

Business People

business-people.es

La gente que influye

24
marzo
2026

ECONOMÍAS LOCALES

La España que emerge

CLUBES PRIVADOS

Estamos haciendo
negocios

MANAGEMENT

Las lecciones
de los TED Talks

Gabriel Escarrer
— MELIÁ HOTELS
INTERNATIONAL —
**Hotelería,
motor
del turismo**

EUROPA
¿Se puede hacer?

CAPITALES

REGLAS

INNOVACIÓN





 **Blauer**

**“IT’S WHAT’S ON THE INSIDE
THAT COUNTS”**

BY BRUCE WEBER

Vito Sinopoli

Editor y director responsable



QUERIDA EUROPA, HA LLEGADO EL MOMENTO DE ACTUAR

Si Europa, por una vez, se mirara al espejo —sin excusas—, probablemente no quedaría satisfecha con la imagen que vería reflejada. Una unión de 27 países con márgenes industriales bajo presión, productividad estancada y un liderazgo manufacturero que retrocede lentamente, pero de forma constante

No estamos ante una simple desaceleración cíclica. La pérdida de capacidad productiva en sectores clave —desde la energía hasta la química, desde el acero hasta los materiales básicos— señala una grieta estructural. Y la pregunta, a estas alturas, ya no es “¿Qué no funciona?”, sino: “¿Tenemos el valor de cambiar de modelo?”.

Es cierto que España, en comparación con otros grandes países europeos, parte de una posición menos frágil. La elevada penetración de las energías renovables, el crecimiento de la eólica y la solar y la experiencia de la “excepción ibérica” durante la crisis del gas han mitigado el impacto del shock energético. En varias fases recientes, los precios mayoristas de la electricidad han sido inferiores a los de Alemania e Italia. Pero sería un error confundir una ventaja relativa intraeuropea con una verdadera competitividad global: también las empresas españolas, sobre todo en sectores intensivos en energía como la cerámica, la metalurgia y la química, pagan la energía más cara que sus competidores estadounidenses y chinos.

Por eso, el debate europeo sobre la compra conjunta de gas, la reforma del mercado eléctrico y el desacoplamiento del precio de las renovables del de los combustibles fósiles no es una cuestión ideológica: es un asunto de supervivencia industrial.



Luego está el nudo del capital. Europa es rica en ahorro privado, pero pobre en instrumentos para transformarlo en inversión estratégica. La creación de un verdadero mercado único de capitales no sería un capricho tecnocrático, sino oxígeno para las empresas. Sin integración financiera, sin un *One Market* que derribe las barreras aún existentes en los servicios financieros, la energía y la conectividad, seguiremos financiando la innovación de otros.

La innovación, precisamente... Europa destaca en investigación, pero le cuesta construir campeones industria-

les. Aeroespacial, inteligencia artificial, semiconductores, defensa: no basta con evocar los sectores estratégicos; es necesario elegir, concentrar, coordinar la demanda pública y crear escala. Y aquí es donde se juega la partida, porque habría que dejar de pensar la Unión como un espacio de mera coordinación y empezar a tratarla como una plataforma de poder económico. Decidir quién hace qué. Aceptar que no todo deba pasar por la unanimidad. Impulsar cooperaciones reforzadas cuando sea necesario. En una palabra: actuar.

Pero no debería ser solo la política la que abra el camino. El verdadero giro dependerá también de las empresas, a las que hoy no se les pide únicamente resistir, sino sobre todo arriesgar. Invertir en tecnología cuando la tentación sería recortar. Buscar capital a escala continental. Realizar fusiones transfronterizas. Exigir reglas más simples y, al mismo tiempo, saber utilizarlas para crecer más allá de las fronteras nacionales.

La competencia global no está (todavía) perdida; acaba de entrar en una nueva fase. Y Europa, paradójicamente, tiene todo lo necesario: mercado, ahorro, capacidades, industria manufacturera, investigación. Por tanto, la verdadera pregunta ahora es otra: “¿Queremos convertirnos en un gran museo industrial o volver a ser una potencia económica?”.



EPICA

Handcrafted. Italian. Iconic.

SUMARIO



26 | Hotelería, motor del turismo

En su 70.º aniversario, el **presidente y CEO de Meliá Hotels, Gabriel Escarrer**, define la hoja de ruta para la próxima década: crecer de manera selectiva en lujo y segmento premium. Sin olvidar sus raíces, mantendrá a España como eje estratégico y preservará el legado familiar.

10 | INSIDER



12

Photography



14

Event

16 Into the future

18 Numerology

22 Verba

23 Design

24 People

40_ Atrapados en un laberinto financiero

Las empresas europeas enfrentan 27 sistemas financieros, frente a un mercado unificado en EE.UU.

44_ Regular: Cuando menos es (mucho) más

Los expertos alertan de que el exceso normativo está erosionando la competitividad del tejido productivo español.

48_ Investigamos... pero otros producen

La Unión Europea —incluida España— produce ciencia de primer nivel, pero el salto a la industria sigue siendo esquivo.

54_ ¡Shhh! Estamos haciendo negocios

Los clubes privados y empresariales renacen como un ave fénix, impulsados por una gestión más personal

y por propuestas de valor centradas en comunidad, propósito, identidad y relaciones auténticas, más allá del estatus o del simple networking.

60_ La otra España que se abre camino

La Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía impulsarán el incremento del PIB nacional durante 2026. Una demostración de la nueva geografía económica nacional.

64_ La inspiración llega observando

De la gestión del tiempo al liderazgo empático: En una época en la que la formación no se limita a los cursos tradicionales, los TED Talks ofrecen perspectivas inéditas e ideas prácticas. Aquí, la selección de los más interesantes.

72

68_ Tan 'fácil' como jugar al Monopoly

Five Guys, que celebra su décimo aniversario en España superando los 100 millones en facturación, cosecha su éxito con una curiosa estrategia de su director general, Daniel Agromayor: Apostar por el equipo y... por aprovechar las ventajas del tablero.

72_ Alerta roja por desigualdad

Con 70 años de experiencia, Oxfam Intermón ha acompañado a más de 14 millones de personas, combinando ayuda directa y programas de desarrollo.

36

Europa, ¡Se puede hacer!

Este especial sobre la Unión Europea se adentra en lo que ya se ha hecho, en lo que se está intentando y en lo que aún queda por hacer para reactivar la competitividad en el Viejo Continente para poder competir con Estados Unidos o China.

80_ Equitación: Deporte de reyes

El sector ecuestre se consolida como un actor clave en la economía de nuestro país, combinando competición de alto nivel, innovación y tradición en un deporte donde hombres y mujeres compiten en igualdad absoluta.

91_ Beauty coach

Double Serum Foundation de Clarins combina maquillaje y tratamiento en una doble fórmula de alta tecnología que aporta luminosidad inmediata, mejora visible de la piel y cobertura modulable.

92_ Pintar el mundo, sin olvidar las raíces

La Fundación MAPFRE recupera la figura de Anders Zorn, el pintor sueco que alcanzó fama internacional sin renunciar a sus orígenes.

96_ El discreto encanto de lo añejo

Un rosario de firmas de Alta Relojería trastea en sus archivos en busca de modelos del pasado para construir el futuro.

98_ Regreso a la tradición

Tras la fiebre de la innovación, ahora crece el apetito por la cocina "de siempre": sabor, origen y autenticidad.

102_ Legados líquidos

Un viaje por las cuatro bodegas que marcaron, y siguen marcando, el rumbo de nuestro vino.

104_ Con la cabeza 'amueblada'

La tecnología está cada vez más cerca de convertirse en una auténtica extensión de nuestro cuerpo.

106_ Explosión natural

El Valle del Jerte se cubre de blanco con la floración de más de un millón y medio de cerezos, dando inicio a la primavera y recibiendo a aproximadamente 50.000 visitantes cada año.

108_ Entertainment

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

112_ Elegancia y delito

En Los Caballeros de la Noche, Daniel Balmaceda reconstruye un caso policial tan extravagante como verídico que sacudió a toda Argentina.

86

Las novedades de primavera calientan el mercado

Entre los más de 150 modelos que se esperan, hay eléctricos más sofisticados y asequibles, regresa el diésel, mientras los modelos tradicionales pisan fuerte.



**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

BUSINESS PEOPLE N. 24 MARZO 2026

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, Cristina Mendoza, Ernesto Páez, José Suay y Kino Verdú.

Publicidad

publicidad@e-duesse.es

Elisabetta Pifferi

elisabetta.pifferi@e-duesse.es

Publicación mensual - 10 números al año
Precio de la copia 3,90 euros

Impresión: IMPRESSIONS ROTATIVES OFFSET S.A

C/Pla De L'estany S/N Pol Ind. Casanova
17181 Aiguaviva

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 23/02/2026



WE FOLLOWED
MANY COURSES.
THEY ALL POINTED
TOWARDS THE FUTURE.

T 5 4

When at sea for more than 170 years, you realize that there is no such thing as a straight line. Sea is freedom, novelty, adaptation. Yet, there is a direction. **For us, it is future.**

baglietto.com



BAGLIETTO
1854

Apuntes e imágenes que inspiran

INSIDER



La pasarela cambia de piel

L

a Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, que se celebrará del 18 al 21 de marzo, 'cambia de piel' y renueva su formato para consolidarse como escaparate de la moda española con desfiles en espacios emblemáticos de la ciudad y en IFEMA, potenciando la internacionalización, la sostenibilidad y el impulso al sector. Además, celebrará el 20.º aniversario de su plataforma *EGO*, dedicada a diseñadores emergentes, que estrena un nuevo comité de selección de expertos nacionales e internacionales para potenciar el talento creativo y acompañar a los nuevos diseñadores, reafirmando así su papel como cantera clave de la moda de autor en España, tras dos décadas impulsando más de 220 marcas que hoy sobresalen en el panorama nacional e internacional. Ifema.es/mbfw-madrid



Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, IFEMA

Museo de América
hasta el 29 de marzo de 2026

Luis Fabini

Más información:
Cultura.gob.es/museodeamerica

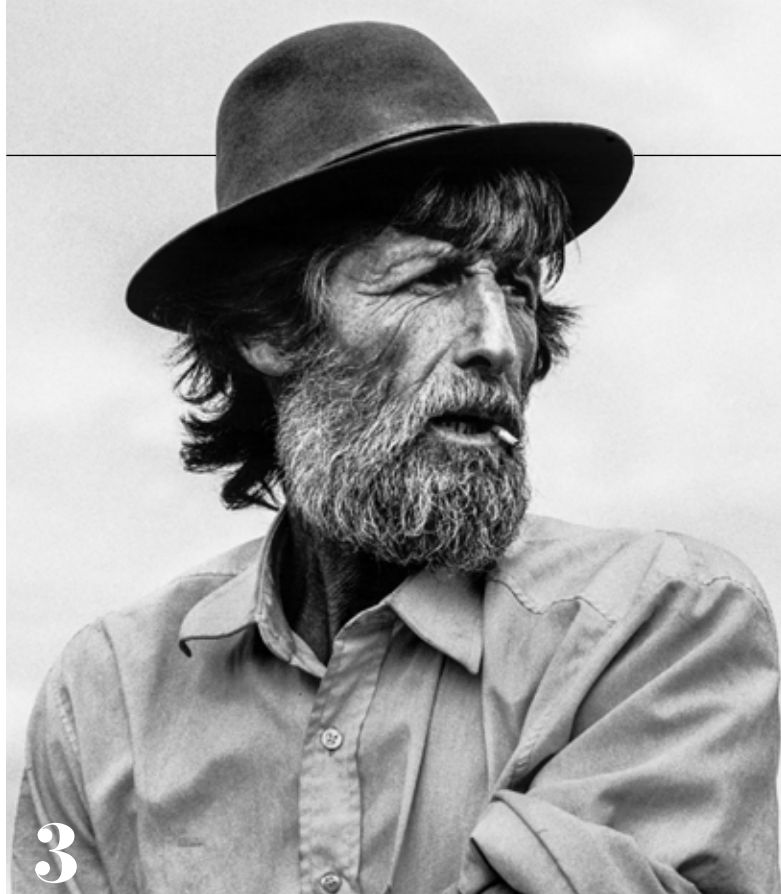
Espíritu del Gaucho



La exposición itinerante *Gauchos*, del fotógrafo uruguayo Luis Fabini, ofrece una mirada única a un grupo social emblemático de Uruguay que, aunque forma parte del imaginario europeo, sigue siendo poco conocido. Organizada en colaboración con la Embajada de Uruguay en España, la muestra recorre la vida austera y digna de estos vaqueros, capturada en el norte del país, destacando su vínculo con la tierra y el caballo, una tradición que conecta con cowboys, charros, llaneros y huasos de América. *Gauchos* se podrá visitar en el Claustro del Museo de América hasta el 29 de marzo de 2026, y su entrada está incluida en la visita a la exposición permanente, ofreciendo al público europeo un viaje visual por la herencia cultural y la identidad de este colectivo en un mundo en constante cambio.



© Museo de América (5)



3



4

1. Uruguay, Cerro Largo, La Invernada Ranch
2. Una de las imágenes más icónicas de su libro *Cowboys of the Americas*
3. Retrato dentro de la serie documental y artística *Gauchos*
4. *Cowboys of the Americas* cattle auction in Artigas, Uruguay. 2006
5. Un grupo de gauchos realizando una paletaada



5

Apetito por los negocios

Alimentaria celebra su 50 aniversario en 2026 con una edición especial que reafirma su papel como referente internacional del sector alimentario español. La feria, que se celebrará del 23 al 26 de marzo en el recinto Gran Vía de Fira Barcelona, contará con un programa centrado en internacionalización, sostenibilidad e innovación, tras la renovación del acuerdo de colaboración entre FIAB y Alimentaria Exhibitions. Tras este medio siglo de historia, se espera la participación de unas 3.300 empresas expositoras y la asistencia de alrededor de 110.000 profesionales, consolidando la feria como cita estratégica para impulsar la competitividad, la apertura a nuevos mercados y las iniciativas sostenibles del sector. **Firabarcelona.com**



LACOSTE
ORIGINAL

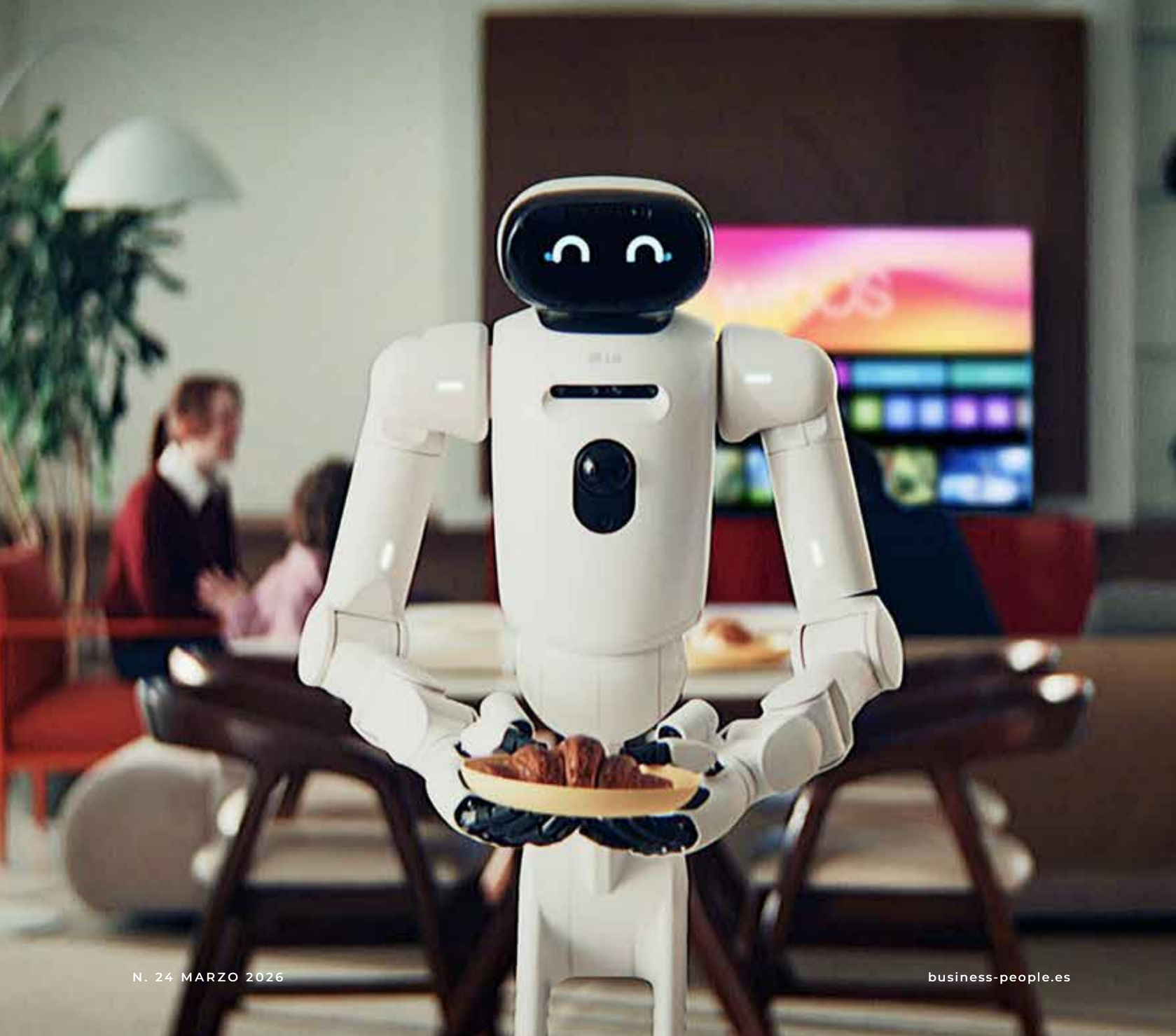
LA NUEVA FRAGANCIA FEMENINA



‘Adiós’ a las labores domésticas

LG Electronics creó un robot doméstico que promete transformar la vida en el hogar gracias a la Inteligencia Afectiva. El *LG CLOiD* está equipado con brazos articulados con siete grados de movimiento y manos con cinco dedos independientes, una base móvil autónoma con bajo centro de gravedad para mayor estabilidad y una cabeza que funciona como hub móvil de AI, con pantalla, altavoz, cámaras y sensores que le permiten comunicarse

mediante lenguaje hablado y expresiones faciales. Su “cerebro” combina visión, lenguaje y control de electrodomésticos, lo que le permite preparar el desayuno, gestionar la ropa o coordinar toda una red de aparatos conectados mientras interactúa de forma natural con sus usuarios. Respaldo por la plataforma *AI ThinQ* y el *Self-Driving AI Home Hub*, este robot busca que todas las tareas cotidianas se realicen prácticamente solas. **lg.com**





GORGONIA®
BEACH RESORT
★★★★★

gorgoniabeach.com

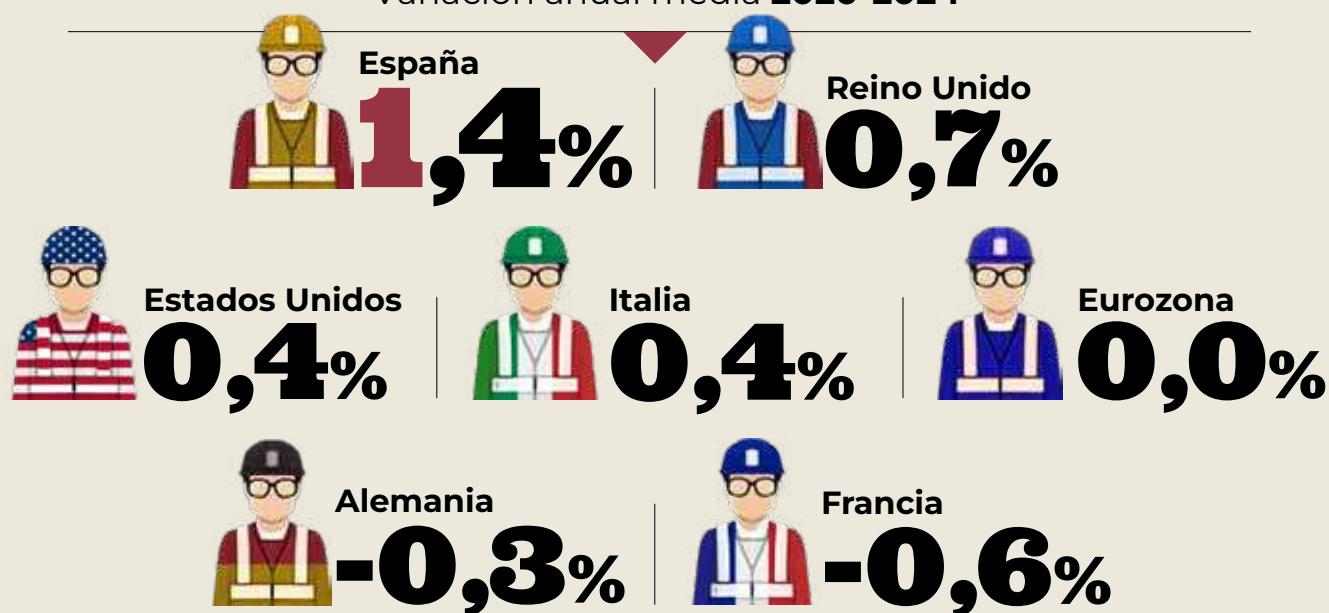


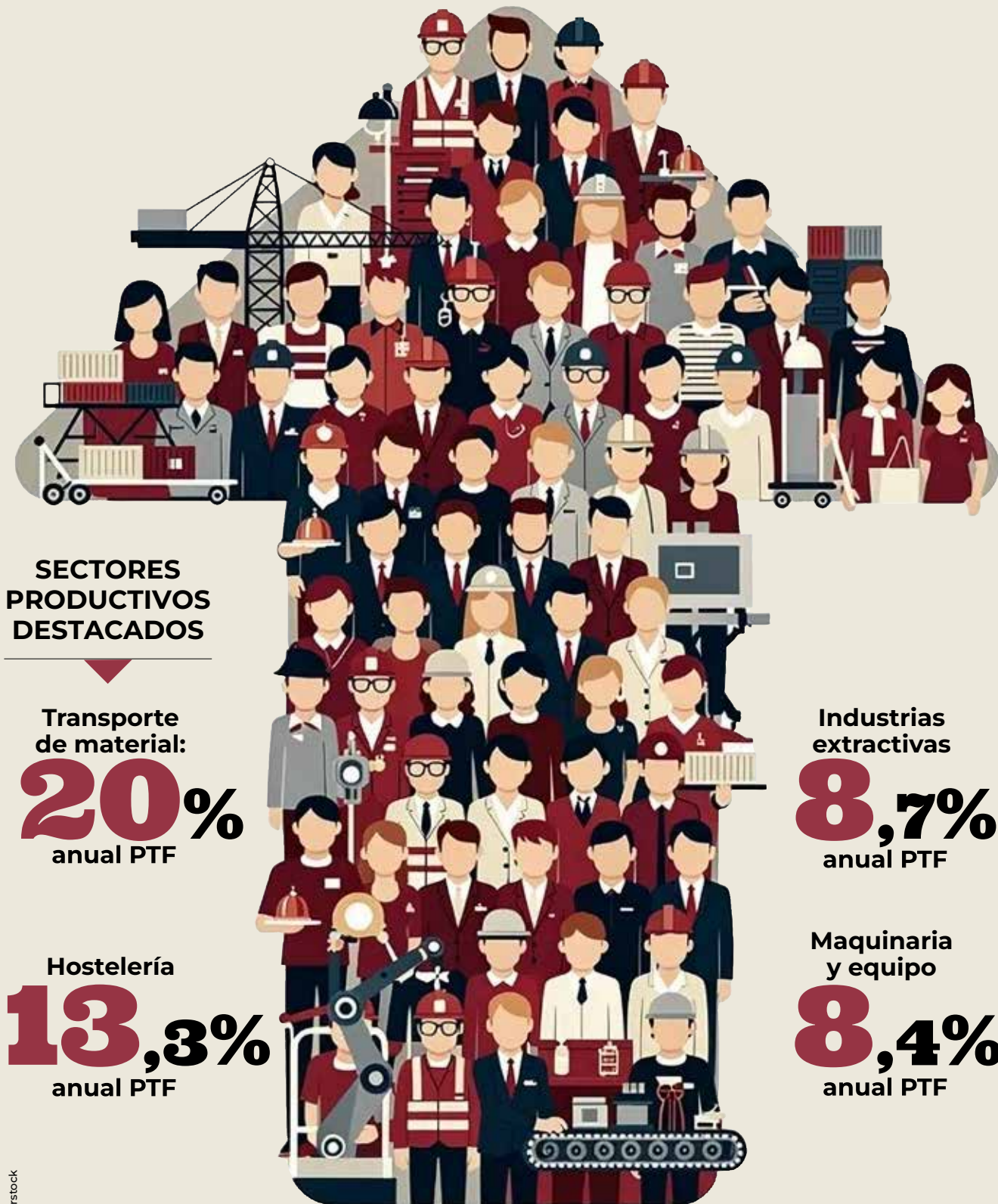
AHORA TRABAJAMOS MÁS Y MEJOR

La productividad en España ha registrado su mayor ritmo de crecimiento en 30 años, con un aumento medio del 1,4 % anual desde 2020 y un avance cercano al 2% en 2024, según el informe del **Observatorio de Productividad y Competitividad de la Fundación BBVA y el IVIE**, publicado a inicios de 2026. Este impulso en eficiencia explica un tercio del crecimiento del PIB entre 2021 y 2024 y sitúa a España muy por encima del estancamiento productivo de la Eurozona, aunque aún persisten retos estructurales y diferencias entre sectores y regiones.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Variación anual media 2020-2024





SECTORES PRODUCTIVOS DESTACADOS

Transporte de material:

20%
anual PTF

Hostelería

13,3%
anual PTF

Industrias extractivas

8,7%
anual PTF

Maquinaria y equipo

8,4%
anual PTF


Dellovo





DELLOVO.IT

WHO *said* WHAT?

LUCA DE MEO

CEO DE KERING



Mi truco siempre ha sido llegar a ser mejor en todo aquello que quizá los demás no esperan de un italiano: más puntual que un alemán, más disciplinado que un japonés y más resistente al Maotai (licor chino) que un directivo chino.



NATALIE PORTMAN

ACTRIZ

"Nunca puedes ser el mejor. Lo único en lo que puedes ser el mejor es en desarrollarte a ti mismo".



JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ-PALLETE

EX CEO DE TELEFÓNICA

"Las compañías que no asuman su responsabilidad en este nuevo mundo dejarán de ser relevantes en el corto plazo. Los directivos que no nos comprometamos con el largo plazo y la sostenibilidad no estaremos siendo responsables".



© Gettyimages (2)

ANA BOTÍN

PRESIDENTA DEL BANCO SANTANDER

"España ha hecho un enorme esfuerzo, los españoles han hecho un enorme esfuerzo durante la crisis y España hoy es mucho más admirada fuera que dentro. España es un gran país y los españoles tenemos que confiar más en nosotros mismos, porque somos mejores de lo que pensamos".



BRUCE SPRINGSTEEN

MÚSICO ESTADOUNIDENSE

"El gran desafío de la edad adulta es mantener tu idealismo después de perder tu inocencia".



Intervención en el Real
Monasterio de Santa
María de Sijena

¡Olé al diseño español!

España brilla en la edición 2026 del Premio de Arquitectura Contemporánea de la Unión Europea – *Premios Mies van der Rohe*, con siete obras finalistas entre las 40 seleccionadas en toda Europa. Los proyectos nacionales destacan por su diversidad y calidad y son estos: la Planta DH Ecoenergy #1 en Palencia

(FRPO Rodríguez & Oriol), la intervención en el Monasterio de Santa María de Sijena en Villanueva de Sijena (Pemán y Franco junto a Sebastián Arquitectos), Round About Baths en Logroño (Leopold Banchini Architects), la Plaza Mayor de Olot (Un Parell d'Arquitectes, Pep de Solà-Morales Arquitectes y Quim Domene), la rehabilitación del Vapor Cortès – Prodis

1923 en Terrassa (H ARQUITECTES), GREENH@USE en Barcelona (peris+toral arquitectes y L3J Tècnics Associats) y 10K House en Barcelona (TAKK // Mireia Luzárraga y Alejandro Muiño). Una demostración más de la innovación y el compromiso del país con la arquitectura contemporánea europea.
eumiesawards.com

LIDERAZGO RENOVADO

El grupo de lujo LVMH designa a Frédéric Arnault como nuevo consejero delegado de Loro Piana, relevando a Damien Bertrand en un movimiento que forma parte de una reorganización ejecutiva más amplia dentro del conglomerado.

**CAPTAR TALENTO**

Samantha Ricciardi se convierte en la nueva responsable de la división EMEA (Europa, Oriente Medio y África) de Fidelity International, tras la salida de Christian Staub por motivos personales. Atrás deja su rol como CEO de Santander Asset Management.

L'ORÉAL IBERIA**Ana Jaureguizar****Presidenta**

Ana Jaureguizar es nombrada presidenta de L'Oréal para España y Portugal, sucediendo a Juan Alonso de Lomas, quien deja la multinacional tras nueve años al frente del clúster. Jaureguizar, con más de 20 años de experiencia en la compañía y trayectoria internacional en divisiones de lujo y gran consumo, asumirá plenamente su cargo el 1 de julio. Su nombramiento refuerza la apuesta de L'Oréal por el talento interno y la continuidad estratégica, con el objetivo de consolidar España y Portugal como motores de crecimiento e innovación dentro del grupo.

BANCO SABADELL**Marc Armengol****CEO**

Marc Armengol será el nuevo consejero delegado del Banco Sabadell, asumiendo el liderazgo tras una etapa marcada por la resistencia a la opa hostil del BBVA y un periodo de consolidación interna. Con una amplia trayectoria en la entidad desde 2002, Armengol ha ocupado cargos clave en tecnología, operaciones y estrategia, liderando proyectos de transformación en España, México, Reino Unido y la filial TSB. Su objetivo será mantener la rentabilidad, potenciar la dinámica comercial y dirigir una nueva fase de transformación.

DELOITTE ESPAÑA**Ana Torrens****Presidenta**

Ana Torrens es elegida nueva presidenta de Deloitte España, convirtiéndose en la primera mujer al frente de una Big Four en el país. Con más de 30 años de trayectoria en la firma y experiencia liderando Auditoría & Assurance, Torrens asumirá la presidencia el 1 de junio, tras la finalización del mandato de Héctor Flórez. Su nombramiento refuerza la continuidad de la estrategia de crecimiento, el impulso del talento interno y la apuesta por una cultura centrada en las personas, en un momento en que Deloitte supera los 1.288 millones de euros de facturación.

PAYPAL**Enrique Lores****Presidente y CEO**

Enrique Lores ha sido nombrado nuevo CEO de PayPal, sucediendo a Alex Chriss tras la decisión del consejo de acelerar el ritmo de cambio y ejecución en la compañía. Lores, español y exconsejero delegado de HP, asume el cargo tras cinco años en el consejo de PayPal y un periodo como presidente. Con una carrera de más de 30 años en HP y experiencia en transformaciones complejas a escala global, su objetivo será impulsar la innovación centrada en el cliente, acelerar la ejecución y consolidar su liderazgo en el sector de pagos digitales.

EXPANSIÓN TURÍSTICA

Hyatt Hotels Corporation ficha a María Zarraquí para liderar la expansión de su Inclusive Collection, nombrándola vicepresidenta Global de Crecimiento y Relaciones con Propietarios, tras su salida de Meliá Hotels International.

**RELEVO HISTÓRICO**

The Walt Disney Company elige a Josh D'Amaro como nuevo CEO. El actual responsable de Parques, Experiencias y Productos sucederá al histórico Bob Iger, liderando una nueva etapa centrada en crecimiento y creatividad.

REORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del próximo 30 de marzo, José Ignacio Zudaire asumirá el cargo de CEO de Petronor (filial del grupo Repsol), tras su destacada etapa como consejero adjunto y presidente del Corredor Vasco del Hidrógeno. Buscará hacer a la empresa más eficiente y competitiva.



EXPERIENCIA Y RENOVACIÓN

ING nombra a Alfonso Moreno nuevo director general de Banca Corporativa e Inversión para Iberia. Con más de 20 años en banca de inversión y experiencia en Santander Corporate & Investment Banking, integrará comités clave para la consolidación del liderazgo del banco.

MCDONALD'S ESPAÑA

Inês Lima



Directora General

McDonald's España designa a Inês Lima como su nueva directora general, sucediendo a Luis Quintiliano, quien ha sido promovido a U.S. National Field President. Lima, con más de una década de experiencia en la compañía y trayectoria internacional, incluyendo su cargo como directora general de McDonald's Portugal, aporta un enfoque centrado en el talento, la excelencia operativa y la colaboración con los franquiciados. Su objetivo será acelerar el crecimiento sostenible, reforzar la operación de los restaurantes y elevar la experiencia del cliente.

SANOFI

Belén Garijo



CEO

La farmacéutica Sanofi ha designado a la española Belén Garijo como su nueva consejera delegada, tras no renovar el mandato de Paul Hudson. Garijo, que actualmente dirige la alemana Merck KGaA, asumirá el cargo al término de la junta general de accionistas el 29 de abril de 2026. Reconocida líder con amplia trayectoria en la industria, incluyendo 15 años en Sanofi y experiencia en L'Oréal y BBVA, Garijo será propuesta también como miembro del consejo. Durante el periodo de transición, Olivier Charmeil actuará como CEO interino.

ALLIANZ COMERCIAL

Guy Money



Director General regional

Allianz Comercial nombra a Guy Money director general regional para Iberia de Allianz Commercial. Money, hasta la fecha director global de "Multinational" en Allianz Commercial, se incorpora al Consejo de Administración de Allianz Seguros y reportará a Veit Stutz, director ejecutivo de Allianz Seguros, y a Jeremy Sharpe, director de Distribución de Allianz Commercial. En sus nuevas funciones, dirigirá desde Madrid los seguros de Allianz para pequeñas y medianas empresas, grandes compañías y riesgos especializados en España y Portugal.

SANTANDER ASSET MANAGEMENT

Miguel Ángel Sánchez Lozano



CEO

Banco Santander ha nombrado a Miguel Ángel Sánchez Lozano como CEO global interino de Santander Asset Management, tras la salida de Samantha Ricciardi. Sánchez Lozano asumirá este cargo mientras mantiene su rol como responsable global de Distribución en la Red Santander. Sánchez Lozano se incorporó a SAM en 2019 como CEO en España y ha ocupado posiciones clave en distribución de productos de inversión dentro de Santander Corporate & Investment Banking. También ejerció como CEO interino en España antes de la llegada de Martín Chocrón.

IMPULSO DE MARCA

Mazda nombra a Karine Roubaud como nueva directora de Marketing y Comunicación en España. Roubaud asume el reto de reforzar el posicionamiento de la marca, impulsar la estrategia comercial y fortalecer la conexión con el consumidor en el mercado español.



NUOVA ETAPA

Pieter Mulier será el nuevo director creativo de Versace a partir del 1 de julio de 2026. Procedente de Alaïa, el diseñador belga liderará la visión creativa de la marca en una nueva etapa tras su integración en Prada, con el foco en reforzar su identidad.

Gabriel Escarrer
— MELIÁ HOTELS —
INTERNATIONAL —
Hotelería,
motor
del turismo

En su **70.º aniversario**, el **presidente** y **CEO** del **Grupo** define la hoja de ruta para la próxima década: crecer de manera selectiva en lujo y segmento premium. Sin olvidar sus raíces, mantendrá a España como eje estratégico y preservará el legado familiar

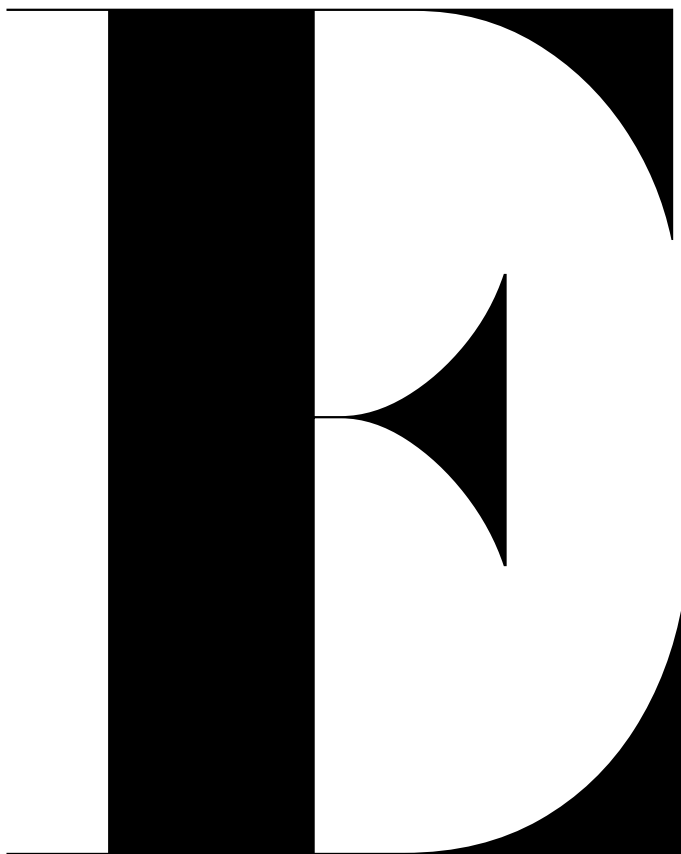
Texto de **José A. Puglisi**

G

GABRIEL ESCARRER

Licenciado por Wharton (Universidad de Pennsylvania) en Finanzas y Gestión Empresarial. En 1996 participó en la salida a bolsa del grupo y, con el paso de los años, fue sumando responsabilidades hasta convertirse en el actual presidente y CEO de Meliá Hotels International





En el marco del 70.º aniversario de Meliá Hotels International, su presidente y CEO, Gabriel Escarrer, expone las líneas estratégicas que guiarán al grupo en la próxima década. La compañía prevé un crecimiento selectivo, con especial atención a los segmentos premium y de lujo, al tiempo que mantiene a España como uno de sus principales mercados y preserva el carácter familiar del grupo. Escarrer dirige actualmente una empresa fundada en 1956 por su padre, Gabriel Escarrer Juliá, que hoy suma alrededor de 450 hoteles entre operativos y en desarrollo, con unas 110.000 habitaciones. En este contexto, la dirección ha anunciado un plan de 28 nuevas aperturas durante 2026 y una inversión superior a los 575 millones de euros en procesos de reposicionamiento de unos 50 hoteles entre 2025 y 2026, orientada a reforzar su posicionamiento en los mercados de mayor valor añadido. El directivo subraya la importancia de garantizar la continuidad del proyecto empresarial y su adaptación a un entorno turístico en transformación, combinando crecimiento, rentabilidad y gestión del legado familiar.

Coincidiendo con su 70.º aniversario, Meliá anunció un plan que contempla 28 nuevas aperturas y más de 575 millones de euros en inversión. ¿Cómo encaja este proyecto de expansión en la estrategia global del Grupo para los próximos años?

Nuestro 70.º aniversario nos ha servido para mirar atrás con orgullo, pero sobre todo para mirar hacia delante con gran ambición. La expansión que hemos anunciado responde exactamente a esa visión a largo plazo: crecer, sí, pero crecer mejor. Llevamos años apostando por una expansión cualitativa, reforzando nuestro liderazgo en el eje vacacional y en los principales destinos de ocio del mundo. 2025 ya fue un año extraordinario, con más de 50 hoteles firmados, que consolidó tanto nuestra posición en España como nuestra vocación global, y queremos mantener ese ritmo.

Nuestra hoja de ruta para los próximos años es clara: seguir creciendo en los segmentos premium y de lujo, apoyándonos en un modelo de gestión de hoteles de terceros que nos permite ser ágiles, eficientes y muy competitivos. Todo ello acompañado de un compromiso firme con la sostenibilidad, que seguirá guiando nuestras decisiones y nuestra manera de impactar en los destinos donde operamos.

Con más de 400 hoteles operativos previstos en 2026 y 466 en 2027, ¿cuáles serán los principales motores de crecimiento?

Por un lado, los destinos vacacionales donde ya tenemos una base sólida, como España o el Caribe, pero también aquellos destinos vacacionales y *bleisure* (*business + leisure*) emergentes donde podemos aportar mucho valor gracias a nuestro conocimiento del segmento y a nuestras marcas *lifestyle* y de lujo.

Hoy tenemos más de 80 proyectos en desarrollo, que conforman un pipeline muy sano y equilibrado a 3-4 años vista. Este año veremos aperturas relevantes en España, sobre todo en Málaga y Cádiz, pero también creceremos en lugares verdaderamente singulares: Maldivas, el Caribe hondureño, Perú, Albania, Creta, Vietnam, Italia o Hungría, entre otros. Son destinos donde nuestra propuesta encaja perfectamente con el nuevo viajero, más experiencial, más exigente y con mayor capacidad de gasto.

¿Cómo afectan a la estrategia de Meliá las tensiones geopolíticas, la inflación y la evolución del turismo internacional?

Puedo afirmar que el turismo se apoya en fundamentos sólidos y mantiene un crecimiento que casi duplica al de la economía global, con previsiones de seguir superándola en la próxima década. Desde la pandemia, esta tendencia se ha reforzado, impulsada por una mayor preferencia por las experiencias, lo que se traduce en →



EL DE LAS NUEVAS APERTURAS

estará enfocado en los segmentos
de lujo y premium, reforzando la estrategia
de crecimiento cualitativo





CONFESIONES DESDE EL LOBBY

Siempre ha subrayado la importancia de la familia. ¿Cuál es el momento del día que más disfruta con sus hijos?

Durante el curso escolar, el desayuno y la cena, cuando nos reunimos antes o después del trabajo, pero durante las vacaciones lo mejor es cuando realizamos actividades juntos, ya sean náuticas —como buenos mallorquines nos encanta disfrutar del mar— o excursiones, cenas con el sabor de los sitios que visitamos, etc. En cualquier caso, como padre de varios hijos adolescentes o incluso ya independizados, intento aprovechar al máximo el tiempo que puedan pasar con nosotros, que, como ley de vida, será cada vez menos.

Practica kickboxing. ¿Qué aprendizajes le ha aportado esta disciplina?

Es un ejercicio “extremo” porque exige un esfuerzo extraordinario, tanto a nivel físico como mental –, y por ello me ayuda a concentrarme mejor, a liberar muchas tensiones, y eso es positivo también para mi desempeño profesional.

¿En qué se parece su pasión por navegar a liderar una multinacional?

Le sonará a lugar común, pero lo cierto es que la primera premisa de una estrategia empresarial debe ser siempre un análisis del entorno de tu negocio, marcar tus objetivos y hacer un estrecho seguimiento de la coyuntura

y las tendencias, y en una embarcación hacemos lo mismo, trazamos nuestro rumbo en función del entorno y de la fuerza y dirección del viento. Por eso cuando hay una positiva coyuntura turística (como ahora), solemos decir que tenemos “vientos de cola” que nos impulsan.

Es muy cafetero... ¿Tiene un ritual especial para tomar café?

No, solo tengo la costumbre de empezar cada reunión de la mañana con un café, que me hago yo mismo después de ofrecer a los asistentes, y siempre ristretto, muy cortito, casi “en vena”, como suelen decirme.

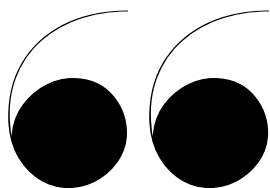
¿Qué lugar del mundo le gustaría descubrir

próximamente?

Siempre quedan lugares por descubrir, aunque le reconozco que también me gusta mucho volver a los sitios en los que he vivido grandes experiencias. Dos grandes destinos que me restan por conocer serían sin duda Australia o Nueva Zelanda, pero no tenemos hoteles allí y la distancia y el tamaño de estos destinos hacen necesaria una gran disponibilidad de tiempo para visitarlos, por eso los tengo “en la recámara”.

Ha mencionado que el dinero ayuda, pero no da la felicidad. ¿Qué diría que realmente le hace feliz?

Mi familia, el mar, la gente buena que me rodea en el trabajo y mis amigos.



LA CLAVE PARA COMPETIR HOY PASA POR DISPONER DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN PROPIO ROBUSTO Y EFICIENTE; **la venta directa es estratégica porque impulsa nuestra rentabilidad, nos acerca al cliente y nos permite personalizar la experiencia como nunca antes**

un viajero que viaja más y mejor, con mayor propósito, exigencia y propensión al gasto.

Respecto a las tensiones geopolíticas, hasta el momento han tenido un impacto limitado, muy focalizado en destinos muy puntuales que durante muchos años han sido destinos turísticos de primer orden, como sería el caso de Cuba o Venezuela. Desde nuestro punto de vista, el turismo superará esta fase de tensión y seguirá siendo uno de los grandes motores para la prosperidad de estos países.

¿Qué peso tendrán los mercados tradicionales frente a los nuevos destinos de lujo?

Creemos firmemente que podemos seguir creciendo en mercados “tradicionales” donde ya tenemos un profundo conocimiento del mercado y un ecosistema operativo muy eficiente, pero al mismo tiempo, estamos convencidos de que nuestras marcas tienen la fortaleza necesaria para competir —y diferenciarse— en destinos emergentes o más exclusivos, como en los destinos de Oriente Medio, donde la hotelería está creciendo a un ritmo exponencial.

En otras palabras: queremos lo mejor de ambos mundos. Aprovechar las sinergias donde ya somos fuertes y, al mismo tiempo, expandir nuestra presencia hacia lugares únicos que nos permitan seguir ofreciendo experiencias únicas.

El segmento premium y de lujo representará casi el 80% de las nuevas aperturas. ¿Existe riesgo de saturación? ¿Qué retorno esperan?

Nosotros vemos que los segmentos superiores siguen mostrando un dinamismo superior al resto. Son más estables, menos dependientes de ciclos económicos y ofrecen una rentabilidad mayor. Por ejemplo, el TRevPAR de los hoteles de lujo (ingreso total generado por cada habitación disponible) es aproximadamente un 120% mayor que el de

hoteles *midscale*. Ese dato habla por sí solo.

Pero nuestro objetivo no es crecer por crecer, sino hacerlo con calidad, fortaleciendo nuestras marcas, mejorando la satisfacción del cliente y aumentando su fidelidad, porque todo esto se traduce directamente en mayor competitividad y rentabilidad. Además, el impacto en los destinos de los hoteles de lujo también es mayor, ya que atraen a viajeros con más capacidad de gasto, generan un empleo más cualificado y contribuyen a un desarrollo turístico más sostenible.

En un mercado tan cambiante, ¿qué modelo comercial o tecnológico será disruptivo? ¿Se están anticipando?

La clave para competir hoy pasa por disponer de un sistema de distribución propio robusto y eficiente. La venta directa es estratégica: impulsa nuestra rentabilidad, nos acerca al cliente y nos permite personalizar la experiencia como nunca antes.

En los últimos años hemos invertido de manera decidida en la transformación digital y los resultados son visibles: nuestros canales propios —*melia.com*, la app y el call center— representan hoy la mitad de nuestras ventas. Esto no solo nos hace más competitivos, sino que nos da una relación directa con el cliente que es absolutamente esencial en un sector donde la experiencia lo es todo.

¿Cómo están implementando la IA o analítica avanzada?

En Meliá llevamos más de una década impulsando la inteligencia artificial y la analítica avanzada como palancas clave de transformación. Desde 2014 aplicamos estas tecnologías para personalizar nuestros canales digitales, anticipar la demanda y optimizar la distribución, siendo pioneros en el uso de asistentes de voz y modelos predictivos que mejoran la atención al cliente, elevan su satisfacción y generan eficiencias con impacto directo en los ingresos.

Además, la IA es clave para personalizar la experiencia del huésped de principio a fin. Gracias a modelos avanzados, analizamos el perfil, preferencias y patrones de comportamiento de cada viajero para ofrecer recomendaciones a medida, propuestas de *upselling* durante la estancia y comunicaciones más relevantes, fortaleciendo también nuestro programa de fidelidad *MeliáRewards*. En paralelo, estamos automatizando procesos transaccionales para reducir tiempos operativos, minimizar errores y liberar a nuestros equipos para que se enfoquen en lo que verdaderamente diferencia a Meliá: el servicio y la conexión humana →

En la parte superior, el Meliá Serengeti Lodge, ubicado en el Parque Nacional del Serengeti en Tanzania. En la parte inferior, el Meliá Savannah Panorámica Safari Experience



con el huésped.

¿Qué ocurrirá cuando venza el pacto de socios en cinco años: continuidad, reconfiguración o apertura a terceros?

El pacto establece una duración inicial de cinco años, prorrogable dos años más, con lo que se mantendría en vigor hasta el año 2032. Tal y como hemos publicado al mercado, lo que establece el pacto son mayorías reforzadas para la adopción de determinados acuerdos, todo ello para generar estabilidad en el mercado y garantizar la continuidad de la empresa y el legado familiar. Por ello, no puedo pronunciarme sobre el futuro, ya que es algo que tendríamos que decidir con el consenso de la familia, y ahora mismo no podemos predecir.

Lo que sí puedo decirle es que nuestro padre dejó un legado impresionante con la voluntad de que se pudiera mantener en la familia y trascendiera de generación en generación, porque, como siempre hemos dicho, para nosotros Meliá es mucho más que un negocio, es un proyecto de generación de valor social y económico a largo plazo en los destinos y comunidades en que estamos presentes, y esa sigue siendo nuestra intención, más allá de 2032. Prueba de ello es, por ejemplo, la Escuela de Hostelería y Turismo Gabriel Escarrer Juliá que estamos abriendo en Punta Cana para favorecer la empleabilidad y cualificación profesional de los miembros de esa comunidad.

¿Cómo imagina la evolución de Meliá en los próximos años en términos de tamaño, posicionamiento de marca y transformación del modelo de negocio?

Como usted recordaba, en 2026 celebramos nuestras primeras siete décadas. Durante este tiempo hemos consolidado un claro liderazgo en el segmento de ocio, manteniendo este enfoque prioritario. Cada vez más estamos posicionándonos en los segmentos superiores, lujo y segmento premium, así como en el de los hoteles lifestyle, donde el lujo son, realmente, las experiencias. Así, una de las grandes palancas de nuestro posicionamiento y diversificación son sin duda nuestras marcas hoteleras, competitivas y bien posicionadas en los diversos segmentos.

En términos de tamaño, sabemos muy bien cuál es “nuestra liga”, que no es la de las grandes hoteleras americanas con miles de hoteles, sino un modelo de tamaño intermedio, con un objetivo anual de unas 30 aperturas, que es lo que podemos gestionar con excelencia y sin perder el foco en nuestra cultura y valores, nuestra autenticidad. Para ello es imprescindible formar a nuestra gente de modo que lleven esa cultura y esos valores de excelencia y vocación de servicio que nos distinguen, por todo el mundo.

¿Prevén más operaciones de M&A, joint ventures o franquicias para acelerar el crecimiento?

Desde hace unos años apostamos por un modelo de cre-



cimiento que denominamos *asset right* (que combina propiedades del Grupo con hoteles bajo fórmulas poco intensivas en capital), y basado en preservar la fortaleza de nuestro balance sin dejar de crecer de manera estratégica, contando con partners con los que participamos en la propiedad y con acuerdos de gestión a largo plazo. Actualmente, tenemos 13 joint ventures (entre otras fórmulas de colaboración) con las que gestionamos 40 activos, cuyo valor asciende a 3.000 millones de euros.

Es un modelo en el que somos muy competitivos, gracias al valor que aportamos con nuestras marcas y nuestra capacidad de distribución, y no descartamos nuevas alianzas de crecimiento con *partners* de primer orden con los que compartamos valores y visión de largo plazo. En cuanto a las franquicias, es un modelo por el que venimos apostando desde hace poco tiempo y en el que ya tenemos el 17% de las habitaciones totales del grupo, que nos permite crecer de manera más ágil y estratégica, poniendo en valor nuestra red y masa crítica en los destinos, así como las fortalezas de nuestras marcas y sistemas de distribución y programa de fidelidad.

Si tuviera que definir en una frase cómo quiere que sea Meliá en 2036, ¿cuál sería?

“Una ‘joven’ empresa de 80 años que siga a la vanguardia de la innovación sin perder su esencia y su enfoque humanista, de origen familiar y altamente profesionalizada, con un liderazgo consolidado en los segmentos *leisure*, *bleisure* y *lifestyle* y con un tamaño que nos permita mantenernos fieles a la cultura y valores que constituyen nuestro legado, y con un impacto positivo en las comunidades en que desarrolla su actividad”.



BUSINESS *is* BUSINESS



Lluvia de dividendos

Los dividendos de las grandes empresas españolas crecerán un 15% en 2026, alcanzando alrededor de 27.700 millones de euros, según un informe de Allianz Global Investors. La tendencia se verá impulsada, principalmente, por el sector financiero, que mantiene beneficios sólidos y balances saneados. Se prevé que la rentabilidad media por dividendo se sitúe en 4%, por encima de la media europea, consolidando a España como un mercado atractivo para inversores que buscan ingresos periódicos. Este aumento contrasta con la evolución más moderada del conjunto de Europa, donde los dividendos del Stoxx Europe 600 crecerán solo un 4%. Los dividendos seguirán siendo una “segunda fuente de ingresos” clave para los inversores a largo plazo.



© Gettyimages

EUR

¡Se puede hacer!



OPA

Capitales

Reglas

Innovación

EUROPA, ¿SE PUEDE HACER!





Europa se encuentra en un punto de inflexión. Tras décadas de avance sostenido, el continente afronta hoy una aceleración de desafíos globales que exigen respuestas urgentes y de gran calado.

A pesar de contar con una base científica sólida, un mercado interior y una fuerza laboral altamente cualificada, la **Unión Europea** está perdiendo terreno frente a Estados Unidos y China en innovación, inversión y crecimiento económico. La brecha es visible en los números: el gasto en I+D se sitúa en el **2,3%** del PIB en la UE frente al **3,5%** en Estados Unidos, según Eurostat y la OCDE. A esto se suma la fragmentación de los mercados de capitales, que limita la financiación de startups y de grandes proyectos tecnológicos.

Este especial se adentra en lo que ya se ha hecho, en lo que se está intentando y en lo que aún queda por hacer para reactivar la competitividad europea. Desde el *Informe Draghi* y la *Brújula para la Competitividad* hasta la urgente necesidad de un mercado único de capitales capaz de movilizar ahorro e inversión, analizamos cómo Europa puede transformar sus normas, atraer recursos y consolidar su liderazgo tecnológico. Con ejemplos y datos verificables, La nueva Europa propone una hoja de ruta realista para que Europa deje de ser un espectador en la economía global y se convierta en un actor decisivo en el siglo XXI.

ATRAPADOS en un laberinto financiero

Las empresas europeas enfrentan **27 SISTEMAS FINANCIEROS, 27 SUPERVISORES y 27 MARCOS FISCALES**, frente a un **mercado unificado en EE.UU.**

Texto de Yuval Molina

E

En Estados Unidos, una startup tecnológica accede a un mercado único: una sola moneda, un solo supervisor, una cultura del riesgo compartida. Los fondos de pensiones dedican un 11% de sus carteras a capital riesgo. En Europa, esa misma firma enfrenta 27 sistemas financieros distintos, 27 supervisores nacionales, 27 marcos fiscales. Los fondos de pensiones europeos apenas invierten el 4%. Resultado: Cuando necesita levantar una ronda seria, busca el dinero en Nueva York.

El FMI ha estimado que las barreras internas del mercado financiero europeo equivalen a un arancel del 44% para bienes y del 110% para servicios. Esta es la brecha que Mario Draghi puso negro sobre blanco en septiembre de 2024. Su informe para la Comisión Europea cifró en 750.000 a 800.000 millones de euros anuales la inversión adicional que Europa necesita para no quedarse atrás frente a Estados Unidos y China. Un año después, el Banco Central Europeo ha revisado esa cifra al alza: casi 1,2 billones anuales hasta 2031. Pero más allá del titular, Draghi formuló un

diagnóstico que ha recibido menos atención: la verdadera brecha europea no es solo tecnológica; es, sobre todo, financiera.

La solución, según Draghi, pasa por crear de una vez un verdadero mercado único de capitales: consolidación bancaria transfronteriza, un fondo de garantía de depósitos europeo, supervisión unificada, eliminación de barreras fiscales, desarrollo del capital riesgo. En 2015, el entonces presidente de la Comisión, Jean-Claude Juncker, ya acuñó el término *Capital Markets Union* y lo presentó como un proyecto transformador. Diez años, tres planes de acción y dos crisis después, el mercado único de capitales sigue siendo una promesa. La Comisión →



J

JONÁS FERNÁNDEZ
Diputado en el
Parlamento Europeo

Los fondos de pensiones europeos solo destinan un

4%

al capital riesgo, frente al

11%

en Estados Unidos



K

KAREL LANNOO
Director general
del CEPS



P

PALOMA CASTELLANO
Directora para España
de Wayra

Von der Leyen lo ha rebautizado como *Savings and Investments Union* —Unión del Ahorro y las Inversiones—, pero el cambio de nombre no ha venido acompañado de un cambio de resultados.

A pesar de que la solución lleva décadas sobre la mesa (consolidación bancaria transfronteriza, fondo de garantía de depósitos, supervisión unificada, desarrollo del capital riesgo), aún se sigue sin resultados. Europa no tiene un banco que compita con Bank of America; sus tres mayores juntos tienen menos activos que JPMorgan. El 15,3% de las IPOs europeas en 2024 fueron en bolsas extranjeras, frente al 7% en 2022. Capitalización bursátil: 73% del PIB europeo; 220% en EE. UU.

¿Qué significaría en la práctica un mercado único de capitales? Cinco cosas: que una startup barcelonesa que necesita 50 millones de euros pueda acceder al capital de fondos de pensiones holandeses, alemanes o suecos con la misma facilidad que a inversores catalanes. Que un ahorrador portugués pueda invertir en fondos de inversión

franceses sin barreras fiscales ni regulatorias. Que BBVA y Deutsche Bank puedan fusionarse si quisieran, creando un campeón bancario europeo capaz de competir con JPMorgan. Que exista un supervisor único europeo que garantice las mismas reglas para todos, desde Madrid hasta Varsovia. Y que los inversores puedan comprar y vender valores en cualquier bolsa europea con la misma facilidad y liquidez.

Europa tiene un mercado único de bienes y servicios, una moneda común para veinte países y libre circulación de personas y mercancías. Pero no tiene un mercado único de capitales. El dinero, paradójicamente, es lo que peor circula.

LA PESCADILLA QUE SE MUERDE LA COLA

El problema no es la falta de dinero. “En España, hay mucha disponibilidad de dinero público”, explica a *Business People* Javier Ulecia, socio fundador de Bullnet Capital, uno de los fondos de capital riesgo españoles más veteranos, especializado en ‘high’ tech. “Pero muchas

**Europa necesita realizar una
inversión de hasta
1,2 BILLONES
DE EUROS**
al año hasta 2031 para cerrar
el déficit que le impide competir
con EE. UU. y China



M

MARIO DRAGHI
Economista y expresidente del Banco
Central Europeo

European Central Bank
Königsplatz 20
60314 Frankfurt am Main



Europa puede hacerlo mejor que EE.UU.

NICOLAS VÉRON, SENIOR FELLOW EN BRUEGEL Y EN PETERSON INSTITUTE, DESVELA QUÉ NECESITA EL VIEJO CONTINENTE PARA SUPERAR AL MERCADO NORTEAMERICANO

Un ahorrador con 100.000 euros en fondos. ¿Por qué termina invirtiendo en Apple en lugar de en empresas españolas?

Las acciones estadounidenses son más atractivas porque funcionan como una clase de activo único. Las europeas están segmentadas: acciones españolas, italianas, portuguesas. Y el problema de confianza es real. Mira Wirecard: era parte del DAX 30, promovida por el gobierno alemán, y terminó siendo una estafa burda. En EE.UU. existe una infraestructura de confianza construida durante décadas. Europa no tiene eso. Para la economía española, esto es crítico: necesitas que emprendedores con buenas ideas accedan a un vasto pool europeo de inversores, no que tengan que identificar

inversores interesados específicamente en el mercado español. Eso es demasiado limitante. **¿Europa puede realmente competir con EE.UU.?** Europa puede hacerlo mejor. EE.UU. tiene una fragmentación absurda entre SEC y CFTC por razones de historia política pura. Europa puede evitar ese error. La solución es integración supervisora: una ESMA transformada que absorba funciones de autoridades como la CNMV. El personal español tendría lugar en la oficina nacional de esta ESMA europea. Como la SEC, pero a escala continental y sin los errores estadounidenses. **Los líderes hablan de urgencia. ¿Habrá cambios reales?** Para los jefes de Estado todo suena urgente. Pero los ministerios siguen negociando posiciones defensivas. Veremos cuál prevalece.

veces se queda en los cajones porque no hay dinero privado que lo acompañe”, matiza. Ulecia desmitifica la narrativa del éxodo: “Nunca en 25 años hemos tenido que llevar una compañía fuera de España”. El problema no es que las empresas se vayan, sino que no pueden crecer. “Necesitamos empresas más grandes, mayores éxitos. Es una pescadilla que se muerde la cola”, cuenta a la revista Paloma Castellano, directora para España de Wayra, el venture capital de Telefónica.

Bruselas presentó en diciembre un paquete legislativo de integración de mercados que refuerza los poderes de la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA), el regulador europeo de mercados financieros. Pero el paquete deja fuera el núcleo duro: no aborda la consolidación bancaria transfronteriza ni desbloquea el fondo de garantía de depósitos (EDIS), bloqueado desde hace una década.

“La agenda está ahora centrada en la simplificación, que sólo genera mejoras de competitividad marginales”, advierte a *Business People* Jonás Fernández, miembro socialista de la comisión de Asuntos Financieros del Parlamento Europeo. Además, cada país interpreta las directivas a su manera —el llamado *gold-plating*—, creando 27 versiones de lo que debería ser la misma regulación.

Nicolas Véron, cofundador del *think tank* Bruegel y considerado uno de los arquitectos intelectuales de la Unión Bancaria Europea, insiste a *Business People*: “La integración supervisora es el paso número uno”. Para Karel Lannoo, director general del Centre for European Policy Studies (CEPS), uno de los *think tanks* más influyentes de Bruselas, el problema es otro: “Si se aplicaran correctamente las reglas, no necesitaríamos más enmiendas. Los supervisores nacionales y entidades mantienen los mercados segregados”, porque uno integrado aumentaría la competencia y las comisiones tenderían a la baja.

Lo que hace falta, insiste Lannoo, es enforcement: “*Enforcement* muy estricto por parte de la Comisión. Y si no funciona, ir a los tribunales. Y lo mismo para los operadores: que sean mucho más estrictos y vayan a los tribunales si no tienen acceso al mercado”.

“Todo el mundo está de acuerdo con el ‘qué’, pero no con el ‘cómo’”, resume Philipp Lausberg, investigador del European Policy Centre especializado en política financiera. Cada país defiende sus líneas rojas, cada gobierno protege a sus campeones nacionales, cada supervisor nacional resiste ceder competencias a Bruselas. Europa puede sobrevivir dividida. Pero quien pone el dinero, pone las condiciones.



REGULAR:

Cuando menos es (mucho) más

LOS EXPERTOS ALERTAN DE QUE EL EXCESO NORMATIVO, la energía cara y una administración fragmentada están erosionando la competitividad del tejido productivo español

Texto de **Javier Villamor**



E

El informe Draghi sentó como un jarro de agua fría en Bruselas. El documento advierte de una Europa que corre el riesgo de quedarse atrás frente a Estados Unidos y Asia si no corrige costes energéticos, fragmentación del mercado y, especialmente, una cultura regulatoria cada vez más pesada. Si bien el italiano describe un problema europeo, España representa uno de sus casos más complejos. El proceso federativo con 17 autonomías venidas en miniestados no ayuda en absoluto a ser efectivos en una época en donde cualquier proceso inoperante se paga caro. El propio informe parte de una idea sencilla: no basta con regular bien sobre el papel si los Estados no tienen la capacidad real de ejecutar, absorber y convertir esas normas en crecimiento económico. Y ahí es donde el debate español se vuelve más concreto.

ADELANTAR A LA CAPACIDAD

La Comisión Europea reconoce algo que hasta hace poco costaba escuchar en público: las deficiencias en la aplicación de las normas y en la culminación del mercado único tienen un impacto directo en la competitividad. Traducido al lenguaje cotidiano: Europa legisla más rápido de lo que algunos países pueden implementar.

Para Ignacio Bautista Roldán, investigador de la Universidad Rey Juan Carlos, este desfase no es solo técnico, sino estructural. España —explica— combina una alta densidad normativa con una administración fragmentada en múltiples niveles. El resultado no es necesariamente más protección, sino más inseguridad jurídica, especialmente para pymes que no tienen recursos para navegar ese entramado. “El problema no es solo cumplir, sino saber exactamente qué se debe cumplir, cuándo y ante quién”, resume.

Ese exceso de capas convierte cada nueva directiva europea en una carrera de obstáculos nacionales y autonómicos. Y en ese proceso, la competitividad se erosiona sin que nadie pueda señalar una única norma como culpable. El laberinto se crea por interés político y acaba asfixiando a quien dicen proteger. Solución: realismo político.

Albert Givernau, director de la Fundación Civismo, lo plantea desde la perspectiva empresarial. En España, explica, la regulación no cae sobre grandes conglomerados con depar-

© Getty Images

tamentos legales, sino sobre un tejido dominado por pymes y autónomos. Cada nueva obligación administrativa pesa más aquí que en otros países. No porque la norma sea distinta, sino porque la estructura empresarial es más frágil.

Insiste en una idea que conecta directamente con expertos: el problema no es una ley concreta, sino el efecto acumulativo. Laboral, fiscal, medioambiental, informativo: “Todo junto acaba siendo un freno al crecimiento”. Y añade: “Si la simplificación no se nota en el día a día de las empresas, seguirá siendo percibida como un ejercicio teórico”.

La propia Comisión reconoce que una parte relevante de los costes administrativos vinculados a fondos europeos procede de requisitos añadidos a nivel nacional. Dicho de otra forma: Bruselas empieza a admitir que el problema no siempre está en la norma europea, sino en cómo se gestiona en casa. Solución: Desregular masivamente.

MENOS PROGRAMAS

Uno de los cambios más ambiciosos que plantea la Comisión es la reforma de la política de cohesión a partir de 2028, con los llamados *Planes Nacionales y Regionales de Asociación*. Menos programas, un marco normativo único, más foco en resultados y menos en papeleo. Sobre el papel, la propuesta responde a muchas de las críticas puestas sobre la mesa. Para España, podría ser una oportunidad: pasar de una cultura de cumplimiento formal a una lógica de impacto real. Pero también plantea un reto: exige administraciones más profe-

La competitividad europea - Y ESPAÑOLA- depende menos de nuevas leyes y más de capacidad administrativa, simplificación y estabilidad regulatoria

sionalizadas, digitalizadas y coordinadas. Sin eso, el riesgo es que el nuevo sistema reproduzca viejos problemas.

España ha hecho mucho por la digitalización. Tanto, que es uno de los países de la UE con tasas más altas en este campo. El problema está en la administración sobredimensionada y superpuesta a nivel nacional y autonómico. Ahora bien, si hay un ámbito donde la realidad se vuelve especialmente dolorosa, es el energético. Draghi alerta de que los altos precios de la energía están expulsando industria de Europa, algo sobre lo que también mostró su preocupación Letta o Friedrich Merz. España vive en una contradicción: dispone de un enorme potencial renovable, pero no siempre consigue trasladarlo a su tejido productivo.

Samuele Furfari, ex alto funcionario de la Comisión Europea y profundo conocedor de la política energética comunitaria, lo expresa con crudeza: “Europa ha construido un marco regulatorio que, en nombre de objetivos legítimos, encarece la energía y debilita la industria”. En España, añade, la combinación de regulación climática, fiscalidad y len-

Momento de actuar

ALBERT GIVERNAU, ECONOMISTA Y DIRECTOR DE LA FUNDACIÓN CIVISMO, AHONDA EN LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA QUE SUPONE PARA ESPAÑA UN CAMBIO EN LA FORMA DE REGULAR

En el caso de España, ¿hasta qué punto su estructura productiva la convierte en uno de los países más afectados por el actual modelo regulatorio?

El diagnóstico que plantea el informe de Mario Draghi encaja de forma muy precisa con el caso español. España tiene una estructura productiva fuertemente basada en pymes y en sectores de servicios de

valor añadido medio o bajo, que son precisamente los más sensibles a la complejidad regulatoria. A diferencia de las grandes corporaciones industriales, estas empresas no cuentan con departamentos jurídicos o de cumplimiento normativo capaces de absorber costes regulatorios crecientes. En ese contexto, un modelo europeo que acumula regulación de forma uniforme penaliza especialmente

a economías como la española. Cada nueva obligación administrativa, medioambiental o laboral tiene un impacto proporcionalmente mayor sobre nuestras empresas, reduciendo márgenes, frenando la inversión y desincentivando el crecimiento empresarial. Por eso España es uno de los países donde más claramente se manifiestan los efectos adversos del modelo regulatorio que Draghi cuestiona.

¿Cree que la situación económica y administrativa de España encaja con el nivel de exigencia regulatoria que impone hoy la UE o existe un desajuste estructural?

Existe un desajuste evidente entre el nivel de exigencia regulatoria que impone hoy la Unión Europea y la capacidad administrativa y productiva de la economía española. España arrastra debilidades estructurales bien conocidas: baja productividad, escasa dimensión empresarial, un mercado laboral muy intervenido y una administración pública que no siempre destaca por su eficiencia. Cuando se aplican marcos regulatorios pensados para economías más capitalizadas, más industrializadas o con mayor capacidad institucional, el resultado en España no es convergencia, sino fricción. **Si España no adapta su**



S

SAMUELE FURFARI
Ex alto funcionario de la
Comisión Europea



IGNACIO BAUTISTA
Investigador de la Universidad
Rey Juan Carlos



política económica y regulatoria, ¿qué riesgos concretos sufrirá?

Los riesgos a medio plazo son claros. En primer lugar, un estancamiento del empleo de calidad: se puede seguir creando ocupación, pero en sectores de baja productividad y alta dependencia del ciclo, sin mejoras salariales sostenidas. En segundo lugar, una cronificación del

problema de productividad. El crecimiento reciente del PIB español se ha apoyado en gran medida en el gasto público y en el aumento del empleo, no en ganancias de eficiencia ni en inversión privada. Ese crecimiento es difícilmente sostenible y genera una ilusión de dinamismo que no se traduce en convergencia real con las economías más avanzadas de la UE.

titud administrativa impide convertir la ventaja renovable en una ventaja competitiva real.

Furfari recuerda que “España tiene recursos renovables extraordinarios, pero no un marco regulatorio ni administrativo que permita transformar esa ventaja natural en industria, empleo estable y precios competitivos para las empresas”. Por eso, sin correcciones, “la transición puede terminar exportando industria en lugar de atraerla”. Esto afecta directamente a sectores clave como la automoción o las industrias intensivas. Sin precios estables, permisos ágiles y certidumbre regulatoria, la inversión se marcha.

Los líderes económicos hablan de inversión, mercado único y escala. La Comisión responde con planes, indicadores y estrategias. Los expertos lo traducen a una conclusión más simple: la competitividad es, en gran medida, un problema de gobernanza. Gobernanza jurídica, para Bautista Roldán. Gobernanza económica y empresarial, para Givernau. Gobernanza energética e industrial, para Furfari. Tres miradas distintas que convergen en una misma idea: sin capacidad administrativa, sin simplificación real y sin marcos estables, la mejor regulación pierde eficacia.

España pone a prueba el giro recomendado. No basta con mirar a Bruselas. El verdadero examen está en casa: cómo se legisla, cómo se ejecuta y cómo se traducen las normas en crecimiento. El debate ya no es si Europa debe regular más o menos, sino si puede hacerlo sin erosionar la base productiva que sostiene su modelo social.

© Shutterstock

EUROPA, ¿SE PUEDE HACER!

INVESTIGAMOS pero otros producen

La **UNIÓN EUROPEA —INCLUIDA ESPAÑA—** genera ciencia de primer nivel, pero el salto a la industria sigue siendo esquivo. De ahí la gran pregunta: **¿Cómo transformar talento, patentes y descubrimientos en empresas capaces de competir a escala global?**

Texto de **Rosario Fernández**

E

Europa cuenta con una de las comunidades científicas más sólidas del mundo. Sus investigadores lideran avances en campos como la física cuántica, la biotecnología, los nuevos materiales o las energías limpias, y obtienen de forma recurrente algunos de los mayores reconocimientos internacionales. Instrumentos como el Consejo Europeo de Investigación (ERC) han dotado al continente de una credibilidad científica difícil de igualar, basada en financiación competitiva, libertad académica e independencia intelectual. Sin embargo, esta excelencia no se traduce automáticamente en competitividad industrial. Las ideas nacen en Europa, pero con demasiada frecuencia se convierten en productos, empresas y tecnologías en otros lugares.

La paradoja es clara: Europa investiga bien, pero escala mal. Y el problema no está tanto en la calidad del conocimiento como en la debilidad de los mecanismos que conectan ciencia, inversión y mercado. Como resume Xavier Ferrás, profesor del Departamento de Operaciones, Innovación y Gestión de la Tecnología en Esade, “Europa ha hecho

una buena política científica, pero no ha hecho política industrial. No es suficiente con tener buenos investigadores y grandes resultados de la investigación. Se trata, en paralelo, de garantizar la existencia de sectores industriales con capacidad para la absorción de esos nuevos conocimientos que generan las universidades y los centros tecnológicos”.

UN SISTEMA QUE SE QUEDA A MEDIO CAMINO

En España, esta brecha resulta especialmente visible. La investigación se apoya de forma mayoritaria en financiación pública, mientras que el tejido productivo mantiene una implicación limitada y desigual en I+D. “En España, la mayor parte de la investigación se desarrolla financiada por fondos públicos. Estos se distribuyen a entidades públicas y privadas, pero el principal motor económico sigue siendo la administración pública”, explica Joana Modolell Aguilar, directora de Investigación y de la Oficina de Transferencia de Conocimiento (OTC) de la Universidad CEU San Pablo. “Esto no es así en todos los países, donde existe un tejido productivo más competitivo y con una clara apuesta por departamentos de I+D en las empresas; pero no es la realidad mayoritaria en España. Eso explica que no seamos grandes líderes tecnológicos”.

El resultado es un ecosistema que genera conocimiento de alto nivel, pero que avanza a un ritmo académico en un mercado que exige velocidad industrial. “La investigación en Europa avanza a ritmo académico porque la mayor →



X

XAVIER FERRÁS

Profesor del Departamento de Operaciones, Innovación y Gestión de la Tecnología en Esade



J

JOANA MODELELL

Directora de Investigación y de la OTC de la Universidad CEU San Pablo



A

ÁUREO DÍAZ-CARRASCO

Director de Fedit



Dar el paso final

GUILLEM LAPORTA, PARTNER DE YSIOS, RECUERDA QUE, SI BIEN EN EUROPA SOBRA CIENCIA, "EL RETO ES CONVERTIR TALENTO EN EMPRESAS DE ESCALA GLOBAL"

Europa y España cuentan con ciencia biomédica de primer nivel, pero esa excelencia no se traduce en más compañías. ¿Dónde está el problema?

Es una percepción real si la comparamos con otros sectores, pero también conviene ponerla en contexto. Si miramos atrás, la

biotecnología española está hoy en uno de los mejores momentos de su historia. Hay más *startups*, más talento y, sobre todo, mucho más capital que hace una década. En 2011, cuando empecé en el sector, los inversores especializados se contaban con los dedos de la mano. Hoy existen numerosos fondos activos y un ecosistema

mucho más maduro. El recorrido es positivo, aunque todavía queda mucho por hacer para transformar más ciencia en innovación real y empresas consolidadas.

La biotecnología exige capital intensivo y horizontes largos. ¿Está Europa preparada para asumir ese nivel de riesgo y paciencia?

El ecosistema europeo ha demostrado en las últimas dos décadas que sí lo está. La biotecnología es un sector estratégico, con cientos de miles de empleos y alto valor añadido. Las grandes farmacéuticas europeas han apostado claramente por este modelo, apoyándose en *startups* para captar innovación que no siempre pueden generar internamente. Además, la Comisión Europea ha impulsado las ciencias de la vida como un pilar estratégico. Si nos comparamos con Estados Unidos, la diferencia sigue siendo notable, pero el factor clave no es solo el capital, sino el talento, ya que atraer y concentrar personas

con visión y experiencia es lo que realmente hace florecer una industria.

Se habla mucho del "valle de la muerte". ¿Dónde se pierde hoy más valor en el sector?

Sin duda, en las fases clínicas. Cuando una compañía llega a probar un fármaco en pacientes, ya se han invertido decenas de millones. Si los resultados son positivos, el valor se dispara; si son negativos, la inversión puede reducirse prácticamente a cero. No es solo una cuestión de capital, sino de validación científica, de capacidad para replicar resultados y de construir equipos que puedan ir más allá de la fase preclínica. Además, es crucial pensar desde el inicio en el encaje futuro en el mercado y en cómo esa tecnología competirá dentro de diez o quince años.

¿Qué haría falta para que Europa y España den el salto definitivo en biotecnología y empresas de escala?

Lo fundamental es el talento. Crear un entorno atractivo como país y como sociedad.

parte se realiza en OPIs, centros de investigación y universidades", señala Modolell. "El mercado privado no invierte en I+D de manera relevante y transversal como lo hace el sector público. La incorporación de una mayor inversión desde otros estamentos productivos más allá del sector público, desde los estadios más tempranos (TRL bajos), podría cambiar las velocidades".

CAPITAL, ESCALA Y DEMANDA

Más allá de la universidad, los centros tecnológicos se sitúan en una posición clave para cerrar esta brecha. Su proximidad a la empresa les permite trabajar desde problemas industriales reales y no desde hipótesis científicas. Sin embargo, ni siquiera este modelo garantiza por sí solo competitividad global. Según Áureo Díaz-Carrasco, director de Fedit (Fede-

ración Española de Centros Tecnológicos), "por sí sola la transferencia no garantiza competitividad. Para conseguirlo, es necesario que el conocimiento transferido, los prototipos y desarrollos tecnológicos puestos a disposición de la industria escalen al ritmo que exige el mercado global".

En el caso español, el cuello de botella aparece después de la transferencia inicial. "El problema no suele estar en la calidad de la tecnología o las soluciones propuestas, sino en el proceso completo, es decir, en lo que ocurre después. Porque falta capital paciente, que tenga miras a largo plazo, falta demanda tractora y, en ocasiones, falta una apuesta decidida por transformar procesos productivos completos", añade Díaz-Carrasco. En un país donde más del 90% del tejido empresarial está formado por pymes, con horizontes de decisión muy cortos, el riesgo tecnológico sigue percibiéndose

La **TRANSFERENCIA** a la industria es limitada por la falta de **POLÍTICAS INDUSTRIALES** efectivas

como un coste más que como una inversión estratégica.

El conocido valle de la muerte, ese espacio entre la validación científica y la rentabilidad comercial, sigue sin resolverse. Ferrás lo resume asegurando que “no se han creado los instrumentos intermedios ni las instituciones intermedias. Y cuando se han creado, como es el caso de los centros tecnológicos, han estado infrafinanciados y sometidos a inestabilidades políticas”.

CAMBIO DE INCENTIVOS

Desde una óptica de management, la solución pasa menos por gestos aislados y más por rediseñar los incentivos del sistema. Para Modolell, uno de los frenos principales es cultural y organizativo: “Faltan incentivos que reconozcan esa actividad al personal investigador en el sector público, falta masa crítica investigadora en el sector privado y falta *expertise* empresarial en el sector que desarrolla la mayor parte de la ciencia en España”. Sin alinear carrera académica, trans-

ferencia y emprendimiento tecnológico, la creación de empresas seguirá avanzando a un ritmo muy inferior al de la producción científica.

Las grandes corporaciones, por su parte, tienen un papel relevante, aunque no exclusivo. “Los centros de investigación deben abrirse a las corporaciones y las corporaciones tienen que querer acercarse a la investigación más básica. Dos no hablan si los dos no quieren”, afirma Modolell. Desde Fedit, Díaz-Carrasco coincide en la necesidad de una colaboración más estructural, apoyada por políticas públicas que compartan riesgos y faciliten infraestructuras tecnológicas comunes para el escalado.

DE LA CIENCIA EXCELENTE A LA INDUSTRIA AVANZADA

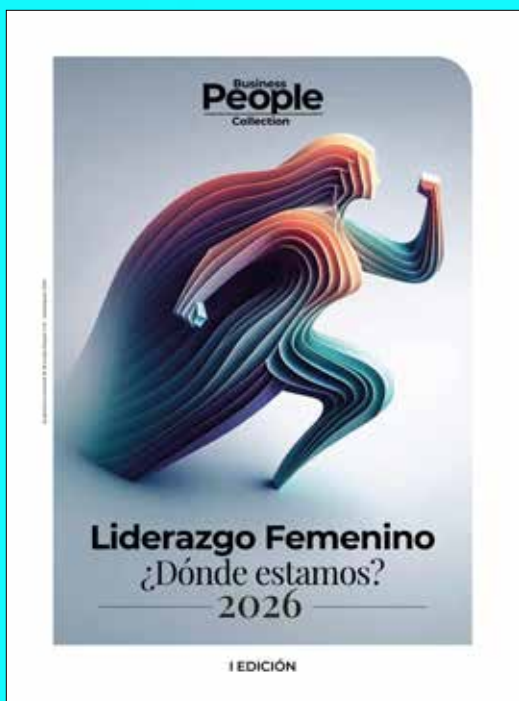
Europa, y España en particular, no necesitan más diagnósticos sobre la calidad de su ciencia. Necesitan decisiones. Ferrás insiste en que antes de regular hay que liderar, porque sin liderazgo tecnológico no habrá soberanía industrial ni capacidad para imponer estándares propios. Modolell lo sintetiza desde una perspectiva práctica cuando mira a la próxima década y destaca que la decisión clave deberá ser “regulatoria y empresarial”. Eso implica políticas industriales explícitas, capital paciente orientado a *deep tech*, incentivos alineados con la transferencia y una colaboración público-privada que deje de ser excepcional para convertirse en norma. Solo así la excelencia científica europea podrá transformarse en empresas globales, empleo cualificado y liderazgo industrial sostenible. La ciencia ya está. La escala sigue siendo la asignatura pendiente. ▲





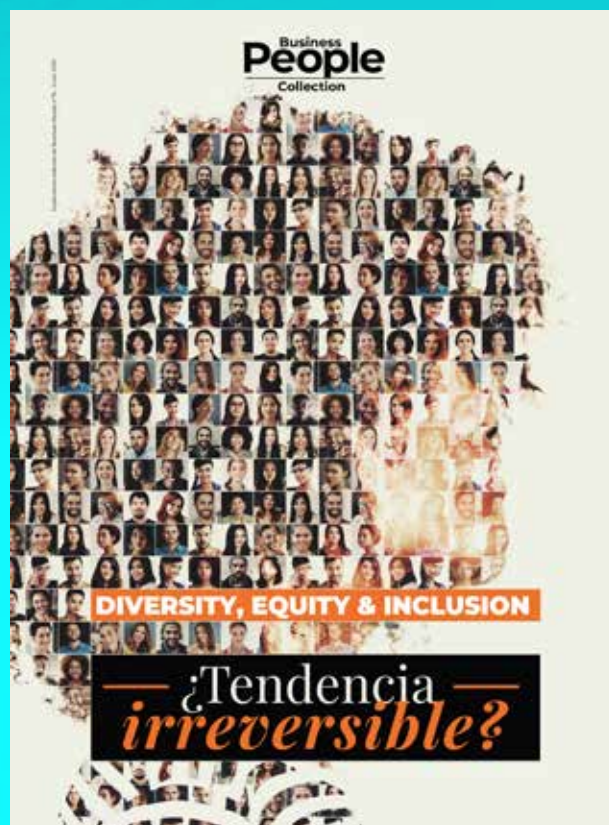
n.27
Septiembre
2026

**COMUNICAR
ES UNA EMPRESA**



n.26
Jul/Ago
2026

**LIDERAZGO
FEMENINO**



n.25
Junio
2026

**DIVERSITY, EQUITY
& INCLUSION**

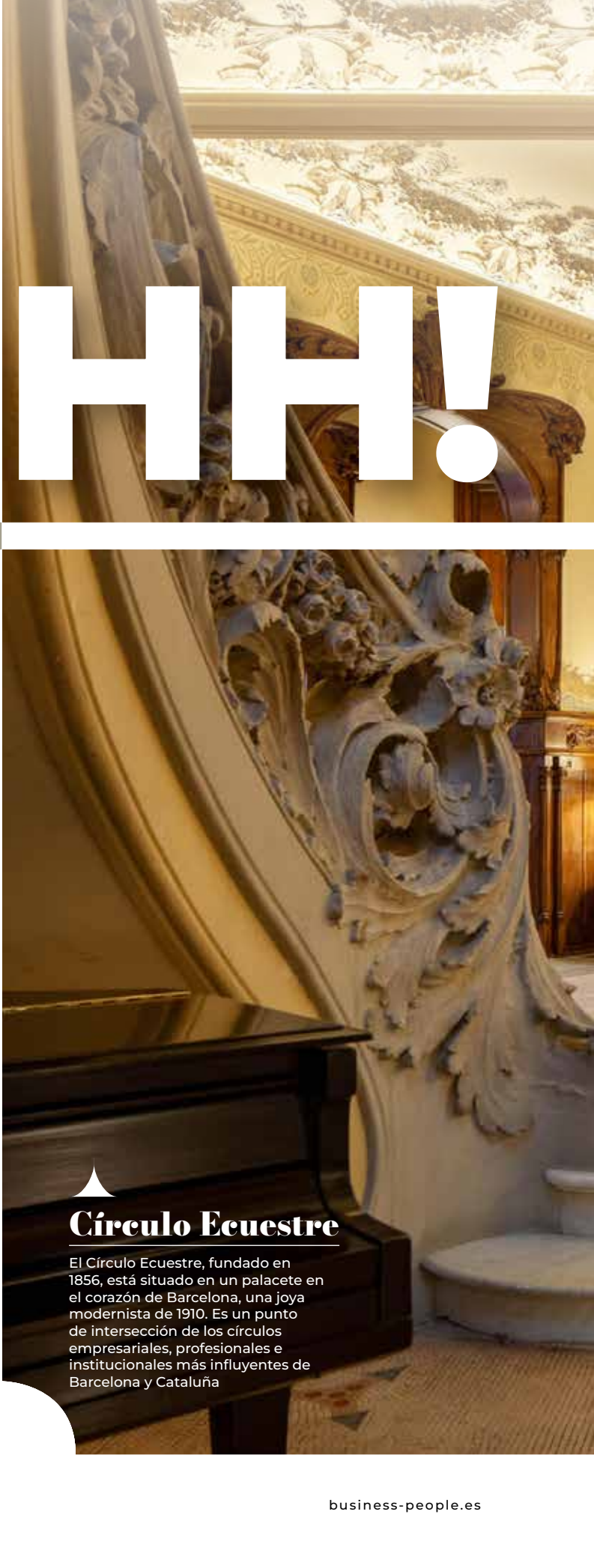
Save *the* date!

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



n.24
Mayo 2026

LA IA EN EL TRABAJO



iSHHH!

En un entorno empresarial marcado por la saturación digital, la hiperconectividad y la creciente complejidad, los clubes privados y empresariales renacen como un ave fénix, impulsados por una gestión más personal y por propuestas de valor centradas en comunidad, propósito, identidad y relaciones auténticas,

MÁS ALLÁ DEL ESTATUS O DEL SIMPLE NETWORKING

Texto de **Ernesto Páez**

En un momento en el que la vida profesional se ha vuelto casi exclusivamente digital y la información circula a una velocidad imparable, los clubes privados y empresariales están viviendo un sorprendente renacimiento en España. Estos espacios se han convertido en el antídoto contra la saturación comunicativa y la hiperconectividad: lugares donde se recupera la conversación de calidad, se construyen vínculos de confianza y se forjan oportunidades reales. Con una gestión cada vez más profesional y propuestas de valor centradas en comunidad, propósito e identidad, los clubes modernos apuestan por un *networking* más humano, más estratégico y, sobre todo, más auténtico.

Pero, ¿qué buscan realmente sus miembros? La respuesta no está en el lujo ni en el tamaño, sino en la calidad de la comunidad y en la experiencia que se ofrece. En el Club Financiero Génova, por ejemplo, lo que más →

Círculo Ecuestre

El Círculo Ecuestre, fundado en 1856, está situado en un palacete en el corazón de Barcelona, una joya modernista de 1910. Es un punto de intersección de los círculos empresariales, profesionales e institucionales más influyentes de Barcelona y Cataluña

Estamos haciendo negocios



ENRIQUE LACALLE
Presidente del Círculo Ecuestre

BUSINESS IS BUSINESS

valoran sus socios es el propósito claro: “Un club empresarial centrado en la generación de relaciones de negocio basadas en la confianza, el rigor y la continuidad. La vida social y cultural existe, y es de gran nivel, pero siempre como complemento de una red profesional”, explica su presidente Arturo de las Heras.

Los miembros del Círculo Equestre, por su parte, prefieren “la continuidad y vida propia de su comunidad, el clima de confianza y discreción, y la posibilidad de coincidir de forma natural en un entorno cuidado con personas que comparten una visión similar de la relación social e institucional”, según su presidente, Enrique Lacalle. A lo que suma “una programación constante y de alto nivel, y el equilibrio entre tradición y actualidad”.

La tendencia no se concentra sólo en las grandes ciudades. En Málaga, la clave radica en “la afinidad, la confianza y la complementariedad entre miembros, junto a una programación de eventos de alto nivel con ponentes relevantes y experiencias diseñadas para generar impacto real en sus negocios y en su desarrollo personal”. Así lo detalla Francisco Espinosa, fundador y presidente de Uppery Club.

En el caso de clubes con un perfil exclusivamente de mujeres líderes, como es el caso de Juno House, las socias buscan impacto y liderazgo. Su CEO, Beatriz de Vicente, precisa que “no se trata solo de un espacio físico, sino de una plataforma de acción donde la igualdad se practica desde el ejemplo, la experiencia compartida y la red. La curaduría de contenidos, los formatos diferenciales y la diversidad de perfiles facilitan conexiones auténticas y significativas”.

NUEVOS PLAYERS

La efervescencia del sector no se limita a la expansión de los clubes tradicionales o ya establecidos. Madrid recibe nuevos

Sociedad Bilbaína

Fundada en 1839, la Sociedad Bilbaína es un club social exclusivo de Bilbao. Su sede está calificada por el Gobierno Vasco como *Bien Cultural* con categoría de Monumento desde el año 2000, aunque ya estaba reconocida como Bien de Interés Cultural desde 1988



JUAN IGNACIO GOIRIA
Presidente de la Sociedad Bilbaína



BEATRIZ DE VICENTE
CEO de Juno House

Juno House

Fundado en 2022, es el primer club de Barcelona concebido por y para la mujer actual. Su sede está en un emblemático edificio en el centro de negocios de la ciudad

proyectos de alto perfil que prometen redefinir aún más el panorama de los espacios privados. Entre ellos destaca VEGA, un ambicioso club promovido por el empresario Íñigo Onieva junto a Cristiano Ronaldo y Mabel Hospitality, ubicada en la Milla de Oro madrileña con un enfoque exclusivo, privacidad extrema y experiencias combinadas de negocio y ocio. A este se suma también el Club Metrópolis, situado en el emblemático edificio homónimo de Gran Vía, integrando servicios de hospitalidad, cultura y networking en el corazón de la ciudad, lo que refleja que el interés por estos espacios no para de crecer y diversificarse.

“Madrid es hoy una ciudad vibrante, abierta al mundo y plenamente consolidada como capital internacional. Hemos querido aportar un *Members Club* capaz de integrar de manera natural la vida social, profesional, cultural y gastronómica en un entorno privado y cuidadosamente diseñado”, explica a *Business People*, Manuel Campos Guallar, fundador y presidente de MABEL Capital.

Para el Club Financiero Génova, constituido en 1972, la llegada de iniciativas como VEGA o Metrópolis no supone una sobreexposición, sino un refuerzo del ecosistema: “La diversidad amplía la cultura de pertenencia y despierta el interés por este tipo de espacios”, precisa De las Heras. En su opinión, cada club tiene su personalidad y su público, y la coexistencia incluso favorece sinergias y colaboración.

En el Círculo Ecuéstre comparten esa idea, aunque con



matices: “Que surjan nuevos clubes confirma la demanda real de espacios presenciales, discretos y sostenidos en el tiempo, pero no todos compiten en el mismo terreno”, apunta Enrique Lacalle, quien reivindica la singularidad del Club que, en 2026, cumplirá 170 años. Lejos de verles como una “amenaza”, Mariano Llorente, presidente del Club CEO España, argumenta que son “una señal de que el sector está vivo” y considera que “no todos los clubes responden a la misma necesidad”, augura que “el mercado acabará diferenciando claramente cada propuesta”.

Juan Ignacio Goiria Ormazabal, presidente de la Sociedad Bilbaína, destaca que la tendencia registrada en Madrid o Barcelona a través de la llegada de nuevos clubes “vinculados al lujo o a la exclusividad de marca” es distinta a la percibida en Bilbao. “Aquí predomina el aprecio por la historia, la discreción y el valor relacional que solo aportan décadas de convivencia entre socios. Las propuestas más mediáticas enriquecen el panorama, pero en nuestra ciudad —y diría que también en Madrid— →



ARTURO DE LAS HERAS
Presidente del
Club Financiero Génova



Club Financiero Génova

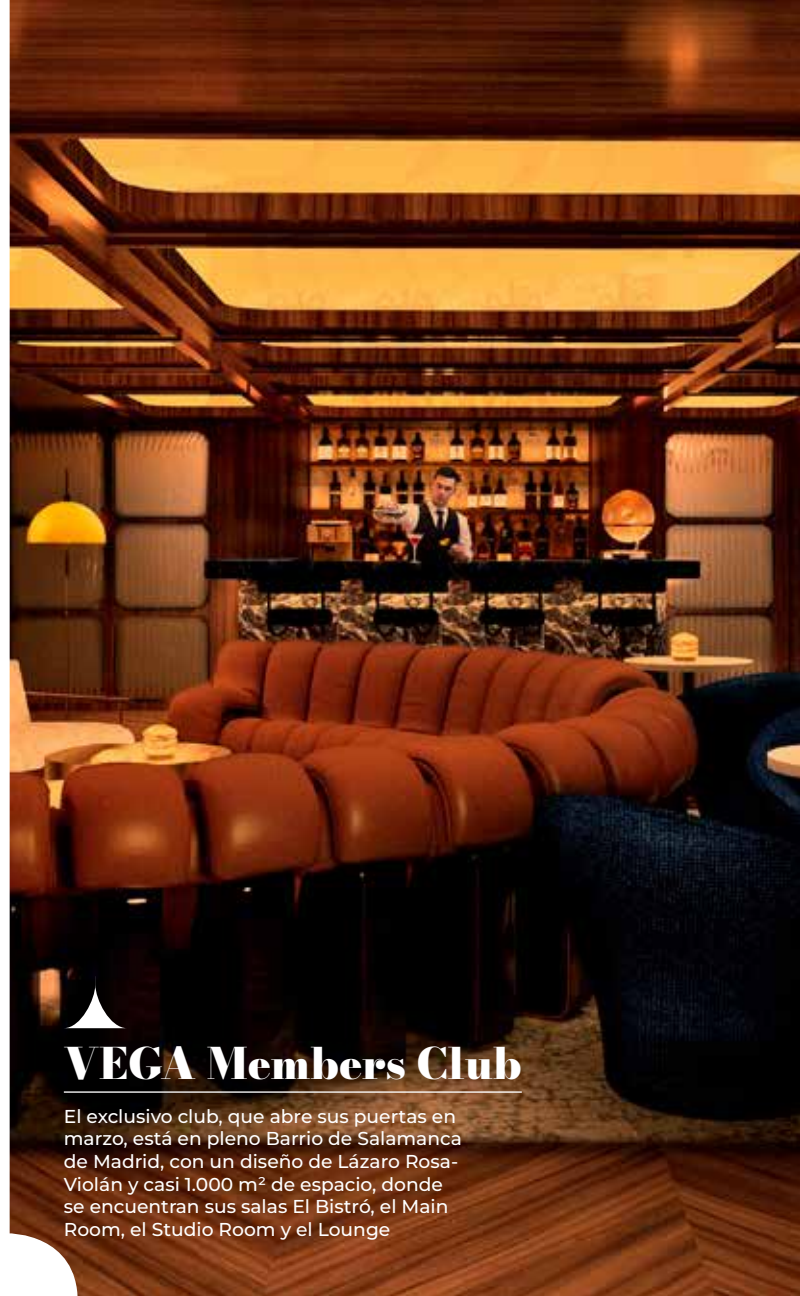
Constituido en 1972 como Asociación Civil sin ánimo de lucro, está situado en el centro del distrito financiero, cultural y artístico de Madrid. Es símbolo y punto de encuentro del sector empresarial, financiero y político de España

hay espacio para clubes con identidad, carácter propio y vocación cultural”, matiza.

TERRENO POR CONQUISTAR

El renacimiento de los clubes privados también trae consigo desafíos que ponen a prueba su capacidad de adaptarse sin perder lo que los define. En un entorno marcado por la competencia, la digitalización y la creciente demanda de experiencias auténticas, el principal reto es, en palabras de sus propios líderes, mantener la relevancia sin diluir la esencia.

Espinosa, de Uppery Club, recuerda que “un club privado no puede sostenerse solo en la historia o en la estética: debe seguir aportando valor real a sus socios, con una vida social activa y una propuesta cultural e institucional consistente”. ¿Cómo hacerlo? Para el fundador de la entidad malagueña, la clave está en una doble estrategia: “Por un lado, escuchar y atraer a nuevas generaciones; por el otro, prote-



VEGA Members Club

El exclusivo club, que abre sus puertas en marzo, está en pleno Barrio de Salamanca de Madrid, con un diseño de Lázaro Rosa-Violán y casi 1.000 m² de espacio, donde se encuentran sus salas El Bistró, el Main Room, el Studio Room y el Lounge

ger lo que es más difícil de construir: el clima de confianza, la discreción y la calidad humana de la comunidad”.

Ya no basta con “un buen espacio o una apertura potente”, admite Beatriz de Vicente, de Juno House. Para adaptarse a los nuevos tiempos “es imprescindible evolucionar constantemente, escuchar a la comunidad y ofrecer contenidos y experiencias que evolucionen y aporten valor real”. A lo que suma “la necesidad de construir modelos sostenibles, tanto a nivel económico como humano y cultural, que permitan generar impacto más allá de lo inmediato”.

Por su parte, Llorente, de Club CEO España, pone la luna en el complejo equilibrio entre rentabilidad y esencia. “Muchos clubes cuentan con inversores y locales en ubicaciones premium, con estructuras de costes muy exigentes. Eso obliga a gestionar con cuidado la tentación de masificar espacios o membresías para cubrir números, algo que puede diluir rápidamente la propuesta de valor”, advierte.



© Lazaro Rosa - Violan studio

EL FUTURO

Si algo queda claro tras escuchar a los protagonistas del sector, es que el futuro de los clubes privados no se juega en el lujo visible ni en la exhibición de estatus, sino en su capacidad para sostener comunidades con propósito y relaciones profundas. De ahí que defiendan que su valor está en generar orgullo de pertenencia, diálogo, confianza y vínculos duraderos.

En un mundo donde todo es inmediato, los clubes privados recuperan algo escaso: el tiempo. No solo para conversar, sino para pensar, decidir y construir relaciones con profundidad. Por eso, lejos de ser una moda, están llamados a convertirse en un refugio estratégico para quienes lideran el cambio empresarial dentro del mercado nacional. Así que, por favor, pasen. Pero recuerden: ¡Shh! Estamos haciendo negocios. ▀

Al estilo anglosajón

MANUEL CAMPOS GUALLAR, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE **MABEL CAPITAL**, DESVELA LOS SECRETOS DE **VEGA MEMBERS CLUB**, UN PROYECTO SITUADO EN PLENA MILLA DE ORO DE MADRID

¿Qué impacto esperan tener en Madrid?

Desde el anuncio de apertura hemos recibido mucho interés y solicitudes para ser miembro, estamos muy contentos con la acogida que está recibiendo el proyecto y mantendremos nuestro esfuerzo para que esta expectación sea una constante.

¿Cuál es el perfil de sus socios?

El club busca una comunidad diversa e inclusiva, compuesta por personas de los más diversos sectores: negocios, arte, moda, deporte, política, etc. También apuesta por la diversidad generacional, promoviendo que convivan jóvenes profesionales con miembros más experimentados. En cuanto al origen, será una mezcla de miembros nacionales e internacionales, que el madrileño sienta el club como su casa y acoja a los demás como siempre ha sido Madrid, una ciudad conformada por personas de todos los lugares.

¿Qué características los diferencian?

Contamos con más de diez años de experiencia en el desarrollo de proyectos de ocio y gastronomía, tanto en España como a nivel internacional. A lo largo de este recorrido, hemos identificado una demanda creciente por parte de los clientes: espacios capaces de integrar negocio y gastronomía, pero también vida social, cultural y de labor social. Los socios buscan exclusividad,

discreción y bienestar: un club con una comunidad seleccionada con criterio, formada por personas que comparten intereses y valores; un entorno cuidado hasta el último detalle; un servicio profesional, cercano y atento; y la tranquilidad de poder acceder siempre, sin barreras, a una mesa para cenar o a un espacio donde trabajar.

En VEGA, además de ofrecer a nuestros miembros un lugar donde desarrollarse profesionalmente, disfrutar de una propuesta gastronómica de alto nivel, participar en experiencias culturales únicas y participar y canalizar proyectos solidarios, protegemos de manera especial su privacidad: la realización de fotografías está estrictamente prohibida.

¿Cuál es la estrategia para equilibrar la exclusividad con la viabilidad comercial del club a largo plazo?

El equilibrio entre exclusividad y viabilidad comercial a largo plazo se logra entendiendo que la exclusividad no reside en la cantidad, sino en la calidad. Un club privado sostenible no busca crecer de forma indiscriminada, sino construir una comunidad cuidadosamente seleccionada, alineada con unos valores y una visión comunes.

¿Expandirán la marca VEGA a otras ciudades?

Sí, nuestro flagship estará en Madrid, pero a corto plazo trasladaremos el concepto dentro y fuera de nuestras fronteras.

LA OTRA ESPAÑA QUE SE ABRE CAMINO



¿Hay vida económica fuera de Madrid y Barcelona? ¡Vaya que la hay! Las previsiones apuntan a que, en 2026, el Producto Interior Bruto (PIB) crecerá entre un 1,9% y un 2,4%. Y, aunque se podría pensar que las Comunidades Autónomas que más crecerán durante este año son las lideradas por Isabel Díaz Ayuso y Salvador Illa, las previsiones del BBVA Research apuntan en otro sentido.

Según su análisis publicado a finales de enero, la entidad cree que la Comunidad Valenciana superará la media nacional con una evolución del 3%. Le sigue Madrid con un 2,7%, que está ligeramente por encima del 2,5% de Murcia y Andalucía. En la parte alta de la tabla, también se sitúan Castilla-La Mancha, Galicia y Cataluña, todas con un 2,4%.

Si se da un salto más adelante, BBVA Research pronostica una desaceleración de la economía con una previsión de crecimiento del PIB situada en el 2% para 2027, apoyada por una mayor demanda europea y por el impulso a la inversión, lo que favorecerá a las comunidades exportadoras.

NUEVAS OPORTUNIDADES

En este proceso de expansión económica fuera del eje Madrid-Barcelona, algunas ciudades como Málaga, Zaragoza, Vigo, A Coruña o Murcia sacan pecho para demostrar su potencial y sus planes para conquistar terreno. Para Francisco de la Torre Prados, alcalde de Málaga, no existe un único punto de inflexión que explique la positiva evolución de la región. “Más que hablar de un momento concreto, creo que es más acertado analizar las causas que han conducido a ese cambio de escala, perceptible desde hace años dentro de la nueva geografía económica de España”, explica a *Business People*.

Lejos de tratarse de un crecimiento coyuntural, De la Torre Prados destaca que es el resultado de una planificación sostenida durante décadas, respaldada por estabilidad →

La **Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía** impulsarán el incremento del PIB nacional durante 2026. Una demostración de que, si bien las gobernadas por Isabel Díaz Ayuso y Salvador Illa mantienen su protagonismo,

existe una reorganización de la geografía económica

Texto de: M^a Gabriela Sívira



NATALIA CHUECA MUÑOZ
Alcaldesa de Zaragoza



FRANCISCO DE LA TORRE PRADOS
Alcalde de Málaga

El PIB de la Comunidad Valenciana ha mostrado un crecimiento sólido durante 2025 e inicios de 2026, impulsado por la resiliencia del turismo y una recuperación de la inversión más rápida de lo previsto tras los efectos de la DANA

EL 'AS' BAJO LA MANGA DE GALICIA

EL PRESIDENTE DE LA XUNTA DE GALICIA, **ALFONSO RUEDA**, EXPLICA LA ESTRATEGIA PARA GANAR PESO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO EN UNA ESPAÑA CADA VEZ MÁS POLICÉNTRICA

¿Qué papel aspira a desempeñar Galicia en la redistribución territorial de la actividad económica en los próximos 10 años?

Galicia puede y debe posicionarse como un polo de atracción industrial dentro de la Península Ibérica que contribuya a "desconcentrar" la actividad del eje Madrid/Barcelona hacia una red de ciudades medias, puertos y nodos logísticos del noroeste. La clave no es competir por tamaño, sino especializarse, y para ello nuestra comunidad lo tiene todo para ganar. Me refiero a la oportunidad que brinda a las regiones del noroeste peninsular el triángulo puertos-industria-logística (A Coruña, Ferrol, Vigo, Marín) para cadenas de valor europeas, apoyándose en la Red TEN-T (Red Transeuropea de Transporte

Europea) / Corredor Atlántico. Nuestra Iniciativa Estratégica en Seguridad, Defensa y Aeroespacio 2025-2030, junto con la Estrategia de Innovación Empresarial de Galicia 2026-2028 o la Estrategia Galicia Digital 2030, son otros puntos fuertes que queremos aprovechar.

En un modelo más policéntrico, ¿cómo pueden Vigo y A Coruña asumir mayor carga productiva sin tensiones metropolitanas?

No existe una única receta, pero estoy convencido de que hay que crecer en capacidad productiva, residencial y de movilidad, pero con lógica, con "sentidiño", como decimos en Galicia. Hay que distribuir empleo y servicios en nodos bien conectados por transporte público y ferroviario de calidad

y garantizar vivienda accesible cerca de los ejes de transporte. La vivienda es prioritaria: duplicaremos el parque público hasta 8.000 viviendas y desarrollaremos suelo para 20.000 protegidas y 5.000 libres. Todo ello se complementa con otras medidas como avales, bonos para alquiler o la posibilidad de convertir bajos comerciales en viviendas.

La IA y los centros de datos están redefiniendo la inversión. ¿Qué ventajas ofrece Galicia?

Galicia dispone de un ecosistema de innovación sólido y cohesionado, con un mapa de ayudas a la I+D+i que cubre todas las fases del proceso y se apoya en dos fortalezas clave: infraestructuras y talento. En este contexto, las tecnologías deeptech, como la computación cuántica



y la inteligencia artificial, ocupan un papel central en el Plan de Investigación e Innovación 2025-2027 por su alto potencial transformador y su impacto económico en el tejido productivo. Entre los proyectos estratégicos destaca la Fábrica Europea de IA en el CESGA, en Santiago de Compostela, con una inversión de 56 millones de euros. Esta iniciativa albergará el supercomputador Finisterrae IV y se complementará con el primer centro de procesamiento de datos de Galicia, ubicado en Curtis y previsto para finales de 2027, declarado Proyecto Industrial Estratégico.

CRECIMIENTO PREVISTO DEL PIB EN 2026



institucional. "Esa planificación ha permitido a Málaga fortalecerse en ámbitos clave como la cultura, el turismo y la innovación, y consolidarse como un espacio atractivo no solo para vivir, sino también para trabajar, emprender e invertir". Además, subraya que "Málaga concentra hoy cerca de la mitad de la inversión extranjera directa que llega a Andalucía".

La apuesta por el talento completa el diagnóstico. "Nace de la educación y se consolida cuando encuentra oportunidades reales en el territorio", afirma el alcalde. Sin olvidar la importancia de la financiación local. "Según datos de la OCDE de 2023, España destina solo el 11% del gasto público total a las corporaciones locales (...) es necesario avanzar hacia un mayor acceso directo de las grandes ciudades a la financiación europea", matiza.

COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA

Si continuamos recorriendo la geografía nacional, en el noreste peninsular, Zaragoza refuerza su papel como eje logístico e industrial. Su alcaldesa, Natalia Chueca Muñoz, es tajante: "Zaragoza está llamada a ser el epicentro de la actividad productiva y logística entre los grandes polos de población y consumo de España y el corredor europeo".

"La ciudad se encuentra en el epicentro de una circunferencia de 300 kilómetros de diámetro, donde se concentra más del 60% del PIB de España", explica. De ahí que recalque la importancia de infraestructuras clave como la Plataforma logística PLAZA, la Terminal Marítima de Zaragoza y "el tercer aeropuerto del país en mercancías de España".

En los últimos años, Zaragoza se está consolidando



Vivir en Zaragoza es un 40% más barato que en grandes ciudades como Madrid o Barcelona, lo que le está ayudando a la captación de inversiones de empresas americanas y asiáticas



Vigo se ha convertido en un punto estratégico para las cadenas de valor europeas, apoyándose en la Red Transeuropea de Transporte Europea (Red TEN-T) / Corredor Atlántico



La Autoridad Portuaria de Valencia ha cerrado el 2025 con un balance positivo en el tráfico de contenedores, gestionando un total de 5.662.661 TEUs, lo que supone un incremento del 3,41%

como puerta de entrada a Europa para empresas americanas y asiáticas. Chueca señala que “no solo por su localización, sino por su capacidad real de ejecutar: aquí los proyectos salen, se licitan, se construyen y se ponen a funcionar”. En concreto, identifica cuatro palancas: infraestructuras, suelo industrial, capital humano y calidad de vida.

La alcaldesa subraya que “los datos de 2025 fueron buenos, pero no nos conformamos”, y reclama mejores conexiones con Europa. Añade que “ahí es donde necesitamos el compromiso del Gobierno de España”, advirtiendo que “no ayudar a Zaragoza y Aragón en este momento único es una torpeza que Pedro Sánchez no puede permitirse”.

No es el único esfuerzo que se pide a La Moncloa. El presidente de la Xunta de Galicia, Alfonso Rueda, recuerda la necesidad de preservar infraestructuras clave, como la red ferroviaria, la conexión con Portugal o la Autopista del Atlántico. “Necesitamos un sistema de financiación acordado de manera multilateral”, recalca a *Business People*, y pone énfasis en la importancia de que tenga en cuenta la dispersión y el envejecimiento poblacional: “El modelo que plantea el Gobierno de Pedro Sánchez atenta contra los principios de igualdad y solidaridad”.

DEBATE ABIERTO

El rediseño de la geografía económica se cruza con el debate sobre la financiación autonómica. Desde la Secretaría General de Financiación Autonómica y Local del Ministerio de Hacienda recuerdan que la reforma presentada se encuentra en una fase inicial [al momento de realizar este reportaje] y se articula sobre los artículos 156 a 158 de la Constitución. Además, la vicepresidenta primera y ministra de Hacienda, María Jesús Montero, ha defendido en el Consejo de Política Fiscal y Financiera un modelo que, según sus estimaciones, aportaría casi 21.000 millones adicionales en 2027 y “beneficia a todas las comunidades”. No obstante, Bosco Aspe, economista jefe de Fundalib, discrepa. “Este nuevo modelo frena la redistribución natural de la actividad económica, ya que se desincentivan los incentivos fiscales para atraer capital y talento”, analiza. Defiende, además, que una descentralización efectiva exige “una autonomía fiscal plena”, y critica el principio de ordinalidad porque “castiga de manera preocupante los incentivos regionales para atraer inversión y talento”.

España avanza hacia una economía menos concentrada. Su consolidación dependerá de la coordinación institucional y la eficacia en la ejecución de políticas. Un equilibrio que definirá el futuro del modelo y confirmará que hay vida económica más allá de Madrid y Barcelona. ▲



La inspiración llega observando

De la gestión del tiempo al liderazgo empático:

En una época en la que la formación no se limita a los cursos tradicionales, los **TED Talks** ofrecen perspectivas inéditas e ideas prácticas. Aquí tienen una selección de los más interesantes para directivos y emprendedores.

Ver (y escuchar) para creer...

Texto de **Cecilia Lulli**



En un contexto económico marcado por la incertidumbre, las aceleraciones tecnológicas y profundas transformaciones organizativas, la formación continua ya no se limita únicamente a aulas, másteres o manuales. Cada vez con más frecuencia toma forma a través de lenguajes diversos, capaces de condensar ideas complejas en pocos minutos y de estimular nuevas preguntas más que de ofrecer respuestas definitivas. Los TED Talks se sitúan en este espacio: no son recetas listas para usar, sino lentes a través de las cuales observar el trabajo, el liderazgo y el cambio con mayor consciencia. Para

directivos y emprendedores representa un gimnasio intelectual accesible y transversal, donde se entrelazan investigación, experiencia directa y visión estratégica. Desde la gestión del tiempo hasta la motivación, desde la comunicación hasta la cultura empresarial, estas intervenciones ayudan a cuestionar convicciones arraigadas y a afinar la mirada sobre lo que realmente importa al dirigir personas y organizaciones. Hemos seleccionado algunos de los *talks* —según nuestro criterio— más significativos, agrupándolos por temas, con el objetivo de ofrecer ideas útiles a quienes toman decisiones cada día, dentro y fuera de la empresa.

1 Clásicos atemporales

SI NUNCA LOS HABÉIS VISTO, ES URGENTE LLENAR ESTA LAGUNA; Y SI YA LO HABÉIS HECHO EN EL PASADO, VOLVERLOS A VER AÚN PUEDE RESULTAR ÚTIL



Simon Sinek

Escritor y consultor

Why good leaders make you feel safe

(Por qué los buenos líderes te hacen sentir seguro)

¿Qué hace grande a un líder? El teórico de management Simon Sinek sugiere que es alguien que hace sentir seguros a sus empleados, que involucra al personal en un círculo de confianza. Pero generar confianza y seguridad, especialmente en un contexto económico incierto, implica asumir grandes responsabilidades. Sin olvidar otra obra fundamental, *Start with Why*, en la que Sinek explora el concepto de liderazgo inspirador a partir de una pregunta esencial: ¿por qué haces lo que haces?



Seth Godin

Escritor y emprendedor

How to get your ideas to spread

(Cómo lograr que tus ideas se difundan)

En un mercado saturado de estímulos y mensajes, hacerse notar ya no es cuestión de volumen, sino de relevancia. Seth Godin, uno de los mayores expertos en marketing contemporáneo, explica por qué las ideas realmente efectivas son aquellas "extraordinarias", capaces de romper esquemas, y cómo aprender a identificarlas.

2 Lecciones de liderazgo

REPENSAR EL ROL DEL JEFE ENTRE RESPONSABILIDAD, VISIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL




Roselinde Torres
Socia senior y directora general de BCG

What it takes to be a great leader
(Qué se necesita para ser un gran líder)

Tras haber observado a cientos de líderes en contextos globales, Roselinde Torres identifica tres preguntas clave que distinguen a quienes lideran con eficacia de quienes permanecen anclados en el pasado. Su mensaje es una invitación a abandonar modelos de liderazgo confortables pero obsoletos, para desarrollar la capacidad de anticipar el cambio, construir relaciones y tomar decisiones en entornos complejos. Un *talk* especialmente relevante para quienes operan en mercados en rápida transformación.




Kat Cole
CEO de AGI

The hot shot rule to help you become a better Leader

(La regla del hot shot para ayudarte a convertirte en un mejor líder)

La alta directiva Kat Cole explica que los mejores líderes son aquellos que hacen crecer el talento a su alrededor. *The Hot Shot Rule* es una reflexión sobre el valor de la responsabilidad, la humildad y la capacidad de crear entornos en los que las personas puedan sobresalir. Un mensaje poderoso para quienes gestionan equipos de alto rendimiento y quieren evitar la trampa del ego directivo.

3 El secreto del éxito

CARRERAS, STARTUPS E INNOVACIÓN: QUÉ MARCA REALMENTE LA DIFERENCIA A LARGO PLAZO

Forget the corporate ladder, winners take risks

(Olvida la escalera corporativa: los ganadores asumen riesgos)

La exdirectiva de Facebook y Google derriba el mito de la carrera lineal. El éxito suele surgir de decisiones laterales, roles inciertos y apuestas arriesgadas.




Molly Graham
Fundadora de Glue Club

El valor del esfuerzo

Defiende la importancia de aceptar la realidad, independientemente de lo poco agradable que sea, para dar prioridad al valor del esfuerzo, la autoexigencia, la humildad y la capacidad de superar la adversidad para alcanzar metas.




Toni Nadal
Entrenador de Rafa Nadal

4 Quien comunica bien, ya está a mitad del camino

DE LA VOZ AL CUERPO: LO QUE DICES IMPORTA TANTO COMO CÓMO LO DICES

How to introduce yourself - and get hired

(Cómo presentarte y conseguir el trabajo)

Los primeros segundos de un encuentro pueden marcar la diferencia. Okamoto muestra, de manera muy práctica, cómo construir una introducción efectiva, concisa y memorable.




Rebecca Okamoto
Fundadora de Evoke Strategy Group

How to speak so that people want to listen

(Cómo hablar para que la gente quiera escucharte)

En un mundo saturado de ruido, hacerse escuchar es una habilidad estratégica. Treasure analiza los errores más comunes y propone técnicas para hablar con claridad, empatía y autoridad.




Julian Treasure
Conferenciante y formador

5

¡Qué bonito es trabajar!

PORQUE LA FELICIDAD TAMBIÉN ES UNA VARIABLE ECONÓMICA



Chieh Huang

CEO y fundador de Boxed

Confessions of a recovering micromanager

(Confesiones de un micromanager en recuperación)

El *micromanagement*, explica Huang, sofoca la creatividad, la responsabilidad y la motivación. Dar espacio a las personas no es solo una elección ética, sino también una palanca para la innovación y el rendimiento. Una intervención que invita a replantear el control como uno de los principales frenos al crecimiento.



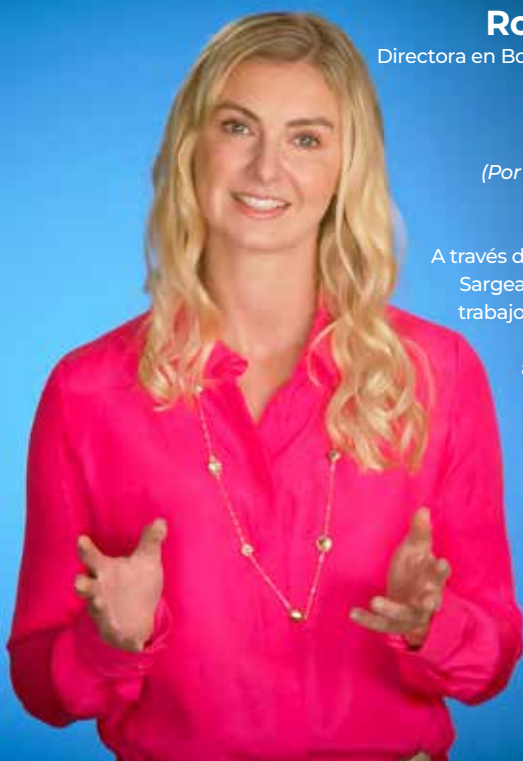
Rosie Sargeant

Directora en Boston Consulting Group

Why joy and flexibility are good for business

(Por qué la alegría y la flexibilidad son buenas para los negocios)

A través de experiencias personales y datos, Sargeant demuestra que los modelos de trabajo flexibles y orientados al bienestar son económicamente ventajosos, además de éticamente deseables.



6

Actuar bien, actuar rápido

GESTIONAR EL TIEMPO, LAS DECISIONES Y EL PERFECCIONISMO EN LA ERA DE LA COMPLEJIDAD



Tim Urban

Cofundador de Wait But Why

Inside the mind of a master procrastinator

(Dentro de la mente de un maestro de la procrastinación)

Con ironía y claridad, Urban explica los mecanismos mentales que llevan a posponer decisiones y acciones importantes. Detrás del humor se esconde un análisis lúcido de uno de los problemas más comunes en el trabajo contemporáneo: la dificultad para gestionar el tiempo y las prioridades. Un *talk* útil para comprender las dinámicas de equipos paralizados por la inercia.



Jon Youshaei

Creador y periodista

Is perfectionism just procrastination in disguise?

(¿Es el perfeccionismo solo procrastinación disfrazada?)

Youshaei explora el lado oscuro del perfeccionismo, mostrando cómo la obsesión por la excelencia puede convertirse en una excusa para posponer decisiones y acciones. Una intervención para quienes quieren fomentar una cultura orientada al progreso más que a la perfección.

**D****DANIEL AGROMAYOR**

El director general de Five Guys inauguró el primer restaurante de la cadena norteamericana en la Gran Vía de Madrid y, desde entonces, lidera la expansión de la marca en el mercado nacional

TAN 'FÁCIL' COMO JUGAR AL MONOPOLY

La cadena norteamericana, que celebra su décimo aniversario en España superando los 100 millones en facturación, cosecha su éxito con una curiosa estrategia de su director general, **Daniel Agromayor**: Apostar por el equipo y... por aprovechar las ventajas del tablero

Texto de José A. Puglisi



Daniel Agromayor está preparado para llevar a Five Guys al siguiente nivel. Como un *player* dispuesto a ganar la partida, el director general en España y Portugal de la cadena norteamericana no se conforma con los hitos alcanzados en la última década, sino que ya está trabajando para llevar sus restaurantes hasta las Islas Canarias y Portugal, fortalecer su presencia en los *travel hubs* e importar modelos como *drive-thru*. Para el directivo, el 'juego' acaba de empezar.

Five Guys ha logrado que España sea uno de los mercados más rentables en Europa. ¿Qué peso estratégico representa actualmente el mercado nacional para la marca?

Este año vamos a cumplir 10 años en España. La aventura empezó en 2016, con la apertura del primer restaurante en Gran Vía, justamente dos meses después de abrir en París. Ahora, ya somos el cuarto país por número de restaurantes, solo detrás de Estados Unidos, Reino Unido y Canadá. En total, ya sumamos 43 restaurantes y aún quedan muchos espacios por los que vamos a apostar en el mercado nacional.

¿A qué atribuye ese desempeño por encima de otros países europeos?

Creo que hemos dado con una tecla que inventó la familia Murrell: ofrecer una marca donde todo es fresco, sin congeladores en sus restaurantes y personalizado para cada cliente. Ahora bien, eso también existe en los Five Guys de otros mercados. Por lo que creo, la principal diferencia radica en el especial compromiso de nuestro equipo en España. Son personas que visten con muchísima fogosidad 'La Roja' [en referencia al color del uniforme], por lo que contamos con mucho talento interno y el enorme orgullo de pertenencia. Sin duda, son ellos el toque final de especias dentro de nuestra receta del éxito.

... Algo también habrá influido la ubicación de sus restaurantes

Mucho. Hemos seguido y aterrizado lo que llamo la 'estrategia del Monopoly'. Igual que en el juego de mesa, siempre apostaba por comprar en las calles más costosas y, cuando ya tenías un hotel, podías ir expandiéndote por otros barrios. En nuestro caso, empezamos por la Gran Vía, después abrimos en Parque Sur, La Gavia y Madrid Río. Cuando teníamos cuatro, fue cuando fuimos fuera de Madrid. Siguiendo el símil del Monopoly, tenemos dos barrios absolutamente dominados: Madrid (20 restaurantes) y Barcelona (10 restaurantes). Y ahora estamos empezando a conquistar otras áreas.

Ya han confirmado aperturas en Mallorca (Baleares) para esta primavera y en el aeropuerto de Barcelona para verano. ¿Qué otras regiones es- →

43

RESTAURANTES
OPERATIVOS

en Madrid, Cataluña, Andalucía,
Comunidad Valenciana,
Murcia y País Vasco

tán en el radar de la cadena a medio plazo?

Tenemos aún un montón de deberes. Estamos trabajando para abrir en las Islas Canarias, pero también somos conscientes de que aún no estamos presentes en Galicia, Asturias, Castilla y León, Aragón o Extremadura. Sin olvidar Ceuta y Melilla. Así que existe un gran margen de crecimiento. Además, estamos experimentando con nuevos formatos en Reino Unido que, de funcionar, se podrán implementar en España.

¿Alguna pista?

Sí, los *drive-thru*. Son 'casitas' donde puedes pasar con el coche para recoger el pedido o parar a comer en el lugar. Ya en Inglaterra hay aproximadamente unos cinco y seguramente estén pronto en España, aunque aún no podemos desvelar cuándo. También seguiremos reforzando nuestra presencia en los *travel hubs* nacionales y trabajando para aterrizar en Portugal.

En 2025 se observó una ralentización del gasto de los consumidores y una presión significativa sobre el ticket medio. ¿Cómo está afectando este contexto al modelo de negocio y a la toma de decisiones estratégicas de la compañía?

Tras un 2024 récord, 2025 tuvo una velocidad menor a la esperada, debido a aspectos como los aranceles o los conflictos bélicos en zonas cercanas, que hicieron que el consumidor fuera más prudente con su gasto. A nosotros no nos fue mal durante el último año gracias a la fidelidad de nuestros clientes y al incremento en el número de personas que nos descubren y se quedan. Esto nos permitió acabar el año superando el umbral de los 100 millones de euros.

Usted ha señalado en distintas ocasiones que incluso un supermercado con comida preparada

puede considerarse competencia, al disputar la llamada "cuota de estómago". ¿Cómo estructura Five Guys su análisis competitivo para incorporar a estos actores no tradicionales?

Cada vez vemos más cómo los supermercados habilitan un córner con mesas y microondas para que sus clientes puedan comer. Para nosotros, no dejan de ser competidores, porque si una persona come ahí, no está comiendo en uno de nuestros restaurantes. Ahora bien, desde mi experiencia personal, estos espacios siguen siendo bastante grises y en zonas de paso dentro del supermercado, donde no hay confort o buena iluminación. Por eso consideramos que, si bien son una amenaza, al momento de medir fuerzas aún no son capaces de ofrecer lo que nosotros sí.

El sector de la restauración se caracteriza por una elevada rotación de personal. ¿Qué políticas concretas de formación, desarrollo y retención han implantado para convertir a sus equipos en auténticos embajadores de la marca?

La rotación del sector es inevitable porque dependemos de la estacionalidad. Sin embargo, no es el único motivo. También hay un porcentaje de personas que dejan las empresas al sentir que no son el lugar idóneo para ellas o no se sienten bien tratadas. Esa es la rotación en la que se debe trabajar. Nosotros lo hacemos a través de dos iniciativas principalmente, la *Five Guys Academy* y la *Five Guys University*. En una se aprende a preparar unas patatas o cocinar una hamburguesa, pero una vez superada esta etapa, los trabajadores pasan a ser formados en *soft skills* que pueden ser de gran ayuda, tanto en nuestra empresa como si después deciden ser médicos o arquitectos.

También es importante el *Mystery Shopper*, donde realizamos 100 visitas anuales a nuestros restaurantes, dos por semana, para medir aspectos como excelencia operacional, limpieza o trato al cliente. En aquellos establecimientos que consiguen una puntuación del 100% en una de las visitas, sus trabajadores se llevan entre el 1,5% y el 2% de las ventas. Es nuestra forma de recompensar su esfuerzo y dedicación.

Mirando al horizonte de los próximos tres a cinco años, ¿qué metas le gustaría lograr?

Ayudar a elevar la percepción de calidad dentro de nuestra categoría, tanto por los productos como por la propia calidad del empleo. El objetivo es que la sociedad comprenda que puedes tomar fuera de casa una hamburguesa igual de sana y sabrosa, como la que preparan en sus cocinas.

Para cerrar, si tuviera que resumir su gestión al frente de Five Guys en una sola frase, ¿cuál sería?

Hazlo simple.



Five Guys supera los

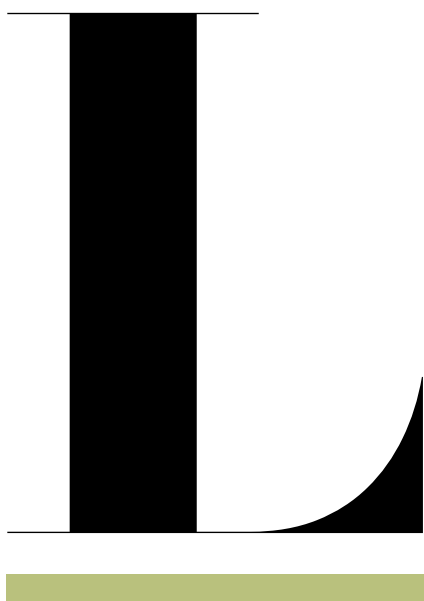
100
MILLONES DE EUROS

en España, pese a la desaceleración
del consumo en 2025

ALERTA ROJA POR DESIGUALDAD

Con 70 años de experiencia en 77 países, **Oxfam Intermón** ha acompañado a más de 14 millones de personas en el último ejercicio, combinando ayuda directa, programas de desarrollo y presión política para combatir la pobreza y las crisis humanitarias

Texto de **Cristina Mendoza**



La lucha contra la pobreza y la desigualdad se ha convertido en el mantra de Oxfam Intermón durante los últimos 70 años. La organización, con presencia en 77 países y más de 2.300 organizaciones aliadas, ha acompañado en el último ejercicio a más de 14 millones de personas en su lucha por una vida digna, combinando ayuda directa, proyectos de desarrollo y presión política para transformar sistemas injustos.

Desde la ONG defienden que “no basta con dar ayuda; hay que cambiar las reglas del juego”. Es decir, ir a la raíz del problema. Para lograrlo, no solo apoyan a quienes viven en situación de vulnerabilidad, sino que también abordan las causas estructurales de la pobreza y la desigualdad. Un esfuerzo que se transforma en cifras potentes.



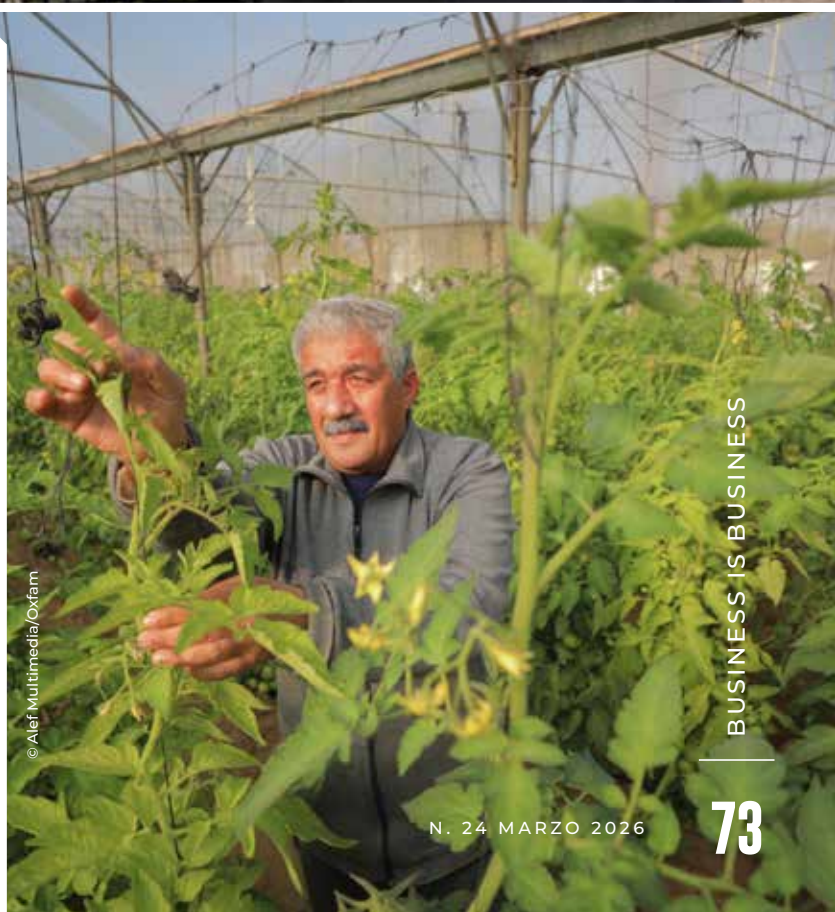
© Carlos Zaparoli / Oxfam Intermón



© Pablo Tosco / Oxfam Intermón

Por ejemplo, en el último ejercicio, Oxfam Intermón, en su defensa por la igualdad económica y social, brindó ayuda directa a 878.708 personas, de las cuales 408.882 eran mujeres y niñas, y garantizó agua potable, saneamiento, recuperación de medios de vida y protección frente a violencia y desplazamiento. Además, desarrolló 97 proyectos y promovió más de 13.700 acciones de incidencia para cambiar políticas injustas y fomentar la paz.

Su labor se agudiza cuando un conflicto o desastre golpea, lo que les obliga a actuar de inmediato. En lugares como Gaza, Yemen, República Democrática del Congo o Ucrania, la organización ha proporcionado alimentos, agua, cobijo y protección a millones de personas. Solo en el último ejercicio, 11,5 millones de personas se beneficiaron de su intervención: seis millones eran mujeres y niñas, 3,17 millones eran jóvenes y 67.000 personas con discapacidad recibieron atención directa. Y permanecen después de la emergencia para fortalecer la resiliencia y abordar las causas estructurales de las crisis. →



© Alef Multimedia/Oxfam

BUSINESS IS BUSINESS

FRENTE A LA CRISIS CLIMÁTICA

Ante un creciente impacto del cambio climático en las zonas más desfavorecidas del mundo, Oxfam Intermón acompaña a comunidades vulnerables en países como Chad, Timor Oriental o Zimbabue y exige medidas ambiciosas para reducir emisiones y proteger el planeta. A lo largo del último ejercicio, 817.522 personas se beneficiaron de programas de adaptación al cambio climático, mientras la organización desarrollaba 75 proyectos y promovía 2.158 acciones de incidencia.

En la búsqueda por promover el comercio justo, la entidad defiende que: “Fortalecemos y apoyamos a grupos productores y cooperativas de comercio justo en América Latina, África y Asia. Vendemos sus productos en España, básicamente alimentación, textil y cosmética, a personas comprometidas con un consumo responsable”. En este sentido, promueven sistemas comerciales y alimentarios justos y sostenibles, a la vez que contribuyen a mejorar la vida de muchos pequeños productores y productoras.

Ahora bien, la labor de Oxfam Intermón no se limita al extranjero. En España, acompaña a mujeres, jóvenes, personas migrantes y trabajadores del campo para garantizar empleo digno, vivienda y protección social. A través de programas de inserción laboral, asesoramiento jurídico y apoyo psicosocial, y estudios sobre desigualdad estructural, la ONG promueve cambios legislativos y mejores prácticas empresariales. En este sentido,



© Peter Caton/Oxfam



Todo esfuerzo es poco

FRANC CORTADA, DIRECTOR GENERAL DE OXFAM INTERMÓN, DESVELA SU "PREOCUPACIÓN EXTREMA" POR LA NEGATIVA EVOLUCIÓN DE LAS CRISIS HUMANITARIAS

¿Cuál considera que es el principal desafío global para reducir la desigualdad?

A diario convivimos con titulares sobre hambre, guerra, crisis climática, desigualdades o violación de derechos. Términos a los que, desgraciadamente, nos hemos acostumbrado. Y asistimos también a una concentración extrema de riqueza y poder en muy pocas manos. Poco más de 3.000 individuos acaparan una riqueza equiparable al PIB de China. Y en la cúspide, doce personas concentran más riqueza que la mitad de la humanidad. Es obsceno.

¿Cómo puede contribuir España?

Desde España se puede hacer mucho a nivel nacional e internacional: impulsar políticas fiscales más justas, fortalecer los servicios públicos y el empleo de calidad, defender una cooperación sólida y una acción climática justa.

Las crisis humanitarias se multiplican. ¿Cuál es hoy la emergencia más invisibilizada?

Acabo de llegar de Yemen y hace apenas dos meses estuve en los campos de refugiados Rohinyás en Bangladesh, dos crisis devastadoras hoy olvidadas. Sudán es hoy la mayor crisis del planeta, una crisis que parece no tocar fondo. Más de la mitad de la población necesita ayuda humanitaria

urgente, 12 millones han sido desplazadas, el sistema de salud ha colapsado y casi la mitad de la población sufre inseguridad alimentaria aguda. No son casos aislados: ahora mismo hay decenas de crisis humanitarias abiertas, muchas de ellas prolongadas y afectando a millones de personas.

¿Qué balance hace?

La preocupación es extrema. En solo cinco años, las necesidades humanitarias se han multiplicado por tres: más de 300 millones de personas. Justo cuando los recursos se recortan drásticamente, aumentan los ataques contra personal humanitario y se viola de forma sistemática el derecho

internacional humanitario.

En 10 años, ¿cómo cree que cambiará el mapa de las emergencias?

Si no hay un cambio de rumbo, el escenario empeorará: veremos más pobreza extrema y más necesidades básicas no cubiertas. Veremos menos multilateralismo, menos financiación, conflictos estancados y una crisis climática que podría desplazar a más de 250 millones de personas antes de 2050 y alimentar las tensiones por el agua y los recursos. ¡Pero ese futuro no está escrito! No es momento de resignación, sino de responsabilidad colectiva, poniendo por delante la humanidad y la dignidad.



© Mireia Soler / Oxfam Intermón.

95.717 personas se beneficiaron directamente de estos programas, apoyadas por 184 organizaciones locales y 237 iniciativas de incidencia durante el último año.

Para ello, impulsa programas de inserción laboral, asesoramiento jurídico y apoyo psicosocial, y elabora investigaciones que analizan las desigualdades estructurales presentes en ámbitos como el empleo del hogar y el trabajo agrario. Estos estudios permiten visibilizar situaciones de precariedad, discriminación y vulneración de derechos que afectan a miles de personas. A partir de esta evidencia, la organización refuerza su labor de incidencia social y política para promover cambios legislativos, políticas públicas más justas y prácticas empresariales responsables, contribuyendo así a la reducción de la desigualdad y al fortalecimiento de un modelo laboral más equitativo y sostenible.

Con 70 años de historia, Oxfam Intermón combina acción directa, investigación y presión política para construir un mundo más justo. No solo atiende necesidades inmediatas: busca transformar las estructuras que generan pobreza e injusticia, recordando que otro mundo es posible y que la igualdad y la dignidad son derechos de todas las personas.



PODEMOS AYUDARLE A EXPANDIR SU NEGOCIO **EN ITALIA**

Contacto



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.

Business People

TAMBIÉN 'PARLA' ITALIANO



DUESSE MEDIA NETWORK
WE ARE PUBLISHERS

FRE TIME

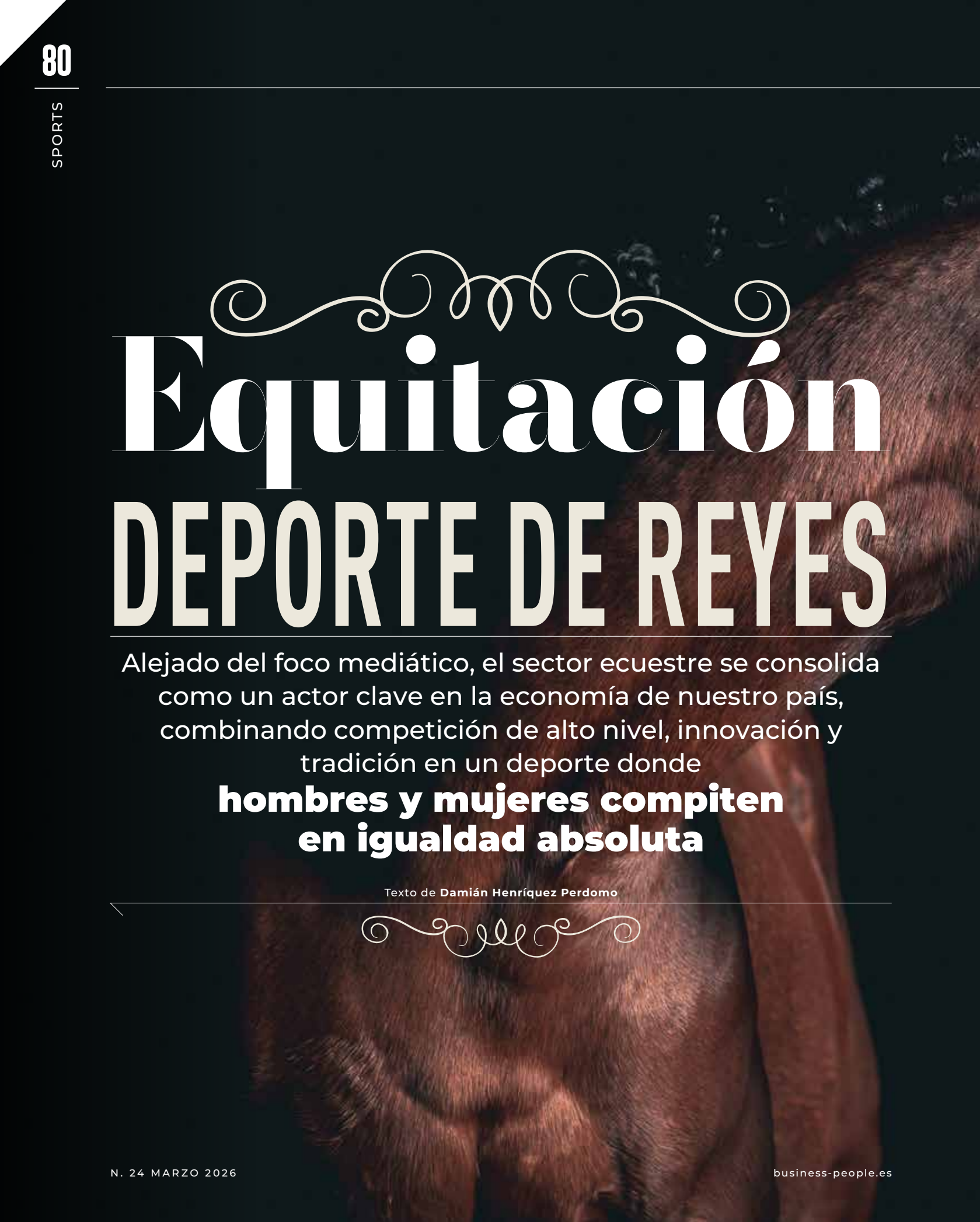


Todos a escena

Sube el telón del Día Mundial del Teatro. El 27 de marzo España disfrutará de una jornada donde las luces, los escenarios y los aplausos se convierten en protagonistas de la vida cultural del país. En Madrid, el Teatro Fernán Gómez, el Teatro Español y Condeduque abren sus bambalinas a estrenos, lecturas dramatizadas y encuentros con el público, mientras que el *Teatralia Festival 2026* despliega una programación que mezcla clásicos y nuevas dramaturgias, con funciones que prometen emocionar y sorprender. En Alcalá de Henares, los versos de *Quijote/Play* recorren las calles y plazas, mientras que en Andalucía y Burgos museos y teatros invitan a pasear entre bastidores, asistir a ensayos abiertos y escuchar el mensaje internacional del Día, recordando que el teatro no solo se ve, sino que se siente, se comparte y transforma.



© Getty/images



Equitación

DEPORTE DE REYES

Alejado del foco mediático, el sector ecuestre se consolida como un actor clave en la economía de nuestro país, combinando competición de alto nivel, innovación y tradición en un deporte donde

hombres y mujeres compiten en igualdad absoluta

Texto de **Damián Henríquez Perdomo**



N

No podemos hablar de la *Marca España* sin mencionar el caballo de Pura Raza Española, uno de los iconos más representativos y seña de identidad de nuestra cultura a nivel internacional. Además de proyectar al extranjero una imagen de tradición, excelencia deportiva y vínculo con el territorio, el sector ecuestre también actúa como escaparate económico: competiciones internacionales, yeguas de prestigio y centros de alto rendimiento que cada vez atraen más inversión, turismo y visibilidad fuera de nuestras fronteras. Sin embargo, hace tiempo que la hípica y la equitación han dejado de ser únicamente símbolos culturales de España. A pesar de no tener el alcance mediático de otros sectores, este mercado ha ido ganando trascendencia paulatinamente hasta convertirse en lo que es hoy en día, toda una industria que mueve cientos de millones de euros cada año. Un motor económico que no deja de expandirse en silencio, generando empleo y muchas oportunidades de inversión.

La industria ecuestre española abarca desde la cría de caballos hasta la organización de competiciones deportivas internacionales, así como el turismo rural, la formación especializada o las terapias asistidas con caballos. Según el *II Estudio del Impacto del Sector Ecuestre en España*, de la consultora Deloitte & Green Oakun, el conjunto de todas las actividades ecuestres supone en nuestro país un movimiento de más de 7.392 millones de euros anuales y genera alrededor de 150.000 empleos. Unas cifras de lo más considerables, teniendo en cuenta que esto equivale al 0,59% del →

A LOMOS DE LA ÉLITE OLÍMPICA

ISMAEL GARCÍA ROQUE, QUIEN FORMA PARTE DE LA BRILLANTE GENERACIÓN DE JINETES QUE HA IMPULSADO A ESPAÑA A UN NUEVO NIVEL EN LA ESCENA INTERNACIONAL DEL SALTO, DESVELA LOS 'SECRETOS' DE LOS ESTABLOS

Desde tu experiencia, ¿cómo describiría el momento que vive actualmente el deporte de la equitación en España?

Vive uno de los mejores momentos de su historia. En los últimos años hemos crecido muchísimo, tanto en número de jinetes como en la calidad y cantidad de competiciones. Cada temporada se organizan más competiciones, pero especialmente ha aumentado la oferta de eventos de alto nivel, tanto en España como a nivel internacional. Nuestro país acoge algunos de los mejores tours de Europa, contamos con dos sedes de la Copa del Mundo de salto y una del que es considerado como el mejor circuito del mundo. Todo esto era impensable hace 20 años. Desde otoño hasta primavera, estos tours reúnen cada año a miles de caballos y jinetes de todos los continentes, y eso ha sido clave para profesionalizar el sector. También ha elevado mucho el nivel a la hora de formar caballos y jinetes para la alta competición, y ha impulsado el crecimiento del comercio y la venta de caballos de deporte.

¿Qué diferencia a nuestro país de otros en cuanto a cultura ecuestre?

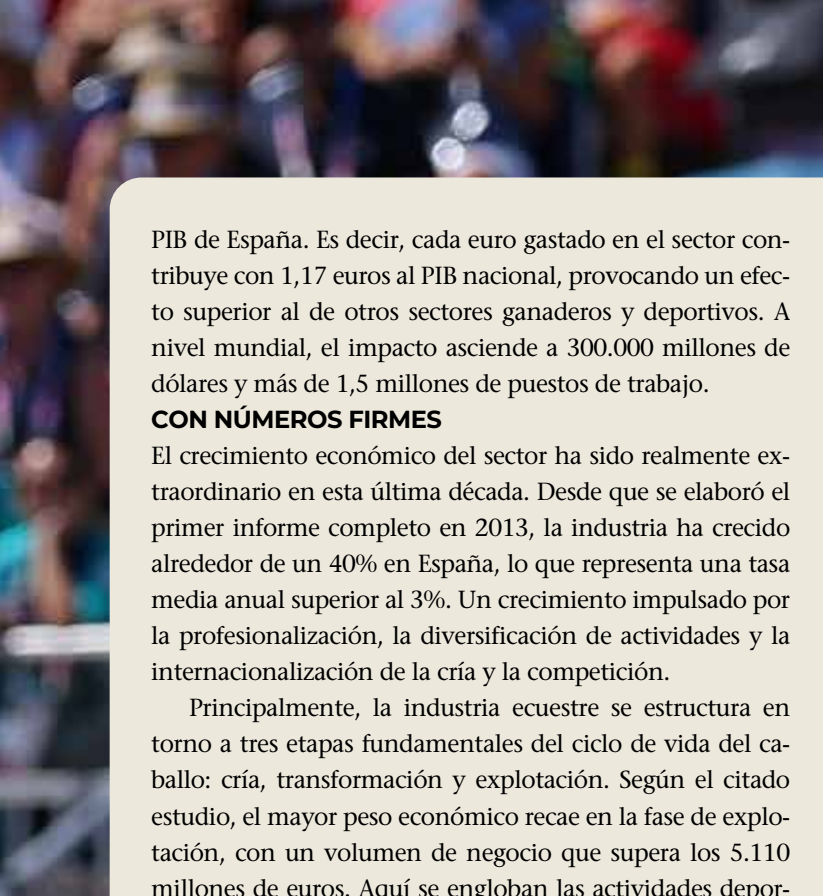
Al menos en salto, España nunca ha sido un país con una cultura ecuestre al nivel de Alemania, Francia o Países Bajos. Ellos llevan décadas con una industria muy consolidada en la cría de caballos de competición,

y son auténticas potencias. Lógicamente, eso facilita que surjan tantos jinetes como caballos de altísimo nivel. Todavía estamos bastante por detrás en comparación con esos países, lo que conlleva que sea más difícil acceder a caballos para la élite. En cambio, creo firmemente que España sí está muy bien posicionada en infraestructura. Tenemos competiciones de primer nivel, instalaciones de excelente calidad y un calendario que poco tiene que envidiar al de otros países punteros. Se ha avanzado muchísimo, y el gran reto sigue siendo el apoyo económico. Llegar al máximo nivel requiere una inversión muy grande, y aquí todavía pesa esa idea de que la hípica es un deporte elitista. Falta visibilidad, falta apoyo de marcas y falta que se vea como un deporte más, como ocurre en otros países. Es toda una pena, porque hay talento y nivel.

¿Considera que es la principal barrera?

Totalmente. Tenemos jinetes con muchísimo talento y capacidad. Pero la realidad es que, sin recursos suficientes, es muy difícil dar ese salto definitivo. A veces da la sensación de que nuestro deporte se mira con cierta distancia. Talento y ganas hay, pero mientras no exista un mayor apoyo económico y más confianza, va a ser complicado que España pueda llegar al nivel que realmente podría alcanzar.





PIB de España. Es decir, cada euro gastado en el sector contribuye con 1,17 euros al PIB nacional, provocando un efecto superior al de otros sectores ganaderos y deportivos. A nivel mundial, el impacto asciende a 300.000 millones de dólares y más de 1,5 millones de puestos de trabajo.

CON NÚMEROS FIRMES

El crecimiento económico del sector ha sido realmente extraordinario en esta última década. Desde que se elaboró el primer informe completo en 2013, la industria ha crecido alrededor de un 40% en España, lo que representa una tasa media anual superior al 3%. Un crecimiento impulsado por la profesionalización, la diversificación de actividades y la internacionalización de la cría y la competición.

Principalmente, la industria ecuestre se estructura en torno a tres etapas fundamentales del ciclo de vida del caballo: cría, transformación y explotación. Según el citado estudio, el mayor peso económico recae en la fase de explotación, con un volumen de negocio que supera los 5.110 millones de euros. Aquí se engloban las actividades deportivas, el ocio, el turismo y las terapias asistidas. El deporte ecuestre es el área más representativa de esta fase, en la que se incluyen competiciones, licencias, clubes y carreras. Supone un gasto de 2.487 millones, mientras que el ocio le sigue de cerca con un desembolso de 1.808 millones. En este

bloque entran actividades como el turismo, espectáculos ecuestres, ferias y fiestas populares en torno al caballo y fincas privadas. Por otro lado, las terapias asistidas con caballos y otras técnicas de equinoterapia equivalen a un gasto de 5,3 millones. Otras actividades como la formación, el sector cárnico o los caballos de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado ascienden a los 134 millones.

Lógicamente, el sector presenta grandes diferencias según el territorio. En España hay una media de 1,54 caballos por cada 100 habitantes. Cantabria y Navarra son las comunidades con mayor concentración (4,5%), seguidas de Extremadura (3,9%), Asturias (3,8%), Castilla y León (3,3%) y Andalucía (2,5%). No obstante, la comunidad andaluza lidera con mucha diferencia en número total, con más de 230.000 caballos y concentrando más del 30% del censo equino. Consecuentemente, también ocupa el primer puesto en el ranking de gasto total, con más de 1.500 millones, lo que supone el 27% de la inversión nacional.

Una de las principales razones del crecimiento de la explotación ecuestre en los últimos años ha sido la digitalización de la industria. Este proceso ha traído consigo la conocida como *'equitación inteligente'*, que ha permitido →



Los deportes hípicos debutaron en los Juegos Olímpicos de París 1900, con competiciones de salto y polo. No se disputaron en 1904, y en 1908 solo se incluyó el polo

optimizar cuadras e instalaciones, así como los propios entrenamientos y el control veterinario de los caballos. Algunas innovaciones que comienzan a tener cada vez más presencia en el sector son los localizadores por GPS o drones, que permiten realizar un seguimiento exhaustivo a los caballos, o la monitorización de temperatura en las cuadras, que asegura el bienestar de los animales. A esto también se le suma la implementación de sensores y otras aplicaciones, mediante las cuales se puede realizar un seguimiento completo del caballo, controlando su temperatura corporal, descanso, salud y dieta. Estos avances han beneficiado al desarrollo reciente del sector, facilitando el trabajo a veterinarios, jinetes y propietarios. Este crecimiento sostenido en la última década posiciona al sector ecuestre como una oportunidad muy atractiva de inversión, especialmente para emprendedores que buscan diversificar en el ámbito turístico y deportivo. Además, la Real Federación Hípica Española (RFHE) explica que esta tendencia alcista ha sido especialmente notable en los años postpandemia, donde ha habido un destacado repunte en la demanda de actividades al aire libre y deportes individuales, características que reúne la equitación.

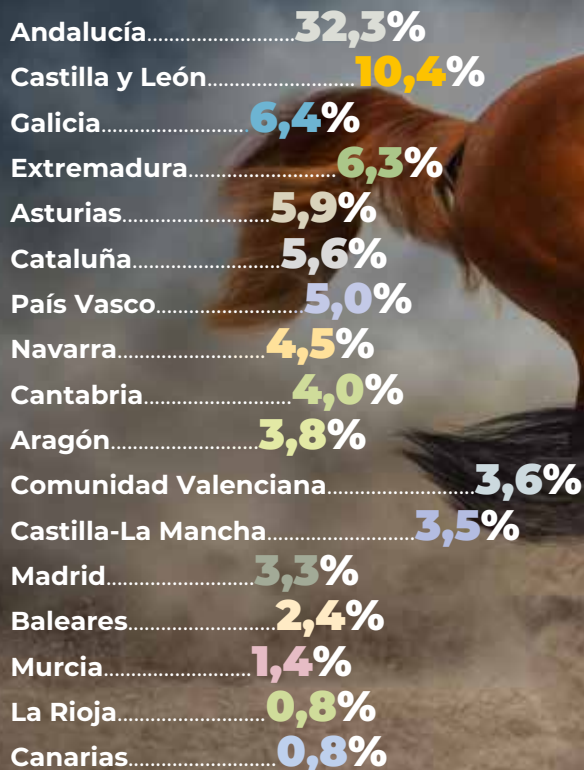
UNA DISCIPLINA MILENARIA

Para hablar de los orígenes de la equitación, debemos remontarnos a épocas prehistóricas, cuando el ser humano comenzó a domesticar caballos para cazar y desplazarse. Con el paso del tiempo, la conexión entre jinete y caballo se fortaleció hasta convertirse en una relación simbiótica. La equitación se consideraba una habilidad indispensable desde los tiempos del Imperio Romano, ganando todavía una mayor importancia en la Edad Media, donde comenzaron los primeros eventos de justas a caballo y donde los caballeros representaban valores como la valentía y el honor. Sin embargo, la equitación clásica nació y vivió su época dorada en el Renacimiento. Aquí surgieron las primeras escuelas especializadas; instituciones como la Escuela Española de Equitación se encargaron de divulgar la esencia de la doma clásica como deporte. También comenzaron a volverse distintivas de estatus algunas razas de equinos como el Pura Raza Español. Con el inicio de la era moderna se popularizaron los hipódromos. La equitación pasó de ser solamente un arte a también considerarse deporte con todas las letras. Los jinetes empezaron a competir en distintas disciplinas como la doma, el salto y el concurso completo.

Sin embargo, el deporte de la equitación entró en una dimensión a partir del año 1900, cuando fue incluido por primera vez en unos Juegos Olímpicos. El evento sirvió como plataforma de visibilización en todo el mundo

PORCENTAJE DE CENSO EQUINO POR COMUNIDAD AUTÓNOMA.

II Estudio del Impacto del Sector Ecuestre en España



LA INDUSTRIA ECUESTRE
GENERA EN ESPAÑA CERCA DE

150.000

EMPLEOS Y SUPONE EL 0,59%
DEL PIB





y permitió dotar de mayor prestigio a esta práctica deportiva. Su primera participación olímpica incluyó tres pruebas de salto: salto de obstáculos individual, salto alto y salto largo. Repitió en Estocolmo 1912, edición en la que se instauraron las tres disciplinas que se disputan en la actualidad: doma, salto y concurso completo. Desde ese entonces, ha sido uno de los pocos deportes que ha estado presente de forma ininterrumpida en los Juegos Olímpicos modernos. Además, tiene el honor de ser el único deporte olímpico en el que hombres y mujeres compiten en igualdad absoluta, bajo las mismas reglas y en las mismas pruebas. Por otro lado, también cuenta con la particularidad de que el rendimiento depende de la relación atleta-animal, un binomio poco habitual que exige técnica, compenetración y años de preparación. Más allá del espectáculo deportivo, la participación olímpica tiene un impacto directo en la economía del sector. Atrae inversión privada, refuerza la visibilidad internacional del caballo español y actúa como escaparate para yegueras, centros de alto rendimiento y otras competiciones nacionales. En la actualidad, España cuenta con una amplia variedad de competiciones hípias de alto nivel. Las disciplinas principales incluyen salto de obstáculos, doma clásica, completo, raid y doma vaquera, cuyas sedes más destacadas se encuentran en Madrid, Barcelona, Gijón y Santander.

LOS COSTES REALES DE LA HÍPIA

En 2025, se registraron más de 70.000 licencias federativas en España. Este estudio también refleja que el 73% corresponden a mujeres, concentrándose en su mayoría en Madrid y Cataluña. Las licencias han experimentado un crecimiento constante del 2-3% anual en este último lustro, con un ligero repunte debido a la entrada de público joven y femenino. Las estimaciones también apuntan a que en nuestro país hay entre 300.000 y 400.000 practicantes no federados, que montan a caballo de manera ocasional o participan en actividades de ocio y turismo ecuestre. El gasto medio anual por jinete oscila entre 3.500 y 6.500 euros, que varía según la comunidad y objetivos de la práctica. De este modo, la práctica hípica es considerablemente más cara en Madrid, Cataluña, Andalucía y Baleares debido a la mayor afluencia de turismo y costes operativos.

Conocido como el 'deporte de los reyes', los elevados costes de mantenimiento e inscripciones de torneos de equitación pueden elevar el gasto hasta una media de 80.000 dólares anuales. La disciplina que más dinero genera son las carreras de caballos, que mueven miles de millones de euros en forma de premios, apuestas, compraventa de caballos y patrocinios. El salto de obstáculos se considera como el mejor pagado dentro de los deportes ecuestres, jinetes de élite pueden ganar millones en premios, con caballos generando cantidades que pueden alcanzar las siete cifras. ▲



VOLVO EX60

El nuevo Volvo es el EX60, que se sitúa por dimensiones, mide 4,80 metros de largo, entre el EX40 y el EX90. Es el octavo modelo 100% eléctrico de la marca sueca y el quinto que se lanza con carrocería SUV. En 2027 llegará una versión de este mismo modelo más campera, el Cross Country, con 200 mm más de altura libre al suelo. Con una arquitectura eléctrica de 800 V, la gama está formada por tres versiones con diferentes potencias de motos de autonomía, 374 caballos con 620 km; 510 caballos y hasta 660 km o una potencia de 680 CV y 810 km, lo que supondrá el eléctrico con más autonomía del mercado español. Según las versiones, tiene tracción trasera o 4x4.

Desde 64.900 euros

Las novedades de primavera calientan el mercado

Entre los más de 150 modelos

que se esperan, hay eléctricos más sofisticados y asequibles, regresa el diésel, mientras los modelos tradicionales pisan fuerte

Texto de Ana Montenegro

L

a cosecha de 2026 en el mercado de automoción llega llena de variedades y propuestas innovadoras con todo tipo de tecnologías, desde modelos 100% eléctricos más asequibles y con más autonomía, hasta motores diésel que pierden los complejos para recuperar un hueco en el corazón de los conductores que hacen más kilómetros. Pero quienes previsiblemente reinarán también este año en el mercado español serán los SUV y los modelos más asequibles, como ya demostraron los datos de las matriculaciones de 2025.

De las más de 150 novedades que se esperan hasta final de año, una buena parte son aún sorpresa, →

LEXUS ES

Una de las tendencias de este año es el regreso de las berlinas, un soplo de aire fresco entre el exceso de carrocerías SUV del mercado. Lexus toma la delantera con el renovado ES de 5,14 metros de largo, ligeramente inferior al modelo LS, que se puede elegir con motor híbrido (no enchufable) de 201 caballos o eléctrico de 224 y tracción delantera, pero también se ofrece con dos motores eléctricos, una potencia total de 343 caballos y tracción integral. La autonomía de la primera versión eléctrica es de 530 km y de 480 km la segunda. Las grandes mejoras se han centrado en el confort de los ocupantes, con aislamiento acústico y sofisticados asientos, incluso con reposapiés retráctil.

Desde 60.500 euros



TOYOTA C-HR+

El exitoso SUV C-HR de la marca japonesa completa la gama con el segundo turismo **100% eléctrico** de Toyota que, como el resto de sus modelos, se caracteriza por su alta calidad y fiabilidad. Lleva un motor de 224 o 343 caballos de potencia y una batería con la que alcanza una autonomía de hasta 609 km. Es 16 cm más largo que el resto de la familia C-HR (híbrido o híbrido enchufable), llega a los 4,52 metros, con una aerodinámica mejorada para reducir el consumo, más espacio en el interior y un amplio maletero de 416 litros con motor eléctrico en apertura y cierre. Se comercializa en dos terminaciones, Advance y Spirit, cada una asociada a la potencia del motor.

Desde 36.500 euros





POLESTAR 5

El buque insignia de la marca sueca ya ha llegado a España. Con una autonomía de 650 km, se puede elegir con dos niveles de potencia diferentes: Dual Motor con 550 caballos o Performance de 880. Mide 5,09 metros de largo, con cuatro puertas y cuatro lujosas plazas idénticas, diseñadas por Recado, reclinables, calefactadas, refrigeradas y con masaje. No hay luneta trasera, por lo que el retrovisor interior es una cámara, pero sí un enorme techo panorámico. Introduce mandos para controlar las salidas de aire de forma independiente y tiene dos maleteros, uno trasero de 365 litros y otro bajo el capó de 62 litros.

Desde 121.900 euros

RENAULT CLIO

La sexta generación del modelo estrella en el segmento de los utilitarios llega llena de novedades de diseño y tecnologías, muchas inspiradas en el nuevo R5 eléctrico. En su gama de motores sigue apostando por la combustión, pero se estrena un híbrido llamado a ser el más demandado. Gasolina de 115 o 120 CV, híbrido de 160 y un GLP que llega en la segunda mitad del año forman una gama que quiere liderar el mercado europeo. Es uno de los modelos más grandes del segmento, mide 4,12 de largo, lo que mejora el espacio interior, que incluye dos pantallas de 10,1 pulgadas y el mando en el volante para seleccionar los modos de conducción.

Desde 18.900 euros



SEAT IBIZA

Seat fue pionera en poner de moda la isla pitiusa, el mejor amuleto para un modelo que es el superventas de la marca desde 1984. Ahora llega una actualización de la quinta generación que mejora estilo y, sobre todo, el equipamiento. La gama la forman cuatro motores de gasolina de 80, 95, 115 y 150 CV, con cambios manuales y automáticos DSG de seis o siete marchas. Los primeros híbridos ligeros se esperan para 2027. Es uno de los modelos más competitivos del mercado en precio y se nota en su volumen de ventas, pero también es fiable y con excelentes prestaciones. Estrena faros full LED o recarga inalámbrica del teléfono refrigerada y más calidad interior.

Desde 15.220 euros



las del aluvión de marcas chinas que entran en España en 2026, como Denza, Geely, Lepas o Changan. Pero también la consolidación de las que ya están instaladas. BYD, Omoda, Jaecoo, Leapmotor, MG, Ebro o Santana (estas dos últimas de nombre y montaje hispano y producto asiático), que están revolucionando el mercado con vehículos que no solo son eléctricos y, sobre todo, están transformando el mercado con un rápido crecimiento de sus redes de concesionarios. No quieren perder el tiempo.

Los modelos 100% eléctricos supusieron en 2015 me-

nos del 10% del mercado total y, con pocos incentivos para estimular las ventas (al cierre de esta edición del nuevo plan de ayudas Auto+ no se sabía nada), parece que en 2026 van a seguir de moda los híbridos, enchufables o no. En este contexto, las marcas tradicionales se han sacudido los complejos y se lanzan a competir a nivel de igual con los asiáticos, con baterías, pero también con motores térmicos e incluso diésel. Estos son algunos de los nuevos modelos que vamos a empezar a ver estos meses circulando por las ciudades y las carreteras españolas. Pero hay muchos más. ▲

Beauty Coach

Clarins

Double Serum Foundation combina maquillaje y tratamiento en una doble fórmula de alta tecnología que aporta luminosidad inmediata, mejora visible de la piel y cobertura modulable con beneficios skincare a largo plazo



La *Double Serum Foundation* de Clarins es un fondotinta híbrido de nueva generación que combina maquillaje y tratamiento gracias a una innovadora doble fórmula inspirada en el emblemático Double Serum, ofreciendo luminosidad inmediata y una mejora visible de la piel con el uso diario. Destaca por su textura sensorial, cobertura modulable y hasta 12 horas de confort e hidratación, junto con una alta concentración de ingredientes de origen natural. El producto incorpora la tecnología *A.U.R.A.*, potenciadora del glow, una acción suavemente exfoliante y un envase de doble compartimento diseñado para preservar la eficacia de los activos y adaptarse a las necesidades de todas las pieles, disponible en 18 tonos. **Clarins.es**



Anders Zorn
Cristina Morphy, 1884
Acuarela sobre papel
68 x 45 cm
Madrid, Museo Nacional
del Prado
n.º inv. D007413

Hasta el 17 de mayo de 2026
Fundación MAPFRE, Madrid

Anders Zorn

Más información:
www.fundacionmapfre.org

Pintar el mundo, sin olvidar las raíces

La exposición recupera la figura del pintor sueco que alcanzó la fama internacional sin renunciar a sus orígenes rurales

Texto de **Cristina Mendoza**



© Zornmuseet, Mora

En una época en la que el arte se debatía entre las revoluciones vanguardistas y la búsqueda de nuevos lenguajes, Anders Zorn (1860-1920) encontró su propio camino. El pintor sueco, uno de los más destacados de finales del siglo XIX y principios del XX, se convirtió en una figura internacional de primer orden sin renunciar jamás a sus raíces en Dalecarlia, la región rural que lo vio nacer. →

Anders Zorn
Remero turco, 1886
Acuarela sobre papel
35,5 x 50,5 cm
Mora, Zornmuseet
n.º inv. ZA 0130

Ahora, la Fundación MAPFRE presenta en Madrid, por primera vez en España, una retrospectiva que reivindica su obra y su legado: *Anders Zorn. Recorrer el mundo, recordar la tierra*, comisariada por Casilda Ybarra Satrústegui. La muestra, que se podrá visitar hasta el 17 de mayo, propone un recorrido por más de ciento treinta obras — acuarelas, óleos, grabados y esculturas— procedentes de prestigiosas instituciones como el Nationalmuseum de Estocolmo, el Zornmuseet de Mora, el Museo Sorolla o el Museo del Prado, entre otros.

Zorn fue descrito por sus contemporáneos como “una mezcla entre caballero y campesino”. Esa dualidad define su carrera: por un lado, un cosmopolita que viajó por Europa, Estados Unidos, Rusia, Alemania y Latinoamérica; por otro, un artista profundamente ligado a la identidad sueca y a la cultura rural de su región natal.

En París, Zorn se consolidó como un retratista imprescindible, comparado con figuras como John Singer Sargent y Joaquín Sorolla. Su habilidad para capturar no

solo el rostro, sino el carácter del retratado, lo convirtió en un pintor solicitado por monarcas, banqueros, presidentes y grandes fortunas. Entre sus honores destacan la medalla de oro en la Exposición Universal de 1889 y la Legión de Honor francesa.

Pero su fama internacional no eclipsó su nostalgia. En 1896 regresó a Mora y dedicó sus últimos años a retratar la vida rural de Dalecarlia, su paisaje y sus costumbres. No se trataba solo de pintar: Zorn organizó concursos de música y danza, reunió textiles y objetos tradicionales y creó Gammeln, un museo al aire libre con cabañas típicas que se considera un legado cultural.

LA ACUARELA COMO PUNTO DE PARTIDA

La exposición comienza por los inicios del artista, cuando la acuarela se convirtió en su sello distintivo. Desde joven mostró un dominio excepcional de esta técnica, que perfeccionó durante sus viajes por España, Inglaterra y Argelia. Obras como *De luto* (1880) o la serie de paisajes de Inglaterra y Suecia revelan su fascinación temprana por el agua: sus reflejos, su superficie y la manera en que la luz transforma el mundo.



Anders Zorn - *Omnibus I*, c. 1890
Óleo sobre lienzo - 99,5 × 66 cm
Estocolmo, Nationalmuseum, adquirido en 1985 con ayuda del Fondo Peter y Malin Beijer - n.º inv. NM 6810

© Cecilia Heiser / Nationalmuseum

Anders Zorn - Elizabeth Sherman Cameron, 1900
Óleo sobre lienzo - 147,5 × 113,5 cm
Colección particular



© Amells Fine Art Gallery, Estocolmo / Photo Patric Evinger

Anders Zorn
Medianoche, 1891
Óleo sobre lienzo
69 x 102,8 cm
Mora, Zornmuseet
n.º inv. ZO 0065



© Zornmuseet, Mora

EL AUTOR SE CONSOLIDÓ COMO UN RETRATISTA IMPRESCINDIBLE, SIENDO COMPARADO CON JOHN SINGER Y JOAQUÍN SOROLLA

En 1887, durante su estancia en St Ives, Zorn se inicia en el óleo y da un giro hacia una pintura más naturalista, centrada en la vida cotidiana. Esa transición lo llevará a convertirse en una figura clave del naturalismo internacional y abrirá las puertas de París.

Zorn viajó a España en nueve ocasiones entre 1881 y 1914. Si en sus primeras visitas predominan motivos románticos y estereotipos del imaginario europeo, con el tiempo sus obras reflejan una mirada más moderna, menos exotizante. La exposición incluye obras que muestran esa evolución y también testimonian su amistad con artistas como Joaquín Sorolla y Ramón Casas.

En el retrato, Zorn se aleja del formalismo académico. Sus personajes no posan en estudios fríos; se los sitúa en ambientes que hablan de su identidad, su estatus y su carácter. En París, retrató a intelectuales y artistas, pero también a la alta sociedad, siempre con una pincelada suelta y expresiva que algunos críticos de la época calificaron de “superficial”.

La muestra de Fundación MAPFRE no sólo reivindica a Zorn como un gran artista moderno, sino que también ofrece una lectura más completa de su obra: la tensión entre lo local y lo global, entre la tradición y la modernidad. ▲



Anders Zorn - Grover Cleveland, 1899
Óleo sobre lienzo - 121,8 x 91,4 cm - Washington D. C.,
National Portrait Gallery, Smithsonian Institution, donado
por el reverendo Thomas G. Cleveland - n.º inv. NPG.77.229

FREE TIME

EL DISCRETO ENCANTO DE LO AÑEJO

Un rosario de firmas de Alta Relojería trastea en sus archivos en busca de modelos del pasado para construir el futuro...

Lo vintage es mucho más que una tendencia pasajera

Texto de **Kino Verdú**

Es un apego hacia esa estética que trae recuerdos de otros tiempos. Una encantadora pátina del pretérito sin llegar a lo antiguo. O en ocasiones sí. La dimensión temporal del término vintage es abierta. Se dice que si un objeto (un reloj) carga sobre sus espaldas cien años y más, entraría en la vaporosa categoría de lo antiguo. A partir de ahí, y hasta el presente, se viste con la piel de vintage... siempre que palpite una calidad estética linda, bonita, que dibuje un diseño entrañable, agraciado, con empaque. Añejo es la traducción exacta de la inglesa 'vintage'. Y las relojeras son propensas a esa manera de ser que atisba de reojo el pasado reciente; de hecho, es un arma a la que están recurriendo con deleite e intensidad para reinterpretar nuevos modelos, nuevas piezas. La inspiración vintage es una de las tendencias más poderosas en el actual ecosistema relojero. Patek Philippe acaba de presentar en sociedad el *Calatrava Pilot Travel Ref. 5524G-010*, con unas evidentes trazas de aquellos relojes de aviador de los años 30, de cuando la aeronáutica desplegaba un magnetismo audaz, atractivo, aventurero. Combina tradición y elegancia urbana contemporánea, con esos generosos índices arábigos luminiscentes, de una legibilidad desbordante (los pilotos necesitaban vislumbrar la hora, minutos y segundos en un fugaz intervalo). La correa verde caqui con motivo textil y cierre de hebilla de pa-



Perpetual 1908, de Rolex

Caja de oro amarillo de 39 mm, movimiento mecánico de cuerda automática con masa oscilante en oro amarillo. Agujas de hora y minutos centradas y segundero pequeño a las 6 horas. Bisel de oro amarillo abombado y estriado. Nuevo brazalete bautizado como Settimo (de siete eslabones). Precio: 38.200 euros



Radiomir Tourbillon Bronzo PAM01284, de Panerai

Caja de 45 mm de bronce cepillado y esfera esqueletizada con números aplicados, segunda zona horaria, indicador día/noche a las 3 h, segundos pequeños a las 9 h y jaula del tourbillon a las 10 h. Movimiento mecánico de cuerda manual. Precio: 170.000 euros

sador doble (en oro blanco) retoma el aspecto de las correas que utilizaban los aviadores para asegurar su equipo, su kit de emergencia. El detalle de los pulsadores situados a la izquierda, habitual al pilotar un aeroplano en aquellos tiempos (para que no se clavaran en la muñeca), intensifica ese lustre vintage. En las antípodas de este Travel Time (doble huso horario) en versión de oro blanco de Patek Philippe se encuentra el, también nuevo, 1908 de Rolex, genuino representante de digna gentileza. En oro amarillo de 18 quilates y esfera blanca, su apellido 1908 es un homenaje al año en que el fundador de la firma, el bávaro Hans Wilsdorf, registró en Suiza el nombre de Rolex. Sencillo, quintaesencia del *savoir-faire* tradicional, se inspira en los seminales relojes con rotor Perpetual (los primeros automáticos con masa oscilante que giraban 360°) y estrena el nuevo brazalete Set-timo. En este sendero que no despegla la mirada del retrovisor, Panerai acaba de presentar el *Radiomir Tourbillon Bronzo PAM1284*. Emplear el bronce resulta toda una declaración de intenciones vintage, intensa: entre los siglos XIV y XVII se solían fabricar los componentes internos en dicha aleación de cobre y estaño.... Para más inri, es un material que, con el transcurrir de los años y el uso, se torna azulado y verde, evoluciona, no se puede ser más añejo (como el vino).



Calatrava Pilot Travel Time Ref. 5524G-010, de Patek Philippe

Caja de oro blanco de 42 mm y esfera lacada color marfil. Movimiento automático con segundo huso horario y fecha local y agujas de tipo 'espada' de oro blanco antracita luminiscentes. Precio: 63.390 euros

Este Panerai introduce un tourbillon, es esqueletizado y absorbe su espíritu y sus líneas del primer prototipo de reloj de buceo que la firma ofreció a la Armada italiana en 1935. Los recientes cronógrafos *Speedmaster Moonwatch* de Omega recurren a la configuración de esfera invertida, de subesferas claras (blancas en este caso), para rememorar la estética de esos primigenios ejemplares que lucían las muñecas de los pilotos de coches de carreras. Y todo *Moonwatch* de Omega nos traslada a 1969, año en que se pisó la Luna. En Longines han situado el iris en el emblemático *Ultra-Chron* de 1967 para recrear el novedoso *Ultra-Chron Classic*. Mantiene la esfera abombada (tan vintage, dicho sea de paso) plateada con efectos rayos de sol. Incluso, la fuente de letra que indica la fecha a las 3 horas es similar a la original. ▲



Regreso a la tradición

Tras la fiebre de la innovación, ahora crece el apetito por la cocina “de siempre”:
sabor, origen y autenticidad

Texto de **Alfredo García**

La creatividad y la innovación han situado a España en la estratosfera de la alta cocina. Pero, satisfecho el apetito de nuevos ingredientes y técnicas culinarias, cada vez son más quienes regresan a aquellos sabores y recetas de toda la vida que tanto nos hacen salivar.

Es comprensible esta vuelta a un tipo de cocina amarrada al territorio, a la cultura, a la historia y a nuestro patrimonio cultural inmaterial. La realidad es que nunca se fue, siempre ha estado ahí. Una culinaria que, ade-

más, suele ser respetuosa con dos fundamentos de la sostenibilidad: proximidad y producto.

Lo que pasa es que, igual que a las cañas de después del trabajo ahora las llamamos “tardeo”; o que a la cocina sostenible y sin desperdicio que ya practicaban nuestras madres, muchos la hayan rebautizado como “de aprovechamiento”, la cocina tradicional supone un auténtico descubrimiento para esas generaciones que han crecido de la mano de alimentos procesados o de platos de quinta gama servidos en restaurantes cuyas pro-



Ramón Freixa Tradición

ramonfreixatradicion.com
Menús degustación: 100-150 euros
más bebidas



puestas son casi idénticas.

Por eso, es paradigmático que algunos de los más grandes chefs del país vuelvan sus ojos a la cocina de sus abuelas, a las recetas y alimentos que llevan consumiendo sus familias desde generaciones atrás. Entre ellos, el gran Ramón Freixa, que ha abierto en 2025 en Madrid su Ramón Freixa Tradición.

Lo ha hecho en un gran local de 600 metros de un corte tan clásico como las intenciones de la carta. En palabras del propio cocinero, “el origen es el olor del pan en la panadería de mis abuelos. Es el mar, la huerta, la montaña. Es una albóndiga, una gilda, una salsa bien ligada”. Así, su bien cuidada carta resulta tan evocadora como suntuosa, por supuesto sin alejarse de la alta cocina de la que ha hecho gala este cocinero a lo largo de su ya dilatada carrera.

Elevada y muy convincente es también la carta del restaurante El Claustro, en el magnífico hotel cinco estrellas Palacio de Santa Paula, en pleno centro de Granada, que ocupa una construcción secular donde bien merece pasar al menos una noche tras la pitanza.

En ese marco histórico es normal practicar una cocina homenaje a las raíces, al producto granadino y andaluz. Ese concepto es el que interpreta el cocinero Luismi Luque, en platos tan definitorios como las puntillitas con gazpachuelo de chirulas al ajillo, el esturión ahumado y su caviar, la chuletilla de cordero segureño y ese homenaje a la ciudad que realiza a través del postre Jardines del Generalife, pura estética y suavidad. Todos ellos son parte del menú degustación de este comedor, aunque en la carta general se puede encontrar también un panegírico de la cocina local de siempre con interpretaciones bien estéticas.

Para alta cocina tradicional, la que llevan practicando en el donostiarra restaurante Rekondo desde 1964. Tienen mucho mérito, sobre todo por abanderar durante todo ese tiempo las esencias de la culinaria local basada en el producto de calidad y temporada.

Así, a las elegantes mesas de este restaurante se viene a disfrutar con una selección de mariscos y pescados imposibles de encontrar y degustar en otros locales del país. Pero también carnes como el ciervo asado, el cochinillo o la chuleta de buey al peso. Conviene, →

Ventorrillo El Chato

ventorrilloelchato.com
Precio medio a la carta: 65 euros + bebidas

El Claustro

marriott.com

Menú degustación: 65 euros + maridaje: 25 euros



Rekondo

rekondo.com

Precio medio a la carta: 110 euros + bebidas

por cierto, guardar algo de apetito para postres como los canutillos de crema de canela o el helado de queso Idiazábal ahumado.

Más popular, pero sin duda muy auténtica, sabrosa y respetuosa con el entorno, es la carta del restaurante Ventorrillo El Chato, frente a la gaditana y kilométrica playa de Cortadura. Efectivamente ésta fue una de esas ventas que flanqueaban los caminos y carreteras del país, parada y fonda de tantos viajeros y donde se preservó, como en un templo, la tradición culinaria.

Hoy, como si el tiempo no hubiera pasado, en las mesas de El Chato se siguen sirviendo delicias como las tortillitas de camarones de salinas, las croquetas caseras de jamón, el arroz del señorito, los pescados de estero del día o el rabo de toro deshuesado al vino tinto de Cádiz. Que haberlo, haylo en Cádiz (el vino tinto), aunque aquí se impone regar los platos con algunas de las etiquetas de la gran bodega de jereces de la que presumen (y con razón).

Por último, y solo como ejemplo, pues la lista de buenos restaurantes tradicionales del país es enorme, po-



Terete

terete.es

Menú Tradición: 53-65 euros con vino

demos ir a La Rioja. Allí, en la muy vinícola ciudad de Haro, conviene no descuidarse y reservar antes de ir a Terete: sus mesas son más que deseadas.

Un asador donde el espectáculo comienza según se traspasa la puerta: la entrada es un pasillo que flanquea el horno de leña donde se cocinan las piernas y paletillas de corderos tan tiernos como succulentos. Antes conviene probar la menestra (auténtico emblema de la cocina riojana), la morcilla asada y los también asados pimientos caseros.

Por supuesto, hay que probar las pochas y las patatas con chorizo. Y acompañar todo ello con los vinos que se producen en la propia bodega de este negocio, que está bajo los propios comedores, en calados centenarios. ¿Puede haber algo más tradicional que esto? ▲

Legados líquidos

Un viaje por las cuatro bodegas que marcaron, y siguen marcando,
el rumbo de nuestro vino

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

España se distingue por su diversidad vitivinícola y su rica historia enológica, reflejada en cuatro bodegas emblemáticas: Osborne, Protos, Vega Sicilia y Marqués de Murrieta. Estas bodegas han transformado al país de productor de vino a granel a referente mundial, convirtiendo tradiciones locales en marcas globales y elevando el vino a símbolo cultural y económico. Con legados que se remontan a los siglos XVIII y XIX, adoptan técnicas extranjeras sin perder conexión con sus terruños. Sus vinos son tesoros y sus visiones miran hacia el futuro.

OSBORNE

Fundada en 1772 por Thomas Osborne en El Puerto de Santa María, Cádiz, Osborne es referente de tradición y calidad en vinos y brandy. Su icónico *Veterano*, con la figura del toro, es símbolo del brandy español. Su gama incluye *Fino* y *Pedro Ximénez*, elaborados para reflejar la esencia del terroir jerezano. La bodega mantiene un equilibrio entre tradición y modernidad, apostando por la sostenibilidad y la innovación. Destaca su colección VORS (*Vinum Optimum Rare Signatum*), con vinos de más de 30 años, considerados joyas enológicas. La historia comenzó con James Duff y Jean Haurie, seguida por Thomas Osborne en 1802, consolidándose como empresa familiar hasta la séptima generación. Produce unas 2,7 millones de botellas al año y también sobresale en bebidas como la ginebra Nordés, entre las 15 más vendidas globalmente.

MARQUÉS DE MURRIETA

Luciano de Murrieta fundó la bodega en La Rioja en el siglo XIX, introduciendo técnicas de Burdeos y construyendo el Château Ygay. Desde 1852, sus vinos concebidos para envejecer sentaron las bases de la Rioja moderna. Logros históricos incluyen el primer vino fino en 1872 y el título nobiliario de "Marqués" en 1877, que elevó la percepción del vino español. La bodega ganó medalla de oro en la Exposición Universal de París en

1907 y contribuyó a la creación de la Denominación de Origen Calificada Rioja en 1925. La familia Cebrián Sagarra, propietaria desde 1983, modernizó la producción y alcanzó reconocimientos internacionales, como los 100 puntos Parker al Castillo Ygay Blanco Gran Reserva Especial 1986 y el título de *Mejor Vino del Mundo* en 2021 para el Castillo Ygay Gran Reserva Especial 2010. Produce unas 700.000 botellas anuales, con exportaciones que representan el 70% de sus ventas, y fue elegida la mejor bodega de Europa en el ranking *The World's 50 Best Wineries 2025*.

PROTOS

Fundada en 1927 en Peñafiel por once viticultores castellanos, Protos se consolidó como pionera de la Ribera del Duero, incluso registrando la marca "Ribera del Duero" antes del consejo regulador. Su bodega, diseñada por el arquitecto Sir Richard Rogers, combina modernidad y armonía con el paisaje. Protos se distingue por sus vinos de alta calidad, elaborados principalmente con Tempranillo, y ha sido reconocida como *Bodega del Año*



1



Osborne Coquinero en rama

Bodegas Osborne
(Puerto de Santa María)
D.O. Jerez

100% Palomino Fino

Crianza: Biológica velo de flor

NOTA DE CATA:

Color: Presenta un atractivo color dorado intenso, con matices ámbar que sugieren su crianza.

Aroma: En nariz, ofrece una complejidad aromática notable, con notas de frutos secos, como almendras y nueces.

Sabor: En boca, es un vino seco con una acidez equilibrada que le otorga frescura. Los sabores de frutos secos se repiten, con un ligero toque salino que recuerda su origen andaluz.

P.V.P.: 18,40€

De la historia al paladar

2



Protos Carroa 2021

Bodegas Protos
D.O. Ribera del Duero

100% Tinto fino

Crianza: de 16 meses en barricas de roble francés

NOTA DE CATA:

Color: Rojo picota intensa, con reflejos violáceos que evidencian su juventud y frescura.

Aroma: En nariz, se presenta de manera elegante y compleja. Destacan aromas de fruta negra y roja de excelente maduración, como moras y cerezas.

Sabor: Es aterciopelado y sabroso, manteniendo una frescura notable. El volumen de la fruta se integra con una textura sedosa.

P.V.P.: 47,95€

3



Único 2016

Bodega: Vega Sicilia
D.O. Ribera del Duero

Variedades: Tempranillo y Cabernet Sauvignon de la finca Vega Sicilia.

Crianza: Más de diez años entre madera y botella; este vino ofrece una perspectiva atemporal de guarda.

Nota de cata:

Color cereza intenso con ribetes rubí.

Aroma: Dominan los aromas a fruta madura junto a notas de ebanistería, habano, tostado y cacao fino.

Sabor: Tinto sabroso, especiado, con notas tostadas y una gran persistencia aromática.

P.V.P.: 644,85€

4



Marqués de Murrieta 2021

Bodega Marqués de Murrieta
D.O. Ca. Rioja

Variedades: Tempranillo, Graciano, Mazuelo y Garnacha.

Crianza: 26 meses en barricas de roble americano.

Nota de cata:

Color: Presenta un color rojo rubí brillante, con destellos violáceos que indican su juventud.

Aroma: En nariz, es un vino complejo y elegante. Destacan aromas de frutas rojas maduras, como cerezas y frambuesas, acompañados de notas florales y un toque de especias.

Sabor: En boca, se muestra equilibrado y estructurado, con taninos suaves y sedosos.

P.V.P.: 27,95€

por *Wine and Spirits* en 2013 y entre las 50 bodegas más admiradas del mundo, según *Drinks International*. Produce alrededor de 2 millones de botellas anuales y factura más de 52 millones de euros.

VEGA SICILIA

Fundada en 1864 en Valbuena de Duero por Eloy Lecanda, Vega Sicilia combinó variedades bordelesas con la tradición española. Sus vinos, como *Único* y *Valbuena 5º*, están pensados para envejecer durante décadas, y la llegada de la familia Álvarez en 1982 expandió su influencia sin perder la finca original. Comparada con grandes châteaux bordeleses, Vega Sicilia se ha conver-

tido en etiqueta aspiracional para coleccionistas e inversores. Vinos como *Vega Sicilia 1982*, *Alión 1991*, *Oremus 1993* y *Pintia 2001* reflejan su filosofía de excelencia y respeto por el terroir. La bodega produce entre 200.000 y 300.000 botellas al año y factura más de 20 millones de euros, consolidándose como referente internacional con su vino *Único*.

Estas cuatro bodegas representan la esencia de la viticultura española: tradición, innovación y ambición global. A través de sus vinos y símbolos, Osborne, Marqués de Murrieta, Protos y Vega Sicilia transforman el patrimonio en experiencia, dejando un legado que trasciende generaciones y fronteras. ¡Salud!

© Shutterstock

FREE TIME

CON LA CABEZA *'amueblada'*

La tecnología está cada vez más cerca de convertirse en una auténtica extensión de nuestro cuerpo. Lo que hace apenas unos años parecía ciencia ficción: dispositivos que se adaptan a nuestros movimientos, sistemas que amplían nuestros sentidos o gadgets que responden de forma casi intuitiva, hoy ya forma parte de la realidad. Estas innovaciones anticipan un futuro marcado por una interacción más natural, personalizada e integrada en la vida cotidiana. Ya no se trata solo de nuevos aparatos, sino de cómo la tecnología empieza a moldear la forma en que vemos, escuchamos y sentimos el mundo.



SHOEI CONDUCIR AL MAÑANA

El *GT-Air 3 Smart* es el casco inteligente desarrollado por Shoei en colaboración con Eyelights, que integra un sistema de realidad aumentada mediante HUD (*Head-Up Display*). Este dispositivo proyecta información esencial frente a la línea de visión del piloto, como velocidad, navegación, radares, llamadas y alertas, reduciendo el tiempo de respuesta en un 32%. Cuenta con visera nano OLED full HD, intercom universal, micrófono con cancelación activa de ruido y compatibilidad con asistentes de voz como Google AI y Siri.

Disponible a partir de 500 euros.



HUAWEI ESCUCHA LIBRE

Los Huawei *FreeClip* proponen una visión distinta de los auriculares inalámbricos: un formato *open-ear* con clip ergonómico que se apoya suavemente en la oreja sin sellar el canal auditivo. Su diseño ligero y funcional se complementa con controles por gestos y movimientos de cabeza para responder o rechazar llamadas sin utilizar el teléfono, así como cancelación de ruido por IA en llamadas, que ayuda a mantener la voz clara incluso en entornos ruidosos.

Disponible a partir de 199 euros.



L'ORÉAL GROUPE LUZ QUE REJUVENECE

Durante el CES 2026, L'Oréal Groupe presentó su *LED Face Mask*, una mascarilla facial ultrafina de silicona que emplea luz roja (630 nm) e infrarroja cercana (830 nm) para combatir signos visibles del envejecimiento, como líneas finas, flacidez y tono desigual. El prototipo incorpora un microcircuito seguro y transparente que regula con precisión la emisión lumínica. Su lanzamiento está previsto para 2027.

Aún no se ha desvelado su precio.

INTERACCIÓN

Las lentillas utilizan control de mirada (*gaze commands*) para interactuar con la interfaz



AUTONOMÍA

Incluyen carga inalámbrica y transmisión de datos



XPANCEO VER MÁS ALLÁ

Xpanceo ha desarrollado unas lentillas inteligentes que combinan realidad extendida, visión nocturna y monitorización de la salud en un formato tan discreto como unas lentes de contacto convencionales. Entre sus funciones destacan el zoom visual y el seguimiento de indicadores vitales en tiempo real. Este avance en tecnología wearable amplía la percepción humana y abre la puerta a aplicaciones en ámbitos como la seguridad, el bienestar, el entretenimiento o la salud digital.

Aún no se ha desvelado su precio.

Explosión natural

El **Valle del Jerte** se cubre de blanco con la floración de más de un millón y medio de cerezos, dando inicio a la primavera y recibiendo a aproximadamente **50.000 visitantes cada año**

El mes de marzo marca el inicio de uno de los espectáculos naturales más esperados de España: la floración de más de un millón y medio de cerezos en el Valle del Jerte, en Cáceres. Durante las próximas semanas, la comarca se vestirá de blanco y

dará la bienvenida a la primavera con mercados tradicionales, conciertos, talleres culturales y recorridos turísticos que permiten disfrutar del valle desde distintos puntos de vista. La *Fiesta de Interés Turístico Nacional del Cerezo en Flor*, que comienza a principios de

marzo y se prolongará hasta mediados de abril, ofrece a los visitantes la oportunidad de conocer la arquitectura, gastronomía y tradiciones locales, mientras se maravillan con un paisaje único que combina belleza natural e historia agrícola.



CULTURA

LA GARGANTA DE LOS INFIERNOS

La Reserva Natural Garganta de los Infiernos, en el Valle del Jerte (Cáceres) —declarada en 1994 y que abarca 7.226 hectáreas en la vertiente sur de la Sierra de Gredos— ofrece una gran diversidad de ecosistemas, desde bosques caducifolios y ribera hasta pastizales alpinos y piornales serranos, con flora endémica y orquídeas, y fauna variada, incluyendo aves, mamíferos, reptiles y anfibios. Los visitantes pueden recorrer rutas como 'Los Pilones', participar en actividades culturales y educativas, y disfrutar de la riqueza natural de ríos, cascadas y marmitas gigantes en un entorno protegido. Turismovalledeljerte.com

© Gettyimages



COMIDA

NARDI

En una localidad tan turística como Hervás, se valora encontrar establecimientos como este, que aportan un toque moderno a la cocina tradicional. Situado en una céntrica calle peatonal, el local cuenta con terraza de verano, barra de bar y una sala distribuida en dos alturas. Su propuesta se centra en una cocina tradicional renovada, siempre resaltando los productos del Valle del Ambroz, con una carta de temporada (especialmente sus pescados del día) y dos menús degustación (L y XL). Restaurantenardi.com

ENTRETENIMIENTO

JARRAMPLAS

El Museo de Jarramplas en Piornal es un centro dedicado a divulgar la historia y tradición de la singular fiesta, declarada de Interés Turístico Nacional y celebrada en honor a San Sebastián. Inaugurado en 2016, el museo ofrece una exposición interactiva con paneles, audiovisuales en 3D y objetos auténticos de la festividad, como máscaras, trajes, tambores, cachiporras y armaduras, además de una maqueta a tamaño natural del personaje principal y una máscara de realidad virtual que permite al visitante experimentar cómo se siente Jarramplas durante la lluvia de nabos característica de la fiesta. Museodejarramplas.es



© Gettyimages

Amarga Navidad

Director: Pedro Almodóvar | **Distribución:** Warner Bros. Pictures Spain | **Reparto:** Bárbara Lennie, Leonardo Sbaraglia, Aitana Sánchez-Gijón, Vitoria Luengo, Patrick Criado, Milena Smit, Quim Gutiérrez, Carmen Machi, Rossy de Palma

MAR
20



El aclamado cineasta manchego regresa con su nuevo film, *Amarga Navidad*. Tras haberse hecho con el León de Oro de Venecia con *La habitación de al lado*, Pedro Almodóvar vuelve a rodar en español acompañado de un lujoso elenco con nombres como Bárbara Lennie, Vicky Luengo o Aitana Sánchez-Gijón, entre otros.

Elsa es una directora de publicidad cuya madre muere durante el puente de diciembre. Encuentra refugio en el trabajo, aunque es más bien una huida hacia adelante. Trabaja sin parar y, sin darse cuenta, no se concede el tiempo necesario para guardar el duelo. Hasta que una crisis de pánico la obliga a detenerse e imponerse un descanso. Su pareja, Bonifacio, es su

tabla de salvación en esos momentos de crisis. Elsa decide viajar a la isla de Lanzarote acompañada por su amiga Patricia, que también necesita alejarse de Madrid, mientras que Bonifacio se queda en la ciudad. La historia de estos tres personajes, y algunos más, se narra paralelamente a la del guionista y director de cine Raúl Durán, entremezclando ficción y realidad.

CINEMA

¡La novia!

Director: Maggie Gyllenhaal | **Distribución:** Warner Bros. Pictures Spain | **Reparto:** Jessie Buckley, Christian Bale, Peter Sarsgaard, Penélope Cruz, Annette Bening, Jake Gyllenhaal

La reconocida actriz Maggie Gyllenhaal dirige y escribe por segunda vez un largometraje tras el éxito de *La hija oscura*. Con *¡La novia!*, la ahora directora se atreve con un remake del mítico film de 1935 *La novia de Frankenstein*. Se trata de una visión muy particular de la novela de Mary Shelley. La protagonizan actores de renombre mundial como Jessie Buckley, que viene de arrasar con *Hamnet*, Christian Bale, Penélope Cruz y Annette Bening, entre otros. La trama se ambienta en el Chicago de los años 30. El monstruo Frankenstein pide ayuda al Dr. Euphronius para crear una compañera que lo acompañe en la dura soledad a la que está condenado como bestia. Dan vida a una mujer que murió asesinada y a la que bautizan como la Novia. Esto desencadena un romance entre los dos monstruos, así como el interés de la policía y un cambio social radical.

MAR**06**

© Warner Bros. España

CINEMA

Dos fiscales

Director: Sergei Loznitsa | **Distribución:** Wanda Visión | **Reparto:** Aleksandr Kuznetsov, Anatoli Belyj, Vytautas Kaniusonis, Valentin Novopolskij, Aleksandr Filippenko

MAR**27**

© Seminci SBS Productions

Para los más interesados en historia, este mes llega un drama judicial ucraniano que viene de cosechar buenas críticas en el Festival de Cannes y la Seminci de Valladolid. Un film que habla sobre los momentos más duros de la represión soviética en la época de Stalin. Unión Soviética, 1937. Miles de cartas de detenidos acusados falsamente por el régimen son quemadas en una celda. Contra todo pronóstico, una de ellas llega a su destino: el escritorio del recién nombrado fiscal local, Alexander Kornev. Kornev hace todo lo posible por encontrar al prisionero, víctima de agentes corruptos de la policía secreta, la NKVD. Bolchevique íntegro y dedicado, el joven fiscal sospecha de algo ilícito. Su búsqueda de justicia lo llevará hasta la Fiscalía General de Moscú. En la época de las grandes purgas estalinistas, ésta es la zambullida de un hombre en los pasillos de un régimen totalitario que no lleva dicho nombre.

FREE TIME

PELÍCULAS STREAMING

Peaky Blinders: El hombre inmortal

Director: Tom Harper | Plataforma: Netflix

Peaky Blinders, considerada ya como un clásico de la televisión contemporánea, regresa tras su final en 2022 después de seis temporadas. Y lo hará con una película muy esperada por los fans de esta ficción sobre una familia de gánsteres asentada en Birmingham tras la Primera Guerra Mundial. A cargo del guion está Steven Knight, el creador de la serie, y Cillian Murphy retoma su legendario papel de Tommy Shelby, el ambicioso jefe de la banda. Le acompañan actores como Rebecca Ferguson, Barry Keoghan, Stephen Graham o Tim Roth, entre otros. La película de *Peaky Blinders* da un salto hacia adelante en los hechos que vimos en la serie. Ambientada durante la Segunda Guerra Mundial, Tommy Shelby regresa a un Birmingham que encuentra arrasado por las bombas. El gánster se ve envuelto en misiones secretas de guerra, enfrentándose a nuevas amenazas mientras lidia con su pasado y con los crecientes riesgos en los que el país vive sumido.



MAR
20

© Netflix

SERIE TV STREAMING

El joven Sherlock

Creador: Matthew Parkhill | Plataforma: Prime Video

MAR
04



© Daniel Smith, Prime Video

Nueva serie que retoma el universo de los personajes creados por Arthur Conan Doyle a partir de la adaptación de la novela de Andy Lane. La ficción se ambienta en Oxford durante la década de 1870, y se adentra en la época de adolescente de Sherlock Holmes, exponiendo las travesuras tempranas y viajes al extranjero de este joven anárquico que aún no se ha convertido en el residente más famoso de Baker Street. Entre los directores aparece Guy Ritchie, el aclamado director británico que precisamente dirigió las adaptaciones al cine de Sherlock protagonizadas por Robert Downey Jr. Sherlock Holmes es un joven caído en desgracia, crudo y sin filtros. De pronto, se ve envuelto en un crimen que termina en asesinato y que amenaza su libertad. Su primer caso desvela una conspiración trotamundos, que culmina en un enfrentamiento explosivo que cambia su vida para siempre.



TEATRO

Malquerida

del 13 de marzo al 23 de abril

Lugar: Teatro Español

Nueva adaptación de *Malquerida*, una de las grandes obras maestras del dramaturgo español Jacinto Benavente, ganador del Premio Nobel de Literatura en 1922. Se trata de un drama intenso sobre el amor, el destino y las pasiones prohibidas, donde la fuerza de la tragedia se impone con una actualidad sorprendente.



DISCO

Laura Pausini: Yo canto

2 - 13 de marzo | Discográfica:

Warner Music

La italiana da la bienvenida a la primavera con el lanzamiento en España de su nuevo álbum, que da continuidad a su mítico disco lanzado en el año 2006, *Yo canto*. El primer avance es el tema *Turista*, y presentará su nuevo trabajo en directo con varios conciertos programados en nuestro país para los años 2026 y 2027.



VIDEOJUEGO

Windstorm: The Legend of Khiimori

3 de marzo | Desarrolladora: Aesir

Interactive para PC, PlayStation, Xbox y Nintendo Switch

La historia se ambienta dentro del universo de la popular franquicia *Windstorm*, pero esta vez en Mongolia. El jugador podrá explorar el mundo a caballo, haciendo frente a elementos de supervivencia ligera y explorando el vínculo entre humanos y animales.

CONCIERTO

Rosalía LUX TOUR 2026

Lugar: Movistar Arena

La cantante española más internacional, asentada ya como una de las artistas del momento, aterriza a finales de marzo en Madrid para presentar *LUX*, su cuarto álbum de estudio lanzado a finales de 2025, el más ambicioso hasta la fecha. La expectación de la gira de la catalana en España es enorme, y tendrá en la capital de nuestro país una de sus paradas más multitudinarias. También están previstas citas en Madrid para los días 1, 3 y 4 de abril.

En el Movistar Arena presentará en directo

su nuevo disco, que ha registrado el debut comercial más potente de su carrera gracias a temas como *Berghain* y *La perla*. Rosalía ha revolucionado el panorama musical a nivel mundial gracias a su original estilo, que combina flamenco clásico con R&B y ritmos electrónicos. A lo largo de su todavía joven carrera, ya ha recibido nada menos que once Premios Grammy Latinos y dos premios Grammy en 2020 y 2023 a Mejor álbum alternativo y rock latino por *El mal querer* y *Motomami*, respectivamente.



MAR

30

Elegancia y delito

En *Los Caballeros de la Noche*, **Daniel Balmaceda** reconstruye un caso policial tan extravagante como verídico que sacudió a toda Argentina



Daniel Balmaceda

LOS CABALLEROS DE LA NOCHE

NARRATIVA Grijalbo

A finales del siglo XIX, mientras Buenos Aires crecía al ritmo de la ambición y la opulencia, una banda delictiva tan audaz como sofisticada escribía una página insólita en la historia del hampa argentino. Ahora, el escritor Daniel Balmaceda desvela los secretos detrás de esta apasionante obra. **Muchos lectores notan su estilo híbrido entre divulgación histórica y novela policial...**

Los Caballeros de la Noche está escrita con la obsesión rigurosa del historiador, más el pulso de la novela policial. El enfoque es híbrido y lo llamo "narración policial histórica delirante". Se conservan fechas, lugares, nombres y procedimientos, pero empleo algunas de las herramientas de la novela negra: el suspenso, la administración de la información y los giros inesperados. El expediente del caso funciona como columna vertebral y, sobre esa estructura,

construyo escenas que permitan al lector no sólo saber qué pasó, sino vivir aquella Buenos Aires de 1881. La ciudad y su tiempo no son un mero decorado; al contrario: uso un crimen real para contar una época.

¿Cómo descubre por primera vez el expediente original y qué le atrapó de inmediato de ese caso?

La historia, por lo escandalosa, era conocida. Pero el voluminoso expediente no estaba al alcance por diversas cuestiones que tienen que ver con la preservación de archivos. Cuando leí la carta de chantaje escrita con caligrafía exquisita, los sellos de la banda, los diplomas y el reglamento, entendí que Los Caballeros de la Noche merecían su versión definitiva. Me atrapó esa mezcla de audacia delirante y de verosimilitud absoluta: ningún novelista se hubiera animado a inventar algo tan estrafalario. Y, sin embargo, había ocurrido.

¿Qué fuentes usó para reconstruir los hechos?

El corazón del libro son las quinientas fojas del expediente judicial —cara y anverso—, pero las he rodeado de muchas capas: periódicos de la época, crónicas policiales, planos de Buenos Aires, memorias y alguna correspondencia privada. Pude recrear el mobiliario de la mansión de la poderosa familia Dorrego, ya demolida, gracias a fotos antiguas y un testamento. Un historiador es, en el fondo, un detective que trabaja con papeles.

LA CITA

«Para quienes disfrutaron *Los Caballeros de la Noche*, solo puedo adelantarles algo: el jefe de Policía, Marcos Paz, vuelve a escena con otro caso que no le dará respiro»



Sonsoles Ónega
LLEVARÁ TU NOMBRE

NOVELA Planeta

Tras el éxito de *Las hijas de la criada*, Sonsoles Ónega regresa con una historia inolvidable, la de una mujer inquebrantable que desafió su destino. La aparición del cadáver de una mujer en la playa sacude la villa. Entre susurros, acusaciones y secretos familiares, la joven Mada Riva es señalada como culpable del asesinato. Para proteger tanto el apellido como el honor, su propia familia firma su sentencia: debe desaparecer sin dejar rastro.



Santiago Díaz
EL AMO (JOTADE 2)

NARRATIVA Libros de Seda

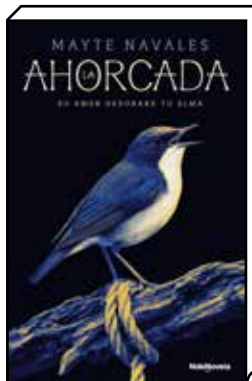
Tras el hallazgo del cadáver de una chica que acababa de dar a luz, el equipo del inspector Iván Moreno y del subinspector Jotadé Cortés, el único policía de etnia gitana de su comisaría, descubre que no es la primera secuestrada y asesinada justo después de parir, sino la última de una larga lista. Jotadé tendrá que investigar en su entorno más cercano para encontrar la verdad, mientras prepara el examen para inspector en plena crisis con su mujer, Lola.



Reyes Monforte
LA MIRADA DEL MAL

NOVELA Plaza & Janés

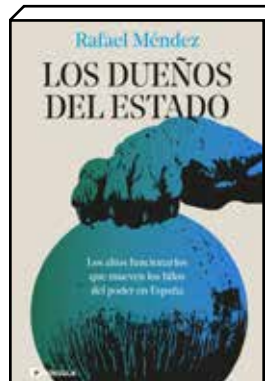
Con más de 2.000.000 de ejemplares vendidos, Reyes Monforte vuelve con la primera novela sobre Leni Riefenstahl, en la que narra desde sus inicios como bailarina hasta los sonados romances que le dieron fama de mujer independiente y libertina. *La mirada del mal* es un recorrido por el Berlín pecaminoso de la República de Weimar, el ascenso del fascismo en Europa, la caída del Tercer Reich y la reinención de la considerada "los ojos de Hitler".



Mayte Navales
LA AHORCADA

THRILLER NdeNovela

Rosa Martín, una cantautora sin éxito, aparece ahorcada en la sabina milenaria del jardín de su amante, Fran, un poderoso productor musical con quien mantiene una tóxica relación amorosa. Sin embargo, la muerte no pone fin a su historia. Atrapada entre dos mundos, impulsada por la obsesión y la venganza, comenzará a tejer una inquietante relación con Patti, la hija menor de la familia. Un relato estremecedor donde lo sobrenatural revela las profundas heridas que pueden dejar el deseo y la traición.



Rafael Méndez
LOS DUEÑOS DEL ESTADO

POLÍTICA Ediciones Península

¿Quién manda en España? Una obra que se sumerge en los entresijos del Estado y pone el foco allí donde nadie lo ha hecho antes. En este trabajo de investigación, el periodista Rafael Méndez destapa el entramado de abogados del Estado, letrados de las Cortes, inspectores de Hacienda, letrados del Consejo de Estado y otros altos funcionarios que, durante décadas y sin ocupar grandes portadas, han acumulado riquezas y un poder capaz de orientar leyes y bloquear decisiones políticas.



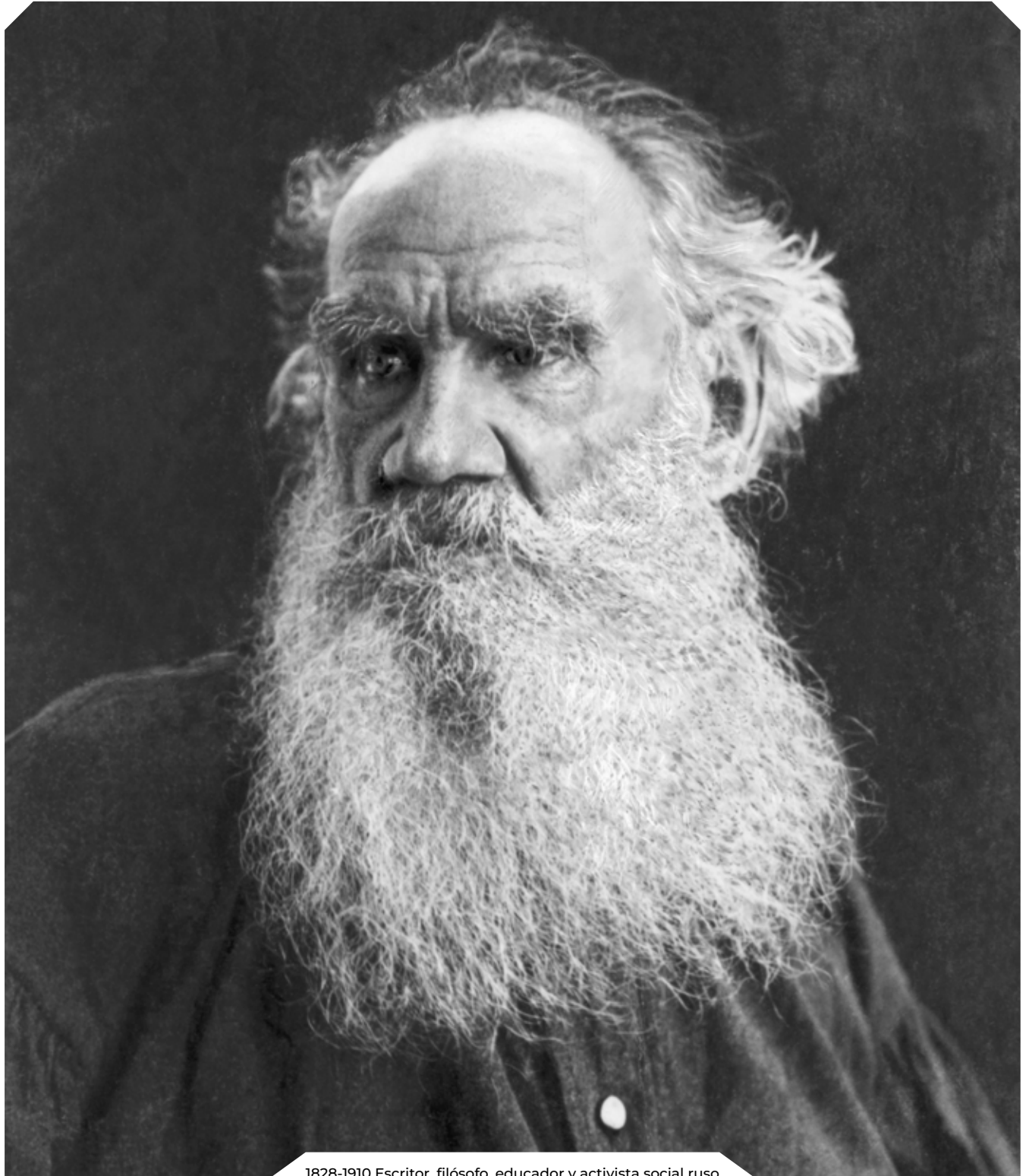
Carlos Cuesta
¡VIVA EL CAPITALISMO, VIVA LA LIBERTAD!

ECONOMÍA Espasa

El ensayo sostiene que la democracia requiere libertad económica y que solo el capitalismo ha permitido progreso real, reduciendo la pobreza, ampliando la esperanza de vida y fomentando la prosperidad. Con un enfoque claro y basado en datos históricos y económicos, el autor refuta los mitos del comunismo y el igualitarismo, defendiendo la libertad individual y la propiedad privada como pilares del desarrollo y la justicia.

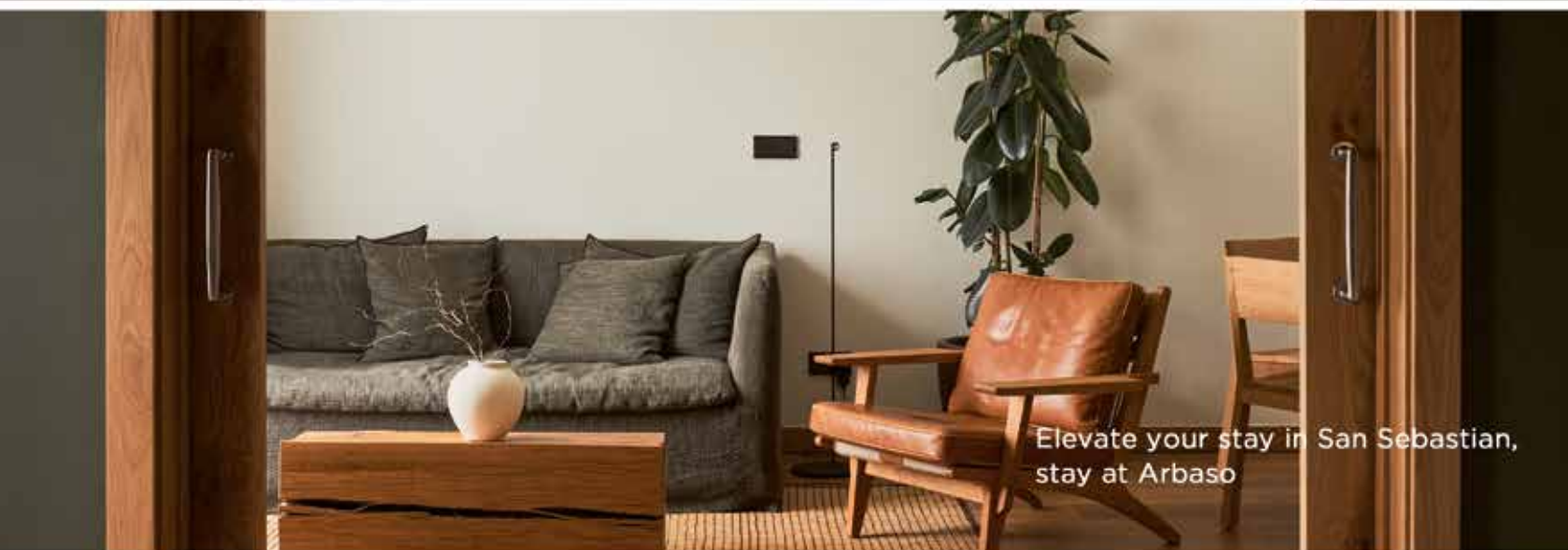
Lev Tolstói

“Todas las ideas que tienen enormes consecuencias
son siempre ideas simples”



1828-1910 Escritor, filósofo, educador y activista social ruso

© Getty Images



narru
RESTAURANT



PATEK PHILIPPE
GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN



Serrano, Madrid



APERTURA
NUEVA BOUTIQUE PATEK PHILIPPE
MADRID

PATEK PHILIPPE BOUTIQUE - MADRID

SERRANO, 62 - TEL: 696 79 17 36

PATEK.COM