

Business People

business-people.es

La gente que influye

28/29

Jul/Ago
2026

UNA **EUROPA**
SIN
HEREDEROS

VERANO HÍBRIDO
Más allá
del **TELETRABAJO**

LORCA
que te quiero
LORCA

Incluye el especial

**LIDERAZGO
FEMENINO**

**ASALTO AL
OLIMPO
EMPRESARIAL**

PROTAGONISTAS
Michele Giraudo
(MFE ADVERTISING)

Pablo Bernal
(Vanguard)

Mario Zanetti
COSTA CRUCEROS

**EL MAR
NO PERDONA
A LOS
TÍMIDOS**



Blauer.

blauerusa.com

Feel
the beat.
Featuring
Dylan.

*London 026
Fall Winter Collection*

Photo by Bryan Adams



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

Vito Sinopoli



Editor de Duesse Media Network

HACIA LA PANDEMIA DIGITAL

¿Qué ocurriría si las infraestructuras que sostienen nuestra vida cotidiana dejaran de funcionar? La ONU pide prepararse para un riesgo que, hasta ahora, era **prácticamente invisible**

No somos del todo conscientes, pero hemos construido un mundo que no puede permitirse fallar.

Sin embargo, existe un tipo de riesgo que se vuelve invisible precisamente porque todo funciona. No lo percibimos hasta que deja de hacerlo.

Un informe publicado por las Naciones Unidas el pasado mayo (*When digital systems fail: The hidden risks of our digital world*) describe con precisión técnica el perímetro de una vulnerabilidad que la mayoría de las organizaciones aún no ha incorporado a sus balances: el colapso sistémico de las infraestructuras digitales globales. No una interrupción localizada, no un ataque dirigido a un único operador. Una cascada.

Los números de partida son conocidos, pero vale la pena fijarlos: casi el 70% de la población mundial depende ya de Internet para acceder a servicios sanitarios, realizar pagos, gestionar cadenas de suministro y participar en la vida civil. Esta dependencia es el resultado racional de décadas de digitalización. El problema no reside en la dependencia en sí, sino en la arquitectura que la sostiene.

Cuatro infraestructuras sostienen todo el edificio: redes eléctricas, cables submarinos, satélites y centros de datos. Sistemas diseñados en épocas distintas, por actores distintos, con lógicas de resiliencia diferentes,



y hoy profundamente entrelazados. Una falla en uno puede propagarse a los demás con una velocidad que los mecanismos de respuesta convencionales no logran absorber.

El informe define este escenario como “pandemia digital”: una interrupción que atraviesa sectores y fronteras, dejando simultáneamente fuera de línea los sistemas de pagos, comunicaciones y gestión de emergencias.

Existe una paradoja estructural en la base de todo esto, y es la más difícil de comunicar a los consejos de administración. Las empresas han pasado veinte años eliminando re-

dundancias, consolidando proveedores y migrando a infraestructuras compartidas. El resultado es una eficiencia operativa sin precedentes, y una fragilidad igualmente sin precedentes. Las redundancias eliminadas no eran ineficiencias: eran margen de error. Los sistemas analógicos abandonados no eran obsolescencia: eran un plan B. Nadie los eliminó por negligencia. Se eliminaron porque nunca parecían necesarios. Hasta el momento en que lo son.

Kamal Kishore, responsable de la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, ha sintetizado la cuestión en términos operativos: “Debemos planificar, construir y mantener las infraestructuras digitales teniendo en cuenta el riesgo sistémico, ahora y en el futuro”. No es una invitación abstracta. Es una invitación que vale tanto para los gobiernos como para quienes dirigen una empresa.

La comparación con 2020 no es retórica. El mundo no se detuvo por falta de previsiones: las previsiones existían, circulaban desde hacía décadas. Se detuvo porque las previsiones no se habían traducido en estructuras. Hoy esa lección está disponible, aplicable a un riesgo distinto, pero con la misma lógica de fondo. La ventana para actuar con antelación está abierta. Por desgracia, la cuestión no es si se cerrará, sino cuánto durará. ▲

SUMARIO



18 | El mar no perdona a los tímidos

La industria de los cruceros navega hacia una nueva era: el barco dejará de ser el único protagonista para convertirse en la puerta de entrada a experiencias más completas.

Mario Zanetti, presidente de **Costa Cruceros**, lidera ese nuevo rumbo para redefinir el futuro de la compañía y anticipar la evolución del sector.





BY APPOINTMENT TO
HIS THE KING
MANUFACTURERS OF
MOTOR VEHICLES
JAGUAR LAND ROVER LIMITED
COVENTRY



BY APPOINTMENT TO
HER THE QUEEN
MANUFACTURERS OF
MOTOR VEHICLES
JAGUAR LAND ROVER LIMITED
COVENTRY

RANGE ROVER



5 AÑOS
GARANTÍA

Gama Range Rover SV 27MY. Consumo combinado WLTP: 2,8-12,3 l/100 km. Emisiones combinadas de CO₂ WLTP: 62-277 g/km. Autonomía eléctrica EV combinada 102-116 km. Garantía de 5 años o 150.000 km y 3 años de asistencia en carretera. Más información en rangerover.com

12 BUSINESS IS BUSINESS

14_ Numerology

16_ People

26_ Una Europa sin herederos

La tasa de fecundidad de la UE cayó a su nivel más bajo desde 1961. Las medidas en marcha gestionan el envejecimiento; revertirlo es otra historia.

30_ Verano híbrido:

Más allá del teletrabajo

Las empresas españolas convierten el verano en un laboratorio para testar nuevas fórmulas de flexibilidad.

36_ Management entre líneas

En una época dominada por la IA, la literatura se convierte en una herramienta para desarrollar visión y ética en la toma de decisiones.

44_ Romper la mala racha

La paridad en los consejos de administración avanza hacia máximos históricos, pero el acceso de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad ejecutiva continúa siendo la gran asignatura pendiente.

48_ Cuando confiarse

sale caro

Michelle Ferrari, presidenta regional del Women Economic Forum Iberoamérica, señala que el error clave ha sido asumir que la igualdad era irreversible y tratarla como un objetivo complementario, no estratégico.

50_ Puntas de lanza: mujeres que abren camino

Entrevistamos a tres referentes que están trabajando en impulsar el liderazgo femenino y proponiendo soluciones reales desde su experiencia.

54_ Barreras silenciosas

Miriam González Duránte, fundadora de la plataforma España Mejor, defiende que la apertura de nuevos espacios empresariales a las mujeres es fruto de una transformación social profunda, aunque aún incompleta.

58_ Comunicación sin fronteras

Michele Giraud, Chief Revenue Officer de MFE ADVERTISING, describe el interesante modelo paneuropeo que desafía abiertamente a los gigantes digitales.

62_ Salto a las inversiones

Pablo Bernal, responsable de Vanguard en España, analiza el bajo peso de la inversión en los hogares españoles y las oportunidades para impulsar una cultura financiera más orientada al largo plazo.



42

Especial Liderazgo Femenino

A través de entrevistas, datos y experiencias, exploramos por qué el camino hacia la paridad parece haberse ralentizado y cuáles son los obstáculos que aún frenan el acceso femenino al poder ejecutivo.

66 FREE TIME

68_ Lorca que te quiero Lorca

Noventa años después de su asesinato, España convierte la memoria del poeta en un gran laboratorio cultural donde el flamenco, el teatro, el cine y la creación contemporánea dialogan con su legado.

78_ Nuevos actores cambian el mercado

Las marcas chinas ya suponen el 12% de las ventas y los enchufables se acercan a un tercio del mercado. Crecen los deportivos eléctricos y se diversifica la oferta de los recién llegados.

82_ El 600 del siglo XXI

El Cupra Raval, diseñado y fabricado en Barcelona, es el primer 100% eléctrico de la marca, un compacto llamativo y deportivo que aspira a ser un superventas. Desde 26.000 euros sin descuentos.

86_ Polestar, objeto de deseo en la movilidad

La sofisticada marca sueca de coches eléctricos premium consolida su posición como un referente atípico en la movilidad eléctrica. En un año duplica su gama y crece ya un 80%.

90_ Beauty coach

Solférino Paris, desarrollada bajo el sello de Interparfums, presenta una colección de diez *eaux de parfum* que reinterpretan a la capital francesa a través de un recorrido sensorial por sus lugares y momentos emblemáticos.

92_ Aprender a flotar

La exposición *Entes* presenta la retrospectiva más completa hasta la fecha de la artista catalana Aurèlia Muñoz, en el centenario de su nacimiento.

96_ Y que cumplan muchos más

Celebrar los aniversarios con el lanzamiento de modelos conmemorativos es una constante en la Alta Relojería.

98_ A cielo abierto

Cinco propuestas de terrazas con las que disfrutar de la mejor época del año.

102_ El nuevo lujo líquido

El auge del enoturismo cinco estrellas convierte a España en destino de referencia mundial.

104_ Into the future

105_ Verba

106_ El rostro caribeño de Londres

La capital británica se convierte en la opción más vibrante para el verano.

108_ Entertainment

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

112_ El secreto mejor guardado del faraón

Antonio Cabanas recrea la construcción de la Gran Pirámide de Guiza a través de una historia llena de intrigas.

74

Viajes diferentes a lugares con alma

Del Mediterráneo al Atlántico y del norte a sur, todavía es posible explorar vías para conductores apasionados, con curvas cerradas, vistas espectaculares y tesoros naturales, enológicos o arquitectónicos.



MindtheCoffeeCup

LOS PORQUÉS DE NUESTRO CAFÉ.

UN GRANO SOBRE CIENTO LO CONSIGUE.



illy.com/whywemakeit

Porque estamos obsesionados con la calidad y solo el 1% de los granos de café seleccionados supera nuestro riguroso estándar de selección, para ofrecerte el máximo sabor en cada taza.



LIVE HAPPILLY

Certified



Corporation



**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. 28-29 JULIO-AGOSTO 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

Mª 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, Lucía Ingrosso,
Stefano Neri, Javier Villamor, Cristina Mendoza, Ernesto Pérez,
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 22/06/2026



OFFICIAL LUXURY LUGGAGE PARTNER OF AUDI REVOLUT F1® TEAM



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

BUSINESS *is* BUSINESS



La inacción climática 'pasa factura'

E

l informe *Las consecuencias económicas de la inacción climática en España*, elaborado por Mitiga Solutions y Endeavor Spain, revela que el 45% de las organizaciones ya ha sufrido pérdidas económicas por eventos climáticos extremos, mientras que menos de un tercio ha realizado una evaluación formal de estos riesgos, pese a su creciente impacto. El estudio advierte de una "inacción generalizada" motivada por la falta de recursos, experiencia interna e incertidumbre regulatoria, a pesar de que la preocupación media alcanza un 3 sobre 5 y muchas compañías ya han experimentado disrupciones con pérdidas que en algunos casos superan los 500.000 euros. Europa es la región que más rápido se calienta y España está especialmente expuesta a fenómenos extremos como incendios, sequías e inundaciones.



© Gettyimages

Fórmula 1: MADRID

se lleva el Gran Premio

El desembarco de la Fórmula 1 en Madrid promete convertirse en uno de los mayores impulsos económicos recientes para la capital. Con un impacto estimado de 450 millones de euros anuales, el Gran Premio de España —que se celebrará en IFEMA del 11 al 13 de septiembre de 2026— no solo atraerá inversión y empleo, sino también un fuerte flujo turístico internacional. Las previsiones apuntan a más de 120.000 visitantes, casi la mitad extranjeros, y un perfil de alto gasto que beneficiará especialmente a hoteles, restauración y ocio. Además, el evento, con una audiencia global de más de 1.500 millones de espectadores, reforzará la proyección internacional de Madrid, consolidando su posición como sede de grandes eventos deportivos de alcance mundial.

450

MILLONES DE EUROS

IMPACTO ECONÓMICO ANUAL ESTIMADO



4.500 MILLONES DE EUROS
IMPACTO ECONÓMICO ESTIMADO
EN LA PRÓXIMA DÉCADA



DATOS DEL TRAZADO:

Longitud del circuito:
CASI **5,5 km** [.....]

Curvas:
20 CURVAS EN TOTAL

Vuelta rápida estimada:
+1'30"

Tipo de trazado:
SEMIURBANO

Ubicación:
VIALES DE IFEMA MADRID
+ 1,5 km DE VÍA PÚBLICA



Empleo estimado: más de

8.200

PUESTOS DE TRABAJO
DIRECTOS



Visitantes previstos:
MÁS DE

120.000

TURISTAS



TURISTAS
INTERNACIONALES:

45%

del total



Necesidad hotelera:
alrededor de

5.000

HABITACIONES
(3 y 5 estrellas)



Estancia media:

3

DÍAS



Audiencia global estimada:

1.550

MILLONES
DE ESPECTADORES

GASTO MEDIO:

NACIONAL:
Aproximadamente

600
euros

INTERNACIONAL:
Aproximadamente

949
euros

IMPACTO EN RESTAURACIÓN Y OCIO NOCTURNO:



Más de

29,5
millones de euros
en tres días

INFRAESTRUCTURA DEL RECINTO:



Más de
200.000 m²
DE PABELLONES



10.000 m²
DE ESPACIOS
de reuniones polivalentes



10.000 plazas
de aparcamiento

Del Palacio Real al
asfalto de Mading: la
velocidad conquista
la historia de Madrid

IMPACTO EN PIB:

0,2%

del PIB de la
Comunidad de Madrid

0,4%

del PIB de la
ciudad de Madrid

Fuente: Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid, IFEMA y Deloitte

NUEVO LIDERAZGO

La Asociación Española de Empresas Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio (TEDAE) elige a Alberto Gutiérrez como nuevo presidente de la patronal, tomando el relevo de Ricardo Martí Fluxá.

**CUENTAS CLARAS**

Cécile Guégan será la directora financiera interina de Pfizer. La ejecutiva asumirá el 15 de agosto la máxima responsabilidad financiera del grupo, mientras se completa el proceso de sucesión en el área. Cuenta con una amplia trayectoria dentro de la multinacional.

MAHOU SAN MIGUEL**Peio Arbeloa****Director general**

Mahou San Miguel adelanta que Peio Arbeloa asumirá la dirección general de la compañía a partir de enero de 2027, dentro de un proceso de transición diseñado para garantizar la continuidad de su estrategia de crecimiento. El directivo, que acaba de ser nombrado subdirector general, trabajará estrechamente durante los próximos meses con el actual director general, Alberto Rodríguez-Toquero, a quien relevará en el cargo. Vinculado a la cervecera desde hace 15 años, Arbeloa será el encargado de liderar la siguiente etapa del plan estratégico de la compañía.

RENAULT GROUP**Christian Stein****CEO**

Renault Group nombra a Christian Stein como nuevo CEO de Renault España. El directivo cuenta con una amplia trayectoria dentro del grupo automovilístico, donde ha ocupado responsabilidades en áreas de ventas, marketing y operaciones internacionales. Su llegada coincide con una etapa clave para Renault en España, marcada por la electrificación de la gama, la transformación industrial de sus plantas y el impulso de nuevos proyectos vinculados a la movilidad sostenible. Stein tendrá como misión consolidar el crecimiento y reforzar la competitividad.

AIRBUS**Amparo Moraleda****Presidenta no ejecutiva**

La junta de accionistas de Airbus apuesta por Amparo Moraleda como nueva presidenta no ejecutiva del grupo, convirtiéndose en la primera española en ocupar la máxima representación institucional del gigante aeroespacial europeo. La directiva relevará, a partir del 1 de octubre, a René Obermann, tras varios años formando parte del consejo de administración. Con una dilatada trayectoria en compañías como IBM e Iberdrola, Moraleda aportará su gran experiencia en transformación empresarial, tecnología y gobierno corporativo.

PUMA**Dennis Schröder****Director General Europa**

Dennis Schröder será el nuevo director general de Puma para Europa, a partir de mediados de agosto. El ejecutivo regresa a la compañía tras haber ocupado anteriormente diversas posiciones comerciales entre 2010 y 2015. Procedente de SNIPES, donde ejercía como consejero delegado, Schröder cuenta con una sólida trayectoria en retail deportivo, gestión omnicanal y desarrollo internacional de negocio. Desde su nueva responsabilidad reportará al director comercial global y tendrá la misión de reforzar la posición de Puma en uno de sus mercados estratégicos.

RESPONSABILIDAD EUROPEA

Kyndryl nombra a David Soto nuevo presidente de European Principal Markets, una de las regiones estratégicas de la compañía tecnológica especializada en servicios de infraestructura digital. Hasta ahora ejercía como presidente de Kyndryl España y Portugal.

**IMPULSO CORPORATIVO**

La marca automovilística MG Motor designa a Amalia Pellico como nueva directora de flotas para España, reforzando así su estructura comercial en uno de los segmentos estratégicos para su crecimiento en el mercado nacional.

REFUERZO IBÉRICO

Wolters Kluwer nombra a Sergio Liscia como vicepresidente y director general de Tax & Accounting para España e Italia. A partir del 1 de septiembre, el ejecutivo asumirá la dirección de una de las divisiones estratégicas del grupo especializado en software para empresas.



BRINDIS AL CAMBIO

Marta Vidal se convierte en la primera mujer en asumir la presidencia de la Denominación de Origen Cava en los casi 40 años de historia del organismo. Viticultora y empresaria vinculada al sector desde hace décadas, releva a Javier Pagés al frente de esta institución clave.



NATURGY

Enrico Letta



Consejero independiente

Naturgy refuerza su consejo de administración con la incorporación de Enrico Letta como consejero independiente, tras la salida del fondo CVC Capital Partners de su accionariado. El ex primer ministro de Italia y experto en integración europea llega a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones. Su incorporación al consejo de administración se produce en el contexto de la reorganización del órgano de gobierno. Letta pasará a formar parte de la comisión de proyectos de inversión junto a otros consejeros.

REVOLUT

Donato Lucia



Vicepresidente de Tecnología

Donato Lucia asume el cargo de vicepresidente de Tecnología de Revolut, tras la salida de Vlad Yatsenko de sus funciones ejecutivas como director de Tecnología (CTO). El movimiento supone uno de los cambios más relevantes en la cúpula de la fintech británica desde su fundación y marca el relevo de uno de los arquitectos clave de la plataforma tecnológica de la compañía. Lucia forma parte del equipo de ingeniería de Revolut desde hace ocho años y hasta ahora ejercía como responsable de Tecnología (*Head of Technology*).

SEAT & CUPRA

Joost Kessels



Director de desarrollo

SEAT & CUPRA nombran a Joost Kessels nuevo Chief Development Officer, cargo que asumirá el próximo 1 de agosto. Se trata de una posición de nueva creación desde la que liderará el área de Investigación y Desarrollo de ambas marcas. Kessels tendrá una responsabilidad clave en la estrategia de electrificación del grupo y en el desarrollo de la plataforma eléctrica MEB21 del Grupo Volkswagen. El ejecutivo aportará una amplia experiencia internacional en ingeniería y desarrollo de producto, reforzando el papel de Martorell como centro tecnológico de referencia.

INDRA

Enric Blasco



Director Territorial

Indra ficha a Enric Blasco como nuevo director territorial en Cataluña. El directivo asume la máxima representación de la compañía en la comunidad autónoma y es el responsable de impulsar la estrategia institucional, empresarial y de negocio de la tecnológica en la región. Ingeniero industrial y fundador del grupo IDP, integrado posteriormente en Bureau Veritas, Blasco cuenta con una extensa trayectoria vinculada a la industria, las infraestructuras, la energía y la innovación. Su incorporación forma parte del plan de crecimiento que Indra desarrolla en Cataluña.

NUEVA ETAPA

Back Market confía en Clément Petit como nuevo consejero delegado, mientras que su cofundador, Thibaud Hug de Larauze, asumirá la presidencia ejecutiva de la compañía. La reorganización marca una nueva fase en la evolución de la plataforma francesa.



TALENTO Y PERSONAS

El grupo sociosanitario Emeis incorpora a Raquel Ramírez Ochoa como nueva directora de RRHH para España y Portugal. La directiva será responsable de liderar las políticas de talento, desarrollo profesional, formación y cultura corporativa en ambos mercados.



M**MARIO ZANETTI**

Inició su trayectoria en Costa Cruceiros en 1999 dentro del departamento de Revenue Management. Desde marzo de 2021 lidera la naviera y, desde abril de 2023, es su CEO



COSTA CRUCEROS

EL MAR NO PERDONA A LOS TÍMIDOS

La industria de los cruceros navega hacia una nueva era: el barco dejará de ser el único protagonista para convertirse en la puerta de entrada a experiencias más completas.

Mario Zanetti,

presidente de la naviera italiana, lidera ese nuevo rumbo para redefinir el futuro de la compañía y anticipar la evolución del sector

Texto de **José A. Puglisi**



“Ningún mar en calma hizo experto a un marinero”. Mario Zanetti, presidente de Costa Cruceros, conoce bien el significado de esa frase. Desde que asumió el liderazgo de la compañía italiana, ha afrontado una etapa de transformación para adaptar una de las navieras históricas del mundo a un nuevo escenario: uno en el que el barco deja de ser el único protagonista y los destinos, la personalización y la conexión con el entorno ganan protagonismo. En un sector que todavía representa menos del 3% del turismo mundial, la batalla ya no está solo en sumar pasajeros, sino en aumentar el valor de cada viaje. España ocupa un lugar estratégico en esa evolución: es el cuarto mercado emisor europeo de cruceristas y el tercero para Costa Cruceros por volumen. Al frente de este cambio, Zanetti apuesta por una nueva forma de entender el crucero, donde mar y tierra se integran en una experiencia inmersiva.

España está consolidando su posición como el cuarto mercado emisor europeo más importante para los cruceros. ¿A qué se debe este posicionamiento internacional?

La posición refleja tanto la solidez del mercado turístico español como el atractivo natural de los cruceros en un país con una conexión tan profunda con el mar. Los viajeros españoles buscan cada vez más unas vacaciones que sean fáciles de organizar, ricas en experiencias y que permitan combinar varios destinos en un mismo viaje. Los cruceros responden muy bien a estas expectativas. Al mismo tiempo, el mercado está evolucionando. Observamos un interés creciente entre las diferentes generaciones, desde las familias hasta los pasajeros más jóvenes, ya que la experiencia de un

crucero hoy en día es mucho más flexible, personalizada y conectada con los destinos que en el pasado.

¿Prevé que siga subiendo en los próximos años?

De cara al futuro, tiene las condiciones para seguir consolidando su papel en el mercado europeo de cruceros. La verdadera oportunidad no consiste simplemente en ascender en la clasificación, sino en generar un crecimiento sostenible y de alta calidad que aporte valor a los pasajeros, a los destinos y a las economías locales. España reúne todos los ingredientes: una fuerte demanda, puertos de primer nivel, destinos emblemáticos y un ecosistema turístico muy competitivo. Para Costa, sigue siendo un mercado estratégico con un gran potencial, sobre todo ahora que seguimos innovando en nuestra oferta y creando experiencias aún más memorables para nuestros huéspedes.

¿Cuáles serían los principales puntos fuertes del mercado español?

España es un mercado muy atractivo porque combina una demanda cada vez más abierta a los cruceros con un alto nivel de expectativas. Los pasajeros españoles valoran la facilidad a la hora de planificar el viaje, la variedad de destinos y la posibilidad de viajar en familia o en grupos multigeneracionales, pero también esperan una experiencia adaptada a sus hábitos, desde la gastronomía y los horarios hasta el idioma y el entretenimiento.

En ese sentido, Costa ofrece propuestas como *Sabor Español*, diseñadas para adaptar la experiencia a bordo a los hábitos de los pasajeros españoles sin perder la esencia internacional del viaje. Otro punto fuerte es la calidad del ecosistema turístico español. España cuenta con excelentes puertos, una gran experiencia en el sector turístico y destinos con atractivo a nivel mundial. Esto convierte al país no solo en un importante mercado emisor, sino también en un destino estratégico para los cruceros: basta con pensar que solo España representa alrededor del 20% de todas las visitas de pasajeros a los puertos europeos.

¿Y aquellos aspectos a mejorar?

Destacaría tres prioridades. En primer lugar, dar a conocer mejor en qué se ha convertido hoy en día un crucero: una forma de viajar moderna, de alta calidad y altamente personalizable. En segundo lugar, reforzar las infraestructuras y la eficiencia operativa en los puertos, que son esenciales para ofrecer una experiencia fluida para los pasajeros. En tercer lugar, desarrollar modelos turísticos que distribuyan el valor de forma más eficaz entre los distintos destinos y temporadas. Así es como España puede consolidar aún más su papel en el sector de los cruceros: no sólo atrayendo a más pasajeros, sino también creando un ecosistema de cru-



ceros más sólido, más resiliente y de mayor valor.

España es el tercer mercado más importante de Costa Cruceros en términos de volumen. ¿Qué potencial de crecimiento prevé para los próximos años?

Vemos potencial, sobre todo, en términos de valor. España ya tiene un peso significativo para Costa, pero aún hay margen de crecimiento en cuanto a la penetración del producto, la fidelización de los clientes y una mayor sofisticación de la demanda. Cada vez observamos que los clientes están más dispuestos a valorar propuestas con un contenido experiencial más rico, servicios que mejoren la experiencia de viaje y condiciones que ofrezcan mayor flexibilidad a la hora de reservar.

En este sentido, el potencial no reside únicamente en aumentar volumen, sino en forjar una relación más sólida con los clientes españoles y acompañar la evolución de sus expectativas. La personalización, la adaptación de la experiencia a sus hábitos y ventajas como la posibilidad de cambiar la fecha o el destino sin coste adicional bajo ciertas condiciones son factores clave para facilitar la decisión de compra y seguir creciendo en valor.

¿Qué papel desempeñarán las Islas Canarias en sus planes nacionales?

Las Islas Canarias desempeñarán un papel muy im- →

TODOS A BORDO

¿En su tiempo libre le gusta más el mar, la ciudad o la montaña?

Si tuviera que elegir, diría que el mar. No solo por mi vida profesional, sino porque el mar siempre ha formado parte de mi geografía personal.

Un destino que aún le queda por descubrir

He tenido la suerte de viajar mucho, tanto por motivos de trabajo como personales, por lo que me resulta difícil elegir solo un lugar. Lo que más me fascina hoy en día es la idea de descubrir un nuevo tipo de destino: el mar en sí mismo.

Un plato que le gustaba tanto de niño como ahora de adulto

Bueno, como casi cualquier buen italiano, no puedo

responder otra cosa que no sea... ¡Pizza, por supuesto!

¿Qué es lo que le hace perder la calma?

Intento mantener la calma, porque la presión forma parte del cargo. Por supuesto, hay excepciones en mi vida personal: cuando el Virtus Bolonia, mi equipo de baloncesto favorito, pierde, no siempre puedo garantizar el mismo nivel de calma. Pero, por suerte, no ocurre a menudo.

Si su vida fuera un viaje, ¿en qué etapa se encontraría ahora?

Diría que estoy en una etapa en la que he aprendido a consultar la ruta, pero también a no perderme las vistas desde la cubierta.

portante en nuestra programación de invierno, ya que nos permiten reforzar el Atlántico como un elemento distintivo de nuestra oferta y ampliar el valor de los cruceros más allá de la tradicional temporada de verano. El estreno del Costa Smeralda en el archipiélago durante el invierno de 2026/2027 refleja exactamente este enfoque. El barco ofrecerá un itinerario de ocho días entre las Islas Canarias y Madeira, con una pernoctación en Santa Cruz de Tenerife, que combina el descubrimiento de las islas con nuestros *Sea Destinations*, experiencias en el mar diseñadas para enriquecer el propio viaje: desde la observación de las estrellas en el Atlántico hasta un espectáculo inmersivo inspirado en el mito de la Atlántida, el itinerario está concebido como una experiencia completa entre el mar y la tierra.

En la actualidad, el sector de los cruceros sigue representando menos del 3% del turismo mundial. ¿Cuál es el verdadero límite de crecimiento?

El hecho de que los cruceros sigan representando menos del 3% del turismo mundial demuestra que el sector tiene un potencial considerable. Al mismo tiempo, ya se trata de una industria importante: según la CLIA, 37,2 millones de personas realizaron un crucero en todo el mundo en 2025, de las cuales casi 9 millones procedían de Europa. España forma parte de esta dinámica positiva: 635 000 residentes optaron por un crucero en 2025, lo que confirma su po-

sición como uno de los principales mercados emisores de Europa. Pero el crecimiento no debe medirse únicamente en términos de volumen. Lo que importa es el papel que los cruceros pueden desempeñar en el futuro de los viajes.

¿Qué se necesita para aumentar ese porcentaje?

Para seguir creciendo, el sector debe seguir innovando en sus productos, invertir en sostenibilidad e infraestructuras y reforzar las competencias que exige un ecosistema cada vez más complejo. Los viajeros de hoy en día no buscan simplemente una sucesión de escalas, sino una experiencia más personalizada y mejor diseñada, con una conexión más auténtica con los lugares que visitan. En Costa, estamos trabajando precisamente en esta dirección a través de nuestra plataforma *Sea & Land Wonder*, integrando mejor el barco, el mar y la tierra, y diseñando itinerarios con una mayor coherencia experiencial. Por último, la transición energética será fundamental para el futuro de los cruceros. Debe ser ambiciosa, pero también equilibrada y realista.

¿Qué repercusiones esperan que tenga la renovación de *Sea & Land Wonder*?

Nuestra forma de competir consiste en crear una propuesta reconocible y distintiva, centrada principalmente en la experiencia y en la capacidad de conectar mejor el barco, el mar y los destinos. La plataforma *Sea & Land Wonder* responde a esa visión. Por eso hemos desarrollado *Sea Des-*

El Costa Venezia es un crucero inaugurado en 2019 y diseñado para rendir homenaje a la ciudad, con una decoración inspirada en sus canales, plazas y arquitectura





tinations, que convierten la navegación en una parte fundamental de la experiencia, y *Land Experiences*, que permiten a los huéspedes descubrir los destinos desde diferentes perspectivas: culturales, locales, familiares o inmersivas.

La evolución de la plataforma tendrá un gran impacto, ya que cambia la forma en que se diseñan y eligen los cruceros. A partir de 2027, algunos itinerarios ya no se organizarán únicamente en función de la geografía, sino que se convertirán en conceptos de viaje con identidad propia. Propuestas como *Dolce Vita* o *Golden Islands* reflejan bien esta tendencia, con rutas diseñadas en torno a una inspiración concreta y momentos muy definidos.

¿Cómo han afectado las tensiones geopolíticas a la planificación de rutas y destinos?

El contexto geopolítico influye cada vez más en la planificación de las rutas, especialmente en regiones donde la estabilidad puede cambiar rápidamente. En Costa, estamos acostumbrados a operar en un entorno global y cambiante, lo que requiere capacidad de previsión, capacidad de reacción y una red de destinos lo suficientemente sólida como para adaptar la programación cuando sea necesario.

Más allá de la suspensión en los Emiratos, ¿prevé algún cambio en estos escenarios en los próximos años?

Inaugurado en 2020, el Costa Firenze destaca por su diseño elegante, espacios temáticos y una oferta gastronómica centrada en la cultura italiana



La decisión relativa a los Emiratos se tomó con antelación, en agosto de 2025, precisamente para evitar soluciones de última hora y dar certidumbre tanto a los clientes como a la red de distribución. Mantendremos la suspensión de las operaciones en Oriente Medio durante el invierno de 2026/2027 y hemos reorientado esa capacidad hacia alternativas que encajan claramente en nuestra oferta, como las Islas Canarias y Madeira para el Costa Smeralda, y el Mediterráneo occidental para el Costa Pacifica.

De cara al futuro, no podemos predecir cómo evolucionará cada situación internacional, pero sí podemos prepararnos para responder con rapidez y coherencia. Esa flexibilidad operativa es un punto fuerte importante para Costa y nos permite proteger la experiencia de los huéspedes incluso en contextos de incertidumbre.

¿Cómo influyen la inflación y los costes energéticos en el precio final de un crucero? ¿Qué medidas han tomado para evitar repercutir estos costes a los clientes?

La inflación y los costes energéticos son, sin duda, →

factores importantes para todo el sector turístico, y los cruceros no son una excepción. Por este motivo, actuamos en varios frentes antes de trasladar la presión al cliente final. El primero, la eficiencia operativa, que nos permite reducir el consumo y gestionar nuestros barcos de forma más eficiente; la segunda, la envergadura y la disciplina; y, por último, nos centramos en la transparencia. Nuestro objetivo no es simplemente mantener los precios bajos, sino ofrecer una experiencia vacacional clara, competitiva y de gran valor.

¿Puede el turismo de cruceros convertirse en un motor de la economía azul a escala mundial?

Un crucero no es solo unas vacaciones; forma parte de un ecosistema marítimo mucho más amplio que conecta puertos, astilleros, proveedores, logística, hostelería, tecnología, energía y destinos. Es aquí donde su contribución a la economía azul cobra verdadera relevancia. Las cifras confirman este impacto más amplio. Según la CLIA, el turismo de cruceros generó 64.100 millones de euros y sustentó alrededor de 450.000 puestos de trabajo en Europa en 2024. Solo en España, el sector generó 8.600 millones de euros y contribuyó a la creación y el mantenimiento de unos 64.000 puestos de trabajo. Estas cifras demuestran que los cruceros no son una actividad turística aislada, sino una cadena de valor que abarca numerosos sectores de la economía.

Pero el objetivo no debe ser simplemente aumentar los volúmenes. La verdadera ambición es hacer que este valor sea más sostenible, se distribuya de forma más amplia y esté más estrechamente vinculado a las comunidades que acogen el turismo de cruceros. Para lograrlo, el sector necesita una estrecha colaboración entre las compañías de cruceros, los puertos, las instituciones y las partes interesadas locales.

¿Cómo se está integrando la IA en la cadena de valor de los cruceros, desde la reserva hasta la experiencia a bordo?

La IA no es un proyecto tecnológico aislado, sino una herramienta transversal que está empezando a integrarse en toda la cadena de valor de los cruceros. En Costa, estamos integrando la IA de forma progresiva y responsable, a través de un programa estructurado que parte del análisis de nuestros procesos. El objetivo es identificar en qué ámbitos la IA puede simplificar las actividades, hacer que los flujos de trabajo sean más eficientes y mejorar la calidad y la coherencia

de las decisiones.

Al mismo tiempo, estamos invirtiendo en formación, para que nuestro personal pueda comprender cómo utilizar la IA de forma práctica, segura y orientada al valor. Para nosotros, esto es esencial: la IA debe ayudar a los empleados a reducir el tiempo dedicado a actividades repetitivas o de escaso valor, liberando tiempo y capacidad para centrarse en lo que realmente importa: nuestros huéspedes, nuestros barcos, la colaboración, la resolución de problemas y el trabajo de mayor valor añadido. Por lo tanto, el verdadero valor de la IA en los cruceros no es la automatización en sí misma, sino la posibilidad de combinar la tecnología y la hospitalidad de una forma más inteligente.

Según su experiencia, ¿qué tipo de liderazgo necesita una empresa global con operaciones en decenas de países y culturas?

Una empresa global que opera en numerosos países y culturas requiere un liderazgo basado en la claridad, la confianza y la capacidad de adaptación. En una organización como Costa, con equipos que trabajan en distintos continentes, tanto en tierra como a bordo, es necesario que las personas comprendan la dirección a seguir, pero también necesitan una cultura común sólida y unos valores compartidos que

guíen las decisiones del día a día.

Siempre he creído que el éxito de las empresas se debe a las personas. La función de un líder consiste en establecer una visión clara, definir prioridades y crear las condiciones necesarias para que los equipos rindan al máximo. Esto implica delegar responsabilidades, fomentar la colaboración y crear una cultura en la que las personas tengan autonomía, pero también se sientan unidas por un mismo objetivo.

¿Cómo ha influido su propia trayectoria personal en la forma en la que entiende y ejerce el liderazgo?

Mi trayectoria personal también ha influido en esta visión. Crecí practicando deportes de equipo y sigo creyendo que existe una fuerte conexión entre el deporte y el liderazgo. El talento es importante, pero los resultados llegan cuando las personas comprenden su papel, confían unas en otras y juegan con un mismo objetivo.

Para mí, el liderazgo global consiste en combinar visión y cercanía: definir un rumbo claro, sin perder de vista a las personas, los mercados y las operaciones. Al fin y al cabo, el



**España representa
alrededor del 20%
de todas las visitas
de pasajeros
a los puertos
europeos"**



liderazgo no consiste solo en decidir hacia dónde ir, sino en conseguir que las personas te sigan, a través de una cultura lo suficientemente sólida como para unir a equipos muy diferentes en torno a una misma ambición.

Desde su llegada en 2021, ¿cuál ha sido la decisión estratégica más difícil de los últimos tres años?

Probablemente, una de las decisiones más importantes ha sido cómo orientar la evolución de Costa en un momento de profunda transformación del sector. Veníamos de un periodo muy complejo para todo el sector, y había que tomar decisiones no solo para recuperar la actividad, sino también para definir qué tipo de empresa queríamos ser en los próximos años. La respuesta consistió en apostar por una propuesta de mayor valor, más diferenciada y más acorde con la evolución de los viajeros. Esto implica revisar el producto, los itinerarios, la experiencia a bordo, la relación con los destinos y también la forma en que comunicamos los cruceros al mercado.

No diría que se tratara de una única decisión, sino más bien de una orientación estratégica. Y quizá lo más difícil fue mantener esa visión a largo plazo en un entorno que cambia muy rápidamente. Pero creo que fue el camino correcto: Costa necesitaba evolucionar no solo para volver a crecer, sino para crecer mejor.

De cara al futuro, ¿cómo serán los cruceros en 2035? ¿Seguirá existiendo el modelo actual de grandes barcos o asistiremos a una diversificación hacia experiencias más íntimas?

Creo que en 2035 ya no hablaremos de un único modelo de crucero, sino de una oferta mucho más segmentada. Los barcos grandes seguirán existiendo porque permiten ofrecer una enorme variedad de servicios, gastronomía, entretenimiento y experiencias en una única propuesta vacacional. Pero el tamaño del barco no será lo que defina el valor del viaje.

La evolución se orientará hacia experiencias más personalizadas y diferenciadas, más conectadas con los destinos. Los viajeros querrán elegir no solo adónde ir, sino también qué tipo de experiencia desean vivir, con mayor flexibilidad y propuestas adaptadas a los distintos momentos, intereses y formas de viajar.

Si tuviera que definir el futuro de los cruceros en una sola frase, ¿cuál sería?

“El futuro de los cruceros será una experiencia más personalizada, más conectada con el mar, los destinos y sus comunidades, capaz de ofrecer un mayor valor a los viajeros y de contribuir de forma positiva a los lugares que visita”. ▲

UNA *Europa* SIN *herederos*





En 2023 nacieron 3,67 millones de bebés en la Unión Europea: el mayor desplome anual de nacimientos desde 1961, un 5,4% menos que el año anterior y una tasa de fecundidad de 1,38 hijos por mujer, muy por debajo del umbral de reemplazo generacional (2,1), según los últimos datos de Eurostat. La oficina de estadística proyecta que la población de la UE tocará techo en torno a 2029 —unos 453 millones— y descenderá hasta situarse entre 399 y 420 millones a finales de siglo. Si hoy hay aproximadamente 3,5 personas en edad de trabajar por cada mayor de 65 años, en 2100 esa ratio se acercará a 2:1.

“Los datos demográficos no son solamente estadísticas”, advierte Paolo Inselvini, eurodiputado italiano del grupo ECR y copresidente del Intergrupo de Demografía del Parlamento Europeo. “Hablan de paternidad, maternidad e hijos”. Detrás de cada décima en la tasa de fertilidad hay una decisión vital aplazada, una familia no formada, un trabajador que no existirá en 2040.

La pregunta relevante para empresas, inversores y responsables de política económica no es si Europa envejece —eso ya es un hecho sobradamente demostrado—, sino si las medidas activadas en los últimos años son suficientes para gestionar ese envejecimiento sin romper los sistemas de bienestar y la cohesión territorial del bloque. La respuesta corta: no del todo.

En 2023, ningún país de la UE alcanzó el nivel de reemplazo. Bulgaria (1,81 hijos por mujer), Francia (1,66) y Hungría (1,55) encabezaron la tabla; Malta (1,06), España (1,12) y Lituania (1,18) se situaron en la parte baja. La proporción de población en edad de trabajar bajará del 58-59% actual al 50% en 2100, mientras el peso relativo de los mayores de 65 y, especialmente, de los mayores de 80, seguirá creciendo. Esa presión llega en un contexto de transición verde y digital que requiere más trabajadores cualificados y capaces de competir a nivel global por ese perfil. La cuestión ya no es evitar el envejecimiento; es cómo gestionarlo sin que el contrato social salte por los aires.

LA TASA DE FECUNDIDAD DE LA UE CAYÓ A SU NIVEL MÁS BAJO DESDE 1961. LAS MEDIDAS EN MARCHA GESTIONAN EL ENVEJECIMIENTO; REVERTIRLO ES OTRA HISTORIA

Texto de **Javier Villamor**

Y esto, quizás, sea el imposible al que nos enfrentamos.

CHEQUES BEBÉ: NECESARIOS, INSUFICIENTES

La respuesta más intuitiva ha sido económica: si los hijos cuestan, subsidiemos los hijos. Gobiernos de toda la UE han desplegado transferencias directas, ventajas fiscales, subvenciones a guarderías y apoyos a la reproducción asistida con generosidades muy distintas. El fundador y director general de la Fundación Renacimiento Demográfico, coordinador del Observatorio Demográfico y responsable de Estudios y Análisis Social de CEU-CEFAS, y autor de *El suicidio demográfico de España*, Alejandro Macarrón, se muestra escéptico con los subsidios directos: “El gobierno tiene la obligación de tratar fiscalmente mejor a las familias cuantos más hijos tengan, porque están contribuyendo a la sociedad en especie”. Macarrón defiende el beneficio fiscal vinculado a la actividad laboral —no el cheque universal—, precisamente porque el primero incentiva a quienes ya generan riqueza. “Lo que no puedes hacer es dar dinero por tener hijos, porque eso en el límite lleva incluso a tener hijos por dinero”.

La evidencia respalda su cautela: los incentivos puramente financieros tienden a adelantar nacimientos ya planeados y logran subidas pequeñas y temporales en la tasa de fertilidad, pero rara vez la aproximan al nivel de reemplazo. El factor decisivo suele ser la compatibilidad efectiva entre trabajo y familia —horarios, corresponsabilidad, →

acceso a guardería— más que el importe del subsidio. Esto es una asignatura pendiente en muchos países de la Unión, especialmente en España.

Inselvini apunta a una dimensión que los modelos estadísticos no son capaces de captar por definición: “La natalidad no se impulsa únicamente con ayudas económicas, sino creando modelos culturales”. El error de fondo de buena parte de la política europea, a su juicio, es financiar proyectos sin impacto real en la decisión de tener hijos, mientras los jóvenes carecen de los instrumentos materiales y culturales necesarios para afrontar el futuro. En otras palabras: estamos achicando el agua del barco por un lado mientras el agua no para de entrar por el otro.

Si el primer pilar busca más nacimientos, el segundo acepta que no habrá suficientes y trata de sostener el sistema con una población más envejecida. La OCDE calcula que, con las reformas vigentes, la edad normal de jubilación rondará los 66-67 años a mediados de siglo, con algunos países acercándose a los 70. Francia aprobó en 2023 una reforma que eleva la edad mínima de jubilación de 62 a 64 años. Alemania está en trayectoria hacia los 67. Los países nórdicos han ido más lejos, ligando la edad de retiro a la esperanza de vida y automatizando los ajustes futuros.

Estas medidas actúan sobre el denominador del problema —más años cotizados, menos años cobrando pensión—, pero no resuelven la base demográfica. Incluso con jubilaciones más tardías, la proporción de personas mayores dependientes seguirá creciendo. Para las empresas, una fuerza laboral progresivamente más envejecida obliga a invertir en formación continua, rediseño de puestos y gestión activa del talento sénior. No es un ajuste contable; es un cambio

cultural en la gestión de personas que muchas organizaciones no han empezado a planificar.

TALENTO EXTRANJERO: IMPRESCINDIBLE

Ante la dificultad de elevar la fertilidad doméstica, la migración se ha convertido en el canal más directo para rejuvenecer la pirámide de población activa. La Comisión Europea ha lanzado las *Talent Partnerships*, que conectan la oferta formativa en países socios con las necesidades europeas de mano de obra, y trabaja en un *talent pool* comunitario para agilizar visados y homologación de cualificaciones. Los Estados miembros complementan estos marcos con esquemas de “tarjetas azules” y programas para perfiles STEM o sectores deficitarios.

Macarrón, sin embargo, relativiza el alcance de esta vía. Señala que si un país no tiene pleno empleo, el cuello de botella no es la mano de obra, sino la capacidad de absorción del mercado y, cada vez más, la vivienda: “Aquí no cabe más gente. Aunque fuesen españoles clonados por unos años, aquí no cabe”. La advertencia es de escala continen-



PAOLO INSELVINI
Copresidente del Intergrupo
de Demografía del
Parlamento Europeo



¿PUNTO CRÍTICO?

CONVERSACIÓN CON EL FUNDADOR Y DIRECTOR GENERAL DE LA FUNDACIÓN RENACIMIENTO DEMOGRÁFICO, **ALEJANDRO MACARRÓN**

¿Hemos llegado al punto de no retorno demográfico?

No lo sé con certeza, pero sí sé que cuanto más tiempo llevemos teniendo pocos niños, más cuesta revertirlo. La inercia demográfica es brutal. Una región muy envejecida tiene pocas mujeres en edad fértil, y

aunque cambien los valores y la gente quiera tener más hijos, la base sobre la que construir es ya muy estrecha. El problema no es solo cuántos hijos se tienen, sino cuántas mujeres hay en condiciones de tenerlos.

¿Qué medida considera más

urgente?

La primera, y la más barata, es contarle a la gente lo bueno que es tener hijos y lo malo que es no tenerlos. Eso no cuesta dinero. Cuesta voluntad política y cultural.

Los gobiernos llevan años apostando por los cheques bebé.

¿Funcionan?

Soy muy escéptico con los subsidios universales. El Gobierno tiene la obligación de tratar fiscalmente mejor a las familias cuantos más hijos tengan, porque están contribuyendo a la sociedad en especie: están formando a los futuros cotizantes. Eso tiene una





tal: la UE compite por el mismo talento con Estados Unidos, Canadá, Reino Unido o Australia, que ofrecen procesos de admisión más sencillos y mercados laborales más flexibles. Y la escala migratoria necesaria para compensar de forma permanente una fecundidad muy baja sería políticamente difícil de sostener. De hecho, ya estamos viendo las tensiones internas en política.

El coste de la vivienda es uno de los principales factores

que retrasan la emancipación y la decisión de formar familia. En 2024, el 27% de los jóvenes de 15 a 29 años vivía en viviendas masificadas y más del 10% de los jóvenes de 20 a 29 años destinaba más del 40% de sus ingresos al alquiler o la hipoteca. La Comisión ha respondido con un Plan Europeo de Vivienda Asequible articulado en cuatro pilares: aumento de la oferta social, regulación de presiones de mercado, reformas en planeamiento y suelo, y refuerzo de la protección social. El déficit inversor se estima en torno a los 150.000 millones de euros anuales.

El problema es estructural y el plan carece de legislación vinculante o financiación específica a nivel comunitario. La competencia real sigue en manos de Estados, regiones y ciudades. Para mercados financieros y empresas, sin embargo, la vivienda asequible influye directamente en la movilidad laboral, en los costes de contratación y en la capacidad de atraer talento joven a los hubs donde se concentra la economía del conocimiento.

EL BALANCE: GESTIONAR, NO REVERTIR

La valoración honesta es que las políticas actuales permiten gestionar el envejecimiento demográfico, pero no revertirlo. La baja natalidad crea una inercia difícil de cambiar y las nuevas generaciones no compensarán la salida de los *baby boomers*. Inselvini reclama situar la transición demográfica como prioridad europea, con coordinación, inversión y políticas específicas. Para las empresas, el reto será crecer mediante productividad: recualificación y automatización. Macarrón advierte que retrasar la maternidad reduce la posibilidad de tener los hijos deseados. Sin niños, jóvenes y familias, Europa afronta un desafío decisivo. ▲

lógica clara. Pero dar dinero por el simple hecho de tener hijos, sin más condición, genera incentivos distorsionados. Lo que necesitas es que las familias que ya trabajan, que ya contribuyen, encuentren en el sistema fiscal un reconocimiento real de ese esfuerzo. Un impuesto negativo para quien tiene hijos y trabaja tiene mucho más sentido que un cheque indiscriminado.

¿Y la estabilidad familiar? ¿Forma parte de la ecuación demográfica?

Es fundamental, y es otro de los grandes ausentes del debate público. El matrimonio con vocación de permanencia sigue siendo el modelo que mejor funciona tanto para las personas como para la sociedad. El divorcio masivo ha generado una percepción de que comprometerse es arriesgado, y

esa percepción desincentiva la formación de familias. No es un juicio moral, es una observación estadística. Las familias estables tienen más hijos, y los hijos criados en entornos estables tienen mejores resultados en prácticamente todos los indicadores. Si queremos hablar en serio de demografía, hay que hablar también de esto. **¿Puede la inmigración compensar el déficit**

demográfico?

Parcialmente, y con límites muy claros. Los inmigrantes también envejecen. Y la escala que haría falta para compensar una fecundidad estructuralmente baja es políticamente insostenible. Además, si un país tiene desempleo estructural y un mercado de vivienda colapsado, añadir más población no resuelve nada; lo agrava. La inmigración es una herramienta

útil en determinadas circunstancias, no una solución demográfica. **¿Por qué este debate ha tardado tanto en entrar en la agenda política?**

Porque es un tema lento e incómodo para todos. No genera titulares urgentes y no mueve votos a corto plazo. El resultado es que durante décadas la demografía ha sido un tema del que los políticos preferían no hablar. Ahora empieza a cambiar.

Verano híbrido: **MÁS ALLÁ DEL TELETRABAJO**

Operar desde segundas residencias, jornadas intensivas, semanas comprimidas y una mayor autonomía para organizar el trabajo. **Durante julio y agosto**, las empresas españolas convierten el verano en un laboratorio para testar **nuevas fórmulas de flexibilidad**

Texto de **Rosario Fernández**

Julio y agosto se han consolidado como meses clave para experimentar nuevas formas de organización laboral. Mientras una parte de la plantilla disfruta de vacaciones, muchas compañías aprovechan este periodo para poner a prueba modelos híbridos, jornadas intensivas o esquemas que permiten trabajar desde distintos lugares sin perder conexión con los equipos.

La principal novedad es que la flexibilidad ya no se entiende únicamente como teletrabajo. “Este verano estamos viendo una evolución interesante: la flexibilidad se está desacoplando del teletrabajo”, explica Alberto Gavilán, director de Talento del Grupo Adecco. Según señala, cada vez más organizaciones hablan de horarios, autonomía o intensidad de jornada, y no solo del lugar desde el que se trabaja.

La transformación es especialmente relevante en España, donde el peso de las pymes y de sectores con una elevada presencialidad dificulta extender el trabajo remoto a todos los profesionales. Por ello, Gavilán considera que “la

flexibilidad que escala no es necesariamente la de trabajar desde casa, sino la que incorpora otros tipos de flexibilidad”.

Una visión compartida por Mónica Pérez, directora de Comunicación y Estudios de InfoJobs. “Las empresas españolas aprovechan los meses de verano para consolidar modelos de trabajo más flexibles que ya se habían acelerado en los últimos años. Julio y agosto funcionan como un laboratorio real para probar fórmulas híbridas, jornadas intensivas o esquemas de teletrabajo desde otros lugares de residencia”, afirma.

A esta evolución se suma una nueva tendencia: trabajar desde múltiples ubicaciones. Daniel Pérez Colomar, country manager de IWG en España, explica que las compañías más avanzadas están apostando por modelos que combinen autonomía con estructura. “La clave está en superar la idea de elegir entre casa y oficina. El futuro pasa por trabajar desde el lugar más adecuado para cada tarea”, señala. Según el directivo, este modelo responde especialmente bien a las necesidades de los meses estivales, cuando aumentan →



**La flexibilidad se consolida
como uno de los factores
más valorados para atraer y
fidelizar talento cualificado**

los desplazamientos y las segundas residencias. No se trata de trabajar desde cualquier lugar sin reglas, sino de hacerlo dentro de un marco que garantice coordinación, seguridad y cumplimiento de objetivos.

Para Mireia Las Heras, profesora del IESE Business School, el fenómeno refleja un cambio cultural mucho más profundo. “Lo importante ya no es tanto desde dónde o cuándo trabajan las personas, sino que puedan aportar valor, desarrollar soluciones, responder a las necesidades de los clientes y contribuir a los proyectos de forma eficaz”.

MENOS CONTROL, MÁS RESULTADOS

Uno de los debates recurrentes sobre el trabajo flexible es su impacto en la productividad. Sin embargo, los expertos coinciden en que el foco está cambiando. “La productividad no depende del teletrabajo. Depende de si hay claridad, objetivos, procesos y metas bien establecidas”, afirma Gavilán. En su opinión, cuando existe una organización adecuada, el verano puede incluso favorecer el rendimiento. “Cuando hay objetivos claros y autonomía, suele pasar lo contrario: menos reuniones, más foco y buen rendimiento”.

Desde InfoJobs observan una realidad similar. Pérez destaca que cada vez más empresas entienden que la productividad depende de la organización, las herramientas y la definición de objetivos. Además, medidas como la jornada intensiva o los modelos híbridos ayudan a mejorar el bienestar y la conciliación, factores que repercuten positivamente en el compromiso de los equipos.

Pérez Colomar coincide en que la medición del rendimiento debe centrarse en los resultados y no en la presencia física. Las empresas más avanzadas analizan indicadores



Mireia Las Heras
Profesora del IESE
Business School



Alberto Gavilán
Director de Talento
del Grupo Adecco

como el avance de proyectos, la calidad de las entregas o la satisfacción de los clientes, en lugar de contabilizar horas de presencia en la oficina.

Para Las Heras, el problema es que todavía existen métricas poco precisas. “Seguimos sin medir bien la productividad. Muchas veces la asociamos a horas trabajadas o a percepciones subjetivas”. La profesora recuerda que durante el verano muchas organizaciones aprovechan para planificar estrategias, revisar procesos o preparar nuevos proyectos, actividades que generan valor aunque sean menos visibles.

La consolidación de los modelos híbridos también está transformando el papel de los managers. Coordinar equipos dispersos, mantener la cohesión y asegurar una comunicación eficaz se han convertido en algunos de los

30 días al año

**El plazo que ING permite a sus
empleados trabajar desde fuera
de España**



**Daniel Pérez
Colomar**
Country manager
de IWG en España



Mónica Pérez
Directora de
Comunicación
y Estudios de
InfoJobs

UNA NUEVA FORMA DE TRABAJAR

CONVERSACIÓN CON **PEPE AMORETTI**, DIRECTOR GENERAL DE PERSONAS DE ING ESPAÑA Y PORTUGAL

En un contexto en el que las nuevas generaciones demandan mayor autonomía y equilibrio entre vida personal y profesional, compañías como ING llevan años apostando por modelos de trabajo flexibles basados en la confianza y la orientación a resultados.

¿Cómo afronta ING los meses de verano en materia de flexibilidad laboral?

En ING, contamos con jornada reducida para toda la plantilla desde el 16 de junio hasta el 15 de septiembre. Forma parte de nuestro compromiso con el bienestar de las personas y con la conciliación. Entendemos

que ofrecer condiciones que permitan un mejor equilibrio personal y profesional tiene un impacto positivo tanto en los empleados como en la organización. De hecho, contemplamos la posibilidad de trabajar hasta 30 días al año desde fuera de España.

¿Cómo se mide la productividad en un entorno híbrido?

Ponemos el foco en los resultados y en el valor aportado, no en la presencialidad. Trabajamos bajo un modelo ágil que favorece equipos autónomos y multidisciplinares, con una cultura de mejora continua y una toma de decisiones basada en datos. Además,

consideramos indicadores como el bienestar, la diversidad o el engagement, porque entendemos que la experiencia del empleado es clave para la sostenibilidad del negocio.

¿Qué retos plantea esta gestión de equipos?

El principal desafío es mantener una comunicación constante, clara y transparente. Los managers tienen que fomentar la escucha activa, garantizar la alineación de prioridades y reforzar la cohesión de los equipos. Pero en ING creemos que la cultura corporativa no depende únicamente de los líderes; todos los profesionales

contribuyen a construirla cada día. Nuestra cultura de confianza y responsabilidad es uno de nuestros principales activos.

¿Es una herramienta clave para atraer talento?

Sin duda. La flexibilidad es un factor decisivo para muchos profesionales.



principales desafíos. Según Mónica Pérez, las empresas están evolucionando hacia modelos de liderazgo basados en la confianza y la gestión por objetivos. Al mismo tiempo, deben afrontar cuestiones como la desconexión digital, el bienestar emocional o la igualdad de oportunidades entre empleados presenciales y remotos.

Gavilán advierte de que muchas organizaciones siguen simplificando en exceso el concepto de flexibilidad. “El primer fallo es convertir la flexibilidad en cuántos días se trabaja desde casa”. A partir de ahí suelen aparecer otros problemas, como la falta de rediseño de procesos o la aplicación de criterios diferentes entre departamentos.

Desde IWG, Pérez Colomar considera que el reto consiste en coordinar equipos distribuidos sin caer en el exceso de control. En su opinión, el liderazgo híbrido debe apoyarse en la confianza, la comunicación y unos objetivos claramente definidos. Mielas Heras cree que los entornos híbridos ofrecen una oportunidad para ejercer un liderazgo más humano y estratégico.

LA FLEXIBILIDAD YA ES UN FACTOR DE ATRACCIÓN

Más allá de la organización interna, la flexibilidad se ha convertido en uno de los elementos más valorados por los profesionales. “La flexibilidad se ha consolidado como uno de los factores más relevantes para atraer y fidelizar talento, especialmente entre los perfiles cualificados y las generaciones más jóvenes”, afirma Pérez.

Los profesionales valoran cada vez más aspectos como la conciliación, la autonomía o la calidad de vida. De hecho, la flexibilidad horaria figura entre las medidas más demandadas, incluso por delante del teletrabajo en determinados colectivos. Para Pérez Colomar, el cambio es estructural. “La flexibilidad ha pasado de ser un beneficio adicional a convertirse en una condición estratégica para atraer y fidelizar talento”. Especialmente en sectores tecnológicos y digitales, las empresas que ofrecen modelos híbridos cuentan con una ventaja competitiva cada vez más evidente.

Gavilán considera que el teletrabajo sigue siendo importante, aunque ya no es el elemento diferencial que fue hace años. “Hoy funciona más como un filtro”. No ofrecer ningún tipo de flexibilidad puede penalizar a una empresa, pero disponer de ella tampoco garantiza por sí solo atraer a los mejores profesionales. Una idea que Las Heras resume: “La flexibilidad ya no es un beneficio diferencial; lo que realmente diferencia negativamente es no ofrecerla”.

El consenso es claro. El futuro no pasa por elegir entre presencialidad o remoto, sino por diseñar modelos más personalizados que combinen autonomía, resultados y bienestar. Y precisamente julio y agosto se han convertido en el mejor escenario para comprobar hasta qué punto las organizaciones están preparadas para ese nuevo modelo. ▲



n.34
Ene/Feb
2027

**100% BUSINESS
PEOPLE EN ESPAÑA**



n.33
Diciembre
2026

**LA FORMA
DE LA BELLEZA**



n.32
Noviembre
2026

**LOS TOP 10
MARKETERS
EN ESPAÑA 2026**

Save *the* date!

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



n.30

Septiembre 2026

**COMUNICAR
ES UNA EMPRESA**

Management entre lignes

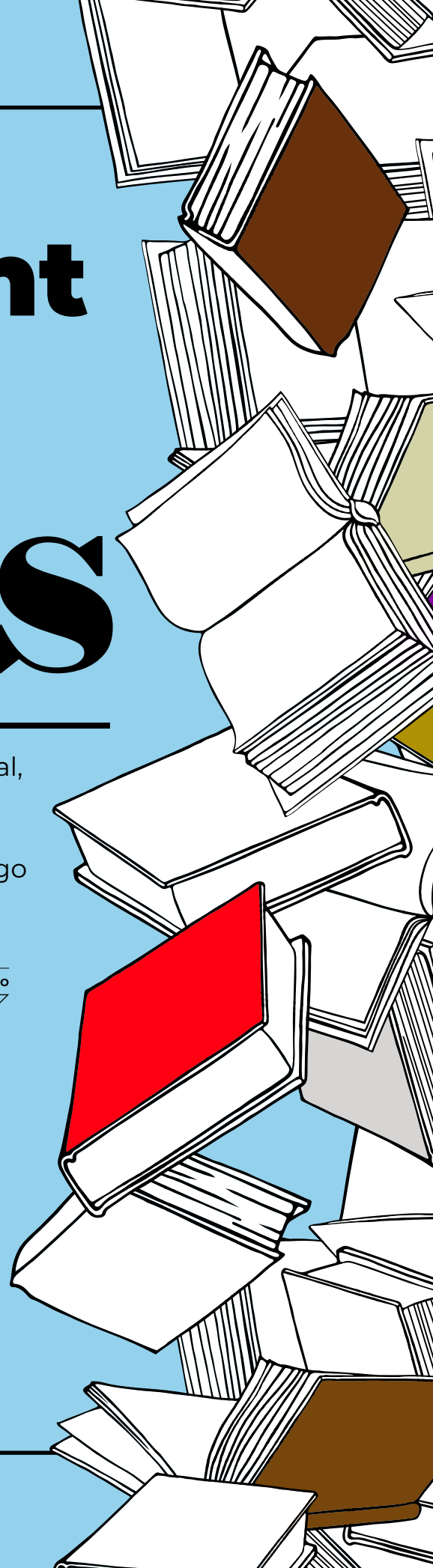
En una época dominada por la inteligencia artificial, la literatura se convierte más que nunca en una herramienta valiosa para desarrollar **visión, ética** y **capacidad de toma de decisiones**. Así, Zola, Hugo y compañía se convierten en materia de estudio incluso en las escuelas de negocios

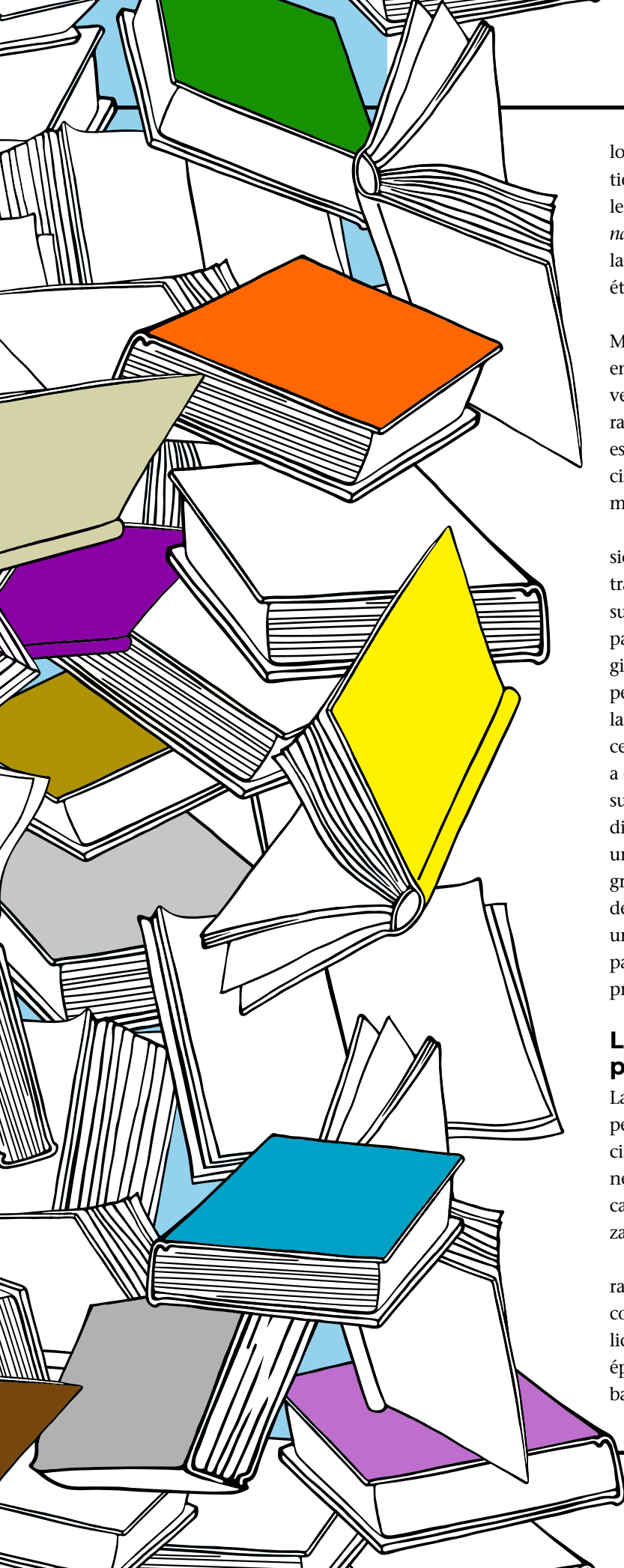
Texto de Lucia Ingresso

L

as competencias tecnológicas envejecen rápidamente, y los procesos se vuelven obsoletos enseguida. Pero lo que alimenta el liderazgo, el pensamiento crítico y la autonomía en la toma de decisiones tiene unas potentes raíces en la cultura general. Esa que también ayuda a dialogar de la mejor manera con el interlocutor del momento, a interactuar con la inteligencia artificial generativa y a elaborar los *prompts* más eficaces para obtener resultados a la altura de las expectativas.

La escuela de negocios francesa Neoma Business School ha decidido devolver





los clásicos al centro de la formación directiva. A partir de septiembre de 2025, ha introducido en el programa Grande École un curso obligatorio, *Lessons from Great Literary Texts: Management, Business and Leadership*, que utiliza grandes obras de la literatura para desarrollar el pensamiento crítico, el sentido ético y la empatía en los líderes del mañana.

A través de obras de autores como Émile Zola, Víctor Hugo, Mary Shelley y Alain Damasio, los estudiantes son invitados a enfrentarse a temas como el poder, el trabajo, el dinero, la diversidad y la inteligencia artificial, vinculando los textos literarios con dilemas organizativos concretos. Lo más interesante es que este impulso parte de los propios estudiantes: son precisamente los jóvenes quienes expresan, de manera cada vez más insistente, la necesidad de leer y redescubrir los clásicos.

“La literatura no se limita a explicar la opresión o la diversidad; hace sentir estas experiencias al lector desde dentro, a través de la identificación emocional. Aunque la neurociencia sugiere que la ficción activa en el cerebro las áreas de la empatía, el verdadero poder reside en reprogramar nuestro imaginario obligándonos a vivir otras vidas. Al adoptar la perspectiva en primera persona de personajes marginados como la protagonista de *Ourika* de Claire de Duras, el lector es descentrado respecto de sus propios privilegios y se ve obligado a observar el mundo a través de una conciencia distinta de la suya. En este caso, John Fowles, su primer traductor al inglés, dijo en 1977 que se trata del primer ‘serio intento por parte de un escritor blanco de entrar en la mente de una persona negra’. Este proceso de entrada en la conciencia del otro es uno de los resultados fundamentales del curso, porque desarrolla una sensibilidad hacia las perspectivas ajenas que es esencial para un liderazgo eficaz”, explica Agathe Mezzadri-Guedj, la profesora del curso.

La empatía explicada por las grandes novelas

La clave para destacar en la empresa es trabajar bien con las personas y comprenderlas en profundidad. Un aspecto crucial y nada sencillo, dada la coexistencia de hasta cinco generaciones distintas. Y la gran literatura es un espejo fiel del caleidoscopio de emociones, impulsos y valores que caracterizan a trabajadores y directivos de todas las edades.

Continúa Mezzadri-Guedj: “He decidido recurrir a la literatura porque enfrentarse a obras fundamentales ofrece una comprensión matizada de la ética, la lógica y la política: cualidades esenciales para cualquier líder en formación. En una época dominada por la IA generativa, existe el riesgo de acabar pensando como máquinas y limitarse a repetir los →

PEQUEÑA BIBLIOTECA ESENCIAL

NUEVE NOVELAS PARA ORIENTARSE ENTRE LA ÉTICA, LA INNOVACIÓN Y LAS DINÁMICAS DEL TRABAJO

ODISEA Homero

Un liderazgo centrado únicamente en el objetivo corre el riesgo de perder a las personas en el camino. La empatía no es una *soft skill*, sino una palanca crítica de éxito.

NUESTRA SEÑORA DE PARÍS Víctor Hugo

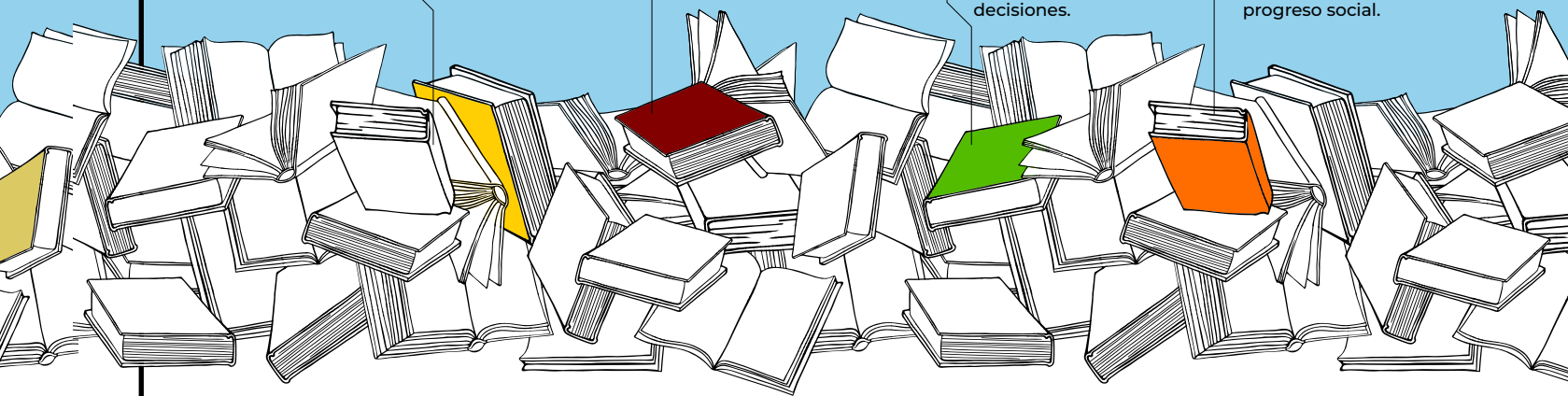
Si no se equilibra con responsabilidad y valores, puede degenerar en control y manipulación. El liderazgo ético es una elección, no una consecuencia automática del cargo.

TRABAJO Émile Zola

El liderazgo transformacional nace del intercambio de una visión compartida y de la implicación activa de los colaboradores, considerados parte integrante del proceso de toma de decisiones.

EL PARAÍSO DE LAS DAMAS Émile Zola

El cambio organizativo eficaz pasa por la transformación personal del líder y por la capacidad de conjugar crecimiento económico y progreso social.



discursos de los demás”.

Y añade: “La Fontaine lo pone de relieve en la fábula *Las exequias de la leona* y Montesquieu en *Cartas persas*. La literatura actúa como un puente, ofreciendo perspectivas diversas que permiten a los estudiantes explorar la experiencia humana y la historia universal de las ideas que subyace a nuestros pensamientos más profundos. Dar a conocer estos grandes textos a los futuros directivos es esencial para afrontar los dilemas centrales del liderazgo y para aportar profundidad a los temas del management contemporáneo”.

La literatura también permite “ponerse en el lugar de los demás” y acceder a experiencias más amplias y estructuradas. Esto es especialmente valioso para los más jóvenes, que, inevitablemente, cuentan con trayectorias profesionales y personales aún limitadas.

¿Y para los directivos más experimentados cuál es el beneficio? Evitar el riesgo de perder el contacto con su equipo. Mezzadri-Guedj recuerda que “los errores de Ulises en la *Odisea* son un buen ejemplo de este riesgo. Está obsesionado con la misión, tiene un campo de visión limitado y carece de empatía. Todo ello implica un coste humano terrible; aunque logra su objetivo, pierde a toda su tripulación porque ha ignorado el punto de vista de sus hombres”.

Y suma otro ejemplo: “También Claude Frollo en *Nuestra Señora de París* representa un modelo de líder tóxico, que utiliza el poder institucional para oprimir y manipular a las per-

sonas que tiene bajo su responsabilidad”. Un buen modelo de liderazgo, en cambio, está representado por Luc Froment, en la novela *Travail* de Émile Zola: comparte una visión de futuro basada en la solidaridad y humaniza el lugar de trabajo escuchando a quienes operan sobre el terreno.

Cinco temas bajo los focos

Las obras presentes en el curso se seleccionan en base a cinco temas fundamentales: el modelo de referencia del directivo, el vínculo entre el empleado y la organización, la relación entre el ser humano y la máquina, la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I), y la filosofía del dinero. Se utilizan tanto obras antiguas como contemporáneas, como Virgilio, Hugo, Zola y Damasio, para mostrar cómo temas como el dominio, la exclusión y la responsabilidad concierne al liderazgo en todas las épocas.

Frankenstein de Mary Shelley, una de las novelas estudiadas en el curso, funciona como una advertencia contra la hybris (soberbia) tecnológica y contra la desconexión fatal entre el diseño técnico y la supervisión ética. Alain Damasio (*Vallée du Silicium*, 2024) nos recuerda que, si por un lado podemos obtener “poder” gracias a las máquinas, por otro corremos el riesgo de perder nuestra “potencia”, es decir, la capacidad de actuar en primera persona, si lo delegamos todo en la herramienta. En definitiva, *Frankenstein* pone de relieve que la innovación sin conciencia puede representar

FRANKENSTEIN
Mary Shelley

La innovación sin supervisión ética puede generar efectos destructivos. La tecnología y la responsabilidad deben evolucionar juntas.

**VALLÉE
DU SILICIUM**
Alain Damasio

Delegar completamente en las máquinas significa perder capacidad crítica y autonomía. El directivo debe seguir siendo un agente activo, no un ejecutor pasivo.

OURIKA
Claire de Duras

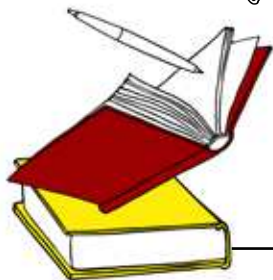
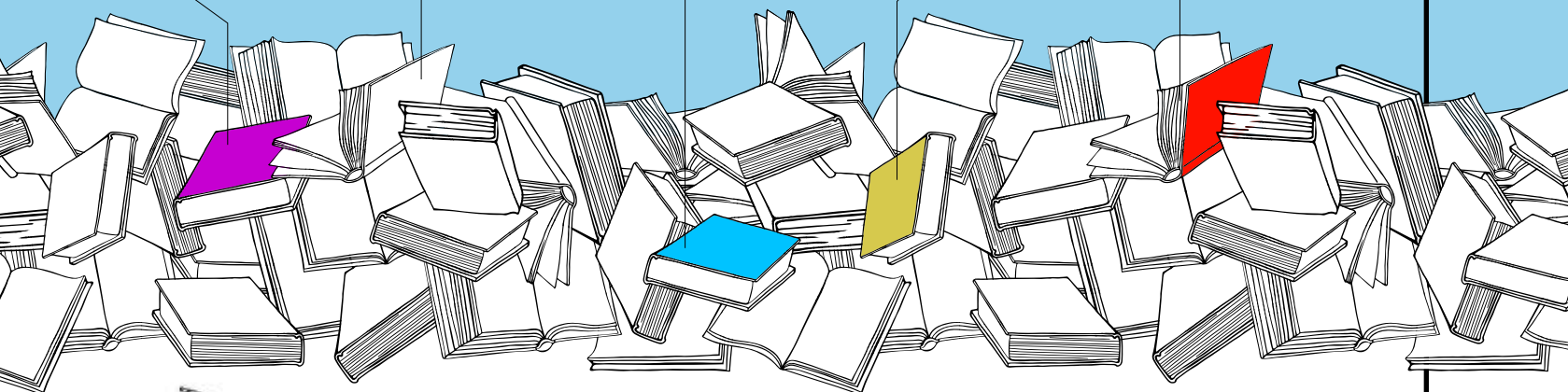
La verdadera inclusión nace de la capacidad de comprender perspectivas distintas a la propia. La empatía es un acelerador del liderazgo.

**LAS EXEQUIAS
DE LA LEONA**
La Fontaine

El conformismo organizativo sofoca el pensamiento crítico. Las empresas necesitan disenso constructivo para innovar.

CARTAS PERSAS
Montesquieu

Cuestionar las propias certezas culturales ayuda a desarrollar una visión más amplia y estratégica del contexto.



Enfrentarse a obras fundamentales ofrece una comprensión matizada de la ética, la lógica y la política, esencial para cualquier líder

la ruina de un directivo.

Un autor muy estudiado en la Neoma Business School es Émile Zola. “Sus historias fomentan un desplazamiento hacia un liderazgo transformacional, en el que los valores son compartidos y los empleados son tratados como *stakeholders* que participan en las decisiones estratégicas, en lugar de ser figuras intercambiables. Ponen en evidencia la importancia del cuidado y la necesidad de una organización que permita a los individuos apropiarse de su trabajo a través del pensamiento y la creatividad, en lugar de ser simplemente técnicos asignados a una tarea. También ayudan a reflexionar sobre los límites del paternalismo”, explica la profesora Agathe Mezzadri-Guedj.

Entre las novelas estudiadas en el curso también se encuentra *El paraíso de las damas*, de Émile Zola, que ha inspirado la serie homónima emitida con éxito durante más de diez años en *La 1* de RTVE. ¿La razón? “A diferencia de muchas otras novelas de su época, que son puramente críticas con el mundo empresarial, esta obra muestra una transfor-

mación profunda tanto de un líder como de una organización. Es un excelente estudio de *cross-fertilization*, en el que la transformación personal conduce al progreso social y a la mejora de las condiciones de trabajo dentro de un moderno imperio comercial, sin negar, en cierto punto, ciertas ambigüedades morales”.

Pero ¿qué ocurre con los directivos que desprecian la literatura? “Pierden la posibilidad de comprender la complejidad del mundo, las raíces históricas de los problemas actuales y la capacidad de la literatura para anticipar el futuro. Pierden la *poiesis* (‘creación’ en griego antiguo) del management: el acto de añadir una parte de uno mismo y un sentido de propósito a una tarea técnica. Sin la literatura, existe el riesgo de quedar atrapados en una ‘burbuja virtual’ hecha de *fake news* y discursos *ready-to-think*, que convierten a los líderes en máquinas. La literatura ofrece esa necesaria distancia que permite considerar distintos puntos de vista y garantiza que las consideraciones humanas sigan estando en el centro de la innovación”.





Eduardo Valls

ENTRE TRADICIÓN E INNOVACIÓN

Decano de la **Facultad de Filología de la Universidad Complutense de Madrid**, analiza la nueva tendencia en la formación directiva

Texto de Ernesto Páez

Por qué, en una época dominada por la tecnología y la innovación, deberíamos seguir mirando a los griegos y a los romanos?

Porque la tecnología y la innovación no existen en abstracto, ni están desconectadas de nuestro mundo. Si ambas se dan, es por causa y en relación con el ser humano. Los clásicos grecolatinos entendieron esto muy bien, y, junto a avances técnicos portentosos, supieron sentar principios muy sólidos para relacionarnos de la forma más funcional posible con la tecnología, los cambios científicos, el poder, las clases sociales, etc. Los clásicos grecolatinos ofrecen un marco referencial de valor incalculable para enfrentarnos a la realidad y sus desafíos, un timón con el que navegar las vicisitudes del mundo. Supieron entender principios rectores en ámbitos como la ética, la política, el arte o la ciencia, principios que trascienden épocas y espacios concretos.

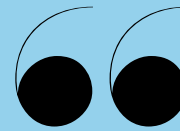
¿Por qué cree que los textos clásicos siguen siendo relevantes para entender problemas contemporáneos como el poder, el trabajo o la desigualdad?

Los textos clásicos combinan tradición e innovación a partes iguales. Son únicos en su género, es decir, en su "clase", de ahí su calidad de "clásicos". Son únicos porque se integran en nuestra tradición cultural, pero la

redefinen constantemente. No una sola vez (por ejemplo, en el momento de su aparición), sino en una miríada de ocasiones. Cada lectura actualiza esos principios atemporales que mencionaba al principio, y, con ellos, cada lectura, también, cambia nuestra perspectiva de la realidad. Una primera lectura de los clásicos revela formas de ver el mundo que, a buen seguro, se nos habían escapado. Pero igual ocurre con una segunda lectura, y una tercera, y una cuarta. Son textos únicos porque son inagotables.

¿Puede la literatura formar mejores líderes? Si es así, ¿de qué manera concreta?

Más bien, la pregunta debería ser: ¿Puede haber buenos líderes que no lean literatura? La literatura no es un libro de texto ni una asignatura que se aprende en la escuela. La literatura es una experiencia que moldea nuestra forma de pensar y de relacionarnos con la realidad. Un argumento filosófico tiene un valor humanístico incalculable, pero la recreación literaria de un conflicto, la expresión estética de un principio ético o la construcción lírica de un deseo se imbrican en nuestra conciencia de tal modo que, una vez leídos, ya no pueden no haberse leído, y entran a formar parte, así, de nuestra propia experiencia vital. Un buen líder solo puede surgir de esa mezcla entre el sentido racional de la realidad y la sensibilidad afectiva en las relaciones humanas, de modo que pueda crear vínculos sólidos en los equipos que lidera. La experiencia literaria ayuda de manera cru-



Un buen líder solo puede surgir de esa mezcla entre el sentido racional de la realidad y la sensibilidad afectiva en las relaciones humanas”

cial a crear sujetos en los que se dé esa mezcla.

¿Qué autores u obras considera especialmente útiles para reflexionar sobre los dilemas éticos en la empresa actual?

La lista es interminable. No acabaríamos nunca. Homero, Heródoto, Tucídides, Esquilo, Sófocles, Eurípides, César, Catulo, Tácito... Cicerón, en su obra *De Officiis* (III, 11), advierte que lo honesto nunca puede entrar en conflicto con el beneficio (utilitas), es decir, el beneficio no puede obtenerse sacrificando la ética, lo honesto, porque, en última instancia, lo honesto y el beneficio son lo mismo. No hay beneficio si se rompe el tejido de las relaciones personales entre quienes disfrutan de dicho beneficio. El conflicto entre una cosa y otra (beneficio y honestidad) no es real, ya que la injusticia y el engaño no constituyen una verdadera utilidad. Antes, al contrario, corrompen y devalúan el propio beneficio. ¡Ojo!, la idea no solo funciona en sentido ético, también en sentido económico-social. Los estoicos sostenían el mismo principio: *“utile esse censerent nec utile quicquam, quod non honestum”*, es decir, solo es verdaderamente útil aquello que es honesto. Benjamin Franklin tenía este principio muy en cuenta. Adivinen qué autores leyó para comprenderlo.

Si un directivo de hoy le dijera que no tiene tiempo para los clásicos, ¿cómo lo convencería de lo contrario?

Tres horas con Tucídides y su comprensión pragmática del mundo ahorran varios meses, por no decir años, de intentar entender la errática política exterior de Trump. ▲



© Gettyimages

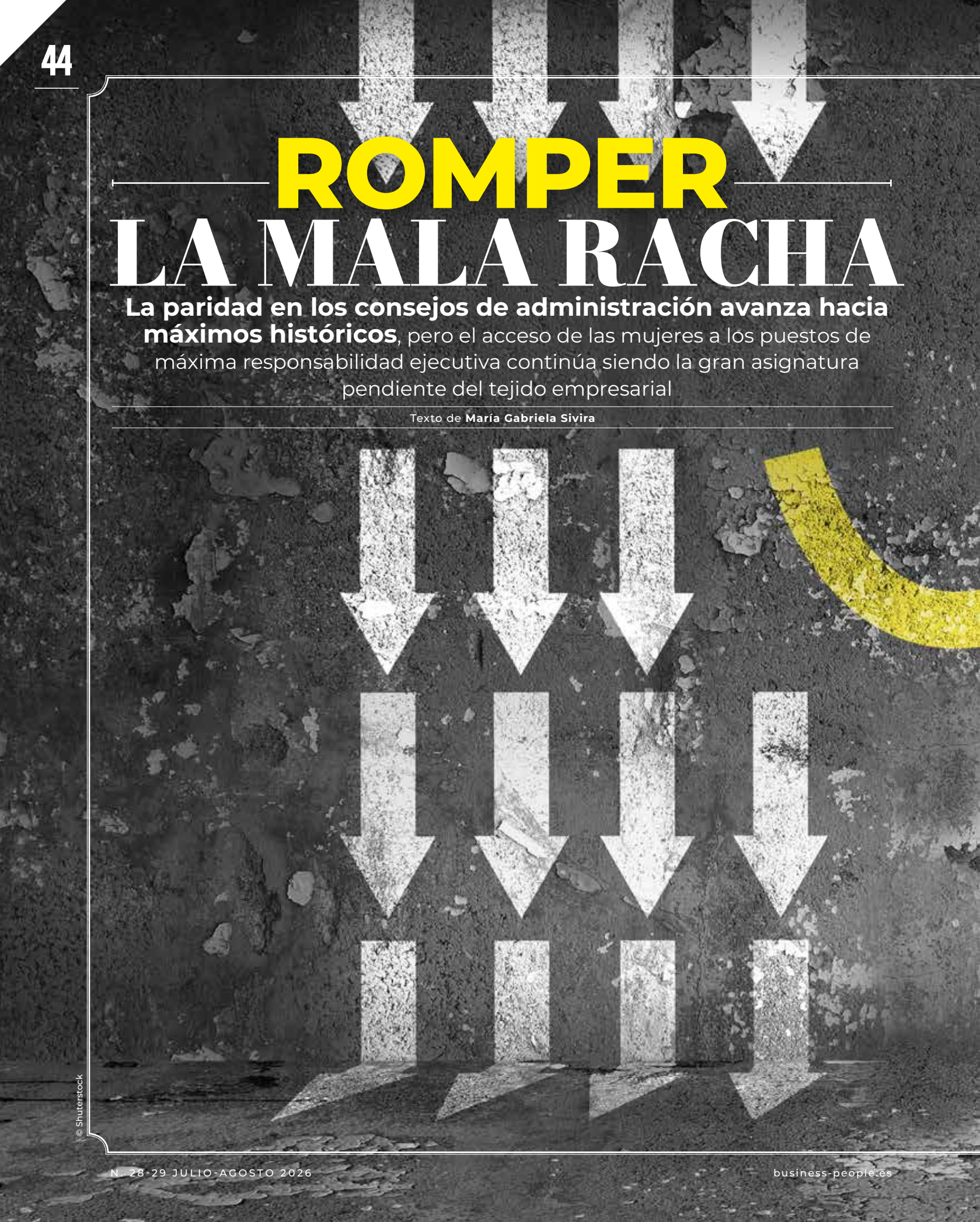
ASALTO AL OLIMPO EMPRESARIAL

España se ha convertido en uno de los países europeos con mayor presencia de mujeres en la alta dirección.

El **37,3%** de los puestos directivos están ocupados por mujeres, una cifra superior a la media de la Unión Europea (34,9%) y a la global (32,9%). Sin embargo, ese avance convive con una realidad mucho menos alentadora: el porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de CEO ha caído hasta el **18,5%**, diez puntos menos que hace apenas tres años, mientras aumenta el número de empresas que no cuentan con ninguna mujer en puestos directivos, del **4,5%** al **7,8%**.

La aparente contradicción revela que la igualdad avanza con distinta velocidad según el nivel de poder que se analice. La representación femenina crece en los consejos de administración, impulsada por una mayor exigencia regulatoria y social, pero ese progreso no siempre se traduce en acceso a las posiciones ejecutivas donde se toman las decisiones estratégicas y se dirige el negocio. La cuestión ya no es únicamente cuántas mujeres llegan a la cúpula empresarial, sino cuántas lo hacen con capacidad real de influencia.

Este especial analiza ese momento de transición. A través de entrevistas, datos y experiencias, exploramos por qué el camino hacia la paridad parece haberse ralentizado, cuáles son los obstáculos que aún frenan el acceso femenino al poder ejecutivo y qué políticas están demostrando ser más eficaces. **Porque el verdadero reto no es ocupar una silla en el consejo, sino conquistar el 'Olimpo' donde se decide el futuro de las empresas.**



ROMPER LA MALA RACHA

La paridad en los consejos de administración avanza hacia máximos históricos, pero el acceso de las mujeres a los puestos de máxima responsabilidad ejecutiva continúa siendo la gran asignatura pendiente del tejido empresarial

Texto de María Gabriela Sivira



España lleva años apareciendo entre los países europeos más avanzados en materia de liderazgo femenino. La presencia de mujeres en los órganos de decisión crece de forma sostenida; las empresas han incorporado políticas de diversidad a sus estrategias y la paridad dejó de ser una aspiración para convertirse en un objetivo medible. Sin embargo, tras más de una década de avances, surgen señales que invitan a la cautela.

Los datos recientes dibujan una realidad compleja. Según el informe *Women in Business 2026* de Grant Thornton, las mujeres ocupan el 37,3% de los puestos directivos en España, una cifra superior tanto a la media europea (34,9%) como a la mundial (32,9%). Sin embargo, también alerta de una desaceleración en el ritmo de crecimiento y de una caída significativa en los puestos de máxima responsabilidad. El porcentaje de mujeres CEO se sitúa actualmente en el 18,5%, diez puntos menos que hace apenas tres años, mientras aumenta el número de compañías sin ninguna mujer en posiciones directivas.

Al mismo tiempo, el *XIV Informe de Mujeres en los Consejos de Administración y Alta Dirección de las empresas cotizadas españolas*, elaborado por IESE Business School y Atrevia, ofrece una lectura más optimista. La representación femenina en los consejos de administración alcanzó el 37,7% en 2025 y, de mantenerse la tendencia actual, las empresas cotizadas podrían alcanzar el objetivo del 40% en 2027. Lejos de contradecirse, ambos estudios reflejan una misma realidad: la igualdad avanza, pero no lo hace al mismo ritmo en todos los niveles de poder.

LA PARADOJA ESPAÑOLA

Queda demostrado que España es capaz de incorporar mujeres a los órganos de gobierno corporativo. Sin embargo, se siguen encontrando dificultades para trasladar ese avance a los espacios donde se dirige el negocio. La socia directora del área de Auditoría de Grant Thornton, Isabel Perea, explica a *Business People* que “la paridad avanza en los órganos de gobierno, pero ese avance no se está trasladando con la misma intensidad a las posiciones con verdadero poder ejecutivo”.

La directiva considera que el momento actual debe interpretarse como señal de alerta: “Si no se trabaja de forma sostenida en los procesos de promoción y en la cultura de liderazgo, el progreso puede estancarse o incluso retroceder”.

Pese a ello, Perea resalta que “hay señales positivas, pero todavía no suficientes como para hablar de una recuperación consolidada. España mantiene una posición relativamente fuerte en comparación con otros mercados europeos y globales, y eso demuestra que el tejido empresarial ha avanzado mucho en la incorporación de políticas de diversidad, equidad e inclusión”. La situación revela una realidad cada vez →



**Nuria
Chinchilla**

Profesora de IESE Business School y una de las principales expertas españolas en liderazgo y conciliación



**Isabel
Perea**

Socia directora del área de Auditoría de Grant Thornton



**Sylvia
Jarabo**

Socia directora de Prestige Women y especialista en liderazgo inclusivo

EL LIDERAZGO FEMENINO PIERDE TERRENO: cae al **18,5% el porcentaje de mujeres CEO y crecen las compañías sin mujeres en puestos directivos**

más visible: el techo de cristal no ha desaparecido. Simplemente, se desplazó hacia las posiciones de máxima influencia.

DEL CUMPLIMIENTO A LA CONVICCIÓN

Para Nuria Chinchilla, profesora de IESE Business School y una de las principales expertas españolas en liderazgo y conciliación, el desafío actual es cualitativamente distinto al de hace diez años. “La igualdad no puede depender solo de cuotas o de planes formales; necesita culturas empresariales que midan el talento de forma objetiva y que no penalicen la maternidad ni la corresponsabilidad”, analiza.

La reflexión resulta especialmente relevante en un momento en el que España se acerca al objetivo del 40% de representación femenina en los consejos. Chinchilla recuerda que las compañías del Ibex ya alcanzaron esa cifra incluso antes de la plena aplicación de la Ley de Paridad. La experta hace una reflexión: “Las empresas tienen que pasar de ‘cumplir’ a ‘convencerse’. Cuando una compañía entiende que incorporar mujeres al liderazgo mejora la toma de decisiones, amplía la mirada sobre los clientes y fortalece la sostenibilidad del negocio, entonces el cambio se acelera”.

El reto, por tanto, va más allá del cumplimiento regulatorio. La profesora de IESE Business School sostiene que “el verdadero avance se produce cuando la paridad deja de

verse como una obligación externa y pasa a formar parte de la estrategia de talento, de gobierno corporativo y de sostenibilidad”.

LAS BARRERAS INVISIBLES

Pero si el talento existe y la representación continúa avanzando, ¿por qué es tan difícil alcanzar las posiciones de máxima responsabilidad? Para la socia directora de Promising Women y experta en el talento de la mujer profesional, Sylvia Jarabo, la respuesta se encuentra en barreras mucho más sutiles que las que existían hace dos décadas.

En su experiencia trabajando con organizaciones, detecta una cierta fatiga respecto a las políticas de diversidad: “En nuestras conversaciones con clientes y empresas percibimos ciertamente una sensación de cansancio, de que ya llevamos mucho tiempo con esto de la diversidad de género, que tenemos que hacer cosas diferentes y atender a otras diversidades y pasar página de esta”. Jarabo señala que los datos no respaldan esa percepción. “Y esto nos indica con claridad que no es cuestión de tiempo, como se suele creer, que ayudará sin duda, pero que hay que hacer algo más”.

La experta considera que las barreras que limitan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección siguen ope-



CONQUISTANDO TERRENO

LA PRESIDENTA DE WOMENCEO, **Ana Lamas**, ANALIZA LOS AVANCES Y DESAFÍOS DEL LIDERAZGO FEMENINO Y LAS BARRERAS QUE TODAVÍA DIFICULTAN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE MÁXIMO PODER EJECUTIVO

Tras varios años de desaceleración en el crecimiento del liderazgo femenino, ¿cree que estamos ante un simple estancamiento temporal o existe el riesgo de una fatiga estructural?

Estamos ante una etapa distinta, donde el crecimiento se ha ralentizado por motivos diversos: Desde la presión de las compañías americanas (que han variado sus ejes de liderazgo femenino) hasta las propias leyes de paridad que han infundido una desconfianza. Seguro que es un simple estancamiento temporal.

WomenCeo lleva años defendiendo las cuotas como mecanismo de aceleración. ¿Ha cambiado la conversación empresarial sobre este tema o siguen existiendo resistencias silenciosas?

La conversación está cambiando poco a poco. Cada vez más se está demostrando que el talento femenino es imprescindible para el buen gobierno de las compañías. Los números hablan por sí solos. Cuantas más mujeres hay en los consejos, mejor funcionan. De todas formas, siguen existiendo resistencias

silenciosas en los consejos en donde no hay casi ninguna mujer, y esto es lo que hay que romper. Que no tengan miedo, que el talento siempre es talento y no se puede desperdiciar al 50% de la población.

¿Hasta qué punto el liderazgo femenino sigue penalizado por modelos de networking y poder diseñados históricamente desde códigos masculinos?

El networking es uno de nuestros puntos débiles. Tenemos que ponerlo en nuestra agenda y hay que hacerlo cuando no se necesita. Hacerlo cuando se necesita, es un error y se nota. Por eso, hay que encontrar tiempo para hacerlo. Es fundamental para nuestro trabajo.

¿Cuál cree que será el verdadero cambio: más mujeres en los órganos de decisión o una transformación más profunda de la cultura empresarial?

El cambio de fondo será cultural, sin duda. Lo que hoy se denomina liderazgo femenino —y que está ganando un reconocimiento creciente en los entornos empresariales— aporta una visión diferenciadora en aspectos clave: es más inclusivo, más horizontal, con una mayor sensibilidad hacia la inteligencia emocional y el desarrollo integral de los equipos. Frente a los modelos jerárquicos tradicionales, prioriza la comunicación y la colaboración como palancas para alcanzar los objetivos. Y cuando esa forma de liderar se instala de verdad en las organizaciones, el cambio deja de ser estadístico para volverse estructural.

“Cada vez más se está demostrando que el talento femenino es imprescindible para el buen gobierno de las compañías. Los números hablan por sí solos”

rando, aunque de forma menos visible. “Mi opinión es que no podemos bajar la guardia, que las barreras para el progreso de la mujer profesional se han allanado solo parcialmente y que, si quitamos el foco a las acciones para mejorar su representación, esta puede resentirse, como varios datos recientes nos evidencian”.

Jarabo señala que los sesgos siguen apareciendo en los procesos de evaluación y promoción. “Mientras ellas tienen mejores evaluaciones en puestos de entrada, operativos y gestión junior, cuando van a acceder a puestos de mando y dirección, las valoraciones cambian y son peores que las de los hombres”, indica.

Si las previsiones de IESE y Atrevia se cumplen, España podría consolidarse en 2027 como uno de los países europeos más avanzados en representación femenina dentro de los órganos de gobierno corporativo.

Para Perea, la prioridad consiste en trasladar ese avance a los puestos ejecutivos donde se toman las decisiones de negocio. Chinchilla cree que el desafío pasa por transformar culturas organizativas que todavía siguen asociando liderazgo y disponibilidad absoluta. Mientras que, para Jarabo, la clave estará en desmontar los sesgos que continúan condicionando quién accede a las redes de influencia. Las tres coinciden en una idea esencial: la próxima conquista del liderazgo femenino no será estadística. Será cultural. ▲

CUANDO CONFIARSE SALE CARO

Michelle Ferrari

Women Economic Forum Iberoamérica

Tras años de avances, la presencia de mujeres en puestos directivos atraviesa un momento de debilidad. La presidenta regional del principal foro global de empoderamiento económico femenino señala que el error clave ha sido asumir que la igualdad era irreversible y tratarla como un objetivo complementario, no estratégico

Texto de José A. Puglisi

Suele decirse que uno de los errores más comunes es dar las cosas por sentadas. En el caso de la igualdad de género en el ámbito directivo, esa idea cobra especial relevancia tras años en los que los avances parecían consolidarse sin retorno. Sin embargo, los últimos datos sobre liderazgo femenino evidencian un retroceso que obliga a replantear estrategias y prioridades. Michelle Ferrari, presidenta regional del Women Economic Forum Iberoamérica, analiza los errores estratégicos que han frenado el progreso y las medidas necesarias para convertir el liderazgo femenino en una estructura sostenible.

Después de tres años de retroceso en los datos de liderazgo femenino, ¿qué errores concretos han cometido empresas e instituciones?

El principal error ha sido pensar que el avance era irreversible. Durante años vimos crecer la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, pero cuando llegaron nuevas prioridades económicas, tecnológicas y geopolíticas, muchas organizaciones redujeron sus inversiones en diversidad e inclusión. Eso demostró que en numerosos casos el liderazgo femenino seguía siendo un programa complementario y no una prioridad estratégica. Además, se ha puesto demasiado foco en la contratación y no suficiente en la promoción y permanencia. Si no corregimos ese punto, segui-

remos teniendo una tubería de talento que pierde a las mujeres antes de llegar a los puestos de decisión.

A su entender, ¿qué medidas funcionan mejor: cuotas, objetivos públicos, transparencia salarial, mentoría o cambios en los procesos de promoción?

La evidencia demuestra que las soluciones aisladas tienen resultados limitados. Las cuotas han sido efectivas para acelerar la representación en consejos de administración. La transparencia salarial ayuda a identificar y corregir brechas. La mentoría fortalece capacidades y redes. Sin embargo, los mayores cambios ocurren cuando las organizaciones revisan sus procesos de promoción, evaluación de desempeño y sucesión. Ahí es donde suelen esconderse los sesgos más difíciles de detectar. Cuando una empresa establece objetivos públicos, mide resultados y vincula la rendición de cuentas al liderazgo, el avance es significativamente más rápido.

En sectores tradicionalmente masculinos, ¿cuál es la barrera más dura?

El acceso ha mejorado considerablemente. Cada vez más mujeres estudian ingeniería, tecnología, finanzas o carreras tradicionalmente masculinas. La verdadera dificultad aparece después. La permanencia sigue siendo un desafío porque muchas mujeres encuentran culturas organizacionales poco inclusivas o con escasa flexibilidad para equilibrar respon-



La mayor fuga de talento femenino ocurre en los niveles intermedios de liderazgo, precisamente donde se construye la futura alta dirección”

sabilidades personales y profesionales. Pero la barrera más profunda continúa siendo la credibilidad.

Todavía observamos que las mujeres deben demostrar más resultados para obtener el mismo nivel de reconocimiento. Distintos estudios internacionales muestran que los hombres suelen ser promovidos por potencial, mientras que las mujeres son promovidas por desempeño probado. Esa diferencia aparentemente pequeña tiene un impacto enorme en la velocidad de crecimiento profesional.

WEF Iberoamérica insiste en la colaboración entre mujeres y en construir redes regionales. ¿Qué falla todavía en esas redes?

Yo diría que el reto principal es transformar la influencia social en influencia económica y política. Tenemos redes extraordinarias de mujeres líderes en toda Iberoamérica, pero aún necesitamos más capacidad para movilizar inversión, generar proyectos regionales y participar activamente en la construcción de políticas públicas.

La región representa más de 700 millones de personas y

una enorme oportunidad económica. Sin embargo, muchas veces nuestras redes funcionan por eventos o encuentros puntuales y no como plataformas permanentes de acción.

El siguiente paso es pasar de la inspiración a la ejecución: más alianzas empresariales, más emprendimientos liderados por mujeres, más acceso a capital y una voz más fuerte en las decisiones estratégicas de nuestros países.

¿Qué responsabilidad tienen las directivas ya consolidadas?

Tienen una responsabilidad enorme porque el liderazgo no consiste únicamente en llegar, sino en multiplicar oportunidades para otros. Las mujeres que hoy ocupan posiciones de influencia tienen la capacidad de acelerar el cambio de manera significativa.

Abrir puertas es importante. Patrocinar talento es fundamental. Pero también es necesario impulsar cambios estructurales y exigir resultados. Sabemos que las personas avanzan más rápido cuando alguien con influencia apuesta activamente por ellas. Por eso creo que el patrocinio ejecutivo es una de las herramientas más poderosas para cerrar brechas. No se trata solo de aconsejar a otras mujeres, sino de visibilizarlas, recomendarlas y respaldarlas cuando llegan las decisiones críticas.

Si en 2027 España alcanza ese 40% de paridad en cotizadas, ¿quién habrá frenado el avance?

Aquellos que siguieron viendo la paridad como una obligación legal y no como una ventaja competitiva. La evidencia es cada vez más clara: los equipos diversos generan mejores decisiones porque incorporan más perspectivas, reducen el pensamiento homogéneo y entienden mejor a mercados cada vez más diversos.

¿Qué condición falta hoy para que el liderazgo femenino deje de ser una promesa y se convierta en una estructura?

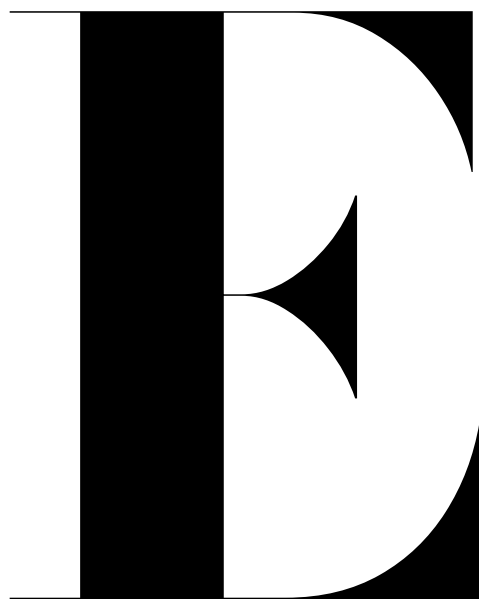
Falta que la igualdad deje de depender de la voluntad de algunos líderes y se convierta en una práctica medible, exigible y sostenible dentro de todas las organizaciones. ▲

PUNTAS DE LANZA

Mujeres *que abren camino*

Entrevistamos a tres referentes que están trabajando en impulsar el liderazgo femenino, identificando barreras y proponiendo **soluciones reales desde su experiencia**

Texto de **Cristina Mendoza**



El avance del liderazgo femenino sigue siendo desigual en función del sector, especialmente en aquellos tradicionalmente masculinizados, donde las inercias estructurales aún condicionan el acceso y la consolidación de mujeres en puestos de alta dirección. Un escenario del que España no es ajeno. Según el *Global Gender Gap Report 2025* del Foro Económico Mundial, al ritmo actual la paridad de género global tardaría aún más de un siglo en alcanzarse. En este reportaje, tres referentes empresariales comparten su experiencia en primera persona y ponen el foco no solo en las barreras que persisten en sus respectivos ámbitos, sino también en las palancas y soluciones que ya están en marcha para impulsar un cambio real y sostenible.



VISIÓN INTERNACIONAL

Silvia Arto

Presidenta fundadora del Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior

Desde su experiencia internacional, ¿qué diferencias observa entre España y otros países en la forma de impulsar y consolidar el liderazgo femenino?

España ha avanzado en los últimos años: en 2025, las mujeres ocupan alrededor del 41,5% de los puestos en los consejos del IBEX 35, aunque en la alta dirección siguen siendo cerca del 23%. Francia fue pionera con las leyes Copé-Zimmermann (2011) y Rixain (2021), que impulsaron la presencia femenina en consejos y ejecutivos, situándola entre los países líderes en gobierno corporativo.

La diferencia entre países no es solo numérica, sino cultural: mientras España y Francia han impulsado el cambio mediante regulación, otros como Reino Unido, Singapur o EE.UU. lo enfocan desde la competitividad y la innovación. En EE. UU., además, algunas políticas de diversidad están siendo revisadas, lo que muestra que el progreso no es lineal. El reto en Europa no es solo cumplir cuotas, sino consolidar culturas empresariales donde el liderazgo femenino e internacional se integre de forma natural en la toma de decisiones.

¿Qué prácticas del exterior deberían trasladarse con urgencia al país?

Más allá de las leyes y cuotas, existen iniciativas que aumentan la visibilidad del talento femenino y pueden influir en los procesos de selección y poder. Muchas mujeres líderes no son visibles en redes tradicionales, aunque existen perfiles preparados. Por ejemplo, Christine Lagarde, presidenta del BCE y exdirectora del FMI, promueve la identificación de mujeres candidatas para puestos clave, ayudando a combatir la idea de que "no hay perfiles femeninos". En otros países se ha extendido el paso del mentoring al patrocinio ejecutivo, donde los líderes impulsan activamente la carrera de mujeres hacia posiciones estratégicas, lo que acelera su acceso a la alta dirección. También es común exigir candidaturas diversas en los procesos de selección.

¿Qué acciones específicas estáis desarrollando para acelerar el acceso de

mujeres a posiciones de alta dirección?

El 1er Barómetro de Liderazgo Femenino Español en el Exterior, elaborado por el Club de Ejecutivas Españolas en el Exterior, único colectivo de directivas fuera de España, revela que nuestro país cuenta con una cantera de talento femenino de alto nivel fuera de nuestras fronteras. Nuestro Club pone en marcha un plan de acción para aprovechar plenamente este activo: formalizando alianzas con instituciones clave, empresas y otras redes, creando canales de acceso a puestos directivos y estableciendo vínculos educativos, además de diseñar programas de retorno asistido (temas fiscales, apoyo logístico y propuestas de 'Doble Carrera').

¿Qué medidas están funcionando mejor?

Las medidas que están funcionando son aquellas que combinan presión regulatoria, transparencia y responsabilidad directa de la alta dirección. El caso más eficaz es Francia, donde las cuotas obligatorias con sanciones económicas y reputacionales han acelerado el cambio estructural, especialmente al extenderse a puestos con poder real dentro de los comités ejecutivos. Las medidas más efectivas combinan compromiso desde la alta dirección, procesos de selección que aseguran diversidad en las candidaturas finales y mecanismos de seguimiento: objetivos claros, métricas públicas y vinculación de estos indicadores a la evaluación del liderazgo.

Si miramos a 2030, ¿qué indicador le diría que el trabajo del Club ha sido realmente transformador?

Alcanzar una representación equilibrada de mujeres con trayectoria internacional en comités de dirección y consejos de administración españoles, no como excepción, sino como norma. Pero, el verdadero éxito será que el liderazgo femenino deje de ser un tema específico y pase a integrarse de forma natural e igualitaria en la cultura empresarial.



ACOMPañAMIENTO CONTINUO

Natalia Martínez

Directora del Itinerario Promociona de CEOE Campus

¿Por qué el liderazgo femenino ha pasado de ser un tema de diversidad a una cuestión estratégica de competitividad?

Las empresas operan hoy en entornos muy cambiantes y, en ese contexto, la diversidad de los equipos se ha convertido en un factor clave de competitividad. Diversos estudios señalan además que las

empresas con mayor presencia de mujeres en puestos directivos tienden a obtener mejores resultados, mayor capacidad de innovación y una mejor gestión del riesgo. En concreto, se ha observado que pueden tener hasta un 25% más de probabilidades de superar la rentabilidad media de su sector, y que los equipos diversos toman decisiones hasta un 87% más eficaces en contextos complejos.

La CEOE trabaja el liderazgo femenino en distintas etapas. ¿Qué valor tiene abordar este impulso de forma integral a lo largo de toda la carrera profesional?

Tiene mucho valor porque las barreras no aparecen solo cuando una mujer aspira a un comité de dirección. Sin acompañamiento, visibilidad y oportunidades reales de crecimiento, el talento femenino puede perderse en distintas etapas de la carrera profesional. Por eso, desde CEOE se impulsa el liderazgo femenino acompañando a las mujeres en diferentes fases de su desarrollo. En este contexto, el *Itinerario Promociona* —con programas como

Futuras Consejeras (prepara el acceso a consejos de administración), *Promociona* (impulsa el acceso a la alta dirección), *Progresas* (trabaja con mujeres en posiciones intermedias) y *Proactiva* (se dirige a perfiles de alto potencial)— tiene un papel clave. El objetivo es construir una cantera sólida de liderazgo y evitar la pérdida de talento en el camino.

¿Qué competencias de liderazgo son imprescindibles para que una mujer llegue a la alta dirección?

La alta dirección demanda un liderazgo mucho más transformador, con competencias vinculadas a la influencia, la visión estratégica y la capacidad de movilizar organizaciones. Entre las más relevantes, yo destacaría, por ejemplo, el pensamiento estratégico y la visión de

negocio; la influencia y capacidad de negociación en entornos complejos; el liderazgo de transformación y gestión del cambio; la gestión de *stakeholders* y la construcción de alianzas potentes; la capacidad de liderar equipos diversos y multigeneracionales; inteligencia emocional y resiliencia; y una mentalidad digital y de adaptación continua.

¿Qué cambios observan en las participantes?

Los cambios son muy visibles. Son proyectos transformadores. Siempre decimos que “sabes cómo entras en *Promociona*, pero no cómo sales...”. Primero, porque aumenta la confianza ejecutiva. También aportan una mayor capacidad de influencia, ayudan a mejorar la toma de decisiones, amplían las redes profesionales que ayudan a lograr un posicionamiento estratégico dentro de la empresa y, por último, favorecen el desarrollo de una visión más global del negocio. Los datos del programa *Promociona* reflejan este impacto: más de 1.500 mujeres directivas han participado en el proyecto y alrededor del 52% han logrado una promoción tras pasar por él.

¿Cómo están respondiendo las empresas a estos programas?

Sinceramente, creo que se está produciendo un cambio. Las compañías están empezando a trabajar de forma más estructurada, identificando talento femenino con potencial, revisando los procesos de promoción, impulsando el *mentoring* interno, incorporando métricas de diversidad y gestionando planes reales de sucesión. El reto ahora es continuar con el cambio y convertirlo en algo homogéneo en todo el tejido empresarial, especialmente en PYMES y sectores menos diversos.

¿Qué tres prioridades acelerarían este proceso?

Identificar y desarrollar el talento femenino; transformar la cultura empresarial; y dar más visibilidad a referentes femeninos que inspiren.



TALENTO Y PODER

Ana Bujaldón

Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)

Desde FEDEPE, ¿cuál es hoy la palanca más eficaz para impulsar el liderazgo femenino en España?

Creer de verdad en el talento y el poder de las mujeres. No basta con incorporar mujeres: hay que generar entornos que las impulsen hacia los espacios de decisión y liderazgo. Para ello es fundamental visibilizar referentes. En ese sentido, los Premios FEDEPE, que celebran este año su XXXV edición y cuentan con la Presidencia de Honor de SS.MM. los Reyes de España, llevan décadas reconociendo trayectorias que inspiran a nuevas generaciones.

¿Dónde está el mayor “cuello de botella” para que más mujeres lleguen a los puestos directivos?

Hay que diferenciar entre los consejos de administración y los puestos directivos. En las grandes cotizadas, los consejos son cada vez más paritarios, con un 37,7% de mujeres a finales de 2025, pero en los puestos directivos la representación femenina sigue siendo muy inferior, apenas un 23,5%. El gran cuello de botella está precisamente ahí: en el acceso al poder ejecutivo real y especialmente en las pymes, donde todavía persisten inercias difíciles de romper.

Ante esas inercias aún presentes, ¿qué iniciativas concretas han demostrado ser realmente efectivas?

Los avances legislativos en Europa y España, como la Ley de Paridad, han sido decisivos para acelerar la presencia femenina en los consejos de administración y todavía estamos viendo sus efectos. Pero el cambio profundo se produce cuando las organizaciones desarrollan programas de *mentoring*, *networking* estratégico y promoción interna del talento femenino.

¿Qué políticas o medidas se están aplicando mucho, pero tienen poco impacto real? ¿Las cuotas siguen siendo necesarias o estamos en una nueva fase?

Las cuotas, reguladas como obligatorias en 2024, están demostrando ser un mecanismo útil para acelerar procesos, pero no son el objetivo final, sino una herramienta de transición. Porque en 2026 todavía existen empresas cotizadas

sin ninguna mujer en su consejo de administración. Eso demuestra que el problema no era falta de talento femenino, sino falta de decisión para incorporarlo.

¿Qué están haciendo bien las empresas que sí logran incorporar mujeres en puestos de liderazgo?

Las empresas que realmente avanzan integran la igualdad en su estrategia, fijan objetivos, miden resultados y cuentan con líderes comprometidos. La diversidad mejora la capacidad de innovación, la toma de decisiones y la conexión con la sociedad y los mercados.

¿Qué papel juega FEDEPE en influir en políticas públicas o decisiones empresariales clave?

FEDEPE es hoy la organización referente en liderazgo femenino en España, con casi 40 años de trayectoria, cerca de 20.000 mujeres directivas, profesionales y empresarias, y una presencia cada vez más activa en espacios nacionales e internacionales de decisión. Somos una organización plural e independiente, con estatus consultivo especial ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC) en Naciones Unidas y reconocida como Entidad de Utilidad Pública. Participamos en órganos institucionales, observatorios, congresos y foros empresariales donde trabajamos para que la igualdad y el liderazgo femenino formen parte de la agenda estratégica del país.

Si tuviera que fijar tres prioridades para acelerar este proceso de cambio en el ámbito empresarial, ¿cuáles serían?

La primera prioridad debe ser garantizar la igualdad real de oportunidades en el acceso a los puestos de decisión y también a la financiación para empresas lideradas por mujeres. La segunda, cerrar las brechas salariales y sectoriales que siguen limitando el crecimiento profesional femenino. Y la tercera, impulsar de forma decidida la corresponsabilidad. No podemos permitir que la maternidad siga penalizando carreras profesionales ni que las mujeres mayores de 45 años encuentren mayores barreras de acceso al empleo, como refleja nuestro *Barómetro FEDEPE*.



BARRERAS SILENCIOSAS

—Miriam González Durántez—

España Mejor

La fundadora de la organización civil dedicada a diseñar propuestas de políticas públicas defiende que la **apertura de nuevos espacios empresariales** a las mujeres es fruto de una transformación social profunda, aunque aún incompleta

Texto de **Ernesto Páez**

El liderazgo femenino en España avanza sobre una base social sólida e irreversible, pero todavía incompleta. Así lo defiende Miriam González Durántez, fundadora de la plataforma España Mejor, que interpreta el caso español como el resultado de una transformación acelerada en pocas décadas. Sin embargo, advierte de que el gran desafío ya no está en el acceso de las mujeres al trabajo o la educación, sino en el ámbito privado y en la desigual distribución de los cuidados, una barrera silenciosa que sigue limitando su pleno desarrollo profesional.

Usted ha trabajado en entornos internacionales. ¿Qué diferencia a España de otros países europeos en el debate del liderazgo femenino?

En algunos países que consiguieron avanzar muy pronto hacia la igualdad, se observa hoy una especie de reacción de vuelta a modelos más tradicionales. En España, sin embargo, el acceso masivo de las mujeres al mercado laboral es un fenómeno relativamente reciente y que está todavía muy presente en nuestra memoria colectiva. Eso hace que exista una conciencia social muy fuerte sobre el valor de esos avances y por eso no estamos dispuestas a dar marcha atrás ni siquiera un paso.

Además, España ha pasado de ser una sociedad muy tradicional a ocupar posiciones de liderazgo en múltiples indicadores relacionados con la participación de las

mujeres. Aún queda mucho camino por recorrer, pero existe una base sólida de compromiso social.

España sigue liderando Europa, pero los últimos estudios muestran una desaceleración. ¿Estamos entrando en una fase de estancamiento?

Veo desaceleración por parte de Estados Unidos, pero no necesariamente a nivel global. Y allí, más que 'desaceleración', hay un movimiento frontalmente contrario a la diversidad, llevado de la mano por los partidarios de Trump. Ahora bien, el liderazgo de las mujeres es ya un movimiento imparable que va mucho más allá de las decisiones de un gobierno o de una coyuntura política concreta. Cuando se pasa un determinado punto, es difícil volver atrás. Además, las empresas han comprobado que la diversidad no es solo una cuestión de justicia, sino también de competitividad, de innovación y de búsqueda y retención de talento.

¿Por qué el avance sigue siendo tan frágil?

Se ha conseguido la igualdad ante la ley y se ha avanzado muchísimo en la igualdad en el trabajo (aunque en este ámbito aún quedan sesgos que hay que atajar), pero lo que todavía falta es lograr la libertad individual en el ámbito privado. La igualdad formal es imprescindible, pero no suficiente. En todos los países, de Noruega a Guatemala, las mujeres dedican bastante más tiempo que los hombres al cuidado de los hijos y sobre todo a las casas o a la gestión de las casas, y eso tiene un efecto sobre todo lo demás. Has-

ta que no atajemos eso —no solo con cambios culturales, sino con políticas públicas— no habrá igualdad real porque eso condiciona nuestra disponibilidad, oportunidades profesionales y, en muchos casos, las posibilidades de acceder a puestos de liderazgo.

¿Qué señales le hacen pensar que esta tendencia pueda revertirse antes de 2027?

Ninguna. Los cambios culturales llevan tiempo y a nivel político ni siquiera hay una discusión sobre ello. Debemos ser realistas: tenemos los políticos que tenemos, y es difícil que partidos que no hacen estrategia de país ni tienen visión a largo plazo vayan a plantear medidas serias de conciliación más allá del ruido performativo; y a nivel social, los cambios requieren tiempo y perseverancia. Lo que sí veo es una mayor conciencia entre las generaciones más jóvenes.

¿Cuál es la conversación incómoda sobre igualdad que todavía no estamos teniendo?

Precisamente, la igualdad en las casas. Muchas mujeres esconden que no tienen esa igualdad porque es un tabú

para las mujeres aceptar que contratan ayuda y, cuando lo hacen, se les trata de ‘malas mujeres’, ‘malas madres’ o ‘privilegiadas’. Durante mucho tiempo hemos centrado el debate en los espacios públicos —empresas, instituciones, política, etc.— porque es lo más visible y fácil de medir. Sin embargo, la verdadera prueba de la igualdad se produce en el ámbito privado.

Creó España Mejor con la idea de fomentar acuerdos a largo plazo en temas clave. ¿Qué le hizo pensar que hacía falta una plataforma así?

En un momento en el que, tras cuatro décadas de abusos políticos constantes, la sociedad se está desentendiendo de la política y hay una polarización que paraliza el país, es importante encontrar espacios donde ciudadanos con experiencia, visión, ideas y ganas de colaborar puedan contribuir a mejorar las políticas públicas del país. España necesita recuperar la cultura del acuerdo. Los grandes desafíos que tenemos por delante —la educación, la productividad, la asequibilidad, la transición tecnológica, el envejecimiento o la sostenibilidad de los servicios públicos— no pueden resolverse en una sola legislatura ni desde una única ideología. Requieren diálogo, ideas y foros donde se pueda escuchar a quienes piensan de forma distinta. España Mejor nació precisamente con esa vocación: demostrar que es posible construir consensos en torno a objetivos compartidos.

¿Qué papel deberían jugar las empresas en la construcción de una “España mejor”?

Un papel fundamental. Son quienes generan empleo, inversión, innovación y oportunidades, y quienes, en gran medida, hacen posible la prosperidad de un país. Cuando hablamos de construir una España mejor, solemos pensar inmediatamente en los gobiernos, pero la realidad es que necesitamos también un tejido empresarial fuerte, comprometido y con visión de largo plazo. En España necesitamos una relación mucho más madura entre el sector público y el privado. Los desafíos que tenemos solo podrán resolverse mediante una colaboración estrecha entre ambos. ▲



La diversidad no es solo una cuestión de justicia, sino también de competitividad, de innovación y de búsqueda y retención de talento”



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

Contacto



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

Business People

TAMBIÉN 'PARLA' ITALIANO



DUESSE MEDIA NETWORK
WE ARE PUBLISHERS

Michele Giraud

COMUNICACIÓN SIN FRONTERAS

MFE ADVERTISING

Un sistema presente en 23 mercados, con más de 1.300 marcas editoriales y casi 30 socios, diseñado para ofrecer a las empresas un servicio de consultoría durante todo el proceso de internacionalización. Así es como el **Chief Revenue Officer** del departamento que coordina la captación publicitaria y el desarrollo del negocio en los mercados donde opera MFE-MEDIAFOREUROPE describe el modelo paneuropeo que desafía abiertamente a los gigantes digitales

Texto de **Stefano Neri**



¿Existe una alternativa a las *big tech* globales? Según Michele Giraud, Chief Revenue Officer de MFE ADVERTISING, el departamento que coordina la captación publicitaria y el desarrollo del negocio en los mercados europeos donde opera MFE-MEDIAFOREUROPE, sí la hay. Tras formarse en Economía y desarrollar una carrera internacional en Suiza, Italia y el Reino Unido, Giraud ha recorrido el mundo del marketing, la comunicación y los medios con una perspectiva siempre paneuropea. Tras ocho años en Philip Morris International y la dirección de Publieurope, ocupa varios cargos en MFE ADVERTISING y en el consejo de adminis-

tración de Impresa, el mayor grupo de televisión de Portugal. Su trayectoria profesional refleja exactamente el modelo que lidera hoy en día: una visión internacional y una ejecución local.

En esta entrevista analiza cómo funciona el modelo que actualmente reúne los canales y las plataformas de Mediaset Italia, Mediaset España y ProSiebenSat.1 (Alemania, Austria y Suiza), y que se presenta como un único interlocutor para la publicidad en 23 países europeos. Según Giraud, esta oferta de televisión lineal, plataformas digitales, radio, publicidad en exteriores y prensa permite mantener la ventaja competitiva de la relación interpersonal, algo que ningún algoritmo podrá replicar.

El mercado europeo de la publicidad es un terreno fragmentado, con niveles de madurez digital muy diferentes de un país a otro. ¿Cómo interpreta este contexto y cuáles son los principales desafíos para los operadores continentales?

Al trabajar en el extranjero, he podido comprobar que el televisor sigue siendo el dispositivo central de todos los hogares. Ese es un punto clave, ya que, por mucho que cambien los niveles de madurez digital —basta pensar en el Reino Unido o en algunos segmentos del mercado →



M

MICHELE GIRAUDO

Chief Revenue
Officer de MFE
ADVERTISING.

También es
miembro del consejo
de administración
de Impresa, el
principal grupo de
radiodifusión de
Portugal



El equipo de MFE ADVERTISING. De izquierda a derecha: Luca Noziglia, Mara Negri, Stefano Sala, Isabella Convertini y Michele Giraudo

alemán—, la televisión, entendida como un espacio de reunión y disfrute colectivo, sigue desempeñando un papel fundamental. En una era en la que el tiempo está fragmentado y la oferta es infinita, el reto consiste en reforzar la relación con los telespectadores y usuarios, y ayudarles a encontrar más rápidamente lo que buscan mediante contenidos relevantes y de calidad. La competencia juega en varios niveles: fragmentación de las audiencias, multiplicación de los puntos de contacto y la creciente presión de los grandes actores globales. Y para los operadores locales, la prioridad es mantener una relación sólida con su propio público.

MFE ADVERTISING se presenta como un sistema integrado y no como una simple empresa de gestión y contratación de espacios publicitarios. ¿Qué significa concretamente para un anunciante o una agencia de medios?

Esto significa que, aunque la televisión sea un elemento central, no es el único punto de contacto en el *customer journey* de los usuarios, que es cada vez más complejo. Cada medio representa un punto de contacto funcional al contexto de consumo y al momento en que se produce la experiencia. Nuestra visión es sencilla: crear un acceso único a las mejores soluciones publicitarias a escala europea, partiendo de los objetivos de comunicación de la marca y no del medio en sí. Nuestro sistema es un sistema integrado completo, impulsado firmemente por Stefano Sala, CEO de MFE ADVERTISING & Chief Global Advertising Officer de

A pesar de la fragmentación digital, la televisión continúa siendo el centro del hogar y del consumo de medios en Europa

MFE. Lleva años desarrollándose en Italia, se ha ampliado con éxito en España y hoy también constituye la base del negocio de nuestros colegas alemanes. Un modelo que, a través de MFE ADVERTISING, ha adquirido una dimensión supranacional, manteniendo, al mismo tiempo, una fuerte atención a las especificidades de cada contexto. A diferencia de nuestros principales competidores globales, que ofrecen un inventario estandarizado igual para todos y que se puede activar con un clic, nosotros desarrollamos propuestas personalizadas, pensadas para generar valor en función de los objetivos específicos de cada cliente. En la actualidad, nuestra oferta cuenta con más de 1.300 marcas editoriales entre TV, radio, plataformas BVOD, activos digitales, audio, OOH y prensa, distribuidos en 23 países europeos.

¿Cómo alcanzan este perímetro si el sistema combina concesionarias de propiedad del grupo con una red de socios seleccionados? ¿Cómo se mantiene este equilibrio y qué valor añadido ofrece

ce a los inversores?

La unicidad de nuestro modelo reside en su naturaleza híbrida. Por un lado, tenemos las concesionarias Owned & Operated —Publitalia '80, Digitalia '08 y Mediamond en Italia, Publiespaña en España y Seven.One Media en la zona DACH— que forman parte integrante del tejido societario del Grupo. Por otro lado, colaboramos con socios líderes en cada mercado, como TF1 en Francia y Channel 4 en el Reino Unido, entre otros. Hoy en día operamos en 23 países junto a casi 30 socios, lo que nos permite brindar a las marcas la mejor combinación de inventario y soluciones de medios en diversos contextos locales, manteniendo siempre la misma calidad y nivel de atención, independientemente del tamaño del proyecto. El objetivo es replicar de forma eficiente a escala internacional el modelo integrado que hemos desarrollado en Italia, preservando al mismo tiempo el profundo conocimiento de los mercados locales, que solo una empresa arraigada en el territorio puede garantizar.

¿Qué ventajas obtiene el cliente —italiano, español o alemán— que quiere ampliar su comunicación en Europa contratando a MFE ADVERTISING?

Nuestra red comercial opera en dos direcciones principales. Por un lado, acompañamos a clientes internacionales que desean reforzar su presencia en Europa. Por otro lado, apoyamos a las empresas italianas, españolas y alemanas que desean llevar su oferta más allá de sus fronteras nacionales. Un recorrido que va del global al local y viceversa, y que es posible gracias a la capilaridad de nuestra presencia. Nuestros equipos acompañan a las marcas en todas las fases del proceso, desde el briefing inicial, pasando por la selección de los medios más relevantes, hasta la medición de los resultados. El valor de nuestro modelo no solo radica en la capacidad para vender espacios, sino también en nuestra función de asesores integrales. El crecimiento internacional requiere atención, continuidad y visión a largo plazo, especialmente cuando trabajamos con empresas familiares que invierten su propio capital e historia. Ese sentido de la responsabilidad es un elemento central en nuestro enfoque.

Se presentan explícitamente como alternativa a los grandes actores digitales globales. ¿En qué elementos se basa esta diferenciación?

Apuntamos a tres pilares clave: la solidez del legado de la radiodifusión, el valor del ecosistema editorial europeo y la importancia de la relación. No se trata de una simple actividad de venta, sino de una consultoría estratégica que se apoya en un *know-how* consolidado, entre otros, en inno-



Un espacio de la sede de MFE ADVERTISING

vación tecnológica, transparencia y gestión responsable de los datos, elementos cada vez más centrales para el mercado. Hemos desarrollado nuestro propio ecosistema de herramientas de marketing, investigación y medición, diseñadas para integrar los medios tradicionales y digitales en una única cadena de valor. La respuesta que hemos recibido de las sedes centrales de nuestros principales clientes y agencias ha sido muy favorable. De hecho, nuestra visión se perfila claramente como una alternativa concreta a los actores que operan históricamente en el panorama global. Por primera vez, el *made in Italy* marca una dirección clara en la industria europea de los medios.

En un mercado cada vez más impulsado por la tecnología, MFE ADVERTISING sigue apostando por las personas como factor diferenciador. ¿Por qué han tomado esta decisión y cómo se refleja en la organización?

Porque, por encima de todo, estamos convencidos de que las personas siguen siendo el verdadero factor diferenciador. He tenido la suerte de poder contar con un equipo que creyó en el proyecto desde el principio. Mara Negri, Senior VP Global Media Agencies, una de las primeras en reconocer su potencial, me acompañó a Londres hace cinco años, en una etapa especialmente difícil. Luca Noziglia, VP Global Clients, tiene una sensibilidad natural hacia este sector y una profunda comprensión de las dinámicas que rigen el comportamiento de los clientes y los mercados. Isabella Convertini, VP Partnerships & International Sales Marketing, ha reforzado un activo cada vez más estratégico, aportando impulso y visión al desarrollo de las relaciones con los socios. Junto con sus equipos, es la combinación equilibrada de experiencia consolidada y nuevas energías, que constituye una de nuestras grandes ventajas competitivas. ▴

Vanguard

SALTO A LAS INVERSIONES

Pablo Bernal, responsable de la gestora de fondos en el mercado nacional, analiza el bajo peso de la inversión en los hogares españoles y las oportunidades para impulsar una cultura financiera más orientada al largo plazo

Texto de **José A. Puglisi**



España sigue siendo un país con fuerte cultura de ahorro en depósitos y vivienda, pero con escasa tradición inversora, según Pablo Bernal, responsable de Vanguard en España. El directivo destaca la oportunidad de canalizar ese ahorro hacia mercados financieros mediante estrategias diversificadas y de largo plazo. En la entrevista analiza además el crecimiento de los ETFs, el impacto de la inteligencia artificial en la gestión de activos y las diferencias estructurales entre los mercados de capitales de Europa y Estados Unidos.

Gran parte del ahorro español continúa inmovilizado en efectivo o vivienda. ¿Qué falta para que se adopte una cultura de inversión a largo plazo y diversificada?

El ahorro sigue estando muy concentrado en depósitos a la vista que no generan apenas retorno para el inversor. Siempre digo que el español es un buen ahorrador, pero no buen inversor: tiende a buscar seguridad y confundirla con mantener el dinero en efectivo, lo que, en el largo plazo, es

particularmente arriesgado, especialmente en un entorno inflacionario. Además, existe una fuerte preferencia por la inversión inmobiliaria, ya sea mediante la compra de una vivienda para alquilar o incluso de una plaza de garaje. Si bien esto puede resultar en una buena inversión, presenta riesgos como la falta de diversificación y liquidez.

Desde nuestro punto de vista, hay una gran oportunidad para que los inversores españoles participen cada vez más en los mercados financieros y de capitales, adoptando una visión de largo plazo y una mayor diversificación.

España es el segundo mayor mercado de fondos cotizados de Europa, con 2,6 millones de inversores. ¿Qué perfil de inversor está liderando el crecimiento de los ETFs en el país?

A nivel global y europeo, estamos viendo una clara convergencia entre los ETFs y los fondos tradicionales, en un entorno en el que los primeros están ganando cada vez más terreno. Esto responde, entre otros factores, a la solidez de la infraestructura de los ETFs, su liquidez, su transparencia y la capacidad de innovación que ofrece este vehículo.

En España, a pesar de tener un tratamiento fiscal distinto, los ETFs han cobrado popularidad con los clientes institucionales, como los planes de pensiones y fondos de fondos. Del otro lado del espectro, también vemos una creciente participación del inversor minorista acudiendo directamente a los ETFs a través de plataformas digitales de inversión como roboadvisors, neobrokers y neobancos.

Con tanta incertidumbre geopolítica —desde conflictos hasta tensiones comerciales—, →



P

PABLO BERNAL

Comenzó su carrera en la industria de inversiones en el área de desarrollo de negocios en BlackRock en la Ciudad de México y, actualmente, es el responsable de Vanguard en España

BUSINESS IS BUSINESS

¿cómo debería pensar un inversor la diversificación hoy en día?

Vivimos en un entorno en el que constantemente suceden acontecimientos que generan incertidumbre en los mercados, una tendencia que no prevemos que cambie en el futuro próximo. Por eso, cada vez más, la clave sigue siendo mantener una cartera diversificada y conservar una visión de largo plazo.

En momentos de volatilidad, es importante evitar decisiones impulsivas. Muchas veces utilizamos el símil del supermercado: cuando un producto de calidad está en oferta, tendemos a comprar más pensando en el futuro. En los mercados ocurre algo parecido con las correcciones de los precios de los activos.

Es cierto que factores como un petróleo por encima de los 100 dólares por barril durante un periodo prolongado preocupan especialmente a economías dependientes de las importaciones energéticas, como Europa o Japón. Esto podría añadir presión inflacionaria y condicionar las decisiones de los bancos centrales respecto a los tipos de interés. Ahora bien, intentar anticipar qué harán los mercados en los próximos meses o años es extremadamente difícil, por no decir imposible.

¿Y el impacto de la IA en la gestión de activos?

La inteligencia artificial está teniendo un impacto creciente en la gestión de activos, principalmente como una herramienta que permite mejorar la eficiencia, el análisis de datos y el soporte a la toma de decisiones. Al mismo tiempo, el desarrollo de plataformas de inversión basadas en algoritmos y soluciones automatizadas está contribuyendo a democratizar el acceso a la inversión y a reducir barreras de entrada, lo cual es positivo para el conjunto del mercado. Sin embargo, también introduce ciertos riesgos, especialmente

si se produce una excesiva automatización de decisiones sin una adecuada comprensión del riesgo por parte del inversor o en momentos de estrés de mercado, donde los modelos pueden mostrar limitaciones.

En este contexto, queremos ayudar en la transición del ahorrador español a inversor, fomentando el paso desde productos de ahorro tradicionales, como cuentas de depósito, hacia carteras diversificadas y de largo plazo. Es un cambio estructural que va más allá de la tecnología, y en el que la clave será cómo medimos el impacto real en el comporta-



**“HAY UNA ADOPCIÓN
CRECIENTE DE LA
INVERSIÓN INDEXADA
EN ESPAÑA, TANTO POR
PARTE DEL INVERSOR
INSTITUCIONAL COMO
DEL MINORISTA”**

miento financiero de los hogares.

Se suele decir que la profundidad de los mercados de capitales es clave para competir globalmente. ¿Dónde está Europa frente a EE. UU. y Asia?

La profundidad de los mercados de capitales es un factor importante para la competitividad de una región. Una de las razones que explican el liderazgo estadounidense es precisamente la existencia de mercados de capitales profundos, un sólido ecosistema de capital riesgo y una cultura de innovación que favorece la creación y el crecimiento de nuevas tecnologías y empresas. Además, estos elementos se complementan con características institucionales que facilitan la rápida adopción de la innovación y la transformación del crecimiento de la productividad en beneficios empresariales.

En contraste, Europa presenta fortalezas distintas. La zona euro constituye un sistema económico altamente integrado, con una política monetaria común, marcos fiscales cada vez más coordinados y un elevado grado de integración económica. Esto proporciona un entorno estable para las empresas y los inversores, al vincular de forma más directa los resultados empresariales al crecimiento, la inflación y las decisiones de política económica de la región.

No obstante, la evolución reciente muestra que Europa está movilizandando cada vez más capital hacia sectores estratégicos. El aumento del gasto en defensa y la aceleración de las inversiones en energías renovables están impulsando la demanda en industrias intensivas en capital, como equipamiento industrial, materiales y utilities. Estos sectores se están beneficiando de tendencias estructurales de inversión que están ampliando el liderazgo del mercado más allá de las grandes tecnológicas estadounidenses.

Por tanto, mientras que Estados Unidos mantiene una ventaja competitiva gracias a la profundidad de sus mercados de capitales y su capacidad para financiar innovación y crecimiento empresarial, Europa cuenta con una creciente capacidad de canalizar inversión hacia proyectos estratégicos dentro de un marco económico integrado, lo que puede reforzar progresivamente su posición competitiva.

Como la segunda mayor gestora de activos del mundo, ¿qué peso tiene España dentro de la estrategia de crecimiento de Vanguard en Europa? ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento que manejan para los próximos años?

España es un mercado relevante en el contexto europeo no solo por la madurez de su industria y el potencial que tiene en términos de inversores, sino por ser la puerta de entrada natural de los capitales hispanoamericanos a Europa. Es por ello que no solo estamos presentes en el mercado, sino

EE. UU. lidera por la profundidad de sus mercados de capitales, mientras EUROPA -Y ESPAÑA- OFRECE MÁS ESTABILIDAD, pero menos capacidad de financiar innovación a gran escala

que también estamos dedicando más recursos a establecer acuerdos con distintos actores del ecosistema, desde la banca tradicional hasta las plataformas digitales de inversión, neobancos o neobrokers. Es decir, estamos reinvertiendo no solo en reducir costes de producto, sino también en facilitar un acceso a la inversión más sencillo, eficiente y asequible a través de estas plataformas. Todo ello está contribuyendo a que vayamos escalando posiciones de forma sostenida entre las gestoras de activos en Europa.

¿Cómo esperan que evolucione la adopción de la inversión indexada en España en la próxima década?

Vemos una adopción creciente de la inversión indexada en España, tanto por parte del inversor institucional como del minorista. En el caso del inversor retail que prefiere contratar directamente, esta tendencia se está canalizando cada vez más a través de plataformas digitales de inversión.

En gestión pasiva ya somos la cuarta firma en Europa, y estamos cerca de ser los terceros. Tenemos el objetivo de seguir avanzando hasta liderar el mercado en el futuro.

En España aún conviven distintos modelos de distribución, aunque vemos un crecimiento positivo de los modelos de asesoramiento y de gestión discrecional, que crean un ambiente de mercado más atractivo para el inversor. Esta es una tendencia que observamos en mercados como Estados Unidos y el Reino Unido, donde las comisiones explícitas han llevado a los asesores a poder enfocarse más en el proceso de acompañamiento del inversor a largo plazo, generando más valor para sus clientes e incrementando su negocio.

FREE TIME



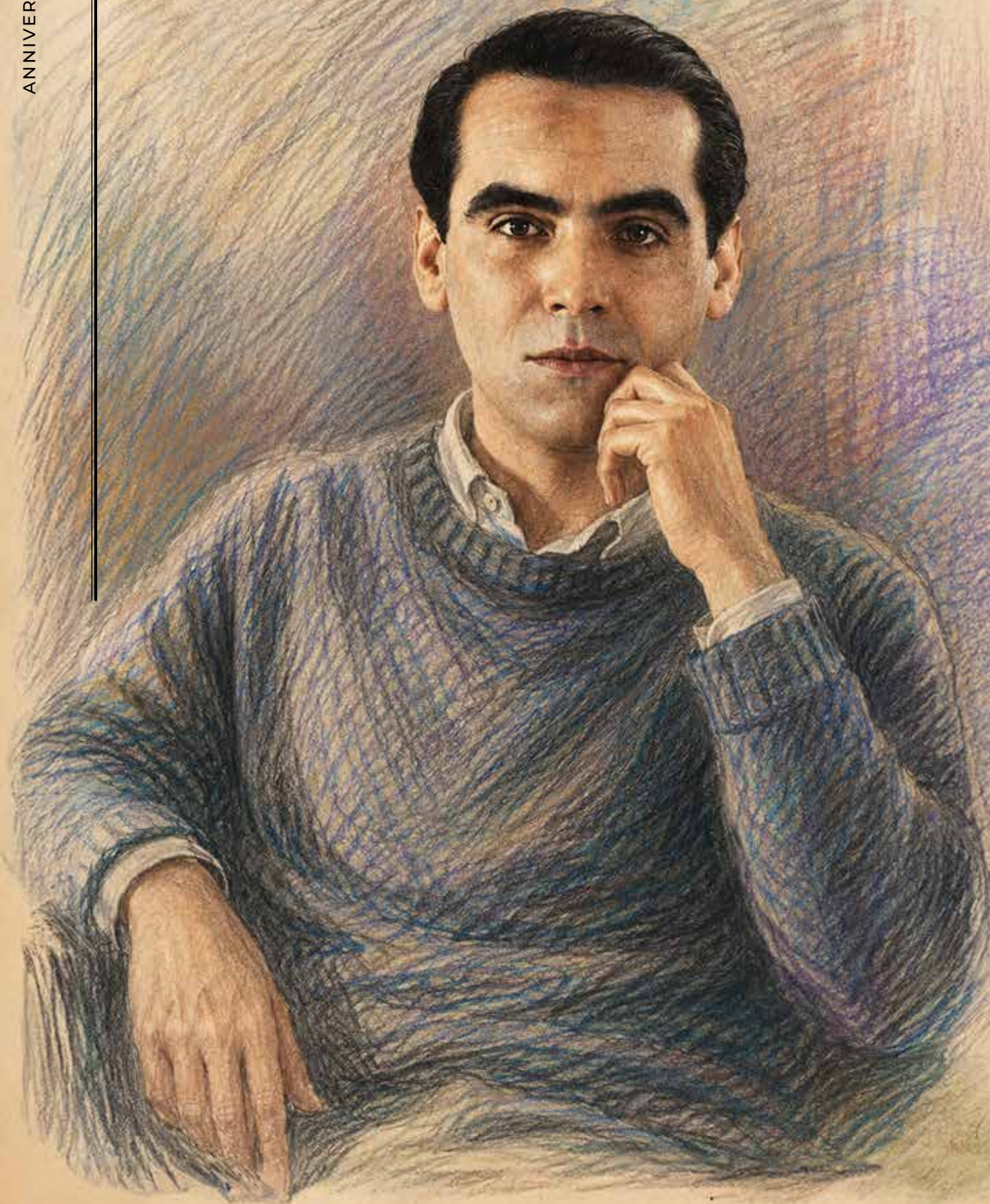
Oasis artístico

E

l *Edinburgh Festival Fringe* celebrará su edición de 2026 del 7 al 31 de agosto en la capital escocesa, donde volverá a reunir a miles de artistas de todo el mundo en el mayor festival de artes escénicas del planeta. Durante casi cuatro semanas, la ciudad acogerá más de 2.000 espectáculos de teatro, comedia, danza, música y propuestas experimentales en una programación abierta y sin selección previa. Un año más consolida su papel como plataforma internacional tanto para creadores emergentes como para figuras consolidadas, mientras que transforma Edimburgo en un gran escenario urbano. [edfringe.com](https://www.edfringe.com)



© Gettyimages



Lorca

que te quiero

Lorca

**Noventa años
después de su asesinato,**

España convierte la memoria
del poeta en un gran laboratorio
cultural donde el flamenco, el teatro,
el cine y la creación contemporánea
dialogan con su legado

Texto de **Cristina Mendoza**

G

ranada vuelve a mirarse en el espejo de Federico García Lorca. Noventa años después de su asesinato —aquel agosto de 1936 en el que la literatura española perdió una de sus voces más luminosas y perturbadoras— el poeta sigue sin descansar del todo. No porque su historia permanezca abierta, sino porque su obra, obstinadamente viva, se resiste a convertirse en pasado.

En 2026, la conmemoración de su muerte ha dejado de ser un gesto de calendario para convertirse en una estación cultural prolongada. España —y especialmente Granada— ha decidido no limitar el recuerdo a un día, sino convertirlo en un año entero de lecturas, escenarios y preguntas. →

En la ciudad que lo vio nacer, el Centro Federico García Lorca se erige como epicentro de una programación que no busca únicamente homenajear, sino interpretar. La palabra "Lorca" no aparece aquí como reliquia, sino como materia viva: teatro, música, investigación y flamenco dialogan con su legado en un intento de devolverlo al presente sin domesticarlo.

La programación se abre como un abanico de resonancias: ciclos escénicos, encuentros con creadores, exposiciones y proyectos que exploran la frontera difusa entre la biografía del poeta y su mitología. Entre ellos destaca el programa *Flamenco García Lorca*, una iniciativa de largo recorrido (2025-2027) que propone leer al poeta desde el compás jondo, donde su obra siempre encontró un eco natural.

No es casual. Lorca ya lo advirtió en su conferencia *Teoría y juego del duende*, pronunciada en Buenos Aires en 1933: el duende no se aprende ni se enseña, se sufre. Y en ese territorio del sufrimiento estético, el flamenco aparece hoy como uno de los lenguajes más fieles a su memoria.

El poeta que no cabe en el homenaje

Los homenajes, sin embargo, corren siempre el riesgo de la estatua. Y Lorca, que desconfiaba de lo inmóvil, parece resistirse a cualquier intento de fijación.

Por eso la programación que atraviesa todo el año evita el bronce y apuesta por el movimiento. Obras como *Réquiem por Lorca*, prevista del 15 al 18 de octubre, no buscan tanto recordar al poeta como interrogar su ausencia: qué significa hoy una vida interrumpida por la violencia, qué queda cuando la palabra se corta a mitad de frase. La pieza entrelaza el *Llanto* por Ignacio Sánchez Mejías con el *Lacrimosa* de Mozart, en una arquitectura emocional donde la música intenta decir lo que la historia dejó suspendido.

En paralelo, recitales, encuentros y conferencias recorren distintas ciudades españolas como una geografía fragmentada de la memoria. Desde Madrid hasta Andalucía, pasando por festivales y universidades, Lorca vuelve a escena no como figura cerrada, sino como pregunta abierta.

La programación general de 2026 amplía este mapa cultural con nuevas líneas de trabajo que consolidan el carácter



**LORCA ES HOY
POETA, MITO
CULTURAL,
REFERENTE
UNIVERSAL Y, AL
MISMO TIEMPO,
TERRITORIO
DE DISPUTA
INTERPRETATIVA**

Algunas de las interpretaciones artísticas en honor a Lorca ejecutadas por el colectivo de danza Mucha Muchacha, el músico El Gato con Jotas y el artista Marcel Dzama con su pieza escénica *To Live on the Moon*



ter expansivo del proyecto. Entre ellas destaca el *II Encuentro de Músicas Populares Contemporáneas*, dirigido por Chema Blanco, que prolonga la reflexión sobre los cruces entre tradición y creación actual. A ello se suma un *Ciclo de Artes Escénicas* comisariado por Isabel de Naverán, así como un programa de mediación coordinado por Leire San Martín, concebido para reforzar el vínculo entre el centro, la ciudad y las nuevas generaciones.

Junto a ella figura *448 Riverside Drive, N.Y.*, un proyecto de investigación que reconstruye la historia del piso neoyorquino donde convivieron generaciones vinculadas al exilio de la familia García Lorca y de los de los Ríos, convirtiendo ese espacio en un archivo vivo entre Granada, Madrid y Nueva York.

Todo este entramado se articula bajo una metodología de trabajo basada en tres principios. El primero es la continuidad, que permite el desarrollo sostenido de proyectos como el propio *Flamenco García Lorca*, el ciclo de músicas populares o el programa *Pensamiento sur(b)terráneo*, concebido como espacio recurrente de reflexión artística. El segundo es la referencialidad, entendida como una forma de enmarcar críticamente el legado de Lorca frente a su posible fetichización, mediante alianzas con agentes e instituciones que abordan su obra desde perspectivas menos transitadas. El tercero es la apertura del espacio, que asume Granada como territorio activo de producción cultural e impulsa un plan integral de mediación que refuerza el papel del Centro Lorca como infraestructura viva de la ciudad.

Inspiración continua

A esta constelación de proyectos se suma un movimiento más amplio de relecturas contemporáneas que confirma que Lorca no solo sigue vivo, sino que se desplaza constantemente hacia nuevos lenguajes. Su universo vuelve a ser materia de reinterpretación en propuestas como *La bola negra*, el nuevo proyecto cinematográfico de Javier Calvo y Javier Ambrossi, que parte de una obra inacabada del poeta para articular un relato atravesado por el deseo, la identidad y la represión en tres tiempos históricos. La pieza dialoga con la tradición de recuperación de la memoria íntima vinculada a Lorca, especialmente con *La piedra oscura*, de Alberto Conejero, donde la biografía emocional del poeta se convierte en espacio dramático de resistencia y afecto.

La conmemoración de los 90 años de la muerte de Lorca también se despliega desde el archivo, entendido no como depósito inmóvil, sino como territorio de creación. El Centro Federico García Lorca cuenta, hasta el 18 de octubre, con la exposición *Ríos (Cruzar el Archivo Lorca)*, →



El Centro García Lorca se materializa en hormigón *in-situ*, consiguiendo una superficie suave a la vista y al tacto. Una textura en respuesta a la búsqueda de un acabado próximo a la piedra natural que dialoga con las arquitecturas del centro histórico de Granada

una muestra comisariada por Francisco Ramallo que explora la relación entre el poeta y el agua a través de más de 200 documentos —manuscritos, fotografías, cartas y pinturas— organizados como un recorrido acuático por Granada, Nueva York, La Habana, Buenos Aires o Madrid.

“Hay un rumor acuático en el viaje vital de Lorca”, explica Ramallo, para quien el agua atraviesa la obra del poeta como una imagen constante de tránsito, deseo y transformación. La exposición incorpora además intervenciones de artistas contemporáneos como Lucía Bayón, Carlos Irijalba o María Salgado, que dialogan con el archivo para demostrar que la herencia lorquiana sigue produciendo nuevas formas de creación.

En paralelo, la Residencia de Estudiantes de Madrid acoge *Lorca y el archivo: memoria en movimiento*, una ex-

posición centrada en la historia del propio archivo desde el asesinato del poeta hasta la actualidad. La muestra reconstruye el itinerario del legado lorquiano a través del exilio, la dispersión y la recuperación de documentos en distintos contextos políticos e históricos. Organizada en cinco etapas —del golpe y la guerra hasta la mirada hacia el futuro—, la exposición convierte el archivo en un relato vivo sobre memoria, pérdida y resistencia cultural.

LA HERIDA QUE NO CICATRIZA

El asesinato de Lorca, aún rodeado de sombras y silencios, sigue siendo uno de los puntos más sensibles de la memoria histórica española. Su muerte, en los primeros compases de la Guerra Civil, convirtió al poeta en símbolo: no solo de una generación truncada, sino de una mo-

LEGADO ATEMPORAL

LAURA GARCÍA-LORCA, SOBRINA DEL POETA Y PRESIDENTA DE LA FUNDACIÓN FEDERICO GARCÍA LORCA, DESTACA EL ESPÍRITU INMORTAL DE SU OBRA

¿Cómo puede acercarse la obra de Federico García Lorca a las nuevas generaciones?

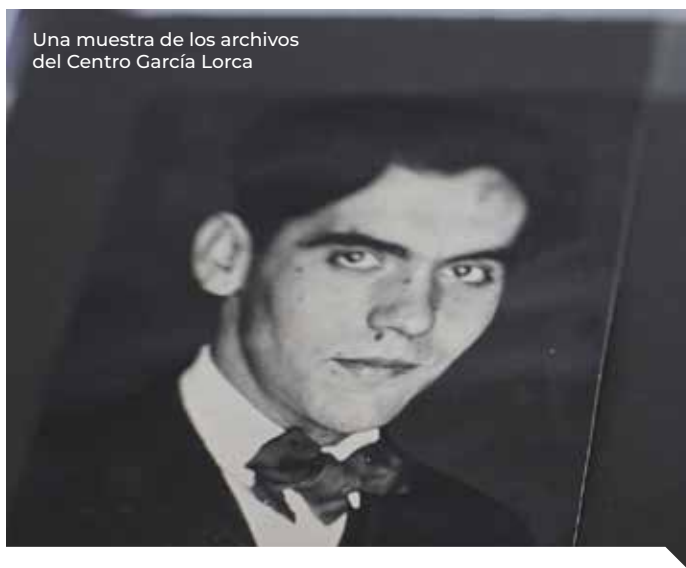
La obra de Lorca, por su carácter abierto, complejo y profundamente creativo, tiene la capacidad de seguir llegando a nuevos públicos. Desde la Fundación Federico García Lorca de Granada

trabajamos en dos líneas fundamentales para favorecer ese acercamiento. Por un lado, ponemos el archivo a disposición de investigadores, académicos y artistas, facilitando tanto el estudio de su obra como el diálogo creativo en torno a ella. Por otro lado, desarrollamos actividades culturales y acciones de mediación en

distintas disciplinas con el objetivo de llegar a nuevos lectores e interlocutores. Para nosotros es importante no solo difundir los textos, el arte y la música de Lorca, sino también fomentar la participación y mantener un diálogo vivo con la sociedad. **¿Por qué cree que su obra sigue dialogando con los problemas y sensibilidades**

actuales?

Son varios los factores que explican la vigencia de la obra de Lorca. En primer lugar, su extraordinaria calidad y riqueza artística. Fue un creador permanentemente innovador, experimenta tanto en la poesía como en el teatro, la prosa o sus conferencias, y sus obras admiten múltiples niveles



Una muestra de los archivos
del Centro García Lorca

dernidad interrumpida.

Noventa años después, ese símbolo no se ha desgastado. Al contrario: se ha expandido. Lorca es hoy poeta, mito cultural, referente universal y, al mismo tiempo, territorio de disputa interpretativa.

En ese contexto, su figura ha vuelto a la actualidad tras la difusión de un poema inédito atribuido al autor, presentado en televisión pública. El texto, hallado en manuscritos vinculados a su obra, ha sido recibido como una nueva sacudida emocional dentro del universo lorquiano.

Sus versos —breves, suspendidos, casi en fuga— parecen escritos desde un lugar intermedio entre la vida y la ausencia:

“Canto,

El reloj cuenta maquinalmente las horas,

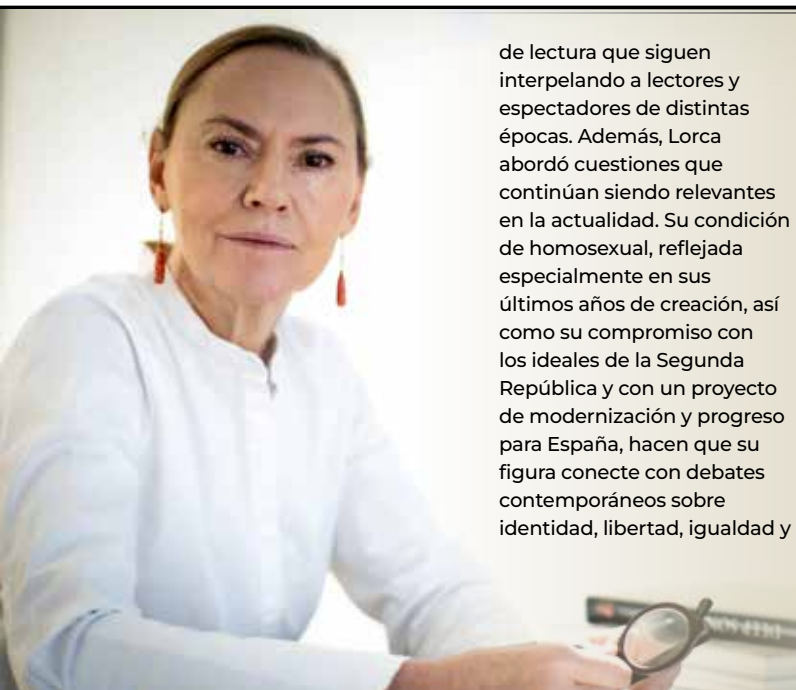
Da lo mismo las siete que las doce,

Ya no estoy aquí...”

El hallazgo no añade solo un fragmento más a su obra: reabre la sensación de que Lorca no termina nunca de cerrarse, de que su escritura sigue filtrándose por grietas del tiempo. Quizá por eso su nombre no pertenece del todo a la historia, sino a la conversación. Aún hoy, en teatros, aulas y escenarios, su voz parece filtrarse entre las rendijas del tiempo con una extraña actualidad.

“Verde que te quiero verde”, escribió en uno de sus versos más conocidos. Y ese verde —color de la vida, del deseo y de la muerte— sigue extendiéndose sobre su obra como una metáfora que no se agota. A 90 años de su asesinato, Lorca no es solo recuerdo: es persistencia. No es pasado: es una forma de seguir preguntando. ▲

© Jose Albornoz (6)



de lectura que siguen interpelando a lectores y espectadores de distintas épocas. Además, Lorca abordó cuestiones que continúan siendo relevantes en la actualidad. Su condición de homosexual, reflejada especialmente en sus últimos años de creación, así como su compromiso con los ideales de la Segunda República y con un proyecto de modernización y progreso para España, hacen que su figura conecte con debates contemporáneos sobre identidad, libertad, igualdad y

justicia social.

Después de tantos años de trabajo con documentos, cartas y manuscritos, ¿ha habido algún hallazgo que le haya emocionado especialmente?

Sí, sin duda. Sin embargo, más que señalar un único hallazgo concreto, destacaría la capacidad que tiene el archivo para seguir sorprendiendo constantemente. Después de tantos años trabajando con estos documentos, cada vez que vuelvo a consultarlos encuentro algo que me llama

la atención o me emociona, incluso en materiales que ya había visto anteriormente. A veces no cambia el documento, sino la mirada con la que uno se acerca a él en cada momento de la vida. Por eso, creo que la verdadera joya no es una pieza aislada, sino la riqueza extraordinaria del archivo en su conjunto.

Después de una vida dedicada a custodiar y difundir su legado familiar, ¿qué palabra cree que define mejor a Federico García Lorca?

Universal.

Viajes diferentes a lugares con alma

Del Mediterráneo al Atlántico y del norte a sur,
todavía es posible explorar vías para conductores apasionados,
con curvas cerradas, vistas espectaculares y tesoros naturales,
enológicos o arquitectónicos

Texto de Ana Montenegro

Viajar es para muchos algo más que ir de un punto a otro. Los apasionados del volante se salen de las autovías para buscar carreteras donde la experiencia de conducción sea tan apasionante como los paisajes, la gastronomía y los lugares que se atraviesan. En la Península Ibérica hay un buen puñado de carreteras que buscan los amantes de los viajes estimulantes, muchas no aptas para cardíacos. Desde *Business People* os proponemos estas estimulantes rutas para inconformistas y perfectas para trazar en los meses de verano.

Por la costa oeste de Asturias

Desde que el Principado está trazado por autopistas y autovías, pocos se apuntan al provocador recorrido de viajar de Gijón a Cudillero por Avilés bordeando el mar, pero es una ruta imprescindible para conocer la verdadera Asturias cantábrica. Un viaje por carreteras secundarias que nos permite ver, desde miradores privilegiados, una sucesión de playas infinitas y bosques mágicos salpicados con capillas prerrománicas, hórreos, edificios modernistas e incluso algunas magníficas obras de arte contemporáneo. Naturaleza salvaje y esqueletos de un pasado industrial.

© Gettyimages

Mirador al Atlántico

En las Rías Bajas hay una carretera fácil para el conductor, pero también una experiencia para todos los sentidos. Poco más de 32 km de asfalto colgado sobre un mar bravío, mirando a oeste y a la mejor puesta de sol del verano. La PO-552 enlaza la bahía de Baiona, cerrada por la fortaleza y el Parador Pedro Madruga, que mira a las islas Cíes, y A Guarda, en la desembocadura del Miño, villa marinera y gastronómica. La carretera, que forma parte del Camino de Santiago portugués por la costa, está encajada entre la Sierra de Agroba y los rompeolas naturales de un mar que tiene enfrente Nueva York. El faro de Cabo Silleiro ofrece ahora la experiencia única de un hotel boutique, con el mismo nombre, y ventanas que son un cuadro que cambia cada día.



© Ana Montenegro

La Costa Brava de Dalí y Ava Gardner

La ruta por la costa entre Blanes y Figueres, la capital del surrealismo daliniano, son 180 km por carreteras que bordean un perfil muy recortado y nos acercan a algunas de las calas más bonitas del Mediterráneo. Tramos, como el que va de Tossa del Mar a Sant Feliu de Guíxols por la GI 682, la carretera más bonita de la Costa Brava, enlaza curvas a derecha e izquierda, con precipicios de vértigo, subiendo y bajando siguiendo la línea de la orografía. Los pequeños y elegantes pueblos marineros que vamos atravesando traen ecos cinematográficos y literarios. En el hostel La Gavina de S'Agaró se alojó Ava Gardner cuando rodó en 1950 *Pandora y el holandés errante*. Más tarde pasaron por allí desde Charles Chaplin a Rock Hudson. En Palamós vivió una temporada el escritor estadounidense Truman Capote, en Palafrugell nació el genial Josep Pla y en Portlligat tenía su casa de verano Salvador Dalí.



© Gettyimages

© Ana Montenegro



Formentera, paraíso recuperado

La isla habitada más pequeña de Baleares tiene sólo 83,2 km², pero su belleza ha hecho de ella uno de los destinos más deseados del mundo. Desde Julio Verne a Bob Dylan, Jimi Hendrix, Valentino Rossi o Kate Moss... todos se han fijado en ella. La PM-820 es su columna vertebral de este a oeste y con 20 km la distancia más larga que se puede hacer, entre el puerto de Sa Savina y el faro de Cap de la Mola, el punto más alto a 192 metros sobre el mar. Una carretera con un carril por sentido, ningún semáforo, tres rotondas y sólo ocho o diez curvas en la subida a la Mola. Pero el tráfico de ciclomotores es endiablado, sobre todo en verano.



© Ana Montenegro

© Gettyimages



Los cerezos del Valle del Jerte

Situado en la provincia de Cáceres, está atravesado de este a oeste por la N-110. Este paisaje, declarado de interés cultural en 1973, va de Plasencia al puerto de Tornavacas, frontera con la provincia de Ávila. Su encanto radica en su orografía, un valle en forma de V suave, atravesado en el fondo por el río Jerte, que viene del árabe xerit (río angosto o cristalino). Zona de cerezos, los colores del valle pasan del blanco de la floración en primavera, al rojo del fruto en verano y el verde después.

Viñedos sobre el Duero

Vino y carretera pueden ser una pareja poco prudente, pero imprescindible en la Ribera del Duero, donde se hacen algunos de los mejores vinos del mundo entre castillos, monasterios, ruinas romanas y bodegas de arquitectura vanguardista. La N-122 se despliega entre Valladolid y Aranda de Duero (Burgos), atraviesa el corazón de esta zona vinícola, en paralelo al río que le da nombre, por llanuras y pequeñas colinas cubiertas de vides de Tempranillo, Cabernet, Merlot, Garnacha o Albillo y zonas de pinos, donde hay conejos, perdices y algún venado. Aquí el turismo enológico combina monasterios con placer en los hoteles Castilla Thermal Monasterio de Valbuena (Valbuena del Duero) o Abadía Retuerta LeDomaine (Sardón del Duero).



Serpenteando por Tramuntana

En la isla de Mallorca (Baleares) hay una carretera, la MA-2141, de unos 14 km, que atrae a aficionados al automóvil, la moto y la bicicleta de todo el mundo. Se llama Sa Calobra (La Culebra en mallorquín), que permiten salvar los 800 metros de altura entre la sierra y el mar. Es una de las carreteras más bellas, espectaculares, peligrosas y exigentes de España y del mundo. Está llena de curvas cerradas y enlazadas, sobre precipicios cortados a pico, con una calzada estrecha sin línea central, pocos 'quitamiedos' y mucho tráfico. Una experiencia estimulante para cualquier conductor.

Nuevos ACTORES *cambian el* MERCADO

Las marcas chinas ya suponen el 12% de las ventas y los enchufables se acercan a un tercio del mercado. Crecen los deportivos eléctricos y se diversifica la oferta de los recién llegados

Texto de **Ana Montenegro**

La agitación es tendencia en el mercado de automoción español. Nunca se había visto tal avalancha de novedades de marcas y modelos que aceleran la transformación de un mercado hasta hace poco controlado exclusivamente por un puñado de marcas tradicionales. La revolución tiene algunos indicadores claros. Toyota es la marca favorita de los españoles, lidera el mercado en los cinco primeros meses del año y sigue creciendo. Mientras, los fabricantes chinos ganan rápidamente cuota de mercado, dado que cada vez son más y llegan más. En tres años han desembarcado casi 30 marcas, las últimas en junio, Zeekr

o GAC. Ya suponen el 12% de las matriculaciones en lo que va de año, incluidas las marcas europeas propiedad de grupos chinos, como Volvo o Ebro, acumulan el 15%.

Los chinos no sólo llegan con eléctricos puros. La oferta se diversifica en todas las direcciones posibles, mientras las marcas chinas amplían en Europa sus gamas con híbridos enchufables y hasta diésel, los europeos buscan también competir con eléctricos superlativos. La electrificación, total o parcial, es ya una demanda clara. En mayo, los enchufables, eléctricos (EV) e híbridos (PHEV), supusieron el 23,1% del total de las ventas, mientras los híbridos no enchufables (HEV) superan ya el 47% del mercado total. Todo →



XPENG P7+

Su autonomía llega a los 530 km (WLTP) en un uso combinado y hasta 660 km en tráfico urbano. Puede recargar del 10% al 80% en sólo 12 minutos

LEXUS TZ

Diseñado para viajes confortables, los asientos están calefactados y ventilados y los de las primeras filas tienen reposapiés. El maletero ofrece 290 litros de capacidad

KGM MUSSO

El renovado interior es más confortable, con materiales de calidad y dos pantallas panorámicas de 12,3 pulgadas, una de ellas es el panel de instrumentos

con un volumen del mercado casi estancado que entre enero y mayo crece solo un 5,8%. Sin embargo, los pick-ups parece que empiezan a ser más populares, acumulan una subida del 43,3%, con una oferta cada vez más amplia. Entre las novedades que se han presentado en las últimas semanas hay pick-ups, superdeportivos, aspirantes a gran volumen y se apunta el regreso de las berlinas, aunque con toques modernos.

Una de las más sofisticadas es el nuevo BMW Serie 7, con estilo y tecnologías inspirados en la Neue Klasse. Eso supone un frontal totalmente rediseñado y con elementos nuevos, una pantalla en el salpicadero frente al acompañante o el sistema, personalizable, que proyecta información en la parte baja del parabrisas y se suma al *head-up display* a la altura de los ojos del conductor. Esta espectacular berlina mide 5,39 metros de largo y dos metros de ancho, con una distancia entre ejes de 3,2 metros que le da un gran espacio interior. El maletero tiene 540 litros de capacidad y las plazas traseras, reclinables, incluye masaje. Llega con versiones gasolina y diésel con hibridación ligera y PHEV, tracción integral, cambio automático de ocho marchas y cumplen la normativa Euro 7. También hay tres versiones 100% eléctricas, de 455, 544 y 680 caballos, y una autonomía de hasta 728 km. Los sistemas de ayuda a la conducción le permiten conducción autónoma en autopista de hasta 130 km/h, realizar cambios automáticos de carril y ayuda en rotondas, con tráfico o en semáforos.



En el mundo de las pick-ups, el último en llegar al mercado español es el KGM Musso, una interesante opción por equipamiento, prestaciones y precio. La experiencia de la coreana KGM con el Musso se remonta a 2002, pero esta última es la renovación más radical, con una estética de 4x4 puro muy llamativa. Pensado para tareas profesionales y para la aventura, tiene dos opciones de caja: corta, con una longitud total de 5,15 metros, o larga, de 5,46, y capacidad de carga de mil o 1.200 litros. El motor es diésel de 2,2 litros y 202 caballos, con cambio manual o automático de seis marchas y tracción integral con reductora y bloqueo del diferencial trasero. Desde 27.000 euros y 33.000 la terminación más equipada, sin IVA.

En el segmento de los compactos de volumen, el nuevo KIA K4 apunta a superventas. Un coche de diseño atractivo,



BMW SERIE 7

El nuevo buque insignia de la marca alemana está a la venta desde 120.000 euros en más de 500 colores y con llantas de entre 20 y 22 pulgadas

4,44 metros de largo, 438 litros de maletero y desde 30.770 euros en el mercado español que, con descuentos de lanzamiento, se sitúan en unos 26.250. Hay dos opciones de motores de gasolina: uno con hibridación ligera, 115 caballos y cambio manual o automático, y otro turbo de 150 o 180 caballos y cambio automático de doble embrague. A finales de año habrá una opción totalmente híbrida. El diseño interior incluye botones para las funciones más habituales y tres pantallas, una pequeña para el climatizador.

En este grupo de novedades destaca la berlina china Xpeng P7+, en la que la tecnología está por encima del sofisticado diseño. Incorpora el potente chip Turing capaz de realizar 50 Tera Operaciones Por Segundo (TOPS), que conectado con 26 sensores lo convierte en una especie de coche fantástico. Es una berlina grande, de 5,07 metros de largo, con tres versiones de 245 a 503 caballos y tracción delantera o total.

Lexus vuelve a innovar en el transporte de lujo con el

TZ, un SUV eléctrico con seis plazas en tres filas, versátil y adaptable. Mide 5,10 metros de largo, con una distancia entre ejes de 3,05 metros que deja un gran espacio interior para viajar cómodamente. Utiliza dos motores, con una potencia conjunta de 408 caballos, tracción total y acelera de 0 a 100 km/h en 5,4 segundos. La autonomía prevista es de 540 kilómetros, homologación WLTP. Se lanzará a finales de este año y el precio aún no se conoce.

El Ford Kuga incorpora ahora una nueva función con el sistema *Ford BlueCruise* que permite la conducción sin manos en autopista, el primer sistema de este tipo homologado en Europa, y se puede utilizar en el 95% de las autopistas de 16 países. El control de crucero adaptativo controla la dirección, la aceleración, el freno y el posicionamiento en el carril. Mantiene la distancia de seguridad y puede funcionar tanto a velocidades de autopista como con tráfico denso. Desde 41.880 euros. ▲



KIA K4

A través de cámaras y sensores de radar, los sistemas de ayuda a la conducción alertan de peligros en puntos ciegos y evitan colisiones frontales o traseras

EL 600 DEL SIGLO XXI

El **Cupra Raval**,
diseñado, desarrollado y fabricado
en Barcelona,
es el **primer 100% eléctrico *made in Spain***
de la marca, un compacto llamativo
y deportivo que aspira a ser un superventas.
Desde 26.000 euros sin descuentos

Texto de Ana Montenegro



El Raval es uno de los barrios más antiguos de Barcelona. Creativo y canalla, en él nacieron o vivieron personajes inseparables de la Ciudad Condal, desde Manuel Vázquez Montalbán, Terenci Moix o Maruja Torres. Que Cupra haya utilizado ese nombre para designar a su primer modelo 100% eléctrico y urbano es toda una declaración de intenciones.

Diseñado, desarrollado y fabricado en Barcelona, es el primer modelo 100% eléctrico que se hace en la planta de Martorell. La producción arrancó el pasado 3 de junio con una reunión en la que actuaron de anfitriones los CEO de Seat & Cupra, Markus Haupt, y del Grupo Volkswagen, Oli-

ver Blume, y participaron representantes políticos y sindicales encabezados por el presidente de la Generalitat, Salvador Illa, y el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez. También estaban los trabajadores que lo construyen.

Seat & Cupra lidera el ambicioso proyecto del Grupo Volkswagen (VW) denominado *Brand Group Core*, la producción de cuatro modelos eléctricos diferentes pero sobre la misma plataforma (MEB+), todos *made in Spain* y para tres marcas. El Cupra Raval comparte montaje con el VW ID Polo en Martorell y en la planta de Landaben (Vitoria) se hacen el Skoda Epiq y el VW ID Cross. Este proyecto arrancó en 2021 y en el último año se adaptó la línea 1 de montaje para los nuevos modelos eléctricos. Este cambio ha reducido ligeramente la producción total de 2025 con un objetivo ambicioso, convertir a la fábrica de Martorell en el →

germen de la movilidad del futuro. Markus Haupt destaca que “hemos completado nuestra transformación con una inversión de más de 3.000 millones de euros en Martorell. Estamos listos para electrificar Europa desde España”.

El Raval ha exigido adaptar 160.000 m² de la fábrica en un proceso innovador con 1.000 nuevos robots y formar a los trabajadores en electrificación. Las nuevas prensas son capaces de moldear cuatro millones de piezas al año, la tecnológica cabina láser hace las soldaduras del techo y los nuevos procesos de pintura con horno eléctrico consiguen colores hasta ahora inimaginables como el Plasma Iridiscente o el Manganese Mate.

Hay que añadir otros 300 millones en la planta de ensamblaje de baterías, situada al lado de la fábrica. Las baterías viajan por un túnel de 600 metros hasta unirse a la plataforma y el motor eléctrico para integrarse en la carrocería. Oliver Blume reveló que “estamos invirtiendo para convertir a España en un hub de electromovilidad. Aunque la competencia global se intensifica, nuestra familia de coches eléctricos urbanos será de Europa y para Europa”.

El Cupra Raval hace honor a su nombre y su origen. Es rebelde, original, inconformista y no pasa desapercibido. La ambición de todos los que lo hacen es rememorar el papel de su antepasado, el Seat 600 que motorizó la España en los

años 60 y 70 del siglo XX, y convertirlo en el automóvil que electrifique España y Europa.

Es un compacto urbano que mide cuatro metros de largo, 1,7 de ancho y 1,5 de alto, con una distancia entre ejes de 2,59 metros y un maletero de 441, dimensiones que le dan la versatilidad para moverse en el tráfico urbano, pero también aventurarse sin problemas fuera de la ciudad. Para esas diferentes personalidades, cuenta con tres modos de conducción (Confort, Performance y Cupra), que modifican el tarado de la suspensión para circular de forma suave o deportiva.

El Cupra Raval se lanza con dos tipos de baterías y cuatro acabados en función de la potencia del motor eléctrico. Las versiones Raval (116 CV) y Raval Plus (135 CV) utilizan una batería de 37 kWh de fosfato de hierro y litio que les da una autonomía de unos 300 km. El Raval Endurance (211 CV), con la batería de níquel, manganeso, cobalto (NMC) de 52 kWh, consigue una autonomía de 446 km, mientras la más deportiva VZ (226 CV) llega a los 440 km. También destaca por su flexibilidad en la recarga: con carga rápida, permite recuperar hasta el 80% de la batería en menos de media hora.

Los precios arrancan en 26.000 euros (sin descuentos ni ayudas del Plan Auto+), con lo que se busca popularizar la electrificación. El Raval nace con tres ediciones espe-

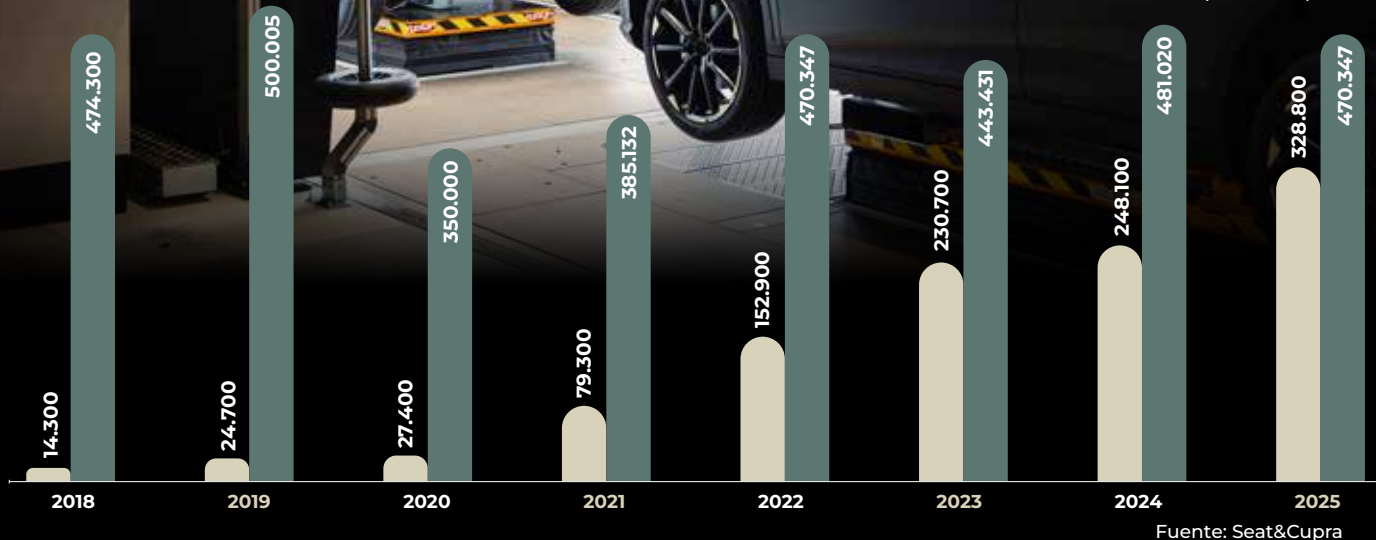


VENTAS MUNDIALES DE CUPRA

(Unidades)

PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA DE MARTORELL (INCLUYE SEAT Y OTRAS MARCAS)

(Unidades)



Markus Haupt, CEO de Seat & Cupra; Salvador Illa, presidente de la Generalitat; Pedro Sánchez, presidente del Gobierno; Oliver Blume, CEO del Grupo Volkswagen; y Thomas Schäfer, CEO de Volkswagen Brand, en el arranque de la producción del Cupra en Martorell (Barcelona)

ciales. Dynamic, 211 CV y 444 km de autonomía, parte en 24.200 euros, en este caso con descuentos y ayudas. Las otras dos son Dynamic Plus, con mayor equipamiento, y VZ Extreme de 226 CV y diferencial autoblocante mecánico.

El diseño exterior mantiene el estilo de la marca. Destaca su potente frontal, con un morro de tipo tiburón al que

hace más llamativo el logo de Cupra iluminado, los faros matrix LED triangulares, los tiradores de las puertas ocultos e iluminados y las luces traseras. Las llantas pueden ser de 17, 18 o 19 pulgadas y hasta siete colores, la carrocería, algunos picantes para reforzar su rebeldía.

En el interior no oculta su estilo deportivo. Asientos tipo baquets con tejidos que utilizan materiales reciclados, un salpicadero flotante, gran pantalla central de 12,9 pulgadas y una combinación de botones físicos y una pantalla de instrumentos también grande, 10,25 pulgadas. Es el primer Cupra que utiliza el nuevo sistema operativo Android que mejora la conectividad.

La tecnología lo inunda todo. El sonido interior se inspira en los monoplazas de la Fórmula E y estrena una llave digital en el teléfono que abre, cierra, arranca y puede tener cinco usuarios. En seguridad, además de siete airbags y las ADAs obligatorias, incorpora asistente de atascos y una nueva ayuda de viaje que actúa en carreteras sin pintar y reacciona, por ejemplo, regulando la velocidad antes de llegar a un badén. Incluye un asistente de aparcamiento remoto, lo que es muy de agradecer en un coche urbano.

Polestar,

La elegante y fluida estrella plateada sobre el capó de los automóviles Polestar hace referencia al nombre de la marca, la estrella polar, que durante siglos guio a los viajeros en el hemisferio norte. Con ese nombre empezó a trabajar en 1996 en Suecia una empresa preparadora de coches para carreras que Volvo compró en 2015. La idea inicial era adaptar algunos de sus modelos a prestaciones más deportivas, siguiendo la estela de otros fabricantes como Mercedes con AMG o BMW con M. La primera vez que el nombre Polestar apareció en un automóvil fue en 2010 en el prototipo Volvo C30 Polestar Performance Concept y un año después en el concept Volvo S60 Polestar.

En octubre de 2017, Volvo anunciaba el lanzamiento de una marca independiente, Polestar, para fabricar vehículos 100% eléctricos. En ese momento, apostar por una movilidad eléctrica sofisticada, innovadora, tecnológica y sostenible era toda una aventura, pero contaba con el apoyo de Geely Holding Group, propietario de →



OBJETO DE DESEO

La sofisticada marca sueca de **coches eléctricos premium** consolida su posición como un referente atípico en la movilidad eléctrica. **En un año duplica su gama y crece ya un 80%**

Texto de Ana Montenegro

POLESTAR 5

Un GT de altas prestaciones, tracción total y cinco metros de largo. La autonomía va desde los 558 a los 678 km. Desde **121.900 euros**



Volvo desde 2010. Geely también integra en su holding a Lotus, Link&Go o el 50% de Smart. El proyecto estaba impulsado por el exjefe de diseño de Volvo, el alemán Thomas Ingenlath (Krefeld, 1964), que fue el primer CEO de Polestar, y Maximilian Missoni (Austria, 1978) como jefe de diseño. Ambos ahora fuera de Polestar, aunque Ingenlath regresó a Volvo en febrero de este año como diseñador.

Las relaciones entre las dos marcas suecas son muy estrechas, pero actualmente sus accionistas son PSD Investment con un 23%; Volvo Cars, con un 20%; y Geely Swedish Holdings, con un 12%. Polestar, que en estos años ha lanzado ya cinco modelos, con diferentes siluetas, no han dejado a nadie indiferente. Desde el pionero Polestar 1, del que solo se hicieron 1.500 unidades, hasta el sofisticado Polestar 5, que empieza a entregarse este verano y que, como destaca Adrien Palumbo, director general de Polestar Iberia desde febrero de 2025, es “el buque insignia, un modelo que nos va a dar prestigio, imagen y noto-

riedad y nos permite asentar Polestar en España”.

La marca se enorgullece de sus orígenes escandinavos. Su sede central se encuentra en Gotemburgo (Suecia), donde también cuenta con su centro de diseño e I+D. Los coches de Polestar se fabrican en Busan (Corea del Sur), Charleston (Carolina del Sur) y en China, aunque ha anunciado que tiene previsto fabricar sus futuros modelos en Europa. Actualmente, está presente en 31 mercados, en Europa, Oriente Medio, China, Corea, Canadá o Australia.

La marca desembarcó en el mercado español en mayo de 2022 con el Polestar 2, un *fastback* con un atractivo diseño minimalista, 231 o 408 caballos y una autonomía de entre 440 y 470 km. “Hasta 2024 era nuestro único modelo”, destaca Palumbo. Ahora la gama la forman tres modelos, a los que este verano se suma el Polestar 5 y una nueva variante del Polestar 4 a final de año. Con tan corta gama, Polestar ya ha conquistado a más de 2.800 españoles y en

LOS SIETE MAGNÍFICOS DE POLESTAR ESPAÑA

POLESTAR CUENTA EN ESPAÑA CON UN EQUIPO PEQUEÑO, 25 PERSONAS (EN TODO EL MUNDO SON 2.500), JOVEN, PERO CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA. ESTA ESTRUCTURA PERMITE UNA ENORME AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN LA CAPACIDAD DE ADAPTARSE A NUEVAS DEMANDAS. EL COMITÉ DE DIRECCIÓN LO FORMAN SIETE DIRECTIVOS, ENTRE ELLOS, EL RESPONSABLE DE VENTAS PARA TODO EL SUR DE EUROPA. EN LA CITA CON *BUSINESS PEOPLE* SOLO HUBO UNA AUSENCIA, LA DEL RESPONSABLE FINANCIERO, ADRIÁN HERNÁNDEZ.



Adrián Palumbo
Managing Director
(Espinal, Francia, 44 años)

“La movilidad del mañana es eléctrica porque es más natural en motor, mantenimiento y uso, pero también por sostenibilidad. Cuando tienes hijos, tienes que ser ejemplar y quiero que mi hijo entienda la importancia de la sostenibilidad”.



Santiago Barragán
Head of Customer Service
(Jaén, 50 años)

“Lo que más me gusta de esta marca es que siempre tenemos en el centro al cliente, que cuando llama habla siempre con la misma persona, un agente que se sabe toda su historia. No tienes que volver a repetir nada”.



Pedro Parra
Head of Sales
(Madrid, 54 años)

“Lo que más me impactó al llegar a Polestar es la importancia que se da a las personas. Se cuida a los empleados, a los clientes, al proveedor... Y es algo real”.



Javier Martínez
Head of Operations & Network
Development
(Madrid, 44 años)

"Yo quería trabajar aquí porque Polestar es única en ser una marca europea de coches eléctricos y con un producto premium, pero lo primero que me sorprendió fue que las decisiones se ponían en marcha en solo una semana".



Joana Braz
Head of Marketing & PR
(Lisboa, 44 años)

"Nos diferenciamos en cómo entendemos a nuestro cliente. No les vendemos su estilo de vida; son inteligentes, y saben cómo y dónde van a utilizar el coche. Y somos una marca coherente, vendemos coches diseñados desde cero como eléctricos".

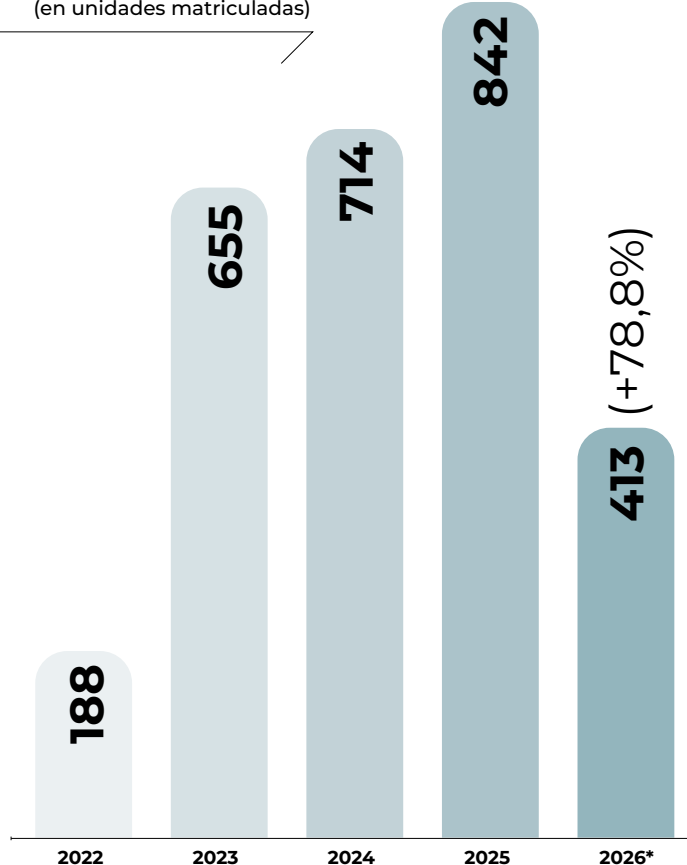


Antonio Cristóbal
Head of Sales Southern EU
(Sepúlveda (Segovia), 46 años)

"Me sorprende cómo ha cambiado la imagen sobre los eléctricos en cinco años. Todo el mundo estaba en contra y hemos demostrado que es una opción más del mercado con la que ahorro porque no tengo que ir a la gasolinera y no pasa mantenimientos".

CRECIMIENTO DE POLESTAR ESPAÑA

(en unidades matriculadas)



(*) Enero-mayo
Fuente: Polestar y Anfac

los cinco primeros meses del año las ventas de Polestar en España han crecido casi un 80%. Los próximos meses además van a ser intensos, "en un año tendremos tres modelos más". Se trata de una nueva variante del Polestar 4, el modelo de más éxito que convivirá con el actual y la nueva generación del Polestar 2, a los que se sumará en 2028 el nuevo Polestar 7, un SUV compacto premium.

Ese crecimiento de gama va en paralelo a un crecimiento de la red comercial. "En junio hemos abierto Murcia y Salamanca, con lo que a final de año tendremos 11 puntos de venta, suficientes para un mercado de vehículos eléctricos que es el 10% del total, pero aspiramos a crecer en porcentaje de mercado y en red con el objetivo de llegar a 15 o 20 concesionarios a corto plazo".

Adrian Palumbo nos revela cuáles son los tres pilares fundamentales de Polestar: "Uno es la sostenibilidad, el otro la deportividad y el tercero es el diseño. Cuando compras un coche, lo puedes hacer porque la postventa está cerca o por el precio, pero es muy importante si te gusta o no". El máximo responsable de Polestar en España prevé cerrar este año con una cifra de matriculaciones récord, entre 900 y 1.100.

Sabe que juega en una división diferente a la de las nuevas marcas de vehículos eléctricos que acaban de entrar en España, coches eléctricos premium; "por eso tenemos que ser un poco más, cuidar mucho la imagen de marca y, sobre todo, la experiencia del cliente".

© Thomas Canet (6)

FREE TIME

Beauty Coach

Esencias de París

Solférino Paris, desarrollada bajo el sello de Interparfums, presenta una colección de diez eaux de parfum que reinterpretan a la capital francesa a través de un recorrido sensorial por sus lugares y momentos emblemáticos



La nueva colección de alta perfumería *Solférino Paris*, desarrollada bajo el sello de Interparfums, Inc., propone un viaje olfativo que captura el alma de París a través de diez *eaux de parfum* inspiradas en lugares y momentos icónicos de la capital francesa, desde la orilla del Sena hasta Montmartre y Place Vendôme. Cada fragancia reinterpreta la ciudad desde una perspectiva sensorial contemporánea, combinando materias primas de alta calidad con composiciones firmadas por maestros perfumistas internacionales, mientras el diseño del frasco y del *packaging* evoca la arquitectura refinada de los hôtels particuliers parisinos. Presentada como una experiencia *gender-neutral* de lujo, la colección se distingue por su narrativa emocional y su estética elegante. [Solfertino-paris.com](https://solfertino-paris.com)



GORGONIA®
BEACH RESORT
★★★★★

gorgoniabeach.com





Aurèlia Muñoz con su
obra *Macra I*, 1969

Hasta el 7 de septiembre de 2026
Museo Nacional
Centro de Arte Reina Sofía

Aurèlia Muñoz

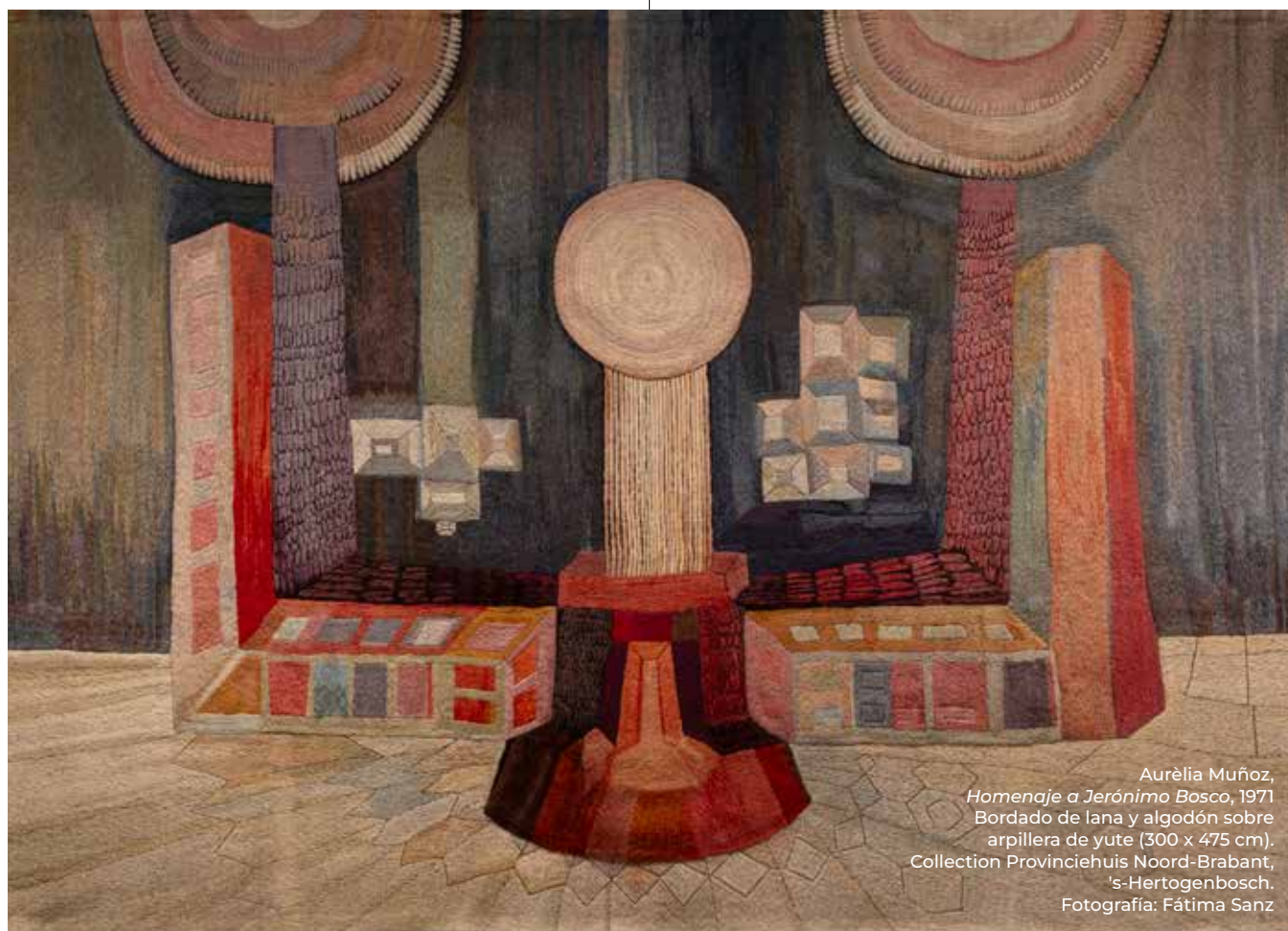
Más información:
Museoreinasofia.es

Aprender a flotar

La exposición **Entes** presenta la retrospectiva más completa hasta la fecha de la artista catalana, coincidiendo con el centenario de su nacimiento.

Una oportunidad para conocer a la creadora que llevó el arte textil más allá de lo artesanal, convirtiéndolo en un **lenguaje escultórico y poético**

Texto de **Cristina Mendoza**



Aurèlia Muñoz,
Homenaje a Jerónimo Bosco, 1971
Bordado de lana y algodón sobre
arpillera de yute (300 x 475 cm).
Collection Provinciehuis Noord-Brabant,
's-Hertogenbosch.
Fotografía: Fátima Sanz

El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía acoge este verano *Entes*, la retrospectiva más ambiciosa dedicada hasta la fecha a la artista catalana Aurèlia Muñoz (Barcelona, 1926-2011), figura fundamental en la renovación del lenguaje escultórico textil europeo del siglo XX. Coincidiendo con el centenario de su nacimiento, la exposición reúne más de 150 obras realizadas entre los años cincuenta y comienzos del siglo XXI, ofreciendo un recorrido exhaustivo por una trayectoria marcada por la experimentación, la libertad formal y la expansión del arte textil hacia territorios escultóricos y arquitectónicos. →

La muestra, organizada por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y MACBA, puede visitarse en el Edificio Nouvel del museo madrileño hasta el 7 de septiembre de 2026, antes de viajar a Barcelona en noviembre. El proyecto ha sido desarrollado por la Fundación EINA bajo la dirección científica de Manuel Cirauqui, junto a Rosa Lleó y Sílvia Ventosa Muñoz, hija de la artista y custodio principal de su legado.

Aurèlia Muñoz, *Ens místic [Ente místico]*, 1977 Macramé de cuerdas de sisal y yute teñidas por la artista (300 x 250 x 120 cm.) Colección MACBA. Depósito de la Generalitat de Catalunya. Colección Nacional de Arte. Antigua Colección Salvador Riera. Fotografía: Àlex Moltó



Aurèlia Muñoz, *Libros aéreos*, 1985-1987 Papel hecho a mano y varillas de madera



EL TEJIDO EN PENSAMIENTO

La exposición revela cómo Aurèlia Muñoz transformó técnicas tradicionalmente asociadas a lo artesanal —bordado, macramé, tejido o papel hecho a mano— en estructuras escultóricas de gran complejidad conceptual. Su trabajo abandonó progresivamente el plano bidimensional para ocupar el espacio mediante formas suspendidas, orgánicas y móviles que la situaron en diálogo con corrientes internacionales como la Nouvelle Tapisserie europea y el Fiber Art anglosajón.

El título de la exposición, *Entes*, resume precisamente esa visión expandida de la obra de Muñoz. Según explica Manuel Cirauqui, todas sus creaciones eran concebidas como “seres híbridos, sensibles y sin género definido”, figuras que habitan un universo a medio camino entre lo vegetal, lo animal y lo abstracto.

La retrospectiva incorpora numerosas piezas inéditas, especialmente dibujos y cuadernos de trabajo que permiten descubrir el proceso creativo de la artista. En ellos aparecen ya las formas ambiguas y los personajes interespecie que poblarían más tarde sus grandes instalaciones textiles y esculturas aéreas.

UNA RUTA INSPIRADORA

El recorrido comienza con las primeras obras textiles de finales de los años cincuenta y sesenta, cuando Muñoz investigaba técnicas medievales y populares inspiradas tanto en el arte románico como en las vanguardias de Joan Miró, Paul Klee o Antoni Gaudí. Bordados monumentales como *Homenaje a Jerónimo Bosco* (1971), exhibido por primera vez en un museo, muestran cómo la artista reinventó el tapiz tradicional mediante composiciones de gran escala y fuerte carga simbólica.

Uno de los puntos culminantes de la exposición llega en la Sala 2, dedicada a las esculturas anudadas de macramé. Allí aparecen algunas de sus obras más emblemáticas, suspendidas en el aire como organismos vivos. Destacan *Águila Beix* (1977), procedente del Museum of Modern Art, o *Ens místic* (1977), piezas donde el nudo deja de ser un elemento decorativo para convertirse en estructura arquitectónica.

Estas esculturas monumentales, realizadas con sisal, yute o algodón teñidos por la propia artista, consolidaron su reconocimiento internacional tras su participación en sucesivas ediciones de la Bienal Internacional del Tapiz de Lausana.

La cuarta sala está dedicada a los célebres *Pájaros-cometa* o *Aerostatos*, esculturas aéreas desarrolladas duran-



En primer plano: Aurèlia Muñoz, *Ondulacions* [Ondulaciones], 1974. Macramé de hilos de nailon (240 x 240 x 240 cm). Museo Reina Sofía, Madrid. Fotografía: Fátima Sanz

te los años ochenta. Inspiradas en la navegación a vela, la papiroflexia y las máquinas voladoras de Leonardo da Vinci, estas estructuras ligeras de algodón, lino y aluminio parecen flotar sobre el visitante.

PAISAJES AÉREOS

Las piezas dialogan con una amplia selección de dibujos inéditos que muestran cómo Muñoz concebía cada obra como un proyecto espacial. Cuadernos, bocetos y maquetas revelan un método de trabajo cercano a la arquitectura, basado en estudios de tensión, suspensión y escala.

La exposición rescata también la memoria de la histórica instalación que la artista presentó en 1982 en el Palacio de Cristal del Retiro, donde sus aerostatos transformaron el espacio en una especie de paisaje aéreo en movimiento.

Con *Entes*, el Reina Sofía no solo revisa la trayectoria de una creadora esencial del arte textil contemporáneo; también devuelve al centro del debate artístico una obra visionaria que convirtió fibras, nudos y papeles en organismos sensibles capaces de dialogar con el espacio, la naturaleza y el futuro.

Aurèlia Muñoz, *Maqueta para Ondulaciones*, 1974. Papel e hilos de lino, urna de metacrilato (22 x 23 x 22). Museo Reina Sofía, Madrid



© www.museoreinasofia.es (6)

Y que cumplan muchos más

Celebrar los aniversarios con el lanzamiento de modelos conmemorativos de fechas tan señaladas es una constante en las firmas de Alta Relojería.

Y 2026 no es una excepción

Texto de **Kino Verdú**

Le Petit Prince Anniversary Edition, de IWC Schaffhausen

20 años de la saga *Le Petit Prince*. Dos Mark XX (en oro rojo o acero, automáticos, de 40 mm); dos cronógrafos automáticos en acero de 41 y 43 mm); un aviator automático en acero, de 36 mm; un cronógrafo de 41 mm en cerámica blanca; y Portofino Automático Día y Noche 34. Todos con esfera azul profundo. Precios: entre 5.900 a 34.700 euros

Cumplir años siempre es motivo de alegría. En Alta Relojería el *súmmum* es soplar las velas del nacimiento de la marca. Luego vendrían las efemérides por modelos emblemáticos, esos que han supuesto un momento crucial en el devenir de las firmas o que han marcado la esencia de una colección. Para Rolex, el nacimiento, hace 100 años, de la caja *Oyster*, supuso su guinda iniciática. Es imposible separar el alumbramiento de Rolex de su tan querida *Oyster* ("ostra" en español), materialización de la obsesión del fundador de la marca, Hans Wilsdorf, por crear una caja en la que no entrara ni una brizna de polvo ni una gota de agua. Lo consiguió en 1926 y marcó un hito en la Historia de la relojería (Historia con mayúsculas, que los detalles cuentan, y mucho): la primera de pulsera resistente

a esos dos peligros que atacaban sin piedad los calibres y movimientos. Que si el barro y el lodo y la humedad que alfombraban las trincheras durante la I Guerra Mundial; que si la travesía a nado del Canal de la Mancha de la nadadora Mercedes Gleitze con una caja *Oyster*... Tantos y tantos episodios ornan su invención que ocuparían una enciclopedia. Rolex lo celebra en 2026 con el diseño de nuevos modelos a su linaje *Oyster Perpetual*: un 34 mm con esfera azul y oro Everose, un 28 mm de rasgos verdes en oro amarillo, el jugueteón de 36 mm en acero con esa esfera multicolor, y un 41 mm en acero Oystersteel y Rolesor amarillo y la esfera en gris (uno de los tonos estrella del 2026). Patek Philippe recuerda con satisfacción y orgullo los 50 años de una de sus colecciones más icónicas y codiciadas, *Nautilus*. Sucedió en 1976 y la Manufactura apostó por el genio de la relojería moderna, el diseñador Gérald Genta, para que imprimiera

un halo de contemporánea deportividad a sus clásicas raíces. Genta se inspiró en la escotilla de un barco, dibujó un bisel octogonal, eligió el acero como materia prima (epítome de la elegancia sport, urbana) y se marcó una caja de 42 mm, enorme en aquellos tiempos, razón de su apodo, *Jumbo*. En la reciente feria *Watches and Wonders* Patek Philippe lo ha celebrado con un par de piezas *Jumbo* (ahora en 41 mm) en oro blanco (que es un cumpleaños, oiga), un modelo de 38 mm en platino que apunta maneras hacia la delgadez y, quizás, el ejemplar más disruptivo, un *Nautilus* de sobremesa en oro blanco. Karl-Friedrich Scheufele fundó en 1996 (hace 30 años) los talleres de Chopard Manufacture en Fleurier, un bonito pueblo del cantón de Neuchâtel que alberga otras rutilantes manufacturas. El objetivo del copresidente de la firma de Alta Relojería era aunar los oficios artesanales y tradicionales con las innovaciones tecnológicas. El homenaje a estas tres décadas responde al nombre de *L.U.C 1860*, un cronómetro de 36,5 mm (el mismo tamaño del original de 1860) realizado en Lucent Steel, un material propio de Chopard realizado con acero refundido (es una de las 'maisons' más concienciadas con la sostenibilidad) que le proporciona unas cualidades similares al acero quirúrgico, y una esfera de oro blanco en un 'Azul Areuse' (como el río cercano a la manufactura) decorada a mano en guilloché. Ah, como curiosidad histórica, las siglas L.U.C refieren a las iniciales del fundador (en 1860), Louis-Ulysse Chopard. Hace 20 años, IWC Schaffhausen comenzó a colaborar con los herederos de Antoine de Saint-Exupéry, en una especie de entente cordial en pos de los valores humanistas y el legado literario del piloto... A dicha amistad la bautizaron Le Petit Prince (lógico, ¿no?). Unos la consideran una saga en toda regla. Otros, ediciones especiales con el nombre adherido a diferentes modelos del prolijo cartapacio de la marca. En cualquier caso, para celebrar esos 20 (felices), IWC acaba de presentar una miríada de Relojes de Aviador *Le Petit Prince Anniversary Edition* (y un Portofino): un par de *Mark XX* (en oro rojo o acero), dos cronógrafos en 43 y 41 mm, un automático de 36 mm, un cronógrafo de 41 mm en cerámica blanca despampanante y el delicado *Portofino Automático Día y Noche 34*. ¿Qué tienen en común? La esfera azul profundo con acabado rayos de sol, el rasgo distintivo de las ediciones especiales dedicadas al pequeño príncipe. Breitling también sobrevuela las alturas. Si su *Navitimer* representa la quintaesencia de surcar los cielos, un 'ordenador' de vuelo adosado a la muñeca, no podía ser otro modelo el que celebre los 50 años del primer vuelo (perdón por la redundancia) del Concorde, aquel avión supersónico devenido en mito: *Navitimer B01 Chronograph 43 Tribute to Concorde*. ▲



L.U.C 1860, de Chopard:

30 años de la Manufactura en Fleurier. Un automático con caja de 36,5 mm en Lucent Steel, segundero pequeño a las 6 horas y esfera en Azul Areuse, de oro con guilloché a mano. **Precio:** 28.200 euros



Navitimer B01 Chronograph 43 Tribute to Concorde, Breitling:

50 años del primer vuelo del Concorde. Movimiento cronógrafo de cuerda automática, caja de acero de 43 mm, esfera azul con sub esferas blancas. **Precio:** 9.750 euros

Oyster Perpetual, de Rolex:

100 años de la caja Oyster. *Oyster Perpetual* (automático) de 34 mm con esfera azul y oro Everose; un 28 mm de rasgos verdes en oro amarillo; un 36 mm en acero con esfera multicolor; y un 41 mm en acero Oystersteel y Rolesor amarillo y la esfera en gris. **Precios:** entre 6.000 y 37.300 euros



A cielo abierto

Cinco propuestas de **terrazas** con las que disfrutar de la mejor época del año, comiendo (y bebiendo) a lo grande

Texto de **Alfredo García**

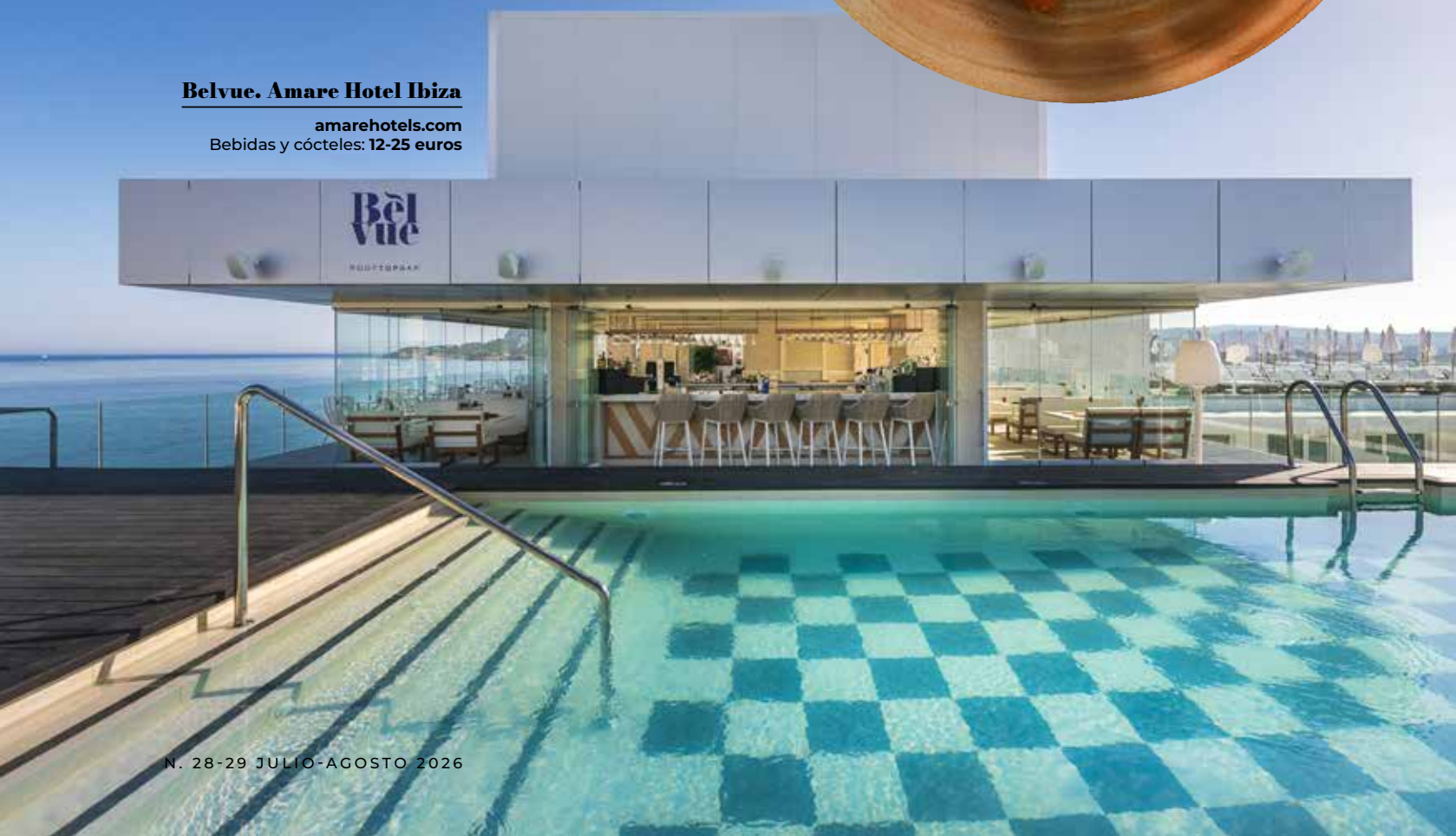
Verano al fin. De pronto, cualquier terraza junto al tráfico de la ciudad, patio interior, azotea y chiringuito de playa se disfraza de “lujo” con unas pocas plantas, cartas de comidas y cócteles clónicos y, casi siempre, escaso personal para atender las ganas de evasión que tenemos en esta época. Aunque, claro, para que el binomio terraza/exclusividad funcione hacen falta otras cosas. El estilo y el buen gusto en los detalles, desde la bienvenida a la mesa y la cuenta final, son

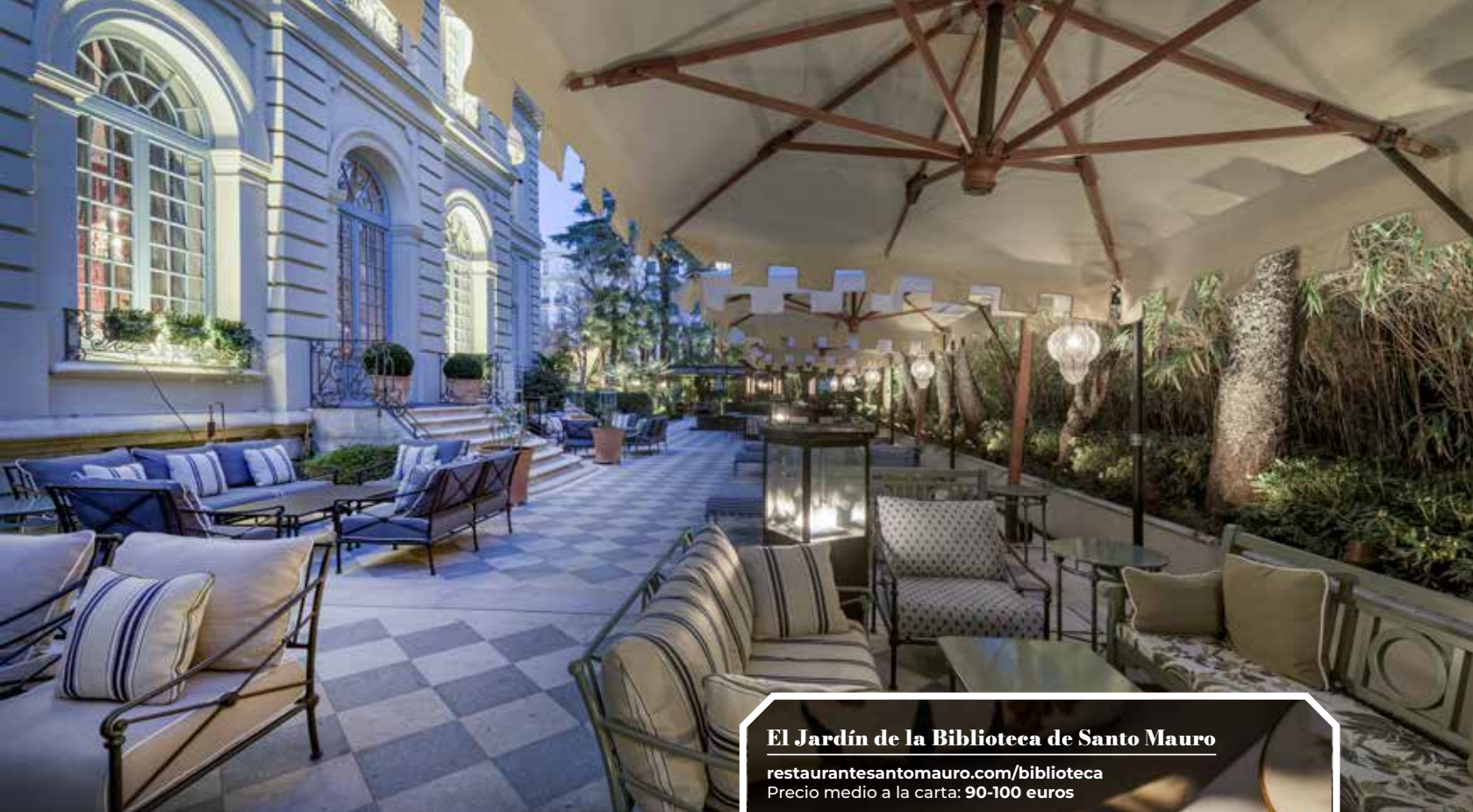


Belvue. Amare Hotel Ibiza

amarehotels.com

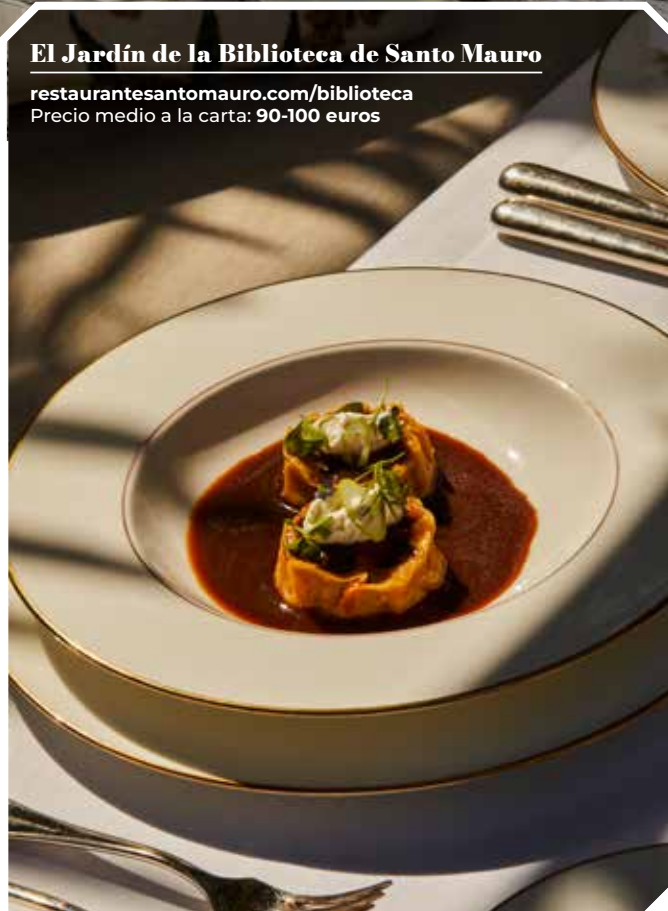
Bebidas y cócteles: 12-25 euros





El Jardín de la Biblioteca de Santo Mauro

restaurantesantomauro.com/biblioteca
Precio medio a la carta: 90-100 euros



fundamentales. Y también lo es la ubicación.

Hemos buscado algunas terrazas, restaurantes y jardines por toda España en busca de esos valores. Y esto es lo que hemos encontrado, a sabiendas de que no son todos los que hay, pero que lo que hay aquí lo está por sobrados motivos.

Uno de los espacios que más nos ha llamado la atención es la Enoteca Paco Pérez. Quien haya tenido el privilegio de comer en este restaurante de la planta baja del Hotel Arts de Barcelona puede discutir que no es propiamente una terraza. Pero los inmensos ventanales de este dos estrellas Michelin se abren de par en par al Port Olímpic, convirtiendo el momento en una experiencia al aire libre en toda regla, con la confortabilidad y esas satisfacciones que aporta la alta cocina. En este caso, basada en un producto marino de primerísima calidad, tratado con un mimo y delicadeza que difícilmente pueden olvidarse.

Ese concepto sofisticado y sereno lo tienen otros muchos espacios al aire libre repartidos por el país. En Madrid, más allá de las abarrotadas azoteas de moda, hay oasis como El Jardín de la Biblioteca del hotel Santo Mauro. En pleno barrio de Chamberí, en cuanto llega el buen tiempo, este restaurante saca parte de las mesas bajo los castaños centenarios que enmarcan el neoclásico edificio del hotel. La propuesta culinaria, dirigida por el genial Rafa Peña, resulta tan fresca como ajena a florituras innecesarias. Y la experiencia se puede prolongar con una car-

ta de cócteles bastante armónica con el espacio.

Quien busque buena música (a un volumen aceptable), impagables vistas al mar y uno de los atardeceres más espectaculares del planeta, puede ir a La Barrosa, en Chiclana de la Frontera (Cádiz). En uno de los extremos de este arenal está El Cuartel del Mar, que ocupa →



Cuartel del Mar

elcuarteldelmar.azoteagrupo.com
Precio medio a la carta: 75-80 euros

lo que fue un destacamento de la Guardia Civil. Distribuido en varios espacios, que evolucionan a lo largo del día y la noche, no responde exactamente al concepto de *beach club* de moda: aquí la gastronomía tiene un peso muy importante. Por eso, por sus mesas frente al mar desfilan los mejores pescados de la costa gaditana (por supuesto está con el atún como gran estrella) y cortes de carne tratados con gran respeto. Sin pasar por alto su gran bodega y su selección de jereces.

A unos 175 kilómetros hacia el este, Marbella lleva décadas siendo una de las mecas del tardeo y el trasnoche estival de España. La competencia es grande y los estilos de lo más diverso. Entre las propuestas más sofisticadas y actuales está el *rooftop* del hotel Kimpton Los Monteros. Con una clara intención de exclusividad, y casi de secretismo, se llama Escondido y huye de esa ostentación vacía que caracteriza a negocios similares en la Costa del Sol. El gran reclamo visual es su piscina infi-



Enoteca Paco Pérez

enotecapacoperez.com
Menús degustación:
150-230 euros + maridaje
desde 80 euros



Esecondido Roof Top-Kimpton Los Monteros

kimptonlosmonterosmarbella.com
Precio medio a la carta: 35 euros + bebidas



nita, que parece verter directamente en el Mediterráneo. Pero igualmente atractiva es la carta, a base de platos mexicanos (los rellenos de los tacos son de lo más succulento y original, con amplios guiños al recetario andaluz tradicional), complementada con una selección de cócteles muy agradable y convincente.

Este recorrido por el mundo estival y exterior no puede acabar sin recalcar en el destino español más emblemático a nivel internacional: Ibiza. Allí, en la bahía de

San Antonio, más allá del bullicio del casco urbano y de puestas de sol masivas, está la terraza Belvue, en la azotea de Amare Hotel. Aquí también se viene a contemplar el espectáculo del ocaso sobre el Mediterráneo, pero de otra manera: en un ambiente adulto sublimado con las armonizaciones del mixólogo Diego Cabrera, grande entre los grandes. Coctelería seria en el fondo, pero muy divertida en forma y presentación, que merece ser disfrutada más allá de estos geniales días de verano. ▲

El nuevo lujo líquido

El auge del enoturismo cinco estrellas convierte a España en destino de **referencia mundial**

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

Dormir entre viñedos centenarios, cenar con estrellas Michelin en antiguas bodegas subterráneas y recorrer en helicóptero algunas de las denominaciones de origen más prestigiosas del país ya no es una excentricidad reservada a millonarios extranjeros. El enoturismo premium vive en España su momento dorado y se ha convertido en uno de los segmentos turísticos con mayor crecimiento, capaz de mezclar lujo, gastronomía, paisaje y exclusividad en una misma experiencia.

Desde la DOCa Rioja hasta Ribera del Duero, pasando por Priorat, Jerez o el Penedès, las bodegas españolas han dejado de ser únicamente espacios de producción vinícola para transformarse en sofisticados complejos turísticos donde el vino es solo el punto de partida. Hoy ofrecen spas vino-terapéuticos, hoteles boutique, arquitectura de vanguardia, experiencias inmersivas y catas privadas dirigidas por

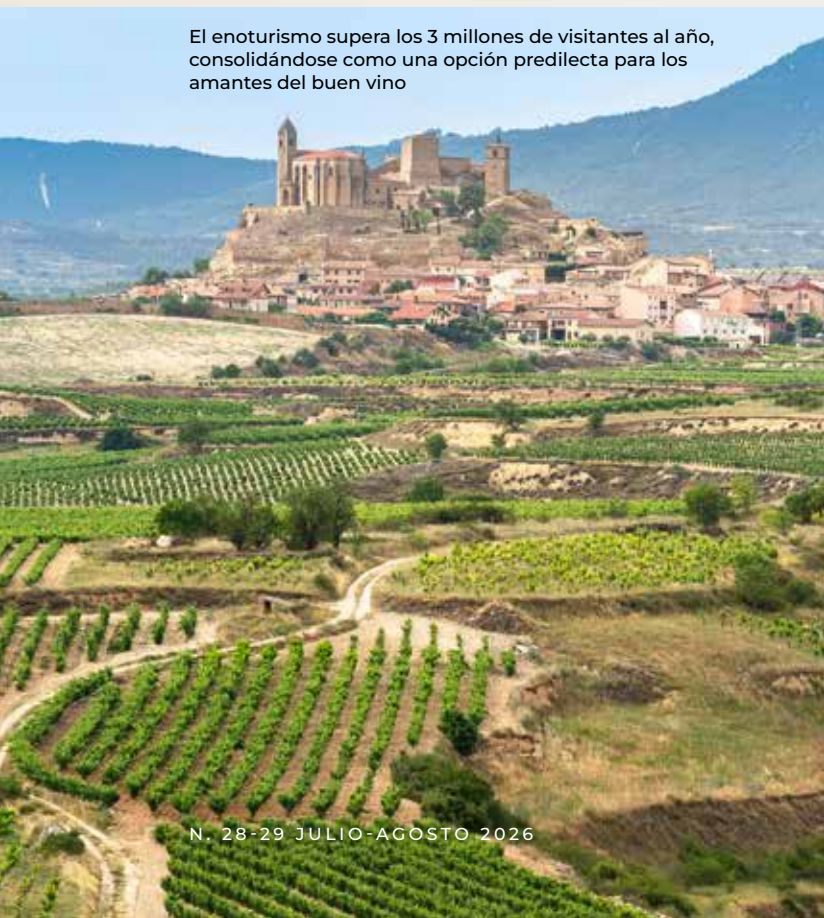
enólogos de prestigio internacional. El fenómeno responde a un cambio profundo en el perfil del viajero de alto poder adquisitivo. El turista premium ya no busca únicamente alojamiento de lujo, sino autenticidad, territorio y experiencias para recordar siempre. Y ahí el vino español juega con ventaja. España posee la mayor superficie de viñedo del mundo y una enorme diversidad paisajística y cultural que el sector ha aprendido a convertir en relato turístico.

Las cifras respaldan el auge. Según el Observatorio Turístico de las Rutas del Vino de España, el enoturismo superó los 3 millones de visitantes en 2024, un 2,2% más que el año anterior, generando un impacto económico superior a los 112 millones de euros.

El crecimiento es especialmente visible en La Rioja, donde el enoturismo se ha consolidado como una auténtica industria paralela al vino. Las bodegas de la denominación superaron por primera vez el millón de visitantes en 2025 y generaron un impacto económico superior a los 214 millones de euros. En muchos casos, la sofisticación de la oferta ha cambiado incluso el modelo de negocio de las bodegas. Algunas reconocen ya que el turismo aporta más rentabilidad que la propia venta directa de vino. La experiencia se ha convertido en producto.

El nuevo lujo enológico español tiene además un fuerte componente arquitectónico. Firms internacionales como Frank Gehry, Santiago Calatrava o Norman Foster han dejado su huella en bodegas que funcionan casi como museos contemporáneos. El visitante premium no solo paga por una cata exclusiva; paga por contemplar una obra de arte habitable en medio del viñedo. A ello se suma la gastronomía. Muchas bodegas han entendido que el maridaje perfecto para el vino es la alta cocina. Restaurantes con estrella

El enoturismo supera los 3 millones de visitantes al año, consolidándose como una opción predilecta para los amantes del buen vino



LA CATA

1



Tío Pepe en Rama 2026

Bodegas González Byass – D.O.
Jerez-Xérès-Sherry

Fino de marcada personalidad y fiel reflejo de la crianza biológica del Marco de Jerez.

La nariz resulta intensa y compleja, con notas de levadura fresca, almendra cruda, camomila y recuerdos salinos.

En boca es seco, vibrante y profundo, con textura envolvente.

Maridaje: Jamón ibérico, mariscos, frituras andaluzas, sushi y arroces marineros.

PVP: 19,60 euros

2



Creta

Finca Villacreces – D.O. Ribera
del Duero

Elegancia y concentración se unen en este tinto de intenso color cereza con reflejos violáceos.

Aromáticamente despliega fruta negra madura, cacao, especias y delicados matices balsámicos.

La boca es amplia y sedosa, con taninos pulidos y excelente equilibrio entre potencia y frescura.

Maridaje: Carnes rojas, cordero asado, platos de caza y quesos curados.

PVP: 20,20 euros

3



Santiago Ruiz

Colección Jardín de
Variedades – Loureiro
2025

Este monovarietal de Loureiro transmite toda la esencia atlántica de Galicia.

En nariz, despliega una elegante intensidad aromática con notas de flores blancas, gardenia y azahar.

En boca, destaca por su delicadeza y frescura.

Maridaje: Mariscos, pescados blancos, ceviches, cocina asiática y ensaladas frescas.

PVP: 20,45 euros

4



Joaquín Rebolledo Rosado 2025

D.O. Valdeorras

Rosado de tonalidad frambuesa pálida y gran brillantez visual.

En nariz predominan los frutos rojos frescos, las fresas silvestres y delicados matices florales.

El paso por boca resulta fresco, jugoso y equilibrado, con una acidez viva.

Un rosado gastronómico de perfil atlántico.

Maridaje: Arroces, aperitivos, sushi, pescados azules y cocina mediterránea.

PVP aprox.: 12,40 euros

Michelin, menús degustación basados en producto local y chefs de autor se han integrado en complejos enoturísticos que aspiran a competir con los grandes resorts europeos. El sector también ha sabido aprovechar una tendencia global: la búsqueda de destinos menos masificados. Desde las históricas soleras de Jerez hasta los viñedos atlánticos de Rías Baixas y la “milla de oro” de Ribera del Duero, las propuestas enoturísticas de estas bodegas ofrecen un recorrido por la diversidad del vino español.

González Byass abre las puertas de Tío Pepe con visitas guiadas entre botas centenarias, catas maridadas y actividades culturales; Santiago Ruiz invita a descubrir el alma del albariño a través de paseos por el viñedo, catas monovarietales y maridajes con producto local; Finca Villacreces combina visitas a la finca y a la bodega con degustaciones de vinos emblemáticos, picnics, recorridos en bicicleta eléctrica

y experiencias gastronómicas km0; Bodegas Valdecuevas acerca al visitante al trabajo en verde y a la elaboración de los blancos de Rueda mediante recorridos por viñedos y catas estacionales; mientras que Bodegas Rebolledo apuesta por experiencias más exclusivas y técnicas, con visitas privadas y catas de colección en formato boutique.

El visitante internacional resulta clave en esta transformación. Mercados como EE.UU., Reino Unido o Alemania muestran un creciente interés por las experiencias vinícolas españolas de alto nivel. Mientras, las bodegas siguen elevando el listón y ya ofrecen vendimias privadas, conciertos entre viñedos, retiros wellness, colecciones de arte contemporáneo y alojamientos donde una noche puede superar fácilmente los mil euros. España está encontrando una estrategia donde la excelencia ya no se sirve únicamente en copa, sino en forma de experiencia integral. ¡Salud!

© Shutterstock

FREE TIME

Un robot con piel ‘humana’

La empresa china de inteligencia artificial Kinetix AI ha presentado *KAI*, un robot humanoide con piel sintética y unos 18.000 sensores diseñado para realizar tareas domésticas con gran precisión, como doblar ropa, limpiar, manipular objetos frágiles o poner el lavavajillas. El androide, que mide 1,73 metros, pesa 70 kilos y cuenta con un alto grado de movilidad gracias a sus más de

100 grados de libertad, incorpora manos altamente articuladas y un sistema de “piel háptica” (similar a la humana) que le permite ajustar la fuerza en tiempo real. Además, utiliza un modelo de entrenamiento basado en entornos 3D y datos reales para mejorar su aprendizaje y autonomía, con una batería que le ofrece hasta cuatro horas de uso continuo. [Kinetixai.tech](https://kinetixai.tech)



WHO *said* WHAT?

QUOTE WALL

INDRA NOOYI

EXPRESIDENTA Y DIRECTORA
EJECUTIVA DE PEPSICO



La organización crecerá contigo. Si quieres mejorar la organización, debes mejorarte a ti mismo"



BERNARDO HERNÁNDEZ

EMPRENDEDOR ESPAÑOL
Y EXDIRECTOR DE
PRODUCTO DE GOOGLE

"La innovación no va ligada a la perfección. Innova y lanza, después tu entorno te ayudará a perfeccionar"



JAMES DYSON
INVENTOR BRITÁNICO

→
"Aprende a amar el fracaso.
Es el mejor maestro"



ELENA BETÉS
EXCEO Y FUNDADORA DE
RASTREATOR

←
"Tengo que formar equipos con gente que venga de otros sitios porque si no, seguro que nos gustamos todos mucho, pero no vamos a abrir los ojos"



EMMA WATSON
ACTRIZ Y MODELO
BRITÁNICA

←
"Si eres mujer y has escuchado en tu cabeza una voz que te dice: '¿Quién eres tú para decir algo?', recuerda que eres un ser humano que puede cambiar el mundo"



© Gettyimages [3]

El rostro caribeño de Londres

Entre festivales multitudinarios, rincones históricos inesperados y experiencias gastronómicas, la **capital británica se convierte en la opción más vibrante para el verano**

Londres celebra una nueva edición del *Notting Hill Carnival* del 29 al 31 de agosto, considerado el mayor festival caribeño de Europa y una de las expresiones culturales más emblemáticas de la ciudad. Coincidiendo

con el tradicional *Bank Holiday* de agosto, el barrio de Notting Hill se transforma en un gran escenario al aire libre donde la música, el baile y la gastronomía caribeña toman las calles. Desfiles de carrozas y comparsas al ritmo

del calipso, soca y reggae convierten el oeste de la capital en una celebración multicultural que reúne a cientos de miles de personas cada año. Más que un festival, es una muestra de la identidad diversa y cosmopolita. Nhcarnival.org

© Gettyimages

© Inés Bacher

EN AGENDA

CULTURA

ST DUNSTAN IN THE EAST CHURCH GARDEN

En pleno corazón financiero se esconde uno de los espacios más singulares de la capital. St Dunstan in the East combina las ruinas de una iglesia medieval destruida durante la Segunda Guerra Mundial con un jardín urbano que ha convertido el lugar en un pequeño oasis de calma. Muros góticos cubiertos de vegetación, arcos abiertos al cielo y senderos rodeados de plantas crean una atmósfera casi cinematográfica. Gratuito y poco convencional, es uno de esos lugares que revelan una cara más íntima de Londres.

COMIDA

ALAIN DUCASSE AT THE DORCHESTER

En una ciudad donde la gastronomía forma parte de su identidad cultural, Alain Ducasse at The Dorchester representa una de las experiencias culinarias más exclusivas. Situado dentro del icónico hotel The Dorchester, el restaurante mantiene una propuesta basada en la alta cocina francesa contemporánea, con una ejecución precisa y una puesta en escena elegante. El espacio, galardonado con tres estrellas Michelin, combina sofisticación clásica y diseño contemporáneo.

Alainducasse-dorchester.com

ENTRETENIMIENTO

HAMPTON COURT PALACE FOOD FESTIVAL

El verano londinense también tiene sabor propio. El *Hampton Court Palace Food Festival* reunirá, del 29 al 31 de agosto, a productores, chefs y propuestas gastronómicas en los jardines de una de las residencias históricas más emblemáticas de Inglaterra. El evento combina degustaciones, mercados artesanales, demostraciones culinarias y música en vivo en un entorno patrimonial único. Una experiencia que une gastronomía y patrimonio, permitiendo descubrir el lado más social y relajado del verano británico. Hrp.org.uk

La Odisea

Director: Christopher Nolan | **Distribución:** Universal Pictures | **Reparto:** Matt Damon, Tom Holland, Robert Pattinson, Anne Hathaway, Zendaya, Charlize Theron, Lupita Nyong'o

JUL

17



La gran película del verano. Christopher Nolan regresa a la gran pantalla con un ambicioso proyecto con el que promete arrasar las taquillas de todos los cines del mundo. Esta vez se atreve a adaptar el famoso y casi inabarcable poema épico de Homero en una aventura filmada en su totalidad con cámaras IMAX y formatos de película de 70 mm y 35

mm. Y por si no fuera poco, las colosales aspiraciones del film también se replican en un reparto lleno de estrellas como Matt Damon, Tom Holland, Robert Pattinson, Anne Hathaway o Zendaya, entre otros muchos. Tras el fin de la Guerra de Troya, el legendario rey de Ítaca, Odiseo (Damon), emprende el viaje de regreso a su hogar. Esta travesía marítima se extiende por

diez años, durante los cuales debe desafiar el capricho de los dioses y sobrevivir a amenazas mitológicas como el cíclope Polifemo, el canto de las sirenas y los engaños de la ninfa Calipso. Mientras tanto, en Ítaca, Odiseo es dado por muerto. Su mujer, la reina Penélope, y su hijo Telémaco luchan desesperadamente contra los pretendientes que buscan usurpar el trono.

CINE

Magallanes

Director: Lav Diaz | **Distribución:** A Contracorriente Films | **Reparto:** Gael García Bernal, Darío Yazbek Bernal, Ángela Ramos, Rafael Morais, Tomás Alves, Paulo Calatré, Ronnie Lazaro

Los cines también traen este mes de julio otra epopeya marítima de tintes épicos, pero en este caso real. Se trata de la histórica hazaña lograda en el siglo XVI por el explorador portugués Fernando de Magallanes, a quien da vida el actor mexicano Gael García Bernal. El film viene de coronarse como la ganadora de la Espiga de Oro a la *Mejor Película* en la SEMINCI de Valladolid de 2025. A diferencia de los *biopics* tradicionales, la trama sigue la travesía que inició en 1519 hacia las Islas de las Especias desde una perspectiva desmitificadora. Todo comienza cuando Magallanes convence a la Corona española para que apoye su audaz expedición a las legendarias tierras de Oriente. Pero el viaje es más agotador de lo esperado, con hambre y motines que llevan a la tripulación al límite de sus fuerzas. Al llegar a las islas del archipiélago malayo, Magallanes cambia de opinión. Se obsesiona con la conquista y la conversión, lo que desencadena violentos levantamientos que escapan a su control.



CINE

El final de Oak Street

Director: David Robert Mitchell | **Distribución:** Warner Bros. Pictures | **Reparto:** Anne Hathaway, Ewan McGregor, Maisy Stella, Christian Convery, Chris Coy, P.J. Byrne, Bethany Anne Lind



El cineasta de culto David Robert Mitchell, conocido por ser el director de *It Follows*, considerada como una de las mejores películas de terror del siglo, regresa con un nuevo proyecto que mezcla ciencia ficción, intriga y supervivencia. Les acompañan en esta aventura Anne Hathaway y Ewan McGregor, quienes interpretan a un matrimonio que vive una auténtica y surrealista pesadilla. La historia sigue a la familia Platt, que vive en un entorno residencial idílico que se transforma radicalmente. Tras un misterioso fenómeno cósmico, toda su calle suburbana (Oak Street) es arrancada de su ubicación y transportada en el tiempo y el espacio hacia un lugar desconocido y prehistórico. La familia debe mantenerse unida para sobrevivir en un entorno hostil y salvaje que ahora está plagado de dinosaurios y otras amenazas letales.

FREE TIME

SERIE TV STREAMING

Lucky

Creador: Jonathan Tropper | **Plataforma:** Apple TV

Miniserie de suspense que adapta el *bestseller* homónimo escrito por Marissa Stapley.

La producción destaca por su reparto de primer nivel, encabezado por Anya Taylor-Joy y Annette Bening. La historia mezcla la adrenalina de las persecuciones policiales con el drama psicológico de una mujer que intenta escapar de su propio destino delictivo.

En ella, Taylor-Joy da vida a Lucky Armstrong, una brillante estafadora que está decidida a dejar atrás el mundo criminal en el que se ha criado. Para ello, organiza un último y millonario golpe junto a su novio Cary. Sin embargo, el atraco sale terriblemente mal: Cary desaparece con el dinero y Lucky se ve obligada a huir, convirtiéndose en el objetivo principal tanto del FBI como de un peligroso jefe de la mafia. Además, durante su huida, compra un boleto de lotería que resulta ganador. Lucky deberá ingeniárselas para cobrar el dinero siendo la fugitiva más buscada del país, lo que la obligará a ejecutar la estafa más compleja y peligrosa de su vida.



JUL

15

© Apple TV

PELÍCULA STREAMING

Susurran tu nombre

Director: James Ashcroft | **Plataforma:** Netflix

AGO

28



© Netflix

Thriller psicológico con tintes de terror que adapta la novela homónima de Alex North. Está producido por AGBO, la productora de los hermanos Russo. Se trata de un ambicioso proyecto de Netflix, para el cual cuenta con estrellas como Robert De Niro, Adam Scott, Michael Keaton y Michelle Monaghan, entre otros.

Tras la repentina muerte de su mujer, el escritor Tom Kennedy (Scott) busca empezar de cero junto a Jake, su hijo de siete años. Deciden mudarse al tranquilo pueblo de Featherbank, un lugar marcado por un pasado oscuro: veinte años atrás, un asesino en serie apodado *The Whisper Man* secuestró y mató a cinco niños susurrando en sus ventanas por las noches. Esta pesadilla resurge cuando otro niño desaparece en extrañas circunstancias y Jake comienza a escuchar susurros en su propia ventana, desatando una carrera contrarreloj donde Tom deberá desenterrar los secretos del pueblo para salvar a su hijo.



TEATRO

La visitante

Del 7 de agosto al 4 de septiembre

Lugar: Teatro Lara (Madrid)

Miguel y Alex son una pareja recién casada y asfixiada por los problemas económicos que se mudan a un minúsculo estudio en el centro. Buscando cumplir su sueño, Miguel deja su trabajo para escribir. Pero su monótona existencia se rompe con la visita de Sole, una misteriosa vecina.



CONCIERTO

Chayanne: Bailemos otra vez 2026

12 de julio

Lugar: Movistar Arena (Madrid)

Chayanne regresa a España para ofrecer la segunda parte de su gira más ambiciosa hasta la fecha. Sus fans tendrán la oportunidad de disfrutar este verano en la capital los grandes éxitos del cantante y bailarín puertorriqueño, tales como *Torero*, *Salomé* o *Bailando bachata*.



VIDEOJUEGO

Assassin's Creed: Black Flag Resynced

9 de julio

Desarrolladora: Ubisoft

Assassin's Creed presenta una nueva versión de una de sus entregas más queridas: *Assassin's Creed IV: Black Flag*. La reinterpretación de este clásico de mundo abierto ambientado durante la era dorada de la piratería entre los años 1715 y 1722 promete ofrecer nuevas mejoras técnicas y ajustes jugables.

DISCO

The Rolling Stones: Foreign tongues

Discográfica: Polydor Records

El día 10 de julio es una fecha señalada por los amantes de la música porque The Rolling Stones, una de las bandas de rock más legendarias de la historia, lanza su álbum de estudio número 25. El grupo británico liderado por Mick Jagger sigue en plena forma pese a llevar tocando ininterrumpidamente más de 60 años, como lo demuestra su nuevo disco, compuesto casi por completo de material nuevo. Una colección de 14 pistas le dan forma, con el tema *Rough and twisted* como su primer avance.

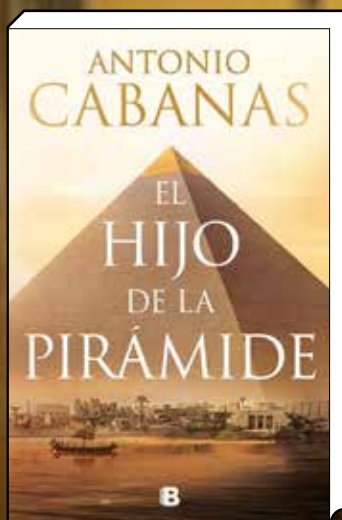
El proyecto cuenta también con destacadas colaboraciones de otras leyendas de la música, tales como Paul McCartney, Robert Smith (The Cure), Chad Smith (Red Hot Chili Peppers) y Steve Winwood. Además, incluye la última aparición con la banda de Charlie Watts, su icónico baterista, registrada durante una de sus últimas sesiones de grabación antes de su fallecimiento en 2021. Junto con Jagger y el guitarrista Keith Richards, los tres han formado la asociación más duradera de la historia del rock.



JUL
10

El secreto mejor guardado del faraón

Antonio Cabanas recrea en **El hijo de la pirámide** la construcción de la Gran Pirámide de Guiza a través de una historia llena de intrigas, lealtades y sacrificios en el Antiguo Egipto



Antonio Cabanas

EL HIJO DE LA PIRÁMIDE

NOVELA Editorial B

El maestro de la novela histórica sobre el Antiguo Egipto, Antonio Cabanas, narra el levantamiento de la Gran Pirámide de Guiza. En una novela histórica tan exquisitamente documentada como absorbente, nos sumerge por completo en las venganzas, las lealtades, los amores y las traiciones del Antiguo Egipto.

Una epopeya sobre los hombres que construyeron, a base de sudor y sangre, una de las maravillas del mundo.

La obra aborda uno de los mayores enigmas de la humanidad. ¿Qué fue lo que más le fascinó de este misterio?

Todo en la Gran Pirámide es un prodigio que ha fascinado a quienes la han visitado desde hace milenios, no solo por su monumentalidad e innumerables problemas arquitectónicos que sus constructores tuvieron que resolver, sino

por la logística necesaria para llevar a cabo la obra, que nos llena de asombro, a lo que hay que añadir los misterios que aún encierra en su interior. Cada detalle de esta obra me resulta fascinante.

Combina rigor histórico con intrigas cortesanas y aventuras. ¿Cómo logra equilibrar la documentación con la construcción narrativa?

Trato de presentar un escenario que nos invite a viajar en el tiempo para vivir un sueño evocador. Sin embargo, se trata de una novela, y son mis personajes los encargados de mostrarnos cómo era aquella época, su vida, sus emociones. Soy un furibundo seguidor del ser humano, y nuestra naturaleza apenas ha cambiado en estos milenios. En mi narrativa trato de que el lector participe de la aventura que se cuenta.

¿Qué quería transmitir sobre la vida de los trabajadores y artesanos del antiguo Egipto a través de Inkaf, el protagonista?

Cómo era la vida de la mayoría y, sobre todo, el esfuerzo, sudor y sacrificio que fue necesario para levantar la Gran Pirámide. Ellos son los verdaderos protagonistas que nos contarán cómo hicieron posible una obra semejante y lo que en realidad simboliza.

LA CITA

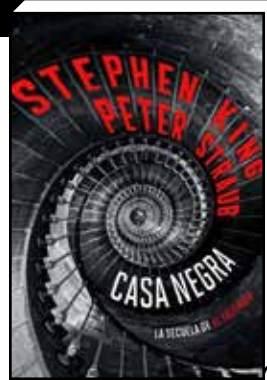
"Se trata de un periodo fascinante en el que el lector se sentirá asombrado ante el genio humano que mostró una sociedad capaz de construir un monumento que, aún hoy en día, nos deja perplejos".



Megan Maxwell
RÍETE DE LAS BODAS

NARRATIVA Espasa

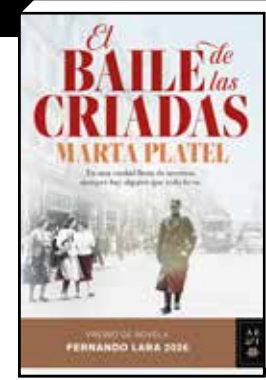
Una novela en la que entrelaza dos historias de amor inesperadas para recordarnos que el corazón siempre encuentra su camino. A través de Alma, una mujer madura que disfruta de su libertad, y de su hija Natalia, romántica empedernida, la autora construye un enredo lleno de humor, sorpresas y emociones cuando ambas descubren que el amor no entiende de normas. Una comedia romántica que celebra la vida, la pasión y las segundas oportunidades.



Stephen King
CASA NEGRA

THRILLER Plaza & Janés

Una nueva edición de la icónica y extraordinaria colaboración entre Stephen King y Peter Straub: un épico thriller de fantasía que ha marcado a una generación de lectores. La obra comienza cuando Jack Sawyer viaja a un universo paralelo llamado *los Territorios* para salvar a su madre de la muerte. No recuerda sus aventuras en los *Territorios* y se vio obligado a abandonar el cuerpo de policía cuando un extraño suceso amenazó con despertar esos recuerdos.



Marta Platel
EL BAILE DE LAS CRIADAS

NOVELA Planeta

Escrita con una prosa certera y elegante, *El baile de las criadas*, obra ganadora del Premio Fernando Lara 2026, es una historia de traición, pasiones prohibidas e identidades ocultas ambientada en una época en la que cualquier acto de rebeldía podía cambiar el curso de la historia. Ocurre en la Barcelona de 1941, bajo el yugo del franquismo y con los nazis instalados en la ciudad, cuando la joven Melisa Arranz entra a servir en casa de los Llebrera.



Paloma Rivas
EL RETABLO DEL ALMA

FICCIÓN Plaza & Janés

Tras el éxito de *Los versos sueltos del Edén*, Paloma Rivas vuelve a poner su experiencia como neuropsicóloga al servicio de un thriller adictivo e inquietante sobre los peligros de los avances científicos no regulados y los recovecos inaccesibles de la mente humana. Todo comienza cuando el cadáver de un mecánico de helicópteros, Bjorn Nielsen, aparece en el fondo de un lago. El asesino le ha taladrado el cráneo en el centro de la frente y le ha extirpado el sistema límbico.



Jesús Trillo-Figueroa
EL REINO DE LAS AUTONOMÍAS

POLÍTICA Deusto

En un momento de fractura política y desconfianza ciudadana, *El Reino de las Autonomías* plantea una convicción clara: solo desde la lealtad constitucional y la reforma responsable puede España preservar su cohesión y regenerar su democracia. Lejos de la retórica partidista, esta obra formula propuestas concretas para reformar el reparto competencial, fortalecer la unidad de mercado y renovar el Senado.



Jeremy Kourdi
y Jonathan Besser
EL PEQUEÑO LIBRO DE LAS IDEAS QUE HAN REVOLUCIONADO EL MUNDO EMPRESARIAL

ECONOMÍA Alianza

Este libro reúne y explica 50 ideas clave del pensamiento empresarial para que puedas comprenderlas y, sobre todo, aplicarlas en tu día a día. Desde clásicos como *El arte de la guerra* de Sun Tzu o los principios de Dale Carnegie, hasta fundamentos como la inteligencia emocional y la seguridad psicológica.

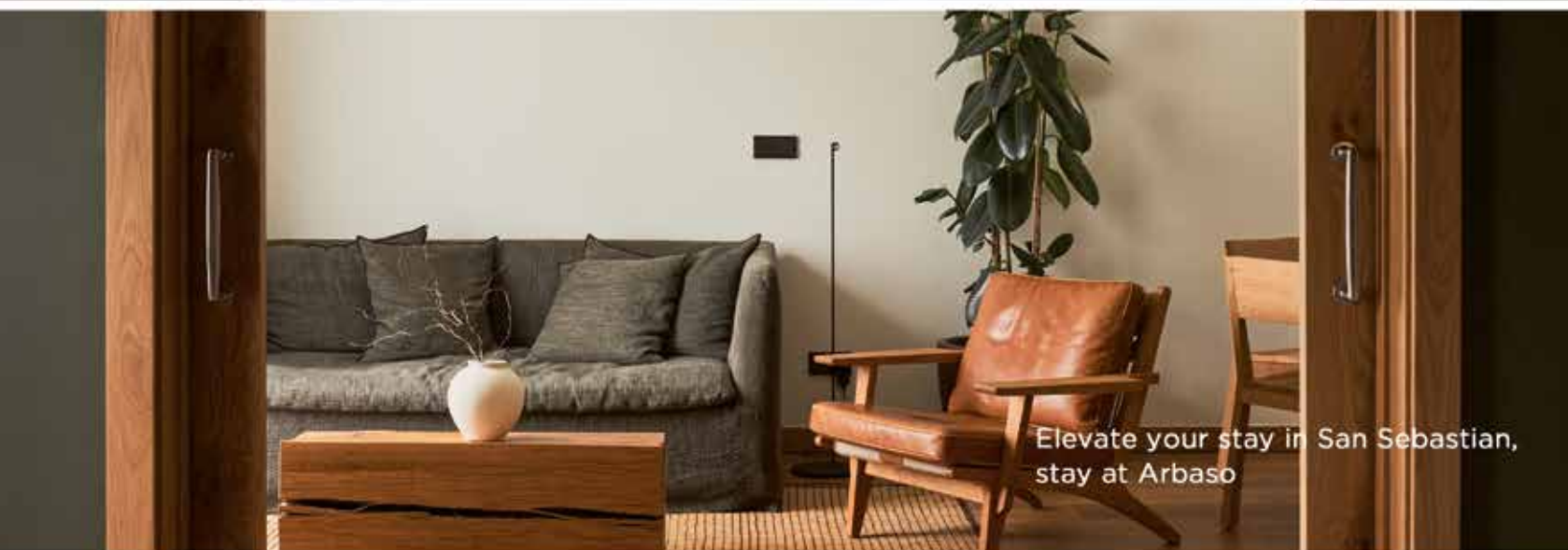
Cardenal Richelieu

“La política es el arte de hacer posible lo que es necesario”



1585-1642. Influyente político y religioso francés, el cardenal Armand-Jean du Plessis de Richelieu fue primer ministro de Luis XIII.

© Getty Images



narru
RESTAURANT



TOURNAMENT NUDE

Handcrafted. Italian. Iconic.