

# apd

**ENCUENTRO EMPRESARIAL**

con Juan Carlos Cubeiro y

Sebastián Ceria

## **El éxito no es casualidad: el ascenso del Racing, 14 años después**

Santander, 10 de julio de 2026  
Campos de Sport de El Sardinero  
[#EncuentroAPD](#)



## ORGANIZAN

---

**70**<sup>apd</sup>  
ANIVERSARI  
2026



# El éxito no es casualidad: el ascenso del Racing, 14 años después

## PRESENTACIÓN

El regreso del Racing de Santander a Primera División, 14 años después, no es solo una noticia deportiva: **es una historia de resiliencia, liderazgo, talento colectivo y gestión de la confianza**. Un ascenso no se consigue por azar; se construye desde una visión compartida, una cultura sólida, decisiones acertadas y la capacidad de convertir la presión en energía competitiva.

En este encuentro empresarial, de la mano de **Juan Carlos Cubeiro**, analizaremos las claves que explican **cómo una organización deportiva puede transformarse en un equipo de alto rendimiento**. El caso del Racing servirá como hilo conductor para reflexionar sobre cuestiones que también afectan directamente al mundo de la empresa: **el propósito, el compromiso, el liderazgo, la estabilidad institucional, la gestión del talento y la importancia del clima laboral**.

El fútbol, como la empresa, combina estrategia y emoción, datos y carácter, talento individual y rendimiento colectivo. A partir del ascenso del Racing, abordaremos cómo se genera una mentalidad ganadora, qué papel desempeñan los líderes dentro y fuera del terreno de juego y por qué la cultura puede ser el verdadero factor diferencial en los momentos decisivos.

# El éxito no es casualidad: el ascenso del Racing, 14 años después

## **1. Propósito: ¿para qué sirve el fútbol?**

El fútbol como generador de felicidad, identidad y orgullo colectivo. El impacto emocional, social y económico que supone para Santander y Cantabria contar con un equipo en LaLiga. El ascenso como palanca de reputación, actividad económica, atracción de talento y cohesión territorial.

## **2. Talento: el fútbol es de los jugadores**

El valor del talento en el rendimiento deportivo. Análisis del valor de mercado de los clubes en LaLiga Hypermotion y de cómo las decisiones sobre plantilla condicionan el resultado final. “La pelota no entra por azar”, como recuerda Ferran Soriano: detrás del éxito hay método, criterio y planificación.

## **3. Talento en su mejor versión: el compromiso**

El compromiso como multiplicador del talento. Los “tres mosqueteros” del Racing, los refuerzos con personalidad y la columna vertebral del “rock & roll” como ejemplo de carácter competitivo, hambre y conexión con una idea común.

## **4. Talento colectivo: ser un equipo**

La diferencia entre reunir talento y construir un verdadero equipo. El valor de la confianza, la exigencia y el compromiso en un Equipo de Alto Rendimiento. La fiabilidad del Racing como equipo: competir, resistir, responder y creer hasta el final.

## **5. El vestuario: la magia del clima laboral**

El clima laboral como factor determinante de los resultados. La fórmula de la confianza aplicada al vestuario: seguridad psicológica, credibilidad, cohesión y sentido de pertenencia. Qué ha tenido de especial el vestuario del Racing esta temporada y qué puede aprender la empresa de ello.

# El éxito no es casualidad: el ascenso del Racing, 14 años después

## 6. Liderazgo I: el entrenador

El entrenador como arquitecto del rendimiento. El valor de la estabilidad, la coherencia y la continuidad. El “factor José Alberto” como ejemplo de liderazgo sereno, credibilidad interna y capacidad para sostener una idea en contextos de máxima presión.

## 7. Liderazgo II: el capitán

El capitán como referente emocional y cultural del equipo. Las cualidades de los capitanes según Sam Walker y su aplicación al caso del Racing. Íñigo Sáinz-Maza y una frase que resume pertenencia, compromiso y propósito: “He soñado toda mi vida con este momento”

## 8. Liderazgo III: el presidente

La importancia de la estabilidad institucional en los proyectos de éxito. Manuel Higuera y el papel del presidente como garante de rumbo, confianza y continuidad. Lo que un presidente no debe delegar: ETC — Estrategia, Talento y Cultura.

## 9. Liderazgo IV: el director deportivo

El director deportivo como puente sobre aguas turbulentas. Sus funciones clave: anticipar, decidir, equilibrar recursos, proteger el proyecto y construir plantilla. Las cualidades de Chema Aragón, el factor campo de El Sardinero y el carrusel emocional de una temporada de ascenso.

## 10. ¿Transformar la cultura? Transformar la mentalidad

El reto no termina con el ascenso: empieza una nueva etapa. “Lo peligroso no es el ascenso, sino la bajada”, en palabras de Sebastián Álvaro. Valor de jugadores de 55-95 millones de euros, Mindset Management y deberes para Primera: sostener la ambición, reforzar la mentalidad y competir desde una cultura preparada para la élite.

## AGENDA

---

12:00 h.	RECEPCIÓN ASISTENTES	13:15 h.	HABLEMOS DE FÚTBOL O NO. Conversación entre
12:15 h.	BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN  <b>Manuel Iturbe</b> Presidente en Cantabria APD Director de Territoriales Santander España y Director Territorial Cantabria Asturias BANCO SANTANDER  Pendiente confirmar Real Racing Club		<b>Sebastián Ceria</b> Matemático, empresario y filántropo Máximo accionista del Real Racing Club, miembro de su Consejo de Administración y presidente de la Fundación Real Racing Club.  Y
12:30 h.	EL ÉXITO NO ES POR CASUALIDAD: EL ASCENSO DEL RACING A PRIMERA, 14 AÑOS DESPUÉS  <b>Juan Carlos Cubeiro</b> Impulsor del Liderazgo y Equipos directivos de nueva generación - PREMIO NACIONAL DE MANAGEMENT -	13.45 h.	TURNOS DE PREGUNTAS
		14.00 h.	FIN DEL ENCUENTRO (Seguido de vino español)



## JUAN CARLOS CUBEIRO

Impulsor del Liderazgo y Equipos directivos de nueva generación - PREMIO NACIONAL DE MANAGEMENT -

Desde hace 32 años, ha dirigido proyectos de consultoría estratégica en Liderazgo, Coaching y Gestión de carreras profesionales y es considerado el Coach de mayor número de CEOs en nuestro país. Presidente de Honor de AECOP, la Asociación Española de Coaching, un aval en certificación coaching.

Conferenciante internacional desde Shanghai hasta Chicago, en París, Londres, Bruselas, Berlín, Roma o Tel Aviv y desde Buenos Aires, Santiago de Chile, Caracas, Quito, Guayaquil o Ciudad de México hasta Johannesburgo.

Autor de 46 libros de liderazgo y management, entre ellos best-sellers como ‘La sensación de Fluidez’ o ‘Liderazgo Guardiola’, con más de diez ediciones, ‘Por qué necesitas un coach’, ‘Liderazgo Innovador para Dummies’ o ‘Liderazgo Zidane’ y de cientos de artículos en Actualidad Económica, Expansión, Cinco Días o El Economista. Pionero del “Management Novelado” y del “Talentismo”, está en la vanguardia del ‘Futuro del Empleo’. Escribe un Blog diario, Hablemos de Talento, desde agosto de 2007 y es un prolífico prologuista.

Profesor de Deusto desde hace más de 20 años, ha sido docente en otras diez Escuelas de Negocios y en el Máster de Emprendedores desde sus inicios.

Cinéfilo empedernido, lee un libro al día y dedica el 40% del tiempo a la Learnability (Aprendibilidad).



## SEBASTIÁN CERIA

Matemático, empresario y filántropo  
Máximo accionista del Real Racing Club,  
Miembro de su Consejo de Administración  
Presidente de la Fundación Real Racing Club

Sebastián Ceria (Buenos Aires, Argentina, 1.965) es un matemático y filántropo argentino que actualmente es el máximo accionista del Real Racing Club, miembro de su Consejo de Administración y presidente de la Fundación Racing.

Licenciado en Matemáticas en la UBA, la universidad pública de Buenos Aires, Ceria posteriormente se doctoró en Matemática Aplicada en la Universidad Carnegie Mellon (Pittsburgh, EEUU). Nada más acabar su etapa de formación, ejerció como profesor en la Columbia Business School, en Nueva York. En 1998 fundó y dirigió Axioma, empresa de base tecnológica aplicada al mundo de las finanzas. Posteriormente, y hasta junio de 2023, fue el CEO de Qontigo, nuevamente aplicando la matemática al mundo de las finanzas. Desde entonces, Sebastián se ha centrado en dirigir FUNDAR, la fundación que creó en Argentina en 2019, dedicada al estudio, la investigación y el diseño de políticas públicas con foco en el desarrollo de una Argentina sostenible e inclusiva, y a ejercer el liderazgo que ostenta en el Racing junto a su amigo y socio Manolo Higuera.

Sebastián Ceria es, además, miembro de la Academia Nacional de Ingeniería de Estados Unidos. Autor de numerosas publicaciones industriales y académicas, recientemente fue uno de los ponentes en la convención 'Cómo abordar la crisis de la deuda en el Sur Global' organizado por la Pontificia Academia de Ciencias Sociales y 'Columbia's Initiative for Policy Dialogue'.

SAVE THE DATE

---



# Santander

**Campos de Sport de El Sardinero  
(Museo del Racing)**  
c/ Real Racing Club, s/n  
39005 Santander



**10 de julio de 2026**

# El éxito no es casualidad: el ascenso del Racing, 14 años después

## Información práctica

---

- **Fecha:** 10 de julio de 2026
- **Lugar:** Campos de Sport de El Sardinero (Museo del Racing)  
c/ Real Racing Club, s/n - 39005 Santander
- **Horario:** **Recepción de Asistentes:** 12.00 h.  
**Encuentro:** de 12.15 h. a 14.00 h.  
(seguido de un vino español)
- **Información:** 94 423 22 50 - inscripcionesnorte@apd.es
- **Inscripciones:** **www.apd.es**  
AFORO LIMITADO. Imprescindible confirmar asistencia

## Inscripción

---

Asistencia exclusiva y gratuita para socios de APD.

Imprescindible confirmar asistencia en [www.apd.es](http://www.apd.es)

**No socios:** consultar con Cristina Solar a través del email [csolar@apd.es](mailto:csolar@apd.es) o en el 699 94 26 78  
**SER SOCIO DE APD TIENE IMPORTANTES VENTAJAS**

**INSCRÍBETE**



**LA COMUNIDAD GLOBAL DE  
DIRECTIVOS**

APD Zona Norte  
Jose M<sup>a</sup> Olabarri, 2 – 48001 Bilbao  
inscripcionesnorte@apd.es  
94 423 22 50

Síguenos en



[www.apd.es](http://www.apd.es)