31
Octubre
2026

Business People

business-people.es

La gente que influye



ESCUDO ANTIOPAS
Lo que está por llegar

NÓMINAS AL 'DESNUDO'
Adiós al sueldo secreto

ESTOCADA A LA *publicidad*

Incluye el especial
OBJETIVO FORMACIÓN

PREPARADOS PARA LO DESCONOCIDO

PROTAGONISTAS
Josep Sánchez Llibre (Foment del Treball)

Alejandro Bataller (SHA)

Marisa Selfa (Impact Tailors)

Encarna Piñero García
PIÑERO

¿Conformarse? NI HABLAR



fgf-industry.com

Blauer.

blauerusa.com



Feel
the beat.
Featuring
Ben Kidson
and
Casyette.

London 026
Fall Winter Collection

Photo by Bryan Adams

Mindthe**Coffee**Cup

LOS **PORQUÉS** DE NUESTRO CAFÉ.

UN GRANO SOBRE CIEN LO CONSIGUE.



illy.com/whywemakeit

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

illy®

LIVE HAPPILLY

Certified B® Corporation



Vito Sinopoli Editor de **Duesse Media Network**

LA EFICIENCIA NO BASTA

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

Hace poco visité una exposición dedicada a Léon Harmel y salí de ella con una pregunta. Para quien no lo conociera, Harmel era un industrial de las Ardenas que en 1883, cuando la innovación era un telar mecánico y el papel el principal instrumento de información, decidió que sus obreros debían convertirse en corresponsables de la fábrica. Por eso los invitó a sentarse con él en el Consejo de Administración: discutían las decisiones que los afectaban, participando activamente en la vida de la empresa.

Que quede claro: Harmel no era un filántropo ajeno a las lógicas económicas. También él debía producir, vender, invertir y hacer cuadrar las cuentas, además en un capitalismo feroz. Y sin embargo, eligió compartir una parte del poder, fiel a su idea de base del "bien del obrero realizado por medio del obrero y con él". Una creencia inspirada a su vez en un principio nada evidente: no basta con ocuparse de las personas, hay que involucrarlas. Es aquí donde Harmel deja de ser un personaje del siglo XIX y viaja hasta nuestro tiempo.

Hoy los empresarios disponen de una tecnología infinitamente más potente: la IA puede aumentar la productividad, eliminar tareas repetitivas, mejorar las decisiones, liberar tiempo y recursos, pero precisamente porque su potencia es enorme,



enorme es también la responsabilidad de decidir cómo usarla. Esto es así porque la IA puede aumentar la autonomía de las personas o bien el control sobre ellas, del mismo modo que puede distribuir conocimiento o bien concentrar aún más las decisiones. La IA es ciertamente eficiente, pero Harmel nos diría que la eficiencia no puede ser el único criterio con el que construimos una empresa. De hecho, la paradoja es que detrás de algoritmos modernísimos corre el riesgo de volver a aflorar una idea antiquísima: alguien decide, otro ejecuta, con el agravante de que, cuando la orden pasa a través de un algoritmo, se despersonaliza asumiendo la apariencia de la objetividad; por lo tanto, ya no es alguien quien elige, "lo dice el sistema".

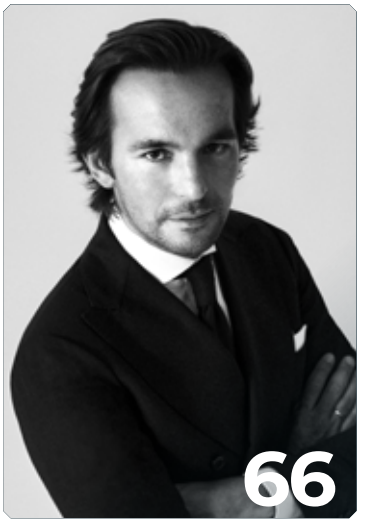
Por eso creo que la verdadera cuestión ya no es cuánta IA queremos introducir en las empresas, sino qué idea de empresa queremos poner dentro de la IA. Harmel, por lo demás, no era enemigo del progreso, ya que mecanizó su propia fábrica antes que muchos competidores, creando al mismo tiempo sociedades de ayuda mutua y espacios de participación. Había intuido que la innovación y los vínculos entre las personas no son alternativos.

Cuando los empresarios de hoy invierten en tecnología, se preguntan, con razón, cuál será el retorno: cuánto tiempo se ahorrará, cuánto crecerá la productividad, qué costes se reducirán. Pero Harmel sugiere añadir otra pregunta: ¿cuánta responsabilidad se está compartiendo? Sus soluciones pertenecen al siglo XIX, su principio, no. Una empresa no crece solamente cuando se vuelven más potentes sus herramientas, sino cuando crecen también las personas que las utilizan. Esta es precisamente la pregunta que me llevé de la exposición dedicada a Harmel y que dirijo ante todo a mí mismo: ¿cuánto hará la IA que estamos introduciendo en nuestras empresas para que las personas sean más corresponsables?

SUMARIO




62


66


70

18 | **¿Conformarse? Ni hablar**

Encarna Piñero García, Global CEO del ecosistema empresarial turístico y de bienes raíces, afronta una nueva etapa para un grupo con 51 años de historia. El reto: convertir la alianza con Hyatt, la expansión en Real Estate & Golf y el relevo generacional en motores para transformar el legado familiar.

valsport.it





DAVIS

Heritage redefined

Valsport
1920

12 | BUSINESS IS BUSINESS

14_ Numerology

16_ People

26_ Nuevo escudo antiopas ¿Afectará a mi empresa?
La nueva regulación europea redefinirá el control de las inversiones extranjeras en España.

32_ Nóminas al 'desnudo'
La Directiva europea de transparencia salarial obliga a las empresas a justificar sus diferencias retributivas y cambia las reglas de la contratación, la promoción y la negociación salarial.

38_ Estocada a la publicidad
La IA ha democratizado la creación de anuncios, acelerado la producción y reducido los costes, pero plantea un nuevo desafío para las marcas.

48_ Entrenar para lo que viene
Las empresas no deben adivinar qué profesionales necesitarán, sino formar trabajadores capaces de decidir con criterio.

52_ El futuro exige pensar
Entrevista a Whitney Johnson, CEO de Disruption Advisors.

54_ La empresa como laboratorio
Experimentar y aprender sobre problemas reales se convierte en una nueva forma de desarrollar talento.

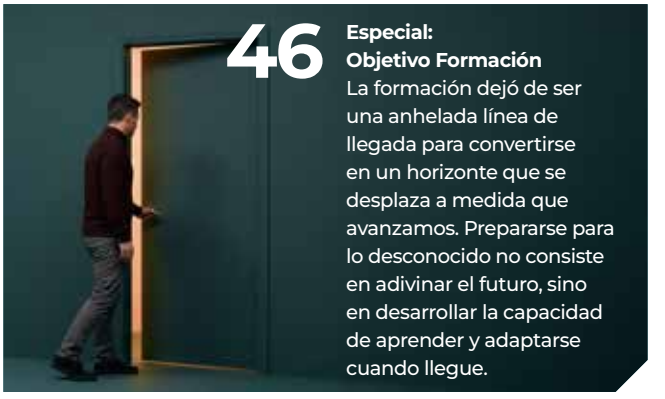
58_ El talento como estrategia
Teresa de Castellarnau, directora de Recursos Humanos de Danone Iberia, explica cómo identificar capacidades clave y desarrollar talento interno.

62_ Sin productividad no hay avance
El presidente de Foment del Treball, Josep Sánchez Llibre, advierte de que el crecimiento económico no basta: España necesita impulsar el valor añadido de su economía.

66_ La salud como inversión
Alejandro Bataller, Managing Partner de SHA, defiende el gran cambio de la medicina.

70_ Crecer sin destruir
Marisa Selfa, fundadora de Impact Tailors, destaca la importancia de los uniformes, un "punto ciego" de la sostenibilidad empresarial que será clave para reforzar la marca.

74_ Cada paso cuenta
Accem consolida un modelo que combina acogida, empleo, atención jurídica e inclusión.



46

Especial: Objetivo Formación
La formación dejó de ser una anhelada línea de llegada para convertirse en un horizonte que se desplaza a medida que avanzamos. Prepararse para lo desconocido no consiste en adivinar el futuro, sino en desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse cuando llegue.

76 | FREE TIME

86_ Un otoño para intentar soñar
Los fabricantes occidentales navegan en estos tiempos convulsos convertidos en los guardianes de la pasión y el lujo.

90_ Beauty coach
Ombré Leather Reserve intensifica el icónico acorde de cuero negro con maderas, especias y notas aromáticas de alta montaña.

92_ Un universo sensorial
Un recorrido por más de cuatro décadas de la obra de Solange Pessoa.

96_ El cielo no puede esperar
Dentro del ecosistema de la relojería, los relojes de piloto conforman una familia propia, con sus rasgos definidos y origen común.

98_ A la salud por el gusto
Restaurantes que potencian los beneficios de las aguas termales y convierten el bienestar en una experiencia gastronómica.

102_ Cinco personajes históricos a través de cinco botellas
Nos adentramos en un viaje por cinco mundos a través de cinco personajes universales.

104_ Verba

105_ Manos a la obra
Mimic Robotics presenta FLUX-mimic, un modelo de inteligencia artificial desarrollado junto a Black Forest Labs.

106_ Un refugio para la memoria
El Festival de Barriletes Gigantes de Sumpango volverá a llenar de color el cielo guatemalteco el próximo 1 de noviembre, reafirmando una tradición centenaria que une arte, memoria e identidad.

108_ Entertainment
La agenda que no te puedes perder para tu tiempo libre.

112_ El miedo a envejecer
Julia Navarro aborda en *La familia moderna* la obsesión por prolongar la juventud, el choque de valores entre generaciones y una sociedad empeñada en desafiar al tiempo.



80

¡Nunca bajes la guardia!
La disciplina que fortalece cuerpo y mente se ha consolidado como un producto de valor añadido para los gimnasios españoles, asentando al kickboxing como la cara visible del fitness híbrido.


Samsonite
NEXIS
SOLID AS A ROCK
REMARKABLY LIGHT
WWW.SAMSONITE.IT



Business People

¡DESCARGA LA APP!

Forma parte de la comunidad que cada mes lee

Business People España

en versión digital. La App está disponible de forma gratuita para dispositivos Apple y Android.

Consíguelo en el App Store

DISPONIBLE EN Google Play

Síguenos en

www.business-people.es

PEFC
PEFC/14-38-00137
Este producto procede de bosques gestionados de forma sostenible

BUSINESS PEOPLE N. 31 OCTUBRE 2026

Director responsable
Vito Sinopoli

Consultor editorial
Linda Parrinello

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

Asesora de automoción y movilidad
Ana Montenegro

Redacción
Mª Gabriela Sivira - gsivira@e-duesse.es

Coordinación gráfica
Alda Pedrazzini

Maquetación
Jangala Media

Han colaborado en este número: Rosario Fernández, Alfredo García, Pilar Hernández Coloma, 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: IMPRESSIONS ROTATIVES OFFSET S.A
C/Pla De L'estany S/N Pol Ind. Casanova
17181 Aiguaviva

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

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

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

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

~~Número cerrado en la redacción el 28/09/2026~~



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

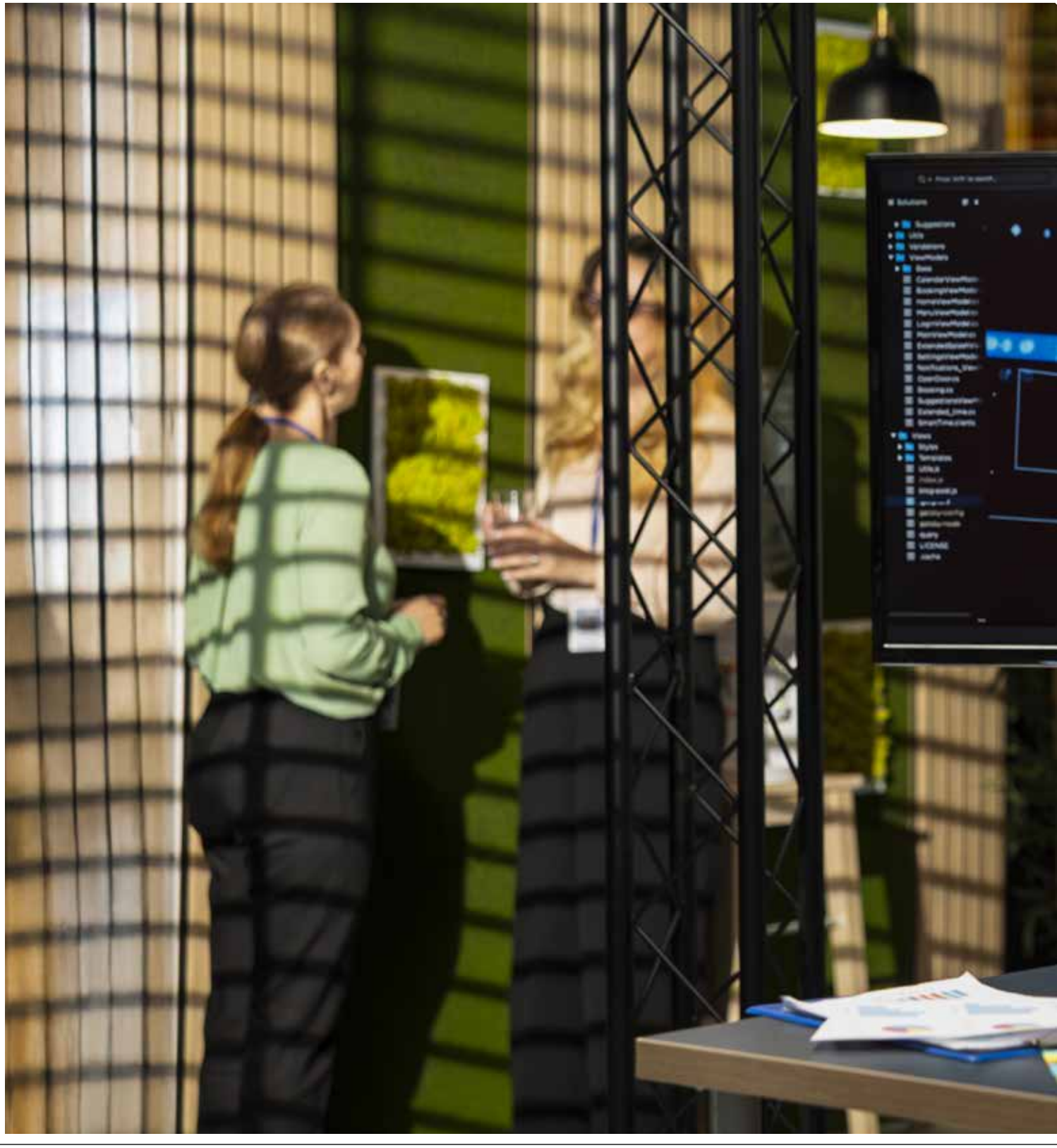
T 54

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

baglietto.com

BAGLIETTO
1854

BUSINESS *is* BUSINESS



La IA en la sombra

La inteligencia artificial avanza entre los empleados de oficina españoles a mayor velocidad que su integración formal en las compañías: el 82% asegura haber utilizado herramientas de IA en el trabajo, nueve puntos más que en 2025, según un estudio de Cegid. Entre quienes ya las utilizan, otro 82% reconoce haber recurrido a soluciones no proporcionadas por su empresa, evidenciando el crecimiento de la denominada “IA en la sombra”. El desfase también se refleja en la formación y la gobernanza: solo el 44% afirma haber recibido capacitación específica, mientras que apenas el 9% considera que la IA está completamente integrada en los procesos corporativos. El estudio muestra además que España presenta la mayor frecuencia de uso individual de IA entre los otros mercados analizados, como Francia, Portugal y Alemania.



© GettyImages

No es ocio, es NEGOCIO



© Shutterstock

LA INDUSTRIA DEL VIDEOJUEGO EN ESPAÑA

2.293 M€
Facturación total en 2025

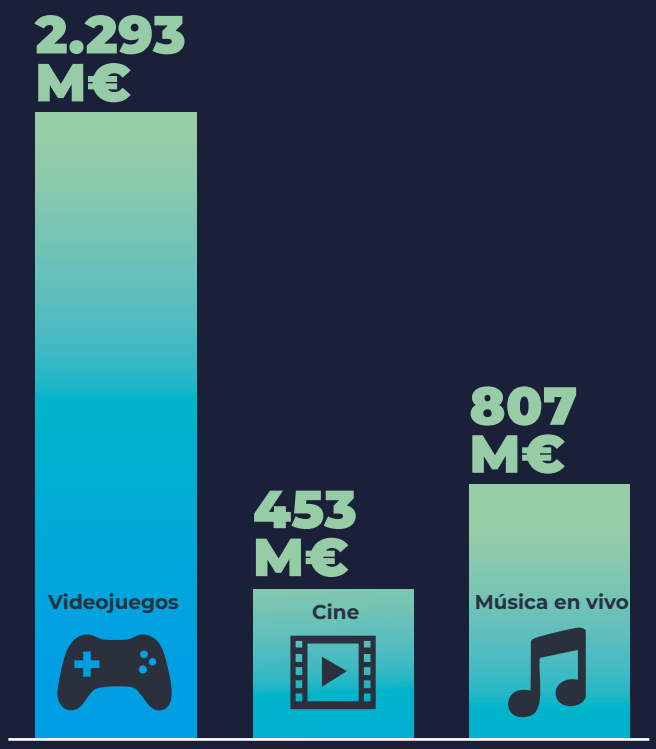
-3,2%
evolución frente a 2024

22,8 millones
jugadores en España

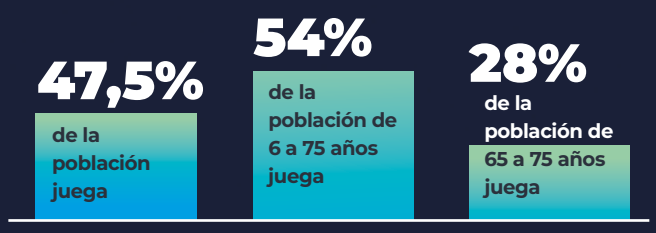
8,5 horas
tiempo medio de juego semanal

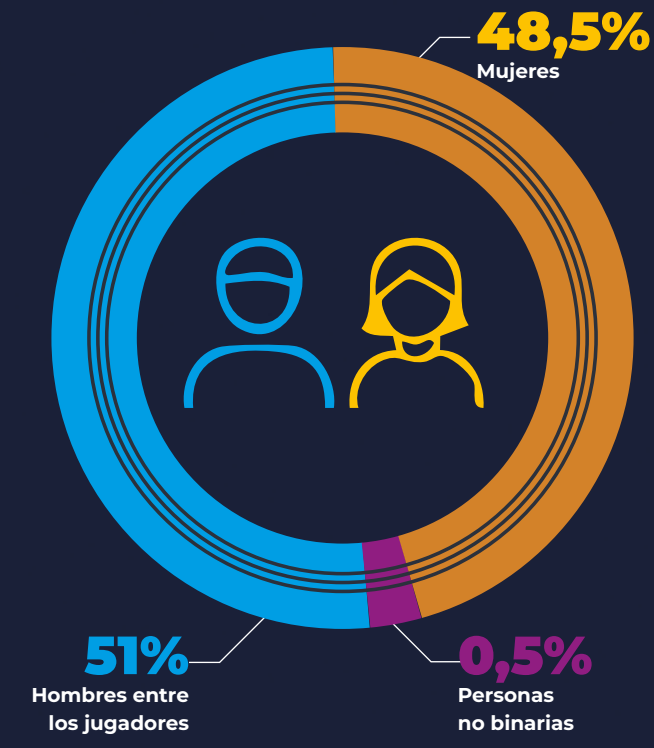
La industria del videojuego se consolida como uno de los grandes motores de la economía cultural española y gana peso frente a otros sectores del entretenimiento. Según los últimos datos disponibles, su volumen de negocio quintuplicó la recaudación cinematográfica y casi triplicó los ingresos de la música en vivo, reflejo de cómo el *gaming* ha dejado de ser un nicho de ocio para convertirse en un ecosistema económico propio. Su actividad abarca también el desarrollo de software, los contenidos digitales, las suscripciones, los eventos, los esports y la creación de comunidades, abriendo nuevas oportunidades para marcas, plataformas y creadores. El reto pasa ahora por consolidar esta posición y reforzar la producción nacional y su proyección internacional.

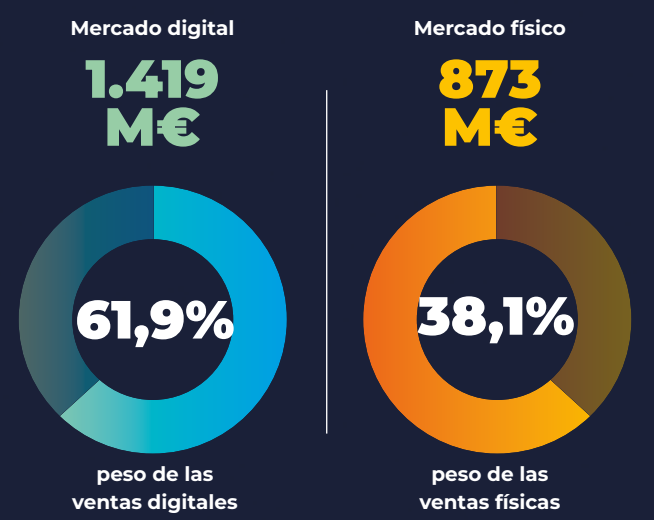
Fuente: Anuario 2025 de la Asociación Española de Videojuegos (AEVI)











RENOVACIÓN ESTRATÉGICA
Helvetia Caser nombra a Carlos Piñero como nuevo director Comercial Multicanal, responsabilidad que asumirá a partir del próximo 1 de mayo de 2027 en sustitución de Germán Bautista, que se jubilará tras más de 27 años en la compañía.





LIDERAZGO FEMENINO
Saadia Zahidi será la nueva directora general de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) a partir del 1 de noviembre de 2026, convirtiéndose en la primera mujer en ocupar el cargo. Zahidi llega desde el Foro Económico Mundial, donde ha sido directora gerente.

ALLIANZ COMMERCIAL

Nina Arquint



Presidenta

Allianz Commercial asigna a Nina Arquint nueva presidenta para Europa, Oriente Próximo y África, cargo que asumirá el 1 de abril de 2027. La ejecutiva pasará a presidir tanto Allianz Commercial como Allianz Global Corporate & Specialty en la región y reportará directamente a Thomas Lillelund, consejero delegado de Allianz Commercial. Su nombramiento refuerza la estructura regional de la aseguradora especializada en riesgos corporativos y complejos, en un momento de transformación del mercado asegurador.

BNP PARIBAS AM

Sol Hurtado de Mendoza



CEO

BNP Paribas Asset Management nombra a Sol Hurtado de Mendoza como su nueva consejera delegada para España y responsable de Distribución para España y Portugal. La directiva lleva más de dos décadas vinculada al grupo y dirige BNP Paribas AM para Iberia desde 2013. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE y con formación en Comercio Internacional por Berkeley, Hurtado de Mendoza ha ocupado distintas posiciones de responsabilidad dentro de la entidad.

CEOE

Antonio Garamendi



Presidente

Antonio Garamendi continuará al frente de la CEOE para un tercer mandato. El presidente de la patronal afrontará así una nueva etapa al frente de la principal organización empresarial española, que representa a compañías y organizaciones de distintos sectores y territorios. Su continuidad prolonga el liderazgo iniciado en 2018 y desarrollado durante un periodo marcado por la pandemia, la transformación del mercado laboral y los cambios regulatorios que han afectado al tejido empresarial español.

IDEALISTA

Fernando Encinar



Presidente

Fernando Encinar asume la presidencia de Idealista España en sustitución de su hermano Jesús Encinar. El cambio se ha producido en el consejo de administración de la filial española y responde, según la compañía, a una simplificación de trámites legales. Jesús Encinar mantiene la presidencia de Idealista Global y continúa como consejero delegado del grupo, mientras Fernando conserva sus funciones como director de Comunicación y Marketing. Los hermanos Encinar fundaron la compañía junto a César Oteiza en 2000.

REFORZAR EL CRECIMIENTO
N26 incorporará a Nathalie Picquot como nueva directora de Crecimiento y Marketing. La ejecutiva llega procedente de Banco Santander, donde durante los últimos cinco años ha liderado el marketing corporativo, la experiencia de marca y el engagement digital.





IMPULSO TECNOLÓGICO
Luis Rivera Heredia es el nuevo consejero delegado de Lyntia, en sustitución de José Antonio López Muñoz. Llega a la compañía tras haber sido CEO de Bluevia, donde lideró su puesta en marcha y expansión, y después de una amplia trayectoria en Telefónica.

PROCESO DE CAMBIO
Ericsson designa a Per Narvinger nuevo presidente y consejero delegado, tras la salida de Börje Ekholm. Narvinger lleva casi tres décadas vinculado a la multinacional sueca y actualmente dirige su área de negocio de Networks.





APUESTA POR ESPAÑA
El bróker internacional de seguros Dubois Group ficha a Carlos Naranjo como nuevo director general para España. Naranjo procede de Santander Seguros, donde ocupaba hasta la fecha la dirección de Estrategia y Desarrollo de Negocio.

MARSH

Tom Geraghty



CEO

Tom Geraghty es designado nuevo consejero delegado de Marsh Europa, cargo que asumirá el próximo 1 de noviembre, en sustitución de Christos Adamantiadis. Desde Dublín, Geraghty será responsable de definir la estrategia de la compañía en el continente y de reforzar la colaboración entre las distintas áreas del negocio para ofrecer soluciones integradas de gestión de riesgos. El ejecutivo acumula más de 27 años de trayectoria en Marsh y continuará además como presidente de People and Investments de Marsh Europa.

MICROSOFT

Natalia Maeso



Responsable de Estrategia de Regiones Cloud

Microsoft apuesta por Natalia Maeso como responsable de Estrategia de Regiones Cloud y Centros de Datos para el Sur de Europa. Desde esta posición, la directiva tendrá la responsabilidad de impulsar la estrategia vinculada a la infraestructura cloud y los centros de datos de la compañía en los mercados del sur del continente. Su nombramiento se enmarca en la expansión de las capacidades de nube e IA y en el desarrollo de nuevas infraestructuras digitales para responder al crecimiento de la demanda.

FORD EUROPA

María Grazia Davino



Vicepresidenta de Ventas

María Grazia Davino es designada por Ford como vicepresidenta de Ventas de Ford Europa. La directiva será responsable de las ventas en Europa y supervisará las operaciones comerciales, incluida la red de concesionarios, el retail y la distribución. Davino reportará directamente a Jim Baumbick, presidente de Ford Europa. Su incorporación se produce mientras la compañía acelera su transformación en el continente y prepara una ofensiva de producto con nuevos modelos para los próximos años.

LIDL

Imanol Zabala



Director internacional de Real Estate

El español Imanol Zabala es el nuevo director internacional de Real Estate del Grupo Lidl. Tras 24 años de trayectoria en Lidl España, donde ejercía como director general de Expansión e Inmuebles, dará el salto a la estructura central del grupo para impulsar su estrategia inmobiliaria y de expansión en los más de 30 países donde opera. Albert Lavín asumirá sus responsabilidades en España. El movimiento supone un nuevo reconocimiento al talento directivo desarrollado por la filial española.

POSICIONAR LA SEGURIDAD
Orange Cyberdefense nombra a Víctor Manuel Hernández Gómez nuevo Country Manager de su filial en España, desde donde será responsable del desarrollo y rendimiento global de la actividad de la compañía en el mercado español.





CONQUISTAR MERCADOS
HappyRobot incorpora a Alberto Granados como presidente no ejecutivo de Crecimiento y Expansión. El que fuera presidente de Microsoft España entre 2021 y 2025 aportará más de tres décadas de experiencia en tecnología y liderazgo internacional.

Piñero

¿Conformarse? NI HABLAR

ENCARNA PIÑERO GARCÍA

Global CEO del ecosistema empresarial turístico y de bienes raíces, afronta una nueva etapa para un grupo con 51 años de historia. **El reto: convertir la alianza con Hyatt, la expansión en Real Estate & Golf y el relevo generacional en motores para transformar el legado familiar**

Texto de **José A. Puglisi**





E

ENCARNA PIÑERO GARCÍA
Empresaria española del sector turístico que, desde 2017, ejerce como Global CEO de Piñero, el grupo turístico familiar fundado por su padre, Pablo Piñero

John F. Kennedy creía que “el conformismo es el carcelero de la libertad y el enemigo del crecimiento”. Pablo Piñero, fundador del Grupo, enseñó a sus hijas algo parecido: emprender, mirar lejos y no conformarse. Cinco décadas después, aquella filosofía se traduce en una compañía que ya no cabe en la definición tradicional de empresa hotelera: Piñero cuenta con 25 hoteles en España, México, República Dominicana y Jamaica, una división de Real Estate & Golf y Soltour como operador turístico, mientras Bahia Principe suma más de 20 resorts y unas 12.000 habitaciones integradas en *World of Hyatt*. Ahora, con una inversión de aproximadamente 100 millones de euros en 2026 y nuevas áreas de negocio ganando peso, Encarna Piñero García, su Global CEO, afronta una cuestión central para cualquier empresa familiar: cómo hacer crecer el negocio sin que el legado termine convirtiéndose en una frontera.

Hace 51 años, Piñero nació como una agencia de viajes y hoy es un grupo internacional de turismo, hoteles y real estate. ¿Cuál es la siguiente transformación que necesita la compañía?

El turismo es un sector en constante transformación y este hecho obliga a las empresas que trabajamos en él a adelantarnos a los cambios y necesidades sociales. Solo hace falta echar la mirada unos años atrás y observar cómo hemos evolucionado.

Por eso, nuestra trayectoria de más de medio siglo es la historia de una reinvención constante en la que también hemos querido mantenernos fieles a nuestras raíces. Nacimos en 1975 con la visión de mi padre, don Pablo Piñero, que junto a mi madre, Isabel García Lorca, actual presidenta de la compañía, conectando a las personas con experiencias únicas a través de una agencia de viajes, y hoy somos un ecosistema empresarial global focalizado en gestión y desarrollo hotelero y de bienes raíces.

Además del sector, nosotros como compañía también hemos evolucionado y esta gran transformación tiene que ver con desarrollar todo el potencial de lo que hoy somos. Estamos caminando hacia un ecosistema empresarial más conectado, donde nuestras distintas divisiones colaboran para generar más valor, más innovación y un mayor impacto positivo en los destinos donde operamos.

Nuestro reto es crecer de forma sostenible, manteniendo una visión de largo plazo y siendo capaces de crear oportunidades que beneficien a clientes, colaboradores, comunidades y socios. Evolucionar hacia un turismo que revitalice y que vaya más allá de la sostenibilidad convencional. Además de mitigar impactos, restauramos ecosistemas y garantizamos que las comunidades prosperen junto a nosotros. Es una transformación enfocada no solo en optimizar la rentabilidad, sino también en construir un legado, porque como empresa familiar somos conscientes de lo que queremos dejar a las futuras generaciones.

En enero decidieron dejar de llamarse Grupo Piñero para convertirse simplemente en Piñero. ¿Por qué era necesario cambiar incluso el nombre?

Porque Piñero representa mucho mejor quiénes somos hoy y hacia dónde queremos ir. No fue un cambio de nombre, sino la expresión de una evolución empresarial.

Nuestra nueva marca es la manifestación visible de un punto de inflexión estratégico al cumplir 50 años. Prescindir del término ‘Grupo’ y simplificar nuestra identidad a Piñero es una decisión corporativa contundente. Buscamos que el apellido familiar madure, convirtiéndose en bandera de una entidad empresarial global sólida, con visión de futuro y autoridad ante audiencias profesionales, inversores internacionales y socios estratégicos.

Piñero engloba una realidad mucho más amplia que un grupo de empresas. Es una manera de entender cómo desarrollamos destinos, cómo trabajamos con las comunidades y cómo construimos relaciones a largo plazo. Queríamos una marca más sencilla, más sólida y más preparada para proyectar nuestra ambición internacional sin perder nuestras raíces familiares.

La alianza con Hyatt se presentó como una operación estratégica a largo plazo y no simplemente como un acuerdo comercial. Después de casi dos años desde su anuncio, ¿qué ha cambiado realmente en Piñero como consecuencia →



Sin reservas

¿Cuál ha sido el viaje que recuerda con más cariño y por qué?
Hay dos viajes que recuerdo con muchísimo cariño. El primero fue cuando tenía 18 años y viajé por primera vez fuera de Europa, a Estados Unidos. Hoy puede parecer algo más habitual, pero en aquel momento era descubrir un mundo completamente nuevo. Me abrió la mente y despertó en mí una enorme curiosidad por conocer otras culturas.
El segundo fue mi primer viaje a República Dominicana. Hasta entonces, el Caribe era casi una idea, un lugar que imaginabas. Y descubrí la calidez de su gente, su forma de vivir y esa mezcla de culturas que nos conquistó desde el primer momento. Creo que fue entonces cuando entendí que un destino no se recuerda solo por sus paisajes, sino, sobre todo, por las personas que lo hacen único. Al final, los viajes que más se recuerdan creo que son los que consiguen ampliar tu manera de mirar el mundo.
¿Qué hace un domingo perfecto para usted?
Ese domingo perfecto tiene tres ingredientes principales: familia, mar y deporte. Me encanta levantarme por la mañana y tener tiempo para salir a correr y desayunar con calma, preferiblemente en familia. Compartir alguna actividad con mi marido y mis cuatro hijos, como navegar o jugar al golf, y sobre todo las charlas, contarnos nuestras cosas e intercambiar opiniones sobre la actualidad. Es increíble lo que se puede aprender de ellos, te mantienen al día. Escucharlos es algo imprescindible para hacer crecer el vínculo y, si es haciendo algo juntos, como ir a un concierto, mejor. Aunque, a veces, también me conformo con algo tan sencillo como una buena comida y esa siesta de domingo que te da la vida.
¿Hay alguna persona, fuera del mundo empresarial, que admire especialmente?
Me inspiran muchos referentes contemporáneos. En el deporte, por ejemplo, admiro a personas como Rafa Nadal o Eliud Kipchoge. Cada uno, desde su disciplina, demuestra que la excelencia no es un momento de brillantez, sino el resultado de la constancia, la disciplina y la capacidad de superarse cada día.
Al final, el liderazgo no se demuestra en los grandes discursos, sino en los pequeños actos de coherencia, honestidad y valentía que repetimos cada día. Y ahí es donde, curiosamente, Aristóteles y referentes como Nadal o Kipchoge o incluso Cristiano Ronaldo se encuentran. Todos ellos nos recuerdan que somos, sobre todo, el resultado de nuestros hábitos, de nuestra perseverancia y, por encima de todo, de nuestra humildad.



Vista aérea del campo de golf PGA Riviera Maya ubicado en el Tulum Country Club en México





de esta alianza?

Nuestra joint venture al 50% con Hyatt para la gestión y copropiedad de Bahia Principe Hotels & Resorts es una unión pionera en la industria. Tras un arranque centrado en estructurar la gobernanza y equipos, la alianza se halla en plena madurez operativa.

El cambio más profundo afecta a la estrategia de producto. Juntos hemos rediseñado la arquitectura de marca de Bahia Principe, enfocando la segmentación de submarcas en virtud de las necesidades del viajero: *Bahia Principe Escape* (solo adultos) y *Bahia Principe Explore* (familias y experiencias compartidas).

Esta alianza confirma algo en lo que creemos profundamente y es que los grandes proyectos se construyen sumando capacidades. Piñero aporta más de 50 años de experiencia turística, una posición muy sólida en el Caribe y una forma muy propia de entender la hospitalidad. Hyatt aporta distribución, fidelización y acceso a nuevos mercados. Juntos somos capaces de generar más valor del que podríamos crear por separado.

Además, encaja perfectamente con nuestro modelo de crecimiento, donde las alianzas estratégicas son una palanca para acelerar el desarrollo manteniendo nuestra identidad y nuestra visión de largo plazo.

Y por último, más que cambiar, yo diría que somos dos familias que han encontrado sinergias culturales y las están aprovechando para sumar todo el potencial en la gestión de los equipos y llevarlos hacia la excelencia. Porque somos conscientes de que todo lo que hacemos es el resultado del talento de muchas personas.

En marzo de 2026 se produjo otro paso importante: Bahia Principe entró en *World of Hyatt*, el programa de fidelización global de la compañía. ¿Qué puede cambiar para la marca el acceso a millones de clientes vinculados a ese ecosistema?

La integración comercial de más de 20 resorts de Bahia Principe en el ecosistema *World of Hyatt* supone un salto cualitativo transformador. Acceder a decenas de millones de miembros de alto poder adquisitivo (principalmente de Estados Unidos, Canadá y Europa) transforma nuestra distribución.

Nos aporta una visibilidad extraordinaria y nos permite llegar a nuevos viajeros en mercados clave. Pero lo más importante es que nos da la oportunidad de mostrar a una audiencia global aquello que hace diferente a Bahia Principe.

Queremos que más personas descubran nuestra manera de entender la hospitalidad, muy vinculada a los destinos, a las personas y a la autenticidad de cada lugar. El acceso a *World of Hyatt* amplifica nuestro alcance, pero manteniendo nuestra esencia: ese carácter cercano, relajado y volcado en el cuidado que define nuestra promesa de marca.

Hyatt ha convertido España en uno de sus grandes mercados de crecimiento: pasó de cuatro hoteles en 2020 a 55 a finales de 2024, con más de 14.500 habitaciones. ¿Qué oportunidad ve Piñero en formar parte de esta expansión?

Que una gran marca internacional como Hyatt ponga un foco de crecimiento tan decidido en España es una excelente noticia para todo el sector y demuestra la fortaleza y el atractivo de nuestro mercado. Para Piñero, formar parte de



Bahia Principe Explore Legend, complejo hotelero de Piñero en Punta Cana (República Dominicana)

100 MILLONES

La inversión realizada durante 2026

esta dinámica representa una oportunidad de colaboración basada en la complementariedad y generación de sinergias.

En un entorno cada vez más competitivo, creemos que las alianzas permiten acelerar el desarrollo, compartir capacidades y generar nuevas oportunidades. Nuestra relación con Hyatt responde precisamente a esa visión: construir horizontes compartidos que nos permitan crecer juntos y generar más valor para nuestros clientes y destinos.

Han invertido alrededor de 100 millones de euros en 2026 para renovar activos. ¿Qué tiene que cambiar en un hotel para que vuelva a ser competitivo durante los próximos diez años?

Tiene que reforzar aquello que hoy valora el viajero: autenticidad, bienestar, personalización y una conexión real con el destino. Las instalaciones son importantes, pero ya no son suficientes. Los hoteles que tendrán éxito serán aquellos capaces de generar experiencias memorables, integrar la cultura local, gestionar sus recursos de forma responsable y evolucionar constantemente para responder a las nuevas expectativas de los clientes.

El futuro se medirá en la capacidad de emocionar, innovar y generar confianza. No solo en generar vínculos estrechos con el cliente, también en cómo se integrará con el destino. Porque los destinos también están pasando a ser nuestros clientes.

¿Dónde está hoy la mayor oportunidad de crecimiento para Piñero: España, Caribe, nuevos destinos o nuevos negocios?

Creo que la oportunidad está más en el modelo que en la geografía. Tenemos posiciones muy sólidas en mercados estratégicos como España, República Dominicana, México o Jamaica, pero el verdadero potencial está en aprovechar las sinergias de nuestro ecosistema, desarrollar alianzas, impulsar áreas con gran recorrido como Real Estate & Golf y seguir creando valor desde una visión integrada del destino.

Han hablado de diversificar ingresos y re- →

forzar Real Estate & Golf. ¿Hasta dónde quieren llevar ese negocio? ¿Podría llegar un momento en el que Piñero sea tanto una compañía inmobiliaria como turística?

Es una actividad cada vez más relevante porque complementa muy bien nuestra visión de creación de destinos. No vemos los proyectos residenciales únicamente desde una perspectiva inmobiliaria. Los concebimos como comunidades donde convergen bienestar, naturaleza, servicios, ocio y calidad de vida. Nuestro objetivo es seguir creciendo en este ámbito, siempre desde una lógica de desarrollo responsable y de creación de valor a largo plazo.

La división Real Estate & Golf se sitúa como pilar estratégico de crecimiento al mismo nivel que la división hotelera. De hecho, Piñero se define como un ecosistema enfocado en el desarrollo y gestión turística y de bienes raíces. La frontera entre lo turístico y lo inmobiliario se ha diluido.

Nuestra meta es consolidar este modelo de éxito que ya gestiona más de 2.500 unidades residenciales en desarrollos como Playa Nueva Romana (República Dominicana) o Tulum Country Club (México). Además, enriquecemos estos proyectos con una oferta deportiva de alto nivel. Somos el único operador latinoamericano con dos campos certificados por la PGA of America (*PGA Ocean's 4* y *PGA Riviera Maya*) y albergamos competiciones de primer nivel como el PGA TOUR Américas o el Korn Ferry Tour.

En el fondo, todo esto está englobado en una forma de vivir, un estilo de vida enfocado en el bienestar, que podemos ofrecer, proyectar y crear desde cualquiera de las áreas de negocio que conforman la compañía.

España está batiendo récords de turistas, pero también existe un debate creciente sobre masificación, vivienda y capacidad de los destinos. ¿Puede seguir creciendo el turismo indefinidamente?

El crecimiento solo tiene sentido si genera bienestar para todos los actores que forman parte del destino. El turismo debe contribuir a la prosperidad económica, pero también a la cohesión social, a la protección del patrimonio y a la conservación de los recursos naturales. El reto no es atraer más visitantes a cualquier precio, sino construir modelos turísticos capaces de generar valor compartido para residentes, empresas y viajeros. Ese es precisamente el enfoque que defendemos desde nuestra visión de turismo regenerativo y como familia empresaria. Este último matiz es importante porque nos enfocamos en dejar un legado empresarial familiar con el que puedan vivir las siguientes generaciones. Pensamos a largo plazo y esto, sin una mentalidad de negocio sostenible, no tiene sentido.

> **El liderazgo tiene mucho menos que ver con dirigir y mucho más con escuchar, conectar y generar confianza"**

Para nosotros, la clave radica en desarrollar proyectos que aporten valor y se integren armónicamente en el tejido social y urbano, evitando masificaciones. Un ejemplo emblemático de esta filosofía es nuestro proyecto Terreno Barrio Hotel en Palma de Mallorca. Concebido bajo la premisa de ser un hotel dentro de un barrio y un barrio dentro de un hotel, este hotel boutique se plantea como un espacio abierto a la comunidad que recupera patrimonio histórico, fomenta el talento y la gastronomía local, y abre sus puertas a los propios vecinos. Demostramos así que el futuro del turismo pasa por desestacionalizar, diversificar flujos mediante iniciativas como las salidas regionales de Soltour y transitar hacia un modelo regenerativo que proteja la biodiversidad y la cultura local.

¿Cuál es la gran asignatura pendiente en el sector turístico nacional?

Seguir avanzando hacia un modelo donde crecimiento y sostenibilidad vayan de la mano. El equilibrio o *break even* turístico. España tiene un liderazgo mundial indiscutible, pero ahora debemos ser capaces de liderar también la transformación del sector: gestionar mejor los destinos, impulsar la innovación, atraer talento y asegurar que los beneficios del turismo lleguen de forma equilibrada a las comunidades que lo hacen posible.

Diría que existen tres frentes urgentes. El primero es la gestión del talento, dignificando la profesión turística y situando el cuidado de las personas en el centro de la estrategia organizativa. El segundo es una colaboración público-privada real para resolver retos como la vivienda para los trabajadores, la regulación del alquiler vacacional y la movilidad limpia. Y el tercero es la adopción responsable de la tecnología y la inteligencia artificial para optimizar la eficiencia operativa, permitiendo que los equipos se concentren en ofrecer un servicio cálido, personal y memorable.



Usted pertenece a la segunda generación de la familia Piñero. ¿Qué es más difícil: preservar el legado o cambiarlo?

Creo que el verdadero reto es evolucionarlo. Nuestro padre nos enseñó a emprender, a mirar lejos y a no conformarnos. Honrar ese legado no significa reproducir exactamente lo que él hizo, sino mantener vivos sus valores, resignificarlos y adaptarlos a una realidad diferente. Para mí, preservar el legado consiste precisamente en darle continuidad, actualizándolo a las necesidades y la realidad del hoy.

¿Qué ha tenido que cambiar en su propia forma de liderar durante estos últimos años?

He aprendido que el liderazgo tiene mucho menos que ver con dirigir y mucho más con escuchar, conectar y generar confianza. Piñero es hoy una organización mucho más diversa, internacional y compleja que hace unos años. Mi papel consiste en ayudar a construir una visión compartida, impulsar el talento y asegurar que todas las personas entiendan hacia dónde vamos y por qué lo hacemos.

Y a un nivel más personal, he aprendido lo importante que es el cuidado y el autocuidado. Hoy en día se habla mucho de la importancia de la salud física y mental, pero es necesaria para afrontar todos los retos que nos pone nuestro día a día por delante. En mi caso, el deporte me ayuda a equilibrar cuerpo y mente, y esta es una de las claves para gestionar la responsabilidad que implica ser una buena líder, pero, sobre todo, buscar momentos de calidad con mi familia y amigos, que son los que me ofrecen todo su apoyo a nivel emocional.

Si dentro de otros 25 años sus sucesores miran hacia atrás, ¿qué le gustaría que dijeran que hizo la generación actual de Piñero?

Me gustaría que dijeran que supimos preparar la compañía para el futuro sin perder aquello que la hacía especial. Que fortalecimos nuestras raíces familiares, impulsamos una transformación valiente, desarrollamos alianzas que ampliaron nuestras capacidades y contribuimos a generar un impacto positivo en los destinos donde estamos presentes. En definitiva, que dejamos un Piñero más fuerte, más relevante y más preparado.

Y más allá de esto, que les ayudamos a formarse como accionistas responsables y que nos preocupamos y ocupamos de preparar todo el terreno para mantener la armonía familiar por muchas generaciones. Porque somos conscientes de que ese es el secreto para que todo lo demás funcione y trascienda.



NUEVO *ESCUDO* ANTIOPAS

¿AFECTARÁ A MI EMPRESA?

LA NUEVA **REGULACIÓN EUROPEA** REDEFINIRÁ EL CONTROL DE LAS INVERSIONES EXTRANJERAS EN ESPAÑA. Gobierno, empresas y expertos coinciden en la necesidad de agilizar los procedimientos, pero discrepan sobre el alcance y el impacto que tendrá el nuevo marco

Texto de **Cristina Mendoza**

España prepara la adaptación de su mecanismo de control de inversiones extranjeras al nuevo marco europeo. El sistema actual, reforzado en 2020, deberá ajustarse al Reglamento (UE) 2026/1386, que será aplicable desde el 17 de enero de 2028 y establece unos requisitos mínimos comunes para los mecanismos de control de los Estados miembros. La herramienta, bautizada 'escudo antiopas', tiene una misión clara: evitar que determinadas inversiones puedan comprometer la seguridad nacional y económica. El problema empieza cuando ese control introduce incertidumbre en operaciones que, sobre el papel, no deberían suponer ningún riesgo.

Julián Conthe, director general de Política Comercial y Seguridad Económica de la Secretaría de Estado de Comercio, rechaza incluso la propia metáfora. "El mecanismo de control de inversiones extranjeras no es ni un escudo, ni tiene una orientación particular hacia las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) ni hacia desincentivar la inversión extranjera". Su objetivo, explica, "no es proteccionista ni desincentivador de las inversiones", sino garantizar que las operaciones que llegan a España "no supongan un riesgo para nuestro orden, seguridad y salud públicos".

La Administración defiende que el sistema actual no está cerrando la puerta al capital extranjero. "Más del 90% de las operaciones de inversión analizadas se autorizan sin condiciones y de manera ágil al no percibir riesgos asociados", señala Conthe. España, añade, "ha sido siempre, y continúa siendo, un país abierto a la inversión extranjera". Para respaldarlo, pone dos datos sobre la mesa: que la nación alberga más de 18.000 empresas de capital extranjero en sectores de alto valor añadido y que "el stock de inversión extranjera directa encadena diez años consecutivos de crecimiento, alcanzando los 627.795 millones de euros en 2024".

Desde el lado de quienes asesoran a los inversores, sin embargo, la fotografía presenta más matices. Para Jaime Almenar y Javier García de Enterría, socios de Clifford Chance, el mecanismo ha cumplido su objetivo, pero "al precio de añadir un trámite administrativo que en ocasiones es complejo y que goza de un elevado grado de discrecionalidad que dificulta estas inversiones". En su opinión, "la introducción del llamado 'escudo antiopas' ha condicionado muchas operaciones, provocando cambios en su ámbito o estructuración, así como en su proceso de ejecución". Y dan un paso más allá: "No deja de ser llamativo que, a la vez que se busca atraer la inversión extranjera, se la someta a restricciones que en muchos casos pueden ser desproporcionadas".

Por su parte, José Giménez, socio director de Linklaters Madrid, defiende que "por el momento" las operaciones no están siendo rediseñadas, retrasadas o descartadas a causa de este mecanismo. De hecho, considera que "el control de inversiones extranjeras se va viendo cada vez más como un paso adicional, ya habitual, dentro del calendario de cualquier operación en sectores sensibles".

El debate, por tanto, no gira tanto en torno a si España debe proteger sus activos estratégicos —en eso existe un amplio consenso—, sino en dónde colocar la línea que separa la protección de la incertidumbre. Y esa frontera es precisamente la que la nueva regulación europea obliga ahora a revisar. →

627.795

MILLONES DE EUROS

El stock de inversión extranjera directa alcanzado por España en 2024

© Gettyimages

¿QUÉ CAMBIA PARA LAS EMPRESAS?

La nueva norma europea no parte de cero ni obliga a España a desmontar su actual sistema de control. "La principal novedad que incorpora el Reglamento es la obligatoriedad para todos los Estados miembros de contar con un mecanismo de control de inversiones con unos mínimos armonizados en cuanto a alcance objetivo y sectorial, procedimientos, plazos y cooperación en el mecanismo europeo", detalla Julián Conthe. De ahí que adelante que, en España, "no se prevén cambios sustanciales con respecto al régimen actual de control de inversiones extranjeras, sobre todo, en cuanto a los sectores y umbrales económicos". Y añade: "Tampoco prevemos cambios en cuanto a los umbrales para considerar que una determinada inversión es una inversión directa extranjera sujeta a control y consiguiente autorización".

¿Dónde estará el principal cambio? En los procedimientos. El director general de Política Comercial destaca "la introducción de un mecanismo de autorización en dos fases, una primera fase para las operaciones que no supongan riesgos y que podrán aprobarse incluso más rápido que ahora, y una segunda fase para profundizar en los casos de mayor sensibilidad". Además, recalca que "el mecanismo de cooperación se acotará a las operaciones más relevantes a nivel europeo. Así, la mayor parte de las operaciones que se aprueben en primera fase no se notificarán a la Comisión".

"España tendrá que ajustar su procedimiento a esa doble fase con los plazos armonizados que fija el Reglamento, lo que debería aportar mayor previsibilidad a los inversores sobre los tiempos de tramitación", explica Giménez de Linklaters Madrid.

Y recuerda los otros ajustes que exige la nueva norma: "la ampliación del ámbito objetivo de control a los sectores del 'ámbito mínimo común' que hoy no estén expresamente cubiertos, el refuerzo del mecanismo de cooperación con la Comisión y los demás Estados miembros, y la incorporación de una vía de revisión de oficio para operaciones no sujetas a autorización previa, que podrá ejercitarse durante un plazo de entre quince meses y cinco años desde la ejecución de la inversión. También deberá revisarse el régimen sancionador, que el Reglamento exige que sea efectivo, proporcionado y disuasorio".

CONTRA LA INCERTIDUMBRE

Para una empresa o un inversor, estos cambios significan que el control de inversiones seguirá siendo una variable desde el principio en determinadas operaciones, especialmente en sectores sensibles. Pero la reforma también introduce mecanismos destinados a reducir la incertidumbre sobre el recorrido del expediente. España ya cuenta actualmente con un mecanismo de consulta de 30 días "para que los inversores tengan certidumbre sobre si la normativa de control aplica a su proyecto de inversión", señala Conthe.

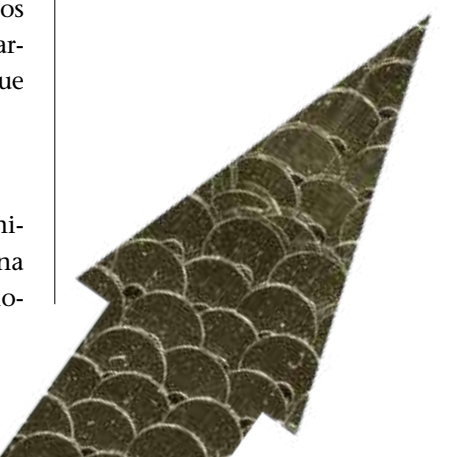
La Administración reconoce que la transparencia y previsibilidad sobre plazos y detalles generales del procedimiento son importantes. En este sentido, destaca que "los procedimientos y la implicación de los equipos son algunas de las principales fortalezas del mecanismo nacional de control de inversiones y así nos lo hacen llegar abogados e inversores tanto nacionales como extranjeros".

El perímetro del control también tendrá que adaptarse a la evolución de la economía y la tecnología. El propio Conthe admite que "alguna definición" de las utilizadas actualmente "se puede concretar más" o incluso que "debamos actualizarla". Un ajuste que puede resultar relevante para determinar con mayor precisión

MÁS DE

18.000

empresas de capital extranjero radicadas en España en sectores de alto valor añadido



qué operaciones quedan dentro del mecanismo y cuáles quedan fuera.

Pero la previsibilidad no depende únicamente de los plazos. También de saber, antes de iniciar una operación, si esta quedará sometida al mecanismo de control. Ahí aparece una de las principales críticas de Clifford Chance. Para Jaime Almenar y Javier García de Enterría, sería necesario "eliminar toda discrecionalidad del Gobierno a la hora de interpretar las normas de inversiones extranjeras", de manera que pudiera determinarse "siempre *a priori*, de modo sencillo y objetivo, si la inversión está capturada o no por el 'escudo antiopas'".

Giménez también detalla otra preocupación de los inversores: "Que las condiciones que finalmente se impongan (si es que se imponen) sean razonables y no destruyan el valor de la operación". Y recuerda que, en algunas operaciones, "especialmente aquellas que generan mayor interés mediático, la preocupación se centra en que se impongan condiciones que dificultan la operación y que no estén realmente orientadas a garantizar la seguridad y el orden público".

La propia Administración resume el objetivo en términos de eficiencia: "Todos estos cambios son positivos en la medida en que agilizarán el sistema para las operaciones más sencillas y nos permitirán concentrarnos en aquellas más complejas".

PROTEGER SIN AHUYENTAR

El verdadero examen del nuevo sistema no estará únicamente en el número de operaciones que autorice o en el tiempo que tarde en hacerlo. Estará en comprobar si España puede reforzar la protección de sus activos estratégicos sin enviar al capital extranjero la señal equivocada. Porque controlar la inversión y atraer inversión no son objetivos necesariamente incompatibles, pero sí exigen encontrar un equilibrio.

El Gobierno sostiene que ese equilibrio ya existe. Conthe asegura que "la nueva normativa no supone un endurecimiento del control de inversiones extranjeras" y que "no se ha detectado que haya afectado al atractivo de España para la inversión extranjera directa".

Desde el ámbito jurídico, sin embargo, la cuestión se plantea en términos más cualitativos. Para Clifford Chance, el riesgo es que un exceso de requisitos termine teniendo un efecto disuasorio. "No creemos que, por definición, podamos partir de la premisa de que las inversiones extranjeras son peligrosas para la seguridad, la salud o la economía", señalan Almenar y García de →



© Shutterstock



LA CLAVE ESTÁ EN EL EQUILIBRIO

JOSÉ GIMÉNEZ, SOCIO DIRECTOR DE LINKLATERS MADRID, ANALIZA CÓMO ESPAÑA PUEDE PROTEGER SUS ACTIVOS ESTRATÉGICOS SIN AHUYENTAR LA INVERSIÓN EXTRANJERA

¿España corre el riesgo de convertirse en una de las jurisdicciones más restrictivas de Europa?
No lo creo. Hay países con regímenes de control considerablemente más exigentes que el español, tanto en el alcance de los sectores cubiertos como en la intensidad del escrutinio aplicado. El carácter restrictivo de un régimen de control de inversiones extranjeras, además, no debe medirse en función del número de operaciones sujetas a autorización, sino de si esas operaciones son o no finalmente autorizadas, y de si las condiciones que en su caso se imponen son razonables y proporcionadas al riesgo identificado.

El propio nuevo Reglamento europeo insiste en ese equilibrio: obliga a los Estados miembros a someter a control un catálogo mínimo de operaciones, pero también exige que cualquier restricción a la libertad de establecimiento o a la libre circulación de capitales esté justificada por motivos reales de seguridad u orden público, y que el control se ejerza con pleno respeto al principio de proporcionalidad y al objetivo de preservar un entorno abierto a la inversión. Que España amplíe el número de operaciones sujetas a control como consecuencia de la transposición del nuevo marco no la convertiría,



JAVIER GARCÍA DE ENTERRÍA
Socio de Clifford Chance



JULIÁN CONTHE
Director general de Política Comercial y Seguridad Económica de la Secretaría de Estado de Comercio



JAIME ALMENAR
Socio director del departamento de Derecho Público y Sectores Regulados de Clifford Chance

Enterría. Su reclamación es que el control se concentre realmente en aquellas operaciones que puedan representar un riesgo y que las decisiones sean proporcionales.

Por su parte, Giménez cree que el peor error que se podría cometer "sería no tomar decisiones equilibradas y proporcionadas, ajustadas a las circunstancias del caso". De ahí que recomiende que "las medidas que se adopten han de tener en cuenta que no todos los sectores sensibles merecen el mismo nivel de protección, y que las condiciones gravosas, que reducen el nivel de la inversión, solo deben adoptarse si son realmente necesarias y si van a ser eficaces para proteger el interés público que se pretende salvaguardar".

La cuestión cobra especial importancia en las operaciones transfronterizas. Una adquisición no se desarrolla en un vacío: compite por capital, financiación y oportunidades con otros mercados europeos. En ese contexto, la previsibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva. España parte, además, de una posición relativamente favorable. "Afortunadamente, España no es el país europeo más complejo para el desarrollo de inversiones extranjeras", apuntan desde Clifford Chance.

El nuevo marco europeo abre también una oportunidad para mejorar la coordinación entre países. En operaciones que afectan a varios mercados, la existencia de reglas comunes y mecanismos de cooperación debería facilitar que los inversores puedan anticipar mejor los requisitos a los que tendrán que enfrentarse. Para Clifford Chance, la expectativa es que esa mayor coordinación "sirva para facilitar las operaciones transfronterizas y para armonizar las condiciones de aplicación de los distintos regímenes nacionales".

El nuevo marco europeo obliga a España a afinar ese equilibrio. Para el Gobierno, la reforma no debería traducirse en más restricciones, sino precisamente en un sistema más previsible y eficiente. El procedimiento en dos fases y la concentración de la cooperación europea en las operaciones más sensibles buscan reducir cargas administrativas y acelerar aquellas inversiones que no presentan riesgos relevantes.

La apuesta es que el control y la competitividad no sean fuerzas enfrentadas. España quiere seguir atrayendo capital extranjero mientras reserva la intervención del Estado para aquellas operaciones que realmente puedan comprometer sus intereses esenciales. "Nuestra intención es que el mecanismo de control de inversiones continúe siendo lo que es actualmente: un mecanismo de último recurso, proporcional, ágil y transparente y que no se rige por un fin proteccionista", defiende Conthe.

Ahí estará la verdadera prueba del nuevo escudo: no cuánto puede frenar, sino si consigue proteger lo que España considera estratégico sin perder aquello que también necesita para crecer. Porque, en última instancia, un país atractivo para invertir también necesita saber cuándo decir que no.

por sí sola, en una jurisdicción restrictiva.

¿Qué mensaje transmite España hoy a un inversor internacional en comparación con Francia, Italia o Alemania?

España transmite hoy un mensaje de apertura razonada, similar al de sus principales socios europeos. Como Francia, Italia o Alemania, España ha reforzado en los últimos años su régimen de control de inversiones extranjeras, pero lo ha hecho sin renunciar a su vocación de ser un destino atractivo para el capital internacional. La diferencia entre jurisdicciones no reside tanto en si existe o no un mecanismo de control (hoy lo tienen todos los grandes países europeos), sino en cómo se aplica: con qué grado de previsibilidad, con qué plazos y con qué proporcionalidad en las condiciones que, en su caso, se imponen. En ese plano, España puede y debe competir ofreciendo un régimen tan riguroso en la protección de sus intereses esenciales como predecible y proporcionado en su aplicación práctica.

Dentro de cinco años, ¿qué tendría que haber conseguido el nuevo 'escudo antiopas' para que usted pudiera decir que la reforma ha sido un éxito?

El escenario ideal es que exista plena certidumbre sobre si una operación está o no sujeta a autorización, gracias a una definición muy precisa de los sectores sensibles y del tipo de operaciones sujetas a control, que el expediente se resuelva siempre en los plazos previstos, y que las decisiones de prohibición o de imposición de condiciones estén siempre justificadas, sean transparentes en la medida de lo posible, y resulten en la práctica proporcionadas atendiendo al interés público que se pretende proteger. Si se dan estas condiciones, el régimen de inversiones extranjeras no solo no dificultará la inversión extranjera, sino que la favorecerá.

NÓMINAS AL ‘desnudo’

La Directiva europea de transparencia salarial obliga a las empresas a justificar sus diferencias retributivas y cambia las reglas de la contratación, la promoción y la negociación salarial. El reto no será solo cumplir: **será poder explicar por qué cada profesional cobra lo que cobra**

Texto de **Ernesto Páez**



¿Cuánto cobras actualmente?”. Durante años, esta pregunta ha formado parte de muchas entrevistas de trabajo. Servía para conocer las expectativas del candidato, ajustar la oferta y, en ocasiones, negociar desde una posición de ventaja. La Directiva (UE) 2023/970 de transparencia salarial quiere cambiar las reglas del juego: introduce nuevas obligaciones de información para los candidatos y trabajadores y refuerza la exigencia de justificar las diferencias retributivas. El plazo para su transposición venció el 7 de junio de 2026, aunque España todavía debe aprobar la norma que incorpore formalmente sus previsiones al ordenamiento nacional.

El cambio no empieza y termina en una entrevista. Una vez dentro de la empresa, los trabajadores podrán solicitar información sobre su nivel retributivo y sobre la remuneración media, desglosada por sexo, de quienes realizan un trabajo igual o de igual valor. También deberán conocer los criterios utilizados para determinar su salario y su progresión.



© Shutterstock

La intención es combatir la discriminación, pero la consecuencia afecta a la gestión empresarial en su conjunto: las compañías tendrán que estar preparadas para responder a una pregunta mucho más incómoda que cuánto gana cada persona: ¿por qué dos profesionales que realizan un trabajo igual o de igual valor cobran diferente?

"España no parte de cero en materia de transparencia salarial", explica Silvia Bauzá, socia responsable del área Laboral de EY Abogados. Desde hace años, las empresas cuentan con obligaciones en materia de igualdad retributiva. El Real Decreto 902/2020 estableció el registro retributivo y las auditorías salariales para determinadas compañías, dentro del marco de los planes de igualdad. El problema es que cumplir formalmente no siempre significa haber transformado la política salarial.

"El desarrollo normativo en materia de reducir las diferencias de género en el plano retributivo en España ya se ha legislado y ejecutado en los últimos años", reconoce Jesús Torres, presidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH). Pero advierte: "Culturalmente, no hemos asimilado el impacto ni la significación que esta nueva normativa europea implica en el marco retributivo de las empresas".



Bauzá coincide en que no todas las compañías parten del mismo punto. "Es cierto que la transparencia retributiva es mucho más fácil de acometer en aquellos sectores en los que la retribución se basa esencialmente o coincide con el salario de convenio; frente a aquellos casos en los que los sistemas de incentivos o la retribución variable ocupan una parte esencial de la política salarial", apunta.

EL 5% QUE CAMBIA LAS REGLAS

Uno de los cambios más relevantes afecta al umbral que obliga a justificar las diferencias salariales. Frente al 25% previsto actualmente en España en determinados supuestos, la Directiva fija un 5%: si la diferencia media entre hombres y mujeres en trabajos iguales o de igual valor supera ese porcentaje y no puede justificarse con criterios objetivos y neutros, deberán activarse mecanismos de evaluación y corrección.

El 5%, sin embargo, no significa que cualquier diferencia superior sea automáticamente ilegal. Tampoco implica que todos los profesionales de una misma categoría deban cobrar lo mismo. La cuestión fundamental será si existe una explicación objetiva y demostrable.

"Es perfectamente posible justificar diferencias salariales sin renunciar a la aplicación de criterios objetivos de desempeño, experiencia o especialización", señala Bauzá. La propia Directiva contempla que puedan existir diferencias cuando respondan a criterios objetivos, neutros respecto al gé- →

5%

Umbral de brecha salarial que puede activar una evaluación retributiva si no está justificada con criterios objetivos

nero y libres de sesgos, "como el rendimiento y la competencia". Ahí aparece uno de los debates centrales: cómo garantizar la igualdad sin convertirla en uniformidad salarial.

Torres teme que una aplicación excesivamente rígida pueda perjudicar el reconocimiento del alto desempeño. "Lo malo de una legislación de este tipo, que busca evitar la brecha salarial entre hombres y mujeres, es que generaliza demasiado: siendo loable su intención, el resultado es una tabula rasa que perjudica el reconocimiento interno del empleado con alto desempeño y potencial de crecimiento, de aquel que simplemente ha llegado al techo de competencia".

Su respuesta pasa por modificar la arquitectura interna de las compañías. "Donde antes había 15 o 20 niveles de posiciones, ahora iremos a esquemas de 40 o 50 (e incluso más)", apunta. Una mayor segmentación de los *work levels* permitiría diferenciar mejor puestos y carreras profesionales y mantener margen para reconocer la evolución de cada trabajador.

DE NEGOCIAR EL SUELDO A NEGOCIAR EL NIVEL

La transformación empieza incluso antes de que el candidato entre en la compañía. Ana Gómez Hernández, socia y abogada laboralista de Ceca Magán Abogados y presidenta de ASNALA, explica que la Directiva establece el derecho a conocer el salario inicial o la banda salarial aplicable, aunque deja margen a los Estados para concretar cómo y cuándo debe facilitarse esa información. "La implicación de fondo es que el salario debe anclarse a la valoración objetiva del puesto y no al histórico retributivo del candidato", precisa.

Eso cambia una práctica habitual: utilizar el salario anterior como referencia para construir una oferta. Torres lo resume de forma gráfica: "Se ha acabado aquello tan socorrido y famoso en los anuncios de empleo de 'retribución según valía'". Pero la negociación no desaparece necesariamente. Se desplaza. "La negociación individual y la merito-



© Gettyimages

cracia se van a trasladar a otro plano, a aquel en el que lo que se discuta es si debo estar en un nivel posicional determinado o en otro superior", explica Torres.

Gómez coincide en que seguirá existiendo margen de flexibilidad dentro de una estructura objetiva: "Dentro de una banda transparente puede negociarse en función de experiencia, formación o desempeño acreditados, y siguen siendo posibles el bonus de bienvenida, la retribución variable o los complementos, siempre con criterios neutros, objetivos y documentados".

Bauzá introduce, no obstante, un matiz relevante: la Directiva no concreta exactamente cómo debe producirse esa transparencia previa al empleo. "La Directiva no concreta qué información exacta hay que dar ni cómo. Por ejemplo, no exige que se publique en los anuncios de las vacantes de empleo, ni tampoco que se comunique en la propia entrevista". Además, recuerda que la transposición de este deber requerirá modificaciones legales y que habrá que esperar a conocer el texto definitivo español.



Silvia Bauzá
Socia responsable del área Laboral de EY Abogados

Ana Gómez Hernández
Socia y abogada laboralista de Ceca Magán Abogados y presidenta de ASNALA

Jesús Torres
Presidente de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH)

500

Puestos o roles de trabajo que pueden llegar a coexistir en una misma empresa, dificultando la construcción de una estructura retributiva coherente

ORDENAR LA CASA

La transparencia salarial obliga a mirar hacia dentro. Antes de explicar una diferencia de sueldo, hay que saber cómo está organizada la compañía, qué puestos existen, qué valor tiene cada uno y qué criterios determinan su evolución. Es precisamente uno de los principales problemas que detecta EY. "Probablemente el error que con más frecuencia nos estamos encontrando tiene que ver con la falta de coordinación de los distintos departamentos o áreas implicados a la hora de organizar los equipos de trabajo", señala Bauzá.

La nueva realidad obliga a trabajar de manera coordinada a Relaciones Laborales o Jurídico-Laboral, Compensación y Beneficios y Organización. La primera deberá garantizar el cumplimiento y responder ante posibles reclamaciones; la segunda tendrá que diseñar la política retributiva, valorar puestos y construir las bandas salariales; y la tercera puede resultar determinante cuando la estructura interna sea especialmente compleja.

No es un problema menor. "En nuestra experiencia de despacho, en proyectos de este tipo nos hemos encontrado con empresas que contaban con más de 500 puestos de trabajo/roles", explica Bauzá. En esos casos, antes de construir una arquitectura retributiva coherente hay que ordenar la propia estructura organizativa.

Ana Gómez identifica precisamente la falta de objetividad como uno de los mayores riesgos. "Lo que más inquietud puede generar es tener que poner por escrito y comunicar los criterios de progresión salarial, porque obliga a muchas compañías a objetivar decisiones que hasta ahora eran discrecionales".

Su recomendación es comenzar antes de que llegue →



LAS NUEVAS
REGLAS SALARIALES

JOAQUÍN PÉREZ REY, SECRETARIO DE ESTADO DE TRABAJO, DEFIENDE QUE LA TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA EUROPEA PERMITIRÁ DETECTAR DESIGUALDADES, REFORZAR EL DERECHO A LA INFORMACIÓN Y AVANZAR HACIA UN MERCADO LABORAL SIN BRECHA SALARIAL

¿E

¿En qué punto se encuentra la transposición de la Directiva europea de transparencia salarial en España? ¿Partimos con ventaja respecto a otros países de la UE?
Actualmente estamos trabajando con los agentes sociales en una Mesa de Diálogo Social específica y, en paralelo, están ya en marcha los trámites administrativos preceptivos, como la Audiencia e Información Pública cuyas aportaciones estamos estudiando para incorporarlas, en su caso, al texto planteado. Nuestro país parte de una situación de ventaja para la trasposición de la directiva, gracias a los reales decretos 901 y 902 aprobados con el acuerdo de organizaciones sindicales y empresariales en la legislatura anterior. Por tanto, se trata de avanzar en un camino ya iniciado por el Gobierno.

Los trabajadores podrán solicitar información sobre la retribución media de personas que realizan trabajos de igual valor. ¿Cómo se garantizará que ese derecho pueda ejercerse de forma sencilla y sin temor a represalias?
El texto establece que cualquier actuación en contra de las personas trabajadoras que ejerzan su derecho a la información en materia retributiva será considerada un acto nulo de pleno derecho.

¿Qué ocurrirá si un trabajador detecta diferencias salariales que cree injustificadas?
Por supuesto, podría reclamar de manera inmediata que se subsanasen estas diferencias, pero también hay otra

la ley española: “Revisar y, si no existe, construir un sistema de valoración de puestos de trabajo con criterios neutros”. También plantea revisar las cláusulas de confidencialidad salarial y realizar un diagnóstico interno que permita detectar diferencias superiores al 5%.

LA PRUEBA DE FUEGO

El verdadero examen llegará cuando un trabajador utilice su nuevo derecho de información. No necesariamente preguntará cuánto cobra un compañero concreto. La información se referirá a su propio nivel retributivo y a la remuneración media de quienes desempeñan un trabajo igual o de igual valor, desglosada por sexo. Torres considera que las reclamaciones no surgirán tanto de descubrir que otra persona cobra más como de encontrarse desubicado respecto a la media de su nivel.

“La comparación salarial se hará por la media salarial de cada nivel retributivo o posicional”, explica. Si la diferencia no puede justificarse, el conflicto puede llegar a los tribunales. Ana Gómez es más contundente: “Preveo un aumento claro de reclamaciones”. La razón es sencilla: cuando la información que hoy permanece oculta sea accesible, determinadas diferencias dejarán de ser invisibles.

El foco puede estar especialmente en los componentes variables. “Esto se nota especialmente en los elementos de retribución variable o discrecional —bonus puntuales, pagos excepcionales—”, explica Gómez. No se trata de prohibirlos, sino de poder justificar por qué se concedieron y bajo qué criterios.

También pueden aumentar las reclamaciones colectivas y sindicales, las controversias sobre los sistemas de valoración de puestos y los conflictos derivados de respuestas incompletas o tardías a las solicitudes de información.

DE LA OBLIGACIÓN A LA GESTIÓN

Para Torres, el gran error sería interpretar la Directiva únicamente como una nueva carga regulatoria. “La empresa española aún ve este tipo de normativas como exigencias legales que deben cumplimentar para evitar fuertes sanciones”. Su diagnóstico va más allá del salario. La igualdad retributiva y generacional, sostiene, pueden convertirse en una ventaja competitiva si las compañías las incorporan realmente a su cultura y no se limitan a cumplir el expediente.

Bauzá espera que, en los próximos años, las “políticas salariales estarán, por lo general, más regladas y profesionalizadas, pero, sobre todo, veremos objetivos e indicadores de cumplimiento mucho más medibles”. Mientras que para Ana Gómez, la preparación debe comenzar ya. “Las empresas que lleguen a la entrada en vigor con esa base ya hecha van a ahorrarse muchos disgustos, tanto reclamaciones internas como riesgo sancionador”.

El objetivo último de la Directiva no será que todos cobren lo mismo. Será que cada diferencia pueda explicarse. Y ahí está el verdadero cambio. Como advierte Ana Gómez: “La transparencia regulada por sí sola no cierra la brecha real; lo que la termina con la discriminación salarial es que las empresas asuman un compromiso real de gobernanza retributiva”. La norma puede obligar a abrir los libros, pero será la gestión de cada compañía la que determine qué encuentra el trabajador cuando los vea al ‘desnudo’.

cuestión fundamental en el ámbito de la negociación colectiva ya que los convenios de las empresas deberán definir la política retributiva bajo el respeto al principio de igualdad y neutralidad de género.

Algunas organizaciones empresariales advierten de que podría dificultarse la captación de talento o la retribución diferenciada por rendimiento. ¿Qué les respondería?

En la Unión Europea, se toma el 17 de noviembre como fecha simbólica en la que las mujeres trabajan “gratis” el resto del año. No podemos asumir que esta sea la normalidad y que este tipo de situaciones justifiquen un supuesto de mayor rendimiento o de incentivo que, en la mayoría aplastante de los casos, perjudica a las mujeres. Una política de remuneración igualitaria es el mayor incentivo para el talento también de las mujeres que es decisivo y de justicia ya que suponen la mitad de la fuerza laboral.

La Directiva endurece las consecuencias para las empresas que incumplan sus obligaciones. ¿Cómo cambiará la labor de la Inspección de Trabajo?

Las campañas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social se planifican anualmente, con el concurso de las comunidades autónomas y, por tanto, será en este marco en el que se decida la idoneidad de estas campañas. En cualquier caso, la Inspección cuenta ya con una Oficina Estatal de Lucha contra la Discriminación que vela de manera permanente y transversal para impulsar la actuación inspectora en materia de igualdad y no discriminación.

Dentro de cinco años, ¿cómo le gustaría que hubiera cambiado el mercado laboral español gracias a esta Directiva?

Por supuesto me gustaría contar con un mercado laboral sin brecha salarial con salarios dignos en trabajos de calidad que es en lo que llevo trabajando desde hace más de un lustro en este ministerio y sin tener que esperar cinco años. Creo, sinceramente, que estamos sentando unas bases que nos permiten progresar en ese sentido.

ESTOCADA A LA *publicidad*



La inteligencia artificial ha democratizado la creación de anuncios, acelerado la producción y reducido los costes, pero plantea un nuevo desafío para las marcas: **cómo diferenciarse cuando cualquiera puede crear**

Texto de **María Gabriela Sivira**



© Shutterstock

Hace unos años, producir una campaña publicitaria exigía equipos, recursos, conocimientos técnicos y semanas o meses de trabajo. Actualmente, una persona con acceso a una herramienta de inteligencia artificial puede generar en minutos una imagen, un vídeo, una voz o incluso una pieza que, a simple vista, podría confundirse con una campaña profesional. La tecnología ha reducido drásticamente las barreras de entrada a la creación y ha convertido la capacidad de producir en un recurso prácticamente universal.

El cambio no es menor. La inteligencia artificial generativa está dejando de ser una tecnología experimental para integrarse en el día a día de la industria publicitaria. Según datos del informe *The Impact of AI on Digital Advertising*, realizado por IAB Europe, el 85% de las compañías europeas utiliza ya herramientas de IA con fines de marketing y el 74% cuenta, como mínimo, con una función de campaña impulsada por inteligencia artificial.

La presidenta de IAB Europe y directora general de IAB Spain, Reyes Justribó, explica a *Business People* que "el principal cambio, para mí, no es que la IA haya llegado, porque ya está aquí, sino que ha dejado de ser algo experimental para convertirse en parte habitual del trabajo diario".

Justribó señala, además, que "la generación de contenidos y la segmentación de audiencias son sus usos más extendidos" y, según el mismo informe, el 67% de los anunciantes y el 60% de las empresas de *ad tech* dicen haber observado mejoras en sus KPI de marketing gracias a la IA, frente al 48% de las agencias y el 27% de los *publishers*.

La cuestión, por tanto, empieza a ser otra. Cuando la capacidad de producir deja de ser escasa, producir más no necesariamente significa producir mejor.

MÁS CONTENIDO, ¿MENOS DIFERENCIACIÓN?

La paradoja de la IA aplicada a la publicidad es que una tecnología capaz de multiplicar las posibilidades creativas también puede terminar generando cierta uniformidad. Las mismas herramientas están al alcance de cada vez más personas y pueden conducir a soluciones visuales, narrativas o estéticas similares. →



Begoña Gómez
Directora técnica de la Asociación Española de Anunciantes



Daniel Rodríguez-Arias
Chief Operating Officer de Ogilvy Barcelona



Reyes Justribó
Presidenta de IAB Europe y directora general de IAB Spain

Desde la Asociación Española de Anunciantes advierten precisamente de este riesgo. Su directora técnica, Begoña Gómez, explica que "la tecnología de la IA permite producir más, dada su automatización, pero más no significa mejor. Sí es cierto que permite agilizar tiempos y procesos y facilita el acceso a compañías más medianas o pequeñas que antes no tenían esa capacidad. Sin embargo, la velocidad y la reducción de costes no deben sustituir a la construcción de marca, la creatividad y la calidad estratégica".

La organización resume el nuevo escenario con una idea especialmente significativa: "La conversación hace unos años era sobre eficiencia. Hoy es sobre eficiencia y confianza. Y en un entorno donde la IA va a generar abundancia de contenido, la confianza se va a convertir en uno de los activos más escasos y valiosos para las marcas".

La originalidad se convierte así en uno de los principales activos de las marcas. Gómez indica que "hay un distintivo fundamental para captar la atención y tener tu propia esencia, que es la diferenciación, y esta no siempre se genera con la IA; al revés, produce a veces uniformidad".

Además, la directora señala que "en un entorno en el que producir será más fácil, la diferencia estará en pensar mejor: tener una idea propia, una voz reconocible, un tono de marca y una lectura cultural capaz de escapar de lo promedio".

El creativo publicitario y socio fundador de DoubleYou, Daniel Solana, plantea una reflexión similar. "La

LA IA NO GARANTIZA LA EXCELENCIA

EL CREATIVO PUBLICITARIO Y SOCIO FUNDADOR DE DOUBLEYOU, **DANIEL SOLANA**, ADVIERTE DE QUE GENERAR UNA PIEZA TÉCNICAMENTE SOFISTICADA NO BASTA: LA VERDADERA DIFICULTAD ESTÁ EN CONVERTIR UNA IDEA EN UNA CAMPAÑA CON ESTRATEGIA, IDENTIDAD Y CAPACIDAD PARA CONECTAR CON LAS PERSONAS

Una persona sin formación publicitaria puede generar en minutos un anuncio visualmente sofisticado, ¿dónde queda la ventaja competitiva del creativo?
Un anuncio visualmente sofisticado no es necesariamente un buen anuncio. Una idea puede tenerla cualquiera, incluso una buena idea, lo cual no significa que vaya a convertirse en una buena campaña. Lo que solemos llamar "la idea" es la idea inicial, y es importante, pero es solo el comienzo de un largo encadenamiento de ideas y decisiones, técnicas y creativas. Basta con que uno de esos pasos del proceso falle para que el proyecto entero fracase. Además, existen múltiples condicionantes de tiempo, recursos y presupuesto; la campaña debe encajar perfectamente con la estrategia de comunicación, responder a la personalidad de la marca y, a menudo, a la subjetividad del cliente. El rol del creativo en publicidad no es tener una idea, es saber manejarse en esa complejidad. Una persona sin formación tal vez pueda acertar ocasionalmente, pero difícilmente podrá hacerlo de manera consistente.

¿Existe el riesgo de que terminemos teniendo una publicidad técnicamente espectacular pero cada vez menos singular?
La IA es un facilitador que, sin duda, sube nuestro nivel, porque gracias a ella podemos mejorar la ejecución y dejar de hacer muy malas piezas publicitarias. Es decir, puede ayudarnos a elevar el suelo, pero no necesariamente el techo. La excelencia la consiguen aquellas campañas que, además de estar bien ejecutadas, sorprenden y sobresalen porque, aunque comuniquen lo mismo, lo presentan de una manera distinta. Para eso la IA no es la mejor compañera, porque tiende hacia patrones reconocibles, soluciones probadas y caminos ya recorridos.

¿Qué va a pasar con el proceso creativo cuando una máquina pueda hacer en segundos buena parte del trabajo de exploración, ejecución y producción que antes requería equipos enteros?
El trabajo creativo consiste en combinar elementos diferentes, algunos sin ninguna relación con lo que buscamos, sensaciones que no podemos explicar, que son invisibles, o que se hallan en el límite de la percepción. La exploración no es intencionada, no sigue un camino lógico; nos lleva sin rumbo, divagando y titubeando, hasta encontrar algo interesante, a menudo fruto del azar o de un error, del todo imprevisible, que no podemos justificar, pero que intuimos que funcionará. Ni siquiera nosotros sabemos



IA es una nueva y extraordinaria herramienta creativa, más que un cambio en la naturaleza de la creatividad, al menos de momento. Tal vez llegue un punto en que la evolución de la IA nos lleve a replantear nuestros propios procesos creativos, a entender qué es la creatividad y cómo trabajarla. Pero ese replanteamiento no lo marcará la evolución tecnológica, que avanza muy deprisa, sino la evolución de nuestro pensamiento, que es mucho más lenta".

NUEVO ECOSISTEMA CREATIVO

Esta democratización está modificando también quién puede participar en la conversación publicitaria. Uno de los fenómenos que mejor refleja este cambio es el auge de los llamados *spec ads*, anuncios creados por creativos, directores o productoras, sin que ninguna marca los haya contratado ni encargado oficialmente.

Daniel Solana considera que "los *spec ads* son una forma legítima de expresión creativa. Aun asumiendo que pueden usarse de una manera poco ética y profesionalmente reprochable, en ocasiones pueden ser inspiradores o provocadores. ¿Que se difuminan las fronteras? Sí, pero eso no debería preocuparnos, las fronteras ya están difuminadas desde hace tiempo".

El Chief Operating Officer de Ogilvy Barcelona y European Tech Lead de Ogilvy Europe, Daniel Rodríguez-Arias, describe un cambio similar. "La IA ha cambiado sobre todo la velocidad y la amplitud del proceso creativo, no su esencia. Hoy podemos explorar decenas de rutas creativas, prototipar ideas de un modo muy ágil y dedicar mucho más tiempo al pensamiento estratégico que a las tareas de producción".

"Las herramientas se democratizan, pero la diferenciación no. Lo que seguirá distinguiendo a las →



"La IA no es la mejor compañera porque tiende hacia patrones reconocibles, y caminos ya recorridos"

exactamente cómo se produce ese proceso ni qué es la creatividad, de modo que difícilmente podemos diseñar un sistema que lo replique, ni siquiera a partir de ejemplos, porque cada ejemplo constituye por sí mismo un camino que deberíamos evitar.
Los creativos deberán aprender a trabajar de otra manera, sin duda, pero son las máquinas las que tendrán que aprender a pensar de una forma distinta.

Si tuviera que señalar una cosa que la IA va a cambiar para siempre en la relación entre marcas y personas, ¿cuál sería?

La IA va a aumentar de manera extraordinaria la capacidad de las marcas para conocer, anticipar e influir en las decisiones de compra de la gente. Lo que aún no está decidido es cómo utilizaremos esa capacidad. A menudo se mira al futuro como si ya estuviera escrito. Nos preguntamos: "¿Cómo será? ¿Adónde nos llevará?", como si nosotros no tuviéramos nada que hacer al respecto.
Yo creo que las preguntas que debemos hacernos son otras: "¿Hacia dónde queremos que nos lleve? ¿Qué tenemos que hacer para dirigirnos allí?". Deberíamos utilizar las capacidades que nos brinda la IA para lograr un punto en el que la relación entre marcas y personas sea enriquecedora para ambas partes; en el que las marcas puedan comunicarse eficazmente con su público, optimizando al máximo su presupuesto, pero sin molestarlo con continuas interrupciones, sin perseguirlo y asaltarlo con información insustancial, sin invadir sus espacios privados y sus momentos de intimidad.

agencias será la capacidad para convertir tecnología en valor de negocio, construir plataformas creativas consistentes y conectar emocionalmente con las personas", sostiene Rodríguez-Arias.

El Chief Operating Officer de Ogilvy agrega que "la IA puede generar miles de imágenes o textos muy decentes, pero no puede sustituir el criterio, la intuición, la sensibilidad cultural, la empatía o la capacidad de asumir riesgos creativos. El verdadero diferencial seguirá siendo el talento humano capaz de dar significado, contexto y propósito a la tecnología".

El cambio alcanza también al modelo de colaboración. Para Ogilvy, la aparición de nuevos creadores no tiene por qué plantear una competencia directa con las agencias. "Ya no se trata de competir entre agencias y creadores independientes, sino de colaborar de nuevas maneras", explica Rodríguez-Arias.

LA IA ENTRA EN PRODUCCIÓN

El caso de Alain Afflelou permite observar esta transformación desde el lado de una marca. Su campaña *Gafas para crecer* nació de una necesidad concreta: comunicar una subvención para gafas infantiles con apenas unos meses de margen. Su directora de Marketing adjunta, Lola Arenas, explica que "nos encontramos en pleno mes de julio con un reto casi imposible por tiempo. No podíamos exponer a niños reales a situaciones de 'riesgo', como romper unas gafas jugando o perderlas en plena aventura, ni con esos plazos ni con los medios de producción tradicionales". La directora relata que "la IA, a través de la plataforma Magnific, antes conocida como Freepik, y de la integración de Nano Banana de Google, nos permitió construir un universo infantil animado propio (guion, escenas, música, voz, personajes) casi como si hubiéramos podi-



Lola Arenas
Directora de Marketing adjunta de Alain Afflelou

Imágenes de la campaña *Gafas para crecer* de Alain Afflelou, realizada a través de la plataforma Magnific y de la integración de Nano Banana de Google



do dibujar el mundo desde la imaginación de un niño, manteniendo siempre la fidelidad de nuestras gafas reales en cada escena". La ejecución completa, una vez cerrado el concepto creativo, se resolvió en cuatro días.

Pero el aprendizaje más relevante para la compañía no está únicamente en la velocidad. Arenas explica que "la IA no llegó a sustituir el talento de nuestros equipos, sino que vino a darle más alas". Además, añade que "hemos aprendido a valorar los perfiles que se mueven bien entre disciplinas distintas, y sobre todo a entender que la mirada humana, la que decide qué encaja y qué no con la marca, sigue siendo insustituible en cada fase".

La compañía establece una frontera clara entre herramienta y decisión. "La IA fue el instrumento que nos permitió ejecutar esa visión, no quien la concibió", afirma Arenas. Para Alain Afflelou, las ideas que conectan emocionalmente con una familia siguen naciendo del criterio de las personas, mientras que la tecnología debe servir para potenciar el conocimiento de los clientes y de la marca.

El resultado, según la compañía, refuerza su apuesta por seguir explorando este camino. Desde septiembre, señala Arenas, el número de niños que acudieron a sus ópticas ha crecido casi un 20%. La empresa prevé además ampliar el uso de la IA hacia ámbitos que van más allá de la producción creativa, como la personalización de mensajes y el análisis de tendencias y comportamientos de los consumidores.

Lanzada en septiembre de 2025 para la división Kids & Teens, esta propuesta marcó un hito en la comunicación publicitaria

La experiencia de Alain Afflelou resume, en buena medida, el nuevo escenario. La IA puede acelerar la producción, ampliar las posibilidades creativas y permitir que una idea llegue a convertirse en campaña en tiempos impensables hace unos años. No obstante, la tecnología no elimina la necesidad de decidir qué contar, cómo hacerlo y qué representa una marca. En una industria donde producir será cada vez más fácil, la verdadera diferencia estará en aquello que no puede generarse automáticamente: una idea con identidad, una estrategia con propósito y una relación de confianza con quien está al otro lado.



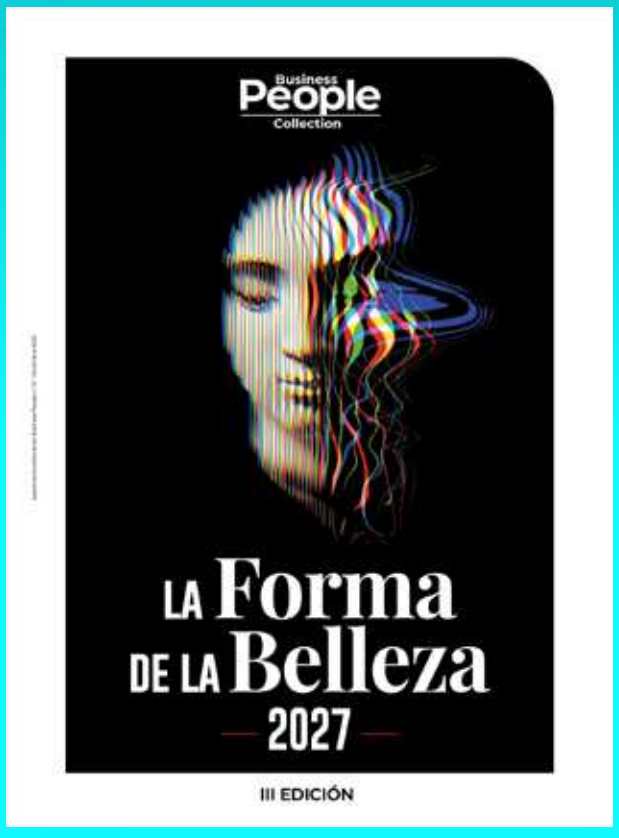
n.39 Jul/Ago 2027

LIDERAZGO FEMENINO



n.34 Ene/Feb 2027

100% BUSINESS PEOPLE EN ESPAÑA



n.33 Diciembre 2026

LA FORMA DE LA BELLEZA

Save the date!

Cada número de

Business People *tiene su propio* Especial



n.32
Noviembre 2026

LOS TOP 10 MARKETERS EN ESPAÑA 2026



c© Shutterstock

PREPARADOS PARA LO DESCONOCIDO

La formación dejó de ser una anhelada línea de llegada para convertirse en un horizonte que se desplaza a medida que avanzamos.

La inteligencia artificial, la automatización, la transformación de los modelos de negocio y la incertidumbre económica están acelerando la aparición de nuevas profesiones y, al mismo tiempo, acortando la vida útil de muchas de las competencias que hoy damos por imprescindibles. Según el **Future of Jobs Report 2025 del World Economic Forum**, el **39%** de las competencias clave que necesitan los trabajadores cambiará de aquí a 2030. Además, el 63% de las empresas encuestadas identifica las carencias de habilidades como el principal obstáculo para transformar sus negocios.

Ante este escenario, formar ya no significa únicamente enseñar a utilizar una nueva herramienta o adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto. Significa preparar a las personas para aprender, desaprender y volver a aprender. Las capacidades tecnológicas —con la inteligencia artificial, los datos y la ciberseguridad a la cabeza— ganarán peso, pero convivirán con competencias como el pensamiento creativo, la capacidad analítica, la resiliencia, la flexibilidad, el liderazgo y la curiosidad. La frontera entre *reskilling*, *upskilling* y desarrollo profesional se difumina mientras las compañías intentan construir organizaciones capaces de adaptarse antes de que el cambio las obligue a hacerlo.

Y esa preparación no ocurre necesariamente en un aula. También se entrena haciendo. Las empresas empiezan a convertir el propio trabajo en un espacio de experimentación: proyectos piloto, *hackathons*, laboratorios de innovación, simulaciones, *sandboxes*, gemelos digitales o herramientas de IA permiten probar nuevas formas de trabajar, equivocarse a pequeña escala y convertir la incertidumbre en aprendizaje. Prepararse para lo desconocido, en definitiva, no consiste en adivinar el futuro, sino en desarrollar la capacidad de aprender y adaptarse para cuando este llegue.

ENTRENAR PARA LO QUE VIENE

La inteligencia artificial y la aceleración tecnológica están transformando el mercado laboral.

Las empresas no deben adivinar qué profesionales necesitarán, sino formar trabajadores capaces de aprender, desaprender, experimentar y decidir con criterio

Texto de **Rosario Fernández**

Hace unos años, una empresa podía identificar las competencias necesarias para un puesto y esperar que ese conocimiento siguiera siendo útil durante un tiempo razonable. Hoy, ese esquema se queda corto. La tecnología avanza, los modelos de negocio se transforman y algunas competencias pierden vigencia mucho antes de lo previsto. “La vida media de una competencia técnica se ha reducido dramáticamente”, explica Gonzalo Sánchez de León Aldama, responsable de Servicios de Transformación en Marsh.

Las compañías están pasando, en su opinión, de “un modelo de formación estática a uno ágil y continuo”. El objetivo es conseguir profesionales capaces de evolucionar con su puesto, mediante un “aprendizaje perpetuo” que sume formación formal, aprendizaje social y desarrollo en el trabajo.

La cuestión se complica cuando se habla de empleos que todavía no existen. Para Marc Cortés, director del Executive Master Digital Business de Esade, el error está en intentar adivinar esos puestos. “El fallo está en pensar en trabajos que van a aparecer y no en las competencias que se precisan”, sostiene. Su apuesta pasa por los “profesionales aumentados”, es decir, personas que aúnan conocimientos técnicos o funcionales con la capacidad de utilizar la IA para mejorar sus competencias. Pensamiento crítico, análisis de fuentes y capacidad para conectar tecnología y negocio serán fundamentales.

Nicolás Afonso Ferrer, profesor de EAE Business School, lleva el planteamiento un paso más lejos al afirmar que “no se puede uno anticipar a esas necesidades inciertas. Es imposible”. Lo único seguro es el cambio constante. Por eso considera más importante construir mecanismos permanentes de adaptación. “No te anticipes. Prepara un proceso por el cual, pase lo que pase, venga lo que venga, la organización tenga un proceso continuo de absorción de las innovaciones”, aconseja.

DE FORMAR PARA UN PUESTO A FORMAR PARA EL CAMBIO

Cuando los conocimientos pueden quedar obsoletos en poco tiempo, el valor está en la capacidad de adquirir nuevos conocimientos. “Estamos observando una transición



Gonzalo Sánchez de León Aldama

Responsable de Servicios de Transformación en Marsh

© Shutterstock

clara desde un modelo de aprendizaje para el puesto a otro de aprendizaje para la flexibilidad", afirma Sánchez de León Aldama. En este escenario cobran importancia las capacidades de "meta-aprendizaje", lo que significa enseñar a los profesionales cómo aprender, desarrollar pensamiento sistémico, capacidad de síntesis, autogestión y mentalidad de crecimiento.

Cortés coincide y asegura que "la formación no debería estar orientada exclusivamente a la obtención de conocimientos, sino que debería orientarse a desarrollar capacidades y competencias". El diferencial se desplaza hacia el pensamiento crítico, la anticipación y la capacidad de gestionar el cambio.

Para Afonso Ferrer, el conocimiento técnico pierde valor porque cambia rápidamente y las máquinas son cada vez mejores ejecutando determinadas tareas. "El único motivo por el cual es bueno tener conocimiento técnico es para generar criterio y ser capaz de entender qué pedirles a las máquinas, saber hasta dónde llegan y que se conviertan en aliadas a la hora de tomar una decisión con criterio".

Si las profesiones concretas son difíciles de anticipar, sí existe cierto consenso sobre las capacidades necesarias para desenvolverse en escenarios cambiantes. Sánchez de León Aldama señala "la adaptabilidad y la agilidad mental, el pensamiento crítico y la resolución de problemas complejos, la creatividad y la innovación, la alfabetización en IA y las competencias digitales y, por supuesto, las habilidades de comunicación y →



Marc Cortés

Director del Executive Master Digital Business de Esade

CUANTO MÁS CAPACES SEAN LAS MÁQUINAS DE DAR RESPUESTAS, MÁS IMPORTANTE SERÁ SABER QUÉ PREGUNTAS HACER

liderazgo emocional".

Cortés pone el acento en la curiosidad, la disrupción, el pensamiento crítico, la capacidad de buscar información relevante y la aproximación ética. "En un mundo de hiperinformación, localizar una fuente no será suficiente, ya que habrá que cuestionarla, contextualizarla y decidir cómo utilizarla".

Afonso Ferrer parte de habilidades menos tecnológicas, como la adaptabilidad, la flexibilidad y la capacidad para aprender del error. "Cuanto más rápido cambia todo, más importante es ser adaptativo y flexible", señala. De esa combinación surge la capacidad decisiva: "el tener criterio". Cuanto más capaces sean las máquinas de proporcionar respuestas, más importante será saber qué preguntas hacer, qué respuestas aceptar y cuáles cuestionar.

APRENDER CON LA IA, NO SOLO SOBRE LA IA

La inteligencia artificial tendrá un papel central en este nuevo modelo de aprendizaje, pero no será únicamente una nueva materia de formación. Para Sánchez de León Aldama, la IA permite personalizar contenidos, ritmos y metodologías y generar simulaciones y casos prácticos adaptados. El siguiente salto será llevar esa personalización al propio puesto mediante *microlearning*, simuladores y *feedback* inmediato. "La IA es un habilitador que amplifica el potencial del aprendizaje humano, no un reemplazo", afirma.

Cortés también considera que la personalización será uno



Conversación con Pedro Egea Castejón, socio de EY People Consulting

La rápida evolución tecnológica está acortando la vida útil de muchas competencias. ¿Cómo está cambiando la formación empresarial?
La rápida obsolescencia de las competencias obliga a reforzar el aprendizaje continuo. Las estrategias de formación han pasado de centrarse en ofrecer cursos a crear una cultura de autodesarrollo. Las áreas de formación identifican las capacidades clave para el futuro, ponen recursos a disposición de los profesionales y los actualizan de forma continua. El objetivo es que cada empleado pueda dirigir su propio desarrollo, con el apoyo de la organización.
¿Qué capacidades serán imprescindibles para seguir siendo empleable dentro de cinco o diez años?
La primera es la capacidad de conceptualizar y estructurar problemas, porque si no entendemos bien un problema, difícilmente la IA nos ayudará a resolverlo. La segunda es el pensamiento crítico para cuestionar resultados y contrastar información. La tercera, el pensamiento sistémico, porque las decisiones tienen impacto en procesos, personas y tecnologías cada vez más conectadas. La cuarta es la curiosidad y el aprendizaje continuo. Y la quinta reúne las capacidades más humanas: empatía, escucha activa, comunicación y liderazgo.
¿Qué papel jugará la IA en el aprendizaje corporativo?
En los próximos años veremos una transformación profunda. La IA integrará el aprendizaje en el flujo de trabajo. Así, aprenderemos en el momento exacto en que necesitemos adquirir un





Nicolás Afonso Ferrer

Profesor de EAE Business School

de los grandes cambios. “La IA contribuirá de una forma exponencial a la formación corporativa, sobre todo porque permitirá la personalización de la formación”.

Afonso Ferrer considera que el cambio ya se está produciendo. “Ya ha transformado totalmente la forma en la que aprendemos en las empresas”. La IA puede acompañar al profesional mientras trabaja, resolver dudas, contextualizar documentos o explicar conceptos en función de sus necesidades. No es necesario aprender a utilizar una herramienta concreta que quizá quede obsoleta en unos meses, sino incorporar la IA a una cultura de aprendizaje permanente.

Este entusiasmo tecnológico también puede generar un efecto perverso, como es concentrar la formación en dominar la última herramienta de moda y descuidar las capacidades que permanecerán cuando sea sustituida.

“El riesgo es real y es algo que estamos presenciando en muchas organizaciones”, advierte Sánchez de León Aldama. La urgencia por la transformación digital puede hacer que se prioricen habilidades técnicas inmediatas frente al pensamiento crítico, la creatividad, la comunicación o el liderazgo emocional. Su propuesta es “desarrollar profesionales *T-shaped*”, especialistas en una o dos áreas técnicas, pero con una base amplia de competencias transversales.

Afonso Ferrer observa en esa evolución una oportunidad para recuperar competencias menos prioritarias. “Paradójicamente, la IA nos hace ser más humanos”. A medida que las máquinas asumen tareas mecánicas, ganan valor las relaciones, la comunicación, el liderazgo y el pensamiento humanístico. “Las personas vuelven a ser el centro de tu negocio”.

© Shutterstock

TRANSFORMAR EL NEGOCIO

También está cambiando la forma de medir si una inversión en *reskilling* o *upskilling* funciona. Completar cursos o acumular horas de formación no garantiza que una organización esté mejor preparada para el futuro.

Sánchez de León Aldama propone medir en tres niveles: aprendizaje, aplicación y futuro. No basta con comprobar si alguien ha adquirido una capacidad, sino que hay que observar si la aplica en su trabajo y si desarrolla competencias que le permitan adaptarse a futuras transformaciones. También deben medirse variables como la retención del talento, la velocidad de adaptación o la promoción interna.

Para Afonso Ferrer, la clave está en conectar la formación con los problemas del negocio. “Abordar el tema de *upskilling* o *reskilling* en las empresas no va de individuo a individuo, es un ejercicio colectivo y ligado al negocio, a un caso práctico”. El resultado no debe ser conocer una tecnología, sino utilizarla para resolver un problema real. “La formación ya no es de contenido, es de experiencias”.

GANARÁN LOS QUE APRENDAN MÁS RÁPIDO

En diez años, la diferencia entre las compañías estará en quién haya construido una organización capaz de reaccionar más rápido cuando llegue la siguiente transformación.

Para Sánchez de León Aldama, las firmas que hoy entrenan el talento del futuro llegarán a 2035 con profesionales más adaptables, culturas acostumbradas a experimentar y mayor velocidad de transformación. “Este no es un lujo o un *nice-to-have*, es un imperativo estratégico para la supervivencia empresarial”.

Cortés habla de “empresas aumentadas”, organizaciones capaces de combinar sus capacidades tradicionales con la inteligencia artificial. “Aquellas que sepan gestionar el cambio que implica el uso de la IA estarán generando una ventaja competitiva en el mercado”, destaca. Afonso Ferrer advierte que las compañías que no formen en aspectos como “agilidad, adaptabilidad, testeo, prueba y error, digital o dato” podrían quedar en unos años tan desfasadas como percibimos a empresas de los años 70 u 80.

El futuro, en definitiva, no parece pertenecer a quienes sean capaces de predecirlo mejor, sino a quienes puedan adaptarse más deprisa cuando llegue. Y esa capacidad no se improvisa. Se entrena.

conocimiento para resolver una situación concreta. La formación estará cada vez más apoyada en asistentes de IA y menos limitada a itinerarios o cursos predefinidos. Esto permitirá personalizar la experiencia, acortar el tiempo entre aprendizaje y aplicación y aumentar la efectividad.

¿Qué diferencia habrá entre las compañías que preparan ya el talento del futuro y las que solo responden a las necesidades del presente?

Las primeras estarán en mejor posición para liderar la transformación, atraer talento y marcar los estándares de competitividad de sus sectores. Las segundas acumularán una brecha cada vez mayor entre su estrategia y las capacidades reales de su plantilla. En el futuro, la diferencia será de velocidad, adaptabilidad y capacidad de ejecución.

EL FUTURO EXIGE PENSAR

Whitney Johnson

DISRUPTION ADVISORS

La IA puede acelerar el aprendizaje en las empresas, pero no puede sustituir el criterio. La experta estadounidense en liderazgo, desarrollo del talento y crecimiento profesional destaca que, en la compañía del futuro, **saber pensar será tan importante como sumar conocimientos**

Texto de **José A. Puglisi**

La velocidad a la que cambian el trabajo, la tecnología y las competencias está obligando a las empresas a replantearse qué significa formar a sus equipos. Ya no basta con acumular cursos o actualizar conocimientos: la capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender se ha convertido en una ventaja competitiva. Para Whitney Johnson, CEO y cofundadora de Disruption Advisors, el crecimiento de las personas es, de hecho, el motor del crecimiento empresarial.

Durante años, las empresas han invertido en formación, pero hoy se habla de aprendizaje continuo. ¿Por qué aprender se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad?

Durante mucho tiempo, la formación fue algo que las empresas ofrecían a sus empleados de manera puntual: un curso aquí, un taller allá, simplemente para cumplir el expediente. Pero, a medida que la vida útil de una competencia se acorta constantemente, una empresa solo puede estar tan actualizada como lo que sus empleados están aprendiendo en cada momento. Cuando las personas crecen, la empresa crece, porque no son las empresas las que generan disrupción, sino las personas.

Muchas compañías están adoptando modelos *skills-based*, donde las competencias pesan más que el puesto o el currículum. ¿Estamos ante el principio del fin del modelo tradicional basado en cargos?

El principio del fin, sí. El fin, no. Cuando el trabajo cambia a esta velocidad, contratar para un puesto fijo es como comprarle un traje a un chico de 16 años que todavía está creciendo. Las mejores organizaciones están aprendiendo a ver a las personas no por su descripción de puesto, sino como un conjunto de capacidades. Por tanto, los puestos no desaparecerán, pero serán más flexibles. Ya está sucediendo. En lugar de preguntar: "¿Cuál es tu puesto?", la pregunta empieza a ser: "¿Qué sabes hacer y qué estás aprendiendo a hacer a continuación?".

Usted sostiene que el crecimiento es el mayor motor del compromiso de las personas. ¿Por qué el desarrollo profesional influye tanto en la motivación y la retención del talento?

Porque estamos programados para crecer. Yo concibo el aprendizaje como una 'curva en S'. En el punto de partida, todo resulta difícil y avanzamos despacio. En el punto óptimo, el impulso aumenta y sentimos que nada puede detenernos. En la cima, ya lo hemos dominado y el aburrimiento empieza a aparecer. Piense en su propia trayectoria profesional. Mientras exista margen para seguir creciendo, permaneces. Tu compromiso está en el ascenso, no en la cima.

© Jensen Sutta Event Photography

La IA está transformando el trabajo a una velocidad sin precedentes. ¿Cómo deberían replantear las organizaciones sus estrategias de aprendizaje?

Deberían hacer dos cambios, y la mayoría solo está haciendo el primero. Utiliza la IA como un compañero de pensamiento. Deja que se encargue del procesamiento rutinario, de ese trabajo que puede hacer infinitamente más rápido de lo que tú jamás podrás, y así podrás liberar tu capacidad para pensar, juzgar y crear. Bien utilizada, puede multiplicar por diez tu capacidad. Aquí viene un cambio que la mayoría de las empresas todavía no está haciendo. Cuanto más rápido cambian las herramientas, más necesitan tus empleados algo que no cambie. Por eso, incorpora la dimensión humana a tu estrategia.

Dales un terreno firme sobre el que apoyarse: un propósito claro, una dirección definida, relaciones basadas en la confianza y una cultura que entienda el "no saber" como el comienzo de algo, no como un fracaso. Cuando las personas se sienten seguras y estables, no se protegen frente al cambio, sino que salen a buscarlo.

El modelo 70-20-10 vuelve a cobrar protagonismo. ¿Cree que el futuro de la formación está más cerca del puesto de trabajo que del aula?

Yo diría que el aula se ha vuelto aún más importante, siempre que cumpla con la función que necesitamos que desempeñe. Antes, en el aula se obtenía información. Ahora la IA puede hacer eso de manera instantánea. Por eso, el aula se convierte en el lugar donde aprendemos qué hacer con esa información. Cómo pensar. Cómo juzgar.

Mi marido enseña bioquímica a futuros médicos. Cuando apareció la IA, empezaron a utilizarla para hacer los deberes y después llegaban al examen sin haber desarrollado ningún pensamiento propio. Así que cambió el modelo de enseñanza. La información, en casa. El criterio, en el aula. Ya sea en el aula o en el lugar de trabajo, dejemos la información en manos de las máquinas, pero reservemos el pensamiento para nosotros mismos.

¿Cuáles son las habilidades que considera imprescindibles para prosperar en los próximos años?

Tres destacan especialmente. La agilidad de aprendizaje,

> **Las empresas no generan disrupción, sino las personas"**



es decir, la rapidez con la que puede avanzar por una nueva 'curva en S'. Las habilidades profundamente humanas, como la empatía y el criterio. Y la estabilidad, esa capacidad de mantener la calma para reinventarte una y otra vez sin desmoronarte.

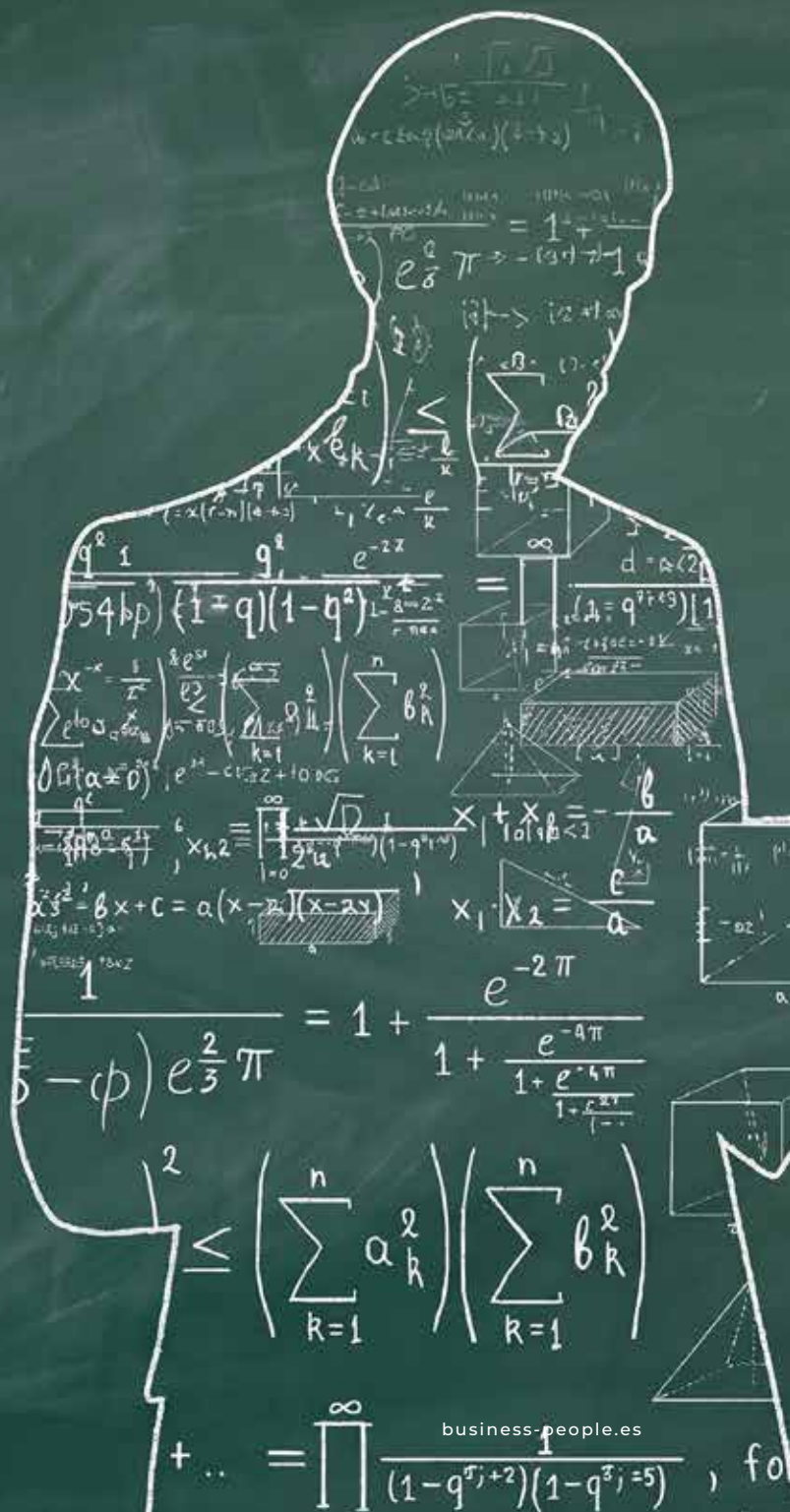
¿Qué consejo daría a un CEO que quiere preparar a su organización para el futuro?

Haz crecer a tus personas más rápido de lo que haces crecer tu negocio. Todo líder observa la curva de crecimiento de la empresa. Mucho menos frecuente es que se pregunte por las curvas de crecimiento de las personas que forman parte de ella. Si lo haces mal, tus mejores profesionales se marcharán en busca de la cima de otra organización. Si lo haces bien, la curva de crecimiento del negocio se cuidará sola.

Para terminar, ¿cómo imagina la empresa que aprende dentro de diez años?

El aprendizaje dejará de ser un departamento para convertirse en tu sistema operativo. Las empresas que lo entiendan conseguirán que el crecimiento sea tan habitual que llegue a pasar inadvertido. Comprenderán que la transformación se produce al combinar disrupción y estabilidad.

LA EMPRESA COMO LABORATORIO



"Cada fracaso enseña al hombre algo que necesitaba aprender". La célebre frase pronunciada por Charles Dickens toma protagonismo dentro del ámbito empresarial. En un entorno en el que la tecnología, los mercados y las competencias cambian a una velocidad inédita, aprender ya no puede limitarse a sentarse en un aula, completar un curso o acumular conocimientos. Las organizaciones empiezan a convertir el propio trabajo en un laboratorio: un espacio donde convertir el error en una fuente de conocimiento.

"Ya no basta con saber; hay que aprender más deprisa que los competidores", analiza Miquel Lladó, profesor asociado en el departamento de Dirección Estratégica del IESE. Por eso, deja claro que "la formación tradicional sigue siendo necesaria, pero es insuficiente. Las personas aprenden mucho más cuando tienen que resolver un problema real, tomar decisiones y asumir las consecuencias de esas decisiones".

Pilar Jericó, presidenta de beUp, coincide en que "la formación tradicional sigue siendo útil para adquirir conocimientos, pero rara vez basta para cambiar un comportamiento". El motivo es sencillo: "Sabemos desde hace tiempo que el cerebro incorpora mucho mejor aquello que pone en práctica que aquello que simplemente escucha", precisa la también escritora y conferenciante.

De ahí que ganen protagonismo los pilotos, los laboratorios de innovación y los *hackathons*. No en vano, todos comparten un aspecto en común: "Sitúan a las personas ante problemas reales, obligándolas a decidir, colaborar,

© Gettyimages

Experimentar, equivocarse y aprender sobre problemas reales se convierte en una nueva forma de desarrollar talento, **acelerar la innovación y preparar a las organizaciones para lo que todavía está por llegar**

Texto de **Ernesto Páez**

probar y, en ocasiones, equivocarse. Y ese proceso deja una huella mucho más profunda que cualquier presentación", detalla Jericó. Sin olvidar otro valor añadido de estos modelos: "Generan implicación. Cuando las personas sienten que contribuyen a resolver un desafío con sentido, aumenta su compromiso de una forma difícil de conseguir en un aula".

Sin embargo, convertir la empresa en un laboratorio no es 'soplar y hacer botellas'. El primer obstáculo no está en la tecnología ni en las metodologías, sino en las propias personas. "Una de las barreras que más frenan la implementación de estos modelos de aprendizaje es el miedo a equivocarnos y las estrategias defensivas que utilizamos para proteger nuestro ego y nuestra identidad profesional", indica Margarita Mayo, CEO y fundadora de Mayo Consulting.

La también psicóloga y experta en liderazgo recuerda que "para profesionales acostumbrados a ser valorados por sus conocimientos, experiencia y resultados, admitir un error o mostrar que no sabemos algo puede generar una enorme vulnerabilidad". De ahí que sea tajante: "Si equivocarse amenaza nuestra reputación, dejamos de experimentar y empezamos a protegernos". Por eso, una cultura de aprendizaje requiere seguridad psicológica que permita "poder hacer preguntas, reconocer que no sabemos, pedir ayuda, cometer errores, probar algo nuevo y aprender de un resultado inesperado sin que eso suponga una amenaza para nuestra identidad o nuestra carrera".



UNA DE LAS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS ES CREAR SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Existe otra barrera que se debe superar para lograr resultados: la contradicción. "Se pide innovación mientras se penaliza el error", advierte Pilar Jericó. Y añade: "Muchas organizaciones hablan de experimentar, de asumir riesgos o de aprender deprisa. Sin embargo, cuando alguien se equivoca, la reacción suele ser buscar responsables antes que aprendizajes".

La presidenta de beUp apunta, además, a otro problema: confundir experimentación con improvisación. Experimentar no significa hacer cosas diferentes sin criterio, sino formular hipótesis, probar, medir y extraer conclusiones. También exige paciencia. No todos los experimentos producen resultados inmediatos y una organización que reclama rentabilidad instantánea para cada iniciativa nueva puede terminar asfixiando precisamente aquello que pretende impulsar. En el fondo, detrás de muchos de estos obstáculos aparece siempre el mismo elemento: el miedo a perder el control, equivocarse o quedar expuesto.

UNA VEZ SUPERADAS LAS BARRERAS

Cuando una organización consigue crear ese entorno de confianza, experimentar deja de ser una excepción y empieza a formar parte de la manera habitual de trabajar. El siguiente paso consiste en diseñar espacios en los que esa experimentación pueda traducirse en capacidades concretas. Y aquí tampoco existe una fórmula única.

"No creo que exista una herramienta universal- →

mente mejor. La pregunta correcta es cuál desarrolla mejor el tipo de capacidades que la organización necesitará mañana", explica el profesor Lladó. El autor del libro *Enamorarse del futuro* pone el foco especialmente en los proyectos transversales, porque obligan a "romper silos, entender el negocio desde distintas perspectivas y colaborar con personas diferentes". Una dinámica que, a su juicio, reproduce precisamente una de las exigencias de la alta dirección.

También destaca el enorme potencial de las simulaciones y de los gemelos digitales, ya que "permiten equivocarse sin poner en riesgo el negocio y aceleran enormemente la curva de aprendizaje". Eso sí, deja claro que, por encima de la herramienta, "está el diseño del aprendizaje". En pocas palabras: "Lo importante no es hacer un *hackathon* o una simulación. Lo importante es que obliguen a pensar estratégicamente, a cuestionar las hipótesis existentes y a construir soluciones para un futuro diferente".

Para Margarita Mayo, BBVA ofrece un buen ejemplo de empresa entendida como laboratorio de aprendizaje. La psicóloga conoció el caso a través de uno de sus directivos, que participó en su curso de *Gestión del Cambio* en IE University, donde trabajaron precisamente con simulaciones multimedia y metodologías de aprendizaje experiencial. Lo que más le llamó la atención de la transformación digital de la entidad financiera fue que no se limitó a formar a sus profesionales en nuevas competencias, sino que fue desarrollando un entorno en el que aprender significaba experimentar, aplicar, equivocarse, reflexionar y volver a probar.

"Me parece especialmente relevante su capacidad para aprender de iniciativas que, en un primer momento, no produjeron los resultados esperados sin abandonar por ello la transformación", señala Mayo. Ese proceso representa, a su juicio, el verdadero significado del *learning by doing*: "La innovación no surge únicamente de adquirir conocimiento o recibir formación, sino de trabajar sobre problemas reales, experimentar con nuevas soluciones y convertir tanto los aciertos como los errores en aprendizaje colectivo".

SIN LIDERAZGO, FRACASO SEGURO

Jericó defiende que ninguna transformación de este tipo



Margarita Mayo

CEO y fundadora de Mayo Consulting



Miquel Lladó

Profesor asociado en el departamento de Dirección Estratégica del IESE



Pilar Jericó

Presidenta de beUp

© Mara Saiz

© Gettyimages

La IA corre más que la FORMACIÓN

59% de los empleados utiliza IA, al menos ocasionalmente, para tareas para las que no ha recibido formación.

41% considera que su puesto ha evolucionado más rápido de lo que su empresa ha sido capaz de ofrecer formación.

63% cree que los programas de formación de su empresa podrían mejorarse significativamente.

Fuente: *TalentLMS, Learning Debt Report 2026*



puede consolidarse sin un liderazgo capaz de respaldar la experimentación y asumir que aprender también implica equivocarse. "Los directivos son decisivos, porque son ellos quienes marcan el clima en el que trabajan los equipos. Las personas observan mucho más lo que hace un líder que lo que dice", sostiene.

Si los profesionales perciben que expresar una idea diferente o reconocer un error puede tener consecuencias, dejarán de hacerlo, por muy inspiradores que sean los discursos sobre innovación. Por eso, una de las principales responsabilidades de los directivos pasa por crear seguridad psicológica: entornos en los que las personas puedan participar, discrepar y equivocarse sin miedo a ser ridiculizadas o penalizadas. "Esa confianza es la condición de partida para que aparezca cualquier idea nueva", apunta Jericó.

El cambio también afecta al propio concepto de liderazgo. Durante años se ha valorado al directivo que parecía tener respuesta para todo. En un entorno marcado por la incertidumbre, sin embargo, puede resultar más útil quien sabe formular buenas preguntas, escuchar perspectivas diferentes y reconocer que también está aprendiendo. "Creo que el liderazgo debe evolucionar desde controlar el presente hacia construir el futuro. El líder deja de ser quien tiene todas las respuestas para convertirse en quien crea el espacio donde aparecen las mejores preguntas", plantea Lladó.

A lo que añade: "El papel del directivo no es leer el futuro, sino ayudar a escribirlo. Porque el futuro no se espera; se construye y se anticipa. Ese es, probablemente, el principal reto del liderazgo en los próximos años".

LO QUE ESTÁ POR VENIR

Si la empresa se convierte en un laboratorio y los líderes respaldan el proceso, el aprendizaje dejará de tener un punto de llegada. "La gran transformación será pasar de 'aprender habilidades' a 'aprender a aprender'", apunta Margarita Mayo. A su juicio, cuanto más avance la inteligencia artificial y más rápidamente cambien las competencias técnicas, menos sostenible será una formación basada exclusivamente en enseñar la siguiente habilidad. "Necesitaremos personas capaces de aprender, desaprender, experimentar y reconstruir continuamente su manera de trabajar sin vivir cada cambio como una amenaza a su identidad profesional".

En ese escenario, la capacidad de aprender y desaprender continuamente será también, para Pilar Jericó, una de las competencias más determinantes. Los conocimientos se renuevan con enorme rapidez y obligan a revisar aquello que hasta ayer dábamos por válido. "Hoy la mayor ventaja competitiva no es lo que sabes, sino la velocidad a la que puedes reinventarte", sostiene.

La incertidumbre tampoco desaparecerá. Las organizaciones tendrán que aprender a convivir con ella y a tomar decisiones sin disponer siempre de toda la información. Y mientras la inteligencia artificial avance sobre tareas y conocimientos cada vez más sofisticados, algunas capacidades humanas adquirirán todavía mayor valor: el pensamiento crítico, la creatividad, la empatía y la capacidad de generar confianza.

A ellas se suma una última pieza: el propósito. Porque una organización puede proporcionar herramientas para experimentar, metodologías para aprender y tecnología para acelerar los procesos. Pero necesita algo más para convertir ese aprendizaje en una fuerza colectiva. "Cuando las personas entienden para qué hacen su trabajo, encuentran una energía que ninguna tecnología puede darles", recuerda Jericó.

Quizá ahí se encuentre la verdadera transformación. La empresa del mañana no será la que conozca todas las respuestas, sino la que haya aprendido a formular mejores preguntas, experimentar con ellas y convertir cada respuesta —también las equivocadas— en conocimiento. En un entorno donde casi todo cambia, la capacidad de seguir aprendiendo puede acabar siendo la única ventaja verdaderamente sostenible.

EL TALENTO COMO ESTRATEGIA

Teresa de Castellarnau

DANONE IBERIA

La directora de Recursos Humanos de la multinacional de alimentación explica cómo la compañía identifica las capacidades clave, desarrolla el talento interno y combina **nuevas perspectivas para responder a las necesidades del negocio**

Texto de **José A. Puglisi**

La transformación del mercado laboral está cambiando también la forma en que las compañías entienden el talento. Ya no se trata únicamente de cubrir puestos, sino de identificar las capacidades que necesita el negocio y crear las condiciones para desarrollarlas dentro de la organización. Teresa de Castellarnau, directora de Recursos Humanos de Danone Iberia, detalla cómo la compañía afronta este nuevo escenario.

Las empresas empiezan a poner el foco más en las *skills* que en los puestos de trabajo. ¿Cómo está cambiando la manera de identificar y desarrollar las competencias que necesita para el futuro?

En Danone partimos de los retos del negocio y los traducimos en planes de formación y desarrollo de capacidades, centrados en aquellas que son fundamentales para nuestro crecimiento. Es un ejercicio anual ligado a las prioridades estratégicas, a través de nuestra metodología de *Strategic Workforce Planning*, que nos permite traducir prioridades de negocio en un plan de desarrollo de capacidades críticas para la organización.

El objetivo es preparar a nuestros equipos con las competencias que el negocio necesitará.

Un claro ejemplo es la creciente importancia de las capacidades relacionadas con datos, digitalización e inteligencia artificial. Para acelerar este desarrollo, este año hemos lanzado la DDAI Academy, una iniciativa estratégica de Danone Iberia destinada a impulsar la formación en datos e IA y a dotar a nuestros equipos de las competencias necesarias para aprovechar todo el potencial de estas tecnologías en su día a día.

Actualmente, el 80% de sus vacantes se cubren con talento interno. ¿Hasta qué punto formar a las personas que ya están dentro puede ser más estratégico que salir a buscar talento fuera?

Para nosotros, que el 80% de las vacantes se cubran con talento interno refleja una apuesta clara por el desarrollo de nuestras personas. Creemos que la clave está en encontrar el equilibrio entre potenciar el *expertise* y el conocimiento que ya existe e incorporar talento externo que aporte nuevas perspectivas y capacidades. La combinación de ambos nos permite construir equipos más fuertes, diversos y preparados para el futuro.

¿Cómo preparan a los empleados para trabajar con IA y qué papel juega en este proceso la DDAI Academy?

En Danone entendemos que la transformación digital no va solo de tecnología, sino que será profundamente humana. Por eso, a través de la DDAI Academy, impulsamos el desarrollo de capacidades en Data, Digital e IA, con itine-

rarios adaptados a distintos perfiles, formación, sesiones en vivo, *workshops* y soporte especializado para integrarlas en el día a día de toda la organización.

La clave está en combinar itinerarios específicos para determinados perfiles con oportunidades de aprendizaje abiertas a toda la organización, utilizando distintos formatos y fuentes para que cada persona pueda aprender de la manera que mejor se adapte a sus necesidades. Así, más que formar en herramientas concretas, buscamos desarrollar una capacidad de aprendizaje continuo que nos permita evolucionar al ritmo de una tecnología que cambia constantemente.

En este nuevo modelo formativo, el mánager adquiere un papel fundamental como mentor y facilitador del desarrollo. ¿Qué debe cambiar en la forma de liderar?



> El reto está en anticipar qué talento va a necesitar el negocio y tomar la decisión estratégica adecuada en cada caso”

El liderazgo debe generar confianza, fomentar la curiosidad y crear espacios donde experimentar y aprender forme parte del trabajo diario. Apostamos por un liderazgo cercano que acompaña, desarrolla y genera las condiciones para que las personas puedan crecer. Por eso, gran parte de nuestros esfuerzos se centran en ayudar a los líderes a desarrollar mejor a sus equipos: cómo identificar su potencial, dar *feedback* de calidad, generar oportunidades de aprendizaje desde la experiencia y dedicar tiempo a conversaciones de desarrollo.

Nuestra ambición es que Danone sea una verdadera escuela de liderazgo, un entorno donde las personas puedan desarrollar las capacidades necesarias para liderar hoy y en el futuro. En esta línea, hemos lanzado el *Danone Leadership Path*, un itinerario diseñado para acompañar a nuestros líderes en las distintas etapas de su carrera y dotarlos de las herramientas necesarias para impulsar el crecimiento de sus equipos.

¿Qué habilidades cree que serán imprescindibles para trabajar en una compañía como Danone en la próxima década?

Además de las competencias técnicas, serán esenciales las capacidades que nos permitan desenvolvernos en entornos cada vez más complejos: aprender de forma continua, colaborar y aplicar el conocimiento para resolver retos reales del negocio. Los datos, la digitalización y la IA serán capacidades cada vez más relevantes, junto con la capacidad de adaptarse y trabajar de forma transversal y mantener una mirada abierta y curiosa.

En un entorno donde la información es cada vez más accesible gracias a la IA, el pensamiento crítico cobrará una importancia especial: saber interpretar la información, cuestionarla, tomar decisiones fundamentadas y combinar la tecnología con el criterio humano será clave. La agilidad para desenvolverse en entornos de transformación constante y la disposición para seguir aprendiendo y reinventándose marcarán la diferencia.

¿Qué es más difícil: encontrar el talento o conseguir que el talento que ya tiene sea capaz de transformarse al ritmo que exige el negocio?

Ambas. Desarrollar y generar oportunidades para las personas que ya forman parte de la compañía e incorporar talento externo con capacidades, experiencias y perspectivas complementarias. El reto está en anticipar qué talento va a necesitar el negocio y tomar la decisión estratégica adecuada en cada caso, encontrando el equilibrio entre desarrollo interno y atracción externa con la suficiente anticipación para estar preparados para el futuro.



PODEMOS AYUDARLE A EXPANDIR SU NEGOCIO EN ITALIA

Contacto

Business People

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

Foment del Treball

SIN PRODUCTIVIDAD NO HAY AVANCE

El presidente de la principal organización patronal de Cataluña, **Josep Sánchez Llibre**, advierte de que el crecimiento económico no basta: España necesita impulsar el valor añadido de su economía, reducir la burocracia y reforzar su competitividad para afrontar los desafíos de la próxima década

Texto de **José A. Puglisi**

España crece, crea empleo y mantiene un mejor comportamiento que buena parte de las grandes economías europeas. Sin embargo, para Josep Sánchez Llibre, ese buen momento no debe ocultar los desafíos estructurales que siguen condicionando el futuro del país. El presidente de Foment del Treball defiende la necesidad de impulsar la productividad, reducir la burocracia, fortalecer la industria y acelerar las reformas que permitan a las empresas ganar tamaño y competitividad. Todo ello sin perder de vista el papel que debe desempeñar Europa en el nuevo escenario global y las prioridades que, a su juicio, marcarán el crecimiento de la próxima década.

¿Cómo definiría el momento económico que atraviesa España? ¿Somos más fuertes de lo que indican los indicadores o más vulnerables de lo que parece?

España mantiene un crecimiento y una creación de empleo superiores a los de buena parte de Europa, fruto también del esfuerzo de empresas y trabajadores. Pero no debemos confundir una coyuntura favorable con una economía plenamente sólida. Persisten debilidades como la baja productividad, el paro, la deuda pública y la reducida dimensión empresarial. Somos más fuertes de lo que dicen los discursos pesimistas, pero también más vulnerables de lo que sugieren las cifras agregadas.

¿Cuál considera que es el principal riesgo para la competitividad de las empresas españolas? ¿Existe un exceso de regulación que esté frenando el crecimiento empresarial?

El principal riesgo es resignarnos a una economía de baja productividad. Sin más valor añadido, será difícil mejorar los salarios y sostener nuestro bienestar. A ello se suma una regulación excesiva, cambiante y fragmentada, con duplicidades, inseguridad jurídica y retrasos administrativos. No pedimos una economía sin reglas, sino normas claras, estables y proporcionadas, menos cargas innecesarias y una evaluación real de su impacto, especialmente sobre las pymes.

¿Qué tres reformas deberían abordarse con mayor urgencia para llegar al siguiente nivel económico?

Primero, una Administración más ágil y digital, con seguridad jurídica y una fiscalidad competitiva que facilite el crecimiento empresarial. Segundo, un gran pacto por la inversión productiva en transporte, energía, agua, suelo industrial y vivienda: los presupuestos deben ejecutarse. Tercero, un pacto de Estado para tratar el absentismo laboral, que es una emergencia silenciosa en →



JOSEP SÁNCHEZ LLIBRE
Empresario y economista que se desempeña como presidente de Foment del Treball Nacional, la principal organización empresarial y patronal de Cataluña

el seno de la economía española, y que también atañe a la problemática de la salud mental de nuestra sociedad.

Cataluña compite con otras regiones europeas por atraer talento e inversión. ¿Dónde está ganando y dónde está perdiendo?

Cataluña gana por su base industrial, cultura exportadora, universidades, centros científicos, ecosistema emprendedor, posición logística y calidad de vida. Puede atraer proyectos tecnológicos e industriales de alto valor añadido. Pierde, sin embargo, cuando la burocracia, la presión fiscal, la falta de vivienda, las deficiencias de Rodalies, las conexiones energéticas y el déficit de infraestructuras retrasan o encarecen una inversión. Somos buenos captando proyectos; debemos ser excelentes reteniéndolos y ayudándolos a crecer.

¿Qué sectores cree que liderarán el crecimiento económico de Cataluña en los próximos cinco años?



> SIN MÁS VALOR AÑADIDO, SERÁ DIFÍCIL MEJORAR LOS SALARIOS Y SOSTENER NUESTRO BIENESTAR"

El crecimiento surgirá de la convergencia entre industria y tecnología. Serán decisivos la movilidad eléctrica, las baterías, la química avanzada, la robótica y la manufactura inteligente; también la inteligencia artificial, la ciberseguridad, los semiconductores y la supercomputación. A ello se sumarán la salud, la biotecnología, la industria farmacéutica, las renovables, la gestión del agua, la economía circular, la alimentación, la logística y un turismo de mayor valor añadido.

¿Puede Europa recuperar competitividad frente a Estados Unidos y China?

Puede hacerlo, pero debe actuar con urgencia. Europa dispone de mercado, ahorro, talento, industria e instituciones sólidas, aunque tarda demasiado en convertir estos activos en inversión y empresas globales. Necesitamos un verdadero mercado único de energía, capitales, telecomunicaciones y servicios; precios energéticos competitivos; más financiación para las empresas; menos burocracia y una política industrial ambiciosa. Europa no puede limitarse a regular tecnologías desarrolladas fuera: debe innovarlas, producirlas y financiarlas.

La incertidumbre internacional es creciente. ¿Está preparada la empresa española para un entorno más proteccionista?

La empresa española está mejor preparada que en crisis anteriores porque se ha internacionalizado y ha demostrado capacidad de adaptación, pero las pymes siguen siendo más vulnerables. El nuevo proteccionismo incluye aranceles, subsidios, restricciones tecnológicas y control de materias primas. Las empresas deberán diversificar mercados y proveedores, y proteger sus cadenas de suministro. Las administraciones deben acompañarlas con financiación, seguros de crédito, acuerdos comerciales y diplomacia económica. Autonomía estratégica no significa autarquía.

¿Cómo valora el estado actual del diálogo entre empresarios, sindicatos y Gobierno?

El diálogo social es esencial y ha aportado estabilidad al país; es un tesoro nacional. Empresarios y sindicatos hemos demostrado que podemos alcanzar acuerdos complejos cuando existe respeto y voluntad negociadora. El problema aparece cuando el Gobierno presenta decisiones prácticamente cerradas y convierte el diálogo en una consulta formal. Dialogar es escuchar, negociar y aceptar cambios. Debemos preservar la negociación colectiva y abordar conjuntamente la productividad, la formación, el absentismo, la calidad del empleo y la adaptación tecnológica.

¿Qué empresa española le parece hoy un ejemplo de transformación?

Escoger una es complicado porque seré injusto con los demás. Pero, por poner una gran empresa catalana, destacaría el caso de SEAT y CUPRA. Están transformando simultáneamente su producto, su fábrica, su red de proveedores, sus perfiles profesionales y su posicionamiento internacional. Su apuesta por la electrificación y por una marca global demuestra que transformar una empresa no consiste solo en digitalizar procesos, sino en asumir riesgos, anticiparse al mercado, formar a las personas y mantener el compromiso con el territorio. Su proyecto tiene un enorme valor industrial para Cataluña y para España.

Si volviéramos a conversar dentro de diez años, ¿qué le gustaría poder decir que ha conseguido Foment del Treball para las empresas y para la economía catalana?

Me gustaría decir que Foment contribuyó a que Cataluña confiara plenamente en su capacidad empresarial; que impulsamos acuerdos para mejorar la productividad, reducir la presión fiscal, simplificar la Administración, ejecutar las infraestructuras pendientes y garantizar una energía competitiva, segura y suficiente para la industria. Que las pymes pudieron crecer, innovar e incorporar la inteligencia artificial; que reforzamos el diálogo social y prestigiamos al empresario como creador de empleo y prosperidad. No querría decir que ganó Foment, sino que ganó Cataluña.



A

ALEJANDRO BATALLER
Managing Partner y cofundador de SHA, donde lidera la expansión internacional de un referente global en salud, bienestar y longevidad

SHA

LA SALUD COMO INVERSIÓN

La economía global del wellness alcanzará los 9,8 billones de dólares en 2029, según Global Wellness Institute. Para **Alejandro Bataller**, Managing Partner de la clínica de bienestar y longevidad de lujo, el gran cambio será "pasar de una medicina centrada en la enfermedad a otra basada en la prevención"

Texto de **Rosario Fernández**

SHA, uno de los grandes protagonistas del *Wellness*, lleva casi dos décadas defendiendo un modelo basado en la prevención, la personalización y unos hábitos capaces de prolongar no solo los años, sino, sobre todo, la calidad de esos años. Su evolución refleja también la transformación de este mercado, ya que la compañía ha pasado de una clínica situada en la localidad alicantina de Altea especializada en bienestar, a un modelo internacional -con sedes en México y próximamente en Emiratos- que integra medicina, diagnóstico, nutrición, tecnología, *hospitality* y longevidad. Alejandro Bataller, Managing Partner de SHA & AB Living, analiza el auge de este sector, el papel de la inteligencia artificial, las oportunidades para España y el reto de hacer crecer una compañía familiar sin perder su propósito.

¿En qué momento la longevidad ha dejado de ser un nicho para convertirse en un verdadero motor de crecimiento económico?

Para nosotros no ha habido un momento concreto porque siempre hemos trabajado sobre esa idea. Desde el nacimiento de SHA, hace casi veinte años, hemos entendido que la prevención y el estilo de vida tenían un impacto directo en cómo envejecemos. Lo que sí ha cambiado es el entorno, ya que, en la actualidad y de forma muy reciente, existe más conciencia, más investigación y un consumidor mucho más informado y proactivo. También se ha producido una evolución científica y tecnológica que permite medir mucho mejor determinados indicadores y personalizar las recomendaciones.

La economía del bienestar mueve ya 91.000 millones de dólares en España, donde el 20,88% de nuestra población tiene 65 años o más y la esperanza de vida alcanza los 83,9 años. ¿Tiene nuestro país las condiciones para convertir la longevidad en una verdadera industria y no solo en una oportunidad para el sector sanitario?

España tiene unas condiciones extraordinarias. Tenemos una de las esperanzas de vida más altas del mundo, un sistema sanitario muy reconocido, grandes profesionales, una gastronomía y una cultura de hábitos saludables y una industria turística muy desarrollada. Tenemos todos los ingredientes para convertirnos en una referencia. El reto es conseguir integrar estos activos y desarrollar una estrategia que combine ciencia, salud, turismo e innovación.

La IA y el análisis de datos están transformando la prevención. ¿Cómo imagina la experiencia de un cliente de SHA dentro de diez años?

Será mucho más personalizada. La inteligencia artificial nos permitirá analizar enormes cantidades de información y detectar patrones que hoy son difíciles de identificar. →

Pero la tecnología no sustituirá al profesional. Al contrario, permitirá que los médicos dispongan de más información para tomar decisiones y puedan dedicar más tiempo a la persona. El gran reto será utilizar toda esa información con rigor y convertirla en recomendaciones realmente útiles.

Desde Altea a México y en 2028, Emiratos. ¿Qué representan estos proyectos para SHA?

México ha supuesto un paso fundamental en nuestra estrategia internacional. Nos ha permitido trasladar el método SHA a otro continente y demostrar que nuestro concepto puede adaptarse a diferentes mercados manteniendo su esencia. Existe una demanda internacional muy fuerte de este tipo de servicios y la salud preventiva es un lenguaje universal. Cada mercado tiene sus particularidades, pero las necesidades fundamentales son muy similares: queremos vivir más y, sobre todo, queremos vivir mejor. México nos ha permitido conocer mejor a un público internacional y seguir evolucionando nuestro modelo.

Por lo que respecta a SHA Emirates, que inauguraremos en 2028, es un proyecto muy importante para nosotros porque nos permite seguir desarrollando el concepto de destino de salud y longevidad a una escala internacional. Emiratos está haciendo una apuesta muy fuerte por la innovación, la salud, el turismo y el bienestar, y creemos que existe una gran afinidad con nuestra propuesta. Queremos crear allí un ecosistema en el que medicina, nutrición, deporte, bienestar y *hospitality* estén completamente integrados.

La expansión internacional exige crecer sin perder identidad. ¿Qué criterios han guiado el desarrollo en estos mercados?

Desde el principio tuvimos claro que la expansión no podía comprometer aquello que ha hecho de SHA un referente internacional. Por eso nuestro principal criterio siempre ha sido proteger la esencia del *Método SHA*. No exportamos solo una marca o un concepto hotelero, sino una filosofía de salud basada en la prevención, la personalización y la búsqueda de una longevidad saludable. Cada nuevo proyecto debe cumplir unos estándares muy exigentes en términos médicos, tecnológicos, operativos y de experiencia. Preferimos crecer de forma selectiva antes que hacerlo rápidamente.

Uno de los grandes aprendizajes ha sido comprobar que la salud es un lenguaje universal. Independientemente del país o la cultura, las personas buscan lo mismo, más energía, mayor bienestar, una mejor calidad de vida y herramientas para prevenir enfermedades futuras. Al mismo tiempo, hemos aprendido que la excelencia global requiere sensibilidad local. Cada destino tiene una identidad propia que debemos respetar e incorporar. La esencia de SHA es siempre la misma, pero su expresión puede enriquecerse con la cultura, el entorno y las particularidades de cada mercado.

¿Qué oportunidades de negocio cree que todavía están sin explorar dentro de la longevidad?

Hay muchas. Estamos todavía en una fase relativamente inicial. La medicina preventiva seguirá evolucionando, pero también lo harán la nutrición personalizada, la salud cerebral, la recuperación, el ejercicio, el sueño y todos los servicios relacionados con el bienestar. También veremos una mayor integración entre salud y *hospitality*. La gente no quiere únicamente recibir un tratamiento, sino que quiere aprender a vivir de otra manera y mantener esos cambios cuando vuelve a casa.

> **LAS EMPRESAS FAMILIARES TIENEN UNA VENTAJA ÚNICA: PUEDEN PENSAR EN DÉCADAS, NO EN TRIMESTRES”**



Piscina de natación climatizada de SHA España, integrada en un complejo situado frente al Mediterráneo y rodeado de naturaleza



Como representante de la segunda generación, ¿cómo afronta el reto de hacer evolucionar un proyecto con una identidad tan marcada?

Lo vivo con una enorme responsabilidad, pero también con un profundo sentido de propósito. SHA nace de una experiencia personal que transformó la vida de mi padre y de una convicción muy poderosa: la salud puede abordarse de una forma diferente, más preventiva, más integrativa y más humana. Esa visión sigue siendo hoy el corazón de todo lo que hacemos.

Creo que una nueva generación no debe llegar para redefinir la identidad de una empresa familiar, sino para asegurar que esa identidad siga siendo relevante en un mundo que cambia constantemente. Nuestra responsabilidad es preservar el propósito y, al mismo tiempo, impulsar su evolución. Las empresas familiares tienen una ventaja única: pueden pensar en décadas, no en trimestres. Cuando existe una visión compartida entre generaciones, se produce una combinación muy poderosa entre legado e innovación. En nuestro caso, el objetivo sigue siendo exactamente el mismo que hace más de quince años: ayudar a las personas a transformar su salud y su calidad de vida. Lo que cambia son las herramientas con las que lo hacemos.

Si proyectamos SHA hacia el futuro, ¿cómo le gustaría que fuera reconocida la compañía?

Me gustaría que SHA fuera reconocida por haber contribuido a cambiar la forma en la que el mundo entiende la salud. Durante demasiado tiempo hemos esperado a que aparezca la enfermedad para actuar. Creo que el gran cambio de este siglo será pasar a una medicina centrada en la prevención, la personalización y la longevidad saludable.

Nuestro propósito no es únicamente aumentar la esperanza de vida, sino incrementar la esperanza de vida saludable. En SHA hablamos mucho de *healthspan* porque creemos que no basta con vivir más años, sino que debemos ser capaces de vivirlos con energía, autonomía, bienestar físico, equilibrio emocional y propósito.

Más allá de cualquier resultado empresarial, me gustaría que nuestro legado fuera haber demostrado que es posible construir una compañía global poniendo la salud de las personas en el centro de todas las decisiones, haber contribuido a democratizar el acceso al conocimiento sobre salud y longevidad y haber ayudado a miles de personas a tomar el control de su bienestar futuro. Porque, al final, el verdadero éxito no se mide por el número de proyectos que desarrollamos ni por los mercados en los que estamos presentes, sino por el impacto positivo que dejamos en la vida de las personas. Y ese es el legado al que aspiramos.

Impact Tailors

CRECER SIN DESTRUIR

Marisa Selfa, fundadora de la compañía de diseño y producción de uniformes corporativos, merchandising y regalos de empresa sostenibles, destaca la importancia de unos productos que, a pesar de ser un "punto ciego" de la sostenibilidad empresarial, serán clave para reducir la huella de carbono y reforzar la marca

Texto de **José A. Puglisi**

Durante más de 25 años, Marisa Selfa ha trabajado para algunas de las grandes marcas de la moda y el retail, como Adidas, Levi's, Timberland, Ecoalf o North Sails. Ahora, como fundadora de Impact Tailors, ha puesto toda esa experiencia al servicio de una compañía que quiere convertir un territorio tradicionalmente poco 'sexy' —los uniformes corporativos, el *merchandising* y los regalos de empresa— en una palanca estratégica para la sostenibilidad. Con clientes como Four Seasons, Grupo Eulen, ASISA y Legends buscará demostrar que se puede crecer sin que el planeta pague la factura.

Tras más de 25 años como directiva en grandes multinacionales, ¿cómo ha cambiado su visión del éxito empresarial?

Durante años aprendí lo que, en teoría, significa el éxito empresarial: crecimiento, más margen, expansión internacional… Pero con el tiempo me di cuenta de que esa definición se queda corta y empecé a hacerme otra pregunta: cuando una empresa gana, ¿quién o qué está pagando el precio? Ahora entiendo el éxito de una manera mucho más amplia. No se trata solamente de cuánto creces, sino de qué dejas detrás: en tus empleados, en tus proveedores, en la sociedad y en el planeta.

Después de haber ocupado posiciones de máxima responsabilidad, ¿qué le ha llevado a emprender?

Quería tener la libertad, pero también la responsabilidad, de construir una compañía desde el principio alrededor de aquello en lo que creo. Emprender después de haber sido CEO es tremendamente estimulante y también una enorme cura de humildad. De repente tienes que ocuparte de todo, desde la estrategia hasta comprobar que una factura tiene el NIF correcto. Pero hay algo maravilloso: no empiezas de cero. Empiezas de nuevo con todo lo aprendido y con la oportunidad de utilizar esa experiencia para demostrar que rentabilidad e impacto positivo no tienen por qué competir entre sí.

Impact Tailors plantea una pregunta muy potente: "¿Para qué sirve todo este crecimiento si nos cuesta el mundo en el que vivimos?". ¿En qué momento empezó a cuestionar ese modelo de crecimiento?

No hubo un momento específico. Ha sido una acumulación de experiencias. Durante muchos años he visto cómo, en nombre del crecimiento, podemos normalizar decisiones que agotan recursos, presionan a los proveedores, desgastan a las personas o generan enormes cantidades →



MARISA SELFA
La fundadora y CEO de Impact Tailors cuenta con más de 25 años de experiencia, ha liderado marcas globales y procesos de transformación de modelos de negocio



de residuos. Entonces, realmente, lo que quiero es generar valor económico sin destruir valor en otro lugar.

La moda sostenible está en boca de todos. ¿Por qué no ocurre lo mismo con los uniformes?

Porque es un tema que no resulta demasiado sexy. En el mundo de la moda se habla mucho de sostenibilidad porque tiene ese glamour y es muy aspiracional. Sin embargo, los uniformes, el *merchandising* y la ropa corporativa se han contemplado tradicionalmente como un producto que simplemente tiene que ser funcional y barato. Y ahí existe una enorme contradicción. Una empresa puede invertir millones en construir su marca, en la experiencia del cliente o en su estrategia de sostenibilidad y, sin embargo, vestir a miles de empleados con prendas compradas casi exclusivamente bajo un criterio de precio. Para mí, ese ha sido uno de los grandes puntos ciegos de la sostenibilidad empresarial. Y precisamente ese punto ciego es el que nosotros vimos como una oportunidad de negocio.

¿Cómo funciona en la práctica el modelo de Impact Tailors?

Es un modelo disruptor. No queríamos limitarnos a fabricar uniformes más sostenibles, sino reinventar el sector. Por eso analizamos todo el ciclo de vida del producto: desde cómo trabajan y qué necesitan las personas que lo van a utilizar —comodidad, funcionalidad, durabilidad y estética— hasta los materiales, los proveedores, los procesos de producción y la logística.

Además, producimos únicamente lo que necesita cada cliente, evitando generar inventarios adicionales que pueden terminar sin venderse y, finalmente, en un vertedero. Buscamos transformar una partida que tradicionalmente se percibe como un coste en una herramienta para disminuir el impacto ambiental de las empresas y, al mismo tiempo, reforzar su marca. Todo ello sin renunciar a tres elementos que consideramos esenciales: que los productos sean atractivos, tengan un precio adecuado y sean lo más responsables posible con el planeta y las personas.

¿Es posible encontrar ese equilibrio entre sostenibilidad y costes más accesibles?

Sí, es posible encontrar ese equilibrio. La sostenibilidad no significa necesariamente que un producto tenga que ser mucho más caro. Trabajamos con materiales de buena calidad, responsables con el planeta, reciclados y orgánicos, pero también con fábricas que cuentan con certificaciones medioambientales y sociales, garantizando condiciones laborales y salarios dignos. Es decir, la sostenibilidad no se limita al tejido: también implica cómo se produce, qué ocurre con el agua y residuos de una fábrica o en qué condiciones trabajan las personas que fabrican el producto.

Se producen, según los datos que manejan, alrededor de 30 millones de uniformes al día. ¿Qué ocurre con esas prendas cuando dejan de utilizarse?

Es fundamental diseñar los uniformes pensando desde el principio en su final de vida. ¿Qué tejido vamos a utilizar? ¿Cuánto va a durar? ¿Cuántos lavados puede soportar? Nosotros ofrecemos un programa de recogida de uniformes antiguos para asegurarnos de que no terminen en la basura. Todavía no existe la tecnología necesaria para que un uniforme recogido pueda convertirse directamente en uno



Impact Tailors convierte la vestimenta corporativa en una herramienta de marca, cuidando el diseño, la funcionalidad y la experiencia de quienes la llevan

nuevo, pero sí podemos garantizar que vuelve a fábricas textiles para su reutilización. Y, cuando ya no puede utilizarse para fabricar ropa, puede tener otras vidas, por ejemplo, como material de aislamiento en construcción, en mobiliario, en el sector de la automoción o incluso para fabricar elementos como ladrillos textiles.

¿Dónde está actualmente la mayor oportunidad de innovación: en los materiales, en el diseño, en la reutilización, en la logística o en el propio modelo de contratación?

La mayor oportunidad está la combinación de todos esos factores, pero, sobre todo, en el modelo de negocio y de contratación. Podemos tener un tejido extraordinario, pero si diseñamos una prenda que dura solo seis meses, hemos perdido parte de la oportunidad. Por eso, el futuro no está solo en desarrollar nuevos materiales o diseños, sino en crear nuevos modelos de negocio capaces de integrar todo el ciclo de vida de la prenda.

¿Qué sectores tienen más margen para transformar esta realidad?

Prácticamente todos cuentan con uniformes, *merchandising*, regalos corporativos o *welcome packs*. Pero hay algunos donde el volumen hace que el impacto sea especialmente relevante: hostelería, sanidad y servicios generales. Además, estamos poniendo el foco en sectores de gran volumen, como las aerolíneas y los cruceros, por su impacto medioambiental. Pero hay un sector que, personalmente, me parece especialmente importante: la educación. Seguimos vistiendo durante años a niños con prendas de poliéster, un material derivado del petróleo, mientras en las aulas les hablamos de sostenibilidad. La pregunta, por tanto, no es solo si podemos transformar estos sectores, sino por qué todavía no lo hemos hecho.

Ha dirigido equipos y negocios en diferentes países y culturas. ¿Qué ha aprendido sobre liderazgo que no se aprende en una escuela de negocios?

Cómo construir de verdad una empresa con un propósito y un impacto reales, y conseguir que ese propósito forme parte de la cultura de la organización. Se habla mucho de definir los valores y ponerlos en la pared, pero lo verdaderamente importante son las decisiones del día a día: por qué eliges a un proveedor y no a otro, cómo diseñas un producto o cómo tratas a tus empleados. Ahí es donde los valores dejan de ser palabras y se convierten en cultura.

¿Qué le diría a otros directivos con una larga trayectoria que sienten que ha llegado el momento de emprender?

Nunca es tarde. Muchas veces se llega a emprender cuando realmente estás preparado. Después de todas las experiencias que he tenido, me he dado cuenta de que emprender exige más: estar dispuesto a volver a empezar y a reinventarte. También requiere una buena dosis de humildad para reconocer que hay cosas que ya no sabes y que necesitas aprender de nuevo. Y, en ese proceso, es fundamental rodearte del equipo adecuado. Para mí, el talento es el número uno, la clave del éxito de una empresa y lo que permite construir una verdadera visión de futuro.

Si dentro de diez años los uniformes corporativos se gestionaran de la manera que usted considera correcta, ¿qué habría cambiado?

El uniforme corporativo habría dejado de percibirse como un coste para convertirse en una cuestión estratégica para la empresa. Me gustaría que el uniforme se entendiera como una herramienta de construcción de marca, orgullo de pertenencia del equipo y, al mismo tiempo, una palanca medible dentro de su estrategia de sostenibilidad.

¿Qué le gustaría que dijera un CEO después de leer esta entrevista?

Que deje de preguntarse únicamente cuánto más puede crecer su empresa y empiece a preguntarse qué puede hacer, a través de ese crecimiento, para transformar su empresa o su sector y construir el legado que dejará detrás. Y, sobre todo, que ese legado no sea fruto del azar, sino una decisión estratégica pensada para generar un impacto positivo en las nuevas generaciones.

© Javier Villagrán (3)

© Javier Villagrán

Accem

CADA PASO CUENTA

Con más de 78.500 personas atendidas, la organización consolida un modelo de intervención que combina acogida, empleo, atención jurídica e inclusión social

Texto de **Cristina Mendoza**

Fundada hace más de 35 años, Accem nació con el objetivo de proteger los derechos fundamentales de las personas más vulnerables. Desde entonces, la organización ha evolucionado al mismo ritmo que lo hacía la realidad social española, ampliando su ámbito de actuación y desarrollando un modelo de intervención cada vez más especializado.

Actualmente, su actividad abarca desde la acogida de personas refugiadas hasta programas de empleo, atención jurídica, aprendizaje del idioma, inclusión social o acompañamiento a personas mayores, víctimas de trata, menores en situación de vulnerabilidad, personas LGTBIQ+, personas sin hogar y personas con discapacidad o problemas de salud mental.

El alcance de esa labor queda reflejado en las cifras del último ejercicio. Accem atendió a 78.555 personas procedentes de 147 países, desarrolló 215 programas y participó en 320 redes de colaboración, consolidando una presencia estable en 15 comunidades autónomas, además de Ceuta y Melilla, con actividad en 41 provincias.

Detrás de esa estructura trabajan 4.046 profesionales, el



Izqda: Usuarios en un taller en un centro de acogida de atención humanitaria. Dcha: entrega de juguetes a niños con el apoyo de la Fundación Crecer Jugando



73% mujeres, pertenecientes a 51 nacionalidades, junto a 690 personas voluntarias. Una dimensión que convierte a la entidad en una de las organizaciones sociales con mayor implantación territorial en España.

EL MAPA DE LA VULNERABILIDAD

Los perfiles que atiende Accem reflejan la diversidad de los desafíos sociales actuales. Aunque las personas solicitantes de protección internacional y refugiadas continúan representando uno de los principales colectivos atendidos, también aumenta la presencia de personas migrantes que buscan oportunidades laborales, familias en riesgo de exclusión, menores extranjeros no acompañados, víctimas de explotación, personas sin hogar o ciudadanos españoles afectados por situaciones de vulnerabilidad.

Los datos muestran, además, una realidad especialmente significativa: 44.823 personas atendidas presentaban situaciones de especial vulnerabilidad, mientras que más de la mitad de los usuarios tenían entre 18 y 34 años. Al mismo tiempo, la organización acompañó a menores, personas mayores y familias con necesidades muy diversas, confirmando que la exclusión social responde cada vez menos a un único perfil.

Para la entidad, esta transformación obliga a diseñar respuestas individualizadas. Ya no basta con ofrecer un recurso de emergencia; resulta imprescindible construir itinerarios de integración que combinen vivienda, formación, orientación jurídica, acceso al empleo y participación comunitaria.

EL EMPLEO COMO HERRAMIENTA DE INCLUSIÓN

Uno de los cambios más relevantes en la evolución del tercer sector ha sido la incorporación del mundo empresarial como aliado estratégico. Accem considera que la integración laboral constituye uno de los principales factores para garantizar la autonomía de las personas. Por ello, en los últimos años ha reforzado programas dirigidos a conectar a empresas y profesionales con perfiles diversos, impulsando modelos de contratación inclusivos y favoreciendo entornos laborales interculturales.

Su iniciativa *DIVEM* reúne ya a 605 empresas adhe- →

ridas, una red que promueve la gestión de la diversidad cultural dentro de las organizaciones. Paralelamente, el programa *DONOR* permitió establecer 21 alianzas estratégicas con entidades colaboradoras para impulsar proyectos sociales y ampliar su capacidad de intervención.

La creciente implicación del tejido empresarial refleja una tendencia cada vez más extendida: la integración de criterios sociales dentro de las estrategias de sostenibilidad y de gestión del talento.

Frente a la concentración de población en las grandes ciudades, otra parte del trabajo de Accem se desarrolla lejos de los grandes focos.

Durante el último ejercicio, la organización acompañó a 10.661 personas en 339 municipios rurales, especialmente en Castilla-La Mancha, Castilla y León, Aragón y Andalucía.

La experiencia demuestra que la integración puede convertirse también en una herramienta para combatir la despoblación. Muchos municipios encuentran en la llegada de nuevos vecinos una oportunidad para mantener abiertos servicios públicos, cubrir vacantes laborales y revitalizar la actividad económica local.

En este contexto, la inclusión deja de entenderse única-



LA FÓRMULA DE LA INTEGRACIÓN

PILAR SAMANES, PRESIDENTA DE ACCEM, EXPLICA CÓMO CONVERTIR LA MIGRACIÓN EN UNA OPORTUNIDAD

España continúa siendo un país de llegada para personas refugiadas y migrantes. ¿Cuáles son las principales necesidades que detectan?
Es necesario seguir avanzando hacia una mayor cohesión social, poner el foco en las personas que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad, que suelen encontrar dificultades añadidas para acceder a servicios esenciales en igualdad de oportunidades. En cuanto al ámbito de la protección internacional y el asilo, particularmente, nos encontramos ante un momento especialmente complejo. Por una parte, los conflictos armados aumentan o se tornan permanentes, lo que conlleva el desplazamiento forzoso de millones de personas que requieren protección. Por otra parte, vemos cómo la Unión Europea se encamina hacia un modelo que establece como prioridad la defensa y el control fronterizo más que la defensa de los derechos fundamentales. Es imprescindible que se garantice el acceso a la protección internacional de aquellas personas que se ven obligadas a abandonar su lugar de origen para sobrevivir, especialmente de aquellas que se encuentren en situación de grave vulnerabilidad.

¿Qué falta aún por hacer desde las administraciones y la sociedad?
La Administración Pública tiene la responsabilidad de



El *Proyecto Agua* contempla dinámicas grupales y juegos tras la experiencia personal de la travesía marítima hacia Europa

mente como una política social para convertirse también en un factor de desarrollo territorial.

MÁS ALLÁ DE LAS CIFRAS

Después de más de tres décadas de crecimiento, Accem ha decidido actualizar también su forma de presentarse ante la sociedad. La renovación de su identidad corporativa responde a la evolución experimentada por la organización durante estos años. El nuevo símbolo representa caminos que se cruzan y avanzan juntos, reforzando la idea de acompañamiento, mientras que el lema *Otro paso más* resume una filosofía basada en procesos de inclusión construidos desde la cercanía y la continuidad.

Los datos permiten dimensionar el alcance de Accem, pero no explican por sí solos su impacto. Detrás de cada estadística hay personas que buscan rehacer su vida tras un conflicto, encontrar un empleo, aprender un idioma, acceder a una vivienda o recuperar una autonomía perdida.

En un momento en el que las sociedades afrontan desafíos cada vez más complejos y la cohesión social se convierte en un activo estratégico, el trabajo de organizaciones como Accem pone de manifiesto que la inclusión no depende únicamente de recursos económicos. También requiere tiempo, colaboración y la capacidad de acompañar a cada persona en un proceso que, como resume su nuevo lema, avanza siempre otro paso más.

promover e implementar las políticas sociales que hagan posible una sociedad cohesionada. Es indispensable una mayor coordinación entre los diferentes niveles y ámbitos de la Administración para abordar el desarrollo de dichas políticas en función de las competencias que les correspondan. Se requiere mayor agilidad y simplificación en los trámites administrativos que, con el avance de la digitalización, pueden generar nuevas brechas para muchas personas migrantes o solicitantes de protección ante la complejidad derivada de la realización de estos trámites.

En los últimos años, el debate sobre migración se ha vuelto más polarizado. ¿Cómo puede una organización como Accem combatir los prejuicios y favorecer una convivencia basada en el respeto?

Nuestro modo de contrarrestar esos discursos es mostrar nuestro trabajo, difundir actuaciones y proyectos que evidencian que las personas migrantes quieren formar parte de esta sociedad plenamente, contribuyendo a su desarrollo, aportando sus talentos y habilidades. Queremos transmitir una visión diferente de lo que ciertas tendencias o relatos pretenden inculcar, con datos, experiencias, testimonios vitales de personas concretas y resultados. Queremos crear espacios de acogida que faciliten el desarrollo de proyectos de vida dignos.

¿Qué le gustaría que la sociedad entendiera mejor sobre las personas que acompaña Accem?

Nos gustaría que la sociedad mirara a cada persona con su historia de vida, con sus expectativas de futuro, teniendo presente la oportunidad de reconstruir su vida, muchas veces después de huidas traumáticas asociadas a conflictos, persecución o desplazamientos forzados que les han obligado a buscar protección en un país donde saben que pueden encontrarla.

FREE TIME



Una cita con el miedo

El *Bram Stoker Festival 2026* volverá a convertir Dublín en la capital mundial de la literatura gótica, el terror y la imaginación sobrenatural. La nueva edición, que se celebrará durante varios días de octubre, rendirá homenaje al legado de Bram Stoker, autor de *Drácula*, y reunirá a escritores, artistas, actores y aficionados al género fantástico en una programación que combinará espectáculos nocturnos, representaciones teatrales, encuentros literarios, actividades familiares, experiencias inmersivas y propuestas inspiradas en la estética victoriana. El festival celebrará tanto la obra de Stoker como la huella que su vampiro más célebre ha dejado en la cultura popular durante más de un siglo. **Bramstokerfestival.com**



Actuación de la compañía teatral Macnas con su espectáculo *An Treun – The Summoning of the Lost* durante el *Bram Stoker Festival* en Dublín, Irlanda

© Allen Kiely





¡NUNCA BAJES LA GUARDIA!

La disciplina que fortalece cuerpo y mente se ha consolidado como un producto de valor añadido para los gimnasios españoles, asentando al

KICKBOXING

como la cara visible del fitness híbrido

Texto de **Damián Henríquez Perdomo**



Si últimamente has frecuentado gimnasios funcionales, te habrás dado cuenta del enorme auge de una práctica que fusiona las técnicas de boxeo con las patadas de kárate, el kickboxing. En la última década, este deporte ha dejado de ser una disciplina emergente y de nicho para consolidarse como uno de los deportes de combate con mayor proyección en España. De hecho, su impacto trasciende el ámbito deportivo, posicionándose como un motor económico muy importante dentro del sector del deporte y el *fitness*.

Según la Federación Española de Kickboxing y Muaythai (FEKM), el número de licencias federativas ha crecido de forma constante, superando las 14.000 licencias en 2023 y alcanzando las 15.141 en 2025, con una participación femenina en torno al 23–25%. Estos datos evidencian el momento de consolidación en el que se encuentra el kickboxing en nuestro país, gracias a su sólida estructura federativa y a una oferta de fitness en plena expansión.

Desde su llegada a España hace más de 40 años, esta disciplina ha sabido reinventarse y adaptarse a las nuevas tendencias deportivas, hasta el punto de convertirse en una de las actividades favoritas en los gimnasios. En los últimos años se han perfeccionado distintas técnicas para su entrenamiento aeróbico, no solo a nivel competitivo. Un producto de valor añadido en la oferta de los centros deportivos, a los que les permite generar ingresos recurrentes y fidelizar nuevos clientes.

FITFULNESS COMO PREMISA

El kickboxing se ha convertido en una herramienta para alcanzar lo que algunos expertos llaman *fitfulness*, un estado de bienestar físico y mental derivado de la práctica deportiva regular. La combinación de esfuerzo físico, concentra-



EN 2033,
EL MERCADO EUROPEO DE EQUIPAMIENTO DE KICKBOXING ALCANZARÁ LOS LOS
58,55
MILLONES DE DÓLARES, SEGÚN MARKET REPORTS WORLD

ción y control emocional genera una sensación de equilibrio que atrae tanto a jóvenes como a adultos que buscan una actividad completa. De hecho, este siempre ha sido el objetivo del kickboxing desde sus orígenes, buscando la transformación de cuerpo y mente. Una disciplina nacida casi por accidente en la década de 1960, cuando maestros de boxeo y artes marciales decidieron fusionar sus técnicas en lo que se denominó en un primer momento como karate boxing, nombre que terminaría adaptándose al actual kickboxing, que terminó obteniendo más éxito.

La combinación de golpes, puños y patadas lo convierte en un ejercicio explosivo muy completo. Particularidades que le permiten trabajar simultáneamente fuerza, resistencia y ejercicio aeróbico a los deportistas que lo practican. Una de las razones que explican que el kickboxing haya catapultado su popularidad en los últimos años son sus numerosos beneficios a nivel físico y mental. En el paradigma actual, donde se promueve la 'cultura de la prisa', este deporte ayuda a liberar el estrés y abre una puerta directa al deseado bienestar *fitfulness*. A nivel físico, es reconocido por sus mejoras cardiovasculares, tonificación muscular, coordinación y flexibilidad. Según diferentes estudios, las clases de kickboxing pueden quemar entre 600 y 800 calorías por sesión, siempre dependiendo de la intensidad del entrenamiento.

No obstante, el motivo por el que muchos adeptos eligen este deporte son sus beneficios para la salud mental. La práctica regular de kickboxing se asocia a una reducción del estrés y mejora de la autoestima, con un impacto →



DEL RING A LA INDUSTRIA

A diferencia de lo que debería corresponderle simplemente por población o territorio, las Islas Canarias es una de las comunidades referentes en el kickboxing español, constituyendo una parte fundamental en el nuevo modelo de explotación. NÉSTOR NAVARRO, presidente de la Federación Canaria de Kickboxing y Muaythai, explica las claves del crecimiento de este deporte en el archipiélago.

Canarias acogió en mayo la última ronda del prestigioso K-1 World Max. ¿Qué peso tiene el archipiélago dentro del kickboxing?

A pesar de contar con el hándicap de la insularidad, hemos conseguido construir una estructura deportiva muy activa y generar deportistas con capacidad para competir a nivel nacional e internacional. Creo que una de las claves ha sido no conformarnos con ser únicamente un lugar que forma deportistas y después los envía fuera, hemos trabajado

positivo en la salud pública. Además, durante las sesiones de entrenamiento se trabaja especialmente la capacidad de estar presente en el momento, controlar las emociones y tomar decisiones rápidas. Actividades que ayudan a mejorar la concentración en otras áreas de la vida cotidiana, así como la memoria y la capacidad de aprendizaje. En relación a esto, otro beneficio destacado del kickboxing es el desarrollo de habilidades de defensa personal, adquiriendo técnicas de autodefensa efectivas y aprendiendo a protegerse frente a situaciones de peligro. Esto también contribuye a fortalecer la autoestima y la seguridad personal, ya que promueve el autocontrol y la confianza en uno mismo.

UN CRECIMIENTO SOSTENIDO

El kickboxing llegó a España en los años 80, de la mano de karatekas y entrenadores que buscaban un formato de combate más real y técnico que el karate tradicional. Madrid, Barcelona y Canarias fueron los primeros focos de implantación, con gimnasios pioneros y una fuerte influencia de Francia, país con mayor tradición en la disciplina. Durante los años 90, el impacto mediático del circuito japonés K-1, retransmitido por televisión, disparó la popularidad del kickboxing. En primer lugar, este deporte se consolidó con la creación de la Real Federación Española de Kickboxing (RFEK), para posteriormente integrarse en la actual Federación Española de Kickboxing y Muaythai (FEKM). En los últimos años, el auge del *fitness* y la irrupción de las grandes cadenas de gimnasios han impulsado la popularización del cardio kickboxing y las clases grupales sin contacto, abriendo el deporte a un público más amplio y diverso, especialmente mujeres y jóvenes. Esto ha provocado un aumento constante en el número de licencias federativas, y tras superar la barrera de las 15.000 en 2025, se espera que para 2030 esta cifra llegue a 20.000.

La tendencia hacia el *fitness* híbrido, un método de entrenamiento que combina de forma simultánea ejercicios de



para traer el kickboxing de primer nivel a Canarias. Poder integrarnos dentro de un circuito con una marca histórica como K-1 demuestra que tenemos capacidad deportiva, organizativa y empresarial para asumir eventos internacionales de primer nivel. Aunque para mí, el mayor valor es lo que queda después del evento, demostrar que desde Canarias también se puede construir un camino hacia la élite.

Actualmente se están implementando programas y actividades extraescolares de kickboxing en colaboración con centros educativos, con el fin de desarrollar la base. Canarias forma parte de esta iniciativa, ¿cuál es el objetivo?

La formación reglada marca un antes y un después en el kickboxing. Desde que comienza esta nueva andadura de la Federación Canaria, uno de los pilares fundamentales ha sido la formación y la profesionalización del sector, donde ya no existen "entrenadores heredados", y nace la figura de Técnico Deportivo de Kickboxing, tras superar la formación equivalente a grado medio. Durante muchos años, los deportes de combate hemos tenido que luchar contra determinados estereotipos. Sin embargo, cuando el kickboxing se enseña correctamente, hablamos de disciplina, coordinación, respeto, autocontrol, esfuerzo, compañerismo y adquisición de hábitos deportivos. El objetivo es sencillo: si quieres tener un deporte fuerte dentro de diez años, tienes que sembrarlo ahora en los colegios. Estos programas no buscan crear campeones desde los seis años, buscan que el kickboxing se conozca como una disciplina educativa, con valores, y que deje de percibirse únicamente como un deporte de combate para adultos.

¿Existen barreras para atraer más inversión privada al sector?

Sí y la principal es la fragmentación: el deporte de contacto en España todavía no tiene la unidad de imagen y de calendario que sí tienen otros deportes a la hora de vender un producto atractivo a un patrocinador o inversor. Los retos de futuro pasan por profesionalizar la gestión, consolidar un calendario nacional que dé estabilidad y seguir invirtiendo en la base para que el crecimiento no dependa solo de eventos puntuales de gran repercusión como el K-1. El kickboxing español está en un momento muy interesante, tenemos una base deportiva enorme y cada vez mejores herramientas de comunicación. El siguiente paso es transformar todo eso en industria.

© Gettyimages (3)

fuerza y de resistencia cardiovascular, ha reforzado la posición del kickboxing en la oferta deportiva. El ya mencionado cardio kickboxing y las clases grupales se han convertido en uno de los productos estrella de las grandes cadenas de gimnasios. La integración de esta disciplina en programas de *fitness* funcional, HIIT y entrenamiento cruzado también ha ampliado la base de usuarios. Esto ha repercutido enormemente en la participación femenina, que ha experimentado un avance más que notable, pasando de un 22% en 2019 a un 25% en 2023. Además, el porcentaje de mujeres deportistas de alto nivel supera el 30%, situándose por encima del boxeo y en línea con otras artes marciales como judo, karate y taekwondo. Asimismo, la FEKM ha implementado un Plan de Igualdad y protocolos de prevención de discriminación y acoso, promoviendo la formación de técnicas y árbitras, la visibilidad de las atletas y la igualdad en la gestión de recursos y premios. Por otro lado, el desarrollo de la base y la cantera es una prioridad para la FEKM y las federaciones autonómicas. Con motivo de fomentar hábitos de vida activos y garantizar el relevo generacional, se han implementado programas escolares y actividades extraescolares en colaboración con centros educativos, especialmente en Canarias, Andalucía y Comunidad Valenciana.

Todo esto se traduce en un crecimiento exponencial a nivel económico. Según datos de Market Reports World, el mercado europeo de equipamiento de kickboxing se valoró en 43,78 millones de dólares en 2025 y se espera que alcance los 58,55 millones en 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 3,7%. España representa aproximadamente el 10% del mercado europeo, lo que sitúa el valor nacional en torno a 4,4 millones de dólares en 2025 y 5,8 millones en 2033. Destaca especialmente la oferta de guantes, artículo que domina en el mercado con una cuota del 44,2%. Acto seguido aparecen los sacos de boxeo y los equipos de protección como espinilleras, cascos, protectores o bucales. En otros términos, el sector del kickboxing genera empleo directo en clubes, gimnasios, federaciones, organización de eventos, formación y retail; así como empleo indirecto en hostelería, turismo y servicios asociados. Esta plataforma estima que el empleo vinculado al deporte en España ya supera los 250.000 trabajadores, con el kickboxing contribuyendo de forma creciente. A nivel competitivo, la *Kickboxing Stars League* es la principal liga en España, organizada por la propia FEKM. La competición genera ingresos por inscripciones, taquilla, retransmisiones y patrocinios. Además, nuestro país ha demostrado ser capaz de albergar eventos internacionales de alto calibre, cuya organización tiene un impacto en el turismo deportivo.

UN *otoño* PARA INTENTAR *soñar*



LOS FABRICANTES OCCIDENTALES NAVEGAN EN ESTOS TIEMPOS CONVULSOS CONVERTIDOS EN LOS GUARDIANES DE LA *PASIÓN* Y EL *LUJO*

Texto de **Ana Montenegro**

En *Casablanca*, una película de 1942 que conviene revisar de vez en cuando, Ilsa (Ingrid Bergman) le dice a Rick (Humphrey Bogart) en París y durante la II Guerra Mundial: "El mundo se derrumba y nosotros nos enamoramos". La industria automovilística europea se encuentra en un escenario similar al cinematográfico porque se prepara para vivir la cita más importante del otoño en la ciudad en la que se enamoraron en el cine Bogart y Bergman, mientras las incertidumbres crecen diariamente a su alrededor.

Entre el 12 y el 18 de octubre, París será la capital europea del automóvil con el *Mondial de l'Auto*. El salón francés vuelve a brillar tras unos años de decadencia, frente a las 48 marcas que se dieron cita en la edición de 2024, este año superarán las 70 con más de 100 expositores. Regresan Ford, Mazda o Volvo, mientras será el estreno en esta 91.ª edición de la estadounidense Lucid y de muchas chinas como Chery, Omoda y Jaecoo o Zeekr. La presencia de fabricantes chinos es equivalente a su creciente peso en el mercado europeo. Más de 20 marcas, lo que supone un tercio de los expositores, incluidas BYD y Denza, Leapmotor o Geely.

La penetración de los fabricantes chinos en los mercados europeos aumenta progresivamente. En 2024, representaron el 2,7% del total de las matriculaciones; en 2025, llegó al 6% y en el primer semestre de este año ya habían escalado al 9,5%. En España, mercado que se ha convertido en la principal rampa de entrada de estas nuevas marcas en Europa, suponían en 2024 el 6,6% del total del mercado y el 11,4% en 2025. En los ocho primeros meses de 2026 alcanzan ya casi el 15% y llegan al 20% en el canal de los particulares.

La pérdida de mercado que provocan estos nuevos actores en los fabricantes tradicionales y, quizás, una gestión precedente poco adecuada, están creando ese derrumbe del mundo como lo hemos conocido hasta ahora. El grupo Volkswagen se enfrenta a la reestructuración más importante de su historia, que podría hacer desaparecer más de 50.000 empleos hasta 2030, el cierre de varias fábricas e incluso el patrocinio →

MB GLA
Mide 4,57 metros de largo y la gama estará formada por tres versiones eléctricas y dos de gasolina híbrida. **Desde** 54.726 euros



Lamborghini Revuelto SV
Motor V12 combinado con tres eléctricos y una potencia total de 1.065 CV. Se fabricará en una edición limitada de 1.963 unidades reservada para clientes de la marca

del equipo de fútbol del Bayern de Múnich. Incluso la prensa alemana ha hablado de la desaparición de la marca Seat, por ahora desmentido. Porsche ha culminado su salida de Bugatti tras deshacerse de varias filiales y Audi podría poner en venta Ducati.

En este entorno convulso, los fabricantes occidentales se erigen como guardianes de la esencia de la pasión y el lujo y la sofisticación. En las últimas semanas he tenido ocasión de comprobarlo. La prueba del Aston Martin Vantage S por las carreteras de Brihuega (Guadalajara) confirma que todavía los fabricantes chinos no han conseguido hacer una combinación de lujo, artesanía, prestaciones y sensaciones de este nivel. Algo similar sucedió durante el mes de agosto durante el *Monterey Car Week* (California) el lugar elegido por Lamborghini para presentar el nuevo Revuelto SV. Es el quinto modelo de la marca que lleva las siglas de *Super Veloce*, que supone el máximo referente de la marca en prestaciones y experiencia de conducción. Lamborghini utilizó por primera vez la denominación SV hace 55 años con el Miura.

Más allá de utilizar un coche para desplazarse al trabajo o viajar, la experiencia de un superdeportivo o el lujo en estado puro es lo que buscan algunos compradores exclusivos



Jaecoo 5 SHS
El más pequeño de la gama mide 4,38 metros, solo tiene tracción delantera y motores gasolina, eléctrico e híbrido. **Desde** 27.500 euros



Cupra Formentor VZ5
Con una potencia de 390 CV alcanza los 280 km/h y acelera de 0 a 100 km/h en 4,2 segundos.
Desde 69.000 euros, con descuentos

y es algo que todavía no proporcionan las marcas asiáticas en ese nivel. Una marca de lujo exige exclusividad, elegancia, atención al detalle y una alta dosis de buen gusto, además de una larga tradición y una historia que la avalen.

Mercedes-Benz, que preserva esas esencias tras su estrella, ha lanzado este verano el nuevo GLA, la tercera generación de este SUV compacto que llega inicialmente con varias versiones eléctricas y posteriormente tendrá motores de gasolina híbridos. Una baza importante para competir con la creciente competencia china que no tiene el legado de la estrella. También Audi intenta hacer frente a la competencia asiática al más alto nivel. El Nuvolari es un superdeportivo híbrido que se fabricará en una edición limitada de 499 unidades, y con más de 1.000 CV de potencia, y que se desarrolló a una velocidad similar a la que imprimen los asiáticos, 405 días. En un segmento más asequible, el Cupra Formentor VZ5, el más potente de la marca española, que busca su exclusividad en una edición limitada de 4.000 unidades, se convirtió en el coche de moda del pasado verano cuando el rey Felipe VI lo utilizó para llegar al muelle de Palma durante la regata en la que participa desde niño.

El Geely E2
que fue en 2025 el coche más vendido en China, llega al mercado español con cinco estrellas EuroNCAP, dos baterías diferentes y motores de 80 y 115 caballos



La gran baza de las marcas chinas es su precio, mucho más asequible que el de los competidores occidentales. Precio combinado con una buena calidad empieza a despertar el interés de los consumidores españoles. Ya el 40% de quien tiene un presupuesto de unos 50.000 euros piensa en un modelo chino. En la prueba que hice al Jaecoo 5 SHS llamó la atención casi tanto como el Aston Martin. El interés de quienes preguntaban por este SUV compacto, que se comporta muy bien en carretera, iba desde el precio a la gigantesca pantalla central.

Pero también en el segmento de los pequeños urbanos la competencia arrecia, incluso más. La llegada al mercado del nuevo Geely E2 supone un revulsivo. El tercer modelo del gigante chino propietario, entre otras, de Volvo o Lotus, es un eléctrico que mide 4,13 metros de largo, tiene cinco plazas, dos maleteros con más de 400 litros de capacidad, 497 km de autonomía en ciudad y una muy buena calidad de materiales con un precio de menos de 14.500 euros con descuentos y ayudas.

Beauty Coach
Tom Ford

Inspirada en la naturaleza indómita del oeste de Texas, **Ombré Leather Reserve** intensifica el icónico acorde de cuero negro con maderas, especias y notas aromáticas de alta montaña



Tom Ford amplía su universo de perfumería con *Ombré Leather Reserve*, una reinterpretación más intensa y sofisticada de su icónico acorde de cuero negro que convierte el paisaje del oeste de Texas en una experiencia olfativa. Creada por la perfumista Sonia Constant, la fragancia combina el exclusivo *Silver Juniper ScentTrek*, capturado mediante tecnología *Headspace* en las montañas Chisos, con ciprés, pimienta negra, hojas de violeta, madera de pinyon y *Pepperwood*, antes de asentarse sobre un profundo acorde de cuero negro, cedro de Texas, sándalo, mirra, olíbano y benjuí. El resultado busca reproducir el contraste entre la frescura de las montañas y la aridez cálida del desierto, en un frasco negro mate con detalles en platino que refuerzan su carácter premium.







Dellovo

DELLOVO.IT



Solange Pessoa
Delongas, 2023
4K video, color, sonido
Cortesía de la artista

Foto © João Vargas Penna

Hasta el 28 de marzo de 2027

Solange Pessoa

Más información
Centrobotin.org

Un universo sensorial

Un recorrido por más de ***cuatro décadas*** de una obra que explora la naturaleza, la memoria y la transformación de la ***materia a través de instalaciones***, ***esculturas, vídeos y dibujos***

Texto de **Cristina Mendoza**

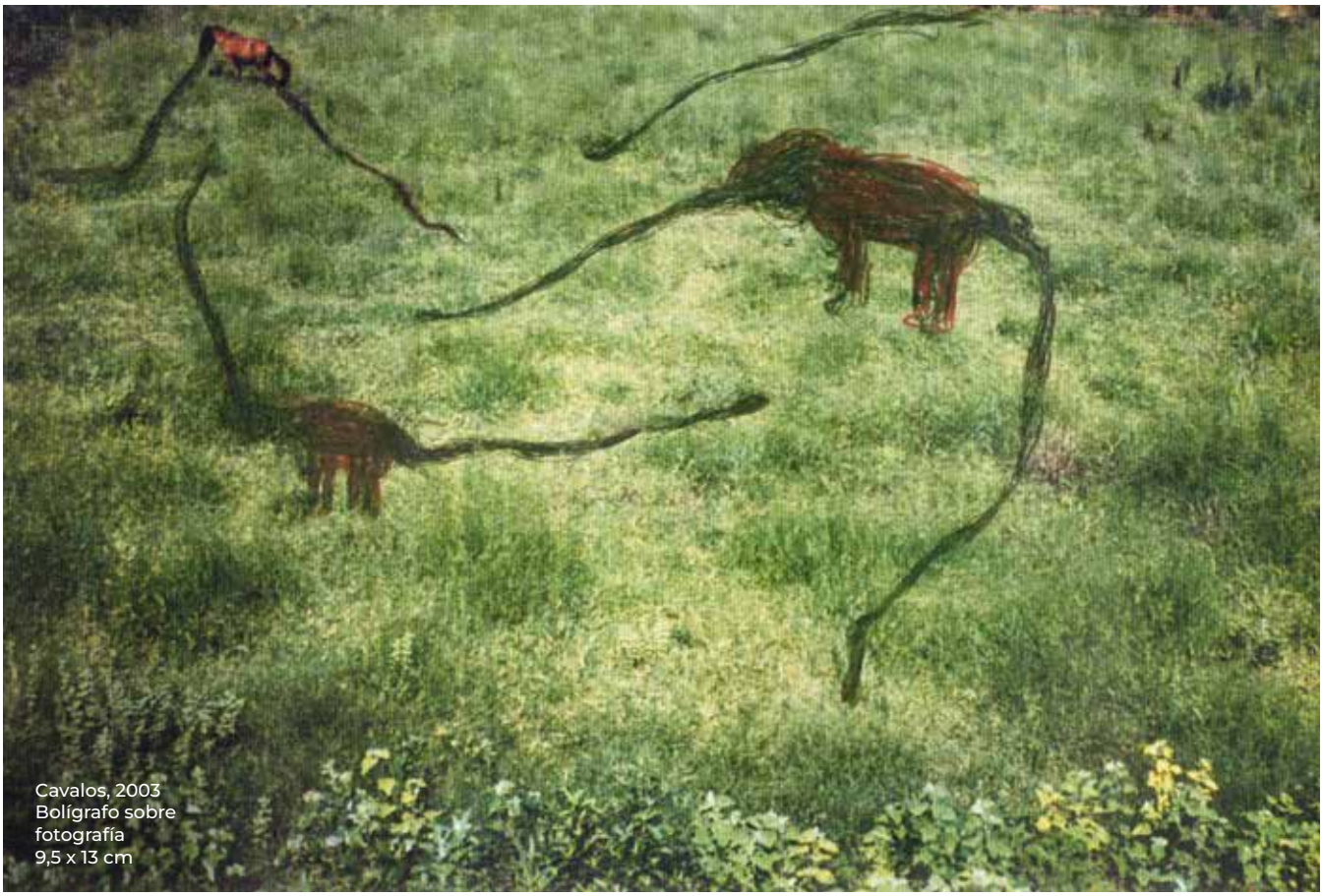


Foto © Daniel Pinho

Retrato de Solange Pessoa, 2023
Cortesía de la artista
© Solange Pessoa

El Centro Botín abrirá el próximo 10 de octubre la primera exposición en España de la artista brasileña Solange Pessoa (Ferros, Minas Gerais, 1961), cuya obra ha logrado situarse en los últimos años entre las propuestas más relevantes del panorama internacional gracias a un lenguaje plástico profundamente vinculado a la naturaleza, la memoria y la transformación de la materia.

Bajo el título *Del día o de la noche*, la muestra, que permanecerá abierta hasta el 28 de marzo de 2027, reúne una amplia selección de trabajos realizados desde la década de 1990 hasta la actualidad y permitirá al público →



Cavalos, 2003
Bolígrafo sobre fotografía
9,5 x 13 cm

EN SU OBRA, LA DEGRADACIÓN, EL DESGASTE O LA METAMORFOSIS FORMAN PARTE DEL PROPIO SIGNIFICADO DE LAS PIEZAS

acercarse por primera vez al universo creativo de una artista que ha expuesto recientemente en instituciones como el Aspen Art Museum, el Kunsthaus Bregenz o el Tramway de Glasgow, además de participar en la 59.ª Bienal de Venecia. Comisariada por Bárbara Rodríguez Muñoz, directora de Exposiciones y de la Colección del Centro Botín, la muestra establece un diálogo entre obras históricas y nuevas producciones creadas específicamente para los espacios del edificio diseñado por Renzo Piano. El recorrido incluye dos grandes instalaciones inéditas concebidas para la arquitectura del centro, consolidando el proyecto como una de las principales apuestas expositivas de la institución.

Lejos de organizarse como una retrospectiva cronológica, *Del día o de la noche* propone una inmersión en los principales ejes conceptuales que han marcado la trayectoria de Pessoa durante más de 40 años. La naturaleza, el cuerpo, el paisaje, la espiritualidad, la memoria y los ciclos vitales aparecen constantemente entrelazados en una producción donde los materiales poseen un protagonismo absoluto.

La artista trabaja habitualmente con tierra, minerales, cabello humano, cuero, cera, madera, bronce o tejidos, elementos que no utiliza como soporte formal, sino como materia viva capaz de transformarse con el paso del tiempo. En su obra, la degradación, el desgaste o la metamorfosis forman parte del propio significado de las piezas, estableciendo una relación directa entre el arte y los procesos naturales.

El título de la exposición resume buena parte de esa concepción. *Del día o de la noche* alude a un territorio donde las categorías dejan de ser estables. La luz y la oscuridad, lo humano y lo animal, lo sagrado y lo profano, el sueño y la vigilia conviven sin jerarquías en un espacio de ambigüedad que caracteriza toda la producción de la artista. “La espiritualidad nunca aparece separada de la materia, sino que surge de ella”, explica Rodríguez Muñoz, quien subraya que la exposición invita al visitante a recorrer un universo donde las texturas, los volúmenes y los procesos de transformación adquieren tanta importancia como las imágenes.

ENTRE LA MEMORIA Y EL PAISAJE

La exposición se abre con *Hammocks*, una instalación for-



mada por estructuras suspendidas elaboradas con telas impregnadas de tierra y otros materiales naturales que evocan restos orgánicos, cuerpos fragmentados o formas vegetales. Frente a ellas se sitúa una serie de pinturas realizadas con tierra sobre algodón, donde aparecen figuras que recuerdan anatomías humanas, sistemas vegetales y fósiles.

Uno de los momentos centrales del recorrido lo constituye *Delongas*, una videoinstalación en gran formato dedicada al proceso de fundición y enfriamiento del bronce. Más que mostrar una escultura terminada, la pieza centra la atención en la transformación física del material, convirtiendo el propio proceso en la auténtica experiencia estética.

Entre las obras más emblemáticas figura también *Catedral*, una instalación monumental desarrollada entre 1990 y 2003 que supera los cien metros de longitud. Realizada con cabello humano, cuero y tela, la pieza fue construida a partir de cabello recogido durante años por la propia artista entre familiares, amigos y, posteriormente, en peluquerías. Suspendida mediante elementos ecuestres, la pieza artística establece un diálogo entre arquitectura, cuerpo y espiritualidad, siendo una de las creaciones más reconocidas.

Vinculada a esta instalación se presenta igualmente la performance *Cornelius*, documentada en vídeo y activada periódicamente durante la exposición. En ella, una figura cubierta con una capucha confeccionada con cabello humano recorre lentamente el espacio expositivo, difuminando los límites entre presencia humana, escultura y ritual.



Catedral, 1990-2003
Cabello, capucha de cabello, cuero y tejido
800 x 10.000 x 160 cm
Casa do Conde de Santa Marinha, Belo Horizonte

Foto © Eduardo Eckenfels



Foto © EstúdioEmObra

Sin título, 2005
Bronce y elementos vegetales
65 x 17 x 40 cm
Cortesía de la artista

TRAYECTORIA CONSOLIDADA

Aunque será su primera exposición en España, Solange Pessoa cuenta con una sólida trayectoria internacional. Desde finales de los años ochenta ha desarrollado una práctica multidisciplinar que abarca escultura, pintura, dibujo, instalación, vídeo y performance.

Su trabajo se encuentra profundamente ligado al paisaje de Minas Gerais, una de las regiones de mayor riqueza mineral de Brasil y escenario de una intensa historia colonial. Ese territorio constituye el punto de partida de una investigación artística donde confluyen referencias al modernismo brasileño, el barroco colonial, las cosmogonías indígenas, el Arte Povera, el surrealismo y el *land art*.

Actualmente vive y trabaja en Belo Horizonte, donde durante más de veinte años fue profesora de la Escola Guignard de la Universidade do Estado de Minas Gerais. En 1996 recibió una beca de la Fundación Pollock-Krasner y desde entonces su obra ha formado parte de importantes exposiciones internacionales, entre ellas la Bienal de Venecia de 2022, el Palais de Tokyo de París, la Fondation Cartier o el Barbican Centre de Londres.

Del día o de la noche invita a recorrer un paisaje donde la materia conserva la memoria del tiempo. Tierra, cabello, cuero o bronce dejan de ser simples materiales para convertirse en vestigios de historias, rituales y transformaciones que sitúan al espectador ante una naturaleza inquietante y viva.

El cielo no puede esperar

Los relojes de piloto rebosan de personalidad. Dentro del ecosistema de la relojería, **conforman una familia propia**, con sus rasgos definidos, funciones específicas y un origen y significado común: ayudar a que un avión pise tierra sano y salvo

Texto de Kino Verdú

El tablero de mandos (*cockpit*) de un aeroplano del siglo XXI dibuja un eficaz ordenador que mide y controla hasta el último latido. Pero cuando la aviación echó a volar, apenas señalizaba tres o cuatro indicaciones, de ahí que portar un reloj en la muñeca fuera de obligado cumplimiento: calcular el tiempo del periplo era crucial… un instrumento vital. El primer *pilot*, y aquí todos los archivos históricos coinciden, fue el *Santos* de Cartier. El brasileño, y pionero de la aviación, Alberto Santos-Dumont, le rogó a su amigo Louis Cartier que le fabricara un reloj útil para sus menesteres, que eso de sacar y meter continuamente uno de bolsillo era un engorro. En 1904 vino al mundo el *Santos*, el seminal reloj de piloto y uno de los primeros de muñeca. Consistía en un artefacto sencillo, gruesos índices romanos y dos agujas. Pasa el tiempo, la aviación conquista los cielos



FLYING OFFICER, de Gallet (Breitling).

Caja de acero de 40 mm con hora mundial. Movimiento automático. Dos versiones: cronógrafo (en azul claro o en negro); y automático (en naranja o en azul oscuro). **Precio:** 2.700-2900 euros (automático); 4.100-4.300 euros (cronógrafo)

KHAKI FIELD MECHANICAL 36 MM, de Hamilton.

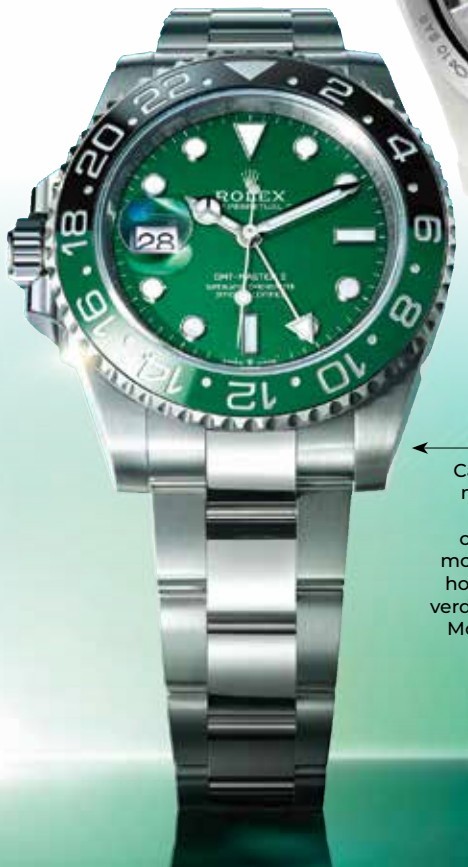
Caja de acero de 36 mm. Esfera negra. Movimiento mecánico H-50 de cuerda manual y reserva de marcha de 80 horas. Correa NATO de tejido con hebilla. **Precio:** 675 euros



GRAN RELOJ DE AVIADOR CALENDARIO PERPETUO CERALUME, de IWC Schaffhausen.

Caja de 46,5 mm de cerámica blanca luminiscente Ceralume y esfera blanca luminiscente. De cuerda automática, calendario perpetuo, pequeño segundero con mecanismo de parada. Limitado a 250 unidades. **Precio:** 78.400 euros





OYSTER PERPETUAL GMT-MASTER II, de Rolex.

Caja de oro blanco de 40 mm, bisel de oro blanco giratorio bidireccional con disco de Cerachrom monobloque graduado 24 horas bicolor en cerámica verde y negra. Esfera verde. Movimiento mecánico de cuerda automática. **Precio:** 48.450 euros

y los relojes implementan más funciones, más cálculos (tiempo de vuelo, rumbo, nivel del depósito de combustible, etcétera): una completa cartografía en la muñeca. Sumen diales giratorios, agujas luminosas y, con el despunte de la aviación comercial, Rolex creó en 1954 el *GMT-Master* en connivencia con la aerolínea Pan Am: un doble huso horario que, a pesar de que no fue el germen de esta función, este vástago de Rolex se convirtió en el más célebre y admirado. El último (y nuevo) de esa saga de Rolex es el *GMT-Master II*, que ha supuesto el estreno de una esfera de cerámica (en su propia aleación Cerachrom) en una caja *Oyster Perpetual* y en un total green (verde). Patek Philippe surca los cielos con el *Calatrava Pilot Travel Time (Ref. 5524G-010)*, muy reloj de piloto, inspirado en los antiguos diseños aviadores de la Manufactura, siempre insertados en la colección *Calatrava*. Su marcada personalidad se inhala en los musculosos índices arábigos (la legibilidad instantánea es esencial para un piloto), rotundas agujas y, de paso, incorpora un segundo huso horario. Breitling presentó en sociedad en el *Watches & Wonders 2026* la absorción y resurrección de dos antañonas y legendarias firmas de relojería que permanecían en el dique seco: Universal Genève y Gallet. Son Breitling, se fabrican en su manufactura, pero mantienen su yo. De la primera ha recuperado el mítico *Pelerouter* (actualizándolo; de semilla aviadora). Más primicia aún es la revisitación moderna del *Flying Officer*, espécimen que Gallet lanzó en 1939 con el fin de permitir a los pilotos de vuelos intercontinentales seguir la hora en sus escalonadas paradas de repostaje mediante el anillo de ciudades de su bisel giratorio. El nuevo (en versión cronógrafo o en un tranquilo tres agujas) luce 40 mm de diámetro y marca, por supuesto, la hora mundial. El *Khaki Field Mechanical 36 mm* de la enseña norteamericana (1892, Pensilvania) Hamilton recrea el reloj de navegación *FAPD 5101* que la marca entregaba, allá en los años 70, a la Fuerza Aérea de los EEUU. Tan vintage que abruma. Y tan escaso (su producción fue muy breve). Mantiene el epitelio y las medidas de su antepasado, con las mejoras técnicas propias del presente. Antes de tomar tierra, por el horizonte se atisba el *Gran Reloj de Aviador Calendario Perpetuo Ceralume*, una audacia cromática minimalista de IWC Schaffhausen, firma apegada con lealtad a los *pilots*. Todo en sus generosos 46,5 mm es blanco como la nieve, con esa cerámica luminiscente que emite luz azulada al caer la noche.

A la salud por el gusto

Restaurantes que potencian los beneficios de las ***aguas termales*** y convierten el bienestar en una experiencia gastronómica

Texto de **Alfredo García**

Hay un falso mito según el cual spa es un acrónimo que respondería a las palabras latinas *salutem per aquam*. Es decir: llegar a la salud mediante el uso del agua. Aunque no sea cierto y el origen del término esté realmente en la localidad belga de Spa, el objetivo de todo centro termal y/o balneario que se precie es el uso del líquido elemento como forma de tratamiento para todo tipo de afecciones. Lo saben bien en los más de 60 balnearios de la Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL). Y también los responsables de la ingente cantidad de centros de terapias acuáticas del país, sean o no de carácter mineromedicinal.

En torno a ellos son muchos también los negocios culinarios nacidos por y para prolongar, potenciar y culminar los efectos del termalismo. Buena parte, en los



Miguel González OURENSE

restaurantemiguelgonzalez.com
Menús degustación: **75-120 euros + bebidas**

propios alojamientos donde se sitúan los balnearios. Aunque también hay un buen puñado de comedores independientes.

Entre los más representativos está el restaurante que el chef Miguel González tiene en la capital española más vinculada a la cultura termal: Ourense. Las aguas cargadas de minerales que surgen de las burgas repartidas por los lugares más insospechados de esta urbe gallega protagonizan varios de los platos de la carta. Así, del ingenio de este cocinero han surgido preparaciones tan convincentes (y ya clásicas) como la lubina curada (en agua de las burgas), el choco termal y el postre ponche termal, basado en una receta familiar.

Aún en el norte, con impagables vistas al Cantábrico, en la icónica bahía de La Concha de San Sebastián está uno de los centros termales más conocidos del país: La Perla. Todo un emblema, con más de un siglo de historia, de la talasoterapia a la europea y de la brillante *Belle Époque*. Su propuesta "curativa" se extiende a su restaurante, con una cocina centrada en el producto de temporada, que aquí se trata con la intención de mantener al máximo sus propiedades nutricionales. Los pescados frescos y las verduras de los huertos que rodean la ciudad forman parte siempre del menú, demostrando que el recetario tradicional vasco puede ir perfectamente de la mano de conceptos saludables y de cantidades más que razonables.

En busca de la salud acuática, la ruta por el norte de la Península Ibérica tiene otra parada obligada en el Principado de Andorra. Allí, en el complejo termolúdico Caldea, más en concreto en la exclusiva zona Inúu, está el restaurante Siam Shiki. Su carta es un viaje a las esencias más puras y nutritivas de las cocinas tailandesa y japone- →



La Perla SAN SEBASTIÁN

la-perla.net
Menú de temporada: **46 euros (con bebidas)**;
Menú degustación: **71 euros (con bebidas)**



San Marco SEVILLA

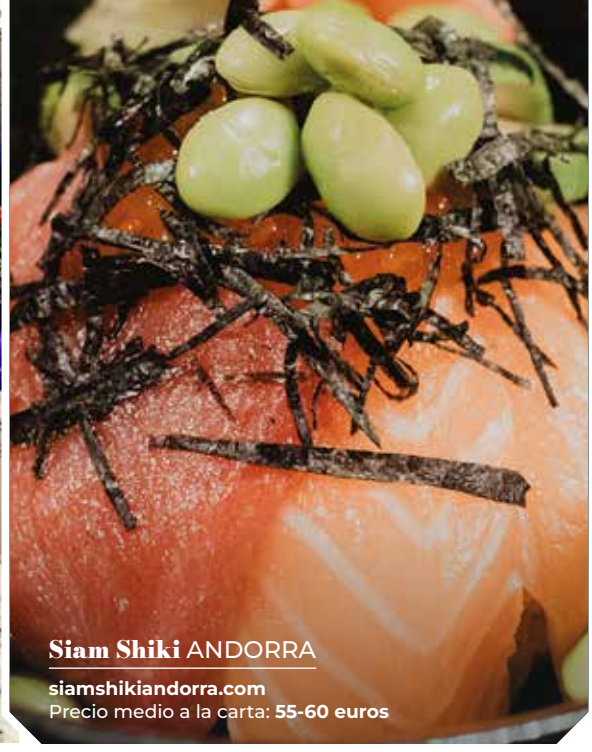
restaurantesanmarcosantacruz.es
Menú degustación con maridaje: **66 euros**



sa modernas. El uso de técnicas respetuosas con las cualidades organolépticas de los alimentos, como el vapor, o el corte de pescados crudos (con todo su omega-3 intacto) y el complemento que supone el uso de algas, del jengibre y de caldos depurativos lo convierten en el broche de oro perfecto para una jornada de retiro, desintoxicación y desconexión con vistas a las cumbres de los Pirineos.

Al sur del país, en plena Sevilla, en el laberíntico y personalísimo barrio de Santa Cruz, está el restaurante San Marco. Ocupa lo que fueron unos baños árabes cuyos orígenes se remontan al siglo XII. Cuidadosamente restaurado, los arcos, bóvedas de ladrillo y los guiños al agua que circuló y dio sentido a este espacio durante varias centurias envuelven al comensal en un clima de gran serenidad. La propuesta gastronómica pasa por las mejores y más saludables esencias de la cocina mediterránea. Eso sí, con un marcado acento italiano. Las elaboraciones fusionan el acervo de la tradición culinaria





Siam Shiki ANDORRA

siamshikiandorra.com
Precio medio a la carta: **55-60 euros**





Perchel Beach Club GRAN CANARIA

perchelbeachclub.com/#arroceria
Precio medio a la carta: **50 euros**

de ese país con productos de proximidad y temporada. Entre ellos, el sabor y personalidad del muy saludable aceite de oliva virgen extra.

Por último y más allá de la Península, en la isla de Gran Canaria la cultura termal tiene también gran predicamento, con modernísimos circuitos y centros de terapia, buena parte situados en el sur de la isla. Eso sí, a diferencia del concepto de balneario "de interior", aquí la salud acuática tiene mucho que ver con el aire libre. Un buen ejemplo es Perchel Beach Club, un lugar sofisticado y hedonista, que apuesta por una gastronomía cuidada y cuidadora. Entre las opciones de este gran espacio lúdico destaca la arrocería, con platos elaborados a partir de caldos ligeros convenientemente "desengrasados", pescados locales capturados de forma sostenible y verduras frescas. Degustarlos al borde de sus piscinas, aunque respirando la brisa marina yodada, es de por sí una terapia muy recomendable.



Cinco personajes históricos a través de cinco botellas

Hay historias que se recuerdan por una batalla, una obra o un discurso, pero también existen otras que permanecen de una manera más íntima, escondidas en un aroma, un sabor o el ritual de compartir una copa

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

Una bebida puede convertirse en una pequeña máquina del tiempo: basta acercarla a los labios para que aparezca un paisaje, una época o incluso la personalidad de quien la convirtió en parte de su leyenda. Nos adentramos en un viaje por cinco mundos a través de cinco personajes universales. No se trata de reducir una vida a una bebida, sino de utilizar la copa como una puerta de entrada a cada historia.

CHURCHILL: BRINDAR CUANDO TODO TIEMBLA

Pensemos en Winston Churchill y en una copa de champán levantada en uno de los periodos más difíciles de Europa. Para él, las burbujas nunca fueron únicamente un gesto festivo. Su relación con Pol Roger fue especialmente estrecha. Después de conocer a Odette Pol-Roger en 1945, Churchill mantuvo un vínculo duradero con la familia, hasta el punto de que la *maison* acabaría dedicándole una de sus referencias más prestigiosas, la Cuvée Sir Winston Churchill.

HEMINGWAY: EL CARIBE EN UN SORBO

El viaje cambia de temperatura cuando aparece Ernest Hemingway. Dejamos atrás Europa y entramos en el Caribe, en una Cuba de mar, pesca, noches largas y conversaciones que parecen no tener final. El Floridita pertenece a esa historia. Allí nació la leyenda del daiquirí de Hemingway, una versión más seca y menos azucarada que la receta tradicional, que acabó convirtiéndose en uno de los grandes iconos de la coctelería cubana. Pero detrás de aquella copa hay otra historia, la del ron como producto ligado a la caña de azúcar, a las rutas comerciales del Caribe y a los puertos atlánticos. Hoy el ron premium se mueve en otra dimensión. El origen, el envejecimiento, el trabajo del maestro ronero y las ediciones limitadas han convertido determinadas referencias en productos capaces de ocupar un lugar propio dentro de la alta gama.

BEETHOVEN: CREAR FRENTE AL SILENCIO

La historia de Ludwig van Beethoven tiene una fuerza emocional difícil de ignorar. Vivió en una Viena que era centro político, cultural y musical de Europa y el vino formaba parte de aquella cultura urbana. Para acompañar la figura de Beethoven aparece un Tokaji Aszú. La elección no pretende afirmar que el compositor bebiera

esta referencia concreta; es, sobre todo, una asociación sensorial. El Tokaji representa una tradición construida alrededor de la paciencia, la concentración y el equilibrio entre dulzor y acidez. Hay algo de Beethoven en esa combinación. La primera impresión puede ser intensa y envolvente, pero poco a poco aparecen nuevas capas. El dulzor encuentra tensión en la acidez y la copa adquiere profundidad a medida que permanece en el paladar, como sucede con una composición que revela nuevos matices cada vez que volvemos a escucharla.

DARWIN: BEBER EL PAISAJE

Con Charles Darwin, la copa nos lleva mucho más lejos. Su historia no está asociada a una bebida concreta de la misma manera que la de Churchill o Hemingway, sino a algo más profundo: el territorio y la necesidad de observarlo. A bordo del HMS Beagle, el bergantín de la Marina Real Británica botado en 1820, Darwin recorrió distintos continentes y reunió observaciones sobre especies, paisajes y ecosistemas que acabarían cambiando nuestra manera de entender la vida. En 1833 pasó por las islas Malvinas, donde estudió su fauna, su flora y su geología; y realizó diversas recolecciones. De ese viaje nace la elección de Darwin's Botanicals Gin, un destilado vinculado a los botánicos de las islas. La copa se convierte así en una extensión contemporánea de aquel viaje científico y en una forma de llevar el paisaje hasta la mesa. La conexión también encaja con una tendencia cada vez más importante del mercado premium: el deseo de conocer el origen.

PICASSO: CUANDO EL VINO SE CONVIERTE EN ARTE

El vino formaba parte de la cultura mediterránea en la que nació Pablo Picasso, pero la relación con la botella elegida es todavía más directa. Château Mouton Rothschild dedicó su etiqueta de 1973 a Picasso. La obra reproducida procede de una acuarela de una Bacchanale realizada por el artista en 1959. El vino dejó de vivir únicamente dentro de la botella y pasó a convertirse también en soporte artístico. La decisión forma parte de una historia que ha hecho de las etiquetas de Mouton Rothschild un capítulo singular del mundo del lujo. Desde mediados del siglo XX, grandes artistas han prestado sus obras para vestir determinadas añadas, transformando la botella en un objeto de colección. Cinco personajes y cinco bebidas que demuestran que el placer también puede ser una manera de recordar. ¡Salud!

VIAJAR EN EL TIEMPO

1 Winston Churchill
Pol Roger Cuvée Sir Winston Churchill 2018

Variedades: Pinot Noir y Chardonnay. Predominio de Pinot Noir.
Bodega: Pol Roger.
P.V.P.: 245 euros aprox.

2 Ernest Hemingway
Havana Club Selección de Maestros

Destilería: Havana Club
Materia prima: melaza de caña de azúcar. No es un vino, por lo que no corresponde hablar de variedades de uva. El ron se elabora en Cuba a partir de melaza y se somete a destilación en columna; posteriormente, los Maestros del Ron Cubano seleccionan y mezclan los mejores aguardientes y vuelven a envejecer la mezcla.
P.V.P.: 55-60 euros aprox.

3 Ludwig van Beethoven
Royal Tokaji Aszú 5 Puttonyos 2018

Bodega: Royal Tokaji
Añada: 2018
Variedades de uva: 70 % Furmint y 30 % Hárslevelű.
P.V.P.: 42,75 euros aprox.

4 Charles Darwin
Darwin's Botanicals Gin

Destilería artesanal: Falkland Islands Distillers
Botánicos: diddle-dee, tea berries y scurvy grass, recolectados localmente en las islas Malvinas.
P.V.P.: 50-60 euros aprox.

5 Pablo Picasso
Château Mouton Rothschild

Bodega: Château Mouton Rothschild
Añada: 1973
Variedades de uva: 77 % Cabernet Sauvignon, 11 % Merlot, 10 % Cabernet Franc y 2 % Petit Verdot.
Su etiqueta reproduce una obra de Picasso, convirtiendo la botella en parte de la historia del vino con más de 50 años de antigüedad.
P.V.P.: Entre 450-600 euros aprox., según mercado y estado de conservación.



WHO *said* WHAT?

LUIS DE LA FUENTE

ENTRENADOR
Y EXFUTBOLISTA ESPAÑOL

¿Suerte? Aquí no existe la suerte. 'Suerte' es la palabra que usan los mediocres para desprestigiar a quien consigue sus objetivos".



MICHELLE ZATLYN

COFUNDADORA
Y PRESIDENTA DE CLOUDFLARE

La gente no aprovecha las oportunidades porque el momento no es el adecuado o las condiciones económicas son inciertas. Mucha gente les da demasiadas vueltas, pero a veces solo hay que lanzarse a por ellas".



PHILIP KOTLER
ECONOMISTA Y 'PADRE'
DEL MARKETING MODERNO

"Las empresas prestan demasiada atención al costo de hacer algo. Deberían preocuparse más por el costo de no hacerlo".





KLAUS SCHWAB
FUNDADOR Y
EXPRESIDENTE
EJECUTIVO DEL FORO
ECONÓMICO MUNDIAL

"El liderazgo en un mundo complejo requiere una mente abierta, la capacidad de escuchar y la voluntad de colaborar a través de las fronteras".



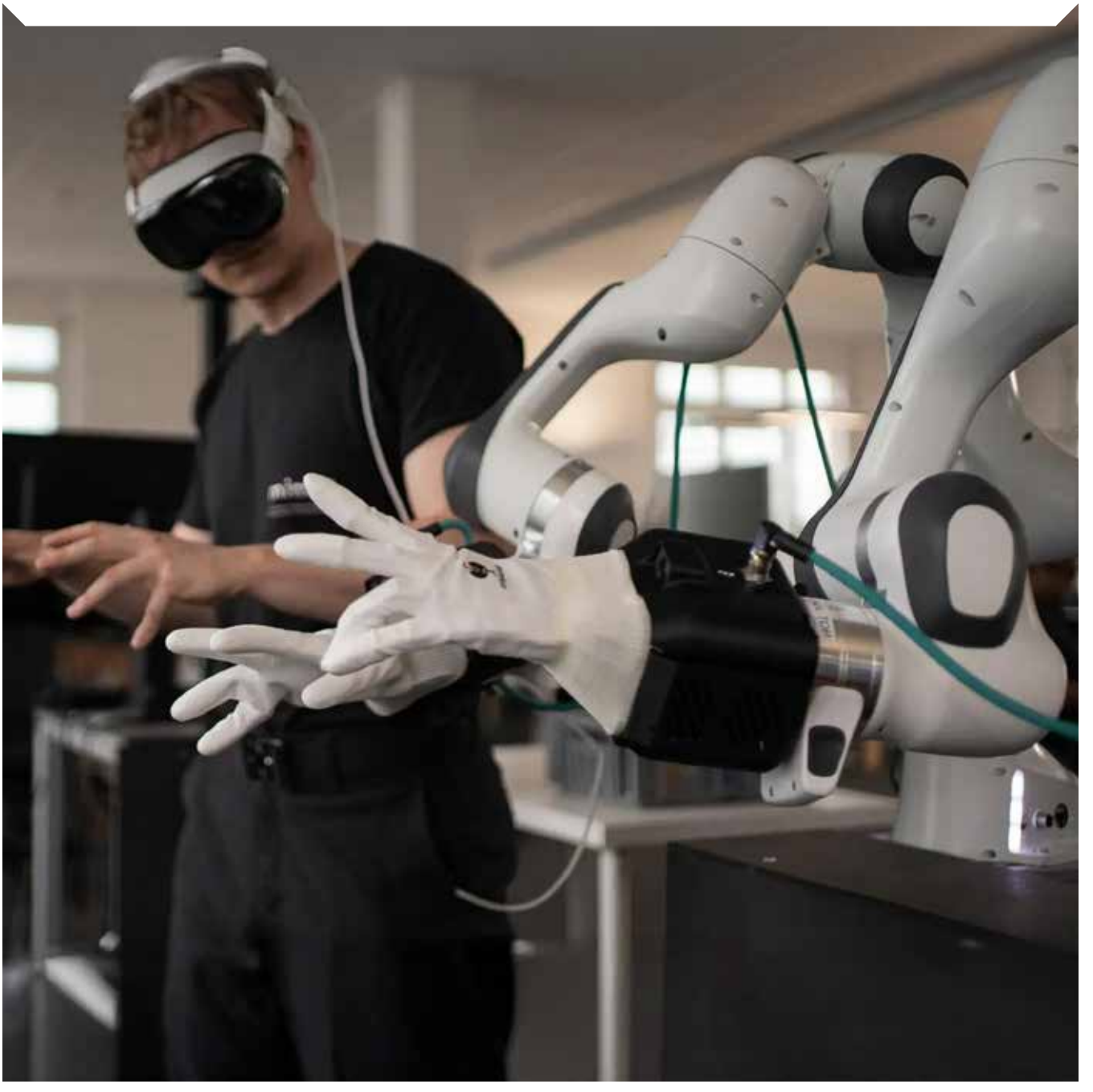
PAZ VEGA
ACTRIZ ESPAÑOLA

"Siempre hay que mirar el futuro con optimismo y con positividad, y seguir adelante, como sea. Incluso en los peores momentos, porque es justo en la dificultad cuando el ser humano aprende".

© GettyImages (5)

Manos a la obra

La compañía suiza Mimic Robotics ha presentado *FLUX-mimic*, un modelo de inteligencia artificial desarrollado junto a Black Forest Labs para que los robots puedan realizar tareas de manipulación con manos robóticas en entornos industriales. El sistema se basa en FLUX 3, el modelo multimodal de Black Forest Labs, y combina su capacidad para comprender la evolución de una escena en vídeo con un sistema desarrollado por Mimic Robotics que traduce esa información en acciones para el robot. La tecnología ya está siendo probada y desplegada en aplicaciones de producción junto a Audi, incluyendo tareas como colocar piezas en bandejas, insertar unidades electrónicas, ensamblar componentes y manipular materiales flexibles como juntas y cables. **Mimicrobotics.com**



© Mimic Robotics

Texto de **Cristina Alonso**

Un refugio para la memoria

El **Festival de Barriletes Gigantes de Sumpango** volverá a llenar de color el cielo guatemalteco el próximo 1 de noviembre, reafirmando una tradición centenaria que une arte, memoria e identidad

Sumpango está a las puertas de celebrar el *Festival de Barriletes Gigantes* 2026, una de las expresiones más emblemáticas del patrimonio cultural de Guatemala. El próximo 1 de noviembre, los monumentales barriletes volverán a elevarse como expresión de memoria, identidad y tradición durante la conmemoración del Día de Todos los Santos. Elaboradas durante meses por artesanos y comunidades enteras, estas obras efímeras mantienen viva una herencia transmitida de generación en generación que simboliza el vínculo entre los vivos y sus seres queridos fallecidos. Además, convierten a Sumpango en el epicentro de una celebración que preserva la riqueza cultural del país.
Festivaldesumpango.com



© Mario Sul

EN AGENDA



© Gettyimages

CULTURA

TEMPLO DEL GRAN JAGUAR

También conocido como Templo I, es uno de los monumentos más emblemáticos del sitio arqueológico de Tikal y un símbolo del esplendor de la civilización maya. Construido alrededor del siglo VIII d. C. como mausoleo del gobernante Jasaw Chan K'awiil I, su imponente estructura de más de 45 metros de altura domina la Gran Plaza y refleja el avanzado conocimiento arquitectónico y ceremonial de los antiguos mayas. Actualmente, constituye uno de los principales referentes del patrimonio cultural de Guatemala y un ícono reconocido a nivel mundial.



COMIDA

ATXA RESTAURANT

Es el primer restaurante en la historia de Guatemala liderado por un chef con estrella Michelin, Chazz Titus. Su propuesta de alta gastronomía gira en torno a la cocina a las brasas, donde el fuego, la madera y el producto local marcan el carácter de una experiencia culinaria que combina técnica, creatividad y respeto por los ingredientes. El resultado es una cocina que celebra los sabores y la riqueza del territorio guatemalteco.

Atxarestaurant.com



ENTRETENIMIENTO

CHAYANNE

El cantante puertorriqueño regresará a Guatemala para ofrecer el concierto de cierre de su *Bailemos Otra Vez Tour*. El reconocido artista recordará el vínculo especial que mantiene con el país, al que considera parte fundamental de su trayectoria profesional, ya que fue uno de los primeros en recibirlo cuando tenía apenas 10 años como integrante del grupo Los Chicos. El próximo 5 de noviembre, en Explanada 5 (antiguo Estadio del Ejército), volverá a interpretar algunos de sus mayores éxitos, entre ellos *Bailando bachata*, *Humanos a Marte*, *Salomé* y *Torero*.

Chayanne.es

CINE EN SALA

De José Suay

La invitación

Director: Olivia Wilde | **Distribución:** Diamond Films | **Reparto:** Seth Rogen, Olivia Wilde, Penélope Cruz, Edward Norton

OCT 16



© Diamond Films

Remake estadounidense de la película española *Sentimental* (2020), de Cesc Gay, que fue nominada a cuatro Premios Goya. Se trata de una de las grandes sorpresas de este 2026 y viene de recibir el aplauso unánime de la crítica en el pasado Festival de Sundance. Dirigida y protagonizada por la actriz Olivia Wilde, el film destaca por desarrollarse por completo en un escenario único, apoyándose en diálogos rápidos e ingeniosos y en una fuerte tensión psicológica y sexual. Para ello, Wilde cuenta con en tres intérpretes de renombre mundial: Seth Rogen, Penélope Cruz y Edward Norton.

Joe (Rogen) y Angela (Wilde) son una pareja de San Francisco en plena crisis matrimonial. Para romper la tensión, deciden invitar a cenar a sus vecinos del piso superior, Hawk (Norton) y Piña (Cruz), una pareja sumamente liberal. Lo que empieza como una velada de cortesía se descontrola por completo cuando los vecinos revelan que son desinhibidos sexualmente y les hacen una propuesta íntima que dinamita el matrimonio de los anfitriones.

CINE

El precio de la red

Director: Aaron Sorkin | **Distribución:** Sony Pictures | **Reparto:** Mikey Madison, Jeremy Allen White, Jeremy Strong, Wunmi Mosaku, Betty Gilpin, Billy Magnussen, Bill Burr

La nueva película del reputado director y guionista Aaron Sorkin. Funciona como una secuela espiritual de la aclamada película de 2010 *La red social*, dirigida por David Fincher y escrita por el propio Sorkin. A diferencia de la primera cinta, que retrataba la los orígenes de Facebook, el film se centra en las consecuencias sociales y la influencia política de esta red social, ya convertida en un gigante tecnológico.
La película narra la historia real de Frances Haugen (Mikey Madison), una joven ingeniera de software de Facebook. Decidida a revelar los secretos mejor guardados de la poderosa compañía, busca la ayuda de Jeff Horwitz (Jeremy Allen White), un reportero de *The Wall Street Journal*. Juntos emprenden un arriesgado recorrido que da pie a la impactante investigación periodística real de 2021 conocida como *The Facebook Files*, que expuso y denunció la desinformación, la manipulación política y los daños psicológicos causados en adolescentes por parte de la red social.



CINE

Sentido y sensibilidad

Director: Georgia Oakley | **Distribución:** Focus Features | **Reparto:** Daisy Edgar-Jones, Esme Creed-Miles, Bodhi Rae Breathnach, Caitriona Balfe, George MacKay, Frank Dillane, Herbert Nordrum



Adaptación de la famosa novela homónima de Jane Austen que ya llevó al cine el cineasta Ang Lee en la aplaudida película de 1995. Está ambientada en la Inglaterra de finales del siglo XVIII y narra la caída en desgracia de la familia Dashwood tras la muerte del adinerado patriarca del clan; un suceso que deja a su segunda mujer y a sus tres hijas en una situación económica muy precaria debido a las estrictas y restrictivas leyes de herencia de la época.
Por ello, las hermanas Elinor, más racional, y Marianne Dashwood, más pasional, se ven obligadas a abandonar su finca en Sussex para mudarse a una modesta cabaña en el campo de un pariente lejano. En este lugar, ambas se enfrentan a dilemas amorosos y problemas financieros desde perspectivas opuestas: la prudencia y la contención frente a la pasión y el romanticismo desmedido. Juntas deberán navegar entre el desamor y la presión social para conseguir un buen matrimonio y huir de la pobreza.

SERIE TV STREAMING

Aquel

Creador: Norberto López Amado, Javier Pulido y Beatriz Sanchís | **Plataforma:** Netflix



© Netflix

Esperado *biopic* que narra la vida del icónico cantante Raphael. La ficción recorre cinco décadas de la trayectoria de uno de los artistas más importantes del siglo XX de nuestro país. La serie ofrece un viaje emocional a través de sus luces y sombras: desde su infancia y sus comienzos en la España de la posguerra, hasta su ascenso imparable hacia la conquista de los grandes escenarios internacionales, alcanzando hitos musicales únicos en ciudades como Madrid, Las Vegas, Moscú, París y Acapulco.
Además, la historia muestra, sin filtros, sus pasiones más íntimas, sus grandes éxitos, sus conflictos personales y los fantasmas que le han acompañado a lo largo de toda su vida. A lo largo de sus ocho episodios, la serie ahonda en el precio del estrellato. Con Javier Morgade y Carlos Santos dando vida al cantante en sus etapas clave, la obra se alza como el retrato definitivo del hombre tras el mito.

SERIE TV STREAMING

El castillo

Creador: Isabel Peña y Eduardo Villanueva | **Plataforma:** Movistar Plus



© Movistar Plus

Isabel Peña, la guionista de Rodrigo Sorogoyen y responsable de películas como *As Bestas* o *El reino*, y de series como *Antidisturbios* o *Los años nuevos*, presenta su primera serie sin el director.
La historia, basada en hechos reales, toma como punto de partida el libro *El proxeneta*, de Mabel Lozano, para abordar el auge de la mafia proxeneta en nuestro país a través de tres puntos de vista: la investigación policial liderada por el joven inspector de la UCRIF (Unidad Central de Redes de Inmigración Ilegal y Falsedades Documentales), Gerardo Liesa (Omar Ayuso), y su compañera Carmen Osés (Laia Marull), quienes detectan un cambio drástico en los burdeles de España; la red criminal dirigida por "Suizo" (Raúl Arévalo) y sus socios, quienes se dedican a explotar sexualmente a mujeres en clubes de carretera; y la víctima, Claudia (Valentina Vidal), una joven de 18 años que es engañada para venir a España y que acaba atrapada en una red de trata.



© Getty Images

CONCIERTO

Simple Plan: Bigger Than You Think!

27 de octubre | Lugar: Palacio Vistalegre (Madrid)

La icónica banda de punk y rock alternativo regresa a España coincidiendo con su 25.º aniversario como parte de su gira *Bigger Than You Think!*. Los fans del grupo canadiense, que ha vendido más de 10 millones de álbumes en todo el mundo, podrán escuchar en directo sus grandes éxitos, tales como *When I'm Gone* y *Save You*.



© Teatro Príncipe Pío

MUSICAL

101 dálmatas, The Show

del 18 de octubre al 27 de diciembre | Lugar: Gran Teatro CaixaBank Príncipe Pío

Madrid acoge este otoño, cada sábado y domingo, la representación de una nueva versión de este clásico infantil que reimagina la historia de Cruella de Vil. Utilizando la música urbana, el hip-hop y vibes de los años 90, el espectáculo sumerge a los asistentes en lo más despiadado del juego de la fama en la era de las redes sociales.



© Getty Images

DISCO

David Bisbal: Eternos

2 de octubre | Discográfica: Universal Music

El mítico cantante español David Bisbal lanza su décimo álbum de estudio. Se trata de un disco en el que el artista versiona canciones emblemáticas para rendir homenaje al pop romántico en español de las décadas de 1970 y 1980. En total, 10 grandes canciones componen su nuevo trabajo, entre ellas *Vivir así es morir de amor*, de Camilo Sesto, o *Quijote*, de Julio Iglesias.

TEATRO

Yerma

del 30 de octubre al 27 de diciembre | Lugar: Teatro Español (Madrid)

Yerma, una de las obras dramáticas más reconocidas de Federico García Lorca, llega al Teatro Español, donde precisamente el genio granadino la estrenó un 29 de diciembre de 1934, pasando a convertirse, en pocos días, en uno de los acontecimientos teatrales más importantes del S. XX en España.

La obra parte de su famosa "trilogía lorquiana" (junto a *Bodas de sangre* y *La casa de Bernarda Alba*). Es una tragedia de ambiente rural sobre el deseo frustrado de maternidad. La protagonista, Yerma, vive obsesionada con tener un hijo, un anhelo que aumenta debido a la tremenda presión social de la época, que dictaba que una mujer solo estaba completa al ser madre. Sin embargo, la mujer está atrapada en un matrimonio infértil con Juan, un hombre que no comparte su necesidad de descendencia y se preocupa más por el trabajo y el honor social. A la vez, ella se debate por lo que siente hacia Víctor, un pastor por el que experimenta una atracción que su estricto sentido del deber le impide consumar.



© Teatro Español

De Cristina Alonso

El miedo a envejecer

Julia Navarro aborda en su nueva novela la obsesión por prolongar la juventud, el choque de valores entre generaciones y una sociedad cada vez más empeñada en desafiar al tiempo



Julia Navarro
UNA FAMILIA MODERNA
NOVELA Plaza & Janés

Envejecer se ha convertido casi en algo que combatir. La obsesión por retrasar la vejez, mantenerse joven y, en última instancia, alejar la muerte forma parte de una sociedad que dispone cada vez de más medios para intentar desafiar el paso del tiempo. Sobre esta contradicción construye Julia Navarro *Una familia moderna*, una novela en la que el choque entre generaciones sirve para explorar nuestros miedos, valores y la dificultad de aceptar aquello que, por inevitable, también forma parte de la vida.

¿Qué quería contar cuando empezó a escribir la obra?

De alguna manera, surge de la lectura de otra novela: *No me gusta mi cuello* de la gran autora norteamericana Norah Ephron. Al leerlo, pensé que quería escribir un texto que hablara de una situación que, de alguna manera, nos afecta a tantas personas: la obsesión por retrasar la vejez. Por eso la historia acaba planteando cómo el paso del tiempo transforma nuestras vidas y acaba teniendo consecuencias en nuestra forma de entender la familia y las relaciones humanas.

¿Por qué cree que la sociedad tiene tanta dificultad para aceptar el envejecimiento?

Ha cambiado la mentalidad y la visión de la sociedad sobre el envejecimiento. Podemos ver cómo desde Silicon Valley y las grandes compañías tecnológicas se está investigando cómo alargar la vida. En este sentido, las sociedades van cambiando y, actualmente, vemos cómo existe un gran esfuerzo generalizado por retrasar la llegada de la vejez.

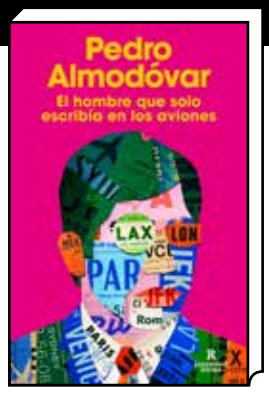
Después de tantos millones de lectores, ¿qué sigue buscando Julia Navarro cuando se sienta a escribir una novela?

No pienso en los lectores. No me preocupa si ganaré o perderé lectores con la nueva obra. Para mí, la escritura es una forma de pensar y de organizar justamente esos pensamientos. Una oportunidad para plasmar los claroscuros que veo en la humanidad, que, para mí, sigue siendo ese gran misterio por resolver.

LA CITA

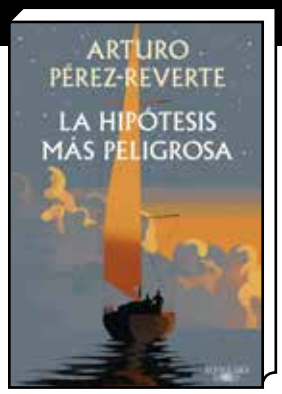
"No soy una persona fundamentalista. Siempre estoy abierta a cambiar de opinión y no me importa hacerlo. Sin embargo, no me gustan las personas que no son capaces de cuestionar su visión".

© Juan Manuel Fernández



Pedro Almodóvar
EL HOMBRE QUE SOLO ESCRIBÍA EN LOS AVIONES
NARRATIVA Reservoir

Tras el arrollador éxito internacional de *El último sueño*, traducido a treinta idiomas, Pedro Almodóvar regresa a la ficción con su primera novela: *El hombre que solo escribía en los aviones*. En ella, descubrimos un tapiz de experiencias y lecturas, de tramas inventadas y de ideas prestadas que sirven de cimiento a una obra sorprendente, libresca, ansiosa y muy apasionada.



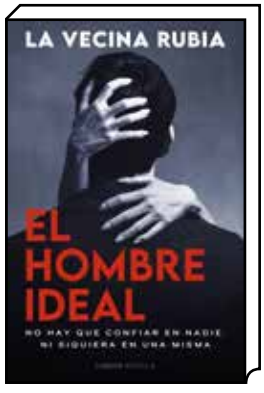
Arturo Pérez-Reverte
LA HIPÓTESIS MÁS PELIGROSA
NOVELA Alfaguara

La hipótesis más peligrosa es una asombrosa mirada sobre el Mediterráneo como memoria viva de la Historia: un mar donde todavía resuena el eco de batallas, exilios, piratas y derrotas humanas. Una obra que nos recuerda que existe un principio básico muy útil en el mar y en la guerra: prepararlo todo según la hipótesis más probable, pero adoptar las medidas de seguridad según la hipótesis más peligrosa.



Dolores Redondo
TODAS LAS NOCHES, TODAS LAS CIUDADES
FICCIÓN Destino

Dolores Redondo regresa a sus lectores con la historia que llevaba años esperando ser contada y se adentra en el territorio más vertiginoso de cuantos puede explorar un escritor: el lugar donde la voz que se inventa y la voz propia ya no se distinguen. Si un escritor pasa décadas enteras habitando la mente de sus personajes y sintiendo con su piel ¿dónde está la frontera? ¿Y qué ocurre cuando esa frontera desaparece?



La Vecina Rubia
EL HOMBRE IDEAL
THRILLER Cúpula

Un *thriller* psicológico y emocional sobre el poder, la seducción, las máscaras sociales y el precio de amar a alguien que no es quien dice ser. Una disección elegante y afilada de la clase alta donde el amor perfecto esconde un pasado familiar sobrecogedor. La Vecina Rubia regresa con una historia inquietante, emocional, asfixiante y a la vez real. Una tensión psicológica constante, con diálogos afilados y giros impredecibles. Una novela elegante y adictiva donde el lujo convive con la culpa.



Adolfo Suárez Illana
LA CONCORDIA ES POSIBLE
POLÍTICA Espasa

Una llamada a recuperar el espíritu de entendimiento que hizo posible la democracia dentro de España. Las páginas de *La concordia es posible* nacen de una convicción sencilla y exigente: La nación no pertenece sólo a quienes hoy se la disputan, sino también a todos aquellos que nos precedieron y a los que también vendrán. La concordia no es olvido, ni equidistancia, ni renuncia a la verdad; es la decisión moral y política de no convertir el dolor heredado en una nueva cadena de odio.



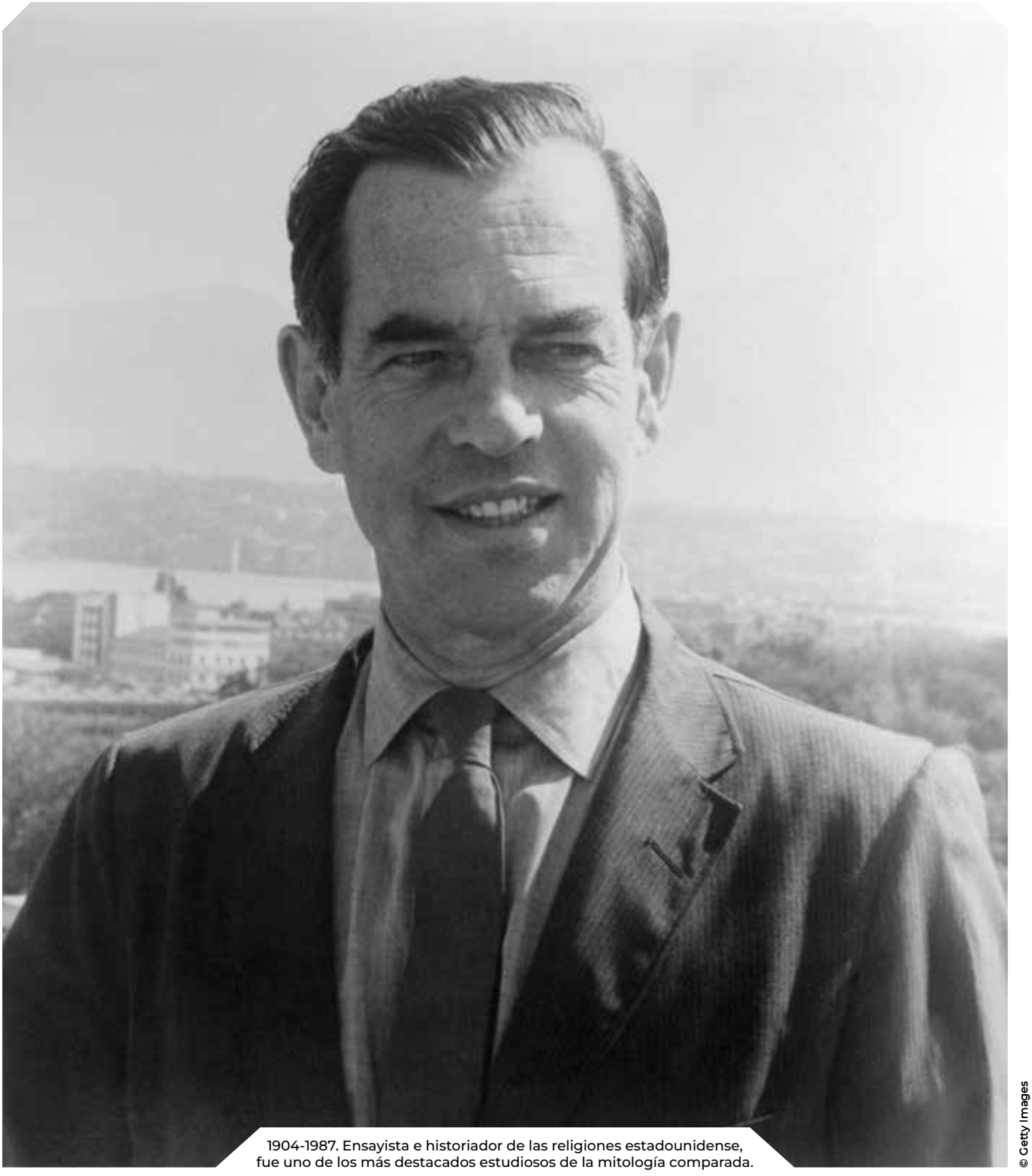
Soumaya Keynes
y Chad Bown
CÓMO GANAR UNA GUERRA COMERCIAL
ECONOMÍA Deusto

Los autores exploran los riesgos de una guerra económica a gran escala y plantean escenarios inquietantes: bloqueos de rutas marítimas, interrupciones de las comunicaciones por satélite o restricciones a la exportación de productos estratégicos. En comparación con estas amenazas, los aranceles podrían ser solo el principio de un conflicto internacional mucho más profundo.

Sostiene...

Joseph Campbell

"Debemos estar dispuestos a dejar ir la vida que planeamos para tener la vida que nos espera"



1904-1987. Ensayista e historiador de las religiones estadounidense, fue uno de los más destacados estudiosos de la mitología comparada.

© Getty Images







narru
RESTAURANT

www.hotelarbaso.com | @arbasohotel DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN - SPAIN

PATEK PHILIPPE

GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN





NUNCA UN PATEK PHILIPPE ES DEL TODO SUYO.

SUYO ES EL PLACER DE CUSTODIARLO HASTA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

CALENDARIO ANUAL, INDICACIÓN DE TIPO REGULADOR REF. 5235/50R

PATEK PHILIPPE BOUTIQUE

BY SUAREZ

CALLE DE SERRANO, 62, MADRID

PATEKBOUTIQUEBYSUAREZ.COM