

Business People

business-people.es

La gente que influye

27

Jun
2026

¿Obligados al
**REGRESO
NUCLEAR?**

**TRUMP
VS
SÁNCHEZ**

Choque político,
récord económico

Desafío productividad
**¡TENEMOS
UN PLAN!**

PROTAGONISTAS
Joaquín García
(TSK)

Beatriz de Vicente
(Juno House)

Sofía Osborne
GRUPO OSBORNE

“Exportamos
ESPAÑA
al mundo”



Blauer.

blauerusa.com

Feel
the beat.
Featuring
Ben Kidson.

*London 026
Fall Winter Collection*

Photo by Bryan Adams

Mejor Banca Privada en España

Valor para crear valor

CaixaBank Wealth Management, reconocido por *Euromoney* en el 2026 como **Mejor Banca Privada en España** y **Mejor Banca Privada en Gestión Discrecional de Carteras en España**.

Personas, visión y tecnología, para una gestión patrimonial única.

Gracias a nuestros clientes por hacerlo posible.



Vito Sinopoli



Editor de Duesse Media Network

LA EMERGENCIA YA ES LA NORMALIDAD

Las empresas han dejado de enfrentar crisis puntuales para operar en un estado de inestabilidad permanente, lo que obliga a transformar el liderazgo tradicional en uno más flexible, preventivo y orientado al aprendizaje continuo

Admítámoslo: directivos y empresarios se han resignado a una presión permanente. En los últimos años, una palabra ha desaparecido silenciosamente del vocabulario empresarial: estabilidad. No porque haya dejado de ser deseable, sino porque, en la práctica, se ha vuelto inalcanzable. Entre la inflación energética, los reajustes geopolíticos, las nuevas políticas industriales europeas y las profundas transformaciones de las cadenas de suministro, el contexto en el que operan las empresas está marcado ya por una discontinuidad estructural.

Las empresas ya no atraviesan crisis: viven dentro de ellas. Y, en consecuencia, también el liderazgo ha sufrido una profunda transformación, viéndose obligado a actuar en un estado de presión continua. Por otra parte, la literatura internacional sobre *management* lo afirma con claridad: la crisis no es solo un contexto, sino una prueba constante. Pero cuando la crisis se vuelve crónica, el riesgo es que la organización entre en un modo reactivo permanente, en el que se actúa siempre bajo estrés, reduciendo el tiempo para la reflexión y sacrificando la calidad de las decisiones. Es ahí donde muchas empresas empiezan a tambalearse: no por la crisis en sí, sino por la incapacidad de salir de la lógica de la emergencia.



Sin embargo, gobernar en tiempos de crisis significa distinguir lo que es verdaderamente urgente de lo que simplemente hace ruido. Significa mantener una visión, incluso cuando todo empuja hacia el corto plazo. No es casualidad que los estudios sobre liderazgo adaptativo indiquen que los líderes más eficaces en contextos inestables son aquellos capaces de combinar flexibilidad y visión a largo plazo. No se trata de una cualidad intuitiva, sino de una práctica que exige disciplina, lucidez y, sobre todo, la capacidad de trabajar sobre la organización en su conjunto.

Porque ningún líder, por sí solo, puede sostener una crisis permanente. Hace falta un sistema que lo haga posible e implique a toda la estructura empresarial, es decir, a las personas, ya que la adaptabilidad no es un talento individual, sino una competencia colectiva. Las organizaciones que mejor resisten el impacto de las crisis son aquellas que han abandonado modelos rígidos, jerárquicos y centralizados para evolucionar hacia estructuras más fluidas, donde las decisiones puedan tomarse rápidamente también en niveles intermedios.

Además, las crisis que estamos viviendo nos enseñan, sobre todo, que una parte esencial del liderazgo consiste hoy precisamente en la preparación preventiva ante la crisis. Y prepararse significa trabajar con escenarios, no con previsiones. Y, sobre todo, significa crear en los equipos una cultura de aprendizaje continuo, en la que cada crisis se convierta en un patrimonio de conocimiento y no solo en un problema que superar.

En conclusión, puede decirse que el liderazgo en la era de la crisis permanente ya no es un liderazgo del orden, sino un liderazgo del movimiento, en el que los modelos mentales que funcionaron en el pasado a menudo se convierten en un obstáculo, y según el cual no se trata de mantener el equilibrio, sino de saber reencontrarlo continuamente, no de una vez por todas, sino de manera constante.

SUMARIO



18 | “Exportamos España al mundo”

El **Grupo Osborne**, detrás de marcas icónicas como Cinco Jotas, Nordés o Bodegas Montecillo, prevé alcanzar una facturación de 300 millones de euros en tres años. Su presidenta, Sofía Osborne, desvela una hoja de ruta que combina internacionalización, digitalización, innovación y diversificación para renovar el legado de la compañía sin perder su esencia.



14



62



66



TOURNAMENT NUDE

Handcrafted. Italian. Iconic.

12 BUSINESS IS BUSINESS

14_ Numerology

16_ People

32_ España-Estados Unidos: choque político, récord económico

Las recientes tensiones diplomáticas entre Washington y Madrid contrastan con una relación económica en máximos históricos.

38_ ¡Soberanía!

Europa quiere dejar de depender de Silicon Valley y China. Su gran oportunidad está en liderar la IA industrial, la regulación y las infraestructuras críticas.

46_ Cuatro caminos para revivir la productividad

Los expertos detallan cuáles son las palancas que podrían sacar al sistema de su letargo y ponerlo a competir.

50_ Gestionar en tiempos convulsos

Tres altos directivos explican sus estrategias para liderar con claridad, tomar decisiones bajo presión y mantener la cohesión de sus equipos en un entorno de incertidumbre constante.

54_ Autopista invisible del hidrógeno

Enagás desempeña un papel relevante en el diseño y desarrollo de la infraestructura de este combustible, que convertirá a España en una potencia europea.

58_ Los primeros 150 años de Ibercaja

Mercedes-Benz lleva a Mobility City su poder en el motorsport y las 'flechas de plata' para celebrar los 150 años de Fundación Ibercaja, que reabrirá el remodelado Museo Goya en octubre.

62_ La crisis como oportunidad

La empresa asturiana de ingeniería TSK, liderada por su CEO Joaquín García, realiza su debut bursátil en un contexto de fuerte inversión en energía, redes e infraestructuras impulsado por la transición energética y la inteligencia artificial.

66_ Salir de las sombras

La CEO de Juno House, Beatriz de Vicente, promueve la iniciativa *(In)Visibles* para poner el foco en mujeres que siguen fuera del radar mediático.

70_ Cuando la solidaridad genera empleo

Cáritas impulsa un modelo que genera oportunidades laborales para personas en situación de vulnerabilidad.

26

¿Obligados al regreso nuclear?

El Gobierno mantiene el plan para cesar la actividad de los siete reactores operativos entre los años 2027 y 2035. Una decisión, a contracorriente de Europa, que podría perjudicar la competitividad empresarial y desincentivar la llegada de nuevas inversiones.



76 FREE TIME

84_ Soplan vientos de Oriente

Los fabricantes occidentales se reacomodan ante el desembarco masivo de fabricantes chinos, que apuntan a ser protagonistas de este sector en gran parte del mundo en poco tiempo.

88_ Beauty coach

Inspirada en la Riviera francesa, *LACOSTE ORIGINAL AQUA* combina notas acuáticas y amaderadas.

90_ Un universo de signos

Una gran retrospectiva reúne más de siete décadas de la obra del artista Jasper Johns, explorando su uso de símbolos cotidianos para cuestionar la representación pictórica y redefinir el arte contemporáneo desde la ironía, la reflexión y la experimentación formal.

94_ La veloz carrera por abreviar el tiempo

Entre las novedades de la última edición de la *Watches & Wonders* sobresalen los raudos cronógrafos.

96_ Restaurantes para un eclipse histórico

Cinco propuestas gastronómicas donde disfrutar de la zona de totalidad.

100_ Tim Atkin y la excelencia enológica española

Es una de las voces más influyentes del panorama enológico mundial, cuya

mirada se ha convertido en referencia para entender la transformación del vino nacional.

102_ Verba

103_ Into the future

104_ Esta tecnología es un lujo

En un contexto en el que la innovación avanza a gran velocidad, algunos productos consiguen ir un paso más allá y situarse en la intersección entre funcionalidad, diseño y exclusividad.

106_ ¡Ave, Caesar!

Lugo, la ciudad fundada como *Lucus Augusti*, activa toda su identidad histórica en uno de los eventos culturales más singulares del país, donde los visitantes viajarán hasta la Antigua Roma.

108_ Entertainment

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

112_ Compasión y liderazgo

La obra de Victor Küppers, *Bondad, compasión y amabilidad para vivir con alegría*, nos recuerda que no son simples palabras bonitas ni valores ingenuos, sino herramientas prácticas para vivir con más sentido, serenidad y bienestar dentro y fuera del trabajo.

78

Destinos indomables

Una selección de los mejores destinos del mundo donde la fauna salvaje sigue siendo la protagonista y la conservación es una prioridad.





Marco
Pescarolo
NAPOLI



www.marcopescarolo.it



**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. 27 JUNIO 2026

Director responsable

Vito Sinopoli

Consultor editorial

Linda Parrinello

Redactor jefe y coordinación editorial

José Antonio Puglisi - jpuglisi@e-duesse.es

Asesora de automoción y movilidad

Ana Montenegro

Redacción

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

Coordinación gráfica

Alda Pedrazzini

Maquetación

Jangala Media

Han colaborado en este número: Rosario Fernández, Alfredo García, Pilar Hernández Coloma, Javier Villagrán, 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 22/05/2026



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

BUSINESS *is* BUSINESS



Rescate eléctrico a la industria

La Alianza por la Competitividad de la Industria Española plantea una reforma estructural del sistema eléctrico industrial con el objetivo de reducir hasta un 30% el coste de la energía en España y cerrar la brecha de competitividad con Francia y Alemania. El estudio, elaborado por EY Consulting y presentado en la CEOE, parte de un diagnóstico preocupante: desde 2019, los precios eléctricos industriales han aumentado entre un 35% y un 60%. Ante ello, el documento propone cinco medidas —la eliminación del IVPEE, la ampliación de bonificaciones fiscales al consumo eléctrico, la integración de costes de restricciones técnicas en peajes, la reducción estructural de peajes para grandes consumidores y la mejora de las compensaciones por CO₂ indirecto— que aliviarían la factura energética y aportarían estabilidad regulatoria.



© Getty/images

LA IA: ¿LA PESADILLA DEL EMPLEO?

Un informe de Funcas sobre el impacto de la inteligencia artificial en el empleo en España estima que, en un escenario moderado,

la IA podría destruir entre 1,7 y 2,3 millones de puestos de trabajo en la próxima década,

mientras que solo generaría hasta 1,6 millones, lo que dejaría un saldo negativo de unos 600.000 empleos. El estudio plantea también escenarios alternativos: en el más optimista, el impacto neto sería ligeramente menor, pero igualmente negativo, y en el pesimista, la destrucción podría alcanzar los 3,5 millones de puestos, superando ampliamente la creación de empleo. En la otra cara de la moneda, subraya que la IA también impulsará la productividad de millones de trabajadores y que la clave estará en la redistribución de los empleos más que en una destrucción masiva del mercado laboral.



Empleos que podrían DESTRUIRSE

ESCENARIO MODERADO:

1,7-2,3
millones

ESCENARIO PESIMISTA:
hasta

3,5
millones

ESCENARIO OPTIMISTA: alrededor de

700.000

Empleos que podrían CREARSE



Hasta

1,6

millones de **NUEVOS PUESTOS**

Escenario más bajo de impacto:
UNOS

600.000

EMPLEOS CREADOS

BALANCE NETO (empleo)

MODERADO:

-600.000
empleos

PESIMISTA:

hasta **-2**
millones

OPTIMISTA:
**LIGERAMENTE
NEGATIVO**





© Shutterstock

Sectores **MÁS AFECTADOS**

TÉCNICOS Y CIENTÍFICOS:



-900.000 empleos

PROFESIONALES DE APOYO:



-527.000 empleos

ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES:



-417.000 empleos

DIRECTIVOS Y GERENTES:



-150.000 empleos

Sectores **MÁS RESISTENTES**

TURISMO Y HOSTELERÍA



SERVICIOS TRADICIONALES



INDUSTRIA CON BAJA AUTOMATIZACIÓN



LIDERAZGO FARMACÉUTICO

Sanofi designa a David Tick como director general de General Medicines para España y Portugal, dentro de los cambios impulsados en el comité de dirección. El ejecutivo procede de la división de vacunas de Sanofi Japón, donde ejercía como general manager.



IMPULSO ASIÁTICO

La automovilística china GWM incorpora a José María Satrustegui como nuevo director comercial para España. El directivo cuenta con una amplia trayectoria en el sector de la automoción y había ocupado anteriormente puestos de responsabilidad en Hyundai y Kia.

BANCO CENTRAL EUROPEO

Boris Vujčić



Vicepresidente

El Consejo Europeo nombra al economista croata Boris Vujčić como nuevo vicepresidente del Banco Central Europeo, por un mandato de ocho años no renovable. El actual gobernador del Banco Nacional de Croacia desde 2012 sustituirá al español Luis de Guindos en el Comité Ejecutivo, presidido por Christine Lagarde. Su designación ha contado con el respaldo del Parlamento Europeo y del Consejo de Gobierno del BCE, consolidando así su perfil como una de las figuras más influyentes de la política monetaria europea.

IBERIA

Joana de Epalza



Directora financiera

Iberia designa a Joana de Epalza como nueva directora financiera de la compañía, dentro de la reorganización impulsada por International Airlines Group en varias de sus aerolíneas. La ejecutiva procede de Vueling, donde ejercía como directora financiera y de transformación desde 2023, liderando mejoras operativas y financieras clave para la compañía. Licenciada en Economía por la Universidad de Bordeaux Montesquieu, De Epalza relevará a Gabriel Perdiguero y tendrá un papel estratégico en la evolución financiera y el crecimiento de Iberia en los próximos años.

INDRA

Josep María Recasens



CEO

Indra nombra a Josep María Recasens como nuevo consejero delegado de la compañía, en sustitución de José Vicente de los Mozos, en una decisión que marca el inicio de una nueva etapa estratégica para el grupo tecnológico y de defensa. El directivo ejercía hasta ahora como director global de Estrategia, Producto y Programas de Renault, además de presidir Renault Iberia y la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. Con una trayectoria de 25 años vinculada al sector de la automoción.

ENDESA

Daniele Caprini



Director General de Administración, Finanzas y Control

Daniele Caprini es el nuevo director general de Administración, Finanzas y Control de Endesa, relevando en el cargo a Marco Palermo, quien ocupaba esta responsabilidad desde 2023. El directivo italiano, vinculado al grupo Enel desde hace más de dos décadas, ejercía hasta ahora como director de Planificación y Control de la energética italiana y ha desarrollado buena parte de su carrera en áreas de estrategia, inversión y control financiero internacional. Con un MBA por la LUISS Business School, también ocupó cargos en Enel Colombia y Green Power.

INVERTIR EN RENOVACIÓN

Javier Santos es el nuevo responsable de banca de inversión para España y Portugal de Natixis. El directivo liderará las operaciones de asesoramiento financiero, mercados de capitales y financiación corporativa de la entidad francesa para ambos mercados.



CAMBIO DE RIENDAS

Ceconomy nombra a Remko Rijnders nuevo CEO del grupo. El ejecutivo sustituirá a Karsten Wildberger al frente de la matriz de MediaMarkt y Saturn en plena transformación del sector de la distribución tecnológica y electrónica de consumo.

RELEVO EJECUTIVO

La firma de búsqueda de talento Catenon nombra a Carlos Benjumea nuevo CEO de la compañía. El ejecutivo asume el liderazgo de la empresa en una nueva etapa centrada en el crecimiento internacional, la digitalización y el desarrollo de soluciones de talento.



ASCENSO REGIONAL

Aon apuesta por Alfonso Gallego de Chaves como nuevo viceconsejero delegado (Deputy CEO) para la región EMEA, dentro de la nueva reorganización de la firma. Compatibilizará esta responsabilidad con su posición como CEO de Iberia y presidente de Aon España.



SANTANDER ASSET MANAGEMENT

Carmen Alonso



CEO

Banco Santander ha fichado a Carmen Alonso para dirigir Santander Asset Management, su negocio global de fondos, reforzando una de las áreas estratégicas de banca privada y gestión de activos del grupo financiero. La directiva asumirá la coordinación internacional de esta división en un contexto marcado por el crecimiento del ahorro gestionado y el impulso de productos de inversión en distintos mercados. La entidad continúa fortaleciendo su estructura internacional y apostando por perfiles con experiencia en gestión patrimonial.

ACS

Juan Santamaría



CEO

ACS ratifica a Juan Santamaría como consejero delegado del grupo constructor y de infraestructuras, consolidando así el liderazgo ejecutivo del directivo dentro de la compañía presidida por Florentino Pérez. Santamaría continuará pilotando la expansión internacional del grupo y el desarrollo de proyectos estratégicos en mercados clave como EE.UU., Australia y Europa. El ejecutivo ha desempeñado un papel determinante en el crecimiento de ACS y en la integración y evolución de Hochtief y Cimic en el conglomerado.

LAMBORGHINI

Fermín Soneira



Responsable de I+D

El ingeniero español Fermín Soneira ha sido nombrado nuevo responsable de Investigación y Desarrollo de Lamborghini, convirtiéndose en una de las figuras clave de la transformación tecnológica de la marca italiana. Procedente del Grupo Volkswagen, donde ha participado en proyectos de electrificación y desarrollo de vehículos de altas prestaciones, Soneira liderará ahora la estrategia de innovación y futuro de Lamborghini. Su incorporación coincide con la nueva etapa de electrificación de la firma italiana.

MONDELEZ INTERNATIONAL

Filipe Salsinha



Director de Ventas Retail

Mondelez International designa a Filipe Salsinha nuevo director de Ventas Retail en España, reforzando así su estructura directiva en Iberia. La multinacional de alimentación busca potenciar el crecimiento de sus marcas y fortalecer su liderazgo comercial en el canal retail. Salsinha cuenta con una amplia trayectoria en marketing y ventas dentro de la compañía, donde ha ocupado diferentes responsabilidades estratégicas en España y Portugal. Su nombramiento se enmarca en la reorganización para acelerar el crecimiento en la región.

APUESTA PATRIMONIAL

Mónica Silva se incorpora como directora del área de Wealth Management de EDM, reforzando su apuesta por la gestión patrimonial y asesoramiento a grandes clientes. La ejecutiva deberá impulsar el crecimiento del negocio de patrimonios.



CENTRALIZAR EL PODER

Nacho Moreno, actual CEO de Cox, es nombrado también consejero ejecutivo de la compañía tras la dimisión de Alejandro Fernández Ruiz. El directivo compaginará ambas funciones dentro de la reorganización del grupo presidido por Enrique Riquelme.



Grupo Osborne

“Exportamos ESPAÑA al mundo”

La empresa familiar detrás de marcas icónicas como **Cinco Jotas**, **Nordés** o **Bodegas Montecillo** prevé alcanzar una facturación de 300 millones de euros en tres años. Su presidenta,

Sofía Osborne,

desvela una hoja de ruta que combina internacionalización, digitalización, innovación y diversificación para renovar el legado de la compañía sin perder su esencia

Texto de **José A. Puglisi** - Fotos de **Javier Villagrán**



S

SOFIA OSBORNE

Licenciada en Derecho por la Universidad CEU San Pablo. Fue nombrada vicepresidenta en 2015 y presidenta en 2023, convirtiéndose en la primera mujer en liderar la compañía en sus más de 250 años de historia



Sofía Osborne sabe bien qué significa “tomar al toro por los cuernos”. En junio de 2023 asumió la presidencia del Grupo Osborne, convirtiéndose en la primera mujer en liderar la compañía en sus más de 250 años de historia. Un paso que, sin embargo, define como casi darwiniano: “Es una evolución natural”. Convencida de la importancia de preservar el legado familiar a lo largo del tiempo, la directiva buscará romper nuevas fronteras por medio de su expansión en Asia-Pacífico, al mismo tiempo que sigue apostando por su ‘fórmula secreta’ del éxito: “Ser, no aparentar”.

Usted es la primera mujer en dirigir Osborne en más de dos siglos. ¿Cuánto pesa eso en el día a día y qué supone para el Grupo?

Presidir Osborne es un gran orgullo y una gran responsabilidad, independientemente de que seas hombre o mujer. Pero, más allá de eso, ser la primera mujer en alcanzar la presidencia en estos 254 años lo vivo con mucha naturalidad. Es una evolución de una compañía que, a lo largo de toda su historia, ha sabido adaptarse e incluso adelantarse muchas veces a los tiempos.

Aunque ha sido una sucesión y un proceso muy orgánico, sí que siento un orgullo y una satisfacción especiales, eso no te lo voy a negar. Como dicen en mi tierra, es “una cosita por dentro”.

Es reconocida por tener una visión diferente. ¿Qué parte del modelo de gestión de sus predecesores decidió no continuar?

No pienso que haya habido una ruptura con el modelo de gestión de mis predecesores, sino una evolución natural y un trabajo en equipo. Lo que sí he querido evitar es seguir haciendo las cosas simplemente porque

“siempre se han hecho así”. Para mí era importante no caer en la inercia, sino saber evolucionar y adaptarnos a los tiempos, manteniendo siempre unos valores reales que se vivan en el día a día de la compañía.

En los últimos años, Osborne ha reforzado su presencia internacional. ¿Qué se exporta realmente: el producto, la historia o la idea de ‘marca España’?

Yo creo que se exporta todo a la vez. El producto es la puerta de entrada, por supuesto, porque tenemos productos de muchísima calidad, pero más allá de eso, también se exporta nuestra historia, nuestro relato y la autenticidad de lo que somos. Para nosotros es muy importante la coherencia entre lo que contamos y lo que realmente hacemos; ser, no aparentar.

Y, además, también se exporta una idea de marca España asociada a calidad, origen y cultura. Creo que ahí hay un trabajo conjunto entre las empresas y las instituciones para reforzar esa imagen internacional de España como un valor estratégico. Ya no basta solo con exportar productos o marcas, sino también una visión de país que nos ayude a ser internacionales y a que se valore fuera todo lo que hacemos aquí.

¿Qué representa actualmente la internacionalización en la estrategia del Grupo?

Actualmente, la internacionalización representa un hito clave dentro de la estrategia del Grupo. Casi el 50% de las ventas de Nordés ya son internacionales, lo que se ha conseguido en muy poco tiempo y demuestra la solidez de la expansión exterior. Además, en productos como el jamón, uno de cada tres se vende fuera de España, lo que refuerza esa presencia global. En conjunto, el peso internacional del Grupo se sitúa entre el 36 y el 37%, y refleja una estrategia de crecimiento sostenido fuera del mercado nacional.

Es una apuesta estratégica que no se marca por cifras, sino por capacidades. Por eso se está reforzando la presencia en nuevos mercados mediante inversiones en distribución, como la realizada en Singapur, con el objetivo de llegar a más países en Asia-Pacífico, donde ya estamos presentes en China desde 2010 y con oficina propia desde 2014.

¿Cree que se ha entendido de verdad el valor económico de la “marca país”, o todavía se percibe más como un concepto institucional que como una herramienta de competitividad empresarial?

Todavía queda recorrido. Sí que hay un esfuerzo importante y se está trabajando mucho en ello, pero en la parte internacional aún queda por remar para consolidar de verdad la marca España. Se percibe a veces más como un con- →

Brindis a la verdad

Una decisión que le haya cambiado más de lo que esperaba

Ser madre y asumir la presidencia del Grupo. Un hito personal y profesional que me llena de orgullo y de alegría.

Un momento del día que necesita para usted

La primera hora del día, que me permite organizarme y pensar con tranquilidad; y la cena en familia, donde compartimos nuestras reflexiones junto a un buen vino

¿Qué le hace perder la paciencia?

La falta de respeto a la verdad, a los demás y al compromiso. Por ejemplo, no soporto el abuso de un jefe a un subordinado. Simplemente, no puedo, ya que todos tenemos el derecho a equivocarnos.

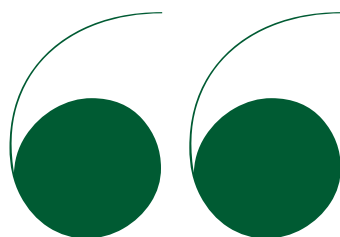
¿A quién escucha cuando duda de verdad?

A mi marido, a las personas que me quieren y siempre me dirán la verdad y, finalmente, a quien tiene más conocimiento que yo en un ámbito específico

¿Qué le gustaría que su equipo dijera de usted cuando no está delante?

Que tuve respeto a la verdad y que prioricé el bien común o de la empresa por encima de cualquier interés personal. Así como que cuide a las personas que me rodean.





Somos un gran país, pero a veces nos falta un poco de confianza y de creérmoslo”

cepto institucional o asociado a ciertos atributos —como la gastronomía, el turismo o la cultura— cuando en realidad debería entenderse también como una herramienta estratégica para la competitividad de las empresas. Por eso es importante elevar su valor, diversificarlo y vincularlo más a la innovación, la tecnología, el diseño y la sofisticación.

Y sobre todo, que no sea solo una construcción, sino que tenga un contenido real. Una marca país sólida genera confianza y multiplica el valor percibido tanto dentro como fuera de las fronteras.

El Grupo Osborne aspira a facturar 300 millones de euros en tres años. ¿Cuáles son los ejes centrales de esa estrategia?

Lo importante, más que el dato en sí, es no crecer por crecer, sino hacerlo de manera rentable y sostenible para nuestros accionistas. Dentro de esa estrategia, los ejes centrales son el crecimiento internacional, porque el mundo es muy grande y tiene mucho potencial; la diversificación del portafolio, estando atentos a oportunidades cuando surjan;

Cinco Jotas es el restaurante insignia de Osborne dedicado al universo del jamón ibérico de bellota, donde la gastronomía tradicional española se combina con una experiencia gourmet centrada en los productos del Grupo

el control de costes para ser más eficientes; y la digitalización, porque hoy no podemos estar fuera de ese marco.

Y también la innovación y el cuidado de la marca corporativa. Tenemos una marca muy potente y queremos seguir desarrollándola, sin olvidar el crecimiento orgánico de nuestras marcas, que es nuestro día a día.

¿Temen que las tensiones comerciales o geopolíticas puedan frenar ese objetivo?

La incertidumbre está ahí, es obvio, y no tenerla en cuenta en las decisiones sería un error para las empresas. Por eso, ahora mismo la seguridad económica es una prioridad para nosotros. Lo único seguro es el pasado; sabemos lo que ha ocurrido, pero no lo que va a pasar. En nuestro caso, en 254 años de historia hemos pasado ya por muchas circunstancias. ¿Cómo nos adaptamos a ese entorno? Diversificando mercados y anticipando escenarios que nos permitan mitigar riesgos. Por eso esa seguridad económica es importante, junto con la flexibilidad, que es una ventaja competitiva. Si algo no funciona o surge algún problema,

poder recalcular la ruta también es clave.

¿Y cómo le afecta directamente en la gestión del Grupo?

Con mucha humildad. En la práctica, esto nos afecta sobre todo en la necesidad de rodearnos de buenos profesionales, de intentar anticiparnos —aunque no siempre es fácil— y de adaptarnos a entornos muy cambiantes, como ya hicimos durante el COVID. También es clave apostar por la diversificación de mercados y por la flexibilidad.

Otro aspecto fundamental es la comunicación entre equipos y personas. Y, en el caso de una empresa familiar como la nuestra, la visión de largo plazo cambia mucho la forma de gestionar esa incertidumbre: te permite diluir el impacto de lo inmediato y no quedarte tan condicionado por el corto plazo.

Afirmó que en España falta “confianza colectiva”. ¿Lo percibe también dentro del sector empresarial?

Pues sí, nos falta autoestima. Somos un gran →



país, pero a veces nos falta un poco de confianza y de creérselo. Existe ese extraño complejo de inferioridad que tenemos, que no entiendo muy bien por qué, porque contamos con grandes empresas —y hablo de grandeza, no solo de tamaño—, aunque quizás nos falte confianza. ¿Y en qué se traduce eso? Pues a lo mejor en una menor ambición, en limitar nuestros horizontes, en creernos que somos pequeños para comernos el mundo. Yo creo que debemos quitarnos esa etiqueta.

A su entender, ¿el problema nacional de la competitividad está más relacionado con sistemas o con hábitos culturales individuales dentro de las organizaciones?

Es una combinación de todo un poco, pero los hábitos culturales pesan mucho, y cambiarlos cuesta. Al final, hay que entender que los cambios siempre pueden ser una oportunidad de mejora. No hay que tener aversión al cambio ni al riesgo, siempre que no seamos temerarios. Los sistemas se pueden reformar, pero los hábitos requieren mucho más trabajo para transformarse.

Si bien es cierto que estamos en ese proceso de transformación, la inercia cuesta. Cambiar el sistema es más fácil que cambiar comportamientos, y cuando uno cambia a nivel individual, también es más sencillo trasladarlo a la organización.

Solo el 18,5% de las empresas cuenta con una mujer como primera ejecutiva, frente al 28% que se registró en 2023. ¿Cómo interpreta este retroceso?

El porcentaje de ejecutivas es un dato objetivo y, efectivamente, sigue siendo minoritario. Es un tema que ha ido evolucionando en distintas regiones; por ejemplo, en Asia se han visto avances, aunque no de forma homogénea. En cualquier caso, es un asunto que no debemos sesgar ni tratar desde la imposición. Para mí, lo importante es que sea el libre mercado el que determine estas cifras con naturalidad. Porque si no, podría generar la sensación de que los méritos se cuestionan, y no debería ser así.

Hombres y mujeres somos diferentes, y eso es evidente, pero la mujer aporta una forma de ver las cosas que enriquece la gestión de las compañías. Por eso creo que es importante abordarlo con naturalidad, sin convertirlo en un objetivo forzado o en una bandera. Lo relevante es el talento y la aportación de cada uno, porque la diversidad de perspectivas siempre suma y es un valor complementario en la toma de decisiones.

Hoy todas las empresas quieren ser “premium”. Sin embargo, ¿qué hace realmente premium a una marca y cómo se defiende esa posición cuando deja



de ser un atributo y pasa a ser una etiqueta común?

Para nosotros, ser “premium” no es una cuestión de tener un precio más alto o más bajo. Es, sobre todo, una cuestión de coherencia: de hacer algo difícil de imitar. Entonces, cuando todo el mundo se llama “premium”, lo que realmente permite sobrevivir en ese entorno es la coherencia con la verdad, con lo que realmente es el producto. Los que sobreviven son los que mantienen esa coherencia entre lo que dicen y lo que ofrecen.

Como decía Michael Porter, bautizado como el ‘padre de la estrategia competitiva moderna’: “La estrategia competitiva consiste en ser diferente”. Por tanto, lo importante es ser capaz de ofrecer un producto mejor y distinto al de la competencia, con una propuesta clara y diferenciada y al precio que el cliente considere adecuado.

¿Cómo se innova en una empresa donde el valor de la tradición es parte del producto? ¿Qué innovaciones no son visibles para el consumidor pero están cambiando profundamente el negocio?

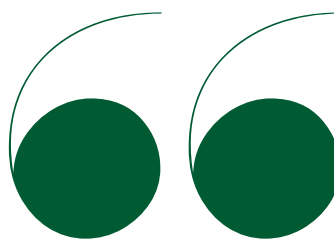
Innovar es complejo, pero no implica necesariamente cambiar la esencia. Muchas veces se trata simplemente de adaptarse al consumidor cambiante y a las nuevas tendencias, y eso no tiene por qué estar en contraposición con la tradición. Hay innovaciones que no son visibles, como cambiar procesos, la cadena de suministro o la digitalización. Eso también es innovar, aunque no se vea tanto como un cambio de producto.

Incluso la comunicación es una forma de innovación. En productos tradicionales, simplemente cambiando la manera de comunicar ya estás innovando si consigues conectar con el consumidor. Por ejemplo, con Anís del Mono se está haciendo una comunicación distinta sin cambiar el producto, el *packaging* ni el líquido, pero posicionándolo de otra forma más moderna y adaptada a nuevos momentos de consumo.

En un entorno empresarial cada vez más basado en datos, ¿qué peso real tiene la intuición en sus decisiones como presidenta?

Los datos informan; los datos son tozudos, el dato es el dato. Pero la intuición orienta, puede marcar también una dirección. Los datos son fundamentales, y encontrar una métrica adecuada es importantísimo. Todo lo medible debe ser medido. Pero hay cosas que también se perciben, y ahí entra la intuición, que es una parte importante dentro de la toma de decisiones.

Cuando tengo una opinión, si el dato la refuta, fenomenal. Hay que ser humilde para aceptar que quizá no es la más beneficiosa para la compañía. Al final, los datos son la



Innovar es complejo, pero no implica necesariamente cambiar la esencia”

base de las decisiones, eso es así.

¿Utiliza la IA para la toma de decisiones?

La utilizo cuando es útil, pero siempre teniendo claro que el ser humano está por encima de cualquier inteligencia artificial. Es una herramienta que ha llegado para quedarse y es muy potente para mejorar procesos, eficiencia o calidad, pero siempre al servicio de la empresa y de las personas. Nunca debemos perder la parte humana. La IA no tiene intuición, y precisamente esa combinación entre datos, experiencia e intuición es lo que permite tomar mejores decisiones.

¿Qué es más difícil en una empresa familiar: tomar decisiones estratégicas o gestionar las emociones y expectativas dentro de la propia familia empresarial?

Lo más importante que hay que preservar es la armonía. Podemos tener diferentes puntos de vista y opiniones, somos muchos —en nuestro caso alrededor de 360 accionistas—, pero en esa diferencia de opinión siempre tiene que haber un clima de respeto, de concordia y de cariño compartido por la empresa.

Para nosotros, la empresa es mucho más que un simple activo. Los intereses de la empresa tienen que priorizarse sobre los intereses personales, y ese bien común tiene que ser el bien común de la propia empresa y de los accionistas. Al final, la empresa familiar es un legado de nuestros antepasados. Estamos de paso, y lo que tenemos que hacer es dejarla en el mejor estado posible para la siguiente generación.

Si tuviera que elegir una prioridad estratégica para los próximos diez años en Osborne, ¿cuál sería y por qué?

Es muy difícil elegir solo una, así que te diré tres prioridades: La primera es el crecimiento rentable, generador de caja; la segunda, la internacionalización; y la tercera, un balance robusto. En conjunto, todo ello responde a una misma idea: crecer con rentabilidad y con visión de largo plazo. ▲

¿Obligados al

REGRESO NUCLEAR?



EL GOBIERNO MANTIENE EL PLAN PARA CESAR LA ACTIVIDAD DE LOS SIETE REACTORES OPERATIVOS ENTRE LOS AÑOS 2027 Y 2035. UNA DECISIÓN, A CONTRACORRIENTE DE EUROPA, QUE PODRÍA PERJUDICAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL Y DESINCENTIVAR LA LLEGADA DE NUEVAS INVERSIONES

Texto de Ernesto Páez

“Reducir la apuesta por la energía nuclear fue un error estratégico para Europa”. Las palabras de la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, durante la cumbre de energía nuclear celebrada en marzo en París, cayeron en España como un jarro de agua fría. Mientras Bruselas comunicaba una inversión de 200 millones de euros destinada al desarrollo de reactores modulares pequeños, Moncloa reiteraba su compromiso con el calendario de cierre escalonado de los siete reactores españoles entre 2027 y 2035, en línea con el *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima* (PNIEC).

La hoja de ruta del Ejecutivo ha despertado preocupación por sus posibles efectos sobre la seguridad energética y la competitividad industrial. Por ejemplo, la presidenta madrileña, Isabel Díaz Ayuso, advirtió de que el cierre de Almaraz “va a ser un desastre para nuestras empresas y nuestro futuro energético”. En paralelo, Iberdrola, Endesa y Naturgy pidieron formalmente al Gobierno extender la vida de la central extremeña hasta 2030, mientras que la Comisión de Peticiones del Parlamento Europeo solicitó al Gobierno que reconsiderase el calendario previsto y evalúe extender su actividad hasta, al menos, 2040.

Frente a estas críticas, el presidente Pedro Sánchez ha defendido que “si las empresas que tienen esas centrales nucleares en propiedad consideran que quieren prolongar su vida, ya saben lo que tienen que hacer”, subrayando que “ni la Administración General del Estado ni tampoco los ciudadanos van a tener que pagar vía bonificaciones la prolongación de la vida de esas centrales”.

Francisco del Pozo, responsable de la campaña de Energía de Greenpeace, también defiende que la posición de España “no es una anomalía”, sino “una decisión de sensatez económica y soberanía real”. A su entender, no existe un “renacimiento nuclear” en Europa, sino que se trata de “un estado de opinión que ha comprado la Comisión Europea impulsado por el lobby nuclear francés”. De ahí que considere que el plan de cierre permitirá al país “posicionar- →

La energía nuclear aporta hoy el

19,7%

de la electricidad en España, pese a representar sólo alrededor del

5%

de la potencia instalada



Francisco del Pozo
Responsable campaña de Energía de Greenpeace



Manuel Fernández Ordóñez
Doctor en Física Nuclear

España cuenta actualmente con cinco centrales nucleares en operación que albergan un total de siete reactores activos

© Shutterstock

se a la vanguardia de la competitividad”.

Sin embargo, el cierre nuclear español no solo genera dudas dentro del país. Sama Bilbao y León, directora general de la World Nuclear Association, recuerda que “la actual eliminación progresiva de la energía nuclear va en contra de las tendencias energéticas globales, siendo el único país del mundo que todavía contempla cerrar una flota nuclear existente de alto rendimiento”.

De hecho, gran parte de la Unión Europea está evolucionando hacia una estrategia distinta: prolongar la vida útil de las centrales existentes y reforzar la capacidad nuclear como complemento de las renovables. Francia, por ejemplo, impulsa la construcción de seis nuevos reactores EPR y lidera junto a otros países la llamada Alianza Nuclear Europea, que defiende la energía atómica como herramienta clave para garantizar competitividad industrial y seguridad de suministro. Bélgica, que había aprobado el apagón nuclear hace dos décadas, ha revertido parcialmente esa política y negocia incluso la compra estatal de su parque nuclear para prolongar la explotación de los reactores existentes. Suecia y Países Bajos también han abierto la puerta a nuevas centrales, mientras países como Polonia, República Checa, Hungría y Finlandia aceleran inversiones nucleares.

Manuel Fernández Ordóñez, doctor en Física Nuclear y Máster en Marketing Digital, también tilda de “equivocada” la decisión nacional, ya que, a su entender, se tomó “mirando más al equilibrio político que a la realidad técnica del sistema eléctrico”. De ahí que considere que “prescindir de nuestras centrales justo cuando queremos electrificar nuestras economías parece, como mínimo, una imprudencia”.

En contraste, el informe *Cierre nuclear y transición energética: El caso de Almaraz* -elaborado por la Universidad Rey Juan Carlos y la Universitat Politècnica de Catalunya por encargo de Greenpeace- advierte que prorrogar la vida útil de Almaraz durante tres años supondría un coste de unos 3.800 millones de euros para los consumidores y podría generar pérdidas de inversión en energías renovables de hasta 26.000 millones de euros hasta 2033.

TENER UN PLAN B

Con las centrales nucleares aportando el 19,7% de la electricidad nacional de 2025 (con solo un 5% de la potencia instalada), la gran pregunta es si las energías renovables serán capaces de sustituirla con eficacia. El estudio encargado por Greenpeace sostiene que el 96,4% de la electricidad producida por la central podría ser sustituida inmediatamente por energías renovables sin comprometer la seguri-



Paulo Domingues
Presidente de la SNE



Pedro Sánchez
Presidente del Gobierno



Ursula von der Leyen
Presidenta de la
Comisión Europea

**Un escenario
sin nucleares
provocaría un
aumento de**

+37

**€/MWh en el
precio mayorista,
con subidas del**

35%

en la industria

La Comisión de Peticiones de la UE insta al Gobierno a no tomar decisiones irreversibles hasta contar con una evaluación de impacto integral y pública

dad del suministro ni aumentar el uso de gas.

“Las estimaciones no son deseos, son física y matemática de la potencia renovable instalada a día de hoy, así como de los nuevos proyectos ya autorizados para el año que viene y el siguiente”, defiende Del Pozo. Y justifica que “nuestras estimaciones se basan en el actual excedente de potencia instalada solar y eólica, que hoy en día se ve obligada a realizar paros forzados (*curtailments*) porque la rigidez de la nuclear satura la red”. Sobre si es posible hacer la transición sin depender del gas, el miembro de Greenpeace es firme: “Rotundamente sí. La transición no es solo poner placas y molinos, es desplegar el almacenamiento masivo (baterías y bombeo hidroeléctrico) y gestionar adecuadamente la demanda y la eficiencia”.

Un optimismo que no comparten desde el ámbito nuclear. Para la Directora General de la World Nuclear Association se trata de un relevo inviable. ¿El motivo?, que “sustituir un 20% de energía nuclear firme únicamente con renovables dentro de los plazos actuales no es técnicamente sólido sin un respaldo significativo de gas o un aumento considerable del riesgo sistémico. Una sustitución basada exclusivamente en renovables requeriría tecnologías de almacenamiento y capacidades de red que todavía no están



disponibles a gran escala”.

Incluso, va más allá y recuerda que: “Reemplazar 7 GW de electricidad disponible las 24 horas del día, los 365 días del año, con eólica, solar y baterías requeriría tasas de despliegue renovable sin precedentes, mucho más rápidas que los promedios históricos, multiplicar por siete el almacenamiento energético y reforzar significativamente toda la red eléctrica”. En resumen, “no solo daría lugar a un sistema menos fiable, sino que también sería difícil de lograr en los plazos requeridos y exigiría una inversión de capital extraordinariamente elevada”.

Fernández Ordóñez precisa que “si cerramos nucleares antes de tiempo, no la sustituiremos por renovables. La estaremos sustituyendo fundamentalmente por gas (una materia prima que no controlamos) o por otras tecnologías a precio del gas. Y hay que decirlo sin adornos”. Una preocupación que comparte con Paulo Domingues, presidente de la Sociedad Nuclear Española (SNE), quien recuerda que “el incremento de la producción eléctrica con gas incrementará ineludiblemente el coste del sistema y también las emisiones de gases de efecto invernadero, en contra de la deseada descarbonización de la economía, pero será esencial en un sistema sin nuclear para mantener el control de frecuencia y

tensión. Por ello, es decir, por coste y por emisiones, pienso que el calendario de cierre nuclear está desalineado con las necesidades del sistema”.

GOLPE INDUSTRIAL

Según el informe de PwC, *Precio de la electricidad y energía nuclear: ¿Cómo impacta el parque nuclear en el precio de la electricidad?*, en un escenario sin energía nuclear, los ciclos combinados tendrían que suplir prácticamente toda la pérdida de generación. Esto provocaría un aumento del precio mayorista de la electricidad de unos 37 €/MWh y encarecería la factura eléctrica un 23% para los hogares y las pequeñas y medianas empresas, y un 35% para la industria. Sin olvidar que, como precisa el presidente de la SNE, “se multiplicarían por seis las emisiones de gases de efecto invernadero del sector eléctrico y se comprometería la soberanía energética de España, porque se importaría hasta un 58% más de energía”.

“En un escenario contrafactual, hemos calculado que la electricidad en el mercado mayorista hubiera costado unos 16.800 millones de euros más en 2025, si no hubiéramos tenido centrales nucleares. Adicionalmente, habríamos →

emitido 9,5 millones de toneladas de CO2 más”, indica Fernández Ordóñez.

Por eso, de avanzar el plan de cierre de centrales nucleares en España, el tejido industrial podrá ser el más perjudicado. El experto prevé “un impacto muy serio, porque la industria no necesita solo electricidad barata de vez en cuando. Necesita electricidad competitiva, previsible y disponible. Una fábrica no puede organizar su producción como quien espera a que salga el sol para poner una lavadora”.

Una opinión que ratifica Bilbao y León: “Eliminar la flota nuclear incrementa la dependencia de España del gas natural, dejando al sistema más vulnerable a su volatilidad de precios y a la inseguridad de suministro, lo cual parece contradictorio en un momento en que el mundo enfrenta la mayor crisis energética en décadas y la mayoría de los países buscan reducir su dependencia de las importaciones de combustibles fósiles”.

Para avanzar con éxito, Domingues de la SNE, propone mantener la continuidad de la operación del parque nuclear español “junto a una revisión razonable de la carga fiscal que actualmente se aplica al sector eléctrico y en particular a la generación eléctrica de origen nuclear”. Un plan que busca “poder abaratar los costes de producción de la industria de este gran país, ayudando a mejorar su competitividad global”.

De lo contrario, advierte que se corre el riesgo de perder “competitividad energética, competitividad industrial y de conocimiento e innovación”. De ahí que recalque que “lo más sensato es disponer de un sistema eléctrico diversificado, en el que las tecnologías se complementen y ese diseño, si disponemos de renovables y nuclear, tenemos una combinación ganadora”.

Para cerrar las centrales, España podría necesitar hasta un

58%

más de importaciones energéticas, aumentando la dependencia exterior

¿ESPANTAR AL INVERSOR?

La situación no resulta peligrosa solo para la industria ya establecida. El Gobierno nacional está realizando importantes esfuerzos para captar inversiones en centros de datos, industria electrointensiva, fabricación avanzada, hidrógeno, baterías, química verde y nuevas cadenas de valor. Sin embargo, se trata de mercados que exigen la disponibilidad de un gran consumo eléctrico. A lo que Bilbao y León añade: “Cerrar centrales nucleares de forma prematura envía una señal de incertidumbre a los inversores, no solo en el ámbito nuclear, sino en todo el sistema energético. Los inversores necesitan confianza en que las infraestructuras a largo plazo contarán con apoyo regulatorio y estabilidad política. Sin ello, aumentan los costes de financiación y es probable que el capital fluya hacia mercados donde exista una mayor alineación política”.

En el otro lado de la balanza, Francisco del Pozo, de Greenpeace, recuerda que el PNIEC está siendo “el mayor catalizador de inversión internacional en energías renovables que haya visto España en su historia reciente”. En este sentido, defiende que, con las políticas de Transición Justa adecuadas, “la sustitución de la nuclear por proyectos de renovables, almacenamiento y la propia industria del desmantelamiento generarán una creación neta de al menos 300.000 empleos verdes y de alta cualificación”. ¿El resultado? Que España “se convertirá en el hub de energía barata de Europa, atrayendo industrias electrointensivas que huirán de los altos costes energéticos de países atrapados por los fósiles y la nueva nuclear (si es que se llega a desarrollar)”.



RECUPERAR LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

SAMA BILBAO Y LEÓN, DIRECTORA GENERAL DE LA WORLD NUCLEAR ASSOCIATION, DETALLA EL IMPACTO INDUSTRIAL QUE PODRÁ GENERAR UN CIERRE NUCLEAR PREMATURO



¿Cree que la ausencia de energía nuclear puede influir en las decisiones de inversión de las grandes industrias?

Sí, profundamente. Las industrias intensivas en energía dependen del acceso a energía abundante, fiable, asequible y predecible (tanto calor como electricidad). Las decisiones de inversión están estrechamente ligadas a la estabilidad del sistema energético.

Un sistema que carece de energía firme disponible 24/7/365 incrementa los riesgos, tanto en términos de interrupciones del suministro como de volatilidad de precios.

La importancia de la fiabilidad ya es evidente en sectores como los centros de datos, la manufactura o la industria metalúrgica, donde el suministro continuo es crítico y todavía suele depender de combustibles fósiles. Una estrategia industrial sólida requiere energía firme y baja en carbono en su núcleo, y la energía nuclear desempeña un papel clave para proporcionar esa certidumbre y garantizar la competitividad industrial de un país. Esta es una de las principales razones por las que la UE considera la energía nuclear un componente esencial para recuperar competitividad industrial.

Algunos expertos advierten de que eliminar capacidad firme puede aumentar la volatilidad del sistema. ¿Comparte ese diagnóstico?

Sí. Eliminar capacidad firme incrementa tanto la volatilidad física como económica del sistema eléctrico. Sin suficiente capacidad firme, los sistemas quedan más expuestos a la variabilidad, aumentando la probabilidad de eventos de inestabilidad y requiriendo intervenciones adicionales o soluciones de respaldo. Una red resiliente depende de una combinación equilibrada de tecnologías, incluidas aquellas que proporcionan producción continua y estabilizadora.

¿Hasta qué punto las decisiones sobre energía nuclear están condicionadas por factores políticos más que técnicos?

Desgraciadamente, con demasiada frecuencia las decisiones energéticas están fuertemente influidas por factores políticos. Esto ha sido especialmente cierto históricamente en el caso de la energía nuclear. Como suele decir la viceprimera ministra de Suecia, Ebba Busch: “Es hora de sacar la política de la política energética y volver a poner la física en ella”.

El calendario de cierre español se acordó en 2019 bajo condiciones geopolíticas, industriales y de seguridad energética muy distintas, y apenas ha cambiado pese a las importantes transformaciones ocurridas desde entonces. Tal vez haya llegado el momento de revisar pragmáticamente si sigue siendo lo mejor para el futuro energético y económico de España a largo plazo.

La Central Nuclear de Almaraz es la instalación que más energía aporta al sistema eléctrico español, habiendo superado los 640.000 GWh de producción acumulada hasta finales de 2025

TRANSICIÓN REALISTA

El proceso de cierre de las centrales nucleares en España no parece ser realista en los plazos establecidos por Moncloa. Al menos, sin que tenga graves efectos perjudiciales en la competitividad y desarrollo industrial. De ahí que la Comisión de Peticiones de la Unión Europea urgiera al Gobierno a no adoptar decisiones irreversibles antes de completar una evaluación de impacto integral, independiente y públicamente accesible sobre seguridad energética, precios de la electricidad, competitividad industrial, empleo, demografía y cohesión territorial.

La Directora General de la World Nuclear Association recuerda que “a medida que crece la demanda energética y se intensifican las presiones de descarbonización, mantener capacidad fiable y limpia se vuelve cada vez más importante. En ese contexto, conservar los activos nucleares existentes —o incluso reactivarlos— podría resultar necesario. Las decisiones de política energética que se tomen hoy moldearán la competitividad y resiliencia durante décadas”.

A sabiendas de que la transformación prevista para esta década es “gigantesca”. Fernández Ordóñez recuerda que la decisión “exige nueva potencia renovable, más almacenamiento, refuerzo de redes, más interconexiones, digitalización, flexibilidad de demanda y mucha capacidad administrativa para tramitar proyectos. Y todo eso lleva tiempo. No se recorre sólo con entusiasmo, sino con inversión, permisos, materiales, obra civil y seguridad regulatoria”.

En su opinión, “el debate nuclear en España va a cambiar por pura realidad. Los sistemas eléctricos no obedecen a eslóganes”. Una visión que comparte con Bilbao y León: “Si España mantiene su calendario de cierre, ya puede observar cómo se desarrolla esa decisión en países como Alemania y Taiwán. Ambos ya están afrontando las consecuencias, con impactos sobre la competitividad industrial, una mayor dependencia de mercados fósiles volátiles y otros compromisos ambientales y económicos. Ambos países ya han expresado arrepentimiento por su decisión y están reconsiderando sus políticas nucleares”.

Sin embargo, Del Pozo considera que España no va a dar marcha atrás como Francia, “porque nuestro modelo es el opuesto”. En última instancia, el debate sobre el futuro nuclear en España trasciende la tecnología y se sitúa en el terreno de la estrategia económica. Entre la apuesta por un cierre programado y la presión de un contexto europeo que revaloriza la energía nuclear como garantía de estabilidad, el país se enfrenta a una decisión de largo alcance. No se trata solo de elegir una fuente energética, sino de definir el modelo que sostendrá la economía en las próximas décadas. ▲

© Shutterstock

A photograph of Pedro Sánchez, the Prime Minister of Spain, smiling and shaking hands with another man in a dark suit. The background is a light-colored wall with a faint, repeating pattern of the Spanish coat of arms. The text 'España/ Estados Unidos' is overlaid on the left side of the image, followed by 'CHOQUE POLÍTICO, RÉCORD ECONÓMICO' in large, bold, white and gold letters.

España/ Estados Unidos **CHOQUE POLÍTICO, RÉCORD ECONÓMICO**

© La Moncloa



Las recientes tensiones diplomáticas entre Washington y Madrid contrastan con una relación económica en máximos históricos

Texto de José A. Puglisi

L

La relación económica entre Estados Unidos y España atraviesa una aparente paradoja: mientras crecen las tensiones políticas y comerciales entre ambos gobiernos, los vínculos empresariales y de inversión alcanzan máximos históricos. En los últimos meses, la Administración de Donald Trump ha elevado el tono contra el Ejecutivo español por su negativa a aumentar el gasto en defensa hasta el 5% del PIB exigido por la OTAN y por su postura sobre el uso de bases estadounidenses en España durante la escalada del conflicto con Irán, llegando incluso a amenazar con represalias comerciales y nuevos aranceles.

Sin embargo, al mismo tiempo, la interdependencia económica se consolida como una de las más relevantes del eje transatlántico. Según el informe *The Bridge Report 2026*, elaborado por AmChamSpain, Estados Unidos es ya el principal inversor extranjero en España, con más de 116.000 millones de euros en inversión directa y unos 200.000 empleos asociados. A su vez, España invierte más en Estados Unidos que en cualquier otro país europeo, con un stock cercano a los 97.000 millones y presencia en 45 estados.

La relación bilateral supera los 213.000 millones de euros en inversión acumulada y sostiene más de 340.000 empleos, con un comercio de bienes y servicios que rebasó los 70.000 millones en 2024, especialmente en energía, tecnología e infraestructuras digitales. En este contexto de fricción política y fuerte integración económica, representantes empresariales de ambos países apuestan por mantener abiertos los canales de diálogo. A través de entrevistas con *Business People*, las Cámaras de Comercio a ambos lados del Atlántico analizan el alcance de esta relación y los retos que marcarán su futuro inmediato.



Helena Herrero

VICEPRESIDENTA DE AMCHAM SPAIN Y EXPRESIDENTA PARA EL SUR DE EUROPA, ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA DE HP

T

The Bridge Report 2026, Spain - U.S. Economic Relations estima en más de 116.000 millones de euros la inversión directa estadounidense en España. ¿A qué lo atribuye?

España ha conseguido posicionarse como un entorno muy competitivo para la inversión internacional gracias a una combinación de factores difícil de encontrar en otros mercados: talento altamente cualificado, infraestructuras digitales avanzadas, capacidad renovable, conectividad y una posición estratégica como puente entre Europa, Latinoamérica y el norte de África. Pero, además, está demostrando capacidad para generar innovación con impacto global. Muchas compañías ya no ven el país solo como un mercado, sino como una plataforma desde la que desarrollar tecnología, operaciones y talento para toda la región. En el caso de HP, por ejemplo, el centro internacional de Barcelona se ha consolidado como uno de los principales hubs de innovación de la compañía fuera de Estados Unidos. Desde allí lideramos áreas estratégicas como impresión 3D, gran formato o IA aplicada, y recientemente hemos reforzado nuestra apuesta con la puesta en marcha del AI Innovation Hub global. Creo que ese

es precisamente el gran cambio: España ya no compete únicamente en costes o localización, sino también en capacidad de innovación, desarrollo tecnológico y generación de conocimiento. **Estados Unidos ya es el principal inversor extranjero y, al mismo tiempo, el principal destino de la inversión española fuera de Europa. ¿Estamos ante una relación equilibrada o existe riesgo de dependencia mutua?**

Creo que hablamos de una relación cada vez más estratégica y madura, construida sobre décadas de colaboración económica, industrial y tecnológica. En un contexto global más complejo, es evidente que existe una mayor interdependencia entre economías. Pero precisamente por eso, la clave está en construir relaciones basadas en resiliencia, diversificación y confianza mutua.

Además, esta relación ya no se limita al comercio tradicional. Hoy hablamos de colaboración en ámbitos críticos como digitalización, IA, energía, infraestructuras o ciberseguridad. Y ahí España tiene una oportunidad muy importante para seguir ganando relevancia como socio tecnológico y de innovación dentro del eje transatlántico.

Las empresas nacionales generan más de 143.000 empleos en EE. UU. ¿Qué sectores están consiguiendo consolidarse mejor pese al contexto proteccionista?

Las empresas españolas están demostrando una gran

capacidad de adaptación y competitividad en sectores muy estratégicos para la economía estadounidense. Estamos viendo una presencia especialmente sólida en infraestructuras, energía, banca, industria, tecnología y servicios avanzados. En ámbitos como las energías renovables, por ejemplo, España ha desarrollado un conocimiento y una experiencia muy reconocidos internacionalmente. Lo mismo ocurre en áreas vinculadas a digitalización, ingeniería o gestión de grandes proyectos de infraestructuras. Además, muchas compañías españolas han entendido muy bien que competir hoy en Estados Unidos implica estar cerca del mercado, invertir localmente, generar empleo y formar parte activa del ecosistema económico y tecnológico del país. Esa visión de largo plazo es la que está permitiendo consolidar su presencia incluso en un contexto más proteccionista e

incierto.

Si Washington endurece los aranceles a productos europeos, ¿qué impacto tendría sobre esa presencia empresarial española en Estados Unidos?

Sin duda, un endurecimiento de los aranceles añadiría presión e incertidumbre, especialmente en determinados sectores industriales y exportadores. Pero también creo que las compañías llevan años preparándose para operar en un entorno mucho más complejo y cambiante. Hoy las organizaciones son mucho más conscientes de la importancia de contar con operaciones flexibles, cadenas de valor diversificadas y capacidad de adaptación local.

Además, la relación económica entre Europa y Estados Unidos es demasiado profunda y estratégica como para reducirse únicamente a una cuestión comercial. Hablamos de innovación,

“España puede ocupar un papel diferencial dentro del eje transatlántico gracias a su combinación de competitividad, capacidad tecnológica y posición geográfica estratégica”



tecnología, inversión, talento y colaboración industrial en sectores clave para el crecimiento futuro. El gran reto no es levantar más barreras, sino encontrar marcos de cooperación que permitan seguir impulsando competitividad, innovación y crecimiento en ambos lados del Atlántico.

El informe vincula el auge de inversión estadounidense en España con la disponibilidad de energía renovable y suelo competitivo. ¿Existe riesgo de que otros países europeos terminen captando esa inversión con incentivos más agresivos?

La competencia por atraer inversión internacional es cada vez más intensa y Europa está viviendo una auténtica carrera por posicionarse como polo tecnológico e industrial. Evidentemente, otros países también están reforzando sus

incentivos y acelerando sus estrategias de captación de inversión. Pero España parte con ventajas muy sólidas y difíciles de replicar al mismo tiempo: una capacidad renovable muy competitiva, infraestructuras digitales avanzadas, talento cualificado y una posición geográfica estratégica.

Ahora bien, no podemos dar nada por hecho. Mantener la competitividad exige estabilidad regulatoria, agilidad administrativa y una apuesta sostenida por innovación, formación y desarrollo tecnológico. La inversión internacional busca entornos predecibles, con visión de largo plazo y capacidad para escalar proyectos rápidamente.

AmCham Spain agrupa empresas con una facturación conjunta de 240.000 millones de

euros en España. ¿Qué preocupación le trasladan más frecuentemente sus asociados?

Probablemente, la mayor preocupación hoy es la incertidumbre geopolítica, porque impacta directamente en inversión, cadenas de suministro, planificación y velocidad de toma de decisiones. Vivimos en un entorno donde el contexto cambia muy rápido y las compañías necesitan operar con cada vez más capacidad de adaptación y resiliencia. Pero junto a eso, también existe una preocupación clara por la estabilidad regulatoria y la necesidad de marcos más predecibles y ágiles. En un momento en el que la competencia internacional por atraer inversión es tan intensa, las empresas valoran especialmente la seguridad jurídica y la capacidad de

planificar a largo plazo. Y, por supuesto, la energía sigue siendo un elemento estratégico, no solo por costes, sino porque se ha convertido en un factor clave de competitividad industrial y tecnológica. Ahí España tiene una oportunidad muy relevante gracias a su capacidad renovable y su potencial para liderar la transición energética en Europa.

Si proyectamos esta relación a cinco años, ¿cree que España puede ganar peso estratégico dentro de la relación económica entre Europa y Estados Unidos o seguirá lejos de países como Alemania o Francia?

Creo que España tiene una oportunidad real de ganar peso estratégico en los próximos años. El país está demostrando una gran capacidad para atraer inversión, desarrollar talento e impulsar innovación en ámbitos clave como digitalización, inteligencia artificial, sostenibilidad o energías renovables.

Evidentemente, economías como Alemania o Francia tienen un peso industrial e histórico muy consolidado, pero España puede ocupar un papel diferencial dentro del eje transatlántico gracias a su combinación de competitividad, capacidad tecnológica y posición geográfica estratégica. Además, estamos viendo cómo cada vez más compañías internacionales eligen España no solo para operar, sino también para desarrollar innovación con impacto global. En HP lo vivimos de primera mano con nuestros centros de I+D y con proyectos internacionales vinculados a inteligencia artificial y nuevas tecnologías desarrollados desde España para todo el mundo.

Juan Carlos Pereira

CEO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA EN EE.UU. (FLORIDA)



¿Cómo definiría el momento actual de las relaciones comerciales entre España y Estados Unidos?

¿Desaceleración estructural o coyuntural?

Lo definiría como una fase de reajuste. La relación económica entre Europa y Estados Unidos sigue siendo extraordinariamente sólida y estratégica. En el caso de España, más que una contracción del comercio bilateral, observamos un entorno de mayor prudencia empresarial y un crecimiento más selectivo, especialmente en determinados sectores de bienes. Los datos agregados con Estados Unidos siguen siendo positivos.

En 2025, las exportaciones estadounidenses de bienes y servicios a España alcanzaron los 38.600 millones de dólares, un 8,8% más que en 2024, mientras que las importaciones procedentes de España crecieron un 4,7%,

hasta los 35.800 millones de dólares. Esto elevó el superávit comercial estadounidense con España a 2.800 millones de dólares. Por tanto, el vínculo bilateral no se está debilitando en términos agregados, pero sí se desarrolla en un contexto más exigente, condicionado por la incertidumbre regulatoria, los aranceles, los ajustes sectoriales y la necesidad de estrategias de implantación más sólidas. No obstante, sí existe un desafío estructural para España: nuestra presencia exportadora en bienes industriales hacia EE. UU. sigue siendo menor que la de otras grandes economías europeas, y la relación bilateral continúa apoyándose de forma más relevante en servicios, inversión y sectores de alto valor añadido que en un gran volumen industrial exportador.

EE. UU. sigue siendo un mercado clave. ¿Dónde están hoy las oportunidades para empresas españolas y estadounidenses?

Estados Unidos sigue siendo un mercado prioritario para las empresas españolas, especialmente en sectores donde España puede

competir por innovación, capacidad tecnológica y experiencia internacional. Destacaríamos áreas como energía, infraestructuras, aeroespacial, movilidad, soluciones tecnológicas y ciencias de la vida. Por otro lado, para las empresas estadounidenses, España representa una oportunidad muy atractiva como plataforma de crecimiento hacia Europa, el Mediterráneo y Latinoamérica. Las principales oportunidades están en ámbitos como la digitalización, la transición energética, las tecnologías industriales avanzadas y el sector agroalimentario y *food processing*, uno de los más competitivos de Europa.

¿Cree que veremos un nuevo acuerdo comercial UE-EE. UU. que aporte estabilidad?

Sí, aunque probablemente no veremos un gran acuerdo integral de libre comercio como fue el planteamiento del TTIP. El contexto político y económico actual apunta más hacia una estrategia de acuerdos pragmáticos, graduales y sectoriales orientados a reducir tensiones y aportar previsibilidad a las empresas.

Soy moderadamente optimista, pero con cautela. Más que un gran tratado comercial clásico, lo que probablemente veremos es un marco transatlántico más limitado, pragmático y sujeto a mecanismos de revisión, salvaguardias y presión política. Para las empresas, el mensaje principal es que puede haber mayor previsibilidad a medio plazo, pero en el corto plazo seguirá siendo esencial monitorizar

aranceles y posibles medidas sectoriales.

¿Qué recomendación daría a empresas españolas que quieren entrar o crecer en EE. UU.?

Les recomendaría abordar Estados Unidos con una estrategia de implantación a largo plazo, no únicamente de exportación. EE. UU. es uno de los mercados más atractivos del mundo, pero también uno de los más competitivos y complejos. No funciona como un mercado único: cada estado tiene dinámicas económicas, regulatorias, fiscales y comerciales diferentes.

Por eso, antes de entrar, es fundamental definir bien aspectos clave como el estado objetivo, el modelo de implantación, los socios locales, la estructura fiscal y legal, la logística, el cumplimiento normativo, la estrategia comercial y la capacidad de ofrecer servicio y respuesta local. En muchos sectores, la proximidad al cliente y la presencia física marcan una gran diferencia competitiva. Y quizá el consejo más importante: entrar en EE. UU. requiere paciencia y adaptación cultural. Es un mercado de relaciones, reputación y consistencia. Las compañías que entienden eso suelen encontrar enormes oportunidades de crecimiento.

EE. UU. redujo su déficit comercial global. ¿Entramos en un mercado más selectivo?

Sí, aunque con matices. No hablaría de una reducción lineal o estructural del déficit comercial estadounidense, sino de un ajuste condicionado por el contexto

“La brecha puede reducirse de forma significativa si las empresas españolas aumentan su presencia estructural en Estados Unidos”

económico y geopolítico actual. Estados Unidos está reforzando políticas vinculadas a relocalización industrial, contenido local, resiliencia de las cadenas de suministro y control de costes. A ello se suman factores como los aranceles, los tipos de interés todavía elevados y la mayor exigencia regulatoria y la necesidad de contar con cadenas logísticas más robustas. Para las empresas españolas, esto significa que EE. UU.

sigue siendo un mercado enorme y lleno de oportunidades, pero también cada vez más exigente. Ya no basta con competir en precio: el mercado demanda cumplimiento normativo, trazabilidad, rapidez de entrega, servicio local, capacidad financiera y presencia estable en el territorio. **¿Qué sectores españoles ganarán peso en EE. UU. y cuáles tienen más riesgo?** Los sectores españoles

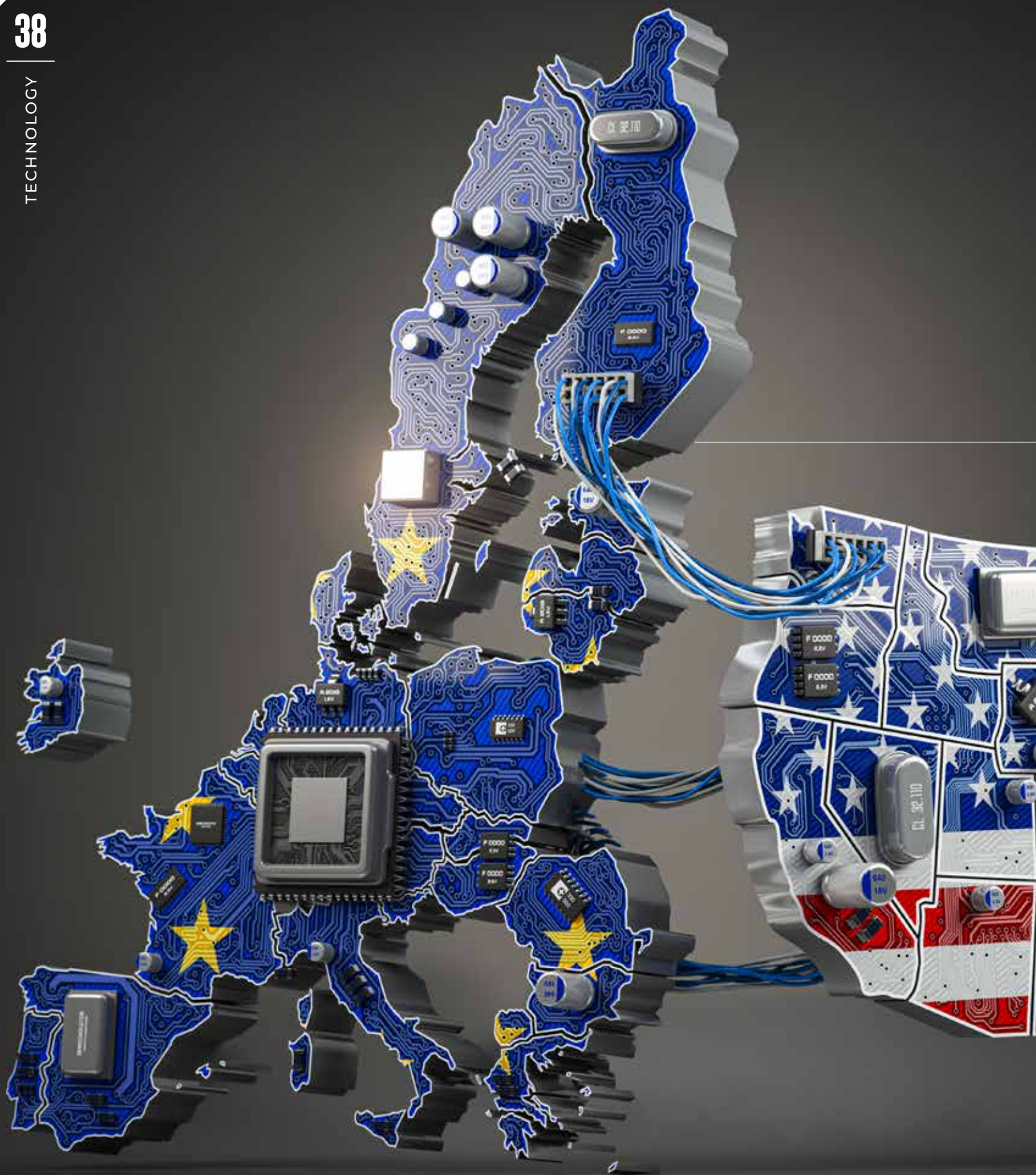
con mayor potencial en Estados Unidos son aquellos que combinan tecnología, especialización, capacidad de ejecución internacional y diferenciación. Destacaría especialmente energía, infraestructuras, aeroespacial y espacio, ciencias de la vida, salud, tecnología industrial, soluciones digitales, alimentación de valor añadido y servicios profesionales. En cambio, los sectores con más riesgo son aquellos más expuestos a aranceles,

sustitución por producción local o fuerte presión de márgenes. Aquí entrarían determinadas áreas de automoción y componentes, acero y aluminio, ciertos bienes industriales estandarizados, productos químicos o farmacéuticos sensibles al precio y segmentos agroalimentarios menos diferenciados.

A cinco años, ¿espera convergencia de España con Europa o ampliación de la brecha?

Espero una convergencia parcial, aunque no automática. España parte de una posición distinta respecto a otras economías europeas en su relación con Estados Unidos. Además, la relación bilateral española está más orientada a servicios, inversión y proyectos internacionales que a grandes volúmenes de exportación industrial, algo que diferencia claramente a España de otras economías europeas más industrializadas. Aun así, las perspectivas son positivas. La convergencia con Europa dependerá, sobre todo, de la capacidad de España para escalar en sectores donde ya tiene ventajas competitivas claras: energía, infraestructuras, salud, aeroespacial, tecnología, servicios profesionales y alimentación premium. Pero también hay un factor decisivo: la implantación local. Si las empresas españolas aumentan su presencia estructural en Estados Unidos —con inversión, socios locales y operaciones permanentes—, la brecha puede reducirse de forma significativa. Si no ocurre, es probable que se mantenga el patrón actual: muy buen posicionamiento en servicios y proyectos internacionales, pero un menor peso relativo en bienes industriales frente a otras economías europeas. ▀

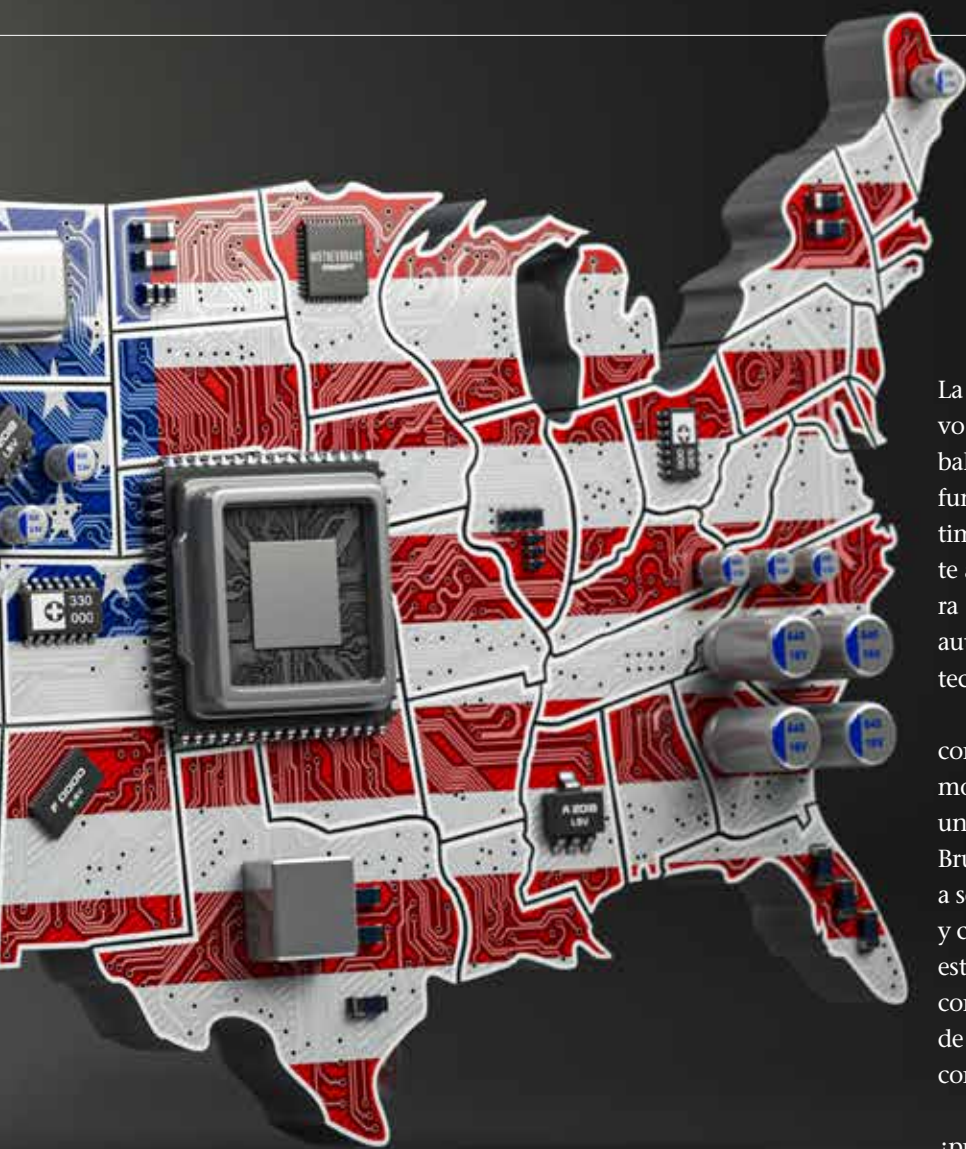




¡Soberan**IA**!

EUROPA QUIERE DEJAR DE DEPENDER DE SILICON VALLEY Y CHINA, pero su gran oportunidad quizá no esté en crear el próximo ChatGPT, sino en liderar la IA industrial, la regulación y las infraestructuras críticas del futuro

Texto de **Rosario Fernández**



L

La inteligencia artificial se ha convertido en el nuevo terreno de disputa económica y geopolítica global. Estados Unidos domina los grandes modelos fundacionales y China acelera con inversiones multimillonarias y una estrategia estatal agresiva. Frente a ambos bloques, Europa intenta abrir una tercera vía, la de construir una IA propia que garantice autonomía estratégica sin romper con el ecosistema tecnológico global.

La Unión Europea ha asumido que depender completamente de infraestructuras, plataformas y modelos desarrollados fuera de sus fronteras supone un riesgo económico, industrial y político. Por eso Bruselas impulsa desde hace años iniciativas ligadas a soberanía digital, interoperabilidad, nube europea y control del dato. España se ha sumado ahora a esa estrategia con un nuevo paquete de ayudas dotado con 100 millones de euros para impulsar proyectos de soberanía digital europea desarrollados junto a compañías de otros países de la UE.

Sin embargo, el debate de fondo sigue abierto: ¿puede Europa competir realmente en inteligencia artificial frente a gigantes como OpenAI, Google, Microsoft o Meta? ¿O debe asumir que nunca →



jugará la misma partida y buscar una ventaja distinta?

Para Román Orús, cofundador y director científico de Multiverse Computing, Europa cometería un error si intentara replicar el modelo estadounidense basado en tamaño y consumo masivo de computación. “Europa no va a ganar la carrera del ‘más grande es mejor’”, afirma. “Donde sí puede competir, y de hecho liderar, es en eficiencia. La clave está en hacer modelos más ligeros, más comprimidos y optimizados para casos de uso concretos”.

Esa idea aparece de forma recurrente entre expertos, investigadores y compañías tecnológicas, que coinciden en admitir que la oportunidad europea no estaría tanto en construir el mayor modelo fundacional del mundo como en desarrollar aplicaciones industriales, infraestructuras seguras, sistemas interoperables y modelos eficientes capaces de funcionar con menos recursos y mayor control sobre los datos.

“Lo realista es aspirar a tener una razonable independencia dentro de la inevitable interdependencia tecnológica”, sostiene Senén Barro Ameneiro, director del CITIUS (Centro Singular de Investigación en Tecnologías Intelixentes) de la Universidad de Santiago de Compostela. En su opinión, hablar de soberanía no implica una autarquía digital imposible, sino garantizar capacidad de decisión sobre tecnologías estratégicas.

Desde el proyecto *Gaia-X*, su director de Estrategia, Alberto Palomo, defiende una visión similar. “Alcanzar la

ALBERTO PALOMO
Director de Estrategia
del proyecto Gaia-X



soberanía digital completa es una utopía”, asegura. A su juicio, Europa no busca expulsar a proveedores globales como AWS o Microsoft, sino evitar dependencias críticas y reforzar la transparencia sobre el uso de los datos y las infraestructuras.

Incluso las grandes tecnológicas estadounidenses intentan alinearse con esa visión europea. Alberto Pinedo, National Technology Officer de Microsoft en España, insiste en que “los clientes europeos no tienen por qué elegir entre innovación y soberanía”. En su opinión, la autonomía tecnológica “no implica aislamiento, sino la capacidad de disponer, desplegar, mantener y operar tecnologías con pleno control sobre los datos, las operaciones y las decisiones tecnológicas”.

LA SOBERANÍA NO SIGNIFICA AISLAMIENTO

La idea de independencia tecnológica total genera escepticismo entre prácticamente todos los expertos consultados. Para Barro, pensar en una autarquía digital “no es real ni siquiera positivo”. Y añade: “En IA, la independencia total ni es realista ni sería eficiente, ya que chips, nube, modelos, datos, talento y capital forman cadenas globales”.

Palomo comparte ese análisis y recuerda que Bruselas habla cada vez más de “autonomía estratégica abierta”, es

ALBERTO PINEDO
National Technology
Officer de Microsoft
en España



100

MILLONES DE EUROS
en ayudas para impulsar proyectos europeos de soberanía digital



decir, reducir vulnerabilidades críticas sin romper la cooperación internacional. Según explica, el objetivo europeo es desarrollar un modelo tecnológico alineado con sus valores culturales y regulatorios, reforzando la capacidad de elección de empresas y ciudadanos. “Lo que Europa realmente busca es desarrollar una nueva forma de usar estas tecnologías de acuerdo a sus valores culturales”, sostiene. Eso implica saber “a dónde van los datos, quién y para qué hace uso de los mismos y evitar situaciones donde un proveedor pueda cambiar condiciones de manera unilateral”.

Pinedo coincide en que la soberanía digital debe traducirse en mayores niveles de control, resiliencia y gobernanza. “Nuestro enfoque consiste en ofrecer a los clientes europeos distintos niveles de control adaptados a sus necesidades regulatorias, operativas y de seguridad”, explica.

EL VERDADERO RETO EUROPEO: COORDINACIÓN

Si hay un punto donde coinciden todos los expertos, es en que Europa no tiene un problema de talento, sino de escala y coordinación. “Talento hay, y mucho. Capital también existe”, asegura Orús. “Pero lo que falta es esa capacidad de alinear recursos, industria y visión estratégica a gran escala. Europa tiende a fragmentarse: muchos esfuerzos buenos, pero dispersos”.

Palomo cree que ahí reside precisamente la gran diferencia respecto a Estados Unidos y China. “El verdadero reto de este paradigma europeo no es tecnológico, sino de orquestación y gobierno”, afirma. Por eso defiende un modelo europeo basado en interoperabilidad y colaboración federada. “El modelo europeo no es el de una sola gran corporación que aglutine los recursos, sino un modelo federado donde se aspira a interconectar piezas tecnológicas”, explica. Un “modelo de enjambre”, en sus palabras, sustentado sobre estándares abiertos y pluralidad de proveedores. →

IMPULSORES DE PROYECTOS EN IA

CONVERSACIÓN CON **JESÚS HERRERO**, DIRECTOR GENERAL DE RED.ES



¿Qué tipo de proyectos de IA han solicitado financiación en las últimas convocatorias?

Desde Red.es venimos impulsando proyectos en IA en diferentes convocatorias. Las dos últimas las hemos articulado a través de *RedIA* y *RedIA Salud*.

Así, *RedIA* está pensada para proyectos de desarrollo experimental que llevan la IA a procesos reales de empresa,

por ejemplo, para automatizar tareas, mejorar la calidad, anticipar fallos o reforzar la ciberseguridad, y que además suelen combinarse con otras tecnologías como IoT, robótica o sistemas autónomos. *RedIA Salud*, por su parte, se centra en aplicar la IA a necesidades del sector sanitario, con proyectos que prueban y validan soluciones con datos reales para mejorar la predicción y la prevención, el apoyo al diagnóstico, el seguimiento de pacientes, la investigación clínica, la gestión de recursos o el desarrollo de fármacos. En ambos casos se busca desarrollo experimental, es decir, trabajo de prototipado, piloto, pruebas y validación antes de escalar.

¿Qué requisitos son clave para acceder a estas ayudas?

El punto de partida es sencillo: tiene que solicitarlo una empresa con domicilio fiscal en España y estar al día con Hacienda y Seguridad Social.

Además, deben ser empresas que desarrollen soluciones basadas en inteligencia artificial y las apliquen en un entorno con datos reales dentro de ámbitos como ciberseguridad, robótica, conectividad, internet de las cosas, tecnologías espaciales, diagnóstico, medicina personalizada o cirugía asistida. En el caso de *RedIA* y *RedIA Salud*, el presupuesto por proyecto está entre los 400.000 y 5.000.000 de euros.

¿Cómo se plantea el proceso para facilitar la solicitud?

La solicitud está pensada para hacerse de principio a fin por vía electrónica en la sede de Red.es. Para que el proceso sea más llevadero, solemos acompañarlo con guías, preguntas frecuentes, plantillas y sesiones informativas. Donde más se atascan las solicitudes suele ser en detalles muy de trámite durante el registro, anexos incompletos o problemas

con la representación.

También aparecen errores de presupuesto: gastos fuera de plazo, conceptos que no encajan en la convocatoria o pagos que no quedan bien acreditados. Por ello, recomiendo revisar guías y FAQs antes de enviar, porque ahí se resuelven la mayoría de las dudas típicas.

¿Qué papel juega el talento para impulsar proyectos?

El talento marca la diferencia entre hacer una prueba y poner una solución de IA a funcionar de verdad. Contar con perfiles con experiencia ayuda a escoger casos de uso realistas, preparar bien los datos, evaluar si el modelo funciona como se espera y, sobre todo, integrarlo en el día a día con seguridad y cumplimiento. Además, con la iniciativa *Construyendo la Generación IA* contamos con 120 millones de euros para la atracción y retención de talento.



Desde Microsoft, también defienden que Europa necesitará apoyarse en infraestructuras globales para competir en IA. “El desarrollo y despliegue de la IA dependen en gran medida de disponer de infraestructuras cloud avanzadas”, señala Pinedo.

LA OPORTUNIDAD ESTÁ EN LA INDUSTRIA

Si Europa no lidera los grandes modelos fundacionales, ¿dónde puede marcar diferencias? La respuesta aparece de forma recurrente: en la industria y los datos operativos. “Europa debería especializarse en capas de alto valor, como optimización, compresión, seguridad, privacidad y aplicaciones industriales”, sostiene Orús. “Intentar replicar lo que hacen OpenAI o Google no es la mejor estrategia”.

Palomo cree que Europa conserva una posición privilegiada en sectores como salud, movilidad, energía o agricultura gracias al enorme volumen de datos industriales generado por sensores y dispositivos conectados. “Estamos

hablando de sensores en tiempo real, en entornos industriales, médicos, de vehículos autónomos o de redes inteligentes de agua y electricidad”, explica Barro coincide en que ahí reside una de las grandes fortalezas europeas. “Europa tiene muchos sectores donde es puntera, como la salud, la automoción, el transporte y la logística, las energías renovables o los servicios financieros”.

Para Pinedo, la clave estará precisamente en la capacidad de trasladar la IA al tejido productivo. “La competitividad en la economía de la IA no dependerá únicamente de quién desarrolle los modelos más avanzados, sino de quién sea capaz de aplicar esa inteligencia artificial de forma efectiva y a escala en su tejido productivo y social”, sostiene el directivo, quien destaca que “Europa necesita apoyarse en infraestructuras globales de IA y nube para acelerar su transformación, pero, al mismo tiempo, debe construir sobre ellas un ecosistema propio de empresas, talento, servicios y propiedad intelectual que le permita competir con autonomía estratégica a nivel global”.



ROMÁN ORÚS
Cofundador y director
científico de Multiverse
Computing



SENÉN BARRO
Director del CITIUS



Hasta

5 millones de euro

de presupuesto para los proyectos
RedIA y RedIA Salud

120

MILLONES DE EUROS

para atraer talento en la iniciativa
'Construyendo la Generación IA'

¿REGULACIÓN O COMPETITIVIDAD?

La regulación se ha convertido en otro de los grandes elementos diferenciales del modelo europeo. Mientras Estados Unidos apuesta por enfoques más flexibles y China combina control estatal y velocidad de ejecución, Bruselas intenta construir un marco regulatorio basado en derechos, transparencia y seguridad.

Pero Barro rechaza que regulación e innovación sean incompatibles. "Es una falsa dicotomía", afirma. "Sin regulación, la IA puede erosionar derechos, confianza y seguridad; sin competitividad, Europa solo regularía tecnologías que otros fabrican".

Palomo considera además que la idea de que Europa regula demasiado es "uno de los grandes mitos". A su juicio, unas reglas claras pueden aportar estabilidad y evitar posiciones dominantes. Desde Microsoft, defienden una visión similar. "El AI Act puede convertirse en un elemento positivo para la competitividad europea si logra equilibrar innovación, confianza y seguridad jurídica", afirma Pinedo. Y añade:

La batalla por la soberanía digital europea, por tanto, no parece una carrera por construir el mayor modelo de IA del planeta. El objetivo es otro diferente y pasa por garantizar capacidad de decisión, proteger infraestructuras críticas y construir un ecosistema tecnológico alineado con los intereses industriales y sociales europeos. O, como concluye Barro: "Soberanía es, en definitiva, tener la capacidad de decidir sin la necesidad de imponer".



n.33
Diciembre
2026

**LA FORMA
DE LA BELLEZA**



n.32
Noviembre
2026

**LOS TOP 10
MARKETERS
EN ESPAÑA 2026**



n.30
Septiembre
2026

**COMUNICAR
ES UNA EMPRESA**

Save *the* date!

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



n.28/29
Jul/Ago 2026

LIDERAZGO FEMENINO

CUATRO CAMINOS PARA REVIVIR LA PRODUCTIVIDAD

A pesar de que la generación de empleo crece, el rendimiento sigue estancado.

Los expertos detallan cuáles son las cuatro palancas que podrían sacar al sistema de su letargo y llevarlo a competir con sus homólogos europeos

Texto de M^a Gabriela Sivira



La economía española celebró haber superado, por primera vez en su historia, la barrera de los 22 millones de trabajadores afiliados. El optimismo se apoya en un mercado laboral en expansión, mientras el consumo resiste y la economía mantiene un dinamismo superior al de buena parte de Europa. Sin embargo, detrás del buen tono macroeconómico persiste una pregunta de fondo: ¿puede un país sostener su crecimiento si la productividad continúa avanzando lentamente?

El debate dejó de ser técnico para convertirse en estratégico. El *I Informe del Consejo de la Productividad de España* —elaborado por el Consejo de la Productividad de España, un órgano asesor independiente creado en julio de 2024 para analizar la eficiencia de la economía española— advierte que la productividad por hora trabajada aumentó alrededor de un 1% anual entre 2022 y 2025, el doble que en el perio-

do previo a la pandemia.

Y añade un matiz relevante: desde 2018, la remuneración real por hora trabajada ha crecido un 7,7%, por encima del aumento de la productividad por hora (3,6%), reflejando una mejora en la distribución de las ganancias. Sin embargo, el propio informe advierte de que este avance sigue siendo insuficiente para sostener el crecimiento futuro de la renta per cápita.

La entidad pública pone sobre la mesa cuáles son las palancas para acelerar la evolución de la productividad en España y competir con los homólogos europeos. En concreto, son cuatro los aspectos a trabajar: inversión privada, financiación empresarial, adopción de inteligencia artificial y unidad de mercado. Cuatro vectores que, combinados, podrían redefinir el modelo productivo en la próxima década. →



IAGO FRAGA
Experto y mentor
en productividad
empresarial



MIGUEL CARDOSO
Economista jefe para
España de BBVA
Research

INVERSIÓN PRIVADA: EL PUNTO DE PARTIDA

El primer gran reto es elevar la inversión privada, tanto en volumen como en calidad. Durante años, la economía ha acumulado un déficit en capital productivo, especialmente en activos intangibles como tecnología, organización o innovación.

Desde una perspectiva estructural, Miguel Cardoso, economista jefe para España de BBVA Research, subraya que el problema no es único. “La economía española presenta, al mismo tiempo, un problema de insuficiente acumulación de capital productivo y otro de asignación ineficiente de recursos. No son fenómenos excluyentes”, explica.

El presidente del Consejo de la Productividad, Juan Francisco Jimeno, apunta además a la calidad de esa inversión. “La inversión más decisiva es la que aumenta el capital humano; sin personas bien formadas, la tecnología se convierte en escaparate”, advierte.

Pero en el terreno empresarial, el enfoque es aún más directo. Iago Fraga, experto y mentor en productividad empresarial, introduce un matiz clave y es que no toda inversión genera productividad real. “Se están financiando proyectos muy complejos por estar de moda, mientras se ignoran mejoras básicas con retorno inmediato”, señala. Y explica que “da miedo la facilidad con la que se financian proyectos de IA mientras ni siquiera se plantea enseñar mecanografía a todos los trabajadores que usan ordenador”.

Para el consultor, la clave no es solo invertir más, sino hacerlo con lógica productiva. “Una cosa es una apuesta casi especulativa; la otra tiene un ROI inmediato y objetivo”, resume.

FINANCIACIÓN: EL CUELLO DE BOTELLA

El segundo eje se centra en la financiación empresarial, especialmente en la capacidad de las empresas para crecer. España mantiene un tejido productivo altamente atomizado, donde predominan pequeñas compañías con dificultades para escalar.

Para Miguel Cardoso, este es uno de los factores centrales de la brecha de productividad. “Las empresas medianas y grandes son más productivas, invierten más, innovan más y exportan más”, explica. El problema es que muchas compañías no alcanzan ese tamaño.

Aunque se han desarrollado nuevos instrumentos en los últimos años, el sistema sigue mostrando limitaciones. Jimeno advierte de la escasa profundidad en áreas como capital riesgo o financiación alternativa, lo que dificulta el salto de escala.

Desde la práctica empresarial, Fraga introduce una visión complementaria. A su juicio, parte del problema no es solo financiero, sino estructural. “Hay negocios perfectamente viables cuya productividad cae simplemente porque aumentan los costes derivados de intermediarios o dinámicas especulativas”, explica.

Además, advierte que “no hay negocio que soporte especulación ilimitada”. Incluso empresas que mejoran su operativa pueden ver deteriorada su productividad si el entorno presiona sus márgenes.

IA: OPORTUNIDAD Y RIESGO

El tercer vector es la inteligencia artificial, una de las grandes palancas potenciales de productividad. Cardoso sitúa el foco en la adopción. Su impacto dependerá menos de la tecnología en sí que de la velocidad con la que se incorpore al tejido productivo.

“La adopción está siendo muy desigual. Las empresas grandes muestran una capacidad muy superior para incorporar estas tecnologías, mientras que las pymes lo hacen con bastante más lentitud”, explica.

El economista de BBVA Research considera que esta brecha es relevante porque “la IA puede contribuir a resolver parte de los problemas estructurales de productividad, pero también que, si no se acompaña de las políticas adecuadas, puede amplificar diferencias ya existentes”.

Fraga, sin embargo, rebaja el tono alarmista sobre una posible brecha estructural. “No creo que exista una diferencia insalvable. Primero llegarán los pioneros y después aparecerán soluciones maduras y asequibles”, sostiene.

Para el consultor, el problema no es la tecnología, sino el enfoque. “La productividad no mejora por la herramienta, sino por cómo cambia la forma de trabajar”, explica. Y advierte de un error recurrente y es que “muchas empresas buscan mejorar un 10% o un 20%, cuando otras la disparan simplemente cambiando el modelo”.

La renta nacional se sitúa hasta un 25% por debajo de las economías líderes europeas

ANTE UN ESPEJISMO

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE LA PRODUCTIVIDAD DE ESPAÑA, **JUAN FRANCISCO JIMENO SERRANO**, ANALIZA LOS RETOS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMÍA Y ADVIERTI DE LA NECESIDAD DE TRANSFORMAR EL MODELO



¿Qué sectores explican la mejora reciente de

la productividad y cuáles continúan lastrándola?

La señal incómoda es que el avance reciente no procede, de forma clara, de una nueva ola industrial de alto valor añadido. Hay dinamismo en actividades profesionales y científicas y en la exportación de servicios no turísticos, pero España sigue descansando demasiado en sectores intensivos en empleo y modestos en productividad: hostelería, comercio tradicional, servicios personales y parte del turismo. No se trata de despreciarlos, sino de dejar de confundir resistencia con transformación. Los PERTE y los fondos Next Generation fueron presentados como palanca modernizadora; su efecto transformador aún debe demostrarse

con evaluación rigurosa, no con cifras de ejecución ni con pronunciamientos ministeriales.

España está cerrando brecha con la UE, pero ¿a qué ritmo realista podría converger con los países más avanzados?

España ha crecido desde la pandemia por encima de la media europea, pero conviene no engañarse: crecer más que una Europa débil no equivale a converger con el núcleo avanzado. La brecha de renta per cápita ronda el 8% frente a la media de la UE y se acerca al 25% frente a economías como Alemania, Dinamarca o Países Bajos. Cerrar esa distancia exigiría décadas de crecimiento diferencial sostenido.

¿Por qué la inversión privada sigue siendo insuficiente pese al crecimiento económico?

La inversión más decisiva es la que aumenta el capital humano; sin personas bien

formadas, la tecnología se convierte en escaparate. España ha elevado el nivel educativo de las nuevas generaciones, pero persisten dudas sobre la calidad de la educación universitaria, las competencias que adquieren los estudiantes y la composición por campos de estudio. La inversión empresarial con mayor impacto reciente ha sido la intangible: software, datos, organización, marca, I+D, formación y gestión. Ahí empiezan a verse avances, pero el retraso acumulado es considerable.

¿En qué punto se encuentra España en la adopción de la IA frente a la UE? ¿Qué sectores pueden obtener mayores ganancias de productividad?

Europa ha perdido la carrera del desarrollo de la inteligencia artificial frente a EE.UU. y China. La pregunta ahora es si también va a

perder la carrera de adopción. España no es una excepción: la adopción empresarial avanza, pero sigue siendo limitada, experimental y poco integrada en la organización del trabajo. La IA no mejora la productividad por instalar una herramienta, sino por rediseñar procesos, datos, incentivos y tareas. Los sectores con más potencial inmediato son servicios profesionales, logística, banca, industria, salud y administración. La Estrategia Nacional de IA debe medirse por uso efectivo en empresas, no por convocatorias, observatorios ni titulares sobre soberanía tecnológica.

UNIDAD DE MERCADO: LA REFORMA SILENCIOSA

El cuarto eje es menos visible, pero igual de determinante: la unificación del mercado interior. España opera con un sistema regulatorio fragmentado que genera duplicidades y barreras al crecimiento empresarial. El denominado Régimen 20, una iniciativa del Gobierno para unificar y simplificar las trabas burocráticas para las empresas en todo el territorio nacional, busca precisamente avanzar hacia un marco más homogéneo. Sin embargo, aún los resultados no son visibles.

Miguel Cardoso sitúa este problema dentro del entorno institucional. A su juicio, la mejora de la productividad exige algo más que medidas aisladas. “La economía necesita un marco más estable y predecible, con menos incertidumbre regulatoria, más competencia, mayor seguridad jurídica y un sector público más eficaz”, explica.

Este enfoque obliga a ampliar la mirada. El economista señala que “no se trata únicamente de regulación, sino de una agenda más completa que incluya también el mercado laboral, la participación en el empleo, la política migratoria o la calidad del capital humano”. “Más que escoger entre

distintos ámbitos, lo que se necesita es una estrategia coherente que refuerce la reasignación eficiente de capital y trabajo”, sostiene Cardoso.

Sin embargo, incluso con mejores reglas, el cambio no será automático. Iago Fraga introduce aquí una última capa de análisis: la cultura empresarial. “Puedes mejorar la productividad controlando más, pero lo esperable es más desconfianza y fatiga”, advierte. Su planteamiento apunta en otra dirección: “La alternativa es construir organizaciones basadas en autonomía, confianza y responsabilidad. Es más difícil, pero mucho más productivo”.

El reto de la productividad ya no es una cuestión de diagnóstico, sino de ejecución. Las palancas están identificadas y el margen de mejora es evidente, pero el salto exige coherencia, continuidad y una visión de largo plazo. El siguiente desafío será mucho más exigente: convertir el crecimiento en eficiencia sostenida. Porque, en un entorno cada vez más competitivo, la productividad no es solo una variable económica, sino la base real sobre la que se construyen los salarios, la competitividad y la prosperidad futura. ▲

GESTIONAR EN TIEMPOS CONVULSOS

Tres altos directivos explican sus estrategias para liderar con claridad, tomar decisiones bajo presión y mantener la cohesión de sus equipos en un **entorno de incertidumbre constante**

Texto de **Cristina Mendoza**

En un contexto global marcado por crisis energéticas sin precedentes, tensiones geopolíticas crecientes y economías sometidas a una volatilidad constante, el liderazgo ha dejado de ser una cuestión de visión para convertirse en un ejercicio de resistencia y adaptación. Europa, y por ende España, afronta riesgos estructurales en el suministro energético y la estabilidad económica, mientras conflictos internacionales y disputas políticas intensifican la incertidumbre global. En este escenario, donde las crisis ya no son episodios aislados, sino una condición permanente, liderar implica navegar la ambigüedad, sostener la confianza y tomar decisiones críticas sin garantías de estabilidad.



© Shutterstock

DECISIONES EN DIRECTO

Javier Dueñas

CEO de Campofrío España

La alimentación es un sector esencial, pero en los últimos años ha vivido shocks encadenados. ¿Qué es más difícil actualmente: planificar o reajustar continuamente?

En el contexto actual, planificar y reajustar continuamente ya no son capacidades separadas, sino parte del mismo proceso. La combinación de incertidumbre geopolítica, volatilidad de la demanda y presión sobre los costes obliga a las compañías alimentarias a trabajar con modelos de planificación mucho más ágiles y flexibles.

En el sector cárnico, además, la sensibilidad a las variaciones en el precio de la materia prima y la complejidad operativa hacen que la capacidad de anticipación sea especialmente relevante. Por eso estamos reforzando herramientas de analítica avanzada que nos permitan mejorar la calidad de las previsiones, optimizar recursos y tomar decisiones con mayor rapidez y precisión.

¿Qué parte de la gestión es más crítica ahora: anticipar, reaccionar o corregir rápido?

Hoy la gestión no puede entenderse como una elección entre anticipar, reaccionar o corregir, sino como un sistema continuo en el que las tres capacidades conviven. Lo que sí ha cambiado es el peso relativo de cada una. La anticipación es cada vez más crítica para reducir incertidumbre en un entorno volátil, pero al

mismo tiempo la capacidad de reacción rápida y de corrección en tiempo real es lo que permite sostener la eficiencia operativa cuando las condiciones cambian.

En este sentido, la incorporación de *demand sensing* nos está permitiendo avanzar en esa dirección, mejorando la precisión de las predicciones entre un 5% y un 10%, con impactos directos en niveles de servicio, reducción de residuos y menores mermas y desperdicio. En la práctica, la diferencia la marcan las organizaciones que han sido capaces de integrar mejor el dato y la analítica en la toma de decisiones, acortando el tiempo entre detectar un cambio y actuar sobre él.

¿Qué decisiones se pueden delegar en este contexto y cuáles no?

La clave está en definir con claridad qué requiere visión estratégica y qué debe resolverse cerca de la operación para ganar agilidad. Decisiones ligadas a la planificación operativa, la asignación de recursos en el corto plazo o los ajustes en producción y logística deben estar lo más próximas posible al dato y al terreno, porque es donde se gana velocidad y eficiencia: requieren procesos de toma de decisión más cortos.

En cambio, las que marcan la dirección del negocio a medio y largo plazo y requieren una visión claramente estratégica. La clave está en construir una organización con criterios de

decisión bien definidos, que combine autonomía operativa con coherencia en la dirección global.

¿Qué hace ahora un CEO que no hacía hace cinco años en términos de gestión diaria?

Se dedica menos tiempo a la planificación rígida a largo plazo y más a la interpretación constante de señales del negocio: evolución de la demanda y comportamiento del consumidor mediante una escucha activa permanente de sus necesidades, presión de costes o disponibilidad de materias primas.

No se trata tanto de tener más información como de saber leer mejor lo que está pasando y entender sus implicaciones. Esto hace que la gestión sea más dinámica y que las decisiones se revisen con mayor frecuencia porque el entorno exige una

mayor capacidad de ajuste.

Si tuviera que definir qué es “buena gestión” en tiempos convulsos, ¿cuál sería la idea clave?

Una buena gestión debe estar cada vez más alineada con la dedicación de tiempo a la organización de equipos y departamentos, empatizando con ellos para facilitar la coordinación y el trabajo colaborativo, asegurando los recursos y facilitando necesidades para mejorar la eficacia.

En tiempos de incertidumbre, además, una buena gestión se define por la capacidad de tomar decisiones ágiles sin renunciar a la visión a largo plazo, manteniendo el foco en lo esencial. Todo ello para mantener una organización alineada que aporte coherencia, estabilidad y criterio en la ejecución.



CONVERTIR LA INCERTIDUMBRE EN FOCO

Miguel de Foronda

Director general de Philips Ibérica, presidente de Philips Italia
y director general de Philips en Italia, Israel y Grecia

En un escenario de cambios constantes, ¿cómo se evita que la organización entre en “modo supervivencia” permanente?

Se evita con claridad de dirección, foco y disciplina en la ejecución. En momentos de cambio constante es muy fácil que las organizaciones entren en una dinámica puramente reactiva, resolviendo lo urgente pero perdiendo de

vista lo importante. Para mí, la clave está en distinguir muy bien entre adaptación y supervivencia. Adaptarse significa escuchar el contexto, tomar decisiones con agilidad y ajustar prioridades. Sobrevivir, en cambio, suele implicar trabajar desde el miedo, con poca perspectiva y con equipos agotados. Ahí el liderazgo tiene una responsabilidad fundamental: marcar pocas prioridades, explicarlas bien y mantener una conversación constante con los equipos. Cuando las personas entienden hacia dónde vamos, por qué es importante y cuál es su contribución, la incertidumbre no desaparece, pero se gestiona mucho mejor.

En entornos tan tensionados, ¿cuál es el mayor riesgo para un CEO: tomar decisiones equivocadas o no tomar decisiones a tiempo?

Ambos riesgos son relevantes, pero en contextos de alta tensión el coste de no decidir a tiempo suele ser mayor. Una decisión equivocada, si se toma con buena información, con transparencia y con capacidad de corrección, puede ajustarse. La inacción, en cambio, genera incertidumbre adicional, ralentiza a los equipos y puede hacer que la organización pierda oportunidades importantes. Esto no significa decidir de forma precipitada. Significa aceptar que no siempre tendremos el escenario perfecto ni toda la información disponible. Liderar también consiste en saber cuándo hay suficiente claridad para avanzar, comunicar bien la decisión y mantener la capacidad de corregir si el contexto cambia.

¿Cómo se construye confianza en equipos que operan en incertidumbre constante?

La confianza se construye con coherencia. Los equipos necesitan ver que lo que decimos y lo que hacemos están alineados, especialmente cuando el entorno es exigente. También necesitan transparencia, no necesariamente tener todas las respuestas, pero sí entender el contexto, las prioridades y los criterios con los que se toman las decisiones.

¿Qué errores de liderazgo cree que se repiten más en contextos de crisis?

Uno de los errores más habituales es esperar a tener toda la información antes

de actuar. En una crisis, esa información perfecta rara vez llega. Otro error es comunicar poco, o comunicar solo cuando ya existe una decisión cerrada. En momentos de incertidumbre, el silencio suele generar más ruido que una comunicación honesta sobre lo que sabemos, lo que no sabemos y lo que estamos haciendo. También se repite mucho la tentación de centralizarlo todo. Y, por último, creo que hay un error muy humano: olvidar el impacto emocional de la crisis.

Después de más de dos décadas en la compañía, ¿qué le ha enseñado este contexto de incertidumbre sobre el liderazgo?

Me ha enseñado que liderar no significa tener siempre todas las respuestas. Significa mantener la dirección cuando el contexto cambia, tomar decisiones con responsabilidad y estar cerca de los equipos. También he aprendido que la capacidad de adaptación es una ventaja competitiva, pero solo funciona si está apoyada en una cultura sólida. Podemos cambiar prioridades, procesos o formas de trabajar, pero los valores, el compromiso con los clientes, los pacientes y los equipos, y la ambición por mejorar deben mantenerse firmes.

Si tuviera que resumir en una idea qué significa liderar hoy en tiempos convulsos, ¿cuál sería?

Liderar hoy significa convertir la incertidumbre en foco, confianza y acción compartida.





EJECUTAR CON DISCIPLINA Y CLARIDAD

Borja Hernández de Alba

CEO de Restaurant Brands Europe

El sector de la restauración ha vivido en pocos años pandemia, inflación, cambios en el consumo... ¿Cómo se prioriza cuando todo parece urgente?

Cuando todo parece urgente, la clave está en tener muy claro qué es verdaderamente importante. En nuestro sector, ese foco se articula en tres ejes irrenunciables: la rentabilidad del negocio, la capacidad de atraer y desarrollar talento y la relevancia para el consumidor. En contextos de alta volatilidad, la prioridad no es hacer más cosas, sino tomar mejores decisiones. Las crisis, en este sentido, actúan como un catalizador: obligan a simplificar, a priorizar con criterio y a ejecutar con mayor disciplina.

En un negocio de márgenes ajustados, ¿cómo se toman decisiones cuando todo —

energía, materias primas, salarios— es volátil?

En un entorno de volatilidad, la clave es reaccionar con agilidad sin perder el foco estratégico. Eso implica reforzar las palancas que dan resiliencia —escala, disciplina operativa y fortaleza de marca— mientras se ajusta la operación a cada variable de coste. Nuestra dimensión —más de 1.100 restaurantes propios y cerca de 400 franquiciados—, junto con una ejecución muy rigurosa, nos permite absorber parte de la presión inflacionaria manteniendo un posicionamiento competitivo en precio.

A partir de ahí, la toma de decisiones exige una disciplina estricta en la asignación de capital. Cada apertura responde a criterios claros de rentabilidad y demanda. Mantener un ritmo de unas

100 aperturas anuales solo es posible con consistencia en el análisis y en la ejecución.

La restauración es uno de los sectores más intensivos en personas. ¿Cómo ha cambiado la gestión de equipos en estos años? ¿Cómo ha influido la incertidumbre en los procesos?

La gestión de equipos en restauración ha cambiado de forma profunda en los últimos años. Como sector, hemos tenido que evolucionar hacia modelos más estructurados, con procesos más sólidos, mayor foco en el desarrollo del talento y un uso creciente de la tecnología para gestionar operaciones cada vez más complejas.

¿Cómo gestiona personalmente la presión de un negocio tan expuesto al día a día?

En un entorno tan dinámico, es clave mantener la perspectiva. Eso implica tomar cierta distancia del ruido operativo y centrarse en lo que realmente mueve el negocio: la experiencia del cliente, la solidez del modelo y la capacidad de adaptación. Ahí es donde se crea valor a largo plazo. Y hay un elemento fundamental: la confianza en la organización.

¿Qué diferencia a las compañías que resisten mejor en entornos convulsos?

Las compañías que resisten

mejor en entornos convulsos son aquellas que combinan tres elementos: un modelo de negocio sólido, una ejecución consistente y una verdadera capacidad de adaptación. La solidez del modelo es lo que aporta estabilidad en el tiempo. Marcas como Burger King, con 50 años en España, reflejan esa capacidad de crecer de forma sostenida, evolucionando con el consumidor sin perder coherencia. Sobre esa base, es la ejecución la que marca el día a día: operar con consistencia, sostener la calidad y mantener una propuesta competitiva en cualquier contexto. Y, junto a ello, la capacidad de adaptación es la que permite ajustar ese modelo cuando el entorno cambia, respondiendo con agilidad sin desdibujar el posicionamiento.

Si tuviera que resumir qué significa liderar una compañía de restauración en tiempos convulsos, ¿cuál sería la idea clave?

Liderar en tiempos convulsos es, sobre todo, mantener claridad en lo esencial en un entorno cambiante y dinámico. Significa sostener un modelo sólido, seguir invirtiendo y evolucionar al ritmo del consumidor sin perder coherencia. A partir de ahí, se trata de ejecutar con disciplina y pensar siempre en el largo plazo.

Autopista invisible *del* **HIDRÓGENO**

Enagás desempeña un papel relevante en el diseño y desarrollo de la futura infraestructura de este combustible, que convertirá a **España en una potencia europea**

Texto de Andrés Romero

L

La arteria que conectará la Península Ibérica con Francia y Alemania, conocida como H2med, es una de las nuevas “autopistas energéticas”, como las ha denominado la presidenta de la Comisión Europea, Úrsula von der Leyen. Se trata de obras faraónicas que unirán la Península Ibérica con Francia y Alemania en una arteria de 1.800 km de extensión. España, con siete ‘Valles del Hidrógeno’ en desarrollo, creará una red de 2.600 km de tubería para aprovechar su posicionamiento como primera potencia europea de esta industria.

Crear de cero una red como esta no es fácil. El Estado español ha encargado a Enagás el diseño y desarrollo de las nuevas infraestructuras dada su

1.800

KILÓMETROS

Es la extensión de la arteria que conectará la Península Ibérica con Francia y Alemania



15

TRAMOS

La cantidad de secciones de la Red Troncal que entrarán en funcionamiento de forma progresiva entre 2030 y 2032

Arturo Gonzalo
CEO de Enagás



experiencia en el despliegue y gestión de la red de transporte de gas natural. Para que en 2030 la red europea esté operativa, la compañía prioriza el despliegue de la *Red Troncal* de hidrógeno sobre parte del trazado del gasoducto actual, que le permite agilizar plazos administrativos como las farragosas declaraciones de impacto ambiental.

Pero el diseño técnico no lo es todo. Cuando se inicien las obras de esta *Red Troncal* durante este mismo año, los técnicos de Enagás habrán demostrado que la nueva 'autopista energética' se hizo a pie. Para conseguir la aprobación de los 2.600 kilómetros de trazado, la energética llevará a cabo el mayor plan de comunicación de una infraestructura en la historia española. Enagás presentará, explicará y atenderá los requerimientos de más de 500 municipios de 13 co-

munidades autónomas. Desde abril de 2025, los responsables de la empresa ya han cubierto nueve CCAA y están en curso encuentros con 28 municipios de Zaragoza y Teruel y en la Comunidad Valenciana. El plan se cerrará en Cataluña y Murcia en torno al verano.

Según destaca el consejero delegado de Enagás, Arturo Gonzalo, "la *Red Troncal* española y H2med avanzan a velocidad de cruce en su desarrollo administrativo, de ingeniería y comercial, confirmando la viabilidad técnica y las fechas de puesta en operación".

Estos movimientos de capitales, equipos humanos y territorios convertirán España en el hub de hidrógeno verde de la Unión Europea. La *Red Troncal* conectará en su primera fase los siete grandes centros de producción de hi- →

drógeno verde que se desarrollan en el país y cuyo principal cliente será Alemania. Se estima que para el año 2040, la red española alcanzará los 4.670 kilómetros.

ESPAÑA GANA EN EL 'JUEGO DE COLORES'

Las cifras de esta revolución energética europea son mareantes. España invertirá 3.300 millones de euros en su red (4.900 millones incluidos los dos depósitos subterráneos). La conexión con Portugal (vía Zamora) costará otros 350 millones. Y el Corredor H2med entre Barcelona y Marsella movilizará 2.135 millones más.

La etiqueta 'verde' es la clave del negocio. El hidrógeno ya es conocido como vector energético, pero su producción es poco competitiva por los costes energéticos. La capacidad de aprovechar las renovables (baratas) para generar hidrógeno 'verde' marca la diferencia. El coste de generación en España es un 40% inferior al del centro y el norte de Europa.

Para la UE, que el hidrógeno sea 'verde' era indispensable para apoyar con fondos europeos el despliegue de estas 'autopistas energéticas'. En enero de 2025, Bruselas aportó 75,8 millones para la fase de estudios de los primeros ejes de la Red Troncal Española y del almacenamiento subterráneo 'North 1'. La Comisión ha financiado también el proyecto H2med (28,3 millones para la fase de estudios) y el enlace entre España y Portugal (7,2 millones para ingeniería básica y de detalle del proyecto y de su estación de compresión).

Al ratificarlos como proyectos estratégicos, Bruselas da el carpetazo definitivo a la polémica surgida tras la negativa de Francia a ceder su territorio para el paso del H2med si no podía inyectar su hidrógeno generado con energía nuclear, el llamado hidrógeno rosa. El veto francés forzó un pulso político entre la Comisión y el Consejo europeos sobre si la nuclear es o no una energía renovable al no emitir gases con efecto invernadero. Pero, a conflicto político, solución política. Bruselas aceptó el hidrógeno rosa como renovable y se aseguraba un suministro energético propio y la descarbonización de su industria.

Además, permite a la UE poder 'desterrar' la producción de hidrógeno con energías contaminantes como el hidrógeno gris (generado con gas natural), el azul (con gas natural y captura de carbono) o el hidrógeno negro (a partir de carbón). La ventaja española en ese 'juego de colores' se traduce en la captación de más de 15.000 millones de inversión privada para desarrollar la nueva industria en torno a los llamados 'Valles del hidrógeno'.

Actualmente, se desarrollan siete grandes polos industriales para generar hidrógeno verde en Gijón (Asturias),



El Estado español ha confiado a Enagás el diseño y desarrollo de las nuevas infraestructuras, apoyándose en su experiencia en redes de transporte de gas natural

75,8

MILLONES DE EUROS

Los fondos aportados por Bruselas en enero de 2025 para la fase de estudios de los primeros ejes de la Red Troncal Española

15.000

MILLONES DE EUROS

La inversión privada que se espera captar para desarrollar la industria en torno a los denominados "Valles del hidrógeno" en España



DESPLIEGUE PROGRESIVO

JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ MOYA, DIRECTOR GENERAL DE APPA RENOVABLES, DESVELA EL IMPACTO DEL GRAN PROYECTO ENERGÉTICO

Europa tiene miles de millones de inversión en hidrógeno verde. ¿Realmente podrá 'desengancharse' del petróleo en 2030?

Europa está haciendo una apuesta muy relevante por el hidrógeno renovable y, sin duda, será una de las piezas estratégicas de su autonomía energética. Pero sería poco realista pensar que en 2030 podrá reducir de forma significativa su dependencia del petróleo con esta tecnología. En la última década hemos tenido un incremento muy importante de las renovables, que ya suponen más del 55% de la electricidad en España, pero a nivel energético, el petróleo sigue siendo la mitad de nuestra energía.

La descarbonización no va de una única solución, sino de combinar electrificación, eficiencia, renovables directas y moléculas renovables allí donde es más complicado electrificar. El hidrógeno renovable va a ser fundamental en sectores de difícil electrificación, pero su despliegue será progresivo y, probablemente, más de medio plazo que inmediato.

Además de las redes se está creando un tejido productivo nuevo. ¿Cómo se posiciona España?

España está muy bien posicionada para ser protagonista. Tenemos una ventaja muy clara: contamos con un recurso renovable abundante y competitivo, y eso es esencial en una tecnología como el hidrógeno renovable, cuyo coste depende en gran medida de la electricidad renovable utilizada para producirlo.

Los valles del hidrógeno son especialmente interesantes porque no son sólo nuevas infraestructuras, sino la creación de un ecosistema industrial completo: generación renovable, electrólisis, industria consumidora, logística, innovación, empleo y cadena de valor. Ahí España tiene una oportunidad extraordinaria para consolidarse como productor y como polo industrial y tecnológico.

¿Cómo afectará el hidrógeno verde a los particulares?

A corto plazo, el principal cliente va a ser la industria, y eso tiene lógica. Debemos priorizar esta molécula allí donde más valor aporta: en procesos industriales de difícil electrificación, en transporte pesado o en determinados usos donde sustituir combustibles fósiles es especialmente complejo. Para el consumidor particular, al menos en esta primera fase, el impacto será más indirecto que directo. No será tanto una tecnología que llegue de forma inmediata al hogar como sí lo hacen el autoconsumo o la electrificación.

Huelva (Andalucía), Tarragona (Cataluña), Vizcaya (Euskadi), Puertollano (Ciudad Real, Castilla-La Mancha), Huesca (Aragón) y el llamado *HyDeal*, el proyecto más descentralizado con cobertura para el norte y el centro de la península. En total suman una capacidad de producción de 12 gigavatios (GW, equivalen a 1,7 millones de toneladas de hidrógeno). Eso sitúa a España como el futuro líder con el 30% de la capacidad total europea, por delante de Alemania (10 GW), Francia (6,5 GW), Italia (5 GW) y Países Bajos (4 GW).

EUROPA ESCARMIENTA

Para Arturo Gonzalo, 2026 será "el año del despegue del hi-

drógeno verde" que ha puesto de manifiesto "una convicción ampliamente compartida: la UE, el Gobierno de España y la gran industria europea tienen claro que el hidrógeno está iniciando ese despegue". Con ello, Europa da respuesta a la dependencia energética que han demostrado la crisis por la guerra en Irán y, antes, en 2022, con el 'cerrojazo' ruso al suministro de gas natural tras invadir Ucrania.

Cinco años después y con una economía europea más electrificada, el cierre del Estrecho de Ormuz vuelve a poner de manifiesto la necesidad de que la UE asegure su independencia energética, abarate la factura eléctrica y acelere la descarbonización. ▲

LOS PRIMEROS *150 años de Ibercaja*

**Mercedes-Benz lleva a Mobility City su poder
en el motorsport y las 'flechas de plata'**

para celebrar los 150 años de Fundación Ibercaja, que reabrirá el remodelado
Museo Goya en octubre

Texto de Ana Montenegro



MERCEDES - BENZ W 25

Con motor de ocho cilindros y compresor se construyó para la Fórmula de 750 kg introducida en 1934

La Fundación Ibercaja celebra este año su 150 aniversario bajo el lema *Ilusión compartida* y lo hace poniendo el énfasis en el trabajo social y cultural, que es la esencia de su labor y, sobre todo, en el compromiso con la tierra y la sociedad. Para conmemorar esa fecha tan importante, ha organizado una serie de eventos de impacto internacional que combinan la mirada al pasado con proyectos para dar respuesta a los desafíos actuales y mejorar el futuro.

La primera gran cita ya está abierta al público en Mobility City, la plataforma tecnológica para el fomento de la movilidad sostenible que desde hace tres años está instalada en el puente que la arquitecta Zaha Hadid creó para la Expo 2008 de Zaragoza. En este singular y futurista espacio, Mercedes-Benz muestra su poder en el deporte del motor desde hace casi un siglo.

Mercedes-Benz. El espíritu de las Flechas de Plata es una muestra inédita que reúne por primera vez algunas de las

joyas del museo de la marca alemana y otras de coleccionistas particulares. Un coche de Juan Manuel Fangio (Argentina, 1911-1995) y otro de Ayrton Senna (Brasil, 1960. Italia, 1994) reciben a los visitantes cuando entran en la exposición. El primero es el monoplaza W196 con el que Mercedes-Benz volvió a la Fórmula 1 en 1954 y con el que Fangio ganó ese año su segundo campeonato del mundo y repetiría en 1955. El coche que abrió el mito de las “flechas de plata” se diseñó bajo la nueva normativa de motores atmosféricos de 2.5 litros, con soluciones técnicas avanzadas para su época y versiones de carrocería adaptadas a distintos circuitos, como el tipo *Streamliner*.

Delante de esta pieza, que ya forma parte de la historia, está el Mercedes-Benz 190 E 2.3-16 con el que el piloto brasileño ganó el 12 de mayo de 1984 la legendaria *Carrera de los Campeones en Nürburgring* (Alemania), por delante de Niki Lauda, Phill Hill o Alain Prost, demostrando por primera vez su talento al volante y su capacidad para ganar al más alto nivel. Al lado de estos dos coches míticos →



MERCEDES - AMG MGP W07 HYBRID

En 2016, el Mercedes F1 W07 Hybrid siguió la estela de dos predecesores extraordinariamente exitosos

16
PIEZAS ÚNICAS
e históricas componen
la muestra inédita de Mercedes-Benz
en Mobility City

hay otras 14 piezas únicas que proceden del museo de Mercedes-Benz en Stuttgart. El más antiguo es un monoplaza de 1934 que se codea con algunos de los últimos coches del equipo Mercedes-Benz de Fórmula 1.

La muestra ha sido inaugurada oficialmente por Reiner Hoeps, presidente de Mercedes-Benz España y CEO de Mercedes-Benz Iberia, que destacó la oportunidad de esta muestra, que coincide con el 140 aniversario de la empresa alemana. “Nuestra herencia está en cada modelo expuesto que cuenta una historia de ingeniería, superación y talento”, comentó el directivo para recordar que “Mercedes-Benz ha construido en la F1 una historia de grandes éxitos y esta temporada estamos de nuevo en lo más alto del podio. Nuestro espíritu competitivo está más alto que nunca”. Hoeps estuvo acompañado durante este acto por el delega-

do del Gobierno en Aragón, Fernando Beltrán; el director general de Fundación Ibercaja, José Luis Rodrigo, y el responsable de Mobility City, Jaime Armengol.

La exposición hace un recorrido por la evolución tecnológica, deportiva y estética de la marca en la competición, con especial foco en la F1, pero también se pueden ver coches de rally y del DTM. Esta es la primera vez que se pueden ver juntos en España todos estos modelos, piezas pioneras de la competición y vehículos contemporáneos.

La muestra se organiza en una rampa, que parece inspirada en un circuito, donde se muestran algunos modelos históricos como un M-B 220 de 1963, un 450 SLC Rallye de 1978 o un Clase C AMG preparado para el campeonato DTM de 1994. La escenografía incluye una iluminación teatral, proyecciones audiovisuales y fotografías de cada época.

Benito Tesier, presidente de CEOE Aragón; Reiner Hoeps, presidente de Mercedes-Benz España; José Luis Rodrigo, director general de Fundación Ibercaja; Fernando Beltrán, delegado del Gobierno en Aragón; José Luis Aguirre, presidente de Honor de Ibercaja, y Jaime Armengol, jefe de Mobility City





AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

CONVERSACIÓN CON **JOSÉ LUIS RODRIGO**,
DIRECTOR GENERAL DE FUNDACIÓN IBERCAJA

El 150 aniversario va a ser una fecha clave. ¿Cuál es el objetivo de todas las celebraciones?

Queremos que sea una conmemoración no solo para la entidad, sino para toda la sociedad. El objetivo final es hacer partícipes a los ciudadanos, ya que todas las actividades están pensadas y abiertas para que puedan disfrutarlas todos. Nuestro propósito es trabajar por y para las personas y afrontamos los próximos meses con proyectos muy ilusionantes. Nuestro objetivo es seguir contribuyendo al desarrollo de nuestra tierra, como siempre hemos hecho, pero con una mirada cada vez más abierta y global.

¿A cuántas personas conseguís llegar cada año con vuestras iniciativas?

El último ha sido especialmente significativo. Impulsamos más de 3.200 iniciativas que han llegado a casi 1,5 millones de beneficiarios y hemos puesto en marcha 650 ayudas y proyectos de colaboración. Las cifras demuestran que seguimos cumpliendo nuestra misión, llegar a todos los ámbitos de la sociedad y generar un impacto real y positivo en la vida de las personas.

Mobility City es un proyecto con vocación nacional e internacional. ¿Por qué la movilidad ha sido uno de los intereses de la Fundación Ibercaja?

Fundación Ibercaja es una entidad que siempre ha querido adaptarse a los retos y desafíos de la actualidad y la movilidad, la forma en la que nos desplazamos y nuestra forma de vida son dos asuntos que impactan directamente. A través de Mobility City, hemos buscado generar un debate y mostrar la nueva movilidad y las ciudades del futuro, que han de ser sostenibles, conectadas y, por supuesto, al servicio de las personas.

La labor centrada en las personas, ¿cómo la lleváis a cabo?

Está presente en nuestro trabajo diario en diferentes áreas. Nuestra razón de ser, la acción social, con proyectos de ayudas que buscan generar igualdad de oportunidades y derechos para todos. Otra línea que nos ha definido en estos 150 años ha sido impulsar nuestro territorio con iniciativas que buscan su mejora, progreso y evolución. Se trata de estar junto a las personas en todos los ámbitos y momentos de su vida.

4.661

METROS CUADRADOS

La nueva superficie alcanzada por el Museo Goya tras su profunda remodelación

Al fondo hay una rotonda dedicada a la F1 donde se muestran monoplazas de diferentes temporadas, desde 1934 a 2020, pasando por piezas de 1955, 1994, 1995, 2008 o 2016.

La exposición permanecerá abierta hasta finales de enero de 2027 en el emblemático edificio de Zaragoza que se ha convertido en un museo tecnológico de la movilidad. Desde su apertura en febrero de 2023, Mobility City ha organizado más de 400 actividades con más de medio millón de visitantes. Las *flechas de plata* comparten espacio hasta el 14 de junio con otra muestra muy especial, *Las reinas del desierto*, las motos que los pilotos españoles llevaron al rallye más duro del mundo, el Dakar, entre 1982 y 2025. Aquí están algunas monturas de Marc Coma, Nani Roma, Jordi Arcarons, Joan Barreda o Laia Sanz.

Dentro de los actos del 150 aniversario destacan también la reapertura del Museo Goya, prevista para el próximo mes de octubre, tras haber sido sometido a una profunda remodelación, realizada por el estudio Sebastián Arquitectos. Se han ampliado las instalaciones hasta los 4.661 m² y se han reordenado y ampliado los espacios. El renovado museo se abre ahora a la Plaza de El Pilar, con una fachada de piedra sobre la que se reproducen grabados del pintor.

Este museo es, tras El Prado, el que reúne un mayor número de obras de Francisco de Goya, entre ellas una colección de grabados de entre 1778 y 1825. La reapertura se hará con una exposición muy especial; bajo el nombre *Solo Goya* se reunirán obras procedentes de museos de todo el mundo.

En el campo educativo, este año se ha puesto en marcha la primera edición de los premios *Docentes referentes*, con la presidencia de honor de la Infanta doña Sofía, como un reconocimiento a la excelencia y la innovación pedagógica. La vertiente internacional del aniversario se reforzará con la celebración en Zaragoza los próximos 18 y 19 de junio del congreso *El mundo que viene*, con la participación de figuras internacionales y varios premios Nobel que van a analizar los desafíos y oportunidades que marcarán las próximas décadas.

J**JOAQUÍN GARCÍA**

Es el CEO de la empresa asturiana. Inició su carrera en British Telecom como analista financiero antes de incorporarse a TSK en 1999, donde ha ocupado distintos cargos de responsabilidad, como director de desarrollo corporativo y director general

**ESPAÑA LIDERA
EN RENOVABLES,
PERO NECESITA
REFORZAR REDES DE
TRANSPORTE
Y ALMACENAMIENTO
ENERGÉTICO PARA
SOSTENER LA DEMANDA
FUTURA**

LA CRISIS COMO OPORTUNIDAD

La empresa asturiana de ingeniería, liderada por su CEO **Joaquín García**, realiza su debut bursátil en un contexto de fuerte inversión en energía, redes e infraestructuras impulsado por la transición energética y la inteligencia artificial

Texto de **José A. Puglisi**



TSK, empresa asturiana de ingeniería, ha protagonizado la primera salida a Bolsa del año tras una OPS de 150 millones de euros que ha despertado un fuerte apetito inversor, con una demanda que llegó a cuadruplicar la oferta. Su CEO, Joaquín García, destaca cómo la compañía llevaba tiempo preparándose para este paso mediante un rediseño estratégico, refuerzo del gobierno corporativo y una mayor disciplina financiera, aprovechando las oportunidades que las crisis geopolíticas están generando en el ámbito energético e industrial, y que están acelerando la inversión en infraestructuras críticas como redes, generación y almacenamiento.

TSK protagonizó la primera salida a bolsa del año. ¿Qué cambia al pasar de ser una empresa familiar a una cotizada?

Es un proceso intenso para el que llevábamos tiempo preparándonos. Veníamos rediseñando la estrategia y ajustando el *management* a la misma, optimizando estruc-

tura financiera, adaptando el gobierno corporativo a las mejores prácticas y asumiendo los compromisos de transparencia y de relaciones con inversores que exigen las rigurosas reglas de salida a cotización.

Es un paso natural en nuestro caso. Somos una compañía tecnológica de ingeniería con actividad desarrollada durante 40 años en Europa y Norteamérica, principalmente. En todo este tiempo hemos trabajado con clientes energéticos e industriales que cotizan en bolsa, al igual que nuestros grandes proveedores de equipos con los que tenemos acuerdos preferenciales. Ellos cotizan desde hace tiempo en los mercados y ahora nosotros también.

¿Les sorprendió el apetito inversor y el rally tras el debut bursátil? ¿Qué lectura hace del hecho de que la demanda cuadruplicara la oferta?

Estamos muy satisfechos de la acogida que nuestra oferta de acciones y salida a bolsa ha tenido en el mercado, por lo que significa de conocimiento y confianza en nuestro modelo y estrategia de compañía. Lo veníamos percibiendo en las reuniones que hemos mantenido en persona con más de un centenar de inversores nacionales e internacionales durante los últimos meses, pero es verdad que cuando llega el momento de la verdad y la gran prueba de fuego de someterse al dictamen del mercado, es gratificante ver la acogida que hemos tenido.

Lejos de perjudicarnos, el devenir geopolítico de los últimos tiempos ha puesto más de manifiesto la necesidad de la soberanía energética, un campo donde nosotros tenemos una experiencia de cuarenta años diseñan- →



do y realizando la ingeniería de proyectos para la transición energética y la descarbonización industrial.

Usted ha hablado de una visibilidad de proyectos “nunca vista”. ¿Estamos ante un nuevo ‘superciclo’ industrial?

En efecto, los eventos geopolíticos que se vienen produciendo desde 2022 (invasión de Ucrania, conflicto en el Golfo Pérsico, etc.) han puesto de manifiesto los riesgos de dependencia energética y la necesidad de elevar los niveles de seguridad y soberanía energética en los estados. De forma simultánea, la electrificación y digitalización de la economía y la extensión de la Inteligencia Artificial (IA) han creado nuevas expectativas de demanda en el mercado energético que exigen fuertes inversiones en los próximos años en generación y despliegue de redes. Esta es la visibilidad a la que nos referimos. Es un reto, pero también una oportunidad que estamos en condiciones de aprovechar con nuestra experiencia, nuestro conocimiento del mercado y los acuerdos que tenemos con clientes y grandes proveedores de equipos.

¿Cuál es hoy el principal cuello de botella: financiación, talento, cadenas de suministro o capacidad industrial?

Una compañía como la nuestra tiene que trabajar en todos los frentes. Nuestra OPS de 150 millones y posterior salida a bolsa se ha centrado en captar inversores cualificados a medio y largo plazo para financiar nuestro plan estratégico de crecimiento. La atracción y retención de talento es otro de los retos en una compañía familiar, que no es solo atractiva por los proyectos que desarrolla en sectores punteros, sino también por la capacidad de ofrecer un plan de carrera en una empresa en crecimiento y con un esquema de retribuciones acorde. Los acuerdos preferenciales que mantenemos con compañías energéticas y suministradores de equipos globales en el mundo nos permiten apoyarnos en una capacidad industrial diferencial.

¿Europa está reaccionando a tiempo frente a EE. UU. y China? ¿Qué pasos deberían darse en España?

España ha desarrollado desde hace años una capacidad de generación de energía renovable que es referencia en el mundo. Pero esta capacidad instalada exige pasos ambiciosos para mejorar redes de transporte y almacenamiento. Ese es el gran reto, dadas las vulnerabilidades mostradas en el ‘cero energético’ de finales de abril de 2025. En nuestro caso, estamos desarrollando desde hace unos años varios proyectos de plantas de estabilidad de

LA FIRMA QUIERE COMPETIR DIRECTAMENTE CON LAS GRANDES INGENIERÍAS INTERNACIONALES, MANTENIENDO FOCO EN RENTABILIDAD Y CONTROL DEL DISEÑO DE PROYECTOS

red energética en Reino Unido y hemos desarrollado diferentes proyectos híbridos que combinan diferentes tecnologías (solar, gas, sales, etc.).

¿Está el país preparado para el shock energético que viene con la IA?

La demanda que generan los proyectos de data centers que se están desarrollando en nuestro país es uno de los retos a los que nos enfrentamos desde el punto de vista no solo de la generación, sino también de la red y el almacenamiento.

De cara al futuro, ¿quieren competir con las grandes ingenierías internacionales o jugar otra liga?

Parte de lo que sucede cuando uno sale a cotizar y pasa por el escrutinio del mercado es que se nos compare con el *peer group* más inmediato. Llevamos 40 años desarrollando proyectos de ingeniería para la transición energética, la descarbonización industrial, la electrificación de la economía y la digitalización, compitiendo con las grandes ingenierías. Tenemos rasgos diferenciales. Somos selectivos a la hora de ir a proyectos, primando la rentabilidad, el control del diseño de la ingeniería de proyecto de principio a fin, apoyados en nuestros acuerdos a largo plazo con clientes y proveedores.”

¿Cómo imagina TSK en 2030?

No es difícil imaginarla porque ya está aquí. El paso que acabamos de dar con nuestra salida a bolsa y la incorporación de inversores profesionales a nuestro capital ha puesto uno de los cimientos de la TSK de la próxima década, apoyando nuestro plan estratégico de crecimiento. ▲

Juno House

SALIR DE LAS SOMBRAS

La CEO de la plataforma de impacto empresarial, **Beatriz de Vicente**, promueve la iniciativa **(In)Visibles** para poner el foco en mujeres que, a pesar de tener trayectorias sólidas, siguen fuera del radar mediático

Texto de **José A. Puglisi**



Salir de las sombras no siempre implica empezar de cero, sino dejar de ser invisibles. Eso lo saben bien en Juno House. La plataforma de impacto de Barcelona, impulsada por mujeres y abierta al mundo, busca aportar su grano de arena en el avance del liderazgo en la sociedad española, impulsando espacios donde la experiencia y la trayectoria dejen de pasar desapercibidas.

Y es que el avance del liderazgo femenino en las empresas españolas atraviesa un momento de retroceso que contrasta con la evolución de los últimos años. Según el informe *Women in Business* de Grant Thornton, solo el 18,5% de los CEO en España son mujeres, lo que supone una caída de diez puntos en tres años. Aunque el 37,3% de los puestos directivos están ocupados por mujeres, la representación se reduce drásticamente en los niveles de máxima responsabilidad, como las presidencias o la alta dirección de las compañías cotizadas.

Beatriz de Vicente, CEO de Juno House, reconoce que “el avance ha sido más cuantitativo que cualitativo”. Si bien hay más mujeres en posiciones de responsabilidad, “los espacios de decisión y visibilidad (medios, paneles,

consejos,...) siguen funcionando con las mismas inercias”, denuncia. Y reconoce que “seguimos arrastrando sesgos de género culturales que no invitan a las mujeres a dar el paso o, más bien, hacerlo sólo si están muy seguras, de forma discreta, buscando la perfección más que la valentía en la que tradicionalmente han estado educados los hombres”.

Para romper con la tendencia, ve fundamental un “cambio a todos los niveles”. ¿El motivo? Que “el sistema aún perpetúa estructuras de poder tradicionales; los medios tienden a repetir patrones conocidos; y muchas organizaciones no hacen un trabajo activo de reconocimiento y visibilización interna del talento. También hay un punto estructural: las referentes femeninas no han sido una prioridad estratégica. Y lo que no se prioriza, no cambia”.

DAR VISIBILIDAD

Más allá de los números, estos datos reflejan una cuestión estructural: la falta de visibilidad de referentes femeninos con experiencia consolidada. Mujeres que llevan décadas liderando equipos, impulsando proyectos, investigando, gestionando instituciones o transformando sectores enteros, pero que todavía no forman parte habitual del circuito mediático como voces expertas.

Con el objetivo de cambiar esta dinámica nace *(In)Visibles*, una iniciativa impulsada por Juno House que busca conectar los datos sobre desigualdad en el liderazgo con historias reales, trayectorias contrastadas y perfiles profesionales de alto valor. →

B

BEATRIZ DE VICENTE

La CEO de Juno House impulsa el desarrollo del proyecto como un ecosistema de conexión, bienestar y crecimiento profesional, integrando actividades y formación orientados al liderazgo



La propuesta parte de una premisa sencilla: el talento existe, pero no siempre tiene visibilidad. “No es una campaña aspiracional, es una herramienta de impacto”, advierte De Vicente.

Sobre esta línea de trabajo, *(In)Visibles* reúne perfiles femeninos con una amplia trayectoria profesional y capacidad demostrada de liderazgo. Mujeres con más de 20 años de experiencia —o al menos siete en el caso de emprendedoras— que han desarrollado carreras sólidas en ámbitos como la empresa, la ciencia, el sector público, la cultura o el impacto social.

“Junto a empresas como Logitech, Under Armour, Andbank, Panasonic y Juvé & Camps y entidades colaboradoras como PIMEC, Foment del Treball, el Ayuntamiento de Barcelona, Economistes Ban, AED, Aijec,... y muchos otros, lanzamos una plataforma online donde esas mujeres no solo sean vistas, sino también accesi-

bles: para colaborar, para ser referentes en paneles, en medios y para ocupar espacios donde hoy no están”, detalla la CEO de la plataforma.

Conscientes de que aún queda mucho por hacer, la iniciativa no se limita a un único evento, sino que se articula a lo largo del año en distintos formatos —como las cenas mensuales *(In)Visibles* o sesiones de *speed dating* profesional— con el objetivo de generar un impacto sostenido y continuado en el tiempo.

UN NUEVO MAPA

Más allá de una campaña de visibilidad, *(In)Visibles* se plantea como una herramienta editorial y un mapa de fuentes expertas pensado para periodistas, medios, organizaciones y espacios de debate. El objetivo es facilitar el acceso a perfiles con criterio, experiencia y conocimiento especializado, alineados con las conversaciones contem-

VISIBILIDAD TANGIBLE

BEATRIZ DE VICENTE, CEO DE JUNO HOUSE, DETALLA LOS OBJETIVOS DE SU NUEVA INICIATIVA PARA VISIBILIZAR Y CONECTAR EL TALENTO FEMENINO CON IMPACTO REAL

¿Le sorprendió algún dato especialmente al analizar el contexto que da origen a *(In)Visibles*?

Sí, especialmente uno: actualmente solo el 18,5% de las CEOs en España son mujeres pero, además, esta cifra ha caído 10 puntos en los últimos tres años. Según el informe de Grant Thornton, estamos en cifras similares a las de 2018. Más que el dato en sí, lo preocupante es la tendencia. Veníamos de una narrativa de avance, pero este retroceso evidencia que el progreso no es lineal ni está garantizado. Refuerza la idea de que, si no hay un trabajo activo y sostenido en visibilidad y acceso a posiciones de poder, es muy fácil desandar lo conseguido.

¿Qué criterios utilizan para seleccionar a las mujeres que formarán parte de este

“mapa”?

No haremos una lista acurada de mujeres, esta iniciativa busca hacer accesible el talento femenino y todas las referentes que sí existen. No se trata solo de títulos o cargos, sino de trayectorias con un punto diferencial, en diferentes áreas (empresa, cultura, emprendimiento o sociedad) y en cualquier sector, especialmente los más masculinizados. Daremos especial importancia a la diversidad de perfiles, para evitar construir un relato único del éxito.

¿Qué impacto real os gustaría generar a corto y largo plazo?

A corto plazo, queremos tener accesible, visible y conectado el talento femenino que existe para aumentar la visibilidad tangible: más mujeres en medios, en paneles y en

conversaciones relevantes. A largo plazo, aspiramos a un cambio más profundo: que el género deje de ser la categoría que define la conversación y sea el talento, la trayectoria y el impacto lo que realmente importe. La verdadera ambición de *(In)Visibles* es precisamente esa paradoja: que llegue un momento en el que iniciativas como esta ya no sean necesarias, porque la visibilidad y la igualdad de reconocimiento formen parte estructural del sistema.

¿Cómo imagina el panorama del liderazgo femenino en España dentro de 10 años?

Más que hablar de “liderazgo femenino” o “masculino”, me gustaría que dentro de 10 años estemos hablando de liderazgo a secas. Un liderazgo que no se define por el género, sino por la transformación que genera,

por la responsabilidad con el impacto y la capacidad de generar entornos más humanos, sostenibles y diversos. Si dentro de 10 años seguimos necesitando separar el liderazgo por género, significará que no hemos avanzado lo suficiente.

Si *(In)Visibles* tiene éxito, ¿qué debería haber cambiado gracias a esta iniciativa?

Debería cambiar la conversación. Que ya no tengamos que “buscar o contar” mujeres para incluirlas, porque estarán presentes de forma natural. Que los medios tengan una base de referentes diversa. Que las organizaciones entiendan la visibilidad como parte del liderazgo. Y, también, que las propias mujeres nos reconozcamos como referentes sin esperar validación externa.



Arriba: Elvira Bisbe, Elma Saiz, Olga Morales, Mar Alarcón, Astrid Altadill y Patricia Ayma. Abajo: Anna Gener, Eva Vila-Massanas, Reichel Delgado, Beatriz de Vicente, Helena García Melero

poráneas sobre liderazgo, innovación, sostenibilidad, economía, cultura, tecnología o transformación social.

La iniciativa responde también a una dinámica habitual en el ecosistema mediático: la repetición de las mismas voces expertas y la dificultad para incorporar nuevos referentes femeninos en paneles, entrevistas o análisis de actualidad. En este contexto, el proyecto aspira a convertirse en un puente entre el talento feme-

nino consolidado y los espacios donde se construye la conversación pública.

En un contexto en el que los datos evidencian avances desiguales y una visibilidad aún limitada del liderazgo femenino, urge incorporar nuevas voces a la conversación pública. Porque, más allá de las cifras, el verdadero cambio pasa por quién tiene hoy la oportunidad de ser escuchado. ▲

Cuando la solidaridad genera empleo

Cáritas impulsa un modelo que va más allá de la ayuda inmediata, **generando oportunidades laborales para personas vulnerables**

Texto de **Cristina Mendoza**

La labor de Cáritas continúa consolidándose como uno de los pilares fundamentales de apoyo social en España. Cada año, la organización atiende a más de 2,1 millones de personas a través de una extensa red de recursos y proyectos que abarcan desde la atención directa a situaciones de emergencia hasta programas de acompañamiento a largo plazo. Esta actividad se desarrolla tanto en el territorio nacional como en iniciativas de cooperación internacional en terceros países, lo que refleja la dimensión global de su compromiso.

El alcance de esta intervención social se traduce en una inversión anual de 486,9 millones de euros. Detrás de es-

tas cifras se encuentra una estructura humana sólida, formada por más de 69.000 personas voluntarias y alrededor de 5.900 trabajadores contratados. Este equilibrio entre voluntariado y profesionalización permite a Cáritas mantener una acción continuada y cercana a las personas, adaptándose a realidades sociales cada vez más complejas.

Más allá de la asistencia, uno de los aspectos más destacados de su labor en la última década ha sido su impulso decidido a la economía social. Cáritas ha apostado por modelos empresariales que no solo buscan la rentabilidad económica, sino que integran de forma equilibrada el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Esta visión ha favorecido la creación y consolidación de empresas de





El Proyecto *Maná* combate el desperdicio alimentario recuperando excedentes, a la vez que genera empleo de inserción para personas en situación de exclusión social en hostelería y catering



La iniciativa *Moda RE* surge de más de 30 años de experiencia de Cáritas en la gestión solidaria de ropa, iniciada en los roperos parroquiales

inserción que ofrecen oportunidades laborales a personas en situación de vulnerabilidad.

Actualmente, estas iniciativas suman 3.158 puestos de trabajo y 271 líneas de negocio, configurando un tejido productivo alternativo que pone el foco en la inclusión. Se trata de proyectos que no solo generan empleo, sino que también promueven procesos de acompañamiento personal y social, facilitando la integración progresiva en el mercado laboral ordinario.

ECONOMÍA CIRCULAR Y SOLIDARIA

Dentro de este ecosistema, uno de los ejemplos más representativos es *Moda RE*, considerado el buque insignia de la economía circular y solidaria impulsada por la organización. Esta cooperativa de iniciativa social, en la que participan 48 Cáritas diocesanas de todo el país, ha logrado posicionarse como el mayor operador de recogida y reciclaje de ropa usada en España y uno de los principales del sur de Europa desde su creación en 2020.

El impacto de *Moda RE* va más allá del ámbito medioambiental. Su actividad genera más de 1.400 puestos de trabajo, de los cuales el 55% están reservados a personas en procesos de inserción sociolaboral. De este modo, el tratamiento del residuo textil se convierte también en una herramienta de inclusión, combinando sostenibilidad y justicia social en un mismo modelo.

En el terreno de la innovación, Cáritas continúa ampliando su red de proyectos con iniciativas como *Maná*, la más reciente incorporación a su ecosistema de econo- →



La ONG ofrece diversos programas de educación infantil y apoyo escolar, enfocados en niños en situación de vulnerabilidad o exclusión social

mía solidaria. Este programa, financiado por el Fondo Social Europeo, tiene como objetivo replicar en diferentes territorios una experiencia de éxito ya contrastada.

El modelo en el que se inspira ha sido desarrollado por Formació i Treball, entidad vinculada a Cáritas que ha demostrado el potencial del aprovechamiento alimentario como vía para generar empleo inclusivo en el sector de la hostelería. A través de la recuperación de alimentos, el proyecto no solo reduce el desperdicio, sino que también crea oportunidades laborales para personas en situación de exclusión.

Desde su sede central en Barcelona, principal núcleo operativo del programa, se recuperaron en 2025 más de 250.000 kilos de alimentos. Estos productos fueron transformados en soluciones destinadas a restauración, catering y servicios de comida a domicilio, integrando así el aprovechamiento alimentario en una cadena de valor completa. Además, esta actividad permitió generar 13 empleos dirigidos específicamente a personas en situación de vulnerabilidad.

La expansión del proyecto ya ha comenzado a tomar forma en otros territorios. Las Cáritas diocesanas de Bilbao y Albacete han iniciado sus propios programas, incorporando progresivamente el aprovechamiento alimentario en sus líneas de restauración. Este proceso de transferencia de co-



nocimiento es clave para ampliar el impacto del modelo y adaptarlo a distintas realidades locales.

En conjunto, todas estas iniciativas reflejan una estrategia que va más allá de la respuesta inmediata a las necesidades sociales. Cáritas apuesta por soluciones estructurales que combinan empleo, sostenibilidad y acompañamiento, con el objetivo de generar oportunidades reales de inclusión. Su modelo demuestra que la economía social puede ser una herramienta eficaz no sólo para paliar la exclusión, sino para transformar las condiciones que la generan. ▲

© Cáritas Española / Rocio Pelaez.



Caritas

Arrimar el hombro

MANUEL BRETÓN ROMERO, PRESIDENTE DE CÁRITAS ESPAÑOLA, DETALLA LAS ASIGNATURAS PENDIENTES EN EL APOYO A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLE

Cáritas ha advertido que unos 9,4 millones de personas viven situaciones de exclusión social. ¿Qué medidas urgentes deben tomarse?

Lo primero que hay que entender es que la exclusión no es una sola cosa. No es solo no tener dinero o no tener trabajo. Es un conjunto de problemas que se van acumulando: vivienda, empleo, relaciones, salud, acceso a servicios. Por eso, las soluciones no pueden ir por un solo lado. La clave es querer ir de verdad al fondo del problema: por qué hay pobreza y por qué hay gente que se queda fuera. Y luego hay una parte que nos toca a todos, no solo a los políticos. Como sociedad tenemos que asumir que esto también es cosa nuestra. Recuperar esa idea de que dependemos unos de otros, de que cualquiera puede necesitar ayuda en algún momento y también puede ofrecerla. El "sálvese quien pueda" nos ha llevado en parte hasta aquí. Igual hay que darle la vuelta y poner más en el centro a

las personas, el cuidado, lo cotidiano y no solo los números de la economía.

¿Está fallando el sistema laboral como herramienta de inclusión social?

Yo diría que no es que el sistema laboral haya dejado de servir, pero sí que se ha quedado corto. Tener trabajo sigue siendo importante, claro que protege, pero ya no te garantiza salir adelante. Antes el empleo era como un escudo bastante claro frente a la exclusión, y ahora ya no blindaba tanto. De hecho, hay una realidad que ha venido para quedarse, que es la de los trabajadores pobres. Personas que tienen empleo, que hacen todo "lo que se supone que hay que hacer", pero aun así no llegan a fin de mes. Estamos hablando de más de uno de cada diez trabajadores, que no es poca cosa. Y junto a eso, la precariedad.

¿Qué papel debería tener la regularización de migrantes contra la exclusión social?

El primer gran elemento diferenciador que supondrá el proceso de regularización extraordinaria es que las personas beneficiarias

podrán optar a un puesto de trabajo desde una situación de regularidad administrativa, con una autorización para trabajar. Esto sacará a muchísimas personas de la economía informal, lo que tiene un impacto no solo en términos de cotizaciones y fiscalidad, sino también en que las condiciones laborales de estas personas estarán amparadas por un marco de derechos previsto en el Estatuto de los Trabajadores y demás normativa sectorial del que hasta ahora carecían. También tiene un impacto importante de cara a la disponibilidad de trabajadores para los empleadores que denuncian escasez de candidatos. La autorización de residencia que otorgará la regularización reconoce a la persona extranjera como titular de derechos y obligaciones, y elimina numerosos obstáculos que hasta este momento tenían estas personas para poder aspirar a tener una vida normalizada en condiciones dignas. Además del fundamental derecho

al trabajo, les permitirá realizar tareas tan básicas y cotidianas como abrir una cuenta bancaria o firmar un contrato de arrendamiento de cara a tener condiciones habitacionales aceptables.

Si la vivienda sigue siendo el principal factor de desigualdad, ¿qué modelo debería implantarse para la próxima década?

Pues aquí la clave es bastante clara: tenemos que cambiar la forma en la que entendemos la vivienda. Ahora mismo, en muchos casos, se está tratando más como un bien de mercado o de inversión, y no como lo que debería ser: un lugar donde vivir, un hogar. De cara a la próxima década, el modelo debería ir hacia poner el derecho a la vivienda por delante de todo lo demás. Es decir, entender que es un derecho básico, no un lujo ni una oportunidad de negocio para unos pocos. ¿Y eso en qué se traduce? Pues en cosas muy concretas. Como ampliar el parque de vivienda pública en alquiler social, que en España es muy pequeño comparado con otros países.





L.B.M. 1911

FREE TIME



El evento se celebra en múltiples lugares de Hong Kong, incluyendo Stanley, Tai O, Aberdeen y Sai Kung

El despertar de los dragones

Las celebraciones del *Festival del Bote del Dragón* en Hong Kong tendrán lugar el 19 de junio, con competiciones locales y actos tradicionales, mientras que las Regatas Internacionales se celebrarán los días 27 y 28 de junio en el puerto Victoria. Con raíces en el ancestral *Festival del Bote del Dragón*, que conmemora desde hace más de dos mil años al poeta chino Qu Yuan, la competición adquirió carácter internacional en 1976 con la llegada de equipos extranjeros. En su edición actual, que coincide con el 50º aniversario de estas regatas, el evento reunirá a equipos de élite de todo el mundo en espectaculares carreras sobre el puerto, atrayendo a miles de espectadores y reafirmando a Hong Kong como uno de los grandes escenarios globales de este deporte tradicional.



© Gettyimages

DESTINOS *indomables*



UNA SELECCIÓN DE LOS **MEJORES DESTINOS** DEL MUNDO DONDE LA **FAUNA SALVAJE** SIGUE SIENDO LA PROTAGONISTA Y **LA CONSERVACIÓN ES UNA PRIORIDAD**

Texto de **Cristina Mendoza**

e

n un mundo cada vez más urbanizado, todavía existen lugares donde la naturaleza mantiene su ritmo original y la vida salvaje se desarrolla sin apenas interferencia humana. Desde las grandes llanuras africanas hasta selvas tropicales o regiones polares

extremas, estos destinos no solo ofrecen experiencias únicas de viaje, sino que también representan algunos de los proyectos de conservación más importantes del planeta. A continuación, una selección de ocho lugares emblemáticos donde el contacto con la fauna y los ecosistemas es profundo, responsable y transformador.

Serengeti National Park (TANZANIA)

Considerado uno de los grandes santuarios naturales del planeta, destaca por la extraordinaria riqueza de su fauna y por la continuidad de procesos ecológicos que apenas han cambiado con el tiempo. Su mayor emblema es la Gran Migración, un desplazamiento masivo de herbívoros que recorre sus llanuras acompañado por la presencia constante de depredadores como leones, leopardos y guepardos. Este vasto sistema de sabana representa uno de los últimos escenarios donde la naturaleza sigue dictando sus propios ritmos a gran escala. El acceso se realiza mediante safaris organizados desde Tanzania, habitualmente a través de Arusha o desde el entorno del cráter del Ngorongoro.



Islas Galápagos (ECUADOR)

Este archipiélago del Pacífico constituye uno de los referentes mundiales de la biología evolutiva. Su aislamiento ha permitido el desarrollo de especies únicas, como las tortugas gigantes, las iguanas marinas o los pinzones estudiados por Darwin. La estricta regulación de visitas busca preservar un ecosistema especialmente frágil, con itinerarios controlados y la obligación de ser acompañado por guías naturalistas acreditados. Se trata de un destino donde la conservación marca cada aspecto de la experiencia turística.

Maasai Mara National Reserve (KENIA)

La reserva de Maasai Mara es uno de los enclaves más importantes de África para la observación de fauna salvaje, tanto por la abundancia de especies como por su conexión directa con el ecosistema del Serengeti. Su modelo de gestión destaca además por la convivencia entre conservación y comunidades masáis, que mantienen un uso tradicional del territorio. El acceso suele realizarse desde Nairobi, ya sea por vía aérea o terrestre, hasta campamentos y alojamientos distribuidos en la reserva.

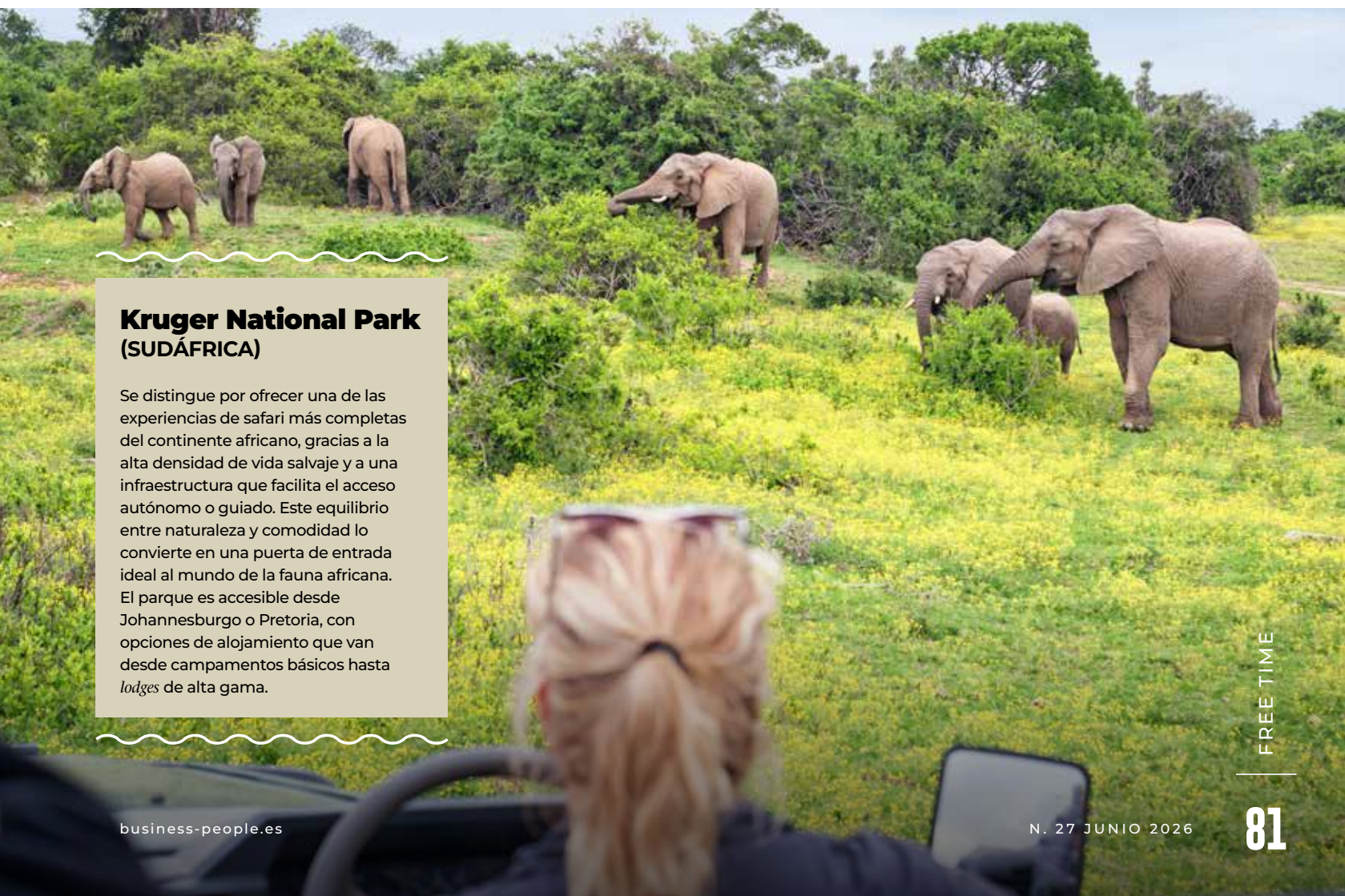




Yellowstone National Park (ESTADOS UNIDOS)

Creado en 1872, Yellowstone ostenta el título de primer parque nacional del mundo y es un referente en la historia de la conservación moderna.

Su paisaje combina fenómenos geotérmicos únicos —como géiseres y fuentes termales— con una rica fauna que incluye especies recuperadas como el lobo gris, clave en la restauración del equilibrio ecológico. La red de carreteras escénicas permite recorrerlo en vehículo propio o en excursiones organizadas desde accesos como West Yellowstone o Jackson Hole.



Kruger National Park (SUDÁFRICA)

Se distingue por ofrecer una de las experiencias de safari más completas del continente africano, gracias a la alta densidad de vida salvaje y a una infraestructura que facilita el acceso autónomo o guiado. Este equilibrio entre naturaleza y comodidad lo convierte en una puerta de entrada ideal al mundo de la fauna africana. El parque es accesible desde Johannesburgo o Pretoria, con opciones de alojamiento que van desde campamentos básicos hasta *lodges* de alta gama.

Danum Valley Conservation Area (BORNEO, MALASIA)

Este enclave de Borneo conserva uno de los últimos grandes bosques tropicales intactos del sudeste asiático. Su valor científico es extraordinario, ya que permite el estudio de ecosistemas prácticamente vírgenes donde habitan especies emblemáticas como el orangután, el elefante pigmeo o el rinoceronte de Sumatra. El acceso, limitado y controlado, se organiza desde Lahad Datu, con alojamiento en un único centro de investigación y ecoturismo.



Corcovado National Park (COSTA RICA)

Situado en la península de Osa, Corcovado protege una de las últimas grandes extensiones de selva tropical primaria de Centroamérica. Su nivel de biodiversidad lo convierte en uno de los espacios naturales más intensos del planeta, con especies como el jaguar, el tapir de Baird o el guacamayo rojo. El acceso está estrictamente controlado y solo se permite la entrada acompañado de guías autorizados, lo que contribuye a la preservación de este ecosistema altamente sensible.



A photograph of two puffins on a mossy rock in Svalbard. One puffin is standing upright, looking towards the camera, while the other is bent over, pecking at the moss. The background is a blurred, overcast sky.

Svalbard (NORUEGA)

En el extremo del Ártico, el archipiélago de Svalbard ofrece un paisaje dominado por hielo, tundra y silencio polar. Es también un punto estratégico para el estudio del cambio climático, visible en el retroceso acelerado de los glaciares.

Las actividades turísticas parten de Longyearbyen e incluyen excursiones en barco durante el verano o travesías en motos de nieve en invierno, siempre bajo estrictas medidas de seguridad por la presencia de osos polares.

SOPLAN VIENTOS — DE — ORIENTE



Los fabricantes occidentales se reacomodan ante el desembarco masivo de fabricantes chinos, que apuntan a ser protagonistas de este sector en gran parte del mundo en poco tiempo

Texto de Ana Montenegro

E

El pasado año, China fabricó 30,2 millones de turismos (sin contar vehículos comerciales), casi un tercio del total mundial. Japón, el segundo en el ranking mundial, alcanzó los 7,2 millones de vehículos. El gigante asiático pisa cada vez más fuerte en un sector en el que tradicionalmente Europa era la gran potencia mundial. En los últimos cinco años han nacido en China 42 nuevas marcas de automóviles y ya superan las 200, capaces de lanzar más de 1.200 nuevos modelos en 2025, aunque algunos se parezcan mucho entre ellos.

El enorme poder chino se extiende ya por el mundo. Las exportaciones alcanzaron los 8,32 millones en 2025, un 30% más que el año anterior, y en el primer trimestre de este año ya han subido un 63% hasta rozar casi los dos millones. Los destinos de esos coches son fundamentalmente Europa y Sudamérica, donde empiezan a surgir ya proyectos industriales. Geely es socio de Renault en Brasil, mientras que en España ya fabrican Chery en Barcelona y Dongfeng y BAIC a través de Santana. Leapmotor, socio chino de Stellantis, acaba de anunciar que utilizará las fábricas de Madrid y Zaragoza del grupo automovilístico. En el mercado español ya han desembarcado, o están a punto de hacerlo, MG, BYD, Omoda, Jaecoo, Geely, Changan, Zeekr o GWM.

Geely ha sido una de las últimas en llegar y lo ha hecho a lo grande. La propietaria de Volvo, Polestar o Lotus, entre otros fabricantes occidentales, tiene vocación de ser una marca de volumen. Entra con dos modelos, el S5 100% eléctrico y un híbrido enchufable, el Starray EM-i, que supondrá el gran porcentaje de las ventas. Se trata de un SUV de 4,74 metros de largo y un maletero de 528 litros, que se puede ampliar hasta los 2.065 litros. Con una poten- →

GEELY STARRAY EM-I

Exterior e interior del modelo. Las plazas traseras tienen una altura libre de 1,2 metros



JAECOO 8 SHS

Es un poderoso *off-road*, con una buena autonomía eléctrica

cia conjunta del motor térmico y eléctrico de 262 caballos (192 kWh), tiene recarga rápida, con lo que consigue pasar del 30% al 80% en 16 minutos. La autonomía eléctrica llega a los 184 km y la total a 1.055 km, con un precio que arranca en los 26.215 euros y una calidad que no tiene nada que envidiar a las marcas premium.

El nuevo Jaecoo 8 SHS (Super Hybrid System) llega también a competir en el segmento alto. La marca de tracción integral de la china Chery Automobile estrena este nuevo modelo, que se convierte en el buque insignia con 4,82 metros de largo, 2,82 de distancia entre ejes y cinco o siete plazas. Combina confort y tecnología con un motor de gasolina de última generación y tres motores eléctricos, una batería de gran capacidad y tracción total. El conjunto entrega 315 kW (428 CV), consumos muy contenidos y permite recorrer hasta 134 kilómetros en modo eléctrico,

superando los 1.000 km de autonomía total. Dispuesto a competir con las marcas históricas de 4x4 premium, ofrece un precio imbatible que, con ayudas y promociones, puede situarse en 44.490 euros (desde 54.900 euros sin ayudas). En España solo se va a comercializar la versión más equipada y con solo algunos opcionales como la pintura bitono o las tapicerías.

También desde Asia, pero en este caso de Japón, llega el renovado Mazda CX-5, la tercera generación de un SUV que crece en todas sus dimensiones y alcanza los 4,69 metros de largo con un maletero de 583 litros, que puede aumentar hasta los 2.019 litros abatiendo las plazas traseras. Es más grande y también más espacioso, y se comercializa con un único motor de gasolina de 2,5 litros y 141 caballos de potencia, con un consumo contenido y un mejor comportamiento dinámico. El cambio es ahora solo automático, de seis velocidades, pero se puede optar entre tracción delantera o total. En el exterior destaca el poderoso frontal y en el interior una nueva pantalla táctil de 12,9 o hasta 15,6 pulgadas. Con un precio de 35.200 euros, sin promociones, el CX-5 es el modelo de más éxito de Mazda, del que ha vendido más de ocho millones de unidades en todo el mundo.

Los fabricantes europeos recurren al talento y la tra-



PORSCHE 911 GT3 S/C

Se convierte en el único biplaza puro con carrocería descapotable de la actual gama 911



MAZDA CX-5

Es más grande que su antecesor y ahora sólo tiene cambio automático de seis velocidades



MERCEDES-BENZ CLASE S

Introduce una centralita con un 50% más de capacidad de procesamiento

dición para hacer frente a la amenaza externa. Un buen ejemplo es el nuevo Mercedes-Benz Clase S, la sofisticada berlina de 5,19 metros (5,30 en la versión con batalla larga), que potencia sus características como confortable salón sobre ruedas. El nuevo Clase S se ha convertido en el lanzamiento más ambicioso de la marca con más de 2.700 componentes totalmente nuevos. Por primera vez, la estrella sobre el capó se puede iluminar y los nuevos faros LED consiguen un 40% más de luz de alta resolución. Otras innovaciones son los cinturones de seguridad calefactados o los 15 airbags; además, se puede conseguir la máxima personalización con unos 150 colores para la carrocería, hasta 400 para el interior y dos sistemas de sonido envolvente. La gama incluye motores de gasolina V8 y V6, diésel e hí-

brido enchufable de hasta 537 caballos de potencia. El precio, sin opcionales, es de 127.525 euros.

Para Porsche, la apuesta se centra en un cabrio con elementos muy clásicos, el 911 GT3 S/C, con motor bóxer de seis cilindros y 510 caballos, cambio manual de seis velocidades y, por primera vez en este modelo, una capota de tela totalmente automática que puede abrirse o cerrarse en 12 segundos y circulando a 50 km/h. Cuando está cerrada, la línea es similar a la de un coupé. El nuevo miembro de la familia GT del fabricante de Stuttgart exprime el placer de conducir a cielo abierto con un motor de altas revoluciones que logra un sonido inconfundible. Es la única carrocería descapotable de la actual gama 911 que es un biplaza puro y tiene un precio de 312.556 euros. ▲

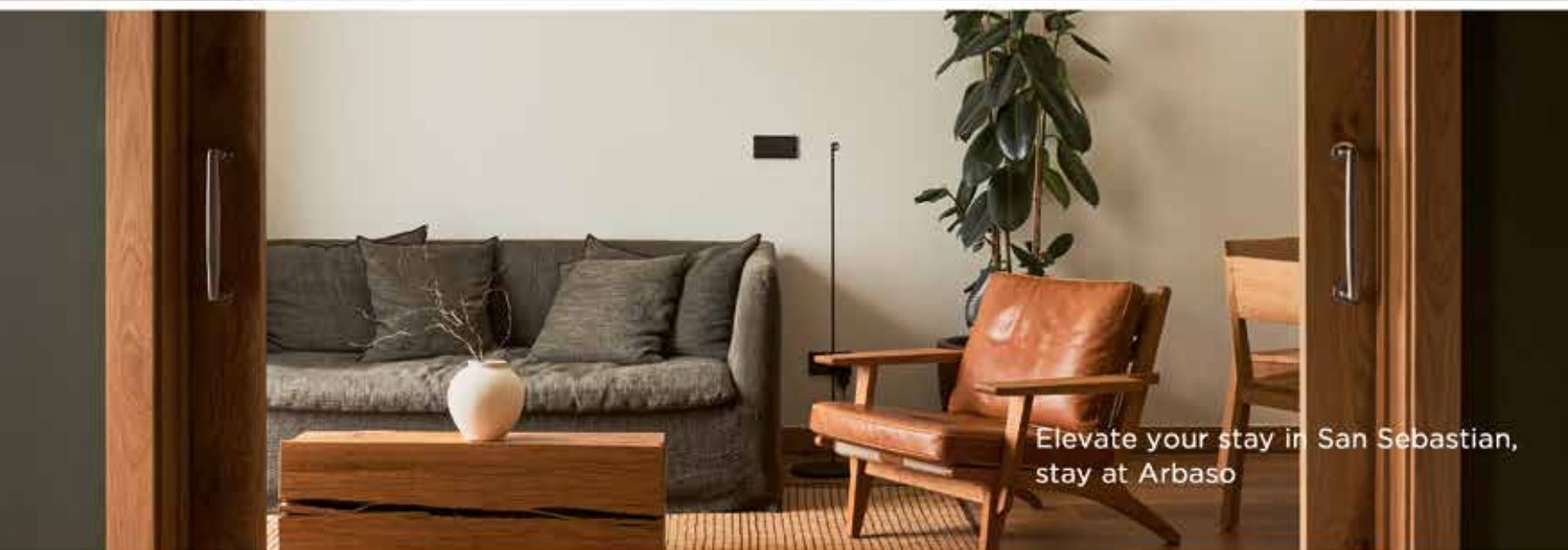
Beauty Coach

Lacoste

Inspirada en la Riviera francesa, **LACOSTE ORIGINAL AQUA** combina notas acuáticas y amaderadas



Lacoste amplía su universo olfativo con *LACOSTE ORIGINAL AQUA*, una nueva *Eau de Parfum* masculina de carácter fresco, acuático y sofisticado inspirada en la Riviera francesa y el Mediterráneo. La fragancia, creada por la perfumista Marie Salamagne, combina notas de salvia sclarea y pimienta rosa con un innovador acorde acuático y de caviar, sobre una base cálida de ámbar y vetiver. El lanzamiento destaca también por su diseño en tonos aqua blue y una campaña protagonizada por el bailarín Tristan Ridel, que refuerza la elegancia sensual y contemporánea de la propuesta. Disponible en formatos de 100 ml y 60 ml, la nueva creación se integra en la colección *Lacoste Original* con una imagen moderna y vibrante. [Lacoste.com](https://www.lacoste.com)



Elevate your stay in San Sebastian,
stay at Arbaso



Silent luxury
never felt so good

narru
RESTAURANT



Jasper Johns
Verano (Summer), 1985
Encáustica sobre lienzo
190,5 x 127 cm
The Museum of Modern Art,
Nueva York
Donación de Philip
Johnson, 1998
© Jasper Johns, VEGAP,
Bilbao, 2026

Más información:
Guggenheim-bilbao.eus



Jasper Johns - Sin título , 1992 -94 - Encáustica sobre lienzo - 198,1 x 300,7 cm
The Eli and Edythe L. Broad Collection - © Jasper Johns, - VEGAP, Bilbao, 2026

SUS CREACIONES, INTERPRETADAS COMO PUZZLES VISUALES, INCITAN AL ESPECTADOR A UNA OBSERVACIÓN ACTIVA Y REFLEXIVA



Jasper Johns - Diana (Target), 1961 - Encáustica y collage sobre lienzo - 167,6 x 167,6 cm - The Art Institute of Chicago - Donación de la Edlis Neeson Collection
© Jasper Johns, VEGAP, Bilbao, 2026

La muestra, comisariada por Enrique Juncosa y patrocinada por la Fundación BBVA, reúne cerca de 140 obras que recorren más de siete décadas de creación de Johns, una figura clave en la transición del expresionismo abstracto hacia movimientos como el arte pop, el minimalismo y el arte conceptual. Sus icónicas banderas, dianas, números y mapas redefinieron la relación entre imagen y significado, explorando los límites de la representación pictórica.

La exposición toma su título de un dibujo de 1960, considerado por el propio artista como su primera obra basada en un sentimiento personal. A partir de ahí, el recorrido propone un viaje cronológico que permite observar la evolución de su lenguaje visual, desde sus primeras pinturas con símbolos cotidianos hasta sus complejas composiciones de las últimas décadas.

EN DIÁLOGO CON SU TIEMPO

La trayectoria de Johns no puede entenderse sin su entorno creativo. Su estrecha relación con figuras como Robert Rauschenberg, Merce Cunningham y John Cage marcó profundamente su obra. Asimismo, la influencia de Marcel Duchamp resulta determinan-

te en su concepción del arte como idea y proceso.

Lejos de la gestualidad intensa del expresionismo abstracto dominante en los años cincuenta, Johns desarrolló un estilo contenido e irónico, cargado de referencias culturales, biográficas y filosóficas. Sus obras, a menudo interpretadas como enigmas visuales, invitan al espectador a una mirada activa y reflexiva.

UN RECORRIDO ÚNICO

La exposición recorre distintas etapas de la trayectoria de Jasper Johns, desde sus primeros años en la década de 1950 y 1960, con obras icónicas como *Flag*, *Target* o *Map*, en las que introduce imágenes reconocibles del imaginario colectivo, hasta su exploración de la escultura y la experimentación con objetos cotidianos transformados en piezas artísticas que cuestionan su función original. Continúa con las llamadas *Tramas cruzadas* de los años setenta y ochenta, pinturas abstractas basadas en patrones repetitivos y variaciones formales, para avanzar hacia su etapa

madura entre los años ochenta y 2000, caracterizada por composiciones complejas con referencias a otros artistas y a su propia biografía. La muestra concluye con su obra más reciente, en la que revisita temas clásicos mientras abre nuevas líneas de investigación, como la serie *Catenary*.

Además, la muestra incluye dibujos, grabados, un libro de artista realizado junto a Samuel Beckett y material audiovisual, evidenciando la diversidad técnica de Johns. El recorrido concluye como empezó: entre la certeza aparente de las imágenes y la inestabilidad de sus significados. En esa tensión —entre lo que se reconoce y lo que se escapa— la obra de Jasper Johns sigue abriendo preguntas más que respuestas, recordando que mirar también es dudar. *Jasper Johns: Night Driver* es una invitación abierta a recorrer el pensamiento visual, donde la pintura no ilustra el mundo: lo interroga. ▲

Jasper Johns - Banderas (Flags), 1987 Encáustica y collage sobre lienzo 65,5 x 83,8 cm
Colección del artista - © Jasper Johns, VEGAP, Bilbao, 2026





**COSMOGRAPH DAYTONA
de Rolex**

Caja de 40 mm en acero Oystersteel y platino (Rolesium), bisel de Cerachrom monobloque en cerámica antracita, movimiento de cuerda automática bidireccional y esfera blanca esmaltada con índices de oro blanco.
Precio: 57.800 euros

LA VELOZ CARRERA POR ABREVIAR EL TIEMPO

Entre las novedades que han circulado por la última edición de la feria de alta relojería **Watches & Wonders** sobresalen los raudos cronógrafos

Texto de **Kino Verdú**

Desde hace un par de temporadas ya se intuía. Las manufacturas desempolvaban sus archivos en busca de cronógrafos con el fin de rejuvenecerlos y endosarles avances tecnológicos. El resultado ha desembocado en una renacida pasión por una complicación que, sin llegar a la categoría de *Gran Complicación* (valga la redundancia), conlleva unas altas dosis de maestría y habilidad. La cotidiana aguja del segundero mide intervalos pequeños, llámese segundos (de nuevo, valga la redundancia), pero las ansias exploratorias y científicas del ser humano demandaban más precisión e independencia para iniciar, detener y reiniciar esa sencilla función. Pues añadimos unas subesferas y unos pulsadores emancipados del

segundero estándar. Solucionado. Louis Moinet en 1816 ideó un reloj de bolsillo que utilizó para calibrar el discurrir de los astros. Nicolas Rieussec, en 1821, creó un dispositivo para gozo del rey francés Luis XVIII, que era un devoto de las carreras de caballos y exigía (porque los reyes exigen mucho) cronometrar con exactitud el galope de los cuadrúpedos. Longines parió el primero de pulsera (se controlaba desde la corona) y Breitling dio a luz el moderno, el omnipresente con dos pulsadores liberados de la corona, allá por 1930. Saltan al ecosistema de las carreras de coches y... Se abrió la veda y vinieron al mundo iconos como el Cosmograph Daytona de Rolex, que en el pasado combo *Watches & Wonders* se ha actualizado con una versión en Rolesium, la aleación propia de la marca a base de acero Oystersteel y platino (la primera vez que un Daytona se

viste con este material). El reloj que hiciera legendario Paul Newman lleva, a sumar como otra primicia, un bisel Cera-chrom antracita que, además, resplandece de una manera insólita y metálica gracias a una estrenada fórmula de cóctel cerámico obtenido de circonio enriquecido con carburo de tungsteno. Los números de la escala taquimétrica del bisel, dispuestos en horizontal, son un entrañable guiño al modelo original de 1963. Una distinguida vuelta de tuerca retro contemporánea a la que se une... Mejor, unen: otro icono, el TAG Heuer Monaco; y otro actor que lo engrandeció, Steve McQueen. Afirmar que fue, en 1969, el primer movimiento de cronógrafo automático es arriesgado... Su motor, el famoso *Calibre 11*, lo desarrolló Jack Heuer en compadreo con Breitling, Hamilton-Buren y Dubois-Deprez en el denominado *Proyecto 99*. Ese mismo año, Zenith y Seiko editaron cronógrafos automáticos. El bueno de Jack quería diferenciarse. Una batalla feroz e incruenta que resolvió al acudir al fabricante de cajas suizo Erwin Pique-rez: de líneas cuadradas. Hala. Conseguido. Heuer rompió los moldes con el *Monaco 1133B*. Sí, ese de la corona situada a la izquierda por necesidades técnicas del calibre, rasgo que se mantiene. TAG Heuer lo acaba de reinventar con el *Monaco Evergraph*. En su corazón late el calibre TH80-00, quizás su aspecto más revolucionario, un ingenio que elimina casi todas las palancas y muelles tradicionales y los sustituye por componentes biestables flexibles, y una espiral del volante en carbono ligero antimagnético, capaces de medir con precisión una décima de segundo. El tercer rutilante cronógrafo que ha relumbrado en el pasado W&W es la referencia 5204G-010 de Patek Philippe, con la que reinterpreta su icónico cronógrafo de ratrapante con calendario perpetuo (¡jojo, esta sí es una Gran Complicación!) en una nueva versión en oro blanco con esfera azul marino (en acabado soleil). Su correa azul marino con motivo textil y costuras rojas refuerza el carácter deportivo. Deportivo con caja de oro blanco, que estamos hablando de un Patek Philippe en plena y veloz ascensión a una cumbre donde viven las más sublimes manufacturas. ▲



**MONACO EVERGRAPH
de TAG Heuer**

Caja cuadrada de 40 mm en dos versiones: titanio grado 5 natural o con revestimiento DLC negro mate. Movimiento automático y esfera esqueletada con dos contadores (de minutos y de segundos). **Precio:** 25.000 euros

**REFERENCIA 5204G-010
de Patek Philippe**

Movimiento cronógrafo ratrapante de cuerda manual, con calendario perpetuo, contador instantáneo de 30 minutos, indicación del día, mes, año bisiesto y día/noche por ventanilla, fases de la Luna, pequeño segundero, esfera azul y caja de 40 mm de oro blanco. **Precio:** 359.012 euros



FREE TIME

Restaurantes para un ECLIPSE HISTÓRICO

Cinco propuestas gastronómicas donde disfrutar de la **zona de totalidad**

Texto de **Alfredo García**



Tras más de cien años desde el último eclipse total de sol en la Península Ibérica y Baleares, este fenómeno astronómico va a sombrear parte del norte y centro del país el 12 de agosto. La oscuridad abarcará todas las regiones, incluyendo las Islas Canarias, pero es en el arco que va desde Galicia hasta las Baleares donde el espectáculo adquirirá una dimensión especial, al ocultarse por completo la luz solar durante unos segundos envueltos de misterio.

Es Nàutic (IBIZA)

esnauticrestaurant.com

Precio medio a la carta: **65 euros + bebidas**





La Fábrica (Ricardo Temiño) (BURGOS)

fabricarestaurante.com

Precio medio a la carta: **55 euros + bebidas**

Menús degustación Camino: **95/115 euros + bebidas**



Dado que el acontecimiento coincidirá con el ocaso, ¿por qué no aprovechar para disfrutar de una cena en alguno de los mejores restaurantes de la zona y con vistas a poniente, sea sobre el mar o sobre esos horizontes infinitos del interior peninsular?

En A Coruña, una buena opción es la Taberna 5 Mares, con sus grandes cristalerías al Atlántico, a la histórica Torre de Hércules y a buena parte de la ciudad. Para acompañar, por la mesa pueden desfilan las principales estrellas del producto gallego marino. Pero también hay espacio para veleidades más actuales, como el pez limón marinado con sopa de aceituna y piparras y brotes picantes, la coca de cecina de wagyu, crema de yema y parmesano o el buñuelo crujiente relleno de paté de marisco y anchoa doble cero. Y, por supuesto, también hay una amplia cava de referencias vinícolas gallegas y nacionales.

Hacia el interior, en León, está niMÚ Azotea. Desde este espacio, situado en la última planta del hotel Barceló Conde Luna, se domina prácticamente toda la ciudad, con la Catedral en primerísimo plano y la extensa depresión de los ríos Bernesga y Torio. Esa amplitud visual lo hace idóneo para contemplar todas las fases del eclipse. Además, la propuesta gastronómica es de lo más desenfadada, aunque muy cuidada. Pasa tanto por la mesa, con variados y sabrosos ejemplos de cocina nacional e internacional para compartir (especial atención

a chacinas y carnes), como por la barra y una gran selección de bebidas y cócteles.

Si hablamos de este eclipse en concreto, Burgos se reivindica como uno de los lugares de España donde tendrá mayor duración la fase de totalidad: en total, 104 segundos. En la capital provincial se impone buscar un punto elevado y despejado, por ejemplo el Castillo, y desde allí vivir el esperado oscurecimiento total. Y, luego, de vuelta al centro, reponerse de las emociones en un lugar tan confiable como La Fábrica, donde el chef Ricardo Temiño sublima el producto y el recetario local con interpretaciones delicadas, muchas de ellas de altísima cocina. Lo demuestra en la parte gourmet del restaurante, donde sirve sus menús degustación Camino (corto y largo), un homenaje a su tierra, atravesada por la Ruta Jacobea, que cambia en función de la temporada y existencias del mercado.

Siguiendo la sombra del eclipse por el interior del país, otra buena idea es contemplarlo desde la azo- →

**Taberna 5 Mares (CORUÑA)**

taberna5mares.com

Menú degustación: 40 euros + bebidas





Quema (ZARAGOZA)

restaurantequema.com

Menú degustación: 49 euros.



niMÚ Azotea (LEÓN)

nimuazotea.com

Precio medio a la carta:
60 euros + bebidas



tea del Museo IAACC Pablo Serrano, un privilegiado mirador para este fenómeno, entre rompedoras estructuras de arquitectura de vanguardia. La gestiona el restaurante Quema, que practica una interpretación bastante honesta de la cocina de mercado, sin demasiadas estridencias. Se comprueba y degusta en platos como el gallette de ajo negro y mousse de longaniza de Graus, la corvina con beurre blanc de puerros, caviar vegetal y emulsión de coliflor caramelizada, o la carrillera de ternera guisada con puré de chirivías y ajo negro.

La sombra proyectada por la Luna sobre el planeta abandonará el país por Baleares. En Ibiza, en la occidental Sant Antoni de Portmany y su gran puerto, hay un restaurante que es casi religión: Es Nàutic. Las vistas al Mediterráneo desde sus cristaleras despedirán el eclipse entre los mejores pescados de la isla (su bullit de peix es de antología) y su arroz a banda, aunque el mejor momento para estar no sea éste, sino a mediodía. Platos succulentos, bien lejos del concepto “cocina para turistas”, para vivir un momento histórico. ▲

Tim Atkin y la excelencia enológica española

Es una de las voces más influyentes del panorama enológico mundial, cuya mirada se ha convertido en referencia para entender la transformación del vino nacional

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

España produce algunos de los mejores vinos del mundo, pero sigue sin lograr que el mercado internacional pague por ellos lo que realmente valen. Esa es la gran conclusión que defiende el prestigioso crítico británico Tim Atkin.

El diagnóstico resulta especialmente significativo porque llega en un momento decisivo para el sector. España es el tercer mayor productor mundial de vino y el país con mayor superficie de viñedo del planeta, pero continúa exportando gran parte de su producción a precios muy inferiores a los de Francia o Italia. Para Atkin, el problema no está en la calidad del producto, sino en la percepción construida durante décadas. Según el crítico, España cimentó buena parte de su éxito internacional sobre vinos a granel, marcas blancas y una imagen asociada al “buen vino barato”. Una estrategia eficaz para ganar mercado, pero que terminó limitando el prestigio de sus etiquetas más ambiciosas. El resultado es una paradoja: vinos españoles capaces de competir con grandes referencias internacionales siguen vendiéndose por

debajo de su verdadero valor.

Atkin sostiene que regiones como Rioja, Ribera del Duero, Rías Baixas o las Islas Canarias elaboran vinos que, si procedieran de territorios como Borgoña o Barolo, podrían costar dos o tres veces más. En las últimas décadas, una nueva generación de productores ha impulsado una revolución silenciosa basada en el cuidado extremo del viñedo, la recuperación de variedades autóctonas y una mayor expresión del terroir. El resultado es una oferta diversa, sofisticada y cada vez más reconocida por críticos internacionales.

Sin embargo, para Atkin la calidad ya no es suficiente. El verdadero desafío es construir una narrativa potente y coherente. Mientras Francia vende lujo, tradición y prestigio cultural, e Italia ha sabido asociar sus vinos al estilo de vida y la gastronomía, España todavía busca una identidad internacional clara. El problema, explica, es que la enorme diversidad española juega a favor y en contra al mismo tiempo. No es fácil construir una sola marca país capaz de integrar desde los albariños gallegos hasta los vinos volcánicos canarios, pasando por los jereces andaluces o los reservas riojanos. Aun así, Atkin cree que España necesita una estrategia sostenida, con visión institucional y capacidad para decidir qué estilos y regiones deben liderar la imagen premium del país durante la próxima década.

En ese contexto, el informe anual *Spain Special Report* elaborado por Atkin se ha convertido en una herramienta para el sector. Más allá de las puntuaciones, funciona como un mapa actualizado del vino español contemporáneo. Gracias a ese trabajo, regiones emergentes como Bierzo, Ribeira Sacra o la Sierra de Gredos han ganado visibilidad internacional mucho antes de consolidarse comercialmente.

El crítico reconoce que su influencia no actúa sola, pero admite que poner el foco sobre pequeños productores y territorios menos conocidos ha ayudado a cambiar la conversación global sobre el vino español. Muchos de esos proyectos, centrados en producciones limitadas, sostenibilidad y autenticidad, conectan además con las nuevas tenden-



Tim Atkin, prestigioso crítico de vinos británico, reconocido con el título de Master of Wine

EN EL TOP 100 MUNDIAL

1



Señorío de Sarriá Reserva Especial 2019

Bodega: Señorío de Sarriá

Denominación de Origen:
D.O. Navarra

Tipo de vino: Tinto Reserva

Variedades: Cabernet Sauvignon y Graciano

Graduación alcohólica: 14,5% Vol.

Producción: Viñedos propios en Puente la Reina, Navarra.

NOTA DE CATA

Vista: Color rojo picota intenso.

Nariz: Aromas complejos de fruta negra madura, cacao y vainilla.

Boca: Potente, elegante y estructurado.

Puntuación Tím Atkin: 93 puntos

PVP: 29,45 euros

2



Palacio de Bornos Verdejo Fermentado en barrica 2024

Bodega: Palacio de Bornos

Denominación de Origen:
D.O. Rueda

Tipo de vino: Blanco fermentado en barrica

Variedad: 100% Verdejo

Graduación alcohólica: 13,5% Vol.

Viñedo: Selección de viñedos viejos de verdejo en Rueda.

NOTA DE CATA

Vista: Color amarillo pajizo brillante con reflejos dorados.

Nariz: Aromas de fruta madura.

Boca: Amplio, untuoso y equilibrado.

Puntuación Tím Atkin: 91 puntos

PVP: 9,15 euros

3



La Terrenal 2022

Bodega: Edetària

Denominación de Origen:
D.O. Terra Alta

Tipo de vino: Blanco con crianza

Variedad: 100% Garnacha Blanca

Graduación alcohólica: 14% Vol.

Producción: Aproximadamente 800-1.000 botellas

Viñedo: Cepas de más de 60 años.

NOTA DE CATA

Vista: Color amarillo brillante con reflejos dorados.

Nariz: Marcada mineralidad, fruta madura y notas especiadas.

Boca: Entrada cálida y potente.

Maridaje: Pescados blancos.

Puntuación Tím Atkin: 96 puntos

PVP: 55 euros

4



Finca Valiñas 2020

Denominación de Origen:
Rías Baixas

Bodega: Mar de Frades

Tipo de vino: Blanco con crianza sobre lías

Variedad: 100% Albariño

Graduación alcohólica: 12,9% – 13,2% Vol.

Viñedo: Finca singular de 2,2 ha en Val do Salnés.

NOTA DE CATA

Vista: Color amarillo pajizo.

Nariz: Aromas complejos de flores blancas y fruta madura.

Boca: Entrada cremosa y elegante.

Maridaje: Mariscos al vapor.

Puntuación Tím Atkin: 95 puntos

PVP: 35 euros

cias de consumo. Los compradores más jóvenes ya no buscan únicamente marcas históricas; quieren historias reales, identidad territorial y vínculos emocionales con el origen. Ahí España posee una ventaja enorme.

La gran apuesta del sector pasa ahora por la llamada “premiumización”: vender menos volumen, pero con mayor valor añadido. Para Atkin, el riesgo no es subir precios demasiado rápido, sino avanzar demasiado despacio y dejar que otros países ocupen el segmento de alta gama. El desafío afecta a toda la estructura del vino español: cooperativas todavía centradas en cantidad, normativas que no siempre premian la excelencia y un mercado nacional acostumbrado a precios bajos. Aun así, el crítico insiste en que España

no debe perder una de sus grandes fortalezas: ofrecer vinos sobresalientes entre los 10 y los 20 euros. La clave está en construir, además, una élite de etiquetas aspiracionales capaces de generar deseo, prestigio y exclusividad internacional.

Ese nuevo posicionamiento quedó reflejado en el evento *The Best of Spain 2026*, centrado en vinos españoles puntuados por encima de los 95 puntos. Cerca de 200 bodegas participaron en un escaparate pensado para demostrar que España ya cuenta con una auténtica élite vinícola. El mensaje final de Atkin es claro: España ya no necesita demostrar que sabe hacer grandes vinos. Lo que necesita es creer más en ellos, comunicar mejor su valor y construir un relato internacional. ¡Salud!

WHO *said* WHAT?

ANTONIO GARRIGUES WALKER

PRESIDENTE DE HONOR DE
GARRIGUES

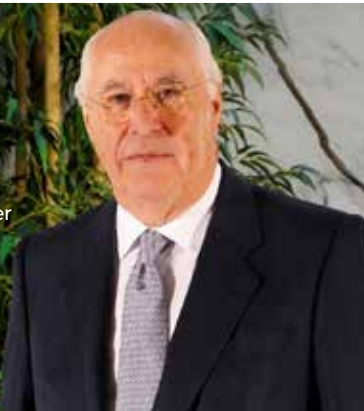


Como digas que depende de las circunstancias, estás perdido. No busques excusas, no eches la culpa a nadie, aunque tu familia no tenga dinero. Hay hijos de gente que tiene 4.000 millones y no vale para nada”


RAFAEL MIRANDA

EXPRESIDENTE
DE ACERINOX

“Hay que acostumbrarse a la incertidumbre y aprender a gestionarla con ingenio y con creatividad”


RONDA ROUSEY

LUCHADORA PROFESIONAL

“El conocimiento de que todo lo bueno puede desaparecer en cualquier momento es lo que me hace trabajar tan duro”



NORMAN FOSTER
ARQUITECTO BRITÁNICO

“La crisis te obliga a hacer más con menos. Algunos de los mejores proyectos surgen de las mayores dificultades”



NICOLE KIDMAN
ACTRIZ

“El poder del trabajo y de la creatividad puede ser tu salvación”

Vida digital en miniatura

Dipal D1 es un nuevo dispositivo en formato *pod* que propone una evolución del concepto de compañero digital llevado al hardware. Incorpora una pantalla OLED curva que envuelve la interfaz visual y da vida a un personaje 3D interactivo capaz de responder, acompañar y adaptarse al usuario en tiempo real. Su diseño apuesta por una

experiencia más inmersiva y emocional, combinando inteligencia artificial avanzada, animación en tres dimensiones y una estética compacta pensada para integrarse en el entorno doméstico o personal. El objetivo del dispositivo es transformar la relación entre humanos y asistentes digitales, pasando de una interacción funcional a una presencia constante y expresiva. **Dipal.net**



ESTA TECNOLOGÍA *es un lujo*

En un contexto en el que la innovación avanza a gran velocidad, algunos productos consiguen ir un paso más allá y situarse en la intersección entre funcionalidad, diseño y exclusividad. No se trata únicamente de dispositivos de alto rendimiento, sino de piezas concebidas con una atención extrema al detalle, donde la ingeniería se integra con el lenguaje estético de la moda y el diseño.

El resultado es una nueva categoría de objetos tecnológicos que trascienden su uso práctico para convertirse en símbolos de estatus contemporáneo y sofisticación.



APPLE Y HERMÈS TIEMPO DE CALIDAD

El *Apple Watch Hermès Series 11* eleva el concepto de reloj conectado al territorio del lujo contemporáneo, combinando la caja de titanio en acabado plata con una cuidada selección de correas que reinterpretan el diseño clásico desde múltiples lenguajes estéticos. Disponible en tamaños de 42 y 46 mm, integra conectividad GPS + Cellular y todas las prestaciones avanzadas del Series 11, desde las funciones de salud y seguridad hasta el nuevo chip S10 y la pantalla Retina siempre activa de alto brillo.

Disponible a partir de 1.399 euros



FENDI Y DEVIALET PODER ACÚSTICO

El *Fendi x Devialet Mania Black & Grey* es un altavoz portátil de lujo que combina el diseño de Fendi con la ingeniería acústica de Devialet, destacando por su acabado en tejido Jacquard con el monograma FF, asa ergonómica y estética en tonos negro y gris. Ofrece sonido envolvente de 360 grados gracias a su sistema de cuatro altavoces y dos woofers, con respuesta de frecuencia de 30 Hz a 20 kHz, calibración automática del audio según el entorno y conectividad completa, además de hasta 10 horas de autonomía.

Disponible a partir de los 2.400 euros



OAKLEY Y META MIRADA AL FUTURO DEPORTIVO

Las *Oakley Meta Vanguard* son unas gafas inteligentes de alto rendimiento diseñadas para deporte, que integran cámara, audio y asistencia por IA. Incorporan una cámara central ultra gran angular de 12 MP capaz de grabar vídeo en 3K con estabilización, permitiendo capturar la acción en primera persona sin manos. La matriz de micrófonos está optimizada para reducir el ruido del viento en movimiento.

Disponible a partir de 549 euros



SIN PERDER DETALLE

La tecnología de audio de última generación garantiza agudos brillantes, graves potentes y un escenario sonoro amplio y envolvente

A LA MEDIDA

Personalizable individualmente gracias a la diadema, las almohadillas y la batería reemplazables y diseñado para durar

LOEWE

RITMOS DEL CAMBIO

Los Loewe LEO Midnight Blue son unos auriculares over-ear de gama alta que combinan diseño de lujo y tecnología avanzada, con drivers de 50 mm que ofrecen sonido potente y equilibrado, cancelación activa de ruido adaptativa y funciones inteligentes como asistente de voz, traducción en tiempo real y personalización del audio según el usuario. Incorporan conectividad Bluetooth LE Audio, compatibilidad con audio de alta resolución y tecnologías como sonido espacial y Dolby Atmos, además de una autonomía de hasta 65 horas. Su construcción utiliza materiales premium como aluminio anodizado y piel, con un diseño modular pensado para la durabilidad y la reparación, reforzando su enfoque tanto en la experiencia sonora como en el estilo.

Disponible a partir de los 1.500 euros

¡Ave, Caesar!

Lugo, la ciudad fundada como *Lucus Augusti*, activa toda su identidad histórica en uno de los eventos culturales más singulares del país, donde los visitantes viajarán hasta la **Antigua Roma**

Entre patrimonio romano, gastronomía contemporánea y música en directo, Lugo vive su momento más icónico. Del 18 al 21 de junio, la ciudad celebra el 25 aniversario de *Arde Lucus*, una de las recreaciones históricas más importantes de España, en

la que el pasado romano y castreño cobra vida en pleno siglo XXI. Durante cuatro días, el casco histórico, con la muralla romana como eje, se transforma en *Lucus Augusti*. Campamentos militares, mercados, desfiles, rituales celtas y espectáculos convierten las calles en un

escenario inmersivo, donde ciudadanos y visitantes participan activamente, vestidos de época y formando parte de la experiencia. La fiesta ha evolucionado hasta convertirse en un referente cultural y turístico, reuniendo a cientos de miles de personas en cada edición.

© Gettyimages



© Inés Bacher

EN AGENDA

CULTURA

CATEDRAL DE LUGO

La Catedral de Santa María resume gran parte de la identidad histórica de Lugo. Construida a partir del siglo XII, combina elementos románicos, góticos, barrocos y neoclásicos, reflejando siglos de evolución arquitectónica. Destaca además por conservar el privilegio de la exposición permanente del Santísimo Sacramento, una tradición que convirtió a la ciudad en la llamada *Ciudad del Sacramento*. Su interior, marcado por capillas históricas, retablos y un imponente claustro, convierte la visita en una parada imprescindible dentro del recorrido por el centro urbano.

COMIDA

PREBE Y BRET

En el centro histórico, Prebe y Bret representa la nueva generación gastronómica de Lugo. Su propuesta combina producto local, técnica contemporánea y una ejecución desenfadada que reinterpreta la cocina gallega sin perder identidad. El espacio, versátil y actual, acompaña una carta pensada para compartir, donde tradición y creatividad conviven con naturalidad. Una parada clave para entender el presente culinario de la ciudad.

Prebebybret.com

ENTRETENIMIENTO

JUAN CARLOS CAMBAS

Junio se completa con el concierto del pianista argentino Juan Carlos Cambas, que celebra 30 años de trayectoria con *Notas del viaje*, el 26 de junio en el Club Clavicémbalo. Residente en Galicia desde 2002, Cambas ha construido un puente musical entre Argentina y Europa. Su propuesta recorre folklore latinoamericano y tango; de la música andina a Piazzolla o Gardel, en un formato íntimo que convierte el concierto en una narrativa personal a través del piano.

Juancarloscambas.com

El día de la revelación

Director: Steven Spielberg | **Distribución:** Universal Pictures | **Reparto:** Emily Blunt, Josh O'Connor, Colin Firth, Eve Hewson, Colman Domingo, Wyatt Russell, Elizabeth Marvel

JUN

12

Steven Spielberg regresa con una de las películas más esperadas de la temporada. El "Rey Midas de Hollywood" estrena un proyecto muy personal que él mismo escribe junto a David Koepp, uno de sus guionistas habituales. Se trata, nada menos, que de su regreso a un género que le ha encumbrado, como es el cine de extraterrestres. Desde *Encuentros en la tercera fase* (1977) hasta *La guerra*

de los mundos (2005), pasando por *E.T.*, el extraterrestre (1982), el cineasta se ha consolidado como uno de los grandes maestros de la ciencia ficción y, en particular, de las películas que hablan sobre la llegada de seres de otro mundo. El día de la revelación se centra en el impacto mundial que supone descubrir que la humanidad no está sola en el universo. La premisa plantea una pregunta directa: si alguien demostrara

con pruebas irrefutables que existen los extraterrestres, ¿sentirías miedo? En la historia, la verdad sobre la existencia alienígena es revelada simultáneamente a los siete mil millones de habitantes del planeta. La interesante película sigue a una reportera de noticias que, junto a un misterioso investigador, descubre la realidad oculta detrás de los avistamientos para exponerla al mundo entero.

CINE

Backrooms

Director: Kane Parsons | **Distribuidora:** Elastica Films | **Reparto:** Renate Reinsve, Chiwetel Ejiofor, Mark Duplass, Finn Bennett, Lukita Maxwell, Avan Jogia, Chelah Horsdal

A24 y Blumhouse traen a los cines de todo el mundo una de las películas de terror independiente que más han dado que hablar entre los fans del género. Basada en el propio cortometraje de su director, Kane Parsons, el film se ambienta en un único espacio infinito y repetitivo: un laberinto de oficinas con paredes amarillentas empapeladas, alfombras húmedas y el zumbido incesante de luces fluorescentes. La trama sigue a una terapeuta que investiga la misteriosa desaparición de uno de sus pacientes. La búsqueda la lleva a adentrarse en los *Backrooms*, una dimensión paralela formada por pasillos y habitaciones infinitas, aparentemente cotidianas pero vacías y perturbadoras. A medida que avanza por este laberinto que desafía toda lógica, la realidad comienza a desdibujarse. Deberá enfrentarse a peligros que no son solo físicos, sino profundamente psicológicos, para intentar traer a su paciente de vuelta con vida.

**CINE**

Frida Kahlo: Celebrando la vida (Versión extendida)

Director: Gianni Troilo | **Distribuidora:** A Contracorriente Films | **Reparto:** Asia Argento



Frida Kahlo fue una célebre pintora mexicana reconocida por sus autorretratos, su estilo único que mezclaba surrealismo con folclore mexicano y una vida marcada por el dolor físico. Su activismo político la ha situado hoy como un icono tanto del feminismo como de la cultura mexicana. Todo ello lo abordaba la cineasta italiana Ali Ray en un documental que estrena ahora su versión extendida.

Se trata de una película que ofrece un acceso íntimo a las obras de la artista mexicana, destacando su resiliencia, sensualidad y creatividad febril, explorando su faceta como prolífica autorretratista. Además, el simbolismo, sus coronas de flores, sus cejas grandes y vestimentas tradicionales mexicanas han hecho de Frida Kahlo la musa de varias generaciones. En resumen, el documental ofrece una mirada profunda a la vida de la icónica pintora, explorando su amor por el arte, la política y su herencia indígena.

FREE TIME

SERIE TV STREAMING

Cape Fear

Creador: Nick Antosca | **Plataforma:** Apple TV

La plataforma de Apple estrena una ambiciosa serie inspirada en *El cabo del miedo*, la mítica película de Martin Scorsese de 1991. Además, el español Javier Bardem será el encargado de tomar el relevo de Robert De Niro en el papel de Max Cady, el temible asesino y psicópata que sale de la cárcel buscando vengarse del abogado a quien considera el culpable de su condena. La cinta adaptaba la novela de John D. MacDonald y era, a su vez, un remake de *El cabo del terror* (1962), en la que el papel del villano fue interpretado por el gran Robert Mitchum.

La nueva versión sigue a Anna (Amy Adams) y Tom Bowden (Patrick Wilson), una pareja de abogados felizmente casados cuya vida perfecta se desmorona cuando Max Cady (Bardem), un peligroso asesino al que ellos ayudaron a meter entre rejas, sale de prisión. Movidado por una sed de venganza, Cady comienza a acechar a la pareja, desencadenando un thriller psicológico que pone a prueba los límites de una familia.



JUN
05

© Apple TV

PELÍCULA STREAMING

La desconocida

Director: Gabe Ibáñez | **Plataforma:** Netflix



JUN
05

© Netflix

Netflix estrena en exclusiva un ambicioso thriller español basado en la novela homónima escrita por Rosa Montero y Olivier Truc. El título cuenta con un lujoso reparto donde figuran importantes nombres de nuestro cine, tales como Candela Peña, Ana Rujas, Pol López, Manolo Solo y Kira Miró, entre otros. Una mujer (Ana Rujas) es hallada por la policía dentro de un contenedor en el puerto de Barcelona, amordazada y maniatada. Incapaz de recordar su identidad, es trasladada al hospital, donde su vida vuelve a estar en peligro tras un intento de asesinato. La detective Anna Ripoll (Candela Peña) es asignada para investigar este enigmático caso junto al oficial Quique Zárate (Pol López). Juntos se embarcarán en una carrera contrarreloj por descubrir la identidad de esta misteriosa mujer y los secretos ocultos en su memoria.



TEATRO

Crónica de un mal español

del 11 al 28 de junio | Lugar:
Teatro Español (Madrid)

Jorge García-Berlanga presenta una obra que explora la vida, la obra y el legado de su padre, el legendario cineasta Luis García-Berlanga, uno de los directores más importantes de la historia del cine español. No sirve solo como una biografía convencional, sino también como un recorrido emocional y satírico.



VIDEOJUEGO

Final Fantasy VII Rebirth

3 de junio | Desarrolladora:
Square Enix para PlayStation 5

Juego de acción y rol que sirve como secuela de *Final Fantasy VII Remake* (2020). Este ambicioso videojuego en mundo abierto continúa con la épica aventura de Cloud, Tifa, Aerith, Barret y compañía. Además, ofrece un espectacular y muy completo sistema de combate y una historia llena de sorpresas.



© Gettyimages

DISCO

The Strokes: Reality awaits

26 de junio | Discográfica: Cult
Records / RCA Records

La llegada del verano da la bienvenida al séptimo álbum de estudio de The Strokes, la icónica banda estadounidense de indie rock y garage rock. El disco da continuidad, seis años después, a su último trabajo, *The new abnormal* (2020), y cuenta con un total de nueve cortes con *Going shopping* como primer avance.

CONCIERTO

Alejandro Sanz, ¿Y ahora qué?

Lugar: Estadio Riyadh Air Metropolitano (Madrid)

Alejandro Sanz, uno de los cantautores y compositores españoles más influyentes y reconocidos a nivel mundial, aterriza en Madrid para ofrecer una actuación como parte de su gira mundial. En ella, el artista combina sus grandes clásicos con las canciones más recientes de su repertorio, incluyendo las de su nuevo álbum, *¿Y ahora qué +?*, publicado en mayo de 2025. El cantante madrileño comenzó su carrera en 1989 con el álbum *Los chulos son pa' cuidarlos*, y a lo largo de sus 30 años de trayectoria musical ha lanzado 14 álbumes de estudio, además de 8 discos en vivo,

5 recopilatorios y varios EP. Todo ello lo han consolidado como uno de los solistas más importantes de la historia en lengua hispana, como demuestran sus más de 25 millones de copias vendidas en todo el mundo, así como sus 4 Grammys y 24 Grammys Latinos.



© Gettyimages

JUN
20

FREE TIME

Compasión y liderazgo

La obra de **Victor Küppers** nos recuerda que la bondad y la amabilidad no son palabras bonitas ni valores ingenuos, sino herramientas prácticas para vivir con más sentido, serenidad y bienestar dentro y fuera del trabajo



Victor Küppers
**BONDAD, COMPASIÓN
 Y AMABILIDAD
 PARA VIVIR CON ALEGRÍA**
NO FICCIÓN Plataforma Editorial

Este libro es una invitación a parar y recordar lo esencial: que la alegría profunda no depende de lo que tenemos, sino de cómo somos y de cómo tratamos a los demás, tanto en la oficina como en el exterior. La obra del profesor, escritor y conferenciante Víctor Küppers deja claro que sabemos cómo vivir mejor, pero se nos olvida. Un mensaje que también transmite en las charlas impartidas en empresas como Inditex, Repsol, El Corte Inglés o Banco Santander. **¿Cómo podemos practicar la bondad sin sentir que estamos en desventaja?** La bondad nunca ha sido una desventaja, todo lo contrario. Oscar Wilde decía que hay personas que te hacen sentir bien cuando llegan; otras, cuando se van. Sin duda nos gustan las primeras. No se puede ser buen líder, buen profesional,

buen madre ni buen nada si eres mala persona. Aquella frase que dice que “es una persona tan buena que es tonta” es una frase perversa, lamentable, y así va el mundo.

¿Cómo podemos desarrollar la compasión sin caer en el agotamiento emocional o el desgaste por los problemas de los demás?

La compasión no es llorar o sufrir por alguien, eso es una parte muy pequeña de la compasión. Es un concepto mucho más amplio, es ponerte en el lugar de los demás y querer que estén bien, querer ayudarles. La compasión es mirar con el corazón, es un sentimiento espontáneo de querer el bien para los demás, sean conocidos o desconocidos, que surge de un impulso de nuestra humanidad más profunda. Es un concepto sencillo y muy

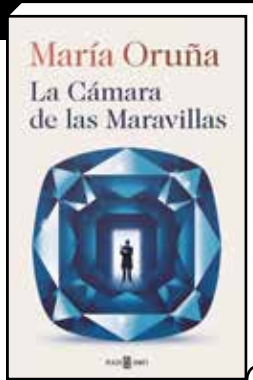
práctico. Puede desgastar, pero a cambio permite experimentar una satisfacción muy profunda y hacer una sociedad más humana y menos egoísta.

En momentos de frustración, ¿qué estrategias prácticas podemos aplicar para responder desde la amabilidad en lugar de reaccionar impulsivamente?

Hay una frase que aprendí hace mucho tiempo: “Si no vas a decir nada bueno, cállate”. A mí me ha ayudado mucho.

LA CITA

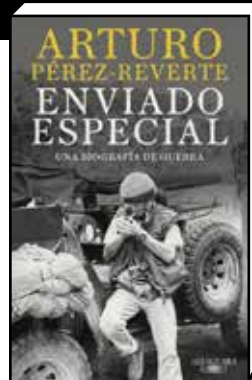
“Esta es una sociedad enferma porque felicitamos a las personas por su coche, su cargo o su reloj. Deberíamos felicitarlas por su bondad, su amabilidad y su compasión”.



María Oruña
LA CÁMARA DE LAS MARAVILLAS

THRILLER Plaza & Janés

En su nuevo y fascinante thriller ambientado en el mundo del arte, María Oruña vuelve a atrapar a los lectores con una intriga irresistible, unos personajes inolvidables y una trama repleta de sorpresas que gira en torno a los misterios de la *Cámara de las Maravillas*, donde las obras más bellas y sofisticadas conviven con el robo, la traición y el asesinato. Una novela para demostrar que el crimen perfecto también puede ser una obra de arte.



Arturo Pérez-Reverte
ENVIADO ESPECIAL

NO FICCIÓN Alfaguara

Durante veintiún años como reportero de guerra, Arturo Pérez-Reverte vivió en primera línea los conflictos más cruentos del último tercio del siglo XX. Su experiencia en escenarios bélicos de todo el mundo marcó su vida y dejó huella en su posterior obra literaria. Con el tiempo, el antiguo reportero fue configurando una biografía de guerra que es, además, uno de los relatos más extraordinarios del periodismo en lengua española. Un libro imprescindible para comprender la mirada literaria del autor.



Brandon Sanderson
y Peter Druilian
CANCIONES DE LOS MUERTOS

NOVELA Nova

Cuando Jack Solomon, un músico en apuros que trabaja en el West End de Londres, muere asesinado, despierta a una nueva realidad donde la luz y la música se utilizan para crear magia, y donde las eras vivientes del pasado se extienden por debajo del Londres moderno, formando capas y capas que se remontan a las profundidades de la historia registrada.



Christian Campos
DESAPARICIONES

NO FICCIÓN Luciérnaga

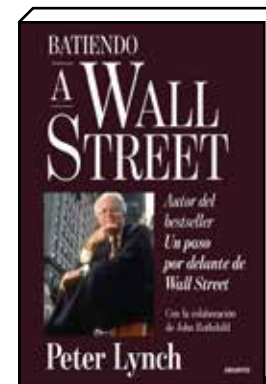
El autor, coordinador de comunicación de la Asociación SOS Desaparecidos, nos muestra una serie de casos sin resolver, algunos de ellos muy conocidos por la difusión que tuvieron en los medios de comunicación. Tras recorrer los escenarios reales de las desapariciones, nos relata los testimonios íntimos de los familiares, junto a sus propias reflexiones e investigaciones, explorando las dimensiones más profundas de la naturaleza humana.



Santiago Ávila
TONTOCRACIA

POLÍTICA Vergara

Es una radiografía brillante y sui generis de la realidad y la naturaleza humana que analiza cómo la incompetencia generalizada domina nuestras vidas: desde la educación, a la política, a la empresa y a la vida cotidiana. Y propone las claves para que pensemos si queremos ser parte del desastre o de la solución, y cómo hacerlo. Desde su larga y heterogénea experiencia, Santiago viene a desempolvar el sentido común y proponer un poquito de madurez.



Peter Lynch
BATIENDO A WALL STREET

ECONOMÍA Deusto

El legendario gestor de fondos Peter Lynch explica en esta obra sus claves de inversión y cómo conseguir la mejor cartera de inversiones posible. Es un texto repleto de anécdotas, consejos y ejemplos del método de inversión de uno de los más prestigiosos gestores de fondos del mundo. Un clásico que enseña cómo el inversor particular puede alcanzar mayores logros que un administrador profesional, si sabe cómo.

Nelson Mandela

“Yo nunca pierdo. O gano o aprendo”



1918-2013. Político y activista, fue presidente de Sudáfrica de 1994 a 1999

© Getty Images



OFFICIAL LUXURY LUGGAGE PARTNER OF AUDI REVOLUT F1® TEAM



DISCOVER MORE AT [PIQUADRO.COM](https://www.piquadro.com)



NUEVO CUPRA RAVAL

100% ELÉCTRICO

BEYOND REBEL, RAVAL

EL CUPRA RAVAL ES PARA LA GENERACIÓN QUE PREFIERE ELEGIR SU CAMINO
A SEGUIR EL DEL RESTO. TODO ELÉCTRICO. TODO REBELDE.

Consumo medio combinado de 13,6 a 14,8 kW/h. Emisiones ponderadas de CO₂ de 0 g/km (Valores WLTP).
Imagen acabado CUPRA Raval con opcionales.

