

THE REF INSIDER

MADRID

SEPTIEMBRE 2026

Manolo Vega:
VEINTITRÉS AÑOS, CINCO
CONTINENTES, UNA SOLA
IDEA: QUE LA SOLEDAD
DEL CEO TIENE CURA.

MARGARITA ORTIZ,
FAINA ZURITA Y RAQUEL
SERRADILLA:
ATREVERSE A LIDERAR

Enrique Fraga:
"QUIERO HACER, NO QUIERO SER "

REF

III EDICIÓN

Bienvenidos a REF Insider.

Así se llama ahora esta revista, en toda la red global, desde esta edición. Cambió el nombre; no la razón por la que existe. REF sigue siendo el sitio donde un grupo de líderes se reúne una mañana al mes para hacer algo que casi ninguna sala permite: pensar en voz alta sin gestionar la imagen. Decir lo que no funciona. Aprender de pares que conocen el peso exacto de la silla, porque están sentados en una igual.

Este número gira alrededor de **Dare to Lead, de Brené Brown**. Lo elegimos porque hace la pregunta más incómoda que existe para quien dirige: ¿estás dispuesto a liderar desde la vulnerabilidad cuando todo está en juego —cuando el trimestre aprieta, cuando el consejo presiona, cuando tu equipo busca certezas que tú no tienes?

Brown ordena esa pregunta en cuatro pilares, y esta edición está construida sobre ellos. **Rumble with Vulnerability:** la disposición a decir «no lo sé» en la sala donde más cuesta decirlo. **Living into Our Values:** la diferencia entre los valores que se declaran y los que sobreviven cuando seguirlos cuesta un cliente o un margen. **Braving Trust:** la confianza que se gana en los momentos pequeños, no en los discursos. Y **Learning to Rise:** la disciplina de levantarse, y de decidir sabiendo que la decisión va a doler.

No leerán estos pilares como teoría. Los leerán encarnados. **Manolo Vega**, que ha visto la soledad del CEO en cinco continentes y sostiene que tiene cura. Enrique Fraga, que distingue el control que es herramienta del control que es armadura. Humphrey White, que aprendió a leer bajo el ruido en veinticinco años de ciclos. Y Margarita Ortiz, Faina Zurita y Raquel Serradilla, que han construido carreras de alto impacto en mundos distintos y hoy hacen algo más difícil todavía: crear el espacio donde otros líderes se atreven a ser honestos. Cada uno responde, a su manera, la única pregunta que importa.

Y añadimos algo este año: estamos ejecutando. Nuevo equipo, REF System implementado, nuevos grupos, operaciones en India, mercados en conversación. James Clear lo resume mejor que nosotros: «No te elevas al nivel de tus objetivos; caes al nivel de tus sistemas.» La ejecución es la prueba de fuego de cualquier estrategia, y la estamos pasando.

Gracias a los Forum Leaders y Partners que sostienen esto con trabajo real. Y a cada uno de ustedes, que cada mes ratifican — en cada foro, en cada conversación— que pertenecer aquí vale la pena.

Que este número les dé algo en qué pensar. Y, sobre todo, algo en qué actuar.

— Tu equipo REF

08

LA OBSESIÓN DE MANOLO VEGA EXECUTIVE CHAIRMAN DE REF GLOBAL.

Veintitrés años, cinco continentes, una sola idea: que la soledad del CEO tiene cura.



14

QUIERO HACER, NO QUIERO SER ENRIQUE FRAGA, DIRECTOR GENERAL DE SISTEMAS ESPACIALES EST EN GMV.

La regla que se impuso en 2002 y que todavía lo gobierna todo.



23

TRANSPARENCIA VS. EFICACIA EL DILEMA REAL DEL LÍDER: DECIDIR CON PRESIÓN, DATOS INCOMPLETOS Y ESCRUTINIO TOTAL.

Y por qué la opacidad siempre cobra intereses.



24

EL LARGO PLAZO COMO CRITERIO

HUMPHREY WHITE, CEO KNIGHT FRANK SPAIN.
VEINTICINCO AÑOS
LEYENDO CICLOS.

Lo que aprendió no es sobre ladrillos.



34

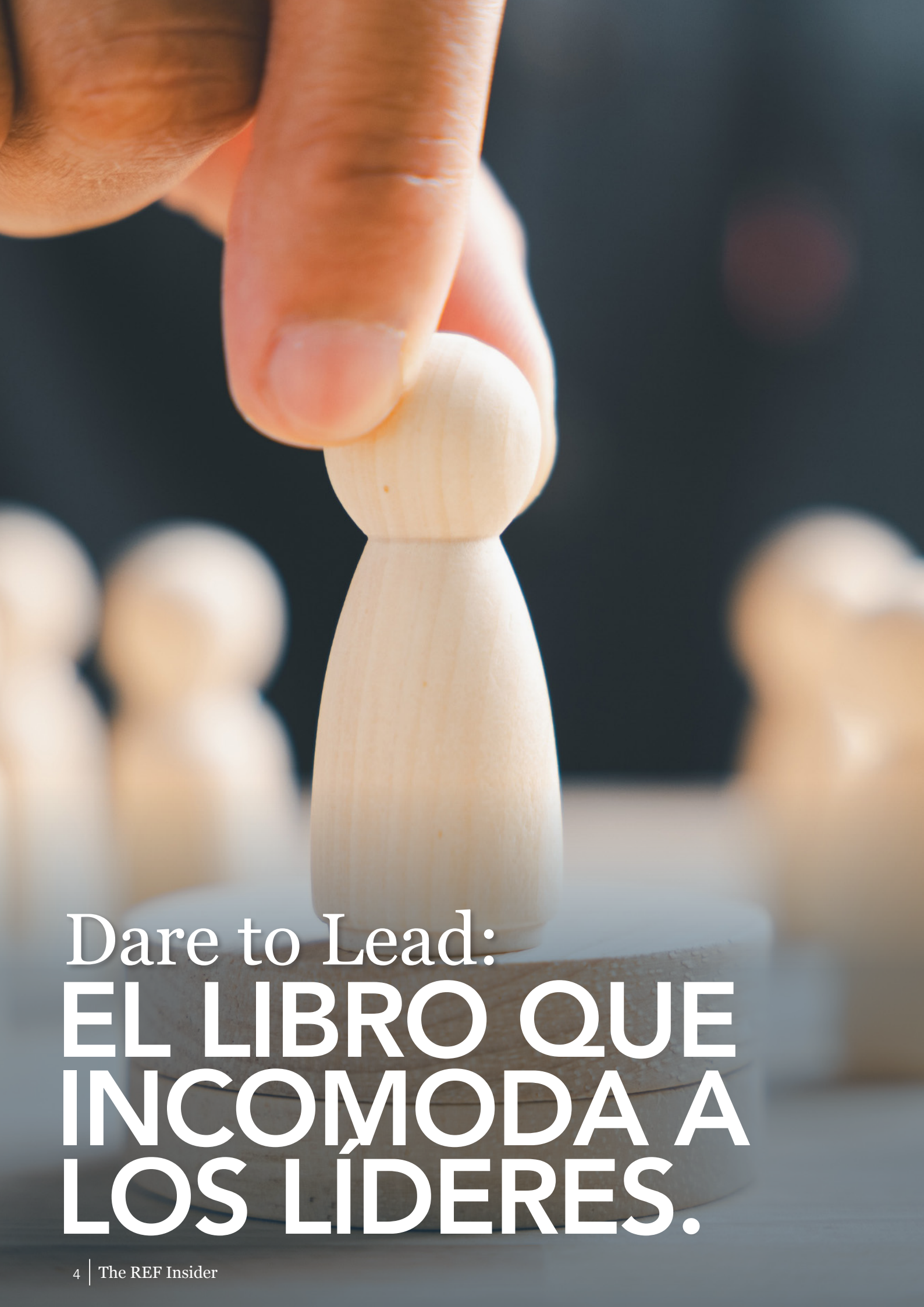
ATREVERSE A LIDERAR

MARGARITA ORTIZ,
FAINA ZURITA Y RAQUEL SERRADILLA.

Tres Forum Leaders que hacen lo más difícil: sostener el espacio donde otros pueden ser honestos.



Dare to Lead: el libro que incomoda a los líderes	04
Una lectura honesta de Brené Brown. Los cuatro pilares aterrizados al CEO español de 2026 — y la brecha entre aplaudirlos y practicarlos cuando el trimestre va mal.	
La trampa del líder invulnerable	07
Por qué fingir que todo está bajo control está desgastando organizaciones en silencio. Datos de burnout ejecutivo y las señales de un líder blindado.	
La obsesión de Manolo Vega	08
Executive Chairman de REF Global. Veintitrés años persiguiendo una sola idea: que la soledad del CEO tiene cura — y que la sabiduría colectiva es la infraestructura de liderazgo más infravalorada de esta década.	
El valor de los valores	13
Cómo saber si tus valores son reales o decorativos. La diferencia entre lo que se declara y lo que sobrevive cuando seguirlo cuesta algo concreto.	
Quiero hacer, no quiero ser — Enrique Fraga	14
Director General de Sistemas Espaciales EST en GMV. La regla que se impuso en 2002 y que más de veinte años después sigue siendo la única que le importa.	
Evolución consciente — Talentum	20
De la experiencia física al incentivo digital: transformar lo necesario sin perder aquello que sostiene la confianza.	
Transparencia vs. eficacia	23
Decidir con presión, datos incompletos y escrutinio total. El dilema real — y por qué la ambigüedad calculada cuesta más de lo que parece.	
El largo plazo como criterio — Humphrey White	24
Partner y CEO de Knight Frank Spain. Veinticinco años leyendo el mercado inmobiliario español. Lo que eso enseña no es sobre ladrillos. Es sobre cómo pensar.	
La financiación ya no acompaña al proyecto — GIBOBS.COM	28
Hoy la estrategia financiera debe diseñarse desde el primer momento. Cómo la financiación se ha convertido en ventaja competitiva real.	
IA y lo que le debes a tu gente	30
Automatizar es una decisión técnica. Cómo automatizas es una declaración de valores. Las tres tensiones que ningún CEO puede delegar.	
¡La tecnología ya no es suficiente! — IOON Technologies	32
La diferencia está en saber convertirla en negocio. Quince años acompañando transformaciones reales con estrategia, innovación y talento.	
Atreverse a liderar — Margarita Ortiz, Faina Zurita, Raquel Serradilla	34
Tres Forum Leaders de REF Spain. Tres carreras construidas en mundos distintos. Y el rol más difícil de todos: crear el espacio donde otros líderes se atreven a ser honestos.	
Nuestra comunidad en imágenes	37
Foros, eventos y momentos que definen la comunidad REF Spain este semestre.	



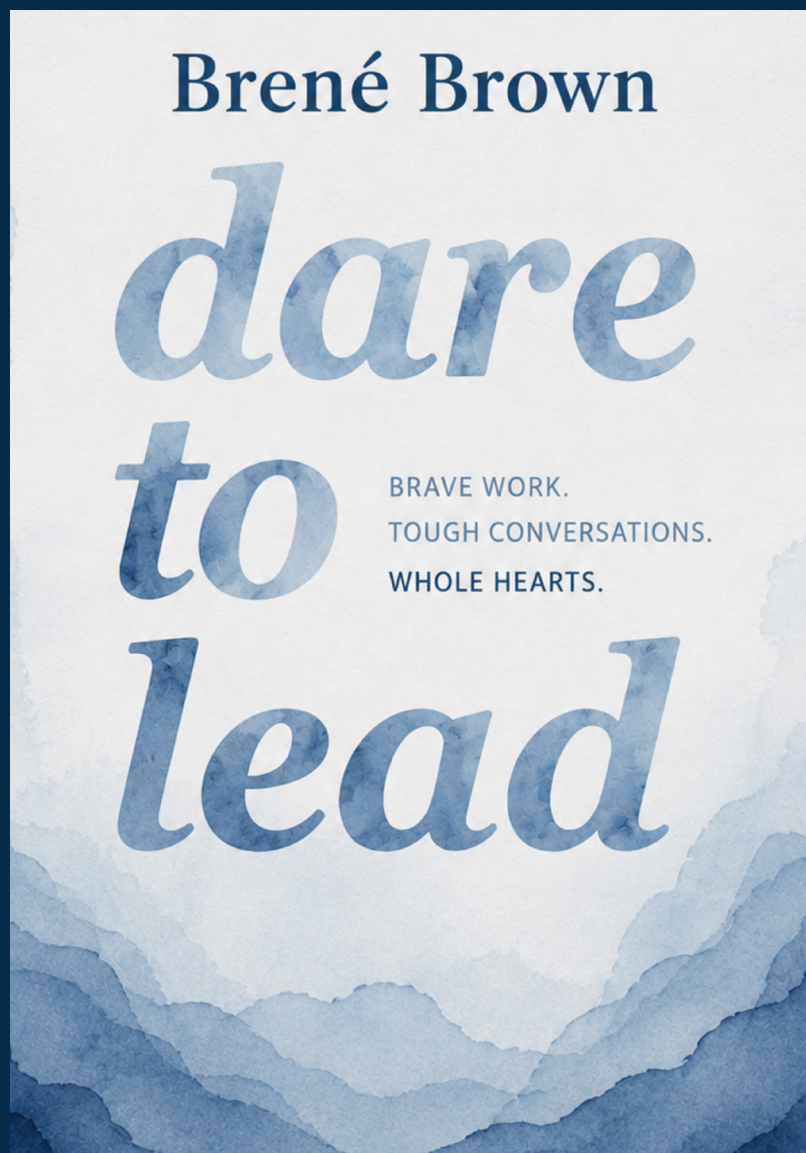
Dare to Lead:
**EL LIBRO QUE
INCOMODA A
LOS LÍDERES.**

Brené Brown lleva más de dos décadas estudiando lo que conecta a las personas y lo que las separa. Cuando publicó *Dare to Lead* en 2018, no escribió un manual de liderazgo: escribió un diagnóstico incómodo. Llegó al número uno de la lista del New York Times y desde entonces circula por las escuelas de negocio europeas como lectura recomendada. Y sin embargo, entre reconocer sus principios y practicarlos hay una distancia que este número entero intenta medir. Casi cualquier CEO dirá que los aplica. La pregunta llega después, cuando uno observa cómo decide.

El libro se organiza en cuatro dominios. Rumble with Vulnerability: lidiar con la incertidumbre en lugar de blindarse contra ella —para un CEO en 2026, decir en voz alta lo que no sabe, en el consejo, no en un retiro de team building. Living into Our Values: identificar los dos valores que de verdad guían tus decisiones cuando nadie mira. Braving Trust —Boundaries, Reliability, Accountability, Vault, Integrity, Non-judgment, Generosity—: la confianza se construye o se destruye en momentos pequeños y cotidianos. Y Learning to Rise: cómo procesas el fracaso, si te quedas en el victimismo o tienes la disciplina de examinar, aprender y volver.

«Estos cuatro principios son fáciles de aplaudir y difíciles de practicar cuando el trimestre va mal.»

Ahí está la provocación. La brecha no es de convicción, es de práctica. El Deloitte Global Boardroom Program (2023) encontró que el 94 % de los líderes reconoce que la confianza afecta al rendimiento de su empresa, y que solo el 39 % sitúa a su organización en el nivel alto de madurez a la hora de gestionarla. El Edelman Trust Barometer de 2026 añade el dato que debería quitar el sueño: el 73 % cree que un CEO está obligado a construir confianza, y apenas el 44 % piensa que los CEOs lo hacen bien. Veintinueve puntos de distancia entre lo que se espera de la silla y lo que se recibe desde ella.



Portada del libro, 2018

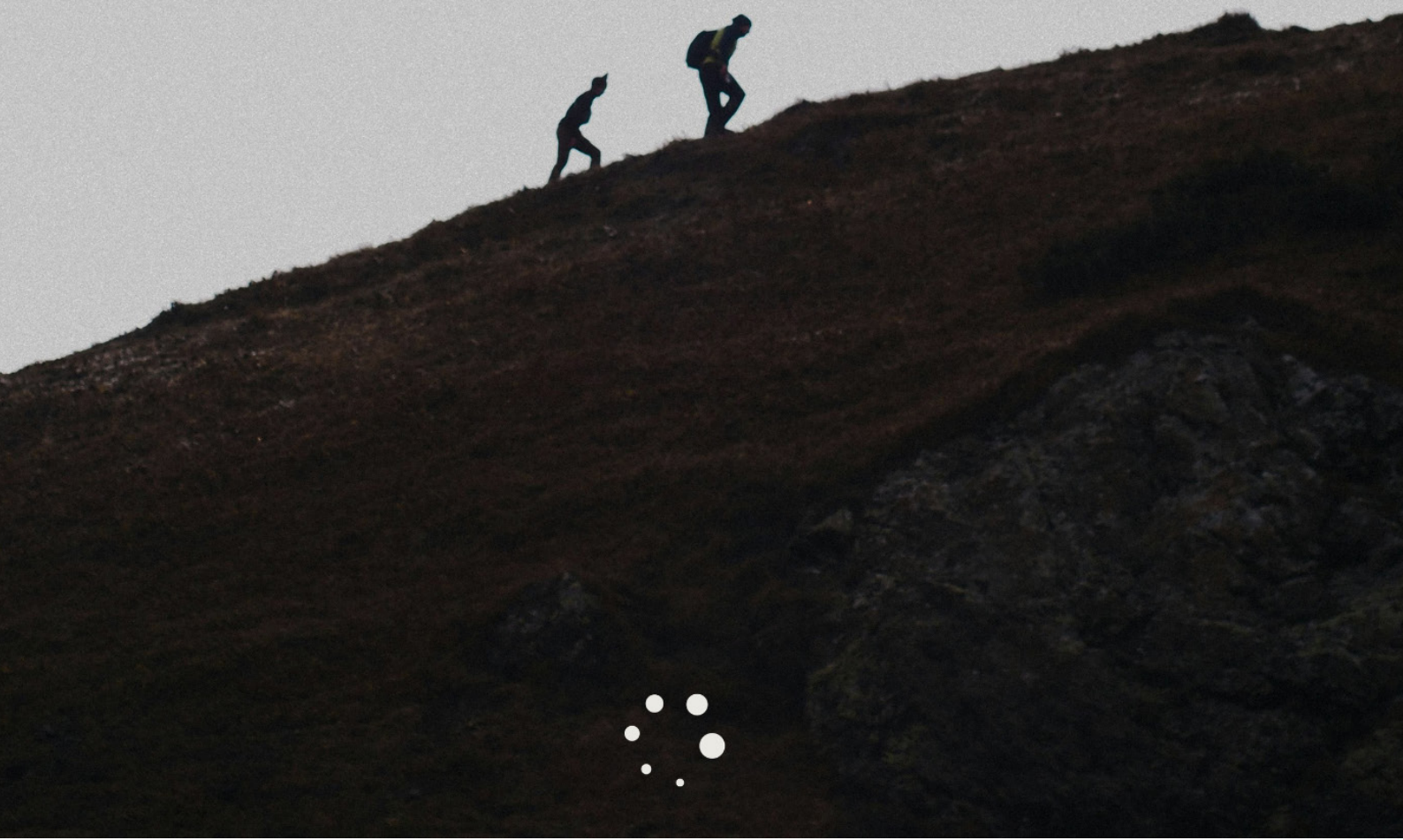
Una lectura honesta de Brené Brown — y la única pregunta que de verdad importa.

En España el terreno es más difícil todavía. La cultura directiva mantiene una relación con la autoridad que penaliza la duda pública: el líder que admite que no sabe teme perder credibilidad. Son creencias arraigadas que ningún libro deshace por sí solo. Por eso la pregunta real es concreta: ¿estás dispuesto a hacer lo que el libro propone cuando el trimestre va mal, cuando el consejo presiona, cuando tu equipo te mira buscando una certeza que no tienes?

«Esa es la única pregunta que importa. Y este número de REF Insider es un intento colectivo de responderla con honestidad.»

"No hay
coraje sin
antes
atravesar la
vulnerabilidad."

Brené Brown



LA TRAMPA DEL LÍDER INVULNERABLE

Por qué fingir que todo está bajo control te está estancando.

Hay un liderazgo que funciona de maravilla en las presentaciones: seguro, decidido, con respuesta para todo. No duda, no muestra fisuras. Y está desgastando organizaciones en silencio. Es, sobre todo, un problema de entorno. Durante décadas los sistemas premiaron al que proyecta certeza y castigaron al que muestra duda. El resultado es una generación de directivos hábiles para gestionar la apariencia del control, y solos en la realidad de no tenerlo.

Los datos incomodan. El State of the Global Workplace de Gallup (2026) registra que el compromiso laboral global cayó al 20 % en 2025, el nivel más bajo desde la pandemia, y que ese desenganche costó a la economía mundial unos 10 billones de dólares en productividad perdida, el 9 % del PIB global. Lo revelador está en quién arrastra la caída: el compromiso de los managers se desplomó del 30 % en 2023 al 22 % en 2025. Ocho puntos en dos años. «El desplome del manager es ahora la crisis de la fuerza laboral», escribió Jim Harter, científico jefe de Gallup. En España el síntoma se mide en las horas: el absentismo cerró 2025 en el 7,1 % de las horas pactadas, en máximos históricos. Cada día faltaron a su puesto casi 1,6 millones de personas, de las que 1,24 millones estaban de baja médica (Randstad Research sobre datos del INE, 2026).

Las armaduras funcionan demasiado bien a corto plazo: protegen de la incomodidad inmediata mientras acumulan un coste que cobra intereses con retraso.

Tres o más de estas señales no son un problema de cultura. Son un problema de liderazgo, y suele empezar por arriba. La salida no es la vulnerabilidad de escaparate. Es la disposición a tener conversaciones difíciles sin saber cómo terminan: presentar una propuesta que pueden rechazar, admitir un error sin una narrativa que lo suavice, preguntar a tu equipo qué está fallando y aguantar la respuesta. El líder que aprende a hacerlo no se vuelve más débil. Se vuelve más creíble. Y la credibilidad, a diferencia de la autoridad, se gana.

«REF existe, en gran medida, porque el liderazgo en solitario tiene límites de sistema, no de talento.»

Un CEO rara vez tiene, dentro de su propia empresa, un lugar donde decir «no sé cómo resolver esto» sin consecuencias en cómo lo perciben. Los foros REF son ese lugar: donde se piensa en voz alta sin audiencia que juzgue, con pares que viven la misma presión. La pregunta, entonces, no es si un líder puede permitirse mostrarse humano. Es si puede permitirse seguir sin hacerlo.

Señales de una organización con un líder blindado

- Las malas noticias llegan tarde, o no llegan.
- Los errores no se analizan; se entierran.
- La gente asiente en las reuniones y disiente en los pasillos.
- Los mejores talentos se van sin dar razones claras.
- Las decisiones importantes las toma siempre la misma persona.
- El líder trabaja más horas que nadie y lo lleva como medalla.

LA OBSESIÓN DE MANOLO VEGA

MANOLO VEGA LLEVA VEINTITRÉS AÑOS PERSIGUIENDO UNA SOLA IDEA: QUE LA DECISIÓN MÁS IMPORTANTE DE UN CEO ES SIEMPRE LA QUE TOMA SOLO, Y QUE ESA SOLEDAD TIENE CURA. LO QUE ESTÁ CONSTRUYENDO AHORA — **CON ESPAÑA EN EL CENTRO DEL MAPA EUROPEO** — ES LA VERSIÓN MÁS AMBICIOSA DE ESA IDEA QUE HA EXISTIDO NUNCA.

A la mayoría de los CEOs les enseñaron a no necesitar a nadie. Y la mayoría de los CEOs lo aprendieron tan bien que terminan tomando solos las decisiones que peor llevan ese tipo de soledad — las que cruzan la frontera entre lo profesional y lo personal, las que implican a la gente equivocada para hablarlas en voz alta, las que no dejan dormir.

Manolo Vega lleva veintitrés años demostrando que eso no tiene por qué ser así. Lo ha visto en Manhattan, en Lima, en São Paulo, en Madrid y, más recientemente, en Bombay. Hoy lo dirige desde la cima de REF Global — y lo está apostando todo, con España como pieza central del mapa europeo, a una idea que es a la vez vieja y profundamente disruptiva: que la sabiduría colectiva, bien construida, es la infraestructura de liderazgo más infravalorada de esta década.

El hombre es Manolo Vega — Executive Chairman de REF Global, MBA por Harvard del 97, Forum Leader desde 2003. La obsesión es una sola, y la repite con paciencia de quien lleva veintitrés años explicándola:

“Los líderes empresariales, no importa dónde estén, tienen que tomar decisiones permanentemente. Algunas son decisiones críticas, con un impacto enorme — financiero o emocional. Y son decisiones que tienen una carga emocional en el proceso que genera una falta de objetividad y claridad en el decision maker.”

La carga no es un fallo del líder. Es una consecuencia de su posición. Cuando hay mucho dinero en juego, cuando hay personas importantes implicadas, cuando la decisión cruza la frontera entre lo profesional y lo personal, aparece algo que ningún consejo de administración resuelve: el CEO se queda solo con la almohada. “¿Por qué está solo? Porque muchas veces esas decisiones tienen implicancias en personas que él o ella prefiere no involucrar. Hay intereses cruzados con gente importante para la empresa. Entonces uno se queda solo.”

Esa frase es la tesis de los últimos veintitrés años de Vega. Es lo que le hizo entrar en REF en 2003. Es lo que





le llevó, a finales de 2019, a ejecutar un right of first refusal sobre la operación estadounidense y adquirir la empresa entera dos meses antes de que el mundo entrara en pandemia. Y es lo que sigue ordenando, hoy, cada decisión que toma sobre cómo crece la red.

LA MATERIA PRIMA

REF opera en más de veinte países. Vega ha visto el mismo patrón en Manhattan, en Lima, en São Paulo, en Madrid y, más recientemente, en Bombay. Hay matices — los partners tienen estilos distintos, los Forum Leaders facilitan distinto, algunas culturas privilegian el ángulo académico, otras el círculo de confianza, otras el impacto puro. Pero lo de debajo no cambia: el líder necesita una tribu, pero ser auténtico ante esa tribu puede tener consecuencias. Entonces no la busca. Y se queda más solo.

Esa soledad — la del top, la que no se enseña en ninguna escuela de negocios — es la materia prima sobre la que REF está construido. En REF no vendemos networking, no vendemos acceso, no vendemos experiencias premium — por más que todas esas cosas existan dentro de la red. REF invita a algo más difícil de comprar y más difícil de transmitir: el sitio donde un par puede mirarte a los ojos y decirte qué haría yo en tus zapatos. El espacio donde el feedback no está prohibido. Donde el consejo se da con conocimiento de causa y se recibe sin armadura.

Lo que Vega ha aprendido en estos veintitrés años es que ese espacio no aparece por sí solo. Hay que construirlo. Y construirlo es más oficio que carisma.

Los grupos atraviesan tres fases. Forming, la fase de la camaradería y la novedad, donde es interesante conocer perfiles de distintas industrias. Norming, cuando el grupo empieza a operar como un advisory board real: la confidencialidad se convierte en transparencia, los miembros son más abiertos con sus problemas, el feedback funciona. Y performing — donde está el oro — cuando esa transparencia se convierte en vulnerabilidad compartida. Cuando ya nadie está vendiéndole una imagen a nadie. Cuando los miembros se muestran tal como son. Bien gestionado, ese tránsito puede tardar seis o siete meses. Mal gestionado, puede no llegar nunca.

“La vulnerabilidad máxima del foro es la que vive el Forum Leader. Si él está en siete, los demás van a estar en siete, seis, cinco. Difícilmente alguien va a estar en ocho o nueve. El Forum Leader modela.”

Cuando no modela, ocurre algo curioso. Algún subgrupo dentro del foro empieza a vivir esa vulnerabilidad por su cuenta. Y, eventualmente, son ellos los que terminan expulsando al Forum Leader. No al revés. Para Vega es la evidencia de que el modelo es robusto: la magia, una vez que ha aparecido, no acepta que se la apaguen.

LA LLAMADA DEL 20 DE DICIEMBRE

Y si le preguntas a Vega por qué — por qué después de veintitrés años, por qué después de haber fundado y vendido empresas, por qué esto y no otra cosa — lo puede resumir puntualmente en una llamada que recibió un 20 de diciembre.

Hace unos siete años, sonó el teléfono. Era un miembro que se había salido del foro de su grupo cinco años atrás. Llevaba todo ese tiempo sin contacto. Y de repente: quiero hablar contigo.

Vega le propuso una videollamada. El miembro insistió en verse en persona. Vega le sugirió que esperaran al 3 de enero — estaba comprando regalos de Navidad. El miembro dijo que no podía esperar. Hoy.

Quedaron al día siguiente, 24 de diciembre, a las nueve de la mañana en la oficina. A las ocho y cincuenta y cinco el miembro ya estaba abajo. Subió. Se sentó frente a Vega en una oficina vacía donde todos estaban de vacaciones. Metió la mano en el bolsillo del saco y sacó una tarjeta.

Le dijo que había escogido a tres personas en su vida a quienes agradecerles. Que Vega era una de ellas. Empezó a leer. Le agradecía por haberlo invitado al foro. Le contaba que su experiencia en el grupo había sido transformacional, que le habían ayudado a tomar unas decisiones personales — decisiones que él mismo había llevado al foro — y que esas decisiones habían cambiado el rumbo de su vida.



Le entregó la tarjeta. Este es mi regalo para ti. Y se fue.

“No se me puede ocurrir un servicio o un producto que genere este tipo de impacto tan profundo en la vida de alguien. Esto ocurrió antes de la pandemia. Cuando se abrió la posibilidad de adquirir la empresa en Estados Unidos, fue una de las cosas — tal vez si no hubiera ocurrido ese evento, no hubiera tomado la decisión.” Una tarjeta de un miembro al que llevaba cinco años sin ver, en una oficina vacía un 24 de diciembre, definió el futuro de REF Global.

LO QUE EVOLUCIONA Y LO QUE NO

Si la materia prima — la soledad del líder — no ha cambiado en veintitrés años, lo que sí ha cambiado es casi todo lo demás. La velocidad a la que se toman las decisiones. La cantidad de información que las acompaña. Las herramientas que las asisten.

Parte de ser REF es estar al día. No es opcional. Una organización dedicada a líderes empresariales tiene la obligación de leer su época — los movimientos políticos, los cambios regulatorios, la disrupción tecnológica que está reescribiendo industrias enteras — y traerlos a la mesa. Como empresa, REF está incorporando la inteli-

gencia artificial en herramientas para el Forum Leader, en pilotos para sintetizar — con la confidencialidad intacta — el aprendizaje que se genera cada mes en los más de trescientos grupos del mundo, y en talleres para que los miembros la apliquen en sus propias empresas. Pero como espacio para líderes, REF lleva ya años poniendo sobre la mesa las herramientas y las conversaciones incómodas necesarias para cerrar la brecha entre el líder y la IA. No por moda. Por oficio.

La línea innegociable, la formula Vega en una frase que cierra el debate:

“La IA es intelligence. Nosotros estamos en wisdom — experiencia metabolizada que está en el estómago. Eso es muy difícil de reemplazar. Y estamos también en conexión humana, en acompañamiento de viaje. Eso también es difícil que sea reemplazado.”

Intelligence versus wisdom. Información versus criterio. Red de contactos versus tribu. Transparencia versus vulnerabilidad compartida. La distinción suena fina pero, en la próxima década, va a ser visible. Y va a separar a las organizaciones que entienden lo que están



haciendo de las que están confundiendo el envase con el contenido.

LA INFRAESTRUCTURA

El éxito de REF siempre ha estado anclado en partners superestrellas — empresarios con tanta experiencia y tanto peso en sus ciudades que se han puesto la camiseta y han movido la aguja, haciendo que la organización crezca casi por presencia. Esa es la historia que explica las dos primeras décadas. Pero detrás de esa historia hay una pregunta operativa que Vega lleva años respondiendo: ¿cómo se replica un modelo de superestrellas alrededor del mundo?

Porque en las ciudades más grandes, en los mercados más competitivos, en las plazas más lejanas, las superestrellas están haciendo otras cosas — y Vega lo cuenta entre risas, con la familiaridad de alguien que llevó esa conversación a la mesa muchas veces antes de empezar a resolverla.

La respuesta no es romántica. Los últimos cinco años se han ido en construir un sistema operativo que permita que REF funcione sin depender de que aparezca una estrella a la cabeza. En convertir lo que era oficio individual en metodología transferible. En hacer que la

organización no dependa de quién esté al frente, sino de cómo se hace lo que se hace. Es un trabajo invisible para el miembro, pero es lo que explica por qué REF está ahora poniendo bandera en ciudades que antes no la habían escuchado nombrar.

Madrid es donde ese sistema se está poniendo a prueba. La homologación operativa está en marcha. Nos está tomando un poquito más de tiempo de lo que esperábamos, dice Vega, sin defensividad, con la honestidad de alguien que sabe que el largo plazo se gana construyendo bien, no rápido. Y lo enmarca dentro de su propia biografía: lo aprendió en los años fundacionales de Deremate — la empresa de subastas online que cofundó a finales de los noventa, una de las pioneras del comercio electrónico en Latinoamérica antes de ser adquirida por Mercado Libre. De aquella década salió con una lección que ha terminado ordenando todo lo demás: las estrellas pueden hacer despegar una empresa, pero solo los sistemas la sostienen.

Por eso Madrid no es un capítulo más en un organigrama. Es el laboratorio donde se está demostrando si la metodología — todo ese sistema construido a lo largo de cinco años — escala sin perder lo que la hace funcionar. Si España lo consigue, Europa lo sigue. Si Europa lo sigue, la red toma una forma que no había tenido nunca: una telaraña operativa que conecta los foros de Madrid con los de Londres, con los de São Paulo, con los treinta y un grupos que Vega tiene en Lima. No networking — intercambio real de criterio. Wisdom que se mueve. Sabiduría colectiva, en sus palabras, no como eslogan sino como infraestructura.

LO QUE QUEDA

¿Cómo se sintetizan veintitrés años de Manolo Vega en REF? Difícilmente. Pero se puede señalar la constante: ha visto el mismo problema repetirse en cinco continentes y ya no se sorprende, pero tampoco ha perdido el respeto por él. La soledad del CEO no es un mito de marketing. Es una constante operativa. Y casi nadie la trabaja bien.

Para los miembros de REF Spain — y para quienes están leyendo esto y todavía no lo son — eso significa una cosa muy concreta. El foro al que se va una mañana al mes no es una herramienta entre otras. Es el sitio donde puede ocurrir lo que no ocurre en ningún consejo, ninguna junta, ninguna comida con socios. La conversación que estás evitando.

Y, según una tarjeta que Manolo Vega guarda desde hace siete años, esa conversación puede cambiar una vida.

**"Los líderes
valientes que
viven de
acuerdo con sus
valores nunca
guardan
silencio ante lo
difícil."**

Brené Brown



EL VALOR DE LOS VALORES

¿CÓMO SABER SI TUS VALORES SON REALES O DECORATIVOS?

Todas las empresas tienen valores. Están en la web, en el onboarding, en las diapositivas del consejo. Innovación. Integridad. Personas. Excelencia. Palabras que nadie puede rechazar y que, por eso mismo, no comprometen a nada. La diferencia entre una cultura que funciona y una que lo aparenta no está en el documento. Está en lo que ocurre cuando seguir esos valores implica renunciar a algo: un cliente, un margen, una decisión cómoda.

Los números dibujan la fractura, y la dibujan desde abajo. Gallup preguntó a los empleados estadounidenses por los valores de su propia empresa: solo el 27 % afirma con rotundidad que cree en ellos, y apenas el 23 % dice que sabe aplicarlos a su trabajo. Uno de cada cuatro. El resto los reconoce, los repite si hace falta y sigue decidiendo por otro criterio. La distancia no está entre empresas con valores y empresas sin ellos. Está dentro de la misma empresa, entre la sala donde se redactaron y el puesto donde tendrían que operar.

«Los valores que no tienen coste no son valores. Son preferencias.»

Es un fenómeno con nombre propio: el values-behavior gap, la distancia entre el valor abstracto y la decisión concreta bajo presión. Y casi nunca nace de la mentira. Nace de que el valor jamás se puso a prueba: se declaró en un año bueno y se archivó antes de que costara nada. Lo que sí está medido es el precio de la otra opción. Gallup asocia los equipos con mayor compromiso, aquellos donde lo que se dice y lo que se hace coinciden, con un 23 % más de rentabilidad y un 81 % menos de absentismo que los equipos del cuartil opuesto.

“

Cuatro preguntas para saber si tus valores son reales

1. En los últimos doce meses, ¿tuviste que elegir entre un valor declarado y una ventaja económica a corto plazo? ¿Qué elegiste? Si siempre elegiste el valor, quizá aún no has pagado su precio.
2. Cuando el trimestre va mal, ¿cambia cómo se trata a las personas, cómo se comunica, quién accede a la información? Si cambia, tus valores son de buen tiempo.
3. Si preguntaras hoy a diez personas de distintos niveles cuáles son los dos valores que de verdad guían las decisiones, ¿coincidirían con los tuyos? Esa distancia mide la coherencia real.
4. ¿Alguna vez sostener un valor te costó algo concreto —un contrato, un cliente? Si nunca, o son demasiado vagos para chocar con nada, o el contexto aún no los ha probado. Las dos situaciones son frágiles.

«Estas preguntas son incómodas de hacerse a solas. Son exactamente el tipo de conversación que los foros REF están diseñados para sostener.»

Las organizaciones más sólidas son las que eligieron sus valores cuando el coste era real y sobrevivieron para contarlos. Los valores que resisten la crisis no son los que están enmarcados en la sala de juntas. Son los que aparecen en las decisiones que nadie vio venir.

LOS VALORES QUE RESISTEN LA CRISIS NO SON LOS QUE ESTÁN ENMARCADOS EN LA SALA DE JUNTAS. SON LOS QUE APARECEN EN LAS DECISIONES QUE NADIE VIO VENIR.”

A portrait of Enrique Fraga, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is standing in front of a large glass window, looking slightly to the right with a gentle smile. The background is bright and out of focus, showing architectural details of the building.

"QUIERO HACER, NO QUIERO SER"

La regla que Enrique Fraga se impuso en 2002 — y que más de veinte años después sigue siendo la única que le importa.

Enrique Fraga lleva más de veinte años construyendo una carrera bajo una sola regla: nunca preguntarse quién quiere ser, siempre preguntarse qué quiere hacer. Es una distinción que suena casi semántica hasta que se ve en la práctica — más de veinte años, una sola empresa, una sucesión de cosas hechas, una detrás de otra, hasta llegar a dirigir la infraestructura espacial de la que depende media Europa.

La historia empieza en 2002, con un shock: «Me acuerdo que cuando entré, lo primero que pensé fue: aquí la gente es mucho más inteligente que yo». No era el sueño de infancia de quien lleva el espacio en la sangre — de pequeño, dice, «sueñas un poco de todo», y él no soñaba con ser astronauta. Era matemático, trabajaba en telecomunicaciones terrestres, y entró en GMV casi por casualidad, buscando un cambio en un momento en que se sentía poco incentivado donde estaba. Lo que encontró fue un reto más que una vocación instantánea.

Trabajó, en sus propias palabras, «más de lo legalmente humano, por voluntad propia». No por mandato de nadie, sino porque mantenerse a la altura de ese nivel intelectual se convirtió en una necesidad personal. «Cuando llegas al espacio, aunque no estés enamorado, al ratito te enamoras».

DE LOS NÚMEROS A LAS ÓRBITAS

Fraga es matemático, licenciado por la Universidad Complutense de Madrid. Empezó su carrera en 1997 en Unión Fenosa, haciendo desarrollo de software y consultoría de procesos. Entró en GMV en 2002 como ingeniero de proyecto en centros de control, en una época en que el sector espacial era, en su descripción, conservador y lento, con tecnologías ya obsoletas. Su primer proyecto fue en Tres Cantos. «Mucho vértigo».

Desde ahí, ascenso sin atajos: jefatura de la división de Eutelsat en 2006, dirección de toda el área de centros de control comerciales en 2008, dirección de la unidad de centros de control y planificación de misión en 2011, y en 2022, nombramiento como director general de Sistemas Espaciales EST — la nueva sectorial del grupo, reportando directamente a la dirección general de GMV.

Lo que lo mantuvo no fue una visión de llegada. «No tenía el sueño de ser director general desde el comienzo, pero sí el sueño de crecer. Carrera continua, no de grandes saltos. No era visión de yo quiero ser, sino de yo quiero hacer». Cuando entró, GMV tenía 400 empleados. Hoy tiene 4.000. Y entre medio, algo que no esperaba: cuando lo contrataron para hacer software de satélites, había dieciséis jugadores en el mundo en ese terreno. GMV llegó a ser el número uno, junto con Estados Unidos. «Poder competir con USA ha sido uno de mis mayores orgullos».

Lo explica también desde la cultura interna que encontró: «GMV tiene mucha cultura de ownership. En toda mi etapa siempre tienes la sensación de propiedad, como si fuese tuya propia». Esa percepción de agencia — que las decisiones importan, que hay capacidad real de mover cosas— es, dice, lo que lo mantuvo motivado. Y lo sigue manteniendo.

IR LENTO ES IR DE PRISA

GMV gestiona infraestructuras de la que dependen sistemas de defensa, navegación civil y comunicaciones gubernamentales de media Europa. Una falla no es un trimestre malo. Es un problema que no se puede deshacer.

Fraga distingue dos planos del riesgo. El técnico: «El hardware que hacemos vuela en el espacio. Si eso no funciona, el impacto es de una dimensión gigante, difícil de prever». Y el de gestión, donde encuentra un alivio inesperado en la propia naturaleza de la empresa: «GMV tiene una ventaja: es una empresa muy diversificada. Hacemos tantas cosas que es imposible explicar en un párrafo lo que hacemos, pero la ventaja es que las decisiones siempre están compensadas». A eso se suma una cultura de gestión de riesgo que lleva cuarenta años intentando mitigar lo máximo posible, y un rasgo de ADN que cuesta explicar fuera del sector:

«Nos cuesta abandonar un proyecto. Aunque se ponga difícil, no somos capaces de dejar algo a medias. Eso genera credibilidad en el mercado».

De ahí nace la paradoja que más repite: «En un momento de tanta velocidad, ir lento es ir de prisa». Naturalmente, es la consecuencia de operar donde el error no tiene precio de mercado — donde lo que se pierde por ir rápido y fallar es mucho más caro que el tiempo que cuesta ir despacio y acertar.



Y hay una distinción que para él lo explica todo: «Cuando la seguridad por control es sana, esa es la correcta. Cuando es por miedo a fracasar y a qué dirán de mí, eso no está bien». El control es su herramienta, no su armadura.

COMPETIR EN EL TABLERO DE SPACEX

El sector espacial lo lidera Estados Unidos. SpaceX es la empresa más visible en este momento por su expresión extrema, la que ha demostrado que moverse rápido y escalar sin red puede ganarle a décadas de precisión institucional. Entender dónde está Europa en ese tablero exige mirar ese espejo de frente.

«A mí SpaceX sí me da envidia». Lo dice alguien que entró en GMV el mismo año en que Elon Musk fundaba su empresa. La tenacidad: la capacidad de quebrar, volver a intentarlo, y seguir teniendo clara la meta es lo que admira. «Nadie había puesto una probabilidad decente al éxito de Elon Musk. Pero es verdad que él no ha considerado bastantes cosas y valores que Europa sí considera».

El diagnóstico más amplio es igual de directo. SpaceX «es una anomalía», un modelo de negocio que no existía antes, atrevido, casi improbable, con una velocidad de escala que ningún actor europeo ha podido replicar. «Starlink ha puesto 12.000 satélites. Es muy difícil competir con eso comercialmente». Europa, atrapada entre programas gubernamentales, mandato nacional, estrategia sin vacilaciones, fondos de otro orden de magnitud — «Corremos el riesgo de desarrollar programas en los que seamos soberanos pero irrelevantes».

Pero lo que más le ha sorprendido y más admira no es la tecnología. Es la cultura del fallo. «Antes de lanzar un cohete, SpaceX transmitió todos sus fallos». En Europa, publicar un error implica perder credibilidad. En el modelo americano, si la dirección se mantiene clara, el fallo se convierte en evidencia de proceso, no de vergüenza. «Aquí, si fallas, pierdes confianza. En USA, si fallas y sigues teniendo clara tu meta, seguirán creyendo en ti».

«A Europa le da miedo el fallo. A mí no me da miedo el fallo mientras sepa adónde voy a ir».



Por eso matiza que imitar a SpaceX sería un error — porque el modelo no es replicable fuera de su contexto: una persona muy singular, un momento muy particular, una forma de hacer negocios profundamente americana. Lo que sí le parece accesible es otra referencia: «Me parece más accesible intentar imitar a Amazon». La disciplina de escala, la voluntad de invertir a largo plazo aunque los números inmediatos no acompañen — eso sí tiene traducción al contexto europeo y a GMV.

Y mientras Europa debate cómo posicionarse, GMV ya tiene respuesta propia. Líder mundial en el segmento terreno para satélites comerciales de telecomunicaciones — por encima de los americanos —, con más de 530 millones de euros en contratos con la ESA desde 2018 para el programa Galileo, y al frente del GOVSATCOM Hub, el hub de comunicaciones seguras de toda Europa. «España ha demostrado durante 40 años que somos muy competitivos, y hemos logrado estar por encima del presupuesto invertido en nosotros, por esa capacidad de exportar». No es una respuesta a SpaceX. Es una respuesta distinta a la misma pregunta.

EL EFECTO ESPEJO

Para Fraga, lo más importante siempre son las personas. Y en eso, dice, REF y GMV se parecen más de lo que parece: en ambos sitios el crecimiento de uno depende directamente de con quién se rodea. El vértigo que sintió al entrar en GMV en 2002 — rodeado de gente que le pareció más inteligente que él — no lo paralizó. Lo transformó en ventaja. REF, dice, opera bajo la misma lógica: la sala correcta no te da las respuestas, te obliga a hacerte mejores preguntas.

En un sector tan endógamo como el espacial —histórico, con mucha inercia, que empuja a los nuevos a adaptarse— sentarse con alguien de ferrocarriles, de banca o de retail no es solo un ejercicio de networking. «Cuando ves cosas básicas en el día a día de otro sector, te das cuenta de que hay cosas similares que pasan en todas las empresas».

Pero lo que más le aporta no son los sectores. Son las personas. «Lo que se consigue tiene un valor añadido cuando rompes la barrera y logras confianza: se convierten en amigos en quienes confías, en lo bueno y en lo malo, en grandes hazañas y grandes derrotas. Ellos no te juzgan ni te evalúan. Están ahí para ti». En su propio sector, ese tipo de conversación honesta es estructuralmente imposible: sus pares son sus competidores. REF le da algo que el sector no puede darle — el mismo tipo de honestidad sobre el fallo que admira en el modelo americano, practicada entre gente que no tiene nada que ganar viéndole tropezar.

Termina con una observación que cierra el círculo: «REF lo aprovecha quien se da cuenta de que lo que importa es cómo ha llegado la persona a pensar como piensa, y no solamente quién es o en qué sector está». La misma lógica que aplica cuando evalúa talento en GMV, cuando mide a la competencia, o cuando intenta entender por qué modelos de negocio extremadamente arriesgados tuvieron éxito donde otros fracasaron. No el qué. El cómo.

Y el cómo, en su caso, lleva más de veinte años respondiendo a la misma pregunta que se hizo en 2002, rodeado de gente que le pareció más inteligente que él: no qué quiero ser, sino qué quiero hacer.

Somos una plataforma de financiación que ofrece un servicio de asesoramiento personalizado, imparcial y gratuito. Negociamos por ti con los bancos para conseguirte las mejores condiciones en tu hipoteca nueva o mejorar las que ya tienes.



gibobs
ALLBANKS

Conoce más en: www.gibobs.com



Miembros, Partners y Forum Leaders de REF Spain en el Torneo de Golf REF 2026.



EVOLUCIÓN CONSCIENTE



**DE LA EXPERIENCIA FÍSICA AL INCENTIVO DIGITAL:
TRANSFORMAR LO NECESARIO SIN PERDER
AQUELLO QUE SOSTIENE LA CONFIANZA.**

No todas las transformaciones empiezan con una tecnología. Algunas empiezan con una pregunta más profunda: qué debe cambiar para seguir siendo relevantes sin dejar de ser quienes somos.

Durante más de cuarenta años, en Talentum hemos acompañado a marcas y compañías en la creación de vínculos con sus clientes, empleados, redes comerciales y comunidades. Durante mucho tiempo, esos vínculos tuvieron una forma principalmente física: un regalo, una campaña, una promoción, un producto personalizado, una entrega, una experiencia tangible.

Había almacenes, catálogos impresos, manipulado, transporte, stock, plazos, incidencias y personas esperando recibir aquello que una marca les había prometido.

Después llegaron nuevas formas de incentivar, reconocer y fidelizar. Llegaron las plataformas, los programas de puntos, los catálogos digitales, las tarjetas regalo, las experiencias, los códigos, las integraciones, los datos, la trazabilidad y la necesidad de ofrecer respuestas más ágiles, más personalizadas y más medibles.

El mercado cambió. Las expectativas cambiaron. Las personas cambiaron.

La cuestión no era si había que transformarse. La



cuestión era cómo hacerlo sin perder el criterio que nos había permitido llegar hasta aquí.

La transformación no empieza en la tecnología, sino en la decisión de seguir siendo relevantes.

Digitalizar una empresa no consiste en incorporar herramientas. Tampoco en sustituir todo lo anterior por algo nuevo. Transformarse de verdad exige entender qué parte del valor construido sigue siendo esencial y qué parte necesita evolucionar.

En nuestro caso, venir de lo físico no fue una limitación. Fue una escuela.

Aprendimos que una promesa solo tiene valor cuando llega bien. Que un incentivo no termina cuando se elige, sino cuando alguien lo recibe, lo entiende y lo vive como algo valioso. Que la experiencia no se improvisa al final, sino que se diseña desde el principio. Que detrás de cada campaña hay expectativas, tiempos, decisiones, equipos y detalles que pueden fortalecer o debilitar la confianza.

Esa mirada, nacida en la operación física, nos ayudó a entrar en el incentivo digital con una convicción

clara: lo importante no era cambiar de soporte, sino mejorar la forma de cumplir.

La confianza se diseña cuando cada avance tecnológico conserva una promesa esencial: cumplir bien. Un incentivo digital puede parecer simple desde fuera. Un enlace. Un código. Una tarjeta regalo. Un canje. Una plataforma. Pero detrás de esa aparente sencillez hay muchas decisiones que determinan la experiencia: cómo se comunica, cómo se accede, cómo se elige, cómo se valida, cómo se atiende una incidencia, cómo se protege el dato, cómo se informa al cliente y cómo se mide el resultado.

LA CONFIANZA TAMBIÉN SE JUEGA AHÍ.

En lo físico, la confianza podía depender de un producto disponible, un envío a tiempo o un paquete bien preparado. En lo digital, depende de que el acceso funcione, de que el usuario entienda el proceso, de que las opciones sean relevantes, de que las condiciones sean claras, de que el soporte responda y de que la información permita mejorar.

El canal cambia, pero la exigencia permanece: estar a la altura de lo prometido.

Por eso, para nosotros, la tecnología nunca ha sido un fin en sí mismo. Es una forma de hacer más visible, trazable y medible aquello que siempre ha importado: cumplir, cuidar y responder.

La ejecución es liderazgo cuando lo digital deja de ser una herramienta y se convierte en una experiencia completa.

El incentivo digital no se lidera solo desde una plataforma. Se lidera desde la capacidad de unir tecnología, operación, atención, datos, catálogo, seguridad, comunicación y criterio de negocio.

Una solución digital puede ser brillante en su diseño

y fallar en su experiencia. Puede tener muchas funcionalidades y no resolver bien una necesidad real. Puede ser eficiente para la empresa, pero confusa para quien la utiliza.

Por eso, la ejecución sigue siendo liderazgo.

Liderar es conseguir que la intención inicial llegue intacta a la persona final. Es transformar una estrategia en una experiencia que funciona de principio a fin. Es ordenar la complejidad para que el usuario perciba sencillez. Es anticipar riesgos, resolver fricciones y aprender de cada interacción.

En ese camino, nuestra experiencia física nos dio una ventaja: sabíamos que lo que no se ve también importa. Los procesos, los datos, los controles, la trazabilidad, la atención y la coordinación entre equipos son parte de la experiencia, aunque el usuario no los vea.

Cuando todo funciona, parece fácil. Pero hacerlo fácil exige hacerlo muy bien.

La dimensión humana del resultado nos recuerda que el incentivo nunca ha sido el soporte, sino lo que provoca en la persona que lo recibe.

A veces hablamos de incentivo físico o incentivo digital como si fueran mundos separados. Pero, en el fondo, ambos responden a la misma necesidad: activar, reconocer, agradecer, movilizar, fidelizar, motivar o generar pertenencia.

El soporte cambia. La intención permanece.

Un regalo físico puede emocionar. Una tarjeta digital puede dar libertad. Una experiencia puede crear recuerdo. Un programa de puntos puede sostener una relación en el tiempo. Una plataforma puede facilitar la elección. Pero nada de eso tiene sentido si olvidamos que al otro lado hay una persona.

Antes de convertirse en un dato, todo resultado es una experiencia vivida por alguien.



Por eso, el incentivo digital no debería deshumanizar la relación. Al contrario: bien diseñado, puede hacerla más personal, más flexible y más relevante. Puede permitir que cada persona elija mejor, que cada empresa entienda mejor y que cada interacción aporte más información para cuidar la siguiente.

La digitalización tiene sentido cuando acerca, no cuando enfría. Cuando simplifica, no cuando distancia. Cuando amplía posibilidades sin perder sensibilidad. La rentabilidad con sentido permite escalar soluciones sin convertir la eficiencia en distancia. La transformación digital también responde a una necesidad empresarial evidente: escalar mejor. Llegar a más personas, con más agilidad, más control, más medición y más capacidad de adaptación.

Pero escalar no debería significar alejarse. La eficiencia es valiosa cuando mejora la experiencia, reduce errores, libera tiempo, permite decidir mejor y hace sostenible el crecimiento. Pero pierde sentido cuando convierte la relación en algo impersonal, rígido o difícil de entender. La rentabilidad con sentido consiste precisamente en sostener ese equilibrio: crecer sin perder cuidado, automatizar sin perder criterio, ganar velocidad sin perder capacidad de respuesta.

En Talentum entendemos la rentabilidad como una responsabilidad. Ser eficientes nos permite invertir, innovar, mejorar procesos, cuidar equipos y sostener compromisos. Pero la eficiencia solo construye futuro cuando protege aquello que hace valiosa a una empresa.

La confianza necesita rentabilidad. Pero necesita una rentabilidad que no olvide a las personas. La autonomía responsable hace que la transformación no dependa de un departamento, sino de una cultura capaz de aprender. Ninguna transformación real sucede solo en tecnología. Sucede en la forma en que una organización aprende, decide y colabora.

La evolución hacia el incentivo digital exigió nuevas herramientas, pero también nuevas conversaciones. Nuevos perfiles, nuevas formas de medir, nuevos procesos, nuevas preguntas y nuevas maneras de trabajar entre áreas. Comercial, tecnología, operaciones, atención al cliente, compras, logística, administración y dirección tuvieron que aprender a mirar el mismo proyecto desde una lógica más integrada.

La autonomía responsable es clave en ese proceso. No significa que cada persona haga las cosas a su manera. Significa que cada persona entiende qué debe proteger en cada decisión: la confianza del cliente, la experiencia del usuario, la seguridad del dato, la calidad del servicio, la rentabilidad del proyecto y la coherencia de la compañía.

Una empresa se transforma cuando muchas personas aprenden a decidir mejor. Y esa transformación no ocurre de un día para otro. Se entrena. Se conversa. Se corrige. Se mide. Se comparte. Se convierte, poco a poco, en cultura.

Evolucionar conscientemente es cambiar los caminos sin olvidar por qué empezamos a recorrerlos.

Hoy Talentum compete en el incentivo digital

no por haber dejado atrás su historia, sino por haberla convertido en una base sólida para construir futuro.

Nuestra evolución no ha consistido en elegir entre físico o digital, sino en entender que las personas necesitan soluciones cada vez más flexibles, combinadas y relevantes. A veces, la mejor respuesta será un producto. Otras, una tarjeta regalo. Otras, una experiencia. Otras, una plataforma. Muchas veces, será una combinación de todo ello.

Lo importante no es el formato. Lo importante es que la solución tenga sentido, funcione bien y construya confianza.

Después de más de cuarenta años, seguimos haciendo algo profundamente parecido: ayudar a las marcas a conectar con personas. Solo han cambiado los caminos, las herramientas y las posibilidades.

La evolución consciente consiste precisamente en eso: transformar lo necesario sin perder aquello que sostiene la confianza. Cambiar con criterio. Innovar con propósito. Crecer sin olvidar la dimensión humana del resultado.

Porque una empresa no se transforma para parecer distinta. Se transforma para seguir siendo valiosa.



TRANSPARENCIA VS. EFICACIA

DECIDIR CON PRESIÓN, DATOS INCOMPLETOS Y ESCRUTINIO TOTAL

En enero de 2026, el Edelman Trust Barometer publicó un dato para la agenda de cualquier comité de dirección: el 73 % considera que un CEO está obligado a actuar como puente de confianza, y solo el 44 % cree que los CEOs lo hacen bien. Veintinueve puntos de brecha. Es una brecha operativa, y tiene nombre concreto: comunicación en los momentos de decisión difícil. El mismo estudio apunta hacia dónde mirar. Lo que la gente pide de un CEO es que consulte a personas de perfiles distintos antes de decidir (75 %) y que se enfrente de forma constructiva a sus críticos (74 %). Las dos cosas exigen exponerse.

El 58 % de los empleados europeos afirma que sus líderes no explican las razones detrás de las decisiones duras (Edelman, 2024). La paradoja aparece justo ahí. El líder se protege con opacidad creyendo que preserva su autoridad, y la erosiona. Brené Brown lo llama «la armadura». En la empresa se llama «gestionar el mensaje». El efecto es el mismo: una organización que aprende a no preguntar porque sabe que no habrá respuesta real.

«La ambigüedad calculada genera más ruido interno que cualquier comunicación incompleta. Los equipos siempre llenan los vacíos.»

Y los llenan con sus propias narrativas, que rara vez favorecen al líder más que la verdad. Un equipo que no sabe por qué se decidió algo dedica la mitad de su energía a reconstruirlo, y lo reconstruye mal. Eso se paga en semanas de ejecución.

Ahora, además, la ley aprieta. La Directiva (UE) 2023/970 de transparencia retributiva debía estar transpuesta el 7 de junio de 2026, y a partir de junio de 2027 obliga a las empresas de más de 250 empleados a publicar su brecha salarial y los criterios con los que se progresa. El calendario está encima de la mesa de este ejercicio, no del siguiente.

El dilema real no es transparencia frente a eficacia. La investigación sobre justicia procedimental es consistente: los empleados aceptan decisiones que les perjudican si entienden cómo se tomaron. Lo que no perdonan es sentirse excluidos del razonamiento.

«Los empleados aceptan decisiones que les perjudican si entienden cómo se tomaron. Lo aceptan cuando entienden el razonamiento. Lo que no aceptan es que no se lo cuenten.»

El dilema, entonces, se reformula: ¿asume el líder el coste emocional de la honestidad antes de que le cobren el coste reputacional del silencio? La nueva regulación europea no va a esperar a que esté listo.



EL LARGO PLAZO COMO CRITERIO

Humphrey White lleva 25 años leyendo el mercado inmobiliario español. Lo que eso le enseñó no es sobre ladrillos. Es sobre cómo pensar.

Hay un tipo de conocimiento que solo se consigue estando. Equivocándose en el momento equivocado. Viendo cómo un activo que parecía sólido se desmorona, o cómo un segmento que nadie miraba se convierte en la apuesta del año. Humphrey White, CEO de Knight Frank Spain y recién nombrado Partner de la firma, lleva 25 años acumulando ese tipo de conocimiento. Llegó a Madrid desde Londres antes del año 2000, cuando pocos apostaban por España como destino de capital serio, y desde entonces ha visto el mercado desde adentro, ciclo a ciclo, sin salirse.

Lo que más le ha cambiado con el tiempo, dice, no es lo que sabe sobre el mercado. Es cómo lo mira.

EL QUE APRENDE A LEER LOS CICLOS

Cuando era más joven, la energía se iba en lo inmediato: la operación que podía caerse, el cliente que dudaba, el momento del mercado que podía no repetirse. Con los años aprendió a hacer otra pregunta — la del porqué. ¿Por qué entra tanto capital ahora en Madrid? ¿Qué está pasando en el mundo que hace que este segmento

se mueva así? ¿Qué factor externo — geopolítico, regulatorio, demográfico — está debajo de lo que parece una simple tendencia de precios?

Esa capacidad de leer por debajo del ruido es lo que distingue a quienes sobreviven a varios ciclos de quienes solo sobreviven a uno. Y los ciclos, advierte, no se detienen.

“Lo que he aprendido es a mirar más allá de lo que tengo delante. Preguntarme por factores macro, en algunos casos regulatorios, en otros geopolíticos. Con eso estoy un poco mejor situado para asesorar a mis clientes.”

Comparte varios ejemplos concretos. Después de la pandemia, el incremento exponencial en el coste de materiales de construcción llegó exactamente al mismo tiempo que la subida de tipos de interés. Proyectos que antes de 2020 eran más que rentables dejaron de serlo de golpe — la demanda no cayó, y dos factores externos convergieron al mismo tiempo. La gente seguía queriendo vivienda. España seguía sien-



do atractiva. Pero los números ya no cuadraban. “Aprendí a preguntar más los porqués de cada ciclo”, dice. “No solo los qué.”

LO QUE TIENE ESPAÑA QUE OTROS NO

Humphrey habla de España con la claridad de quien la ha elegido. Lleva “la mitad de la vida” en Madrid, y puede enumerar sin esfuerzo las razones por las que España sigue siendo uno de los mercados inmobiliarios más atractivos del mundo para el capital internacional.

Primero: el crecimiento económico. España crece a más del doble de la media europea en un momento de incertidumbre global.

Segundo: el peso de la hostelería y el turismo, que ronda el 12 % del PIB de forma directa y arrastra bastante más si se cuenta todo lo que vive de ellos.

Tercero: una infraestructura de transporte que pocas ciudades en el mundo pueden igualar. “Mis clientes cuando visitan se quedan sorprendidos de lo fácil que es moverse por España. Vuelos directos a Tokio, a Dubái, a Londres. Eso no hay que minimizarlo.”

Cuarto: la estabilidad del marco jurídico europeo y el paraguas del euro. Y quinto — quizás el más revelador — el perfil del comprador. En el segmento prime, la mayoría compra para vivir o para tener un pied à terre. No para especular. Y la mayoría compra al contado, o con financiación muy baja, en torno al 30 o 50 por ciento. Ese dato cambia todo cuando se habla de riesgo sistémico.

“El 75 % de los compradores de vivienda de alto valor en España compra para vivir o para integrarse. No para rotar. Eso nos diferencia de Londres, París o Dubái, y es lo que ha creado una comunidad extranjera que se queda.”

¿BURBUJA O FUNDAMENTOS?

No estamos ante una situación de burbuja. De hecho, el argumento más sólido para afirmar que España no está actualmente en una burbuja clásica tipo 2007 no es que los precios sean razonables: es que el sistema financiero se comporta de forma muy distinta. Las grandes crisis inmobiliarias residenciales con descenso significativo de precios y consecuencias estructurales para la economía han estado asociadas siempre a altos niveles de apalancamiento.

La lógica es la siguiente: las burbujas estallan cuando hay exceso de crédito. Cuando los bancos han prestado más de lo que el mercado puede absorber, y cuando una caída de precios deja a los compradores ahogados con hipotecas que no pueden pagar. Ese no es el escenario de Madrid hoy. La mayoría de las operaciones de alto nivel se hacen al contado. Si alguien compra un activo por cuatro millones y tres años después vale tres y medio, pero vive ahí y no tenía intención de vender, el efecto burbuja simplemente no existe.

El problema real, dice, es otro. Y es un problema compartido por todo Occidente.



Humphrey White, Partner y CEO de Knight Frank Spain.

“La inversión en infraestructura para construir vivienda tiene un horizonte de 15 años. Los políticos en Occidente trabajan a corto. Esa brecha es el verdadero problema de la vivienda — no la especulación.”

En términos de residencial genérico en España harían falta, según los estudios que maneja, entre 600.000 y 650.000 viviendas nuevas en las principales áreas urbanas. Se están entregando 85.000 al año. Y vendiendo 700.000. La aritmética es brutal: la demanda supera con creces a la oferta, y mientras eso no cambie estructuralmente, es complicado ver descensos no superficiales en los precios. Las medidas de control de rentas, dice, solo agravan el problema: estrangulan la oferta al hacer que promover deje de ser rentable, con lo que la demanda sigue creciendo y las viviendas asequibles no llegan a quien las necesita.

DÓNDE PONER EL CAPITAL

Cuando se le pide que baje de lo macro a lo concreto, Humphrey no se esconde detrás de generalidades. Para un inversor con capital real, horizonte de 7 a 10 años y sin necesidad de liquidez inmediata, señala tres segmentos con convicción.

El primero sorprende: los centros comerciales dominantes en capitales de provincia. “El sector se ha sobre corregido”, dice. El miedo al comercio online y los cambios de consumo acelerados por la pandemia han dejado activos de calidad cotizando por debajo de su valor real. A 5 o 7 años, los centros comerciales que han sobrevivido y mantienen una posición dominante en su mercado local son una oportunidad.

El segundo es la vivienda protegida y el social housing, especialmente en la Comunidad de Madrid. La demanda es aplastante y la administración autonómica es, en su visión, la más amigable de España para hacer cosas y salir al mercado. A 7 o 10 años, el horizonte es sólido.

El tercero es el Living en todas sus variantes — BTR, residencias de estudiantes, senior living. Segmentos que además encajan con los compromisos ESG de los grandes fondos institucionales: construir vivienda gestionada profesionalmente se ve como actividad sostenible, y eso importa cuando los mandatos de inversión tienen criterios ambientales y sociales que cumplir.

Para quien da su primer paso serio en real estate, la recomendación cambia. Ahí Humphrey apunta a edificios de oficinas en el centro de Madrid o Barcelona. El ticket de entrada es alto, reconoce, pero el argumento es claro: la demanda de oficinas prime en el centro de las principales ciudades europeas supera con creces la oferta, y es el segmento menos expuesto a los vaivenes políticos y regulatorios que afectan a la vivienda. “Las oficinas están menos expuestas a ciertas ideologías que pueden dañar otras partes del sector”, dice, sin más rodeos.

LA TENDENCIA QUE NADIE VE TODAVÍA

Cuando se le pregunta por lo que el mercado está ignorando hoy y que en cinco años parecerá obvio, Humphrey tiene una respuesta que va más allá del inmobiliario en sentido estricto: la alianza entre el sector público y el privado va a redefinir el desarrollo urbano en Europa. Madrid ya lo está haciendo.

La administración pública saca suelo bien ubicado a concurso, a precios razonables para la promotora pero en régimen de concesión, con plazos limitados y condiciones que protegen el acceso a la vivienda a largo plazo. El comprador que entra con precio protegido no puede revender durante 15 años. La Comunidad no vende el suelo indefinidamente. Y la promotora tiene un negocio viable.

“Creo que cada vez más vamos a ver la involucración del sector inmobiliario con la infraestructura pública, y una alianza constante entre lo público y lo privado. Es lo que tiene que pasar.” El éxito de Madrid, dice, va a empezar a copiarse. Y quien lo haya entendido antes tendrá ventaja.

LO QUE REF LE DA QUE NADIE MÁS DA

Humphrey lleva diez años en REF. Entró cuando asumió el cargo de CEO de Knight Frank Spain y reconoce que fue un momento especialmente solitario. La paradoja del liderazgo en su versión más pura: cuanto más alto llegas, menos puedes contar con franqueza lo que te está pasando.

En posiciones de liderazgo real, las personas que entienden genuinamente por lo que estás pasando son escasas. Lo que encontró en REF fue exactamente eso: compañeros con más recorrido que le regalaron algo que ningún libro da — perspectiva desde la experiencia vivida, no desde la teoría.

Un “bicho vivo”, como describe Humphrey a REF. Ha cambiado. Él ha cambiado. “No sería tan enriquecedor si fuéramos los mismos haciendo lo mismo todos los días”, dice. “Hemos crecido juntos.”

Para alguien que lleva un cuarto de siglo aprendiendo a leer ciclos — y que acaba de apostar la siguiente fase de su carrera en una firma que cree en el largo plazo — esa frase tiene el peso exacto de quien sabe lo que vale construir algo despacio y bien.



La sabiduría de otras personas que ya han estado donde tú estás siempre es valiosísima. Y lo que se ha conseguido en REF es que la gente mire genuinamente por el bien del compañero. Sin recelos. Sin politiqueo.”

Humphrey White

En IOON desarrollamos soluciones tecnológicas avanzadas para transformar negocios y crear un impacto real. A través de nuestras tres líneas de negocio —TaaS, Tech Services y Tech Innovation— ofrecemos talento, servicios tecnológicos y desarrollo de innovación a medida.



Conoce más en: <https://ioon.es>

LA FINANCIACIÓN YA NO ACOMPAÑA AL PROYECTO INMOBILIARIO: HOY LO HACE POSIBLE.

Jorge González-Iglesias Baeza,
CEO de GIBOBS.COM



El mercado inmobiliario atraviesa una etapa en la que la capacidad de ejecutar con rapidez y seguridad se ha convertido en una ventaja competitiva. En un entorno marcado por una mayor exigencia financiera, la evolución de los tipos de interés y un acceso al crédito cada vez más selectivo, disponer de un buen activo o detectar una oportunidad de inversión ya no es suficiente. La diferencia entre que un proyecto salga adelante o quede bloqueado suele estar en cómo se estructura su financiación.

Durante años, la financiación se entendió como una fase más del proceso de desarrollo de una promoción o una inversión. Sin embargo, la realidad actual ha cambiado este paradigma. Hoy, la estrategia financiera debe diseñarse desde el primer momento, acompañando la operación desde su origen para aportar estabilidad, flexibilidad y capacidad de crecimiento.

Esta evolución también ha transformado las necesidades de promotores, patrimonialistas e inversores. Ya no buscan únicamente una entidad que financie una operación, sino un asesoramiento capaz de analizar cada proyecto de forma integral, valorar diferentes alternativas y construir una estructura adaptada a sus objetivos.

“La financiación ha dejado de ser un trámite para convertirse en una decisión estratégica. Hoy, quienes la integran desde el inicio del proyecto ganan tiempo, capacidad de negociación y una ventaja competitiva real.”

Jorge González-Iglesias Baeza, CEO de GIBOBS.COM

En este contexto, conceptos como la refinanciación estratégica, el equity release, la optimización de estructuras de deuda, la mejora de condiciones o la combinación de financiación bancaria y alternativa han dejado de ser soluciones puntuales para convertirse en herramientas habituales dentro de la planificación financiera de cualquier empresa del sector. En GIBOBS.

COM llevamos años acompañando esta transformación con una convicción clara: una buena estructura financiera no solo reduce costes, sino que genera oportunidades. Permite liberar recursos para acometer nuevas inversiones, mejorar la liquidez, acelerar la ejecución de proyectos y afrontar el crecimiento con mayor capacidad de maniobra.

Nuestro modelo parte de una premisa sencilla: cada operación es diferente y, por tanto, también debe serlo su estrategia de financiación. Por eso trabajamos con un enfoque independiente, apoyándonos en la tecnología, el análisis financiero y una amplia red de entidades bancarias y financiadores alternativos para identificar la solución que mejor encaja en cada caso.

Creemos que el papel de la intermediación financiera también está evolucionando. Ya no se trata únicamente de facilitar el acceso al crédito, sino de aportar conocimiento, capacidad de negociación y una visión estratégica que ayude a las empresas a tomar mejores decisiones. En un mercado cada vez más sofisticado, el verdadero valor está en transformar la financiación en una palanca de competitividad.

Mirando al futuro, estamos convencidos de que la profesionalización del sector seguirá avanzando. La digitalización de los procesos, el uso inteligente de los datos y la colaboración entre los distintos actores del ecosistema financiero e inmobiliario marcarán una nueva etapa en la forma de estructurar las operaciones.

En GIBOBS.COM queremos seguir siendo parte activa de esta evolución. Continuaremos impulsando soluciones que permitan a empresas e inversores acceder a estructuras financieras más eficientes, más ágiles y más adaptadas a la realidad del mercado.

Porque cuando la financiación deja de ser un obstáculo y se convierte en una ventaja estratégica, los proyectos no solo llegan a ejecutarse: crecen con más solidez, generan más valor y contribuyen al desarrollo de un sector inmobiliario más dinámico, competitivo y preparado para afrontar los retos del futuro.

Calcula la cuota de tu hipoteca

Introduce tus datos

Precio de la casa: 180.000

Ahorros disponibles: 55.000

Provincia de compra: Valencia

Tipo de propiedad: Segunda mano

Plazo: 30 años

Escoge el tipo de interés

Tipo de interés: ☒ Fijo ☐ Mixto ☐ Variable

Todos los años

Interés (TIN): 2 %

Resultados

Vas a pedir al banco: 130.000 €

Porcentaje de financiación: 80 %

Cuota mensual

Todos los años: 715 €/mes

Esta cuota será fija



IA Y LO QUE LE DEBES A TU GENTE

En julio de 2026, veintiséis empleados de Meta demandaron a la compañía por el modo en que decidió un recorte de unos 8.000 puestos. Según la demanda, un conjunto de sistemas de inteligencia artificial puntuó y ordenó a la plantilla, y las ausencias por baja médica y por permiso parental entraron en el cálculo como bajo rendimiento. La empresa sostiene que no usó IA para decidir los despidos. Sea cual sea el fallo, el caso es una metáfora precisa del debate que el mundo empresarial lleva años esquivando: cuando las máquinas deciden mejor que los humanos en casi todo, ¿qué queda del liderazgo?

El marco ya existe. El Reglamento europeo de IA (AI Act), en vigor desde agosto de 2024, clasifica los sistemas por nivel de riesgo y obliga a documentar y justificar las decisiones automatizadas que afecten a personas. Lo que el marco no regula es lo que ocurre después: quién decide qué se hace con las personas a las que la automatización desplaza.

Hay tres tensiones que ningún CEO puede delegar. Velocidad frente a juicio: la IA procesa en segundos lo que un comité tarda semanas, pero el criterio sobre qué es correcto sigue siendo humano —el riesgo no es que la IA decida mal, es que el líder delegue la decisión y se quede solo con la firma. Eficiencia frente a confianza: un algoritmo puede decirte que despedir a veinte personas mejora el margen un 3 %; no puede decirte qué les debes ni qué le costará a tu cultura. Y regulación frente a innovación: las grandes tienen equipos para adaptarse; las pymes, que son el 99 % del tejido español, navegan en la incertidumbre.

Los números del Future of Jobs Report 2025 del Foro Económico Mundial dan la escala: la automatización

creará 170 millones de empleos y eliminará 92 millones antes de 2030. El saldo es positivo, pero no son las mismas personas. El 39 % de las habilidades clave cambiará; el 59 % de los trabajadores necesitará reciclarse; y cerca del 11 % —más de 120 millones— se quedará fuera de esos programas por falta de acceso, no de capacidad. El 41 % de los empleadores prevé recortar plantilla por automatización; el 77 % planea invertir en formar a su gente. Las dos cifras conviven en la misma empresa, muchas veces el mismo trimestre. Quien automatiza formando y quien automatiza recortando no toman decisiones distintas sobre tecnología: las toman sobre qué le deben a su gente.

Hay una excusa habitual en los consejos: «no podemos permitirnos no automatizar si queremos sobrevivir». Es cierta, y está incompleta. La versión entera añade: «y tampoco podemos permitirnos hacerlo sin un plan para nuestra gente».

«La pregunta no es si automatizar. Es qué le debes a tu gente mientras lo haces.»

Es el cuarto pilar de Dare to Lead en su forma más exigente. Learning to Rise no empieza después del error: empieza en la decisión de no cometerlo en silencio. El nuevo contrato laboral no está escrito en los convenios. Está en las decisiones que una empresa toma cuando nadie la obliga a tomar ninguna. Y hay pocos lugares mejores para pensarlas que un foro de pares que atraviesan la misma disrupción —donde, como resume Manolo Vega, «la IA es intelligence; nosotros estamos en wisdom: experiencia metabolizada que está en el estómago. Eso es muy difícil de reemplazar».

«El líder que navega estas tensiones no necesita elegir bando. Necesita saber qué preguntas hacer antes de firmar.»



AUTOMATIZAR
ES UNA DECISIÓN TÉCNICA.
CÓMO AUTOMATIZAS
**ES UNA DECLARACIÓN
DE VALORES.**

¡LA TECNOLOGÍA YA NO ES SUFICIENTE!

LA DIFERENCIA ESTÁ EN SABER CONVERTIRLA EN NEGOCIO.



Hoy, prácticamente todas las organizaciones tienen acceso a las mismas tecnologías: Inteligencia Artificial, Cloud Computing, automatización inteligente y analítica avanzada de datos han dejado de ser elementos diferenciales para convertirse en requisitos básicos de competitividad. Lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de integrarlas dentro del negocio para generar eficiencia, acelerar la toma de decisiones y crear nuevas oportunidades de crecimiento.

En IOON Technologies llevamos más de 15 años acompañando a empresas en sus procesos de transformación tecnológica, ayudándolas a afrontar retos complejos con una visión estratégica y una ejecución orientada a resultados. A lo largo de este tiempo hemos trabajado con organizaciones de sectores tan diversos como salud, industria, logística, retail, energía, banca, seguros, administración pública y

telecomunicaciones, desarrollando soluciones tecnológicas y de talento adaptadas a la realidad de cada negocio.

Como Boutique Tech, apostamos por una forma diferente de hacer consultoría. Equipos altamente especializados, cercanía con el cliente y la flexibilidad necesaria para diseñar soluciones a medida, evitando modelos estandarizados que rara vez responden a los desafíos reales de una organización. No creemos en implantar tecnología por tendencia. Creemos en desarrollar tecnología que aporte valor a las particularidades de cada compañía. Tecnología con propósito. Resultados con impacto.

Nuestra propuesta combina consultoría estratégica, capacidad tecnológica y conocimiento sectorial para acompañar a las organizaciones en sus procesos de transformación digital de principio a fin. Ayudamos a las empresas a modernizar su modelo tecnológico, optimizar operaciones, acelerar la innovación y afrontar con éxito los retos de un entorno cada vez

más digital y competitivo. Nuestro enfoque une una visión de negocio, capacidad de ejecución y una estrecha colaboración con cada cliente para diseñar soluciones alineadas con sus objetivos y preparadas para evolucionar junto a la organización. Es así como IOON marca la diferencia.

Porque más que entregar un proyecto, nuestro objetivo es convertirnos en un socio tecnológico capaz de acompañar a cada organización en su crecimiento y evolución. Cuatro áreas. Una misma visión.

TECH SERVICES

La tecnología debe ser un facilitador del negocio, no una barrera. Desde Tech Services ayudamos a las organizaciones a construir ecosistemas tecnológicos robustos, seguros y preparados para crecer. Desarrollamos software a medida, aplicaciones web y móviles, plataformas corporativas, portales digitales, soluciones cloud, integración de sistemas, arquitecturas de datos, automatización, DevOps, ciberseguridad e infraestructuras

resilientes, garantizando que cada solución responda a las necesidades reales de la compañía. Nuestro objetivo es dotar a las empresas de una base tecnológica sólida sobre la que seguir innovando.

TECH INNOVATION

La innovación solo tiene sentido cuando genera ventajas competitivas. Exploramos, diseñamos e implementamos tecnologías emergentes capaces de transformar procesos y crear nuevas oportunidades de negocio. Desarrollamos proyectos basados en Inteligencia Artificial Generativa, Agentes IA, automatización inteligente, Machine Learning, Blockchain y soluciones avanzadas de analítica, acompañando a nuestros clientes desde la identificación de casos de uso hasta su implantación y escalado.

“Innovar no consiste en adoptar la última tecnología. Consiste en saber cuál tendrá un impacto real en el negocio.”

TAAS (TALENT AS A SERVICE)

El talento tecnológico se ha convertido en uno de los principales factores de competitividad. Nuestro modelo Talent as a Service permite incorporar profesionales altamente especializados con la rapidez y flexibilidad que demandan los proyectos actuales. Ponemos a disposición de nuestros clientes perfiles expertos en desarrollo, arquitectura, cloud, datos, ciberseguridad, Inteligencia Artificial, gestión de proyectos y consultoría tecnológica, integrándose en sus equipos desde el primer día y acelerando la ejecución de iniciativas estratégicas.

360° EVOLUTION

Toda transformación necesita liderazgo tecnológico. Con 360° Evolution acompañamos a las organizaciones desde la definición de su estrategia tecnológica hasta su implantación, alineando

negocio, procesos y tecnología bajo una visión integral. Nuestro servicio de CIO as a Service incorpora perfiles ejecutivos con amplia experiencia que trabajan junto a la dirección de la compañía, participando en la toma de decisiones estratégicas, definiendo hojas de ruta tecnológicas, priorizando inversiones y liderando procesos de transformación digital desde dentro de la organización. No actuamos como asesores externos que entregan un informe. Nos involucramos en la compañía para impulsar el cambio junto a sus equipos. Más que consultoría. Un socio tecnológico. En IOON trabajamos con una visión de largo plazo, construyendo relaciones basadas en la confianza, el conocimiento del negocio y la capacidad de ejecución. Nuestro compromiso consiste en ayudar a las empresas a transformar la tecnología en una ventaja competitiva sostenible, combinando estrategia, innovación y talento para afrontar los desafíos presentes y futuros.



ATREVERSE A LIDERAR

Margarita Ortiz, Faina Zurita y Raquel Serradilla han construido carreras de alto impacto en mundos distintos. Hoy, como Forum Leaders de REF Spain, hacen algo más difícil todavía: crear el espacio donde otros líderes se atreven a ser honestos.

Hay líderes que acumulan cargos. Y hay líderes que acumulan criterio. REF Spain tiene la suerte de contar con tres Forum Leaders que son, claramente, de las segundas. Margarita Ortiz ha sido responsable de la expansión de la New York University en Europa; cofundó Fundación Créate — entidad referente nacional en innovación educativa — y es Fundadora y CEO de YOUTBEFY, dedicada al deporte de élite nacional. Faina Zurita presidió el Hipódromo de la Zarzuela con menos de cuarenta años e impulsó desde el Instituto de Crédito Oficial el programa de becas para españoles en China que hoy es la comunidad española más numerosa en ese país. Raquel Serradilla tomó Altitude Software, una empresa portuguesa de dos personas, y la convirtió en líder del sector de contact centers en España. Nueve años como presidenta y CEO. Cuatro como Executive VP del sur de Europa. Dieciocho años construyendo desde dentro.

Las tres llegaron a REF Spain con trayectorias que ya hablan por sí solas. Y eligieron quedarse, no como miembros, sino como Forum Leaders. Es un rol que no aparece en ningún ranking ni genera titulares, pero que exige algo que pocas posiciones directivas piden: la capacidad de sostener el espacio donde un CEO puede decir en voz alta lo que no puede decir en ningún otro sitio. Facilitarlo



sin dirigirlo. Acompañar sin resolver. Crear la confianza suficiente para que alguien se quite la máscara frente a sus pares.

MARGARITA ORTIZ

Margarita Ortiz llegó a Alemania sin hablar el idioma, formó parte de una iniciativa de Talento Joven en Beiersdorf y a pesar de disfrutarlo vio que no había nacido para el mundo corporativo. Desde entonces se ha dedicado a lo que ha querido: exposiciones de arte en tres continentes, innovación educativa, talento, deporte de alto nivel. El hilo que lo conecta todo es el mismo desde el principio: saber elegir. “He tenido mucha suerte”, dice, “pero también he elegido y tenido que renunciar.” Y en ese orden de factores está toda una filosofía de carrera.

“No existe la madre perfecta, pero ni la profesional tampoco. Una vez que aceptas eso, que vas a hacer lo que puedes... pues eso.” — Faina Zurita

FAINA ZURITA

Faina Zurita aterrizó en la presidencia del Hipódromo de la Zarzuela en 2012 con cuatro hijos de entre cuatro y siete años en casa y un sector que llevaba décadas siendo territorio exclusivamente masculino. Gestionó crisis, negoció con un gobierno cuyos intereses no siempre coincidían con los suyos y aprendió a moverse en un entorno donde la única forma de ganar era no perder la brújula propia. Lo que se llevó de esa etapa no fue solo experiencia directiva. Fue una claridad sobre la perfección que muy pocas líderes se atreven a articular en voz alta: “Mucha gente me decía: ¿y cómo llegas a todo? Y yo decía: es que no llego a todo. ¿Quién te ha dicho que llego?”

RAQUEL SERRADILLA

Raquel Serradilla tomó la decisión más atrevida de su carrera en el año 2000: dejar la seguridad de tres multinacionales americanas consecutivas por una startup portuguesa, Altitude Software, que buscaba expansión en España. Todo

el mundo le decía que se quedara en la americana. Ella se fue. Lo que la movió no fue la intuición ni la ambición a secas, sino algo más preciso: podía construir equipo desde cero. Dieciocho años después, esa empresa era líder en su sector y ella había ocupado la presidencia, la dirección general y el liderazgo del sur de Europa. Pero la lección que más le pesa no es la del éxito. Es la de la soledad. “En la última fase me sentí muy sola. Descuidé algo muy importante: crear una red de seguridad.”

“Tuve una niebla profesional que, ahora que conozco REF, creo que se hubiese despejado.” — Raquel Serradilla

Esa frase lo dice todo. Raquel la lanza como diagnóstico, no lamento. Y explica mejor que cualquier argumento por qué alguien con su trayectoria eligió convertirse en Forum Leader: ha vivido en carne propia lo que cuesta tomar las decisiones más difíciles sin un espacio donde pensar con otros. “Es como el telescopio del desierto de Atacama”, dice. “En lugar de tener un único punto donde mirar, son muchos ángulos. Y esos ángulos son todos y cada uno de los miembros de REF.”

Lo que Margarita, Faina y Raquel han construido a lo largo de sus carreras es exactamente lo que traen al foro cada mes: décadas de decisiones reales, de errores absorbidos, de claridad ganada a pulso.

Esa claridad para elegir, como la practica Margarita.

Esa niebla que se despeja, en palabras de Raquel.

Esa libertad de dejar de llegar a todo, como la nombra Faina.

Ese es el capital que circula dentro de REF. Y muy pocos espacios en el mundo pueden decir lo mismo.

Tres carreras distintas, construidas en mundos distintos, con los mismos materiales: decisión, adaptación y la claridad de saber cuándo soltar la perfección. Hoy, desde el rol de Forum Leader, las tres hacen lo que más cuesta en cualquier posición de liderazgo: sostener el espacio donde otros pueden ser honestos. Eso también es una forma de atreverse.



**SOMOS TU PROVEEDOR
GLOBAL Y ÚNICO**



TALENTUM

THE **GLOBAL INCENTIVE** COMPANY

Con más de 150 personas en el equipo, ponemos nuestra red integral y global a disposición de nuestros clientes, ayudándoles a impulsar sus proyectos con una metodología de trabajo colaborativa y transparente, con resultados tangibles y medibles.

Conoce más en: <https://grupo-talentum.com>

REF

En acción

Torneo de Golf

Los miembros de REF Spain se reunieron en Santander Golf & Sports para la edición **2026** de su torneo anual. Una jornada de competencia y camaradería con tres primeros clasificados: **primer lugar, José Luis Abajo; segundo lugar, Pelayo Olazábal; y tercer lugar, Enrique López de Ceballos.**



Patrocinadores Torneo de Golf

REF 2026



Agradecimientos:



FULHAM

Elamata



VINOLOGY



WOLF



Escape Ávila · Grupo de Andrés Aramburu



Almuerzo con el Embajador de Argentina

Un encuentro con el Embajador de la
República Argentina en España,
D. Wenceslao Bunge Saravia.



Escape Toledo Grupos de Joan Cortés y Raquel Serradilla



Escape Rascafría Grupo de Andrés Aramburu





Escape Cuenca • Grupo 1 de Jorge Vilches

El Grupo 1 de Jorge Vilches vivió su escape en Cuenca: montañas, vistas que detienen el tiempo y el silencio necesario para reconectar con lo que importa.



Escape Toledo • Grupo 7 de Jorge Vilches

El Grupo 7 liderado por Jorge Vilches vivió su escape en Toledo: una ciudad que con su historia, su arquitectura y su carácter propio invita naturalmente a pausar, mirar con perspectiva y conectar desde otro lugar.





Escape Toledo Grupo de Pablo Ramos

El grupo de Pablo Ramos vivió su escape en el Hotel Cigarral Santa María, en Toledo.



Escape Ávila Grupo de Jacobo López-Rua

El grupo de Jacobo López-Rua vivió su escape en «La Casa del Presidente», en Ávila.





Escape Rascafría Grupo 1 de José Antonio Prado

El Grupo 1 de José Antonio Prado vivió su escape en Los Calizos, en Rascafría. Un entorno que abrió el espacio para trabajar una de las herramientas más exigentes del liderazgo: el árbol de decisiones.



Foro Especial

El grupo de Pablo Ramos celebró su foro en las Bodegas Emilio Moro.



Planes REF

Nuestros miembros disfrutando de actividades en grupo y foros.



Foros de REF Spain celebrados durante el primer semestre de 2026 en la sede de Madrid.



Foros REF

El corazón de todo lo que hacemos: nuestros foros.





III EDICIÓN

Leaders Powered by Collective Wisdom.

• REF

THE REF INSIDER

• Edición semestral. Una publicación gratuita creada para la
comunidad REF Spain. © 2026. Todos los derechos reserva-
dos. Editada y producida por Guava House LLC.