

Business People

business-people.es

La gente que influye

21
Diciembre
2025

¡ATENCIÓN!

Drones en ascenso

Ojalá...
...que llueva café

El **PODER**
de la **EXPERIENCIA**

*Un negocio
con vistas*

JOSÉ MANUEL GARCÍA MARTÍNEZ

Azotea Grupo

Incluye
el suplemento

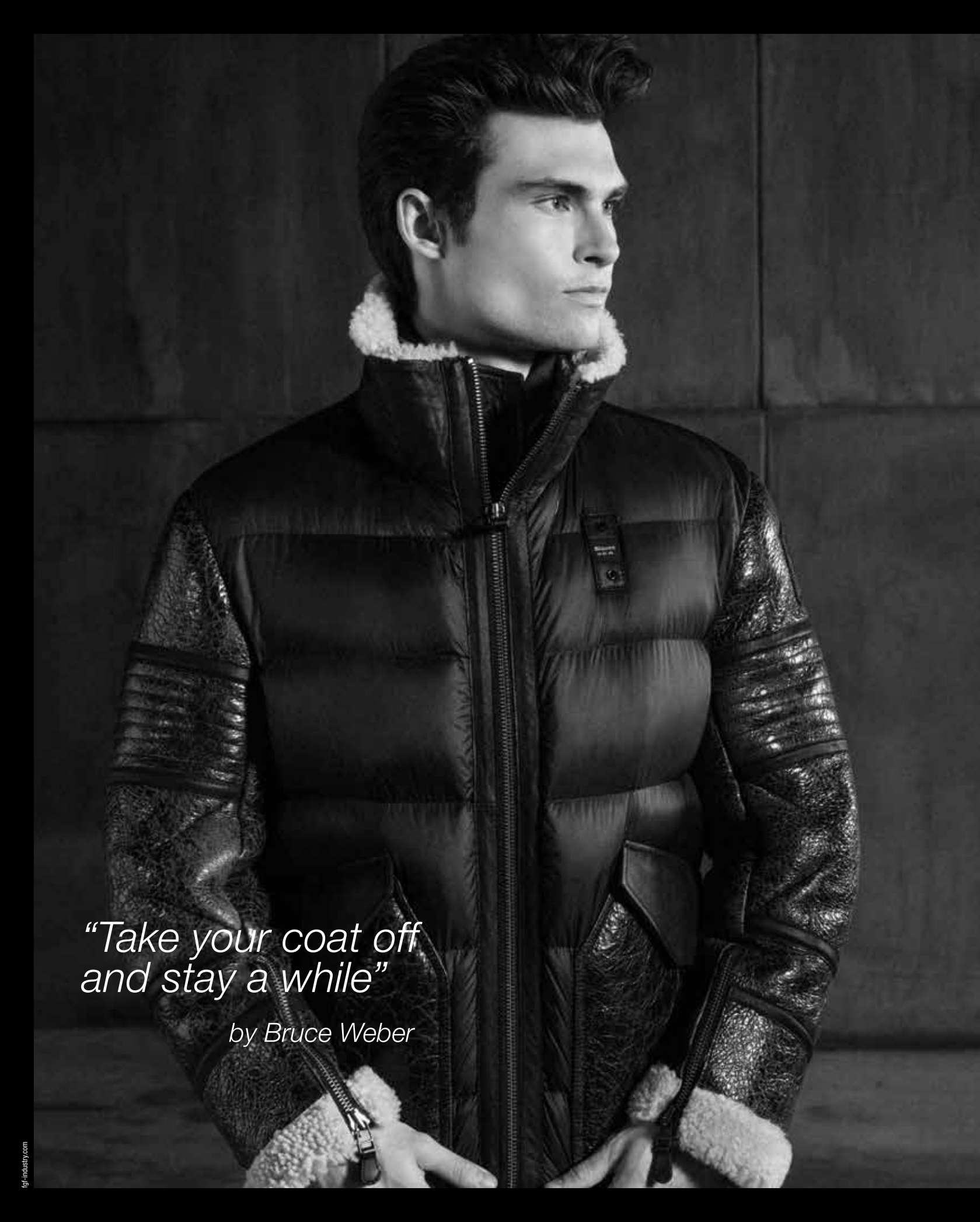
**LA FORMA
DE LA
BELLEZA
2026**

PROTAGONISTAS

Caní Fernández
(CNMC)

José Rodríguez
(Wellington Hotel)

La Navidad
*AROUND
THE WORLD*



*"Take your coat off
and stay a while"*

by Bruce Weber

Blauer



blauerusa.com

LACOSTE
ORIGINAL

LA NUEVA FRAGANCIA FEMENINA



Sin riesgo, no hay crecimiento

de Vito Sinopoli

Hay una palabra que asusta y fascina al mismo tiempo: destrucción. Y sin embargo, es de ahí de donde —a menudo— empieza todo. Este año, los ganadores del Premio Nobel de Economía —Joel Mokyr, Philippe Aghion y Peter Howitt— nos lo recuerdan con datos en mano: no hay innovación sin una pizca de caos. No hay progreso sin que alguien pierda algo.

Mokyr muestra que la innovación no nace por decreto. Nace de un clima cultural, de un humus social donde la curiosidad es más fuerte que el miedo. Es ese terreno donde quien se atreve no es ridiculizado, y quien se equivoca no es castigado. Es, si queremos, la diferencia entre una empresa que “gestiona” y una que “evoluciona”.

Aghion y Howitt, en cambio, ponen la lupa sobre lo que sucede después: sobre el propio mecanismo de la destrucción creativa. Cuando una nueva empresa entra en un mercado, trae consigo una idea, una tecnología, un producto mejor. Y al hacerlo, le quita espacio a otra. Porque el progreso no es un banquete, sino un cambio de turno: alguien entra, alguien sale.

Lo interesante —y terriblemente cierto— es que el crecimiento económico no nace de un mundo perfectamente competitivo, sino de un equilibrio inestable. Demasiada concentración de poder, y el monopolista se acomoda: no innova porque no lo necesita. Demasiada fragmentación, y las empresas se vuelven demasiado pequeñas para arriesgar. Hace falta

tensión, una dosis justa de miedo y de ambición. Y aquí la lección para los directivos es poderosa: no sirve construir castillos de protección; hay que mantener viva la impulsión del riesgo.

El verdadero secreto no está en defender la propia posición, sino en merecerla cada día. ¿Cuántas empresas sólidas se han dormido justo ahí, sobre la almohada de la renta? ¿Y cuántas startups, en cambio, se han quemado por ser incapaces de transformar el impulso inicial en estructura, gobernanza, visión a largo plazo? La cuestión no es elegir entre lo viejo y lo nuevo, sino mantener vivo el diálogo entre ambos.

Hay un aspecto cultural que a los europeos nos cuesta aceptar: el final de las cosas. En EE.UU., la muerte de una empresa es casi un rito de paso. Aquí, en cambio, es una vergüenza. Y sin embargo, como dicen los Nobel de este año, no hay innovación sin la capacidad de dejar morir lo que ya no sirve.

Para quien dirige una empresa, esto significa aprender a cerrar líneas de producto, desinvertir, decir “basta” cuando una idea ha cumplido su ciclo. Significa dejar de embalsamar los éxitos del pasado y comenzar a cuidar el presente.

Llega un momento en que cada directivo debe preguntarse: ¿Realmente necesito esta innovación, o solo estoy siguiendo una moda? Y después: ¿Esta tradición sigue viva, o solo la mantengo con vida artificialmente? Mokyr diría que el crecimiento no es solo una cuestión de tecnologías, sino de valores sociales. El talento debe poder emerger, el mérito debe contar más que el origen, y el error considerarse solo una etapa. Parece un discurso ético, pero es eminentemente económico: donde no hay libertad para probar, no hay innovación; donde no hay confianza en el futuro, no hay riesgo; y donde no hay riesgo, no hay crecimiento. ▲

**No hay innovación
sin pizca de caos.
No hay progreso
sin que alguien
pierda algo**





ARBASO

Estás en
tu casa

narru
RESTAURANT

Jardineros de oficina

de José A. Puglisi



Una sana ambición siempre es positiva, pero el ego por encima del interés común no lo es

focan a las flores más débiles, sino que también desequilibran todo el ecosistema. En una oficina, esto se traduce en proyectos que se estancan, talentos que se marchan y un ambiente cargado de desconfianza. Lo que parecía un crecimiento rápido se convierte en un terreno árido, donde nadie quiere quedarse a florecer.

Por el contrario, un equipo bien cuidado, donde las actitudes dañinas se gestionan a tiempo, permite que cada miembro encuentre su propio espacio para crecer. Las ideas germinan libremente, la colaboración se fortalece y la motivación se vuelve contagiosa. Así, la oficina puede ser un jardín donde la diversidad de talentos y la cooperación son la mejor garantía de éxito.

Un buen líder-jardinero sabe cuándo podar, cuándo nutrir y cuándo replanificar. No se trata de castigar o excluir, sino de mantener un equilibrio que permita a cada miembro del equipo florecer sin que nadie se convierta en una sombra opresiva sobre los demás.

Al final, un jardín sano no es aquel en el que crece solo la planta más grande, sino aquel en el que todas las especies encuentran su lugar, se fortalecen y conviven en armonía. ▲

En toda oficina, el talento es como un jardín.

Hay flores que necesitan cuidados y espacio para crecer, arbustos que aportan estructura y belleza y, a veces, enredaderas que, si no se controlan, terminan por ahogar todo lo demás. Aquí es donde entra en juego la figura del jardinero: un líder atento, paciente y con visión, capaz de identificar los brotes que merecen apoyo y las raíces que amenazan con “estrangular” al equipo.

En el mundo laboral, una sana ambición siempre es positiva, pero el ego y el afán de protagonismo por

encima del interés común no lo son.

Este tipo de personas buscan su propio crecimiento a costa de los demás y, si nadie interviene, corren el riesgo de hundir la colaboración, la creatividad y la motivación de quienes los rodean.

Reconocerlos a tiempo no es tarea fácil: a menudo su apariencia es atractiva, sus promesas seductoras y su influencia parece beneficiosa a corto plazo. Pero, como en un jardín, lo que crece sin control puede dañar todo lo demás.

Cuando un jardín se deja a la deriva, las plantas trepadoras no solo so-

Sumario



24

UN NEGOCIO CON VISTAS

La **“visión de altura”** de **José Manuel García Martínez** ha convertido espacios como Azotea Cibeles, Azotea del Círculo, Picalagartos o Club Financiero Génova en referentes de la restauración madrileña a través de Azotea Grupo. Como un equilibrista, desvela cómo combina emoción, arquitectura y gestión para dar vida a lugares únicos y qué papel juega el mindfulness en su estilo de liderazgo.

12 Insider



14



12

12 INSIDER
14 Exhibition
16 Photography
18 Numerology
22 People



16



32 Business is business

34

¡Atención! Drones en ascenso

Los drones se consolidan como un motor real de innovación, empleo y competitividad en el mercado nacional. Con más de 119.000 operadores registrados y proyectos pioneros en logística, agricultura y defensa, el país tiene las alas para liderar la aviación del futuro.

40

Ojalá que llueva café

Los españoles toman más de 67 millones de tazas diarias de café, el equivalente a 4,22 litros por persona al año. Una pasión que está volviendo más exquisitos a los paladares e impulsando con fuerza al sector más 'premium' del mercado.

44

El poder de la experiencia

En una sociedad que glorifica la juventud, un buen puñado de líderes ochentones sigue al mando de los imperios empresariales. Warren Buffett, Ralph Lauren, Amancio Ortega, George Soros, Rupert Murdoch o Florentino Pérez demuestran que la experiencia no solo no tiene fecha de caducidad, sino que es la mayor ventaja competitiva de todos ellos.

48

La España enchufada

La red de recarga pública alcanzará los 50.000 puntos antes de 2026, un crecimiento superior al 7%, pero una cifra que era la prevista para 2022.

54

Mirar lejos, actuar cerca

La presidenta de la CNMC, Cani Fernández Vicién, repasa cinco años de transformaciones internas, liderazgo internacional y digitalización pionera, impulsando la carrera profesional del personal, el uso avanzado de la IA y la colaboración ciudadana.

58

Guardián del lujo

Al frente del emblemático Wellington Hotel & Spa Madrid desde hace más de veinte años, José Rodríguez Tarín, su director general, combina la tradición de la capital con la precisión y el saber hacer adquiridos en su paso por la Casa Real.

62

Naturaleza en acción

WWF España trabaja para proteger ecosistemas y especies amenazadas, promoviendo la restauración de la naturaleza y la acción ciudadana.

68 Free time

70

Around the world

La Navidad y el Año Nuevo son fechas en las que el mundo entero se viste de luces, colores y tradiciones únicas.

76

A la IA también le gusta viajar

Las innovaciones que introducen los nuevos Porsche (Cayenne) o Mercedes-Benz (CLA) nos acercan a un futuro coche fantástico que entenderá y responderá a todas nuestras órdenes.

80

La casa del dragón

Antoni Gaudí dejó su huella en León con un edificio que combina arte, historia y arquitectura en perfecta armonía.

84

A la búsqueda del microsegundo

La función cronógrafo es una complicación... Divertida y la esencia del espíritu deportivo. Presente desde los albores de la relojería moderna, el reto consiste en medir intervalos de tiempo cada vez más diminutos con precisión impecable.

86

Los Michelin rurales

Una selección de cinco restaurantes con estrella situados en pueblos.

76



92

Entertainment

La agenda que no te puedes perder para tu tiempo libre.

96

¿Se aprende a ser rico?

El historiador y sociólogo alemán, Rainer Zitelmann, realiza una investigación internacional para explorar "los orígenes de la pobreza y la riqueza", combinando análisis académico con experiencias de campo en más de 30 países.





**Business
People**

¡DESCARGA LA APP!

Forma parte de la comunidad
que cada mes lee
Business People España
en versión digital. La App está
disponible de forma gratuita para
dispositivos Apple y Android.



Síguenos en



www.business-people.es

Director responsable

Vito Sinopoli

Consultor editorial

Linda Parrinello

Redactor jefe y coordinación editorial

José Antonio Puglisi - jpuglisi@e-duesse.es

Redacción

M^a Gabriela Sivira - gsivira@e-duesse.es

Coordinación gráfica

Alda Pedrazzini

Maquetación

Jangala Media

Han colaborado en este número: Ana Montenegro (*asesora de automoción y movilidad*), Rosario Fernández, Alfredo García, Pilar Hernández Coloma, Damián Henríquez Perdomo, Cristina Mendoza, Ernesto Páez, José Suay, Kino Verdú y Javier Villagrán.

Publicidad

publicidad@e-duesse.es

Elisabetta Pifferi

elisabetta.pifferi@e-duesse.es

Nacho Azcoitia

nazcoitia@e-duesse.es

Roberto Campo

rcampo@e-duesse.es

Publicación mensual - 10 números al año

Precio de la copia 3,90 euros

Preimpresión: Target Color srl, Milano

Impresión: Rotocobri/Walstead

Ronda de Valdecarrizo, 13

28760 Tres Cantos

Madrid

Distribución: SGEL

Avenida de Suiza, 18 – Planta Baja.

28821 Coslada (Madrid)

Depósito Legal: M-30765-2023

ISSN 3020-6618

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de la revista puede ser reproducida en cualquier forma o reelaborada con el uso de sistemas electrónicos, o reproducida, o difundida, sin el permiso por escrito del editor. Los manuscritos y fotografías, aunque no estén publicados, no serán devueltos. La redacción se ha ocupado de obtener los derechos de autor de las imágenes publicadas. En caso de no haber sido posible, el editor queda a disposición de los titulares para responder a eventuales solicitudes.

DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL

C/ Fernando el Católico, 17

28015 Madrid

www.e-duesse.es

Número cerrado en la redacción el 24/11/2025

V O L V O

EX90. Diseñado para ser el Volvo más seguro de la historia.

El Volvo EX90 cuenta con tecnología Safe Space, una combinación de sensores de última generación que trabajan juntos para protegerte a ti y a todos los que te rodean.



Descubre más en volvocars.es

Insider

Esculpir la arena



El Belén de Arena de Las Palmas de Gran Canaria es una de las representaciones navideñas más singulares del mundo. Ubicado en la emblemática playa de Las Canteras, se construye anualmente utilizando únicamente arena, transformando la costa en una galería efímera que atrae a miles de visitantes. Cada año, un equipo de escultores de arena de renombre internacional se encarga de esculpir escenas tradicionales del nacimiento de Jesús, los Reyes Magos y otros elementos representativos de la Navidad. Su ubicación, junto al mar y bajo el sol canario, ofrece una experiencia única que combina arte, tradición y el clima templado. Este evento ha sido reconocido por su originalidad y ha consolidado su lugar como una de las principales atracciones turísticas durante la temporada. **Belendearena.es** ▲



© Gettyimages

Diálogos de pasarelas

París acoge una doble exposición que destaca la relación entre Azzedine Alaïa y Christian Dior, mostrando una faceta menos conocida del diseñador tunecino-francés como coleccionista. Más de un centenar de piezas de su colección personal, donde Dior tiene un lugar destacado, se exhibirán por primera vez en La Galerie Dior, mientras que la Fundación Azzedine Alaïa presentará una treintena de diseños del modista francés junto a creaciones de Alaïa. Comisariada por Olivier Saillard con Gaël Mamine, la muestra explora la influencia del *New Look* en la obra de Alaïa y ofrece un diálogo único entre ambos creadores. La exposición se podrá disfrutar hasta el próximo 3 de mayo de 2026.

Fondationazzedinealaia.org

2



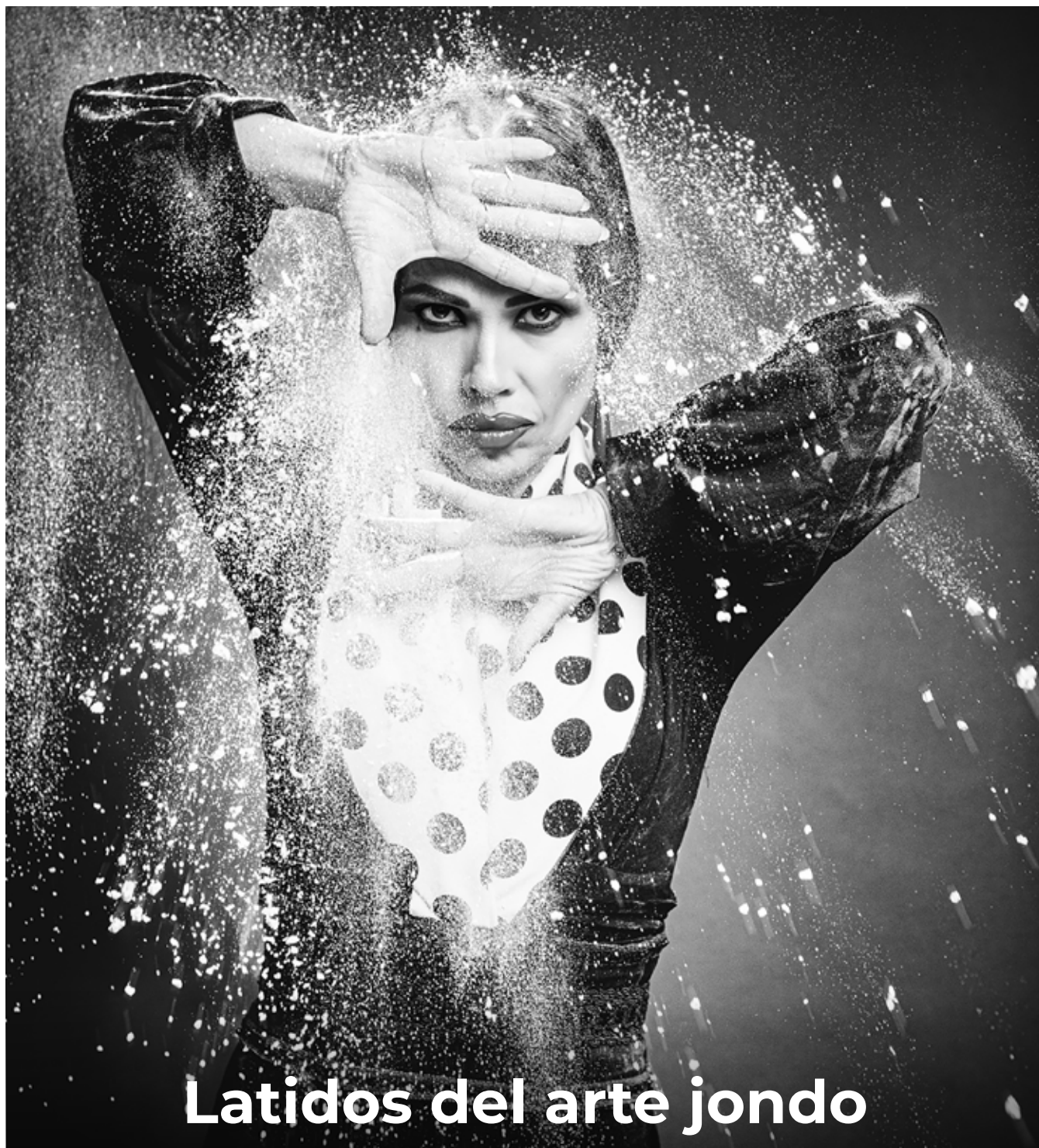
1. Una modelo posa con un diseño de Azzedine Alaïa
2. La sala de la exposición
3. Vestidos del diseñador de moda tunecino Azzedine Alaïa
4. Pieza de la colección de Azzedine Alaïa

3



4





Latidos del arte jondo

La exposición del IX Festival Flamenco Mediterráneo reúne 16 fotografías seleccionadas entre los ganadores y finalistas del Concurso de Fotografía, y puede visitarse hasta el 31 de diciembre en los auditorios de Murcia y Alicante. Con obras como *Ojos de gitana* de

Eileen Álvarez Zuñiga y *El latido de María La Coneja* de Silvia del Barrio Gorines, la muestra ofrece un recorrido visual por la esencia del flamenco, destacando su fuerza expresiva y su riqueza cultural. La entrada es libre hasta completar aforo, y la exposición forma

parte de un festival que combina actuaciones en directo, talleres, conferencias y ciclos de proyecciones, consolidando la presencia del flamenco como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en la región mediterránea. fundacionmediterraneo.es

© Ojos de gitana de Eileen Álvarez Zuñiga



Valsport

DAVIS

HANDCRAFTED. ITALIAN. ICONIC.
SINCE 1920

valsport.it

¿Puede ser

OPTIMISMO EMPRESARIAL

de las empresas españolas
esperan un comportamiento
positivo de su actividad en 2026 **52,2%**

CASI EL 50% prevé
un aumento
de las ventas
en España.

espera un incremento
de las exportaciones. **44,5%**

SECTORES MÁS OPTIMISTAS:

**RESTO DE SERVICIOS,
CONSTRUCCIÓN, TURISMO,
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN**

PRINCIPALES RIESGOS PARA 2026

43,1% incremento
de costes
laborales.

presión
fiscal. **37,3%**

33,5% escasez de perfiles
profesionales
adecuados.

FONDOS NEXT GENERATION EU

62,6%
de las empresas
conocen los fondos.

sabe cómo acceder
a estos fondos.
44,1%

24,5%
ha solicitado ayudas basadas
en los fondos.

de quienes solicitaron consideran
la experiencia satisfactoria.
67,1%



mi gran año?

LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS AFRONTAN 2026 CON EXPECTATIVAS POSITIVAS, según el **Estudio de Clima Empresarial 2025** de la **Cámara de Comercio de España**.

Más de la mitad de las compañías espera un comportamiento favorable de su actividad, mientras que un porcentaje similar prevé un aumento de ventas y un crecimiento de las exportaciones. A pesar de este optimismo, persisten desafíos como el incremento de los costes laborales, la presión fiscal y la escasez de talento cualificado. En este escenario, los fondos Next Generation EU se consolidan como un apoyo estratégico: el **62,6%** de las empresas los conoce y el **44,1%** sabe cómo acceder a ellos, llevándolas a preguntarse:

“¿Puede ser mi gran año?”

PERCEPCIÓN GENERAL PARA 2026

de las empresas son pesimistas sobre la evolución de la economía española en 2026.

80%

SOLO EL **21,1%**

se muestra optimista.

EL PESIMISMO ES MÁS ALTO EN

Industria

81,7%

Agroalimentario

81,5%

Comercio

79%





EXQUISITELY HANDCRAFTED OBJECTS
SHAPING UNIQUE AND PERSONAL
PLACES TO LIVE SINCE 1898

FORTALECER EL CRECIMIENTO

Air Liquide Healthcare España nombra a Manuel Pacheco, con 20 años en la compañía, como nuevo Director General desde el 1 de enero de 2026, para impulsar innovación, digitalización y excelencia en el cuidado domiciliario, sucediendo a Ángel Bajils.

**TRANSFORMACIÓN GLOBAL**

Amadeus designa a Rongrong Hu como nueva vicepresidenta sénior de Estrategia Corporativa a partir del 1 de enero, reemplazando a Wolfgang Krips, quien se jubila. Hu, con experiencia en eBay, se unirá al comité ejecutivo reportando al CEO Luis Maroto.


Renault
Alexandre
Malval
**Director de diseño**

Renault nombra a Alexandre Malval como Director de Diseño de la marca a partir del 2 de enero, reportando a Laurens van den Acker y uniéndose al comité de dirección. Malval, de 55 años y graduado del Royal College of Art de Londres, comenzó en Renault en 1994 y luego trabajó en Volkswagen, Citroën, Peugeot y Mercedes-Benz, donde fue CEO y director de diseño del centro Mercedes-Benz International Design Center Europe. Su experiencia internacional y visión innovadora reforzarán el desarrollo de la marca Renault en Europa y globalmente, combinando emoción e innovación.

El Corte Inglés
Santiago
Bau
**Director General**

El Corte Inglés realiza una reorganización de su cúpula directiva y nombra a Santiago Bau como nuevo director general del grupo, en el marco de una estrategia orientada a reforzar la eficiencia y el crecimiento sostenible de la compañía. Desde su nuevo cargo, Bau supervisará las áreas corporativas y de negocio, impulsando la transformación digital, la innovación comercial y la expansión de las líneas estratégicas del grupo. Con una sólida trayectoria en gestión y finanzas, aporta experiencia internacional para consolidar el liderazgo de la empresa en el mercado minorista.

Spotify
Daniel
Ek
**Presidente ejecutivo**

Spotify confirma que su fundador y actual CEO, Daniel Ek, dejará la dirección operativa para asumir la presidencia ejecutiva de la compañía. El cambio forma parte de una reorganización estratégica destinada a fortalecer el gobierno corporativo y acelerar la innovación en el ecosistema global de audio. Bajo su liderazgo, Spotify se ha consolidado como la mayor plataforma de streaming musical del mundo, expandiendo su presencia hacia los podcasts y los audiolibros. Ek continuará marcando la visión y estrategia de la empresa desde su nuevo cargo.

L'Oréal Europa
Emmanuel
Goulin
**Presidente**

Emmanuel Goulin asumirá la presidencia de L'Oréal Europa en enero de 2026, sucediendo a Alexis Perakis-Valat, quien dejará el cargo tras una reconocida trayectoria en el grupo. En esta nueva etapa, Goulin liderará la estrategia de crecimiento sostenible, innovación y transformación digital del negocio europeo. Actualmente, dirige la zona Italia y Grecia, mercados donde ha impulsado con éxito la expansión de marcas clave y la adaptación del modelo omnicanal. Su nombramiento refuerza la ambición de L'Oréal por consolidar su liderazgo en belleza y sostenibilidad en todo el Continente.

CAMBIO GENERACIONAL

Anthesis ficha al Dr. Matthew Bell como CEO del Grupo, sucediendo al cofundador Stuart McLachlan, quien permanecerá en el Consejo. Bell, con más de 20 años en sostenibilidad en EY, liderará la próxima fase de crecimiento y expansión del grupo.

**DESPLEGAR EL VUELO**

AirBaltic nombra a Erno Hildén como nuevo CEO, reemplazando a Pauls Cālitis. Hildén cuenta con más de 25 años de experiencia en aviación y finanzas, incluyendo roles en SAS, Finnair y Saudi Arabian Airlines, y liderará la estabilidad y crecimiento de la aerolínea.



NUEVAS ESTRATEGIAS

Helvetia España nombra a Marc Brachat como nuevo director financiero a partir del 1 de julio de 2026, tras la jubilación de Antonio García.

Brachat, con casi 25 años de experiencia, apoyará la fusión con Caser y asumirá su rol tras un periodo de transición.



EXPANSIÓN EUROPEA

Vantage Towers tendrá a Martin Bouchard como su nuevo CEO a partir del 1 de mayo de 2026. El hasta ahora CEO de la filial alemana de American Tower sustituye a Nicolas Mahler y liderará la nueva fase de crecimiento del grupo en Europa.



Porsche Michael Leiters



Presidente

Porsche AG designa a Michael Leiters como presidente del grupo en 2026, sucediendo a Oliver Blume, quien continuará al frente de Volkswagen AG. Con una amplia trayectoria en la industria automovilística, Leiters ha ocupado cargos de liderazgo en Ferrari y McLaren, destacando por su enfoque en innovación tecnológica y electrificación. Desde su nueva posición, dirigirá la estrategia global de Porsche para fortalecer su posicionamiento en movilidad premium, sostenibilidad y alto rendimiento, impulsando una nueva etapa de crecimiento para la marca.

UBS Beatriz Martín



Directora de integración

Beatriz Martín Jiménez, una de las principales ejecutivas españolas en UBS, asumirá a partir de enero de 2026 el cargo de directora de Operaciones. Mantendrá sus funciones actuales en Sostenibilidad, Impacto y Operaciones No Esenciales, y liderará la compleja integración de Credit Suisse, uno de los mayores desafíos recientes de la banca europea. Su nombramiento refuerza la confianza de UBS en su capacidad para gestionar proyectos estratégicos y equipos multiculturales, además de subrayar el compromiso del grupo con la diversidad y el talento femenino.

Zalando Anna Dimitrova



Directora financiera

Zalando ha nombrado a Anna Dimitrova, ex ejecutiva de Vodafone Alemania y actualmente CFO de Deutsche Glasfaser, como su nueva directora financiera (CFO) a partir del 1 de enero de 2026. Dimitrova se unirá al consejo de administración y liderará los equipos de finanzas y gobierno corporativo, aportando su experiencia en fusiones, adquisiciones, mercados de capitales y relaciones con inversores. Su incorporación reforzará, además, la estrategia de la compañía de construir el ecosistema paneuropeo de comercio electrónico de moda y estilo de vida.

Michelin J. Bruno Arias



Director

J. Bruno Arias es el nuevo director de la fábrica Michelin de Aranda de Duero, especializada en la producción de neumáticos para camiones, autobuses y autocares. Asume sus funciones tras haber liderado desde 2019 la planta de Michelin Valladolid. Ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y natural de Salamanca, Arias se incorporó a Michelin en 2000 y ha desarrollado una sólida trayectoria en distintas factorías del grupo en España. Desde su nuevo cargo, será el encargado de dirigir la estrategia industrial y de eficiencia operativa del centro burgalés.

IMPULSAR EL TALENTO

Mar Hernández se incorpora a ESTEVE como Chief People & Organization Officer, reportando al CEO Staffan Schüberg. Con amplia experiencia internacional en RR.HH., liderará la estrategia de talento y desarrollo organizacional.



APUESTA VERDE

Cristina Riestra es la directora del Departamento de Industria, Energía, Medio Ambiente y Clima de la CEOE. Ingeniera Agrónoma con máster en Gestión Medioambiental cuenta con experiencia en la Administración y políticas ambientales.



Un negocio con vistas

— JOSÉ MANUEL GARCÍA MARTÍNEZ —

Azotea Grupo

SU **'VISIÓN DE ALTURA'** HA CONVERTIDO ESPACIOS COMO AZOTEA CIBELES, AZOTEA DEL CÍRCULO, PICALAGARTOS O CLUB FINANCIERO GÉNOVA EN REFERENTES DE LA RESTAURACIÓN MADRILEÑA. Como un equilibrista, desvela cómo combina emoción, arquitectura y gestión para dar vida a lugares únicos y qué papel juega el mindfulness en su liderazgo

Texto de José A. Puglisi



C

**JOSÉ MANUEL GARCÍA
MARTÍNEZ**

Cofundador y CEO de Azotea Grupo, empresa convertida en una de las referencias de la restauración en espacios singulares. Su liderazgo ha guiado la expansión del grupo con nuevos proyectos y ha reforzado su presencia en enclaves históricos





Las cimas de los edificios ya no son solo techos que miran al cielo: se han convertido en escenarios donde la gastronomía, la emoción y la arquitectura se dan la mano. José Manuel García Martínez, CEO de Azotea Grupo, ha transformado rincones elevados como la Azotea de Cibeles o Picalagartos en experiencias únicas que trascienden el simple hecho de comer o beber. Con su filosofía de 'visión de altura', García Martínez mezcla creatividad, gestión y mindfulness para convertir cada proyecto en una historia con alma, donde la exclusividad no se mide en precios, sino en detalles, identidad y sensación de estar suspendido entre lo cotidiano y lo extraordinario. Este es el relato de cómo se construye un legado desde el cielo.

¿Qué le impulsó a pasar de su carrera como economista a cofundar un grupo de restauración?

Cuando empecé la carrera, ya hice incursiones en el mundo de la hostelería. Siempre me atrajo la capacidad de este sector para generar experiencias, para reunir a la gente alrededor de un lugar y un momento. Aunque estudié Economía y durante un tiempo pensé que mi trayectoria iría por ahí, en cuanto tuve la oportunidad de emprender pequeños proyectos, entendí que donde realmente conectaba era en la creación de espacios.

La hostelería me permitía unir creatividad, gestión y un punto muy importante para mí: la emoción del servicio. Y poco a poco, lo que empezó como trabajos puntuales se convirtió en una vocación que terminó por cambiar el rumbo de mi vida profesional.

Su grupo se especializa en espacios singulares, especialmente azoteas. ¿Por qué apostaron por ese nicho y qué valor añadido supone con respecto a la competencia?

Para nosotros, este es uno de los factores más determinantes. A la hora de decidir si un local encaja o no, lo que más valoramos es su singularidad. Incluso en las zonas más céntricas o codiciadas, si un espacio está en la planta baja de un edificio y carece de un elemento que lo haga especial, simplemente no lo consideramos.

Buscamos ubicaciones premium, sí, pero sobre todo espacios con carácter, con una identidad propia que los haga únicos. Esa singularidad define nuestra esencia: no competimos únicamente por gastronomía o por vistas, sino por la capacidad de transformar cada lugar en una experiencia que solo puede vivirse allí.

¿Cómo valora el crecimiento del mercado de rooftops en España? ¿Cree que se ha so- →

De izquierda a derecha: La Azotea Cibeles junto al restaurante Cornamusa y el Valhalla Gastro Beach Club



14

**ESPACIOS GASTRONÓMICOS
DISTRIBUIDOS ENTRE MADRID,
CÁDIZ Y MALLORCA**



breexplotado o que todavía hay margen?

No creo que esté sobreexplotado, pero sí creo que a veces se ha forzado el concepto. Por las particularidades de los espacios, no caben en cualquier sitio. Creo que son importantes la ubicación y las vistas, pero también la capacidad de ese espacio para permitirte una experiencia completa.

Por ejemplo, nosotros no entramos en una azotea que no tenga una zona techada para cocina o almacén o tener servicios en esa misma planta. Una azotea sin gastronomía tiene muchas posibilidades de ser un fracaso. Las propiedades han creado expectativas sobre la explotación de sus azoteas de manera quizá poco realista.

Creo que es muy importante la ubicación y las vistas de una azotea, y a veces se han montado proyectos en espacios que no tenían mucho sentido. Igual que ocurre al nivel de calle: la ubicación lo es todo. Y en las azoteas todavía más.

En los últimos años han abierto varios espacios (como en el Palacio de Cibeles) y han adquirido restaurantes emblemáticos (por ejemplo, Warehouse, El Campero). ¿Cuál es su criterio para seleccionar nuevos proyectos?



Lo que realmente nos distingue es esa capacidad para detectar oportunidades donde a simple vista no parecen existir y para transformar espacios singulares en conceptos con personalidad propia. Somos especialistas en descubrir el valor oculto de un lugar y convertirlo en una experiencia diferente y memorable.

Un ejemplo claro: cuando estábamos en plenas negociaciones de El Campero —que fueron largas y difíciles—, de manera paralela estábamos concursando para adquirir el palacete de María de Molina. Y aunque el orden lógico habría sido cerrar primero El Campero, luché por conseguir el palacete antes, porque sabía que acabaríamos logrando El Campero y necesitábamos el espacio donde desarrollar esa marca y esa proyección. Para mí, cada proyecto es una pieza de un mapa más grande.

Habla de ‘rescatar historias’ al abrir un nuevo local. ¿Podría contarnos un ejemplo reciente donde un espacio patrimonial o histórico haya marcado completamente la manera de diseñar la experiencia gastronómica?

El proyecto de El Cuartel del Mar fue un gran apren-

dizaje. Se trató de una licitación pública larga y exigente, que requirió un esfuerzo enorme, una inversión considerable y una implicación emocional muy fuerte. Partíamos literalmente de una hoja en blanco, lo que nos permitió vivir todas las fases de la creación con una intensidad especial. Además, la inauguración coincidió con plena pandemia, un contexto que nos marcó profundamente. Construir aquel proyecto desde cero —en todos los sentidos— nos hizo comprender de verdad la dinámica de la temporalidad en el sur: los picos de actividad, las caídas, la incertidumbre... y la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación.

Otro caso muy representativo es el del Palacio de Cibeles, un edificio BIC con una carga histórica y arquitectónica enorme. Poder desarrollar una propuesta gastronómica en un espacio tan simbólico es un privilegio, pero también un desafío. La protección patrimonial implica límites estrictos en cuanto a interiorismo, operación y puesta en escena. A veces los clientes se sorprenden de que no hagamos ciertos cambios que parecen sencillos, pero no siempre es posible explicar las complejidades técnicas y normativas que conlleva trabajar en un edificio así. →

Y, aun así, esas restricciones forman parte de su encanto. Obligan a que cada decisión sea extremadamente cuidada, respetuosa y absolutamente coherente con la naturaleza del lugar.

¿Cuál ha sido uno de los mayores retos a la hora de escalar el equipo humano en un negocio tan centrado en la experiencia?

Creo que uno de los elementos que más nos define como grupo es nuestra cultura interna y la diversidad tan marcada de los espacios en los que trabajamos. Siempre comento que quien se incorpora a Azotea Grupo no entra en una empresa de hostelería convencional.

Nuestros proyectos tienen características muy específicas: funcionan por temporadas, dependen de la climatología, operan en altura y, además, se desarrollan en entornos con condiciones muy particulares. Muchos de ellos están ubicados en edificios históricos o en inmuebles gestionados junto a instituciones públicas, lo que implica ciertas restricciones, pero también un encanto y una singularidad que convierten cada proyecto en algo irreplicable.

Gestionar y hacer crecer equipos dentro de este marco requiere una formación constante, mucha sensibilidad y una enorme capacidad para adaptarse a escenarios cambiantes.

¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

Me gusta estar cerca de la operación. Soy una mezcla entre emocional y muy racional, exigente con el detalle y la coherencia. Creo que esa forma de liderar ha creado una cultura donde la gente siente que forma parte de un proyecto que no solo sirve platos, sino que cuenta historias y respeta profundamente cada lugar donde opera. El liderazgo, al final, es contagioso: si tú crees en los espacios, el equipo también lo hará.

Ha comentado que muchos inversores latinos podrían desaparecer en los próximos años. ¿Cómo gestiona Azotea Grupo la relación con inversores y cuál es su visión sobre buscar socios que compartan identidad y compromiso con el negocio?

Hoy día estamos en un proceso de crecimiento. Cuando tengamos totalmente organizada nuestra empresa, buscaremos un socio que nos ayude a dar el siguiente paso.

Para que esa unión tenga éxito, es imprescindible que comparta nuestra filosofía y nuestra visión sobre dónde queremos ir. No buscaremos únicamente un socio financiero; buscaremos socios estratégicos que entiendan nuestra identidad y nuestra forma de trabajar, especialmente en espacios tan sensibles y complejos como los que gestionamos.

Madrid está viendo un auge del turismo de lujo

PEQUEÑOS PLACERES

¿Qué música escucha para concentrarse o relajarse?

No la utilizo ni para concentrarme ni para relajarme. La música me acompaña normalmente en el coche porque me anima y me entretiene y también cuando entreno porque me motiva.

¿Qué le irrita especialmente en el trabajo?

Pocas cosas me irritan, la verdad. Pero por decir algo, que la gente no sea racional.

¿Qué libro o persona ha influido más en su manera de liderar?

Alguien a quien admiro mucho y, como digo yo, "escucho con las cuatro orejas" es a Mariano Sigman, neurocientífico.

¿Cuál ha sido el mejor consejo que ha recibido en su carrera?

Mindfulness. En el año 2017, cuando estaba preparando la Titan Dessert, contratamos a un equipo de

especialistas para que nos ayudaran en un reto que creía que no iba a ser capaz de conseguir y tuvimos a una psicóloga/coach que me enseñó la teoría de la relativización de los problemas y la focalización en los hechos y no en las conjeturas. Aunque pareciera una tontería, me dio 2 o 3 *tips* que cambiaron mi forma de actuar. Siempre que puedo y veo a alguien en esa misma situación, le cuento esto e intento ayudarlo.

¿Un hobby poco conocido?

El ping pong o el esquí con mis hijos. La bici es más sabido que es mi hobby principal. Si te refieres a una afición rara, cuando voy en el coche con mis hijos (desde muy pequeños), me encanta retarles mentalmente con preguntas de cálculo de velocidades, de distancia, de tiempos... Nos reímos mucho.

en los últimos años. ¿Cómo percibe Azotea Grupo este cambio en el perfil de visitante y cómo ha influido en su estrategia de negocio?

Madrid está en un momento súper dinámico y de proyección, y este auge del turismo de lujo nos ha obligado a elevar la experiencia. Hemos girado nuestra estrategia hacia un estándar más alto donde este tipo de cliente sienta que nuestros espacios están a la altura, sin renunciar a la naturalidad ni al carácter español. Hace poco un empresario de renombre decía —y coincido plenamente— que el servicio y la gastronomía española son líderes mundiales, pero que a veces somos nosotros quienes no terminamos de valorarlos internamente. Tenemos que creérnoslo más.

¿Qué estrategias utiliza Azotea Grupo para mantener la percepción de exclusividad frente a la creciente oferta de experiencias de lujo?

Tanto por la ubicación como por la singularidad de nuestros espacios, ahí reside nuestra clave de posicionamiento y éxito. La exclusividad no la genera un precio, sino el carácter único del lugar, la coherencia de la experiencia y



el respeto absoluto a cada espacio donde operamos.

¿Tienen en mente proyectos para diversificar más allá de restaurantes/azoteas? (por ejemplo, hotel, colaboración con marcas, eventos corporativos).

Si me dijeras cuál es una de mis ilusiones para los próximos diez años, sería gestionar un hotel boutique en el que la restauración también tenga una presencia estratégica. Es un paso natural, porque nuestra filosofía encaja muy bien con la hospitalidad en su sentido más amplio.

¿Cuál es su hoja de ruta para los próximos 3-5 años: más azoteas, más fuera de Madrid, quizá internacionalización?

A menudo pienso que quizá ha llegado el momento de detenernos un segundo y dedicar toda nuestra energía a afianzar lo que ya hemos construido. Sin embargo,

siempre surge una propuesta con una historia potente o un lugar con carácter que nos vuelve a encender la chispa y nos empuja a iniciar un nuevo camino. Por eso, aunque no puedo anticipar exactamente dónde estaremos dentro de cinco años, sí tengo la certeza de que seguiremos avanzando con criterio, escogiendo proyectos que tengan alma y que encajen con nuestra forma de entender los espacios y la gastronomía.

¿Cuál cree que será su legado con Azotea Grupo?

Podríamos resumirlo en una frase: “El cielo es divertido”. No montamos espacios: creamos historias. Ser de los primeros en apostar por las azoteas y en demostrar que se podía crear un proyecto sólido alrededor de espacios que no eran obvios, para mí, ya es parte del legado. El resto lo dirá el tiempo. ▲

Business *is* business

Dosis de competitividad



España se perfila como hub mundial de innovación biofarmacéutica. Un informe de Analistas Financieros Internacionales destaca que la industria farmacéutica española cuenta con más de 180 plantas de producción, genera 27.200 millones de euros de valor añadido (1,9% del PIB) y da empleo directo a más de 55.500 personas, mientras que la inversión anual en I+D supera los 1.500 millones. Además, exporta más de 17.000 millones de euros en medicamentos al año y posee infraestructuras físicas y digitales de primer nivel. Sin embargo, en las últimas dos décadas Europa ha perdido 25% de su inversión en I+D y el liderazgo en el lanzamiento de nuevos fármacos frente a EE.UU. y China, lo que obliga a nuestro país a pisar el acelerador para convertirse en el gran laboratorio de la UE. ▲



© Gettyimages

¡ATENCIÓN! *Drones* —en— ascenso

Se consolidan como un motor real de innovación, empleo y competitividad en el mercado nacional.

Con más de **119.000** operadores registrados y proyectos pioneros en logística, agricultura y defensa, el país tiene las alas para liderar la **aviación del futuro**

Texto de M^a Gabriela Sivira





Como un Ícaro moderno que aprendió a dominar el vuelo, el mercado de drones dejó de ser una curiosidad tecnológica para consolidarse como uno de los motores de crecimiento más dinámicos del ecosistema empresarial español. Lo que hace apenas una década se percibía como un hobby para ingenieros, hoy representa una industria que crece a doble dígito y está transformando sectores clave como la agricultura, la energía, la logística o la defensa.

De acuerdo con el informe *Europe Drone Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2024–2030* de Grand View Research, el mercado europeo de drones alcanzó un valor estimado de 17.051 millones de dólares en 2024 y prevé crecer a una tasa compuesta anual (CARG) del 13,4 % hasta 2030, cuando superará los 36.000 millones de dólares.

Europa consolida así su papel como uno de los polos globales más dinámicos de la aviación no tripulada, impulsada por la →

© Shutterstock

expansión de la analítica avanzada de vuelo, que ya genera más de 3.100 millones de dólares y podría triplicar su tamaño en apenas seis años.

En el caso de España, el estudio *Spain Drone Market Size & Outlook (2024-2030)* de la misma consultora sitúa el valor del mercado nacional en 1.238 millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento del 14,1% anual, hasta alcanzar 2.732 millones de dólares en 2030.

Por áreas de aplicación, el hardware continúa siendo el componente que más ingresos aporta, aunque los servicios y la analítica de datos aéreos son los segmentos de expansión más rápida, especialmente en sectores como la construcción, energía, agricultura de precisión y logística urbana, que lideran la demanda de soluciones automatizadas y sostenibles.

ECOSISTEMA EN EVOLUCIÓN

La Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA) contabilizaba a finales de 2024 unos 119.712 operadores registrados de aeronaves pilotadas por control remoto (UAS), lo que representa un aumento del 27% respecto al año anterior. El dato refleja la madurez técnica del sector, que evoluciona desde el uso recreativo hacia operaciones profesionales, inspecciones industriales, agricultura de precisión o servicios de emergencia.

Sin embargo, el ecosistema español de drones, pese a su solidez técnica, enfrenta fricciones institucionales que dificultan su despegue definitivo. El presidente de la Asociación Española de Drones y Afines (AEDRON), Salvador Bellver Escrihuela, lo resume así en su conversación con *Business People*: “España tiene músculo técnico y conocimiento, pero un cuello de botella burocrático. Es un ecosistema que ha madurado de abajo hacia arriba: los operadores, las escuelas y la industria empujan, pero la infraestructura institucional y digital todavía no está al nivel del talento y la innovación del sector”.

Bellver advierte que esta madurez no se traduce aún en agilidad administrativa ni coherencia regulatoria. El problema, subraya, no está tanto en la norma como en su implementación práctica. “El Real Decreto 517/2024 proporciona un marco claro, pero no resuelve la fragmentación territorial ni la lentitud de los procesos de autorización, que dependen de la coordinación entre AESA, ENAIRE, ayuntamientos, Medio Ambiente o Defensa”, defiende.

Y concluye con una reflexión crítica: “El texto es correcto, pero no transformador. España necesitaba una norma que no solo ordenase, sino que impulsase. Tenemos el talento, pero falta visión política y agilidad institucional”.

Según explica el jefe de la División UAS de la Agencia



Salvador Bellver Escrihuela,
presidente de AEDRON

La navarra FuVex lidera la primera sustitución de helicópteros tripulados por drones para inspección eléctrica en Europa

119.712
OPERADORES REGISTRADOS
en 2024 confirman
la rápida madurez del sector
de los drones en España



Pablo Barriales Román, director de Co-Creación de FuVex

Estatad de Seguridad Aérea (AESA), Roberto Gándara, desde 2021 la normativa para operadores recreativos y comerciales es de ámbito europeo, dejando a los Estados la gestión de aspectos como la zonificación y los seguros. “La entrada en vigor del nuevo Real Decreto 517/2024 ha permitido definir estos elementos a nivel nacional, aportando una mayor flexibilidad frente a la normativa previa”, señala.

Gándara destaca además que el nuevo marco ha facilitado que los operadores policiales y de emergencia, no regulados por EASA, cuenten con un esquema más adaptado al principio de proporcionalidad al riesgo del modelo europeo.

INNOVACIÓN CON SELLO ESPAÑOL

Mientras el marco regulatorio avanza con cautela, las empresas españolas están demostrando que la innovación puede volar más rápido que la burocracia. A pesar de los obstáculos, el tejido empresarial nacional está demostrando que el talento español puede competir a escala global.

Desde Madrid, Alpha Unmanned Systems fabrica heli-

cópteros tácticos no tripulados que ya operan en más de 14 países. Su CEO y fundador, Eric Freeman, señala que “el mercado de los drones representa una oportunidad industrial y exportadora de primer orden para la economía española, con impacto directo en I+D, servicios de apoyo y creación de empleo”.

Freeman destaca que “los sistemas aéreos no tripulados *Made in Spain* tienen una proyección internacional sólida” y que “reforzar los mecanismos de financiación y consolidar la cadena de suministro permitiría al país convertir el sector en estratégico, tanto en su vertiente civil como de defensa”.

Uno de los mayores logros de la compañía ha sido la certificación de su sistema A900 con el Certificado de Aeronegabilidad para Experimentación (CAE), que autoriza su uso en la flota de las Fuerzas Armadas. Para Freeman, obtener el CAE representa un hito tanto comercial como reputacional. Aunque reconoce que la demanda militar impulsa fuertemente el sector, advierte que no necesariamente será el único motor de crecimiento. →

SALTO INDUSTRIAL

Mientras las grandes normativas definen el marco legal, proyectos como el de FuVex demuestran la capacidad española para industrializar soluciones de largo alcance. Desde Navarra, la compañía reemplazó helicópteros tripulados por drones en la inspección de líneas eléctricas de UFD-Naturgy, en lo que considera “la primera operación industrial de este tipo en Europa”.

El director de Co-Creación de FuVex, Pablo Barriales Román, explica que “hemos trabajado como un solo equipo enfrentándonos a infinitos retos desde 2018 para industrializar una tecnología que no estaba operativa ni en España ni en Europa”. Además, subraya que “con más de ocho millones de euros invertidos, hemos logrado mejorar la eficiencia, la seguridad y la fiabilidad de la operación”.

Para Barriales, la tecnología avanza rápido, pero la regulación y los recursos públicos deben acompañar ese ritmo. “Nos gustaría que el regulador tuviera más medios para agilizar permisos y fomentar proyectos de I+D junto a la industria. Sin una digitalización real, el sector tarda demasiado en despegar”, reconoce.

Por su parte, el presidente de AEDRON detalla que “las previsiones internas de la entidad, basadas en los

datos de evolución de operadores, formación y demanda empresarial, apuntan a un crecimiento medio anual superior al 15 % en volumen de actividad, y a una duplicación del número de operaciones profesionales recurrentes hacia 2030”.

Añade que también “se prevé una evolución del perfil empresarial, pasando de operadores individuales a compañías de servicios integrales, donde el dron será una herramienta más dentro de soluciones de robótica, automatización e inteligencia artificial”.

En términos económicos, AEDRON estima que “el impacto del sector podría superar los 1.000 millones de euros anuales en 2028, si se consolidan las políticas de apoyo a la innovación y la inversión privada”, concluye Bellver.

Las voces coinciden en que el futuro de la aviación no tripulada no depende únicamente del desarrollo tecnológico, sino también de una visión institucional clara y de un impulso financiero sostenido. Pero ese salto solo será posible si las normas se traducen en procesos ágiles, las inversiones se materializan y los corredores operativos permiten que la tecnología pase del piloto al despliegue habitual. El vuelo ya comenzó. El país tiene las alas; ahora necesita el impulso. ▲

Empresas como Alpha Unmanned Systems exportan drones tácticos a más de 14 países, consolidando el sello *Made in Spain*



Eric Freeman, CEO y fundador de Alpha Unmanned Systems



CONQUISTANDO LAS ALTURAS

EL JEFE DE LA DIVISIÓN UAS DE LA AGENCIA ESTATAL DE SEGURIDAD AÉREA (AES),
ROBERTO GÁNDARA, ANALIZA EL PRESENTE Y FUTURO DEL MERCADO DE DRONES EN ESPAÑA

¿Qué sectores, además de Defensa y Transporte, muestran mayor potencial?

El uso de drones se ha diversificado notablemente en los últimos años, abarcando tanto actividades recreativas como aplicaciones profesionales. Aunque desde AESA no disponemos de datos por ámbitos, se pueden destacar diferentes sectores profesionales como la agricultura, donde se utilizan para realizar monitoreo de cultivos, detección de plagas y riego de precisión; y la construcción, donde se facilitan inspecciones de obra o levantamientos topográficos. También son herramientas clave en la inspección de infraestructuras críticas como líneas eléctricas, puentes o parques eólicos. Además, en emergencias, los drones apoyan en la vigilancia de incendios forestales, búsqueda y rescate, y evaluación de daños. Por último, se pueden emplear en seguridad y vigilancia, y en fotografía y vídeo profesional.

¿Cómo se posiciona España frente a países como Francia o Alemania?

España es un estado puntero en el sector, tanto en la industria como en la administración. En cuanto a la adopción de buenas prácticas de otros países, se podría destacar la adopción de tecnologías de *iConspocuity*, que permite que todos los usuarios del espacio aéreo sean visibles y se puedan abrir

las operaciones de BVLOS fuera de zonas especiales o segregadas. En Alemania esto viene de bastante atrás. Se está trabajando de forma colaborativa en España y en Europa para poder llegar a dicha situación. Por lo demás, somos punteros en la publicación de medios de cumplimiento de apoyo a operadores (grupo SAIL III de AESA con la industria, PDRA para fitosanitarios, guías del Manual de Operaciones, guías para Entidades de Formación) y lideramos en JARUS (organización internacional de autoridades e industria) las actividades de automatización, HAPS y servicios externos.

¿Se prevé superar a estos países en el medio plazo?

Más que la superación entre países, el objetivo común que se persigue es seguir avanzando en una normativa robusta que garantice la seguridad aérea y ayude a impulsar la industria de los UAS en España. España, como ya he indicado, es un país puntero en drones, tanto en el ámbito industrial como en sus administraciones. El sector y su regulación tienen una clara naturaleza, no ya europea, sino internacional, y trabajamos activamente en grupos europeos (TeB de EASA) e internacionales (JARUS, OACI), así como nacionales (SAIL III ARCB), para hacer avanzar al sector junto a la industria.

¿Cuál es el horizonte para el uso masivo de drones en logística urbana?

AESA aprobó en 2021 los primeros proyectos piloto autorizados para

el uso logístico de UAS. Recientemente, en los hospitales de La Paz y Carlos III se probó el transporte de material sanitario entre centros dentro de un entorno controlado, y también se hicieron aplicaciones logísticas en entornos portuarios, siempre con contacto visual del dron. Actualmente, el escenario SAIL III abre la puerta a operaciones con drones de tamaño medio (hasta 30 kg y 5 metros) en zonas suburbanas y rurales. El objetivo a medio plazo es avanzar hacia un espacio aéreo colaborativo, con normas claras y operaciones seguras. Entre 2026 y 2027, en coordinación con organismos europeos, se prevé desplegar zonas piloto para validar estas misiones en condiciones reales. Si los resultados son positivos, se establecerán estándares operativos que definan cómo deben ejecutarse estas actividades.

¿Cuáles son los principales retos regulatorios?

Los principales retos regulatorios del sector de drones en España se centran en la implantación del SORA 2.5, publicado por EASA en septiembre de 2025 y aplicable desde el 18 de noviembre, que introduce un enfoque cuantitativo del riesgo en tierra. En paralelo, se publicará el paquete de Medios de Cumplimiento para operaciones SAIL III, que permitirá vuelos de UAS medianos en zonas pobladas, exigiendo a fabricantes y diseñadores adaptarse a nuevos estándares de seguridad.

OJALÁ QUE LLUEVA café

Los españoles toman más de **67 millones** de tazas diarias de café, el equivalente a **4,22 litros por persona** al año. Una pasión que está volviendo más exquisitos a los paladares e impulsando con fuerza al sector más **'premium'** del mercado

Texto de **Ernesto Páez**

Decía Giuseppe Verdi que “el café es un bálsamo para el corazón y el espíritu”. Quizás este es el motivo por el que España vive una auténtica revolución cafetera. Lo que antes era un gesto rutinario —pedir “un cortado” en el bar de siempre— se ha transformado en una experiencia sensorial que combina placer, cultura y conciencia.

Los consumidores españoles ya no se conforman con cualquier taza: buscan conocer el origen del grano, el tipo de tueste, el método de extracción o la historia del productor. Esa curiosidad ha impulsado un nuevo movimiento en torno al café de especialidad, con cafeterías de autor, baristas certificados y marcas que apuestan por la sostenibilidad y el comercio justo. Un modelo que incluso ha llevado a Inditex a entrar en el mercado con Zcaffé, sin olvidar el nacimiento del proyecto Casa Mango o el ‘fichaje’ de Starbucks por el Santiago Bernabéu.

“Iniciativas como Zcaffé o Casa Mango reflejan cómo el café puede trascender lo puramente gastronómico y conectar con otros ámbitos, como la moda, el diseño o la cultura. Esta convergencia contribuye a ampliar el alcance del café premium, reforzando su presencia en nuevos espacios de consumo”, explica a *Business People*, Montserrat Prieto, secretaria general de la Asociación Española del Café (AECafé).

Los datos respaldan esta tendencia. El *Informe Sectorial del Café en España (2023-2024)*, presentado por AECafé, revela que el consumo creció un 3,7% y supera ya los 67 mi-

llones de tazas diarias. En otras palabras, cada español consume 4,22 kilos de café al año, lo que equivale a unas 562 tazas.

Una tendencia que crece gracias al desarrollo del segmento ‘premium’, que cuenta con dos grandes impulsores: “una evolución en los hábitos del consumidor, que cada vez busca más calidad, experiencias y la profesionalización del sector de la hostelería, la expansión de las cafeterías de especialidad, o las nuevas formas de consumo como el café de cápsulas”, según precisa Prieto.

A su entender, “el café vive un momento de transformación y crecimiento, con consumidores cada vez más informados y exigentes, y con un sector que está haciendo un notable esfuerzo por elevar la calidad, la sostenibilidad y la experiencia en torno al producto”. Una idea en la que profundiza Iván Trujillo, CEO de Grupo Trinity: “El café ha pasado a un patrón de consumo similar al del vino, en el que se valora la calidad, se aprecia el proceso de elaboración y se buscan nuevas experiencias”.

IMPACTO ECONÓMICO

El líder de la empresa que invertirá 40 millones para crecer con Juan Valdez en España indica que “este cambio tiene un impacto económico y de mercado significativo”. ¿El motivo? Dos principalmente: Primero, “porque amplía la competencia”, lo que “fortalece la industria desde su origen”. El segundo, que “la industria tiene la



IVÁN TRUJILLO
CEO
de Grupo Trinity



VIRGINIA DONADO
CEO de Juan Valdez España



MONTSERRAT PRIETO
Secretaria general de la Asociación
Española del Café (AECafé)



UNA TAZA CON...

Pietro Chevallard, director general de illycaffè España

¿Qué papel juega España dentro de la estrategia global de illycaffè? ¿Es un laboratorio de tendencias o un mercado consolidado?

España es un país en fuerte expansión para illy. Estamos sabiendo aprovechar numerosas oportunidades que surgen con la tendencia del consumidor de buscar productos de mayor calidad. Estamos desarrollando ambiciosos planes de expansión en los diferentes canales, y cada día más clientes pueden disfrutar del mejor café espresso. **Empresas como Mahou o**

Inditex están entrando en el café. ¿Qué lectura hace de esa convergencia entre café, moda y estilo de vida?

El café está de moda y cada vez más marcas y negocios entienden el valor de crear experiencias alrededor del momento del café. En illy tenemos muy integrado este elemento, ya que la belleza forma parte de nuestros valores: transformar la degustación en una experiencia multisensorial.

¿Dónde ve el próximo salto del mercado español: en la experiencia, en la tecnología o en la educación del consumidor?

Son tres elementos decisivos. Si tuviese que quedarme con uno, escogería el aumento de la exigencia por parte del consumidor. En los últimos años hemos visto cómo la forma de elaborar café ha cambiado de manera sustancial. Creo que la tendencia de consumo de café en grano va a seguir creciendo, ya que cada vez hay más consumidores que quieren acceder al mejor producto "puro".

La educación y el conocimiento sobre el café de calidad van a ir en aumento, y esto exigirá que toda la cadena de valor sea



capaz de mejorar la calidad y la trazabilidad. Respecto a la experiencia, estamos viendo cómo el ritual del café adquiere nuevas formas y ocupa nuevos espacios. En illy trabajamos para convertir cada instante en un momento memorable; sin duda, seremos un actor fundamental en el desarrollo del mercado en España.



seguridad de que sus esfuerzos serán reconocidos y compensados económicamente".

Con los datos de Euromonitor en la mano —donde se indica que el mercado del café en retail creció de 1.530 millones de euros en 2019 a 2.308 millones en 2024 en España—, Trujillo tiene claro que nuestro territorio nacional "se consolida como el mercado natural para su expansión en Europa, con un entorno dinámico y vibrante".

La estrategia para diferenciarse de la competencia pasa por "la autenticidad que se refleja en garantizar que el café que una persona disfrute en una tienda Juan Valdez en Es-

paña sea el mismo que puede degustar en una tienda en Colombia. Respetamos la tradición en cada etapa del proceso y cuidamos que el producto se sirva tal como fue concebido desde su origen". Un plan con el que buscarán un proceso de expansión que contempla la apertura de 140 tiendas en los próximos siete años, entre propias y franquiciadas.

"Ya hemos comenzado este camino, sumando a nuestras seis tiendas en Madrid la más reciente apertura en el aeropuerto de Palma de Mallorca", indica el CEO de Grupo Trinity. A lo que añade: "Cada tienda operativa, dependiendo de su tamaño y formato, puede generar en promedio

RADIOGRAFÍA DEL CAFÉ “**super premium**” EN ESPAÑA

INFO FABRICANTE	VENTAS EN EUROS	VENTAS EN EUROS %CHANGE VS YA	VENTAS EN VOLUMEN	VENTAS EN VOLUMEN %CHANGE VS YA
Nestlé	209.019.149	7,0%	5.108.026	-3,3%
Douwe Egberts	121.896.099	-0,8%	2.186.543	-4,6%
illycaffè	5.254.397	43,1%	121.313	39,4%
Lavazza	2.421.235	8,4%	35.445	-7,9%
Cafinsa	2.243.812	-11,0%	42.209	-9,8%
Productos Del Cafe	996.496		34.200	
Cafes Baque	791.705	-7,9%	17.318	-12,1%
Cafento	284.911	-19,1%	5.229	-24,4%
Toscaf S.a	221.263	-12,8%	5.585	-16,0%
Segafredo	28.083	-55,9%	457	-54,4%
Otras Marcas	24.762.459	0,3%	459.350	-0,6%



entre siete y ocho puestos de trabajo. Podríamos estar hablando de un potencial cercano a los mil empleos, además de todo el impacto que se genera a lo largo de la cadena de valor que acompaña cada apertura”.

En esta línea de expansión, Mahou San Miguel entra en el negocio del café con el lanzamiento de su propia marca destinada exclusivamente al canal de hostelería: Café 170. Inicialmente, se comercializará a través de su distribuidora propia, Voldis, y a partir de enero de 2026 contará con un plan de despliegue progresivo, con la ambición de escalar posteriormente a nivel nacional.

RÍOS DE CAFEÍNA

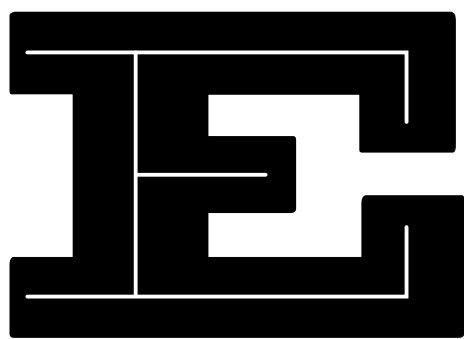
El cambio en los ámbitos está generando un consumidor más formado en el ámbito del café. La CEO de Juan Valdez España, Virginia Donado, explica que “la entrada de conceptos (y no necesariamente en restauración organizada) dedicados al café premium o incluso café de especialidad está abriendo un gran camino en este sentido”.

El proceso de ajuste al mercado nacional también es fundamental. Donado afirma que “esa adaptación puede suponer un 20% del modelo en su totalidad, pero garantiza el aterrizaje con éxito en cualquier país”. Y añade: “No hacer este proceso ha sido históricamente un error a la hora de internacionalizar una marca”.

El CEO de Grupo Trinity cree que la próxima década será clave y que los pilares de este proceso ya están levantados. “El consumo de café en España ha venido registrando un crecimiento sostenido y significativo, alcanzando hoy cerca de 14 millones de sacos, una cifra que, coincidentemente, equivale a la producción total de café de Colombia en 2024”. De cara a 2030-2035, cree que esta tendencia continuará, “impulsada por un consumidor cada vez más interesado en disfrutar cafés de alta calidad y origen reconocido”.

En la misma línea está AECafé que, si bien no realiza previsiones de mercado, considera que “el segmento premium del café continuará creciendo de forma sostenida en los próximos años”. En definitiva, España no solo bebe café; lo vive, lo explora y lo transforma en una experiencia cultural, económica y sensorial. La revolución del café premium refleja un consumidor cada vez más informado, exigente y consciente, mientras que el sector responde con innovación, calidad y sostenibilidad. ▲

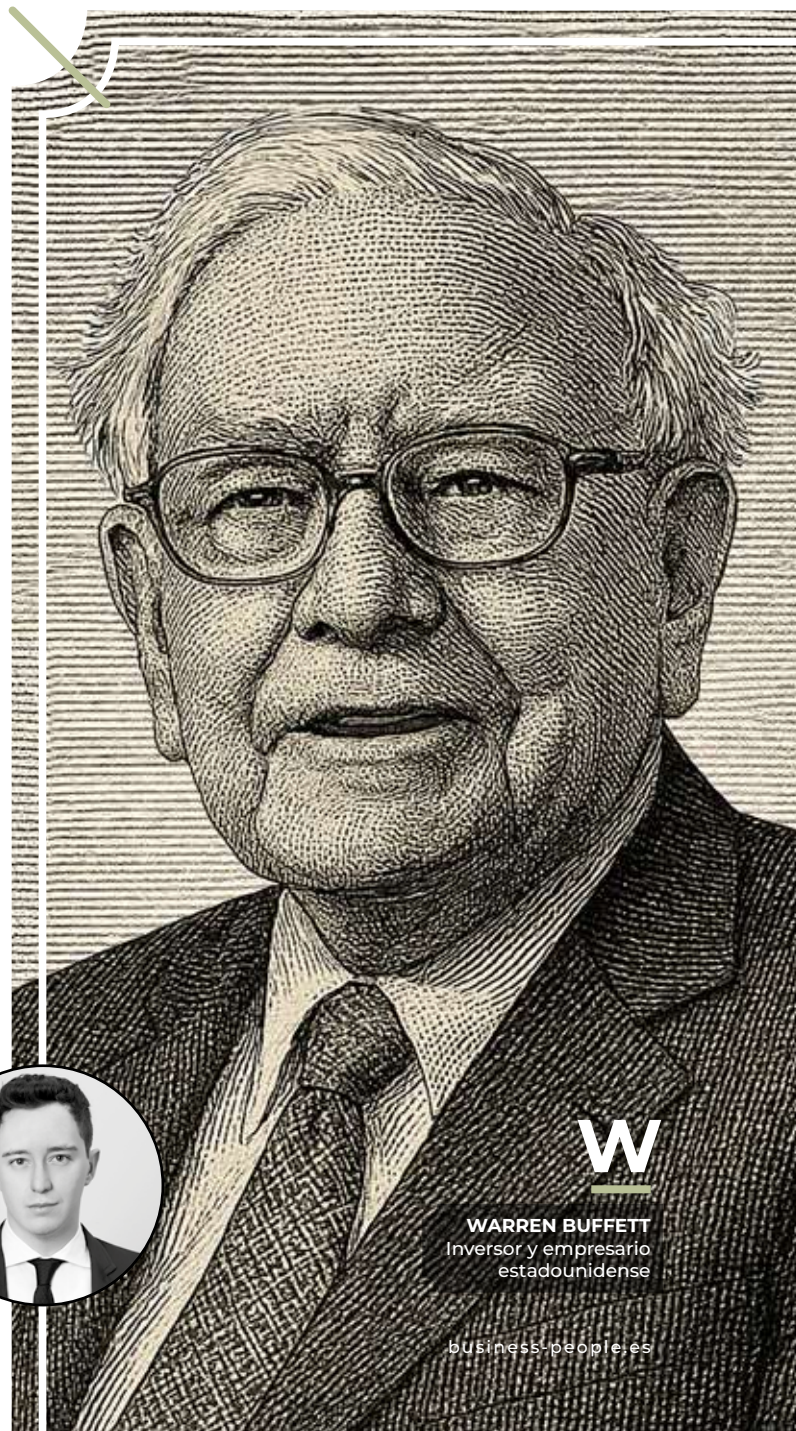
EL PODER DE LA EXPERIENCIA



En un entorno empresarial dominado por la inmediatez, el riesgo y la obsesión por lo nuevo, la vigencia de líderes octogenarios —y nonagenarios—, como Warren Buffett, Ralph Lauren, Amancio Ortega, George Soros, Rupert Murdoch o Florentino Pérez, parece una anomalía. Sin embargo, para quienes los observan con perspectiva, no se trata de suerte ni de nostalgia: es la consecuencia de una clase de sabiduría que solo el tiempo es capaz de enseñar. “Estos empresarios crearon las marcas que hoy siguen liderando y conocen su sector de manera intrínseca”, explica Juan Crespo, profesor de EAE Business School. “El gran reto de las organizaciones es saber reinventarse y la mejor manera de hacerlo es cambiando cuando se está bien”, añade Norbert Monfort, profesor del departamento de Dirección de Personas y Organización de Esade. “La mayoría de las empresas y personas lo hacemos cuando estamos con el agua al cuello, y entonces es imposible planificar ninguna transformación. En ese momento lo único que podemos hacer es nadar para salvarnos”.

Y es que la experiencia, más que un refugio, es una brújula. “Es un activo fundamental para saber reaccionar”, añade Monfort, que advierte que también puede

JUAN CRESPO
Abogado y profesor de EAE Business School



W

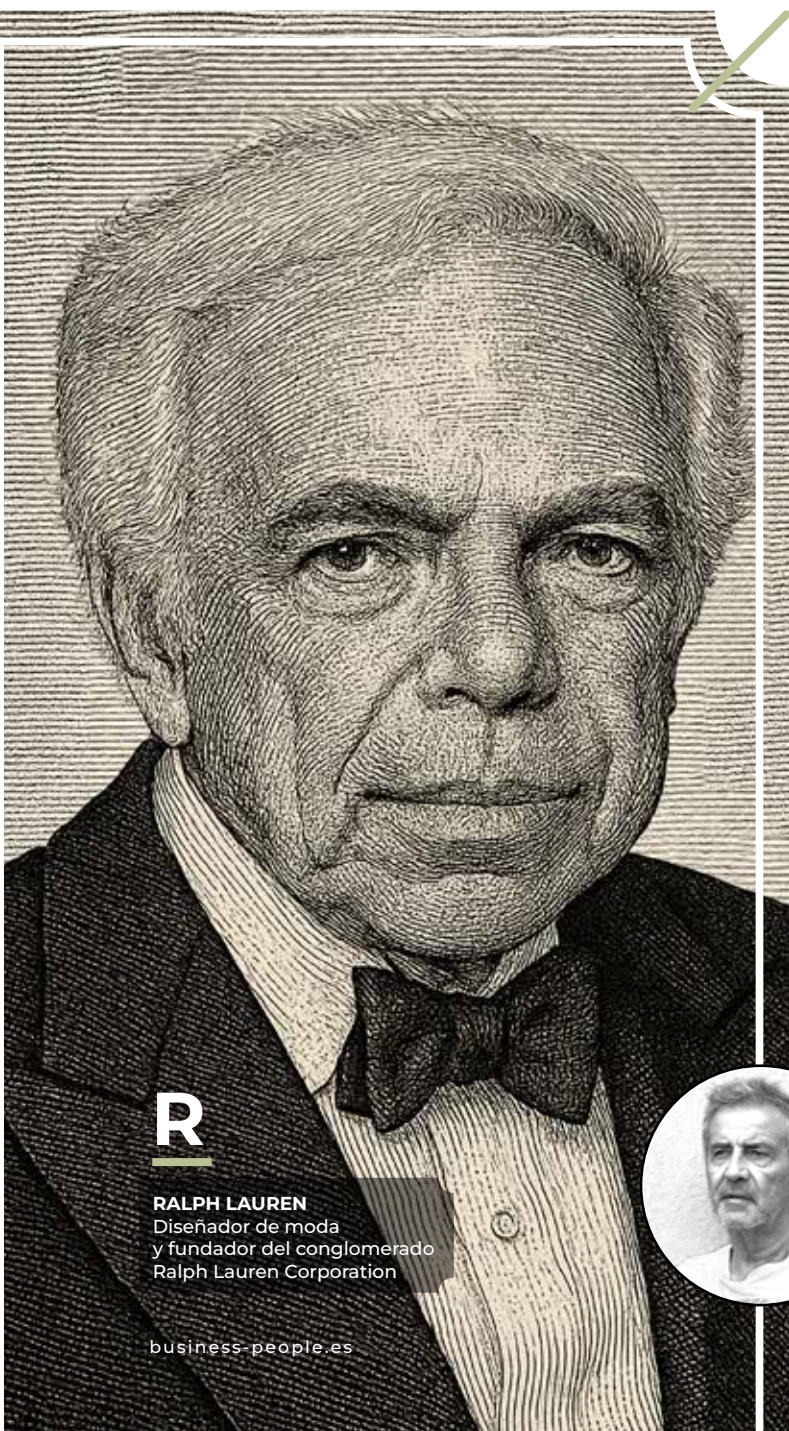
WARREN BUFFETT
Inversor y empresario
estadounidense

business-people.es

EN UNA SOCIEDAD QUE GLORIFICA LA JUVENTUD, UN BUEN PUÑADO DE LÍDERES OCHENTONES SIGUE AL MANDO DE IMPERIOS EMPRESARIALES.

Warren Buffett, Ralph Lauren, Amancio Ortega, George Soros, Rupert Murdoch o Florentino Pérez demuestran que la experiencia no solo no tiene fecha de caducidad, sino que es la mayor ventaja competitiva de todos ellos

Texto de **Rosario Fernández**



R

RALPH LAUREN
Diseñador de moda
y fundador del conglomerado
Ralph Lauren Corporation

business-people.es

tener una contrapartida. “La incertidumbre de este mundo hace que muchas de las decisiones que nos han traído hasta aquí con éxito sean hoy un hándicap. La clave está en aprender de la experiencia: de los aciertos y también de los fallos. Aunque de los errores no se aprende, sí se aprende de cómo analizamos esos errores”. Crespo coincide en que la experiencia es el mejor antídoto contra la volatilidad, ya que “nos da la capacidad de reaccionar ante situaciones similares a otras que ya hemos enfrentado o, en su defecto, prepararnos. Es una cura ante la incertidumbre y permite tomar decisiones con mayor seguridad”.

CURIOSIDAD Y HUMILDAD

Los grandes veteranos del liderazgo, desde Buffett hasta Ortega o Soros, comparten una forma de mirar el futuro que combina instinto y serenidad. Según Crespo, “han visto crecer a sus equipos, elegido a sus sucesores y sabido proteger sus nichos frente a otros, al ser adaptables”. Esa adaptabilidad, sin embargo, no se limita a lo tecnológico. “El liderazgo inspirador se construye desde el alma, no desde el Excel”, apunta Monfort. “Un liderazgo que busque la excelencia teniendo claro que la perfección no emociona; la humanidad, sí”. A su juicio, los líderes longevos que perduran son aquellos capaces de combinar dos cualidades esenciales: curiosidad y humildad. “La combinación de ambas es la fórmula mágica del éxito, que puede anestesiar, ya que cuando tienes tanto, es fácil endiosarte. La humildad, llevada a la vulnerabilidad como líderes, es la vacuna contra ese peligro”.

Crespo, por su parte, identifica tres rasgos que resumen este tipo de liderazgo: “Capacidad de reaccionar ante una crisis o lo inesperado, capacidad de leer mejor el valor de tus trabajadores y conocimiento de la industria”. Y añade una clave más: el ego controlado. “La hu- →



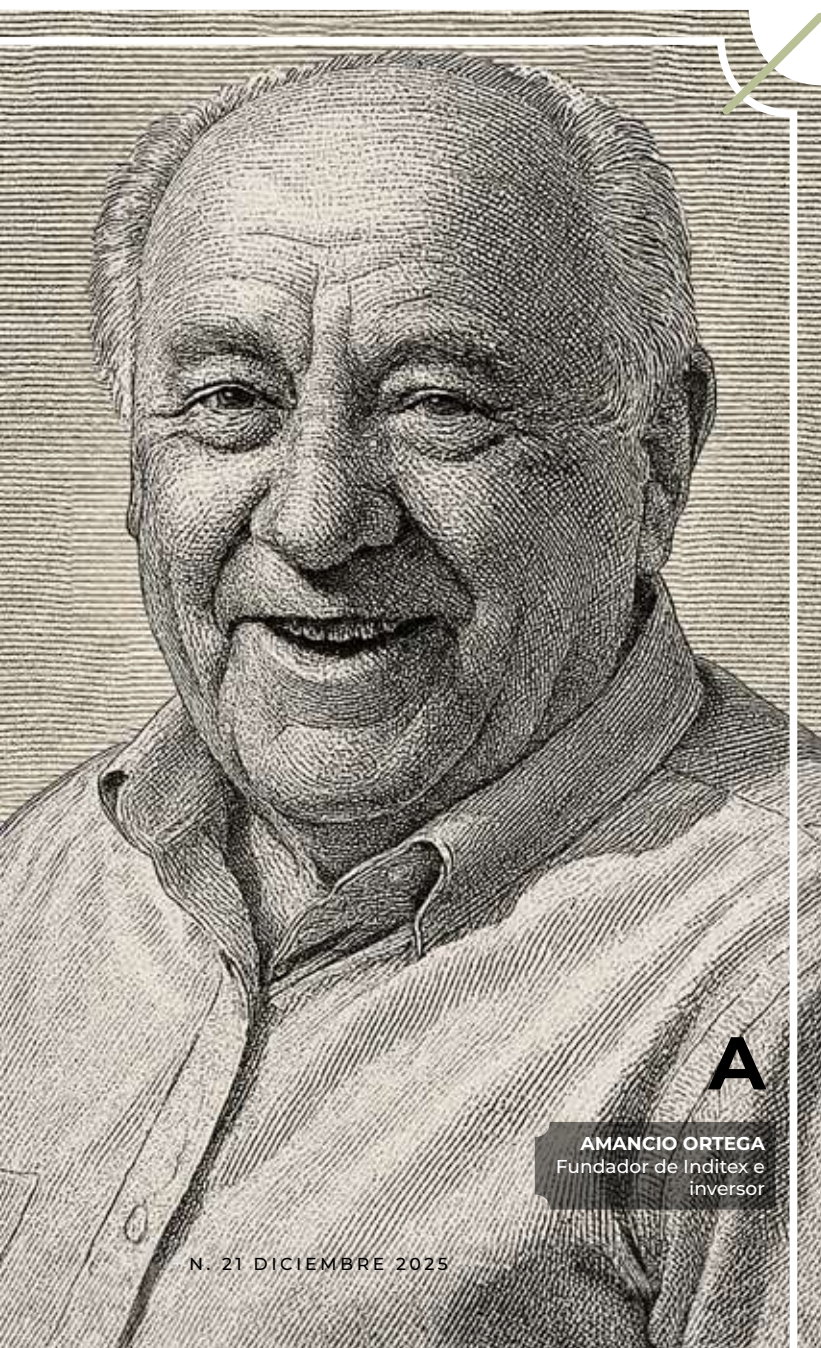
NORBERT MONFORT

Profesor de Dirección de Personas y Organización de Esade

mildad —saber que uno es temporal— y la curiosidad —implementar cambios o apoyar nuevas ideas— son esenciales. Aportan herramientas para reaccionar ante las crisis y modular tus servicios o productos”.

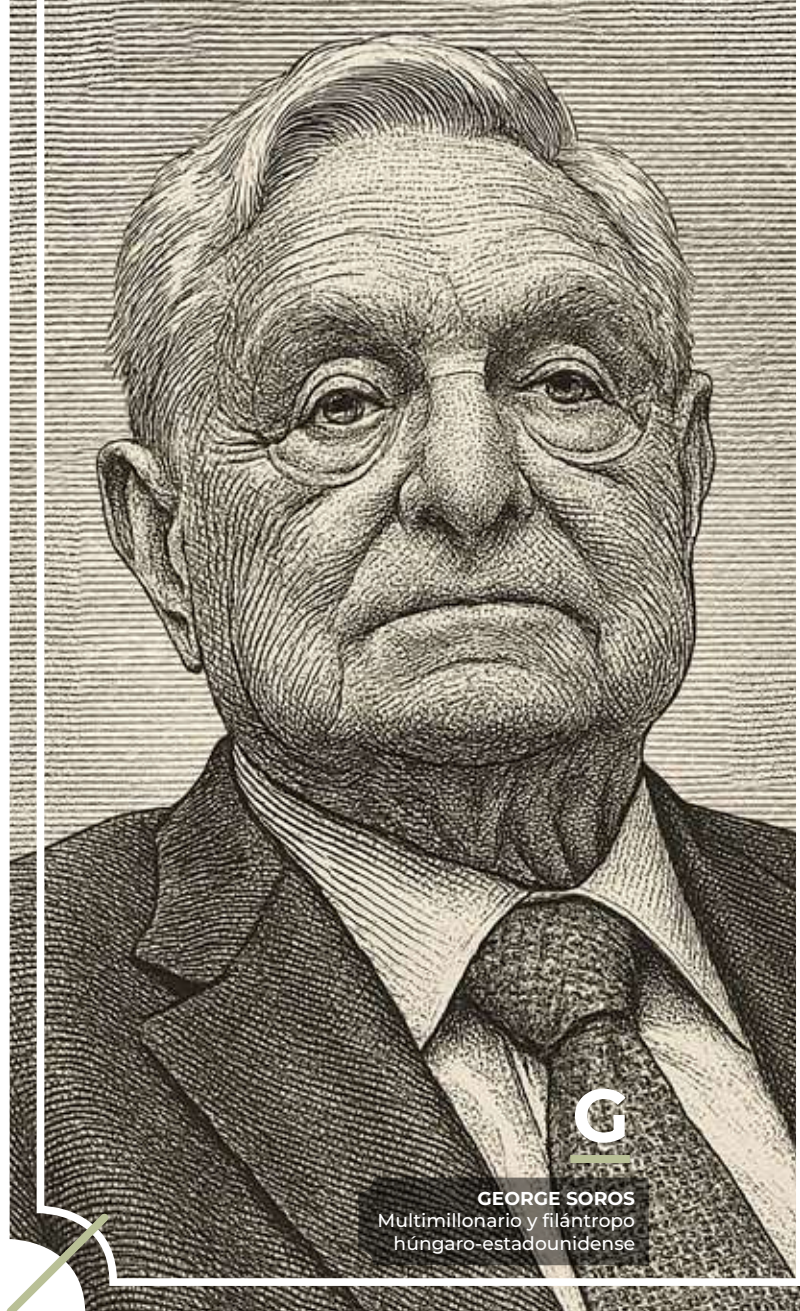
LA PERSPECTIVA DE LA MADUREZ

La madurez también es capaz de ofrecer perspectiva para gestionar los ciclos y de “mirar hacia el futuro sin miedo, con respeto, pero sin paralizarse”, resume Monfort. Esa actitud se refleja en figuras como Amancio Ortega, que revolucionó el modelo de la moda manteniendo su esencia. “Desde su Galicia natal, el fundador de Inditex implementó un sistema ágil de producción y distribución que escuchaba lo que el cliente quería en tiempo real. Cada tienda se convertía en una fuen-



A
AMANCIO ORTEGA
Fundador de Inditex e
inversor

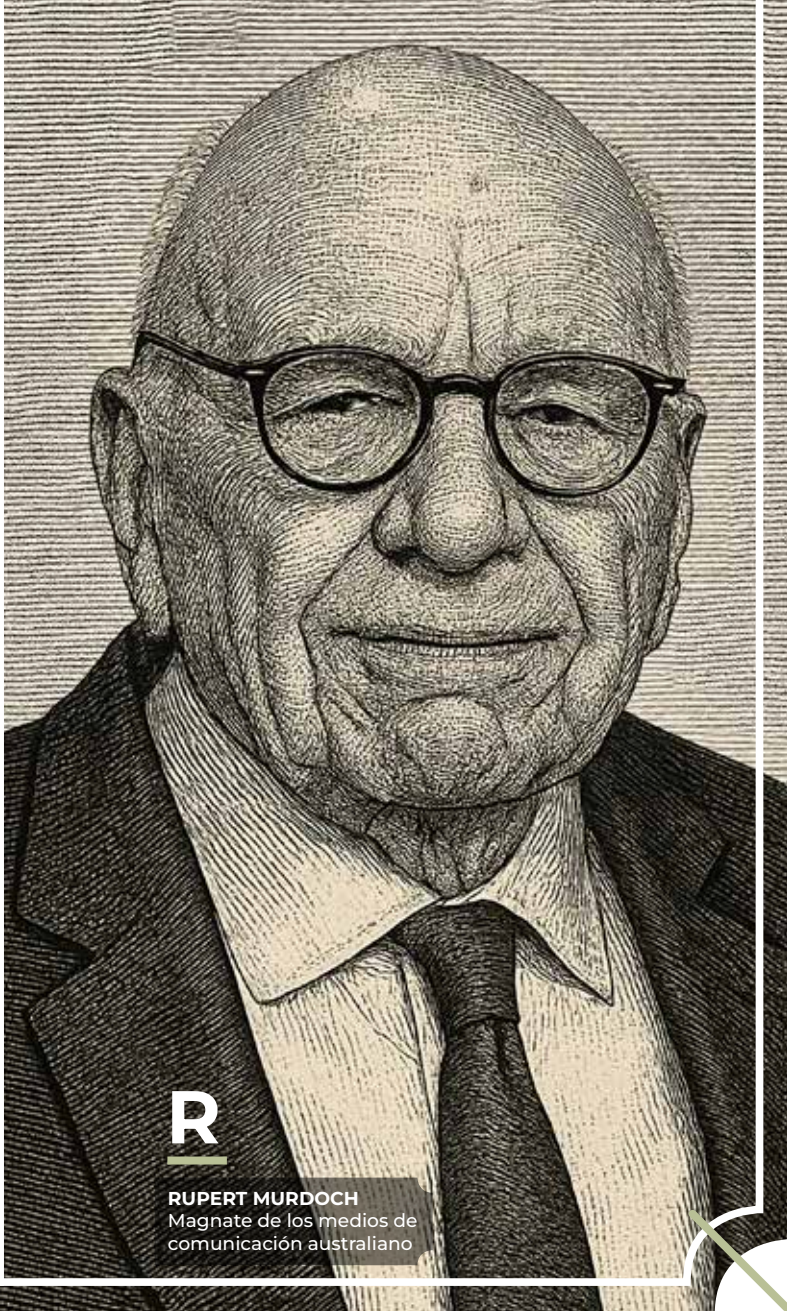
N. 21 DICIEMBRE 2025



G
GEORGE SOROS
Multimillonario y filántropo
húngaro-estadounidense

te de datos viva”, recuerda el profesor de Esade. “Evitaba las cámaras y lideraba desde la trastienda, pero con una claridad de visión poco común: proximidad al cliente, rapidez extrema y control total de la cadena”. Monfort también destaca otro ejemplo de liderazgo maduro y evolutivo, como el de Isak Andic, fundador de Mango, y el de su relevo y consejero delegado Toni Ruiz, quien sigue ese lema *the limit is the sky*, del empresario ya fallecido. “La profesionalización de una empresa es un paso que se transita desde un adecuado relevo, cambiando lo necesario y manteniendo ese ADN que es la auténtica esencia exitosa”, subraya.

Pero el legado no se construye solo con visión: también con desapego. “Con la humildad de saber hacerse invisible, dando paso a las personas que has colocado al frente de la organización y haciéndote muy visible cuando se te necesita”, dice Monfort. Y añade: “Esa dualidad es muy difícil: es arte”. Crespo comparte esa visión. “El líder veterano de-

**R**

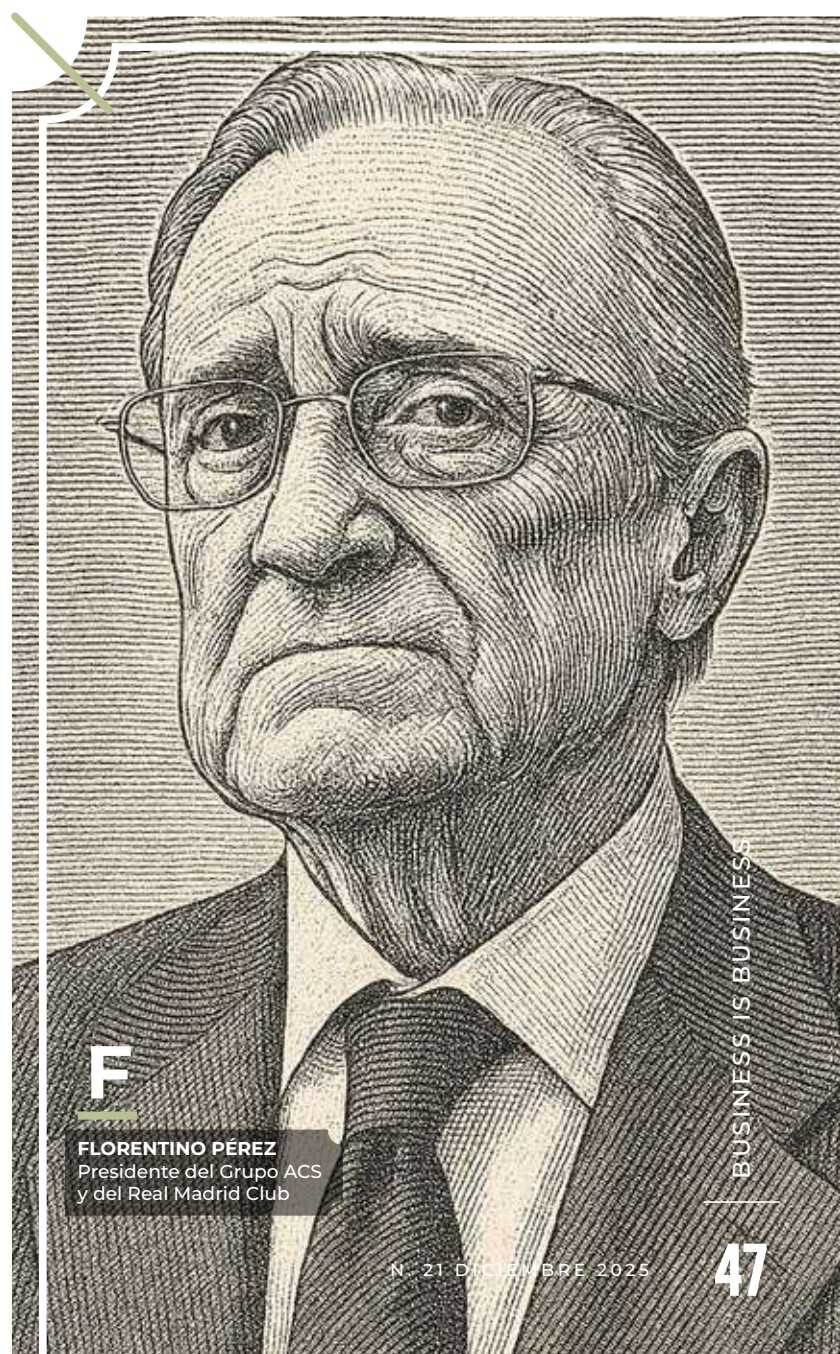
RUPERT MURDOCH
Magnate de los medios de
comunicación australiano

bería saber cuándo frenar y cuándo introducir poco a poco a la nueva camada de líderes, apoyándolos en la toma de decisiones, dejando claro que él guía, pero la nueva generación decide". En su opinión, el relevo debe planificarse con años de antelación: "Es importante que el fundador cultive a varias personas en mente, no solo para la dirección general, sino también para otras áreas. En ocasiones eso ayuda a descubrir talentos ocultos".

Esa transferencia de sabiduría también interpela a las nuevas generaciones. "Además de la cultura del esfuerzo y la resiliencia, también se puede y se debe gestionar este momento actual con las ganas de disfrutar y hacer disfrutar a los que tenemos a nuestro alrededor", reflexiona Monfort. Y pone a Carlos Alcaraz como ejemplo. "Me fascina cómo, con solo 22 años, tiene claro que no quiere seguir el ejemplo de Rafa Nadal. Él quiere disfrutar con el tenis, necesita desconectar y ser joven. Todos necesitamos a alguien que

nos ayude a moldearnos en los momentos actuales". El profesor añade que las empresas pueden aprender de esa visión más equilibrada. "Las organizaciones deben pretender que la cuenta de resultados sea la salud de la empresa, y esta salud vendrá por la salud de sus trabajadores. El talento actual, ese que queremos atraer y mantener, se parece más a Carlos Alcaraz que a Rafa Nadal", subraya.

Por esa razón, juventud y veteranía no han de verse como opuestos, sino como una alianza natural. Porque, como demuestran Ortega, Buffett, Murdoch o Soros, la madurez no es un freno a la innovación, sino una fuente de claridad, propósito y humanidad. Y es que la verdadera fortaleza de un líder no está en perseguir lo nuevo, sino en mantener vivas las ideas que continúan siendo valiosas. ▲

**F**

FLORENTINO PÉREZ
Presidente del Grupo ACS
y del Real Madrid Club

LA ESPAÑA

LA RED DE RECARGA PÚBLICA ALCANZARÁ LOS **50.000 PUNTOS**
ANTES DE **2026**, UN **CRECIMIENTO SUPERIOR AL 7%**,
PERO UNA CIFRA QUE ERA LA PREVISTA PARA 2022

Texto de Ana Montenegro



El pasado 1 de octubre estaban operativos en España 48.594 puntos de recarga de acceso público con potencias de 22, 50 y 250 kW o más

ENCHUFADA



La movilidad 100% eléctrica exige un tejido de electrolineras que garantice la capilaridad y las recargas en tiempos razonables. El retraso de la implantación de una red de recarga fiable, confiable, fácil de usar y que transmita garantías es el motivo que enarbolan los detractores para explicar el retraso en la movilidad eléctrica en España. Por el contrario, quienes apoyan la movilidad en vehículos 100% eléctricos o híbridos enchufables (PHEV) consideran que la situación actual permite ya una movilidad a cero emisiones por todo el país.

Lo cierto es que mientras en Portugal, por no ir muy lejos, todo fue fácil y natural desde el principio, en España ha sido complejo, farragoso y distante. No se sabe bien si fue porque no había una demanda, o no había más demanda porque no había una red de recarga que cubriera todo el país y permitiera hacer viajes más o menos largos con relativa comodidad.

Pese a la implicación de los principales operadores del país, entre ellos eléctricas y petroleras tradicionales, la infraestructura de puntos de recarga sigue creciendo lentamente. El pasado 1 de octubre de 2025, la red de recarga de acceso público en España alcanzó los 48.594 puntos operativos, según la valoración que realiza periódicamente AEDIVE, la Asociación Empresarial para el Desarrollo e Impulso de la Movilidad Eléctrica, muy activa y promotora de algunas de las principales citas de electromovilidad, como el salón del Vehículo Eléctrico de Madrid (VEM). Esta cifra supone un crecimiento del 7% sobre el número de puntos →

de recarga al cierre de 2024 y supone que empezaremos el año de 2026 con uso de 50.000 puntos de recarga.

La cifra puede parecer alta, pero, según la previsión que había avanzado en 2020 la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), es el número de puntos de infraestructura de recarga de acceso público que tendrían que haber en 2022 y en 2025 tendrían que ser entre 110.000 y 120.000 puntos.

Lo cierto es que la movilidad eléctrica ha tenido un crecimiento muy por debajo de lo previsto, tanto en el parque de vehículos como en el de puntos de recarga. Actualmente, en la UE, las ventas de turismos 100% eléctricos representan menos del 16% del total y en España suponen el 5,6% del mercado.

En esta situación, Arturo Pérez de Lucia, presidente de

Las empresas han invertido hasta octubre de 2025 más de 1.290 millones de euros en crear infraestructuras de recarga

AEDIVE, cree que “la red es suficiente para las necesidades del parque actual de vehículos electrificados en España”, pero añade que “hay que seguir impulsando el crecimiento para acompañar al aumento de matriculaciones que previsiblemente se producirá en los próximos años”. Pérez de Lucia asegura que hoy es posible “viajar sin problemas por toda España con un vehículo eléctrico con alta densidad de batería y capacidad de carga de alta potencia”. Aunque esos son los vehículos eléctricos más caros.

José López-Tafall, director general de ANFAC, también reconoce el esfuerzo realizado por los operadores para aumentar la infraestructura de recarga, aunque los procesos de instalación de una toma eléctrica “son muy largos y complejos”. España está muy retrasada, por detrás de la media europea; por eso López-Tafall reclama “planes estables y duraderos, que animen a los particulares a cambiar de tecnologías y a las empresas a cambiar sus vehículos” por otros de 0 emisiones. Desde AEDIVE consideran que ese cambio necesita también “impulsos fiscales para incentivar a las empresas, como en otros países, y simplificar la burocracia”.

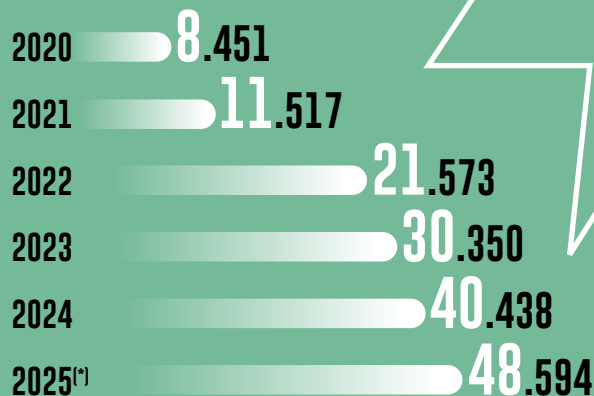
En la carrera de la electrificación juegan muchas empresas que han invertido hasta octubre de 2025 más de 1.290 millones de euros en crear infraestructuras de recarga. Iberdrola ha sido una de las más activas, colaborando estrechamente con los fabricantes para instalar también enchufes



Moeve tiene operativos 220 cargadores rápidos en su red de estaciones de servicio y otros 200 ya construidos están pendientes de autorización



PUNTOS RECARGA ESPAÑA (PÚBLICOS)



(*) enero-sept.
Fuente: AEDIVE y ANFAC

en los domicilios de los compradores de un coche eléctrico. Su primer punto público lo inauguró en 2016 y una década después lidera la red de recarga en todos los niveles de potencia. Actualmente gestiona una red de 10.000 enchufes que pueden atender a un millón de vehículos. De ellos, 2.700 son puntos de alta potencia y 1.300 ultrarrápidos, operados a través del acuerdo firmado a finales de 2023 por Iberdrola y bp pulse. Mario Ruiz-Tagle, CEO de Iberdrola España, destaca que la recarga eléctrica es “más económica que los combustibles fósiles y sin emisiones”.

La eléctrica Endesa, a través de su red Endesa X Way, prevé cerrar el año con 600 puntos de recarga ultrarrápida en España. Este tipo de enchufes con una potencia de más de 150 kW reduce significativamente el tiempo que hay que esperar para llenar las baterías; lo puede hacer en poco más de 20 minutos. Su red está formada actualmente por 5.500 puntos en todo el país. Repsol también es uno de los grandes protagonistas de la nueva movilidad; cuenta con más de 2.500 puntos en sus estaciones de servicio, aparcamientos, centros comerciales y en la calle. También está instalando 1.000 puntos de recarga en las estaciones de tren de ADIF.

Moeve, hasta el año pasado Cepsa, ha hecho una clara apuesta por los cargadores rápidos en su red de estaciones de servicio. A finales de 2025 tiene operativos 220 y otros

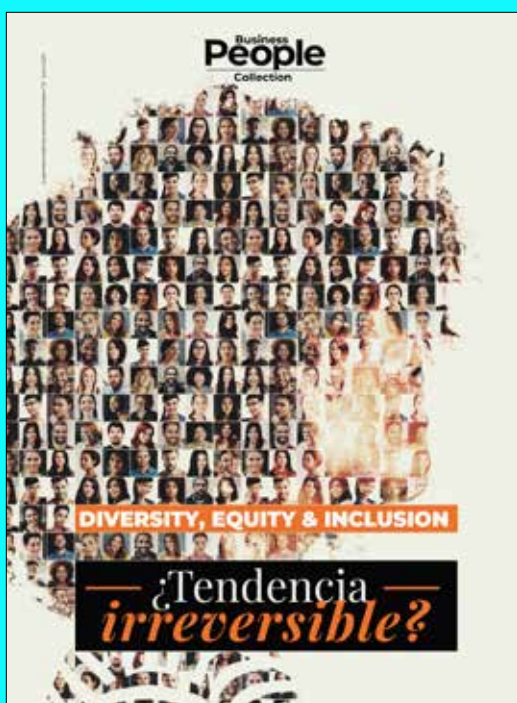
200 ya construidos están pendientes de autorización para empezar a funcionar. Zunder, una empresa española creada en 2017, es uno de los grandes referentes de la recarga rápida en el sur de Europa. Cerró 2024 con una red de 700 puntos y espera cerrar 2025 con más de 1.000. Su objetivo es llegar a los 3.000, a corto plazo, en España, Portugal y Francia, sus principales mercados. IONITY, con presencia en toda Europa y apoyada por diferentes fabricantes, tiene ya en España más de 150 cargadores en unas 40 ubicaciones y otras instalaciones en construcción.

La estadounidense Tesla fue pionera de la electrificación de la movilidad y creó un universo propio con intercomunicación entre sus cargadores y sus coches intercomunicados. Actualmente, Tesla tiene una red de más de 720 puntos de recarga, de los que 76 son estaciones de supercargadores. A las redes públicas de recarga se suman los alrededor de 10.000 puntos con los que cuentan los concesionarios españoles, según datos de la patronal Faconauto. ▲



n.26
Jul/Ago
2026

**LIDERAZGO
FEMENINO**



n.25
Junio
2026

**DIVERSITY, EQUITY
& INCLUSION**



n.24
Mayo
2026

**LA IA
EN EL TRABAJO**

Save *the* date!

Cada número de
Business People *tiene su propio* **Especial**



n.22/23

Enero / Febrero 2026

**LOS CAMPEONES
DE LA SOSTENIBILIDAD**



**100% BUSINESS PEOPLE
EN ESPAÑA**



C

**CANI FERNÁNDEZ
VICIÉN**

Abogada especializada en derecho de la competencia y derecho comunitario que desde junio de 2020 ejerce como presidenta de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)

MIRAR LEJOS, ACTUAR CERCA

La presidenta de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, **Caní Fernández Vicién**, repasa cinco años de transformaciones internas, liderazgo internacional y digitalización pionera, impulsando la carrera profesional del personal, **el uso avanzado de la IA y la colaboración ciudadana**

Texto de **José A. Puglisi**

Cani Fernández Vicién, presidenta de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), ha convertido su mandato en un ejemplo de cómo mirar lejos y actuar cerca. Desde reforzar la carrera profesional de su equipo hasta situar a la Comisión en los principales foros internacionales, pasando por el impulso de la inteligencia artificial y la colaboración ciudadana, su gestión combina ambición global con atención minuciosa a los retos cotidianos del mercado, demostrando que la innovación y la supervisión rigurosa pueden ir de la mano.

Tras más de cinco años al frente de la CNMC, ¿cuáles han sido los cambios más significativos impulsados durante su mandato?

Lo más relevante ha sido lograr que el personal de la CNMC tenga una carrera profesional. En 2023 se aprobaron los convenios únicos para Madrid y Barcelona, y hoy más del 65% de la plantilla ha promocionado. Cuando asumí el cargo, había cinco colectivos distintos y cinco comités de empresa, lo que impedía ofrecer una carrera profesional y provocaba que muchas personas llevaran más de diez años sin promocionar. Hemos cohesionado equipos y fortalecido el trabajo.

Además, hemos situado a la CNMC donde se merece a nivel internacional. El nivel técnico es altísimo, lideramos grupos en la OCDE y la ICN, y contamos con múltiples reconocimientos. Un ejemplo es la formación

al Departamento de Justicia de EE. UU. en el uso de herramientas de IA creadas por la CNMC para luchar contra los cárteles. También estamos en el Steering Group de la ICN, el Competition Bureau de la OCDE y el High Level Group del DMA. En regulación sectorial, en 2025 presidimos el Independent Regulators' Group-Rail y el European Media Board, y en 2027 presidiremos el Berec.

Otro cambio clave es ser pioneros en IA y digitalización. La herramienta BRAVA, desarrollada por la CNMC, detecta conductas anticompetitivas en licitaciones y ya tiene una versión más avanzada. Además, estamos inmersos en desarrollar otras aplicaciones de IA que mejorarán exponencialmente nuestros procesos. Finalmente, destaca el impulso a la colaboración ciudadana a la hora de detectar conductas anticompetitivas: en 2024 se recibieron 213 entradas, un 7% más que en 2023, que abarcan múltiples sectores y pueden generar inspecciones.

Tras la fallida OPA del BBVA al Sabadell, ¿es necesario ajustar la normativa para hacer más eficientes los procesos de supervisión?

Si se inicia una reforma de la Ley de OPAS, la CNMC puede actuar de manera consultiva a petición de las instituciones o de oficio. Podrá participar emitiendo informe si la reforma afecta a la normativa de competencia o a su ámbito de supervisión. En julio informamos sobre el Proyecto de Real Decreto que modifica el régimen de OPAs y lo extiende a los sistemas multilaterales de negociación.

La CNMC no fue consultada sobre la nueva Ley →

del Mercado de Valores, pero sí sobre otras normas del ámbito financiero, como la Ley de Auditoría, la de Recuperación y Resolución de Entidades de Crédito, la creación de la ADCF o el reglamento sobre sistemas y programas electrónicos de facturación.

¿Prevé nuevos procesos de fusión en el sector financiero u otros sectores estratégicos?

Hay un creciente debate sobre el papel de las concentraciones como palanca de crecimiento para que las empresas europeas puedan competir a escala global. La aspiración debe ser servir a los casi 450 millones de consumidores de la UE, lo que requiere operaciones transfronterizas y no solo nacionales.

Para ello es esencial completar un verdadero mercado único, también en mercados de capitales. La Comisión Europea ha fijado 2028 como fecha límite para completarlo. La integración avanza con lentitud por barreras nacionales y falta de voluntad en sectores clave como energía, conectividad y servicios financieros. Como señala Enrico Letta, es necesario acelerar la integración para no convertirnos en una “colonia de Wall Street”.

La CNMC ha aprobado cambios urgentes en los procedimientos del sistema eléctrico. ¿Qué efectividad tendrán? ¿Harán falta más ajustes?

Se aprobaron medidas técnicas, excepcionales y temporales propuestas por el Operador del Sistema tras detectar variaciones de tensión. El papel de la CNMC es garantizar la tramitación formal con consulta pública y participación de los agentes de las propuestas del Operador del Sistema. Por ello, tras el trámite de audiencia y la valoración de los comentarios recibidos, se incorporaron ciertos ajustes.

Además, la CNMC ha lanzado un plan de trabajo con los agentes del sector para abordar la implementación del control de tensión (PO 7.4), propuestas adicionales y posibles revisiones de la Circular de peajes y de las especificaciones de acceso y conexión. Cuando el Operador del Sistema considere necesarias nuevas medidas, puede remitirlas para su tramitación.

Con el auge de las plataformas digitales, ¿cómo equilibran innovación y competencia leal?

La competencia y la innovación van de la mano. La competencia favorece la igualdad de oportunidades y recompensa el emprendimiento, y la CNMC impulsa la innovación en su labor supervisora y de promoción de la competencia.

La competencia suele ser el mejor mecanismo para garantizar la eficiencia del mercado, y la regulación solo

“Es necesario acelerar la integración para no convertirnos en una ‘colonia de Wall Street’”

debe aplicarse cuando los fallos del mercado no puedan resolverse por sí solos. Por ello se creó el DMA, que establece obligaciones para los “guardianes de acceso” y garantiza que los mercados digitales permanezcan abiertos.

El DMA es complementario a la normativa de competencia: actúa ex ante sobre los “guardianes de acceso”, mientras que la legislación de competencia sigue aplicándose ex post a todos los operadores del sector. Esta regulación asimétrica preserva mejor los incentivos a la innovación que instrumentos horizontales aplicados a todo el mercado, que impondrían una carga mayor a las pymes.

Su mandato vence en junio de 2026. ¿Cuáles serán los grandes retos de su sucesor?

La autoridad debe tener una visión holística de los mercados y recordar que trabaja para los ciudadanos. Será fundamental contar con una CNMC digitalizada y actualizada en IA. España tiene expertos con mucho talento e independencia, y cualquier candidato debe reunir ambas cualidades.

¿Cuáles serán los sectores más críticos para la CNMC en los próximos cinco años?

La CNMC tiene una visión de 360 grados sobre la economía española. Sectores como la energía, las comunicaciones, el transporte, la defensa, la salud y, por supuesto, el sector tecnológico serán críticos para nosotros. ▲



© José A. Rojo (2)

BUSINESS IS BUSINESS

Wellington Hotel & Spa Madrid

GUARDIÁN DEL LUJO

Al frente del emblemático establecimiento madrileño desde hace más de veinte años, **José Rodríguez Tarín**, su director general, combina la tradición de la capital con la precisión y el saber hacer adquiridos en su paso por la Casa Real

Texto de **José A. Puglisi**

Fundado en 1952, el Wellington Hotel & Spa Madrid ha mantenido su prestigio como uno de los pilares del turismo de lujo en la capital. Con la mirada puesta en la próxima década, su director general, José Rodríguez Tarín, es el guardián que lidera una transformación que combina legado, innovación y sostenibilidad para consolidar al icónico hotel como referente del lujo del siglo XXI.

Usted lleva más de dos décadas al frente del Wellington. ¿Cómo ha evolucionado su concepto de la hospitalidad y el lujo durante este tiempo?

Efectivamente, llevo más de dos décadas al frente de este emblemático hotel, y en ese tiempo, mi visión de la hospitalidad y el lujo ha evolucionado de manera profunda, adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y globales. En mis inicios, el lujo se centraba en la elegancia tradicional: un servicio impecable, habitaciones espaciosas y una gastronomía exquisita inspirada en la alta cocina española. La hospitalidad era sinónimo de discreción.

Sin embargo, con la globalización entendí que el lujo debía volverse más personalizado. Empezamos a integrar tecnología para mejorar la experiencia, recibiendo el cliente un trato único, basado en preferencias previas. Los últimos 15 años han marcado un giro hacia la sostenibilidad y el bienestar. Con el auge de la conciencia ambiental, transformamos nuestro enfoque: implementamos prácticas *eco-friendly*, como el uso de energías renovables. El lujo ya no es solo opulencia; es responsabilidad. Es un lujo que evoluciona con el huésped, anticipando sus deseos en un mundo cada

vez más conectado y exigente.

¿Qué valores heredó de su etapa en la Casa Real que hoy siguen presentes en su gestión y liderazgo?

Esa etapa me impregnó de valores que siguen siendo el pilar de mi liderazgo. Aquella experiencia, rodeado de tradición, excelencia y un servicio absoluto, moldeó mi enfoque hacia una hospitalidad de altísimo nivel. En la Casa Real, la discreción era un mandato inquebrantable: proteger la privacidad de los invitados y manejar información con la máxima reserva. Hoy, esto se traduce en nuestra política.

Allí aprendí que el lujo es visible en la atención anticipada y meticulosa. Los protocolos reales enseñaban a prever necesidades antes de que se expresaran, desde un arreglo floral perfecto hasta una escolta sin fisuras. En el hotel, esto se manifiesta en nuestro equipo de más de 200 profesionales: preparamos habitaciones con toques personalizados basados en historiales previos, o coordinamos eventos como bodas o conferencias con la precisión de un palacio. Es un liderazgo que inspira a mi equipo a elevar cada interacción a un arte.

En definitiva, aprendí a liderar con humildad, valorando a las personas sobre los protocolos.

El Hotel Wellington ha experimentado un proceso de transformación constante durante las últimas dos décadas. ¿Cuál ha sido la visión general que ha guiado esta modernización?

El Wellington Hotel & Spa Madrid ha navegado por un proceso de transformación que equilibra nuestra herencia histórica con la innovación, manteniéndolo →

A full-page portrait of José Rodríguez Tarín, a middle-aged man with grey hair, wearing a light grey double-breasted suit jacket over a white shirt. He has his arms crossed and is standing in front of a dark, ornate building entrance with gold-colored railings. The background is slightly blurred, showing some warm lights.

J

JOSÉ RODRÍGUEZ TARÍN

El director general del Hotel Wellington desde 2002 fue jefe de Actos Oficiales de la Casa del Rey y ha presidido la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid. Cuenta con múltiples condecoraciones civiles y militares



nos como un ícono de Madrid. La visión central ha sido preservar la esencia atemporal del lujo madrileño mientras lo reinventamos para un mundo en constante cambio. No se trata solo de actualizar instalaciones, sino de crear una experiencia holística que anticipe las expectativas de los huéspedes globales, fomentando lealtad y relevancia en un sector competitivo.

Madrid vive un auge del turismo de lujo, con la llegada de marcas internacionales. ¿Cómo afronta el Wellington esta nueva competencia?

El auge del turismo de lujo en Madrid representa tanto un desafío como una oportunidad emocionante para nuestra ciudad. Con la llegada de marcas internacionales como el Mandarin Oriental o el Rosewood, Madrid se consolida como un destino premium global, atrayendo a viajeros exigentes que buscan experiencias exclusivas. En Wellington, afrontamos esta competencia no con temor, sino con confianza en nuestra identidad única, posicionándonos como el “co-razón madrileño del lujo”.

¿Cómo se ha transformado el perfil del huésped de lujo en los últimos años?

El perfil del huésped de lujo ha evolucionado de manera significativa, pasando de un modelo elitista y corporativo a uno más diverso, consciente y experiencial. Hace una década, el huésped típico era predominantemente un ejecutivo masculino de más de 50 años, enfocado en negocios: estancias cortas en Madrid para reuniones, con énfasis en comodidad eficiente y *networking* en salones como los nuestros. Provenían de Europa del Norte, EE.UU. o Latinoamérica, y representaban alrededor del 70% de nuestras reservas premium. Hoy, el perfil es mucho más heterogéneo y dinámico.

Los millennials y Gen Z (25-40 años) han irrumpido, profesionales jóvenes con alto poder adquisitivo. Estos huéspedes no vienen solo a dormir en una suite de lujo; buscan inversiones en bienestar y significado, integrando Madrid como un escenario para su estilo de vida premium. Sus prioridades ahora son: Bienestar integral y desconexión, sostenibilidad e impacto positivo, experiencias auténticas y exclusivas. El huésped moderno de lujo busca lujo con propósito: no ostentación, sino enriquecimiento personal.

¿Qué papel cree que jugará España, y en particular Madrid, dentro del mapa mundial del turismo de lujo en los próximos años?

España ya se corona como la estrella del turismo de lujo para 2025, atrayendo al 30% de los viajeros premium globales, por delante de Italia (26%) o Francia (25%). Este liderazgo se debe a factores como nuestro clima mediterráneo ideal y precios competitivos. Con el 76% interesado en comida y el 48% en arte, nuestra oferta Michelin y patrimonio UNESCO. Madrid, como capital vibrante y accesible, actuará como epicentro urbano del lujo español como “escenario vivo” para el arte y la gastronomía.

¿Qué retos considera clave para mantener la competitividad del sector hotelero?

Madrid enfrenta un boom de eventos como el Gran Premio de F1, que podría atraer 85.000 visitantes y agravar la escasez de plazas hoteleras. El reto es expandir la capacidad sin comprometer la calidad de lujo, evitando daños a la imagen de la ciudad.

Con el Green Deal de la UE presionando, el gran reto hotelero gira en torno a la eficiencia energética y reducción de emisiones, clave para competitividad en un Madrid cada vez más caluroso, costes energéticos altos y clientes

exigentes que penalizan, por lo que Wellington Hotel & Spa Madrid se esfuerza y dirige acciones para ser un hotel “verde” en un futuro. Los clientes de lujo demandan experiencias inmersivas. El reto es evolucionar ante formas de viajar cambiantes y competencia híbrida.

¿Cuál es su visión para el Wellington en los próximos cinco o diez años?

Desde 1952, el Wellington ha sido un emblema de hospitalidad madrileña, y mi objetivo es evolucionarlo hacia un lujo regenerativo e inmersivo, manteniendo nuestra esencia histórica mientras lideramos las tendencias globales. Imagino un Wellington que no solo hospeda, sino que transforma vidas, integrando sostenibilidad, tecnología ética y experiencias auténticas.

Si tuviera que definir el próximo capítulo del Wellington en una frase, ¿cuál sería?

“Transformando estancias en legados eternos: el lujo regenerativo que une la herencia madrileña con el futuro consciente de cada huésped”.

**“EL LUJO YA NO ES
SOLO opulencia;
ES
responsabilidad”**

Naturaleza en acción

| WWF España |

trabaja para proteger ecosistemas y especies amenazadas, promoviendo la restauración de la naturaleza y la acción ciudadana.

Su misión es construir un futuro sostenible donde la conservación deje de ser un objetivo y se convierta en un compromiso duradero

Texto de **Cristina Mendoza**





Los bajos niveles de agua en el embalse Loch Glascarnoch, cerca de Garve, al sur de Ullapool, han revelado la ruta de la antigua carretera de Ullapool a Dingwall. La carretera y los puentes normalmente están sumergidos bajo el agua; sin embargo, las recientes condiciones de sequía han provocado advertencias sobre posibles restricciones de agua

L

La acción colectiva es esencial para enfrentar la emergencia climática

Alcatraces (*Morus bassanus*) zambulléndose para alimentarse de peces descartados, Shetland, Escocia, Reino Unido

a filial nacional de la organización internacional World Wide Fund for Nature, WWF España, es una de las principales entidades dedicadas a la conservación de la naturaleza y la protección del medioambiente. Desde su creación, su misión ha sido clara: asegurar un futuro en el que las personas vivan en armonía con la naturaleza, preservando la biodiversidad y promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales.

La organización actúa en diversos frentes, combinando la ciencia, la acción política y la movilización ciudadana. Entre sus objetivos principales destacan la protección de especies amenazadas, la restauración de ecosistemas degradados, la lucha contra el cambio climático y la promoción de políticas públicas sostenibles. WWF España trabaja tanto a nivel local, defendiendo espacios naturales emblemáticos como Doñana, como en iniciativas globales, incluyendo tratados internacionales para la protección de los océanos y la conservación de la biodiversidad.

Entre los avances recientes, la organización ha conseguido hitos importantes en la recuperación de ecosistemas. Los esfuerzos se centran en restaurar ecosistemas terrestres y marinos degradados, contribuyendo a objetivos más amplios como la restauración del 20% de los ecosistemas europeos para 2030 y la protección de todos los ecosistemas degradados a largo plazo. Tam- →



Un jaguar (*Panthera onca*), fotografiado en lo profundo de la Reserva Natural de Nouragues, Guayana Francesa. Imagen capturada con una cámara trampa DSLR

ALZAR EL RUGIDO

CONVERSACIÓN CON **JUAN CARLOS DEL OLMO**, SECRETARIO GENERAL DE WWF ESPAÑA

WWF España se ha propuesto proteger el 30% de la superficie marina española para 2030, alcanzando actualmente el 21%. ¿Cuáles son los próximos pasos para lograr este objetivo?

Cerrar la brecha de cantidad con calidad. Es decir, declarar nuevos espacios, pero, sobre todo, asegurar planes de gestión efectivos con presupuesto, vigilancia y monitoreo ecológico. Hay que priorizar áreas clave (Mediterráneo —Ibiza, cañones alicantinos—, Atlántico y Canarias) y consolidar la Red Natura 2000. Así como integrar pesca sostenible en las AMP: eliminar artes destructivas y reducir descartes; trazabilidad y lucha contra la pesca ilegal.

Usted ha mencionado que “España está en la zona

cero del cambio climático”. ¿Qué medidas considera urgentes para mitigar sus efectos en el país?

España ya sufre de forma visible los impactos del cambio climático: olas de calor extremas, sequías prolongadas, incendios forestales de gran magnitud y la pérdida de recursos hídricos. Estos impactos hacen que estemos, literalmente, en la zona cero de la crisis climática en Europa. Por eso necesitamos actuar con decisión. Las medidas más urgentes son: Acelerar la transición energética, dejar atrás los combustibles fósiles (España debe avanzar hacia un sistema eléctrico 100% renovable antes de 2030); reforzar la transparencia y la rendición de cuentas climática (necesitamos un control público estricto del cumplimiento de los

compromisos climáticos y que cada decisión política y empresarial esté alineada con la neutralidad climática antes de 2040); preparar la adaptación del territorio; e impulsar una transición justa.

Mirando hacia 2026, ¿cuáles son los principales retos ambientales que enfrentará España?

Hay cinco fundamentales. Primero, agua y sequía (con foco en Doñana): recuperar acuíferos sobreexplotados, reducir extracciones ilegales y adaptar la gestión al clima que llega. Segundo, incendios extremos de “sexta generación”: pasar de un modelo centrado en extinción a uno de prevención y gestión del territorio. Tercero, transición energética y clima: acelerar el despliegue de renovables con ahorro y eficiencia, redes y ordenación del

territorio, para un sistema eléctrico 100% renovable antes de 2030 y neutralidad climática en 2040. Cuarto, restauración de la naturaleza: implementar el nuevo Reglamento europeo con un plan nacional ambicioso y financiado para recuperar ecosistemas terrestres, marinos y fluviales. Y quinto, océanos y pesca sostenible: cumplir el 30x30 en el mar con AMP bien gestionadas, vigilancia y reparto de cuotas que premie a las artes de menor impacto.

Después de tantos años trabajando en conservación, ¿qué es lo que todavía le emociona en la naturaleza?

La naturaleza siempre me devuelve esperanza: el silencio de unos cortados que vuelven a llenarse de vida, una pradera de posidonia sana... y, sobre todo, la gente que se organiza para cuidarla.



Un miembro del personal de WWF observando las fotos capturadas por la cámara trampa en la concesión Maderacre, Iñapari, Perú



Vista aérea de un incendio forestal provocado y de la deforestación para el cultivo de soja, en septiembre de 2020, en la Selva Amazónica, Porto Velho - estado de Rondonia

bién ha participado activamente en la entrada en vigor del Tratado de Alta Mar, que busca proteger al menos el 30% de los océanos del planeta, un paso clave para la conservación marina y la mitigación de los impactos de la pesca industrial y la contaminación.

En el ámbito nacional, WWF España mantiene su compromiso con la protección de Doñana, uno de los humedales más importantes de Europa y refugio de especies únicas. La organización también trabaja en la restauración de ríos, la protección de bosques y la preservación de especies emblemáticas, contribuyendo a frenar la pérdida de biodiversidad que amenaza tanto al medio ambiente como a la vida humana.

Los desafíos para la conservación continúan siendo importantes. WWF España identifica como prioridades la implementación efectiva de planes de restauración, la reducción de la huella ecológica de la humanidad y la promoción de la cooperación entre gobiernos, empresas y ciudadanía. La organización enfatiza que la acción co-

lectiva es esencial para enfrentar la emergencia climática y garantizar un uso sostenible de los recursos naturales.

La participación ciudadana es otro pilar fundamental en el trabajo de WWF España. Los ciudadanos pueden contribuir de diversas formas: hacerse socios, participar en campañas de sensibilización, firmar iniciativas de defensa ambiental o colaborar mediante donaciones y legados. Cada acción individual se traduce en un impacto significativo sobre la conservación de especies y espacios naturales.

Mirando hacia el futuro, WWF España proyecta un horizonte en el que la cooperación entre ciencia, políticas públicas y ciudadanía permitirá avanzar hacia un planeta más sostenible. La organización aspira a consolidar los logros obtenidos, ampliar la protección de ecosistemas clave y seguir inspirando a la sociedad para que la conservación de la naturaleza deje de ser una meta y se convierta en un compromiso duradero para las generaciones venideras. ▲

BUSINESS PEOPLE 'PARLA'



OPLE TAMBIÉN ITALIANO

PODEMOS AYUDARLE A EXPANDIR SU NEGOCIO EN ITALIA

Nuestra revista mensual, presente en España desde hace un año, tiene sus orígenes en Italia, donde, desde hace casi dos décadas, se ha consolidado como un referente clave para directivos y empresarios. Con una propuesta única, funciona como un puente estratégico entre dos mercados, ofreciendo a las empresas españolas una excelente oportunidad de promoción y visibilidad para expandirse hacia el mercado italiano.

Contacto



DUESSE MEDIA NETWORK
WE ARE PUBLISHERS

Free Time

Cultura ártica



Oulu se prepara para brillar como “Capital Europea de la Cultura” en 2026 con su esperado *Oulu2026 Opening Festival*. La ciudad finlandesa dará la bienvenida al Año Nuevo el 31 de diciembre de 2025 con celebraciones especiales, antes de inaugurar oficialmente el festival entre el 16 y el 18 de enero de 2026.

Durante estos días, Oulu ofrecerá una programación única que combina arte contemporáneo, música, exposiciones y tradiciones inuit y sámi, ofreciendo a visitantes y locales una experiencia cultural singular en pleno invierno ártico. Este evento promete ser una oportunidad inigualable para sumergirse en la riqueza cultural de la región mientras se disfruta de la magia del norte de Finlandia. ▲



© Lina Tauriainen



Viena, *Austria*

Durante la Navidad, Viena se transforma en un verdadero cuento de invierno. Sus mercados navideños, especialmente el Christkindlmarkt frente al Ayuntamiento, ofrecen luces centelleantes, artesanías tradicionales y aromas a vino caliente y galletas. Las plazas y avenidas se llenan de iluminaciones mágicas, y los conciertos de música clásica completan una experiencia navideña elegante y acogedora.



Around *the* world

La **Navidad** y el **Año Nuevo** son fechas en las que el mundo entero se viste de luces, colores y tradiciones únicas

Texto de **Cristina Mendoza**

Cada ciudad tiene su propia manera de celebrar: desde mercados que parecen sacados de cuentos de hadas hasta fuegos artificiales que iluminan el cielo nocturno. Ya sea bajo la nieve, el calor de la playa o las luces de rascacielos modernos, viajar en esta época del año permite vivir experiencias que combinan cultura, espectáculo y magia festiva.

En este reportaje te llevamos a descubrir algunos de los destinos más llamativos para pasar la Navidad y recibir el Año Nuevo. Ciudades europeas que brillan con mercados y luces centelleantes, metrópolis cosmopolitas con celebraciones icónicas y lugares exóticos donde el clima y las tradiciones ofrecen alternativas inesperadas: cada destino promete momentos inolvidables y fotografías que capturan la esencia de las fiestas más esperadas del año.

FREE TIME

Praga, República Checa

La capital checa brilla con su encanto gótico y sus calles empedradas llenas de luces navideñas. La Plaza de la Ciudad Vieja se convierte en un mercado espectacular con un majestuoso árbol decorado y puestos de artesanía local. Las decoraciones y la atmósfera medieval hacen que pasear por Praga en Navidad sea como entrar en un cuento de hadas.



Estrasburgo, Francia

Conocida como la "Capital de la Navidad", Estrasburgo ofrece un despliegue de más de 300 decoraciones y un mercado que data del siglo XVI. Sus calles iluminadas y su catedral gótica crean un escenario inigualable para disfrutar de la Navidad europea, mientras los aromas de vino caliente y pan de jengibre envuelven a los visitantes.





Rovaniemi, *Finlandia*

Situada en el Círculo Polar Ártico, Rovaniemi es la ciudad oficial de Santa Claus. Aquí la Navidad se vive rodeado de nieve, renos y auroras boreales. Los visitantes pueden conocer a Santa Claus, enviar cartas desde su oficina postal y disfrutar de paisajes invernales de ensueño que parecen sacados de una postal.

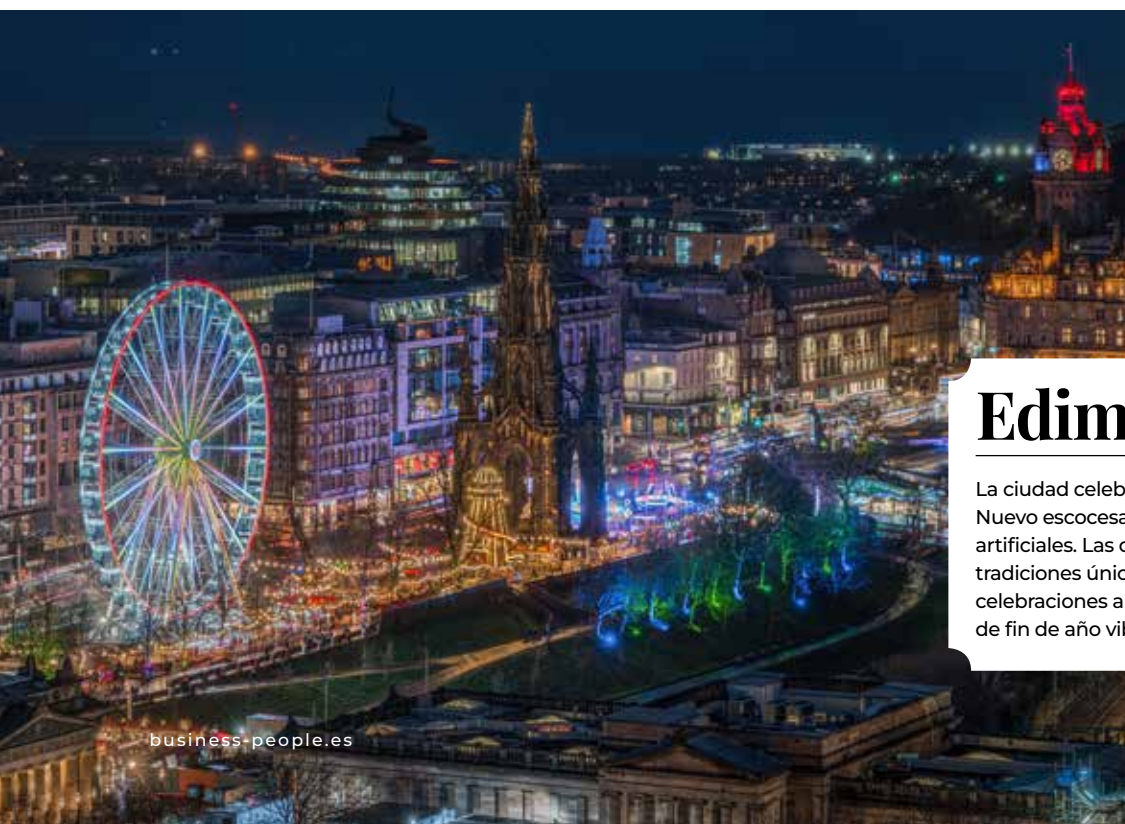
Nueva York, *EE. UU.*

La Gran Manzana se viste de gala durante la Navidad, con su famoso árbol del Rockefeller Center y las vitrinas de tiendas decoradas con elaboradas escenas. Patinaje sobre hielo, luces espectaculares y el bullicio de Times Square hacen que Año Nuevo sea una experiencia única, donde los fuegos artificiales y la energía de la ciudad son protagonistas.



Londres, *Reino Unido*

Londres combina tradición y modernidad con mercados navideños como Winter Wonderland en Hyde Park y calles iluminadas con luces brillantes. Los visitantes pueden disfrutar de pistas de patinaje, espectáculos y los impresionantes fuegos artificiales sobre el río Támesis para recibir el Año Nuevo con un ambiente festivo inolvidable.



Edimburgo, *Escocia*

La ciudad celebra Hogmanay, la famosa fiesta de Año Nuevo escocesa, con desfiles, conciertos y fuegos artificiales. Las calles se llenan de música, luces y tradiciones únicas que incluyen cantos, linternas y celebraciones al aire libre, ofreciendo una experiencia de fin de año vibrante y culturalmente rica.



Chichibu, *Japón*

Cada diciembre, Chichibu se transforma con el Yomatsuri, uno de los festivales de carrozas más espectaculares de Japón. Las calles del pequeño pueblo se llenan de floats iluminadas, música tradicional y fuegos artificiales que iluminan la noche. Los visitantes pueden disfrutar de un despliegue de tradición, luces y rituales sintoístas que combinan espectáculo y cultura de manera única. Pasear por Chichibu durante el Yomatsuri es sumergirse en un mundo donde la historia, la celebración y la magia de diciembre se entrelazan en cada esquina.

Dubái, *Emiratos Árabes Unidos*

Dubái ofrece un lujo navideño incomparable, con centros comerciales y resorts decorados con luces impresionantes y árboles gigantes. Los fuegos artificiales frente al Burj Khalifa durante Año Nuevo son espectaculares, convirtiendo la ciudad en un destino perfecto para quienes buscan brillo, modernidad y celebraciones memorables.



Río de Janeiro, *Brasil*

La Navidad y el Año Nuevo en Río se viven al ritmo del calor y las playas. La playa de Copacabana se llena de fuegos artificiales y rituales de buena suerte en Año Nuevo, mientras las celebraciones navideñas incluyen luces, música y un ambiente alegre que mezcla tradiciones brasileñas y festivas al aire libre.



Ciudad del Cabo, *Sudáfrica*

Celebrar Navidad en Ciudad del Cabo significa disfrutar del verano en pleno hemisferio sur. Las festividades se realizan al aire libre, con música, mercados y fuegos artificiales, mientras la ciudad combina paisajes naturales, playas y una atmósfera vibrante que ofrece una experiencia diferente y cálida frente a las tradicionales navidades europeas.



Alpen, *Alemania*

En Baviera y otras regiones del sur de Alemania, la Krampus Run o Krampuslauf es una de las tradiciones más impactantes de la temporada. Durante estas festividades, figuras disfrazadas del Krampus, un personaje mitad demonio y mitad diablo, recorren las calles para asustar a quienes se han portado mal durante el año. Entre máscaras elaboradas, campanas y fogatas, locales y visitantes disfrutan de un espectáculo oscuro y fascinante que combina folclore, misterio y adrenalina. Esta tradición única muestra el lado más teatral y ancestral de la Navidad alemana, lejos de los típicos mercados navideños.



LA CASA DEL DRAGÓN

Gaudí dejó su huella en León

con un edificio que combina arte, historia y arquitectura en perfecta armonía

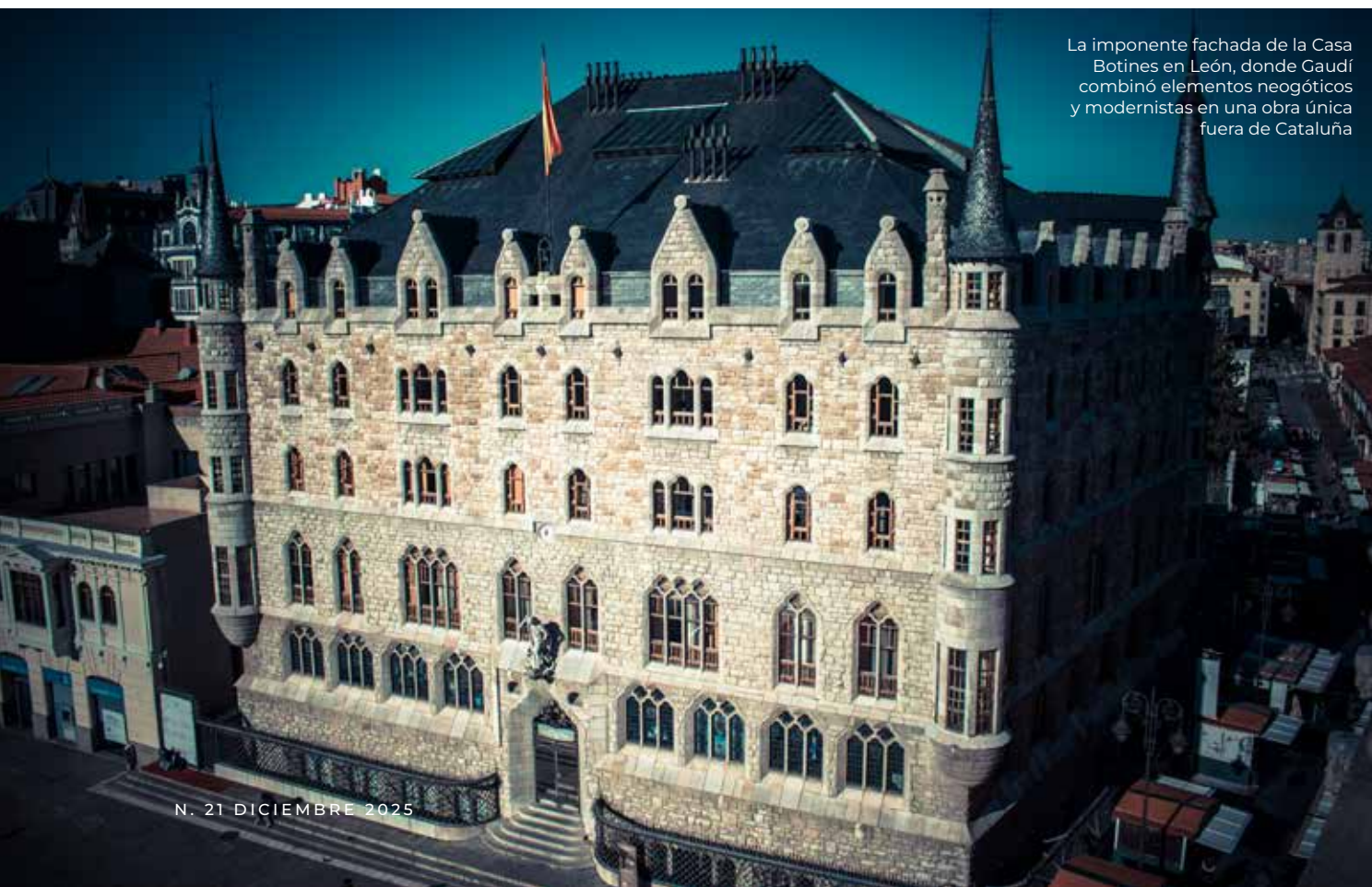
Texto de **Cristina Mendoza**

En el corazón de León, donde las calles guardan siglos de historia y las plazas conservan ecos de mercados antiguos, se alza un edificio que parece un dragón dormido vigilando la ciudad: la Casa Botines, obra maestra de Antoni Gaudí. No es un castillo de fantasía ni un decorado de película; es real, tangible y tan sorprendente que

quien la visita por primera vez siente un escalofrío artístico que va del suelo al cielo del torreón.

Construida entre 1891 y 1893, la Casa Botines fue encargada por los comerciantes Simón Fernández y Mariano Andrés, quienes buscaban un edificio funcional y elegante para su negocio de tejidos y oficinas. Pero Gaudí, fiel a su estilo, convirtió el encargo en algo más

La imponente fachada de la Casa Botines en León, donde Gaudí combinó elementos neogóticos y modernistas en una obra única fuera de Cataluña





**El dragón
de la fachada
no es solo
decorativo:
Gaudí lo diseñó
como un guiño
al mito de
San Jorge,
patrón de
la ciudad**

El dragón se encuentra sobre el torreón principal, vigilando la ciudad y armonizando con los arcos puntiagudos y las torres de inspiración medieval



que ladrillos y hierro: lo transformó en un manifiesto arquitectónico donde convergen lo neogótico, lo modernista y su inconfundible magia de curvas y detalles sorprendentes.

A primera vista, la Casa Botines impresiona por su torreón inspirado en un castillo medieval, sus arcos puntiagudos y su fachada de piedra que parece tallada con precisión quirúrgica. Cada ventana, cada columna de hierro fundido, cada vidriera de colores está pensada para armonizar con la luz y ofrecer sensaciones distintas a lo largo del día. Las bóvedas catalanas, una innovación de Gaudí, permiten techos altos y espacios abiertos sin perder intimidad ni elegancia.

La Casa Botines es uno de los tres edificios de Gaudí fuera de Cataluña, junto con el Palacio Episcopal de Astorga y El Capricho de Comillas, lo que la hace aún más singular. El edificio se diseñó con un uso mixto: la planta baja y semisótano eran para comercio y almacén; la primera planta para la residencia de los propietarios; y las plantas superiores para alquiler de viviendas. Esta combinación de funcionalidad y estética lo convierte en un laboratorio urbano de Gaudí, un ensayo de cómo lo práctico puede ser extraordinario.

DE EDIFICIO PRIVADO A MUSEO

Tras varias décadas bajo la custodia de la Caja de Ahorros de León, la Casa Botines fue declarada Monumento Histórico Nacional en 1969. En 2017 abrió sus puertas como museo, gestionado por la Fundación Obra Social de Castilla y León (FUNDOS), permitiendo al público admirar no solo la arquitectura, sino también su colección artística.

El museo alberga más de 5.000 obras, con un foco en los

La galería de la Casa Botines, un espacio donde la luz natural se filtra a través de las ventanas y vidrieras de Gaudí, creando un juego de sombras y reflejos que realza la elegancia de la arquitectura



Actores en las visitas teatralizadas de la Casa Botines, que dan vida a la historia del edificio y al legado de Gaudí



siglos XIX y XX, aunque hay piezas que se remontan a siglos anteriores. Artistas como Francisco de Goya, Joaquín Sorolla, Salvador Dalí y Eduardo Chillida conviven con esculturas, grabados y mobiliario, todos ubicados para que el visitante disfrute de un recorrido armonioso que parece dialogar

Más que un museo, la Casa Botines es un diálogo entre el pasado y el presente, un lugar donde el arte, la arquitectura y la historia se encuentran en perfecta armo-

nía. Para León, es un emblema que refleja orgullo local; para los amantes de Gaudí, un motivo de asombro: aquí, fuera de Cataluña, el genio catalán dejó una huella indeleble.

Quien atraviesa sus puertas no solo entra en un edificio; entra en una obra de arte viviente, donde cada piedra tiene historia, cada arco cuenta un secreto y cada visitante se convierte, aunque sea por un instante, en cómplice del sueño de Gaudí. ▲

© Museo Casa Botines Gaudí



Una estatua de Gaudí sentado frente a la imponente Casa Botines

A LA IA TAMBIÉN LE GUSTA VIAJAR

Las innovaciones que introducen los nuevos
Porsche (Cayenne) o **Mercedes-Benz (CLA)** nos acercan a

**UN FUTURO COCHE FANTÁSTICO
QUE ENTENDERÁ Y RESPONDERÁ
A TODAS NUESTRAS ÓRDENES**

Texto de Ana Montenegro



L

a inteligencia artificial (IA) entró sin freno en los años 90 del siglo XX en el sector de automoción a través de los procesos de diseño, producción, suministros, distribución y postventa. Unas décadas después, en los procesos de gestión de datos, control de calidad o logística, empieza a ser una herramienta que está dando forma a la llamada Cuarta Revolución Industrial. La IA reduce ya en un 80% el tiempo de desarrollo de los componentes de un automóvil y en las fábricas cumple diferentes funciones. En la de Renault en Palencia detecta las piezas para un vehículo y sabe a qué modelo corresponde, Austral, Espace o Rafale. En 2019, la IA estará presente en el 90% de la cadena de suministro del automóvil.

Pero la IA también se ha subido a bordo y se ha sentado al lado del conductor. Es fundamental en el avance de los vehículos conectados, asistidos y autónomos y, sobre todo, las innovaciones que aporta impactan en el diagnóstico del vehículo y en el análisis de la información que registran los sensores de los sistemas de ayuda a →



MERCEDES-BENZ CLA

Es el Mercedes-Benz más inteligente que ha fabricado nunca la marca de Stuttgart. El sistema operativo MB.OS, un superordenador mejorado con IA, permite una comunicación natural e intuitiva con el vehículo y una máxima personalización individual

la conducción (ADA). Esta vertiente de seguridad está siendo investigada, entre otros, por la sueca Volvo, dentro de su vocación para reducir accidentes. Como explican los ingenieros de la marca, la IA permite avanzar más rápido para aumentar los estándares de seguridad. Por ejemplo, analiza frenadas de emergencia, giros bruscos o el comportamiento del tráfico, y los datos enviados a la sede central ayudan a enfrentarse a situaciones raras, pero potencialmente peligrosas, reduciendo el tiempo de las pruebas de meses a días.

Pero lo que más percibe el conductor, y sus acompañantes, es cómo puede ayudar la IA en su interacción con el coche. El control por voz de algunas funciones fue un primer paso de esa relación entre hombre y máquina. Al principio eran mensajes muy simples para variar la climatización o la emisora y había que hacerlos con un lenguaje sencillo y claro para que la máquina no entendiese cualquier otra cosa. Ahora la IA nos va a permitir hablar con el coche como si él fuera un pasajero más.

El primer paso en Europa lo dio en 2023 la marca francesa DS, del grupo Stellantis, al introducir ChatGPT con reconocimiento por voz. Primero de forma experimental y solo unos meses después en toda la gama como un elemento

más de serie, en 18 países y en trece idiomas. Por primera vez se podía pedir al coche que te orientara sobre lo que podías visitar en una ciudad o qué vino maridaba mejor con un pescado en Galicia. Tras DS, muchos fabricantes de automóviles se lanzaron a subir a la IA a sus coches en una revolución que avanza rauda. Los Volkswagen Golf, Tiguan y Passat ya ofrecen también ChatGPT y Audi lo introdujo en su gama en 2024. El sistema es capaz de comunicarse con un lenguaje normal ante una pregunta o actuar sobre una función del vehículo. El Grupo Volkswagen prevé invertir 1.000 millones de euros en IA hasta 2030.

En BMW y MINI gestiona desde hace meses el Asistente Personal Inteligente del control por voz, supervisa la fatiga del conductor y ayuda a automatizar parte de la conducción. Por ejemplo, en el BMW Serie 7 puede regular la velocidad, la distancia de frenado y el cambio de carril. Además, como inteligencia, aprende las preferencias del conductor y, por ejemplo, recuerda la climatización y los destinos frecuentes. En caso de accidente, incluso puede valorar la gravedad y avisar automáticamente a los servicios de emergencia.

Su evolución en los últimos modelos que llegan al mercado es vertiginosa. El nuevo Mercedes-Benz CLA integra ya



VOLVO CARS

Volvo Cars aplica la IA para mejorar la seguridad y analizar de forma fiable la información de cámaras y sensores



JAGUAR LAND ROVER (JLR)

Jaguar Land Rover (JLR) y NVIDIA colaboran desde 2022 en el desarrollo de sistemas de conducción autónoma y servicios conectados basados en la IA. Desde este año los nuevos modelos de la marca empezarán a integrar seguridad de nueva generación y servicios digitales exclusivos



PORSCHE CAYENNE

Para el nuevo Cayenne eléctrico, Porsche ha diseñado una pantalla innovadora, pero además introduce un asistente de voz por IA que permite una conversación fluida con el coche. Un verdadero copiloto virtual

tres IA, ChatGPT, Google y Microsoft, en un único sistema, lo que es nuevo en un coche. Con la cuarta generación del sistema de interacción entre el conductor y la máquina de Mercedes, se alcanza más intuición, facilidad de uso y comunicación, pero la apariencia es similar a la de los anteriores modelos de la marca de la estrella.

El Porsche Cayenne eléctrico, que llega a finales de este año, combina la deportividad con la máxima innovación digital. Lleva la pantalla más grande que se ha instalado nunca en un Porsche, curvada, integrada y fácil de manejar, que se combina con un asistente de voz con IA que responde a ins-

trucciones complejas y preguntas de seguimiento sin tener que repetir la palabra para activarlo. Cada vez va a ser mucho más fácil hablar con el coche como si fuera uno más.

Fundamental en todo este proceso es la compañía estadounidense Nvidia, líder mundial en computación de IA que nació en California en 1993 y, salvo vaivenes bursátiles de última hora, es la empresa más valiosa del mundo en este momento. Colabora con todos los grandes fabricantes de automóviles, sean occidentales o chinos. El pasado mes de marzo en San José (California) presentó sobre Li Auto una nueva conducción autónoma avanzada, pero ya en 2022 había firmado un acuerdo estratégico con Jaguar Land Rover (JLR) para desarrollar servicios digitales exclusivos para vehículos de lujo que se empiezan a ver este año en los modelos de la marca británica. Incluyen sistemas de seguridad, conducción y aparcamiento automáticos o asistencia al conductor y funciones de IA internas como el control del conductor y los pasajeros y una visualización avanzada del entorno. ▲

**CARRERA
CHRONOGRAPH
EXTREME SPORT,
DE TAG HEUER**

Movimiento automático con caja esqueletada de oro rosa de 44 mm de diámetro. Corona y pulsadores de titanio. Contadores de horas, segundos y minutos de cronógrafo.

Precio: 22.300 euros.



A LA BÚSQUEDA del microsegundo

La función cronógrafo es una complicación...

Divertida y la esencia del espíritu deportivo. Presente desde los albores de la relojería moderna, el reto consiste en medir intervalos de tiempo cada vez más diminutos con precisión impecable

Texto de **Kino Verdú**

Si dejamos aparte aquel '*compteur de tierces*' de Louis Moinet de 1816, se puede afirmar que reca-
yó en Nicolas-Mathieu Rieussec (uno de los grandes y renovadores relojeros) la entrada en la historia como el inventor del cronógrafo, allá por 1822. De hecho, fue él quien lo patentó. Pero, tal como estamos acostumbrados a verlo hoy en día, Longines, en 1913, atesora el laurel de lanzar el primero en un reloj de pulsera. Y ya que escribimos la palabra "primero", El Primero (sentimos la redundancia) de Zenith, en 1969, presentó el primer calibre de cronógrafo automático de alta frecuencia: medía con efectividad intervalos de una décima de segundo. A partir de aquí comenzó, de verdad, la carrera por reducir ese tramo temporal. Las agujas de horas y minutos van a su aire, cumplen su misión, pero una vez se aprieta el pulsador

del cronógrafo (arriba de la corona para iniciarlo; abajo el modo parar y puesta a cero... por lo general), la aguja del cronógrafo, 'aka' la trotadora, empieza a deslizarse a toda pastilla. En esencia, este es el modo de ser de un cronógrafo convencional. A Patek Philippe siempre le gusta complicar (con belleza y rigor) las cosas. Su referencia 5370, de 2015, ya se bautizó como cronógrafo de ratapante. En 2020 se sometió al platino y ahora presenta la versión en oro rosa, con una esfera de esmalte Grand Feu marrón, esferas auxiliares en tono beis (bonita ejecución bicolor) y escala taquimétrica: contador de 30 minutos instantáneo y un segundero pequeño. Lo interesante es la combinación de la función cronógrafo a la de ratapante; léase que implementa dos segunderos (dos trotadoras) que permiten medir dos tiempos parciales al mismo tiempo. Se pulsa y ambas se lanzan a esa

SPEEDMASTER MILANO CORTINA 2026, DE OMEGA

Automático, caja de 38 mm de acero. Tres subesferas, función cronógrafo y escala taquimétrica. Edición especial por los Juegos Olímpicos de Milano Cortina. **Precio:** 6.700 euros.

búsqueda del microsegundo (o décima o centésima o milonésima de segundo); termina una carrera y una se detiene (al llegar a la meta, por ejemplo) y la otra continúa hasta que un segundo corredor (seguimos con el mismo ejemplo) llega al final, se da al stop y se comparan los dos tiempos. Otra pulsación y la ratrapante pill a la trotadora segunda y vuelven a cero. ¿Para qué? Pues supone un mecanismo idóneo para calibrar dos eventos a la vez. Este de Patek Philippe es de cuerda manual y el pulsador de la ratrapante asoma por la corona (chulo). De Omega teníamos dudas de cuál subrayar. Al final nos hemos decidido por la actualidad, por el *Speedmaster Milano Cortina 2026*, que para eso la firma es la cronometradora oficial de los Juegos Olímpicos, y los de invierno dan el pistoletazo de salida el 6 de febrero en... Milano Cortina (Italia). Es un reloj conmemorativo, especial, detalle que moviliza a los coleccionistas. Con caja de 38 mm en acero, el bisel de cerámica azul cuenta con una escala taquimétrica en esmalte blanco, toque invernal que se potencia en la esfera, barnizada en blanco, recubierta con un esmerilado azul claro recorrido por un trazo en la nieve que dibuja un motivo inspirado en el "2", el emblema de Milano Cortina 2026. Dos subesferas, ventana de fecha (acurruca, ínfima) a las 6 h y su aguja de segundero controlada por dos pulsadores. La precisión proviene de su movimiento automático Co-Axial de carga automática. La colección *Khaki Aviation X-Wind* es uno de los *bestsellers* de Hamilton, diseñado en su origen por el piloto francés Nicolas Ivanoff, en 2005. Nacido como instrumento de vuelo, acaba de incorporar un nuevo miembro, el Khaki Day Date Auto Chronograph, en ese intenso azul, y prueba fehaciente de la versatilidad de un cronógrafo, que igual se inmiscuye en la aviación como actúa de sofisticado aliño para complementar una vestimenta casual. En este caso, los pulsadores se encuentran a la izquierda, al igual que la corona (la ortodoxia en un genuino reloj destinado a un piloto que surca los cielos). E invierte los cometidos: pulsador de abajo para iniciar la trotadora, y el de arriba para el 'stop'. El segundo final lo añade el nuevo *TAG Heuer Carrera Extreme Sport* en oro rosa y esfera esqueletada, un poderoso alarde de lujo deportivo de alta gama. La mirada se cuela hasta las entrañas de esa telaraña de puentes dorados y negros. Es audaz.



FREE TIME



Los Michelin rurales

UNA **SELECCIÓN** DE CINCO
RESTAURANTES CON **ESTRELLA**
SITUADOS EN **PUEBLOS**

Texto de **Alfredo García**

Cuando hace 125 años nació la célebre “Guía Roja”, lo hizo para guiar a los conductores por carreteras desconocidas y mostrar los restaurantes, talleres y servicios de cada trayecto. Una útil idea, sobre todo para los desplazamientos por el medio rural. Hoy, en opinión de muchos, los comedores de pequeñas localidades a los que la célebre guía reconoce con sus estrellas son los que mejor ejemplifican el “espíritu Michelin”. Y estos son algunos de los más destacados de España.



Villa Retiro. Xerta (Tarragona)

En plenas Terres de l'Ebre, el hotel y restaurante Villa Retiro es un inesperado oasis de armonía y belleza. Y su menú, un compendio de sabores locales agrupados en pases cuyos nombres se relacionan con la vida agropecuaria de esta zona interior pero

muy próxima al Mediterráneo. El resultado es una cocina de mar y montaña, que suele salirse de la norma y que persigue elevar los pescados y mariscos, las hortalizas, los cereales y la carne de cerdo a un estadio de permanente emoción.

Hotelvillaretiro.com/restaurante. Menús degustación: 72, 125 y 175 euros + maridaje 80 euros.

Molino de Alcuneza. Sigüenza (Guadalajara)

El gran mérito de los hermanos Moreno, Samuel y Blanca, es ejemplificar el concepto de sostenibilidad desde su veneración al medio ambiente. Así, han generado una magnífica sinergia con productores y proveedores locales tan conciencia-

dos con esos principios como ellos. El resultado es una carta en la que el producto de temporada es coprotagonista junto a la creatividad con que Samuel los transforma hasta convertirlos en algo difícilmente olvidable.

Molinodealcuneza.com/restaurante. Menús degustación: 98, 115 y 128 euros + maridajes 45-60 euros.





Cenador de Amós. Villaverde de Pontones (Cantabria)

A dos pasos de Santander, Jesús Sánchez en cocina y su mujer Marián Martínez, en sala, han convertido un palacio del siglo XVIII en punto de referencia para quienes circulan por Cantabria en busca de experiencias gastronómicas. Su propuesta,

partiendo de la tradición, ha alcanzado un nivel de innovación y originalidad irresistible. Dato importante: aquí el pan, elaborado en su propio obrador, es mucho más que un mero complemento para mojar salsas.

Cenadordeamos.com. Menú degustación: 275 euros + bebidas.



La Botica de Matapozuelos. Matapozuelos (Valladolid)

En la Ruta del Vino de Rueda, el chef Miguel Ángel de la Cruz transmite a su cocina toda la pasión, el respeto y la creatividad que le inspira el paisaje castellano y sus productos. Entre ellos, el pino (no solo los piñones), las setas y hongos, las

hierbas silvestres y, por supuesto, el vino. Éste asume un rol principal en la experiencia de La Botica de la mano del sumiller Alberto de la Cruz, mago de aromas y sabores, que apuesta también por la proximidad.

Laboticadematapozuelos.com. Menús degustación: 80 y 100 euros + maridaje 40 euros.

La Finca. Archidona (Málaga)

Es el restaurante estrella del hotel Finca La Bobadilla y una referencia en el interior de Málaga. Un glorioso paseo por los platos más representativos de la culinaria local, del gazpachuelo a los salmonetes o el rabo de toro, interpretados con

gran suntuosidad, a partir de un producto de extrema calidad. El espectáculo está no solo en el plato, también en las magníficas panorámicas a la zona que se disfrutan desde los ventanales y en un servicio clásico de altura.

Fincalabobadilla.com. Menú degustación: 95 euros + bebidas.



MAPAMUNDI EN COPA

Un *brindis navideño* por los *cinco continentes*

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

La Navidad es esa época mágica donde las luces parpadean, los corazones se abren y las copas se alzan para celebrar la vida. Pero ¿alguna vez te has detenido a pensar cómo se brinda en distintos rincones del planeta en estas fechas? Cada cultura, con su propia esencia, tiñe este gesto universal de sabores, aromas y tradiciones únicas. Acompáñame en un viaje enológico por los cinco continentes.

En Europa, la Navidad es sinónimo de brindis con espumosos de gran prestigio. En Francia, el champán es el rey indiscutible, con opciones tan irresistibles como un elegante Brut Rosé o un complejo Millésimé; sus burbujas son el preludio de la celebración. Apuntamos una curiosidad, ¿sabes cuál se considera el vino más caro de Europa? El Romanée-Conti Grand Cru, con un precio medio de aproximadamente 274.000 € por una caja de 12 botellas.

En Italia se habla de un cóctel que nació en 1948 en el Harry's Bar de Venecia, el Bellini, y es perfecto para brindar en las reuniones navideñas. Esta bebida icónica del país de la

bota se compone típicamente de Prosecco y puré de melocotón blanco; fue bautizada en honor a un maestro del arte renacentista y representa la sofisticación de la celebración italiana. Y en España, la estrella es, sin duda, el cava. Desde las bodegas catalanas hasta las riojanas, en nuestro país se rinde homenaje a una tradición vinícola excepcional. Elaborada siguiendo el método ancestral, con una segunda fermentación en botella y prolongados periodos de crianza, esta singular bebida se ha convertido en la protagonista.

Cruzamos el Atlántico y nos encontramos con la exuberancia y la pasión del Nuevo Mundo. En Estados Unidos, especialmente en California, los vinos de Napa Valley y Sonoma dominan los brindis. Tintos robustos a base de Cabernet Sauvignon y Chardonnay son los preferidos para acompañar los platos contundentes de la cena, como el costillar de res o el pavo asado con sabrosas salsas. En Argentina, el Malbec es el embajador por excelencia para los brindis; con sus notas de frutos negros y sus taninos sedosos, el compañero perfecto para el asado. Y en Chile, el Carmenère, con sus toques especiados y su suavidad.

En el continente asiático las costumbres varían de un lugar a otro. Mientras que en Occidente el brindis es a menudo un acto de camaradería general, en gran parte de Asia Oriental el brindis es un ritual social altamente codificado que refuerza la jerarquía y el respeto por la edad y el estatus.

En China, por ejemplo, el brindis es un acto social fundamental, especialmente durante el Año Nuevo Lunar, y se realiza tradicionalmente con baijiu (un licor destilado fuerte), mientras que en Japón, durante las cenas de Navidad o Año Nuevo, el sake (vino de arroz) caliente o la cerveza son muy comunes.

Y nos vamos ahora a Oceanía, en el que Australia y Nueva Zelanda son los grandes protagonistas vinícolas. Los australianos suelen brindar con sus icónicos Shiraz, con su potencia y notas afrutadas, y sus Chardonnay elegantes. ¡Cheers! Los neozelandeses, por su parte, son famosos por sus Sauvignon Blanc de Marlborough, con su equilibrada acidez y aromas cítricos y tropicales, perfectos para acompañar mariscos frescos.





EE.UU.
**Cristom Mt
Jefferson Cuvée
Pinot Noir 2023**

Bodega Cristom Vineyards

Variedades: 100% Pinot
Noir

Origen: Villamette Valley

Tipo: Tinto

NOTA DE CATA:

Una expresión fresca, agreste y sabrosa, con una acidez vibrante y una estructura elegante. Con aromas frutales con notas terrosas de zarzamora, cereza negra y arándano.

PVP: 55€



CHILE
La Piu Belle - Viña VIK

Denominación / Origen: Millahue, Valle de Cachapoal, Chile

Variedades: Carménère mayoritaria, Cabernet Sauvignon y Cabernet Franc

Se presenta con un aspecto de color rojo rubí profundo. Los sabores reafirman la fruta madura, acompañados de notas minerales y especiadas, dejando sensaciones de volumen y estructura.

PVP: 125,95 €



SUDÁFRICA
**Damascene
Stellenbosch old
vines chenin blanc
2022**

Bodega Damascene

NOTA DE CATA:

Aromas a manzana amarilla, nectarina, flor de limón y madre selva. Se unen tonos más serios de polvo de grava, talco mineral y pedernal ahumado. En boca tiene una textura integral, con albaricoques y fruta de marula en el paladar medio.

PVP: 60€



ESPAÑA
Edetària - Lassot 2023

Variedad: Garnacha peluda.

Un vino único, con una gran personalidad y que expresa la complejidad de la garnacha peluda. Rinde homenaje a la herencia familiar y al paisaje mediterráneo. Su elaboración respeta la identidad del viñedo: fermentación a baja temperatura, mínima intervención y crianza de 10 meses en ánfora de gres.

PVP: 60 €



NUEVA ZELANDA
**Ata Rangi Pinot
Noir 2021**

Variedades: 100% Pinot Noir

Región: Martinborough,
Nueva Zelanda

Tipo: Tinto

NOTA DE CATA:

Nariz fragante y plena de enebro, pétalos de rosa y ciruela que se combinan con notas especiadas de cardamomo y zumaque. La concentración en boca es excepcional, un sello distintivo de un año de bajo rendimiento en Martinborough Terrace.

PVP: 85€

El continente africano, aunque menos conocido en el panorama vinícola mundial, posee regiones con un potencial increíble. Sudáfrica destaca por sus vinos de Stellenbosch con su uva tinta emblemática, la Pinotage, una variedad autóctona con notas de frutos rojos, especias y a veces un toque terroso o ahumado, y Paarl, considerada la región líder para la Chenin Blanc, cuyos vinos elaborados de sus vides viejas son aclamados por su complejidad, acidez y notas de mem-

brillo y miel, refrescantes y versátiles.

Cada copa alzada, sin importar la geografía, es un mensaje de gratitud, de amor y de buenos deseos. Es un momento para detenerse, respirar y apreciar las pequeñas grandes cosas que nos rodean. Que este año, tu brindis navideño sea un eco de todas estas celebraciones alrededor del mundo, lleno de alegría, esperanza, paz y, por supuesto, del mejor vino y de muchas burbujas. ¡Salud y felices fiestas!

© Shutterstock

FREE TIME

De José Suay

CINE
EN SALA

Los Goonies (40.º aniversario)

DIC
12

Director Richard Donner | **Distribución** Warner Bros. | **Reparto** Sean Astin, Corey Feldman, Josh Brolin, Martha Plimpton, Joe Pantoliano, Kerri Green, Jeff Cohen, Ke Huy Quan

La temporada navideña coincide este año con el 40º aniversario del estreno de *Los Goonies*, la legendaria cinta de aventuras que marcó a toda una generación, a cargo de Richard Donner a partir de un guion de Chris Columbus y bajo la producción de Steven Spielberg, quien también contribuyó al desarrollo de la historia.

Por ello, Warner Bros. ha visto una ocasión idónea para llevar nuevamente la película de 1985 a las salas de cine. Así que aquellos padres que quedaron en su día cautivados por esta historia de búsqueda de tesoros y piratas tienen ahora la oportunidad de hacerles descubrir a sus hijos esta cinta de la mejor manera posible: a través de la gran pantalla.

Mikey es un niño de trece años que junto con su hermano mayor y sus amigos forman un grupo que se hacen llamar "los Goonies". Un día deciden subir al desván de su casa, donde su padre guarda antigüedades. Allí encuentran el mapa de un tesoro perdido que data del siglo XVII, de la época de los piratas, y deciden salir a buscarlo repletos de espíritu aventurero.

© RTVE

DIC

Avatar: Fuego y ceniza

19

Director James Cameron | **Distribución** Walt Disney Pictures | **Reparto** Sam Worthington, Zoe Saldana, Stephen Lang, Oona Chaplin, Cliff Curtis, Kate Winslet, Michelle Yeoh

CINE
EN SALA

Tras *El sentido del agua* (2022), James Cameron regresaba a Pandora para seguir extendiendo el ambicioso universo que abrió en 2009 a raíz del estreno de *Avatar*, la que sigue siendo, a día de hoy, la película que más dinero ha recaudado en la taquilla mundial de toda la historia. La primera secuela del film nos situaba una década después de los acontecimientos que vimos en *Avatar*. En ella, los Na'vi Jake Sully, Neytiri y sus hijos se encontraban viviendo en paz en los bosques de Pandora hasta que regresan los hombres del cielo, dando lugar a nuevos problemas para la familia Sully. Y ahora, con el estreno estas Navidades de *Fuego y ceniza*, la que está llamada a ser la película más taquillera del año, se nos presenta al Pueblo de las Cenizas, un clan Na'vi no tan pacífico que utilizará la violencia si lo necesita para conseguir sus objetivos, aunque sea contra otros clanes.

DIC

Valor sentimental

05

Director Joachim Trier | **Distribución** Elastica Films | **Reparto** Renate Reinsve, Elle Fanning, Stellan Skarsgard, Inga Ibsdotter Lilleaas, Cory Michael Smith, Catherine Cohen

Joachim Trier, el director noruego que ya cautivó a medio mundo con su anterior film, *La peor persona del mundo* (2021), cinta que fue nominada al Oscar a la Mejor Película Internacional y Mejor Guion Original, nos trae un nuevo proyecto que tiene ecos del cine de Ingmar Bergman. La película viene de conquistar a la crítica en el pasado Festival de Cannes, donde se llevó el Gran Premio del Jurado.

Las hermanas Nora y Agnes se reencuentran con su distanciado padre, el carismático Gustav, un antiguo director de renombre que le ofrece a su hija Nora, actriz de teatro, un papel en su próxima película. Nora lo rechaza y pronto descubre que le ha dado su papel a una joven y entusiasta estrella de Hollywood. De repente, las dos hermanas deben sortear su complicada relación con su padre y lidiar con una estrella estadounidense que se encuentra en medio de su compleja dinámica familiar.

CINE
EN SALA

© Kasper Tuxen Andersen

De José Suay

DIC

24

Adiós, June

Director Kate Winslet | Plataforma Netflix

PELÍCULA



© Netflix

Netflix tiene preparado para el día de Nochebuena el estreno del film *Adiós, June*, que significa, entre otras cosas, el debut como directora de la oscarizada actriz Kate Winslet. La británica también se atreve a ponerse delante de las cámaras para formar parte del lujoso elenco protagonista de esta 'dramedia' familiar, donde figuran nombres de la talla de Helen Mirren y Toni Collette.

Con la Navidad a la vuelta de la esquina, la vida de cuatro hermanos —y de su exasperante padre— da un giro inesperado como consecuencia del repentino deterioro en la salud de su madre. Mientras todos lidian con la complicada dinámica familiar que genera una posible pérdida, June, con su ingenio inagotable, toma el control de su propia despedida con un humor mordaz, verdades sin filtro y muchísimo amor.

DIC

04

The Abandons

Creador Otto Bathurst, Stephen Surjik | Plataforma Netflix

SERIE

Netflix da la bienvenida al mes de diciembre con el estreno de una nueva y ambiciosa serie que protagoniza Lena Headey, a quien muchos conocerán por ser la intérprete de Cersei Lannister en *Juego de tronos*. Se trata de un western ambientado a mediados del siglo XIX en el que una serie de familias deben unir fuerzas para luchar por no perder sus tierras. Oregón, 1850. Un grupo de familias diversas y atípicas viven plácidamente del trabajo de sus tierras, pero su tranquilidad está a punto de ser perturbada. Una fuerza económica y de gran poder, totalmente corrupta, codicia este territorio, por lo que se dispone a expulsar a esos clanes de su hogar. Pero entonces los hombres y mujeres implicados se ven obligados a perseguir su Destino Manifiesto y quizá no les guste el resultado. Reorganizados en una especie de tribu común, estarán dispuestos a buscar justicia para recuperar sus casas y bienes, incluso aunque para ello actúen al margen de la ley.

© Netflix





CONCIERTO

Raphael - Raphaelísimo Tour 2025

7 y 8 de diciembre

Lugar Movistar Arena

Uno de los grandes planes de ocio para hacer en la ciudad de Madrid durante el puente de la Constitución es el concierto de Raphael, quien actuará en la capital durante dos noches únicas con las que pondrá el broche final a un año muy importante para el artista, ya que ha estado marcado por su regreso a los escenarios con *Raphaelísimo*, la gira en la que ofrece un fascinante repertorio de los grandes himnos de su carrera.



VIDEOJUEGO

Paralives

8 de diciembre

Desarrolladora Alex Massé para PC

El mundo del *gaming* da la bienvenida este mes de diciembre a un juego que está llamado a competir de tú a tú con *Los Sims*. Y es que, en él, el jugador podrá crear un personaje con un editor muy completo, construir la casa de sus sueños y vivir la vida que más le apetezca, habitando en un barrio en mundo abierto en el que se podrá relacionar con otros personajes controlados por la IA.



DISCO

Pink Floyd - Wish you were here 50

Discográfica Columbia Records

Pink Floyd celebra el 50 aniversario del lanzamiento de uno de sus discos más emblemáticos, *Wish you were here*, con una colección especial del álbum de 1975 que consta de una nueva mezcla Dolby Atmos de James Guthrie y 25 temas extra compuestos por 9 rarezas de estudio (como *The Machine Song*) y 16 grabaciones en directo, captadas de manera 'pirata' en el concierto de Pink Floyd en L.A. en 1975.

TEATRO



Los duelistas

Del 11 de diciembre al 18 de enero

Lugar Teatro Fernán Gómez (Madrid)

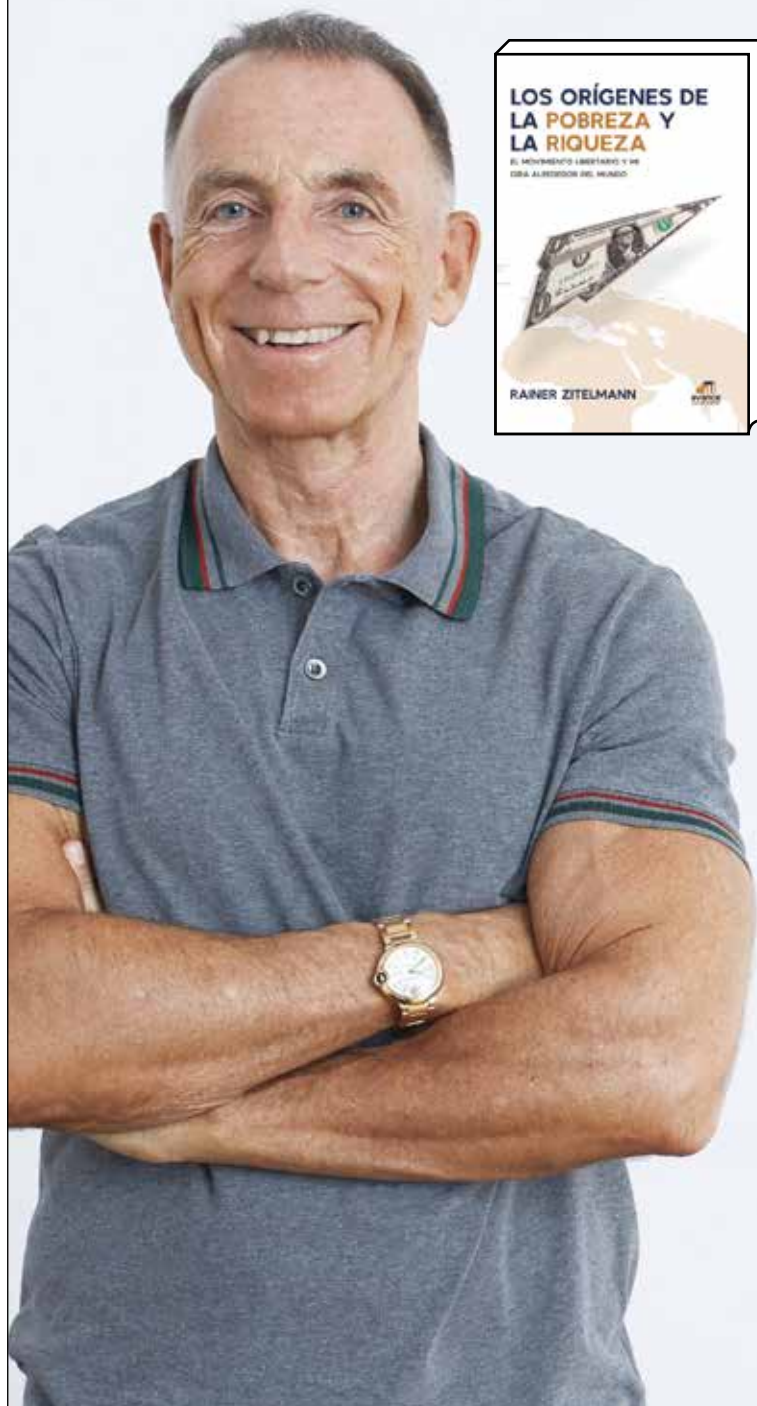
El legendario actor español Emilio Gutiérrez Caba, ganador de dos Premios Goya, dirige la obra teatral *Los duelistas*. Se trata de una adaptación de *El duelo*, del escritor Joseph Conrad, cuyo libreto corre a cargo de Javier Sahuquillo. La novela ya fue llevada al cine con el film *Los duelistas*, que marcó el debut detrás de las cámaras de Ridley Scott, quien

llevaría después una larga y exitosa carrera como director de cine. Ambientada a principios del siglo XIX, en una época en la que Napoleón tenía en jaque a toda Europa, la historia sigue a un teniente de húsares del ejército francés, el aristócrata Armand D'Hubert, quien recibe la orden de arrestar al teniente Feraud por haber

participado en un duelo. Feraud, encolerizado, desafiará una y otra vez a D'Hubert, dando lugar a un enfrentamiento personal de dos húsares napoleónicos que están empeñados en matarse de forma absolutamente desquiciada y que se persiguen durante veinte años para lograr su objetivo, a pesar de que pertenecen al mismo ejército.

¿Se aprende a ser rico?

El historiador y sociólogo **Rainer Zitelmann** realiza una investigación para explorar **“los orígenes de la pobreza y la riqueza”**, combinando análisis académico con experiencias de campo en más de 30 países



Rainer Zitelmann
**LOS ORÍGENES
 DE LA POBREZA Y LA RIQUEZA**
ECONOMÍA Avance

A través de comparaciones políticas, actitudes sociales y reformas económicas, se evidencia cómo la cultura, la educación y la percepción hacia los empresarios y la riqueza impactan directamente en la prosperidad de un país, ofreciendo lecciones aplicables a sociedades contemporáneas como la española.

¿Qué le motiva a escribir esta obra?

Que creo positivo aprender de otros países. No tienes que cometer los mismos errores que los demás. Hice un viaje mundial que me llevó a visitar 30 países en 20 meses, para entender por qué algunas naciones prosperan y otras permanecen en la pobreza. Una de las cosas que vi en todo el mundo es que cuando agregas más libertad económica, la vida mejora para las personas. Si agregas más socialismo, las personas se vuelven pobres.

¿Qué sociedades dejan lecciones que los españoles puedan aplicar?

Aquellas que adoptaron reformas de libre mercado y cambiaron su mentalidad hacia el emprendimiento, como Vietnam o Polonia. Vietnam pasó de ser uno de los países más pobres del mundo a reducir drásticamente la pobreza, gracias a la apertura económica, la propiedad privada y el fomento de la iniciativa empresarial. Estas experiencias muestran que la prosperidad surge cuando se premia el esfuerzo individual y se reducen las trabas estatales.

En España, uno de los mayores obstáculos es la mentalidad anticapitalista y la desconfianza hacia los empresarios y las personas exitosas.

¿Qué papel juegan la cultura y la mentalidad en la prosperidad en nuestro país?

Creo que es un problema no solo en España, sino también en Francia y Alemania. La actitud hacia los empresarios, hacia la gente rica. De alguna manera son admirados, pero otras veces son señalados de todas las cosas negativas que suceden. Y esta es toda la propaganda de la izquierda que acusa a la gente rica de todo. Esto es totalmente diferente en otros países, donde estas personas son más modelos de rol. La envidia también es un problema en España. La actitud hacia la gente rica.



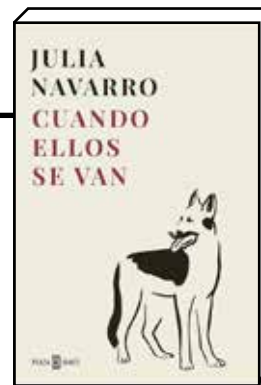
Juan Carlos I
RECONCILIACIÓN
MEMORIAS Planeta

Relata en detalle la parte privada de una vida pública. Son unas memorias ricas en anécdotas que no eluden los episodios más significativos de nuestra historia reciente, pero tampoco las alegrías ni los malos momentos de su vida íntima. Un recorrido que empieza con un joven Juan Carlos anclado a un destino que no le pertenece, pero que paso a paso y eludiendo mil complots acaba convirtiéndose en el actor principal de la transformación radical de España.



Mimi Matthews
EL LIRIO DE LUDGATE HILL
NOVELA Libros de Seda

Lady Anne Deveril no es una mujer que se asuste fácilmente. Goza de buena posición, es bella y también bastante testaruda, así que no suele cambiar de opinión. Hace seis años, tras la muerte de su madre, decidió guardar luto para siempre: nada de amor ni de fantasías románticas. Sin embargo, cuando se cruza en su camino al atractivo señor Félix Hartford, parece que esos trapos negros y todas esas barreras autoimpuestas se tambalean.



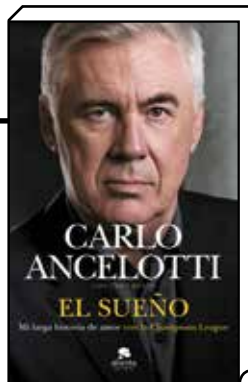
Julia Navarro
CUANDO ELLOS SE VAN
NARRATIVA Plaza & Janés

Julia Navarro también tuvo que despedirse de su inseparable Argos, un precioso pastor alemán con el que había compartido alegría y horas de escritura. Mucho más que un libro de duelo, *Cuando ellos se van* es el emotivo homenaje lleno de amor y ternura que Julia Navarro rinde -a través de la literatura, el arte, el cine y la historia- a esos generosos compañeros que nos cuidan, quieren y protegen durante toda su vida.



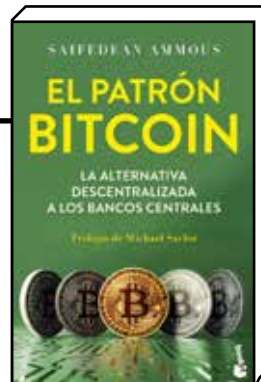
Mikel Santiago
LA CHICA DEL LAGO
THRILLER B

Tras el éxito de la *Trilogía de Illumbe* y *El hijo olvidado*, regresa el maestro del thriller con una obra en la que la investigación del presente irá abriendo puertas que quedaron cerradas en el pasado, otorgando un nuevo sentido a todo lo ocurrido. A lo largo de una trama trepidante, conducirá al lector por diversos escenarios, siguiendo los pasos de una protagonista que se enfrenta a un secreto oculto durante años.



Carlo Ancelotti
EL SUEÑO
NO FICCIÓN Alienta

Entrenador de clubes históricos como Juventus, PSG, Chelsea, Bayern de Múnich y Real Madrid, Ancelotti comparte en estas páginas sus reflexiones más personales y la esencia del sueño que lo ha acompañado durante toda su carrera. Todo ello representa un relato íntimo de su personalidad y de un método de trabajo y un conjunto de valores propio que lo han llevado a la cima del fútbol.

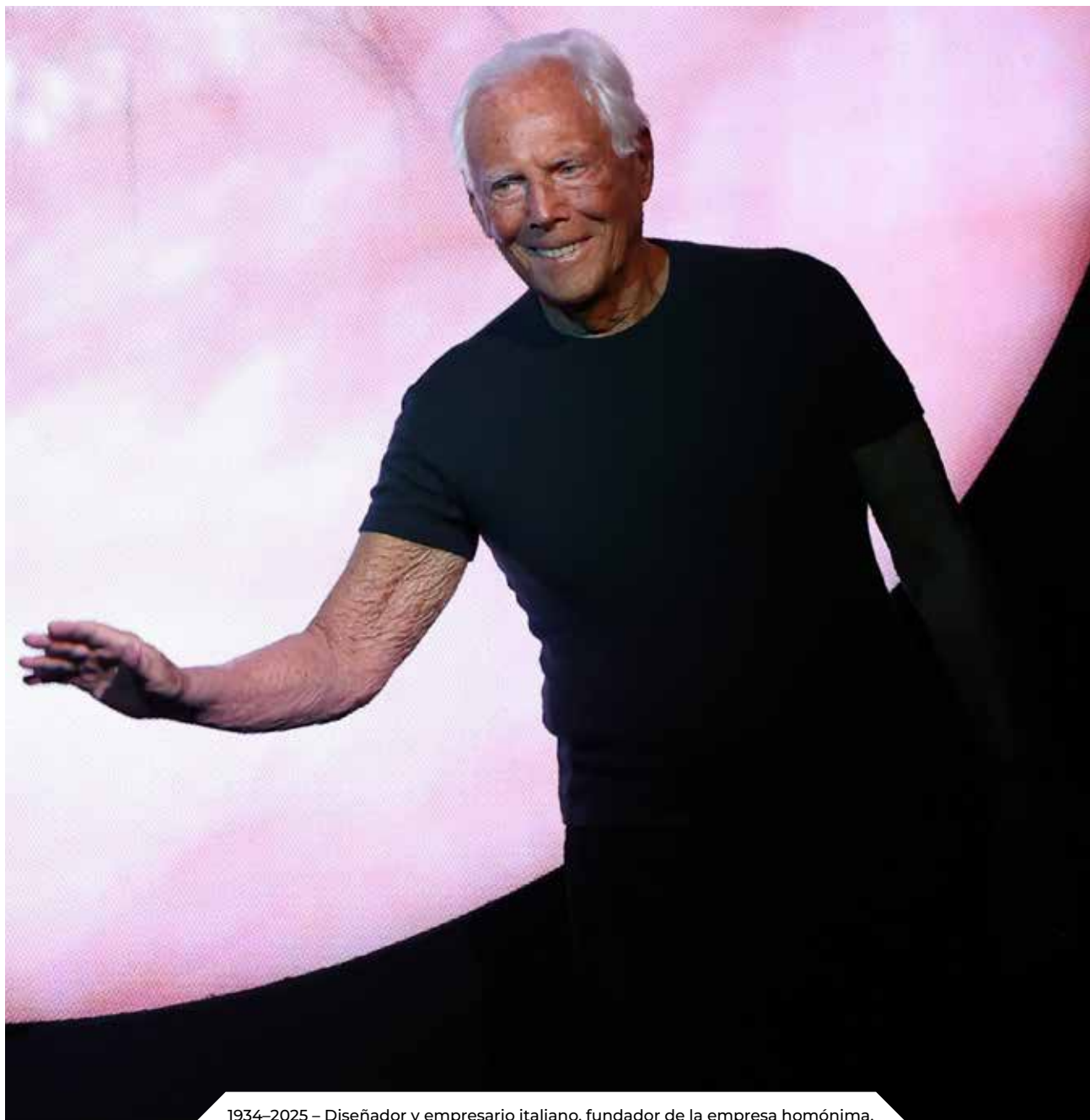


Saifedean Ammous
EL PATRÓN BITCOIN
ECONOMÍA Booket

El economista Saifedean Ammous explica en *El patrón Bitcoin*, con afán pedagógico, la historia del dinero y expone por qué el futuro pertenece a esta nueva moneda, que, gracias a la tecnología blockchain, ofrece un servicio de pago confiable, seguro y llamado a plantar cara al monopolio de los bancos centrales. Este libro argumenta por qué el Bitcoin puede llegar a ser la solución a este problema histórico.

Giorgio Armani

“La huella que espero dejar está hecha de compromiso, respeto y atención hacia las personas y hacia la realidad. Es de ahí de donde todo comienza”.



1934–2025 – Diseñador y empresario italiano, fundador de la empresa homónima, una de las más importantes del mundo en el ámbito de la moda.



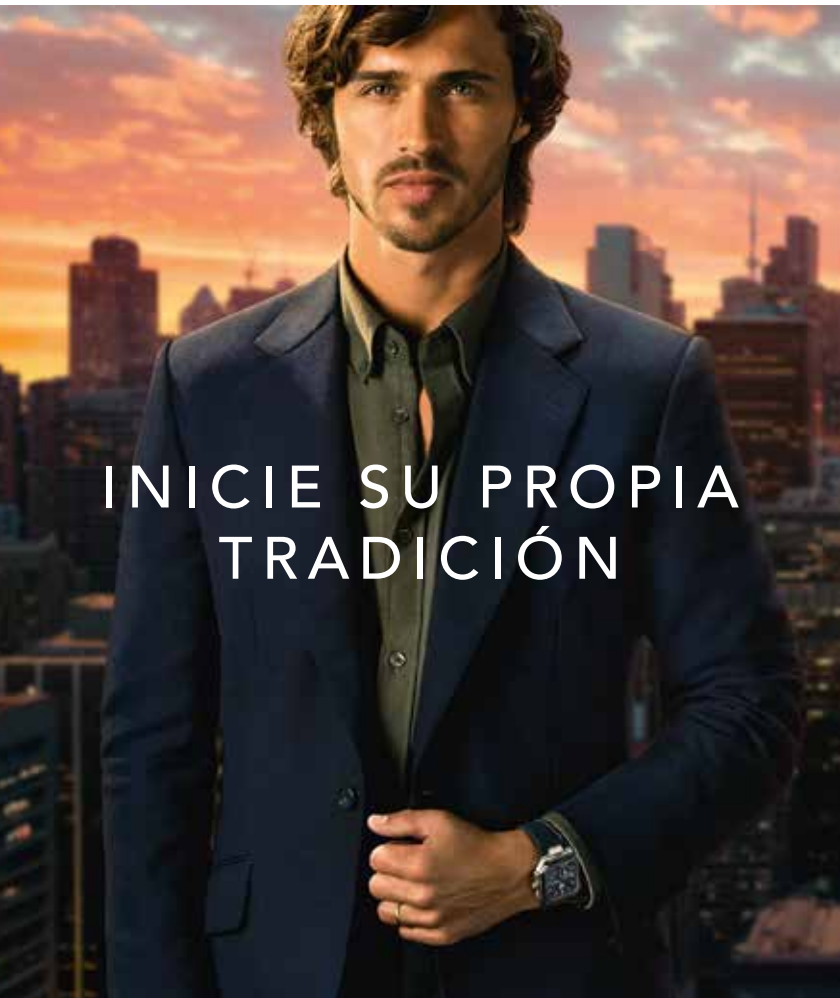
GORGONIA®
BEACH RESORT
★★★★★

gorgoniabeach.com





PATEK PHILIPPE
GENEVE



INICIE SU PROPIA
TRADICIÓN



LA COLECCIÓN CUBITUS

NUNCA UN PATEK PHILIPPE ES DEL TODO SUYO.
SUYO ES EL PLACER DE CUSTODIARLO HASTA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

UNIÓN•SUIZA

Diagonal 482 - Barcelona - Tel. 934 16 11 11
www.unionsuiza.com