciendo costes técnicos.
- También se implantaron mensajes SMS/emails automáticos para mantener al usuario informado del estado de su solicitud. Además, implementaron un agente virtual en WhatsApp. Esto permitió ofrecer atención automatizada las 24 horas, ahorrando tiempo a los agentes de TEKA y mejorando la satisfacción del cliente.
- “Además, ahora entendemos mejor la carga de trabajo del equipo y distribuimos tareas de forma más eficiente. Se ha demostrado que, al usar Talkdesk, mejoramos la productividad y, por tanto, los costes, lo que hace que la empresa siga apoyando futuras inversiones en IA”, se felicita Ilona Carrera. ■



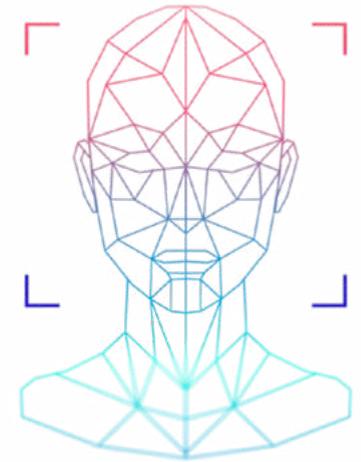


“Es el fin de la experiencia del cliente tal y como la conocemos”, asegura Tiago Paiva, fundador y CEO de Talkdesk. “La mayoría de los viajes del cliente no comienzan con una llamada telefónica o una charla. Comienzan cuando algo se rompe, cambia o se tiene que hacer. Con los *Agentic AI*, la compañía no espera a que el cliente se ponga en contacto con él, sino que actúa. Trabaja de manera proactiva, entre bastidores, resolviendo las dificultades antes de que se conviertan en problemas. Esta no es la automatización tradicional. Es una categoría completamente nueva, y la estamos creando antes que nadie”.

Esta nueva generación de inteligencia artificial no se limita a reaccionar, sino que observa, interpreta

y decide en tiempo real, aportando soluciones antes incluso de que el usuario formule su necesidad. La experiencia del cliente deja de ser reactiva y pasa a ser anticipativa, personalizada y contextualizada. A esto se suma un cambio en la arquitectura organizativa, donde los silos entre tecnología, atención y estrategia se difuminan para dar paso a modelos colaborativos e inteligentes.

Más que una nueva CX, estamos viendo el nacimiento de una nueva empresa, más ágil, más conectada con sus usuarios y más humana, y también de un nuevo grado de satisfacción para el cliente y para el empleado, que encuentran en esta transformación un entorno más eficaz, flexible y alineado con sus expectativas. ■



## “El futuro que estamos construyendo es de agentes más cualificados, estratégicos y satisfechos”



**José Antonio Navarro Rey**  
Head of Contact Center | Digital Business de Barceló Hotel Group

**André Rijo**  
Global Head of CRM and Customer Intelligence de Barceló Hotel Group

### #BUSINESSCASE BARCELÓ HOTEL GROUP

¿Qué desafíos enfrentaba Barceló Hotel Group en la gestión de sus centros de contacto antes de adoptar la solución en la nube de Talkdesk?

Antes de adoptar Talkdesk, operábamos en un ecosistema tecnológico fragmentado. Nuestros sistemas de comunicación (CTI) funcionaban aislados del CRM, lo que impedía ofrecer una experiencia omnicanal real y aprovechar los datos del cliente para la toma de decisiones. Nuestros centros de contacto en EMEA y LA-TAM operaban como silos, generando ineficiencias y una experiencia de cliente inconsistente.

Adoptar una solución *cloud native* como Talkdesk ha sido clave en nuestra estrategia de digitalización. Centralizamos la operativa en una plataforma unificada, logrando una visión 360° del viaje del cliente. Esto mejoró en 15 puntos el NPS y aumentó un 18% la resolución en primer contacto (FCR). Además, conectamos cada interacción al CRM, lo que permite personalizar las conversaciones en tiempo real. La arquitectura *cloud* nos aporta flexibilidad para escalar, facilitar el trabajo híbrido y atraer talento. También accedemos a analíticas avanzadas que nos ayudan a entender el porqué de lo que sucede y activar estrategias como el *Next Best Offer*, presentando oportunidades de *upselling* y *cross-selling* impulsadas por IA directamente en la consola del agente.

¿Cómo ha impactado la integración de herramientas impulsadas por IA en la eficiencia operativa y la calidad del servicio?

La integración de la IA ha supuesto un salto cualitativo: hemos pasado de un modelo reactivo a uno proactivo y basado en datos.

Gracias a *Interaction Analytics*, analizamos el 100% de las interacciones, identificando patrones y automatizando procesos, lo que ha reducido un 24% los Tiempos Medios Operativos (TMO). También detectamos en tiempo real el sentimiento del cliente, menciones de competidores o dudas sobre productos, lo que ha incrementado en más de un 8% la conversión en campañas de *upselling* durante la llamada. Y con *AI-powered Supervisor Assist*, los supervisores reciben alertas sobre llamadas críticas en tiempo real. Esto ha reducido un 20% las intervenciones directas, permitiéndoles enfocarse en la formación y acelerar el *onboarding* sin comprometer la calidad. En conjunto, la IA no solo ha optimizado costes, sino que ha potenciado el rol de nuestros agentes, que ahora se centran en interacciones de mayor valor como auténticos asesores expertos.

¿Qué potencial ofrece *Agentic AI* para transformar la atención al cliente en el sector hotelero?

Concebimos la IA Agéntica no como un sustituto del talento humano, sino como su mayor potenciador.

El *contact center* del futuro será una *simbiosis humano-IA*, donde la tecnología actúa como *copiloto inteligente*, liberando al agente de tareas operativas para centrarse en lo que realmente nos distingue: la conexión humana y la hospitalidad excepcional. Su potencial se despliega en tres áreas clave:

- **Agente Aumentado (Autonomía Operativa Colaborativa):** permite al agente verbalizar necesidades mientras la IA ejecuta tareas en segundo plano, transformándolo en un *Director de Orquesta* de la experiencia y reduciendo hasta un 40% el TMO en interacciones complejas.
- **Inteligencia Predictiva (Toma de Decisiones):** proporciona recomendaciones estratégicas personalizadas, convirtiendo a cada agente en un *estratega de cliente* capaz de actuar con precisión en tiempo real.
- **Hospitalidad Predictiva (Hiperpersonalización):** detecta patrones para anticipar necesidades y dar al agente el contexto para crear momentos memorables.

En resumen, no hablamos de centros de contacto vacíos, sino de agentes más cualificados, estratégicos y satisfechos. La IA agéntica asumirá la complejidad técnica para que nuestro equipo se enfoque en lo que mejor sabe hacer: cultivar relaciones, resolver con creatividad y ser embajadores de la hospitalidad Barceló. ■



**“La IA no solo transforma el CX externo, sino que empodera a los equipos internos al liberarles de tareas operativas y dotarles de herramientas inteligentes”**

ENTREVISTA  
**Rocío Salas**  
Head of Quality & Customer Engagement  
en Nationale-Nederlanden

La experiencia de cliente entra en una nueva dimensión: inteligente, proactiva y profundamente humana. Rocío Salas García, Head of Quality & Customer Engagement en Nationale-Nederlanden, reflexiona sobre cómo la IA está transformando la relación entre personas y tecnología, sin perder de vista lo esencial: el cuidado y la cercanía.

**Entramos en una nueva era donde la inteligencia artificial no solo apoya, sino que empieza a decidir y actuar. ¿Qué implicaciones ves en esta transición desde un modelo reactivo a uno verdaderamente “agentic”, donde la IA toma un rol proactivo en la experiencia de cliente?**

El paso de una IA reactiva a una IA *agentic* implica una transformación profunda en cómo las organizaciones interactúan con sus clientes. En el caso de Nationale-Nederlanden, esta transición permite a la IA no solo automatizar tareas, sino anticiparse a las necesidades del cliente, creando experiencias más fluidas, personalizadas y proactivas. Esto redefine la relación, permitiendo a los agentes virtuales, por ejemplo, guiar

al cliente en tiempo real con sugerencias basadas en sus circunstancias vitales, o bien, guiar a las personas que atienden a nuestros clientes para poder ofrecerles en cada momento lo que necesitan de una manera proactiva. En este sentido, implica también una nueva evolución de la interacción de los profesionales, que deben adquirir nuevas competencias para trabajar con IA, entrenarla y monitorizarla, en lugar de realizar tareas repetitivas y que no aportan tanto valor a nuestros clientes.

**El nuevo CX exige traducir datos en emociones. ¿Cómo abordáis en Nationale-Nederlanden el reto de diseñar experiencias personalizadas a gran escala sin perder autenticidad ni coherencia con el propósito de marca?**

En Nationale-Nederlanden se logra mediante una combinación de analítica avanzada de datos e integración cuidadosa de tecnología con el talento humano. Se busca que cada solución ofrecida sea relevante, accesible y adaptada a la persona, manteniendo el propósito de marca centrado en el cuidado y la protección. La clave está en mantener un equilibrio entre lo digital y lo humano, como se refleja, por ejemplo, en nuestra

nueva APP, diseñada escuchando al cliente y que permite tanto interacciones digitales como el acceso a gestores con los que puede interactuar para resolver sus preguntas. Esto garantiza autenticidad y coherencia con los valores de la compañía.

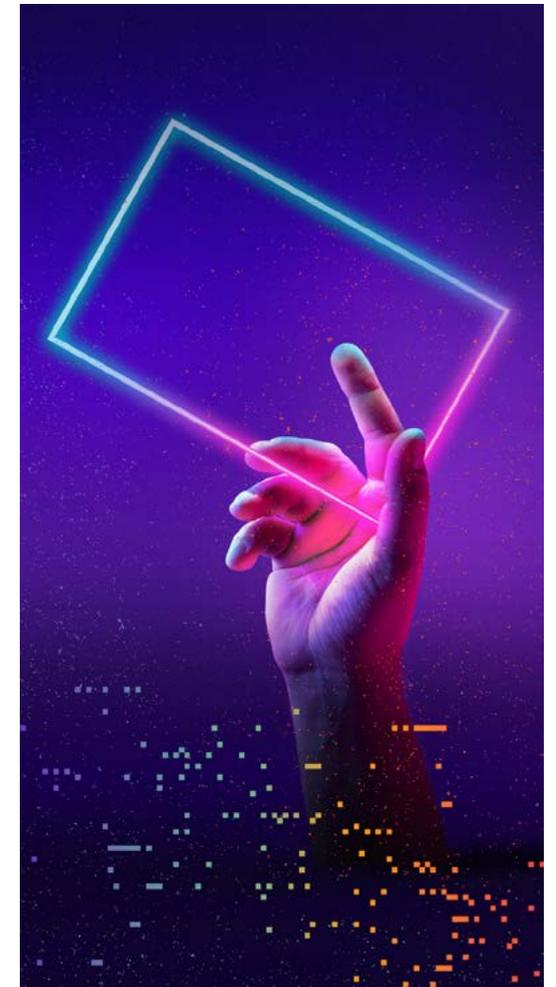
**La inmediatez ya no es una ventaja, es una expectativa. ¿Qué papel crees que juegan las tecnologías *agentic* en redefinir los puntos de contacto tradicionales y crear nuevos momentos de valor para el cliente?**

Me atrevería a decir que la inmediatez, más que una expectativa, es ya una asunción por parte de los clientes. Las tecnologías *agentic* permiten redefinir los puntos de contacto tradicionales, ya que no solo responden, sino que detectan necesidades en tiempo real y generan nuevas oportunidades de interacción significativa.

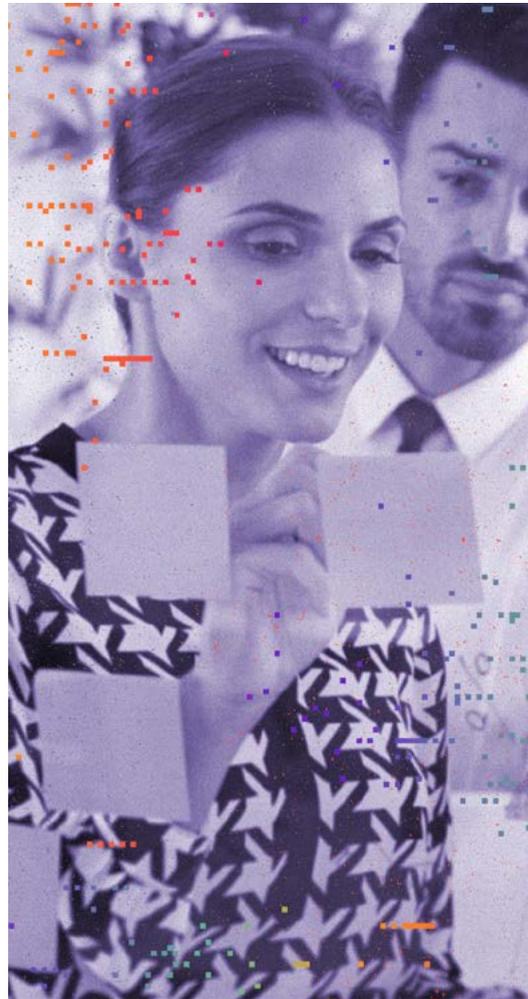
Un ejemplo es la automatización del registro de llamadas y el asistente virtual para agentes, que anticipa necesidades y ofrece recomendaciones inmediatas. Estas tecnologías enriquecen canales existentes con funcionalidades inteligentes, aumentando el uso y generando nuevos momentos de valor. Esto ha mejorado la eficiencia en las interacciones y refuerza el liderazgo de la compañía en experiencia de cliente.

**¿De qué forma crees que esta nueva generación de IA puede no solo mejorar el CX externo, sino también empoderar a los equipos internos que lo hacen posible? ¿Qué equilibrio debe mantenerse entre automatización y humanización?**

La IA no solo transforma el CX externo, sino que empodera a los equipos internos al liberarles de tareas operativas y dotarles de herramientas inteligentes, como



“Las tecnologías agentic permiten redefinir completamente los puntos de contacto tradicionales. En lugar de limitarse a responder, detectan necesidades en tiempo real y generan nuevas oportunidades de interacción”



>

asistentes para agentes o plataformas de *reskilling*. Esto les permite centrarse en tareas de alto valor y mejora su experiencia. La tecnología debe apoyar, no sustituir, la labor humana; por eso priorizamos una interacción donde potencie el conocimiento y la empatía.

En esta línea, destaca ‘NNIA’, herramienta desarrollada por Nationale-Nederlanden para mejorar tanto la experiencia del agente como la del cliente, facilitando un acceso ágil y preciso a la información sin perder la cercanía del trato humano.

**En alguna ocasión has afirmado que “transformar CX es transformar una forma de pensar”. ¿Qué condiciones culturales deben estar presentes en una organización para que la adopción de tecnologías avanzadas en CX sea realmente sostenible?**

Transformar la experiencia de cliente desde el prisma tecnológico requiere adaptar la forma de pensar de toda la organización. Por suerte, la actividad de Nationale-Nederlanden se ha regido desde sus orígenes por la innovación y el empleo de las nuevas tecnologías de cada momento.

Uno de los pasos más relevantes en este sentido ha sido la adopción de una cultura Agile desde 2018, que fomenta la colaboración interdisciplinaria, la escucha activa del cliente y la capacidad de adaptación continua. También es clave promover una “engineering culture”, atraer y retener talento digital, y desarrollar entornos inclusivos, colaborativos y de aprendizaje continuo. Solo con estos pilares culturales es posible adoptar tecnologías avanzadas de forma sostenible, humana y alineada con los valores corporativos. ■

## La experiencia de cliente: de un KPI a una cultura transversal

**Iria Casqueiro**

Directora de Experiencia de Cliente de LEROY MERLIN España



Vivimos un punto de inflexión en la experiencia de cliente. Tras años marcados por métricas operativas y KPIs, las compañías han entendido la necesidad de ir más allá de los números y situar verdaderamente a las personas en el centro. La experiencia ya no es un valor diferencial, sino una expectativa básica. El gran reto no está en medir mejor, sino en interpretar mejor: conectar los datos con las emociones, los insights del cliente con los del empleado, y activar una cultura que permee toda la organización, desde el diseño de producto hasta el servicio posventa.

Aquí, la hiperpersonalización basada en datos y motivaciones se consolida como tendencia clave. Y junto a ella, los agentes de IA dan un paso adelante. No son solo chatbots: son asistentes inteligentes capaces de comprender el contexto, actuar con autonomía y garantizar atención inmediata, coherencia y acompañamiento continuo. Además, liberan al talento humano de tareas repetitivas para que pueda centrarse en lo que realmente importa: conectar emocionalmente con el cliente.

La hiperpersonalización basada en datos y motivaciones se consolida como tendencia clave. Y junto a ella, los agentes de IA dan un paso adelante



Esa evolución requiere entender la experiencia desde una mirada global. Medir CX y EX de forma conectada nos ayuda a identificar causas profundas de fricción y diseñar soluciones que generen impacto real. Aunque muchas empresas ya han avanzado en omnicanalidad y diseño de journeys más integrados, aún hay desafíos pendientes: transformar datos en decisiones accionables, construir experiencias coherentes y fluidas entre canales, y anticiparse a las necesidades del cliente con una visión proactiva. ■

La IA no sustituye, potencia. Y si se diseña con propósito y ética, será una aliada esencial para construir experiencias más humanas, fluidas y memorables. Porque CX 3.0 no va de tecnología, va de entender, cuidar y evolucionar con las personas. ■

# “Con *Agentic AI* la interacción con el cliente puede llegar a un nivel muy alto”

ENTREVISTA

**Eduardo Rodríguez Rolle**

Director de Bosch Service Solutions España

La IA está dejando de ser solo una herramienta de eficiencia para convertirse en un factor clave en la relación con el cliente. Eduardo Rodríguez Rolle (Bosch Service Solutions España), analiza el potencial de la llamada *Agentic AI* para anticiparse a las necesidades del cliente, personalizar en tiempo real y transformar profundamente los modelos de atención.

Recientemente señalabas cómo la IA ya permite “adelantarse a las necesidades del cliente”. ¿En qué punto crees que estamos ahora en esa evolución?

Aunque hemos visto progresos importantes, todavía hay potencial por explorar. Muchas organizaciones están integrando la IA en sus sistemas y aplicaciones existentes, optimizando su uso, y es que la capacidad de la IA para aprender y adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes mejora desde el punto de vista técnico. Pero aún hay desafíos; por ejemplo, en términos de legislación, privacidad de datos y, desde otra perspectiva, también hay potencial para mejorar el enfoque humano en la atención al cliente.

Las tendencias ahora pasan por la personalización de la experiencia de cliente en base a analítica de gran volumen de información en tiempo real, y la automatización de las interacciones que incrementan la eficiencia y la disponibilidad, lo que finalmente repercute en una mejor percepción de servicio.

Se empieza a hablar de una nueva generación de IA más proactiva y autónoma -la *Agentic AI*- capaz de ejecutar tareas complejas por cuenta del usuario...

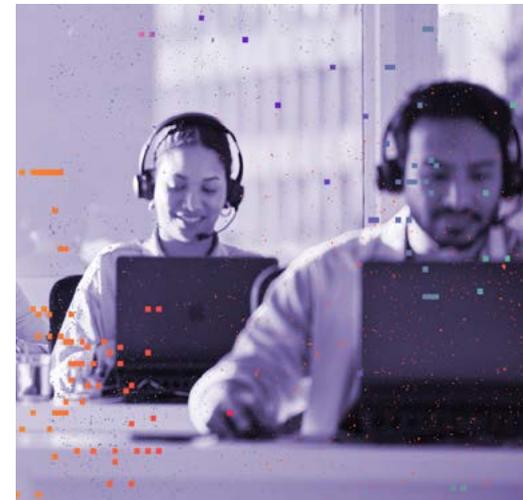


La *Agentic AI* tiene, sin duda, potencial para transformar la experiencia de cliente. La personalización de la interacción con el cliente puede llegar a un nivel muy alto, y además evolucionar adaptándose en tiempo real a los cambios de preferencias que todos, como clientes, experimentamos a lo largo del tiempo. Adicionalmente, se puede obtener *feedback* para conocer el grado de satisfacción en tiempo real, lo que permite adaptar estrategias permitiéndonos ser más proactivos. Si a esto le sumamos, como comentaba en la anterior respuesta, una gran eficiencia operativa con mejora de parámetros como disponibilidad, niveles de atención, resolución en primer contacto, etc., considero que la percepción de servicio será más positiva.

¿Qué factores crees que son clave para diseñar estas experiencias de forma que generen confianza, cercanía y satisfacción duradera?

La generación de confianza, un servicio cercano, resolutivo, que genere satisfacción duradera, bajo mi punto de vista, son conceptos que van más allá de las funcionalidades que puede introducir la IA: para mí es

“Las tendencias ahora pasan por la personalización de la experiencia de cliente en base a analítica de gran volumen de información en tiempo real, y la automatización de las interacciones que incrementan la eficiencia y la disponibilidad”



## ¿Qué oportunidades clave abre esta nueva generación de IA para el sector de los servicios y la atención al cliente?

La IA abre muchas oportunidades, pero las que en este momento visualizo con mayor potencial son, como señalaba antes, la **personalización de servicio**, el potencial de **proactividad hacia el cliente** para anticiparnos a sus necesidades y la **eficiencia en la ejecución de procesos y tareas asociadas** a los mismos, pues automatizando tareas liberaremos a nuestros equipos para que se concentren en **interacciones más complejas y de mayor valor**, para crear **experiencias de cliente más fluidas y satisfactorias**, donde la IA y el factor humano se complementen.

el fundamento de la excelencia en atención al cliente. La tecnología debe fortalecer esta idea, cuyos factores clave son el conocimiento profundo de los procesos en el *customer journey*, para determinar los puntos correctos de interacción, el talento de las personas en la gestión de las interacciones, el análisis de los datos para apoyar las tomas de decisiones y la búsqueda continua de incremento de eficiencia y calidad de servicio. A todo lo anterior, las nuevas soluciones basadas en IA aportan un nivel aumentado de eficiencia y capacidad analítica. Sin lugar a dudas, estamos transitando una evolución de la experiencia de cliente que tendrá mayor impacto que cualquier proceso de avance que le preceda.

**En este nuevo modelo, donde las soluciones de IA ganan protagonismo, ¿cómo se puede potenciar una convivencia eficaz entre automatización inteligente y el toque humano?**

Estamos hablando de tecnología y de su potencial, que realmente es enorme, pero hay elementos que tenemos que considerar: las personas nos comunicamos desde hace cientos de miles de años, y este proceso evolutivo de la comunicación contiene mucho más que un intercambio de palabras, de intenciones o de objetivos. En nuestras interacciones hay implícitos detalles y matices de contexto como los acentos, el tono, las pausas, la cultura... En una interacción de calidad con un cliente, se desarrolla una comunicación empática y bidireccional, con foco en la resolución rápida y en la creación de un entorno de confianza y satisfacción del cliente. El toque humano es la base de la excelencia en la gestión de un cliente. Dicho esto, reitero la consideración de la IA como una verdadera oportunidad para elevar las capacidades de un centro de atención al cliente. ■

# IA con propósito

## Construir confianza para transformar la sociedad



**Alfonso de Andrés**  
Director de TI en AENOR

La IA está transformando nuestra forma de vivir, trabajar y comunicarnos. Desde asistentes virtuales hasta algoritmos que diagnostican enfermedades, sus beneficios son evidentes. Sin embargo, esta tecnología también plantea dilemas éticos profundos que tenemos que resolver.

El sesgo algorítmico provocado por entrenamientos con datos históricos que reflejan desigualdad, la dependencia de grandes volúmenes de datos que a veces se recolectan sin consentimiento claro y el riesgo del uso malintencionado, son algunos de los grandes riesgos percibidos. Frente a estos desafíos, la ética debe ir de la mano de la innovación. Necesitamos diseñar IA con valores humanos en el centro: transparencia, equidad, responsabilidad y respeto por los derechos. La verdadera pregunta es: ¿al servicio de quién y de qué está esta inteligencia?

### La IA no es neutra: decisiones humanas, impactos sociales

La IA refleja las decisiones humanas que hay detrás de su diseño, sus datos, sus usos. Por eso, hablar de inteligencia artificial hoy es también hablar de ética, confianza y propósito.

Me gustaría dejar aquí una mirada inspiradora y realista sobre cómo la IA puede contribuir al bien común, resaltando el papel de las organizaciones como generadoras de confianza, no sólo con sus clientes sino también con sus empleados. Asegurando un despliegue y adopción basada en datos precisos, correctos y estrictamente necesarios, salvaguardando éstos de usos no adecuados y sobre todo aportando valor real al proceso y los individuos que interactúan con ella.

### El papel de las organizaciones: compromiso con la confianza

Algo que me cautivó de AENOR es su propósito: “contribuir a la transformación de la sociedad creando confianza entre organizaciones y personas”. A esto es exactamente a lo que me refiero: el compromiso de las organizaciones debe ser inequívoco. Confianza, ética y responsabilidad no son extras opcionales en el desarrollo tecnológico: son su base.

Desde el punto de vista de mi posición, crear capacidades basadas en IA para incrementar el valor que entregamos a nuestros colaboradores y a nuestros clientes

es fundamental. Estoy convencido de que la IA generativa y los agentes de IA nos van a ayudar a mejorar la propuesta de valor y a dar un mejor servicio.

Desde el punto de vista de la propuesta de valor, la asistencia virtual experta en normativas para nuestros clientes de suscripción, que responda preguntas tales como “¿Qué requisitos del ISO 27001 aplican a una pyme del sector salud?”.

Desde el punto de vista de la operación de verificación de la conformidad, agentes inteligentes que faciliten la vida al auditor en:

- La creación de informes de auditoría para que sólo revise y valide.
- Ayudar con la consistencia documental en informes de verificación.
- Planifique auditorías y coordinación de actividades de documentación.

Estas oportunidades de mejora, entre otras, las estamos teniendo en cuenta para incrementar el valor que entregamos a nuestros clientes, asegurando el rigor y la transparencia en el proceso de auditoría.

### Un futuro confiable se construye hoy

Abogo por una utilización del Agente IA como soporte de la operativa de nuestros especialistas, que haga que ésta sea más eficaz y eficiente, sobre todo para nuestros clientes.

Creo que estamos también preparados para algunos procesos “front” con clientes, asegurando que trabajamos en aquellos que no generan frustración por la naturaleza del proceso (me refiero al soporte automatizado sin contexto o a la captación agresiva). Creo en empoderar con inteligencia artificial, procesos de explicación de normas o aplicabilidad de éstas en las distintas circunstancias del cliente. Trabajaremos en la aplicación de agentes inteligencia artificial sólo teniendo la certeza de que ésta será verdaderamente beneficiosa para nuestros colaboradores y clientes, siendo transparentes desde el origen.



Organizaciones, instituciones y personas debemos trabajar juntas para fortalecer la confianza: desarrollando marcos éticos sólidos, promoviendo una gobernanza participativa y manteniendo siempre el foco en el valor que se entrega al cliente y al empleado.

Para apoyar que las empresas desarrollen su adopción de la IA aprovechando el conocimiento de primeros expertos mundiales, al tiempo que demuestran ante todos sus grupos de interés su compromiso con las buenas prácticas, AENOR está certificando sobre la base de estándares ISO. La ISO/IEC 42001 Sistema de Gestión de la IA, tiene como objetivo garantizar que los sistemas de IA se desarrollan, implementan y utilizan de forma responsable, transparente y fiable. Por su parte, la ISO/IEC TR 24368 Aspectos sociales y éticos de la IA, cumple el importante papel de poner al alcance de todo tipo de organizaciones una guía de aspectos y consideraciones para abordar las preocupaciones éticas y sociales sobre los sistemas de IA. ■

DOSSIER ESPECIAL

## 6 Congreso APD de CIOs “NO HYPE”

Sin humo ni artificios, las tendencias tecnológicas que van a transformar el mercado



Llevamos más de 20 años subidos a una gran ola de cambio tecnológico constante. Nadie duda de que las transformaciones y su impacto en la economía real han sido más que evidentes, pero quizá no a la altura de las proclamas a las que hemos sido sometidos en cada nuevo ciclo de innovación. Por ello, como aseguran los expertos, hoy la observabilidad crítica se impone como un diferencial sin precedentes en el ecosistema *tech* de cualquier organización.

Cada nueva tecnología ha venido precedida de un relato salvador, una épica empresarial y una retórica de disrupción que no siempre ha correspondido a los resultados. El metaverso prometía redibujar la interacción digital y ha quedado en una burbuja narrativa. El *blockchain* aún busca su aplicación más allá de las criptomonedas. Y la IA, si bien promete ser la piedra angular de un nuevo orden, necesita ahora demostrar más que fascinar.

En un contexto de disrupción permanente, el reto ya no es subirse a la siguiente moda. Es desarrollar una cultura corporativa crítica que permita identificar las verdaderas oportunidades que se esconden detrás del humo. Por eso, el 6 Congreso APD de CIOs, -celebrado el pasado 28 de mayo en Madrid bajo el lema ‘NO HYPE. Sin humo ni artificios, las tendencias tecnológicas que van a transformar el mercado’-, se propuso precisamente eso: pausar, observar y cribar.

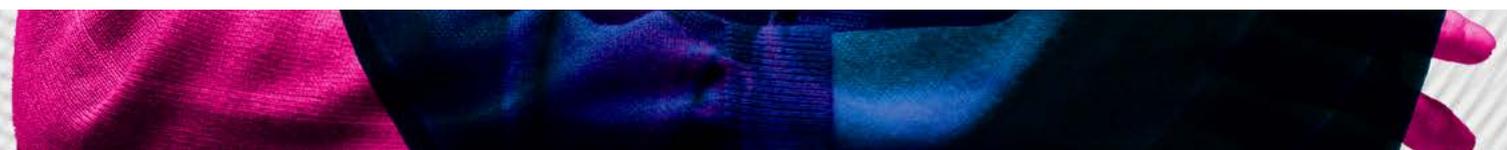
Con más de 600 asistentes y la participación de cerca de 40 expertos, el encuentro contó con la colaboración de MasOrange y AuraQuantic como patrocinadores oro, de Akkodis, Bluetree, Decidata, Digital Realty, EasyVista, Fujitsu, Genesys, Microsoft, Red Hat e Intel, como patrocinadores plata, y de ZIUR como patrocinador sala.

Fue, ante todo, una invitación a dejar de aparentar que lo tenemos todo claro, para empezar a avanzar con verdadero propósito. Como subrayó Emma Gómez, Directora General de APD, “el verdadero valor radica en abrir espacio a lo que no está dicho, a lo que aún no sabemos. La tecnología tiene que ser, más que nunca, conversación y compromiso”.

### Reubicando la tecnología en la hoja de ruta de las empresas reales

“Este Congreso va sobre distinguir lo espectacular de lo transformador. Porque lo espectacular cuesta dinero... y lo transformador se puede medir”. Con esta frase, Íñigo Polo (MasOrange) marcaba la línea que seguiría el encuentro. En tiempos de hiperexigencia, la tecnología no puede ser un ‘recurso’ que se activa al final del plan: debe ser parte del punto de partida, del diseño de la estrategia.

Las organizaciones deben integrar tecnologías en ciclos cada vez más cortos, pero con la inteligencia de quien distingue urgencia de importancia





Iñigo Polo (MasOrange) y Javier Sirvent, durante su participación en el Congreso.

Según datos del Observatorio Nacional de Tecnología, el 71% de las empresas medianas en España aún considera su área de TI como un soporte y no como una unidad estratégica. Esto contrasta con el 89% de las grandes compañías que ya la sitúan en un lugar destacado dentro de su Comité de Dirección.

Como recordaba Javier Sirvent, evangelista tecnológico, “es probablemente el momento más lento que viviremos en adelante”. Las organizaciones deben integrar tecnologías en ciclos cada vez más cortos, pero con la inteligencia de quien distingue urgencia de importancia. La convergencia exige una visión compartida entre dirección general y dirección tecnológica. Y es que, como destacan cada vez más expertos, reubicar la tecnología implica repensar cómo se definen las prioridades empresariales, y situar a las áreas digitales no como soporte de negocio, sino como copartícipes del rumbo organizacional. Como se subrayó a lo largo del Congreso, las TI deben ser el pegamento entre el propósito y la ejecución.



De izda. a dcha.: José Ángel Cuadrado (COPE), Ilian Radoytsov (AuraQuantic), José Moisés Martín Carretero (CDTI) y Elena Alfaro (BBVA).

**La IA: de promesa a estructura operativa**

Con cifras que hablan por sí solas -solo el 12,4% de las empresas españolas con más de 10 empleados han integrado la IA, según el INE-, el debate se centró en cómo convertir el entusiasmo por la IA en capacidades reales. “No se trata de adoptar la IA por inercia, sino de comprender el propósito estratégico que la justifica”, afirmaba Ilian Radoytsov (AuraQuantic).

Reubicar la tecnología implica repensar cómo se definen las prioridades empresariales, y situar a las áreas digitales no como soporte de negocio, sino como copartícipes del rumbo organizacional

Para Elena Alfaro (BBVA), la clave está en acompañar la automatización con un cambio cultural transversal. Javier Rodríguez Zapatero (ISDI), por su parte, añadía en una interesante conversación con Paco Salcedo (Microsoft) que “la IA podría multiplicar por diez el PIB mundial en los próximos 20 años. Pero eso exige una nueva forma de trabajar y aprender”.



Paco Salcedo (Microsoft) y Javier Rodríguez Zapatero (ISDI).

Según un reciente estudio de McKinsey, las compañías que adoptan IA con una hoja de ruta estructurada mejoran su rentabilidad hasta un 35% en tres años. Pero la condición es clara: no basta con el modelo. Hay que rediseñar procesos, gobernanza y ética de uso. La clave para dar este salto, según los analistas, está en integrar la IA en la cadena de valor sin romper lo existente, pero sí reinventándolo. Esto implica desde rediseñar experiencias de cliente hasta automatizar decisiones operativas en tiempo real. Tal y como se incidió repetidamente a lo largo del encuentro, “no hay IA sin cultura de datos, ni automatización sin sentido de negocio. La IA, para ser transformadora, debe aterrizar en la operación diaria”.



**Resiliencia operativa como activo [tech] estratégico**

En un contexto de transformación digital acelerada y creciente sofisticación de las ciberamenazas, la **sala impulsada por ZIUR durante el Congreso** puso el foco en los desafíos clave que enfrentan las organizaciones para **proteger su resiliencia operativa**. Bajo la moderación de **María Penilla, Directora General de la Fundación ZIUR**, se abordaron tres ejes prioritarios: **el impacto normativo** (con especial atención a DORA y NIS2), **la gestión de la cadena de suministro como vector de riesgo**, y la necesidad de preparar **planes efectivos de respuesta ante ciberincidentes**.

Expertos del **BBVA, Garrigues y Gigas** coincidieron en que la ciberseguridad ha dejado de ser un aspecto técnico para **convertirse en una herramienta estratégica de negocio**, donde la anticipación normativa y la coordinación transversal son ya indispensables. La sesión subrayó también la **necesidad urgente de acompañar a las pymes en este recorrido**, donde la escasez de recursos no puede ser excusa frente a un riesgo que compromete directamente la continuidad empresarial.



**¡Accede ya al diferido de la Sala 'El reto de la ciberseguridad'!**

**VER AHORA**

Con cifras que hablan por sí solas –solo el 12,4% de las empresas españolas con más de 10 empleados han integrado la IA, según el INE–, el debate durante el Congreso se centró en cómo convertir el entusiasmo por la IA en capacidades reales

&gt;

#### Todo a la vez, en todas partes: el nuevo *stack* tecnológico personalizado

Al nuevo *stack* tecnológico de las empresas le ocurre algo parecido. Tiene ante sí una oportunidad única para soltar el lastre del *legacy*, pero el reto supone armonizar múltiples tecnologías a la vez, en todas partes. Ya no se trata de elegir entre nube pública o privada. Se trata de definir un *stack* personalizado, adaptado al ciclo de negocio. “Con cada nueva generación de procesadores se duplica el rendimiento”, explicó Mario Buritica (Intel) durante la celebración de la Sala ‘Modernización, automatización e inteligencia artificial: acelerando el valor de la tecnología’ impulsada por Red Hat e Intel. Mientras, Jorge Barrero (COTEC) resumía la filosofía de fondo: “Todo a la vez, en todas partes ya no es una metáfora: es la nueva realidad empresarial”.

Un informe reciente de Accenture advierte en este sentido: las empresas que logren integrar IA, datos y *edge computing* en un *stack* unificado podrán acortar sus ciclos de innovación un 40% frente a sus competidores.



De izda. a dcha.: Jorge Barrero (Cotec), Julia Bernal (Red Hat), Enrique Celma (Intel) y José Pablo García Facal (Abanca).

Ahora bien, se abren nuevos desafíos: cómo gobernar ese *stack*, cómo escalarlo con seguridad y cómo combinar desarrollo propio con plataformas externas sin perder identidad digital.

Es por ello por lo que los expertos allí presentes coincidieron en asegurar que “esta nueva arquitectura no es solo técnica, sino estratégica: debe ser modular, escalable, resiliente y estar alineada con los modelos de negocio en tiempo real. La flexibilidad es el nuevo estándar”.

#### Transformaciones que llegan para quedarse

Sin embargo, este no será el único desafío para el CIO y su equipo. Uno de los grandes retos a los que habrá de enfrentarse tendrá que ver con el equilibrio entre la autonomía de las máquinas a la hora de desarrollar soluciones, y la observabilidad (o supervisión del proceso en puntos clave). De hecho, tendencias como el *Vibe Coding* o el *Zero Human Code* están reduciendo ya de forma exponencial el *‘time to market’* de estos desarrollos.

&gt;

Un informe reciente de Accenture advierte: las empresas que logren integrar IA, datos y *edge computing* en un *stack* unificado podrán acortar sus ciclos de innovación un 40% frente a sus competidores



José Manuel de la Chica (Santander Group) y Agustín Cuenca (Entain).



### Geoestrategia de la IA: cuando el poder está en manos del algoritmo

Sí, Europa se encuentra ante una nueva frontera donde la IA redefine el poder global. Así se constató durante el encuentro de la mano de expertos de Digital Realty, FUNCAS, GPU Solutions y Neurología Science & Marketing, y de **Carme Artigas, Senior Fellow del Harvard Belfer Center y exCopresidenta del Consejo Asesor de IA de Naciones Unidas**, quien alertó de que “la tecnología está reconfigurando el equilibrio mundial de poder”, en una carrera geopolítica por la supremacía económica, tecnológica y militar. Para Artigas, **Europa no puede permitirse seguir atrapada en el diagnóstico. “Tenemos talento, tenemos infraestructura, pero nos falta inversión privada y voluntad de actuar como un mercado digital único”, advirtió.**

Reivindicó que **la regulación no frena la innovación**, sino que genera confianza y garantiza derechos en sectores críticos donde la IA sustituye al ser humano. Y, sobre todo, puso el foco en el **riesgo real: el poder concentrado de unas pocas tecnológicas que controlan infraestructura, datos y modelos, sin rendición de cuentas.** “Cuando pides transparencia y te la niegan, algo están ocultando”, sentenció. Frente a ello, **defendió un liderazgo europeo ético, pragmático y humanista** como único camino para una IA inclusiva, sostenible y verdaderamente transformadora.

>

“Vamos hacia *interfaces* en los que los usuarios no interactúan con botones, sino con intenciones”, señaló José Manuel de la Chica (Santander). Para Agustín Cuenca (Entaina), “el desarrollador ya no controla todo: fluye con el sistema”. Y lo cierto es que el futuro pasa por integrar herramientas que aprenden, sugieren y actúan con menos supervisión y mayor impacto. Tanto es así, que diversos estudios apuntan a que el diseño UX tradicional está siendo sustituido por “diseños de comportamiento conversacional”. Y que los LLM como *front-end* producirán conversiones hasta 7 veces superiores al tráfico web tradicional.

Estas transformaciones no son accesorias: anticipan un modelo operativo en el que los equipos humanos se centran en la supervisión y el criterio, mientras los sistemas ejecutan tareas con autonomía contextual.



Jesús Herrero (Red.es) a cargo de la ponencia inaugural del Congreso.

### El CIO ante la democratización tecnológica: ¿liderar o diluirse?

Jesús Herrero, Director de Servicios Públicos Digitales de Red.es, ofreció al inicio del Congreso una reflexión inspiradora sobre el liderazgo tecnológico: “CIO es un término que se queda corto. Cambiaría la ‘I’ por una ‘F’, porque no sois solo responsables de la INFORMACIÓN, sois líderes del FUTURO. Cada decisión que tomáis impacta no solo en vuestra organización, sino también en vuestra vida y en la de quienes os rodean.”



Conversación entre Arantxa Palacio (Genesys) e Iñaki Ortega (LLYC).

Y lo cierto es que hoy el CIO vive un momento paradójico: más protagonismo, pero también más presión. La democratización de la tecnología y, con ella, la llegada de otros perfiles a un entorno donde lo técnico ya no será tan decisivo, permite pronosticar que el conocimiento profundo del negocio o la capacidad de resolver problemas complejos serán los *skills* más demandados. “El CIO ya no es un perfil técnico aislado. Debe comprender marketing, logística o RRHH, y traducirlo en tecnología”, destacó Arantxa Palacio (Genesys) en este sentido.

En la misma línea, diversos expertos insistieron en el hecho de que el CIO ya no es quien administra servidores, sino quien anticipa futuros posibles. En palabras de Fernando Polo, Presidente de Foro IA y Miembro del Comité Asesor del Congreso, “todas las miradas se vuelven hacia el CIO, al que se le exige dar respuestas inmediatas ante la irrupción de nuevas tecnologías. En este sentido, es clave que sepa explicar qué se puede y qué no se puede hacer con la tecnología”. Porque el reto no es solo mantenerse actualizado. Es convertirse en motor de transformación desde una posición de influencia transversal, con capacidad de diálogo y visión compartida. ■

La democratización de la tecnología y, con ella, la llegada de otros perfiles a un entorno donde lo técnico ya no será tan decisivo, permite pronosticar que el conocimiento profundo del negocio o la capacidad de resolver problemas complejos serán los *skills* más demandados



¡Así fue el 6 Congreso APD de CIOs!

[VER AHORA](#)

## “Huir del *hype* no significa ser conservador, significa ser exigente”

ENTREVISTA

### Íñigo Polo

Director de Administraciones Públicas y Servicios Digitales de MasOrange



En un ecosistema tecnológico saturado de promesas infladas, titulares grandilocuentes y soluciones “mágicas”, la voz de Íñigo Polo (MasOrange), suena distinta: realista, pragmática y estratégica. Frente al entusiasmo desmedido por la última tecnología de moda, Polo lanza un mensaje claro: “huir del *hype* no es frenar la innovación, sino garantizar que esta tenga sentido y propósito”.

**En un contexto marcado por la sobreexposición tecnológica, ¿cuál crees que debería ser la actitud del CIO frente al ciclo incesante de promesas e innovaciones?**

Hoy el CIO está rodeado de mensajes inflados sobre tecnologías que supuestamente lo van a cambiar todo. Pero lo que necesitamos no es más ruido, sino criterio. El papel del CIO no es subirse a todas las olas, sino saber cuáles tienen fondo y cuáles no. El CIO tiene que actuar como un filtro estratégico, identificando qué tecnologías realmente aportan valor, cuáles resuelven problemas concretos y cuáles pueden escalar de forma sostenible. El mensaje clave es claro: no se trata de subirse al tren de lo último, sino de apostar por lo que realmente impulsa el negocio y, sobre todo, conocer cuáles son realmente las necesidades de sus clientes.

**¿Cómo se construye una hoja de ruta tecnológica realista, capaz de equilibrar ambición e implementación? Hoy en día es fácil dejarse llevar por la presión de ‘no quedarse atrás’. Pero la realidad es que cada organización tiene su propio ritmo, y eso hay que respetarlo. Lo primero es asumir que no se puede estar en todo. La clave está en priorizar, y para eso hace falta una hoja de ruta que no parta de lo que la tecnología permite, sino de lo que la organización realmente necesita. En Orange lo vemos cada día. Por eso apostamos por estar muy cerca del cliente: entender bien su negocio, sus capacidades actuales y su potencial real. A partir de ahí, construimos juntos un camino que sea ambicioso, sí, pero también realista y ejecutable. Porque cuando la tecnología se alinea con los objetivos reales de la organización, es cuando de verdad empieza a marcar la diferencia.**

**Orange Empresas es un actor clave en conectividad, soluciones cloud, IA y ciberseguridad. ¿Cuáles son hoy las prioridades estratégicas de la compañía para acelerar la transformación digital del tejido empresarial?**

Nuestras prioridades pasan por conectar mejor -con redes ágiles, seguras y preparadas para servicios críticos- y por ir más allá de la conectividad: con cloud

soberano, IA aplicada con propósito y una ciberseguridad integrada, no añadida al final. Pero lo más importante para nosotros es adaptar cada solución al momento real del cliente. Porque no hay transformación posible si no parte de sus capacidades actuales y de su visión de futuro. Y eso se construye desde la cercanía, no desde una receta estándar.

**En paralelo al mundo empresarial, el sector público también se enfrenta al reto de modernizar su infraestructura digital...**

Las Administraciones Públicas están intentando resolver los retos del futuro -IA, automatización, servicios personalizados- con las rigideces presupuestarias, burocráticas y estructurales de siempre. Y eso es un choque frontal que solo se puede abordar con socios tecnológicos sólidos, adaptables y sin cargas de *legacy*.

Ahí es donde desde Orange creemos que aportamos un valor diferencial: entendemos la complejidad del entorno público, pero también tenemos la capacidad -y la flexibilidad- para acompañar a cada administración según su momento, su necesidad y su ritmo.

La clave no es solo implantar tecnología, sino ponerla realmente al servicio del cambio. Las AAPP no necesitan digitalizar más trámites, necesitan transformar cómo se diseñan y se prestan los servicios. Y en el caso de la IA, hay un doble foco muy claro: dotar a los empleados públicos de herramientas que les liberen de tareas repetitivas, y ofrecer al ciudadano una administración más proactiva, más cercana y más eficiente.

Todo esto no se consigue con soluciones estándar ni con proveedores pasivos. Se consigue con socios tecnológicos comprometidos, que piensen en clave de país y trabajen con visión, con agilidad y con propósito.

“Las organizaciones -públicas y privadas- que sean capaces de alinear IA, datos, redes y ciberseguridad en una arquitectura interoperable y flexible serán las que realmente lideren el cambio”



**De cara a los próximos años, ¿qué tecnologías emergentes consideras que tendrán mayor impacto en la transformación de sectores estratégicos?**

Más allá de los nombres concretos, lo que realmente marcará la diferencia será cómo se integren las tecnologías para resolver problemas reales. La IA, el 5G y la automatización inteligente seguirán siendo palancas clave, pero no de forma aislada, sino como parte de un ecosistema interconectado.

El 5G ya está sustituyendo al WiFi -e incluso a la fibra- en entornos corporativos e industriales, permitiendo mayor movilidad, fiabilidad y segmentación de servicios. Su impacto será más estructural que visible, pero completamente transformador.



La IA tendrá un papel doble: como motor de eficiencia y como capa de inteligencia transversal. Y dentro de ese impacto, la aplicación de la IA en ciberseguridad será crítica. Nos enfrentamos a amenazas cada vez más sofisticadas y automatizadas, y solo con modelos predictivos, detección en tiempo real y capacidad de respuesta autónoma podremos proteger infraestructuras críticas de forma eficaz.

Lo importante no es la tecnología en sí, sino cómo se orquesta. Las organizaciones -públicas y privadas- que sean capaces de alinear IA, datos, redes y ciberseguridad en una arquitectura interoperable y flexible serán las que realmente lideren el cambio. El reto está en esa imbricación tecnológica, no en la suma de piezas, y desde Orange tenemos la capacidad para abordar esos retos. ■



### IA Generativa y redes 5G: potencial transformador, según Íñigo Polo

“La IA y el 5G no solo representan un salto tecnológico, sino un cambio profundo en cómo usamos la tecnología. Hasta ahora, la mayoría de los avances han sido evoluciones funcionales. Pero con la IA y el 5G estamos entrando en una nueva etapa: donde la interacción será mucho más natural, automática y ubicua. Dejamos de ser usuarios que adaptan su comportamiento a la tecnología, para empezar a tener tecnología que se adapta a nosotros.

En el caso del 5G, desde Orange hemos acuñado el concepto 5G LAN para referirnos a redes privadas que, por sus capacidades -baja latencia, fiabilidad, seguridad y control extremo- pueden sustituir o complementar al WiFi en muchos entornos profesionales. Esto ya no es teoría: estamos desplegando redes 5G LAN en hospitales,

entornos industriales y espacios públicos donde se necesita movilidad total sin renunciar a la calidad ni a la segmentación del servicio.

Con la IA ocurre lo mismo: ya no se trata de automatizar tareas concretas, sino de rediseñar procesos enteros. En MasOrange ya estamos utilizando IA Generativa para anticipar demandas, interpretar datos en lenguaje natural, o generar respuestas contextuales en tiempo real.

Lo importante es no quedarse en la promesa. Nuestro enfoque es muy claro: incorporar estas tecnologías solo cuando aportan valor real al negocio o al servicio público. Huir del hype no significa ser conservador, significa ser exigente. Porque lo que está en juego no es implantar lo último, sino transformar lo importante”.



6 Congreso APD de CIOs

# NO HYPE



ACCEDER A TODOS LOS CONTENIDOS EXCLUSIVOS DEL CONGRESO

ACCEDER YA

PATROCINADOR ORO



PATROCINADOR PLATA



PATROCINADOR SALA



# “El mercado es muy ruidoso y el *hype* es constante, pero el impacto real se ve en el día a día. La innovación con sentido no grita: se nota porque funciona”

ENTREVISTA

**Natalia Rodríguez**

Fundadora de Saturno Labs



“La innovación con sentido no grita: se nota porque funciona”, afirma Natalia Rodríguez, Fundadora de Saturno Labs, el laboratorio de ideas tecnológicas donde se diseñó, entre otros proyectos, la humanización de Alexa para pacientes con enfermedades neurodegenerativas. En la presente entrevista, reflexiona sobre el papel de la empatía en la IA, los nuevos modelos de interacción sin pantallas y la importancia

de filtrar el *hype* para construir tecnología con propósito real. Una conversación en torno al ‘próximo gran salto’ que no hace ruido, pero transforma.

En una época de ciclos acelerados y fascinación por lo inmediato, ¿qué tecnologías estás observando con atención, aunque hoy estén fuera del foco mediático? ¿Dónde crees que se está gestando el ‘próximo salto silencioso’?

Ahora mismo me llama especialmente la atención todo lo relacionado con las llamadas interfaces invisibles: formas de interactuar con la tecnología sin tener que tocar una pantalla o escribir nada. Pueden ser la voz, señales del cuerpo (como el ritmo cardíaco o el movimiento), o incluso el contexto físico en el que estamos. Estamos pasando de usar la tecnología de forma puntual a convivir con ella, casi sin darnos cuenta. Y para que eso funcione, tiene que ser capaz de interpretar emociones, entornos y situaciones sin que le demos instrucciones explícitas todo el rato.

También sigo muy de cerca la IA multimodal, que es la capacidad de los sistemas de inteligencia artificial para combinar diferentes tipos de información al mismo tiempo -como texto, imágenes, sonido o vídeo- para entender mejor lo que pasa. Y la IA embebida, que es cuando esa inteligencia se integra directamente en dispositivos pequeños o en el propio hardware, sin depender de grandes centros de datos. No tienen tanto foco como los grandes modelos de lenguaje, pero están abriendo la puerta a soluciones más prácticas, accesibles y sostenibles. Puede que no llamen tanto la atención, pero ahí se está cocinando el próximo gran salto... silencioso, pero potente.

Desde Saturno Labs contribuí de forma directa e indirecta a filtrar el ruido tecnológico y dar sentido a la IA, más allá del relato publicitario. ¿Qué señales detectas para distinguir tecnologías con verdadero potencial frente a las modas pasajeras?



## El *stack* tecnológico, desde una mirada joven

“Desde una mirada más joven, se tiende a pensar en soluciones que sean modulares, abiertas y fáciles de adaptar. Nadie quiere estar atado a una estructura rígida que te obliga a rehacer todo si cambias una pieza.

Además, hay una conciencia creciente de que la ética no puede venir al final: tiene que estar en el diseño desde el minuto uno. Lo vemos mucho en Saturno: cada vez más perfiles *tech* preguntan no solo por cómo hacer las cosas, sino para qué y con qué impacto. Eso cambia por completo la forma en que se construyen las soluciones hoy.

Ahora bien, también es importante no dejarse llevar por la prisa constante que marca la sociedad actual. Diseñar tecnología útil y duradera implica atención al detalle, compromiso con la calidad y una visión a largo plazo. No se trata solo de hacer algo que funcione rápido, sino de construir herramientas que tengan sentido con el tiempo, que se mantengan, evolucionen y sigan aportando valor. La inmediatez no puede ser la única guía”

“Por muy brillante que parezca una tecnología, si no pasa una serie de filtros, no la seguimos. Y creo que los CIOs tienen justo ese papel: no solo traer tecnología nueva, sino ser los que separan la paja del grano. Ser curadores, no solo compradores”

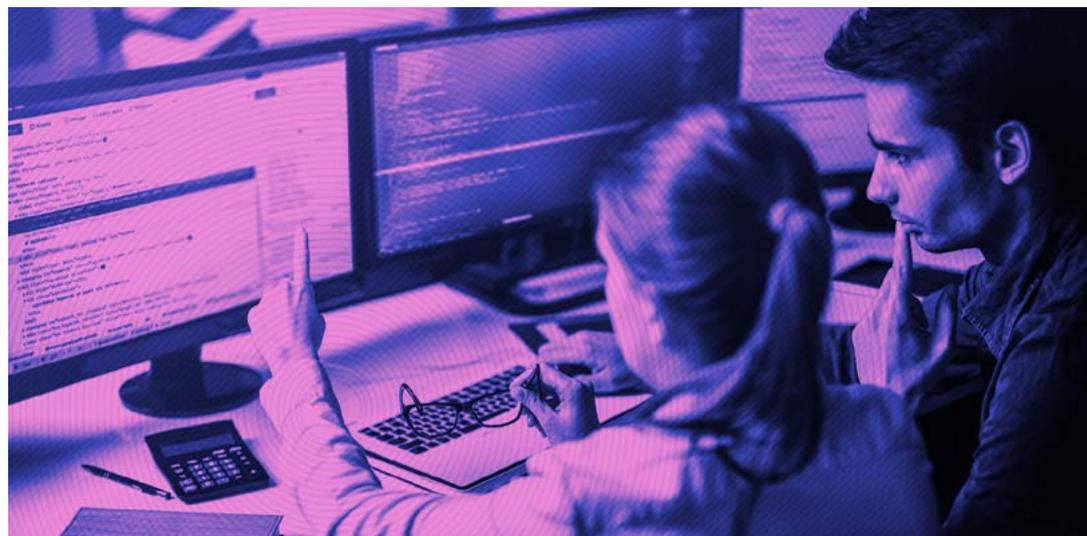
&gt;

**¿De qué manera crees que los CIOs pueden construir un criterio tecnológico propio, más allá del buzz del mercado?**

Una buena pista es preguntarse si la tecnología resuelve algo real, no si se ha inventado un problema para justificarla. También es importante ver si se puede adaptar, si escala bien y si genera valor a medio plazo, no solo en la demo. Para los CIOs, creo que lo clave es aterrizar. Tener criterio propio es probar, experimentar, analizar resultados y rodearse de equipos que puedan cuestionar sin miedo. Porque el mercado es muy ruidoso y el *hype* es constante, pero el impacto real se ve en el día a día. La innovación con sentido no grita: se nota porque funciona.

**Habéis participado en proyectos tan emblemáticos como la humanización de Alexa para pacientes con enfermedades neurodegenerativas. ¿Qué lecciones has extraído sobre cómo aplicar la IA en escenarios sensibles, donde la empatía es tan importante como la eficiencia?**

La primera y más importante: escuchar. Si no entiendes de verdad a quién va dirigida la tecnología, por muy buena que sea, no sirve. En estos entornos tan delicados, como la salud o la dependencia, la empatía no es un extra: es la base de todo. También aprendimos que a veces lo más valioso no es lo más complejo. Un sistema puede hacer muchas cosas, pero si no se siente cercano o si frustra al usuario, no funciona. Humanizar la IA es bajar el ritmo, mirar desde el otro lado y diseñar con mucha más humildad.



**Vivimos una transición hacia modelos donde los clientes, usuarios o ciudadanos pueden interactuar mediante voz o automatismos invisibles. ¿Qué implicaciones ves para los modelos de relación y toma de decisiones? ¿Están las organizaciones preparadas para ese salto?**

Estamos cambiando la forma de relacionarnos con la tecnología sin darnos casi cuenta. Ahora interactuamos con sistemas que no vemos, que nos entienden por voz o por contexto, y eso transforma por completo cómo las organizaciones se comunican, cómo reaccionan, cómo deciden. Muchas están en camino, pero esto no va solo de implantar tecnología. Requiere repensar desde cero cómo se diseña la experiencia, cómo se respetan los tiempos de los usuarios y cómo se toman decisiones de forma transparente. No es fácil, pero es una oportunidad enorme para hacerlo mejor.

**Se habla mucho de IA, pero a menudo desde la especulación. ¿Qué criterios utilizáis en Saturno Labs para distinguir cuándo una tecnología es madura, útil y ética? ¿Qué papel deberían jugar los CIOs en esa ‘curación tecnológica’?**

Nos guiamos por cuatro preguntas muy simples, pero que filtran mucho: ¿resuelve un problema real? ¿Aporta algo mejor que lo que ya existe? ¿Está alineada con el contexto y con las personas que la van a usar? ¿Puede generar un negocio o una vía de eficiencia para la empresa? Si no pasa ese filtro, por muy brillante que parezca, no la seguimos. Y creo que los CIOs tienen justo ese papel: no solo traer tecnología nueva, sino ser los que separan la paja del grano. Ser curadores, no solo compradores. La IA no va solo de lo que puede hacer, sino de cuándo, cómo y para quién se hace. Y eso requiere criterio propio, no solo seguir tendencias. ■



### Perfiles jóvenes en el ecosistema tech, según Natalia Rodríguez

Una de las barreras más habituales es **que se pida innovación, pero luego se espere obediencia**. Se quiere gente joven con ideas, pero sin que cuestionen demasiado lo que ya está montado. Y eso frena muchísimo.

También **falta espacio real para crecer**. A veces los perfiles jóvenes se incorporan, pero se les da poco margen de autonomía o visibilidad. Si quieres que se queden, dales proyectos con impacto, referentes con los que conecten y un entorno donde puedan proponer, equivocarse y volver a intentarlo. El talento no se retiene con mesas de ping-pong, sino con propósito real y confianza.

Ahora bien, esto tiene que ser bidireccional. Para que todo eso ocurra, también hace falta **que los jóvenes se comprometan de verdad: con trabajo, responsabilidad y ganas de construir algo a largo plazo**. No basta con pedir espacio; hay que demostrar que uno está dispuesto a aprovecharlo. Hay que dar para recibir. Solo así se genera un ecosistema donde el talento joven no solo entra, sino que crece y se queda.

## De la oportunidad al valor Integrar la IA con visión de negocio

### Ilian Radoytsov

Chief Commercial Officer de AuraQuantic



La IA constituye una de las tecnologías con mayor potencial para transformar los modelos operativos de las organizaciones. Sin embargo, su desarrollo avanza a tal velocidad que muchas empresas corren el riesgo de embarcarse en implementaciones precipitadas sin una estrategia definida que respalde dicha adopción. Ante este escenario, los directivos de grandes corporaciones y pymes deben adoptar un enfoque reflexivo y evaluar el impacto real de la IA en los procesos empresariales, los equipos humanos y la estructura del negocio.

La toma de decisiones sobre la adopción de esta tecnología, al igual que ocurre en otros casos, debe venir precedida de un análisis estratégico basado en datos objetivos y una hoja de ruta realista. Dicho lo anterior, la implementación de la IA depende, en gran medida, de factores organizativos, más que técnicos. Esto implica que, independientemente del nivel de madurez tecnológica, las empresas deben disponer de una estructura interna sólida y procesos definidos para capitalizar al máximo su potencial.

Sin embargo, la realidad es diferente. De hecho, un importante número de organizaciones aún se encuentran inmersas en la digitalización de sus procesos o carecen de una base para abordar con garantías la adopción de soluciones de IA. Por ello, antes de avanzar, conviene detenerse y reflexionar sobre los objetivos establecidos, el grado en que estos se alinean con la estrategia de la organización y los resultados previstos.

#### Casos de uso con impacto tangible

La experiencia acumulada demuestra que los proyectos de implementación de IA con resultados tangibles son aquellos que nacen de una necesidad real del negocio y se articulan en torno a una serie de objetivos previamente definidos. De ahí que sea necesario sustituir el discurso abstracto en torno a la adopción de la inteligencia artificial por uno centrado en casos de uso específicos. Aquí está el gran avance.

Uno de los casos de uso más comunes está relacionado con el procesamiento masivo de documentos. La IA revisa, clasifica e interpreta grandes volúmenes de información contenida en correos electrónicos, formularios o informes técnicos. Esto resulta de gran utilidad en sectores como el asegurador, el industrial o el de la construcción, ya que facilita la automatización de tareas como el alta de nuevos clientes, la validación de inspecciones técnicas o la gestión documental en obras, respectivamente.

Otro ámbito de aplicación tiene que ver con la automatización de decisiones repetitivas. Por medio del aprendizaje automático, es posible analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y extraer conclusiones para optimizar los procesos empresariales. En cuanto a los usos más comunes, se encuentran la generación de resúmenes automáticos y la predicción de tendencias.

También se observan beneficios inmediatos en el uso de asistentes virtuales. A nivel interno, estos actúan como compañeros de trabajo virtuales, capaces de responder

consultas, explicar procesos y orientar a los empleados en el desarrollo de las tareas diarias, aprovechando el conocimiento acumulado en toda la organización.

Por otra parte, sectores tradicionales como la ganadería o la pesca, que tienen históricamente un menor grado de adopción tecnológica, están aplicando la visión artificial e inteligencia predictiva para optimizar procesos. Entre los casos de uso más destacados se encuentran el control del nacimiento de crías y la gestión del volumen de capturas en función de la demanda del mercado.

#### Enfoque práctico y visión estratégica

La incorporación de la IA en las operaciones diarias de una empresa es un trámite accesible, con un coste y complejidad manejables. La recomendación más pragmática para cualquier empresa es simple: comenzar cuanto antes. Un proyecto piloto de corta duración resulta suficiente para evaluar el impacto real y ajustar la implementación según las necesidades específicas del negocio.

Asimismo, es muy importante poner el foco sobre las personas. Los primeros proyectos deben orientarse a mejorar la calidad de vida de los equipos humanos, eliminando tareas tediosas, reduciendo errores o liberando tiempo para actividades de mayor valor.

Para facilitar la adopción interna, los proyectos deben responder a problemas reales y venir acompañados de actividades formativas y una comunicación transparente sobre los beneficios previstos. La confianza en la tecnología no se impone, se construye desde la experiencia directa.

El plan para abordar esta implementación depende del tamaño y estructura de cada organización. En las pymes, estas iniciativas suelen estar lideradas por la dirección general. En cambio, en las grandes organizaciones, la creación de un centro de excelencia suele ser una opción recomendable para identificar necesidades, canalizar propuestas y escalar los proyectos más destacados. En base a este enfoque, la adopción de la IA trasciende su condición de meta u objetivo en sí misma, para convertirse en un medio que promueve el progreso y la innovación en las empresas e instituciones. ■



¡Accede a la entrevista  
en vídeo a Ilian Radoytsov!

VER VÍDEO





“Queremos que Claud-IA sea el agente virtual con el que nuestros clientes puedan interactuar en multicanalidad en todas sus fases del *customer journey*”

ENTREVISTA

**Juan Campins**

VP Digital Channels RIU Hotels &amp; Resorts

**E**n un sector donde la experiencia del cliente lo es todo, RIU Hotels & Resorts ha demostrado que la innovación digital no está reñida con la calidez del trato humano. La cadena hotelera ha sabido integrar tecnologías como IAG, plataformas web avanzadas y aplicaciones móviles dentro de una estrategia centrada en la mejora continua del servicio. Nada se implementa por moda o presión tecnológica, sino con una visión clara: aportar valor real, medible y escalable tanto al cliente como al negocio. Hablamos con Juan Campins, VP Digital Channels de RIU Hotels & Resorts.

RIU lleva años apostando por la innovación digital, pero sin dejarse llevar por el *hype* que trae consigo en muchas ocasiones cada oleada tecnológica. ¿Cómo se asegura RIU de que cada nueva herramienta digital tenga un impacto directo y medible en la experiencia real del cliente?

Desde una perspectiva de negocio digital, primeramente observamos y analizamos lo que está sucediendo en nuestro entorno con el objetivo de detectar que nuevas

tecnologías adoptan nuestros clientes o el sector. A partir de ahí valoramos si son “aterribables” teniendo en cuenta nuestra estructura, retos de negocio y su coste de implementación. Si las hipótesis nos llevan a determinar que hay una oportunidad, optamos por realizar un piloto con unos KPIs definidos previamente para que nos permita determinar la incrementalidad y escalabilidad que nos aporta la nueva tecnología. Si finalmente salen positivos acabamos desarrollando e implementando.

Precisamente, Claud-IA es uno de los desarrollos más innovadores de la cadena hotelera en los últimos años. Se trata de un chatbot basado en IA Generativa (Gemini 2.0 Pro) que opera ya en 17 países, en varios idiomas, y gestiona el 75% de las interacciones diarias sin intervención humana. ¿Qué ha supuesto este salto para RIU en términos operativos?

Anteriormente en riu.com teníamos un chat que era gestionado por agentes de reserva para responder todas las dudas de nuestros clientes. Este proceso nos generaba algunas limitaciones operativas, ya que solo éramos capaces de atender en dos idiomas, además de tener la



### RIU ante un futuro de interfaces autónomas, interoperables y seguras

“Nuestra visión es que Claud-IA termine siendo el agente virtual de RIU con el que todos nuestros clientes puedan interactuar, ya sea por escrito o de viva voz, en multicanalidad en todas sus fases del *customer journey*. Por ello, queremos dotar a Claud-IA de funcionalidades transaccionales. Para conseguirlo, estamos desarrollando una serie de APIs hacia nuestros sistemas, sobre los que la IA hará las consultas para poder ofrecer información de reservas, disponibilidad, precios, puntos de Riu Class, *check in*, etc. En consecuencia, la IA tendrá distintas fuentes en función de la petición requerida, por lo que será clave la orquestación y lógica de ese proceso”.

limitación de no garantizar una cobertura 24/7. Tomamos la decisión de explorar las oportunidades que nos ofrece la IAG de Google. Nos sorprendió muy positivamente el estado de avance de la tecnología, su flexibilidad y el nivel de cumplimiento de privacidad y seguridad; los primeros resultados nos demostraron directamente la ventaja operativa que nos aportaba, ya que multiplica por nueve la capacidad del chat manual.

Es cierto que somos una cadena hotelera con una fuerte vocación de servicio, donde el trato personal es una de las claves del éxito de la cadena y uno de nuestros valores diferenciales, por lo que pusimos muchos esfuerzos en la calidad de respuesta de Claud-IA, que supusiera un complemento al *call center*, con una monitorización constante y reentrenamiento del modelo, lo que nos ha llevado a alcanzar un 75% de respuestas automatizadas gestionadas por la IA.

Una de las claves de Claud-IA es su capacidad para personalizar la atención en tiempo real. Incluso permite realizar reservas directamente desde la conversación. ¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del usuario desde su implantación? ¿Qué aprendizajes habéis obtenido a nivel de datos, expectativas y uso de la IA para personalizar la experiencia?

Las métricas demuestran que nuestros clientes se sienten cómodos interactuando con Claud-IA. Aproximadamente un 2% de los usuarios de riu.com interactúan con el *chatbot*, que ha gestionado más de 1,5 millones de mensajes en el último año en 9 idiomas. La curva de uso del *chatbot* ha sido progresivamente ascendente mes tras mes. Uno de los aprendizajes que hemos tenido es que el cliente, no solo busca respuestas a sus dudas, sino que requiere realizar procesos más complejos a través de esta vía.

Por su parte, la nueva página web de RIU representa una profunda renovación en diseño, funcionalidad y tecnología. Está desarrollada bajo principios de *Atomic Design*, arquitectura de microservicios e integración total con el sistema hotelero. ¿Qué métricas o señales de éxito maneja para evaluar su impacto en conversión, fidelización y satisfacción? Dentro del equipo tenemos un cuadro de mandos con 50 métricas digitales objetivo, que nos ayudan a aterrizar



“Queremos dotar a Claud-IA de funcionalidades transaccionales. Para conseguirlo, estamos desarrollando una serie de APIs hacia nuestros sistemas, sobre los que la IA hará las consultas para poder ofrecer información de reservas, disponibilidad, precios, puntos de RIU Class, *check in*, etc.”



&gt;

la estrategia, monitorear y actuar en consecuencia. En la fase de lanzamiento prestamos especial atención a los tiempos medios de navegación, páginas visitadas, sesiones logadas, altas al programa de fidelización RIU Class, “look to book” y, por supuesto, el ratio de conversión. En la mayoría de ellas, estamos consiguiendo mejores métricas que con la anterior web; pero creemos que seguirán mejorando, principalmente gracias a dos factores: el primero será el lanzamiento de un nuevo proceso de reserva, que prevemos lanzar en los próximos meses, y la segunda es la mejora continua, y lo relacionado con la cultura de *AB testing* y CRO.

**En paralelo, habéis lanzado una *app* móvil completamente renovada, alineada con la nueva web en diseño y funcionalidades...**

La *app* es una herramienta estratégica ya que nos permite generar una relación 360 con el cliente; es decir, nos permite poder acompañarle en la inspiración, reserva, preparación del viaje, estancia y fidelización. Además de ser capaz de generar experiencias más nativas en móvil.

Gracias a las características de nuestros hoteles y resorts, la experiencia del cliente en el propio destino se ve mejorada gracias al uso de la *app*, ya que permitimos consultar la agenda de actividades, reservar los restaurantes de especialidades, reservar el spa, etc.

Nuestro principal reto, es que la *app* no sea solo útil durante la estancia del cliente, sino que también lo sea en el resto de fases. Por ello, hemos lanzado experiencias digitales que permiten cubrir las necesidades de nuestro usuario en cada una de esas etapas y que mantienen el engagement con el cliente desarrollando un nuevo proceso de reserva, una nueva sección de nuestro programa de fidelización RIU Class, un módulo de gamificación, etc. ■

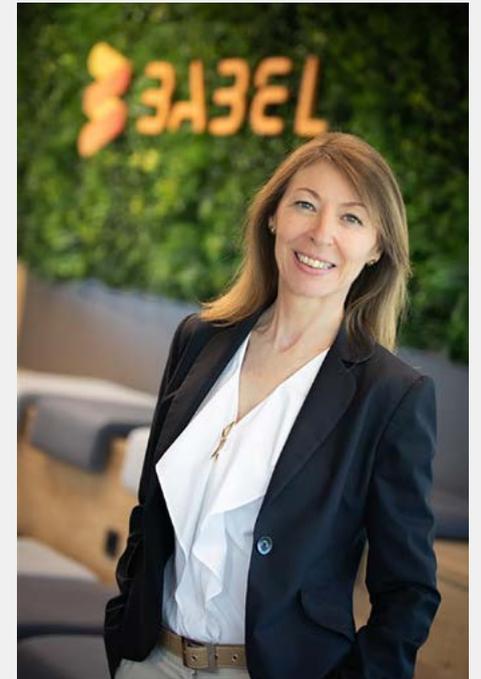


[LEER ENTREVISTA COMPLETA](#)

## Construir la arquitectura que refleja cómo pensamos y quiénes somos

**Carmen Castelló**

Country Manager de Babel España



**D**urante mucho tiempo, la base tecnológica de muchas empresas fue siempre una herencia que continuaba durante años. Se configuraba una vez, se renovaba a duras penas y respondía más a mantener lo que ya funcionaba que a imaginar lo que estaba por venir. Hoy eso ya no vale. Lo que antes era una estructura monolítica y uniforme necesita transformarse en algo vivo, que se adapte, que hable el idioma del negocio y que tenga propósito.

**Dejar atrás soluciones estandarizadas, construir un ecosistema propio**

Cada vez más organizaciones están dando un paso valiente: dejar atrás las soluciones estándar para construir un ecosistema propio, diseñado según su manera de competir, su ritmo de cambio, su visión de futuro. Ya no se trata solo de elegir herramientas eficaces, sino de crear un sistema que acompañe a la empresa, que evolucione con ella y que no frene lo que la hace única.

Este cambio se nota a muchos niveles: en arquitecturas más modulares y abiertas; en la forma en que se diseñan soluciones que combinan automatización con inteligencia; en cómo se integran agentes autónomos capaces de tomar decisiones por sí mismos; y en la agilidad para reaccionar a lo que ocurre, dentro o fuera de la organización. Porque la tecnología ya no es un soporte, sino que es parte de la conversación estratégica.

Pero también está cambiando algo más profundo: la cultura. Porque construir tecnología a medida no es solo cuestión de infraestructura, sino de cómo se trabaja o cómo se toman decisiones y se construye valor entre equipos. Las nuevas arquitecturas no vienen impuestas por el área técnica, sino que se diseñan desde la colaboración entre las personas. Y se cuidan como se cuida algo que define a la organización.

**Cada decisión *tech*, al servicio de un objetivo real**

Hoy, las tecnologías como la nube híbrida, las plataformas *low-code*, los entornos *multicloud* o la analítica avanzada no son solo avances técnicos, sino que son facilitadores de grandes transformaciones: ya que permiten moverse más rápido, ser más precisos y lograr mayor autonomía. De esta manera, posibilitan que cada decisión tecnológica esté al servicio de un objetivo real, tangible y alineado con lo que la empresa necesita: Es por eso que dan aire, ritmo y dirección.

Diseñar un sistema propio requiere de una construcción por capas, integrar con criterio y escalar cuando toca. No todas las organizaciones necesitan lo mismo, pero todas necesitan que su tecnología las represente fielmente. Que esté a la altura de su ambición y que no las obligue a ser lo que no son.

Porque al final, cuando una empresa construye su base tecnológica con inteligencia y con un buen aliado que le acompañe en todo momento en ese proceso, lo que está diciendo es algo mucho más profundo: así es como pensamos y esto es lo que queremos llegar a ser. ■



Diálogo conducido por **Jon Macías**  
Director Comercial de Edison Next

## Inteligencia Artificial para transformar la operación de activos renovables

Bluetree desarrolla una solución para la transición energética con el soporte especializado de Decidata

**A**l calor del 6 Congreso APD de CIOs y en el marco de un nuevo Diálogo Directivo impulsado por APD, Iñaki Pertusa, Socio de Decidata, y José Basagoiti, Chief Commercial Officer de Bluetree, compartieron sus impresiones sobre la aplicación de la IA al mantenimiento predictivo de activos renovables, avanzando así hacia un modelo operativo más eficiente, anticipativo y alineado con los retos de la transición energética. Moderada por Jon Macías, Director Comercial de Edison Next, la conversación puso el foco en una arquitectura tecnológica basada en *machine learning* que permite detectar en tiempo real anomalías en aerogeneradores, inversores o módulos solares. El sistema aprende el comportamiento habitual de cada componente y lanza alertas cuando identifica desviaciones que podrían comprometer la eficiencia o derivar en fallos operativos.

### Una IA industrial que impacta en la eficiencia

Lejos del ruido mediático que rodea a las tecnologías generativas, Bluetree y Decidata reivindican el valor de una IA industrial, pensada para resolver desafíos reales del sector energético. Iñaki Pertusa y José Basagoiti coinciden en que el verdadero potencial transformador reside en la capacidad de la IA para abordar problemas estructurales como la intermitencia, la eficiencia operativa o el coste del mantenimiento.

“Pasamos de un modelo reactivo a uno predictivo”, explica Basagoiti. “El sistema identifica patrones normales y detecta cualquier desviación que pueda implicar una incidencia. Eso nos permite actuar antes de que se materialice el fallo”.

Esta anticipación repercute directamente en la disponibilidad de los activos, la optimización de los tiempos de parada y la reducción de costes de operación, generando un impacto tangible en la rentabilidad de los proyectos.

Lejos del ruido mediático que rodea a las tecnologías generativas, Bluetree y Decidata reivindican el valor de una IA industrial, pensada para resolver desafíos reales del sector energético

### Algoritmos que entienden el lenguaje de las máquinas

El núcleo del sistema es un modelo de *machine learning* entrenado para aprender el comportamiento normal de los equipos. Una vez interiorizado ese patrón, cualquier desviación significativa se interpreta como una posible anomalía.

“La clave está en los datos”, afirma Pertusa. El proceso, explica, comienza con la homogeneización de los datos, que pueden llegar en múltiples formatos, frecuencias o estructuras. Posteriormente, se trabaja en su normalización, para llevarlos a una base común que permita analizarlos de forma consistente.

Una vez procesados, se realiza la selección de variables relevantes: aquellas que permiten construir modelos útiles para interpretar el comportamiento de los equipos. Y a partir de ahí, se inicia la fase de entrenamiento, utilizando series temporales completas, de al menos un año, para que el sistema comprenda qué significa un funcionamiento “normal” en condiciones reales.

Con este aprendizaje, el sistema puede identificar desviaciones en tiempo real y lanzar alertas preventivas que ayuden a mejorar la operación, anticiparse al fallo y optimizar la eficiencia.



### El poder de las energías renovables, el impulso de la IA

Bluetree impulsa esta solución como parte de su compromiso con la optimización y gestión avanzada de activos renovables. Para su desarrollo, ha contado con el soporte especializado de Decidata, que contribuye con el diseño algorítmico, la integración de la solución y el entrenamiento del modelo.

Ambas compañías comparten una visión alineada con el potencial transformador de la energía limpia, y esa convicción, combinada con la capacidad predictiva de la IA, da lugar a una solución de monitorización avanzada que aprende el comportamiento habitual de aerogeneradores, inversores y módulos, y permite identificar desviaciones que puedan afectar a la eficiencia y la operación del parque.

“Trabajamos desde la complementariedad. El objetivo es crear algo útil, no solo técnicamente innovador, sino realmente operativo y aplicable”, señala Basagoiti.

La alianza permite avanzar con agilidad en la validación del sistema, que ya se prueba en entornos reales gestionados por Bluetree. El enfoque compartido se centra en construir una solución escalable, replicable y capaz de adaptarse a las particularidades de cada instalación.



**IA y renovables: una simbiosis necesaria**

A lo largo del diálogo, se planteó también una cuestión de fondo: la digitalización ya no es un complemento de la transición energética, sino una de sus principales palancas. Si bien la atención suele centrarse en infraestructuras físicas -paneles solares, turbinas eólicas, baterías-, cada vez resulta más evidente que la gestión inteligente de los datos y los activos es lo que marcará la diferencia en términos de eficiencia y escalabilidad.

Para Iñaki Pertusa, “la IA permite maximizar el rendimiento de las plantas, reducir ineficiencias y tomar mejores decisiones operativas. No es una herramienta opcional, es un elemento estructural del nuevo modelo energético”. Basagoiti coincide: “Ya no hablamos de futuro. La tecnología está madura. Lo que hace falta ahora es cultura organizativa y voluntad de adopción. La inteligencia artificial no es un lujo: es una necesidad”.

Para que esta integración sea una práctica habitual y no una excepción, ambos insisten en la importancia de condiciones habilitadoras: interoperabilidad entre fabricantes, estandarización de protocolos, gobierno del dato y formación continua de los perfiles técnicos y operativos. ■



¡Accede ya a la píldora audiovisual!

VER AHORA

**Fondos europeos que aceleran el desarrollo**

El proyecto -denominado ‘CASANDRA.knowledge: Detección de anomalías’- cuenta con el impulso de los fondos europeos NextGenerationEU -distribuidos por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) y canalizados a través de la Comunidad de Madrid-, lo que ha permitido acelerar tanto la fase de investigación como el desarrollo técnico y la implementación en campo.

Como sostiene Basagoiti, “el respaldo institucional es clave para que pymes como las nuestras puedan liderar desarrollos tecnológicos con alto nivel de complejidad. Sin ese apoyo, estos proyectos tardarían mucho más en ver la luz”.

Más allá del soporte financiero, este tipo de ayudas contribuyen también a reducir la brecha entre el potencial innovador de las pymes y su capacidad real de ejecución, aliviando la presión presupuestaria inicial y facilitando la incorporación de perfiles especializados, nuevas tecnologías y ciclos de validación en entorno real.



# La ciberseguridad como inversión estratégica

En un entorno saturado de tendencias efímeras y promesas tecnológicas, la ciberseguridad destaca por su impacto tangible en la continuidad operativa, la reputación corporativa y la competitividad empresarial. Así lo expresaba Xabier Mitxelena, Presidente Ejecutivo de Cybertix, en una entrevista en exclusiva para APD durante la reciente celebración del 6 Congreso de CIOs, donde ofrece una visión clara y realista sobre los grandes retos del sector.

La automatización, sostiene, es una respuesta necesaria ante la creciente sofisticación de los ciberataques y la escasez global de talento: “Se estima que en España faltan más de 100.000 profesionales especializados, y en el mundo más de cuatro millones. Necesitamos sistemas que nos ayuden a anticiparnos, no solo a reaccionar”. Para Mitxelena, la clave está en convertir la ciberseguridad en una capa cultural, especialmente en el tejido pyme, donde los recursos son más limitados pero los riesgos son igual de elevados.

**Ciberseguridad, Alta Dirección y Estrategia**

Uno de sus mensajes más insistentes es el rol de la alta dirección: “Quien no tenga la ciberseguridad como parte de su estrategia de negocio no va a subsistir”. Frente a la visión tradicional que la consideraba un gasto técnico, hoy se impone como un factor clave de resiliencia y competitividad. Normativas europeas como el *Cyber Resilience Act* o DORA exigen ya que cualquier producto conectado esté certificado, lo que impacta directamente en la cadena de suministro y en la responsabilidad legal de las compañías.

Mitxelena respalda su visión con ejemplos claros: “Hay empresas que, tras actuar con transparencia en un ciberincidente, no solo conservaron a sus clientes, sino que crecieron en bolsa. La resiliencia genera confianza y retorno”.

En cuanto al factor humano, insiste: “Más que formar, hay que entrenar. La clave está en que la seguridad forme parte del ADN de la organización”. La cultura de seguridad debe ser un hábito, no un trámite. ■



¡Accede ya a la entrevista completa!

VER AHORA

## “Estamos en una fase de no equivocarnos con la IA, más que de correr detrás del *hype*”

ENTREVISTA

**Abel Álvarez**

CPTO de Luckia



**A**bel Álvarez, CPTO de Luckia, defiende un liderazgo tecnológico que impulse la innovación desde cualquier área de la organización. Para él, el intraemprendimiento nace de una simbiosis real entre negocio y tecnología, donde el rol del área técnica es facilitar, anticiparse y traducir las ideas en soluciones tangibles.

**Desde tu posición como CPTO, ¿cómo entiendes la relación entre liderazgo tecnológico e intraemprendimiento corporativo en el momento actual? ¿Qué rol crees que juega hoy en día la tecnología a la hora de impulsar una cultura interna orientada a la innovación?**

El liderazgo tecnológico es clave en el emprendimiento corporativo para que la organización pueda sentirse arropada a la hora de materializar ideas innovadoras y eliminar cualquier freno que pueda existir cuando alguien no técnico se enfrenta a la tecnología.

La innovación puede surgir en cualquier lugar de la compañía, aunque es más probable que tenga su germen en las áreas de negocio, que son las que están más

conectadas con los clientes. El área de tecnología tiene que ser quien propulse esa idea, la cuantifique y la lleve a la práctica.

**¿Consideras que la tecnología en una organización como Luckia debe ser reactiva a las necesidades del negocio o anticiparse proponiendo nuevas líneas estratégicas? En este sentido, ¿cómo abordáis vosotros esa observabilidad crítica con respecto a la ola de cambio tecnológico constante, separando el *hype* de la oportunidad real?**

La tecnología nunca debe ser reactiva. La clave es lograr una simbiosis entre negocio y tecnología para entender las necesidades que el negocio demanda y que la tecnología pueda responder a ellas con la mayor inmediatez posible. En Luckia, junto a nuestra red de *partners* de referencia, estamos en una constante búsqueda de soluciones y mejoras tecnológicas que nos permitan anticiparnos a situaciones futuras, tratando de allanar los procesos y simplificar los proyectos que realizamos en nuestro día a día.

**Sin duda, la democratización de la tecnología y, con ella, la proliferación de perfiles en los que lo técnico**

“La tecnología se ha democratizado en cuanto a su uso, pero los perfiles técnicos son cada vez más decisivos y podemos comprobar como cada vez están más especializados”

**ya no es tan decisivo, es una tendencia al alza. ¿Cuál es vuestra visión al respecto?**

La tecnología se ha democratizado en cuanto a su uso, pero los perfiles técnicos son cada vez más decisivos y podemos comprobar como cada vez están más especializados. El entorno tecnológico se ha vuelto más complejo porque los servicios que se ofrecen son cada vez más completos, pero, a la vez, queremos que puedan ser consumidos por cualquiera. Un ejemplo claro es nuestro servicio de colocación de apuestas. El consumo de datos en tiempo real, el análisis de probabilidades y establecimiento de cuotas, su procesamiento en tiempo real, las conversiones, la presentación al cliente, su selección y que luego se haga una apuesta previamente analizada por un sistema de riesgo... es un proceso complejo, donde detrás hay mucha tecnología, pero luego es sencillo para el cliente.

**En este sentido, ¿qué impacto veis que está teniendo tendencias como el *Vibe Coding* o el *Zero Human Code* en este tipo de procesos?**

De momento *Vibe Coding* hay que verlo como un asistente de programación. Lo estamos empleando



***Sandbox* de innovación, APIs abiertas, entornos de *testing*, metodologías ágiles... ¿Qué arquitecturas tecnológicas habéis desplegado que faciliten el desarrollo de ideas y prototipos internos?**

Tenemos todas las que mencionas, la capacidad de crear *sandbox* para realizar una prueba, entornos de *testing* y servicios 'APIificados'. Lo último ha sido una prueba de concepto que permite interactuar con toda la regulación del juego a través del lenguaje natural. Para ello hemos tenido que recopilar la regulación, dársela al modelo y entrenarlo con él. Pero, sobre todo, destacaría el espíritu familiar de Luckia como la clave para innovar. Esa escucha activa hacia los empleados y la autoexigencia para hacerlo siempre mejor es la clave para que podamos crear ideas en cualquier rincón de la compañía y llevarlas a cabo.

>

para proponer formas de resolver defectos del código y para crear casos de pruebas, pero siempre supervisado por un técnico. Aunque seguro que irá a más y a mejor, la adopción será progresiva. Es necesario que se cree una atmósfera de confianza entre los programadores y estas tecnologías que faciliten su adopción permanente. El Zero Human Code, sin embargo, creo que en el momento actual es ciencia-ficción. Puede darse algún caso aislado, pero pensar en que las propias máquinas se autoprogramen o se reparen solas, suena a futuro no inmediato. Sobre todo, si pensamos que hay sectores de la economía que todavía sustentan sus negocios en tecnologías de hace más de 30 años.

Todas estas tendencias irán transformando las formas de hacer código y los perfiles profesionales irán evolucionando, así como su formación. Pero no hay que apresurarse, todos estos procesos irán sucediendo de forma gradual.

**¿La IAG o el análisis de datos están ya incorporados en vuestras dinámicas de intraemprendimiento? ¿En qué tipo de proyectos o áreas estáis viendo más tracción?** Empieza a estarlo. Desde hace tiempo trabajamos con modelos de IA operativa, como *machine learning* o *deep learning*, que se aplican muy bien a nuestros casos de uso

más tradicionales: detección de comportamientos anómalos, predicciones, detección de fraude... modelos basados en datos de actividad. La IAG la incorporamos al mundo del desarrollo del código para acelerarlo, generar documentación técnica, actas de reunión, textos legales preliminares... Existe un sinfín de escenarios donde la IAG nos puede ayudar. Aunque también hay que ir poco a poco. Se trata de hacerlo de forma responsable, que es la forma de asegurar su integración. Creo que ahora estamos en una fase de no equivocarnos, más que de buscar grandes proyectos. Esta tecnología está en una fase muy incipiente y evoluciona día a día. ■

“De momento *Vibe Coding* hay que verlo como un asistente de programación. Lo estamos empleando para proponer formas de resolver defectos del código y para crear casos de pruebas, pero siempre supervisado por un técnico”

### Tecnología, intraemprendimiento y talento, claves del IV Foro APD en A Coruña

El pasado 7 de mayo, la Cidade das TIC fue escenario del IV Foro de Tecnología y Negocio organizado por APD, una cita de referencia para los líderes empresariales gallegos. Entre los participantes destacó Luckia, con su CPTO Abel Álvarez abordando el papel del liderazgo tecnológico como motor de intraemprendimiento. En una mesa centrada en emprendimiento y conectividad, compartió la experiencia de la compañía en IA, desarrollo interno y cultura de innovación, reforzando la visión de la tecnología como palanca estratégica para transformar el negocio desde dentro.



## WHITE PAPER 6 Congreso APD de CIOs

Descárgate el WHITE PAPER con las conclusiones de los expertos y líderes empresariales protagonistas del 6 Congreso APD de CIOs



DESCÁRGATELO



# Actualidad & Empresa

[**Empresa Familiar**] Gobernar el legado, liderar el cambio: el nuevo tiempo de la empresa familiar [**Panorama CEO**] ¿Buen gestor... o estrategia global? [**People&Culture**] Bienestar emocional: de síntoma invisible a pilar estratégico [**Conversaciones desde la sede de...**] Entrevista con Toni Moll, Fundador y CEO de Dynasoft [**Laboratorio de Estudios**] Una solidaridad silenciosa recorre el país: la nueva filantropía cotidiana [**I+D+i**] Cuando la digitalización no reemplaza a las personas, les da nuevas capacidades [**Startuperos**] Innovar para impactar: las *startups* que resuelven los grandes desafíos del mañana

Cierre Euros	Variación Euros	Variación %	Máximo intradía	Mínimo intradía	Volumen (títulos)	Efectivo negociado
126,75	-1,3	-1,02	127,55	124,2	101.065	12.741.944,15
26,18	0,22	0,85	26,26	25,44	275.537	7.158.251,3
10,325	-0,11	-1,05	10,4	10,195	845.639	8.701.193,19
39,7	-0,24	-0,6	39,82	39,41	278.904	11.061.118

transformación digital



# Gobernar el legado, liderar el cambio: el nuevo tiempo de la empresa familiar

**E**l equilibrio entre lo que se hereda y lo que se transforma se ha convertido en una ventaja competitiva en sí misma. Las empresas familiares que prosperan hoy no son las que se aferran al pasado, sino las que lo convierten en plataforma para liderar con propósito. Lejos de ser estructuras rígidas o conservadoras, cada vez más compañías familiares demuestran que tradición, profesionalización e innovación no solo pueden convivir: pueden retroalimentarse para sostener el crecimiento, el talento y la sostenibilidad.

En un entorno de fragmentación geopolítica, cambios normativos acelerados y presión creciente por la transparencia, la profesionalización de la empresa familiar ya no es solo una opción de madurez: es una palanca de adaptación estructural. La reforma fiscal europea, la digitalización del *reporting* no financiero y la volatilidad regulatoria son solo algunos de los muchos ejemplos que están obligando a estas compañías a consolidar sus estructuras de gobierno con más rigor y agilidad.

### Profesionalizar la gobernanza, preparar la sucesión: clave para el crecimiento

Según el último estudio del Instituto de la Empresa Familiar (IEF), un 87% de las empresas familiares en España cuenta con algún tipo de órgano de gobierno formalizado, pero solo un 24% tiene definido un plan de sucesión. Este vacío se vuelve especialmente crítico en un momento en que el cambio generacional coincide con transformaciones profundas en los mercados y en las expectativas de los *stakeholders*.

Un reciente informe de KPMG lo resume de forma nítida: “las empresas familiares que no profesionalicen su gobierno pueden quedar fuera de la financiación verde, los fondos europeos o incluso perder competitividad fiscal”. En este contexto, la gobernanza se convierte en una condición habilitadora, no en un simple atributo deseable.

La profesionalización exige, además, una gestión emocional e identitaria. Separar los roles entre familia y gestión sin romper el vínculo, establecer códigos éticos vinculantes y asumir la diversidad generacional como



### Optimismo [realista] en la empresa familiar

- El 75% de las empresas familiares prevé aumentar su facturación en los próximos meses.
- El 71% también planea generar más empleo.
- El 40% identifica barreras regulatorias como el mayor freno a la innovación.
- Solo el 24% cuenta con un plan de sucesión formalizado.
- El 66% ha iniciado procesos de digitalización operativa.
- El 52% ha incorporado prácticas de sostenibilidad o economía circular.

Fuente: Encuesta Interactiva XXVII Congreso Nacional de la Empresa Familiar, IEF.

>

una oportunidad son hoy elementos centrales. Casos como los del sector agroalimentario, donde muchas cooperativas familiares han incorporado perfiles independientes y estructuras híbridas, demuestran que es posible crecer sin renunciar al alma.

Como recuerda el profesor José Luis Blanco, del IEF: “en un mundo donde la confianza es un activo estratégico, las empresas familiares bien gobernadas tienen ventaja: ofrecen estabilidad, coherencia y visión de largo plazo”. Gobernar desde el legado, pero con herramientas del presente, es hoy más urgente que nunca.

### Innovar desde la tradición

A pesar del estereotipo de conservadurismo, la empresa familiar está ganando tracción en innovación. El informe de KPMG destaca que el 66% de las empresas familiares españolas ha incorporado tecnologías digitales en sus procesos operativos o comerciales en los últimos dos años, y un 52% ha iniciado algún proyecto de transición energética o economía circular.

Sin embargo, estas transformaciones no siempre escalan al ritmo deseado. El último estudio del IEF revela que el 40% de las empresas familiares detecta barreras regulatorias o fiscales como principal obstáculo a la hora de innovar, especialmente en sectores industriales y en empresas medianas. Además, solo 1 de cada 4 considera que ha integrado plenamente la sostenibilidad en su modelo operativo.

Desde el Instituto de la Empresa Familiar se insiste en que el carácter a largo plazo de estas compañías las posiciona bien para asumir compromisos ESG. El problema no es la falta de visión, sino de apoyo estructural. “Necesitamos un entorno fiscal que premie la reinversión y la estabilidad normativa para tomar

decisiones de futuro”, ha declarado recientemente Andrés Sendagorta, Presidente del IEF.

En paralelo, informes como el de KPMG apuntan a una doble oportunidad generacional. Por un lado, la generación fundadora está más dispuesta a abrir el gobierno a expertos externos. Por otro, las nuevas generaciones -formadas globalmente y con sensibilidad medioambiental- están empujando hacia modelos de negocio más digitales, inclusivos y adaptativos.

### Sostenibilidad, empleo y crecimiento: señales de madurez

Pero más allá de la gobernanza y la innovación, la empresa familiar está enviando señales claras de compromiso con el país. El estudio *Panorama de la Empresa Familiar 2024-2025* del IEF revela que el 75% de las compañías familiares prevé aumentar su facturación, y el 71% estima que contratará más personal en el corto plazo. Son cifras que contrastan con la media de la economía general, marcada por la prudencia ante las tensiones macroeconómicas y la ralentización de la inversión privada.

En cuanto al acceso a financiación para crecimiento, solo el 18% declara haber recurrido al capital riesgo o a inversores externos. La gran mayoría apuesta por el crecimiento orgánico y la reinversión de beneficios. Este modelo prudente, pero sólido, ha demostrado ser una ventaja competitiva en contextos de alta volatilidad, como lo evidenció la pandemia.

Desde el ámbito institucional, diversas voces alertan de que es imprescindible reforzar los instrumentos de colaboración público-privada. Entre las propuestas más recurrentes: incentivos fiscales por reinversión en innovación, formación específica en gobernanza familiar y mayor visibilidad de casos de éxito. ■



### 3 claves estratégicas para reforzar la competitividad de la empresa familiar

- **Profesionalización para crecer con solidez.** Avanzar en la institucionalización del negocio, mediante estructuras de gestión claras y liderazgo profesional -familiar o externo- es fundamental para garantizar la continuidad generacional y escalar de forma sostenible.
- **Sostenibilidad como parte del ADN empresarial.** Las empresas familiares tienen una ventaja natural al operar con valores firmes y visión a largo plazo. Incorporar criterios ESG y prácticas sostenibles consolida su legitimidad y refuerza su posicionamiento en un mercado global más exigente.
- **Innovación y digitalización para seguir siendo relevantes.** La adopción de nuevas tecnologías, como la IA o la automatización de procesos, junto con el fomento de una cultura innovadora, permite a las empresas familiares adaptarse al cambio y mantener su competitividad en entornos dinámicos.



**Gabriel Llobera Prats**  
CEO de Garden Hotel Group

**Gabriel Llobera Ramis**  
Director de Marketing y Comunicación de Garden Hotel Group

Diálogo conducido por  
Emma Gómez Directora General de APD

## Turismo regenerativo con ADN familiar

### Garden Hotel Group: El valor de evolucionar sin renunciar a la esencia

En tiempos de cambio, donde el sector turístico se enfrenta a desafíos medioambientales, tecnológicos y sociales, Garden Hotel Group demuestra que es posible crecer, innovar y expandirse sin perder de vista lo esencial: las personas, la comunidad y los valores familiares. Así lo transmiten Gabriel Llobera Prats, CEO del Grupo, y Gabriel Llobera Ramis, Director de Marketing y Comunicación, en un nuevo Diálogo Directivo con conducido por Emma Gómez, Directora General de APD.

“Somos una empresa familiar, con una manera muy propia de hacer las cosas”. Así lo expresa Gabriel Llobera Ramis, tercera generación del Grupo, y una de las voces protagonistas de la nueva etapa de esta cadena mallorquina que ha hecho del turismo regenerativo su eje estratégico.

Fundada en 1986 por Miguel Ramis, el grupo ha crecido hasta contar con 12 hoteles en Baleares y uno en Andalucía. Su historia es la de un legado vivo que ha sabido evolucionar: desde la hotelería tradicional hacia un modelo empresarial de impacto positivo. Hoy, ese legado se proyecta al futuro con un nuevo impulso identitario y una estructura organizativa donde conviven experiencia y renovación generacional.

“El gran motor de todo lo que hacemos es la ilusión”, afirma Gabriel Ramis. Esa ilusión se traduce en acciones concretas: una nueva arquitectura de marcas y un ecosistema operativo donde la circularidad y el respeto al entorno no son un añadido, sino el punto de partida.

### Más allá de lo estético: la sostenibilidad como cultura empresarial

En Garden Hotel Group, la sostenibilidad no es un reclamo de marketing, sino una forma de entender el negocio. “La responsabilidad, la autenticidad y la armonía son nuestros valores. Y esos valores se aplican en cada decisión: desde elegir un posavasos reutilizable hasta cerrar acuerdos con proveedores locales”, explican.

Ejemplos sobran. En 2019, la cadena inauguró su primer hotel libre de plásticos de un solo uso. Para ello, colaboraron con un pequeño productor mallorquín de cosmética natural, que pasó de vender en mercadillos a convertirse en referente en amenities sostenibles para cadenas internacionales.

También trabajan desde hace años con ganaderos y agricultores locales, y han creado una planta propia de compostaje para tratar los residuos orgánicos generados en cocina, parte de una estrategia circular que incluye cocina de quinta gama y reutilización de recursos.

Pero esta transformación empieza desde dentro. Garden Hotel Group ha desarrollado programas de liderazgo, formación y cocreación con sus más de 900 empleados. Y es que, como afirma Gabriel Llobera Prats, “no podemos pedir compromiso al entorno si no lo generamos primero en casa”. De hecho, una parte importante del éxito del grupo radica en su equipo: personas que, en muchos casos, llevan décadas en la empresa o que forman parte de segundas generaciones.

### Gobernanza con propósito y sucesión ordenada

El relevo generacional ha sido otro de los grandes retos que la familia Llobera-Ramis ha enfrentado con visión y madurez: “Lo estamos haciendo de forma profesional, con el apoyo de asesores externos y un protocolo familiar en proceso que nos ayuda a mantener la cohesión y a proyectar el futuro”.

“La responsabilidad, la autenticidad y la armonía son nuestros valores. Y esos valores se aplican en cada decisión que tomamos”



### Sostenibilidad con nombre propio: así se vive el turismo regenerativo

Garden Hotel Group ha logrado algo que pocas empresas familiares consiguen: **consolidar un modelo de crecimiento sostenible sin renunciar a su esencia**. Desde el **compostaje** y la **cocina circular**, hasta una **cultura interna de liderazgo responsable**, su propuesta regenerativa se refleja tanto en **la experiencia del huésped** como en el día a día del equipo. Una historia de **continuidad, propósito y visión transformadora** que se escribe desde Mallorca.

“Hemos consensuado una visión conjunta y eso es lo que realmente nos guía. No queremos perder nuestra esencia, pero sí adaptarnos a lo que el mundo necesita”



>

Cuatro miembros de la tercera generación se han incorporado en los últimos años. Cada uno con un rol específico, desde las áreas de expansión hasta la comunicación de marca. “Hemos consensuado una visión conjunta y eso es lo que realmente nos guía. No queremos perder nuestra esencia, pero sí adaptarnos a lo que el mundo necesita”, comenta Gabriel Ramis.

El objetivo es que la sostenibilidad del negocio vaya de la mano de la sostenibilidad familiar. “El protocolo no es una camisa de fuerza, sino una brújula. Nos ayuda a no desviarnos de lo que somos”, añaden.

Para Emma Gómez este punto concreto es especialmente ejemplar, ya que “es inspirador ver cómo una empresa familiar puede profesionalizar su relevo generacional sin perder calidez ni visión. Ese es uno de los grandes retos actuales en el liderazgo empresarial”.

El grupo está inmerso en un proceso de rediseño estratégico de marca: Garden Hotel Group será el paraguas corporativo, y debajo se desarrollarán distintas marcas de producto enfocadas a públicos específicos -parejas, familias, adultos- con una experiencia alineada con sus valores: conexión local, bienestar integral y sostenibilidad.

### Turismo regenerativo no como concepto, sino como práctica

En un momento donde el término “regenerativo” empieza a ganar protagonismo en el lenguaje del sector, Garden Hotel Group lleva años aplicándolo. Y no solo en términos medioambientales. También en su relación con las comunidades, en su apuesta por la economía local y en su cultura interna de desarrollo humano.

Como destacó Gabriel Llobera “la innovación tecnológica es importante, pero lo verdaderamente transformador es que un hotel sea útil a su comunidad”. Bajo esa premisa, Garden se ha convertido en referencia para otras compañías incluso como fuente de inspiración para regulaciones públicas, como la ley turística de Baleares, que incorporó prácticas que el grupo ya había demostrado como viables.

### El poder de permanecer fieles

“Queremos seguir creciendo, pero sin dejar de ser quienes somos”, señalan padre e hijo. Y es que, en un sector en constante transformación, mantener el rumbo no es una muestra de inmovilismo, sino de convicción, y apostar por un modelo coherente con los valores fundacionales puede ser, precisamente, la mayor forma de innovación.

Emma Gómez trasladó su plena convicción de que “empresas como esta no solo ofrecen experiencias turísticas, sino que ayudan a construir destinos más resilientes, economías más justas y sociedades más conscientes. Esta es la dirección que marca el futuro del turismo”. ■



¡Conoce la historia completa!

VER DIÁLOGO



  
**GARDEN**  
HOTEL GROUP

Más allá de la estancia.

## “Compartir una visión común, clara y definida del proyecto es clave. Para todos, familia y equipo directivo”

ENTREVISTA

**Pilar Cosentino**

Consejera Delegada de Cosentino



**A**l frente de una de las compañías españolas más reconocidas por su capacidad de innovación, sostenibilidad y expansión internacional, Pilar Martínez-Cosentino afronta el reto de liderar una nueva etapa sin renunciar a la esencia familiar que define el ADN de Cosentino. En la presente entrevista, reflexiona sobre cómo equilibrar tradición y profesionalización, consolidar un modelo de gobernanza moderno y seguir impulsando, desde Almería al mundo, un propósito claro: hacer diseño con sentido y para las personas.

**Cosentino ha sabido mantener su esencia como empresa familiar a la vez que ha protagonizado un ambicioso proceso de internacionalización y crecimiento. ¿Cómo lograr ese equilibrio entre tradición y profesionalización sin renunciar a la identidad de origen?**

Cosentino es un buen ejemplo de tradición e innovación. Tradición por el legado de nuestros orígenes, vinculados a la piedra natural y las canteras. Ese “saber hacer” artesanal y de máxima calidad ha sido la base para innovar en un sector alejado del I+D, desarrollando productos disruptivos como Silestone® o Dekton®. La gestión familiar ha marcado nuestro modelo, configurando un ADN con la persona en el centro. Pero la expansión internacional y el crecimiento nos han

llevado a evolucionar: nuevas áreas, directivos, consejeros independientes y asesorías externas. Una evolución natural donde la anticipación y la flexibilidad son claves ante un entorno cada vez más exigente.

**La compañía es ampliamente reconocida por su firme apuesta por la innovación y la sostenibilidad. ¿Cómo se integra en la cultura corporativa?**

En nuestro caso no ha sido algo forzado. La innovación estuvo siempre, desde el origen, fruto del espíritu de superación y emprendimiento de nuestra comarca y provincia. La única forma de crecer era innovar: crear productos diferenciadores en piedra que nos permitieran competir en España y, sobre todo, en el exterior. En esa ecuación entra el talento, que abunda tanto en nuestra provincia como en Andalucía y en toda España, y que necesita apoyo y oportunidades.

Por eso, innovar está en la base de todo y es un valor constante. No solo en lo industrial o de producto, con I+D y avances punteros, sino como una actitud transversal. Está presente en distribución y comercial (como con nuestros “City” y “Studio”), en RRHH y formación (FP Dual, y programas como Designia, Impulsa, Proyecta) y en economía circular, con energías limpias, gestión de residuos y tratamiento de aguas en nuestro Parque Industrial.



### Cosentino y el relevo generacional

“Hace unos meses dimos un nuevo paso en este **proceso ya planificado desde hace mucho**, y que nos **garantizaba un relevo generacional ordenado**. El Consejo de Administración me nombró **nueva Consejera Delegada de la compañía como parte del plan de sucesión**. Y mi padre, Francisco Martínez-Cosentino, que hasta ese momento ejercía como Presidente y Consejero Delegado, pasaba a ostentar el rol de Presidente.

Creemos que era el momento adecuado y que, junto a otros nombramientos y movimientos como **la creación de un Comité de Dirección**, reforzamos sin duda nuestro modelo de gobernanza. Por un lado, establecemos una **separación entre las funciones del Presidente y del Consejero Delegado**. Y al mismo tiempo, seguimos **combinando la experiencia acumulada durante décadas con un management más joven**”.

**¿Qué mecanismos de gobernanza han sido clave para armonizar la participación activa de la familia con una estructura directiva altamente profesionalizada?** Compartir una visión común, clara y definida del proyecto empresarial es clave. Para todos nosotros, familia y equipo directivo, Cosentino es un proyecto a largo plazo, de futuro. Ello supone, seguir invirtiendo, seguir innovando, y continuar “vistiendo” unos valores que son innegociables. Luego, por supuesto, tienen que existir y fomentarse espacios que generen confianza, y dónde la comunicación honesta y transparente sea constante.

Hay que cuidar constantemente los vínculos, ser coherentes en las decisiones y siempre honestos. Esto se articula en una estructura clara con órganos de gobernanza bien definidos. En el Consejo de Administración, en el Comité Ejecutivo y, más recientemente en el Comité de Dirección, en nuestro caso. Todo ello nos genera desde hace tiempo una gobernanza efectiva y operativa, dónde todos los intereses y perspectivas están alineadas.

**Lideras actualmente esa nueva etapa como Consejera Delegada del Grupo. ¿Cómo afrontas el reto de liderar un legado empresarial tan sólido?**

Subrayar de nuevo que cuento con un equipo muy importante a mi alrededor y una sólida estructura de gestión; una estructura de planificación y de anticipación que nos permite identificar múltiples escenarios, y luego ser flexibles y ágiles en la toma de decisiones.

En lo que a nivel personal se refiere, afronto el reto con máxima ilusión, y aún mayor responsabilidad. Tengo claro que debemos continuar con ese espíritu de mejora permanente que es lo que nos ha posibilitado evolucionar en las últimas décadas, y que nos puede seguir facilitando ser competitivos a futuro. Y como visión del modelo de negocio, avanzar en nuestro propósito que es hacer diseño con sentido y para las personas. Vincularnos más con la creatividad y el diseño al objeto de aunar funcionalidad y calidad técnica, junto con una estética inspiradora. Y ello llevarlo a otros sectores o nichos, más allá de la cocina, como son el baño, las fachadas, los revestimientos o los grandes proyectos constructivos. ■



“Muchas empresas familiares han descubierto en el *holding* una herramienta para profesionalizar, sin perder control”

ENTREVISTA  
**José Gabriel Carrillo Fernández**  
CEO de Grupo Carrillo

**J**osé Gabriel Carrillo Fernández, CEO de Grupo Carrillo, defiende con claridad que adoptar una estructura *holding* no es una moda, sino una decisión estratégica. Desde su experiencia al frente de una firma especializada en asesoramiento a empresas familiares, subraya cómo este modelo organizativo se está consolidando como un auténtico catalizador de eficiencia, protección patrimonial y continuidad generacional. En la presente entrevista, analiza las claves del auge del *holding* en España, su potencial transformador para la mediana empresa y las razones por las que, cada vez más, el tejido empresarial familiar apuesta por estructurar el futuro... desde la base.

El término ‘holding’ parece estar más de moda que nunca, y es uno de los modelos de organización empresarial cada vez más demandados. Pero, ¿cuáles son, a juicio de una compañía experta como Grupo Carrillo, los principales motivos de este auge?

Estoy totalmente de acuerdo. Se están constituyendo muchos grupos como *holding* y, desde nuestro punto de vista, esto se debe principalmente a que la mediana empresa ha empezado a ver que este modelo también es para ella. Antes se asociaba a grandes corporaciones o patrimonios, pero ahora el empresario medio ha entendido que puede aplicar estas estructuras y beneficiarse de ellas. Esto también responde a un mayor conocimiento y a un mayor acceso a información por parte de los empresarios.

**Para muchos expertos, este modelo “permite construir una atalaya estratégica y ganar en eficiencia”. ¿Compartes esta visión? ¿Qué ventajas competitivas aporta asimismo esta fórmula en términos fiscales, patrimoniales y de gobierno corporativo?**

La comparto absolutamente. Siempre que se utilice de forma racional y dentro de la estricta legalidad, el *holding* ofrece ventajas desde distintos prismas. A nivel fiscal, permite ahorros significativos. Desde el punto

de vista jurídico, proporciona protección patrimonial ante situaciones graves. Y organizativamente, ayuda a estructurar la empresa en base a sistemas de gobierno y control de riesgos más sólidos. Son tres ventajas que, en conjunto, están despertando mucho interés entre los empresarios.

**Pese a no ser un modelo organizativo exclusivo de las empresas familiares, ¿por qué consideras que es especialmente recomendable para aquellas con vocación de continuidad y crecimiento?**

El 90% del tejido empresarial en España es familiar, y el *holding* les ofrece ventajas concretas. Por ejemplo, facilita una organización ordenada del voto entre ramas familiares cuando entran en juego segundas o terceras generaciones. También permite cumplir de forma más sencilla con los requisitos para seguir siendo considerada empresa familiar, lo cual tiene beneficios fiscales claros. Además, ayuda a resolver cuestiones emocionales muy comunes: proteger a familiares que no trabajan en la empresa, incluso garantizándoles dividendos, o permitir que otros participen de los beneficios aunque desarrollen otras actividades fuera de la estructura.

**Precisamente en el entorno empresarial familiar, la sucesión es uno de los grandes retos. ¿Cómo puede una estructura *holding* facilitar la planificación y ejecución de esos procesos de relevo generacional?**

Esta es una pregunta clave. Cada vez vemos más controversias internas en empresas familiares, quizá en parte por la incorporación de nuevas generaciones con ideas y prioridades distintas. Sea como fuere, el *holding* permite pactos de socios más claros o establecer mecanismos de salida ordenada. Todo ello, además, con un impacto fiscal menor como comentaba anteriormente. Al fin y al cabo, esta estructura actúa como el esqueleto de un edificio: sobre ella puedes construir muchas soluciones personalizadas según las necesidades y circunstancias de cada familia.

“El legislador confiere al *holding* dos ventajas fiscales muy importantes. La primera, la exención del 95% de la tributación en el reparto de dividendos de las empresas filiales a la sociedad matriz. La segunda, la exención en la venta de participaciones: tienes una exención del 95% de la plusvalía generada en la transmisión de participaciones”

**Antonio J. Pérez**  
Asesor Fiscal de Grupo Carrillo

“Una estructura *holding* facilita mucho la organización del relevo generacional. Cuando un empresario está pensando en su retirada o en organizar cómo sus herederos van a recibir el patrimonio empresarial, es más fácil regular esa sucesión empresarial bajo una estructura de una única sociedad que englobe el resto de sociedades operativas, que hacerlo en cada una de las sociedades que forman el grupo empresarial”

**Soraya Martínez**  
Abogada de Grupo Carrillo

“Muchos empresarios piensan que reestructurarse en una estructura tipo *holding* lleva aparejado un importante coste fiscal, pero lo cierto es que la normativa nos permite aplicar un régimen fiscal especial para evitar esa tributación. Así, un correcto tratamiento del mismo, acompañado de una buena planificación fiscal y la existencia de motivos económicos válidos, permite a los empresarios reorganizar su patrimonio empresarial, con el fin de aprovechar, sin riesgo, las ventajas asociadas a estructuras de este tipo”

**Pedro Lorenzo**  
Departamento Fiscal de Grupo Carrillo

>



### El éxito empresarial bajo el modelo holding, a debate

En el marco del encuentro *'Holding: Cómo estructurar hoy el éxito de mañana'* organizado recientemente por APD y Grupo Carrillo con la colaboración de AMEFMUR, los asistentes tuvieron la oportunidad de escuchar de primera mano cómo tres empresas murcianas líderes han afrontado su transformación hacia una estructura holding:

- **Pedro Arcas, CEO de Ecus**, definió la adopción del *holding* como "un salto hacia lo que queríamos ser". Destacó la flexibilidad que ha brindado a su grupo en momentos clave: **"Nos da tranquilidad: el patrimonio está protegido y las decisiones de inversión se pueden aislar sin afectar a la matriz.** Solo hemos encontrado ventajas: fiscales, familiares y accionariales".
- **Carmen Ana Sicilia, Directora Jurídica de Grupo Caliche**, explicó cómo su sociedad *holding* centraliza funciones clave como auditoría interna, control y cumplimiento normativo. Además, **"nos ha permitido diversificar, crecer, incorporar socios y proyectar una imagen profesional y cohesionada ante inversores y entidades financieras.** Es una estructura que aporta orden y seguridad al crecimiento".
- **Mónica Pujante, Miembro del Consejo de Administración de Grupo Avícola Pujante**, centró su testimonio en la planificación familiar: "Éramos seis socios, pero ya sumamos veinte posibles herederos. **Con esta estructura podemos anticipar escenarios complejos y dar autonomía a cada rama familiar sin romper la cohesión del grupo**".

"En estos momentos se están constituyendo muchos grupos como *holding* y, desde nuestro punto de vista, esto se debe principalmente a que la mediana empresa ha empezado a ver que este modelo también es para ella"

>

**Asimismo, para aquellas compañías que están enfrentando desafíos como la internacionalización, tensiones entre socios o una presión fiscal creciente, ¿cómo puede una estructura de este tipo servir como herramienta de protección ante estos escenarios?**

Cuando una compañía alcanza cierto nivel de crecimiento o de complejidad, hay que valorar si su estructura es la más adecuada, no solo para la empresa, sino también para los socios a nivel patrimonial. En procesos de internacionalización, es vital tener muy en cuenta, por ejemplo, la inseguridad jurídica que existe en algunos países. En casos como estos, no recomendamos que la empresa principal se exponga directamente. Es preferible crear una empresa española dependiente del *holding*, que sea la titular de la sociedad en el extranjero. Esto actúa como freno ante posibles responsabilidades en otros territorios con menor seguridad jurídica.

En cuanto a posibles tensiones entre socios, no es lo mismo tener 15 socios con 15 votos, que tenerlos organizados en tres sociedades con un voto por grupo. En casos como estos, la gobernabilidad mejora de forma notable bajo una estructura *holding*.

Y respecto a la presión fiscal creciente, no cabe duda de que este tipo de estructuras son una buena opción pues al generar valor y estabilidad patrimonial están más protegidas. Ahora bien, no basta con crear la estructura, hay que mantenerla conforme a la ley, con rigor y profesionalidad. ■

## El Consejo de Administración como palanca estratégica en pymes y empresas familiares

**Iratxe Las Hayas**  
Consejera independiente, CEO  
y Experta en Transformación



Muchas pequeñas y medianas empresas, en muchos casos familiares, crean un Consejo de Administración para cumplir con las exigencias legales, sin verlo como una verdadera oportunidad para generar valor. Por eso, no es raro que esté compuesto por familiares o socios, y que sus reuniones se limiten a revisar cifras o aprobar decisiones ya tomadas. Así se desaprovecha su auténtico potencial: pensar en el futuro, cuestionar lo establecido, anticipar riesgos y aportar de forma activa a la estrategia de la empresa.

Un Consejo no debe limitarse al control. Cuando está bien diseñado, puede impulsar el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad. Profesionaliza la toma de decisiones, mejora el diseño y seguimiento de la estrategia, anticipa riesgos y oportunidades y refuerza la confianza. Su valor se multiplica al incorporar una mirada externa, profesional e independiente, no atrapada en la operativa diaria ni condicionada por vínculos personales. Esa distancia, junto con la experiencia diversa de sus miembros, permite aportar nuevas perspectivas, cuestionar decisiones y tomar decisiones más estratégicas y orientadas al futuro. En el caso de empresas familiares, además, ayuda a separar los espacios de familia, propiedad y gestión, favoreciendo la continuidad generacional.

A partir de aquí, conviene preguntarse: ¿en qué debe centrarse un Consejo para crear verdadero impacto? Hay áreas clave donde su actuación puede marcar la diferencia y permitirle pasar de un rol formal a uno estratégico.

La primera es la **composición**. No basta con reunir talento: hay que activar la diversidad de pensamiento

y evitar los sesgos comunes en la toma de decisiones. Combinar conocimiento profundo del negocio con experiencia externa relevante, incluir consejeros independientes, con visión estratégica y capacidad de discrepar con respeto, enriquece las conversaciones y mejora las decisiones.

Otra dimensión esencial es la **estrategia**. Esta es una responsabilidad indelegable del Consejo. Un error frecuente es relegarla a la aprobación de documentos elaborados por la dirección. Pasar del Consejo que aprueba al que co-crea supone cuestionar creencias, incorporar pensamiento diverso y asumir un papel activo en decisiones clave. Significa hacerse preguntas incómodas y lograr que la conversación estratégica sea el eje de las reuniones del Consejo.

También es crucial **cómo se celebran las reuniones**. Qué se discute, cómo se debate y cómo se decide condiciona su utilidad. Una buena práctica es diseñar una agenda anual con los temas clave, que sirva de guía para preparar cada sesión. Una buena reunión comienza mucho antes de sentarse a la mesa. Prepararla bien, limitar los informes puramente descriptivos y centrarse en análisis que faciliten la toma de decisiones permite ganar foco. ■



¡Continúa leyendo el artículo completo!

LEER MÁS



Actualidad&Empresa

## Panorama CEO

# ¿Buen gestor... o estrategia global?

**E**n este 2025, los máximos directivos se enfrentan a un tablero global profundamente alterado. La fragmentación geopolítica, con el ascenso de bloques como los BRICS+, las tensiones entre China y EEUU, el impacto de la guerra en Ucrania y la crisis energética, dibujan un entorno en el que la economía ya no dicta el rumbo de la geopolítica, sino que esta última moldea directamente la estrategia empresarial. Paralelamente, la IAG y los nuevos agentes de IA están generando una revolución de fondo, no como burbuja, sino como palanca real de eficiencia, personalización e innovación. En este contexto, la figura del CEO se redefine: ya no basta con ser un buen gestor; hay que ser un estratega global, un arquitecto de resiliencia y un líder con propósito.

Ya con la mitad de año completada, podemos asegurarlo: 2025 no ha traído estabilidad. Las reglas que guiaron las últimas décadas del comercio, la innovación y la expansión global están siendo reemplazadas por un sistema más volátil, más fragmentado y menos

predecible. Según el informe 'Client Trends 2025' de Aon, los líderes globales perciben una creciente dificultad para tomar decisiones estratégicas: no solo por la sobreabundancia de datos, sino porque los factores de riesgo se entrecruzan y cambian constantemente.

El comercio internacional, por ejemplo, ya no responde a una lógica única de eficiencia y coste. Las tensiones geopolíticas -aceleradas por los cambios en la administración estadounidense, la guerra comercial entre bloques y la transición energética- han convertido las cadenas de suministro en un territorio político. De hecho, desde Aon alertan sobre la urgencia de rediseñar la logística global para adaptarse a climas extremos, tensiones sociales y nuevas regulaciones. La diversificación regional y el *nearshoring* no son opciones tácticas: son anclas de resiliencia.

### Anticipar, no solo reaccionar

Desde BCG también lo expresan sin rodeos: "las empresas deben anticipar, no solo reaccionar. El modelado de escenarios y la lectura de señales débiles serán

habilidades críticas". Esta necesidad de visión ampliada se ve en la creciente inversión en capacidades analíticas avanzadas: más de la mitad de los CEOs encuestados por EY han adoptado sistemas de análisis predictivo para guiar decisiones estructurales, especialmente en planificación comercial y gestión de riesgos.

Al mismo tiempo, la agenda tecnológica avanza más rápido de lo que muchas organizaciones pueden asimilar. La IA, el *blockchain* y la computación cuántica empiezan a converger, creando oportunidades de eficiencia, pero también nuevas superficies de riesgo.

Finalmente, el cambio climático se ha convertido en un multiplicador de complejidad. El impacto ya no es hipotético: fenómenos extremos interrumpen operaciones, amenazan infraestructuras y alteran la fuerza laboral. El informe de EY confirma que más del 30% de los CEOs ha tenido que rediseñar su política de aprovisionamiento o logística por riesgos físicos.

Todo esto ha generado una conclusión compartida entre los analistas: la ventaja competitiva en 2025 no será tener una estrategia brillante, sino contar con una organización que pueda adaptarse -rápida, éticamente y con propósito- a un mundo en transformación constante. ■

### 5 claves del CEO como arquitecto de resiliencia

#### 1. Pensar en horizontes múltiples

Liderar la complejidad exige actuar en el corto plazo sin perder de vista los escenarios a 3 y 10 años. Los líderes resilientes proyectan más allá del trimestre.

#### 2. Construir culturas que aprenden

No basta con resistir. Las organizaciones resilientes institucionalizan el aprendizaje: del error, del entorno y del cliente.

#### 3. Convertir la incertidumbre en ventaja adaptativa

Asumir que el cambio no es amenaza, sino campo de innovación. Lo inesperado se transforma en oportunidad cuando hay flexibilidad estructural.

#### 4. Cuidar la energía del sistema

La resiliencia es también emocional: cuidar a los equipos, evitar el desgaste y sostener el foco en medio del caos se vuelve crítico.

#### 5. Rediseñar, no solo proteger

Más que blindar lo existente, los CEOs resilientes reformulan modelos, procesos y estructuras con criterio transformador.

Fuente: 'The CEO as Chief Resilience Officer', McKinsey & Company.

# “Ignorar el giro multipolar es negligente: las empresas que sobrevivan serán las que diversifiquen también su visión del mundo”

## ENTREVISTA

### Julio Ceballos

Consultor de negocio en China y autor de los bestseller ‘Observar el arroz crecer’ y ‘El calibrador de estrellas’ (Ariel, Grupo Planeta)



Julio Ceballos ofrece una mirada lúcida y sin clichés sobre los retos globales a los que se enfrentan las empresas europeas. Desde la fragmentación geopolítica hasta la soberanía tecnológica o la resiliencia organizativa, su enfoque invita a pensar estratégicamente sin caer ni en la parálisis ni en la simplificación.

Vivimos una transformación profunda del orden internacional, con múltiples polos de poder emergentes. ¿Qué impacto real tiene esta reconfiguración geoestratégica en la toma de decisiones empresariales a escala directiva?

La multipolaridad no es un fenómeno diplomático abstracto, no es algo teórico que se haya cocido en las facultades de relaciones internacionales, sino un cambio tectónico que afecta directamente a las decisiones corporativas. Vivimos el fin de la “globalización despreocupada” y la aparición de bloques que compiten por soberanía tecnológica, energética y regulatoria. Para los Comités de Dirección, esto implica que ya no se puede

diseñar una estrategia global desde un único centro. El mundo ya no gira en torno a un único eje. Las decisiones críticas deben incorporar análisis geopolítico en tiempo real y entender la lógica de poder emergente. Ignorar el giro multipolar es negligente. Las empresas que sobrevivan serán las que no sólo diversifiquen mercados, sino también su visión del mundo.

¿Cuáles son las megatendencias más críticas para los líderes empresariales europeos en esta década?

Aunque todas son relevantes, dos destacan: la batalla por la soberanía tecnológica, que no es solo entre Estados sino también entre corporaciones, y la transición energética. Europa no puede seguir alquilando su infraestructura digital ni depender de terceros para IA, chips o nube. Tampoco puede permitirse quedar atrás en tecnologías limpias y acceso a minerales críticos. China lleva ventaja. Europa debe acelerar su política industrial verde, relocalizar sectores clave sin caer en autarquía y aprender de la “seguridad funcional” china: no producir todo, pero sí lo esencial.

“Las decisiones críticas -inversión, localización de fábricas, diseño de cadenas de suministro, compliance o alianzas- deben incorporar análisis geopolítico en tiempo real y entender la lógica de poder emergente”



### Mirar a China sin estereotipos... y 4 errores que cometen aún hoy muchas empresas occidentales

- **Binarismo:** ver a China como amenaza o como milagro, cuando es una realidad compleja, ambigua y evolutiva. No podemos seguir pensando en términos de “ellos” o “nosotros”. **Debemos empezar a utilizar la “conjunción”, y más a menudo.**
- **Subestimación.** Aún hoy, muchas empresas creen que “China copia, pero no innova”, cuando ya lidera sectores clave (IA, baterías, renovables, 5G).
- **Aplicación de criterios occidentales a su lógica institucional:** seguimos sin entender que en China el Estado es actor, árbitro y arquitecto.
- **Confusión entre acceso y oportunidad:** entrar en China no es una meta, sino un proceso largo, exigente y sin garantías. Las empresas deben estudiar el modelo chino como se estudia un rival: sin complacencia ni ingenuidad, pero con humildad estratégica.

En este entorno volátil y multilateral, ¿cómo puede una empresa construir resiliencia estratégica sin caer en la parálisis ni en la hiperinflación de escenarios? La resiliencia ya no se construye con inventarios o seguros, sino con capacidad de adaptación estructural. Las empresas deben dejar de pensar en ‘escenarios posibles’ como ‘planes de contingencia’ y empezar a desarrollar estrategias modulares, que permiten reconfigurar ágilmente operaciones, proveedores, talento o gobernanza en función de cambios abruptos. La clave está en una cultura organizativa capaz de combinar flexibilidad operativa con visión de largo plazo. Para ello, propongo un principio: no planifiques tanto, pero aprende a recalibrar más rápido. Adoptar ‘plug-ins estratégicos’ -como hace China con tecnologías o normativas- permite actualizar sin reinventar constantemente.

En ‘Observar el arroz crecer’, hay una llamada constante a la paciencia, la observación y la estrategia a largo plazo. ¿Son hoy compatibles estos valores con la presión cortoplacista?

La presión por resultados inmediatos es real, pero no incompatible con la visión estratégica si se modifica el marco de incentivos. El liderazgo de hoy exige gobernar en dos velocidades: una para responder a cada trimestre y otra para diseñar la década venidera. China planifica el futuro sin dejar de competir en el presente, manteniendo la tensión entre pragmatismo operativo y planificación visionaria. En Europa, debemos reconectar con una cultura del tiempo más estratégica: pensar como arquitectos, no como bomberos. Mis libros ‘Observar el arroz crecer’ y ‘El calibrador de estrellas’ hablan de adaptación, no de resignación. La clave no es occidentalizar a China ni orientar a Europa, sino diseñar un modelo híbrido, democrático y eficaz que aprenda lo mejor de ambos mundos sin traicionar nuestros principios. La competencia del siglo XXI será entre sistemas eficaces. Y en eso, aún tenemos margen de mejora. ■

# Decidir en la incertidumbre: cómo las megatendencias redefinen el riesgo empresarial

**María Díaz-Lladó**  
Managing Director de Aon



En nuestro primer Informe 'Client Trends' se identificaron cuatro 'megatendencias' que están moldeando el panorama global de riesgos y que afectan en gran medida a la toma de decisiones empresariales: el comercio, la tecnología, el clima y la fuerza laboral. En aquel momento, observamos su relevancia a la hora de ayudar a las empresas a tomar medidas urgentes para abordar sus problemas en torno a los Riesgos y las Personas.

En la edición de este año, hemos profundizado en cómo se entrecruzan estas cuatro megatendencias, considerando las interacciones entre ellas y explorando lo que los responsables de la toma de decisiones pueden hacer para responder más eficazmente ante estos desafíos y para aprovechar las oportunidades en medio de la incertidumbre.

Hay muchos ejemplos que ilustran la naturaleza interconectada de estas tendencias, y en concreto, resaltamos las siguientes interacciones:

- **Comercio y tecnología:** La intersección de la tecnología y el comercio está impulsando una innovación global constante que aportará la tan necesaria eficiencia a las complejas cadenas de suministro mundiales. Sin embargo, las nuevas tecnologías conllevan importantes riesgos potenciales que deben gestionarse adecuadamente. La IA desempeña un papel vital a la hora de ayudar a impulsar el comercio mundial a través de retos regulatorios cada vez más complejos, leyes comerciales, normativas sobre privacidad y amenazas de ciberataques y posibles guerras comerciales mundiales.
- **Tecnología y fuerza laboral:** La integración de la IA en las funciones de RRHH está remodelando los roles laborales y los requisitos de habilidades en todas las industrias. Las organizaciones utilizan cada vez más la IA para optimizar procesos como la adquisición de talento y el compromiso de los empleados. Este cambio no solo mejora la eficiencia, sino que

se centra en la capacitación de los empleados para trabajar junto con la IA. A medida que las empresas trabajan para capitalizar esta transformación, están dotando a su plantilla de los conocimientos técnicos necesarios y manteniendo una supervisión humana crítica para impulsar la innovación y la toma de decisiones eficaz.

- **Clima y fuerza laboral:** Los fenómenos meteorológicos extremos son cada vez más frecuentes y costosos. Según el informe '2025 Climate and Catastrophe Insight' de Aon, las pérdidas económicas mundiales en 2024 ascendieron a 368.000 millones de dólares. Al mismo tiempo, los empresarios están más preocupados que nunca por el bienestar, la retención y la productividad de los empleados. Los empleados que trabajan al aire libre se enfrentan a los riesgos para la salud derivados de las olas de calor, las implicaciones para la calidad del aire de los incendios forestales y mucho más. Los fenómenos meteorológicos no sólo pueden afectar a la salud física de los empleados, sino que también pueden poner en peligro su bienestar emocional y económico.
- **Clima y comercio:** Los efectos de la volatilidad climática en el comercio mundial es otro riesgo creciente. Las graves inundaciones ocurridas en España y su impacto en la industria del automóvil en 2024 son un claro ejemplo de ello. Las inundaciones interrumpieron la producción y la logística, poniendo de relieve la interconexión de las cadenas de suministro y los riesgos financieros que plantean los fenómenos meteorológicos extremos. En respuesta, los clientes están integrando las evaluaciones del riesgo climático en su planificación estratégica y desarrollando cadenas de suministro diversificadas. Al comprender y prever las repercusiones de las perturbaciones meteorológicas, las organizaciones mejoran su capacidad de resistencia y protegen sus operaciones comerciales en un entorno cada vez más impredecible.

La intersección de la tecnología y el comercio está impulsando una innovación que aportará la tan necesaria eficiencia a las cadenas de suministro mundiales

En Aon estamos en una posición única para ayudar a nuestros clientes a comprender este complejo panorama. Nuestra estructura integrada, nuestra profunda experiencia y nuestros conocimientos basados en datos, tanto en el ámbito de los Riesgos como en el del Capital Humano, permiten a nuestra firma ayudar a los líderes empresariales a tomar decisiones mejor informadas que mejoren su resiliencia e impulsen el crecimiento. ■



ACCEDE YA

¡Accede al informe 'Client Trends 2025'!

# Bienestar emocional: de síntoma invisible a pilar estratégico

Un activo empresarial que exige atención real, sostenida y estructural



Actualidad&Empresa  
**People&Culture**

El bienestar emocional ya no puede considerarse una cuestión secundaria en la agenda corporativa. Las cifras lo evidencian con contundencia: según el estudio *'Bienestar en el Trabajo'*, elaborado por Great Place to Work e ifeel, un 15,8% de los empleados encuestados niega que su empresa sea un entorno psicológica y emocionalmente saludable. Más grave aún, datos de LHH Executive revelan que un 67,64% de los ejecutivos afirma que sus organizaciones ni siquiera han implementado iniciativas de prevención en salud mental.

Este desfase entre necesidad y acción no solo impacta en las personas, sino también en la rentabilidad empresarial. La OMS calcula que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo en el mundo por ansiedad y depresión, lo que representa pérdidas económicas globales cercanas a un billón de dólares anuales. En Europa, el estrés laboral está muy extendido, con una

media del 48% de los trabajadores de 10 países europeos que declaran sufrir estrés diario en el trabajo, siendo España uno de los países con mayor incidencia. Además, el estrés laboral mata cada año a unas 10.000 personas en Europa, tanto por enfermedades coronarias atribuibles a riesgos psicosociales en el trabajo como a suicidios relacionados con la depresión laboral.

## Invertir en bienestar: una apuesta con retorno garantizado

La promoción activa del bienestar emocional no es solo un imperativo ético, sino también una decisión rentable. Según datos de Alan Insurance, las empresas que aplican estrategias claras y sostenidas en este ámbito obtienen un ROI hasta seis veces mayor respecto a aquellas que no lo hacen. Y la propia OMS respalda esta tesis: por cada dólar invertido en prevención y tratamiento de problemas comunes de salud mental, se recuperan cinco en productividad y mejora del rendimiento.

## El reto: pasar del bienestar superficial al bienestar sistémico

Pese al creciente interés por el *wellbeing*, aún existe una peligrosa tendencia a simplificar el concepto. Como advierte el McKinsey Health Institute (MHI), muchas compañías se limitan a ofrecer acciones individuales -clases de yoga, aplicaciones de meditación o días libres- que, si bien son útiles, no atacan las causas estructurales del malestar emocional. De hecho, persisten factores críticos como la carga excesiva de trabajo, el trato percibido como injusto, la falta de apoyo relacional y una cultura de hiperconectividad que impide desconectar.

Abordar el bienestar emocional de forma profunda y efectiva implica rediseñar no solo los beneficios, sino también las tareas, los entornos, los procesos y los estilos de liderazgo. MHI plantea la necesidad de estrategias integrales que actúen sobre el ecosistema laboral: crear equipos más inclusivos, garantizar la sostenibilidad emocional del trabajo diario, y capacitar a líderes para gestionar desde la empatía, la resiliencia y la escucha activa. ■

## El ROI del Bienestar Corporativo, en cifras

### Bienestar y Productividad

- Las empresas con programas de bienestar reportan un **20% más de productividad** que las que no los tienen (OMS)
- Los empleados con buena salud física y mental son un **31% más productivos que aquellos con problemas de salud** (Harvard Business Review)
- El absentismo laboral por motivos de salud mental le cuesta a las empresas **\$200 mil millones anuales en Estados Unidos** (Forbes)

### Bienestar y Compromiso

- Existe una **correlación positiva entre el bienestar de los empleados y su nivel de compromiso** con la organización (Journal of Applied Psychology)
- Los **empleados felices son un 12% más productivos** que los infelices (Universidad de Warwick)
- **El 87% de los empleados que reportan un alto nivel de bienestar** también reportan un alto nivel de compromiso (PwC)

### Bienestar y Resiliencia

- Los empleados que se sienten bien atendidos por su empresa tienen una **mayor capacidad de recuperación frente al estrés** (Gallup)
- Las empresas con culturas de trabajo positivas **reportan un 25% menos de rotación de personal** (Aon Hewitt)
- Los **empleados resilientes son un 32% más productivos** que aquellos que no lo son (Towers Watson)

Fuente: Edwin Y. Batista Hernández, LinkedIn.

# IA y Bienestar: el nuevo imperativo para los responsables de personas



La gestión de personas entra en una nueva etapa, donde tecnología y humanidad se dan la mano. Con el bienestar emocional como prioridad estratégica, RRHH debe encontrar formas de cuidar a las personas de manera efectiva y personalizada, sin aumentar su carga operativa. La clave está en una combinación cada vez más necesaria: inteligencia artificial y empatía.

“El bienestar emocional ha dejado de ser un extra para convertirse en una urgencia organizacional”. Así lo cree Antonio Sas, Director General de Betterfly. Las cifras hablan por sí solas: el 49% de los empleados españoles se declara estresado y solo un 30% está comprometido con su empleo, según el estudio *Better Work 2024*. Una realidad que tiene efectos directos en la productividad, la rotación de talento y en la desconexión emocional con el trabajo.

De hecho, como advierte Sas, “las empresas que no lo integren desde la raíz en su estrategia corren el riesgo de quedarse atrás”. En un mercado laboral dominado por generaciones que demandan propósito, flexibilidad y autonomía, el bienestar se convierte en una ventaja competitiva.

## Recursos Humanos: de soporte operativo a aliado estratégico

Sin embargo, reconocer la importancia del bienestar no basta. La verdadera transformación, como afirman desde Betterfly, exige que RRHH cuente con recursos adecuados para generar un cambio significativo dentro de la organización. “En muchos casos, lo que escasea son los medios para actuar con eficacia: falta de tiempo, de datos y de herramientas. Por eso es fundamental que las áreas de personas puedan acceder a soluciones que les permitan personalizar, automatizar y medir sus acciones de bienestar”.

La clave está en pasar de iniciativas puntuales a estrategias estructurales en las que el bienestar se gestione como un indicador de salud organizativa, lo que implica anticiparse a los problemas, no simplemente reaccionar a ellos. “Si RRHH quiere ganar peso en la toma de decisiones estratégicas, este es uno de los terrenos donde tiene más margen para demostrar su impacto real”.

## Una IA que guía, no reemplaza

En este contexto nace Buddy AI, el nuevo asistente conversacional de Betterfly para acompañar a los empleados en su experiencia de beneficios.

¿Su valor diferencial? No se limita a resolver dudas, sino que promueve hábitos saludables de forma empática, práctica y personalizada. “Buddy no sustituye al área de personas, la potencia”, resume Sas.

Diseñado para comunicarse en lenguaje natural y con sensibilidad contextual, Buddy AI actúa como un punto de contacto inmediato y cercano. Según Sas, los primeros resultados muestran una mayor activación de beneficios y un aumento en la satisfacción con la experiencia.

## Tecnología al servicio de la humanización

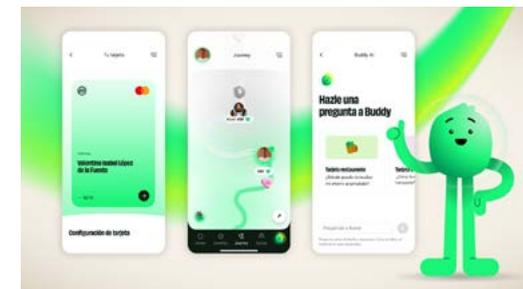
Frente al temor de que la IA deshumanice la gestión de personas, Sas defiende lo contrario: “La IA puede ser una gran aliada para humanizar la gestión si se usa con sentido y con un propósito claro. No se trata de despersonalizar, sino de liberar tiempo, ofrecer soporte inmediato y facilitar experiencias más relevantes para cada persona”.



“La IA puede ser una gran aliada para humanizar la gestión si se usa con sentido y con un propósito claro. No se trata de despersonalizar, sino de liberar tiempo, ofrecer soporte inmediato y facilitar experiencias más relevantes para cada persona”

**Antonio Sas**

Director General de Betterfly en España



## Buddy IA: el coach digital que fomenta el uso de beneficios

Disponible 24/7, responde consultas, ofrece recomendaciones personalizadas y **guía al usuario en el uso de sus beneficios de retribución flexible y bienestar**. Gracias a la IA, aprende de cada interacción para entregar una experiencia más relevante y útil. Está **integrado en la app de Betterfly** y representa un paso hacia una **asistencia más proactiva**, liberando a los equipos de tareas de soporte y **ayudando a los empleados a sacar el máximo partido de sus beneficios e impulsar su bienestar**.

El diseño es clave. “Una IA bien integrada no interrumpe, no invade y, sobre todo, no reemplaza: complementa”, afirma. El objetivo es liberar a los equipos para que se centren en lo que la tecnología no puede hacer: escuchar, guiar, construir cultura.

## Cultura y coherencia: condiciones para el éxito

Ahora bien, ninguna tecnología, por innovadora que sea, transformará por sí sola la experiencia de bienestar. Su impacto dependerá del contexto organizativo en el que se implemente. “Buddy AI debe integrarse como una extensión natural del plan de bienestar, no como un ‘gadget’. Su eficacia depende de la cultura de la empresa”, advierte Sas. Formación, comunicación clara y coherencia con las políticas de personas son esenciales para que la empresa funcione como un catalizador. ■

CONVERSACIONES DESDE LA SEDE DE... **DYNASOFT**

**“Hoy las empresas se enfrentan a una creciente necesidad de sincronizar sus necesidades tecnológicas y de gestión”**

ENTREVISTA

**Toni Moll**

Fundador y CEO de Dynasoft

“La implementación de soluciones globales de planificación de recursos empresariales (ERP) y la gestión de la relación con el cliente (CRM) son esenciales para mejorar el control financiero, simplificar la cadena de suministros, fabricación y operaciones”

**E**n un entorno empresarial cada vez más digital y competitivo, la capacidad de integrar tecnología y gestión eficazmente se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Hablamos con Toni Moll, Fundador y CEO de Dynasoft, *partner* estratégico de Microsoft y referente en soluciones ERP y CRM, sobre cómo las compañías están abordando hoy sus principales retos tecnológicos.

**Como referente en soluciones tecnológicas avanzadas y principal *partner* de confianza de Microsoft, ¿qué necesidades tecnológicas y de gestión identificáis hoy desde Dynasoft en mayor medida en las empresas?**

En Dynasoft identificamos que las empresas hoy en día se enfrentan a una creciente necesidad de sincronizar sus necesidades tecnológicas y de gestión. La implementación de soluciones globales de planificación de recursos empresariales (ERP) y la gestión de la relación con el cliente (CRM) son esenciales para mejorar el control financiero, simplificar la cadena de suministros, fabricación y operaciones. Además, la ciberseguridad y la gestión integral de sistemas IT, incluyendo *cloud* privado y Microsoft Azure, son áreas críticas que requieren atención constante, contando con todo un equipo especializado para ello.

**En vuestro *site* reza el *claim* ‘Nunca ha sido tan fácil delegar la informática de tu empresa’. En un mercado saturado de soluciones ERP y CRM, ¿cuál es vuestro verdadero diferencial competitivo?**

Nuestro diferencial competitivo radica en nuestra capacidad para personalizar y adaptar las soluciones a las necesidades específicas de cada cliente. Nuestra experiencia de más de 20 años en el sector nos avala como expertos en la implementación y programación de las soluciones de negocios Microsoft, especialmente ERP y CRM. Además, ofrecemos un trato cercano y personalizado, asegurando una transición tranquila y sin sobresaltos para nuestros clientes. La integración perfecta con aplicaciones de Microsoft y la reducción de los costes operativos gracias a la automatización de tareas también son aspectos clave que nos diferencian.

**En sus más de 20 años de actividad, Dynasoft ha logrado escalar desde un modelo local hasta una presencia en más de 15 países. ¿Qué decisiones estratégicas han sido clave para garantizar la escalabilidad del negocio sin perder foco operativo ni agilidad tecnológica?**

Las decisiones estratégicas clave para la escalabilidad de Dynasoft incluyen la expansión internacional, especialmente en América Latina, para estar cerca de nuestros principales clientes del sector hotelero.



**Especialmente, sois un actor clave para el sector hotelero. ¿Cuál es la complejidad tecnológica que enfrentan las compañías del sector turístico y qué soluciones son las más demandadas en base a vuestro expertise?**

Las compañías del sector turístico enfrentan la complejidad de **gestionar grandes volúmenes de datos económicos y operativos** provenientes de sistemas de gestión operativa del hotel (PMS, GMAO). Las soluciones más demandadas incluyen la **implementación de Microsoft Dynamics 365 Business Central** para simplificar la gestión financiera y operativa, así como la **integración de firmas electrónicas y la automatización de procesos de conciliación bancaria y gastos corporativos**; resolvemos a las mil maravillas dichas casuísticas con nuestros aliados de **Embat y Pleo** -ambos nos han reconocido como el mejor *partner* integrador de su solución en 2024-. Estas soluciones permiten a las empresas hoteleras optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente.

>

Además, la implementación de tecnologías punteras como la inteligencia artificial para transformar procesos en áreas como contabilidad y seguridad ha sido también fundamental.

La certificación de *Partner* de Soluciones por parte de Microsoft, el sello de PYME Innovadora y los diversos reconocimientos obtenidos recientemente también han reforzado nuestra posición como socio tecnológico estratégico y confiable.

**En un contexto donde la innovación *tech* avanza imparable, pero el cambio organizativo es lento, ¿cómo ayudáis a vuestros clientes a orquestar la transformación digital más allá del producto tecnológico?**

Entendemos que la transformación digital va más allá de la implementación de tecnología. Acompañamos a nuestros clientes en todo momento con formaciones y soporte previas, durante y post implementación. Nuestro enfoque incluye la identificación de perfiles que requieren mayor apadrinamiento para evitar la resistencia al cambio; además ofrecemos servicios de asesoramiento en transformación digital 360, que incluyen un diagnóstico inicial del estado de digitalización de la empresa y un análisis integral de áreas clave

**¿Qué significa para Dynasoft haber recibido recientemente el Premio a la Consultoría Estratégica de Negocio: Aplicaciones de Negocio Microsoft?**

Recibir este Premio es un reconocimiento a nuestro compromiso con la innovación y la excelencia en la implementación de soluciones tecnológicas. Este premio destaca nuestra capacidad para ofrecer herramientas avanzadas que optimizan los procesos empresariales y nuestra dedicación a transformar las necesidades tecnológicas de nuestros clientes en soluciones efectivas. Es un honor que refuerza nuestra posición como un socio tecnológico estratégico y confiable. ■



# PRÓXIMOS CONGRESOS



**6 Congreso de RRHH**  
Bilbao, 1 de octubre  
Bilbao Exhibition Centre



**6 Congreso de CFOs**  
Sevilla, 13 de noviembre  
Hotel Barceló Renacimiento





Actualidad&amp;Empresa

Laboratorio de Estudios

## Una generosidad silenciosa recorre el país: la nueva filantropía cotidiana

**E**n un momento de transformaciones profundas y desafíos globales, la filantropía se abre paso como una herramienta de acción ciudadana cada vez más presente... aunque a menudo pase desapercibida. No es la gran donación millonaria ni el mecenazgo con apellido, sino algo más cotidiano y transversal: ayudar, donar, acompañar, compartir. Filantropía, en definitiva, que no se presenta como tal, pero que sostiene buena parte del equilibrio social.

Así lo refleja el estudio *'La filantropía en España y Portugal. Actitudes y comportamientos sociales.'* impulsado por el Observatorio Social de la Fundación "la Caixa" junto a la Universidad de Kent, que por primera vez ha medido de forma rigurosa el comportamiento filantrópico en España y Portugal. Uno de sus hallazgos clave: el 90 % de los españoles ha prestado ayuda a personas de su entorno en el último año, y más del 70 % ha colaborado con desconocidos. Son cifras que desdibujan la idea de que la filantropía es un fenómeno reservado a élites económicas o estructuras organizadas.

### Más presente de lo que parece

Donar productos a bancos de alimentos, ceder tiempo o conocimientos, acompañar a vecinos mayores o ayudar con gestiones digitales son prácticas que han adquirido una notable frecuencia. Y, sin embargo, muchas personas no las identifican con el concepto de filantropía.



ACCEDE YA

¡Accede ya al Informe completo!

Según el estudio, solo el 60 % de los encuestados dice estar familiarizado con el término, y en sus definiciones predominan palabras como "ayuda", "generosidad" o "amor".

Pero más allá de cómo se denomine, lo importante es su impacto. La mayoría de los encuestados ha realizado al menos una de las diez acciones filantrópicas propuestas en el último año, y muchas de ellas con una frecuencia mensual o semanal. La filantropía está, simplemente, ocurriendo. Y lo hace en forma de microgestos sostenidos que, sumados, generan una red social de apoyo.

### Las causas que movilizan

Entre las áreas que más respaldo reciben destacan la salud, la acción social, el medio ambiente y los derechos humanos. El 59 % de los españoles ha hecho una donación económica en el último año, y una parte creciente de la población también dedica tiempo: casi el 40 % ha realizado tareas de voluntariado, principalmente vinculadas a atención sanitaria o medioambiental.

Una mención especial merece el entusiasmo con el que se apoyan sectores como la investigación científica y los derechos humanos, que en el caso español reciben un apoyo relativamente mayor al de otros países europeos. Este patrón de implicación muestra una ciudadanía no solo generosa, sino también comprometida con causas de largo recorrido.

&gt;

# La experiencia como motor del nuevo viajero

## Acciones de apoyo realizadas durante el último año



Fuente: 'La filantropía en España y Portugal. Actitudes y comportamientos sociales', Observatorio Social de la Fundación "la Caixa" junto a la Universidad de Kent.

### Una filantropía que también es estratégica

El informe también sugiere **una transformación en la forma de entender la filantropía: ya no solo como un gesto individual o emocional, sino como una contribución estructural al bien común.** Frente a la lógica cortoplacista, cada vez más personas y organizaciones apuestan por una acción filantrópica informada, duradera y consciente de su rol complementario al del Estado.

Como apunta la autora principal del estudio, Beth Breeze, **"la filantropía no sustituye al gasto público, pero sí permite cubrir necesidades que los gobiernos no pueden o no quieren asumir"**. En este sentido, juega un papel clave en momentos de cambio, allí donde se necesitan respuestas rápidas, enfoques experimentales o soluciones flexibles.

Y no solo desde grandes fundaciones. Buena parte de **este impulso llega desde ciudadanos anónimos, redes barriales o profesionales que comparten experiencia o recursos.** También desde empresas que promueven el voluntariado corporativo o desde plataformas digitales que canalizan el compromiso hacia nuevas formas de dar.

>

### Reconocernos en lo que ya hacemos

España ocupa el puesto 86 en el Índice Mundial de Donaciones. Es una posición discreta, pero que contrasta con los niveles reales de participación registrados en el estudio. Puede que el país done menos en términos absolutos que otros, pero dona más de lo que percibe. La cultura de la ayuda está más extendida que el relato que la acompaña.

Ahí reside parte del desafío: dar visibilidad a lo que ya ocurre. Si se reconocen, valoran y amplifican estas prácticas, será más fácil consolidarlas y multiplicar su efecto. Porque la filantropía no siempre necesita un nombre para ser eficaz. Pero cuando lo tiene, ayuda a expandir el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

En definitiva, estamos ante una generosidad cotidiana, sostenida, muchas veces invisible, pero profundamente transformadora. Una filantropía que no busca titularse, pero que los merece. ■



**Julia López**

Vicepresidenta y Directora General del Área de Establecimientos de American Express para Europa

El papel de Millennials y Generación Z es especialmente relevante en la configuración de estas nuevas tendencias, en la medida en la que influyen en las decisiones de viaje de otros miembros de la familia y su entorno social. Un 58% de padres Millennials y Generación Z planea viajar con la familia o amigos, frente al 31% de generaciones anteriores (Generación X y Baby Boomers). Su preferencia por maximizar el valor al reservar viajes se evidencia en el uso de sus beneficios por fidelidad (el 61% de los Millennials y Generación Z encuestados usa su tarjeta de crédito para maximizar sus recompensas por viajes, en comparación al 36% de Generación X y Baby Boomers). Además, su capacidad para compartir y amplificar sus vivencias a través de las redes sociales convierte cada viaje en una fuente de inspiración y referencia para otros.

*"Los viajeros, especialmente los Millennials y la Generación Z, están motivados a reservar viajes con propósito y significado este año"*

Los viajeros, especialmente los Millennials y la Generación Z, están motivados a reservar viajes con propósito y significado este año. Según el '2025 Global Travel Trends Report' de American Express, para los jóvenes, viajar ya no consiste en acumular destinos, sellos en el pasaporte o fotografías en lugares emblemáticos, sino en vivir momentos auténticos que dejen huella y generen recuerdos duraderos. Así, al 70% de los viajeros de estos segmentos de edad le gusta planear viajes con foco en disfrutar no solo el destino, sino también el trayecto, con el fin de lograr una experiencia única y memorable.

Esta tendencia se percibe en cada etapa del viaje: desde la elección del destino hasta la forma de consumir y compartir las vivencias. Los jóvenes viajeros buscan propuestas que les permitan conectar con la cultura local, descubrir productos artesanales y sumergirse en la vida cotidiana de los lugares que visitan. De hecho, el 82% busca artículos únicos y exclusivos que les permitan contar historias personales a su regreso. Desde artículos de diseño y productos de belleza hasta artículos para el hogar y decoración, estas compras pueden generar oportunidades para los negocios locales. Los artículos de alta calidad auténticos del destino que visitan son importantes para los viajeros que buscan llevarse recuerdos de su viaje.

Ante este escenario, el reto para las empresas y destinos turísticos es claro: adaptarse a este tipo de viajero, aquel que valora la calidad por encima de la cantidad. Quienes sepan escuchar y responder a estas expectativas, apostando por la autenticidad y la personalización, estarán mejor preparados para liderar el futuro del turismo. La experiencia, más que nunca, es el verdadero motor que mueve al nuevo viajero global. ■



## La digitalización no reemplaza a las personas: les da nuevas capacidades

**José Masegosa**  
 Director de Comunicación  
 del Grupo Hozono Global

**D**urante años, la digitalización fue considerada una ventaja competitiva. Hoy, es una condición necesaria. La sostenibilidad, la eficiencia y la transparencia ya no son aspiraciones, sino exigencias, y la tecnología no es un adorno ni un añadido: es el centro desde el que se articulan las soluciones más eficaces.

En Hozono Global lo entendimos hace tiempo. Operamos en sectores tan diversos como la gestión medioambiental, las infraestructuras, el transporte sanitario y los servicios públicos. Y en todos ellos, la incorporación de herramientas tecnológicas no solo ha mejorado nuestros procesos, sino que ha redefinido nuestra forma de pensar el servicio público.

No se trata de añadir sensores o instalar sistemas de control remoto, aunque lo hacemos. Se trata de entender que la tecnología es lo que nos permite anticiparnos, tomar mejores decisiones, optimizar recursos y generar valor en tiempo real.

Uno de los ejemplos más visibles de esta transformación lo vemos en nuestros proyectos de eficiencia hídrica, como el que estamos llevando a cabo en Alhaurín de la Torre (Málaga). Allí, el uso combinado de sensores, algoritmos predictivos y plataformas de telegestión ha reducido el consumo de agua en jardinería en torno a un 40%. Pero el verdadero impacto está en lo invisible: en la capacidad de prever, ajustar, medir y mejorar continuamente.

### Tecnología para anticipar y generar valor en tiempo real

Este tipo de modelos nos permiten responder a retos que hace unos años habrían requerido más personal, más inversión y más tiempo. Y lo hacen sin renunciar a la calidad, al empleo o al compromiso social. Porque, aunque a veces se habla de la automatización como una amenaza, en nuestra experiencia ocurre justo lo contrario: cuanto más tecnificado está un servicio, más cualificado y especializado debe estar el equipo humano que lo gestiona.



La digitalización no reemplaza a las personas: les da nuevas capacidades. Les permite centrarse en tareas de mayor valor añadido, tomar decisiones basadas en datos y trabajar con una visión más estratégica. Por eso, dentro del Grupo, con más de 4.500 profesionales, estamos reforzando nuestra apuesta por la formación continua, el talento digital y la cultura de la innovación compartida.

### Tecnología: motor del cambio, transformación de fondo

Gracias a la tecnología, hoy somos capaces de conectar en tiempo real la recogida de residuos con el estado del tráfico, de monitorizar la calidad del aire en entornos urbanos, de detectar incidencias antes de que el ciudadano las perciba, de planificar obras públicas con criterios de sostenibilidad desde el diseño... Y hacerlo no solo en grandes ciudades, sino también en municipios medianos y pequeños, allí donde los recursos son más limitados y la eficiencia marca la diferencia.

Gracias a la tecnología, hoy somos capaces de conectar en tiempo real la recogida de residuos con el estado del tráfico, de monitorizar la calidad del aire en entornos urbanos o de planificar obras públicas con criterios de sostenibilidad desde el diseño





### Innovación, talento y tecnología protagonizan INNOVADAY Murcia

El pasado 21 de mayo, Murcia acogió una nueva edición de INNOVADAY, reuniendo a destacados líderes empresariales y tecnológicos en torno al papel de la innovación como motor de crecimiento y transformación. El encuentro se inauguró con una conversación centrada en la innovación en la Región de Murcia, en la que participaron representantes de HEFAME y Hozono Global, esta última aportando una visión estratégica sobre la transformación digital en sectores medioambientales. La intervención de Eloy Jiménez, Director Técnico de Transformación Digital del Grupo, puso de relieve el compromiso de Hozono Global con la aplicación de la tecnología al desarrollo sostenible.

La jornada continuó con una mesa redonda sobre la innovación como ventaja competitiva, con IBG Illice Brands por CaixaBank. Una charla inspiradora por parte del Director Territorial de HP España. Un encuentro con experiencias reales, y un momento de la tecnología que impulsa el éxito empresarial.



En nuestro proyecto de Alhaurín de la Torre, el uso combinado de sensores, algoritmos predictivos y plataformas de telegestión ha reducido el consumo de agua en jardinería en torno a un 40%. Pero el verdadero impacto está en lo invisible: en la capacidad de prever, ajustar, medir y mejorar continuamente

>

Porque eso es también lo que permite la tecnología: democratizar el acceso a soluciones de alto valor. Y en ese sentido, nuestro papel como operador integral de servicios públicos es clave. Por eso todas nuestras marcas trabajan bajo una misma premisa: que la tecnología tiene sentido si está al servicio de las personas.

Esa visión es la que guía nuestra colaboración con ayuntamientos, diputaciones y gobiernos autonómicos. Una colaboración público-privada que ya no puede basarse solo en presupuestos o pliegos, sino en compartir objetivos estratégicos, innovar juntos y avanzar hacia un modelo de ciudad más sostenible, eficiente y resiliente.

En definitiva, cuando la tecnología deja de ser un apoyo y empieza a ser el motor del cambio, lo que ocurre no es solo una mejora operativa. Es una transformación de fondo, una nueva manera de entender el servicio público, la relación con el entorno y el papel que las empresas debemos jugar en el progreso colectivo.

Y en Hozono Global, queremos seguir estando en ese lugar: donde el dato se convierte en decisión, la innovación en impacto y el futuro en una oportunidad. ■

## OBSERVATORIO apd

TENDENCIAS DEL FUTURO PRESENTE

www.apd.es

### Abre la puerta al conocimiento

APD pone a tu disposición una herramienta imprescindible para tu empresa. Un análisis de las tendencias más disruptivas que están cambiando el orden natural de las cosas. Todo, de la mano de la red de expertos y de las empresas que las están liderando.

Descubre ya el Observatorio #5

## OBJETIVO INNOVACIÓN

REACTIVANDO EL MOTOR DE EUROPA

DESCÁRGATELO AQUÍ





## Innovar para impactar: las startups que resuelven los grandes desafíos del mañana

Los Premios EmpreXXI reconocen a las empresas con mayor potencial transformador

**T**ransformar la sociedad desde la iniciativa empresarial ya no es solo un ideal, sino una necesidad. Cada año, cientos de emprendedores proponen soluciones reales a desafíos globales como el cambio climático, la inclusión social, la digitalización o el envejecimiento de la población. En ese contexto, los Premios EmpreXXI se consolidan como una brújula para identificar ese talento transformador. Impulsados por CaixaBank, a través de su división especializada DayOne, y cotoorgados junto a ENISA en España y Banco BPI en Portugal, estos galardones han alcanzado su 18ª edición reconociendo proyectos con un alto impacto social y económico.

Cada vez más, emprender no significa solo crear una empresa, sino construir soluciones con propósito. El emprendimiento con impacto está redefiniendo el tejido empresarial: desde la sostenibilidad hasta la inclusión, pasando por la salud, la digitalización o la eficiencia energética. En este escenario, impulsar a quienes

diseñan respuestas innovadoras a los grandes retos del presente se ha convertido en una tarea estratégica. Y esa es precisamente la misión que CaixaBank lleva casi dos décadas desarrollando a través de los Premios EmpreXXI.

### CaixaBank, 18 años impulsando el talento emprendedor

Desde su creación en 2007, los Premios EmpreXXI han acompañado el nacimiento y consolidación de más de 525 empresas en España y Portugal, con una inversión directa de más de 9,1 millones de euros. Pero más allá de la dotación económica -20.000 euros por categoría en esta edición nacional-, el verdadero valor de estos premios reside en su ecosistema: acceso a inversores, formación internacional con ESADE y el MIT, y pertenencia a una comunidad exclusiva como AlumniXXI.

CaixaBank, a través de DayOne, ha logrado articular un modelo de acompañamiento y asesoramiento

Impulsar a quienes diseñan respuestas innovadoras a los grandes retos del presente se ha convertido en una tarea estratégica. Y esa es precisamente la misión que CaixaBank lleva casi dos décadas desarrollando a través de los Premios EmpreXXI

estratégico especializado. Un modelo que va más allá del premio: impulsa sinergias, alianzas, crecimiento y financiación adaptada.

### Mucho más que un premio: comunidad, formación y visión global

Pero más allá de los galardones, los Premios EmpreXXI son toda una puerta de entrada a una red de conocimiento y crecimiento continuo. El programa formativo internacional incluye estancias en Madrid, Berlín y Boston, sesiones con expertos del Massachusetts Institute of Technology y acceso a la comunidad AlumniXXI, donde las sinergias entre premiados y mentores fortalecen el impacto colectivo.

A lo largo de 18 ediciones, CaixaBank ha creado una auténtica cantera de innovación con propósito, en la que nombres hoy consolidados como Heura, Genially o Komvida encontraron impulso en sus primeras etapas. ■



### Innovar con propósito: tecnología, sostenibilidad e impacto social

Las startups premiadas en esta edición de los Premios EmpreXXI comparten un denominador común: el compromiso con un futuro más justo, eficiente y sostenible. Desde Utopya Innovation for Good, que conecta talento neurodivergente con empresas para resolver retos complejos, hasta Universal Smart Cooling, que revoluciona la refrigeración de centros de datos con soluciones energéticamente responsables, los proyectos galardonados abordan desafíos reales desde la innovación.

D-Sight, con su colirio pionero para enfermedades de la retina, o URAPHEX, con su tecnología para ahorrar agua sin químicos, ilustran cómo la tecnología puede mejorar vidas. Les acompañan propuestas que combinan escalabilidad e impacto, como Tripresale, que da una segunda vida a reservas hoteleras, o GuardedBox, que protege datos sensibles en un mundo hiperconectado. Ideas distintas, pero con una misma ambición: transformar mercados y sociedades al mismo tiempo.

Cultura&amp;Empresa

# MICKEY 17

## Cuando morir es parte del contrato



**M**ickey Barnes, el protagonista de *Mickey 17*, es un trabajador como pocos: un “prescindible”. Su función es sencilla y brutal a la vez: morir para que otros vivan. Cada vez que lo eliminan en una misión peligrosa, su cuerpo es regenerado gracias a una impresora biológica. El resultado es un ciclo infinito de trabajo y muerte. ¿La recompensa? Ninguna, salvo una promesa de utilidad.

Con esta premisa, el director Bong Joon Ho (*Parásitos*) construye una sátira oscura que, más allá de su envoltorio de ciencia ficción, lanza una crítica afilada al mundo laboral contemporáneo. Para el espectador directivo, la película se convierte en un espejo incómodo y revelador de dinámicas que hoy ya están presentes -aunque de forma menos explícita- en muchas organizaciones.

En la figura del “prescindible” encontramos una alegoría del trabajador visto como recurso fungible. En lugar de apostar por el desarrollo, el bienestar o la singularidad del talento, el sistema que muestra *Mickey 17* prefiere clonar, replicar y reemplazar. Es una metáfora poderosa de lo que ocurre cuando la lógica empresarial olvida su dimensión humana y reduce al profesional a un KPI viviente.

¿Nos suena esto de algo? En un momento en que la automatización y la inteligencia artificial irrumpen en todos los sectores, la pregunta es inevitable: ¿cuál es el papel de las personas cuando las máquinas prometen eficiencia sin descanso? ¿Y qué ocurre con el compromiso cuando el trabajo se vive como una condena y no como un proyecto?

### Sátira para una era de hiperproductividad

La película no critica el trabajo, sino una forma de entenderlo. Una forma donde la productividad es un fin en sí mismo, la cultura del sacrificio se glorifica y las preguntas sobre el propósito, la salud mental o la sostenibilidad quedan fuera del radar.

Bong Joon Ho ironiza sobre este culto al rendimiento sin límites. El jefe de Mickey no es un villano clásico; es un gestor obsesionado con resultados. Exige

compromiso absoluto. Pero lo que oculta es la renuncia total a la vida personal, al pensamiento crítico, al disenso. Una estructura en la que el individuo es prescindible, pero el sistema debe mantenerse a cualquier precio.

### ¿Qué tiene que ver todo esto con mi empresa?

La famosa “renuncia silenciosa”, el auge de las semanas de cuatro días o el debate sobre el derecho a desconectar no son anécdotas, sino síntomas. Y *Mickey 17* dramatiza estos síntomas con crudeza, ofreciendo a los directivos una oportunidad para reflexionar: ¿estamos creando entornos en los que nuestros equipos quieren quedarse... o escapar?

### Liderar con propósito en tiempos de saturación

La película plantea una provocación final: ¿puede haber liderazgo sin humanidad? La respuesta está en las manos de quienes dirigen. En cómo se diseñan las estructuras, se distribuyen los incentivos o se define el éxito. *Mickey 17* no ofrece soluciones, pero sí una poderosa herramienta de reflexión para quienes entienden que el futuro del trabajo no es tecnológico, sino profundamente humano. ■

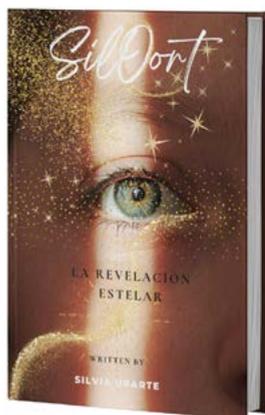
### Cinefórum APD en Oviedo: Mickey 17 y el futuro del trabajo

El pasado 10 de abril, APD organizó en los Cinesa Parque Principado de Oviedo un Cinefórum en torno a *Mickey 17*. La proyección, seguida de un coloquio, reunió a directivos y profesionales para reflexionar sobre los desafíos del mundo laboral contemporáneo. El encuentro contó con la participación de Cristina Alvarado, Directora de APD en Asturias; Carlos Ranera, Socio Director de la Zona Norte de Ontier; y Vanesa Álvarez, Directora Gerente del Hospital Covadonga. El debate se centró en temas como la alienación laboral, la automatización y el escepticismo de las nuevas generaciones hacia el trabajo.

## CLUB DE LECTURA

### SILOORT: LA REVELACIÓN ESTELAR

SILVIA URARTE  
ISBN: 9798313891309



*Prepárate para una travesía increíble que te hará soñar y creer, un viaje fascinante que iluminará tu camino hacia el éxito*

Adéntrate en una aventura épica que te llevará a descubrir los misterios y secretos ocultos durante siglos a la humanidad. Vive con Siloort y sus amigos cada desafío y encuentra las claves para liberar tu verdadero potencial y propósito en la vida. Descubre a los draconians, Nai, Aradia y Yodobi, seres enigmáticos que poseen los conocimientos más profundos del universo. Aprende cómo sus enseñanzas pueden ayudarte a vivir como siempre has soñado. Porque recuerda, si puedes soñarlo, puedes lograrlo. ■

### EL EJECUTIVO EFICAZ EN ACCIÓN

JOSEP REYES  
Desuto  
ISBN: 9788423438723



*Descubrirás la importancia de la gestión del cambio, las cualidades necesarias para emprender y cómo superar desafíos profesionales*

Mejora tu productividad y liderazgo con la guía definitiva de Peter Drucker. 'El ejecutivo eficaz en acción' es más que un libro: es un diario de trabajo diseñado para ayudarte a organizarte, reflexionar y actuar con eficacia. Basado en los principios del legendario 'El ejecutivo eficaz', Drucker y Maciariello presentan más de cien citas clave, actualizadas con preguntas estratégicas y ejercicios prácticos. Un recurso indispensable para directivos, ejecutivos y profesionales que buscan mejorar su desempeño y liderazgo. ■



# El talento no tiene fronteras

## y Grupo Clave tampoco.



### ¿Te cuesta encontrar talento cualificado?

En Grupo Clave activamos el modo explorador para incorporar los perfiles cualificados que tu empresa necesita desde cualquier rincón del planeta.

Reclutamos sin fronteras para que tú sigas creciendo...

### ¡hasta el infinito y más allá!

GRUPO  
**CLAVE**

Inspiring People

900 102 257

[grupoclave.es](http://grupoclave.es)

[contacto@grupoclave.es](mailto:contacto@grupoclave.es)



# Te ayudamos a liderar el futuro de tu negocio a través de la IA

Desde Devoteam te acompañamos en tu crecimiento con la tecnología: **Cloud, Datos, Procesos, Ciberseguridad e IA.**

**Con equipos expertos y los mejores partners,  
creamos soluciones que funcionan.**



**Contacta con Devoteam y redefine  
el futuro de tu negocio con IA.**

