

Business People

business-people.es

La gente que influye

30
Septiembre
2026

**EUROPA
Y CHINA**

¿Qué viene
ahora?

**INNOVAR
O MORIR**

El futuro no espera

Incluye el especial

**COMUNICAR
ES UNA EMPRESA**

**EL VALOR
— DE LA —
REPUTACIÓN**

PROTAGONISTA

Juan Guerrero-Burgos
(RFEG)

Cómo cambia
el negocio del

LUJO

NADA SE REGALA

David Martín

Tradelnn





PREMIATA



Blauer.

blauerusa.com

Feel
the beat.
Featuring
Dylan.

*London 026
Fall Winter Collection*

Photo by Bryan Adams

Samsonite

NEXIS



SOLID AS A ROCK
REMARKABLY **LIGHT**

WWW.SAMSONITE.IT

Vito Sinopoli



Editor de Duesse Media Network

LA PARADOJA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Las organizaciones que integren esta tecnología para potenciar el talento humano, en lugar de solo reducir costes, serán las que obtengan una ventaja competitiva duradera

Durante meses hemos discutido si la inteligencia artificial nos quitaría el puesto de trabajo. Es la pregunta equivocada. La pregunta correcta es otra: ¿qué sucede cuando la IA empieza a decidir quién vende, quién compra y quién se queda fuera del mercado? Porque la verdadera revolución no está dentro de las oficinas, sino fuera. En las relaciones entre empresas y clientes. Hasta ayer, el consumidor comparaba productos, leía reseñas, visitaba sitios web. Mañana podría limitarse a decirle a su asistente digital: "Encuétrame el mejor proveedor". Y será un algoritmo el que elija. Sin emociones, sin curiosidad, sin esa casualidad que a menudo permite que una pequeña empresa se dé a conocer. Aquí es donde se abre una pérdida enorme para nuestro sistema productivo.

La economía española vive de pequeñas y medianas empresas, de nichos, de especialización, de empresarios que han construido su éxito gracias a la calidad del producto y a la relación con el cliente. Pero en la economía de los agentes inteligentes, la calidad y la reputación podrían ya no ser suficientes. Harán falta datos bien organizados, procesos digitales, sistemas capaces de dialogar directamente con otros sistemas. En otras palabras, habrá que ser "comprensibles" no solo para las personas, sino también para los algoritmos.

Sin embargo, hay un segundo



© Shutterstock

equivoco que desmentir. La inteligencia artificial no volverá de repente inútil a las personas. Volverá inútil algunas actividades que las personas realizan hoy. Es una diferencia sustancial. Las empresas seguirán necesitando a quienes toman decisiones, construyen confianza, interpretan las señales débiles del mercado, gestionan a un cliente difícil, imaginan un producto que todavía no existe. Todo esto no cabe en un *prompt*.

Por eso la verdadera inversión no consiste en comprar otra plataforma de IA más. Consiste en construir organizaciones en las que la tecnología y el capital humano crezcan juntos. Quien use la inteligencia artificial solo para recortar costes probable-

mente obtendrá una ventaja a corto plazo. Quien la use para liberar tiempo, desarrollar competencias y aumentar la calidad de las decisiones construirá una ventaja mucho más difícil de imitar. Toda revolución tecnológica crea ganadores y perdedores. Esta no será una excepción. Pero la diferencia, esta vez, no la marcará quien posea los algoritmos más sofisticados. La marcará quien sepa seguir haciendo aquello que los algoritmos no saben hacer: comprender a las personas.

Y quizás sea precisamente esta la paradoja de la inteligencia artificial. Cuanto más inteligentes se vuelvan las máquinas, más dependerá el éxito de las empresas de cualidades profundamente humanas. ▲

SUMARIO



18 | NADA SE REGALA

El fundador y CEO de **TradeInn**, grupo español de comercio electrónico especializado en la venta de material deportivo, **David Martín**, repasa las decisiones que transformaron un pequeño negocio en un referente internacional. Un camino en el que reivindica el esfuerzo, la innovación y la visión global como motores del crecimiento: “Da igual dónde empieces; lo importante son las ganas de aprender, trabajar y no rendirte”.



12 | BUSINESS IS BUSINESS

14_ Numerology

15_ Desde el palco

16_ People

24_ Europa y China: En busca de un nuevo equilibrio

Con un déficit comercial que supera los 360.000 millones de euros anuales, la UE revisa su estrategia frente al gigante asiático para reducir dependencias sin renunciar a una relación económica clave.

30_ Innovar o morir

España consolida uno de los ecosistemas de innovación más dinámicos de Europa.

36_ Cómo cambia el negocio del lujo

La desaceleración del consumo, la incertidumbre geopolítica y la búsqueda de rentabilidad están acelerando la mayor reorganización del sector en décadas.

40_ Los estadios juegan otra liga

Los recintos deportivos se han reinventado en auténticas plataformas multifuncionales, sin perder la esencia de la 'Marca España'.

50_ Cada empresa es un medio

Las organizaciones ya no gestionan solo mensajes: construyen relaciones, reputación y confianza en un entorno donde cualquiera puede influir en su relato.

54_ Prueba de fuego

56_ Escuchar para liderar

La dircom global de Telefónica, Ana Porto, reflexiona sobre cómo dar coherencia a la estrategia.

58_ El nuevo poder del CEO

En la era de la hiperexposición, cada aparición pública puede fortalecer la marca... o ponerla en riesgo.

62_ La credibilidad cotiza alto

Para el presidente de Dircom, Joaquín Mouriz Costa, no hay duda: "La reputación es negocio".

66_ Inversiones a golpe de swing

El presidente de la Real Federación Española de Golf, Juan Guerrero-Burgos, analiza los retos y las oportunidades del sector.

70_ Desafío a lo tradicional

Tuio, la insurtech fundada por Juan García, José María Lucas y Asís Pardo, apuesta por la inteligencia artificial como motor de eficiencia, captación y expansión internacional.

72_ Misión: salvar vidas

Cerca de 600.000 personas sostienen a Médicos Sin Fronteras, una organización que despliega recursos allí donde los sistemas de salud han colapsado.



76 | FREE TIME

84_ Los fabricantes electrifican su oferta

Los enchufables representaron el 21,8% del mercado español de turismos en el primer semestre y se estima que a final de año serán el 24%. En 2030, la mitad de las ventas podrían ser eléctricos puros.

88_ Beauty coach

En Sauvage Extrait, el grupo incorpora por primera vez madera de oud y apuesta por una estela más intensa, profunda y de larga duración.

90_ Encontrar belleza en el caos

La exposición reúne a 28 artistas de más de diez países en una reflexión coral sobre la identidad, el territorio y la incertidumbre de nuestro tiempo.

94_ Del Louvre al Pop Art

Como estrellas fugaces, ciertas manufacturas de alta relojería relampaguean con piezas únicas que iluminan el mercado... exclusivo. Son homenajes a los oficios artísticos transmitidos de generación en generación.

96_ En el reino de la sal

Cinco restaurantes donde este mineral es la excusa.

100_ Lujos líquidos

Los whiskies más caros del planeta: tradición y cultura que conquista a nuevos aficionados

102_ Verba

104_ Otra forma de ver al mundo

La convergencia entre óptica, computación e IA está dando lugar a dispositivos cada vez más intuitivos, conectados y capaces de ampliar nuestras capacidades de observación.

106_ El imperio de las ballenas

Cada primavera austral, Hermanus se transforma en uno de los mejores lugares del mundo para observar a estos cetáceos desde tierra firme. Entre festivales multitudinarios, rincones históricos inesperados y experiencias gastronómicas, 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_ Épica en estado puro

John Gwynne habla sobre las influencias detrás de *Maldad*, el papel de la política en la fantasía épica y la evolución del género.





**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. 30 SEPTIEMBRE 2026

Director responsable
Vito Sinopoli

Consultor editorial
Linda Parrinello

Redactor jefe y coordinación editorial
José Antonio Puglisi - jpuglisi@e-duesse.es

Asesora de automoción y movilidad
Ana Montenegro

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

Coordinación gráfica
Alda Pedrazzini

Maquetación
Jangala Media

Han colaborado en este número: Rosario Fernández,
Alfredo García, Pilar Hernández Coloma, Damián Henríquez,
Cristina Mendoza, Ernesto Páez, José Suay y Kino Verdú.

Publicidad
publicidad@e-duesse.es
Elisabetta Pifferi
elisabetta.pifferi@e-duesse.es

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

Impresión: Rotocobrhí/Walstead
Ronda de Valdecarrizo, 13
28760 Tres Cantos
Madrid

Distribución: SGEL
Avenida de Suiza, 18 - Planta Baja.
28821 Coslada (Madrid)

Depósito Legal: M-30765-2023
ISSN 3020-6618

Todos los derechos reservados.

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

DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL
C/ Fernando el Católico, 17
28015 Madrid
www.e-duesse.es

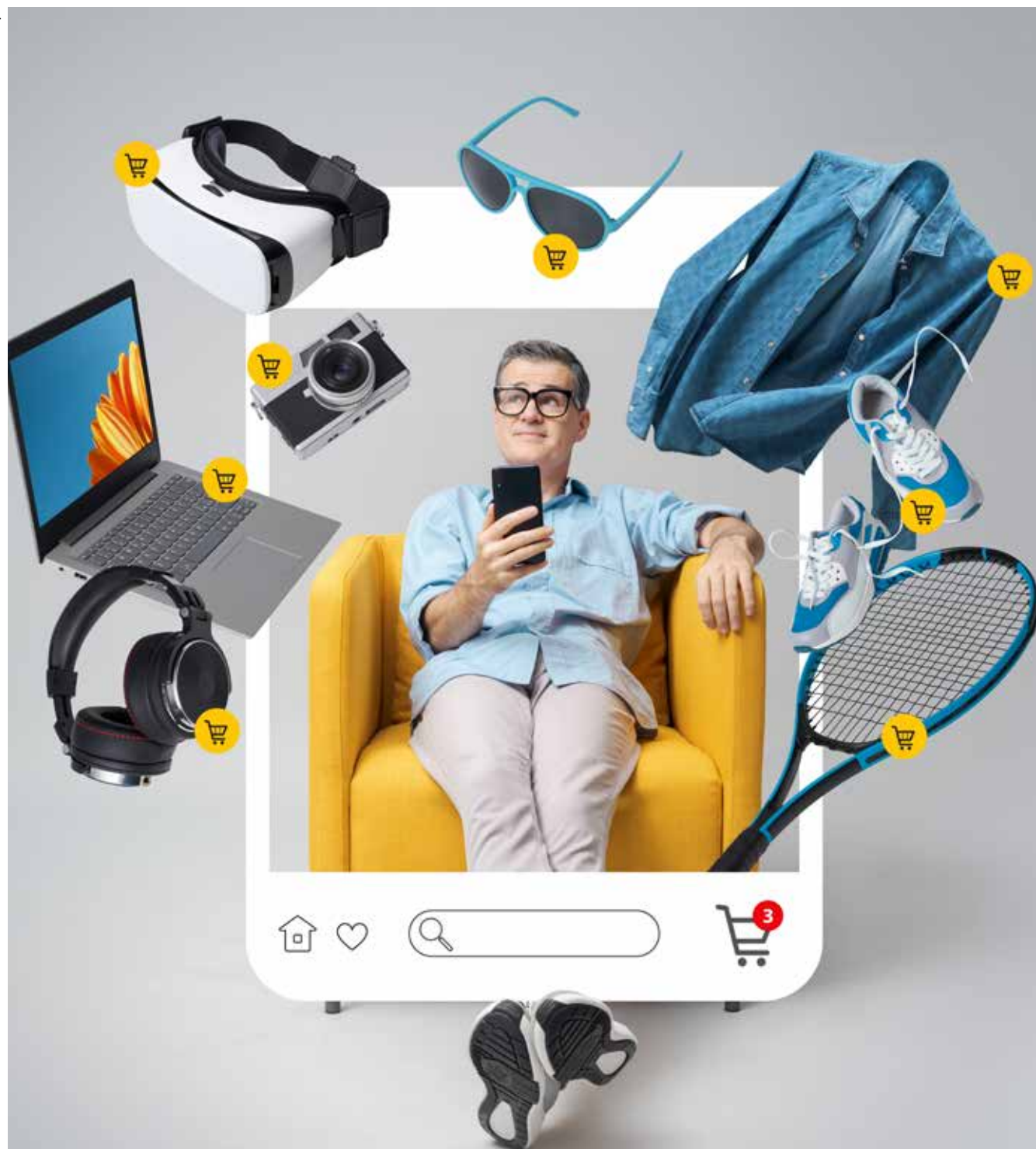
Número cerrado en la redacción el 31/07/2026



TOURNAMENT

Handcrafted. Italian. Iconic.

BUSINESS *is* BUSINESS



Batalla por la atención digital

E

l futuro del marketing digital estará marcado por una competencia cada vez mayor. Según el informe *Marcas y Atención Social 2026* de IAB Spain y Epsilon Technologies, las plataformas en España alcanzaron 18.899 millones de visualizaciones, un 17% más que el año anterior, aunque la saturación de contenidos aumentó 5,2 veces y las interacciones descendieron un 16%. Ante este escenario, las marcas deberán apostar por estrategias más creativas y personalizadas, pasando del modelo de publicación constante (*Always On*) a campañas basadas en momentos clave (*Always Drop*). Además, los creadores de contenido y colaboraciones generaron el 32% de las interacciones, pese a representar el 15,4% de la actividad. Demostrando que, en el futuro, la relevancia y la conexión emocional serán más importantes que la cantidad de publicaciones.



© Getty/images

ESPAÑA, ¿la nueva fábrica EUROPEA?

España y Portugal se posicionan como destinos estratégicos para la inversión industrial europea gracias a sus ventajas energéticas y a un mayor dinamismo inversor. Según el informe de McKinsey Global Institute, **Catalizando la competitividad: Dónde se invierte y por qué**, Europa afronta una brecha de inversión de entre 750.000 y 800.000 millones de euros anuales para recuperar competitividad, pero la península ibérica destaca frente a otras economías del continente. España combina un sólido ritmo de inversión productiva con unos costes energéticos competitivos, un factor que está reforzando su atractivo para el desarrollo industrial y la captación de nuevas inversiones.

+300%

Sobrecoste industrial europeo frente a líderes mundiales

4,6%

Inversión productiva neta de Portugal

+2%

Inversión productiva neta de España

0,2%

Inversión productiva neta de Alemania

+50%

Sobrecoste industrial europeo frente a líderes mundiales

120 \$/MWh

Electricidad industrial en España

200 \$/MWh

Electricidad industrial en Alemania

OPORTUNIDAD PARA LA PENÍNSULA IBÉRICA

1 billón DE EUROS

Valor añadido potencial para España y Portugal hasta 2030

1 millón DE EMPLEOS

Podrían generarse si se aprovechan las ventajas energéticas e industriales

SECTORES CON MAYOR POTENCIAL

- Energía renovable
- Baterías
- Centros de datos
- IA y supercomputación
- Chips avanzados
- Biotecnología

CLAVES PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD

- Menos burocracia
- Más automatización e IA
- Energía limpia y barata
- Desarrollo de proyectos más rápido
- Mayor innovación industrial





EL RETO DE COMPETIR EN LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE

La competitividad no puede basarse únicamente en el precio, sino en la innovación, la transformación y la capacidad de adaptación

Hay algo que me llama la atención cuando atravesamos una nueva crisis. La primera reacción siempre suele ser pensar que estamos ante una situación excepcional, como ocurrió con la pandemia o la crisis energética. Y, ahora, vuelve a ocurrir con un escenario internacional marcado por conflictos geopolíticos, tensiones comerciales y una creciente fragmentación económica.

Sin embargo, cada vez estoy más convencido de que la incertidumbre ya no es la excepción. Es el nuevo contexto y asumirlo cambia mucho las cosas. Si la incertidumbre ha venido para quedarse, entonces la pregunta pasa a ser cómo construimos empresas capaces de competir en un entorno cada vez más imprevisible.

La alimentación ofrece una buena fotografía de ese desafío. Pocas industrias están tan expuestas a lo que sucede fuera de sus propias fronteras. Dependemos de la energía, materias primas, cadenas logísticas y, sobre todo, de la confianza de millones de consumidores que toman decisiones cada día en un entorno de enorme presión sobre su capacidad de compra.

Durante los últimos años hemos comprobado hasta qué punto un conflicto a miles de kilómetros puede terminar afectándonos. Según el recién *Barómetro sobre hábitos de compra en gran consumo*, elaborado por AECOC, la inestabilidad política internacional ya es una de las grandes preocupaciones de los españoles (32%). Hemos aprendido



que la geopolítica ya no es una conservación reservada a los gobiernos o a los analistas internacionales.

Frente a cada episodio de incertidumbre, existe la tentación de competir únicamente a través del precio. Es comprensible. Cuando los costes aumentan y el consumidor pierde poder adquisitivo, el precio adquiere una relevancia extraordinaria. El problema aparece cuando esa lógica termina convirtiéndose en la única respuesta posible. Porque una economía que compite exclusivamente por precio acaba debilitando aquello que le permite seguir siendo competitiva en el largo plazo: la innovación, la capacidad industrial, la formación y el talento.

En la industria alimentaria nos pasa lo mismo. Si el único criterio que guía las decisiones del mercado es el coste más bajo posible, terminamos trasladando presión a toda la cadena de valor: al sector primario, a la industria, a la innovación y también a la capacidad del propio sector para generar crecimiento sostenible. Por eso, creo que el gran debate económico de los próximos años no será únicamente cuánto crecemos, sino cómo crecemos.

En este sentido, la transformación empresarial deja de ser un objetivo corporativo para convertirse en una responsabilidad económica y social. Las empresas tenemos que transformarnos para ser más ágiles, eficientes y resilientes. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado se ha convertido en un factor determinante.

Por eso me preocupa que la conversación pública se centre en gestionar las consecuencias de los cambios y no tanto en construir las condiciones que permitan aprovecharlos. Necesitamos una visión de largo plazo que vaya más allá del siguiente trimestre o de la próxima crisis.

España cuenta con una industria alimentaria fuerte, internacionalizada y acostumbrada a competir. Lo ha demostrado una y otra vez en escenarios extraordinariamente exigentes. Pero precisamente por eso sabemos que la verdadera ventaja competitiva no consiste en resistir cada crisis de manera aislada. Consiste en salir de ellas con organizaciones más preparadas para el siguiente desafío.

LIDERAZGO INDUSTRIAL

TVH nombra a Giuliano Parodi como nuevo consejero delegado para liderar la siguiente etapa de crecimiento del grupo especializado en recambios y servicios para maquinaria industrial y de mantenimiento, reforzando su expansión internacional.

**CAMBIO DE RUMBO**

Trainline designa a Ian Brown como nuevo CEO. El ejecutivo, con experiencia en Booking.com y Flutter Entertainment, toma las riendas de la plataforma de venta de billetes ferroviarios con el objetivo de acelerar su crecimiento y potenciar la digitalización.

ADIDAS**Olivier Gianina**

Director general en el Sur de Europa

Adidas nombra a Olivier Gianina nuevo director general para el Sur de Europa. El ejecutivo es responsable de las operaciones de la compañía en mercados como España, Portugal, Italia y Grecia, entre otros. Con una dilatada trayectoria dentro de la multinacional alemana, lidera la estrategia comercial y de crecimiento de una de las regiones más relevantes para la marca, impulsando el desarrollo del negocio y la expansión omnicanal. Su nombramiento coincide con una etapa de fuerte recuperación del grupo, tras mejorar sus resultados financieros.

HEINEKEN**Rafael Oliveira**

Presidente y CEO

Heineken nombra a Rafael Oliveira nuevo presidente del consejo ejecutivo y consejero delegado de la cervecera por un periodo inicial de cuatro años, sujeto a la aprobación de los accionistas. Procedente de JDE Peet's, donde ejerce como CEO desde 2024, el ejecutivo brasileño-británico se convierte en el primer máximo responsable externo de la historia reciente de la compañía. Con experiencia previa en Kraft Heinz y Goldman Sachs, tiene la misión de impulsar el plan estratégico *EverGreen 2030* y reactivar el crecimiento en un contexto de desaceleración del consumo mundial.

FERROVIAL**John L. Morton**

CEO de Aeropuertos

Ferrovial designa a John L. Morton nuevo CEO de su división de Aeropuertos. El ejecutivo releva a Luke Bugeja, quien permanecerá en la compañía hasta noviembre para facilitar la transición. Procedente de Global Infrastructure Partners, integrada en BlackRock, Morton cuenta con una amplia trayectoria en infraestructuras de transporte, aviación y financiación de proyectos internacionales. Con este nombramiento, Ferrovial refuerza su apuesta por el crecimiento de su negocio aeroportuario y su expansión en mercados estratégicos.

PHILIP MORRIS INTERNATIONAL**Albert Sánchez**

Director general España

Albert Sánchez es nombrado nuevo director general de Philip Morris International para España, Andorra y Gibraltar. El directivo releva a Daniel Cuevas, quien pasa a ocupar la presidencia global de la categoría de productos sin humo de la compañía. Hasta ahora, Sánchez desarrollaba su carrera en la sede internacional de PMI en Suiza, donde ha liderado áreas clave de estrategia corporativa y de Europa. Desde su nueva responsabilidad impulsará la evolución del negocio y la expansión de las categorías de productos sin humo en estos mercados.

REFUERZO EN MADRID

IK Partners nombra a Gonzalo Fernández Albiñana responsable de su oficina de Madrid. El ejecutivo lidera la actividad de la firma de capital riesgo en España, impulsando nuevas oportunidades de inversión y fortaleciendo la presencia del grupo en el mercado ibérico.

**PROYECCIÓN Y CRECIMIENTO**

Maribel López es la nueva directora de la Fundación Joan Miró. La gestora cultural, reconocida por dirigir durante años ARCOMadrid, asume la dirección de la institución con el objetivo de reforzar su proyección y ampliar su programación.

DIRECCIÓN INSTITUCIONAL

Montserrat Martínez Parera asume la dirección del Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito, donde aporta su amplia experiencia en regulación financiera y supervisión bancaria para liderar una institución clave en la estabilidad del sistema financiero español.



SUCESIÓN ORDENADA

Neinor Homes anuncia el nombramiento de Jordi Argemí como nuevo CEO a partir del 1 de enero de 2027, culminando un plan de sucesión ordenado. El directivo releva a Borja García-Egotxeaga, quien dejará el cargo al cierre de 2026.



BMW GROUP

Carlos Martínez Gil



Director de Marketing Iberia

Carlos Martínez Gil es el nuevo director de Marketing de BMW para Iberia. El directivo releva a Gonzalo Sanjuán, que continuará su carrera en BMW Group como managing director de la filial de Brasil. Martínez Gil, hasta ahora director general de MINI para España y Portugal, acumula más de 21 años de trayectoria en el grupo, donde ha ocupado distintas responsabilidades en las áreas de ventas, marketing y servicios financieros. Ahora liderará la estrategia de marketing, con el objetivo de seguir reforzando el posicionamiento de la marca en la región ibérica.

IKEA

Nacho Navarro



Director de Marketing España

IKEA España nombra a Nacho Navarro nuevo director de Marketing, en sustitución de Gabriel Ladaria, quien recientemente dejó la empresa para emprender una nueva etapa profesional como director de marketing de ING. Con este nombramiento, la multinacional sueca incorpora a un ejecutivo con más de dos décadas de experiencia en construcción de marcas y estrategia de marketing internacional. Navarro llega procedente de Diageo, donde desarrolla una carrera de 19 años ocupando distintos puestos de responsabilidad en España, Italia y Estados Unidos.

NIKE

David Denton



Director financiero

David Denton es designado nuevo director financiero de Nike, reforzando su equipo ejecutivo en un momento clave para la transformación del grupo. Denton, con una amplia trayectoria en finanzas corporativas y gestión internacional, asume la responsabilidad de liderar la estrategia financiera, la asignación de capital y la relación con los mercados. Su incorporación responde al objetivo de fortalecer la rentabilidad y acelerar la ejecución del plan de crecimiento de la compañía en un entorno de elevada competencia en la industria del deporte.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

Silvana Tenreiro



Economista jefe

El Fondo Monetario Internacional nombra a Silvana Tenreiro nueva economista jefe. La economista argentino-británica, profesora de la London School of Economics y exmiembro del Comité de Política Monetaria del Banco de Inglaterra, asume la dirección del departamento de investigación del organismo. Su amplia experiencia en política monetaria y macroeconomía internacional refuerza el perfil técnico del FMI en un contexto marcado por la incertidumbre y los desafíos derivados de la inflación y el crecimiento mundial.

IMPULSO ACADÉMICO

Ángel Gavilán dirige la nueva Cátedra de Real Estate de Comillas ICADE. El economista, exdirector general de Economía del Banco de España, lidera esta iniciativa centrada en el análisis del mercado inmobiliario, la sostenibilidad y las nuevas tendencias.



RELEVO TECNOLÓGICO

John Ternus asume la dirección ejecutiva de Apple, convirtiéndose en el nuevo CEO de la compañía. El hasta ahora vicepresidente sénior de Ingeniería de Hardware liderará el desarrollo de productos emblemáticos como el iPhone, iPad, Mac y Vision Pro.



Tradelnn

NADA SE REGALA

El fundador y CEO del grupo español de comercio electrónico especializado en la venta de material deportivo, **David Martín**, repasa las decisiones que transformaron un pequeño negocio en un referente internacional. Un camino en el que reivindica el esfuerzo, la innovación y la visión global como motores del crecimiento: **“Da igual dónde empieces; lo importante son las ganas de aprender, trabajar y no rendirte”**

Texto de José A. Puglisi



D

DAVID MARTÍN

El ingeniero informático inició su trayectoria en Intercomgi y posteriormente cofundó Eurekakids. En 2008, impulsó la adquisición de Scubastore, un e-commerce que se convirtió en el germen de Tradelnn



David Martín nunca quiso construir una tienda online; quiso demostrar que desde Girona también podía levantarse un líder mundial. Antes de convertir TradeInn en un gigante del comercio electrónico, con una facturación de 585 millones de euros y presencia en 190 países, su fundador y CEO sirvió mesas mientras estudiaba Ingeniería Informática y aprendió una lección que todavía guía su forma de dirigir: nadie regala nada. Hoy lidera una de las mayores plataformas europeas de e-commerce especializado y, en esta conversación, reflexiona sobre liderazgo, innovación, inteligencia artificial y el desafío de competir en un mercado donde la especialización, los datos y la capacidad de ejecutar marcan la diferencia.

Antes de crear TradeInn, trabajó como camarero y empezó desde cero. Mirando atrás, ¿qué aprendizajes de aquella etapa siguen influyendo en su forma de dirigir una empresa con presencia global?

Aprendí que nadie te regala nada. Empecé trabajando de camarero mientras estaba estudiando la carrera de Ingeniería Informática, y aquella etapa me enseñó que el esfuerzo siempre acaba teniendo recompensa. Da igual dónde empieses; lo importante son las ganas de aprender, trabajar y no rendirte. Aquellos años me enseñaron a tratar bien a las personas, a valorar cada cliente y a entender que cualquier gran proyecto se construye paso a paso. Hoy dirijo una empresa global, pero intento mantener exactamente la misma mentalidad con la que empecé.

En 2008, lanzó Scubastore, una tienda online especializada en buceo. Ha contado en alguna ocasión que al principio “cuanto más vendían, más perdían”. ¿Qué le enseñó aquella etapa sobre gestión,

rentabilidad y crecimiento?

En realidad, no creé Scubastore desde cero. Era una pequeña tienda de submarinismo con una web muy básica y una gestión poco profesional. Vi una oportunidad enorme. Llevaba años desarrollando e-commerce para otras empresas y había cofundado la tienda online de EurekaKids. Pensé que, aplicando todo ese conocimiento, podíamos transformar un pequeño negocio local en una empresa global. Al principio, hacíamos absolutamente de todo: programar, marketing online, negociar con los proveedores. Los primeros meses fueron muy duros; reescribí completamente la plataforma tecnológica, redefiní toda la estrategia de marketing online y pasé de una pequeña tienda local a un proyecto pensado desde el primer día para vender en todo el mundo. Ese cambio de visión fue el verdadero origen de TradeInn.

TradeInn empezó cuando el comercio electrónico todavía era una apuesta arriesgada. ¿Qué vio entonces que otros no?

Vi que Internet eliminaba las fronteras. Mientras muchos pensaban en vender en su ciudad o en su país, yo pensaba en vender a cualquier deportista del mundo. También vi que ninguna tienda física tenía la oportunidad de ofrecer el catálogo que podía tener una tienda online. Desde el inicio soñé con construir una empresa global desde Girona. Mucha gente pensaba que era imposible; precisamente por eso vi una oportunidad única.

El grupo ha evolucionado desde una tienda especializada hasta convertirse en uno de los grandes actores europeos del comercio electrónico. ¿Cuál cree que ha sido la decisión estratégica que más ha marcado esa evolución?

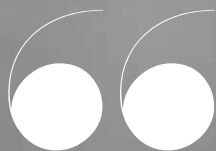
Probablemente, mantener siempre el foco. Siempre hemos tenido claro que somos una tienda online que vende productos de marca. Apostamos por una idea muy sencilla: ser los mejores en nuestro segmento. Producto, precio y servicio. Pensar global y actuar local. Esa disciplina ha marcado todas las decisiones importantes.

En un entorno tan cambiante como el actual, ¿qué indicadores considera imprescindibles para anticipar el rumbo del negocio? ¿Se fía más de los datos o de su instinto?

La intuición sirve para imaginar el futuro, pero las decisiones importantes tienen que apoyarse en datos. Lo que no se mide no se puede mejorar y lo que se automatiza acaba escalando. En TradeInn soñamos con intuición, pero ejecutamos con datos.

Con una facturación de 585 millones de euros y presencia en 190 países, ¿qué palancas de cre- →





“QUEREMOS SER LA PLATAFORMA DE REFERENCIA MUNDIAL PARA COMPRAR MATERIAL DEPORTIVO”

cimiento pueden permitir a TradeInn dar el salto hasta los 1.000 millones?

Seguir captando nuevos clientes, fidelizar a los que ya tenemos y ampliar continuamente el catálogo y el servicio. Queremos que cualquier deportista encuentre todo lo que necesita dentro del ecosistema TradeInn. Lo mejor es que todavía queda muchísimo mercado por conquistar.

El comercio electrónico vive una presión competitiva creciente con la irrupción de nuevos actores asiáticos y la consolidación de grandes plataformas. ¿Cómo se mantiene una propuesta de valor diferencial en este escenario?

Nuestra ventaja no es vender de todo; es ser especialistas. Tenemos profundidad de catálogo, las mejores marcas y un conocimiento muy alto de cada deporte. Esa especialización crea mucho valor para el cliente y es muy difícil de copiar por un marketplace generalista.

¿Cree que el futuro del e-commerce estará dominado por unos pocos gigantes o seguirá habiendo espacio para empresas altamente especializadas? ¿Qué tendencias marcarán el comercio electrónico en la próxima década?

Creo que convivirán ambos modelos. Los gigantes seguirán creciendo porque ofrecen comodidad, pero siempre habrá espacio para especialistas que aporten conocimiento, profundidad de catálogo y una relación mucho más cercana con las marcas.

Europa habla mucho de soberanía tecnológica. ¿Es posible competir con Estados Unidos y China sin cambiar las reglas del juego?

Europa tiene talento de sobra, pero necesita menos burocracia, más velocidad y una apuesta mucho más fuerte por la innovación. Si queremos competir con Estados Unidos y China, tenemos que facilitar que nazcan empresas tecnológicas globales.

La inteligencia artificial está transformando la relación entre empresas y clientes. ¿Dónde está apor-





tradeINN

DETRÁS DEL ALGORITMO

Un libro que siempre recomienda

La buena suerte de Álex Rovira

Un empresario español que le inspire

Juan Roig

**Una ciudad donde le gustaría
vivir una temporada**

Sídney

**¿Qué hace al primer minuto
de llegar a la oficina?**

Mirar los principales indicadores del negocio.
Si hay un problema importante, quiero
saberlo antes que nadie.

Mayor error del que aprendió

Querer controlarlo todo. Una empresa crece
mucho más cuando confías en un gran
equipo, delegas y supervisas.

tando hoy un mayor valor dentro de TradeInn?

La IA ya está cambiando completamente la forma de trabajar. En TradeInn la usamos para generar contenido, mejorar el SEO, automatizar procesos y ayudar a tomar mejores decisiones. Creo que la IA no sustituirá a las buenas empresas, pero las empresas que utilicen bien la IA sustituirán a muchas que no lo hagan.

Actualmente operan en decenas de mercados internacionales. ¿Cómo ha evolucionado su forma de liderar para adaptarla a un equipo cada vez más diverso?

He pasado de querer estar en todo a dedicar mi tiempo a pensar, priorizar y rodearme de gente mejor que yo en muchas áreas. Una empresa deja de crecer cuando depende de una sola persona.

¿Qué capacidades considera hoy imprescindibles en los equipos directivos?

Actitud, capacidad de aprender, rapidez para ejecutar y decisiones basadas en datos. El conocimiento técnico cambia muy rápido; la actitud permanece.

¿Qué reformas considera necesarias para que más

compañías españolas puedan competir en los mercados globales?

Menos burocracia, un entorno fiscal más competitivo y una administración que vea a las empresas como un aliado. En España hay talento para crear empresas globales; hay que ponérselo más fácil.

TradeInn ha experimentado un crecimiento extraordinario en los últimos años. ¿Cuál es el siguiente gran salto estratégico de la empresa? ¿Cómo imagina la evolución del modelo de negocio?

Nuestro objetivo no es solo crecer en facturación. Queremos ser la plataforma de referencia mundial para comprar material deportivo. Si conseguimos ofrecer la mejor experiencia posible, el crecimiento será una consecuencia.

Si volvemos a coincidir dentro de diez años, ¿qué le gustaría haber conseguido para entonces?

Me gustaría mirar atrás y ver que TradeInn sigue creciendo, que hemos construido una empresa todavía más sólida y que hemos demostrado que desde Girona también se puede crear un líder mundial. Y personalmente, seguir disfrutando del camino con salud, deporte, mi familia y amigos. ▲

EUROPA y CHINA

En busca de un nuevo

EQUILIBRIO

CON UN DÉFICIT COMERCIAL QUE SUPERA LOS

360.000

MILLONES DE EUROS ANUALES,

la UE revisa su estrategia frente al gigante asiático
para reducir dependencias sin renunciar a una
relación económica clave para ambas partes

Texto de José A. Puglisi





L

La relación económica entre la Unión Europea y China atraviesa uno de sus momentos más delicados de las últimas décadas. Con un déficit comercial que superó los 360.000 millones de euros en 2025 — equivalente a cerca de 1.000 millones diarios— y que escaló hasta los 98.000 millones en el primer trimestre de 2026, Bruselas ha abierto un nuevo diálogo con Pekín para intentar reequilibrar el intercambio antes de octubre.

Ambas partes parecen decididas a evitar una escalada. El comisario europeo de Comercio, Maroš Šefčovič, y el ministro chino de Comercio, Wang Wentao, acordaron abrir un diálogo con el objetivo de lograr “resultados tangibles” antes del otoño. Sin embargo, el presidente del Partido Popular Europeo, Manfred Weber, advirtió en una entrevista con *Euronews* que, si las negociaciones no logran corregir los desequilibrios comerciales, la Unión Europea entrará en una “fase de conflicto” con Pekín.

“Se trata de un cambio estructural y de paradigma en el modelo de globalización, no de una crisis puntual o cíclica”, explica Alicia García-Herrero, economista jefe para Asia Pacífico en Natixis. A su juicio, el desequilibrio responde a dos problemas interconectados: “La falta de competitividad estructural europea (altos costes energéticos, regulación excesiva, burocracia y menor ritmo de innovación en algunos sectores) y el modelo chino de exportaciones forzadas, respaldado por →



apoyo estatal masivo y sobrecapacidad industrial". Un escenario que considera "insostenible" a medio plazo, ya que debilita el tejido productivo europeo, genera dependencia de suministros críticos y presiona los empleos industriales de mayor valor añadido.

El presidente de la Cámara de Comercio de China en España, Kaiyu Yang, discrepa de esa interpretación. "La competitividad de las empresas chinas se sustenta, en gran medida, en unas cadenas industriales y de suministro alta-

mente desarrolladas, las economías de escala y una inversión sostenida en tecnología e innovación", indica a *Business People*. Y destaca que "las diferencias deben resolverse mediante el diálogo y la coordinación regulatoria, en lugar de atribuir cuestiones complejas, de forma simplista, a las 'subvenciones' o al 'exceso de capacidad'".

Con independencia de las causas que cada parte atribuye al desequilibrio comercial, Europa ya ha modificado su estrategia. Si antes Bruselas apostaba por integrar a China en las cadenas globales de valor, ahora el objetivo pasa por reducir dependencias estratégicas sin romper completamente el vínculo comercial. Juan Luis Gimeno, director general de Inteligencia Económica y Comercial de la Secretaría de Estado de Comercio, defiende: "La lectura que hacemos es la de una relación mutuamente beneficiosa, y que debe preservarse y fortalecerse". A su entender, "no cabe duda de que esta interdependencia genera beneficios con capacidad de extenderse en el tiempo, como en sectores ligados a la innovación, la descarbonización, la movilidad eléctrica, las energías renovables y tecnologías futuras en las que China será un socio imprescindible".

El entendimiento entre ambas regiones parece inevita-



7.972

MILLONES DE EUROS
Exportaciones españolas
hacia China (2025)

BRECHA *‘a la española’*

España registró en 2025 un déficit comercial con China de 32.242 millones de euros (Eurostat), un 98% más que en 2018, cuando era de 16.301 millones. Las importaciones desde China alcanzaron los 40.214 millones de euros, mientras que las exportaciones españolas al país asiático fueron de solo 7.972 millones, reflejando un fuerte desequilibrio comercial.

ble. Julio Ceballos, consultor de negocio especializado en China y autor del bestseller *Observar el arroz crecer* y *El calibrador de estrellas* (Premio Knowsquare al Mejor Libro de Empresa 2025), analiza que “la UE no podría romper con China sin autolesionarse: no nos lo podemos permitir, pero tampoco podemos seguir aceptando que nuestro mercado sea muy abierto mientras el acceso al mercado chino es todavía limitado, condicionado o muy asimétrico”. Y aclara que “es exagerado e irreal hablar de divorcio, pero sí de renegociación dura de la interdependencia”.

ACTIVAR DEFENSAS

La respuesta europea no se ha limitado al discurso. En 2021, la UE empezó a redefinir su política comercial bajo el concepto de autonomía estratégica abierta, una estrategia que busca reducir dependencias sin renunciar al comercio internacional ni al sistema multilateral. Fue entonces cuando nacieron, entre otros, el Instrumento Anticoerción, el Reglamento sobre Subvenciones Extranjeras y el Instrumento de Contratación Pública Internacional. “Frente a otras respuestas, Europa ha optado por una vía basada en reglas, proporcional y compatible con el sistema multilateral. No es una debilidad, sino una fortaleza”, asegura Gimeno.

Y añade que: “La reacción europea puede parecer más lenta que la estadounidense, pero es más sólida y respetuosa con el marco de reglas multilaterales en el que creemos”. Para Yang, “estas iniciativas han incrementado la incerti-

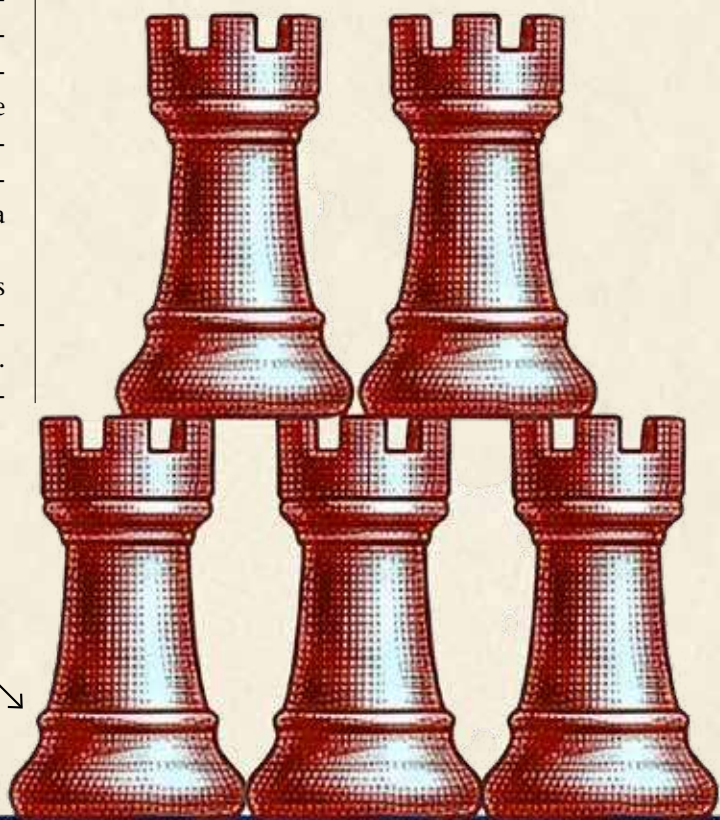
dumbre a la que se enfrentan las empresas chinas que operan en Europa”, por lo que considera “innegable” que las políticas adoptadas pueden estar influyendo en las decisiones de inversión de las empresas.

No obstante, recuerda que “lo que más valoran las compañías es un entorno regulatorio estable, transparente y predecible”. De ahí que asegure que, a largo plazo, “la mayoría de las empresas chinas siguen siendo optimistas respecto al mercado europeo, debido a las ventajas únicas de Europa en ámbitos como la tecnología, el poder adquisitivo de los consumidores y su marco institucional”. Y mantiene que, desde el sector empresarial chino, “apoyan una competencia justa, pero se oponen a las medidas discriminatorias”.

En la otra cara de la moneda, García-Herrero cree que la

40.214

MILLONES DE EUROS
Importaciones españolas
desde China (2025)



UE no solo debe ‘pisar el acelerador’, sino también combinarlo “con una verdadera estrategia industrial común que incluya energía asequible, simplificación regulatoria y apoyo masivo a la innovación y la reindustrialización”. A su entender, Europa tiene capacidad para proteger sus sectores estratégicos sin desencadenar necesariamente una guerra comercial total. “La clave está en la selectividad, la coordinación entre Estados miembros y la aplicación de principios de reciprocidad y proporcionalidad”, matiza.

¿SALDREMOS ILESOS?

Reducir riesgos sin levantar nuevos muros será, precisamente, el gran desafío de la política comercial europea. “Existe un riesgo real de fragmentación o de que las medidas defensivas generen tensiones, pero la solución inteligente no es el aislamiento ni el proteccionismo indiscriminado, sino el *de-risking* estratégico”, explica la economista jefe de Natixis. ¿En qué consiste? La experta apuesta por diversificar proveedores y rutas de suministro críticas —a través de iniciativas como *Global Gateway* o de acuerdos con socios como India—, mantener abierto el comercio de bienes no estratégicos y reforzar la resiliencia interna.

Si bien Bruselas insiste en evitar una escalada, el riesgo de una guerra comercial no puede descartarse. En ese escenario, España no sería ajena a las consecuencias. Entre los

sectores más expuestos, Gimeno señala “dos con gran peso en nuestra estructura económica: la automoción y las energías renovables”. No obstante, subraya que España “también tiene una fuerte competitividad en muchos elementos de la cadena de valor de estos sectores”.

Julio Ceballos amplía el mapa de riesgos al sector agroalimentario. “No porque China sea el principal mercado para España, sino porque Pekín suele responder a las tensiones comerciales golpeando sectores políticamente sensibles. Los nuestros son el vino, porcino, aceite, cosmética o determinados bienes de consumo que, en caso de represalias, podrían quedar muy expuestos”, advierte. El consultor también pone la lupa en el comercio minorista y textil, las plataformas digitales y los bienes de bajo coste.

Como en toda crisis, también hay oportunidades que surgen. Para García-Herrero, España debe aprovechar esta presión “como catalizador para acelerar su reindustrialización, mejorar la competitividad energética (energía barata y estable), reducir la burocracia y apostar por nichos de alto valor añadido y diversificación de mercados”.

Por su parte, el director general de Inteligencia Económica adelanta los planes del Ministerio por “preservar un diálogo constructivo que contemple la reducción de riesgos y la corrección de los desequilibrios comerciales”. Una visión que, desde otra perspectiva, comparte también el presidente

ENTENDERSE PARA COMPETIR

ISRAEL VALCÁRCEL, PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA EN HONG KONG, ANALIZA LOS DESAFÍOS DE LA RELACIÓN ECONÓMICA ENTRE EUROPA Y CHINA

Desde su posición en Hong Kong, ¿cómo describiría el momento actual de las relaciones económicas entre Europa y China?

La relación es de dependencia mutua, en un contexto de reorganización de las relaciones económicas globales y de progreso espectacular de China en los últimos 50 años. Son socios imprescindibles, aunque también existen áreas de competencia estratégica.

La UE acumula un déficit comercial de una magnitud histórica. ¿Cómo se percibe este desequilibrio desde las

empresas españolas que operan en el país asiático?

El déficit es una realidad, pero no tiene una sola causa. China atraviesa una fase de menor crecimiento y fuerte competencia interna (la llamada “involución”) que está contagiando a los mercados internacionales. Además, hay un reconocimiento de la pérdida progresiva de competitividad europea.

¿Qué sectores españoles están ahora más expuestos a la competencia china y cuáles están encontrando más oportunidades?

Los sectores más expuestos son





JUAN LUIS GIMENO
Director general de Inteligencia
Económica y Comercial



KAIYU YANG
Presidente de la Cámara de
Comercio de China en España



ALICIA GARCÍA-HERRERO
Economista jefe para Asia
Pacífico en Natixis



JULIO CEBALLOS
Consultor de negocio
especializado en China

de la Cámara de Comercio de China en España: “China y España muestran un elevado grado de complementariedad en los ámbitos de la transición ecológica y la transformación digital. Asimismo, es probable que la inversión evolucione desde un enfoque centrado principalmente en el acceso al mercado hacia una mayor implantación local y una cooperación industrial más profunda”.

De ahí que prevea que las inversiones se intensifiquen en las energías renovables, los vehículos eléctricos y sus cadenas de suministro, la logística, las infraestructuras, la economía digital y las tecnologías de las telecomunicaciones.

NACE UNA NUEVA ERA

Más allá de los aranceles o del déficit comercial, el verdadero cambio parece ser de naturaleza estratégica. La UE ya no discute si debe seguir comerciando con China, sino cómo hacerlo sin comprometer su seguridad económica ni su capacidad industrial. La cuestión es qué tipo de relación puede surgir durante la próxima década. García-Herrero cree que la fragmentación parcial de las cadenas globales de suministro será difícil de evitar. A su juicio, el reto para Europa no pasa por levantar nuevas barreras, sino por gestionar

esta transición mediante una diversificación inteligente de proveedores, el fortalecimiento de la industria europea y el desarrollo de capacidades propias en tecnologías críticas.

Ceballos también descarta una ruptura. En su opinión, la relación evolucionará hacia un escenario de mayor fricción, controles más estrictos y negociaciones permanentes. Kaiyu Yang espera por su parte una evolución positiva de las relaciones entre ambos bloques. “Las empresas chinas confían en que, dentro de diez años, las relaciones entre China y la Unión Europea sean más maduras, caracterizadas por un equilibrio entre competencia y cooperación, en el que esta última continúe siendo el eje central de la relación”.

Desde la Secretaría de Estado de Comercio consideran que el escenario más probable es el de una “competencia con reglas claras, canales de interlocución eficaces y una relación más equilibrada, previsible y basada en la reciprocidad”. En ese marco, sostienen que España debe contribuir a mantener abiertos los canales de diálogo con Pekín.

La pregunta ya no es si China seguirá siendo un socio para Europa. La verdadera cuestión es cómo gestionar una relación en la que la cooperación económica y la rivalidad estratégica deberán convivir en la próxima década. ▲

los afectados por la llamada “involución”: automoción, componentes, baterías, maquinaria, electrónica, textil, solar y bienes de consumo. Las oportunidades para España están en agroalimentario, farmacia, ingeniería y turismo. **La UE dispone de instrumentos de defensa comercial. ¿Son suficientes para hacer frente al modelo industrial chino actual?**

Los instrumentos de defensa comercial han existido siempre, pero son herramientas tácticas. No sustituyen una política de competitividad. Europa debe defenderse de acuerdo con las normas internacionales, pero también debe invertir y desarrollar empresas de

mayor escala. España es “un país de pymes”, y así es difícil competir frente a gigantes internacionales.

Si miramos a 2035, ¿cree que veremos una relación comercial entre Europa y China más limitada y defensiva?

Estamos forzados a entendernos, aunque la seguridad ha pasado al centro de la agenda. Va a ser una relación con muchos más matices, mucho más granular, compleja, con áreas de cooperación, de competencia y de equilibrio estratégico. No debe subestimarse el “poder blando”, la cooperación en cultura y educación puede generar un marco de entendimiento que permita

afrontar las diferencias y la competencia desde posiciones más cercanas.

¿Qué sectores cree que definirán la relación económica entre ambos bloques?

Los sectores decisivos serán los de la “nueva economía”: energía limpia, baterías, vehículo eléctrico, inteligencia artificial, semiconductores, materias primas críticas, redes, hidrógeno, farmacia, biotecnología, logística y datos. China aspira a liderar estándares y cadenas industriales. Europa tiene ciencia, ingeniería, marcas y capacidad regulatoria, pero necesita más escala. Adicionalmente, aún hay mucho potencial adicional

en las industrias culturales, que también forman parte de la competitividad y de la influencia internacional.

¿Qué papel puede jugar España dentro de la nueva relación UE-China?

España, por sí sola, tiene una influencia moderada, pero cuenta con una posición única como plataforma europea y hacia Iberoamérica. Las economías de conexión, como Hong Kong, son capaces de atraer talento, capital y proyectos internacionales. A su alrededor se generan ecosistemas de servicios, educación, consultoría, logística y sector financiero. España debe aspirar a ser ese tipo de plataforma competitiva.

Con una inversión récord de **23.931 millones de euros** en I+D (1,50% del PIB) y casi **300.000 profesionales** dedicados a la investigación, España consolida uno de los ecosistemas de innovación **más dinámicos de Europa**

Texto de M.^a Gabriela Sivira



La innovación ha dejado de ser un departamento para convertirse en el motor de la competitividad empresarial. En un contexto marcado por el avance de la inteligencia artificial, la digitalización industrial y la transición energética, las empresas españolas aceleran sus inversiones en nuevas tecnologías y modelos de negocio. *Business People* reúne a cinco responsables de innovación de compañías líderes para analizar cómo están gestionando esta transformación y qué capacidades marcarán la diferencia en la empresa de los próximos años.

Del dato al valor

Clara López Pliego

RESPONSABLE DE PROGRAMAS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN ACCIONA

La innovación está transformando sectores tradicionalmente industriales como la construcción o las infraestructuras. ¿Cómo ha cambiado la forma de innovar dentro de ACCIONA?

En los últimos años, la innovación en ACCIONA ha evolucionado desde un enfoque centrado en la I+D hacia un modelo más transversal, orientado a mejorar la eficiencia operativa, incorporar capacidades digitales y generar valor para el negocio. Mantenemos una sólida apuesta por la investigación aplicada, pero hemos ampliado el foco incorporando automatización, analítica avanzada e IA para responder a los retos del día a día. El objetivo es aumentar la productividad y liberar a los profesionales de tareas repetitivas.

La IA ocupa gran parte del debate. ¿Qué otras tecnologías transformarán sectores como la energía o las infraestructuras?

La IA será el gran motor de cambio, tanto a través de la IA generativa como del aprendizaje automático y la visión computacional, ya presentes en ámbitos como el mantenimiento predictivo o la gestión documental. Pero la transformación también vendrá de los gemelos digitales, el Internet de las Cosas, la sensorización y la automatización, tecnologías que permitirán crear infraestructuras más conectadas, eficientes y

sostenibles.

¿Qué papel jugarán los datos y la automatización en la gestión de infraestructuras?

Los datos ya son uno de los principales habilitadores de la gestión de infraestructuras. Hoy buscamos utilizarlos para anticipar incidencias, optimizar el mantenimiento y mejorar la planificación de los activos. El reto no es disponer de más información, sino transformarla en conocimiento útil. La automatización permitirá ejecutar decisiones con mayor rapidez, aunque el criterio humano seguirá siendo esencial para equilibrar eficiencia, riesgo y servicio.

¿Cuál sigue siendo el mayor obstáculo para innovar en una gran organización?

El verdadero desafío es encontrar el equilibrio entre el control que requiere una gran compañía y la agilidad que exige la innovación. En ACCIONA revisamos continuamente nuestros procesos para eliminar fricciones y facilitar la colaboración con startups y socios tecnológicos. Muchas veces el éxito de una innovación depende de aspectos de ejecución aparentemente pequeños, pero decisivos para que una iniciativa llegue a implantarse con impacto real.

El think tank Espacio Futuro plantea que los grandes cambios sociales están obligando a las empresas a replantear sus prioridades de innovación. ¿Comparte ese diagnóstico?

Sí, lo compartimos con el



think tank Espacio Futuro. Las infraestructuras existen para dar servicio a las personas, por lo que los cambios sociales terminan influyendo en las prioridades de innovación de cualquier sector. Apostamos por proyectos que reduzcan emisiones, mejoren la eficiencia energética, impulsen la economía circular y aumenten la resiliencia de los servicios. El reto es desarrollar infraestructuras que, además de funcionar mejor, generen un impacto positivo y duradero sobre las comunidades y el entorno. **España aspira a consolidarse como referente europeo.**

¿Qué fortalezas tiene?

España cuenta con talento, empresas líderes, centros de investigación de primer

nivel y una creciente cultura emprendedora. El principal reto está en escalar la innovación, atraer inversión de crecimiento y acelerar la transferencia de conocimiento entre investigación y empresa. Más que generar ideas, debemos convertirlas en soluciones con impacto internacional.

Mirando a 2040, ¿cómo imagina las infraestructuras del futuro?

El gran cambio será de propósito: pasaremos de minimizar el impacto ambiental a diseñar infraestructuras con un impacto neto positivo. ACCIONA quiere liderar esa transformación integrando innovación, sostenibilidad y visión a largo plazo.

El futuro del dinero

José Manuel Sevillano

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE INFRAESTRUCTURAS DE MERCADO
E INNOVACIÓN DEL BANCO DE ESPAÑA

La innovación está transformando el sistema financiero a gran velocidad. ¿Cuáles considera que serán los

cambios más relevantes durante esta década?

Varias tendencias, como la digitalización o el uso de los registros distribuidos, están transformando especialmente el mundo de los pagos. El efectivo seguirá perdiendo peso frente a soluciones digitales con múltiples funcionalidades. A medio plazo destacará el creciente uso de la inteligencia artificial y, más adelante, los desafíos asociados a la computación cuántica.

El Banco de España participa activamente en proyectos sobre euro digital, tokenización y nuevas infraestructuras de pago.

¿Qué impacto tendrán estas tecnologías en ciudadanos y empresas?

Ambos proyectos buscan garantizar el acceso al dinero del banco central y preservar su papel para mantener la confianza en el sistema. Esto resulta especialmente relevante en un entorno de pagos cada vez más digitalizados y de mercados financieros que aprovechan las ventajas de eficiencia, transparencia e innovación de los registros distribuidos.

La inteligencia artificial está llegando también al sector financiero. ¿Dónde observa el mayor potencial y cuáles

son los principales riesgos?

La IA ya se utiliza en prácticamente toda la cadena de valor de los servicios financieros. En los pagos destaca por su capacidad para prevenir el fraude, detectar operaciones anómalas y optimizar procesos de cumplimiento normativo y reporte. Entre los riesgos sobresalen los desafíos de gobernanza, además de las exigencias que plantea la normativa europea.

España está reforzando su ecosistema de innovación.

¿Qué papel puede desempeñar el sector financiero para acelerar la transformación tecnológica del tejido empresarial?

El sector financiero es clave para acompañar la transformación de la economía, tanto por su función de intermediación entre ahorro e inversión como por la incorporación de nuevas tecnologías que hacen más eficientes las transacciones. Además, actúa como difusor de estándares digitales que incentivan la digitalización empresarial.

La confianza es un activo esencial en las finanzas.

¿Cómo puede avanzarse en innovación sin comprometer la seguridad y la protección del consumidor?

Es fundamental adaptar la normativa a la nueva realidad sin renunciar a los principios básicos. Herramientas como el *sandbox* regulatorio facilitan ese equilibrio. Asimismo, iniciativas como el euro digital garantizarán que

ciudadanos y empresas dispongan siempre de un medio de pago seguro, accesible y respaldado por el banco central.

¿Qué retos considera prioritarios para las infraestructuras de mercado y los sistemas de pago en los próximos años?

El principal desafío es que Europa mantenga un papel acorde con el peso de su economía. Debemos modernizar las infraestructuras para competir en igualdad de condiciones sin renunciar a los elevados niveles de seguridad y confianza que caracterizan al sistema

europeo.

Si proyectamos el horizonte hasta 2030, ¿cómo imagina el sistema financiero español?

Veremos soluciones de pago cada vez más europeas, apoyadas en iniciativas como el euro digital, junto con una mejora significativa en la eficiencia, transparencia y agilidad de los pagos transfronterizos. En los mercados mayoristas crecerá el uso de instrumentos negociados mediante registros distribuidos, reforzando el atractivo de Europa para emisores e inversores internacionales.



Construir desde el talento

| Daniel Rabuñal |

COUNTRY CLUSTER IT FOUNDATION OPERATIONS LEAD DE BAYER

La tecnología se ha convertido en un elemento estratégico para la competitividad empresarial.

¿Cómo ha evolucionado el papel de IT?

La evolución del *cloud*, las plataformas digitales y la inteligencia artificial ha transformado el papel de IT. Ha pasado de un modelo centrado en el control tecnológico a otro basado en la habilitación y la colaboración con las áreas de negocio. Su función sigue siendo garantizar la coherencia tecnológica, la integración de datos, la seguridad y la gobernanza, pero también facilitar que la innovación pueda desplegarse de forma ágil, escalable y alineada con la estrategia. Desde mi posición, impulso la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo del talento necesario para acelerar esa transformación.

La IA está acelerando la transformación de todos los sectores. ¿Qué aplicaciones están teniendo hoy un mayor impacto dentro de Bayer?

La IA ya está transformando la investigación científica, acelerando el análisis de datos y el desarrollo de nuevas soluciones. También mejora la productividad mediante la automatización y asistentes inteligentes, y comienza a impulsar agentes capaces de ejecutar procesos con un elevado grado de autonomía. Más allá de la tecnología, está redefiniendo la forma de trabajar. Sin embargo,



el verdadero valor seguirá estando en la combinación entre IA, conocimiento y criterio humano.

La gestión del dato se ha convertido en uno de los grandes motores de la innovación. ¿Cómo está transformando la forma de tomar decisiones?

Estamos evolucionando hacia un modelo que democratiza el acceso a la información para que los equipos puedan tomar decisiones con mayor autonomía y rapidez. La inteligencia artificial facilita además el acceso y análisis de los datos mediante lenguaje natural. Todo ello debe sustentarse en una sólida gobernanza que garantice la calidad, la seguridad y la consistencia de la información.

España está reforzando su apuesta por la innovación y la digitalización. ¿Qué fortalezas tiene el ecosistema tecnológico español?

España desempeña un papel estratégico para Bayer gracias a una sólida red de centros de producción, investigación y operaciones, respaldada por importantes inversiones. De cara al futuro, será clave seguir potenciando el talento, las competencias digitales y la colaboración entre empresas, administraciones y universidades para aprovechar plenamente tecnologías como la IA, los datos y la automatización.

La ciberseguridad se ha convertido en un requisito imprescindible para innovar. ¿Cómo puede una empresa

acelerar su transformación digital sin comprometer su seguridad?

La innovación y la ciberseguridad deben avanzar conjuntamente. Solo integrando la seguridad desde el diseño es posible implantar nuevas tecnologías de manera escalable, proteger la información y generar la confianza para sostener la transformación digital.

La escasez de talento tecnológico es uno de los grandes desafíos actuales. ¿Qué perfiles considera más difíciles de encontrar?

El crecimiento del Hub de Excelencia de Barcelona refleja cómo evolucionan las necesidades del mercado, incorporando especialistas en datos, IA, arquitectura digital, automatización o transformación tecnológica. Más que anticipar perfiles concretos, el reto consiste en fomentar el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la colaboración entre empresa, universidad y sociedad.

Si proyectamos el escenario hasta 2030, ¿qué innovaciones cree que transformarán antes la industria de la salud?

La IA, los datos avanzados, la automatización y las plataformas digitales dejarán de ser capacidades especializadas para integrarse de forma natural en toda la organización. Su adopción permitirá procesos más ágiles, mejores decisiones y una mayor capacidad para que las personas concentren su tiempo en actividades de mayor valor añadido.

Energía inteligente

| Mireia Vila |

HEAD OF DIGITAL & AI DE EDP



¿Qué significa innovar hoy para una energética como EDP?

Innovar ya no consiste solo en desarrollar nuevas tecnologías, sino en transformar la forma en la que generamos, distribuimos y consumimos energía. En EDP entendemos la innovación como una capacidad transversal que combina tecnología, datos, personas y nuevos modelos de negocio. Significa convertir los datos en decisiones y desplegar la inteligencia artificial a lo largo de toda la cadena de valor. Pero también implica simplificar procesos para que las personas puedan dedicar más tiempo a generar valor.

¿Cuáles son las principales apuestas tecnológicas que está impulsando EDP en España para afrontar la transformación del sector energético?

Nuestra prioridad es construir una compañía más digital, inteligente y resiliente. Para ello impulsamos la inteligencia artificial, la analítica avanzada y la automatización para optimizar la operación de los activos, mejorar las previsiones y aumentar la eficiencia. También estamos transformando la relación con los clientes mediante experiencias más personalizadas y reforzando nuestras plataformas *cloud*, la estrategia del dato y la ciberseguridad. Se trata de una transformación integral que combina tecnología e innovación para acelerar la



transición energética.

La inteligencia artificial está irrumpiendo en todos los sectores. ¿En qué áreas está teniendo ya un impacto real dentro de EDP y dónde tendrá mayor recorrido?

La IA ya mejora la operación y el mantenimiento de los activos, optimiza la generación renovable, apoya la toma de decisiones y agiliza la atención al cliente. Además, la IA generativa facilita el acceso al conocimiento y automatiza tareas repetitivas. En los próximos años evolucionaremos hacia procesos diseñados desde su origen con inteligencia artificial, con operaciones más predictivas, redes más inteligentes y una experiencia de cliente cada vez más

personalizada.

España está aumentando su inversión en I+D. ¿Está madurando el ecosistema español de innovación?

España ha avanzado notablemente gracias a sus universidades, centros tecnológicos, startups y empresas innovadoras. Sin embargo, aún debemos fortalecer la transferencia de conocimiento al mercado, facilitar el escalado de proyectos, simplificar algunos marcos regulatorios y reforzar la colaboración entre empresas, administraciones y universidades para competir con los líderes europeos.

El talento es uno de los grandes retos de la innovación. ¿Qué perfiles son hoy los más difíciles de

encontrar?

Existe una elevada demanda de especialistas en inteligencia artificial, datos, arquitectura *cloud*, ciberseguridad e ingeniería de software, pero también de perfiles capaces de combinar conocimiento tecnológico y visión de negocio. Más que captar talento, el gran reto es desarrollarlo mediante aprendizaje continuo, *reskilling* y *upskilling*.

¿Qué tecnología puede transformar el sector energético en los próximos años?

Más que una tecnología concreta, destacaría la combinación de inteligencia artificial, datos en tiempo real y gemelos digitales. Esta integración permitirá anticipar incidencias, optimizar el mantenimiento, mejorar la eficiencia y simular escenarios antes de tomar decisiones, una capacidad clave en un sistema energético cada vez más descentralizado y basado en renovables.

¿Cómo imagina EDP dentro de cinco años desde el punto de vista tecnológico?

Una EDP mucho más inteligente, automatizada y orientada por los datos. La IA estará integrada en la mayor parte de los procesos, los profesionales trabajarán con asistentes digitales y las decisiones estarán apoyadas por modelos predictivos. La tecnología dejará definitivamente de ser un área de soporte para convertirse en uno de los principales motores del negocio y de la transición energética.

Escalar para crecer

Marta Navalón

INVESTMENT MANAGER EN WAYRA Y HEAD DE IOPE VENTURES

¿C

ómo ha cambiado el modelo de innovación corporativa en España?

Cuando Wayra nació, en 2011, el ecosistema emprendedor español era todavía muy incipiente. Comenzamos como aceleradora para impulsar el crecimiento de las startups y, en 2018, evolucionamos hacia un modelo de *Corporate Venture Capital*. Hoy invertimos en compañías más maduras y las acompañamos no solo con financiación, sino facilitando oportunidades de negocio junto a Telefónica. Esa combinación de capital y acceso al mercado es nuestra principal aportación para acelerar la innovación.

¿En qué punto se encuentra el ecosistema español respecto al resto de Europa?

España es hoy uno de los ecosistemas tecnológicos más dinámicos de Europa. Más allá del volumen de inversión, destaca la creciente madurez del mercado, con compañías capaces de cerrar grandes rondas y escalar internacionalmente. También sobresalen tres tendencias: la consolidación de la inteligencia artificial, el fortalecimiento del capital nacional y el crecimiento del ecosistema *deep tech* y de los *spin-offs* tecnológicos.

¿Qué tecnologías transformarán el tejido empresarial español en los próximos cinco años?

La primera será la inteligencia artificial agéntica, capaz de

ejecutar procesos completos en ámbitos como atención al cliente, fraude o gestión documental. La segunda es la computación cuántica.

Aunque todavía está en una fase inicial, España dispone de talento, centros de investigación y empresas con potencial para situarse entre los referentes europeos. Por eso estamos invirtiendo desde ahora en compañías especializadas en estas tecnologías.

En el think tank Espacio Futuro se habla de anticipar los cambios de fondo. ¿Cree que las empresas españolas están siendo suficientemente anticipatorias? ¿Qué diferencia a las startups que

realmente consiguen escalar de las que se quedan por el camino?

Anticiparse exige asumir riesgos cuando el resultado aún es incierto, y esa sigue siendo una barrera cultural. La experiencia del think tank Espacio Futuro demuestra además que las organizaciones necesitan espacios para detenerse, reflexionar y formular mejores preguntas sobre los cambios que ya están redefiniendo la sociedad y los mercados. Las startups que logran crecer junto a una gran empresa no destacan sólo por su tecnología, sino porque generan valor de negocio desde el principio.

Entienden cómo funciona una corporación, se adaptan a sus procesos y demuestran un impacto medible, convirtiéndose en socios estratégicos y no únicamente en proyectos piloto.

¿Cómo ha cambiado el perfil de las startups en las que invierten Wayra e Iope Ventures?

Hoy buscamos compañías con producto validado, tracción comercial y capacidad para desarrollar negocio junto a Telefónica. No evaluamos solo el retorno financiero, sino también el potencial de integración de su tecnología. En Wayra ponemos el foco en inteligencia artificial, ciberseguridad y telecomunicaciones, mientras que desde Iope Ventures priorizamos *insurtech* y *fintech*, dos sectores inmersos en una profunda transformación.

Si tuviera que apostar pensando en 2040, ¿en qué tecnología pondría el foco de su estrategia?

Apostaría por la convergencia entre inteligencia artificial y computación cuántica aplicada a la gestión del riesgo. La IA ya está transformando el sector asegurador, pero la computación cuántica permitirá abordar problemas de enorme complejidad, desde la simulación de riesgos climáticos hasta la optimización de grandes carteras. Invertir hoy en estas tecnologías supone participar en la construcción de la infraestructura sobre la que se apoyará el sector financiero y asegurador del futuro.





Un look de la colección Alta Costura Otoño/Invierno 2026-2027 de Dior sobre la pasarela de la Semana de la Moda de París

CÓMO CAMBIA EL NEGOCIO del Lujo

La desaceleración del consumo, la incertidumbre geopolítica y la búsqueda de rentabilidad están acelerando la mayor reorganización del sector en décadas. Mientras los grandes grupos reordenan sus carteras de marcas, **España aspira a ganar protagonismo en un mercado donde el valor ya no depende solo del tamaño**

Texto de **Rosario Fernández**

La compra de Versace por Prada, el intento de fusión entre Estée Lauder y Puig, la venta de Yoox Net-a-Porter por Richemont, la desinversión de Marc Jacobs por parte de LVMH o la intención de Frasers Group de hacerse con Hugo Boss no son movimientos aislados. Todas estas operaciones responden a una misma realidad. Y es que el lujo está inmerso en la mayor reorganización empresarial de las últimas décadas.

Durante años, el sector encontró en la expansión internacional, especialmente en Asia, y en el incremento constante de precios sus principales motores de crecimiento. Hoy ese modelo muestra signos de agotamiento. La desaceleración del consumo en algunos mercados, la incertidumbre geopolítica, las tensiones sobre las cadenas de suministro y un consumidor mucho más exigente han obligado a los grandes grupos a replantear sus estrategias.

Para Teresa Sádaba, profesora de Marketing del Lujo de ISEM Fashion Business School, no se trata de un ajuste temporal. “No es una tendencia, sino una estrategia que llevamos viendo desde hace dos o tres años y que ha venido para quedarse”. En su opinión, las empresas ya no pueden crecer únicamente abriendo nuevos mercados o incrementando precios, por lo que las adquisiciones se han convertido en una herramienta para reforzar su posición competitiva.

La fotografía del sector confirma esa lectura. Las operaciones corporativas van acompañadas de una profunda revisión de carteras de marcas y un intenso relevo de directores creativos. Para Adela Herranz, experta en lujo y profesora del máster en Dirección de Marketing y Comunicación de Moda y Lujo de ESIC Business & Marketing School, →

CAMBIO DE PARADIGMA

PHILIPPE GUILLAUMET, FUNDADOR DE PRP LUXURY CONSULTANTS, DETALLA QUE EL CLIENTE DEL LUJO YA NO BUSCA SOLO LOGOTIPOS, "SINO AUTENTICIDAD, ARTESANÍA Y EXPERIENCIAS ÚNICAS"



En los últimos meses hemos visto adquisiciones, desinversiones y reorganizaciones entre los grandes grupos del lujo. ¿Estamos ante un cambio de ciclo?

El sector está evolucionando porque también lo está haciendo el consumidor. Hoy el cliente del lujo no busca únicamente ostentación, sino autenticidad, origen, artesanía y sostenibilidad. Los grandes grupos continúan comprando empresas, pero también se desprenden de aquellas marcas que no aportan suficiente rentabilidad. Al mismo tiempo, aumenta la distancia entre los productos de entrada y las creaciones realmente exclusivas. No se trata de copiar el modelo francés o italiano, sino de construir una identidad española propia y reconocible.

¿Cuál es el principal reto para España?

El reto es creer más en nuestra capacidad para crear marcas de lujo y poner en valor nuestro saber hacer. No es imprescindible pertenecer a un gran conglomerado para alcanzar prestigio mundial; ejemplos como

Hermès, Chanel o Rolex demuestran que las marcas independientes también pueden convertirse en referentes.

La inteligencia artificial está transformando todos los sectores.

¿Cómo cambiará el negocio del lujo?

La IA permitirá optimizar procesos como la logística, la administración, la atención posventa o el servicio al cliente. Sin embargo, el verdadero valor diferencial seguirá siendo la experiencia. Igual que Internet revolucionó la comunicación de las marcas, la inteligencia artificial mejorará la eficiencia, pero el lujo continuará construyéndose sobre emociones, recuerdos y experiencias irrepetibles.

¿Cómo imagina el sector dentro de diez años?

Seguirán existiendo oportunidades para nuevas marcas independientes, especialmente para aquellas que apuesten por la innovación, la artesanía y la excelencia. Si los artesanos españoles son capaces de colaborar y reforzar su identidad, podrán ofrecer una alternativa atractiva frente a la globalización. El verdadero lujo es el que crea nuevas aspiraciones y sorprende al cliente; el que simplemente responde a las expectativas del mercado deja de ser lujo para convertirse en un producto premium.



“cuando las fusiones, las desinversiones y el recambio creativo coinciden, no estamos ante una casualidad, sino ante una recomposición estructural de la industria”.

A este escenario se suma una realidad menos visible, pero igual de determinante. Herranz recuerda que la base mundial de consumidores de lujo se ha reducido y que categorías como la moda o la marroquinería han perdido dinamismo tras años de fuertes incrementos de precios. Muchos clientes cuestionan ya si esas subidas están respaldadas por una creatividad equivalente, mientras que la incertidumbre internacional dificulta cualquier previsión de crecimiento. En este contexto, ganar escala ya no supone solo aumentar tamaño, sino también fortalecer la cadena de suministro, acelerar la digitalización e invertir en inteligencia artificial.

Philippe Guillaumet, fundador de PRP Luxury Consultants y ex CEO de Richemont en España, coincide en que la rentabilidad se ha convertido en el principal criterio que guía las decisiones de los grandes grupos. La ralentización del crecimiento en China y los conflictos internacionales han obligado a revisar expectativas, aunque mantiene una visión optimista. “Los mercados emergentes seguirán impulsando el crecimiento y los consumidores buscan cada vez más experiencias capaces de sorprenderles, además de

“LA GRAN PARADOJA DEL LUJO: el éxito dependerá cada vez menos del tamaño y más del valor de cada marca”



Teresa Sádaba, profesora de Marketing del Lujo de ISEM Fashion Business School



Adela Herranz, experta en lujo y profesora del máster en Dirección de Marketing y Comunicación de Moda y Lujo de ESIC Business & Marketing School

un buen producto”, destaca.

Precisamente, esa búsqueda de experiencias explica por qué la concentración empresarial no implica necesariamente la desaparición de las marcas independientes. Los tres expertos coinciden en que el tamaño será importante, pero no suficiente. Sádaba, de ISEM Fashion Business School, pone como ejemplo a Hermès, que ha demostrado que una identidad sólida puede competir con éxito frente a los grandes conglomerados. Desde su punto de vista, “lo que hoy premia el consumidor es una propuesta muy clara y consistente. Las marcas que intenten abarcarlo todo acabarán siendo penalizadas”. Herranz, de ESIC Business & Marketing School, añade que, cuanto más corporativos se vuelven los grandes grupos, mayor espacio aparece para firmas capaces de ofrecer autenticidad, artesanía y una relación directa con el cliente. A su juicio, el futuro del sector será dual. Así, un reducido número de gigantes multimarca convivirá con un ecosistema de pequeñas firmas muy identitarias que actuarán como laboratorios de innovación y creatividad.

ESPAÑA ANTE ESTE NUEVO ESCENARIO

España parte de una posición diferente. Aunque carece de conglomerados comparables a LVMH o Kering, dispone de activos que responden a la evolución del mercado. El caso de Puig demuestra que una empresa española puede competir en la primera división de la belleza premium. Para Guillaumet, el grupo seguirá creciendo gracias a su capacidad

para desarrollar nuevas marcas y establecer alianzas estratégicas. Pero el potencial español va mucho más allá de Puig. “La idea de lujo está cambiando. Cada vez tiene más que ver con la experiencia, el estilo de vida y la artesanía, y en esos ámbitos España es extraordinariamente competitiva”, afirma Sádaba. Gastronomía, patrimonio, turismo de alta gama y calidad de vida conforman una propuesta diferencial que conecta con el nuevo consumidor internacional.

Guillaumet coincide en que España dispone de un patrimonio artesanal excepcional, desde el cuero de Ubrique hasta el calzado de Elche, además de una reconocida tradición gastronómica. El reto, asegura, pasa por confiar más en la capacidad para construir marcas internacionales y dar mayor visibilidad al saber hacer nacional. Incluso plantea que “El Corte Inglés podría convertirse en un gran escaparate del lujo artesanal español para el turismo internacional”.

La IA será otro de los grandes motores del cambio, aunque ninguno de los expertos cree que altere la esencia del negocio. Servirá para conocer mejor al cliente, personalizar la experiencia y optimizar procesos, pero el verdadero diferencial seguirá siendo humano.

La gran paradoja del lujo es que, mientras los grupos empresariales seguirán concentrándose, el éxito dependerá cada vez menos del tamaño y más del valor que cada marca aporte. La próxima década no solo reorganizará el mapa empresarial del sector, sino que redefinirá qué significa realmente el lujo. ▲



LOS ESTADIOS JUEGAN OTRA LIGA

Los recintos deportivos de nuestro país se han reinventado en auténticas plataformas multifuncionales y activos estratégicos, sin perder la esencia de *la 'Marca España'*

Texto de **Damián Henríquez Perdomo**



El estadio de San Mamés reunió a la élite del rugby con la celebración de las finales de la EPCR Challenge Cup y la Investec Champions Cup, dos de las competiciones de clubes más prestigiosas de Europa



La concepción de los estadios ha cambiado para siempre. En la última década, el fútbol español ha experimentado una transformación radical en la concepción, gestión y explotación de sus estadios. Lo que antes eran recintos deportivos de uso ocasional, hoy se han convertido en verdaderos ecosistemas económicos, sociales y culturales, capaces de generar valor los 365 días del año y de atraer inversiones multimillonarias. En Europa, uno de los pioneros ha sido el Allianz Arena de Múnich, uno de los primeros recintos que entendió que la arquitectura puede ser una importante fuente de ingresos y ser utilizada como una herramienta de marca. El hogar del Bayern cuenta con una fachada icónica, repleta de 2.874 paneles que cambian de color, con una iluminación LED que permite animaciones, branding dinámico y espectáculos visuales. Fue inaugurado en 2005 con motivo del Mundial celebrado en Alemania en 2006, y según datos del club, actualmente recibe más de un millón de visitantes anuales. Un estadio referente en este nuevo modelo de negocio, actuando por primera vez como un activo de marketing, aumentando el valor del club y sus acuerdos comerciales. En Inglaterra, uno de los más innovadores es el Tottenham Hotspur Stadium de Londres, construido en 2019. Considerado como el estadio más polivalente del mundo, es mucho más que un recinto deportivo, es todo un modelo de negocio híbrido que combina fútbol, NFL, conciertos, ocio extremo y *hospitality* de élite. Uno de los que más ha influido en la nueva generación de recintos europeos. Fuera del viejo continente, encontramos el SoFi Stadium de Los Ángeles, un estadio que ha redefinido el concepto de recinto deportivo. Para muchos, es considerado el recinto digital por excelencia, referente número uno en la combinación de tecnología, experiencia y negocio. La pieza central del estadio es su *Infinity Screen*, una innovadora pantalla 360° suspendida sobre el campo, una estructura sin precedentes con un enorme impacto a nivel comercial.

En España, los proyectos de remodelación y construcción de estadios como el Santiago Bernabéu, el Spotify Camp Nou y el Metropolitano se han erigido como referentes de innovación, eficiencia y ambición estratégica. Estos recintos no solamente redefinen la experiencia del aficionado, sino que también marcan el rumbo de los modelos de negocio en la industria del deporte. La modernización de los estadios españoles responde a una tendencia glo- →



EL METROPOLITANO ES UNO DE LOS PROYECTOS MÁS EFICIENTES DE EUROPA EN RELACIÓN AL COSTE POR BUTACA

bal, pero presenta particularidades propias. Mientras que en países como Alemania o Inglaterra la renovación de recintos se adelantó una década, en España el impulso definitivo ha llegado en los últimos años, motivado por la Copa del Mundo 2030 y la necesidad de rejuvenecer unas infraestructuras cuya edad media superaba los 30 años. La clave del nuevo modelo es la explotación 365 días, que transforma el estadio en un activo urbano y económico capaz de generar ingresos recurrentes a través de eventos, conciertos, hospitalidad, retail, turismo y experiencias digitales. El objetivo ya no es aumentar el aforo, sino maximizar el valor. El acuerdo entre LaLiga y CVC ha jugado un papel fundamental, inyectando 2.000 millones de euros a los clubes y acelerando el proceso. Según datos de la patronal del fútbol español, al menos el 70% de estos fondos debe destinarse a

infraestructuras, lo que ha permitido abordar proyectos de modernización que parecían inviables. España está llamada a ser un modelo en la nueva economía del deporte y el entretenimiento, y ahora más que nunca, los estadios son el corazón de esta revolución.

LA IDENTIDAD LOCAL MARCA LA DIFERENCIA

La integración entre la ciudad y el club está mucho más marcada en España que en otros países, donde, por ejemplo, la venta de *namings rights* está plenamente normalizada. Esto ocurre especialmente en Alemania, donde el 78% de los clubes ha vendido los derechos de denominación en sus estadios, mientras que en nuestro país persiste una fuerte vinculación emocional y cultural con el estadio. De hecho, en la temporada 2025/26 de Primera División, solamente

NUEVOS ACTORES EN EL TERRENO DE JUEGO

LEO MANSITO, CEO Y DIRECTOR DE LA PRODUCTORA NEW EVENT, MUESTRA LA PERSPECTIVA DE LAS PRODUCTORAS DE EVENTOS EN ESTE NUEVO ESCENARIO Y DETALLA CÓMO HA EVOLUCIONADO ESTA RELACIÓN CON LOS CLUBES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

New Event es una de las promotoras referentes en Canarias. ¿Qué factores determinan que un estadio sea viable para acoger un gran evento o festival como el Granca Live Fest?

Existen diferentes requisitos que determinan la viabilidad

de un estadio. Entre ellos, su capacidad, accesos y espacios, posibilidades de producción, facilidades para la entrada de maquinaria pesada y buena conectividad. Especialmente, es fundamental que sea sencillo de llegar.

¿Cómo ha evolucionado la relación entre clubes de fútbol españoles y promotores culturales en los últimos años?

Estamos en un momento en el que los clubes han entendido que los estadios no pueden ser espacios

para usar únicamente veinte días al año. Por eso, cada vez hay más recintos multifuncionales, donde, aparte de deporte, se realizan muchos otros tipos de eventos. Pienso que en España se pueden hacer eventos del más alto nivel,



El estadio Santiago Bernabéu se convirtió en la casa de la NFL en España al acoger el histórico duelo entre los Miami Dolphins y los Washington Commanders, el primer partido oficial de temporada regular de la liga disputado en el país



tal y como se demuestra cada año.
¿Cómo ha cambiado el perfil del consumidor y su experiencia en este tipo de eventos?

Con el tiempo, el público se ha ido familiarizando poco a poco. Ha aumentado muchísimo el número de festivales, y ya la gente conoce mejor su funcionamiento y lo bien que lo puede pasar.

cinco estadios cedieron sus *naming rights*. De modo que la resistencia social a la mercantilización del nombre sigue siendo significativa, aunque la tendencia comienza a revertirse poco a poco.

No obstante, este estrecho lazo cultural entre el estadio y la ciudad también hace única a España, y le permite tener ciertas ventajas con respecto a sus competidores. Fuera de nuestras fronteras, el estadio se entiende más como un activo del club que como un proyecto de ciudad, algo que sí ocurre en nuestro país. Además de seguir planes deportivos, en España tenemos la particularidad de que los estadios se diseñan como proyectos urbanos, lo que fortalece el vínculo con las comunidades. Albert Bagó, director de estrategias y nuevos negocios del Girona, defiende que la infraestructura debe integrarse en la ciudad y su tejido económico: "Es esencial que estos grandes proyectos no sean solo del club, sino de la ciudad y de la región. Un proyecto que ayude a las empresas locales durante la construcción →

y también en la explotación". Esto se refleja a la perfección en uno de los recintos multifuncionales más completos de nuestro país, el Santiago Bernabéu, que incluye un mercado gastronómico en el que se integran la cultura culinaria española, marcas locales y un estilo de vida propio de nuestro país. Un gran ejemplo de la vinculación local dentro de un estadio de élite, una forma de convertir el estadio en un espacio urbano y cultural, no solo deportivo. Además, refuerza enormemente la explotación 365 días, interesante tanto para madrileños como para turistas, para días de partido y también para eventos no deportivos. Algo muy similar ocurre en el Metropolitano, que ha construido un modelo muy madrileño basado en *food trucks* locales, reproduciendo la cultura de calle madrileña y funcionando como una plaza típica de nuestro país. Aunque si hablamos de identidad, tenemos que hablar de San Mamés, probablemente el ejemplo más claro de vinculación culinaria local. El estadio se ha convertido en un icono gastronómico único en Europa. La gastronomía vasca también es parte de la identidad del Athletic Club, y el estadio la potencia, convirtiéndola en un activo económico y turístico: restaurantes con chefs vascos, oferta gastronómica basada en producto local, espacios de degustación de pintxos...

En los últimos años, España también ha reforzado su ya importante papel en el mapa del turismo deportivo internacional, una ventaja competitiva con respecto a otros

grandes estadios del extranjero. Según datos de la plataforma global World Football Summit, el turismo deportivo generó un gasto directo de 3.048 millones de euros en España en 2024, con un impacto multiplicador en hostelería, transporte y comercio. Lo más revelador de este informe muestra que el turista deportivo gasta al menos seis veces el valor de su entrada en otros servicios del destino, generando retornos millonarios para las ciudades anfitrionas. La proyección internacional de los clubes y sus estadios refuerza la 'Marca España' y posiciona al país como destino de referencia para el turismo de alto valor, la organización de grandes eventos y la inversión en infraestructuras deportivas.

GIGANTES ESTRATÉGICOS

Uno de los estadios referentes del fútbol español es el Santiago Bernabéu (Madrid), candidato para acoger la final del Mundial 2030. Con su reforma ha incorporado una serie de innovaciones que lo sitúan a la vanguardia mundial: marcador 360°, pantallas panorámicas para una experiencia inmersiva, sistemas inteligentes alineados con el concepto *Smart Stadium*... No obstante, la más destacada es su cubierta y césped retráctil, que permiten la celebración de eventos en cualquier condición climática, mejorando la acústica y la eficiencia energética. Unas características pensadas para que el Santiago Bernabéu funcione como un verdadero espacio multifuncional, operativo los 365 días del año, que lo



El Tottenham Hotspur Stadium es el primer y único estadio construido específicamente para albergar partidos de la NFL fuera de EE.UU.



Con su espectacular pantalla de 360 grados suspendida sobre el campo, el SoFi Stadium ha marcado un nuevo estándar en la experiencia visual

EL TURISTA DEPORTIVO GASTA AL MENOS SEIS VECES EL VALOR DE SU ENTRADA EN OTROS SERVICIOS DEL DESTINO

convierte en todo un referente internacional para la organización de eventos deportivos y de entretenimiento. Otro de los proyectos más ambiciosos en nuestro país es la transformación del Spotify Camp Nou (Barcelona), eje central del *Espai Barça*. Un plan que aspira a tener el mayor estadio de Europa, con una capacidad prevista de 105.953 espectadores. El nuevo Camp Nou apuesta por la digitalización y la conectividad total como pilares de la experiencia del aficionado. Entre sus características principales destacan una red autónoma 5G y más de 3.200 puntos de acceso wifi, que permitirán a los usuarios acceder a experiencias inmersivas en tiempo real. Además, el proyecto apuesta por la integración de *BarçaLand*, diferentes áreas de ocio, restauración y comercio orientadas directamente al consumo.

Uno de los primeros estadios de nueva generación en España es el Estadio Metropolitano (Madrid), que en 2027 cumplirá una década desde su inauguración. Junto con el nuevo Estadio de San Mamés (Bilbao), supuso un antes y un después en la concepción de las infraestructuras deportivas en el fútbol español. Desde el primer momento fue concebido como un activo multifuncional, y su coste de 310 millo-

nes de euros lo sitúa como uno de los proyectos más eficientes en términos de coste por butaca (5.907 euros). Uno de los éxitos que se le atribuye al Metropolitano es ser pionero en la venta de *naming rights* en el mercado nacional, abriendo camino en España con sucesivos acuerdos con Wanda, Cívitas y con la aerolínea saudí Riyadh Air, que desde 2024 luce en el estadio. Aunque las cifras no se han hecho públicas, el mercado estima que estos contratos pueden aportar entre 10 y 20 millones de euros anuales, consolidando el estadio como un referente en la monetización de activos de marca. La explotación comercial del estadio se apoya en gran parte en el acuerdo estratégico con Live Nation, que garantiza la celebración de grandes conciertos y eventos, con ingresos proyectados de 20 millones de euros anuales y un significativo impacto económico local. Estas ventajas competitivas le han permitido acoger nuevamente la final de la UEFA Champions League en 2027, repitiendo por segunda vez después de hacerlo en 2019. Un partido que se espera que provoque la llegada a Madrid de 100.000 visitantes en tres días y un impacto económico directo para la ciudad y la comunidad de 60 millones de euros.

© Gettyimages (6)



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

Save *the* date!

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



n. 31

Octubre 2026

OBJETIVO FORMACIÓN

el

de la

VALOR**REPU**

REPUTACIÓN



Durante décadas, el valor de una empresa se calculó principalmente a partir de aquello que podía verse y medirse: fábricas, activos físicos, capacidad productiva, cuota de mercado o resultados financieros.

Pero la economía contemporánea ha desplazado el centro de gravedad hacia un territorio menos tangible y, al mismo tiempo, decisivo: la confianza. Diversos estudios sobre la economía de los intangibles muestran que la marca, el conocimiento, los datos, la cultura organizativa y la reputación representan hoy una parte creciente del valor de las compañías más competitivas.

Este cambio no es únicamente económico; es también cultural. Según el *Edelman Trust Barometer 2025*, la confianza se ha convertido en un factor determinante en la relación entre empresas y sociedad: las personas valoran no solo la capacidad de una compañía para cumplir sus promesas, sino también su comportamiento, sus valores y el impacto que genera en su entorno.

En esta nueva realidad, la comunicación empresarial deja de ser una herramienta destinada exclusivamente a proyectar mensajes y pasa a formar parte del propio proceso de creación de valor. La reputación se construye en la intersección entre discurso y comportamiento, entre identidad y experiencia. La coherencia se convierte así en la nueva medida de la credibilidad corporativa.

Este especial analiza cómo la reputación ha pasado de ser un concepto asociado a la imagen a convertirse en una dimensión estratégica del negocio.



CADA EMPRESA ES UN MEDIO

Redes sociales, algoritmos e IA transforman la comunicación corporativa. Actualmente, las organizaciones ya no gestionan solo mensajes: construyen relaciones, reputación y confianza en un entorno donde cualquiera puede influir en su relato

Texto de **Ernesto Páez**



© Gettyimages

U

Un cliente publica un vídeo de treinta segundos en TikTok. Un empleado comparte una reflexión en LinkedIn. Un consejero delegado responde —o decide guardar silencio— ante una crisis. En apenas unos minutos, miles de personas pueden construir un relato sobre una empresa sin que esta haya emitido un solo comunicado oficial. Hoy, las organizaciones ya no solo venden productos o servicios: comunican de forma constante. Cada decisión, cada interacción y, en ocasiones, incluso el silencio, forman parte de su discurso público. Y, con frecuencia, esa conversación escapa a su control.

Las reglas del juego de la comunicación han cambiado radicalmente en los últimos años. “Ha sido una época de redefinir la relación con los públicos de interés y de expandir sus acciones más allá de los medios de comunicación de masas, asumiendo la gestión de canales propios y el trato directo con los usuarios”, explica José Luis Orihuela, profesor de Comunicación Multimedia y de Estrategia Digital en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra en Pamplona. “Son los años en los que las empresas se convirtieron en medios”, sostiene el también conferenciante y autor del libro *80 claves sobre el futuro del periodismo*.

Sin embargo, convertirse en un medio tiene una consecuencia inmediata: la reputación deja de depender únicamente de lo que la empresa dice sobre sí misma y pasa a construirse a partir de múltiples voces, plataformas y tecnologías. “Como siempre ocurre con la interactividad, hubo que ceder el poder de controlar los mensajes, los flujos y los tiempos, para que los usuarios de las redes pudieran ser los protagonistas”, re-

cuerda Orihuela. ¿La consecuencia? Que la reputación “se ha vuelto más frágil y más efímera y siempre está a un *meme* de distancia de convertirse en una crisis”.

Carmen Queipo de Llano, partner y VP Growth de Good Rebels, recalca que “la reputación ha dejado de ser una responsabilidad casi exclusiva del área de comunicación para convertirse en un activo estratégico que implica a toda la organización”. En este sentido, dejó de depender únicamente de lo que una compañía comunica para centrarse en lo que “lidera, decide, actúa y cómo se relaciona con sus grupos de interés”.

La irrupción de la inteligencia artificial ha abierto un nuevo frente para la comunicación corporativa. La reputación “ya no se construye únicamente a través de la experiencia directa, los medios o las redes sociales, sino también mediante lo que los algoritmos seleccionan, priorizan y explican sobre una empresa”, detalla Cristina Aced, investigadora y consultora en comunicación digital e IA aplicada a la comunicación.

La profesora colaboradora en EADA Business School y en la Universitat Oberta de Catalunya denomina este fenómeno reputación algorítmica: “la imagen que proyectan los buscadores, las plataformas y los asistentes de IA cuando alguien consulta sobre una organización, una marca o sus productos”. Esta nueva realidad ya tiene efectos medibles. En un estudio realizado junto a Comunicae, comprobó que las notas de prensa también contribuyen a construir esa huella generativa: “El 54,3% de las fuentes utilizadas por GPT-5 en sus respuestas procedían de publicaciones vinculadas con los propios comunicados analizados”.

“En ese nuevo entorno, la calidad y la diversidad de las fuentes, la consistencia del relato y la credibilidad acumulada son cada vez más determinantes”, precisa Queipo de Llano.

ADAPTARSE O MORIR

La transformación digital no solo ha cambiado la relación entre las empresas y sus públicos; también ha redefinido el trabajo de los departamentos de comunicación. Aunque la esencia de la profesión se mantiene —comprender a los públicos, construir relaciones, generar confianza y dar sentido a la actividad de la organización—, las competencias necesarias para ejercerla son hoy muy distintas.

“Es imprescindible escuchar conversaciones digitales, gestionar comunidades, analizar datos, coordinar con- →


Carmen Queipo de Llano

Partner y VP Growth de Good Rebels


Cristina Aced

Investigadora y consultora en comunicación digital e IA aplicada a la comunicación


José Luis Orihuela

Profesor de Comunicación Multimedia en la Universidad de Navarra en Pamplona

tenidos propios, pagados, compartidos y ganados, y comprender cómo los algoritmos condicionan la visibilidad”, explica Aced. A estas funciones se suma otra cada vez más relevante: “El dircom también debe interpretar el entorno, anticipar escenarios y supervisar cómo los asistentes de IA representan a la organización”.

La digitalización ha convertido la comunicación en una disciplina medible casi en tiempo real y ha difuminado las fronteras con el marketing. Como apunta Orihuela, las plataformas de comunicación y de venta se han fusionado en muchos casos, haciendo que ambas áreas compartan cada vez más herramientas, datos y objetivos. La VP Growth de Good Rebels suma que, si los dircoms quieren participar en las conversaciones donde se toman las decisiones estratégicas, “también necesitamos hablar el lenguaje del negocio”. Una evolución que considera “lógica y necesaria”, ya que “el reto pasa por ampliar esa mirada, reforzar nuestra visión estratégica y financiera, comprender las implicaciones del contexto geopolítico o entender cómo evolucionan los hábitos de consumo”.

Ahora bien, adaptarse al nuevo entorno no consiste únicamente en dominar la información. El verdadero reto sigue siendo captar la atención y generar confianza en un ecosistema saturado de información. “Hoy cualquier empresa puede crear contenidos y llegar directamente a sus públicos, pero eso no significa que los medios hayan dejado de ser relevantes. Tener canales propios no garantiza que alguien preste atención”, detalla Aced, también fundadora de la escuela *#LasImperdibles*.

A este escenario se suma un nuevo intermediario: los asistentes de inteligencia artificial. Cada vez más personas consultan herramientas como ChatGPT o Claude para informarse sobre empresas, marcas o productos, lo que obliga

a las organizaciones a pensar no solo en lo que publican, sino también en cómo esa información será recuperada e interpretada.

COMUNICAR PARA PERSONAS...

Y PARA ALGORITMOS

La siguiente transformación ya está en marcha. Si durante las dos últimas décadas las empresas aprendieron a hablar directamente con sus públicos, ahora deben hacerlo en un entorno donde los algoritmos también son protagonistas. “Estamos entrando en una etapa en la que las organizaciones ya no se comunican únicamente con personas, sino también con sistemas que buscan, ordenan, resumen y recomiendan información”, afirma Aced.

Y puntualiza: “Esto obligará a trabajar la comunicación pensando en una doble audiencia: los públicos y los algoritmos que interpretan la huella digital de la empresa. No empezamos de cero, pero añadimos una nueva capa a la estrategia de comunicación y reputación”. Mientras que Orihuela cree que la IA supone un cambio comparable a la llegada de internet o de las redes sociales, pero con una diferencia: “La IA, más que cambiar las reglas de juego, cambia la naturaleza del propio juego y se incorpora como jugador”.

Para garantizar que la reputación permanezca ‘ilesa’, la investigadora recomienda “mantener una identidad reconocible y conseguir que la información fiable sobre la organización tenga suficiente autoridad para ser encontrada, citada e interpretada correctamente por personas, buscadores y asistentes de IA”.

No será una tarea fácil. Queipo de Llano recuerda que “tendremos que gestionar la reputación en un entorno donde conviviremos con contenidos sintéticos, *deepfakes* y un volumen de información prácticamente infinito. La auten-

La inteligencia artificial obliga a diseñar la comunicación pensando en una doble audiencia: humanos y algoritmos



tividad dejará de darse por supuesta y será necesario reforzar la credibilidad de las organizaciones en este ecosistema”.

Si bien la IA seguirá transformando la comunicación empresarial, los expertos coinciden en que el elemento diferencial continuará siendo el factor humano. Para Orihuela, el gran reto será “recuperar la voz humana” en un entorno donde las máquinas son capaces de producir contenidos a gran velocidad y “reconectar” con las raíces de la organización y con sus públicos de interés. Aced comparte esa visión y resume la evolución de la comunicación corporativa en una idea: Ya no se trata solo de gestionar mensajes, sino de construir relaciones, significados y percepciones en un ecosistema cada vez más complejo. Cambian los canales, aparecen nuevos intermediarios y se añaden nuevas capas tecnológicas, pero la esencia permanece: “Seguirá siendo una profesión con la capacidad de conectar personas, ideas y decisiones para construir organizaciones más sólidas, más responsables y mejor preparadas para el futuro”, sentencia la VP Growth de Good Rebels.

En la era de la inteligencia artificial, las empresas siguen comunicando incluso cuando guardan silencio. La diferencia es que ahora ese silencio también será interpretado por algoritmos capaces de resumir, recomendar y explicar quiénes somos. La cuestión ya no es si una organización comunica, sino quién escribe primero su historia. ▲

EL ACTIVO MÁS VALIOSO

MARÍA SÁNCHEZ VALLE, PROFESORA CATEDRÁTICA EN LA UNIVERSIDAD CEU SAN PABLO, REFLEXIONA SOBRE LOS RETOS QUE PLANTEA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Con la llegada de la IA, ¿cuál será el principal desafío para las empresas?

El principal desafío ya no será producir contenidos, porque la IA ha reducido enormemente esa barrera, sino conseguir que esos contenidos sean creíbles y generen confianza. Cualquier organización podrá crear textos, imágenes o vídeos con facilidad, sin embargo, la diferencia estará en quién sea capaz de aportar valor y construir una relación de confianza con sus públicos. Estamos centrando demasiado el debate en la IA que genera contenidos, pero olvidamos que son los algoritmos de las plataformas los que, en gran medida, deciden qué contenidos vemos, cuáles se amplifican y cuáles pasan desapercibidos. Esa falta de transparencia condiciona la conversación pública y también la comunicación de las organizaciones.

¿Y para su reputación corporativa?

La reputación dependerá

cada vez menos de la capacidad para generar contenidos y más de la capacidad para generar credibilidad, como reflejan estudios como el *Edelman Trust Barometer*. En un entorno donde las empresas controlan cada vez menos la distribución de sus mensajes, la confianza será el activo más valioso y la mejor protección frente a la incertidumbre que generan tanto la inteligencia artificial como la opacidad de los algoritmos y la proliferación de noticias falsas.

¿Cómo cambiará el perfil de los departamentos de comunicación?

Cada vez serán más importantes los perfiles capaces de combinar estrategia, creatividad y pensamiento crítico con el uso de la IA y el análisis de datos. Al mismo tiempo, la comunicación tendrá que demostrar con indicadores el valor que aporta al negocio y a la reputación.

Si tuviera que resumir la transformación de la comunicación empresarial en una idea, ¿cuál sería?

Diría que la comunicación ha dejado de ser una función de apoyo para convertirse en una función estratégica que no se limita a transmitir mensajes, sino que ayuda a las organizaciones a entender un entorno marcado por la incertidumbre, tomar mejores decisiones y construir relaciones de confianza. Seguirá siendo imprescindible aportar criterio, contexto y una visión estratégica.

“Cada vez serán más importantes los perfiles capaces de combinar estrategia, creatividad y pensamiento crítico con el uso de la IA y el análisis de datos”

PRUEBA DE FUEGO

La reputación corporativa afronta una nueva etapa marcada por las tensiones geoeconómicas, la IA y el endurecimiento de las exigencias en materia de gobernanza.

Según el *Oxford-GlobeScan Global Corporate Affairs Survey 2026*, proteger la confianza se consolida como una prioridad estratégica para las empresas.

PRINCIPALES RIESGOS REPUTACIONALES

76%

La **GEOECONOMÍA** se consolida como el principal riesgo reputacional para las empresas.

La **INTELIGENCIA ARTIFICIAL** escala rápidamente hasta la segunda plaza. En solo un año, la preocupación por la IA pasó del 17% al 44%, superando a la macroeconomía y al cambio climático.

44%

18%

El porcentaje de empresas que está preparada para afrontar **CAMPAÑAS DE DESINFORMACIÓN** generadas mediante inteligencia artificial.

Casi la mitad de las compañías reconoce una **PREPARACIÓN INSUFICIENTE** frente a posibles crisis provocadas por contenidos falsos creados con IA.

43%

70%

La mayoría de los profesionales de **CORPORATE AFFAIRS** creen que la IA genera una oportunidad e impulsará la competitividad y la toma de decisiones.



VALOR ESTRATÉGICO

30%

La protección y el fortalecimiento de la reputación están entre las principales fuentes de creación de valor para los departamentos de **CORPORATE AFFAIRS**.

+14 puntos

La gobernanza gana peso en la reputación corporativa. La ética, el cumplimiento normativo y la supervisión se convierten en la principal preocupación dentro de la **AGENDA ESG**.

Casi el 80%

Los responsables de **CORPORATE AFFAIRS** creen que la función debe reinventarse para proteger la reputación en un entorno más complejo e incierto.

32%

El porcentaje de entrevistados que creen que anticipar riesgos y crisis es la principal vía para crear valor reputacional, por delante de la **COMUNICACIÓN Y LA RELACIÓN** con los grupos de interés.

ESCUCHAR PARA LIDERAR

Ana Porto

Telefónica

En un entorno donde las conversaciones nunca se detienen, la reputación se ha convertido en un activo estratégico. La directora global de Comunicación de la teleco, reflexiona sobre cómo **construir confianza y dar coherencia a la estrategia en la era de la inmediatez**

Texto de José A. Puglisi

La reputación ya no se construye solo con mensajes: se gana —o se pierde— en tiempo real. En un escenario donde cualquier decisión puede desencadenar una conversación inmediata, las empresas están obligadas a escuchar, anticiparse y actuar con coherencia. Ana Porto, directora global de Comunicación de Telefónica, analiza cómo ha evolucionado la gestión de la confianza y por qué la comunicación se ha convertido en un elemento estratégico para cualquier negocio.

¿Qué significa gestionar la reputación de una compañía global como Telefónica?

Gestionar la reputación hoy significa entender que la conversación nunca se detiene. Ya no basta con comunicar bien; hay que escuchar, anticiparse y reaccionar con rapidez, porque cualquier decisión puede generar una conversación inmediata. La reputación ha pasado de ser un intangible importante a convertirse en un activo estratégico. Está presente en casi todas las decisiones.

¿Cuáles son los factores que más han cambiado en los últimos diez años?

Sobre todo, tres cosas. La primera es la velocidad. Lo que antes tardaba horas o días en difundirse ahora sucede en cuestión de minutos. La segunda es que la conversación la construyen también los clientes, los empleados, los medios o cualquier persona que quiera opinar en redes sociales. Y la tercera es que la reputación ya no depende solo del nego-

cio. También influye el compromiso que demuestras con las personas, cuál es tu impacto en la sociedad o cómo reaccionas ante los retos que afronta la organización.

¿Hasta qué punto la confianza se ha convertido en un activo económico medible?

La confianza tiene algo muy interesante: aunque sea un intangible, cada vez deja más huellas. Hoy disponemos de muchas herramientas para medir cómo evoluciona: estudios de reputación, satisfacción de clientes y empleados, análisis de conversaciones en redes, cobertura de los medios o incluso indicadores relacionados con la atracción de talento y la evolución del negocio.

En Telefónica miramos todo eso de manera conjunta. Pero hay algo que no siempre aparece en los cuadros de mando y que para mí sigue siendo fundamental: entender cuál es la conversación sobre tu empresa. Más allá de los datos, me interesa saber qué historia se está contando sobre nosotros. Si esa historia transmite confianza, capacidad de innovación o cercanía, probablemente vamos por buen camino. Al final, las percepciones terminan, muchas veces, reflejándose en los resultados.

¿Cómo se construye un relato que resulte creíble para públicos tan distintos?

Lo primero es que el mensaje tiene que ser consistente. El lenguaje cambia, porque no hablas igual con un empleado que con un inversor o con un regulador, pero en definitiva es el mismo. Lo importante es que todo encaje. La cre-

dibilidad no depende de tener un gran discurso, sino de que lo que cuentas coincida con lo que haces. Si una empresa promete cuidar a sus personas o impulsar la innovación, esa promesa tiene que verse en las decisiones del día a día. Hoy las incoherencias duran muy poco ocultas y la confianza cuesta mucho recuperarla cuando se pierde.

En un entorno donde cualquier decisión puede hacerse viral en minutos, ¿ha cambiado más la forma de comunicar o la forma de tomar decisiones?

Yo diría que ha cambiado, sobre todo, la forma de tomar decisiones. La comunicación ya no llega al final del proceso; tiene que estar desde el principio. Hace unos años era habitual decidir primero y explicar después. Hoy eso ya no funciona. Cuando una empresa toma una decisión importante, tiene que pensar también cómo va a impactar en las personas, qué dudas puede generar o qué conversación puede abrir. El contexto forma parte de la propia decisión.

¿Cómo influye la reputación del CEO en la de la empresa? ¿Es un activo o un riesgo?

Las dos cosas. Un CEO es una de las voces más visibles de una compañía y, por tanto, influye mucho en la confianza que genera. Es uno de los grandes activos de comunicación para una empresa. Las personas quieren poner cara a las empresas, entender quién las lidera y qué visión tiene.

Cuando un CEO comunica con claridad, escucha y es coherente con lo que hace, aporta un enorme valor a la organización. Ayuda a explicar la estrategia, genera confianza y da estabilidad, especialmente en momentos complejos. Pero tampoco conviene que toda la reputación de una empresa dependa de una sola persona. Las compañías sólidas son las que construyen una identidad propia, más allá de quien ocupe el cargo en cada momento.

¿Cree que las nuevas generaciones juzgan a las empresas con criterios distintos a los de hace una década?

Sí, y es un cambio muy positivo. Las nuevas generaciones no separan tan fácilmente el negocio del impacto que

“
HOY LAS INCOHERENCIAS
DURAN MUY POCO OCULTAS
Y LA CONFIANZA CUESTA
MUCHO RECUPERARLA CUANDO
SE PIERDE”



una empresa tiene en la sociedad. Les importa, por supuesto, que una compañía sea competitiva y tenga buenos resultados, pero también quieren saber qué aporta, cómo integra la diversidad, cómo afronta los retos ambientales o qué aporta al conjunto de la sociedad. También son mucho más exigentes con la autenticidad. Detectan enseguida cuándo una empresa predica una cosa y realiza otra. Y, probablemente, tienen menos paciencia con las incoherencias.

¿Qué competencias debe tener hoy un director de Comunicación que hace quince años no eran imprescindibles?

Hoy cualquier profesional, también de Comunicación, debe tener mucha capacidad de adaptación. La comunicación ha evolucionado mucho con los cambios tecnológicos, que viven un momento de disrupción enorme, y cada día exige registros distintos. Puedes empezar la mañana analizando datos, seguir con una reunión sobre regulación, preparar una entrevista y terminar gestionando una conversación en redes. Esa versatilidad hoy es imprescindible. ▲

EL NUEVO **PODER** DEL

CEO

La imagen del líder y la de la empresa nunca habían estado tan unidas.

En la era de la hiperexposición, cada aparición pública puede fortalecer la marca... o ponerla en riesgo

Texto de M.^a Gabriela Sivira

H

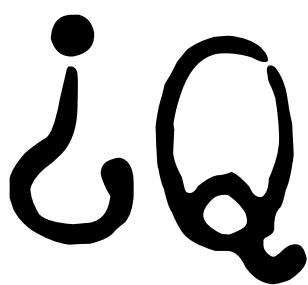
ubo un tiempo en que los CEO trabajaban entre bastidores. Hoy ocupan portadas, protagonizan podcasts, acumulan millones de seguidores en redes sociales y sus palabras pueden mover la cotización de una empresa en cuestión de minutos. El liderazgo ha dejado de medirse únicamente por los resultados financieros para convertirse en un ejercicio permanente de visibilidad. En la economía de la reputación, el primer ejecutivo ya no solo dirige una compañía: también encarna su relato.

LA CREDIBILIDAD DECIDE

Luis Giolo

Office leader

de Egon Zehnder Iberia



¿Qué ha cambiado en los últimos diez años en las habilidades de comunicación que buscan las empresas cuando contratan a un CEO?

La comunicación ya no consiste solo en liderar una estrategia. Hoy se espera que los CEO expliquen decisiones difíciles, naveguen la incertidumbre, respondan al escrutinio y generen confianza entre un conjunto mucho más amplio de grupos de interés. La experiencia y el pensamiento estratégico siguen siendo fundamentales, pero los consejos buscan líderes capaces de comunicarse con claridad, autenticidad y credibilidad. Un estudio reciente de Egon Zehnder sobre los CEO en Alemania muestra que la actitud y la personalidad son hoy factores decisivos en la contratación, solo por detrás del desempeño y los resultados.

¿En qué momento el CEO dejó de ser un gestor para

convertirse también en un activo —o un riesgo— reputacional para la empresa?

Las acciones y las palabras de un CEO pueden fortalecer o debilitar la reputación de una empresa. Los grupos de interés esperan de ellos no solo resultados, sino también señales sobre los valores y el rumbo de la organización. En nuestra encuesta global *CEO Response*, realizada a 1.235 chief executives, el 40% afirmó que tiene la responsabilidad de contribuir a la prosperidad y la estabilidad más allá de su organización. Hoy, desempeño y reputación son dimensiones inseparables.

En un proceso de selección, ¿qué peso tiene hoy la reputación personal del candidato frente a su experiencia o capacidad de gestión?

Los nombramientos más exitosos equilibran experiencia de liderazgo y credibilidad personal. Los consejos ya no evalúan solo la trayectoria profesional; también analizan cómo el candidato genera confianza, actúa bajo presión y es percibido por empleados, inversores y clientes. Buscan líderes cuyo juicio, carácter y credibilidad refuercen la

confianza desde el primer día.

Tras casos recientes de CEOs que han protagonizado polémicas públicas, ¿ha cambiado la forma en que los consejos de administración evalúan el riesgo reputacional?

Sin duda. Los consejos analizan con mayor rigor las dimensiones humanas del liderazgo. Cuando un CEO acaba convirtiéndose en un problema reputacional, la causa suele estar relacionada con la confianza, el juicio, la ética o las relaciones internas, más que con los resultados. Por eso prestan especial atención a la integridad, la autoconciencia y la capacidad para gestionar situaciones complejas antes de que deriven en una crisis.

¿Qué tipo de comportamientos generan hoy más preocupación: la exposición política, la actividad en redes sociales o la coherencia entre discurso

y conducta?

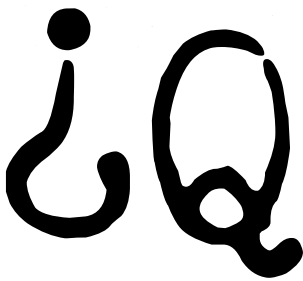
La principal preocupación no es la visibilidad, sino el juicio. Lo importante es cómo el CEO actúa cuando las expectativas de los grupos de interés entran en conflicto. Lo que más deteriora la confianza es la distancia entre lo que un líder dice, hace y representa la organización. La credibilidad se construye mediante la consistencia.

¿Cuál es el error más frecuente que siguen cometiendo los CEOs respecto a su propia reputación?

Muchos siguen creyendo que la reputación se construye a través de la visibilidad. En realidad, depende de la consistencia entre el mensaje y las acciones. Cuando existe una desconexión entre ambos, la confianza puede erosionarse rápidamente y un problema reputacional convertirse en una crisis mucho mayor.



miro, venían,
que miraba
sobremanera
suficiente labora-
rio ni alquien
de su dimensión
consegua. Una
ante traye do-
in repelerderia
in volapais
velli case cillum
dolore eu fugiat
nulla parlatar.
Excepteur sint
occurrat cupida-
non proident
sunt in culpa
officia deser-
velli enim
laborum



¿Qué impacto tiene la comunicación de un líder en el compromiso y la fidelización?

La comunicación es una herramienta de compromiso. Cuando una organización atraviesa cambios, el silencio suele interpretarse como distancia o falta de rumbo. La Stanford Graduate School of Business destaca que los líderes más eficaces utilizan la comunicación para compartir visión, construir confianza e inspirar acción. Los profesionales no solo quieren saber qué se decide, sino también por qué. Una comunicación clara y honesta reduce la incertidumbre, alinea expectativas y fortalece el sentido de pertenencia.

¿Qué distingue al liderazgo actual?

El liderazgo se asociaba principalmente a marcar

dirección, tomar decisiones y obtener resultados. Hoy ese perfil ya no basta. Las compañías siguen necesitando líderes capaces de competir, pero también de generar confianza, construir culturas sólidas y acompañar a sus equipos en contextos de incertidumbre. Los profesionales valoran cada vez más la conciliación, el bienestar, el desarrollo profesional y los modelos de trabajo flexibles. Harvard Business Impact identifica la confianza como uno de los activos más valiosos del liderazgo y señala que las organizaciones con altos niveles de confianza registran menor estrés, mayor productividad y un compromiso más sólido. Hemos pasado de un liderazgo basado en la autoridad a otro basado en la credibilidad.

¿Qué esperan los profesionales de un CEO más allá de los resultados?

Los resultados siguen siendo imprescindibles, pero ya no bastan para generar compromiso. Los profesionales esperan visión, propósito,

LA AUTORIDAD YA NO BASTA

Alba Méndez

Executive partner

en LHH Executive Search

(Grupo Adecco)

honestidad intelectual y sensibilidad hacia el impacto humano de las decisiones. La *Global Gen Z & Millennial Survey 2025* de Deloitte, realizada con más de 23.000 participantes en 44 países, confirma que las nuevas generaciones buscan una combinación de retribución, bienestar y propósito. Desde LHH observamos la misma tendencia: atraer y fidelizar talento es uno de los principales retos de los CEO. Hoy se espera que un líder genere resultados, pero también que explique su sentido y el tipo de organización que quiere construir.

¿Hasta qué punto un CEO influye en la capacidad de atraer talento?

Influye enormemente. En alta dirección, el proyecto importa, pero la persona que lo lidera tiene un peso casi equivalente. Los estudios de LHH sitúan la atracción y fidelización del talento entre los principales desafíos de las compañías. Muchos candidatos valoran tanto el proyecto como la figura del CEO: preguntan por su visión, su estilo de liderazgo, el grado de autonomía y la cultura que promueve. Un CEO coherente, exigente y humano transmite futuro. El talento ya no se

mueve solo por un cargo o una retribución, sino también por confianza, impacto y propósito.

¿Qué papel juega la coherencia entre lo que un CEO dice y hace?

La coherencia es probablemente el activo más delicado del liderazgo. La profesora Sandra J. Sucher, de Harvard Business School, sostiene que la confianza se construye mediante la demostración constante de competencia, buenas intenciones, equidad y responsabilidad. El *Edelman Trust Barometer 2025* refleja un creciente nivel de desconfianza hacia las instituciones, lo que sitúa a los líderes bajo un escrutinio permanente. La confianza surge cuando los valores dejan de ser declaraciones y se convierten en comportamientos cotidianos.

A los futuros líderes, ¿qué les recomendaría?

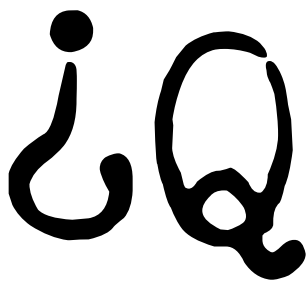
Les diría que desarrollen criterio, humanidad y capacidad de aprendizaje. Mi consejo es no esperar a ser CEO para comportarse como un líder fiable. La escucha activa, la comunicación, la ética y la capacidad de generar confianza deben desarrollarse antes de alcanzar la máxima responsabilidad.

CONSTRUIR CONFIANZA

Miguel Portillo

Director general

de Page Executive España



¿Qué competencias de comunicación buscan hoy las empresas cuando seleccionan a un alto directivo? ¿Han ganado peso frente a otros perfiles más técnicos?

Sí. Las capacidades de comunicación han ganado un peso muy significativo, aunque no sustituyen las competencias técnicas o de gestión. Las empresas buscan líderes que combinen credibilidad, influencia y capacidad para transmitir mensajes con claridad, empatía y consistencia. Entre las habilidades más valoradas destacan la comunicación estratégica, la capacidad de inspirar, la gestión del cambio, la presencia pública, la inteligencia emocional y la gestión de crisis.

En un contexto en el que cualquier decisión puede hacerse viral en cuestión de horas, ¿cómo deben prepararse los equipos directivos para gestionar una crisis reputacional?

La velocidad con la que se difunde la información ha transformado la gestión de las crisis. Las organizaciones deben prepararse antes de que ocurran, identificando riesgos, evaluando el impacto de sus decisiones y estableciendo protocolos de actuación. También es fundamental contar con un comité de crisis, realizar simulacros, reaccionar con rapidez para evitar especulaciones y preparar adecuadamente a los portavoces.

¿Cómo cree que la inteligencia artificial va a transformar la comunicación entre empresas, empleados y sociedad?

La inteligencia artificial va a transformar profundamente la comunicación entre empresas, empleados y sociedad, no solo haciéndola más eficiente, sino también más personalizada, inmediata y basada en datos. El reto será mantener el componente humano. La tecnología puede agilizar la comunicación, pero aspectos como el liderazgo, la empatía o la gestión emocional seguirán requiriendo interacción personal.

Desde su experiencia, ¿qué errores de comunicación observa con más frecuencia

entre los equipos directivos?

Los errores más habituales son confundir informar con comunicar, utilizar un lenguaje excesivamente técnico, comunicar demasiado tarde, mostrar poca empatía, mantener incoherencias entre el discurso y el comportamiento o descuidar la comunicación interna. El error más frecuente es considerar la comunicación una tarea secundaria, cuando en realidad es una herramienta esencial de liderazgo. La confianza se construye tanto por las decisiones como por la forma de comunicarlas.

¿Las nuevas generaciones de profesionales valoran más la forma en que una empresa comunica sus valores que hace unos años?

Sí. Especialmente la Generación Z y los millennials más jóvenes

conceden mucha más importancia a cómo una empresa comunica su propósito, sus valores y su cultura. No se trata solo de lo que la organización hace, sino de que su mensaje resulte auténtico, coherente y creíble.

Si tuviera que definir el mayor cambio en la comunicación directiva con una sola idea, ¿cuál sería?

Hemos pasado de comunicar para informar a comunicar para generar confianza. Hoy, empleados, clientes y sociedad exigen transparencia, cercanía, autenticidad y coherencia entre el discurso y las acciones. El líder ya no es solo un portavoz, sino un referente capaz de explicar, escuchar y dar sentido a los cambios. En un entorno marcado por la digitalización y las redes sociales, la credibilidad se ha convertido en el principal activo de la comunicación directiva.



LA CREDIBILIDAD COTIZA ALTO

Joaquín Mouriz Costa

Asociación de Directivos de Comunicación

Para el presidente de Dircom, no hay duda: **“La reputación es negocio”**. Integrarla en la estrategia y gestionarla de forma transversal se ha convertido en uno de los grandes desafíos de las empresas

Texto de José A. Puglisi

La credibilidad cotiza al alza. En un escenario donde la confianza es cada vez más difícil de conquistar y más fácil de perder, la reputación se ha convertido en un factor determinante para la competitividad empresarial. Joaquín Mouriz Costa, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y director de Marca, Comunicación y Experiencia Cliente de BNP Paribas Personal Finance España, explica por qué la reputación ya no se construye con mensajes, sino con decisiones y comportamientos coherentes.

La reputación se ha convertido en uno de los grandes activos intangibles de las compañías. ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan en esta materia?

La reputación es negocio. Ese es el norte que no debemos perder de vista. Y sobre esa base, diría que tenemos tres frentes ante nosotros. El primero sería integrar la reputación en la estrategia de la compañía, haciendo entender el profundo valor que atesora. Introducir buenas métricas de medición sería un segundo reto, y que esos datos estén presentes en el cuadro de mandos de la empresa. Y el tercero sería hacer entender la transversalidad de la reputación, ya que no es una responsabilidad especializada en una sola área, sino un objetivo común de toda la compañía. Y, si puedo añadir un concepto más, sería hacer ver que la gestión de los riesgos reputacionales en los momentos que vivimos debe ser un pilar fundamental de nuestra estrategia.

Usted ha señalado que actualmente el gran reto no es solo comunicar, sino conseguir credibilidad. ¿Estamos ante una crisis de confianza hacia las organizaciones?

Vivimos unos momentos convulsos y no solamente en nuestro país. La geopolítica ha adquirido gran protagonismo, polarización constante en casi todos los ámbitos y una oleada de infoxicación informativa trufada de desinformación y corrientes de opinión cambiantes que hacen que la sociedad haya ido perdiendo referentes de confianza. Aun así, ese desconcierto es dispar y no afecta a todos por igual. Si echamos un vistazo a los datos, en 2024 el 56% de los españoles confiaba en las empresas, el mayor dato en una década. Más preocupante es ver los que atañen a instituciones públicas o medios de comunicación. Está claro el contexto y que no debemos bajar la guardia. ¿Qué hay que hacer? Seré simplista en la respuesta: honestidad y coherencia, hechos que demuestren que nuestra empresa dice y hace.

Muchas compañías han incorporado conceptos como propósito, valores o sostenibilidad. ¿Existe el riesgo de que estos conceptos se hayan convertido más en un discurso que en una transformación real del negocio?

Retomemos los conceptos de honestidad y coherencia. Siempre han existido maquillajes. Recuerdo estas dudas hablando de responsabilidad social corporativa en su momento, hace ya años, luego del *greenwashing* en la sostenibilidad, el *customer centric*, la diversidad, la igualdad, etc. No sería



capaz de enumerar los temas que una empresa sin el debido listón moral puede usar como trampantojo. Pero recordemos que las mentiras tienen las patitas cortas y los atajos fáciles no siempre nos van a llevar a buen puerto. Allá cada cual, pero no aconsejo andar esos caminos. La reputación se construye sobre los hechos.

¿Qué señales permiten distinguir una estrategia de reputación auténtica?

Las palabras se las lleva el viento. Los datos basados en hechos perduran. La verdad se descubre sobre los hechos y los datos contrastados que validan esas acciones.

La reputación ya no depende solo de lo que una empresa dice, sino de cómo actúa. ¿Cómo se gestiona esa necesidad permanente de coherencia?

Con transversalidad y mucho esfuerzo. Toda empresa debe comulgar con una cultura común. Entender que esa es la forma de ser y actuar de esa compañía, que es lo que les hace diferentes al resto y que les dota de un valor diferencial. Sobre este pilar se debe trabajar de forma constante cada día. Las empresas son seres vivos y todo va de personas



PARA MÍ ESA ES LA CLAVE: TRABAJO, CONSTANCIA Y COHERENCIA"

que hacen andar ese ser; unos se van, otros llegan, pero el testigo de cómo se hacen las cosas debe pasar de unas generaciones de empleados a otras con fidelidad. Para mí esa es la clave: trabajo, constancia y coherencia.

Las crisis actuales se desarrollan en tiempo real y en múltiples plataformas. ¿Ha cambiado la forma de gestionarlas?

Las crisis no cambian tanto en cuanto hieren nuestra reputación y nuestra cuenta de resultados. Pueden cambiar soportes y, sobre todo, la velocidad con la que ocurren. Siempre el manejo del tiempo de respuesta y ser capaces de dominar el *timing* han sido claves del éxito en la crisis. Pero seamos realistas, cada empresa y cada situación concreta generan casuísticas diferentes. Y en estas ocasiones se pueden cometer múltiples errores.

¿Cuál sería el principal?

Destacaría algunos. Mentir me parece el más grave. Y después menospreciar la crisis o sus efectos y pensar que la inacción puede ser un chaleco salvavidas. Pero repito, cada caso es un mundo y eso de pontificar nunca ha sido una de mis aficiones.

Los CEO se han convertido en figuras públicas cuya imagen puede influir directamente en la percepción de la compañía. ¿Puede una empresa tener buena reputación si sus líderes no son creíbles?

La respuesta es corta y sencilla: No. Un líder sin credibilidad es una vía de agua en la sentina que nos puede hacer naufragar. Y lo peor es que, además, el personaje en cuestión no tenga la humildad necesaria para reconocer su debilidad. Ese escenario es terrible para los profesionales de la comunicación.

En un contexto de desinformación y pérdida de confianza, la reputación ya no depende solo de cómo nos ven, sino de por qué nos creen. ¿Está preparada la empresa española para este escenario?

Llevo 15 años en una multinacional reuniéndome periódicamente con profesionales de medio mundo. Y si algo he observado en este tiempo es que los profesionales de la comunicación en España no tenemos nada que envidiar a lo que se hace fuera. Más bien todo lo contrario, podemos tener la cabeza muy alta. Eso sí, no somos magos y la dirección de la compañía debe entender la función, creer en ella y dotar a los profesionales de los medios humanos y económicos para desarrollar adecuadamente su trabajo. ▲



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

Juan Guerrero-Burgos

INVERSIONES A GOLPE DE SWING

Real Federación Española de Golf

Cada año, el golf genera un impacto económico de 15.900 millones de euros y atrae a 1,4 millones de turistas en nuestro país. El presidente de la entidad encargada de regular, promover y gestionar este deporte, analiza los retos y las oportunidades de **un sector con un enorme potencial de crecimiento**

Texto de José A. Puglisi



No todo en el golf se decide en el *green*. Detrás de cada *swing* hay un sector que va mucho más allá de la competición: con cerca de 400 campos, este deporte se consolida como uno de los grandes motores del turismo de alto valor añadido. Con la vista puesta en la Ryder Cup 2031, una cita llamada a reforzar el posicionamiento internacional de España, Juan Guerrero-Burgos, presidente de la Real Federación Española de Golf, analiza las oportunidades de una industria que busca seguir ganando terreno dentro y fuera del campo.

El golf suele analizarse desde una perspectiva deportiva, pero detrás existe una industria. ¿Cuál

es su dimensión económica en España?

El golf español es una industria de primer nivel. El *II Estudio de Impacto Económico* cifra el gasto directo de los turistas de golf en cerca de 6.000 millones de euros y el impacto total del golf, más el turismo que genera, incluyendo los efectos indirecto e inducido, en 15.900 millones. Lo relevante es que todo esto lo generan 400 campos de golf españoles, en su mayoría PYMES, que tienen una facturación anual conjunta algo superior a los 900 millones de euros.

El golf tiene un carácter transversal en la actividad económica porque el empleo y la riqueza que genera se distribuyen mayoritariamente en hostelería, restauración, transporte, comercio, ocio y otros servicios. La verdadera dimensión de la industria del golf está en que, de cada 10 euros del gasto del turista de golf, tan solo un 11% queda en los campos de golf.

¿Se ha aprovechado su potencial económico?

España ha avanzado mucho, pero creo que todavía estamos lejos de alcanzar todo su potencial. Somos el principal destino en Europa con regiones muy desarrolladas como Andalucía y la costa mediterránea, Murcia, Comunidad Autónoma de Valencia y Cataluña; también Islas Baleares e Islas Canarias y Madrid. De todas formas, queda por hacer en destinos que tienen potencial, como es toda la cornisa →



J

JUAN GUERRERO-BURGOS

Nacido en Madrid en 1955, es abogado y presidente de la Real Federación Española de Golf. En 2010, recibió la Medalla de Oro al Mérito en Golf

EL GASTO DIRECTO DEL TURISTA DE GOLF ROZA LOS **6.000** MILLONES DE EUROS

Cantábrica y Galicia, así como explorar el desarrollo de un turismo de golf urbano en torno a las grandes ciudades.

¿Qué medidas son prioritarias para lograrlo?

Para dar el siguiente salto hacen falta una estrategia nacional de turismo de golf, basada en una regulación más flexible para la creación de nuevas instalaciones, una política hídrica sin cargas ideológicas, una mejor promoción internacional coordinada, en la que se han empezado a dar pasos positivos con iniciativas como el proyecto playspain. golf, y una fiscalidad más competitiva para la práctica deportiva, el turismo y la inversión.

Aplicar un tipo de IVA del 21% a la práctica deportiva es una de las peores políticas fiscales que podemos hacer. Por el contrario, un tipo reducido de IVA beneficiaría a nueve millones de usuarios de instalaciones deportivas, ayudaría a reducir el gasto sanitario y haría el destino turístico de golf en España más competitivo, con las consecuencias positivas que conlleva para la actividad económica y la recaudación pública derivada.

¿Qué papel pueden jugar las administraciones públicas y la colaboración público-privada para potenciar al país como destino internacional?

Las administraciones deben entender el golf como infraestructura turística estratégica. El turismo es la primera industria de España, y el golf juega un papel clave. La colaboración público-privada es clave en promoción exterior, reutilización de agua, infraestructuras de transporte y comunicaciones, seguridad, formación profesional y grandes eventos. Cuando una administración invierte en golf, no está ayudando solo a un deporte: está impulsando turismo, empleo, imagen internacional y economía local.

Gran parte de la normativa que afecta al golf sigue abordándose de forma sectorial, sin una visión integral del deporte y de la industria que genera. Aunque la relación con



las Administraciones Públicas es positiva en el ámbito deportivo, el sector reclama una mayor colaboración público-privada para desarrollar normas que impulsen, en lugar de limitar, su capacidad de generar empleo y riqueza. A menudo, pesan más las prioridades electorales que una visión de largo plazo.

¿Qué oportunidades de inversión ofrece actualmente el golf español?

El turista de golf registra un gasto diario superior y una capacidad de inversión en segunda residencia cinco veces mayor que la del turista convencional. El sector avanza hacia un modelo más sostenible y digitalizado, con oportunidades en la modernización de instalaciones, la eficiencia hídrica, las energías renovables, la digitalización y el turismo sénior. El gran reto pasa por impulsar infraestructuras como el uso de agua regenerada, clave para mejorar la sostenibilidad y la competitividad de los campos, haciendo del golf una actividad más rentable y abierta a nuevos públicos.

España es uno de los principales destinos europeos para jugar al golf. ¿Puede ser la clave combatir la estacionalidad turística?

Sin duda, y de hecho ya lo es. Toda la oferta turística invernal que tiene nuestro territorio permite desestacionalizar el destino, y el golf es quizá el mejor ejemplo, ya que atraemos 1,4 millones de visitantes cada año, precisamente fuera de los meses de sol y playa. Es un turista de estancia larga, alto gasto medio y fuerte consumo de servicios locales. En muchas zonas, el golf permite mantener empleo y actividad económica cuando otros segmentos bajan. Y en esto participa el golf sin necesitar más infraestructura que la ya existente prevista para la temporada alta veraniega.

La Ryder Cup 2031 será uno de los grandes acontecimientos deportivos que acogerá España. ¿Qué legado debería dejar este evento?

Tenemos el ejemplo de la Ryder Cup de 1997 disputada en Valderrama. Antes de ese evento no se hablaba de destino turístico de golf en Andalucía, y después de 1997

la Costa del Sol pasó a llamarse también la Costa del Golf. El impacto económico de aquella Ryder sigue aumentando año tras año. En este sentido, estoy seguro de que la Ryder Cup 2031 dejará nuevamente un legado de país: más licencias, más cantera, más visibilidad internacional, una mejora duradera de la percepción social del golf y también más infraestructura dentro y fuera del golf. Sería una excelente noticia que la Administración autorizase la construcción de un campo de golf específico para disputar esta Ryder.

¿Qué impacto económico espera que tenga?

El impacto económico a corto plazo será relevante, pero a largo plazo será mucho más importante, por dos razones: en primer lugar, porque Cataluña ya es un destino importante del golf y, en segundo lugar, porque su privilegiada situación geográfica permite una conectividad terrestre con Europa muy importante.

El golf afronta uno de sus grandes retos reputacionales: su relación con el agua y el territorio. ¿Puede un campo convertirse en un ejemplo de gestión sostenible del paisaje y la biodiversidad?

El golf español es pionero en el uso de agua regenerada y más de la mitad de los campos ya riegan con este recurso, con el objetivo de extenderlo casi por completo en las zonas secas. El principal obstáculo no es la disponibilidad de agua, sino la falta de infraestructuras, calidad, precio competitivo y canalizaciones que permitan transportarla desde las depuradoras. Con una superficie inferior al 0,3% del regadío nacional, el sector defiende que el golf genera un elevado retorno económico por metro cúbico consumido y que un campo bien gestionado actúa como una infraestructura verde que reutiliza recursos, favorece la biodiversidad y contribuye a la protección del entorno. El reto es seguir explicando esta realidad frente a discursos simplistas sobre su impacto ambiental.

¿Cuál considera que es la principal aportación que ofrece este deporte a los CEO?

El golf aporta gestión emocional, estrategia y toma de decisiones en incertidumbre. Cada golpe exige analizar riesgos, aceptar errores y pensar a medio plazo. El golf aporta valores y saber gestionar frustraciones. Son competencias muy vinculadas a la dirección empresarial. Creo que la respuesta a esta pregunta está en cada uno, pero un partido supone un tiempo de calidad haciendo deporte con familia y amigos, y siempre un reto con uno mismo.

¿Cuál es la principal oportunidad de crecimiento del golf en España durante la próxima década?

Convertirlo en una industria donde deporte, turismo, sostenibilidad, salud e inversión se conjuguen. ▲

**MÁS DE LA MITAD DE
LOS CAMPOS ESPAÑOLES
YA RIEGAN CON AGUA
REGENERADA**

TUIO

DESAFÍO A LO TRADICIONAL

Tuio, la insurtech fundada por **Juan García, Josémaría Lucas** y **Asís Pardo**, apuesta por la inteligencia artificial como motor de eficiencia, captación y expansión internacional, con el objetivo de superar los **25 millones de euros en primas este año**

Texto de **Ernesto Páez**

El mercado asegurador no suele asociarse con la disrupción. Por décadas, las grandes compañías han construido modelos de negocio basados en redes comerciales, estructuras complejas y tecnologías heredadas. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevos actores que cuestionan esa forma de

entender el sector. Uno de ellos es Tuio, la insurtech fundada por Juan García, Josémaría Lucas y Asís Pardo, que ha hecho de la digitalización y la IA el eje de su estrategia.

La compañía nació tras detectar una oportunidad que las empresas de seguros tradicionales habían dejado escapar: un perfil de cliente completamente digital, acostumbrado a comparar, buscar información y gestionar sus compras sin intermediarios. “Vimos que había un segmento que estaba desatendido por los actores tradicionales”, explica Juan García, co-CEO y cofundador de Tuio. Aunque habitualmente lo sitúan entre los 25 y los 50 años, matiza que la verdadera diferencia no está en la edad, sino en el comportamiento. “Es gente que ve Netflix o hace la compra online. Más que una cuestión demográfica, es una forma distinta de relacionarse con los servicios”.

Ese análisis reveló otra realidad. Mientras las empresas de seguros obtenían buena parte de su rentabilidad de los clientes de mayor edad, el segmento más digital resultaba menos atractivo por su mayor nivel de información, su sensibilidad al precio y un uso más intensivo del seguro. Donde otros veían un mercado poco rentable, los fundadores de Tuio identificaron una oportunidad.

TRES PILARES PARA COMPETIR

La propuesta de la compañía descansa sobre tres grandes ejes. El primero es una especialización absoluta en ese cliente digital, lo que condiciona todas las decisiones del negocio, desde el marketing hasta la atención al cliente. El segundo pilar es la integración vertical. Aunque opera bajo una licencia MGA (*Managing General Agent*), Tuio diseña sus productos, establece precios, comercializa los seguros, atiende a los clientes y gestiona los siniestros con equipos propios. La tercera ventaja competitiva es tecnológica. Al haber nacido recientemente, la empresa no arrastra sistemas heredados y ha podido desarrollar toda su infraestructura desde cero. “Construimos nuestro *stack* tecnológico con los estándares actuales. Para nosotros es exactamente igual que un agente de inteligencia artificial acceda a nuestro sistema que lo haga una persona, porque todo nace preparado para ello”, detalla.

Con apenas 50 empleados, la compañía ya supera los 100.000 clientes y ha experimentado un crecimiento cercano al 300% en los últimos 18 meses, un ritmo que atribuyen tanto a la eficiencia operativa como a la capacidad de aprender rápidamente del comportamiento de sus usuarios. Sin embargo, esperan que lo mejor esté por llegar, ya que prevén acabar el año por encima de los 25 millones en primas.

Más que definir Tuio como una empresa de seguros digital, García prefiere describirla como una organización construida alrededor del aprendizaje continuo. “Lo que hemos conseguido construir es una máquina de aprendizaje”, asegura. Cada interacción con el cliente alimenta mejoras en los procesos comerciales, el diseño de productos o los →

**LA INSURTECH CRECE
CERCA DE UN
300%
EN LOS ÚLTIMOS
18 MESES Y PREVÉ
SUPERAR LOS
25 millones
DE PRIMAS AL CIERRE
DEL AÑO**



Sentados, de izquierda a derecha, Josemaría Lucas y Juan García. De pie, detrás de ellos, Asís Pardo. Los tres son fundadores de TUIO

modelos de suscripción. Esa capacidad será determinante en la siguiente fase de crecimiento. Tras consolidar su seguro de hogar, vida y lanzar recientemente el de automóvil, la empresa prepara nuevos productos como mascotas y viajes antes del inicio de 2027 y de cara a su expansión internacional.

Los primeros destinos serán Italia y Portugal, mercados que, según García, comparten características culturales y de digitalización similares a las españolas. “Pensamos que alrededor de toda la cuenca mediterránea existe una oportunidad para construir un gran campeón europeo de los seguros”, sostiene. Si hay un elemento que atraviesa toda la estrategia de Tuio es la IA. Lejos de limitarse a automatizar procesos, la compañía la ha integrado en prácticamente todas sus áreas. De hecho, mantiene una política interna singular: antes de incorporar nuevos empleados, cada departamento debe demostrar que las tareas no pueden resolverse mediante herramientas de IA.

La tecnología cumple una doble función: aumentar la eficiencia interna y mejorar la captación de clientes. En este último punto, la empresa ha detectado un cambio significativo en los hábitos de búsqueda. Entre el 15% y el 20% de las nuevas contrataciones asegura haber conocido Tuio a través de herramientas de inteligencia artificial generativa.

Esa evolución ha llevado a la compañía un paso más allá. A comienzos de este año, Tuio se convirtió en la primera empresa de seguros del mundo en operar de forma nativa dentro de ChatGPT, permitiendo obtener un presupuesto personalizado de seguro de hogar sin abandonar la conversación gracias a la infraestructura tecnológica desarrollada por WaniWani.

UN SECTOR LLAMADO A TRANSFORMARSE

García está convencido de que la inteligencia artificial no solo cambiará la forma de contratar seguros, sino también la estructura competitiva del mercado. En su opinión, la presión sobre los márgenes obligará a muchas compañías a acelerar sus inversiones tecnológicas o a buscar procesos de consolidación.

“Siempre que se comprime la rentabilidad de una industria, termina produciéndose una consolidación”, afirma. Aun así, no considera que las grandes empresas de seguros representen una amenaza inmediata para el modelo de Tuio. “Ellas parten de una vocación universalista. Nosotros nacimos para resolver las necesidades de un segmento muy concreto y toda la compañía está construida alrededor de esa idea.”

Mientras prepara nuevos lanzamientos y su desembarco en otros mercados europeos, Tuio mantiene la misma filosofía con la que nació: utilizar la tecnología no como un complemento, sino como el punto de partida para redefinir cómo se diseñan, distribuyen y gestionan los seguros. ▲



Médicos Sin Fronteras

MISIÓN: SALVAR VIDAS

Cerca de 600.000 personas en España sostienen a Médicos Sin Fronteras, una organización que despliega personal y recursos allí donde los sistemas de salud han colapsado o han dejado de funcionar

Texto de **Cristina Mendoza**

En un contexto global marcado por la proliferación de conflictos armados, el deterioro del acceso humanitario y el colapso progresivo de la financiación internacional, Médicos Sin Fronteras (MSF) llega a su 55º aniversario con una advertencia que desconoce de fronteras: la necesidad de la acción médica independiente es hoy mayor que nunca.

La organización, fundada en 1971 por un grupo de médicos y periodistas, ha evolucionado hasta convertirse en una de las principales referencias mundiales en asistencia sanitaria de emergencia. Su sección española desempeña un papel clave dentro de esa red internacional, tanto en la captación de recursos como en la coordinación de intervenciones en terreno.

Ese papel se sostiene sobre una de las mayores bases sociales de la organización: cerca de 600.000 personas y entidades colaboran con MSF en España, convirtiendo a la sociedad española en uno de los principales apoyos privados de la red internacional. Gracias a esa financiación ciudadana, la organización mantiene un modelo de actuación independiente que le permite decidir dónde intervenir en función de las necesidades médicas y no de intereses políticos o estratégicos.

Desde MSF España se planifican y ejecutan muchas de las intervenciones de la organización en el mundo. Por ejemplo, se gestionan los proyectos en crisis humanitarias complejas que abarcan conflictos armados, epidemias o emergencias nutricionales.

MSF España gestionó unos ingresos superiores a los 300



millones de euros en 2024 (los últimos datos disponibles), con una estructura financiera basada casi exclusivamente en financiación privada. Según sus estadísticas, alrededor del 99% de los fondos provienen de particulares, un modelo que MSF defiende como garantía de independencia frente a gobiernos, empresas o intereses políticos. Esa autonomía financiera es uno de los pilares sobre los que la organización construye su capacidad de actuación en contextos donde la neutralidad es esencial para acceder a la población civil.

INDEPENDENCIA COMO HERRAMIENTA

La independencia es una declaración de principios. Por eso, MSF rechaza financiación condicionada que pueda →

© Agustín Mudiavi/MSF

© Scott Hamilton/MSF



influir en sus decisiones médicas o en su presencia en determinados contextos. Esa filosofía ha permitido a la organización intervenir en crisis prolongadas donde el acceso humanitario está restringido o directamente bloqueado. En la práctica, esto se traduce en equipos médicos desplegados en zonas de conflicto, campos de refugiados o regiones afectadas por epidemias como el cólera o el sarampión.

MSF se enfrenta a un escenario que describe como “de creciente presión humanitaria”. En los últimos años, la ayuda internacional ha sufrido recortes significativos, mientras aumentan las emergencias complejas y prolongadas.

La organización ha alertado de una caída histórica en la financiación global destinada a la ayuda humanitaria, una tendencia que está limitando la capacidad de respuesta en crisis como guerras prolongadas o desplazamientos masivos de población. Al mismo tiempo, el número de contextos en los que los sistemas sanitarios han colapsado o funcionan de forma extremadamente precaria sigue en aumento.

CONFLICTOS Y DESPLAZAMIENTOS

Uno de los elementos que más preocupa a la organización es el incremento de la violencia contra infraestructuras mé-

MOMENTO CRÍTICO

PAULA GIL, PRESIDENTA DE MÉDICOS SIN FRONTERAS ESPAÑA, ANALIZA LOS PRINCIPALES RETOS INTERNACIONALES A LOS QUE SE ENFRENTAN



¿En qué punto diría que se encuentra hoy la acción humanitaria internacional?

La acción humanitaria atraviesa, sin exagerar, uno de los momentos más difíciles de su historia. No solo porque las crisis se multiplican, se prolongan y se solapan, sino porque los principios que la sostienen están siendo cuestionados

de manera creciente. Asistimos a una campaña de descrédito y criminalización contra las organizaciones mientras se acelera la erosión del Derecho Internacional Humanitario y se debilitan los mecanismos de protección de la población civil. El sistema humanitario se encuentra inmerso en una crisis de legitimidad, financiación

y capacidad operativa sin precedentes, marcada por la mayor caída de financiación de su historia. A ello se suman los recortes masivos de financiación internacional y el debilitamiento — cuando no la destrucción deliberada— de sistemas de salud enteros. Estos recortes están teniendo impactos profundos y



El personal de Médicos Sin Fronteras distribuyendo ayuda humanitaria en Sudán del Sur y en Adré (Chad)

© Léa Gillibert/MSF

dicas. Hospitales, ambulancias y personal sanitario se han convertido en algunos conflictos en objetivos directos o víctimas colaterales recurrentes. Este deterioro del respeto al derecho internacional humanitario complica la labor de organizaciones como MSF, que dependen de la aceptación de todas las partes en conflicto para poder operar. En paralelo, los desplazamientos forzados alcanzan cifras récord en varias regiones del mundo, generando crisis sanitarias de gran escala en campos de refugiados y asentamientos informales.

Más allá de la captación de fondos, MSF España desempeña un papel activo en la comunicación pública y la inci-

Médicos Sin Fronteras recibió el Premio Nobel de la Paz en 1999, un reconocimiento internacional a su labor humanitaria y a su defensa de las víctimas de los conflictos armados

dencia política. A través de acciones de sensibilización, la organización busca mantener la atención sobre crisis que, en muchos casos, quedan fuera del foco mediático.

En los últimos años, MSF ha intensificado sus campañas en defensa de la protección del personal sanitario y de la misión médica en zonas de conflicto, incluyendo iniciativas de recogida de firmas y acciones dirigidas a instituciones europeas y españolas. El objetivo es doble: garantizar la seguridad de los equipos médicos, la población civil y los pacientes y recordar a los Estados sus obligaciones bajo el derecho internacional humanitario.

UN MODELO BAJO PRESIÓN

Más de cinco décadas después de su creación, MSF se enfrenta a un escenario más complejo que el de sus orígenes. La organización ha crecido, se ha profesionalizado y ha ampliado su alcance global, pero también opera en un mundo donde las crisis son más prolongadas, más interconectadas y más difíciles de resolver. Desde su sede en España, la organización no solo celebra su trayectoria, sino que vuelve a subrayar su razón de ser: actuar allí donde los sistemas sanitarios no llegan y donde, en demasiados casos, la supervivencia depende de la presencia de una ambulancia, un hospital improvisado o un equipo médico en terreno. ▲

multidimensionales que van mucho más allá de una simple contracción presupuestaria. El sistema humanitario está más débil que nunca, se han cerrado o reducido infinidad de proyectos de asistencia y la capacidad de respuesta ante emergencias es mucho menor. En conjunto, esta dinámica no solo reduce recursos: reconfigura el sistema humanitario, debilita la protección de la población civil y erosiona los principios que han sostenido la acción humanitaria

contemporánea.

¿Qué aporta MSF España dentro del conjunto global de MSF más allá de la financiación?

Creo que nuestra principal contribución es combinar capacidad operacional, reflexión estratégica y una voz humanitaria clara en un contexto cada vez más complejo. Otra aportación fundamental es el apoyo incondicional que recibimos de más de 500.000 socios y socias en la sociedad española que nos respaldan y avalan.

¿Qué crisis le preocupa más ahora mismo y por qué?

Lo que más me preocupa es la forma en que el mundo está jerarquizando el sufrimiento humano. Dicho esto, si tuviera que señalar los lugares donde esa degradación alcanza su expresión más extrema, sin duda empezaría por Gaza. Lo que estamos viendo allí es inhumano y profundamente insoportable: la ayuda convertida en herramienta de guerra, la población civil atrapada sin protección efectiva en una vida

miserable sin espacio para la esperanza y una erosión brutal de los principios más básicos del Derecho Internacional Humanitario. Es una crisis de humanidad, no solo humanitaria, que nos interpela a todos.

¿Qué le diría a quien cree que las crisis humanitarias son "inevitables"?

Que intentara ponerse en la piel de quienes las sufren en vez de ampararse en argumentos vacíos lanzados desde la distancia. Y que no tuvieran tanto miedo a conmoverse.

FREE TIME



Tradición que arde

La XXIV Bienal de Flamenco de Sevilla afronta una edición histórica del 9 de septiembre al 3 de octubre de 2026 con una programación que reunirá 72 espectáculos, 52 nuevas producciones y 22 estrenos absolutos en distintos espacios de la ciudad. El certamen, que conmemora un siglo del flamenco como arte escénico, contará con el regreso de Sara Baras, que presentará su nuevo montaje *Infinita*, y con una destacada gala en la Real Maestranza protagonizada por artistas como José Mercé, Arcángel y el Ballet Flamenco de Andalucía. La organización apuesta por reforzar la proyección internacional de la cita sevillana, consolidada como uno de los principales encuentros mundiales del flamenco y como punto de referencia para la creación contemporánea del género. **Labienal.com**



© Gettyimages

DONDE COMIENZA EL CIELO

YA NO SON SIMPLES LUGARES DE PASO:

LOS AEROPUERTOS MÁS SORPRENDENTES DEL MUNDO SE HAN CONVERTIDO EN MANIFIESTOS ARQUITECTÓNICOS DONDE LA INGENIERÍA, EL DISEÑO Y LA IDENTIDAD DE UN PAÍS SE ENCUENTRAN

Texto de **Cristina Mendoza**

D

urante décadas, los aeropuertos fueron concebidos como simples puntos de conexión: espacios funcionales destinados a gestionar pasajeros y aeronaves con la máxima eficiencia. Pero en el siglo XXI esa idea ha cambiado radicalmente. Las nuevas terminales se han convertido en auténticos iconos arquitectónicos, capaces de representar la identidad de una ciudad, incorporar naturaleza en sus interiores o convertirse en destinos por sí mismas. Desde bosques bajo cúpulas de cristal hasta estructuras futuristas que desafían los límites de la ingeniería, estos ocho aeropuertos muestran cómo la arquitectura ha transformado uno de los espacios más transitados del mundo en una experiencia cultural, tecnológica y emocional.



JEWEL CHANGI AIRPORT - SINGAPUR

Inaugurado en 2019 y diseñado por el estudio de Safdie Architects, bajo la dirección de Moshe Safdie, Jewel Changi representa un cambio de paradigma en la arquitectura aeroportuaria: el aeropuerto deja de ser únicamente una infraestructura de tránsito para convertirse en un espacio urbano y de ocio. Su gran cúpula toroidal de vidrio y acero integra un bosque interior de varias plantas, el Forest Valley, y el Rain Vortex, la cascada interior más alta del mundo con unos 40 metros de caída. Arquitectónicamente destaca por la combinación de ingeniería avanzada, paisaje y experiencia emocional: un edificio que convierte la espera en una experiencia sensorial y que conecta con la identidad de Singapur como "ciudad jardín".

HAMAD INTERNATIONAL AIRPORT - CATAR

El aeropuerto internacional de Doha es una declaración arquitectónica de poder y sofisticación. Diseñado para situar a Catar como nodo global de la aviación, su arquitectura apuesta por una estética minimalista y monumental, con grandes volúmenes abiertos, techos elevados y una atmósfera más cercana a un museo contemporáneo que a una terminal convencional. Su valor arquitectónico está especialmente ligado a la creación de una experiencia de lujo: espacios amplios, iluminación cuidadosamente controlada, jardines interiores y una integración constante del arte público, como la famosa escultura *Lamp Bear* de Urs Fischer. Es un ejemplo de cómo los nuevos aeropuertos del Golfo funcionan también como símbolos culturales y de marca nacional.





ZAYED INTERNATIONAL AIRPORT

EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

La Terminal A del aeropuerto Zayed de Abu Dabi es una de las grandes obras aeroportuarias del siglo XXI. Diseñada por Kohn Pedersen Fox Associates, presenta una estructura monumental en forma de X y una cubierta escultórica inspirada en las formas del paisaje desértico. Su arquitectura busca transmitir escala y ligereza al mismo tiempo: grandes espacios sin columnas, arcos estructurales de gran luz y una circulación pensada para millones de pasajeros. Más que una terminal, funciona como una puerta ceremonial de entrada al emirato, combinando eficiencia tecnológica, identidad árabe y una estética futurista. El proyecto ha sido reconocido internacionalmente por su calidad arquitectónica, incluyendo premios de diseño como el Prix Versailles.



BEIJING DAXING INTERNATIONAL AIRPORT - CHINA

Diseñado por Zaha Hadid Architects, Beijing Daxing es una de las obras más ambiciosas de la arquitectura contemporánea. Su característica más reconocible es la planta en forma de estrella o "estrella de mar", concebida para reducir las distancias entre las zonas de embarque y facilitar el movimiento de pasajeros dentro de una terminal gigantesca. El edificio combina curvas fluidas, estructura paramétrica y una enorme cubierta central que parece una única pieza continua. Lo más interesante del proyecto está en demostrar que una infraestructura de escala masiva puede mantener una experiencia humana: la geometría no es solo estética, sino una herramienta funcional para organizar millones de desplazamientos.

KEMPEGOWDA INTERNATIONAL AIRPORT TERMINAL 2 - INDIA

La Terminal 2 del aeropuerto de Bengaluru introduce una de las tendencias más importantes de la arquitectura contemporánea: el diseño biofílico. Concebida como una "terminal dentro de un jardín", incorpora abundante vegetación, materiales naturales, estructuras de bambú y espacios donde la naturaleza forma parte del recorrido del pasajero. Su aportación está en cuestionar el modelo tradicional de aeropuerto como espacio cerrado y artificial. En lugar de separar al viajero del entorno, busca crear una experiencia más saludable y emocional, donde la vegetación, la luz y los materiales naturales actúan como elementos estructurales del diseño.



© Gettyimages (6)



DENVER INTERNATIONAL AIRPORT

ESTADOS UNIDOS

El aeropuerto de Denver es uno de los iconos arquitectónicos más reconocibles de América. Su cubierta blanca de membrana tensada, diseñada para evocar los picos nevados de las Montañas Rocosas, le proporciona una silueta única visible desde kilómetros de distancia. Más allá de su imagen exterior, su importancia reside en cómo utiliza la arquitectura para crear una relación con el territorio: el edificio funciona como una representación simbólica del paisaje de Colorado. Aunque su estética ha generado debates, pocos aeropuertos tienen una identidad visual tan poderosa y reconocible.

INCHEON INTERNATIONAL AIRPORT - COREA DEL SUR

El aeropuerto de Incheon representa una visión más equilibrada y cultural de la arquitectura aeroportuaria. Frente al espectáculo visual de otros proyectos recientes, Incheon apuesta por una experiencia tranquila basada en la luz natural, los espacios verdes y la incorporación de elementos de la tradición coreana. Su diseño busca reducir el estrés del viajero mediante ambientes amplios, zonas de descanso, jardines y espacios culturales. Arquitectónicamente, destaca por su capacidad para fusionar tecnología, eficiencia y sentido de lugar: no intenta impresionar mediante exceso, sino crear una transición elegante entre el mundo exterior y el viaje.



LOS FABRICANTES ELECTRIFICAN SU OFERTA



SUBARU UNCHARTED

Este nuevo eléctrico mide 4,53 metros de largo; 1,87 de ancho; 1,62 de alto y 2,75 de batalla. Con tracciones 4x2 y 4x4, la gama ofrece 169, 277 y 343 CV desde 33.500 euros



Los enchufables representaron el **21,8% del mercado español de turismos en el primer semestre y se estima que a final de año serán el **24%**. En 2030, la mitad de las ventas podrían ser eléctricos puros**

Texto de Ana Montenegro

Poco a poco, los vehículos eléctricos y electrificados ganan terreno en la opción de compra de los españoles y en el mercado. Una tendencia que coincide con un incremento de oferta de modelos enchufables, híbridos o 100% eléctricos. Mientras marcas que habían optado por la electrificación casi total dan un paso atrás, como ejemplo, los recientes lanzamientos de Fiat, el 500 híbrido Dolcevit y el 600 Turbo 100, que amplían la gama de modelos planeados en su última renovación como eléctricos puros. Pero también fabricantes que nacieron como 100% eléctricos, fundamentalmente chinos, incluyen en sus gamas versiones híbridas e incluso térmicas, como BYD, Denza, Jaecoo, Omoda o MG.

El resultado es un mercado cada vez más amplio con una oferta diversificada que cubre las más dispares necesidades de unos consumidores que, ante las incertidumbres, buscan precio y facilidad de uso. En ese apartado, el crecimiento de la red de recarga hace más fáciles las cosas. El primer semestre del año se cerró con 57.000 puntos de recarga pública en funcionamiento, lo que supone un 13,8% más que al final de 2025, según los datos de Aedive (Asociación Empresarial para el Desarrollo e Impulso de la Movilidad Eléctrica). Un mes antes, en mayo, eran 54.749.

El efecto ya se nota en las ventas. Entre enero y junio se matricularon en España 141.145 turismos electrificados, 100% eléctricos (BEV) e híbridos enchufables (PHEV), lo que representó el 21,8% del mercado total y un crecimiento del 37,9% sobre el primer semestre de 2025, según los datos de las asociaciones Anfac, Faconauto y Ganvam.

La nueva marca española Ebro, que desde el pasado mes de junio se denomina Ebro Motors Group EV para destacar su transformación en un grupo industrial con diferentes actividades y ya internacionalizado, ha seguido aumentando las versiones, térmicas e híbridas, de sus modelos. Ebro produce actualmente en →

TOYOTA YARIS CROSS

El renovado modelo que mide 4,18 metros de largo, 1,76 de ancho y 1,59 de alto con una batalla de 2,56 metros. Con tracción delantera o total, lleva un motor híbrido de 130 caballos. Mantiene precio desde 27.500 euros

Barcelona, en colaboración con la china Chery, cuatro modelos, los s400, s700, s800 y s900, en versiones híbridas y de combustión. En el primer semestre aumentó sus ventas un 276,9% hasta 13.939 unidades y a finales de este año está previsto el arranque de la producción de un nuevo modelo 100% eléctrico, compacto y asequible. El de más éxito, el Ebro s700, fue el primero en contar con tres variantes tecnológicas diferentes: combustión gasolina, híbrido e híbrido enchufable. El s700 PHEV combina un motor de gasolina 1.5 TGDI y otro eléctrico con transmisión híbrida y batería, con lo que consigue una conducción suave con un reducido consumo. La autonomía eléctrica es de 90 km y la total de 1.200 km. Puede cargar en corriente continua o alterna.

Dentro del plan de electrificación de la japonesa Subaru, el Uncharted va a ser el primero de un plan para lanzar siete modelos 100% eléctricos hasta 2028. El Uncharted es un SUV derivado del Toyota C-HR+, resultado de la colaboración entre ambas marcas. Es el SUV más rápido de Subaru, capaz de acelerar de 0 a 100 km/h en 5 segundos y con una batería que admite la recarga rápida; puede pasar del 10% al 80% en 28 minutos y le da una autonomía de 600 km. Con un equipamiento de lujo, tiene unas excelentes aptitudes *off-road* con una distancia libre al suelo de 211 mm, un sistema *X-Mode* mejorado y un nuevo monitor todoterreno. Subaru prevé que al final de este año el 24% del mercado español sean coches enchufables, la mitad eléctricos y el resto



PHEV. Pero en 2030 el 50% del mercado serán eléctricos y el 17% PHEV.

El Citroën C5 Aircross es el buque insignia de la centenaria marca francesa. Renovado totalmente este año, tiene un excelente comportamiento en carretera, que hereda la tradición de Citroën de hacer coches confortables, aunque el estilo de sus sofisticados modelos del siglo XX ha dejado paso a un SUV, la carrocería con más éxito en este momento, aunque con detalles innovadores como los faros traseros flotantes. En el interior destacan los confortables asientos y la consola central inclinada, que incluye la pantalla táctil más grande usada por Stellantis, y deja un hueco en la parte inferior para bebidas, el teléfono o la cartera. El maletero, de 565 litros, se puede ampliar hasta los 1.668. Siguiendo la tendencia de diversificar la gama, el nuevo C5 Aircross se ha lanzado con cuatro tecnologías: dos híbridos, uno de ellos enchufable, un 100% eléctrico y otro de autonomía ex-

DACIA STRIKER

Es el modelo más grande de Dacia. Mide 4,62 metros de largo, 1,82 de ancho y 1,53 de alto. Estrena una nueva firma luminosa de la marca, una forma de T situada en las cuatro esquinas del vehículo



EBRO S700 PHEV

Es un SUV de 4,55 metros de largo; 1,86 de ancho; 1,69 de alto y 2,67 de batalla. Con una potencia conjunta de 279 CV. Desde 26.900 euros y 41.900 euros la versión Luxury



tendida. Una de las mejores bazas de este nuevo Citroën es la aerodinámica, que consigue hasta 30 km adicionales de autonomía en autopista respecto a la generación anterior.

Mientras otras marcas actualizan sus modelos más grandes, Toyota lo hace con el Yaris Cross, el superventas en el canal de particulares del segmento de los SUV B. Para reforzar su atractivo, se ha renovado su diseño con más colores para la carrocería y un comportamiento más dinámico con ajuste en suspensiones y dirección, sobre todo en la versión GR Sport, que está inspirada en las carreras y en el equipo Toyota Gazoo Racing. Está a la venta desde este mes de septiembre con dos tipos de tracción, delantera o tracción total inteligente (AWD-i) y un sistema híbrido de quinta generación que consigue el mejor rendimiento de la historia de Toyota, 130 CV de potencia total, una aceleración de 0 a 100 km/h en 10,7 segundos y un consumo medio de entre 4,5 y 5,0 l/100 km.

Dacia, la marca superventas del Grupo Renault, también alarga su gama de productos. Acaba de desvelar el Striker, un crossover que se presenta como el modelo más sofisticado de Dacia y avanza una transformación de la marca dispuesta a reforzar su presencia en el segmento C, que representa el 40% del total del mercado europeo de turismos. El objetivo es reforzar la presencia de la marca en este segmento y que suponga un tercio de sus ventas globales en 2030. Su diseño de crossover con la altura libre al suelo de un SUV (20 cm) y su habitabilidad lo hacen muy atractivo. En el interior estrena una instrumentación digital basada en tecnología de reflexión óptica. Con tracciones 4x2 y 4x4, todos los motores están electrificados con hibridación suave, la posibilidad de bifuel, gasolina y GLP, y un híbrido de 155 CV que combina un motor gasolina y dos eléctricos y una batería que le permite circular hasta el 80% del tiempo en modo eléctrico en recorridos urbanos. ▲

CITROËN C5 Aircross

El nuevo SUV, que es el buque insignia de la marca de los chevrões, mide 4,65 metros de largo, 1,90 de ancho y 1,69 de alto con 2,78 de batalla. Con potencias de 225 y 145 en los híbridos, la gama de precios arranca en los 26.900 euros



Beauty Coach

DIOR

En **Sauvage Extrait**, el grupo incorpora por primera vez madera de oud y apuesta por una estela más intensa, profunda y de larga duración



La Maison Dior eleva su emblemática fragancia masculina *Sauvage* con el lanzamiento de *Sauvage Extrait*. La nueva creación de Francis Kurkdjian es concebida como un extracto de perfume de lujo, que combina ingredientes excepcionales como madera de oud de Vietnam, cedro, pachulí, vetiver, lavanda y el característico Ambroxan, dando lugar a una composición profunda, sensual y de extraordinaria duración. Inspirado en la intensidad de una noche en el desierto, el perfume se presenta en un elegante frasco lacado en azul oscuro con acabado de alta gama.

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



Joiri Minaya
Shedding II (Los Tres Ojos)
2022
Archival pigment print on photo paper
Edition of 3 + 1 AP
152.4 x 101.6 cm / 60 x 40 in

© Joiri Minaya - Courtesy the artist and Praise Shadows Art Gallery, Boston.

Hasta el 25 de octubre de 2026
Hauser & Wirth Menorca

Directionless

Más información
Hauserwirth.com

Encontrar belleza en el caos

La exposición reúne a **28 artistas** de más de **diez países** en una reflexión coral sobre la identidad, el territorio y la **incertidumbre de nuestro tiempo**

Texto de **Cristina Mendoza**



Todd Gray
Boil and Toil, Time Immoral
2026

3 Archival pigment prints in artist's frames, UV laminate
168.6 x 240.3 x 12.1 cm / 66 3/8 x 94 5/8 x 4 3/4 in overall

© Todd Gray - Courtesy the artist and Lehmann Maupin - Photo: Paul Salvesson

Menorca se convierte en un laboratorio de pensamiento artístico con *Directionless*, una ambiciosa exposición colectiva que transforma la sensación contemporánea de desorientación en una oportunidad para imaginar nuevas formas de relación, identidad y creación. Organizada por el artista Rashid Johnson y presentada en Hauser & Wirth Menorca, la muestra reúne a 28 artistas de más de diez países y ocupa tanto las salas de la galería como el paisaje exterior de la Isla del Rey, convirtiéndose en la exposición más extensa realizada hasta ahora en este enclave mediterráneo. →

Desde su apertura en 2021, Hauser & Wirth Menorca ha convertido la Isla del Rey en uno de los espacios culturales más singulares del Mediterráneo. El proyecto ocupa un conjunto rehabilitado de antiguos edificios hospitalarios militares del siglo XVIII dentro del puerto de Mahón, integrando arte contemporáneo, patrimonio histórico y paisaje natural en una relación inseparable. La exposición *Directionless* profundiza precisamente en esa conexión entre territorio y pensamiento, utilizando la propia isla como un espacio de reflexión sobre cómo orientarse en un mundo cambiante. El punto de partida de la muestra es una sensación compartida: vivimos un momento en el que muchas de las estructuras que tradicionalmente han organizado nuestra comprensión del mundo parecen insuficientes. Las narrativas heredadas, las certezas políticas, sociales y culturales, e incluso las ideas sobre identidad y pertenencia, atraviesan una etapa de revisión profunda. Pero la exposición no plantea la desorientación como una pérdida definitiva, sino como un estado productivo. La falta de una dirección clara puede abrir nuevas posibilidades de pensamiento y permitir que los artistas desarrollen otros lenguajes para interpretar la realidad.

“En estos momentos, todos compartimos una sensación de desorientación”, explica Rashid Johnson. “Lo que ofrecemos no es un mapa, es más bien un conjunto de estrategias para seguir avanzando cuando el terreno en el que nos movemos nos es desconocido”.

Johnson, estrechamente vinculado a Menorca y a la propia galería —donde presentó su exposición *Sodade* en 2022— plantea un modelo curatorial poco habitual: en lugar de construir una exposición desde una única mirada, invita a otros artistas a participar en la creación del discurso.

Para ello ha contado con Firelei Báez, Charles Gaines y Cristina Iglesias, quienes a su vez han seleccionado otros crea-



Hannah Levy
Untitled
2023
Stainless steel, glass
182.9 x 124.5 x 124.5
cm / 72 x 49 x 49 in

© Hannah Levy - Courtesy the artist and Casey Kaplan, New York - Photo: Dan Bradica Studio

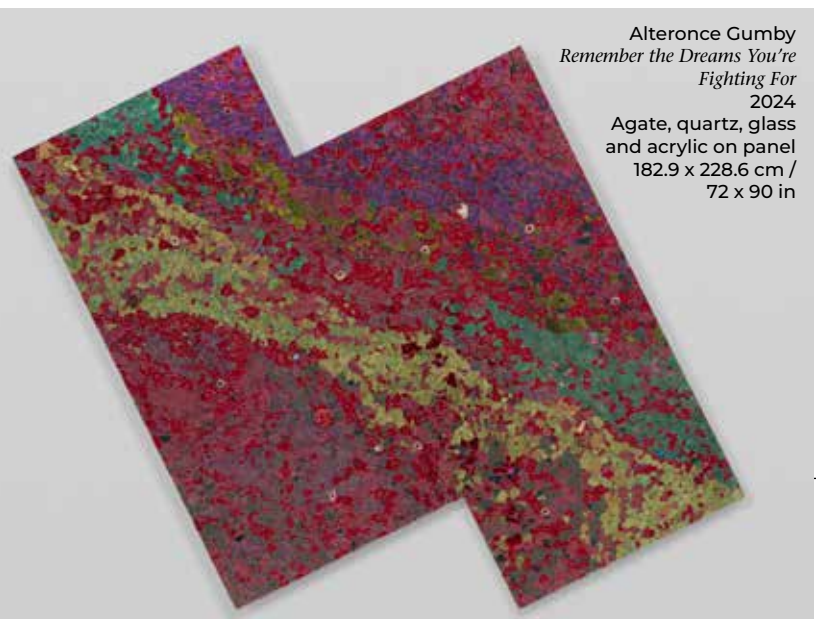
dores, generando una estructura coral que refleja la complejidad y fragmentación del presente.

UN DIÁLOGO ENTRE 28 ARTISTAS

La exposición reúne artistas con prácticas, generaciones y procedencias muy diferentes. Entre los nombres participantes destacan Georg Baselitz, Julie Mehretu, Mona Hatoum, Yto Barrada, Teresita Fernández, Ali Cherri, Todd Gray y Sigalit Landau. Las obras reúnen lenguajes muy diversos —escultura, instalación, fotografía, pintura y nuevas producciones concebidas específicamente para el lugar—, pero comparten una misma preocupación: cómo construir significado cuando las referencias conocidas dejan de ser estables.

La propia idea del título, *Directionless* (“sin dirección”), funciona como una declaración de intenciones. La exposición propone un espacio de suspensión y deriva donde la ausencia de una ruta prefijada no representa un vacío, sino una posibilidad para imaginar otras maneras de estar en el mundo.

Uno de los grandes protagonistas del proyecto es el recorrido escultórico exterior concebido por Cristina Iglesias. Por primera vez, la selección de esculturas al aire libre ha sido diseñada por una artista invitada, que ha extendido la exposición por jardines, fachadas y caminos de la Isla del Rey. Iglesias ha invitado a Ali Cherri, Mona Hatoum y Rayyane Tabet a intervenir en el exterior, mientras que las obras de Yto Barrada y Sigalit Landau se incorporan a las galerías.



Alterance Gumby
*Remember the Dreams You're
Fighting For*
2024
Agate, quartz, glass
and acrylic on panel
182.9 x 228.6 cm /
72 x 90 in

Courtesy the artist and Nicola Vassell Gallery - Photo: Lance Brewer



Michael Joo
Concatenations
1991 / 2026
Mixed media
513.1 x 412.8 x 289.6 cm / 202 x 162 1/2 x 114 in

Estas piezas no funcionan como monumentos aislados, sino como elementos vivos dentro del paisaje. Su relación con la arquitectura histórica, el agua y la vegetación convierte el recorrido en una experiencia cambiante, donde la escultura deja de ser un objeto fijo para convertirse en una conversación con el entorno.

Para Iglesias, el Mediterráneo actual es un espacio marcado

tanto por su herencia de civilizaciones como por los movimientos migratorios y las incertidumbres contemporáneas. Menorca, situada en el centro de ese mar histórico, se convierte así en un lugar privilegiado para repensar el Mediterráneo no como frontera, sino como espacio de encuentro.

ARTE, EDUCACIÓN Y COMUNIDAD

Más allá de las salas de exposición, *Directionless* incorpora una importante dimensión educativa a través del *Education Lab* de Hauser & Wirth Menorca, desarrollado junto a la Universitat de les Illes Balears y la Universitat de Barcelona. El programa conecta con los temas planteados por la muestra mediante metodologías de aprendizaje creativo y experimental, creando un espacio de intercambio entre estudiantes, artistas y ciudadanos.

Esta dimensión pedagógica amplía el alcance de la exposición y convierte el centro de arte en un lugar de encuentro, donde el conocimiento no se transmite únicamente de forma vertical, sino que se construye colectivamente.

La innovadora exposición no pretende ofrecer respuestas definitivas a la incertidumbre actual. Su propuesta es más compleja: aceptar que la falta de dirección puede ser también una forma de apertura. En la Isla del Rey, entre arquitectura histórica, paisaje mediterráneo y arte contemporáneo, la exposición plantea una pregunta esencial para nuestro tiempo: ¿qué herramientas necesitamos para avanzar cuando las antiguas coordenadas ya no funcionan?



Claire Chambless
Plow
2026
Synthetic 'mars' hydroxyapatite, steel,
resin, latex, rope
124.5 x 170.2 x 112.4 cm / 49 x 67 x 44 1/4 in



← **OYSTER PERPETUAL 36, de Rolex:**

Caja en acero Oystersteel de 36 mm, movimiento mecánico de cuerda automática, reserva de marcha 70 horas, hermético hasta los 100 metros.

Esfera multicolor, lacada, motivo Jubilee, con índices en oro blanco.

Precio: 6.550 euros

Del Louvre al Pop Art

Como estrellas fugaces, ciertas manufacturas de alta relojería relampaguean con piezas únicas que **iluminan el mercado... exclusivo.**

Son homenajes a los oficios artísticos transmitidos de generación en generación

Texto de Kino Verdú

Juegan en otro campeonato. Pertenecen a mundos caprichosos, exuberantes, delicados. En ocasiones añaden grandes complicaciones, pero no es ese su objetivo, su manera de ser, o de querer ser. En estos relojes, considerados por muchos verdaderas obras de arte en miniatura, su razón existencial es un *tour de force*, que dirían los franceses, hazañas que expresan la habilidad de los maestros (y maestras) artesanos por mantener con vida unos oficios que, ante la digitalización, la urgencia, la velocidad, tienden a perderse por la falta de recambio generacional. Por fortuna, ciertas manufacturas han erigido cosmos dedicados a la supervivencia (y enseñanza, esencial) de técnicas como el esmaltado (*champlevé*, *cloisonné*, *flinqué...*), el grabado a mano, la pintura en miniatura, el *guilloché*

(a mano... siempre las manos), marquetería, damasquinado, micromosaico, pulido negro (*poli miroir*) y, por incluir un punto final, el engastado de piedras preciosas. Ah, maravillosos departamentos de *Métiers d'Art*. Patek Philippe es un maestro en estos menesteres. En la última edición del *Watches & Wonders* (como todas las novedades que aparecerán en este texto, así no lo repetimos más), ha presentado el autómata (otro guiño al pasado), *El zorro y el cuervo*, una reinterpretación de una pieza de bolsillo de 1958, que indica las horas y los minutos a demanda, el primero de esta guisa en incorporarse a su colección actual: su primer reloj de pulsera autómata moderno. Supone una visión artística y poética del tiempo, inspirada en la célebre fábula homónima de Jean de La Fontaine. En la esfera, compuesta de una placa de oro de 18 quilates con terminación opalina, se aplican nue-

**TAMBOUR CONVERGENCE GUILLOCHÉ,
de Louis Vuitton:**

Caja de oro rosa de 18 quilates de 37 mm, pulida a espejo y guilloché a mano, discos de horas y minutos, movimiento mecánico automático, reserva de marcha de 45 horas.
Precio: 59.500 euros



**MÉTIER D'ART TRIBUTE TO GREAT
CIVILISATIONS-BUSTE D'AKHÉNATON,
de Vacheron Constantin:**

Caja de oro blanco de 42 mm, horas, minutos y día de la semana y fecha, esfera con apliques de arte glíptico. Automático.
Precio: solo 15 piezas; 275.000 euros (aprox.)



**REF. 5249R-001, 'EL ZORRO Y EL CUERVO',
de Patek Philippe:**

Reloj de pulsera, horas y minutos a demanda, autómata. Movimiento mecánico de cuerda automática, caja de oro rosa de 43 mm de diámetro, esfera en oro rosa de 18 quilates en tono marrón 'matara' y acabado opalino. **Precio:** 377.039 euros



ve elementos en distintos tipos de oro (amarillo, rosa o blanco) grabados a mano. El queso que se escapa del pico del cuervo es de oro amarillo y titanio, piezas florales grabadas y cinceladas a mano, diamantes engastados... En el año del centenario de la icónica caja *Oyster*, Rolex se ha marcado *Oyster Perpetual 36*, cuya esfera se podría incluir en un catálogo de repetitivas serigrafías *warholianas*, en un lienzo en el que se funden el *Op Art* con la abstracción geométrica matemática. Las letras que conforman "Rolex" surgen en multitud de colores y tamaños sobre una esfera lacada, aplicadas con la técnica de la tampografía, que luego se barniza y pule; un engaño óptico: ¿es tridimensional o no? Vacheron Constantin, manufactura sempiterna defensora de legendarias artesanías, ha lanzado *Métiers d'Art Tributo a las Grandes Civilizaciones*, una serie de cuatro relojes inspirados en obras maestras del Louvre. En colaboración con el departamento de Antigüedades de la pinacoteca, sus esferas han viajado al Egipto faraónico, al Imperio Asirio, a la Antigua Grecia y al Imperio romano. Cuadros en la muñeca realizados con

técnicas como la glíptica, el micromosaico, el grabado, el esmaltado, la marquetería, el dorado y la pintura en miniatura. Los ejemplares *Grand Seiko Spring Drive* hechos a mano de la *Colección Masterpiece* los pergeñan los artesanos y artesanas de élite de su *Micro Artist Studio*. Este 2026, el honor ha recaído en un reloj en el que el grabado sobre diamantes, platino y oro blanco se desparrama como un todo por la esfera, el bisel, la caja y las asas en un remedo de la majestuosa *Cascada Tateshina*, sita en un bosque primigenio en Shinshu (centro de Japón). Louis Vuitton lleva la artesanía en las venas, y en su versión relojera gusta de soltar, cada año, una ambrosía artística. El afortunado de la temporada es el *Tambour Convergence Guilloché*, una celebración al tradicional torneado a mano. Ondas concéntricas rodean la superficie superior de la caja de oro rosa. El centro juguetea con rayos ondulantes. Un paisaje dorado de texturas, movimientos, sensaciones táctiles... Unas manos que, si fallan (por un pelo) en la presión uniforme, en el sendero de la línea... echan a perder el trabajo, el esfuerzo, de días y días y días. ▲

EN EL REINO DE LA SAL

Cinco restaurantes donde este **mineral es la excusa**

Texto de **Alfredo García**



La cocina actual suele dar importancia a ciertos ingredientes, que pasan de ser mero aderezo a protagonistas de las recetas más diversas, originales y succulentas. Ocurre con el aceite de oliva, con el vino y ciertas especias y condimentos (como el azafrán y el ajo negro). Y ocurre también con la sal, sazonzadora de las mesas en casi todo el planeta. Incluyendo las españolas, por supuesto.

Almazen Salinas. ÁLAVA

almazensalinas.com

Precio medio menú semanal: desde **90 euros + bebidas**





En las siguientes páginas rendimos un sentido homenaje a este mineral y a quienes saben sacarle el mejor partido al frente de los fogones. Lo hacemos con una selección de restaurantes en diferentes lugares de España. Unos, situados en los propios centros productores de ese mineral. Y otros, cuya base son los productos criados, procesados o potenciados con la riqueza y sabor del oro blanco.

Comenzando por el Valle Salado de Añana, en Álava, uno de los paisajes culturales más antiguos e impresionantes del país, cuyo origen está en el mar de Tetis, desaparecido de la zona hace más de dos millones de años. En este lugar se sabe que se extrae la sal desde el Neolítico, hace más de 7.500 años. Allí está el restaurante Almazén Salinas, un templo a la mineralidad, cuyo ritual lo oficia la chef Beatriz Pascual. Gracias a su buen hacer, el producto local y de temporada se eleva a la categoría de alta cocina a través de las diferentes variedades de sal de esas salinas de interior. Esto se percibe y mucho en los insospechados matices que adquieren las verduras, pescados y carnes que desfilan por un menú cambiante cada semana.

Concepto diferente es el de El Jardín de la Sal, ubicado en las Salinas de Fuencaliente, al sur de la canaria isla de La Palma. Este restaurante ofrece unas vistas privilegiadas al océano y a las geométricas eras de donde se extrae el mineral. Aquí lo que se viene a degustar son pescados frescos, tratados y aderezados al modo tradi-

El Jardín de la Sal. LA PALMA

salinasdefuencaliente.es/

Menú degustación con maridaje: **70 euros**

cional palmero, siempre con la sal como hilo conductor y en cuyo sabor también se distinguen matices de origen volcánico. Unas notas, por cierto, que se pueden disfrutar también en otros restaurantes del resto de las islas del archipiélago. Por ejemplo, en Mirador de las Salinas, situado en Lanzarote, muy cerca del Parque Nacional de Timanfaya y sus Montañas del Fuego.

Sin duda, sal y pescado son un binomio lógico (y delicioso). Lo saben bien en la costa atlántica de Cádiz, meca nacional de las salazones. Allí, en el nuevo y estiloso hotel Punta Bermeja de El Puerto de Santa María, abre sus puertas a diario el restaurante El Clandestino. En medio de cuidados jardines, en el punto más alto de la Bahía de Cádiz, la sal protagoniza platos elaborados a partir de codiciados pescados de estero, como las doradas y lubinas. También en el amplio capítulo de la →



El Clandestino
(Hotel Punta Bermeja). CÁDIZ

puntermeja.com

Precio medio a la carta: 50-55 euros



almadraba, demostrando que atún y sal son consortes de un matrimonio que funciona a la perfección. Quien, por cierto, decida alojarse aquí tiene la opción de probar las delicias locales (incluyendo mariscos y otros productos marinos) de su buffet, que se sale de lo convencional por abundancia, variedad y calidad de platos.

Aunque si hay unas delicias que concentran el más puro sabor a mar y, por tanto a sal, esas son las ostras.

Con su delicada textura y sus líquidos matices, copan la carta de El Puertito, negocio con tres sucursales. Dos de ellas están en Bilbao, una recién abierta este mismo verano en pleno centro de la ciudad, y la otra en Madrid, en la competitiva zona de Ponzano. Todas con un concepto oyster bar desenfadado (con un ambiente muy agradable y convenientes explicaciones por parte del personal), a base de ejemplares de altísima calidad y



El Puertito. BILBAO/MADRID

elpuertito.es

Precio medio a la carta: **35 euros**.

Degustación 24 ostras: **88 euros**



Es Trenc. MALLORCA

restaurantestrenc.com

Precio medio a la carta:

55 euros + bebidas



orígenes diversos (Francia, Portugal, Irlanda, España...). Además, a unos precios asequibles, adaptados a la sed de ostras de cada comensal.

Por último, si empezamos este recorrido en una salina interior, conviene culminarlo en otra, esta vez marina. En Mallorca, la playa y las salinas de Es Trenc son sinónimo de flor de sal, producto aupado al Olimpo de la gran cocina por quienes saben bien del asunto. Próxi-

mo a ellas está el restaurante del mismo nombre, en el que este mineral, oportunamente cristalizado de forma natural por la acción del sol, potencia unos magistrales arroces y calderetas de pecado y marisco. Pero no solo: también es el protagonista de otros platos de indudable acento mediterráneo e insular, con la lubina a la sal como abanderada, demostrando que este oro blanco es mucho más que un mero condimento. ▲



Lujos líquidos

Los whiskies más caros del planeta: tradición y cultura que conquista a nuevos aficionados

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

En una época en la que un reloj puede costar tanto como un yate y una obra de arte convertirse en refugio financiero, el whisky ha consolidado un lugar privilegiado dentro del universo del lujo extremo. Ya no se trata únicamente de una bebida espirituosa: algunas botellas se han transformado en activos de inversión y piezas de patrimonio cultural capaces de superar los precios de un Ferrari, un Picasso o una vivienda de lujo.

Las cifras hablan por sí solas. En apenas una década, el mercado mundial del whisky de colección ha experimentado una expansión extraordinaria, impulsada por la escasez, la demanda asiática, el crecimiento del patrimonio de los grandes millonarios y la aparición de plataformas especializadas que tratan estas botellas como auténticos activos financieros. Según el informe anual de la consultora inmobiliaria que hace referencia a grandes fortunas, *Knight Frank Wealth Report*, los objetos de colección vinculados al lujo han registrado un crecimiento notable durante la última década, y el whisky ha figurado entre las categorías con mejor comportamiento en varios periodos recientes. Aunque los rendimientos varían según el índice y el horizonte temporal, el informe sitúa al whisky entre los activos coleccionables más dinámicos. Paralelamente, el mercado global del whisky, incluyendo consumo e inversión, supera ampliamente

los 70.000 millones de dólares anuales, según estimaciones de *Grand View Research* y *Fortune Business Insights*. El récord absoluto: más de 2,7 millones de dólares por una botella.

El punto de inflexión llegó en noviembre de 2023, cuando Sotheby's adjudicó una botella de *The Macallan 1926 Adami* por 2.187 millones de libras esterlinas, alrededor de 2,7 millones de dólares al cambio de entonces, estableciendo el récord mundial para un whisky vendido en subasta. Destilado en 1926 y embotellado seis décadas después, este Macallan pertenece a una serie considerada el auténtico Santo Grial del whisky. De las cuarenta botellas originales, apenas unas pocas permanecen en manos privadas. Detrás de operaciones de este calibre rara vez hay un simple aficionado: suelen encontrarse grandes coleccionistas internacionales, fondos especializados o asesores del mercado del lujo.

LOS GIGANTES DEL MERCADO

Si existe un nombre propio dentro del whisky de ultralujo, es Macallan. La histórica destilería escocesa domina buena parte de los récords internacionales gracias a referencias legendarias como *Fine & Rare 1926*, *Valerio Adami*, *Michael Dillon* o el citado *Adami 1926*, botellas que, en función de su estado de conservación y procedencia, pueden superar ampliamente el millón de dólares. Pero Escocia ya no jue-

DEL MITO A LA COPA

1



The Macallan 18 Years Old

Categoría: Single Malt Scotch Whisky

Destilería: The Macallan

Origen: Speyside, Escocia

Edad: 18 años.

Colección: Double Cask

Edición: 2025 Release

Tipo de barrica: Roble europeo y americano envinados con jerez (Sherry Seasoned Oak Casks)

P.V.P. aprox.: 352,60 euros

2



The Yamazaki Mizunara 25 Years Old

Marca: The House of Suntory

Tipo: Single Malt Japanese Whisky

Origen: Destilería Yamazaki, Osaka (Japón)

Edad: 25 años

Tipo de barrica: 100% barricas de roble japonés Mizunara

Maestro mezclador: Shinji Fukuyo

P.V.P. aprox.: 5.850 euros

3



The Dalmore 45 Years 2025 Edition

Categoría: Highland Single Malt Scotch Whisky

Destilería: The Dalmore

Origen: Highlands, Escocia

Edad: 45 años

Maestro destilador: Richard Paterson OBE

Graduación Alcohólica: 40% ABV

P.V.P. aprox.: 22.400 euros

4



Samaroli Magnífico Scotch Whisky (Springbank 1996)

Destilería: Springbank

Embotellador: Samaroli

Origen: Campbeltown, Escocia

Tipo: Single Malt Scotch Whisky

Año de destilación: 1996

Año de embotellado: 2022

Producción: 195 botellas

P.V.P.: Entre 1.900 y 2.300 euros, dependiendo del mercado y de la disponibilidad

ga sola. En apenas dos décadas, Japón ha revolucionado el mercado del whisky de alta gama. Una botella de *Yamazaki 55 Years Old* alcanzó cerca de 795.000 dólares en una subasta celebrada en Hong Kong, confirmando el enorme prestigio alcanzado por las destilerías niponas. Aún más fascinante resulta el caso de Karuizawa, cuya desaparición en el año 2000 convirtió sus existencias en piezas de culto. Series como *Samurai*, *Geisha* o *Noh* se disputan regularmente por cientos de miles de dólares. Junto a ellas aparecen otros nombres míticos como *Bowmore*, *The Dalmore*, *Springbank*, *Glen Grant* o *Glenfiddich*.

MÁS ALLÁ DE LAS SUBASTAS

Sin embargo, reducir el universo del whisky a las cifras millonarias sería quedarse solo con la superficie. Detrás de las subastas récord existe una cultura centenaria que hoy conquista a una nueva generación de aficionados. Esa pasión por conocer el origen, la elaboración y la diversidad de los destilados es precisamente el espíritu que inspira la segunda edición de *Whisky Live Madrid*.

Se celebrará los próximos 7 y 8 de noviembre de 2026 en el Hotel Meliá Madrid Princesa. La cita regresa con el ob-

jetivo de consolidarse como uno de los grandes encuentros nacionales dedicados al whisky y los destilados premium. Al frente del proyecto se encuentra Diego Borrás, divulgador, consultor y uno de los mayores especialistas españoles en cultura del whisky, convencido de que el crecimiento del sector pasa por formar consumidores más curiosos y mejor informados. “A paso lento, pero seguro”, resume cuando se le pregunta por la evolución del whisky en España. Recuerda que ya es uno de los destilados más consumidos del país y observa cómo cada vez más aficionados desean conocer el origen, la elaboración o el papel de las barricas, más allá de limitarse a consumir la bebida. Ese interés también está modificando el perfil del público.

“Estamos viendo consumidores más jóvenes. Poco a poco demostramos que muchos de los estereotipos asociados al whisky están bastante alejados de la realidad”, explica. A lo que suma: “Queremos desarrollar el conocimiento y la pasión por el whisky”. Y quizá ese sea el verdadero valor que explica por qué este destilado sigue fascinando tanto a quienes buscan la botella más exclusiva del planeta como a quienes simplemente quieren iniciarse en un mundo donde siempre queda algo nuevo por descubrir. ¡Salud!

WHO *said* WHAT?

SATYA NADELLA

CEO DE MICROSOFT



El éxito no se trata de la cantidad de dinero que ganas, sino de la diferencia que haces en la vida de las personas”.


MUKESH AMBANI

PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE RELIANCE INDUSTRIES

“Baila con tu propia música y toma algunos riesgos en la vida, porque a menudo es el tomador de riesgos quien cambia el curso de la historia”.


FUENCISLA CLEMARES

VICEPRESIDENTA DE OPERACIONES GTM EN GOOGLE EMEA

“Las carreras de éxito no se consiguen sin esfuerzo; consisten en formarse, estar dispuesto a salir de la zona de confort y mantenerse en un aprendizaje continuo”.


JACK MA

FUNDADOR Y PRESIDENTE EJECUTIVO DE ALIBABA GROUP

“Los jugadores nunca se deben pelear. Un verdadero hombre de negocios o un empresario no tiene enemigos. Una vez que entiendas esto, el cielo es el límite”.



© Gettyimages (4)

ONA CARBONELL

NADADORA SINCRONIZADA Y MEDALLISTA OLÍMPICA

“El éxito no es solo ganar una medalla; es levantarte cada día sabiendo que has dado el máximo de ti”.





GORGONIA[®]
BEACH RESORT
★★★★★

gorgoniabeach.com



OTRA FORMA DE VER AL MUNDO

Desde explorar galaxias a millones de años luz con un telescopio inteligente hasta acceder a información contextual en tiempo real mediante unas gafas o unos prismáticos con inteligencia artificial. Más allá de la innovación tecnológica, estos lanzamientos reflejan un cambio en la forma de percibir e interactuar con el entorno. La convergencia entre óptica, computación e inteligencia artificial está dando lugar a dispositivos cada vez más intuitivos, conectados y capaces de ampliar nuestras capacidades de observación.



META AI GLASSES LA IA SE LLEVA PUESTA

Las nuevas gafas inteligentes de Meta transforman unas monturas convencionales en un asistente personal con inteligencia artificial. Gracias a Meta AI, permiten realizar consultas por voz, traducir conversaciones en tiempo real, capturar fotografías y vídeo en primera persona, reproducir música o responder mensajes sin sacar el móvil del bolsillo. Sus diseños, desarrollados junto a marcas de óptica de prestigio, buscan integrar estas funciones en un formato ligero y apto para el uso diario.

Precio: A partir de 309 euros



CAMBI C1 SMART BINOCULARS MIRADA 'SALVAJE'

Los CAMBI C1 Smart Binoculars reinventan un instrumento con más de un siglo de historia al combinar óptica profesional, fotografía de largo alcance e IA en un único dispositivo portátil. Equipados con prismas BAK4, aumento de 8x, un sensor fotográfico de 50 megapíxeles, estabilización híbrida óptica y electrónica y enfoque asistido por IA, permiten observar, capturar imágenes y obtener información en tiempo real sobre fauna, paisajes o cuerpos celestes mediante realidad aumentada en el visor.

Precio: Aún por anunciar



SAMSUNG GALAXY XR UN PASO ADELANTE

Samsung entra de lleno en la nueva generación de realidad extendida con *Galaxy XR*, un visor desarrollado junto a Google y Qualcomm que combina IA, realidad mixta y computación espacial. El dispositivo permite interactuar con aplicaciones mediante voz, mirada y gestos, ofreciendo una experiencia inmersiva tanto para productividad como para entretenimiento. Equipado con la plataforma Android XR y el asistente Gemini, representa una apuesta por el futuro de la informática personal.

Precio: A partir de 1.660 euros

SENSOR SONY IMX 676

Ofrece 12,5 megapíxeles en formato cuadrado 1:1, la resolución nativa más alta de cualquier *smart telescope*

LIGERO Y COMPACTO

El soporte pesa solo 620 gramos y sus patas se atornillan y desatornillan para guardar con facilidad

VAONIS VESPERA PRO II
ACERCAR EL UNIVERSO

El *Vespera Pro II* de *Vaonis* es un telescopio inteligente que integra óptica apocromática, un sensor Sony de 12,5 megapíxeles capaz de generar imágenes panorámicas de hasta 50 MP, seguimiento automático de los astros y control desde una aplicación móvil, eliminando la complejidad habitual de la observación astronómica. Con autonomía de hasta 11 horas, almacenamiento interno de 225 GB y funciones como captura automática durante varias noches consecutivas, está pensado tanto para aficionados avanzados como para creadores de contenido científico.

Precio: A partir de 2.990 euros

El imperio de las ballenas

Cada primavera austral, Hermanus se transforma en uno de los mejores lugares del mundo para observar a estos cetáceos **desde tierra firme**, convirtiendo esta localidad sudafricana en un destino de lujo

La localidad costera de Hermanus celebra, del 2 al 4 de octubre, una nueva edición del *Hermanus Whale Festival*. El mayor festival de observación de ballenas de Sudáfrica y uno de los principales eventos de ecoturismo del continente. Coincidiendo con la temporada en la que las ballenas

francas australes llegan a Walker Bay para reproducirse y criar a sus ballenatos, la ciudad se convierte en un punto de encuentro para amantes de la naturaleza, la conservación y la cultura marina. Reuniendo conciertos, mercados artesanales, actividades familiares, gastronomía local, exhibiciones

y programas educativos centrados en la protección de los océanos. Uno de los grandes símbolos del evento es el *Whale Crier*, el único pregonero de ballenas del mundo, que utiliza un cuerno elaborado con algas marinas para avisar a vecinos y visitantes de la presencia de los cetáceos. Hermanuswhalefestival.co.za

© Gettyimages



EN AGENDA

CULTURA

OLD HARBOUR MUSEUM

Durante el *Hermanus Whale Festival*, el Old Harbour Museum amplía su programación con exposiciones temporales, actividades educativas y visitas guiadas centradas en la historia marítima de la región y la conservación de las ballenas francas australes. El complejo alberga también la *Whale House*, un espacio dedicado a estos cetáceos donde se exhibe un esqueleto completo y se explica su biología, las rutas migratorias y la evolución de *Hermanus* hasta convertirse en uno de los principales destinos del mundo para el avistamiento de ballenas.

old-harbour-museum.co.za

COMIDA

MOODY LAGOON RESTAURANT

Con vistas a la laguna de Walker Bay y rodeado de viñedos, Moody Lagoon Restaurant, ubicado en la finca vinícola Benguela Cove, representa una de las experiencias gastronómicas más atractivas de la región. Su propuesta combina cocina sudafricana contemporánea, mariscos frescos y productos de temporada, acompañados por los vinos elaborados en la propia bodega. El entorno convierte cada comida en una experiencia con terrazas abiertas al paisaje. benguelacove.co.za

ENTRETENIMIENTO

UNTIL I ARRIVE

La escena cultural de Ciudad del Cabo suma este año una de las producciones más destacadas del Baxter Theatre Centre con *Until I Arrive*, una obra que explora temas como la identidad, la memoria y la pertenencia a través de un lenguaje escénico contemporáneo. El montaje combina interpretación, movimiento y una cuidada puesta en escena para construir un relato íntimo sobre el viaje personal y la búsqueda de un lugar al que pertenecer. Su propuesta conecta con la nueva dramaturgia sudafricana, caracterizada por abordar cuestiones sociales y humanas desde una mirada innovadora. baxter.uct.ac.za

FREE TIME

La bola negra

Director: Javier Ambrossi y Javier Calvo | **Distribución:** Elastica Films | **Reparto:** Guitarricadelafuente, Miguel Bernardeau, Carlos González, Penélope Cruz, Glenn Close, Lola Dueñas, Milo Quifes

SEP

25



Uno de los estrenos más esperados del año. El nuevo proyecto de Los Javis llega a los cines de nuestro país después de alzarse con el premio a la Mejor Dirección en el pasado Festival de Cannes y de aparecer en todas las quinielas para figurar como nominada al Oscar Internacional. Otra de sus grandes bazas es su reparto, que mezcla nombres

de iconos generacionales emergentes como el cantante Guitarricadelafuente con estrellas mundiales de la talla de Penélope Cruz y Glenn Close. El film, inspirado libremente en un texto inacabado de Federico García Lorca y en la pieza teatral *La piedra oscura* de Alberto Conejero, narra las vidas interconectadas de tres hombres homosexuales a lo largo de tres épocas

distintas en España: Carlos, un joven de la alta sociedad de la Granada de 1932 que es rechazado de un exclusivo club social debido a su orientación sexual; Sebastián, un trompetista de pueblo que sobrevive a la Guerra Civil y que termina cuidando a un soldado herido en el frente; y Alberto, un historiador gay que, desde el presente, recibe una misteriosa herencia de un abuelo desconocido.

CINE

Tiempo de victoria

Director: Anthony Maras | **Distribución:** DeAPlaneta | **Reparto:** Andrew Scott, Brendan Fraser, Kerry Condon, Damian Lewis, Chris Messina, Tamsin Topolski, Con O'Neill

Thriller bélico que adapta la obra de David Haig. La película se centra en uno de los momentos claves que marcaron un antes y un después en el devenir de la Segunda Guerra Mundial: El Desembarco de Normandía. Y no lo hace desde el punto de vista de los soldados, sino del de los responsables de determinar el parte meteorológico de uno de los días más trascendentales del conflicto armado. Quedan 72 horas para el Día D y todo está listo salvo un elemento clave: el tiempo. El capitán James Stagg (Andrew Scott), jefe del servicio meteorológico británico, recibe el encargo de elaborar el pronóstico más trascendental de la historia. Unas condiciones climáticas adversas podrían arruinar la mayor invasión marítima de la historia, mientras que cualquier retraso podría suponer que los servicios de inteligencia alemanes descubran sus intenciones.



CINE

En la zona gris

Director: Guy Ritchie | **Distribución:** Diamond Films España | **Reparto:** Jake Gyllenhaal, Henry Cavill, Eiza González, Kristofer Hivju, Rosamund Pike, Carlos Bardem, Emmett J. Scanlan



El nuevo film del aclamado cineasta británico Guy Ritchie, director de emblemáticas cintas como *Lock & Stock* (1998), *Snatch*, *Cerdos y diamantes* (2000) o *Sherlock Holmes* (2009), entre otras. En él, se embarca en un potente thriller de acción protagonizado por Jake Gyllenhaal y Henry Cavill, que sigue a un equipo encubierto de agentes de élite que operan al margen de la ley. Son expertos tanto en el manejo de influencias políticas como en el uso de armamento pesado y explosivos. La trama se desencadena cuando un despiadado dictador roba una fortuna de mil millones de dólares. El equipo es contratado para viajar a una isla privada y recuperar el dinero en lo que parece una misión suicida. La operación se complica por completo cuando deben sumar el rescate de una negociadora de alto rango que está retenida como rehén. Lo que se inició como un atraco se transforma en una guerra de supervivencia.

PELÍCULA STREAMING

Mayday

Director: Jonathan M. Goldstein y John Francis Daley | Plataforma: Apple TV

Esperada comedia de acción y thriller de espionaje ambientada en la época de la Guerra Fría que cuenta con un estelar dúo protagonista. Sigue al teniente Troy "Assassin" Kelly, interpretado por Ryan Reynolds, uno de los pilotos más destacados de la Marina estadounidense que es enviado a una misión ultrasecreta en territorio soviético.

Sin embargo, el operativo fracasa por completo, y el protagonista se ve obligado a realizar un aterrizaje forzoso tras las líneas enemigas, donde queda atrapado y evade su captura. Su situación cambia al ser descubierto por Nikolai Ustinov, a quien da vida Kenneth Branagh, un brusco exagente de la KGB que profesa una sorprendente obsesión y fascinación hacia la cultura de los Estados Unidos. Aunque Troy inicialmente piensa que ha llegado su final, entre ambos surgirá una insólita y divertida alianza que podría asegurar su supervivencia y huida del territorio enemigo.



SEP

04

© Apple TV

SERIE TV STREAMING

Brothers

Creador: David West Read | Plataforma: Apple TV



SEP

23

© Apple TV

Matthew McConaughey y Woody Harrelson vuelven a formar un tándem interpretativo en esta nueva serie de Apple TV después de haber cautivado a todo el mundo con sus papeles en la mítica serie *True Detective*. Las dos estrellas dan vida a versiones ficticias de sí mismos, dos amigos de toda la vida cuya relación da un vuelco cuando descubren un secreto que ha estado oculto durante décadas: podrían ser hermanos biológicos. La trama arranca cuando la boda de la hija de Woody se cancela. Para recuperarse del golpe, Woody viaja con toda su familia a Austin, Texas, para quedarse una temporada en el rancho de Matthew. Lo que parecía una tranquila escapada familiar se sale de control cuando la madre de Matthew, conocida como Ma Mac, revela accidentalmente este gran secreto familiar. Mientras Woody revoluciona el rancho tratando de encontrar pruebas, Matthew lidia con su propia crisis de identidad.



TEATRO

El Club de los Poetas Muertos

Del 11 de septiembre al 8 de noviembre | Lugar: Teatro La Latina (Madrid)

La película dirigida por Peter Weir estrena su versión teatral. En ella, la llegada del poco convencional profesor John Keating a la rígida Academia Welton marca un antes y un después en la institución.



VIDEOJUEGO

Dune: Awakening

22 de septiembre | Desarrolladora: Funcom

La popular franquicia cinematográfica reiniciada por Denis Villeneuve que adapta la obra maestra de la ciencia ficción de Frank Herbert aterriza una vez más en el mundo de los videojuegos. La historia sitúa al jugador en el planeta desértico Arrakis, donde el objetivo es, además de sobrevivir, construir bases y dominar el territorio.



MUSICAL

SIX, el musical

Del 12 de septiembre al 8 de noviembre | Lugar: Teatro Gran Vía (Madrid)

Llega a Madrid el musical que viene de revolucionar el género en Broadway y el West End de Londres. La obra presenta en escena a las seis mujeres de Enrique VIII, quienes se enfrentan en una batalla musical para decidir quién sufrió más durante su turbulento matrimonio con el monarca.

CONCIERTO

La Oreja de Van Gogh: Tantas cosas que contar Tour 2026

22-23 de septiembre | Lugar: Movistar Arena (Madrid)

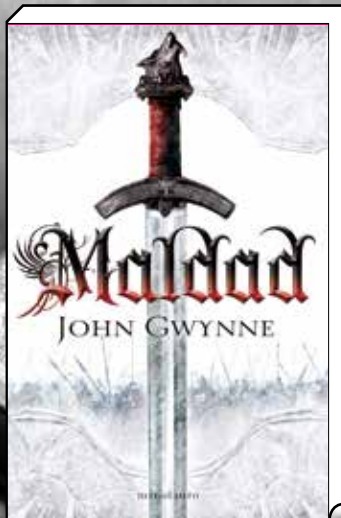
Uno de los grupos más icónicos de la música española aterriza este mes de septiembre en Madrid como parte de *Tantas cosas que contar Tour 2026*. Y no se trata de una gira cualquiera, ya que marca el esperado regreso de Amaia Montero, la mítica cantante de la banda que fue la voz de toda una generación. En 2007, la vocalista dejó la banda tras once años juntos para iniciar su carrera en solitario. Un año después, la cantante Leire Martínez se incorporó al grupo, al que estuvo ligada 16 años

hasta su salida en octubre de 2024. Por lo tanto, se espera un encuentro muy especial cargado de nostalgia en el que el grupo celebrará su histórico legado. Los fans podrán escuchar en directo las canciones más emblemáticas de la banda, como *Cuidate*, *La Playa*, *Rosas*, *20 de enero*, *Puedes contar conmigo* o *Pop*, entre otras. Además, la nueva gira conmemora los 25 años que en 2025 cumplió el álbum *El viaje de Copperport*, uno de sus discos más exitosos.



Épica en estado puro

John Gwynne habla sobre las influencias detrás de *Maldad*, el papel de la política en la fantasía épica y la evolución del género



John Gwynne
MALDAD
FANTASÍA Minotauro

Con *Maldad*, John Gwynne, conocido como el maestro británico de la fantasía, inaugura *Los fieles y los caídos*, una ambiciosa saga de fantasía épica que combina intrigas políticas, antiguas profecías, batallas memorables y personajes inolvidables. Primera entrega de una serie de cuatro novelas, la historia nos transporta a las *Tierras del Exilio*, donde un conflicto ancestral está a punto de despertar. **Maldad ha sido descrita como una heredera espiritual de las obras de Tolkien, George R. R. Martin y Robert Jordan. ¿Cómo equilibra esas influencias con una voz propia?**

Me siento inmensamente honrado de que se mencione a *Maldad* en la misma frase que Tolkien, Martin y Jordan. Son los grandes maestros de la fantasía épica y siempre han sido una fuente de inspiración para mí. Creo que lo que distingue mi

obra es la combinación de autenticidad histórica con la mitología y lo fantástico, junto con un elenco de personajes que incluye protagonistas por los que el lector puede preocuparse y antagonistas a los que puede llegar a odiar.

¿Qué papel desempeña la política en la historia?

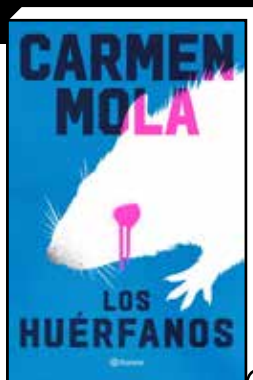
La política desempeña un papel fundamental en todos mis libros. Es la que establece el contexto del conflicto, dividiendo a las personas en bandos y facciones. Y, por supuesto, la traición forma parte de la política, algo que siempre aporta una fuerte carga emocional a mis historias. Espero que, a pesar de ser novelas de fantasía repletas de monstruos y criaturas fantásticas, mis historias sigan siendo profundamente humanas. La política es inseparable de la naturaleza humana y de nuestro impulso por vivir en sociedades y comunidades. Es un terreno

de juego fascinante y siempre contribuye a añadir dramatismo a cualquier conflicto. **Sin desvelar ningún spoiler, ¿qué pueden esperar los lectores de la serie?**

Después de *Maldad*, la serie *Los Fieles y los Caídos* cuenta con tres novelas más, y cada una de ellas aumenta la escala de la historia. *Maldad* nos presenta al elenco principal de personajes y las complejas intrigas políticas de este mundo, y concluye con una batalla de la que los protagonistas se ven obligados a huir. Están buscando un refugio seguro. Pero el conflicto no deja de crecer.

LA CITA

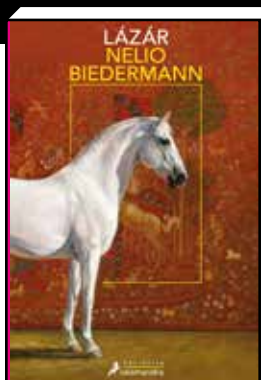
"Mi lema como escritor siempre ha sido 'épico e íntimo': una historia de gran escala vista a través de los ojos de personas corrientes con las que te acabas encariñando".



Carmen Mola
LOS HUÉRFANOS

NOVELA Planeta

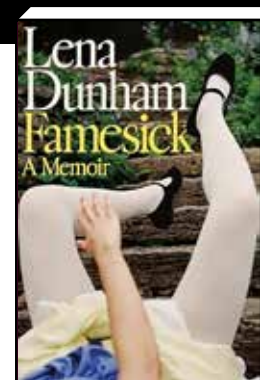
Tras el éxito arrollador de *La novia gitana*, Carmen Mola regresa con una novela negra intensa y despiadada en la que el crimen, la familia y la venganza se entrelazan en un peligroso juego de poder. En esta historia, los *Huérfanos*, una organización criminal nacida del dolor y la violencia de un orfanato de Belfast, se enfrentan a los *Pastor*, una familia marcada por secretos y heridas del pasado.



Nelio Biedermann
LÁZÁR

NARRATIVA Salamandra

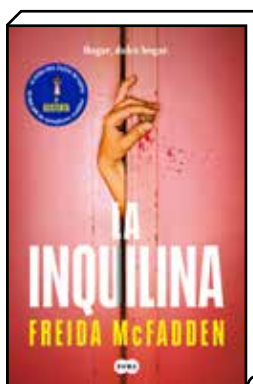
Lázár es una novela épica con espíritu de gran clásico que transporta al lector desde los albores del siglo XX hasta el levantamiento nacional húngaro de 1956. Con su aire de sabiduría atemporal, se lee como una gran revelación de las letras alemanas, lo que hace aún más asombroso que su autor la haya escrito con solo veintiún años. El gran protagonista: Lajos von Lázár, el niño de piel casi transparente y ojos azul agua.



Lena Dunham
FAMESICK

NO FICCIÓN Debate

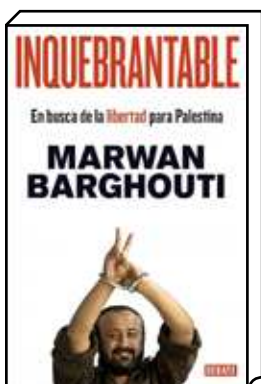
En estas crudas memorias, Lena Dunham se enfrenta a la pregunta que ha marcado su vida adulta: si el dolor es el precio que hay que pagar por cumplir tus sueños. Dividido en tres actos que recorren su ascenso y sus sombras, este libro indaga en el modo en que la vida profesional puede distorsionar las relaciones, aislar y amplificar las fragilidades. Una obra única, donde la pregunta por el sentido se vuelve ineludible.



Freida McFadden
LA INQUILINA

NOVELA Suma

Freida McFadden, autora de la reconocida obra *La asistente*, regresa con un thriller lleno de secretos, manipulación y giros inesperados. Blake cree haber encontrado la solución a sus problemas al alquilar una habitación, pero pronto descubrirá que el verdadero peligro puede estar dentro de su propia casa. Para cuando Blake se dé cuenta de lo que sucede, puede que ya sea demasiado tarde. Una historia adictiva donde nada es lo que parece.



Marwan Barghout
INQUEBRANTABLE

POLÍTICA Debate

La publicación ofrece, por primera vez, un retrato íntimo y emocionante de la vida de Marwan Barghouti (bautizado "el prisionero más importante del mundo" por *The Economist*) y de su lucha por una Palestina libre: cartas privadas a su familia, escritos personales, correspondencia con figuras públicas de todo el mundo, entrevistas con la prensa, declaraciones públicas y fotografías personales inéditas. Esta es su historia, contada con sus propias palabras.



Sven Beckert
CAPITALISMO
UNA HISTORIA GLOBAL

ECONOMÍA Crítica

Capitalismo descentra la mirada europea y pone en primer plano la capacidad de acción, la resistencia, la innovación y la coerción implacable desplegadas en todo el mundo, hasta llegar al presente con el auge de las economías asiáticas, en particular China. En este libro monumental, Sven Beckert no se limita a sumar los "debe" y los "haber" del capitalismo, nos invita a repensar el pasado para ayudarnos a imaginar de nuevo el futuro.

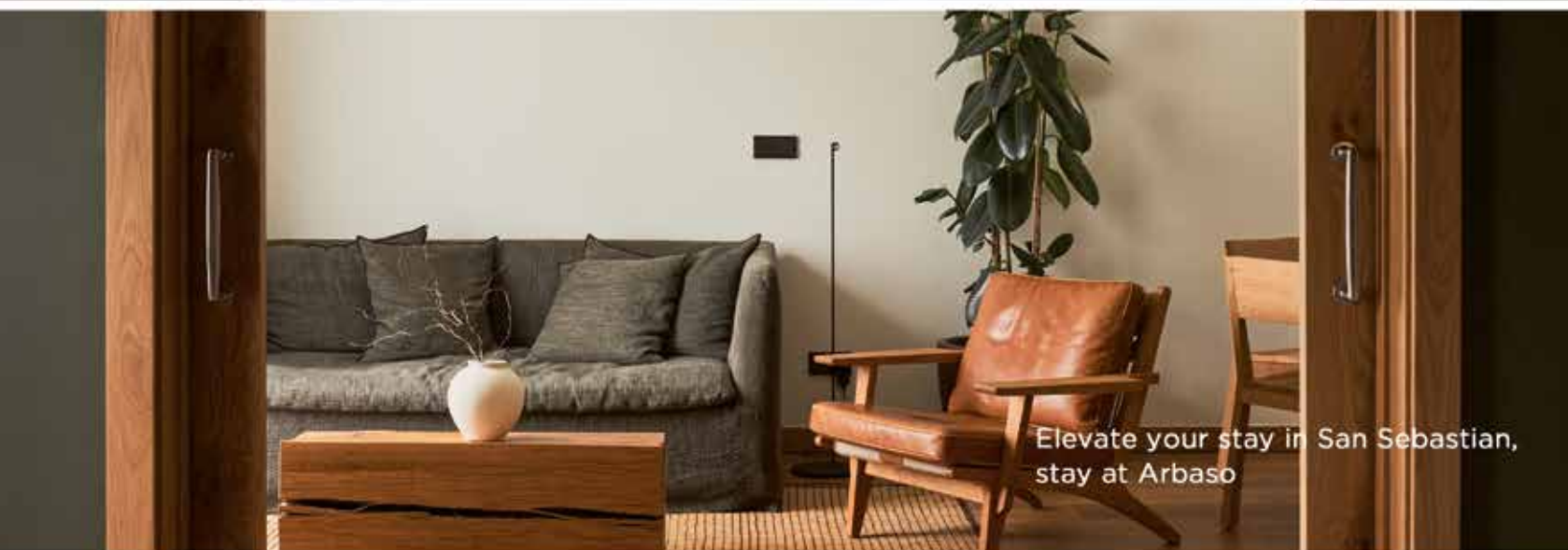
Arthur C. Clarke

Las ideas nuevas pasan por tres fases: "No se puede hacer". "Probablemente se puede hacer, pero no merece la pena". "¡Siempre dije que era una buena idea!"



1917–2008. Autor británico de ciencia ficción e inventor, conocido sobre todo por la novela *2001: Una odisea del espacio* (1968), escrita simultáneamente al guion de la película homónima

© Getty Images



Elevate your stay in San Sebastian,
stay at Arbaso



Silent luxury
never felt so good

narru
RESTAURANT

TERRAMAR

SUV HÍBRIDO



ES EL COCHE QUIEN
ESCOGE AL CONDUCTOR

CON HASTA 118 KM DE AUTONOMÍA ELÉCTRICA
Y 900 KM DE AUTONOMÍA COMBINADA



PLAN **AUTO+**

Consumo medio combinado de 1,6 a 1,8 l/100 km. Emisiones ponderadas de CO₂ de 36 a 42 g/km (Valores WLTP). Imagen acabado CUPRA Terramar PHEV con opcionales.