/ METODOLOGÍA

Strategic Foresight

Corporate foresight; prospectiva estratégica

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: prospectiva y estudios de futuros

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a detectar e interpretar a tiempo señales de cambio de largo alcance, para preparar decisiones y abrir opciones estratégicas antes de que el cambio sea evidente.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué cambios de largo alcance pueden afectar a nuestro negocio, qué señales tempranas los anticipan y qué opciones deberíamos abrir hoy?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas reaccionan tarde a cambios que ya se podían ver antes de ser evidentes. Cuando el cambio llega a la dirección, un competidor ya se ha movido.

Strategic foresight es la capacidad de una organización para detectar esas señales de cambio, interpretarlas y convertirlas en opciones a tiempo. No trata de adivinar el futuro. Trata de ampliar lo que la dirección es capaz de considerar y de reducir el tiempo de reacción.

Señales de que puede hacer falta:

- se detecta una tecnología o un modelo de negocio cuando ya lo usa un competidor;
- la información sobre cambios llega dispersa y no llega a la dirección;
- el horizonte de la planificación es el del presupuesto;
- se descartan señales incómodas porque no encajan con el modelo actual;
- la innovación responde a modas y no a un criterio de futuro.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando el horizonte de decisión supera los tres o cuatro años.
- ✓ Sectores con inversiones a largo plazo o ciclos tecnológicos largos.
- ✓ Empresas expuestas a transiciones estructurales: energética, regulatoria, digital, demográfica.
- ✓ Para definir la agenda de innovación y la cartera de apuestas con criterio.
- ✓ Empresas familiares con horizonte generacional, donde el largo plazo es un criterio real de decisión.
- ✓ Cuando la dirección percibe que «algo está cambiando» y no consigue concretarlo.

STRATEGIC FORESIGHT

Ayuda a detectar a tiempo los cambios que pueden afectar a la empresa y a prepararse antes de que ocurran

NO ES ADIVINAR EL FUTURO | Es estar atento a las primeras señales de un cambio, entender qué puede suponer y prepararse antes de que ocurra.

1 · DE LA SEÑAL A LA DECISIÓN, EN CINCO PASOS

Ejemplo: un fabricante mediano de calderas de gas

1 DETECTAR

Fijarse en las primeras señales de un cambio que puede crecer. Ansoff las llamó «señales débiles».

EN EL EJEMPLO

Dos grandes constructoras ya piden bombas de calor para sus pisos nuevos.

2 ENTENDER

Ver si la señal importa o es una moda pasajera, y cuándo podría notarse.

EN EL EJEMPLO

No es un caso aislado y va a más, aunque no sabemos a qué ritmo.

3 VER CÓMO AFECTA

Pensar qué le pasaría a la empresa si el cambio sigue adelante.

EN EL EJEMPLO

En cinco o diez años podríamos vender muchas menos calderas para pisos nuevos.

4 PREPARARSE

Decidir qué hacer ya, con poco dinero y sin jugárselo todo.

EN EL EJEMPLO

Probar con un socio una gama de bombas de calor y formar a los instaladores.

5 DECIDIR QUIÉN

Decidir quién se encarga y cada cuánto se revisa.

EN EL EJEMPLO

La directora de producto. Se revisa cada tres meses en el comité de dirección.

Si se para en el paso 2, se queda en un informe de tendencias que nadie usa.

NO TODOS LOS CAMBIOS SE TRATAN IGUAL

Ya está pasando

Se gestiona ya: entra en el plan y en el presupuesto.

EN EL EJEMPLO

Los clientes comparan cuánto gasta cada caldera.

Está empezando

Se sigue de cerca con unos pocos datos que se revisan cada cierto tiempo.

EN EL EJEMPLO

Las bombas de calor en los pisos nuevos.

Puede pasar o no, pero nos cambiaría mucho

Se explora con pruebas pequeñas que se puedan deshacer.

EN EL EJEMPLO

Que las casas se lleguen a calentar con hidrógeno.

2 · ¿SIRVE DE VERDAD?

Un estudio de Rohrbeck y Kum (2018) siguió a 83 grandes empresas europeas. En 2008 midió si cada una estaba tan atenta a los cambios como exigía su sector. En 2015 comparó sus resultados. Las que estaban atentas en esa medida obtuvieron:

Rentabilidad en 2015 frente al 12 % de media. Cálculo: 16 ÷ 12 = 1,33 (un tercio más)	**16 %**
Subida del valor en bolsa, de 2008 a 2015 frente al 25 % de media. Cálculo: 75 ÷ 25 = 3 (el triple)	**75 %**

Estar atento de más no ayudó: en las que vigilaban mucho más de lo que su sector exigía, el valor en bolsa bajó un 6 % en esos años. Ojo: el estudio muestra que estas cosas van juntas, no que una cause la otra. Y son pocas empresas, todas grandes y europeas.

3 · CÓMO EMPEZAR EN UNA EMPRESA MEDIANA

1. **Elegir tres o cuatro temas que vigilar**
   por ejemplo: tecnología, leyes, clientes y proveedores.
2. **Poner un responsable para cada tema**
   con poco tiempo, pero fijo.
3. **Apuntar cada señal en una ficha común**
   qué se ha visto, dónde y por qué puede importar.
4. **Revisar las señales juntos cada tres o seis meses**
   quitar lo que no importa y ver cuándo puede llegar lo demás.
5. **Llevar las importantes al comité de dirección**
   cada una con una respuesta y un responsable.

MÁS VALE UNA REVISIÓN SENCILLA CADA POCOS MESES QUE UN GRAN ESTUDIO QUE NADIE VUELVE A MIRAR.
Señal de que funciona: a los seis meses, el comité de dirección dedica un rato fijo en sus reuniones a revisar las señales.

Fuente: Ansoff, «Managing strategic surprise by response to weak signals», California Management Review (1975); Rohrbeck y Kum, «Corporate foresight and its impact on firm performance», Technological Forecasting and Social Change (2018). Ejemplo ilustrativo, pasos y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Ansoff, «Managing strategic surprise by response to weak signals», California Management Review (1975), y Rohrbeck y Kum, «Corporate foresight and its impact on firm performance», Technological Forecasting and Social Change (2018). Ejemplo ilustrativo, pasos y tipos de cambio: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la urgencia es de supervivencia a corto plazo.**
- × **Si la organización no puede sostener la continuidad.** Un foresight intermitente no produce valor.
- × **Si lo que se busca es una previsión.** En ese caso sirve mejor un forecast (una previsión basada en datos y modelos) o un análisis de escenarios acotado: **Scenario Planning**.

02 Entender

Qué es

Strategic foresight es la **capacidad organizativa de detectar, interpretar y usar señales de cambio** con horizonte largo, para preparar decisiones y ampliar las opciones estratégicas de la empresa.

No es una técnica única. Es un **conjunto de prácticas sostenidas en el tiempo**:

- vigilancia de señales;
- análisis de tendencias;
- construcción de futuros alternativos;
- traducción de todo ello a implicaciones y opciones.

> / IDEA CLAVE
> Foresight no es predicción. No anticipa qué pasará. Amplía lo que la organización es capaz de considerar y reduce el tiempo de reacción ante lo que ya está ocurriendo y todavía no se ve.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), los cinco pasos que llevan de la primera señal de un cambio a una decisión, con un ejemplo inventado: un fabricante mediano de calderas de gas. Son la cadena señal → interpretación → implicación → opción → responsable de esta ficha, dicha con palabras sencillas. Debajo, los tres tipos de cambio y cómo tratar cada uno. A la derecha, arriba (2), lo que dice el principal estudio sobre sus resultados, con sus límites; abajo (3), cinco pasos para empezar en una empresa mediana.

> / NOTA
> La idea de «señal débil» procede de H. Igor Ansoff (1975): un indicio pequeño y todavía poco claro de un cambio que puede crecer. Ansoff puso como ejemplo la crisis del petróleo de los años setenta: las previsiones sobre lo que podían hacer los países árabes eran públicas, y algunos directivos sorprendidos las tenían sobre la mesa el mismo día de la crisis. El problema no era la falta de sistemas de previsión, porque la mayoría de esas empresas los tenía.

> / NOTA
> George Day y Paul Schoemaker, de la Wharton School, llaman a esta capacidad «visión periférica»: ver lo que pasa en los márgenes del mercado, no solo en el centro. Proponen cinco pasos parecidos a los del visual: acotar qué vigilar, rastrear, interpretar, explorar y actuar (Day y Schoemaker, 2006).

Los cuatro bloques de trabajo

1 Detección de señales

Búsqueda sistemática de indicios de cambio. Fuentes habituales:

- patentes y publicaciones técnicas;
- startups y capital riesgo;
- normativa en tramitación;
- comportamiento de los clientes más avanzados;
- sectores adyacentes;
- prácticas en otros mercados geográficos.

2 Interpretación

Convertir señales sueltas en **tendencias** (cambios que ya están en marcha) e **incertidumbres** (cambios cuya dirección no se conoce). Para cada una: qué está ocurriendo, con qué fuerza, en qué horizonte y qué podría acelerarlo o frenarlo.

3 Futuros alternativos

Construcción de imágenes de futuro coherentes, con escenarios u otras técnicas, para explorar sus consecuencias.

4 Implicaciones y opciones

Traducir lo anterior a consecuencias para el negocio y a opciones concretas: qué vigilar, qué capacidades construir, qué apuestas abrir y qué activos podrían quedar obsoletos.

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
>
> La cadena de trabajo es: **señal → interpretación → implicación → opción → responsable**. Sin los dos últimos eslabones, el foresight se queda en un boletín de tendencias.

> / EJEMPLO
>
> Dos casos inventados, uno de una empresa que vende a otras empresas y otro de una empresa que vende a particulares:
>
> - **Un fabricante mediano de calderas de gas, que vende a constructoras e instaladores.** Señal: dos grandes constructoras ya piden bombas de calor para sus pisos nuevos. Interpretación: no es un caso aislado y va a más, aunque no se sabe a qué ritmo. Implicación: en cinco o diez años podría vender muchas menos calderas para pisos nuevos. Opción: probar con un socio una gama de bombas de calor y formar a los instaladores. Responsable: la directora de producto, con revisión cada tres meses en el comité de dirección.
> - **Una cadena de academias de idiomas, que vende a particulares.** Señal: cada vez más alumnos practican la conversación con aplicaciones de inteligencia artificial, gratis o muy baratas. Interpretación: no es una moda; las aplicaciones mejoran cada año. Implicación: las clases de conversación, una parte importante de los ingresos, podrían perder valor. Opción: probar en dos academias un curso que combine la aplicación con clases en grupo más cortas. Responsable: el director académico, con revisión cada tres meses en el comité de dirección.

Horizontes

Conviene separar horizontes, porque piden respuestas distintas:

- **Lo que ya está ocurriendo:** se gestiona.
- **Lo que se está formando:** se vigila con indicadores.
- **Lo que todavía es incierto pero tendría gran impacto:** se explora con apuestas pequeñas y reversibles.

> / EJEMPLO
>
> En el caso de las calderas: que los clientes comparen cuánto gasta cada caldera ya está pasando, y se gestiona; las bombas de calor en los pisos nuevos están empezando, y se vigilan; que las casas se lleguen a calentar con hidrógeno puede pasar o no, pero lo cambiaría todo, y se explora con pruebas pequeñas.

Cómo se organiza

En grandes empresas suele haber una función dedicada. En empresas medianas, la versión viable es **ligera y distribuida**:

- pocas personas con responsabilidad de vigilancia, cada una en su ámbito;
- un punto de recogida común;
- una revisión periódica en el comité;
- un ejercicio más profundo, de escenarios, cada cierto tiempo.

Qué no es

PRÁCTICA	QUÉ HACE	DIFERENCIA CON FORESIGHT
Forecasting	Estima trayectorias o resultados esperados con datos, modelos y supuestos.	Foresight amplía la exploración hacia futuros alternativos, incertidumbres y posibles rupturas.
Trend watching	Recopila tendencias del entorno.	Se queda en la observación; foresight interpreta y saca implicaciones.
Scenario Planning	Construye futuros plausibles para poner a prueba decisiones.	Es **una de las técnicas** del foresight, normalmente puntual; foresight es una capacidad continua y de horizonte más largo.
PESTEL	Revisa el macroentorno en un momento dado.	Foresight vigila de forma permanente y busca señales débiles, no solo cambios visibles.

/ IMPORTANTE · BM

La frontera con Scenario Planning es una **convención de ordenación de Biblioteca Management, no una definición universal del campo**. Aquí se trata el foresight como una capacidad organizativa sostenida de detección, interpretación y uso del cambio, y Scenario Planning como una de las técnicas que esa capacidad puede usar. Los escenarios pueden hacerse de forma puntual o dentro de un sistema continuo de foresight: una empresa puede hacer escenarios sin tener foresight, y una empresa con foresight usa escenarios junto con la vigilancia de señales y el análisis de tendencias.

Lo que esta convención sí deja fijado:

- foresight no es forecasting;
- foresight no es simplemente trend watching;
- los escenarios son una herramienta importante dentro del campo, no su equivalente.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para montar una versión viable en una empresa mediana. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no un procedimiento formulado por los autores del campo.

1 **Acotar el ámbito de vigilancia**
Tres o cuatro campos donde el cambio puede afectar al negocio; por ejemplo, tecnología de producto, regulación, comportamiento del cliente y cadena de suministro.

2 **Asignar responsables de vigilancia por campo**
Con una dedicación pequeña, pero real.

3 **Definir las fuentes y la rutina de revisión de cada campo**
Qué se mira y cada cuánto.

4 **Recoger las señales en un repositorio común**
Con un formato fijo: qué se ha observado, dónde y por qué puede importar (ver «Ficha de señal» en el kit).

5 **Celebrar una sesión de interpretación periódica**
Por ejemplo, trimestral o semestral: agrupar señales en tendencias, descartar ruido, estimar horizonte y posible impacto (ver «Sesión de interpretación» en el kit).

6 **Hacer un ejercicio profundo puntual**
Escenarios (**Scenario Planning**) sobre las incertidumbres críticas, cada uno o dos años o cuando el contexto lo exija.

7 **Traducir a opciones**
Qué capacidades construir, qué pilotos lanzar y qué inversiones aplazar o acelerar.

8 **Revisar en el comité con una periodicidad fija**
Aunque sea brevemente. La continuidad es lo que distingue al foresight de un ejercicio aislado.

> / CONSEJO · BM
>
> Conviene montar una rutina ligera, no un gran estudio. El riesgo principal es terminar con un informe de tendencias atractivo que nadie usa. Una buena prueba de que funciona: seis meses después, el comité tiene un punto fijo dedicado a las señales.

Kit práctico

Ficha de señal

CAMPO	CONTENIDO
01 Señal observada	
02 Fuente y fecha	
03 Ámbito (tecnología, regulación, cliente, cadena, competencia)	
04 Por qué puede importar	
05 Horizonte estimado	
06 Grado de certeza	
07 Implicación potencial	
08 Acción propuesta (vigilar, explorar, actuar)	

Panel de vigilancia

ÁMBITO	RESPONSABLE	FUENTES	FRECUENCIA DE REVISIÓN	SEÑALES ACTIVAS

Sesión de interpretación

Contenido de la sesión:

1. Agrupar las señales.
2. Descartar el ruido.
3. Identificar dos o tres tendencias consolidadas y las incertidumbres críticas.
4. Sacar las implicaciones para el negocio.
5. Decidir qué se vigila, qué se explora con un piloto y qué pasa a la agenda estratégica.

Preguntas de trabajo

- ¿Qué hacen hoy los clientes más avanzados que el resto hará en cinco años?
- ¿Qué se está financiando con capital riesgo en ámbitos adyacentes al nuestro?
- ¿Qué norma está en tramitación y cambiaría nuestras reglas?
- ¿Qué tecnología, hoy cara o inmadura, sería disruptiva si su coste cayera?
- ¿Qué activo nuestro perdería valor si esa tendencia se consolida?
- ¿Qué opción barata podemos abrir hoy para no quedar fuera mañana?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Boletín de tendencias sin consecuencias	Completar la cadena señal → implicación → opción → responsable.
Presentarlo como predicción	Hablar de futuros posibles y de preparación, no de acierto.
Confundirlo con escenarios	Foresight es la función; los escenarios, una técnica dentro de ella.
Fascinación tecnológica	Vigilar también regulación, cliente, cadena de suministro y demografía.
Concentrarlo en una persona	Distribuir la vigilancia y revisarla en el comité.
Horizonte indefinido	Separar horizontes y tratarlos de forma distinta.
Abandonarlo tras seis meses	Mejor una rutina ligera pero sostenida que un gran ejercicio aislado.

Limitaciones

- **Sus resultados son difíciles de medir y de atribuir.**
- **Exige continuidad y atención de la dirección,** que son recursos escasos.
- **Depende del criterio de quien interpreta.** Por sí mismo, distingue mal la señal del ruido.
- **La evidencia disponible es de asociación, no de causalidad** (ver «Qué sabemos sobre su solidez»).

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Strategic Foresight trabaja en el diagnóstico del entorno y en la preparación de decisiones de largo plazo. Sirve para que los cambios lleguen a tiempo a la dirección y se conviertan en opciones. No es el plan estratégico ni la cartera de iniciativas: los alimenta.

La lógica del orden es esta: primero se revisa de forma estructurada el macroentorno; después el foresight convierte esa revisión en vigilancia continua y en tendencias e incertidumbres; sobre las incertidumbres críticas se hace, cuando toca, un ejercicio de escenarios; y, por último, las opciones resultantes se ordenan en la cartera según su horizonte.

/ NOTA · BM

Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de los autores del campo.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 PESTEL.
Revisión estructurada del macroentorno en un momento dado.

2 Strategic Foresight.
Convierte esa revisión en vigilancia continua, busca señales débiles y las traduce a implicaciones y opciones.

3 Scenario Planning.
Técnica principal dentro del foresight: explora las incertidumbres críticas con futuros plausibles.

4 Three Horizons.
Ordena la cartera de iniciativas según su horizonte; encaja con la separación de horizontes del foresight.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Disruptive Innovation** → si hay que valorar qué señales pueden convertirse en una amenaza estructural.

05 Profundizar

Origen y evolución

Strategic foresight **no tiene un autor único**.

- Es un campo formado por la tradición europea de prospectiva, los estudios de futuros y la práctica de grandes empresas, entre ellas Shell.
- Se ha desarrollado desde la segunda mitad del siglo XX.
- En las últimas décadas se ha sistematizado en la literatura académica sobre *corporate foresight*.

/ NOTA

Dos hitos comprobados:

- Ansoff (1975) introdujo en la dirección de empresas la idea de «señal débil».
- Rohrbeck, Battistella y Huizingh (2015) dividen la historia del campo en cuatro etapas: su nacimiento, en los años cincuenta; la época de los escenarios, en los sesenta y setenta; la profesionalización, en los ochenta y noventa; y su integración en la organización de la empresa, desde 2000.

Su ámbito es universal, con mayor utilidad en sectores con ciclos largos de inversión o cambio tecnológico intenso.

/ NOTA

El campo no tiene una fuente original única y esta ficha no atribuye su autoría.

Qué sabemos sobre su solidez

/ EVIDENCIA

Hay investigación académica que relaciona la madurez de las prácticas de foresight con el desempeño posterior de la empresa. Un estudio longitudinal de Rohrbeck y Kum (2018) encuentra una asociación entre las empresas «preparadas para el futuro» y mejores resultados de crecimiento y rentabilidad años después.

/ IMPORTANTE

Es un estudio observacional sobre una muestra concreta: muestra **asociación, no causalidad demostrada**. No debe presentarse como prueba de que implantar foresight produzca resultados.

/ EVIDENCIA

Lo que encontró el estudio de Rohrbeck y Kum (2018):

- **Muestra.** 83 grandes empresas europeas, con más de 100 millones de euros de facturación. En 2008 se midió, con una encuesta, si cada una estaba tan atenta a los cambios como exigía su sector, según lo complejo y cambiante que fuera. En 2015 se compararon sus resultados. Hubo datos de rentabilidad de 70 empresas y de valor en bolsa de 42.
- **Cuatro grupos.** Los autores llaman «vigilantes» a las empresas atentas en la medida justa; «neuróticas», a las que vigilaban más de lo necesario; «vulnerables», a las que se quedaban algo cortas, y «en peligro», a las que se quedaban muy cortas.
- **Resultados.** Las vigilantes tuvieron en 2015 una rentabilidad del 16 %, frente al 12 % de media, y su valor en bolsa subió un 75 % entre 2008 y 2015, frente al 25 % de media. Los autores lo expresan como un 33 % más de rentabilidad y un 200 % más de crecimiento (cálculo: 16 ÷ 12 = 1,33; 75 ÷ 25 = 3). En las neuróticas, el valor en bolsa bajó un 6 %.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Estar atento de más tampoco ayuda. La vigilancia tiene que ajustarse a lo cambiante que sea el sector: no se trata de vigilar más, sino lo necesario.

/ IMPORTANTE

Los propios autores reconocen los límites: respondió el 29 % de las empresas invitadas, la muestra es pequeña y la parte cualitativa del estudio no permite demostrar la causa. Algunas fuentes secundarias dan una muestra distinta.

Lecturas recomendadas

- Rohrbeck, R. y Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. Estudio longitudinal que asocia la madurez en foresight con el desempeño posterior.
- Rohrbeck, R., Battistella, C. y Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. Revisión del campo y de su tradición.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. Origen de la idea de «señal débil».
- Day, G. S. y Schoemaker, P. J. H. (2006). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Boston: Harvard Business School Press. Cómo detectar las señales débiles, interpretarlas y actuar.
- Para el uso de escenarios dentro del foresight, ver la ficha **Scenario Planning** y sus fuentes.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único: campo formado por la prospectiva europea, los estudios de futuros y la práctica de grandes empresas (entre ellas Shell); sistematización académica reciente (Desarrollo desde la segunda mitad del siglo XX; investigación académica sobre corporate foresight en las últimas décadas).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.