

# Forbes

NADA PERSONAL, SÓLO NEGOCIOS



SpainMedia.<sup>®</sup>

Nº 108. JUL/AGO. 2023. 5€

Elon Musk. 8 años.

## BEGINNINGS

ESTOS SON MIS PRINCIPIOS



"Al final, que me despidieran de Apple me vino hasta bien. Sustitúy la pesadez del éxito por la ligereza de volver a ser un principiante", Steve Jobs.

# Forbes

NADA PERSONAL, SÓLO NEGOCIOS



SpainMedia.<sup>®</sup>

Nº 108. JUL/AGO. 2023. 5€

Mark Zuckerberg. 7 años.

## BEGINNINGS

ESTOS SON MIS PRINCIPIOS



"Al final, que me despidieran de Apple me vino hasta bien. Sustitúí la pesadez del éxito por la ligereza de volver a ser un principiante", Steve Jobs.



ROGER FEDERER



IGA ŚWIATEK

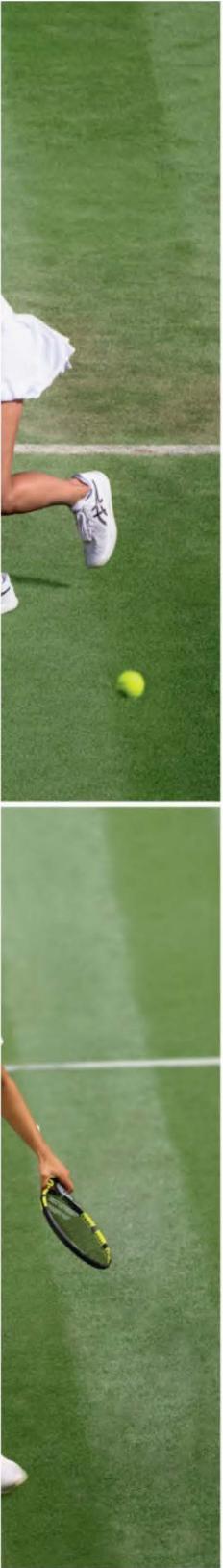


COCO GAUFF



CARLOS ALCARAZ





## ¿QUÉ LO HACE TAN ESPECIAL?

¿Qué hace tan especial a este lugar? ¿Puede ser la larga historia tras el torneo de tenis más longevo del mundo? ¿O será su ambiente, sus rituales, las lloviznas de verano, las tradicionales fresas con nata y su proximidad al centro de Londres? ¿Son sus inimitables colores que van desde el blanco más puro hasta el verde más vivo? ¿O esa hierba que se corta con esmero cada mañana hasta alcanzar los 8 mm exactos? ¿Quizá son todos los partidos épicos que se han jugado y siguen jugándose sobre el césped? Unos partidos cuyos estándares trascienden esta disciplina: estándares en el juego que son también estándares para la vida. Este es el lugar donde se forjan las leyendas del tenis. **Bienvenidos a Wimbledon.**

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST 41



THE CHAMPIONSHIPS, WIMBLEDON  
THE ALL ENGLAND LAWN TENNIS CLUB, LONDRES  
DEL 3 DE JULIO AL 16 DE JULIO DE 2023



**ROLEX**

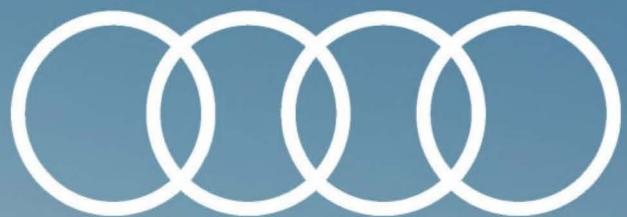
# Vivir la vanguardia es conectar con todo.

Audi Q4 e-tron y Audi Q4 Sportback e-tron.  
100% eléctricos.



Estabas en lo cierto, todo está conectado. ¿Por qué no ibas a estarlo tú? El Audi Q4 e-tron y el Audi Q4 Sportback e-tron 100% eléctricos incorporan tecnología de asistencia al conductor Head-Up display con realidad aumentada y Audi connect con servicio online de planificación de rutas e-tron. Vive la vanguardia con el Audi Q4 e-tron y el Audi Q4 Sportback e-tron.

**Future is an attitude.**



Audi Q4 e-tron: Consumo de electricidad combinado 1: 20,2 – 16,8 kWh/100 km. Emisión combinada de CO<sub>2</sub>: 0g/km.  
Audi Q4 sportback e-tron: Consumo de electricidad combinado 1: 19,7 -16,3 kWh/100km. Emisión combinada de CO<sub>2</sub>: 0g/km.  
Las cifras de consumo de combustible y emisiones de CO<sub>2</sub> se facilitan en intervalos porque dependen del equipamiento del vehículo seleccionado. Las cifras de consumo y emisiones de este vehículo solo están disponibles según WLTP y no según NEDC.

## • SUMARIO •

6

SUMARIO



125  
EN PORTADA

### Beginnings, estos son mis principios

La carretera hacia el éxito está pavimentada –al principio– con errores, tropiezos y decepciones (es decir, con lecciones de sabiduría). Estos son los comienzos de los más grandes empresarios.

ENLACE AL CANAL

twitter.com/byneontelegram

O escanea el código QR



# EQE SUV

# PARA NUEVOS DESAFÍOS.

**Nuevo EQE SUV 100% eléctrico.**

Explora nuevos horizontes con el **nuevo EQE SUV** y apuesta por un futuro totalmente eléctrico con una **conducción cero emisiones y 565 km de autonomía eléctrica**. Descubre un SUV único con un confort innovador, una experiencia de lujo y un amplio **espacio para toda la familia**.

Si tienes un reto, elige el mejor acompañante.



EQE SUV: consumo eléctrico en kWh/100 km (ciclo mixto): 18,5-25,6; emisiones de CO<sub>2</sub> en g/km (ciclo mixto): 0.

Los valores de consumo de energía y autonomía eléctrica se han obtenido a partir del procedimiento de medición prescrito en el Reglamento (UE) 715/2017 en su versión actual vigente. Los valores de consumo de combustible se calcularon sobre la base de esos valores.

Una joven  
Carolina  
Herrera.



022

## CUENTA APARTE

### Viajar por el arcén

Andoni Luis Aduriz cumple 25 años al frente de Mugaritz con la intención de 'incomodar' al comensal. Viajamos hasta Errentería para comentar con él la nueva temporada.

046

## EL OBJETO

### La 'otra' máquina de vapor

Conocida como cafetera Moka Express o Bialetti –el apellido de su creador–, su acerada silueta está presente en millones de cocinas de todo el mundo. Te contamos su origen.

072

## CORE

### La batalla contra la grasa

Considerada por los expertos como la gran epidemia de nuestro siglo, la obesidad amenaza la salud y calidad de vida de los ciudadanos, pero también el desarrollo económico.

076

## INFORME

### Menos agua, más pobreza

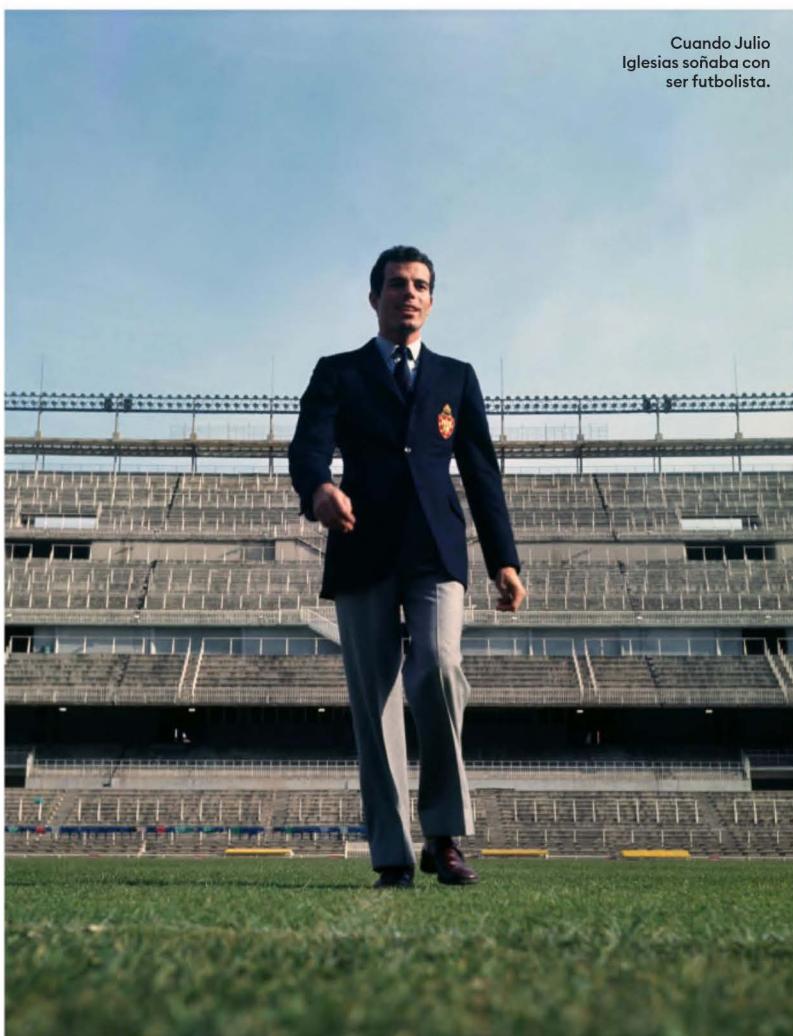
2022 fue el tercer año más seco en España, pero éste no es solo un problema de falta de lluvia. Utilizamos mal los recursos y estamos poco concienciados de nuestra huella hídrica.



**YETI** BUILT FOR THE WILD.

The Camino® Carryall is the fill-it-up,  
spray-it-down, haul-it-anywhere bag.

# Forbes



Cuando Julio Iglesias soñaba con ser futbolista.

138

**LISTAS FORBES****Los mejores directores de RR HH**

¿Qué es lo que forja a un buen responsable de Recursos Humanos? A ésta y otras cuestiones nos responden los mejores directivos de la lista *Forbes* de este 2023.

148

**REPORTAJE****La infantería ligera de la IA**

Analizamos el caso Alexandre Wang o cómo hacerse multimillonario suministrando a las empresas de Inteligencia Artificial lo único que todas ellas necesitan: datos.

154

**PORFOLIO****Centauros del asfalto**

Los amantes y fanáticos de las motocicletas encontrarán la Biblia en esta compilación XL (en dos volúmenes) que repasa los modelos más influyentes de todo el siglo XX.

176

**LIFE****Coche eléctrico, pero de lujo**

*Forbes* estuvo presente en el estreno mundial del nuevo Lexus LBX, un lanzamiento estratégico que promete marcar un antes y un después en el mercado europeo.



**PUIG**  
VELA CLÀSSICA  
BARCELONA



41° 22.624'N  
2° 10.990'E

DEL 12 AL 15 DE JULIO DE 2023  
**XVI EDICIÓN**

**PUIG VELA  
CLÀSSICA  
BARCELONA**

[www.puigvelaclassicabarcelona.com](http://www.puigvelaclassicabarcelona.com)



Andrés Rodríguez, editor y director de Forbes

# Mi foto de niño

12

H



¿Has probado a desempolvar alguna foto tuya de niño? ¿Te has dado cuenta del sentimiento de ternura que produce? ¿Te pasa como a mí, que te reconoces como si fuese ayer, pero al tiempo ya no eres tú? ¿Cómo diablos se marcaron esos surcos en tu cara? ¿Puedes mirarte al espejo y mantener la mirada? ¿A cuanta gente si te la cruzas le bajas la vista?

No sé si en los comienzos todos fuimos iguales, quizás solo parecidos. En la fotografía en las escaleras de la puerta principal del colegio ("los más altos, que se pongan detrás", gritaba el cura), todos parecemos un poco el mismo. Con las orejas grandes, los pantalones cortos y el flequillo largo.

¿En qué momento a algunos les dio un calambrazo y decidieron emprender; y a otros, ante el mismo chispazo, prefirieron cosechar? Yo apuesto más por los genes que por la educación. Creo que la formación debe –o debería– sacar de uno esos talentos propios y advertirle de los que escasea. Estabular estudiantes es la mejor manera de perder competitividad. Identificar los diferen-

tes talentos y ponerlos a trabajar en equipo, ya sea dentro de una empresa, una comunidad de vecinos, un barrio, una familia, una ciudad –grande o pequeña– o un país. Parece lo más sensato.

Espero que España no tarde mucho en entenderlo porque la educación de esos chavales en sus comienzos es de lo que va nuestro futuro.

Cuando miro mi foto de chico (que no publicaré por pudor) veo a

 @arodspainmedia

alguien muy tímido que no sé cómo ha llegado a alcanzar el nivel de socialización que hoy ejerzo (quizás haya sido por mi trabajo). No veo al emprendedor disruptivo, sino a un chico formal y estudioso (como me enseñaron en casa). Me he debido mallear con los años. He aprendido los límites y tengo algún que otro latigazo en los lomos, pero sé levantarme, compartir con los míos, generar ilusiones y puestos de trabajo.

Mantengo la mirada alta si me cruzo con cualquiera. Y espero que el resto de los días sean azules y felices como los del papelito que se encontró en la chaqueta de Antonio Machado. ☺

## EL RUNRÚN

¿Qué celeberrima cantante española (la más cotizada del momento) eligió para cenar los fogones de Sacha –una de nuestras terrazas preferidas– tras su reciente concierto en Madrid?

¿A qué rubio y musculoso superhéroe de cine (o al menos, al actor que lo interpreta) solicitó parte de la Casa Real poder conocer en un aparte aprovechando su visita a *El Hormiguero*?

# KSAR

## LIVING W/ ARTE

IBIZA  
JUL 12 –  
SEPT 15  
2023

EDITION #3

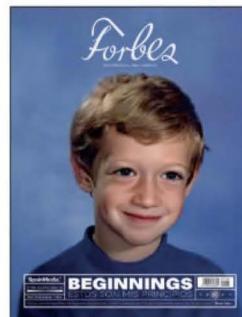
ALBERTO CORTES



IN COLLABORATION W/  
**SETAREH GALLERY**

MIRANDA MAKAROFF • PAUL GRAVES  
TONG KUNNIAO • WOLFGANG BETHKE • KATE  
ANDREWS • REZA DERAKSHANI • MAIKE ILLIES  
SASSAN BEHNAM BAKHTIAR • ECLECTICO STUDIO

CTRA. SANT JOAN KM 11,6 – SAN LORENZO, IBIZA – KSARLIVING.COM

**Editor y director****ANDRÉS RODRÍGUEZ****Asistente del editor****CARMEN BELLIDO** cbellido@spainmedia.es**Director general****IGNACIO QUINTANA** iquintana@spainmedia.es**Asistente del director general****ALICIA RAMÍREZ** aramirez@spainmedia.es**Directora de Comunicación JIMENA AZINOVIC** jazinovic@spainmedia.es**Directora de Forbes Summit MARGA HERRÁN** mherran@spainmedia.es**Subdirector Forbes DANIEL ENTRIALGO** dentrialgo@spainmedia.es**Redactor jefe PABLO ÁLVAREZ** palvarez@spainmedia.es**Project manager ForbesW CRISTINA ROMERO** cromero@spainmedia.es**Directora de Forbes Watches ANA FRANCO** afranco@spainmedia.es**Digital Chief Editor MANUELA SANOJA** msanoja@spainmedia.es**Redactora Forbes.es LORENA SACRISTÁN** lsacristan@spainmedia.es**Redactora Forbes.es MARIANA GÁLVEZ** mgalvez@spainmedia.es**Redactor Forbes.es JOAQUÍN TORREBLANCA** jtorreblanca@spainmedia.es**Social Media Manager CARLOTA MIGUEL** cmiguel@spainmedia.es**Director creativo LUIS RODRÍGUEZ** lrodriguez@spainmedia.es**Diseñadores gráficos LEONARDO BERBESÍ, SILVIA GARCÍA Y EDSON FARIA****Directora de Moda y belleza MELANIA PAN****Directora de Marketing CARLA ROGEL** crogel@spainmedia.es**Producción de Marketing AINHOA LERÍA** aleria@spainmedia.es**Dirección de arte n.ZO ESTUDIO** hola@nzoestudio.com**Brand manager CRISTIANO BADOCH** cbadoch@spainmedia.es**Subdirector comercial DIEGO ELVIRA** delvira@spainmedia.es**Jefe de Publicidad JUAN RODRÍGUEZ** jrodriguezb@spainmedia.es**Directora de Desarrollo de negocio MAR CALATRAVA** mcalatrava@spainmedia.es**Director Comercial Forbes 10 ANTONIO NÚÑEZ** anunez@spainmedia.es**Desarrollo de negocios y eventos PATRICIA OREA** porea@spainmedia.es**Delegada comercial Barcelona ALBA HERNÁNDEZ PÉREZ** aherandez@spainmedia.es**Jefe de Publicidad Barcelona ANTONIO CONESA** aconesa@spainmedia.es**Publicidad internacional (Italia y Suiza) LUCIANO BERNARDINI DE PACE** luciano@bernardini.it**Magazine International Srl. Via Torino, 60 20123 Milano (Italia)** T. +39 02 2316 4148 E. bernardini@bernardini.it**Chief Digital Officer ISMAEL SÁNCHEZ** isanchez@spainmedia.es**Directora financiera GLORIA PLAZA** gplaza@spainmedia.es**Contabilidad ROSA MORA** rmora@spainmedia.es**Producción y Distribución****MARTA MIGUEL** mmiguel@spainmedia.es**YOLANDA GIMÉNEZ** ygimenez@spainmedia.es**Han colaborado en este número:**

COORDINACIÓN BRANDVOICE: Eva Pla. REDACCIÓN: Vega Alonso, Irene Burgueño, Manuel Espinosa, Bruno Galindo, Aurora González, Fran Gregorio, Natalia Hernández Rojo, Elvira Lalana, María Lorente, H. Lugones, Javier Mansilla, Lucía Martín, Esther Molina, Rosa Molinero Trias, Miguel Portillo, Jesús Rodríguez Lenín, José Trecet. OPINIÓN: Inmaculada Benito. FOTOGRAFÍA: Carles Allende, Oscar Arribas, Daniel Balda, Luis Camacho, Sandra Díaz Barreda, Rodrigo Díaz Bustamante, Iván García Guerrero, Antoni Goiri, Diego Lafuente, Pablo Lasoosa, Diego Lázaro Calderón, Pablo Lorente, Jaime Partebarro, Javier Suárez, Pablo Tribello. ILUSTRACIÓN: Aníbal Hernández y Juan Vallecellos. AGENCIAS: Getty Images.

**JULIO/AGOSTO 2023****Fotografías de portada**Arriba, Elon Musk (8 años).  
Abajo, Mark Zuckerberg (7 años).**SpainMedia.<sup>®</sup>  
Forbes**

FORBES es una marca comercial utilizada bajo licencia de FORBES LLC. ¿No encuentras Forbes en los quioscos? consigue los números atrasados pidiéndolos en spainmedia.es/tienda

**Imprenta: JIMÉNEZ GODOY  
ARTES GRÁFICAS**

Ctra. Alicante, Km. 3 30160 Murcia.

**Distribución: SGEL**

Avda. Valdelaparra 29,

28108 Alcobendas, Madrid.

Telf. 91 657 69 00.

**Spain Media**

Calle Almagro 23, 4º planta,

28010 Madrid (ESPAÑA).

T +34 91 206 10 40. F +34 91 206 10 44

Via Augusta 2 Bis - 5<sup>o</sup>,

08006 Barcelona (ESPAÑA).

T +34 93 241 3714. F +34 93 414 70 36

**Forbes** **Tapas**  
**Nautik** **HIGHXTAR**

Spain Media Consulting, S.L.  
Depósito legal M-4879-2013 ISSN: 2255-4769  
Canarias 6,15 €  
Difusión controlada por OJD



FORBES no se hace responsable de las opiniones vertidas por los colaboradores en sus artículos. © Spain Media Consulting, S.L. Reservados todos los derechos. Prohibida su reproducción, edición o transmisión total o parcial por cualquier medio y en cualquier soporte sin la autorización escrita de Spain Media Consulting, S.L.

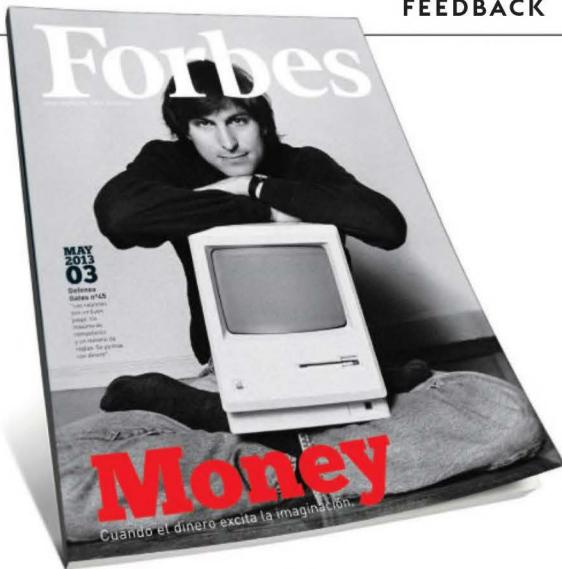
# A KIND OF GUISE



STORE BERLIN  
MULACKSTRASSE 23  
10119 BERLIN

ALL OUR PRODUCTS ARE ENTIRELY HANDMADE  
BY SMALL AND REGIONAL MANUFACTURERS

STORE MUNICH  
ADALBERTSTRASSE 41B  
80799 MUNICH



También pudo ser portada...

## TODOS FUIMOS NOVATOS

**D**ecía Muhammad Alí –el considerado como uno de los mejores deportistas de todos los tiempos– que todos los campeones han sido principiantes alguna vez. La carretera hacia la cumbre está salpicada de pequeños fracasos, decepciones y locas aventuras de novato que no acabaron de salir como uno esperaba. El propio Steve Jobs –portada de nuestro nº 3 de *Forbes*, en mayo de 2013 (por entonces, también la edición española de esta revista era un *absolute beginner*, que cantaba David Bowie)– fue despedido de su propia empresa, Apple, antes de convertirse en el ícono que fue. Según él, aquello le vino hasta bien. “Sustitúi la pesadez del éxito por la ligereza de volver a ser un principiante”, afirmó.

### LO MÁS LEÍDO EN FORBES.ES

La brasileña JBS invierte 38 millones en España

Quién es Gladys, la orca que lidera los 53 incidentes con barcos

El fin del petróleo

Los 10 deportistas mejor pagados del mundo 2023

El “momento ChatGPT” de Tesla que volverá a cambiar el mundo

Top 10 Universidades Privadas 2023

### COSAS QUE NOS CUENTAS

**@Cepsa:** Somos una de las 100 mejores empresas para trabajar en 2023, según *Forbes*. Nuestra directora de RRHH, Bettina Karsch, ha compartido las claves de su gestión.

**@marcotgn:** Un buen amigo me envía estas imágenes con el siguiente mensaje: “Que buena frase de la revista *Forbes* de junio”.

**@AstraZenecaES:** Tenemos la ventaja de ser una empresa que trabaja para salvar vidas y mejorar la salud de la población y eso es una enorme recompensa. Nos sentimos orgullosos de ser considerados la Mejor Empresa para trabajar en España en 2023 según *Forbes*.

**American Express:** Más que felices de figurar entre las 10 mejores empresas para trabajar 2023 en España dentro del Top 100 que otorga *Forbes* a los mejores empleadores del país.



**ANGELES GARCÍA MOLERO, directora de comunicación y marketing de capgemini:** Muchas gracias a *FORBES* España por acompañarnos una vez más y a todas las grandes empresas de referencia por compartir sus visiones y planes. Y a todo el equipo de Capgemini que se ha volcado en este encuentro.



**FE DE ERRORES**  
En la entrevista a Luis Vallejo se habla de una torre en la Castellana (Madrid) que es del arquitecto Sáenz de Oiza, no de Oteiza como aparecía.

Escríbenos a calle Almagro, nº 23 4º planta, 28012 Madrid, España; o a [cartasforbes@spainmedia.es](mailto:cartasforbes@spainmedia.es)

# POSITIVE MOTION

ES EL COMPROMISO  
DE MOVERNOS  
JUNTOS HACIA UN  
MUNDO MÁS  
SOSTENIBLE

Es ayudar a nuestros clientes en su descarbonización gracias a la producción de hidrógeno verde, biocombustibles de segunda generación y el impulso de la movilidad sostenible.

Es convertirnos en líderes de la transición energética.

Es reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de nuestras operaciones un 55% en 2030 y convertirnos en una compañía Net Positive que crea valor.

*Descubre nuestro compromiso en [cepsa.com](http://cepsa.com)*



# FORBES FILMS

18

Spainmedia te acerca a los protagonistas y marcas más relevantes del *lifestyle*: Sofía Comas, Volkswagen, Cepsa y Emilio Froján son sólo algunos de nuestros últimos contenidos en vídeo. Todos ellos retratados por los realizadores más talentosos del país. ¿Quieres disfrutar de nuestros Forbes Films? No dudes en visitar nuestro canal de YouTube



## CUENTA APARTE

Siempre en movimiento, la compositora, cantante y *performer* Sofía Comas (Montreal, 1985) recoge las enseñanzas de los proyectos terminados y se prepara para otros nuevos. No hay que perderse nada que haga esta *rara avis*. Empezando por esta conversación.



## ID.BUZZ X FORBES

Cualquier momento es bueno para hablar sobre la creatividad y la sostenibilidad. Volkswagen y *Forbes* se sientan alrededor del nuevo lanzamiento de la marca alemana para conversar sobre dos de las tendencias en el actual mundo de los negocios.



## PERFECT MACHT

Componente de la lista Forbes 30 under 30, Emilio Froján nos comenta las sinergias que existen entre Velca, dedicada al motor eléctrico, y la nueva propuesta en relojes relojes de Audemars Piguet. Ambas marcas se sitúan en la encrucijada entre la modernidad técnica y la artesanía ancestral.



## 100 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR

Entrevistamos a Bettina Karsch, directora de RRHH de CEPSA, quien nos comparte las claves para lograr ser reconocidos por sus propios empleados como una de las 100 mejores empresas para trabajar de 2023 y la ilusión con la que lo viven.



vetsak

GRAN ANGULAR

20



ALLÁ DONDE FUERES...

21



## SIESTA HINDÚ

Uno de los choques culturales que debió aprender la multinacional Ikea al desembarcar en China fue que allí no resulta nada incómodo que los clientes se tumben en los sofás expuestos para su venta en la tienda y se echen allí mismo una placentera siestecita delante de los dependientes. En la vecina India tampoco se considera inconveniente dar una cabezadita en pleno trabajo –a la vista de todo el mundo– si la ocasión se presenta. La imagen corresponde a una sesión municipal del ayuntamiento de Nueva Delhi, durante el cual diversos integrantes del pleno deciden desconectar un rato de los discursos, adoptar la postura horizontal y cerrar los ojos un ratito (sin que a ninguno de los presentes les resulte raro o inoportuno). Cuestión de costumbres. O como dice el refrán: allá donde fueres, haz lo que vieres.

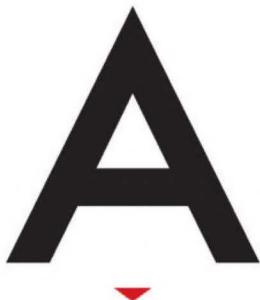
TEXTO H. LUGONES FOTOGRAFÍA GETTY IMAGES

CUENTA APARTE • Andoni Luis Aduriz / Chef y empresario

# VIAJAR POR EL ARCÉN

Texto Rosa Molinero Trias

Fotografía Pablo Lasaosa



Andoni lleva 25 años con la misión de incomodar y en Mugaritz ha conseguido el objetivo con éxito. A día de hoy, después de 1.700 creaciones y 271.233 comensales, el restaurante que considera la imprevisibilidad como uno de sus ingredientes más relevantes es reconocido por ofrecer una de las experiencias más inspiradoras y sugerentes del panorama gastronómico nacional. Sobre una colina de Errenería, lo creativo llega al plato de formas múltiples e inesperadas con la intención de impactar en la creatividad del cliente. Podría decirse que Mugaritz es un gusto adquirido y -lo ames o lo odies- lo que está claro es que no deja indiferente a nadie.

**¿Se le han pasado rápido estos 25 años de Mugaritz?**  
¡Buff! Se me han pasado muy rápido. Cuando no pasa nada, todo se ralentiza. Pero cuando estás sobreestimulado, el tiempo se acelera. ¡Y nos ha pasado de todo! Quizá, lo más bonito sea sentir que estamos en un momento dulce, que todo ha merecido la pena. Mugaritz está en plenitud y yo también. El presente

ha superado todas las expectativas del pasado: yo me proyectaba hacia el futuro con una vida razonable, dentro de los códigos de mi mundo y de mi profesión, pero todo ha sido mucho mejor. Me considero muy afortunado porque mi trabajo sigue siendo un reto, sigue impactando en las personas que nos visitan y, también, en el propio sector.

#### **¿Hacia dónde proyecta su luz Mugaritz?**

Me gustaría pensar que todos los esfuerzos que hacemos van encaminados a entornar puertas que cruzarán otros. Porque nosotros somos el restaurante que existe para cuando ya te lo has comido todo. Mugaritz ya no va por la carretera: va por el arcén, que es donde más flores hay. Y, a veces, rascamos la carrocería contra el quitamiedos. Creo que alguien lo suficientemente ingenuo tiene que hacer lo que nosotros, los locos del arcén –aunque ya no tan locos, porque hemos encontrado mucho allí-, estamos haciendo. Afortunadamente, hoy existimos en un país y en un tiempo donde hay gran cantidad de talento por centímetro cuadrado de sartén, y la sensibilidad suficiente para valorarlo.

#### **¿Cómo ha ido el ensayo general previo a esta 25<sup>a</sup> apertura?**

Ha sido perfecto. Antes de este ensayo hicimos dos servicios con personas cercanas y un ensayo previo, donde observamos cada detalle para aplicar las correcciones que sean necesarias. Ya entonces, nos dimos cuenta que no había errores ni desajustes. Pero no nos relajamos: sabemos que, de hacerlo,

cometeríamos errores nuevos. La falta de confianza es un problema pero, en su justa medida, proporciona unos nervios razonables, una tensión sana para el desarrollo de un restaurante como éste.

**S**iempre has dicho que te gusta incomodar, que es una de las señas de identidad de tu cocina.

#### **¿Cómo tienes previsto incomodar esta nueva temporada?**

Más allá de la incomodidad, los comensales encuentran cosas que les pueden llamar la atención. Por ejemplo, este año tenemos un atadillo de tomillo escarchado, embadurnado con un poco de aceite de oliva, para que lo chupes y tengas la sensación de cómo se van despertando los sabores con el cambio de temperatura. Es tan sencillo y tan *naïf* que hay gente a la que le saca de sus casillas, y es la prueba que no hace falta hacer cosas rocambolescas para despertar algo en el comensal. También hemos vuelto a trabajar alrededor del pincel, esta vez, con un espárrago y una crema, con los que invitamos al comensal a pintar el plato. Sabemos que esto también puede llegar a exasperar.

#### **¿Algún otro ejemplo de desafío a la paciencia del comensal tradicional?**

Sí. Hemos creado un martini en el que añadimos un calibre de ostras diminuto, que se completa con champagne, y te las puedes beber de un sorbo. A los que no les gustan las ostras por su tamaño y su textura, se preguntan: “¿Me gustará esto?”. Y de aquellas ostras, ➔



Andoni Luis Aduriz,  
retratado en exclusiva  
por Forbes en su  
restaurante Mugaritz el  
pasado 19 de mayo.

hemos hecho una derivada: la sopa de barbas, elaborada simplemente con las barbas de las otras.

#### **¿Y qué se persigue con todo esto? ¿Qué mensaje ahí detrás?**

La frontera entre lo común y el lío es más fina de lo que podríamos imaginar. Las fantasías e ilusiones, pero también los desconciertos, aparecen en la cara B del plato. Sea lo que sea, provocamos y no dejamos indiferente a nadie, porque Mugaritz es una experiencia sobrestimulante, es como poner una lupa y magnificar el estado vital del cliente, así que si vienes cansado, te agota, si vienes escéptico, sales aún más reticente, y si eres creativo y estás dispuesto al juego, te lo pasas en grande. Porque, al final, lo que hacemos es regalar preguntas al comensal. Imprimimos mucha creatividad en lo que hacemos para que llegue a nuestros clientes y, a su vez, desplieguen también la suya.

**Éste es uno de tus lemas: “¿Y si todo fuese más sencillo? ¡Pues habría que complicarlo!” ¿Tan complicado es Mugaritz?**

Muchas de las cosas que hacemos no se resuelven desde la complejidad técnica. Puede parecer contradictorio, pero sucede constantemente. Tenemos ideas complejas que se ejecutan de una forma sencilla pero que afectan de una forma compleja, como nuestra leche infusionada con heno, que parte de una técnica simple pero aporta múltiples capas de sabor y pensamiento.

#### **¿Y cree que la gente lo entiende?**

Somos exclusivos y no inclusivos, porque damos un paso más allá en lo intelectual. Asimismo, somos cuidadosos acercando esa complejidad para que el comensal viva un momento fantástico, y con frecuencia empleamos el humor, que es una buena válvula de escape que aligera las ideas más densas. Nos esforzamos mucho para no solamente colocar materia en un plato y revestirla de una justificación solvente, sino que profundizamos más.

Sin embargo, no puedo preguntarme si la gente nos comprende: estoy obligado a hacer lo que quiero hacer sin pensar en quien tengo delante. El cliente no tiene siempre la razón y, además, también tiene una responsabilidad.

#### **¿Cómo ha gestionado el descontento de algunos clientes en todos estos años?**

Somos un espacio creativo, tremendamente involucrado con el emprendizaje de técnicas e ideas nuevas, y esto hace que en estos 25 años hayamos hecho muchas cosas, algunas de ellas mal. A pesar de todo, tenemos un espíritu de excelencia que subyace: queremos tener las mejores ideas y resolverlas como nadie. Por supuesto, con nuestra alma de perfeccionistas no es nada fácil afrontar las críticas, nadie te enseña a gestionar los desencuentros y, en un restaurante, es doblemente complicado porque en nuestra sociedad está integrada la idea de que somos oasis de placer. Pero somos un choque de trenes: Mugaritz puede provocar la misma sensación que encontrar un pelo en la sopa, con la diferencia que nosotros metemos toda la peluca dentro. Reforzamos y defendemos el conflicto permanente entre la creatividad y el gusto y, guste o no

guste, sabemos que lo que hacemos es verdad, real y valioso y el ejército de gente que lo hace posible está convencido de ello en cada uno de los esfuerzos que realiza. No creemos que las cosas tengan que estar buenas, porque eso responde a un concepto propio y cultural, sino que tienen que tener sentido. Asirse de este principio será la única forma de salir de la tormenta donde la creatividad y el gusto se confrontan. Por eso consideramos un éxito nuestra fritura de tempura que tiene la parte externa muy caliente pero su corazón helado: lo que sería un error básico de fritura es algo intencionado en Mugaritz. Hacemos platos que cojean premediatadamente porque empleamos otros códigos culinarios.

#### **¿Qué echaríamos en falta si cerrara Mugaritz?**

Si Mugaritz un día no está, muchos llorarán y muchos aplaudirán. Estoy convencido de que las cosas importantes no son manifiestas y sólo se percibe su valor cuando se echan en falta. Creo que la ilusión de Mugaritz de poner puertas al campo ya ha caído. Tenemos gente en la escena que es muy creativa, atrevida y que tiene una mirada divergente y discordante como la que hemos aportado nosotros. El mundo de hoy ya es más desenfadado, fresco y abierto, no como el mundo en el que yo me caí. Tenemos conciencia crítica con la conciencia crítica y molestamos no solamente por molestar, sino para mover el suelo bajo los pies de alguien. Lo malo es que a todos nos acostumbramos rápidamente; y así la discordancia deja de cumplir su papel, pasa desapercibida y la gente deja de preguntarse cosas. Me jubilaré y no estaré ni un minuto más de lo que me toque. Y Mugaritz, que es algo coral y habitado por mucha gente, puede perdurar muchos años más, sin que yo esté al frente. Mi temor principal no es ése, sino despertarme un día sin la ilusión que requiere un proyecto tan importante como éste. ●

**“SOMOS EL RESTAURANTE QUE EXISTE PARA CUANDO YA TE LO HAS COMIDO TODO. SI ESTÁS DISPUESTO AL JUEGO, TE LO PASAS EN GRANDE”**

A black and white photograph of a young man with short dark hair, looking off to his left. He is wearing a light-colored, possibly beige or cream, trench coat over a dark shirt. The background is a soft-focus landscape of rolling hills or fields under a cloudy sky.

MARGARET  
HOWELL

# LA LETRA Y LA MÚSICA

26

Texto Bruno Galindo

Fotografía Javier Suárez



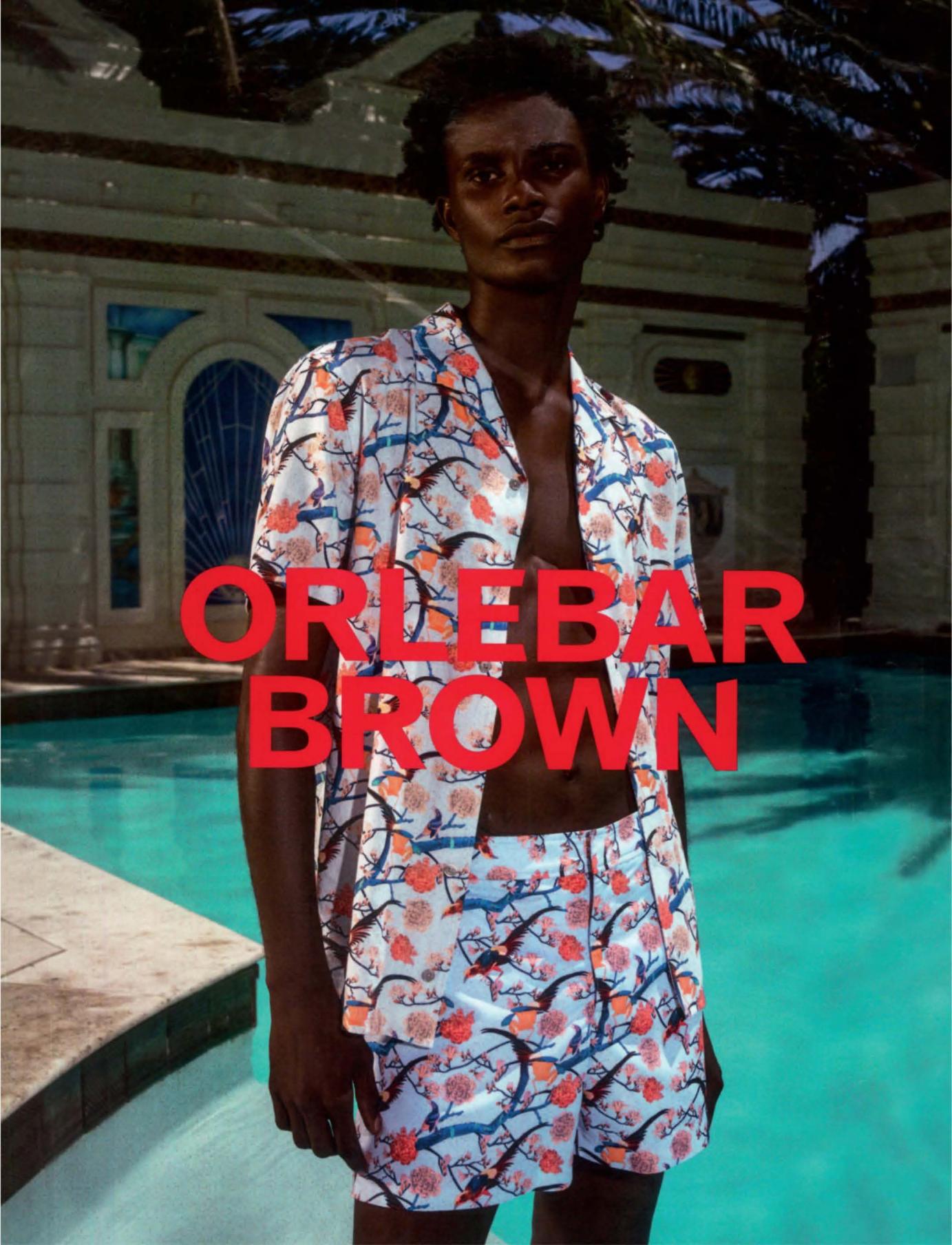
Sofía Comas,  
retratada el 29  
de mayo en el  
restaurante  
ABYA (Madrid).

S

Siempre en movimiento, la compositora, cantante y *performer* Sofía Comas (Montreal, 1985) recoge las enseñanzas de los proyectos terminados y se prepara para otros nuevos. Lo que queda en medio, en este preciso instante, es su segundo disco —una colección de canciones exquisitas que casan tecnología, paganismo y medievo bajo el nombre *A un pájaro rojo*— y sus consiguientes presentaciones. No hay que perderse nada que haga esta *rara avis*. Empezando por esta conversación.

## Hablemos de tu nuevo trabajo. De esa sensación arcana que lo atraviesa.

Surge de esa necesidad de reconectarnos con lo espiritual. Siento que durante mucho tiempo hemos ido de la mano del cientificismo —que no de la ciencia—, cuando el ser humano es una criatura espiritual. Yo digo que es un disco del plexo solar hacia arriba. También está la idea del ritual: eso que nos vuelve comunidad y nos conecta con el otro. Me interesaba mucho buscar símbolos rituales y elementos ➔



**ORLEBAR  
BROWN**

comunes universales en todas las civilizaciones.

#### **¿Y qué has encontrado?**

Muchísimas cosas; para eso tengo mi cuaderno, para apuntarlas de cara a empezar una canción ver y qué me resonaba y qué utilizaba. Cuando empecé el proyecto vinieron las geometrías: la simbología de las formas básicas. Y la idea de a qué le oramos. Me gustó jugar con la figura del poeta como ese guía espiritual, ese chamán que se comunica a través de la poesía con los dioses, por decirlo así. Más allá del disco empecé a hacer cosas que me han llevado a buscar mi manera de vivir la espiritualidad.

#### **Escuchando el disco surge la duda: ¿eres una poeta haciendo música o una músico haciendo poesía?**

Me gusta colocarme en un lugar que no me suponga ningún tipo de presión porque, en ese sentido, la palabra poeta me genera mucho respeto. Aunque creo que las cosas que más respetas son las que más tienes que profanar. Yo digo que soy letrista, amiga de poetas.

#### **Siguiendo con los ritos, ¿cuál es el perfecto para entrar en tu disco?**

Pues venir a un concierto o a un espectáculo y compartir conmigo ese momento. Eso a la hora de vivirlo en directo. Y luego, para escucharlo, cualquier pequeño espacio, como cuando vas a un hotel y conviertes la mesilla en tu altarcito. Puede ser en un baño, el metro, un restaurante o en tu casa en tu vinilo.

#### **Los conciertos, ¿cómo son?**

Hay dos formatos: uno que es el concierto como tal, yo sola con más compañeros, con toda la parte electrónica que estoy incorporando, tan importante en este disco. Para el otro formato quería ir un paso más allá y trabajar el formato espectáculo. De este me gusta trabajar con un equipo; si es con gente de diferentes disciplinas artísticas —como un director de teatro

## **“LA PALABRA POETA ME GENERA MUCHO RESPETO. AUNQUE LAS COSAS QUE UNO MÁS RESPETA SON LAS QUE ANTES DEBERÍA INTENTAR PROFANAR”**

director de escena, y una bailarina y coreógrafa—, me gusta aún más. Incorporar la corporalidad era muy importante para mí.

#### **Tú ya has trabajado con el cuerpo con la compañía de danza Zuk...**

La danza forma parte de mi vida desde hace mucho tiempo. Me ha enseñado a ser disciplinada y también que todo lo que consigues se puede volver atrás, porque el cuerpo es frágil. La danza es muy buena para el ego porque te estás mirando todo el rato en un espejo y hasta que empiezas a construir algo son años pareciéndote un horror. Caes en la pantomima, te enfrentas a la vergüenza, te acostumbras a los cuerpos a los cuerpos desnudos en los vestuarios, a tener que agarrarte con la gente sudando... eso para mí es raíz.

#### **Hace muy poco has disfrutado de una beca de la Sala Cuarta Pared, ¿qué enseñanza te has llevado?**

Era una beca para proyectos unipersonales en escena: tú te dirigías, te lo comías y te lo guisabas todo. Aprendí mucho sobre cómo llevar a escena los recursos escénicos que quería utilizar para el disco, cómo llevarlo a lo visual, al movimiento... Me pareció un reto y a mí los retos me gustan mucho.

#### **De trabajar en solitario al trabajo en grupo: tú vienes de tocar en un grupo.**

Sí, yo empecé haciendo música con una banda, Tucán Morgan, que luego se llamó Tucán. Sacamos un EP y dos discos. Yo con Tucán he aprendido a ser músico. Desde que empezamos ya quería ir un escenario porque ahí hay que aprender muchas cosas; en el último disco creo que ya empecé a saber lo que es encontrar un sonido como artista... En la banda las decisiones se tomaban entre cuatro personas. Pero curiosamente ahora con el proyecto en solitario trabajo más en equipo que cuando tenía una banda. Me gusta mucho trabajar en equipo, lo disfruto mucho. Disfruto mucho las colaboraciones también. **Da la impresión que tú trabajas muy bien lo conceptual.**

Sí, creo que es otro de mis núcleos. Necesito que haya alguna idea que atraviese el proyecto, aunque luego no vaya a ser visible para el público. Yo creo que es porque vengo de vengo del teatro y la danza, y ahí se trabaja por conceptos. Ya desde niña funcionaba por conceptos: tenía una época de estar obsesionada con el antiguo Egipto y a lo mejor durante un año de mi vida era todo el rato Egipto. Otro año me daba por no sé qué y lo mismo. Mi manera de funcionar es así.

#### **Hablabas de retos.**

#### **¿Cuáles afrontas?**

Uno que tenía era atravesar el duelo de cuando se acaba el proceso creativo de un proyecto y tienes que dejarlo ir; tienes que dejar que vaya solo al colegio. Creo que tengo tendencia al apego, entonces aprender a desapegarme, y vivir eso con un poco más de vivacidad. Otro es coger herramientas nuevas, y con las que ya tengo, ir más allá. Ponerme en lugares incómodos.

#### **¿Alguna cosa más en la que estás ahora mismo?**

Cartomagia y pizza. Las piedras: a todo el mundo le regalo una. Y las velas: quemar cosas me gusta. ●



"El éxito no es fruto  
de un día.  
Es fruto de un día  
tras otro".

## NO CREEMOS EN LAS CASUALIDADES

Por eso somos una banca privada que cree en los mejores **profesionales** y el **rígido**.  
Y gracias a una **atención exclusiva y personalizada**, hacemos que la gestión de su  
patrimonio e inversiones resulte siempre como espera.  
Descubra más en [nocreemosenlascasualidades.abanca.com](http://nocreemosenlascasualidades.abanca.com)

**//ABANCA**  
Privada

# LO QUE DEJAMOS ATRÁS

30

Texto María Lorente

Fotografía Pablo Lorente

Antonio Lucas,  
fotografiado por  
FORBES en Madrid el  
pasado 12 de mayo.



¿Qué pasa cuando uno deja de ser una joven promesa? ¿Y cuando se pierde la gracia? ¿En qué momento sentimos que empieza la cuesta abajo? El periodista y poeta Antonio Lucas echa la vista atrás para analizar su trayectoria profesional, y se sincera sobre cómo vislumbra el futuro en el libro *Perder la gracia* (Alfaguara). Pero no lo hace solo, sino que comparte pluma y papel con tres queridos amigos: el periodista y escritor Pedro Simón, el ex político y escritor Eduardo Madina y Javier Gómez de Santander (guionista y productor de la afamada y exitosa serie *La casa de papel*). Un relato al propósito de la vida, el camino por el que ésta nos lleva y las relaciones que nos enfrentan al momento crucial de dejar de ser jóvenes.

**¿Por qué el título *Perder la gracia*? ¿Perder la gracia es perder los complejos, el miedo al qué dirán?**

Tiene algo de eso. José Gómez Santander fue quien tuvo la idea, el destello de poner por escrito todas esas charlas que manteníamos entre amigos sobre periodismo, ➔

A close-up photograph of a woman with blonde hair and a young boy with blonde hair, both smiling and looking down at a laptop screen. The woman is wearing a white top, and the boy is wearing a blue t-shirt.

# English classes that open doors

Cursos de inglés para niños y jóvenes 2023/2024



911 218 000



[hello@britishcouncil.es](mailto:hello@britishcouncil.es)

política, el mundo audiovisual... Con ello queríamos dar cuenta de un síntoma que implica a una generación, la comprendida entre los años setenta y los ochenta del pasado siglo. Perder la gracia quiere decir que es el momento de empezar a soltar lastre, de dar paso a otra generación. No hay que mirar atrás con nostalgia, hay que ver el futuro con ilusión; sin la angustia y el vértigo que provoca la juventud. En el fondo es un libro de complicidad entre cuatro amigos muy dispares.

**¿Cómo ha sido compartir pluma con sus amigos Javier Gómez Santander, Pedro Simón y Eduardo Madina?**

Ha sido un proceso muy natural. Acordamos escribir cada uno un pequeño ensayo, del tema que mejor conocíeramos. Entre ellos no tenía que existir necesariamente una conexión. No había un guion establecido. Y es que la primera condición era la de hablar desde nosotros, sin tajos. En el libro queda patente que somos cuatro voces muy distintas, hilvanadas por la búsqueda de una perspectiva que une el pasado con el futuro. No intentamos defender la idea de que todo tiempo pasado fue mejor. Tampoco anticipamos profecías, sino que contamos la experiencia personal de cuatro vidas, que ahora mismo están entre los 40 y los 52 años, y que tienen muchas ganas de continuar, pero que saben que la juventud ya ha pasado.

**¿Qué consejo le daría a las nuevas generaciones? ¿Cómo pueden encontrar y retener esa gracia?**

La gracia es como el agua con gas. O se bebe rápido o la burbuja acaba desapareciendo. Por ello, es necesario aprovechar cada minuto, con toda la potencia y el apetito que se tenga. Más que dar un consejo, les empujaría, les diría que tienen por delante el futuro que nosotros deseamos. Ahora mismo hay una literatura joven muy interesante que no tiene las fronteras que nosotros teníamos, y que dice lo que da la gana. Ese es un momento de gracia,

## “LA GRACIA ES COMO EL AGUA CON GAS: O SE BEBE RÁPIDO O LA BURBUJA SE EVAPORA. HAY QUE APROVECHARLA MIENTRAS DURE”

de hacer lo que se quiere sin reparar en nada más.

**Gran parte de su trayectoria profesional la ha desarrollado dentro del mundo de la poesía, en el cual ha recibido varios premios. ¿De dónde nace su pasión?**

Mi pasión por la poesía nace en la adolescencia. Mis padres tienen una biblioteca espléndida, y mi padre nos leía, a mi hermana y a mí, poemas para niños cuando éramos pequeños. Eso se fue quedando en la mucosa de la memoria. A los catorce años me echaron del colegio, y fui a parar al instituto Montserrat. Allí había un caldo de cultivo cultural impresionante. Escuchábamos a Serrat, a Paco Ibáñez... Aquello empezó a activar mi recuerdo de la niñez, y empecé a leer poesía. Además, tuve la suerte de encontrar varios compañeros cómplices, con los que fundé un club. La poesía me enseñó a vivir, y dio forma a lo que hoy soy.

**¿Cuál es el estado de salud de la poesía en la actualidad?**

Creo que vive un momento espectacular. Hay muchísimos poetas jóvenes que son asombrosos, que utilizan otro lenguaje, otros conceptos... Esto hace que la poesía se ensanche, crezca y vuele de un modo distinto a como lo había hecho con las generaciones anteriores.

Soy optimista en este sentido. También ha publicado varios libros sobre arte y una novela, *Buena mar*, la cual le llevó incluso a enrolarse en un pesquero de altura gallego.

**¿Cómo fue aquello?**

Sin duda, me guió la inconsciencia. Fue durísimo. Pere me llevé de él una experiencia única, y una familia inesperada, formada por cinco rudos gallegos que me acompañaron en mi travesía.

**Desde 1996 escribe en el diario *El Mundo* y es colaborador de RNE y de la Cadena Ser. ¿Cómo ha sido su transición del mundo de la poesía al del periodismo? ¿Con qué se queda de ambas facetas?**

Empecé en el periodismo cuando tenía 19 años, como becario en *El Mundo*. Así que para mí el periodismo y la poesía han ido en paralelo, como si fueran las vías de un tren. La poesía es una lente con la que mirar al mundo. Nos permite escuchar las voces del pasado que nos ayudan a confeccionar nuestro traje de vida. Por su parte, el periodismo te pone en tu tiempo, te zarandeá en lo inmediato, y es una profesión necesaria para mantener sociedades potables.

**¿Ha sufrido alguna vez el miedo a la página en blanco?**

**¿Sentir ese miedo sería para usted como 'perder la gracia'?**

En efecto. Sería muy parecido. Ese miedo a no saber cómo empezar un poema, un artículo, una novela... aún sigo teniéndolo cada día. Sí, esa sería exactamente la sensación de perder la gracia. No obstante, sentir ese vértigo es bueno al mismo tiempo. Cuando pierdes el miedo, te acomodas.

**¿Cuál es su próximo proyecto?**

**¿Poesía o novela?**

He arrancado con un nuevo libro de poemas, pero también con una idea de novela. Es la historia de un padre y una hija que se encuentran a destiempo. A veces te das cuenta demasiado tarde de aquello que tenías tan cerca... 



Sueña un lugar  
perfecto



málaga  
la ciudad redonda



Ayuntamiento  
de Málaga

# MEJORES EMPRESAS

Forbes ha entregado a AstraZeneca el premio a la mejor empresa para trabajar del año en un evento en Hotel Palacio de los Duques Gran Meliá (Madrid)

34



Ricardo R. Suárez, presidente de AstraZeneca España, recibió de manos de Andrés Rodríguez, presidente de SpainMedia, editor y director de Forbes España, y presidente de ARI, el premio Forbes Mejor Empresa para trabajar en España en 2023.



Lee todo sobre el evento  
en [Forbes.es](https://www.forbes.es)

**1.** Leticia Iglesias, periodista y presentadora del acto. **2.** José Luis Risco, socio del área de People Advisory Services de EY, y Jorge Domínguez, socio responsable de Talento de Deloitte. **3.** Equipo Randstad. **4.** José Antonio Llorente, presidente de LYLC. **5.** Alejandro Gómez Rosende, director de RRHH de Cepsa y Enrique Rodríguez-Perezagua, director de Comunicación Externa de Cepsa. **6.** Jordi Laguarda, Consejero de Comercio de la Embajada Británica y Diego Elvira, de Forbes. **7.** Alba Herrero, directora de RRHH de SAP. **8.** Laura Gonzalvo y Álvaro Vázquez, DIRCOM y director de Gestión de Personas en Seguritas Direct. **9.** Marta Raventos y Cristina García Brunet, DIRCOM y directora de RRHH de Freixenet. **10.** Jesús Ponce, presidente de Novartis. **11.** Adolfo Ramírez-Escudero y Teresa Grana Iglesias CEO y directora de RRHH de CBRE. **12.** Luis Hernández y Gerardo Iracheta, CEO y presidente de Sigma Dos. **13.** Eduardo Gómez, presidente de ESIC. **14.** Ignacio Quintana, director general de SpainMedia. **15.** Renzo Lajia, director de personas en Reale Seguros. **16.** Sergio Vicente y Marina Dorado, director de marca y comunicación y responsable de comunicación externa de Leroy Merlin. **17.** Gabriel Mops, Claudia Caballero y Luis López, managing director Iberia, Iberian Communication & Digital Marketing director y director de RRHH de Lyreco. **18.** Elena García-Olías, HR Global de Oracle. **19.** Rafael Gómez Sánchez y Michael Burman Weisz-Brassay, director de Personas y Cultura y CEO de Analiza. **20.** Eduardo Lorente y Paula Rodrigo Lon, presidente y Chief People Officer de Grupo Vass. **21.** Teresa Chomon Noriega y Ana Martínez Palancar, directora de Nuevas Instalaciones y Head of HR operations de TK. **22.** Paloma Cabrera y María José Sobrino, DIRCOM y directora de RRHH de Accenture. **23.** Inmaculada Cruza Izquierdo, directora de RRHH de Grupo Alarcón, y Fernando Resino Robles, director general de Grupo Alarcón. **24.** César Romera y Lucrecia Llorens, CMO y HR Leader Spain & Portugal de Kyndryl. **25.** Marta Fajardo y Eva Cornide, directora de fidelización de talento y directora del área de talento de Oesia. **26.** Mayte Galeano, Alejandro Luchessi y Elena Pérez, directora de RRHH, Marketing and Communication manager y Talent Acquisition & Internal Development Manager - SEM Region de XpoLogistics. **27.** María Ángeles Novoa, directora general de Tata Consultancy Services, y Carmen Valderrama, directora de RRHH de Tata Consultancy Services. **28.** María Luisa Chacón y Manuel Alejandre, DIRCOM y director de RRHH de P&G. **29.** Juan Sánchez Morales, director de Estrategia, Transformación y ESG de Aegon. **31.** Francisco Javier López-Jericó y Amelia Aguilar, director de RRHH y directora de comunicación de ASISA. **32.** Claudia Ramajo, VP & Senior Counsel de AMEX; Nicole Jaeger, Vice President Merchant Services Europe at American Express; y Estefanía Lacarte, Head Communications & Corporate Affairs American Express.



# SUSTAINABILITY AWARDS

FORBES y Credit Suisse celebraron la II edición de estos premios, que reconocen la trayectoria y el esfuerzo de las empresas comprometidas con la sostenibilidad

36



Todos los premiados de la II edición de los galardones Forbes – Credit Suisse Sustainability Awards junto a Andrés Rodríguez, presidente y director de Forbes, y Pablo Carrasco, director general de Credit Suisse para Iberia.



Lee todo sobre el evento  
en [Forbes.es](https://www.forbes.es)



21 SpainMedia.



24 SpainMedia.



27 SpainMedia.



31 SpainMedia.



1. Andrés Rodríguez, presidente de SpainMedia y editor y director de Forbes. 2. Sagrario Sáez, directora de Sostenibilidad, Carmen Ponce, directora de Relaciones Corporativas y Sostenibilidad y presidenta de la Fundación Cruzcampo y Silvia Cabrera, responsable de Comunicación de Heineken. 3. Francisco Eleno Pardo, director ESG y Aprovisionamientos de Grupo Revenga; Elena Bou, responsable Dpto. Calidad, Medio Ambiente y Sostenibilidad/ESG de Grupo Revenga; y Laura Lara Villegas, Experta en Sostenibilidad/ESG, Calidad y Seguridad Laboral de Grupo Revenga.

4. Miguel Ángel Rodríguez de Credit Suisse.

5. Alejandro Olé, cofundador de Galenicum.

6. Sofía Osborne, presidenta de Osborne, y su acompañante Adela Lario. 7. Silvia Martín y Luis Navarro, responsables del Área de RC y presidente de Cubierta Solar. 8. Gonzalo Entrecanales, CEO de Entrecanales Domecq e Hijos. 9. José Julio Artiles Moragas (izq.) y Juan Miguel San Juan (centro), director general y presidente de Grupo Satocan, respectivamente, junto a sus acompañantes.

10. Francisco Montoro, presidente y CEO de GMP Property. 11. Sergi Ferrer, CEO de Grupo Ferrer. 12. Juan Miguel San Juan, presidente de Satocan. 13. Ignacio Quintana, director general de SpainMedia. 14. Toño Pons, presidente de Importaco. 15. Juan Pablo Lázaro, presidente ejecutivo de Sendini. 16. José Ángel García, Marketing, RSC y Desarrollo de ESP Solutions; Pedro Campillo López, presidente de ESP Solutions; y Juan Moya Fernández, director Financiero de ESP Solutions. 17. Ignacio Quintana; Pablo Carrasco, director general de Credit Suisse para Iberia; y Andrés Rodríguez.

18. Camila Pan de Soraluce y Faustino Velasco directora de Comunicación y presidenta de Satlink. 19. Magda Ramírez Llobera, Miguel Ramírez Muñoz, Marta Muñoz de Garden Hotels. 20. Rocío Delgado, periodista y conductora de la jornada. 21. Mariana Huerta, directora de Comunicación de Credit Suisse. 22. Los fundadores de El Ganso, los hermanos Cebrán y Pablo Carrasco, director general de Credit Suisse para Iberia. 23. Igor Albiol Gutiérrez, Luciano García Carrión y Virginia Muriel Galet director Financiero, vicepresidente y responsable de Sostenibilidad de J García Carrion. 24. Javier Muguruza, especialista en Sostenibilidad de Greenergy; Rocío Fernández, directora de Sostenibilidad de Greenergy; y Raquel Rúa, Sustainability Data Assistant de Greenergy. 25. Cecilio Peregrín, consejero y director corporativo de Primaflor. 26. José Luis García de la Calle, director general corporativo de GMP Property Socimi. 27. Sandra Lorente, directora de Comunicación de Sending; Juan Pablo Lázaro, presidente ejecutivo de Sending; y Paula de la Llave, directora general de Sending. 28. El hotel Mandarin Oriental Ritz, la II edición de los galardones Forbes – Credit Suisse Sustainability Awards. 29. Yolanda Sacristán, directora general en The NewsRoom.

30. Anna Llopis, manager de sostenibilidad de Grupo Indukern y Manuel Garrido, director general de Kern Pharma. 31. Rocío de Blas, responsable de comunicación de Desarrollo Sostenible; Iñigo García, Líder de Desarrollo Sostenible y Laurence Foutinoy, directora global de Economía Circular de Decathlon España. 32. Marta Anglada, Head of Sustainability de Grupo Ferrer.



## RESERVE YOUR COCKPIT FOR THE SKY'S MOST ELITE

There's training to check a box and training for excellence. When training to meet a requirement, the result is proficiency. When crew train with the best—to be the best—skills are sharpened, preparing them for anything. It's like this: Proficient is capable. Prepared is unshakable. Which do you prefer your pilot to be: simply capable or completely unshakable?

To discover more reasons to train with the best, call +1.201.584.8262.  
Or visit [FlightSafety.com](http://FlightSafety.com) today.

**FlightSafety**  
INTERNATIONAL

# Forbes • LOBBY.

INVERTIR CON ÉXITO  
ES ANTICIPARSE  
A LAS INTUICIONES  
DE LOS DEMÁS",  
John M. Keynes

Texto Fran Gregoris

## ¿NUEVO FRACASO?

Lo intentó Google con sus Google Glass, no funcionó; luego Microsoft con sus HoloLens, tampoco; incluso Meta, con sus Quest Pro, pero ni con esas. Parece que el mercado de las gafas y cascos de realidad virtual no termina de calar entre los usuarios. Pero puede que Apple, especialista en crear necesidades de este tipo, sí lo consiga. Al menos ese parece su objetivo tras el último anuncio de la compañía, que ofrecerá próximamente un nuevo casco de alta tecnología inmersiva. Costará 3.500 dólares, se llamará Vision Pro, y ofrecerá computación espacial mejorada. Un anuncio que va en línea con su estrategia de hacerse hueco en el metaverso, cuyo futuro, pese a todo, sigue siendo una incógnita. Por esa misma razón, además de por su alto precio de partida, los analistas no tienen claro que el nuevo lanzamiento de Apple vaya a tener una gran aceptación entre el público.



## No con mi imagen



Utilizar una marca conocida sin permiso casi nunca es buena idea, y menos si es para algo opuesto. La justicia acaba de dar la razón a Jack Daniels en una demanda contra un juguete masticable para perros que se asemejaba a una botella de la famosa marca de whisky. El juguete, llamado Bad Spaniels Silly Squeaker, llevaba impreso también el slogan "The Old No. 2, on your Tennessee carpet" –el viejo nº 2 en tu alfombra de Tennessee), muy parecido al original de la marca. Además, en lugar de los 40 grados de alcohol, ponía que Bad Spaniels tenía "un 43% de c\*\*\*". Lo dicho, una mala idea, que ha acabado con la retirada del producto.



**EFFECTO BEYONCÉ** Los caminos de la inflación son inescrutables y a veces están a merced de acontecimientos impredecibles. Es lo que ha pasado en Suecia, donde los economistas estudian el fascinante caso 'Beyoncé'. La diva musical llevaba siete años de parón, una racha que decidió romper con dos conciertos en Estocolmo a los que acudieron casi 100.000 espectadores de todo el mundo.

Todo ello, en un momento de especial debilidad de la corona sueca que hacía especialmente asequible volar a la ciudad con entradas que se vendieron a un precio de entre 650 y 1.495 coronas (60-140 dólares). Según los expertos esto ha provocado un aumento de la inflación en mayo de 0,2 puntos, a los que hay que sumar parte de los 0,3 puntos que aportaron hoteles y restaurantes.

Texto Fran Gregoris

## REDES Y PIRATERÍA

**Músicos versus Twitter**

Desgraciadamente, la piratería musical siempre encuentra nuevas maneras de expandirse. En este caso, un grupo de 17 editores de música ha presentado una demanda contra Twitter acusándola de infracción de derechos de autor en unas 1.700 canciones (por la que piden una compensación de 250 millones de dólares). Todo ello después de que hace unos meses se rompiieran las negociaciones con Elon Musk para establecer acuerdos de licencia. Uno de los ejemplos más graves ha sido el de un *tweet* con la canción *Umbrella*, de Rihanna, que registró 221.000 visitas y 15.000 me gusta, pese a no tener permiso.

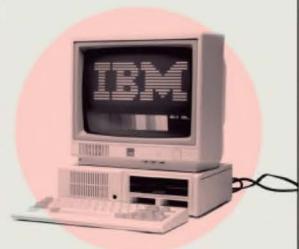
## INVERSIÓN VERDE

**¿LUJO EN CRISIS?**

Uno de los sectores más impulsados tras la pandemia fue el del lujo, que no ha parado de crecer desde 2020. Sin embargo, puede que estemos ante el fin de la escalada. Según *Morningstar*, dado que los precios de los activos financieros contribuyen a la riqueza y la confianza de los consumidores (especialmente de los ricos) es posible que estemos ante una nueva fase en la que invertir en lujo no sea tan buena idea. Concretamente, la evolución bursátil y de los precios inmobiliarios en China podría provocar una ralentización de estos artículos en un futuro próximo.



**ECOS DE RECEPCIÓN.** Aunque en estos momentos se nos llena la boca diciendo que nuestra economía va “como una moto”, a veces se nos olvida mirar más allá. Los últimos datos de la zona euro y Alemania no son buenos, enfrentando una recesión técnica en el primer trimestre del -0,1% del PIB en ambos casos. ¿Nos debemos preocupar ante una recesión generalizada en Europa? Los expertos no parecen especialmente inquietos, sobre todo teniendo en cuenta los últimos buenos datos de empleo. Por lo que, más allá de lo feo que queda en los titulares la palabra recesión, parece que no hay motivo para el miedo. Eso sí, recordemos que mientras la zona euro ha recuperado niveles prepandemia, España no. Eso sí preocupa.



## HORIZONTE 2033

**FUTURO CUÁNTICO**

Parece que últimamente solo se habla de las enormes posibilidades de la IA, pero no podemos perder de vista la evolución de otras tecnologías como la computación cuántica. A día de hoy, todavía están en una fase muy inicial, pero ya hay algunas empresas empujando sus límites. La que más carrerilla parece haber cogido es IBM, que recientemente anunciaba la fecha de su primer superordenador cuántico: 2033. Una máquina que, según la compañía, tendrá una potencia de 100.000 cúbits (unidad que se usa para medir la potencia de esta tecnología). Para ello, prevé invertir unos 100 millones de dólares y colaborar con las Universidades de Chicago y Tokio. Esto podría suponer un importante salto en investigaciones que ayuden a entender mejor nuestro mundo, diseño de nuevos materiales y desarrollo de fármacos.

# your (W)hole in one destination

[visitacostadelsol.com/golf](http://visitacostadelsol.com/golf)



# COMpra

# GUARDA

# VENDE

## *Pinturas latinoamericanas*

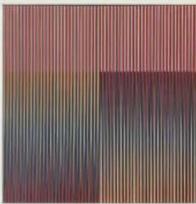
**Anna Di Stasi**

*Vicepresidenta senior, directora de Arte Latinoamericano en Sotheby's, Nueva York*



### **Modernismo latinoamericano**

Compre antes de que el *blue-chip* se convierta en *blue-sky*: *El Hueso* de Miguel Covarrubias de 1940 se vendió por \$ 756.000 en 2022, diez veces su estimación más alta.



### **Carlos Cruz-Diez (1923-2019)**

La demanda por este gigante venezolano de la abstracción cinética ha disminuido en los últimos años, pero el interés se está reavivando. Más de lo mismo.



### **Remedios Varo (1908-1963)**

El apetito de los coleccionistas por las artistas femeninas ha disminuido un poco, pero Varo, una destacada surrealista con una producción limitada, sigue siendo inmensamente popular.

## *Collares*

**Caroline Morrissey**

*Directora y Jefa de Joyería de Bonhams, Nueva York*



### **Art déco firmado**

Gracias a la aún popularidad del art déco, los collares bien conservados son cada vez más raros. Esta pieza de Mauboussin (ca. 1920) se vendió por casi \$ 280.000 en Bonhams en marzo, y esas cifras aumentarán.



### **Diamond Rivière**

Cuando el mundo se desmorona, los diamantes son el hielo que hay que guardar en el pecho. Las gemas como este collar *rivière* de Harry Winston de \$ 1,3 millones de la década de 1960 van a aumentar de valor.



### **Schlumberger para Tiffany & Co.**

Aproveche el momento con el renovado brillo de esta firma para desempolvar piezas históricas; como este collar Tulipán de oro de 18 quilates de Schlumberger, que se vendió por \$ 250.000 en 2022.

## *Videojuegos*

**Vincent Zurzolo**

*Presidente de Metrópolis Collectibles, Nueva York*



### **Campeonato Mundial de Nintendo 1990**

Los coleccionistas no juegan con este tipo de títulos. Los ejemplares de calidad cuestan \$ 150.000, y con solo 300 en el mercado, esos precios siempre subirán. Tu fondo de jubilación te lo agradecerá.



### **Super Mario Bros. 3 (1990)**

Este clásico ha visto crecer su valor: una versión rara con el "Bros." alineado a la izquierda se pagó por \$ 156.000 en 2020, pero la fatiga posterior a la pandemia lo bajó a \$ 90.000. Subirá de nivel más tarde.



### **Halo: Combat Evolved Black Label (2001)**

El tercer título de Xbox más vendido de siempre. *Halo: Combat Evolved*, todavía se puede reclamar por él \$ 50.000. Un consejo: véndalo antes de que termine el juego. *Game over*.

# oh nice

HOTELS



oh nice  
HOTELS

**Ceuta:**

Oh Nice! Ulises  
Oh Nice! Revellín

**Madrid:**

Oh Nice! Arizónica

**Málaga:**

Oh Nice! Caledonia



## THE TEAM



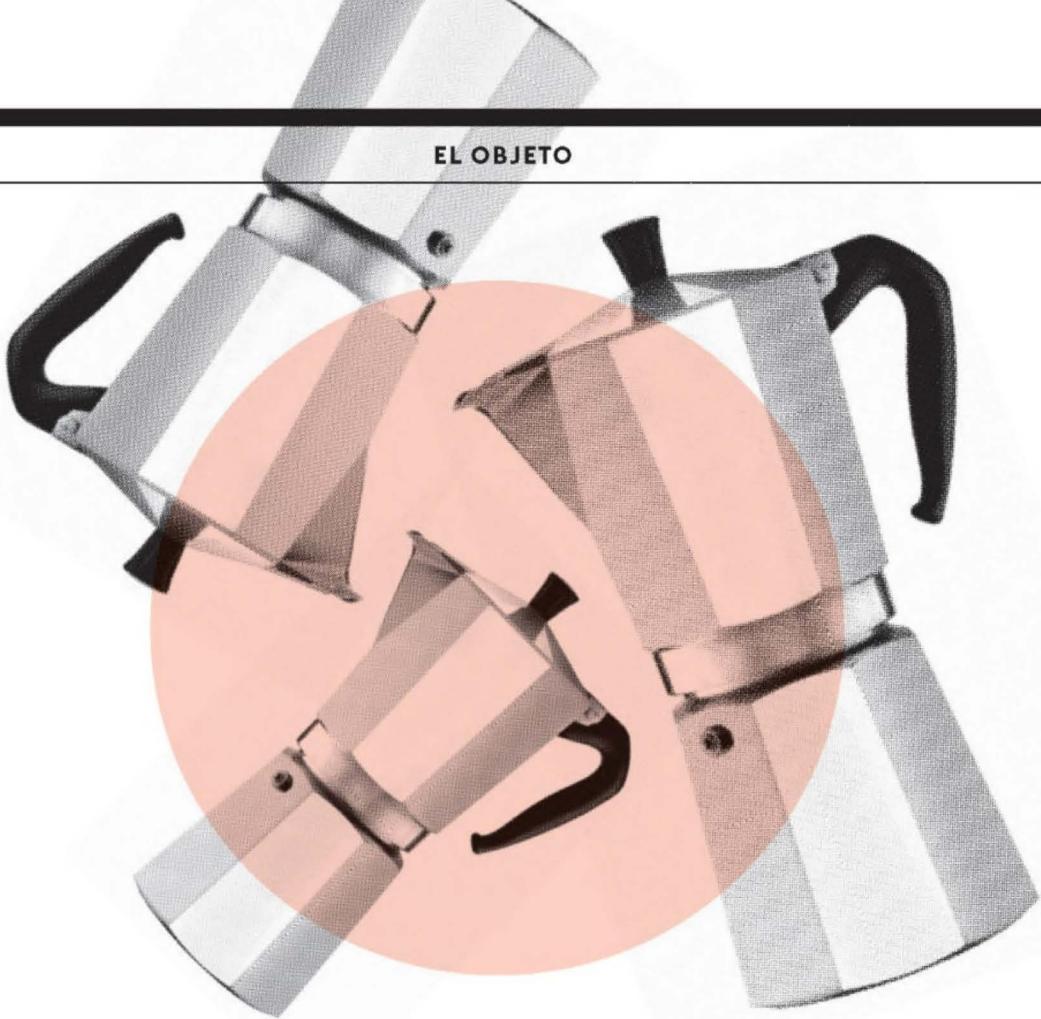
## TEJIENDO LAZOS

Evercom es una agencia creativa de comunicación y marketing independiente que busca crear lazos que unan personas. A través de un enfoque creativo y estratégico, desarrolla planes integrales de comunicación y marketing para clientes de los ámbitos financiero, corporativo, b2b y consumo. Actualmente, es la única consultora en conseguir la ISO 9001 que subraya la calidad en sus procesos y el enfoque centrado en el cliente, obteniendo un *loyalty ratio* que dobla la media del sector.

1. **Marina Martínez**, directora Evolution.
2. **Rodrigo Prieto**, director de cuentas Comunicación Financiera. 3. **Cristina Cereceda**, directora división Marca y Desarrollo de Negocio
4. **Irene Cobo**, directora de cuentas B2B. 5. **Lola Estevan**, directora división Barcelona.
6. **Sonia Álvarez**, directora división Comunicación Financiera. 7. **Gaspare Messina**, director CreativeLab. 8. **Raúl Murcia**, director creativo.
9. **Alberte Santos**, CEO y socio.
10. **Irene de la Casa**, directora general y socia. 11. **Ander Serrano**, director división B2B.
12. **Beatriz Doce**, directora división Life. 13. **Isabel Sanz**, directora de cuentas Life.



## EL OBJETO



# LA MÁQUINA DE VAPOR

Conocida como cafetera Moka Express o Bialetti –el apellido de su creador–, su acerada silueta está presente en millones de cocinas de todo el mundo

**Su mecanismo es tan simple** como creativo. Se desenrosca en dos; café molido en el compartimento de arriba y agua en el de abajo; se vuelve a enroscar, se coloca sobre una fuente de calor y la fuerza del vapor hace el resto. Café recién hecho que huele tan bien como sabe. La diseñó el ingeniero italiano Alfonso Bialetti (1888-1970), no mucho después del crac del 29, cuando no había dinero en los bolsillos ni para tomarse una infusión. Según cuenta la leyenda, la ideó observando la lavadora de su casa; a saber, un cubo lleno de agua jabonosa que se calentaba al fuego y que –al hervir– soltaba vapor a presión contra la ropa sucia. *¡Eureka!*, pensó Bialetti. “Haré lo mismo, pero con café”.

Con capacidad suficiente para llenar hasta doce humeante tazas de una sola tacada, la Moka Express destaca asimismo por su bello diseño. Carece de ornamentos in-

necesarios, es simple, funcional y geométrica (un poco *art déco* incluso). Salvo sus asas de baquelita, es toda de aluminio, lo que da al café ese sabor inconfundible de máquina exprés a la italiana. No puede sorprender, por tanto, que haya sido copiada e imitada durante décadas.

Parte del secreto de su fabricación original reside en que Bialetti había adquirido conocimientos muy oportunos sobre cómo trabajar el metal mientras –en sus años de juventud– fuese operario de una industria de aluminio francesa. Para 1919, ya había establecido su propio taller en la localidad de Crusinallo, en la región del Piamonte, una pequeña empresa que acabaría por convertirse en la futura multinacional Bialetti. Tras el éxito de su cafetera, este italiano de mente creativa probaría fortuna en el diseño y producción de otros muchos y diversos objetos de consumo. ●

# LA SALUD DEL MAÑANA

Así es como la tecnología favorece resultados medibles en la mejora de los pacientes

47

LOBBY

**El acceso a medicamentos** es un reto a nivel mundial y por eso Viatris trabaja para que las personas vivan de manera más saludable en todas las etapas de su vida. Viatris nace en 2020 tras la fusión de Mylan y Upjohn, una antigua división de Pfizer, dejando así de lado el enfrentamiento entre medicamentos genéricos y de marca para ofrecer la mejor solución personalizada a cada paciente. Viatris aspira a ocupar un papel relevante en oftalmología, tras adquirir varias compañías y, recientemente ha firmado un acuerdo para la distribución de tres medicamentos específicos para las áreas terapéuticas de anestesiología y cuidados intensivos.

Consciente de que el gran desafío hoy son las nuevas tecnologías, Viatris

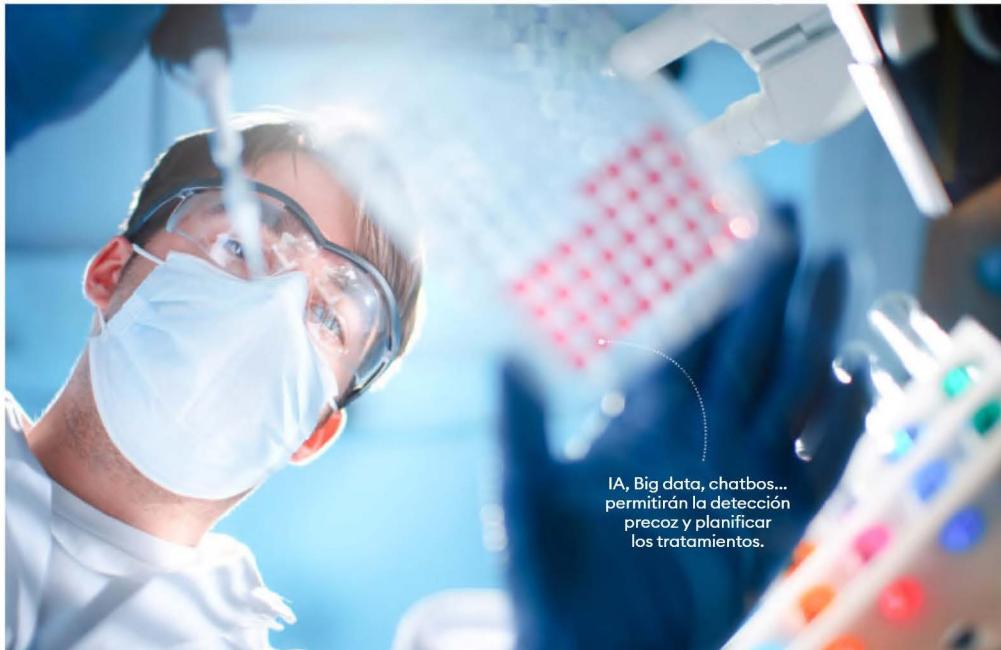
patrocina la Fundación Viatris para la Salud, donde han decidido apostar por la colaboración con una start-up para ayudar a pacientes oncológicos en su afrontamiento a la enfermedad. El proyecto ADAF (Ansiedad, Depresión y Afrotamiento) utiliza un *chatbot* como instrumento de cribado psicológico para la detección de la ansiedad y depresión en pacientes con cáncer. Esta herramienta

## NUEVAS TECNOLOGÍAS

El *chatbot* evalúa la situación psicológica del paciente en tan solo 3 minutos. Se valoran así sus necesidades y se le demuestra que importa como persona

es el resultado de un estudio multicéntrico realizado en 186 pacientes, con la participación de 5 hospitales de la Comunidad de Madrid.

En la última década, la inteligencia artificial (IA) y el Big data se han convertido en herramientas cada vez más utilizadas en el sector de la salud, ya que permiten procesar grandes cantidades de datos para facilitar la prevención, detección precoz y planificación de tratamientos. Así, Viatris participa en Andalucía en el Proyecto SPD (Sistema Personalizado de Dosificación), que mide el impacto, la calidad de vida y los costes sanitarios durante la pandemia. En definitiva, mirando al futuro, Viatris apuesta por ofrecer a los pacientes soluciones innovadoras. ●



Texto Eva Pla

# RIHANNA

# DIVA PODEROSA

**ENLACE AL CANAL**



**H**otelier

**Haga lo que haga**, a *RiRi* parece que todo le sale bien. Desde el Barbados de 1988 en el que nació Robyn Rihanna Fenty, en el seno de una familia cargada de problemas (drogas incluidas), hasta el año pasado, cuando se convirtiera en la mujer multimillonaria más joven de los EE UU, han llovido casi dos décadas de éxitos que no han hecho más que abultar su cuenta bancaria desde 2005.

Al poco de formar un trío musical con unos compañeros de instituto, Jay-Z, Director General de Def Jam Records, escuchó una maqueta y se ocupó de que Rihanna fichara por su sello. Publicó su primer álbum, *Music of the Sun*, con 17 años y desde entonces ha lanzado 8 (la mayoría platino), con 14 sencillos número uno en la lista Billboard Hot 100, convirtiéndola en una las artistas más vendidas de todos los tiempos. ¿En su vitrina? GAFFA Awards, BRIT Awards, Bravo Otto Awards, Billboard Music Awards, Grammy, etc.

Con apenas treinta y cuatro años **Robyn Rihanna Fenty** se convirtió en la mujer multimillonaria más joven de los EEUU gracias, sobre todo, a su liderazgo al frente de Fenty Beauty. La firma de cosmética, de la que es copropietaria y CEO, nació en 2017 con la intención de que existiese un producto para cada tono de piel. Virales como sus canciones, hoy sus artículos de belleza son de culto y las cifras de su compañía de escándalo.

Sin embargo, su fortuna se debe principalmente a su buen ojo para los negocios. Y eso que, en lo que llevamos de 2023, su patrimonio neto ha descendido a los 1.400 millones de dólares desde los 1.700 que atesoraba el año pasado y que la colaban en la lista de multimillonarios de *Forbes*. Hoy ostenta el puesto 2020º de ese ranking, el 73º en el Power Women y el 21º en el América's Self-Made Women.

Su más valiosa joya es la empresa de cosméticos Fenty Beauty, nacida en 2017 y de la que es copropietaria junto con el conglomerado de lujo francés LVMH. En 2020 reportó más de 550 millones de dólares en ingresos y *Forbes* la valoró en 2021 en 2.800 millones de dólares, de los que el 50% pertenecen a su CEO, Robyn Rihanna Fenty. Y, aunque no dio cifras, el informe de resultados más reciente de LVMH afirmaba que Fenty Beauty duplicó sus ingresos en 2022.

Además de las numerosas asociaciones de Rihanna con otras marcas, como Puma, Manolo Blahnik, o Dior (de la que fue su primera embajadora de raza negra), a su multimillonario patrimonio también contribuye el 30% de la firma de lencería Savage x Fenty, valorada en más de 3.000 millones de dólares, y su copropiedad del servicio de streaming de música Tidal, liderado por Jay-Z.

¿Es o no es una diva? 

# UN NEGOCIO ÚNICO

José Ángel Preciados es el CEO de los hoteles españoles referentes en diversidad

49

LOBBY

**“Somos unos locos** que hemos ido por un camino donde no había nadie”. Así empieza a contar José Ángel Preciados, CEO de ILUNION Hotels, la historia de la compañía hotelera de ILUNION. Esa historia empezó hace 30 años, aunque no sería hasta hace 10 cuando decidieran dar “un doble salto mortal”.

“Transformamos un hotel con un gran producto al incorporar personas con discapacidad que no estaban en el mercado laboral”, explica Preciados. ILUNION Hotels es el estandarte de una estrategia empresarial única en el mundo. Aquí todos están incluidos. No es sólo el *claim* de la marca, es una realidad. “Nuestra meta es garantizar el empleo de todas las personas que forman parte de la compañía sean cuales sean sus capacidades”, sostiene el CEO. “Para nosotros la diversidad es fundamental”.

Hablamos de hoteles totalmente accesibles en los que más del 40% de los trabajadores tienen algún tipo de discapacidad y el 10% están en riesgo de exclusión. No existen los tabúes en ILUNION Hotels. “Al principio tuvimos dudas. No sabíamos cómo lo iba a interpretar el cliente”, confiesa, “pero funcionó, todo el mundo vio que tenía un rol importante dentro de la compañía y el cliente lo valoró”.

¿En cifras? Hoy, ILUNION Hotels cuenta con 30 hoteles repartidos por el país y más de 1.700 empleados. “El año 2022 fue un éxito total”, explica, que facturó más de 140 millones y registró más de 20 millones de EBITDA. Objetivo cumplido. “Hemos demostrado que nuestra empresa puede ser tan competitiva y rentable como el resto, pero teniendo una vertiente social que también nos diferencia”, según Preciados.



José Ángel  
Preciados  
retratado el  
26 de mayo  
en Madrid.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer. “Este modelo es una joya, pero no queremos dejarlo ahí. Nuestro país es una potencia en el ámbito turístico, pero podría serlo también en el ámbito social”, considera Preciados. “Intentamos inspirar a nuestro sector porque hay que construir un mundo mejor con todos incluidos”. ●

**“Nuestro país es una potencia en el ámbito turístico, pero podría serlo también en el ámbito social”**

# CRECIMIENTO EN POSITIVO

Leroy Merlin, consciente de que su éxito reside en las personas que forman su equipo, ha sido elegida como una de las mejores empresas donde trabajar por Forbes

A

**Alain Ryckeboer** asumió el cargo como CEO de Leroy Merlin España en 2020, después de 14 años como CEO de la compañía en Brasil. El primer desafío a su llegada fue descubrir las diferencias entre ambos mercados, detectar oportunidades y hacer frente al cambio de hábitos de consumo que trajo el COVID. Gracias a su liderazgo, la empresa ha aumentado un 42% su cifra de negocio en los últimos dos años e impulsado estrategias Customer Centric y de innovación, sobre todo a nivel digital y de supply chain.

**En 2022, Leroy Merlin obtuvo una cifra de negocio de 3.328 millones de euros. ¿Qué ha impulsado este crecimiento?**

Dos tercios de estos resultados vienen de 3 ejes: la venta online aumentó un

62% gracias al impulso de la omnicanalidad y la reducción de los plazos de entrega. La evolución de venta de producto a proyecto llave en mano ha incrementado un 44% la venta de instalaciones. Y, por último, la agilidad y disponibilidad de producto ha elevado un 40% el cliente profesional. **Son el 4º ecommerce más visitado en España, ¿cómo ha sido la integración entre las tiendas físicas y la venta online?**

Buscamos que la experiencia de compra online sea igual que en tienda, y para conseguirlo contamos con un modelo phygital en el que los 133 puntos de venta y los servicios online se complementan. El 42% de las ventas online de este año fueron recogidas o enviadas desde tienda. Cualquier cliente puede adquirir un producto por la web, recogerlo en un establecimiento a partir de 2 horas y

recibir asesoramiento por teléfono. A esto añadimos en octubre nuestro *marketplace*.

**Leroy Merlin forma parte del ranking de las mejores empresas donde trabajar, ¿qué les hace ser tan especiales?**

El empleado es el protagonista de su carrera profesional. Impulsamos la formación para fomentar el autoaprendizaje y la mejora continua de los equipos. Durante 2022, realizamos una inversión histórica de 5,6M€, un 74% más, alcanzando las 40 horas de formación por trabajador.

Además, compartimos los éxitos ya que el 98% de empleados son accionistas de ADEO, grupo al que pertenece Leroy Merlin. Este año hemos repartido 54,3 millones de euros entre todos ellos.

**¿Qué es lo que más aprecia en su equipo?**

Sus valores y compromiso con el cliente. Me gustan las personas apasionadas, que creen en lo que hacen y cuya actitud positiva les permite encontrar soluciones a cualquier reto.

**En 2022 crearon la Oficina de la Diversidad e Inclusión, ¿qué persigue esta iniciativa?**

El lema de la oficina es “la libertad de ser diferentes es lo que nos hace

**“Tenemos previsto invertir en España 415 millones de euros en los próximos 3 años”**



Alain Ryckeboer, CEO de Leroy Merlin España, fotografiado el 8 de junio.

iguales” y define a la perfección su objetivo: que los 18.000 empleados de Leroy Merlin podamos ser nosotros mismos.

Hemos impulsado varios proyectos. En la lucha contra el edadismo, tenemos el objetivo de aumentar del 11% al 16% los perfiles seniors. Y, por otro lado, nuestra iniciativa “No menos del 4%”, busca incrementar hasta esta cifra el número de personas con discapacidad en plantilla, duplicando el mínimo exigido por ley. Ya hemos alcanzado el 3,3%. **Leroy Merlin, desde el área de Impacto Positivo, trabaja para ser una empresa social y medioambientalmente responsable, ¿qué objetivos persiguen?**

Hemos dado un paso adelante en nuestro compromiso elevando el área de Impacto Positivo al Comité Ejecutivo. Así, consolidamos la sostenibilidad como un pilar estratégico, vinculado al modelo de negocio e incorporamos los criterios ESG a los máximos órganos de decisión de la compañía. Por ejemplo, en dos años hemos reducido un 70% las emisiones de nuestras operaciones en tiendas y el 100% de nuestra madera procede de bosques sostenibles.

Por otro lado, el 72,8% de nuestras compras fueron realizadas a proveedores locales. Nuestras compras a la industria española han aumentado un 77% en los últimos 5 años, contribuyendo al tejido industrial del país.

#### **¿Cuáles son sus previsiones de inversión en nuestro país?**

Seguiremos apostando por España como llevamos haciendo 34 años. Tenemos previsto invertir 415 millones de euros en los próximos 3 años en mejora tecnológica, digital, supply chain y nuevas aperturas de tiendas. Somos optimistas con el futuro. Para nosotros es vital seguir innovando, pero también superar las expectativas de compra de nuestros clientes.



El embajador neerlandés, Roel Nieuwenkamp posa en la embajada de Países Bajos (Madrid).

# EL MOMENTO DE SER PIONEROS

En plena carrera por posicionarse en un futuro energéticamente independiente y sostenible, Países Bajos y España atraviesan el mejor momento de sus relaciones



**Los Reyes de España** y Países Bajos respaldaban hace unos días el primer corredor marítimo de hidrógeno verde entre el sur y el norte de Europa. Una visita a nuestro país que sirvió, además, para conmemorar los 375 años de relaciones diplomáticas.

**¿Es España más atractiva ahora para Países Bajos que hace unos años?**

Económicamente, sí. Se ha hecho un salto grande y ahora el clima de inversiones es mucho mejor en temas muy innovadores, como ciberseguridad, IA o servicio al cliente. Y en el hidrógeno verde nosotros canalizamos la demanda del centro y norte de Europa de una gran industria que necesita descarbonizarse y aquí está la oferta. Es una complementariedad inmensa. Y no lo digo yo solo, lo aseguran muchos expertos: España puede ser el próximo Arabia Saudí de la energía renovable.

**A día de hoy se hace muy difícil pensar en España así en términos energéticos.**

Pues es la revolución que está pasando en el país y lo estamos viviendo. Y lo

bueno es que ahora estamos dando los primeros pasos. Hay otros países, pero si se evalúan las cifras de eficiencia, de distancia y riesgos... Aquí todos los factores son beneficiosos. **En el futuro que está diseñando la UE en plena transición energética ¿qué importancia tiene un paso como el del corredor de Algeciras a Rotterdam?**

No es solo un proyecto el que tenemos con España, son muchos y muy grandes. Hablamos de miles de millones de euros. Es el momento de ser pioneros. Y creo que vamos a necesitar más gigavatios, más parques solares y eólicos y vínculos con Marruecos y Portugal. Los próximos pasos son concretizar más inversiones en contratos. Lo anunciado ahora sirve de base de credibilidad a los inversores, porque el mercado todavía no existe. Necesitamos crear un mercado total que va a ser inmenso en el futuro, como ahora lo es el del petróleo.

**¿Se van a firmar más acuerdos en los próximos meses?**

Estoy seguro que sí. De momento he-

mos visto siete y solamente estamos en el inicio de la colaboración.

**¿Supone algún tipo de incertidumbre la situación política actual de España con las elecciones anticipadas a la vuelta de la esquina?**

No, porque sabemos, y es lo bueno de España, que la actitud con respecto a la Unión Europea es muy positiva y pragmática, por parte de todos los partidos grandes. Es algo muy valioso.

**¿Hay algún punto de las relaciones bilaterales que le gustaría mejorar?**

Es muy difícil porque creo que ahora estamos en la cumbre de las relaciones. Anteriormente, las relaciones a veces fueron más con una dinámica norte-sur y ahora tenemos un primer ministro, un presidente de Gobierno aquí y ministras claves que están construyendo puentes.

**Los acuerdos anunciados han coincidido con la semana en la que Ferrovial trasladaba la sede a su país. Algo que cuando se anunció no gustó en Moncloa.**

Hemos visto el debate en los medios y el Gobierno neerlandés no va a entrar a opinar, porque es una decisión de una empresa privada con sus propias consideraciones.

**¿Cuál es el balance de su primer año como embajador?**

Estoy muy contento. Vivir aquí es hermoso. Me gusta todo de España. Y, con respecto al trabajo, han sido doce meses muy intensos, fenomenales, con la visita de tantos ministros y la del Rey. Es como si las estrellas estuviesen alineadas ahora para Países Bajos y España. ●

**“Es como si las estrellas estuviesen alineadas ahora para Países Bajos y España”**

# HACIA LA DEMOCRACIA ENERGÉTICA

Baterías que aprovechan el excedente energético solar y cargadores para el coche eléctrico, así continúa 'la revolución de los tejados' de Holaluz

V

**Varios siglos explorando** las profundidades de la tierra en busca de fuentes de energía y resulta que la más eficiente y limpia la teníamos en el cielo. En un contexto general en el que la escasez de recursos, la inestabilidad internacional y la inflación hacen difícil saber el importe de la próxima factura, la energía solar se ha convertido en la gran esperanza de futuro. Holaluz lo ha interiorizado mejor que nadie. Por eso ha diseñado un sistema dirigido a que el consumidor se convierta en dueño de su propio destino energético de una forma sostenible y 100% verde. Y dentro de sus planes para liderar la cada vez más urgente transición energética, quien tiene un tejado tiene un tesoro... pero si además tiene una batería, mejor que mejor. Porque su intención es conseguir aprovechar los más de 10 millones de tejados que hay

en nuestro país para instalar placas solares junto con sistemas de almacenamiento que aprovechen el infinito potencial generador de nuestro astro rey, no solo para conseguir la autosuficiencia de los propios edificios, también para potenciar un suministro a las zonas cercanas que ahorre los astronómicos costes de transporte del sistema tradicional que también acabamos pagando los consumidores cada mes.

Un nuevo modelo de generación distribuida con el que Holaluz aspira a crear la mayor comunidad de energía verde de Europa. Una gran central eléctrica virtual que aproveche al máximo la tecnología y la analítica de datos para sacar el máximo partido, no solo cada metro cuadrado de los tejados de edificios residenciales, también de las empresas, y avanzando así hacia la obligada descarbonización de la economía que nos pide a gritos el planeta en estos momentos. En este contexto, la flexibilidad va a ser el factor fundamental por el que apostará fuerte la compañía en los próximos años. Porque, como decíamos, más allá de las propias placas solares, las baterías y los cargadores jugarán un papel cada vez más importante. La capacidad de poder almacenar energía permitirá optimizar el potencial de los excedentes verdes generados por este tipo de instalaciones para consumirlos o volcarlos en la red de proximidad, rebajando así aún más los costes. De hecho, según la compañía, esta apuesta por el al-

**40 millones de personas podrían tener energía 100% verde a la décima parte del precio actual, según Holaluz**

## INSTALACIONES SOLARES BAJO GESTIÓN

2023

12.000

2024\*

38.000

2025\*

63.000

\*Previsión a final de cada año.

## VERDE Y DE KM 0

El modelo que propone Holaluz maximiza el potencial de cada tejado permitiendo, a través del desarrollo de tecnología propia y el uso de los datos, distribuir a otros usuarios la energía que se genera más allá del autoconsumo energético del propietario de las placas solares.

### PLACAS SOLARES

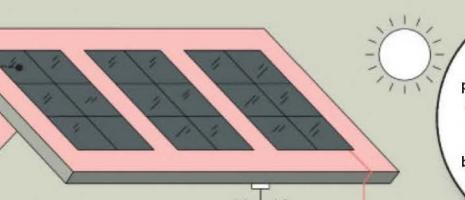
La electricidad se produce y consume en los hogares con paneles solares y se almacena en baterías, lo que garantiza ahorros en el precio del mercado y en los costes fijos del sistema.

### TEJADO

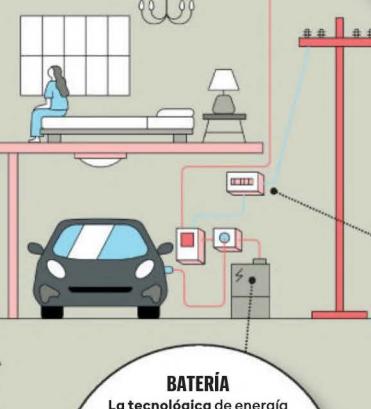
Hay 10 millones de tejados en España que representan más de 50 GW de nueva capacidad de generación distribuida y 100% verde. 8 millones pertenecen a viviendas unifamiliares o adosadas, lo que significa que son fácilmente transformables en electricidad verde para todos.

### AEROTERMIA

La tecnología aerotérmica, que Holaluz se planteó para los próximos años, permitirá aprovechar el aire del exterior para convertirlo en energía para calefacción, refrigeración y agua caliente.



Los excedentes se vuelcan a la red de proximidad, para que otros clientes sin tejado puedan beneficiarse de la electricidad distribuida verde, barata y de kilómetro 0, sin costes de transporte y distribución.



### CARGADOR

La compañía ya ha instalado más de 1.000 cargadores de vehículos eléctricos hasta la fecha, lo que permite adelantarse a una tendencia que será norma en pocos años.

### BATERÍA

La tecnológica de energía verde estima que en un futuro más del 50% de sus instalaciones incluirán una batería doméstica. Los activos flexibles como las baterías y los cargadores de vehículos eléctricos permiten a los clientes utilizar electricidad verde y de proximidad durante todo el día con costes fijos mínimos.

**Baterías y cargadores de vehículos eléctricos permitirán utilizar electricidad verde y de proximidad durante todo el día con costes fijos mínimos**

macenamiento puede ayudar al consumidor a reducir hasta en un 100% el importe de la factura eléctrica.

Además, está claro que la generalización del coche eléctrico va a ser una realidad en pocos años. Esto va a tener efectos positivos para el planeta, ya que, según cálculos de Tesla, permitirá reducir a la mitad el consumo energético en movilidad, aunque también supondrá un reto en lo que a infraestructuras se refiere. Por eso, Holaluz quiere sumar este tercer elemento a su modelo, incorporándolo progresivamente a los edificios para que trabaje conjuntamente con las placas solares y las baterías. Es más, en un futuro, el objetivo es que la interacción sea de forma bilateral,

con el coche eléctrico siendo receptor y suministrador de energía según las necesidades. Por último, la compañía pretende apostar también por otra de las tecnologías más prometedoras de los próximos años. Se trata de la aerotermia, un sistema de calefacción que funciona impulsado con energía renovable y permite tener calefacción, refrigeración y agua caliente reduciendo al máximo el consumo, ya que extrae la energía del aire de la calle, que es gratuita, y la transmite a la vivienda. En definitiva, que el futuro energético no tiene por qué ser tan negro como algunos lo pintan, sobre todo si aprovechamos la tecnología y los nuevos modelos de consumo que ofrecen compañías como Holaluz.

# EFICACIA, FOCO EN EL VALOR

56

LOBBY

Matheus Tait da énfasis en la importancia de la estrategia tecnológica para mejorar un aspecto que actualmente ocupa la mente de los líderes empresariales: eficacia



**En un mundo competitivo**, las compañías deben ofrecer productos y servicios de calidad de manera eficiente. Los rápidos cambios tecnológicos y el crecimiento pueden afectar ese objetivo. Hablamos con Matheus Tait, Managing Director de Thoughtworks España, sobre fortalecer los departamentos de tecnología aprovechando los recursos existentes.

**Existen consultoras de todo tipo. ¿Por qué apuestan por la eficiencia en ingeniería?**

En el actual escenario macroeconómico global –donde sobrevuela la incertidumbre económica, una alta inflación y los desafíos geopolíticos– hay un enfoque creciente en mejorar la eficiencia de los equipos existentes.

La eficiencia en Ingeniería (Engineering Effectiveness) es una solución ofrecida por Thoughtworks que implica no solo optimizar costos, sino también agilidad empresarial, escalabilidad y complejidad.

Los verdaderos ganadores serán

aquellos que gestionan tanto la estabilidad y la resiliencia en la situación actual, y que mantengan su enfoque en prepararse para el crecimiento futuro.

**¿Cuáles son los problemas de eficiencia más comunes?**

Aquellos que dificultan a los equipos enfocarse en la creación de valor de negocio a través de la tecnología. Dichos obstáculos son: modelos operativos friccionados y en silos, duplicidad de esfuerzos en funcionalidades comunes, excesiva carga cognitiva y cambio de contexto permanente, sistemas obsoletos no evolucionables y baja calidad en el software y los procesos parcialmente automatizados o manuales.

**Su portafolio de clientes va desde scaleups, compañías de energía renovable, hasta grandes bancos multinacionales. ¿Cuál es su metodología para mejorar la eficiencia en sectores tan dispares?**

Analizamos el proceso de

desarrollo y entrega de software para identificar oportunidades de eficiencia a gran escala. Para aumentar la productividad, enfocamos más tiempo de los equipos en el desarrollo de software y nuevas funcionalidades valiosas. Implementamos estrategias como equipos ágiles y multidisciplinarios, automatización de procesos de integración y despliegue utilizando DevOps y Entrega Continua, modernización de sistemas obsoletos y arquitectura en la nube. También habilitamos portales para gestionar conocimiento y acceso a marcos de trabajo comunes para los equipos.

**Y la Inteligencia Artificial, ¿cómo se puede ser eficaz ante esta tendencia?**

La nueva generación de IA puede rápidamente ejecutar tareas tediosas que requieren mucho conocimiento, pero no sabiduría, lo cual permite aumentar la productividad y la velocidad de los equipos de trabajo.

Es importante tener en cuenta que existen limitaciones y que el contenido generado requiere supervisión humana. El enfoque ideal es complementario, donde las personas se centren en lo que hacen mejor, aprovechando las herramientas de IA para aumentar la velocidad y eficiencia en tareas específicas.

Desde Thoughtworks, hemos ayudado a varios clientes a utilizar de manera efectiva la IA generativa como uno de los componentes en sus procesos de optimización, con resultados positivos. ●

**“Los problemas de eficiencia más comunes son los que impiden a los equipos de desarrollo centrarse en la creación de las funcionalidades”**



Matheus Tait  
el pasado 9 de  
junio en la calle  
Serrano (Madrid).

# MARCAS CON PROPÓSITO

Jacobo Gálvez, director de Marketing del Grupo MASMOVIL, y Cristina Barranco, directora general de OMD España, hablan sobre las nuevas necesidades del consumidor actual

**Las marcas se deben** enfrentar a un entorno cada vez más competitivo y cambiante, en el que es vital conocer en profundidad el perfil de consumidor y adaptarse a sus nuevas necesidades. Pero ¿cuáles son? Para dar respuesta a esta y a otras cuestiones, Forbes organizaba un encuentro entre Cristina Barranco, directora general de OMD España, y Jacobo Gálvez, director de Marketing del Grupo MASMOVIL.

Jacobo Gálvez señalaba que la clave para lograr conectar con el consumidor hay que realizar una escucha activa: "Tenemos que atender lo que el cliente quiere, en el momento que quiere y por el canal adecuado". Y para conseguir este propósito Cristina Barranco apuntaba que el uso de las nuevas tecnologías es fundamental: "Esto nos permite establecer mediciones, que nos ayudan minimizar la incertidumbre". Pero ¿cómo logra una marca ser la elegida? Ambos directivos estaban de acuerdo en que el consumidor actual es cada vez más exigente, por lo que, tal y como explicaba Gálvez, "es fundamental saber qué está buscando". Y Barranco, por su parte, añadía que "es primordial que las marcas averigüen cómo diferenciarse y personalizar sus servicios". Y es que el nuevo consumidor actual, tal y como sostenían ambos, se preocupa de nuevos aspectos como la sostenibilidad y el impacto social, a la hora de elegir.

Asimismo, la directora de OMD España, resaltaba la necesidad de "buscar a ese consumidor de mayor valor, y fidelizarlo". Y para ello Gálvez afirmaba que es indispensable "tener a los clientes satisfechos, lo que se consigue dando un buen servicio y resolviendo los problemas en tiempo real". Para concluir, Cristina Barranco anticipaba un nuevo reto: el de crear una conexión más emocional con el consumidor. "Para lograr ese objetivo es básico diseñar experiencias más inmersivas, que permitan acercarnos a ellos de una manera relevante".



Jacobo Gálvez y  
Cristina Barranco  
retratados en  
el hotel Santo  
Mauro (Madrid)  
el 8 de mayo.

**"Dando un buen servicio  
y resolviendo los problemas  
en tiempo real consigues  
tener clientes satisfechos"**

## Todos somos turismo

LAS PREVISIONES PARA ESTE VERANO SON DE RÉCORD, PERO NO CONVIENE RELAJARSE. EXISTEN AÚN MUCHOS RETOS POR DELANTE, DESAFÍOS QUE NOS AFECTAN A TODOS



**Inmaculada Benito**  
Directora del departamento  
de turismo, cultura y  
deporte de CEOE

**E**stamos oyendo que el 2023 será el año récord del sector turístico. Esto se debe a que habrá mucha gente que viaje (comparando con otros años). La eclosión de la demanda permitirá –a pesar de las consecuencias de la espiral inflacionista– intentar conservar márgenes para seguir invirtiendo; y que empresas y consumidores sigan trabajando en la transición verde y digital. Progresamos adecuadamente hacia la evolución del modelo turístico español.

Parece que los deberes están hechos, podríamos retirarnos a hibernar en pleno verano. Sin embargo, aún nos quedan retos por alcanzar a partir del esfuerzo público-privado impulsado desde el intercambio de conocimiento. El propósito es conseguir la sostenibilidad social, económica y medio ambiental de uno de los principales sectores de nuestro país: el turismo. La primera pregunta es qué entendemos por sector turístico. La cadena de valor ahora es una red compleja, multidisciplinar e intersectorial que va más allá de tours operadores, hoteles, restaurantes y aviones. Llega hasta la tecnología, agricultura, comercio, industria del motor y movilidad, ganadería, infraestructuras, construcción, alimentación, deporte, música, patrimonio, etc. Turismo es todo, o casi todo.

En segundo lugar, debemos reflexionar sobre los aprendizajes de la pandemia. Se paró la movilidad y

la actividad. Más de dos millones de personas hicieron una pausa en sus empleos y, aún hoy, estamos hablando de “crisis de talento”, no hemos recuperado aquellos que migraron a otros sectores. Antes, palabras como masificación o gentrificación eran términos habituales. En el momento de cero turismo, ese debate no tenía lugar. Ahora, en el momento “récord”, volvemos a él. ¿No hemos avanzado en ninguna solución? ¿Es un problema sin solución? ¿Es un debate sin problema? Si hubiera corresponsabilidad en la toma de decisiones públicas y privadas sería un debate sin problema. No me atrevo a responder.

Por último, quiero hablar de la “gobernanza multinivel”. Todas las administraciones son competentes en la materia. La vinculación de la

experiencia turística al territorio (*destination as a service*), hace que la gran debilidad sea la lentitud para unificar criterios e impulsar la competitividad, algo imprescindible para mejorar la productividad.

Falta financiación para actualizar los destinos y ponerlos al mismo nivel que la oferta privada. Una asignatura pendiente especialmente en los destinos “maduros”. Es necesario una prueba permanente (test de competitividad turística o TCT) que analice el impacto que la generación de normas, obligaciones y prohibiciones, no todos necesarios, tienen sobre el sector. Si todo es turismo, un gran número de las *public policies* afectan en mayor o menor medida en la competitividad.

Queremos ser los mejores, eso no quiere decir que tengamos que estar sobre regulados ni sobre explotados fiscalmente, sino que aprovechemos el conocimiento de las empresas para, coordinados, ponerlo a disposición de la Administración. Para evolucionar a una mejor industria que genere valor social, bienestar y participación del cuidado del medio ambiente.

Tenemos una oportunidad, pero no debemos ser oportunistas. Trabajemos desde el rigor y la corresponsabilidad. Es nuestra obligación como consumidores, empresas y trabajadores, pero también lo es de los responsables públicos y ciudadanos que nutren con sus impuestos el entramado público. Todos somos turismo.

# 58<sup>2023</sup> Donostia Jazzaldia

21-25 uztaila/julio  
Donostia / San Sebastián

## KELER

NORAH JONES BEN HARPER JOSS STONE  
PAT METHENY VILLAGE PEOPLE ABDULLAH IBRAHIM  
KENNY BARRON ENRICO RAVA BILL FRISELL  
TIKEN JAH FAKOLY JULIAN LAGE YOSUKE YAMASHITA  
FRED WESLEY & THE NEW J.B.'S JERRY BERGONZI  
NUBYA GARCIA VIVA SUECIA DAVID HELBOCK  
ARDE BOGOTÁ BLUE LAB BEATS  
ROCÍO MÁRQUEZ & BRONQUIO EZRA COLLECTIVE  
DAMIR IMAMOVIĆ NIÑO JOSELE ZETAK  
ERI YAMAMOTO HAKUEI KIM ELENA SETIÉN FIVE STARS CONVERSESSIONS  
LUCÍA REY TRÍO MOVE BANDOLERO QUARTETO  
GONZALO DEL VAL NGBM CUARTETO ALTO FOR TWO

... y muchos más



[www.jazzaldia.eus](http://www.jazzaldia.eus)



# • UP & DOWN •

Texto Fran Gregoris

# 1.600

MILLONES DE EUROS

Es lo que dedicará España para ayudas dentro de su apuesta estratégica por el hidrógeno renovable (se canalizarán a través del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico). Esta cantidad se suma a los 1.555 millones de euros ya anunciados y a otros 2.800 millones de euros de capital privado. Entre los adjudicatarios figuran proyectos de empresas como Cepsa, EDP, Repsol, Enagás o Naturgy, entre otras, aunque el aluvión de peticiones ya ha superado con mucho la cifra de ayudas a las que se aspiraba en la convocatoria.

# 50%

ES LA PROPORCIÓN DEL TRABAJO

que estará automatizada para el año 2060 –según cálculos de la consultora McKinsey– gracias al incipiente desarrollo de la inteligencia artificial generativa. También calcula que su uso generalizado podría tener un impacto de 4,4 billones de dólares anuales en las próximas décadas. Cálculos que se basan en un ahorro de entre el 60 y el 70 por ciento del tiempo de los empleados a través de la automatización de su trabajo.

# 4%

ES EL NUEVO NIVEL FIJADO PARA LOS TIPOS DE INTERÉS

Así quedó establecido, al menos, en la última reunión del BCE, marcando el nivel más alto en más de veinte años. Una subida de 0,25 puntos que ya descontaban los expertos y que tiene como objetivo frenar el proceso de inflación que –según pronostican– seguirá siendo demasiado rápido durante algún tiempo en los veinte países que compartimos el euro como moneda.

# 23

MILLONES DE DÓLARES

Es lo que tendrá que pagar Google (unos 7,7 dólares de media), a los miles de usuarios que hicieron clic en alguno de los resultados que arrojó el buscador entre octubre de 2006 y septiembre de 2013. Es el acuerdo al que ha llegado la compañía para resolver una demanda colectiva por almacenar y divulgar de manera intencional, sistemática y repetida sus datos de búsqueda a terceros (sólo afecta a aquellos que lo hicieron desde EEUU).

# 200

PERSONAS

Es el recorte de personal que ha anunciado Spotify como parte de un reajuste estratégico en su división de podcasts. Aunque desde principios de 2019 la cantidad de este tipo de programas en la plataforma ha aumentado a más de cinco millones, con muchas compañías invirtiendo, esa tendencia se ha enfriado levemente en el último año.

# LA ESPAÑA TURÍSTICA

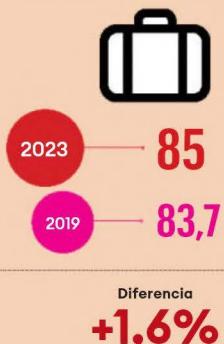
¿BATIREMOS ESTE 2023  
NUESTRO RÉCORD HISTÓRICO?

**España se sobrepone** a la debacle turística que supuso la pandemia de Covid-19. Según el Barómetro Turístico de la consultora Braintrust, este 2023 se presenta como un ejercicio histórico en el cual España batiría su récord de turistas internacionales. Las previsiones vaticinan que se cerrará el año con la llegada de 85 millones de visitantes, un 1,6% más que en 2019.

De esta forma, el Barómetro Turístico de la consultora española pronostica que España dejará atrás el freno al turismo que supuso la emergencia sanitaria mundial. De cumplirse estas previsiones, el número de turistas no residentes se situaría en un 18,9% por encima de los de 2022. Una cifra que se vería aupada por el final de las restricciones sanitarias en los mercados asiáticos y americano y por la recuperación del mercado de viajeros próximo al conflicto de Ucrania, que el año pasado frustró la plena recuperación del sector.

Aunque el 2022 se considera que marca un punto de inflexión en la recuperación post-pandémica del turismo español —con un *boom* turístico que representó la llegada a España de 71,5 millones de extranjeros—, esta cifra no consiguió superar los récords pre-pandémicos y fue un 14% inferior a la de 2019.

MILLONES DE TURISTAS INTERNACIONALES



MILLONES DE EUROS



## LO QUE DICEN LOS PRONÓSTICOS:

REGISTRO Y GASTO HISTÓRICOS DE TURISMO INTERNACIONAL EN ESPAÑA, CON 85 MILLONES DE TURISTAS Y 100.000 MILLONES DE EUROS FACTURADOS EN 2023

Fuente: Barómetro Turístico (Braintrust)

## PRINCIPALES PAÍSES EMISORES DE TURISMO HACIA ESPAÑA

Datos de los cuatro primeros meses de 2023



● Turistas (en millones) Fuente: INE.

## MILLONES DE TURISTAS INTERNACIONALES (HASTA AHORA)



Diferencia  
**-1,9%**

## MILLONES DE EUROS



Diferencia  
**+14,2%**

## CÓMO VA LA REALIDAD POR AHORA:

DE ENERO A ABRIL, DESCIENDE UN 1,9% EL NÚMERO DE TURISTAS INTERNACIONALES MIENTRAS CRECE UN 14,2% EL GASTO TURÍSTICO RESPECTO A 2019

Fuente: Encuesta de Gasto Turístico (INE)

La consultora no sólo vaticina un incremento del número de viajeros, sino también un aumento del gasto medio por turista, en el caso que se mantengan las previsiones de crecimiento económico del país y de moderación de la inflación en los principales mercados emisores de turistas hacia España. La previsión que arroja la consultora vislumbra un gasto turístico que rozaría los 100.000 millones de euros, gracias a un perfil de turista foráneo de mayor capacidad adquisitiva, que haría disparar los ingresos turísticos nacionales.

El año pasado, la cifra de gasto medio por viajero creció un 10,5%, debido en parte a que la estancia fue ligeramente mayor en un 5,7%, lo que unido a la escalada de precios debido a la inflación, provocó un mayor gasto total de los turistas arribados a nuestro país.

## Sin embargo, la realidad por ahora es...

A la espera de ver si se cumplen los vaticinios, la realidad estadística apunta a que en los cuatro primeros meses de 2023, el número de turistas que han visitado España aumentó un 32,4% respecto al año pasado y rozó los 21 millones. Pero si esta cifra se compara con el acumulado de los cuatro primeros meses de 2019, la llegada de turistas se sitúa un 1,9% por debajo, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Por otro lado, el INE también informa que de enero a abril, el gasto total de los turistas internacionales aumentó un 36,6% respecto al mismo periodo del año anterior, alcanzando los 25.681 millones de euros. Si esta cifra acumulada se compara con los datos de 2019, el gasto de los turistas se sitúa un 14,2% por encima. En este periodo, los principales países emisores son Reino Unido (con más de 3,9 millones de turistas), Francia (con casi 2,8 millones) y Alemania (con cerca de 2,7 millones de turistas).

## EVOLUCIÓN DEL TURISMO INTERNACIONAL EN ESPAÑA

Llegadas anuales en millones de turistas (2018-2020)



Fuente: INE

ELEGANT | RESORTS

*Your*  
JOURNEY,  
*Your WAY.*



COMO Cocoa Island  
Image credit: Martin Morrell

Ultimate Experiences | Unforgettable Moments | Everlasting Memories

01244 897 270

[elegantresorts.co.uk](http://elegantresorts.co.uk) @elegantresorts

# CORE BUSINESS

Texto Natalia Hernández Rojo

Ilustración Juan Vallecillos



## La batalla contra la grasa

Considerada por los expertos como la gran epidemia de nuestro siglo, la obesidad amenaza la salud y calidad de vida de los ciudadanos, pero también el desarrollo económico mundial. ¿Supondrán los nuevos tratamientos farmacológicos un punto de inflexión en esta guerra? →

## Los cálculos hablan de 1.000 millones de personas obesas (según criterios clíni- cos) en todo el mundo

“

E

**“¿Estamos mal hechos?** ¿Por qué no somos capaces de quemar calorías fácilmente? ¿Por qué nos cuesta tanto bajar de peso?” se pregunta Juan Luis Arsuaga, director del equipo investigador de Atapuerca en su último libro *Nuestro cuerpo* (Destino). “No. Estamos tan bien diseñados (...) que apenas gastamos energía cuando andamos o corremos”, concluye el autor. ¿El motivo? “Nuestros antepasados empezaron a acumular energía en forma de grasa corporal una vez que salieron de la selva húmeda para moverse por territorios cada vez más amplios, llevando una vida en la que los aportes de alimentos eran irregulares y escaseaban por temporadas” escribe. Los genes ahorradores tenían ventaja competitiva. Pero, la grasa que un día nos ayudó a conquistar el mundo hoy es fuente de enfermedades tan dañinas como la obesidad.

### ¿MÁS SUELTA Y MENOS CAZUELA?

Hamburguesas con salsa de queso, helado de chocolate, refrescos, pizzas, bollería industrial, patatas fritas... La superabundancia de alimentos procesados (cuya tentación es difícil de resistir) ha disparado la sobrealimentación justo cuando los estilos de vida se han vuelto más sedentarios. Actualmente, se calcula que 1.000 millones de personas son clínicamente obesas,

de las cuales unos 650 millones son adultos, 340 millones adolescentes y 39 millones niños. “Antes de la era del consumismo en la que estamos ahora, nuestros antepasados no es que no quisieran comer tanto como nosotros, es que no podían, no disponían de tanto alimento. Al mismo tiempo, se han facilitado tanto los medios de transporte que casi no nos movemos para ir a trabajar o al supermercado” recuerda a *Forbes* Juan Luis Arsuaga.

Las alteraciones en los patrones dietéticos y actividad física son resultado del desarrollo económico: la planificación urbana, la comercialización y procesamiento de alimentos, la educación... De hecho, la estatura y el peso han ido aumentando desde el siglo XVIII, a medida que los ingresos y las condiciones de vida mejoraban. Sin embargo, la magnitud de la obesidad es hoy de dimensiones preocupantes. Desde 1975, el número de adultos con problemas de peso se ha triplicado y el de los niños y adolescentes ha aumentado casi cinco veces. De seguir así, en apenas 12 años, más de la mitad de la población mundial –4.000 millones de personas– vivirá con una acumulación excesiva de grasa de acuerdo con las estimaciones de la Federación Mundial contra la Obesidad.

La Organización Mundial de la Salud atribuye como motivo fundamental al desequilibrio energético entre calorías consumidas y gastadas. No obstante, pese a que la solución puede parecer obvia: comer menos y hacer más ejercicio (o como dice el refrán “más suelta y menos cazuela”), hay que tener en cuenta que se trata de una enfermedad compleja y multicausal. “La ciencia ha demostrado que hay 70% de carga genética, epigenética, así como, factores ambientales, sociales y psicológicos” comenta a *Forbes* el endocrino Cristóbal Morales, investigador y miembro de la Sociedad Española para el Estudio de la Obesidad.

Ante este escenario, los investigadores advierten: es momento de dejar de entender la obesidad como un problema individual o del ámbito privado para afrontarlo como un problema de salud pública porque el exceso de peso no es simplemente una cuestión de apariencia. “No hablamos solo de un número en una balanza, la obesidad es una proporción de tejido graso que te lleva a más de 200 complicaciones: diabetes tipo 2, hipertensión, artrosis, problemas de salud mental o cáncer” aclara Morales. Empeora la salud y acorta la esperanza de vida (en toda la OCDE, se pierden cada año 3.300 años de vida por cada 100.000 habitantes →



debido al sobrepeso). Otras estimaciones recientes sugieren que causa más de 1,2 millones de muertes al año en Europa, lo que representa más del 13% del total de muertes, ocupando el cuarto lugar tras la hipertensión arterial, los riesgos dietéticos y el consumo de tabaco.

## ENSANCHANDO GASTOS

Los tentáculos de esta enfermedad no solo ahogan la salud de quienes la padecen, también son capaces de asfixiar a la economía global y las arcas públicas. El Atlas Mundial de Obesidad 2023, pronostica que el impacto económico global del sobrepeso y la obesidad alcanzará los 4,3 billones de dólares anuales para 2035 si no mejoran las medidas dirigidas a abordar esta epidemia. Se trata casi del 3% del PIB mundial (un deterioro similar al que provocó la COVID en 2020 en el conjunto del planeta). Una carga que socava el desarrollo social y económico de los ciudadanos y resta recursos a otros asuntos clave. Por lo que, "reduciendo (y nunca mejor dicho) el peso de la obesidad, sobre el gasto sanitario, podemos redirigirlo hacia la mejora de las condiciones sociales y alimentarias u otras sanitarias de mayor interés social, como programas de prevención, enfermedades raras, investigación e innovación" cuenta a *Forbes* el doctor Sergio García Vicento, miembro de la Asociación de Economía de la Salud.

Más kilos, igual a más complicaciones y, por tanto, mayor disposición de recursos sanitarios. Las personas con sobrepeso utilizan más los servicios de salud, se someten a más cirugías y tienen más del doble de recetas en comparación con las personas con un peso saludable. Pero es que, además, un Índice de Masa Corporal alto (lo que determina si a un cuerpo le sobran kilos o no según su peso y estatura) trae consigo otra factura: la que se remite al curar patologías crónicas relacionadas "susceptibles de terapias farmacológicas y quirúrgicas de alta especialización" recuerda el doctor García Vicente. De no combatirla como es debido, en los próximos 30 años el sobrepeso será responsable del 70% de todos los costes de tratamiento de la diabetes, el 23% de las enfermedades cardiovasculares y el 9% del coste de los cánceres dentro del conocido como 'club de los países ricos'. Eso sin olvidar, como apunta a *Forbes* Sergi Jiménez-Martín, catedrático de la Universidad Pompeu Fabra e investigador asociado en FEDEA que "los problemas graves de peso incrementan la presión

sobre el sistema de prestaciones sociales porque este segmento de población tiene complicaciones para encontrar un trabajo estable".

Según un informe publicado por la OCDE tras analizar el desempeño laboral en 52 países, el peso excesivo reduce la mano de obra en el equivalente a unos 54 millones de personas al año. El aumento de la cintura en el mundo aumenta las probabilidades de estar en el paro, reduce la productividad en el trabajo, aumenta el absentismo, eleva las tasas de jubilación prematura... En definitiva, es culpable de una merma de talento a disposición de las empresas y la economía en general.

## MARILYN MONROE EN TRES SEMANAS

Ella lo niega, pero los rumores no han cesado desde entonces. Kim Kardashian, empresaria y estrella de *realities* de televisión, adelgazó en tres semanas siete kilos para poder enfundarse en el icónico vestido que la actriz Marilyn Monroe lució en 1962 cuando el cantó el *Happy Birthday* al presidente John F. Kennedy. Dieta estricta, mucha agua, ejercicio y... ¿semaglutida?

La semaglutida es el principio activo del Wegovyl, el primer fármaco en años que la Administración de Alimentos y Medicamentos de los EE UU (la FDA) ha aprobado para combatir la obesidad. Se trata de una solución inyectable que consigue imitar una hormona natural del cuerpo llamada GLP-1 encargada de indicar al organismo que ya hemos comido. El compuesto de la farmacéutica noruega Novo Nordisk ha demostrado ser eficaz (las personas llegan a perder hasta un 15% de su peso corporal) y seguro. La búsqueda de un adelgazante competente no ha estado exenta de dificultades para la industria farmacéutica. En el año 1996, los médicos extendieron 18 millones de recetas de Redux y Pondimin (una píldora llamada popularmente Fen-Phen) que conseguía engañar al estómago provocando sensación de saciedad y aumentando la quema de calorías. Finalmente, el producto tuvo que ser retirado del mercado, tras una extensa investigación de la prestigiosa Clínica Mayo por sus graves efectos secundarios. Ahora, según los fabricantes, la mejora científica y los prometedores resultados de la nueva clase de fármacos (desarrolladas originalmente para tratar la diabetes) impulsan una fulgurante aparición de los medicamentos para tratar esta enfermedad. Tanto es así que, las ventas de la Unidad de Obesidad de Novo Nor-



**No es sólo un problema de estética, la obesidad causa 1,2 millones de muertes al año en Europa, el 13% del total**

disk han crecido un 131% en 2022 y la empresa ha tenido incluso dificultades para satisfacer la demanda. "Ha supuesto un cambio muy importante. Hemos pasado de ser una compañía con foco casi exclusivo en la diabetes, a ampliar el rango de patologías que podemos ayudar a combatir, y dentro de ellas juega un papel crucial la obesidad" asegura a *Forbes* el director médico de la empresa, Francisco Pajuelo.

Si los *influencers* y estrellas de cine están entusiasmados, los inversores aún más. Los analistas de Morgan Stanley prevén que estamos ante "el próximo taquillazo de la industria" porque el mercado podría amasar unos 54.000 millones de dólares en una década. En Barclays van más allá. Sus analistas confían en que la floreciente industria de medicamentos para adelgazar alcance los 200.000 millones de dólares de aquí a 2033.

En la actualidad, media docena de compañías, como Eli Lilly o Pfizer siguen de cerca los pasos de Novo Nordisk. Estamos, además, en una carrera de fondo por presentar al mercado la versión del producto en forma de píldoras. "La administración oral supone sin duda una alternativa interesante para muchas personas con obesidad que no quieran o no puedan utilizar la vía subcutánea" apuntan desde Novo Nordisk.

Sin duda, el atractivo del mercado es alto. "Si hablamos solo de Estados Unidos, donde 4 de cada 10 americanos padece obesidad (es decir, más de 130 millones de personas) y teniendo en cuenta que a día de hoy el coste medio estimado de estos tratamientos es de 13.000 dólares anuales, supone una importante fuente de ingresos para estas compañías, que compensa en gran medida la fuerte inversión efectuada para su desarrollo" concreta para *Forbes*, Elena Rico, gestora del fondo Megatendencias Salud de Renta 4. En los últimos meses las bolsas han recogido con gran optimismo estos avances y la cotización de las principales compañías ha crecido situándose en máximos históricos, "entendemos que descontando un escenario positivo de aprobación y reconocimiento de ingresos" señala Rico.

## LOS MILAGROS, A LOURDES

En los años sesenta, la hipertensión se consideraba un trastorno del comportamiento causado por el estrés o una consecuencia inevitable del envejecimiento. En los ochenta, fue reconocida como enfermedad y su tratamiento se trasladó a

la atención primaria. En los noventa, lo que era un segmento incipiente se transformó en un gigante de 30.000 millones de dólares. "Creemos que existen claros paralelos entre la evolución histórica del mercado de la hipertensión y el desarrollo actual del mercado de la obesidad" indican desde Barclays. Pero, claro. Entonces, no existía la influencia planetaria de Tik Tok. #Wegoby, #semaglutida, #calorías, #perderpeso, #milagro... son solo algunos de los hashtags más frecuentes en la red social desde que se conoció su existencia y sus efectos. "La conversación científica se había vehiculado hasta ahora por las revistas y congresos médicos, y de repente llega a Tik Tok y se pone de moda un tratamiento. Nunca antes lo había visto en mis 20 años de carrera" confiesa sorprendido el endocrinólogo Cristóbal Morales. Una viralidad que entraña riesgos importantes. "La ficha técnica de los fármacos siempre nos dice que tiene que ir incorporado dentro de un programa de cambio de estilo de vida nutricional, con actividad física, abordaje cognitivo con ayuda psicológica... No se puede utilizar como una varita mágica" recuerda el endocrinólogo.

Y es que, pese a la efectividad de esta nueva generación de medicamentos y las esperanzas depositadas en ellos, los expertos recomiendan no jugarlo todo a una carta. Y, sobre todo, no hacerlo sin la supervisión de un equipo médico competente. "Se trata de una parte de las líneas terapéuticas que deben utilizarse de forma específica, individualmente hablando. Lo eficaz a nivel poblacional son las políticas de preventión, promoción y educación para la salud y, legislando o aplicando tasas o impuestos a productos digamos, de alto consumo no saludables" recomienda el doctor García Vicente de la Asociación de Economía de la Salud.

Otra de las fórmulas exploradas en la batalla contra la grasa es la regulación de los anuncios publicitarios de alimentos y bebidas dirigidos al público infantil. Reino Unido, Alemania, Dinamarca, Irlanda o Portugal han legislado al respecto. España, aunque estuvo cerca, finalmente no consiguió el quórum necesario para sacarlo adelante. Los técnicos reconocen que es especialmente preocupante ver como las tasas de obesidad aumentan más rápidamente entre niños y adolescentes. Un peso excesivo dificulta su desarrollo, su autoestima y a la larga sus logros educativos. "Con peores resultados académicos queda tocado no solo su estatus socioeconómico en la edad adulta sino el capital humano" de los países afectados reconoce la OCDE. ❶

Desde la Fundación Gasol (creada por los hermanos Gasol para contribuir a la promoción de hábitos de vida saludable entre niños, jóvenes y su entorno), recuerdan que "esta pandemia afecta en mayor medida a aquellas familias con una renta menor y en situaciones de vulnerabilidad socioeconómica". Como explica el paleontólogo Juan Luis Arsuaga: "Ahora son los ricos los que pasan hambre. O sea, si combatimos la pobreza y mejoramos el nivel de educación general estamos también combatiendo la obesidad".



Leopoldo Alvear  
retratado el 5 de  
junio en las oficinas  
de Banco Sabadell  
en Madrid.

# RENACER FINANCIERO

**Leopoldo Alvear cumple dos años al frente del departamento financiero de la entidad habiendo alcanzado con creces sus objetivos**



**Los dos últimos años** no han sido fáciles para nadie, pero menos aún para los directores financieros, que han tenido que reconstruir los efectos de la pandemia mientras lidiaban con nuevos problemas. Sin embargo, para Leopoldo Alvear, CFO de Sabadell, el balance es “sin duda, muy positivo”. Es normal, ya que desde que se incorporó a su cargo en 2021, la entidad ha conseguido los dos principales objetivos del grupo. Por un lado, el retorno a la rentabilidad, que, gracias a las medidas tomadas y el nuevo entorno de tipos de interés, les ha llevado a pasar “de una rentabilidad sobre fondos propios tangibles (ROTE) del 0% en 2020 a un 10% en el primer trimestre de 2023 –11,5% sin el impacto del gravamen temporal a la banca–”, explica orgulloso el directivo. Por otro, también han conseguido “la generación orgánica de capital”, acumulando 80 puntos de capital CET1, además de pasar de no repartir dividendos a sus accionistas en 2020, “a distribuir el 50% de nuestros beneficios en 2022”.

Pero si algo ha marcado estos dos años ha sido la reorganización de los negocios de la entidad, un proceso que, según Alvear, se ha realizado “con control y responsabilidad completa sobre su cuenta de resultados”. También se han cambiado algunas líneas estratégicas. “Por ejemplo, en España hemos implementado un plan de eficiencia que nos ha permitido reducir costes. En TSB, nuestra franquicia británica, se ha focalizado en el negocio hipotecario y reduciendo el coste de riesgo y el resto del negocio internacional se ha centrado en la asignación del capital eficiente”, explica el director financiero del Sabadell, que también presume de haber avanzado en materia de gobernanza, “no sólo en términos de disciplina financiera, si no, también, en materia de control de riesgos”, sobre todo, recuerda, después de “los recientes casos en Estados Unidos o Suiza, que demuestran que es necesaria una gestión prudente de la liquidez”.

**“Hemos conseguido que el mercado nos cotice sin descuento respecto a nuestros comparables”, explica Leopoldo Alvear**

Una gestión responsable que también se ha traducido en estabilidad bursátil. “Hemos conseguido que el mercado nos cotice sin descuento respecto a nuestros comparables, generando confianza en nuestros resultados, niveles de capital y calidad del balance”, explica Alvear. Pese a ello, el directivo no cae en triunfalismos, sabe que siempre hay nuevos horizontes que alcanzar. Y los tiene claros. “Ahora estamos trabajando para que el mercado nos valore con el potencial de rentabilidad que nosotros creemos que tenemos, porque, a pesar de acumular una revalorización de más del 175% desde diciembre de 2020, seguimos teniendo capacidad de subida”, asegura el directivo. Y es que, según sus datos, en estos momentos “el 96% de las recomendaciones son de compra o de mantenimiento, y el consenso de analistas nos asigna una potencial revalorización cercana al 40% hasta el precio objetivo”. El otro gran reto, cuenta, es “avanzar en la transformación de nuestro negocio minorista y reducir nuestro coste de riesgo, aplicando más foco e intensidad tanto en la concesión de créditos como en la gestión de la mora temprana”. Por último, en lo que respecta a banca corporativa y de Inversión, el directivo se marca como objetivo llevar su buen hacer ya demostrado en el mundo de las grandes empresas “a las PyMEs que puedan necesitar ese tipo de asesoramiento”. ●

Texto Lucía Martín

# MENOS AGUA, MÁS POBREZA

2022 fue el tercer año más seco en España, pero éste no es solo un problema de falta de lluvia. Utilizamos mal los recursos hídricos y estamos poco concienciados: para producir un kilo de lechuga se necesitan 237 litros de agua

**En menos de 30 años** habrá 2.000 millones de personas en zonas de alto estrés hídrico. Actualmente, el 80% del agua residual se vierte sin ser tratada. Más del 60% del agua utilizada en la agricultura se pierde. Un dato más: la falta de disponibilidad de agua tendrá un impacto en el PIB mundial en 2050, que se verá reducido en 4.500 billones de dólares, según información de la consultora EY.

Da miedo, ¿no? Y más considerando que España no es precisamente rica en recursos hídricos y cada vez, menos: la sequía es más frecuente, los cortes de agua, más habituales en muchas poblaciones y las temperaturas siguen subiendo (venimos de uno de los meses de abril más cálidos desde que se tienen registros). 2022 fue el tercer año hidrológico más seco en España. Pero no es un problema únicamente de falta de lluvia: utilizamos mal el agua, lo que nos conduce a una situación de pobreza hídrica (ver Diccionario Básico).

“En España no hay un problema de agua sino muchos. Problemas que se

**LA HUELLA HÍDRICA  
ES LA CANTIDAD DE  
AGUA DULCE QUE HACE  
FALTA PARA PRODUCIR  
DETERMINADAS MATERIAS  
PRIMAS, UN CONCEPTO  
QUE SE SUMA AHORA  
A LA IDEA DE HUELLA  
DE CARBONO**

soltan y otros nuevos a los que hacer frente. No hay una única respuesta sino muchas y muy diversas”, explica a *Forbes* Isabel García Tejerina, senior advisor de EY y exministra de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. “Que distintas zonas dispongan de distintos niveles de recursos hídricos no significa que ninguna esté exenta de retos. Significa también que hay zonas con agua disponible para ampliar regadíos. En todo caso, regadíos, industria, turismo, uso doméstico, administraciones públicas, redes de abastecimiento... toda actividad debiera maximizar el ahorro y la eficiencia en el uso del agua”.

Con semejante escenario parece evidente que no solo son necesarias políticas públicas sino que también se requiere de un compromiso de las empresas, porque la falta de agua afecta a todos aunque unos sectores de actividad utilicen más que otros. Ejemplo: una planta de embotellado de cervezas o refrescos, por ejemplo, tiene un consumo de 2-3 litros de agua por litro de

## TECNOLOGÍA PARA MEDIR EL AGUA

**A grandes males, grandes remedios.** Ya hay empresas ofreciendo soluciones punteras al problema de los riesgos hídricos. Waterplan utiliza diferentes parámetros (imágenes de satélite, *big data*, análisis de series históricas) para monitorizar recursos y evaluar índices de riesgo reales en las diferentes localizaciones donde la empresa esté implantada. Entre sus clientes: Danone, Coca Cola, Colgate o Diageo, entre otras muchas. En el caso de Danone, por ejemplo, la utiliza para evaluar estrategias de adaptación y ver la exposición a riesgos relacionados con el agua en las cadenas de suministros de sus empresas.

producto vendido, pero en la producción agrícola de los ingredientes se pueden consumir entre 100 y 150 litros por litro vendido. El *data* también es voraz en este aspecto: se necesitan muchos litros de agua para enfriar un centro de datos.

### EL AGUA SALE BARATA

Abrir el grifo y que salga agua es todo un lujo que no vemos como tal. Tenemos asumida la pobreza energética, no tanto así la hídrica: según el CIS, racionamos y medimos nuestro consumo de energía en casa pero no hacemos lo mismo con el agua. Y es que la factura del agua supone el 0,9% del presupuesto familiar, según el XVII

Estudio nacional de suministro de agua potable y saneamiento en España de la AEAS. O sea, pagamos 1,97 euros el metro cúbico para uso doméstico, con un consumo medio al día por habitante de 131 litros. Nada que ver con lo que cuesta el gas o la luz. “Recientemente, un estudio de Global Commission on the Economic of Water concluía que debe ponerse un precio adecuado al agua, con el apoyo adecuado a los más vulnerables, para usarla de un modo más eficiente y sostenible a nivel local y global”, añade la ex ministra García Tejerina.

Gastamos en nuestro consumo y hábitos, pero la mayor demanda de agua viene de la agricultura y de la industria. En WWF lo cuantifican: un 20% va a uso doméstico y un 80%, al campo (la ganadería se llevaría un 5% del porcentaje anterior).

Cuando comemos una ensalada no somos conscientes de que se necesitan 237 litros de agua para producir un kilo de lechuga. Y 1.600 litros para obtener un kilo de cereales, según Water Footprint Network. La sequía está haciendo además que muchos cultivos se estén echando a perder (se dan prácticamente por perdidas muchas cosechas de trigo y cebada en la mitad sur de la Península). “Se trata de realizar cambios que no pongan en peligro la capacidad de los sectores agrícolas para satisfacer las necesidades mundiales de alimentos. Y ello supone aumentar la productividad del agua, mejorando la eficiencia, lo que requiere de conocimiento, investigación y desarrollo, información, concienciación, drones o sensores”, finaliza García Tejerina.

Entre tanto, habrá que ir cambiando el refranero (nada de “en abril aguas mil”), y también, la cartera, ya que si no se ataja la situación seremos más pobres, no solo a nivel hídrico también, a nivel económico: la sequía es otro factor inflacionista que está encareciendo la cesta de la compra y se notará en los precios de los cereales (y todos sus derivados), carne, lácteos... Un futuro sin agua es un futuro más pobres. ●

## DICCIONARIO BÁSICO

**Huella hídrica:** Igual que nos familiarizamos con la huella de carbono, tendrá que empezar a sonarnos lo de la huella hídrica. En concreto, es la cantidad de agua dulce necesaria para producir determinadas materias primas. Por ejemplo, nuestra dieta diaria requiere de entre 2.000 y 5.000 litros de agua por persona para la elaboración de los alimentos necesarios.

**Estrés hídrico:** Tiene lugar cuando la demanda de agua es más alta que la cantidad disponible durante un periodo determinado o cuando su uso se ve restringido por su baja calidad.

**Pobreza hídrica:** Situación en que los recursos internos renovables de agua dulce per cápita de un país son inferiores a mil metros cúbicos anuales.

**DANONE** • François Lacombe / Director general

Texto Fran Gregoris

Fotografía Carles Allende

# DANONE, POR Y PARA PERSONAS

Durante sus más de cien años de historia, la empresa ha sido fiel a su propósito social, convirtiéndose en una de las B Corp más interesantes para trabajar

D

**De nada sirve** el progreso económico sin progreso social. Ese es el mantra que en 1972 estableció el cofundador de Danone, Antoine Riboud, y que a día de hoy marca el rumbo de la compañía. Una necesidad de ser fiel a su propósito de generar un impacto positivo en la salud de las personas y el planeta que la ha llevado a ser una de las B Corp más reconocidas de nuestro país. Su director general en Iberia, François Lacombe, es el encargado de mantener ese legado.

**¿Por qué es tan especial trabajar en una B Corp como Danone?**

Tenemos una historia única y una vocación innata de servicio hacia nuestros consumidores y pacientes, lo que hace que todos los que trabajamos en Danone tengamos un fuerte

compromiso por alcanzar la excelencia en nuestro trabajo diario para mejorar nuestro entorno. Esta forma de entender los negocios es nuestro legado, pero también es nuestro presente y nuestro futuro porque, medio siglo después, seguimos abanderando este propósito a través también del movimiento B Corp, que, con gran orgullo, nos ha llevado a convertirnos en la empresa de más tamaño y mayor puntuación del sector de Gran Consumo en nuestro país.

**En el día a día... ¿Cómo cuidan a sus trabajadores?**

La salud y el bienestar de los Danoners están en el centro de nuestra estrategia y son una prioridad. No podemos separar al trabajador de la persona y, por eso, acompañamos la trayectoria vital y profesional de los Danoners en los

distintos momentos de su vida, creando el entorno y las condiciones para estar a su lado sea cual sea su circunstancia personal y profesional, desde el respeto y la empatía. Para ello, hemos desarrollado Be Well, un programa de salud integral que abarca nutrición, bienestar físico y salud mental. A través de esta iniciativa, impulsamos una cultura que fomente el cuidado de las personas, facilitamos el acceso a alimentos saludables y generamos conocimiento sobre nutrición para ayudar a los Danoners a tomar mejores decisiones, garantizamos el acceso a servicios de salud y promovemos hábitos de vida activos, apostando también por la flexibilidad y la cercanía con los Danoners.

**¿De qué manera trasladan a sus trabajadores el propósito y los valores de Danone?**

Somos una compañía de personas por y para personas con unos sólidos valores (Humanismo, Apertura, Proximidad y Entusiasmo) que definen cómo hacemos las cosas, pero también nos unen como un hilo invisible, nos guían en nuestras decisiones y nos hacen únicos. Este propósito y valores cobran vida a través de nuestras acciones para generar un impacto positivo en la sociedad. Fruto de esta convicción, y también como parte de nuestro

**“Apostamos por el talento sin etiquetas y así avanzar hacia una sociedad más justa”**

El 30 de mayo fotografiamos en exclusiva a François Lacombe en las oficinas de Danone (Barcelona).

ADN como compañía con propósito, hoy estamos orgullosos de ofrecer un portfolio saludable para acompañar a consumidores y pacientes en todas las etapas y momentos de su vida.

Pero más allá de utilizar la fuerza de nuestras marcas para hacer realidad nuestro compromiso social, también impulsamos proyectos como Alimentando el Cambio para luchar contra el sobrepeso y la obesidad infantil o nuestro programa Juntos Siendo Padres para acompañar a las nuevas familias en la gran aventura que es traer un bebé al mundo.

#### **¿Y en cuanto a sostenibilidad?**

Cuidar el planeta es una prioridad, por eso trabajamos en la descarbonización de nuestro negocio desde la transformación de toda nuestra cadena de valor. Un ejemplo de este compromiso y también de cómo nuestro doble propósito cobra vida, es el proyecto ReNueva, una iniciativa pionera de economía circular que nació en 2019 y con la que damos una segunda vida a nuestras botellas, reintroduciéndolas de nuevo en el sistema, al tiempo que también generamos oportunidades de empleo a personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social.

#### **¿Cómo garantizan la igualdad y la diversidad dentro de la compañía?**

El talento es talento independiente-



mente de la forma en que se represente: género, edad, origen geográfico, religión... Por eso, apostamos por el talento sin etiquetas que nos lleve a ser un reflejo de la sociedad en que operamos, porque solo así podemos avanzar hacia una sociedad más diversa, justa e inclusiva. En 2007 firmamos nuestro primer Plan de Igualdad y, 15 años después, hemos alcanzado la paridad de género en los niveles de management y dirección, asegurando, además, que no existe brecha salarial. También somos miembros de la Red Empresarial por

la Diversidad e Inclusión LGTBI. Por otra parte, trabajamos desde la diversidad que nos aportan las diferentes edades y países de origen de nuestros Danoners, con una plantilla que integra más de 30 nacionalidades diferentes y todas las generaciones representadas en una proporción similar. Sabemos que la diversidad sin inclusión está incompleta. Además, hemos creado un equipo voluntario de aliados, los Inclusive Diversity Champions, que velan por una cultura diversa e inclusiva, actuando como catalizador del cambio. ●

Texto Jesús Rodríguez Lenin

# NO SUENA NADA MAL

**Los ingresos totales por música grabada en todo el mundo ascendieron a 26.200 millones de dólares en 2022 (un 9% más). España, acumula nueve años seguidos de crecimiento ininterrumpido, aunque sigue sin alcanzar las cifras de 2001**

**¡Sorpresa!** Al contrario de la impresión que transmiten determinados agentes involucrados en el negocio discográfico de la música (léase artistas, otrora exitosos, que hoy pelean por evitar su ostracismo), la industria musical mundial sigue aumentando año tras año su facturación –según datos facilitados por la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI, por sus siglas en inglés)–, enlazando ocho años seguidos de crecimiento (nueve, en el caso de España). Los ingresos totales por música grabada ascendieron a 26.200 millones de dólares, un 9% más que en 2022 y el doble exactamente que en 2014, el año en que la industria discográfica mundial tocó fondo, con 13.100 millones de dólares de facturación. Las cifras de 2021 (24.000 millones) y 2022 (los citados 26.200 millones) ya han sido, incluso, mayores que las de 2001, el año en que se inició la caída, en el que se superaron los 22.100 millones de dólares.

Esta tendencia de crecimiento constante es, sin duda, una gran noticia

para el negocio de la música grabada, dado el pavoroso declive que se produjo desde 2001 a 2014, provocado por la caída de las ventas de soportes físicos, como resultado de la piratería desenfrenada y las descargas ilegales de música a través de portales de intercambio P2P como Napster, Megupload, eMule o The Pirate Bay. Y España, el octavo mercado de la industria discográfica mundial, no es ajena a la tendencia ascendente, ya que también viene experimentando un crecimiento constante desde 2013, el año más duro para nuestro país de la crisis económica provocada por la Gran Recesión de 2008. Aquí, según las cifras de ventas certificadas por Promusicae (Produc-

tores de Música de España), la asociación patronal que representa a la industria discográfica de España, el mercado de la música grabada facturó el año pasado 462 millones de euros, un 12,43% más de crecimiento con respecto a 2021, año en el que se facturaron 411 millones.

Esos datos positivos, sin embargo, siguen estando por debajo de los históricos 626,1 millones de euros facturados en 2001 (ese año todavía se facturaba en pesetas, y un euro equivalía a 166,386 pesetas), el año en que se inició una dramática curva descendente que no tocó fondo hasta 2013. En este sentido, los datos de 2022 siguen por debajo, aunque se acercan, a los de 2006. Promusicae también advierte que en España todavía hay un 32% de personas que utilizan métodos “no autorizados o sin licencia” para escuchar o descargar música. Y el porcentaje crece hasta el 49% entre los jóvenes entre 16 y 24 años.

Los 462 millones de facturación se dividen en tres partidas, según infor-

**LA INDUSTRIA DE  
LA MÚSICA EN ESPAÑA  
FACTURÓ 462 MILLONES,  
UN 12,43% MÁS**

ma Promusicae. Por un lado, el total de venta de música grabada, tanto en soporte físico (cedé y discos de vinilo) como digital (descargas) supone el 87% de las ventas globales, 402 millones de euros. Los otros 60 millones corresponden a los derechos de propiedad intelectual de los productores fonográficos y llega a las compañías como ingreso por el uso de sus grabaciones en radio, televisión, discotecas, etc. (56,5 millones de euros, que recauda la Asociación de Gestión de Derechos Intelectuales, AGEDI) y a los ingresos por sincronización de música en anuncios, películas, series de televisión, etc. (3,3 millones de euros).

### EL 'STREAMING' DOMINA EL MERCADO

La escucha en directo sin descarga (conocida por su nombre en inglés, *streaming*) nos resulta actualmente tan familiar que diríamos que lleva con nosotros toda la vida... pero no es así. Aunque en 2022 representa el 69,7% de las ventas de audio grabado (y el 14,9% de video), hace diez años, en 2013, el audio sólo representaba el 18,4% y el video era inapreciable. Las descargas permanentes de audio –importantes en 2013, con un 11,9%– son actualmente irrelevantes, con un 0,8%. Dicho de otra manera: de los 345 millones de euros que ingresa la

industria por las ventas digitales, algo más del 98% lo aporta el *streaming*, que supone 340 millones de euros. La tendencia de crecimiento del consumo de música vía *streaming* en el mercado español es imparable, con un crecimiento del consumo digital, tanto de audio como de vídeo, respecto a 2021 de un 13 y un 16%, respectivamente.

Curiosamente, las ventas de soportes físicos –que en 2006 suponían el 94,3% del consumo total de música grabada, y en 2013 el 58%– consiguieron mantenerse, con un 14,1%. Y aunque el mercado físico sigue menguando, el disco de vinilo se consolida como su gran sostén y confirma en 2022 su tendencia al alza de los últimos años: con su crecimiento de mercado de un 15% con respecto a 2021, ya se sitúa por encima del 52% del mercado físico en facturación, generando un valor de 29 millones de euros frente a los 26 que aporta el cedé, que ahora supone el 47% de las ventas de producto físico.

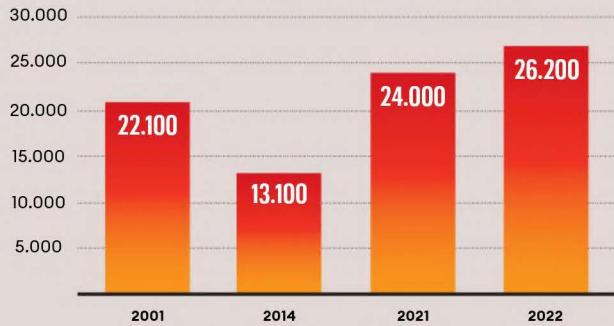
En unidades se siguen comprando más cedés que vinilos (2,6 millones de copias frente a los 1,7 millones de vinilos vendidos en 2022), pero el comprador está dispuesto a pagar más por este formato que atrae no sólo a los nostálgicos, sino a las nuevas generaciones que situaron *Motomami*, el álbum de Rosalía, como número 1 en la venta de vinilos de 2022 en España. ●

## LA MÚSICA DE UNA NUEVA GENERACIÓN

Los músicos veteranos se suelen quejar amargamente de la minucia que reciben por las descargas digitales y escuchas en *streaming*, a través de Internet, de su catálogo musical... Eso no significa necesariamente que ese método de escucha musical sea menos ventajoso que las regalías generadas antiguamente por la venta de música mediante soportes físicos, como cedés o discos de vinilo. Significa, únicamente, que su tiempo ha acabado. El ranking de ventas musicales de 2022 en España no lo lideran nombres históricos como Alejandro Sanz, Manolo García, U2, Bruce Springsteen, Coldplay o Melendi, que triunfaban hace veinte años... sino, por este orden, **Bud Bunny (Un verano sin ti)**, **Rosalía (Motomami)**, **C. Tangana (El madrileño)**, **Harry Styles (Harry's House)**, **Rauw Alejandro (Vice Versa)**, **Sebastián Yatra (Dharma)**, **Bud Bunny (YHLQMDLG)**, **Manuel Carrasco (Corazón y flecha)**, **Taylor Swift (Midnights)** y **Mora (Microdosis)**.

### MÚSICA GRABADA

Ingresos totales (en millones de dólares)



Fuente: Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI)

# ELECTRIFICANDO EL FUTURO

Energía limpia y sociedades limpias, sin necesidad de energías fósiles.

Este es el futuro que ya dibuja Davide Ciciliato desde Endesa X



## Imagina una ciudad sin polución

por el transporte, empresas grandes y pequeñas con un consumo eficiente o viviendas que son capaces de aportar a la red más energía de la que consumen.

Este es el futuro cercano que ya dibuja David Ciciliato, director general de Endesa X, la empresa del grupo Enel especializada en electrificación y el uso de tecnología para mejorar la eficiencia de casas, edificios, empresas y ciudades.

## ¿Los altos precios de la energía han hecho que empresas y particulares entiendan la importancia de una buena gestión energética?

Tanto el cliente particular como las empresas han entendido que el invertir en tecnología le permite grandes ahorros en su factura energética

De hecho, crecemos tanto porque el cliente ya sabe que poner una planta fotovoltaica en el techo es un ahorro. Igual sucede con el aislamiento térmico de las casas y edificios o con la sustitución de las calderas de gas o fueloil por aerotermia o bomba de calor.

La electrificación es un camino sin retorno y España es líder en Europa. Endesa X es el socio que ayuda a hogares y empresas a recorrerlo con éxito.

### La electrificación va más allá de los paneles solares

#### ¿Cómo la definirías?

Es un proceso crucial que consiste en eliminar el uso de combustibles fósiles, que son contaminantes, para generar energía. Mucha gente no lo sabe, pero hay una relación muy clara entre el precio de la energía y el del gas, por eso, sustituirlo por fuentes renovables es clave para la

sostenibilidad y también para la competitividad de las empresas, el ahorro de los particulares y para alcanzar nuestra soberanía energética. Por ejemplo, la isla de Sicilia se desconecta de la red eléctrica en verano gracias a las renovables.

### ¿Qué tecnologías pueden ayudar en el proceso y cómo se están aplicando en empresas ahora mismo?

Comfort management es un buen ejemplo. Con él se gestiona el gasto energético de todo un edificio de forma eficiente.

También tenemos la recuperación del calor, un instrumento para el cliente industrial y electro intensivo.

Y, por supuesto, la energía solar fotovoltaica. El coste de los paneles ha bajado mucho. En 5 o 6 años ya recuperas la inversión y tienen una vida de 20 años.

La aerotermia está subiendo muchísimo, si bien requiere de una instalación especializada.

### ¿Y más allá del ámbito tecnológico?

Hoy en día el cliente busca ahorro, pero también seguridad, reducir la incertidumbre de esta sucesión de crisis que hemos vivido. Empresas como Endesa X aportan la solidez que busca en el camino hacia la

**“En el futuro el particular será como un empresario para su energía”**

electrificación y solucionar cualquier situación que pueda surgir con el mantenimiento o la reparación.

#### **El transporte también es clave**

#### **¿Cómo avanza la transformación de las flotas de transporte público urbano?**

Es poco conocido, pero España lleva la iniciativa en esta área. Ciudades como Sevilla, Valencia o Barcelona son líderes y Madrid está en camino.

Endesa X empezó a trabajar en este segmento en 2020, invirtiendo en toda la cadena de valor. Ahora somos la referencia del sector. Ganamos 8 de cada 10 licitaciones. Gestiónamos casi toda la infraestructura de recarga de ebus de Barcelona y hemos ganado la licitación en Sevilla y en Valencia.

Estoy muy orgulloso. Son cambios que dan sensación de modernidad en las ciudades, mejoran la calidad del aire... y la inversión se recupera rápido, pues se elimina el gasto en gasolina y también en mantenimiento, que es casi cero en un vehículo eléctrico.

#### **El almacenamiento de energía renovable parece la asignatura pendiente, ¿es así?**

Ahora la red eléctrica es mucho más inteligente. Cuando enchufas un coche eléctrico, si tiene una carga casi llena de energía, transfiere la parte sobrante a la red.

En el futuro, el particular será como un empresario que gestiona su cuenta energética con sus paneles solares. Si genera energía excedente, la cede a la red. Al final del mes mirará su cuenta y verá que ha consumido 1.000 euros, pero que ha vendido a la red 2.000. Es un cambio de paradigma: la energía es ya un mercado circular donde el consumidor se convierte en prosumidor. Clientes finales empresas compran y venden energía, apuestan por la sostenibilidad y la eficiencia a través de innovación y tecnología. ①



Davide Ciciliato retratado el 5 de junio en la sede de Endesa en Madrid.

Natalia Cela retratada  
en las oficinas de  
Movistar Prosegur  
Alarms (Madrid).



# POR Y PARA PERSONAS

Esta compañía presume, con razón, de lograr unir lo mejor de tener dos grandes socios internacionales con la agilidad de una empresa de 2.700 empleados



**Movistar Prosegur Alarmas** forma parte de las 100 mejores empresas para trabajar y no por casualidad. Es un caso de éxito sobre cómo combinar equipos de trabajo de distintos mundos y sacar lo mejor de cada uno.

#### ¿Cuál es el rol actual de los recursos humanos en la empresa?

Contamos con la ventaja de tener dos socios líderes en su sector. Multacionales consolidadas con grandes departamentos de recursos humanos que nos facilitan su experiencia y conocimiento.

Desde el departamento de Personas estamos en continua búsqueda de talento. Promovemos el talento interno y la capacitación de nuestros empleados fomentando la formación y liderazgo. Contamos con la MPA Academy y Escuela de Ventas, así como formadores especializados en liderazgo que acompañan a los empleados con programas *onboarding*, capacitación para promociones internas y gestión de personas.

Estamos orgullosos del Programa Liderazgo para fomentar la empleabilidad de gente de gente joven y

dar proyección a puestos de responsabilidad con acompañamiento de miembros de alta dirección.

#### ¿Qué significa formar parte de este listado de *Forbes*?

Es un gran paso. Como empresa ofrecemos un servicio de seguridad 360. Te protegemos en casa con nuestra alarma, fuera de casa con el servicio de acompañamiento "Contigo" y ahorra tu coche con Movistar Car.

Todo lo que creamos está pensado por personas y para personas.

Nuestro objetivo ha sido crear un equipo multicultural, diverso, dinámico y con curiosidad para innovar. Ellos nos han hecho mantener la senda de crecimiento. Tenemos un gran compromiso con nuestros empleados.

#### ¿Cómo se consigue un sentimiento de pertenencia al unir dos empresas con tanto recorrido?

Nuestros socios son líderes y referentes, tanto en el mercado como en la gestión de personas.

Somos un caso de éxito donde la unión de capacidades ha dado como resultado un conjunto de equipos de

profesionales con altas capacidades de liderazgo, cualificados y clara orientación al cliente. La integración nos ha permitido interacciones y aprendizaje bidireccional compartiendo las mejores prácticas que las personas tenían en su *background*.

#### ¿Qué políticas siguen en términos de integración y diversidad?

Sabemos que nuestros empleados son nuestros mejores embajadores. Promovemos el talento, la diversidad y la integración dentro de un entorno multicultural.

Por ejemplo, el Programa Exit, facilita al empleo a jóvenes en situación de vulnerabilidad. Participamos en el programa Empowered women, que potencia el liderazgo y promoción de las mujeres.

#### ¿Cómo trasladan esto a los diferentes perfiles?

Contamos con una gran ventaja. Nuestros socios son multinacionales, pero nosotros tenemos 2.700 empleados, lo que nos permite tener velocidad en la toma de decisiones y dinamización de lanzamientos. Ese aspecto facilita una comunicación interna más directa y personalizada.

El sector de la seguridad es muy exigente y hemos conseguido duplicar base de clientes. Lo hemos conseguido a través de varias palancas como la conciliación laboral, flexibilidad de horarios, teletrabajo, gimnasio en las instalaciones centrales y un seguimiento del entorno y clima laboral para ser un buque insignia para nuestros empleados y referentes en la gestión de personas.

**"En Movistar Prosegur Alarmas sabemos que nuestros empleados son nuestros mejores embajadores"**

# 46 FESTIVAL DE JAZZ DE VITORIA GASTEIZKO JAZZ JAIALDIA



**SÍLVIA PÉREZ CRUZ**  
**BRAD MEHLDAU TRÍO**  
**MARIA SCHNEIDER &**  
**OSLO JAZZ ENSEMBLE**  
**THE BAD PLUS**

**IMMANUEL WILKINS**  
**BALDO MARTÍNEZ SEXTETO**  
**KANDACE SPRINGS**  
**ARIEL BRÍNGUEZ QUINTETO**

**MARCO MEZQUIDA & MOISÉS  
SÁNCHEZ · YAMANDÚ COSTA ·  
SAMORA PINDERHUGHES SEXTET ·  
CHELSEA CARMICHAEL QUARTET ·  
ADRIÁN ROYO TRÍO · LIBÉRICA**

**THE SKATALITES · R DE RUMBA ·  
Y MUCHOS MÁS/ ETA ASKOZ GEHIAGO...**



**VITORIA  
GASTEIZ**  
gran capital

**k**  
kutxabank

**3-8 JULIO · UZTAILA 2023**

ANTOLATZAILEA / ORGANIZADOR

BABESLE INSTITUCIONALAK / PATROCINADORES INSTITUCIONALES



**araba Álava**  
foro aldeas diputación foral



**EUSKADI**  
BANQUE CREDITO

**inaeim**  
fundación iae fundazioa

**Vital**  
fundación vitala

**fundación iae fundazioa**

BABESEAK / PATROCINADORES

LAGUNTZAILEAK / COLABORADORES



**radio  
Vitoria**

**EL CORREO**

**rtve**

**etib**

**renfe**  
TREN OFICIAL



**Esquire**



**CONFERENCIAS IMPROBABLES\***

EL SECRETO ESTÁ EN LOS DETALLES

# • STYLE

ENLACE AL CANAL  
twitter.com/byneontelegram  
Diseñado por el grupo



Texto y coordinación Cristina Romero

Fotografía Diego Lafuente

83



## CON LA MODA A CUESTAS

Funcional, ligera y unisex, acorde con la tendencia *comfy*, Chanel lanzó el año pasado la mochila 22, en su apuesta por una línea de complementos todoterreno –para todo tipo de actividades– que no resta espacio a la elegancia; en piel de varios colores, con brillo y metal dorado

# EL CISNE ELEGANTE DE LA MODA

*Truman Capote fue quien descubrió en Babe Paley lo que nadie ahora duda: ser musa es una actitud, un conjuro de la providencia diaria sólo en manos de unas pocas*



Los broches serían el único accesorio no monocromático de sus looks, como este en forma de estrella de mar.

# C

**Conocido por ‘coleccionar’ bellezas** (a las que denominaba ‘cisnes’), Truman Capote manifestó en reiteradas ocasiones su especial admiración por Babe Paley, la mujer que acuñó el termino *socialite* y bendijo de estilo y distinción la esfera social de la Nueva York de los años sesenta. De ella, el escritor y autor de obras como *Desayuno con diamantes* o *A sangre fría* –entre otras obras maestras–, llegó a decir que el único defecto que albergaba era la perfección, pero por lo demás, era perfecta.

Nacida en Boston en 1915, fue en Nueva York donde Barbara Cushing Mortimer Paley se hizo a sí misma. Editora de moda en *Vogue* desde 1938 hasta su matrimonio en segundas nupcias con William S. Paley, fundador de la CBS, nueve años después, muy pronto se erigió decana del buen gusto y de las maneras exquisitas. Todo en ella resultó llamativo en una época en la que el canon de belleza femenino y de mujer empoderada pasaba por todo lo contrario: cuerpos zigzagueantes, alturas diminutas y cero respeto por la discreción. Paley cambió las reglas del juego siendo ella misma. Una mujer culta, experta en detalles y afable: siempre rodeada de una selecta camarilla de amistades. También, aficionada a las manifestaciones artísticas, como la moda. Y es en esta disciplina donde la experta en la materia se hizo indispensable.

Su altura y delgadez, así como su rostro y cuello alargados, le

convirtieron en foco de atención cuando su deslumbrante figura anunciable su presencia en los saraos de la época (puede que por la exclusividad de su vestimenta).

Su elección traspasaba los límites de la literalidad lógica de salir vestida a la calle y rozaba el deleite contemplativo que suponía ver en una misma persona piezas irrepetibles de diseñadores de alta costura, una y otra vez; y es que se dice que llegó a hacerse con colecciones enteras de alta costura de Givenchy y Halston. Sea cierta o no la leyenda, su armario se impregnó de una mezcla tan rica como variada de piezas clásicas y modernas, siempre protagonistas desde una segunda fila, porque la moderación fue una de las armas más detonantes que empuñó la editora para hacerse un nombre en el diccionario de referencias e inspiraciones a seguir. Lo consiguió, puesto que se situó en el segundo puesto de la lista de las mujeres mejor vestidas, elaborada por la revista *Time* en 1941, sólo superada por Wallis Simpson, duquesa de Windsor.

Su gusto por los colores en bloque, los cortes sencillos y la elección de joyas como única alteración de su medida estética (o el natural gesto de pasar el pañuelo del cuello al asa del bolso) hicieron que Paley diera paso a una nueva generación de tendencias que, además de marcar el ritmo de aquella sociedad, dejó las barreras del tiempo a media asta para colarse en los códigos a seguir de los *looks* más elegantes, todavía vigentes 45 años después de su fallecimiento (a causa por cierto de su único rasgo identitario no recomendado de imitación: el tabaco). Fue tan habitual ver a Paley lucir los *palazzos* de Galitzine, las americanas de Chanel o un dos piezas

FUE LA SEGUNDA MUJER MEJOR VESTIDA DE TODA UNA ÉPOCA, SÓLO SUPERADA POR WALLIS SIMPSON, SEGÚN LA REVISTA ‘TIME’

de Valentino, como un cigarrillo en cada una de las fotografías que han perdurado de ella. Pero como bien dijo su amigo Capote, la perfección es un concepto que está en constante estado de revisión.

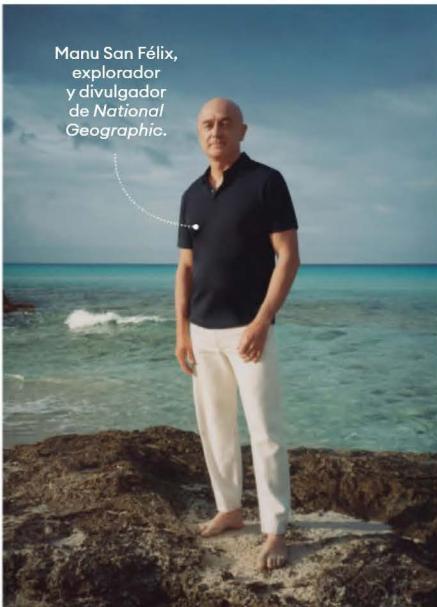
A pesar de estos mortales vicios, desde el momento en el que el novelista descubrió a la editora, los lazos casi inquebrantables de la amistad se instalaron entre ellos. Él hizo de ella su cisne preferido y ella le vio a él como una fuente de confesión cuando la necesidad de sentirse en familia afloraba a través de la coraza de vida idílica que ella misma se forjó, a partir de la educación que adquirió desde la cuna, y para salvaguardar su vocación serena de mujer envidiable.

**A pesar del elevado** estándar de exquisitez de armario y vida al que se entregó, no hubo ni un ápice de verdad en la consideración de la *socialite* de persona activa. Todo lo contrario. A lo largo de sus 63 años de vida destiló nobleza y humildad, tanto en su forma de pensar como en el trato con los demás, para quienes siempre tenía una palabra agradable o un interés real si la persona en cuestión traía consigo a la conversación un puñado de anécdotas familiares, la otra debilidad de Paley, quien llegó a tener una, pero muy alejada de ser un modelo a seguir.

Las familias y las personas que las integraban, así como sus dulces moradas, fueron el mejor pasatiempo de esta dama de la *jet set*, que vistió sus casas con una decoración distinguida. Un pasatiempo alabado por el mismísimo Billy Baldwin, alto copete del interiorismo, que siempre destacó de la famosa su brillante capacidad para mejorar la vida de quienes tenía alrededor. Así se cuenta la vida de una mujer que se ganó la estima de patrona de la sociedad neoyorquina más exclusiva, en un momento histórico en el que tener referentes era una necesidad. Y lo logró como un cisne a nado en el estanque del refinamiento. ●

## SOSTENIBILIDAD

Manu San Félix,  
explorador  
y divulgador  
de National  
Geographic.



# MODA EN COLOR POSIDONIA

*Mango realiza una inmersión en las aguas turquesas del Mediterráneo para repoblar de posidonia el suelo marino y demostrar su apoyo a la producción sostenible del textil*

**Ha pasado mucho tiempo** desde que Mango, uno de los principales grupos de moda en Europa decidiera incluir prácticas sostenibles en el diseño y la producción de gran parte de su *portfolio*. Concretamente, desde el año 2002, esta compañía textil ha trabajado en una amplia, eficiente y evolucionada estrategia de sostenibilidad (actualizada –por cierto– en 2022, con nuevos objetivos y sistemas de medición más exigentes, bajo la hoja de ruta Sustainable Vision 2030). El objetivo es posicionar la marca desde diferentes perspectivas, tanto desde el punto de vista de la configuración empresarial como desde su concepción de firma de moda que busca ofrecer una mayor calidad de sus prendas (sin dejar de velar por ellos por la salud del medioambiente).

Un reto para las operaciones y la confección de esta firma española que, desde el mo-

mento de su fundación en 1981, ha basado su eje de actuación en la búsqueda de la innovación constante en materia de investigación de técnicas con el fin de convertir su catálogo en un modelo de confección a seguir: prendas y complementos (producidos con materiales de primera calidad para una mayor esperanza de vida) al tanto de las tendencias más actuales y básicos de fondo de armario; todo, al servicio de una moda tan atenta al diseño como al cuidado del planeta, la mayoría de las veces, dañado en estos procesos de producción.

**Forbes ha sido testigo** de una de las acciones –llevadas a cabo por Mango– que mejor definen el espíritu de la Casa. Con la creatividad en el centro de la compañía, la marca se ha aliado con el biólogo marino Manu San Félix para la protección del Mediterráneo,



demostrando así el apoyo de este gigante del sector textil al científico en el impulso de la Declaración por el Mediterráneo, la iniciativa que promueve la preservación y restauración del mar mediante proyectos de pesca sostenible, depuración de las aguas y la creación de zonas marinas protegidas.

En esta línea de cooperación, Mango ha lanzado una camiseta y un pantalón solidario, que tiene un doble fin. Por un lado, muestra su apoyo a la Asociación Vellmarí, entidad liderada por Manu San Félix que busca impulsar un proyecto pionero de replantación de posidonia (planta acuática endémica en peligro de extinción).

Por otro lado, sigue avanzando en el objetivo de protección y restauración de la biodiversidad, por medio de colecciones elaboradas con conciencia ecológica y portadoras de un mensaje: intentar mejorar la salud de nuestro planeta, el único que tenemos.

**MANGO HA ACTUALIZADO SU  
ESTRATEGIA DE SOTENIBILIDAD  
PARA LA PROTECCIÓN  
Y RESTAURACIÓN  
DE LA BIODIVERSIDAD**

En concreto, estas dos prendas solidarias se acompañan del lema *From the sea for the sea* y destinan los beneficios de su venta a la Asociación Vellmarí. En este sentido, ambas han sido desarrolladas en colaboración con Pyratex, proveedor textil español especializado en tejidos innovadores, y hechos a partir de una mezcla de algas y celulosa de madera con algodón.

En palabras de Manu San Félix, “la colaboración de Mango nos ayudará a concienciar sobre la gran problemática entorno al Mediterráneo, donde la pesca sin límites o la pérdida de calidad del agua ha provocado la desaparición de especies y el deterioro de la riqueza ambiental”, algo que este reconocido biólogo y explorador de National Geographic lleva más de 30 años intentando poner remedio. Junto a la marca, el experto ha realizado una actividad de inmersión en las aguas de Formentera para plantar posidonia y contribuir así al desarrollo de su crecimiento y expansión. Tanto la actividad inmersiva como el desarrollo de estas dos prendas solidarias y sostenibles forman parte de la estrategia Sustainable Vision 2030 de la compañía, que se sustenta en cuatro ejes: cambio climático, consumo de agua, packaging y protección de la biodiversidad. ●



**PRENDAS ALIADAS  
CON EL PLANETA**

Tanto la camiseta como el pantalón han sido diseñados en Barcelona y confeccionados en Marruecos. Ambas prendas están disponibles en tiendas seleccionadas de España, EE UU, Croacia y Grecia, además de poder encontrarlas en la página web de la marca.

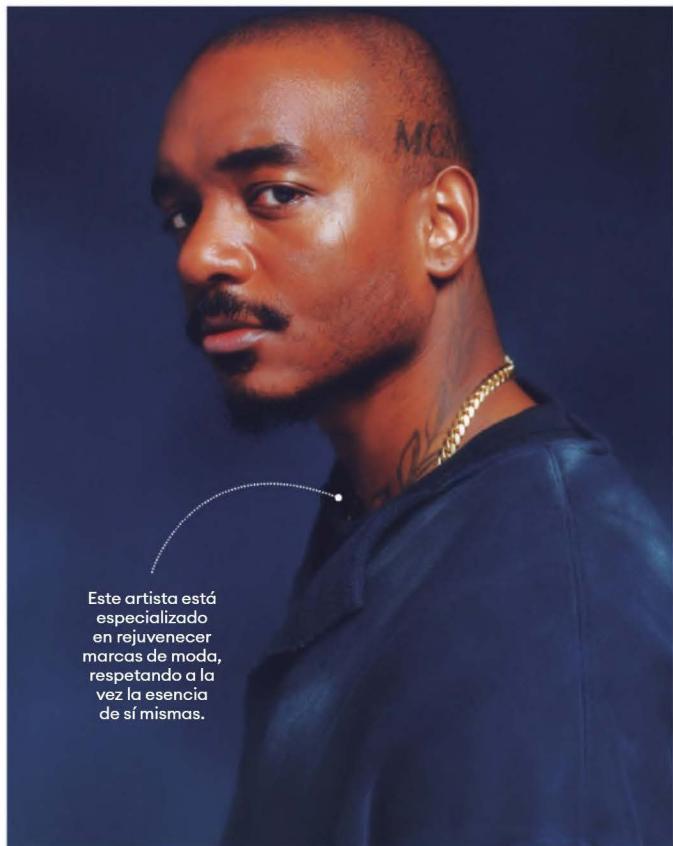
# UNA INYECCIÓN DE MODERNIDAD

*Samuel Ross reinventa con creatividad las firmas de moda de toda la vida*

**Virgil Abloh** (director creativo de la línea masculina de Louis Vuitton hasta su fallecimiento en 2021) confió en este genio creativo para hacer de Pepito Grillo en sus decisiones al frente de las marcas (su nombre llegó a resonar incluso en las quinielas para sustituirle al frente de la casa francesa). No pudo ser, pero este aplicado discípulo tiene hoy un nombre propio que resuena en todas esas firmas de moda y accesorios que buscan modernizar sus propuestas, haciendo coincidir el pasado y el futuro de las marcas en tiempo y en espacio.



**DISCÍPULO DE VIRGIL ABLOH, SU NOMBRE RESONÓ EN LA INDUSTRIA DE LA MODA PARA SUSTITUIRLE EN SU ETIQUETA DE 'GENIO CREATIVO DE LA MODA'**



Este artista está especializado en rejuvenecer marcas de moda, respetando a la vez la esencia de sí mismas.

Samuel Ross, de profesión, diseñador, artista y director creativo, tiene un bagaje profesional de lo más variado. Es la figura fundadora de A Cold Wall\* (una firma que sigue los pasos de Off-White en la senda del *streetwear*) y ha trabajado para grandes referencias de la industria, como Nike, Hublot, Oakley o Barney's, por mencionar sólo algunas. A todas ellas hay que añadir una más, la más reciente. Junto a Timberland ha trabajado en el rediseño de la mítica bota original de Timberland, la Future73. Este ícono de marca cumple 50 años y lo celebra lanzando una nueva cápsula en colaboración con A Cold Wall\* (con guiños a la artesanía que ambas partes defienden como garantía de marca). “Como diseñador de ropa deportiva de lujo, ha sido todo un honor poder acceder a la red de fabricantes italianos con los que cuenta Timberland, porque son expertos en calidad”, comenta el propio Ross. “Poder apostar por la artesanía es para mí jugar con la imperfección, porque odio lo perfecto. Poder moldear, saber que no habrá algo más así, porque es único”.

**Reconoce que llegaron** a trabajar hasta con 15 versiones diferentes hasta dar con la opción que mejor representaba la filosofía de ambas referencias involucradas. El resultado ha sido una Future73 asentada en la practicidad y el confort, como todas las creaciones de Ross, partidario del ‘menos es más’. □

# DIOR ECHA ANCLA EN IBIZA

*Un verano más, la 'Maison' desembarca en la isla blanca con una tienda 'pop up'*

La pop up de Dior en La Marina de Ibiza ya se ha convertido en un epicentro cultural para la moda.



LAS CREACIONES VERANIEGAS DE PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE MARIA GRAZIA CHIURI Y KIM JONES SE DAN CITA EN LA 'POP UP' DE DIOR EN IBIZA



**Viene siendo costumbre** inaugurar la temporada estival en esta isla balear con un despliegue de firmas de moda que –además de hablar de lujo– invitan a celebrar la belleza y el estilo de vida pausado y relajado (a pesar de que este destino estival destaca, a menudo, por todo lo contrario). Un año más, Dior desembarca en Ibiza con una *pop up store* que cuenta con una selección minuciosa de prendas y accesorios de las colecciones firmadas por Maria Grazia Chiuri y Kim Jones, los directos creativos de las líneas femeninas y masculinas, respectivamente.

De todos los enclaves posibles para dar rienda suelta a los universos creativos de las firmas más selectas de la industria, la casa francesa elige, como ya viene siendo costumbre, La Marina. Con un exterior animado con animales salvajes esculpidos en arena (y a tamaño natural), las paredes del interior de la *boutique* están revestidas de tonos elegantes y sobrios para albergar los clásicos más icónicos que la *Maison* ha reinventado de forma cautivadora para adaptar sus diseños a la temporada de calor y color que ya ha comenzado. A todo esto hay que añadir las propuestas incluidas en Dioriviera y Beach Capsule, para un verano incomparable e irrepetible, que vuelve a apostar su sello de identidad, su tan característico estampado *Toile de Jouy* (también en decoración, esta vez, de madera). Ibiza repite como anfitrión de tendencias con Dior adaptada a todo tipo de gustos. ●

# REVOLUCIÓN EN MARCHA

*Los retos del sector de la moda son muchos y complejos, por eso –para H&M– la circularidad va a tener un rol fundamental en este proceso de cambio*

R



“Recuerdo la primera vez que entré a trabajar en una tienda H&M. Era sábado, en Colonia, y la tienda estaba a reventar. Pensé que no sería capaz de acabar el día por la enorme responsabilidad, pero estuve respaldado por un gran equipo”, dispara Ralf Wein para romper el hielo. Han pasado más de 30 años desde aquel día y ahora ha liderado la reapertura, en el Paseo de Gracia de Barcelona, de la tienda insignia del gigante sueco de la distribución de moda. El Regional Manager para el sur de Europa se siente muy orgulloso de esta criatura porque fue él, durante su anterior etapa al frente de la compañía en España, quien la inauguró a principios de 2017.

Ahora, para hacer frente a los retos de una sociedad post pandemia, la tienda se reinventa. Es vital, directo, y se le iluminan los ojos cuando se refiere al consumidor, al que sitúa siempre en el centro de todo. “La experiencia

de compra, en el fondo, se ha de convertir en el verdadero motor de este cambio”, resume.

El año pasado, el gigante sueco obtuvo unos resultados netos un 12% superiores a los de 2021, un claro signo de recuperación tras ese 2020. “La industria de la moda se enfrenta a tiempos difíciles por la guerra en Ucrania, la inflación y el aumento de precios en general, pero los tiempos difíciles brindan nuevas oportunidades”, aclara. La llegada de nuevos actores nativos digitales en el sector ha obligado a redefinir las reglas del juego y las ventas *online* ya representan el 30% de la facturación total de la compañía, un guiño necesario a un consumidor cada vez más digitalizado y al que ya no le da ningún miedo comprar en internet. Sin embargo, Wein defiende el modelo mixto de

compra en tienda física y *e-commerce*. “Es enormemente importante la omnicanalidad para que sea el cliente el que elija. Puede haber períodos en los que crezca la venta *online*, pero que luego el cliente regrese y busque más en las tiendas físicas”, incide.

## La circularidad como eje

En una industria contaminante, el compromiso por alcanzar unos elevados estándares de sostenibilidad se ha convertido en el caballo de batalla. De ahí que hace 20 años H&M se comprometiera a un reto mayúsculo: que el 100% de sus productos tenga un origen sostenible o reciclado en 2030. “Vamos a velocidad de crucero, porque ya alcanzamos el 84% el año pasado y queremos lograr cero emisiones netas hasta 2040”, explica.

Si la sostenibilidad es uno de los ejes alrededor de los que pivota la marca nórdica, otro es la circularidad, a la que recurre de manera constante. “Las empresas del sector textil no deberían producir más prendas de las que pueden vender”, reflexiona. “Una producción acorde a la demanda del consumidor reduce inventario y mejora el medioambiente”, añade.

El sector exige un cambio de paradigma a nivel global: el sistema actual de la moda produce más de 100.000 millones de prendas anualmente, que, de media, se usan siete veces antes de acabar en la basura. “Los productos han de ser cada vez más duraderos.



**HACE 20 AÑOS H&M SE COMPROMETIÓ A UN RETO MAYÚSCULO: ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD EN EL 100% DE SUS PRODUCTOS PARA 2030**

De ahí que si logramos crear un futuro circular, nuevos consumidores podrán acceder a esas prendas que otros desechan. Estos cambios activan una circularidad que defendemos desde la compañía", insiste. La tecnología, confiesa, jugará además un papel esencial en esta revolución. "Es pronto para saber con exactitud qué pasará con la Inteligencia Artificial, pero creo que ayudará a la producción y la personalización de la oferta, entre otros cambios positivos", aventura.

#### **La primera (tienda) que apuesta por la segunda (mano)**

Y es ahí, en ese territorio de las tiendas físicas, en el que el segundo mayor distribuidor de moda del mundo se mueve como pez en el agua. Por eso, la *flagship* que acaba de reabrir en el centro de Barcelona se ha convertido en la niña mimada de Ralf Wein y su equipo. Reúne todo aquello que sintetiza los valores de la marca y el modelo que marcará las tiendas de moda de un futuro a la vuelta de la esquina. La tienda insignia de H&M invita a sumergirse en una nueva forma de entender la moda, de forma inmersiva y digital. "Hemos creado unos *social fitting rooms* para reforzar la experiencia omnicanal", explica Wein. Así, el consumidor puede interactuar con música, fondos, colores mientras se prueba una prenda; y el maniquí virtual refuerza el discurso digital de la marca. Pero si hay algo que marca la diferencia es H&M Pre-loved: la inclusión de prendas de segunda mano de venta en la tienda. Es la primera de las muchas que tiene la compañía sueca repartidas por el globo en hacer algo así. "Alrededor de 400 piezas únicas de mujer que conviven con las nuestras. Jamás antes se había hecho algo parecido en H&M y me alegra que la primera vez haya sido en una tienda en España", confiesa. Un paso importante para esta consolidación de mejoras en beneficio del consumidor. ①



Ralf Wein, fotografiado en exclusiva para FORBES, en Barcelona, el pasado 25 de mayo.

## ¿QUÉ HAY DE NUEVO?



## ESTILO EN LA CARRETERA

En honor a su pasión por la cultura del cine y el motor, Persol celebra el centenario de la carrera de las 24 horas Le Mans con la mirada de su amante más icónico de la velocidad: Steve McQueen y, ahora, este modelo de gafa 714 (de puente plegable y forma de gota), lucida por el actor en el rodaje de *Le Mans* (1971).

» Disfrutar del tiempo de ocio que propone el verano es el *must* de las vacaciones. Versace sabe de qué hablamos y su propuesta es el reloj deportivo Dominus. Su caja tiene forma intermedia entre redonda y rectangular, y tres cronómetros. Se completa con una correa metálica y tiene el sello distintivo de todos los relojes de la marca: *Swiss Made*.



→ **HAY CALMA** fuera del estrés del trabajo. Así lo demuestra Brava Fabrics con esta sudadera Out of Office. Este diseño, confeccionado en algodón orgánico, está pensado para aquellos que quieren dejar más huella que un *mail*.



→ **LA MOCHILA** perfecta existe. Moderna y versátil, este modelo de Tumi es ideal para viajes fuera de la ciudad y para la rutina diaria. La cremallera de expansión da espacio extra y los bolsillos organizadores aportan más espacio.



→ **EL ESPÍRITU** surfero y atlántico se cuela en la colección más veraniega de elPulpo, la firma gallega que apuesta por básicos masculinos en su afán de aportar estilo y confortabilidad sostenibles a los *looks* más relajados.



→ **UNA EDICIÓN** especial de Disney se ha colado en el portfolio de prendas de MC2 Saint Barth, como este bañador para hombre con el que bucear hasta el fondo del mar en busca de *cash*, en compañía del tío Gilito. ¿Quién llegará antes?

# THE DECORATIVE **FAIR**

BATTERSEA PARK  
LONDON



SPRING

9-14 MAY 2023

AUTUMN

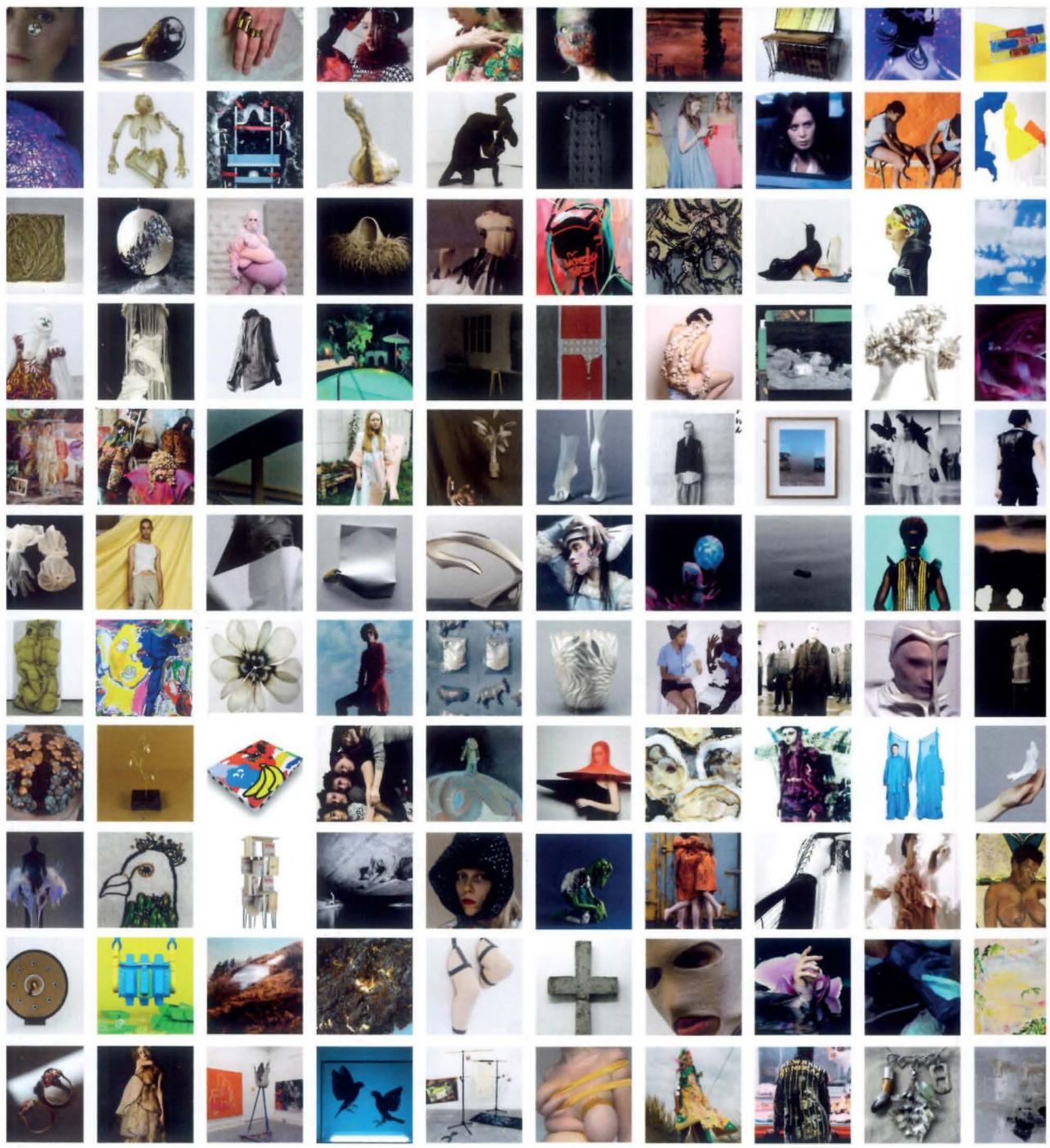
3-8 OCTOBER 2023

WINTER

23-28 JANUARY 2024

**ANTIQUES, DESIGN & ART FOR INTERIOR DECORATION**

[DECORATIVEFAIR.COM](http://DECORATIVEFAIR.COM)



## SUPPORTING CREATIVE VISIONARY TALENT

Established by Lee Alexander McQueen, who left the majority of his estate to support the most visionary talent, Sarabande provides scholarships and heavily subsidised studio spaces for creatives as well as a pioneering public programme of talks and events.

To learn more about us, our House of Bandits online shop, upcoming events or to donate, please head to our website [sarabandefoundation.org](http://sarabandefoundation.org) or instagram @sarabandefoundation.

SARABANDE

QUE EL TIEMPO NO SE ESCAPE DE TUS MANOS

# Forbes • WATCHES •

Por Ana Franco

95

WATCHES



La esfera con cepillado solar en PVD verde está rodeada por un bisel de cerámica.

Al detalle

## LISTO PARA VIAJAR

PARA MOVERSE DE UN CONFÍN DE LA TIERRA A OTRO SIN DEJARSE LA ELEGANCIA POR EL CAMINO LLEGAN LOS NUEVOS SEAMASTER AQUA TERRA WORLDTIMER DE OMEGA

**LA COLECCIÓN** Seamaster Aqua Terra Worldtimer (que debutó en 2017 en platino) ha recibido tres referencias inéditas de 43 mm: en titanio, en acero y en acero con correa integrada de caucho verde. Cualquiera del nuevo trío es deseable y práctica (muestran la hora en todos los husos horarios), pero en verde llama poderosamente la atención, y es la versión que nos ocupa. Con un bisel de cerámica del mismo tono, exhibe en el centro una representación del hemisferio norte conseguida mediante una compleja operación que llaman “de ablación por láser”. Alrededor de este mapa circula un indicador de 24 h dividido en noche y día. Dentro, el calibre 8938 Co-Axial Master Chronometer certificado por Metas, que avala su alta precisión. Su precio asciende a 11.600 €.

Actualidad

# VERANO AZUL

EL MIEMBRO MÁS VIAJERO DE LA FAMILIA BR 05 DE BELL & ROSS SE TIÑE DE AZUL CIELO, UN TONO Y UNA FUNCIÓN (LA DEL SEGUNDO HUSO HORARIO QUE INCLUYE) PERFECTOS PARA ESTA ÉPOCA DEL AÑO

Toda relojera de alta gama contempla en su catálogo un modelo deportivo de acero con brazalete integrado, tan de moda. En el caso de Bell & Ross, incorporó uno así en 2019, el BR 05. Un año después lanzó la versión con cronógrafo, y tras ella, la de doble uso horario, que hoy aporta un nuevo color, el azul celeste. Como sus predecesores con esfera negra o blanca, el BR 05 GMT Sky Blue de 41 mm

incluye una cuarta aguja que apunta con una gran flecha de punta blanca al segundo huso horario en el bisel interior que rodea el dial, graduado en 24 horas y con dos secciones, plata y azul, para distinguir el día de la noche. Le da vida el calibre automático BR-CAL.325, con base Sellita SW-330, que otorga una reserva de marcha de unas 42 horas. Con brazalete de acero cuesta 5.700 €, y 5.200 con correa de caucho azul.

El trío**HORADADO**

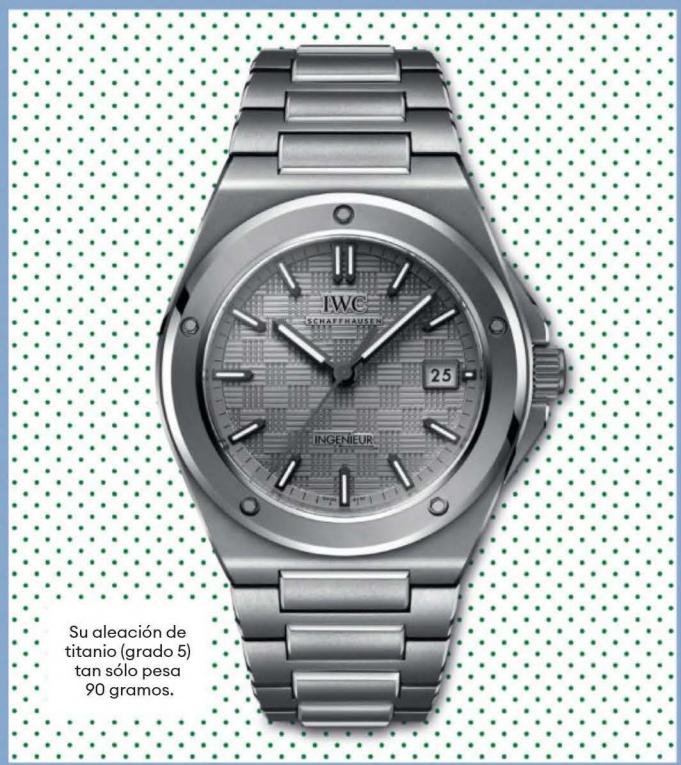
Por primera vez en la historia del Mónaco cuadrado de Tag Heuer, el modelo muestra un dial esqueletado. Hay tres nuevos cronógrafos automáticos de titanio de 39 mm con esas características, éste en azul. PVP: 10.850 €.

**NUEVA CARA**

Zenith ha tomado el Defy Skyline Skeleton de acero que debutó a principios de año y le ha dado tonos contrastados de gris y oro para la Edición Boutique de este reloj que indica las décimas de segundo. PVP: 11.800 €.

**HÖLSTEIN 2023**

Cada año, Oris entrega una edición limitada Hölstein (el pueblo suizo donde nació) para celebrar su fundación, y en 2023 ha renovado el Aquis de acero de 41,5 mm, añadiéndole un llamativo color morado. PVP: 4.000 €.



## Curiosidades

# EN LA GRAN PANTALLA

**E**n el reciente estreno de Indiana Jones y el dial del destino, con el octogenario Harrison Ford al frente de una nueva aventura (y van cinco) del famoso arqueólogo, éste se viste con su sombrero Fedora y con un Boulton de la relojera Hamilton. Se trata de uno de los modelos más destacados de la marca en los años 40. El Boulton se lanzó en Estados Unidos en 1941 y fue uno de los más vendidos de la firma entonces. Ahora, su caja rectangular redondeada y chapada en oro se ciñe a la muñeca de Indi en formato de 27 x 31,6 mm. Hamilton está acostumbrada a las cámaras. Lleva más de ocho décadas ligada a Hollywood, y ha aparecido en más de 500 filmes. Creó un modelo personalizado para 2001: *Una odisea del espacio* (1968), de Kubrick; y Elvis Presley lució el Ventura en *Amor en Hawái* (1961). El *product placement* (publicidad por emplazamiento) sigue funcionando de maravilla con los relojes. Por eso en la exitosa serie *Succession* han aparecido tantas marcas relojeras: Richard Mille, IWC, Cartier, Jaeger-LeCoultre... Lejos de ser meros objetos decorativos, sus relojes dicen mucho de los personajes que los portan.

## El homenaje

# EL INGENIEUR MÁS LIGERO

Con modelos como el Ingenieur de IWC fue como el célebre diseñador de joyas y relojes independiente Gérald Genta (1931-2011) definió los códigos del reloj deportivo de lujo moderno. Este año, el Ingenieur de 1976, con brazalete integrado, ha protagonizado un esperado regreso. Fiel al original, mide 40 mm de diámetro, y, si bien hay novedades en acero, éste automático está fabricado con una aleación de titanio grado 5 que solo pesa 90 gramos. PVP: 16.000 €.

# NEWS

→ **ILARIA RESTA** se incorpora en agosto a Audemars Piguet y será su CEO en 2024, sustituyendo a François-Henry Bennahmias.

→ **EL CORTE INGLÉS** de Castellana, en Madrid, acaba de inaugurar una boutique de Rolex en su espacio dedicado al lujo.

→ **EN JUNIO** tuvo lugar en Europa la primera edición de la Copa Richard Mille de Yates clásicos que organiza la relojera.

→ **HUBLOT** ha presentado el primer reloj fabricado con cápsulas de Nespresso y posos de café reciclados: un Big Bang verde.

# Nautik

THE LIFE AQUATIC



Nº15 JULIO/AGOSTO 2023

DIGITAL COVER

## THE LIFE AQUATIC MAGAZINE

Nautik



@nautikmagazine

Brands.  
Influence.  
& Data.



SpainMedia.

UNA VISIÓN DIFERENTE DE LA COSMÉTICA PARA GENTE QUE SE DEDICA A OTRAS COSAS

# CARE

99

Texto y coordinación Cristina Romero

Fotografía Diego Lafuente



La filosofía de Drunk Elephant consiste en eliminar los seis ingredientes que afectan a la piel: aceites esenciales, siliconas, filtros solares químicos, SLS, fragancias y colorantes de secado.

## EL ELEFANTE DE LA BELLEZA

Un aceite facial, un sérum hidratante intensivo y una crema que mejora la apariencia del tono y la firmeza de la piel son algunos de los tratamientos de Drunk Elephant para mejorar la salud del rostro y conseguir que la piel brille de forma natural

# LA ÚLTIMA ODISEA

*Un nuevo perfume se incorpora a la familia Louis Vuitton, aromas inspirados en la dualidad de sensaciones de la costa californiana*



**Cada perfume-colonia** de Louis Vuitton conforma una odisea olfativa inspirada en el paisaje, la luz y la belleza de la costa de EE UU y un reflejo de Los Ángeles, la ciudad de las complejidades y diferentes estados de ánimo que inspiran a Jacques Cavallier-Belletrud, maestro perfumista de la firma.

**Pacific Chill** es la última fragancia en incorporarse a esta colección, que ya contaba con cuatro más. En concreto, se caracteriza por un etéreo vapor afrutado y una profundidad floral que cuenta una historia sobre la luz: desde el suave resplandor del amanecer hasta las centelleantes luces de una ciudad en su ocaso.

**Aporta** bienestar, vitalidad y placer, y recuerda al momento del día en que el sol calienta la piel. De manera que potencia la cultura de la salud y el bienestar de California, el cual estimula los sentidos y causa efecto desintoxicante.

**Entre sus ingredientes** destacan grosella negra, semilla de zanahoria y hierbas aromáticas. Su mezcla aporta una sensación vigorizante que ayuda a conducir a la plenitud del cuerpo y del alma, gracias, entre otras razones, a sus notas dulces.



# LA BELLEZA QUE CONECTA FESTIVALES

*La primera colección de maquillaje creada a través de votaciones en Instagram*

**Dejar fluir la creatividad** es un derroche de conocimiento que ya sobrepasa las fronteras físicas del boceto en papel. Las redes sociales se convierten en agente indispensable de la más reciente colección de maquillaje de Sephora Collection, Glitter Powe, que apuesta todo su encanto al *glitter* (ese concepto en tendencia que tiene como cuna el tiempo de ocio en los festivales) y a las joyas para la cara, configurada a través de una nueva técnica: someter a votación a la comunidad de Sephora en Instagram.

Han sido los seguidores que aglutina este perfil de la red social quienes han ido ‘moldeando’ la colección que celebra el poder de la purpurina aplicado al maquillaje del rostro:

→ El lanzamiento de la colección Glitter Power ha sido presentada en el marco de un nuevo proyecto de Sephora.

→ Con esta propuesta, la firma se adentra en el universo de los festivales, como *partner* de estas actividades estivales.

enmarcar los ojos, revelar la boca, subrayar los pómulos, con sombras multiusos, brochas que trabajan con *glitter* y esmaltes adhesivos para un resultado festivalero.

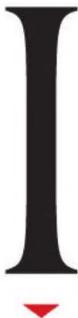
Disfrutar y sacar el mayor partido a las infinitas posibilidad creativas de un rostro maquillado, labrado con arte y trabajado con destreza y facilidad gracias a sus productos, es la propuesta de Sephora Collection que tiene como lema *Made with You*, por tratarse de la primera línea de maquillaje concebida en colaboración con una red social tan integradora, con una amplia variedad de seguidores tanto en edad como en gustos, y que satisface las necesidades de todos ellos. ①

→ Más concretamente de Boombastic Festival, maquillando de manera gratuita y de gira por España.

→ Tanto la colección como esta aventura evidencian la necesidad del mercado de adaptarse a las nuevas generaciones.

# BELLEZA EN LAS CÉLULAS MADRE

*Esta firma ofrece productos para la piel y el cabello que realmente funcionan. De ahí su previsión de negocio: alcanzar los 1.000 millones de dólares en ventas en 2023*



**Investigadores** de todo el mundo invierten gran parte de su trayectoria profesional en tratar de descifrar las señales que envía el organismo para activar sus células madre y –con ello– poner en marcha un proceso de cicatrización regenerativa a la carta (la cual permitiría revolucionar la atención sanitaria a gran escala).

El profesor Augustinus Bader, pionero en este enfoque, comenzó a trabajar en esta dirección en 2008, cuando desarrolló una revolucionaria pomada para heridas que promovía la reparación natural de las quemaduras de tercer grado sin necesidad de cirugía. Su éxito, efectivo y sin precedentes, dio paso a un descubrimiento más (el que le impulsaría a poner en marcha su firma de nombre homónimo, en 2018): el desarrollo de TFC8, una tecnología cosmética altamente sofisticada para el cuidado de la piel y el cabello, que recuece radicalmente las arrugas, el

enrojecimiento, las imperfecciones, la sequedad, los daños causados por la radiación ultravioleta, los poros y otros problemas en todo tipo de pieles, en tan sólo 27 días.

La reactivación de las células madre que derivan de la aplicación de esta técnica en las fórmulas (a veces inaccesibles debido al envejecimiento) ha dado lugar a algunos de los productos más impresionantes del mercado de la cosmética, como The Cream y The Rich Cream, las hidratantes pioneras que alteraron la categoría de belleza dedicada al cuidado de la piel y se convirtieron en un secreto digno de compartir. Tal es así que ya de la mano de Charles Rosier, cofundador y CEO de Augustinus Bader, elaboró una gama de productos para la piel y el cabello con beneficios sostenibles a largo plazo, para lucir una piel y un cabello suaves, radiantes y de aspecto saludable, todos ellos apoyados en más de 30 años de investigación e innovación.

Con motivo del quinto aniversario de la marca que ya está presente en

más de 1.100 puntos de venta, con envíos a 168 países, y con la visión de alcanzar los 1.000 millones en ventas en 2023, repasamos con ambos los inicios de la marca, hoy referente nicho, y el futuro de la misma, también su rápida y asentada consolidación como empresa y negocio, y la filosofía solidaria que lideran y practican.

**En su formulación hay una gran implantación de las células madre, ¿qué función tienen en cosmética?**

Augustinus Bader: Hay diferentes creencias sobre las células madre; además de haberlas de todo tipo, también vegetales. Lo interesante de ellas no está tanto en la función que desempeñan, sino en todo lo que se deriva y se aprende de estas células, sus efectos. Lo que se llama señalización. Cómo se hablan entre ellas es lo que de verdad arregla la piel. Sólo hay que cambiar la idea de apostar por el concepto celular y empezar a apostar por el de señalización. Y el objetivo de esto no es sólo lo que esta aplicación pueda hacer por la piel, que se vea bien, sino lo que hace sobre ella: darle un enfoque algo médico para tratar problemas cutáneos.

**Esto demuestra que si la belleza se vale de la tecnología puede revolucionar el sector...**

A.B.: La tecnología puede ayudar, eso es. Y todo lo que está por llegar en Augustinus Bader es una evolución natural de su aplicación: parches

**AUGUSTINUS BADER  
ESTÁ PRESENTE EN MÁS  
DE 1.100 PUNTOS  
DE VENTA EN TODO  
EL MUNDO, REPARTIDOS  
POR MÁS DE 168 PAÍSES**

para los ojos, productos solares, ampliación de la línea capilar...

**¿Y se prodaría decir que sus productos han acabado –o mejorado mucho– los problemas cutáneos derivado de enfermedades como la diabetes?**

A.B.: Los problemas de la piel que derivan en cicatrices son innatos a la naturaleza humana, pero lo que sí hacen estas cremas es mejorar su visibilidad y remodelar la piel.

**A nivel empresarial, en cinco años la firma ya está presente en 168 países, en 1.100 puntos de venta y tener una facturación millonaria.**

**¿Existe la fórmula del éxito?**

Charles Rosier: Beneficiarse de la tecnología adecuada, investigar, trabajar duro y tener el apoyo de expertos en piel han ayudado a estos resultados. Se necesita esto para que todo encaje.

**Como CEO y miembro fundador que ha visto crecer su marca, ¿cuál fue el momento que convirtió la marca en una referencia premium del sector?**

C.R.: Dos cremas marcaron nuestros inicios: The Cream y The Rich Cream, antes mencionadas, que conquistaron EE UU, primero, y luego, Europa. El éxito llegó de forma natural, pero empezando la casa por el tejado: primero se probaron sus beneficios en *celebrities*, a quienes envíamos muestras para que las probaran (Angelina Jolie, Naomi Campbell, entre otras) y después aterrizaron en una venta masiva al público general.

**Además de velar por la salud de la piel y del cabello, la firma tiene el compromiso de financiar el trabajo médico del profesor Bader sobre quemaduras y heridas diabéticas. ¿Cómo se gestiona esta ayuda a nivel empresarial?**

C.R.: Lo hacemos a través de una donación del 5% de las ventas a ONGs, a seis fundaciones en total.

En ese sentido no somos como otras empresas, que el dinero que ganan de sus ventas lo destinan a la investigación de su marca. ●



Los cofundadores de Augustinus Bader: Augustinus Bader (izq.) y Charles Rosier, también CEO de la marca.

# LOS MEJORES PROTECTORES DE 2023

Forbes ha consultado a un panel de expertos en dermatología y farmacia para que nos ayuden a elegir las mejores opciones dentro de los distintos tipos de cremas



## FACIAL

1.	<b>ISDIN</b>	Fotoprotector Fusion Water MAGIC SPF 50
2.	<b>ISDIN</b>	FotoUltra Age Repair SPF 50
3.	<b>Heliocare</b>	360 Gel oil free SPF 50+
4.	<b>LA ROCHE POSAY</b>	Anthelios UVMune 400 50 Fluid invisible
5.	<b>Avene Solar</b>	Emulsión 50+



## FACIAL CON COLOR

1.	<b>ISDIN</b>	Fotoprotector Fusion Water Color SPF50
2.	<b>ISDIN</b>	FotoUltra Age Repair Color SPF50
3.	<b>Heliocare</b>	Gelcream Light
4.	<b>Avene Solar</b>	Crema 50+ Color
5.	<b>Avene Solar</b>	Emulsión Color SP50+



## FACIAL CON TRATAMIENTO

1.	ISDIN	Eryfotona AK-NMSC Fluid SPF100
2.	ISDIN	FotoUltra Redness SPF50+
3.	ISDIN	FotoUltra Active Unify Color SPF50+
4.	Heliocare	360 Pigment Solution Fluid Protector
5.	Heliocare	360 MD AK Fluid



## CORPORAL

1.	Avène Solar	Spray Pro SPF50
2.	ISDIN	Fotoprotector Transparent Spray Wet Skin SPF50
3.	ISDIN	Fotoprotector Fusion Gel Sport SPF50
4.	ISDIN	Fotoprotector HydroOil SPF30
5.	LA ROCHE POSAY	Anthelios XL 50+ Spray



## PEDIÁTRICO

1.	ISDIN	Fotoprotector Mineral Baby Pediatrics SPF50
2.	ISDIN	Fotoprotector Fusion Water Pediatrics SPF50
3.	LA ROCHE POSAY	Anthelios Dermo-Pediatrics Wet Skin 50+
4.	ISDIN	Fotoprotector Transparent Spray Wet Skin Pediatrics SPF50
5.	Avène Solar	Spray SPF50+ Infantil

# LA ESTÉTICA DEL FUTURO

*En el horizonte, transformar el sector de la estética y reconstrucción mamaria con soluciones innovadoras, seguras y respaldadas por la ciencia. Todo para mejorar la salud y bienestar de las mujeres*



**La industria de la estética** y reconstrucción mamaria está cambiando y el liderazgo reside en las innovaciones basadas en la ciencia, la tecnología, la ingeniería y la seguridad. Juan José Chacón-Quirós, CEO y fundador de Establishment Labs, lo explica así: “El Femtech –el disruptivo concepto de la firma que lidera– ya está transformando la visión tradicional de la estética y el rol de la cirugía plástica en nuestra sociedad. Pero también abre un sano debate sobre el papel de la estética en crear armonía entre mente y cuerpo”.

La innovación de Establishment Labs en el sector apunta hacia una dirección: marcar un antes y un después en la evolución de esta industria. Desde que echó a andar en 2004, la empresa ha dedicado sus esfuerzos a transformar el concepto de la estética mamaria: “El sector necesitaba un cambio de paradigma. Al poner a

la mujer en el centro hemos logrado crear tecnologías punta basadas en la ciencia, lo cual nos permite ofrecer soluciones con un sólido estándar de seguridad y opciones para el estilo de vida de cada persona. Establishment Labs está creando una nueva industria basada en estos pilares”.

La compañía ofrece una cartera de soluciones Femtech, haciendo frente a las necesidades insatisfechas en la salud, estética y reconstrucción mamaria. ¿Cuáles? “Hace más de una década nos centramos en resolver las altas tasas de reoperaciones por ruptura de los dispositivos o falta de bicompacidad, que eran parte del legado de esta industria. Luego llevamos al mercado los implantes con microtranspondedores para empoderar a la mujer a verificar la calidad y origen de los dispositivos a través del tiempo”, explica.

“Ahora nuestro foco está en fomentar la conexión entre el bienestar físico y mental, con un Femtech dedicado a esa armonía, mayor ergonomía de los dispositivos para el confort diario y tecnologías mínimamente invasivas con un proceso de recuperación rápido y cómodo. Mia Femtech™

**“NUESTRO FOCO ESTÁ EN FOMENTAR LA CONEXIÓN ENTRE EL BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL”**

es la innovación más reciente, que lanzado en Japón y en algunos países europeos”, apunta Chacón-Quirós. En concreto, este sistema moldea el pecho en 15 minutos con un procedimiento mínimamente invasivo y sin anestesia general. Mia Femtech™ cuenta con un sistema patentado con más de 10 años de innovación y desarrollo. “Quizá lo más importante de todo es que elimina los estigmas ligados a la cirugía tradicional y fomenta ese equilibrio entre mente y cuerpo. Además, cuenta con un 94% de satisfacción entre los consumidores que se han hecho el procedimiento”.

## Expansión y tecnología

Por otro lado, los más de tres millones de dispositivos Motiva® que la empresa ha proporcionado a cirujanos plásticos y reconstructivos desde 2010 han creado un nuevo estándar de seguridad y satisfacción del paciente en los más de 85 países donde están disponibles, señalan desde la compañía.

Y es que, mejorar la salud de la mujer está en la esencia del Femtech. Un ejemplo: “Hemos llevado al mercado en Europa un dispositivo de expansión de tejido que permite a las mujeres acceder a resonancias magnéticas en el proceso de reconstrucción mamaria después de un cáncer. En el pasado, durante ese proceso era imposible esa opción y, lamentablemente, morían mujeres por recidivas del cáncer no detectadas a tiempo”.

En cuanto a las cifras, éstas reflejan

que Establishment Labs se encuentra hoy en un momento de gran expansión. Los resultados financieros del primer trimestre muestran el camino para un 2023 con crecimiento de hasta el 30%, para una facturación de más de \$200 millones. Con sede central en Costa Rica, es una de las compañías en tecnología médica con mayor crecimiento en Nasdaq, y esperan llegar a \$500 millones en facturación en 2026.

“Ahora estamos enfocados en darle acceso a nuestras tecnologías a mujeres de todo el mundo, y próximos a lanzar Motiva® en China y EEUU. Por otra parte, estamos iniciando el despliegue de Mia Femtech™ en Europa por medio del Women's Health Hub de Barcelona, lo que nos ayudará a demostrar que esta nueva categoría puede expandir el mercado al abrir estos procedimientos a un grupo más amplio de mujeres”, destaca. El Hub es un centro estratégico cuyo objetivo es acercarse a las mujeres y empoderarlas para que tomen decisiones informadas sobre su salud y bienestar a través de soluciones Femtech.

Porque ¿qué importancia tiene la estética en el bienestar general de la mujer? “Los datos de nuestros estudios de mercado hablan por sí solos: 76% de las mujeres buscan una mejor forma para su cuerpo; y 54% de las consumidoras dicen que seguirán esforzándose por lograrlo. Y es esa la oportunidad para ofrecer soluciones que promuevan ese equilibrio entre mente y cuerpo que todos necesitamos”. **❶**

Juan José Chacón-Quirós retratado el 18 de mayo en Barcelona.



# VUELTA AL MUNDO

*Dos meses de temporada estival por delante para rendir culto a la filosofía de vida de Willy Fog: girar por el globo con grandes dosis de estilo*

## CONEXIÓN LA HABANA

Gafas de sol modelo  
Mega Clubmaster de  
RAY-BAN y perfume  
unisex Rose & Cuir de  
FREDERIC MALLE.



FOTO DIEGO LAFUENTE • PRODUCCIÓN PAN CREATIVE STUDIO • COORDINACIÓN CRISTINA ROMERO

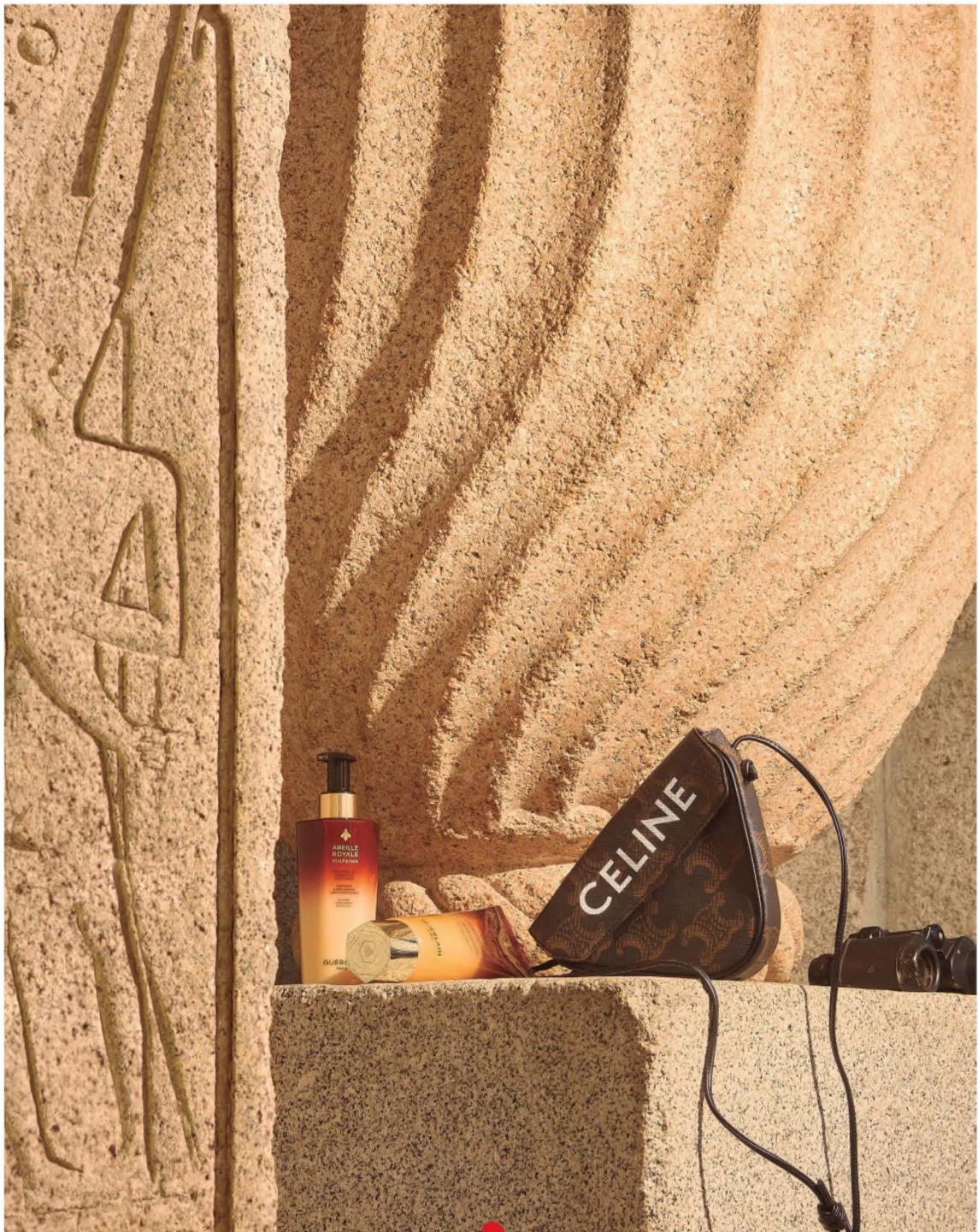
INSPIRACIÓN  
GRIEGA

Bolso de LION OF  
PORCHES y perfume  
Light Blue Summer  
Vibes de DOLCE  
& GABBANA.



MALDIVAS EN  
TURQUESA  
Bolso de PRADA  
y Super Soin Slaire,  
Youth Protector y  
Émulsion Ecologique  
de SISLEY.





**PARADA EN LUXOR** Bolso bandolera de CELINE y productos capilares Repairing and Replumping Care Conditioner y Radiance Restoring & Intense Replenishing de GUERLAIN.

**ALMUERZO MEXICANO**

Capazo de rafia de la colección Paula's Ibiza de LOEWE, gorro bucket de LOEWE, sandalias Unisex Arizona Essentials EVA de BIRKENSTOCK y perfume Cyprès Pantelleria de ARMANI/PRIVE.

**TULUM GIPSET**

ASSOLINE





**SAFARI EN ZAMBIA** Mochila de SCHARLAU, botas Yellow de TIMBERLAND y perfumes Bleu de Chanel y Le Teint Foundation de Boy, también de CHANEL.

# ALIADOS ESTRATÉGICOS



Las participantes en el evento el pasado 24 de mayo en el Teatro Real (Madrid).

**¿Qué papel tiene el área jurídica como punto estratégico de las empresas?** Gestión de riesgos, cumplimiento normativo, protección de activos, fomento de la cultura ética, un enfoque proactivo, la contribución a la toma de decisiones de las compañías o la mejora de la rentabilidad y el valor de mercado de la empresa son algunos de los aspectos claves que destacaron las representantes y expertas en la materia de grandes compañías en un nuevo evento de Women bEYond, organizado por EY y Forbes el pasado 24 de mayo.

Marta López, legal Counsel & Compliance Officer en Grupo Garnica Plywood, S.A.U.; Ana Bono, responsable de Fundaciones y del Programa Pro bono del Grupo Iberdrola;

Irene Docio, legal counsel en epay, a Euronet Worldwide Company; Rosa Cañas, directora en el departamento de Corporate M&A de EY Abogados; Nieves Polanco, project finance legal counsel de Sacyr Concesiones; América Pastor, directora de Asesoría Jurídica de Restaurant Brands Iberia; y Silvia Fortuny, directora de Asesoría

Jurídica de Casavo, analizaron cómo y por qué el área jurídica puede aportar valor estratégico a las organizaciones fomentando el éxito a largo plazo.

Una cita que tuvo lugar en el Teatro Real de Madrid, y dirigida por Yolanda Sacristán, las expertas en asesoría jurídica destacaron que esta área tiene un gran valor preventivo. “La asesoría jurídica ve riesgos que la dirección no ve”, explicaba Ana Bono, del Grupo Iberdrola. En esta labor preventiva, Marta López, de Grupo Garnica Plywood, señalaba que el área jurídica está en la “segunda línea de defensa para asesorar a todos los departamentos, la primera es la gestión operativa y por tanto, los responsables de las distintas áreas de negocio”, aclaraba. ●



Lee toda la conversación en [Forbes.es](#)

# R Series

Now with Metamaterial  
Absorption Technology



R3 Meta Special Edition Indigo Gloss

Performance redefined. An icon born from The Reference.

## R Series

Developed for KEF's flagship The Reference, a suite of the latest technologies has now made its way into the new generation of the R Series. Whether in stereo for music or in a home theatre set up, the R Series makes exceptional acoustic performance more accessible. Now with the groundbreaking Metamaterial Absorption Technology, the R Series reveals exquisite detail and incredible insight: truly an experience to savour.



Listen and believe

**KEF**

# MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN



Los participantes en el encuentro el pasado 31 de mayo en el Mr Fox Estudio de Madrid.

**En los años 50 y 60** del siglo pasado la mítica furgoneta de Volkswagen se convirtió en todo un ícono de la 'era hippie', de la libertad y de la revolución social y cultural del momento. Setenta años después de su lanzamiento, la esencia y el espíritu del famoso Transporter T1 está en el nuevo modelo cien por cien eléctrico del ID. Buzz. El recorrido y evolución de la conocida como 'Bulli' es un ejemplo de innovación y liderazgo en el mercado. Para hablar precisamente de estos conceptos, ID. Buzz y Forbes organizaron un encuentro el pasado 31 de mayo en el Mr Fox Estudio de Madrid con 4 profesionales líderes en sus campos de actuación: Javier Aranda, chef con dos estrellas Michelin y dueño del restaurante Gaytán; Dr. César Velasco,

director de Innovación y Estrategia Digital en AstraZeneca; Yaiza Rubio, Chief Metaverse Officer en Telefónica; y Teresa Sapey, arquitecta y diseñadora de Teresa Sapey + Partners.

Preguntados por el escritor y economista Fernando Trías de Bes, moderador del evento, sobre de dónde surge la innovación en el día a día de su tra-

jo, Yaiza Rubio, de Telefónica, explicaba que la capacidad de innovar es algo que "va en la persona, en sus valores, en querer crecer en su carrera, en hacer un esfuerzo sostenido. Es algo continuo". "Una vez que tienes esa chispa no la vas a dejar ir. Quien es innovador nace y muere innovador", añadía Teresa Sapey. Para la arquitecta y diseñadora, la innovación "lleva al hombre a mejorar, a arriesgarse y a responder a las necesidades de todos los días".

Los cuatro participantes en este encuentro son ejemplos de innovación, creatividad y también de liderazgo en sus equipos. El chef Aranda, para quien su abuela es su ejemplo de líder a seguir, definía al verdadero líder como aquel que hace mejor a las personas. **●**



Lee toda la conversación en [Forbes.es](#)

# WOLF

ESTD 1834

PROTECT YOUR LEGACY

YOU DON'T NEED A WATCH WINDER  
YOU NEED A WOLF



Only a WOLF Counts Turns Per Day

[WOLF1834.COM](http://WOLF1834.COM)



DISCOVER WHY

# GAMING Y PRODUCTOS DIGITALES



Participantes en el Forbes Talks by G2A.COM el pasado 8 de junio en el Hotel Único de Madrid.

**Hace apenas veinte años,** los *gamers* no se llamaban *gamers*, se llamaban simplemente jugadores de videojuegos, y su mundo era mucho menos glamuroso. Se los relacionaba más con una forma de vida basada en la procrastinación que como miembros productivos de nuestra sociedad. Quien nos iba a decir que, con el paso de los años, acabarían siendo las voces más escuchadas por las nuevas generaciones. El caso es que, en la actualidad, se calcula que casi el 40% de la población mundial juega a videojuegos, lo que significa que más de 3.000 millones de personas participan activamente en este mundo. Y si además tenemos en cuenta a los consumidores de productos digitales, estamos hablando de un sector enorme en el que, por su-

puesto, las tendencias cambian constantemente. Por lo que, el marketing, las empresas y los departamentos de comunicación se han visto obligadas a evolucionar contantemente.

Para analizar esta nueva realidad, Forbes y G2A.COM organizaron el pasado 8 de junio en el Hotel Único de Madrid un evento con representantes

de las principales empresas relacionadas con el sector del *gaming*. Una charla moderada por la periodista Mónica Valle, a la que acudían Bartosz Skwarczek, fundador y CEO de G2A.COM; Juan Carlos Fuster, responsable de marketing y comunicación de Lenovo; Soraya Castellanos, directora de Contenidos, Comunidad y Asociaciones de TikTok España y Portugal; y Borja Moya, responsable de marketing digital de Burger King. La tertulia comenzó con Bartosz Skwarczek, fundador y CEO de G2A.COM, acotando las enormes dimensiones del sector del *gaming* y el papel que juega su compañía dentro de él. “Se trata de un mercado que mueve 200.000 millones de dólares, más que la industria del vídeo y la música juntas”. ●



Lee toda la conversación en [Forbes.es](#)



Capture corner sofa w/ table, pouf & chaise lounge GBP 13,065



## CAPTURE

Design by Cane-line Design

### Flagship Partners

**Leicestershire:** Birstall Garden & Leisure, LE4 4DX - [www.birstall.co.uk](http://www.birstall.co.uk) | **St. Helier, Jersey:** Bauformat, JE2 4WS - [www.bauformat.co.je](http://www.bauformat.co.je)

### Partners

**Amersham:** IQ Furniture Ltd, HP6 6FT - [www.iqfurniture.co.uk](http://www.iqfurniture.co.uk) | **Birmingham:** Glassdomain, B18 4HE - [www.glassdomain.co.uk](http://www.glassdomain.co.uk) | **Bournemouth:** So Furniture, BH4 9AR - [www.sofurniture.co.uk](http://www.sofurniture.co.uk)

**Cheshire:** Ferrious, SK10 4QF - [www.ferrious.co.uk](http://www.ferrious.co.uk) | **Ferring, West Sussex:** Garden House Design Ltd, BN12 6PW - [www.gardenhousedesign.co.uk](http://www.gardenhousedesign.co.uk)

**Hatch End, Middlesex:** Chaplins Furniture Ltd, HA5 4JG - [www.chaplins.co.uk](http://www.chaplins.co.uk) | **London:** Belderbos Landscapes, SW19 2JD - [www.belderbos.co.uk](http://www.belderbos.co.uk) | **London:** Chelsea Gardener, SW3 6NR - [www.chelseagardener.com](http://www.chelseagardener.com)

**London:** Forza, W1W 7LS - [www.forza.co.uk](http://www.forza.co.uk) | **London:** Skandium, E1 6LF - [www.skandium.com](http://www.skandium.com) | **Newcastle upon Tyne:** Barker and Stonehouse, NE1 4PQ - [www.barkerandstonehouse.co.uk](http://www.barkerandstonehouse.co.uk)

**Nottingham:** The Worm that Turned, NG1 5FD - [www.worm.co.uk](http://www.worm.co.uk) | **Preston:** Scossa, PR1 4HH - [www.scossa.co.uk](http://www.scossa.co.uk) | **Rowland's Castle:** Encompass, PO9 6DX - [www.encompassco.com](http://www.encompassco.com)

**Sheffield, Yorkshire:** Ponsford, S2 4HS - [www.ponsford.co.uk](http://www.ponsford.co.uk)

### United Arab Emirates Flagship Partner

**Dubai & Abu Dhabi:** SANIPEX GALLERY - [www.sanipexgroup.com](http://www.sanipexgroup.com)

### Hong Kong Flagship Partner

**Hong Kong:** Everything Under The Sun - [www.everythingunderthesun.com.hk](http://www.everythingunderthesun.com.hk)

**Cane-line®**

cane-line.co.uk

- life made comfortable

@caneline

# LA IA DEL FUTURO



Ignacio Quintana, director general de SpainMedia, y Luis Abad, CEO de Capgemini España.

**En la actualidad**, ya es innegable el avance imparable de la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) en los diferentes ámbitos empresariales. Pero ¿qué ventajas y qué riesgos esconde? ¿Qué beneficios sociales, medioambientales, de eficiencia y rentabilidad puede ofrecer al modelo de negocio? Para responder a estas cuestiones se reunieron el pasado 16 de junio, en el Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid, un grupo de expertos en un acto organizado por Forbes y Capgemini, bajo el título “IA Revolution: Inteligencia artificial generativa”.

La periodista encargada de dirigir el evento fue la periodista Mercedes Martín, que daba paso a Ignacio Quintana, director general de Forbes España, y a Luis Abad, CEO de Capgemini

España. Ambos fueron los responsables de poner sobre la mesa algunas de las primeras cuestiones sobre las que iba a versar este encuentro, como qué es la Inteligencia Artificial Generativa (IAG) y qué desafíos presenta para incorporarla al mundo empresarial.

En las diferentes mesas que tuvieron lugar en la jornada participaron

Richard Benjamins, Chief IA & Data Strategist de Telefónica, Javier Martínez Martín, Chief Data Officer de Carrefour, Albert Pla Planas, responsable de Ciencias Computacionales y Datos I+D Digital de Sanofi, Vanessa Escrivá, Global Chief Information Officer de Mapfre, Juan José Casado, Chief Digital Officer de Repsol y Rocío López, CIO de ING España y Portugal.

El acto terminó con una MasterClass, a cargo de Inmaculada Martínez, pionera digital de IA.

Durante el acto también intervino Raúl Bartolomé, Managing Director de Insights & Data de Capgemini España, el cual ofrecía una visión de futuro de cómo la IAG podría cambiar la estructura del sistema actual de negocio. ●



Lee toda la conversación en [Forbes.es](#)

HOUSE OF  
FINN JUHL

# *The* **Chieftain** Chair



The iconic Chieftain Chair is one of Finn Juhl's absolute masterpieces, representing the peak of his career as a furniture designer. At its introduction in 1949, the chair marked a renewal of the Danish furniture design tradition.

Today, it is perceived as one of the most important exponents of the Danish Modern movement in the US during the 1950s. The chair is available in walnut or oak with upholstery in selected, exclusive leather types.

H  
FJ

[www.finnjuhl.com](http://www.finnjuhl.com)

# COMERCIO RESPONSABLE



Asistentes al Forbes Talks el pasado 13 de junio en el Hotel Único de Madrid.

**Precio y calidad.** Antes todo era tan fácil como hacer un balance entre ambas variables. Pero todo en la vida evoluciona, nosotros incluidos, por lo que nuestras decisiones de compra se han vuelto cada vez más complejas. Si a eso le sumamos un mayor acceso a nuevos productos y servicios a través del comercio online, la inquietud por el cambio climático o el cuidado del planeta y situaciones extraordinarias como la vivida con la pandemia, las tendencias de consumo se convierten en un factor cada vez más difícil de prever.

¿Cómo compramos hoy? ¿cómo evolucionará el consumo en los próximos años? Para responder a todas estas preguntas, Forbes y PayPal reunieron el pasado 13 de junio en el Hotel

Único de Madrid a un nutrido grupo de directivos pertenecientes a algunas de las empresas más comprometidas con el consumo responsable de nuestro país. Con la periodista especializada en economía Belén Chiloeches como moderadora, asistían a la charla Enrique Espinel, COO de Civitatis; Miquel Antolín, CEO y cofundador

de Freshly Cosmetics; Beatriz Giménez, Directora de PayPal Iberia; Pedro Clavería, Chief Strategy Officer de Playtomic; Mónica González, Chief Customer & Marketing Officer de Allianz; y Joaquín Cuenca, CEO y cofundador de Freepik.

La directora de Paypal Iberia, Beatriz Giménez, destacó la importancia de generar seguridad en los clientes. "Somos una de las empresas más confiables del mundo. Creemos que haciendo el bien tienes un mejor negocio", cuenta. También cree que "la importancia de la flexibilidad en los métodos de pago y la tendencia creciente del comercio social", son clave en un momento en el que las compras se realizan durante el tiempo de ocio en las redes sociales.



Lee toda la conversación en [Forbes.es](#)



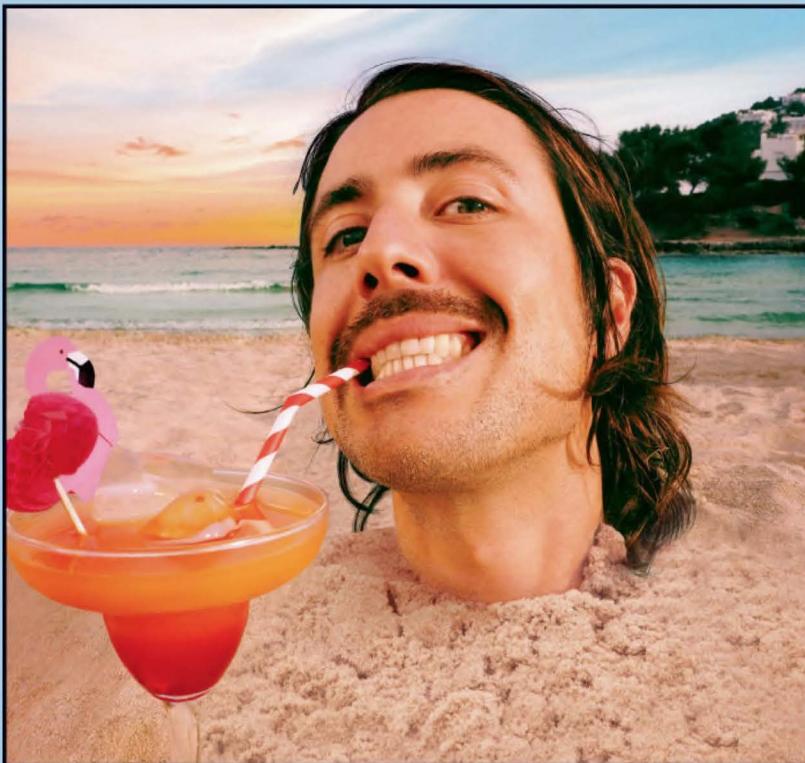
**KVADRAT / RAF SIMONS**

# Tapas

ÑAM, ÑAM MAGAZINE...

NÚMERO 86. JULIO/AGOSTO 2023. 5€

PREMIO NACIONAL DE GASTRONOMÍA



"Eva María se fue buscando el sol en la playa", Fórmula V

## PASCAL MOSCHENI THE IBIZA ISSUE

# THE IBIZA ISSUE 2023

**Tapas**



@TapasMagazine



Brands.  
Influence.  
& Data.

SpainMedia.

# BEGINNERS ESTOS SON MIS PRINCIPIOS

---

NI TODOS PROVIENEN DE FAMILIAS HUMILDES, NI GESTARON EL NEGOCIO DEL SIGLO DESDE EL GARAJE DE SUS PADRES.  
LO QUE SÍ COMPARTEN TODOS ELLOS (LOS MÁS RICOS DEL MUNDO) SON UNOS COMIENZOS EXTRAORDINARIOS ➤

POR EVA PLA

# I

**Imagínese con diez años.** ¿Se visualiza? Pues bien, a esa misma edad Elon Musk (el hombre más rico del mundo al cierre de esta edición) ya programaba código. De hecho, consiguió venderle un videojuego a una revista sudafricana del sector por 500 dólares. Con once, Warren Buffet conseguía sacarse cientos de dólares al mes (lo que al cambio actual rondaría los 2.000 dólares) repartiendo periódicos en Oklahoma. Y con trece, Bill Gates desarrolló su primer programa informático (el Tic Tac Toe). Además, a la hazaña del pequeño Gates hay que sumar su increíble habilidad para ajustar software durante su etapa en la escuela secundaria. Algo que en realidad ocultaba una intención mucho más prosaica detrás: coincidir con el mayor número de chicas posible en cada clase y tener los viernes libres. Apuntaba maneras.

Todos lo hacían. Si echamos un vistazo a los nombres que lideran hoy las mayores fortunas del mundo, ya destacaban de alguna u otra manera en su juventud. Pero si repasamos sus historias descubrimos también sus primeros tropiezos, decepciones y adversidades. Pero, ¿qué pesó más a la hora de definir el rumbo de sus

cuentas bancarias? ¿Su talento? ¿La manera de aprender de sus fracasos? Posiblemente, una combinación de ambas.

**No sin tropiezos.** Muy conocidas son las confesiones a modo de carta que el oráculo de Omaha envía periódicamente a sus accionistas entonando el *mea culpa*. El considerado por muchos como el mejor inversor de todos los tiempos no ha tenido problema en comentar sus múltiples equivocaciones a lo largo de su carrera. Y es que Warren Edward Buffet (Omaha, Nebraska, 30 de agosto de 1930) aprendió muy pronto el valor del fracaso durante su camino al éxito. Con apenas once años, y después de estudiar concienzudamente las cotizaciones diarias de bolsa, compró sus primeras acciones a 38 dólares. Tiempo después, el precio cayó hasta los 27. Decepcionado, pero consciente de los vaivenes del mercado bursátil, esperó y esperó, hasta que subieron a 40, e inmediatamente vendió. Esta decisión le perseguiría el resto de su vida y marcaría su conservador estilo de inversión. Porque, aunque con la venta de esas acciones obtuvo su primera rentabilidad, pocos años después el precio de los títulos que vendió Warren llegaría a los 200 dólares por acción.

Rechazado por Harvard a los 19 años, Buffet terminó estudiando economía en las Universidades de Pensilvania y Columbia. Fue entonces cuando comenzó a trabajar analizando informes de la bolsa de valores consiguiendo, en apenas seis años, aumentar su capital de 9.800 a 140.000 dólares. Se guardó una parte. Y utilizó 100.000 dólares propios y otros tantos de siete socios diferentes, para fundar en 1956 Buffet Associates, que consiguió acabar el año con una rentabilidad del 251%. Tenía 26 años. Hoy tiene 93 y cerca de 118.000 millones de dólares de patrimonio.

Tampoco estuvieron exentos de errores los inicios de Bill Gates (Seattle 1955). El polémico magnate que coprotagonizó el alumbramiento del ordenador personal (y las prácticas más que cuestionables para conseguirlo), fundó Microsoft con apenas 20 años, junto a su colega de la escuela Paul Allen. Para entonces, la pareja ya había hecho su primera incursión en el mundo empresarial con Traf-O-Data. Cursando todavía el bachillerato, llegaron a facturar más de 20.000 dólares midiendo y analizando los datos de tráfico para el departamento de carreteras del Estado de Washington. Trataron de vender su proyecto en Latinoamérica, pero lo único que consiguieron fue perder cerca de 3.500 dólares (de los de entonces), por no haberse molestado en hacer un estudio de mercado previamente.

A partir de ahí, su historia de éxito está contada, sobre todo tras la emisión del documental de Netflix *Inside Bill's Brain*, en el que se narran las peripecias un joven y superdotado Gates, adicto a la programación, la velocidad, la comida basura y ➔

**EN SUS PRINCIPIOS, TODOS ELLOS VIVIERON ALGÚN TIPO DE FRACASO O TROPIEZO (ES DECIR, DE APRENDIZAJE)**

## ELON MUSK

Escapó de su Sudáfrica natal para eludir el servicio militar obligatorio.

Intentó trabajar para Netscape, pero no resultó. Vendió su primera empresa (Zip2) en 1999 y, con los beneficios, fundó el germe de PayPal. Hoy es el hombre más rico del planeta Tierra (aunque él sueña con vivir en Marte).





### MICHAEL BLOOMBERG

En 1973, se convirtió en socio de Salomon Brothers, uno de los bancos de inversión de referencia en Wall Street. Con los ahorros que acumuló allí, fundó su propia empresa (la futura Bloomberg), auténtico referente de la información financiera. Ha llegado a ser incluso alcalde de Nueva York (de 2002 a 2013) y su patrimonio neto se estima en \$ 54.000 millones.



## CAROLINA HERRERA

De familia acomodada y aristocrática, su vocación la hechizó el día que su abuela le llevó, con trece años, a un desfile de Balenciaga. Sin embargo, no fundaría su propia firma de moda hasta que cumpliera los 42 años. Hoy, su marca es una de las más valiosas del sector textil mundial.



## OPRAH WINFREY

Hija de madre soltera, creció en la pobreza rural de Misisipi, entre episodios de racismo y abuso. Con 19 años, empezó a cubrir noticias en una radio local. La presentadora más influyente de EE UU entró en la lista *Forbes 400* en 1995, la única afroamericana multimillonaria entonces.

## JULIO IGLESIAS

Antes de convertirse en estrella de la música, Julio intentó ser portero del Real Madrid (aquí lo vemos pisotear el césped del viejo Chamartín), pero un accidente de coche acabó con su carrera. Iglesias ocupa el puesto 40 de la lista *Forbes España* y posee cuantiosas inversiones en el sector turístico e inmobiliario.





### DONALD TRUMP

En sus inicios, el presidente más polémico y bipolar (o lo aman o lo odian) de la historia de EE UU, presentó programas de televisión y lanzó su propia edición del Monopoly, un juego de mesa –llamado *Trump The Game*– que planteaba una mecánica simple: amasar la mayor cantidad de inmuebles y dinero posible (las reglas eran lo de menos).



### MARK ZUCKERBERG

David Fincher narró su biografía 'no oficial' en la película *La red social* (2010), una historia que el propio Zuckerberg cataloga de inexacta. Cómo un adolescente asocial y arrogante –con problemas para ligar– creó Facebook, la red social que cambió las reglas del juego.

**BILL GATES**

Tenía apenas 15 años cuando – junto a su amigo Paul Allen – desarrolló un programa informático que monitoreaba los patrones del tráfico de Seattle. Con el dinero de aquel trabajo adolescente (unos \$ 20.000, una pequeña fortuna), ambos desarrollarían su primera compañía, Microsoft, con el garaje familiar como sede. El resto ya es historia.





### RICHARD BRANSON

Tras abrir una pequeña tienda de discos en Londres, en 1973 decidió montar su propio estudio de grabación y lanzar la obra instrumental de un desconocido imberbe llamado Mike Oldfield (un amigo le pasó la maqueta en una cinta). Tras vender 20 millones de copias de *Tubular Bells*, el imperio Virgin cambió la música por los aviones y –más tarde– los cohetes espaciales.



### WARREN BUFFETT

Con sólo 13 años, montó su primer 'negocio', coordinando un equipo de reparto de periódicos en su vecindario. Su siguiente idea fue instalar máquinas de *pinball* en las barberías, para que los clientes jugaran mientras esperaban su turno. Invirtió \$ 25 en un *pinball* viejo y en solo un año traspasó el 'tinglado' por \$ 1.000 (un beneficio del 4.000 %).

los porros de marihuana, y de cómo abandonó Harvard para tratar de ganar la encarnizada batalla de la incipiente industria del software.

Casi cinco décadas después, con más de 118.000 millones de dólares, el padre de Windows es el quinto hombre más rico del mundo, a pesar de haberse dejado comer un buen trozo del pastel en lo que a software informático se refiere y de no haber tocado las teclas adecuadas en sectores tan importantes como el de los *smartphones*.

**Sin miedo al ridículo.** Hijo de un artista circense, obsesionado por la leche de vaca, mediático dónde los haya y condecorado como el peor jefe del mundo, Jeff Bezos (Nuevo México, 1964) compaginaba las clases en el instituto con el turno de mañana en un McDonald's. Arrancaban los años 80 y, según él, la experiencia le ayudó a aprender a "ensuciarse las manos". Después de graduarse con honores, al joven programador le empezaron a llover las ofertas. Llegó a ser vicepresidente de una compañía en Wall Street, hasta que en 1994 lo dejó todo para montar, junto a su entonces novia, una empresa de venta de libros por internet.

Ambos, junto a un puñado de programadores, arrancaron Amazon desde el garaje de la pareja gracias a sus ahorros, un préstamo de su padre adoptivo y la colaboración de 300 amigos que hicieron de betatesters. En 1997, con un millón de clientes y aún sin beneficios, cayó en la cuenta de que si vendía libros por internet podría vender también cualquier otro producto. Para conseguir el impulso que necesitaba sacó la empresa a bolsa a 18 dólares la acción. Pero los inversores no creyeron en su proyecto.

En 1999, las burlas le llovían a Bezos en Wall Street, por lo que consideraban un modelo de negocio fracasado (cuanto más se expandía, más perdía). Desde su fundación hasta finales de 2001, cuando consiguió su primer trimestre rentable, el negocio tuvo pérdidas acumuladas de casi 3.000 millones de dólares. Dos décadas después, la fortuna del creador de Amazon roza los 150.000 millones de dólares, incluyendo la propiedad, entre otras compañías, de *The Was-*

*hington Post* y *Blue Origin*, con la que tiene previsto continuar apostando por el turismo espacial.

El mismo afán explorador *extraterrestre* comparte Elon Musk (Pretoria, 1971), que poco tiene que envidiar a Bezos en cuanto a excentricidades de refiere. El rico entre ricos, hijo de un acaudalado ingeniero sudafricano, se sacaba un sueldo talando árboles en su época estudiantil. Tras graduarse en Economía y Física por la Universidad de Pensilvania, enseguida se puso a crear sus propios negocios. Su primera empresa fue Zip2, fundada en 1995 con la intención de albergar webs de medios de comunicación. En 1999, cuando ya gestionaban casi 200 portales, la vendió a Compaq Computer por 307 millones de dólares. Después levantaría uno de los primeros bancos por internet, Xcom, que acabó fusionándose con Paypal. La venta de esta última en 2002 por 1.500 millones de dólares fue lo que permitió a Musk fundar Space X con 100 millones, destinar otros 10 a Solar City y 70 a Tesla, su gran proyecto.

En varias ocasiones, Musk ha confesado que cuando fundaron Tesla en 2003 "no tenían ni idea" de lo que estaban haciendo. Incluso llegó a admitir que creía que había un 90% de posibilidades de que fracasasen. De hecho, el ahora multimillonario acabó acostumbrándose a dormir en casas de amigos y a ducharse en baños públicos. Sin embargo, la empresa consiguió sus primeros beneficios anuales en 2020 y el crecimiento del precio de sus acciones este año convertían a su fundador en el hombre más rico del mundo, con más de 236.000 millones en su cartera.

Aunque a Bezos también le sirviese como sede durante sus comienzos, hay que reconocer que, si alguien cumple con el estereotipo de joven *frikí* gestando el negocio del siglo desde un garaje, ese sería Larry Page (Michigan, 1973). Junto con su compañero en Standford, Sergey Brin, idearon desde sus dormitorios el algoritmo que impulsa el botón de búsqueda de Google (en sus comienzos bautizado como Backrub). Pero no fue hasta 1998, gracias un cheque de 100.000 dólares extendido por el cofundador de Sun Microsystems, cuando consiguieron constituir oficialmente Google Inc. y mudar sus oficinas a un garaje en Menlo Park, propiedad de la empleada número 16 de la compañía y hasta hace poco CEO de YouTube, Susan Wojciecki.

Allí, junto a bicicletas, antorchas para el jardín y un servidor construido con Lego, el negocio de la pareja empezó a crecer como la espuma. A día de hoy, esos astronómicos beneficios han permitido a Page y a Brin, que apenas tienen cincuenta años, abandonar el día a día de la compañía para dedicarse a perseguir sus pasiones, que incluyen islas privadas y yates, pero también a la investigación y la filantropía. De hecho, Page, con un patrimonio que roza los \$ 105.000 millones, ostenta hoy la séptima fortuna más grande del mundo. Brin, la undécima. ●

## ANTES DE SER RENTABLE, JEZZ BEZOS LLEGÓ A ACUMULAR CON AMAZON PÉRDIDAS MULTIMILLONARIAS

# 100 MEJORES DIRECTORES DE RRHH

El enfoque administrativo y táctico ha polarizado la visión estratégica dirigida a los empleados, pero con un fuerte pensamiento de negocio en línea con los objetivos de la empresa. La dirección de personas se mantiene al día con los cambios sociales y políticos: la metamorfosis de sus departamentos, la inminente tecnologización y –sobre todo– qué es lo que forja a un buen responsable de esta área son cuestiones que nos responden en primera persona los mejores directivos de la lista *Forbes* de este año

POR MANUEL ESPINOSA

**JOSE MARÍA MACÍAS GARCÍA****3M ESPAÑA**

“La cercanía al empleado es un valor irrenunciable para la organización, a pesar de los avances tecnológicos y las nuevas formas de trabajo. El cumplimiento de los objetivos y la necesidad de resultados, lógicamente, no han cambiado. Nuestra política de teletrabajo, a voluntad del empleado y sin limitaciones es muy bien percibida y otorga autonomía”.

**MARÍA JOSÉ SOBRINOS****Accenture**

“La mayoría de los CEO considera que la unión de datos, tecnología y personas es esencial para estimular el progreso. Solo el 5 % de las grandes organizaciones aprovecha el valor de esta combinación eficazmente. Las que utilizan esta oportunidad aumentan su productividad un 11 % lo que impulsa la rentabilidad y el crecimiento de los ingresos”.

**SMARA CONDE REAL DE ASÚA****Aegon**

“La empatía es el valor más importante para nuestra gente y clientes en Aegon. Solo poniéndote en los zapatos del otro cuando conoces sus necesidades. Un director de RR. HH. debe ser apasionado, inasequible al desaliento, curioso, empático y tener capacidad de escucha y habilidades de comunicación a todos los niveles. En definitiva, humano y cercano”.

**MARTA ARTIEDA****Allianz Partners**

“La empresa la forman los empleados, sin ellos no se pueden conseguir los objetivos ni garantizar la sostenibilidad. La tecnología es necesaria para ayudarnos y ser competitivos, pero lo más importante es la parte humana. Un directivo en general —y de RR HH en particular— debe ser buena persona y saber ponerse en el lugar del otro. Esto asegura que los sigan y vean como un líder en quien confiar”.

**HELENE LANDRIEU****American Express España**

“Un buen responsable es alguien dispuesto a invertir en formación y desarrollo, crear un ambiente para que los compañeros estén motivados y gestionar la diversidad y la heterogeneidad”.

**RAFAEL GÓMEZ****Analiza Sociedad de Diagnóstico SL**

“La evolución en la gestión de personas y de la organización se apoya en la tecnología y, en nuestro caso, comienza en la medición y predicción de la experiencia de empleado”.

**MARÍA ORELLANA CLEMENTE****Aon**

“La tecnología nos ayuda a automatizar, hacer más eficiente los procesos y liberar tiempo para dedicar a los equipos. Se trata de pasar de un marco reactivivo a uno proactivo”.

**JAVIER LÓPEZ JERICÓ****ASISA**

“La tecnología nos ayuda a ser más eficientes en el trabajo y en la gestión de los recursos, pero el liderazgo lo ejercen las personas. En el ámbito de los recursos humanos, el liderazgo se define por la capacidad de saber escuchar para obtener el máximo rendimiento del equipo y sumar a la consecución de los objetivos que establece la organización”.

**CARLA RUIZ SERRANO****AstraZeneca España**

“Apostamos por una cultura vinculada a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión. Un buen líder se caracteriza por su manera de organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos para que se sientan motivados y satisfechos con cómo se atienden sus necesidades desde los cargos más altos. Un equipo motivado es la clave del éxito”.

**MARÍA GARCÍA-TREVIJANO ÁLVAREZ****Atento**

“La experiencia demuestra que la combinación humano-tecnología es la respuesta a las exigencias actuales del mercado. Nuestro deber en el área de RR HH es acompañar a nuestros colaboradores en la adecuación a este nuevo contexto con formación y, sobre todo, al poner en valor toda la experiencia y conocimiento que traen con ellos”.

**JAVIER ALFARO****Ayesa**

“La empatía es un valor esencial, ponerse en la piel de los profesionales y adelantarse a sus necesidades. Un buen director de RR HH intenta conseguir el equilibrio entre el fin y los medios para llevar a la empresa a las primeras posiciones, a la excelencia; y que los profesionales sean acompañantes clave y participes de los logros. Es importante alinear objetivos empresariales con los personales”.





**SONIA QUIBUS**  
**Banco Sabadell**

“Tenemos claro que la tecnología nos ofrece tiempo de calidad para dedicarlo a otras tareas. No es una herramienta que substituya personas. Estamos convencidos de que el valor profesional de nuestra plantilla marca la diferencia. Adaptarse y saber evolucionar las competencias es primordial; supone gestionar y liderar de un modo distinto”.



**ALBERT ARANDA**  
**Bon Preu**

“Un buen directivo de RR HH debe ser un agente de cambio que ayude a crear o mantener la cultura organizativa y a impulsar el desarrollo profesional de sus compañeros”.



**RAQUEL GRACIANO NAVARRO**  
**Banco Santander**

“En plena revolución tecnológica, las oportunidades de crecimiento que ofrece la digitalización deben ser un puente de empatía y conexión con los profesionales. Los programas de reskilling y upskilling que tenemos buscan dotarlos de los conocimientos y habilidades que necesitan o quieren para dirigir su carrera, para acompañar al negocio con éxito”.



**PACOLEÓN**  
**Bayer España**

“Es un momento de retos y tenemos que ser capaces de inspirar y asegurar que generamos las oportunidades y el espacio para que nuestro talento pueda desarrollarse y crecer, como equipo e individualmente. La conexión de todo esto con los valores estratégicos y también con el avance de nuestro compromiso con el entorno y la sostenibilidad son clave”.



**CARLOS CASAS**  
**BBVA**

“Tenemos la capacidad de impactar positivamente en la vida de nuestros compañeros; ayudar a cumplir sus objetivos profesionales y personales. Es un trabajo precioso, también una responsabilidad enorme. Para ello es muy importante escuchar, cuestionar las cosas y liderar e impulsar las ideas de transformación dentro de la empresa. Por encima de todo un directivo debe ser una persona íntegra”.



**TERESA GRANA**  
**CBRE España**

“Tenemos dos claves para no perder el foco y mantener la experiencia de empleado y el engagement: gestionar el cambio juntos y hallar equilibrio entre disruptión y aportación de valor”.



**BETTINA KARSCH**  
**CEPSA**

“Este año dispondremos de un nuevo modelo de experiencia del empleado basado en la escucha continua de las personas. Para nosotros es vital conocer cómo se encuentran en cada momento”.

**FRANCISCO ROBLES**  
**Cosentino**

“Nos consideramos un negocio, no un soporte, aun sin tener una línea de ingresos. Nos cuestionamos cómo contribuir

al crecimiento rentable de las diferentes áreas: fabricación, logística, comercial y corporativa. Es una obsesión para los 70 compañeros del equipo. En 2021 implementamos un nuevo modelo operativo global sin perder el componente local”.



**MARÍA CINTA PEROLADA**  
**Covestro**

“Ser el mejor destaca la capacidad de centrar la atención en una fuerza de trabajo multifaética, diversa e integrada. Es importante hacer de la experiencia del empleado uno de los pilares de la gestión del área, encaminada hacia su sostenibilidad; como una experiencia que garante beneficios básicos, seguridad y salud y respeto a la diversidad”.



**SARA CASTRO**  
**Danone**

“El mundo de las emociones, el bienestar, la cultura, el engagement, la motivación y el liderazgo no se pueden gestionar a través de la tecnología ni se pueden digitalizar. La esencia está en desarrollar una cultura robusta y sólida que alinee y sincronice a todos hacia las mismas metas y prioridades colectivas, maximizando el bienestar individual”.



**JORGE DOMÍNGUEZ**  
**Deloitte**

“Destacaría tres elementos clave para un directorio de RR HH Lo primero es tener un equipo de profesionales de altísima calidad humana y profesional. No se puede ser bueno sin personas tan buenas o mejores que él o ella a su alrededor. Segundo, una visión estratégica del área totalmente alineada e integrada con la de la compañía. Por último, poner al talento en el centro de las decisiones”.



**JUAN SÁNCHEZ RODRÍGUEZ****DHL Supply Chain**

“Visión estratégica y de largo plazo, conocimiento profundo del negocio, capacidad ejecutiva y dedicación apasionada a la gente a la que sirves. La tecnología no ha cambiado la esencia del directorio de Recursos Humanos, aunque nos ha dotado de mayor información y una capacidad inmensa para conectar con el mercado y los miembros de la organización”.

**MONTSE MORA SUST****ELIS**

“Apostamos por la tecnología para el desarrollo de los equipos y llevarlos a su mejor nivel. Ser directorio de RR HH es contar con personas que te acompañan. Sin ellas no hay excelencia”.

**MIGUEL CASTILLO GUTIÉRREZ****Domingo Alonso Group**

“La evolución del área es exponencial, cada vez existen más herramientas y soluciones tecnológicas para los equipos de RR HH y debemos ponernos las pilas. Integrar correctamente la tecnología es un gran reto, y la incorporación de nuevos perfiles y generaciones será esencial. Hacer que este camino tenga éxito será la labor de un buen directorio”.

**MARÍA LUZ GARCÍA DE CASTRO****Ericsson**

“El éxito es conectar al empleado con su bienestar, desde todos los ángulos, y con los objetivos empresariales. Cuando la estrategia está en esa línea, la dirección es la mejor”.

**PILAR OLONDO****DXC Technology**

“La tecnología es nuestro día a día. Esta posibilita la automatización de procesos, la reducción de errores y la mejora de la productividad, lo que permite poner más foco en el empleado y en los temas estratégicos. Facilita un proceso E2E más completo de los profesionales, al favorecer una mayor gestión del desempeño, el compromiso y el desarrollo”.

**LINDSEY AUTY****eDreams ODIGEO**

“Nuestro principal activo es y siempre será nuestro equipo humano. Son los eDOers a quienes constantemente buscamos inspirar para innovar, explorar y descubrir nuevas formas de hacer las cosas para transformar el sector. Nuestra ambición desde el área de RR HH es involucrar a todos en el viaje en el que nos encontramos, al promover su desarrollo profesional y personal y cultivando su talento”.

**FERNANDO MORALES****ESIC**

“Los aspectos que hacen a un directorio ser el mejor son los que hacen a una persona ser buena persona: escuchar, apoyar, tener visión de presente y futuro, ser accesible y amigable”.

**NURIA LÓPEZ DELGADO**  
**EXIDE TECHNOLOGIES**

“En el área de Recursos Humanos, la tecnología nos permite automatizar los procesos y mejorar la eficiencia en la gestión de los empleados, pero no podemos obviar la importancia que tiene el mantener una perspectiva centrada en las personas; así como la empatía en la gestión de las relaciones laborales, que sigue estando garantizada por los humanos”.

**JOSÉ LUIS RISCO****EY**

“El área evoluciona en función de las nuevas tecnologías y los objetivos del negocio. La empatía con los empleados es clave para cualquier profesional de RR HH, con independencia de su rol en el equipo. La tecnología automatiza funciones con menor valor añadido, esto facilita que se concentren en atender y solucionar las necesidades y desafíos diarios”.

**JESÚS ÁLVAREZ****FEU VERTIBÉRICA**

“Todo evoluciona a una velocidad de vértigo. La principal cualidad de un directorio de RRHH es saber adaptarse a un ritmo similar a los avances tecnológicos, los cambios en la sociedad y estar atento a todos los factores que influyen en el comportamiento y el bienestar de los empleados”.

**JOSE ANTONIO CIRIA****Fujitsu**

“Un directorio de RR HH debe tener capacidad de adaptación al cambio y agilidad para responder a las expectativas de los empleados, ser un buen comunicador —claro y transparente— y un enfoque en data driven para la toma de decisiones. Como director sabe que no puede operar de forma aislada. Sus responsables deben comprender la filosofía corporativa y a partir de ahí diseñar sus estrategias”.



**YOLANDA SÁNCHEZ ESPAÑA****Gameloft Ibérica**

“Hay posiciones recién llegadas a la industria y mucha renovación de conocimiento. También modelos de trabajo o beneficios instaurados por el flujo internacional de los trabajadores. Las tecnologías no solo aportan herramientas de trabajo, sino formas nuevas de hacerlo. Aunque no nos facilitarían nuestro cometido sin aplicar buen juicio y empatía”.

**PEDRO RIBES****GCO (Grupo Catalana Occidente)**

“Para la empresa es muy importante la opinión y la voz del empleado. Realizamos a finales de 2021 una encuesta de satisfacción para conocer su *feedback* y poder conocer los aspectos más relevantes y de mejora. En 2024 se llevará a cabo una nueva encuesta para medir la evolución e impacto que han tenido los planes de acción que se pusieron en marcha”.

**ALBERTO OGANDO GARCÍA****Generali**

“Vivimos en un cambio continuo. Ser capaces de liderar y gestionar la transformación de la compañía desde las personas es y será una tendencia permanente. No solo acompañar al negocio en esta evolución, también impactar en la mejora de los indicadores de negocio, como en NPS, con acciones que partan de optimizar el *journey* del empleado”.

**MERCEDES MACPHERSON****Globant**

“A pesar de los cambios de paradigma, la mirada humana se torna cada día más necesaria, imprescindible e irremplazable. El desafío es usar la tecnología como potenciadora y posibilitadora sin perder de vista el foco en la persona. En People logramos nuestro objetivo cuando cada persona es su mejor versión, se sienta escuchada y respetada y orgullosa de pertenecer a esta gran familia”.

**INMACULADA CRUZA IZQUIERDO****Grupo Alarcon**

“Es prioritario saber parar, ponerte en frente de la persona y escuchar cómo está, qué le ocurre, qué cree que se puede mejorar en su día a día y en qué la empresa lo puede ayudar”.

**REBECA FILGUEIRA OTERO****Grupo Calvo**

“Los departamentos de RR. HH. tendrán que adoptar la tecnología, si quieren mantener la competitividad en el mercado y aprovechar al máximo las funcionalidades y beneficios que ofrece”.

**NATALIA FERNÁNDEZ****Grupo Caminos**

“Nos esforzamos por estimular el compromiso de los empleados con acciones sencillas pero cercanas, bidireccionales y creativas. En esto juega un papel crucial la comunicación interna”.

**CRISTINA GARCÍA****Grupo Freixenet**

“La tecnología nos ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos y la calidad de vida. Prueba de ello son la Freixenet e-Academy y la aplicación de Salud y Bienestar, las cuales permiten a nuestros empleados conciliar y adquirir conocimientos que potenciarán respectivamente su empleabilidad —o *know how*— y sus hábitos saludables”.

**SÉRGIO SANTABÁRBARA MOLA****Grupo Gallo**

“Los empleados estarán más comprometidos si son el centro de la organización y sienten que son más importantes para sus líderes que sus ingresos. Saben que sus necesidades y preocupaciones serán atendidas, aunque no siempre puedan ser satisfechas; entienden que se les proporcionará el apoyo y las herramientas necesarias para su éxito”.

**ANTONIO MARTÍNEZ-BROCAL OGÁYAR****Grupo Hospitalario HLA**

“La tecnología es imprescindible para conseguir objetivos en organizaciones que cada día son más complejas. Ésta es una herramienta que no sustituye el liderazgo humano, la capacidad de entender a las personas y la toma de las decisiones más adecuadas en cada momento para cuidar a las personas, a la vez que se cuida el desempeño de la empresa”.

**EVA CORNIDE****Grupo Oesía**

“Nuestro departamento de Talento considera a las nuevas tecnologías clave para el crecimiento. Disponemos de un Programa de Desarrollo Profesional que responde a un modelo multidisciplinar, transparente y flexible que se apoya en una formación abierta y continua a través de la Universidad Tecnológica Oesía, que facilita a cualquiera cumplir sus aspiraciones profesionales en la organización”.





**MARTA DE LA CASAS**  
**Grupo Quirónsalud**

“Hemos integrado las nuevas tecnologías para optimizar nuestra relación con las personas de la organización.

Creemos que es esencial enfocarse en mejorar la experiencia del empleado con el desarrollo de estrategias de motivación eficaces, así como ser proactivos a la hora de identificar las oportunidades de perfeccionamiento en el lugar de trabajo”.



**JAVIER MATEOS**  
**Grupo Varma**

“Un buen director debe ser un líder con habilidades interpersonales sólidas, capacidad para tomar decisiones y estratégicas, así como una comprensión profunda de la cultura, los valores de la empresa y de las personas que la conforman; mentalidad innovadora, adaptarse a los cambios y, por supuesto, un conocimiento holístico del negocio”.



**ANA VALDIVIELSO**  
**GSK**

“Un directivo de RR HH es exitoso si los empleados sienten un bienestar tanto a nivel personal como profesional; y en GSK esto es una prioridad. Forma parte de nuestra cultura como organización, con un papel clave en nuestra propuesta de valor. Cuidar de los empleados y de su bienestar va más allá de la compensación económica y los reconocimientos”.



**SARA RESA**  
**GXO**

“No solo el departamento de RR HH, sino toda la compañía mantiene una actitud abierta y positiva para acoger cualquier tipo de mejora. En este sentido, los sistemas y la tecnología nos ayudan a conservar el foco en las personas para estar más cerca de ellas, sobre todo para escucharlas y participar activamente en su desarrollo profesional; en lugar de ahogarnos en la gestión administrativa”.



**LAURA SANTACREU**  
**HP**

“La tecnología no es un fin en sí mismo. La persona, potenciar su talento y desarrollo, es el fin; la otra, el medio para lograrlo. Hace el trabajo más fácil para alcanzar el objetivo”.



**VIRGINIA GARRIDO**  
**IKEA Ibérica**

“Nadie puede ser 'mejor' en nada de manera individual. Es el fruto de tener a buenas personas alrededor. Una buena dirección protege la cultura y los valores y fomenta la diversidad”.



**JOSÉ AMORETTI**  
**ING**

“La tecnología permite garantizar la satisfacción de nuestros profesionales al ofrecer formación de modo ágil, herramientas para hacer más eficientes sus tareas y trabajar donde elija”.

**ANA CARTÓN**  
**Intelia**

“Entendemos la tecnología como una herramienta muy potente para conseguir nuestro objetivo: mejorar la satisfacción de nuestra gente y ofrecer el mejor servicio a los clientes. Sobre todo para focalizar a los equipos de RR HH en las interacciones importantes con las personas. Queremos estar cerca de los equipos, acompañar y hacerlos crecer”.



**ÁUREA BENITO**  
**ISDIN**

“Ser cada día un poco mejores es parte del arte de vivir. En ese viaje, escuchar es un acto de amor. Las tecnologías nos pueden ayudar a escuchar más y mejor, pero son una mera herramienta. Lo esencial es lo que hacemos con esa escucha. En RR HH, nos permite cuidar, entender y, sobre todo, invitar e inspirar a que cada uno abrace *Be your best You!*”.



**ANA JIMÉNEZ**  
**Kimberly-Clark**

“Un buen director de RR HH debe poseer una combinación de habilidades técnicas y de liderazgo. Fomenta una cultura de innovación y mejora continua; está dispuesto a explorar nuevas ideas y enfoques, movilizar a los equipos para seguir avanzando y abordar proactivamente los desafíos futuros. Aquí, es cuando las nuevas tecnologías pueden ayudarnos”.



**JAVIER VIDAUURRETA**  
**KPMG**

“La cercanía, la escucha activa y la transparencia balanceadas con la inquietud profesional necesaria para explorar nuevas soluciones y alternativas y la vocación por la transformación conforman el estilo de liderazgo de la firma. Sobre todo en la función de RRHH donde son clave para cumplir la mejor gestión de personas y el objetivo de diferenciar nuestra propuesta en un entorno tan competitivo”.

**LUCRECIA LLORENS COLOGUES****Kyndryl**

“Estamos haciendo un gran esfuerzo de transformación, incluyendo RR HH. Desarrollamos el proyecto *Powering*

*Human Progress* para unificar herramientas, simplificar procesos y aportar autonomía a los directores y claridad a nuestros profesionales. Vislumbramos una manera de trabajar más ágil y transparente alineada con el mercado”.

**ELOY DEL MORAL****Leroy Merlin España**

“La inteligencia emocional es clave a la hora de liderar equipos. También son necesarios la capacidad de adaptación y un liderazgo para crear un ambiente de trabajo transparente y colaborativo en el que se desarrolle el talento de los empleados. Sin duda, para mí es básico tener pasión por las personas y comprometerse con su crecimiento y bienestar”.

**TIAGO VIDAL****LLYC**

“Mediante la adopción de las nuevas tecnologías, los equipos de RR HH deberían centrarse en el lado humano para desarrollar una cultura de compañía que promueva estructuras colaborativas, flexibles y competitivas, donde cada persona se sienta única y valorada; al tiempo que forman parte de un equipo que añade valor a un propósito común”.

**LUIS LÓPEZ****LYRECO**

“Las nuevas tecnologías están cambiando las formas de trabajar en todos los aspectos: contratación, selección, *on-boarding*. Ayudan a hacer el trabajo más eficiente al generar indicadores de seguimiento y automatizar tareas repetitivas. Aun así, un directivo de RR HH equilibra ese conocimiento tecnológico con el de un liderazgo sólido que aporte valor a sus colaboradores”.

**JESÚS DOMINGO DOMINGO****Mahou San Miguel**

“Debemos ser los impulsores del cambio al fomentar el uso de las nuevas tecnologías. Sacar la mejor versión de cada uno de los que forman la compañía, cada persona es irrepetible”.

**ELENA SANZ ISLA****MAPFRE**

“Hoy se nos pide escucha activa, acción inmediata, objetividad, agilidad y personalizar el desarrollo profesional, en un mercado competitivo en la captación y fidelización del talento”.

**Esperanza Ribas****Mars Iberia**

“Nos gusta hablar de líderes cuyo objetivo es desarrollar a sus equipos. Para ello deberá contar con las herramientas y tecnologías adecuadas, y seguir los principios que guían a Mars”.

**GABRIEL CANAVES****Meliá Hotels International**

“El nuevo arquetipo de liderazgo se orienta a construir y dirigir equipos, mantener a la gente conectada y fidelizada,

así como promover una cultura de innovación, aprendizaje y mejora continua. Es necesario comprender que la gestión del desempeño evoluciona hacia modelos como la metodología *team centric*, que evalúan la contribución de cada empleado”.

**NATALIA CELA****Movistar Prosegur Alarmas**

“Las personas son parte esencial de la cultura y los valores de la compañía. Para nosotros

la tecnología siempre debe ser una herramienta para los empleados, pero no sustituye sus funciones. No obstante, como empresa tecnológica, apostamos por la innovación y la integración de sistemas en la empresa, pero que no reemplaza el trato entre personas”.

**CARMEN CAMPOS****Mutua Madrileña**

“Estamos impulsando una evolución cultural asentada en varios ejes: el estilo de liderazgo, los procesos, la forma de trabajar y de relacionarse y la digitalización. En definitiva, una hoja de ruta para hacer de Mutua Madrileña un lugar en el que las personas se sientan orgullosas, y se convierta en un faro que atraiga el mejor talento del sector”.

**MARIJE SCHOLMA****Nationale-Nederlanden**

“Las tecnologías evolucionan, cambian unas por otras más avanzadas, pero nunca reemplazarán la función humana. Somos capaces de ver y servirnos de la ayuda que aportan para adaptarlas a nuestras necesidades, pero creemos que es indispensable contar con el compromiso de nuestros empleados; si ellos sienten que su trabajo es importante y que añade valor a nuestra estrategia, alcanzaremos el éxito”.



**CRISTINA VALLES****NEORIS**

“Las personas son el activo más valioso de la compañía. Por ello pusimos nuestro esfuerzo en crear una cultura de *feedback* con NEORIS WeGrow. Esta aplicación de desarrollo propio facilita las relaciones 360 —cliente, líder y compañeros— y crea un proceso integral de tres módulos: *feedback* continuo, definición y evaluación de objetivos y desempeño”.

**VICTORIA RODRÍGUEZ MOAR****Ogilvy**

“La máxima aspiración como responsables es ser un modelo a seguir para el equipo, al demostrar ética, empatía y habilidades comunicativas para hacer realidad los valores de la cultura”.

**DIEGO GARCÍA DE VINUESA****NH Hotel Group**

“Considero que un buen director debe poseer habilidades de liderazgo e inspiración, así como una fuerte vocación de servicio hacia los demás. Además, es fundamental que se mantenga cercano a las personas, al escucharlas y comprender sus necesidades para poder desarrollar estrategias y soluciones que posibiliten mejorar su experiencia laboral”.

**JOSÉ DOMENECH****Norauto**

“Lanzamos encuestas de clima para medir la satisfacción, bienestar, eNPS, y saber qué necesita y cómo mejorar. Es un reto llegar a todos los colaboradores; por ello, a través de muchos equipos de soporte y de diferentes áreas, se realizan contactos periódicos con la intención de escuchar, entender y mejorar, así como de ayudar en caso necesario”.

**SUSANA CORTÉS****Novartis Farmacéutica**

“Nuestra cultura en este ámbito se sustenta en cuatro pilares: inspiradora, curiosa, sin jerarquías e integral. El objetivo es conseguir que cada miembro del equipo se sienta inspirado por nuestro propósito, que tenga libertad para descubrir nuevas ideas; se eliminan los obstáculos para que alcancen su máximo potencial y logren sus metas. Estas son las claves para crear un entorno con líderes”.

**FERNANDO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ****Omnicon Media Group**

“Con la información proveniente de las herramientas estamos construyendo un *dashboard* para segmentar los diferentes colectivos, entenderlos y empatizar mejor”.

**ELENA GARCÍA-OLIAS****Oracle España**

“Junto a la tecnología nos focalizamos en el empleado y el negocio. Hoy en día la diversidad, la inclusión y el bienestar se convierten en fundamentales dentro de nuestra gestión”.

**BERTA DURÁN****Orange**

“El aspecto humano es fundamental. Las personas lo saben; el talento que aporta cada uno a la organización es primordial para su funcionamiento y han aprendido, como empresa innovadora que somos, a hacer de la tecnología una herramienta de apoyo en esa aportación de valor. La escuela Robot Factory los forma en el uso de las nuevas tecnologías”.

**MANUEL ALEJANDRE****P&G España**

“Por décadas, RRHH se ha enfocado en empoderar a los managers para que tomen responsabilidad completa sobre la gestión de los recursos humanos para apoyar a los equipos en la consecución de ese objetivo. El reto, ahora, es mantener la coherencia, credibilidad y generación de confianza en un contexto de cambios acelerados, tanto dentro como fuera”.

**PEDRO GÓMEZ HEREDIA****PagoNxt**

“Encontramos *soft skills* como el liderazgo facilitador, la empatía, la escucha activa y la apertura mental para abrazar el cambio. Las competencias técnicas deben estar guiadas por la curiosidad, no quedar limitadas a lo tradicionalmente ligado a los recursos humanos. Hoy día un directorio debe saber de tecnología, marketing y, sobre todo, de negocio”.

**GEMMA MORAL****PwC**

“Nuestra área está en permanente evolución. Descentralizamos la función de RR HH al facilitar herramientas a cada gestor de equipos; mantenemos distintos canales de escucha abiertos con nuestros empleados, con un uso intensivo de los datos e indicadores; empoderaremos a los responsables para una gestión directa, transparente y honesta, con el fin de tener una relación cercana e individual”.





**TERESA LÓPEZ**  
**Raventós Codorníu**

“Auténtico, humano y cercano son valores al alza en estos tiempos de tecnologización. Los directivos deben tener habilidades de liderazgo sólidas, profundo conocimiento del negocio, visión estratégica y preocupación por los empleados. Ser agentes de cambio y promotores de igualdad”.



**RENZO LAJ**  
**REAL ESTATE SEGUROS**“Nos esforzamos por crear un clima que propicie el desarrollo laboral y personal. Para lograrlo, los directivos debemos poner especial foco en la empatía a las personas que componen nuestros equipos o la escucha activa; crear un entorno de autonomía con confianza y responsabilidad compartida”.



**BLANCA AGUSTÍ**  
**Salesland**

“Integramos las nuevas tecnologías en nuestro día a día sin dejar de lado la parte humana; por ejemplo, este año lanzamos un chatbot en reclutamiento para llegar a más público, adaptando nuestros procesos a las nuevas necesidades sin perder el trato directo con las personas”.



**ELENA JUÁREZ**  
**Sanitas**

“La formación es uno de los pilares sobre el que más hemos invertido en este tiempo, para conseguir que la plantilla se sienta parte del cambio y desempeñe mejor su trabajo. Esto genera una cultura orientada al logro de objetivos comunes y mayor productividad y mejor entorno”.



**JUAN MANUEL RUEDA**  
**SANTALUCÍA**

“Los profesionales de RR HH son otro de los colectivos que, a través de diferentes programas, están en continua mejora y capacitación para utilizar las herramientas de manera efectiva. Pero es vital que no pierdan de vista la importancia de la empatía y la comprensión hacia los empleados”.



**ALBA HERRERO**  
**SAP España**

“Comunicación, análisis, empatía y liderazgo transforman a un gestor de recursos en directorio de personas; y complementar las necesidades de la empresa con las de los trabajadores”.



**ÁLVARO VÁZQUEZ**  
**Securitas Direct**

“Cada año hacemos encuestas de compromiso. Con los resultados definimos el People Plan con acciones que ideamos con procesos de cocreación con empleados y embajadores de compromiso”.



**JESÚS SOUSA**  
**SEIDOR**

“Con la tecnología, las áreas de RR HH adquieren una nueva imagen y pueden alcanzar aquella vieja aspiración de convertirse en un socio estratégico de negocio, al dar un valor real”.

**JULIO GUALDA SUÁREZ**  
**Serveo**

“Un directivo de RR HH, lo primero de todo, debe entender que si genera las condiciones para que cada trabajadora y trabajador dé la mejor versión de sí mismo, contribuirá para alcanzar los objetivos de la organización. Esto se consigue al inspirar y ayudar a que las cosas sucedan, lo mismo ejercer de coach y generar un entorno inclusivo”.



**Laura Torres Pons**  
**SIXT**

“Ser el mejor directivo es un asunto subjetivo en el que tiene mucho que ver el entorno. Creo firmemente que ha de ser responsable con su rol, contar a su lado con excelentes profesionales, establecer herramientas para tomar decisiones acertadas y transformar, en beneficio de la compañía, equipos y clientes. Esto está muy presente en People & Culture”.



**VERÓNICA ARTEAGA**  
**Softtek**

“La evolución es necesaria para adaptarse a las nuevas tecnologías y condiciones del mercado. Para mejorar la satisfacción de nuestra plantilla y fidelizar el talento es clave fijar objetivos claros y medibles, para evaluar su desempeño y progresar constantemente. La empatía es una condición innegociable para fomentar un ambiente sano en el trabajo”.



**DAVID MARTÍN ÁLVAREZ**  
**Steelcase**

“RR HH está directamente relacionado con la evolución de la sociedad, y debe adoptar todo lo que suponga acompañar a las tendencias sociales como método de escucha activa. Hoy las empresas debemos favorecer el bienestar físico, cognitivo y emocional. Además, proporcionar al empleado el entorno, los medios y el liderazgo efectivo que le permita luchar por los objetivos propuestos”.



**CARMEN TUÑÓN LUCAS****Supermercados Masymas**

“Comunicación y escucha activa; aplicamos una política de cercanía, conversaciones presenciales y canales de comunicación que nos mejoren en ideas, sugerencias y planteamiento de mejoras. La tecnología ayuda en los procesos, no para sustituir a las personas. Se valora la adaptación del personal a esas nuevas tecnologías con formación que les ayude”.

**CARMEN VALDERRAMA CARRACEDO****Tata Consultancy Services de España**

“El área de RR HH ha evolucionado significativamente por la transformación de la gestión de los procesos. Ahora es el momento de buscar un equilibrio entre el uso de las tecnologías y mantener un enfoque humano y centrado en las personas. Es clave para el directivo: la capacidad de gestión del cambio y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado”.

**ALICIA RUIZ DE LA SIERRA****The Cocktail**

“La transformación es constante y va con el negocio. La evolución de la experiencia de empleado es directamente proporcional a la de la experiencia del cliente y a la de cómo miramos el mundo, y es desde dónde accionamos los cambios para hacer un mundo mejor —más sostenible, inclusivo, tolerante, eficiente—, que al final es nuestro propósito”.

**JAVIER SORDO GÓMEZ****Thoughtworks**

“Al ser una empresa tecnológica pero con un gran compromiso ético y social, lo vemos como la puerta a un universo de posibilidades y una herramienta que se debe usar de manera responsable y útil. La interacción entre personas es el centro de un equipo de RR HH y la tecnología nos permite tener respuestas más rápidas, orientadas a resultados, objetivas y fáciles de consumir para los empleados”.

**JOSÉ LUIS LAS HERAS****TK Elevator**

“No creo en los personalismos. La mejor dirección de RR HH es la de profesionales comprometidos y con la ambición de trabajar para mejorar el servicio al empleado y la organización”.

**CARMEN COTO  
GONZÁLEZ-IRÚN****TotalEnergies Clientes**

“Nos centramos en aquello que los empleados valoran más y trabajamos día a día en ser unos facilitadores para que, como compañía, consigamos los objetivos previstos”.

**MIGUEL BLANCA****T-SYSTEMS IBERIA**

“Tenemos que cuidar el bienestar físico, emocional y psicológico más que nunca y coger un papel protagónico en temas de igualdad/diversidad, sostenibilidad y contribución social”.

**HELENA MATABOSCH****Unilever España**

“La pandemia de covid nos enseñó lo importante y relevante que son los departamentos de RR HH. En un momento cuando nadie sabía lo que el futuro deparaba, en ello se desarrolló, impulsó e implementó los cambios organizativos y funcionales que tenemos hoy. Lo hicimos maximizando la empatía, la colaboración, el pensamiento estratégico y la innovación”.

**PAULA RODRIGO****VASS**

“Ser el mejor líder de RR HH no se consigue solo por uno mismo, sino que hay que rodearse de un buen equipo de personas, diversas; y sacar el talento de cada una de ellas. Asimismo en esta era en la que la tecnología es un medio, el lado humano, lo emocional del líder toma cada vez más relevancia al ser una de las skills más valoradas”.

**LETICIA CASCALES ABELLA****Vorwerk España**

“Las nuevas tecnologías han facilitado muchos procesos. La evaluación de desempeño, identificación del talento, mediciones del compromiso y la formación continua son algunos de los que hemos digitalizado para el acceso de todos los empleados. El mejor director es quien, cerca del negocio, aviva la pasión de los equipos en su desarrollo día a día”.

**MAYTE GALEANO****XPO Logistics**

“La tecnología es una aliada para simplificar los procesos e integrar información que permita realizar un análisis a la hora de tomar decisiones; por lo tanto poder dedicar más tiempo a generar valor al negocio y propuestas más personalizadas para cada persona. La individualización de la experiencia del empleado es una gran palanca para aumentar la satisfacción y la fidelización de los trabajadores”.

EN PROFUNDIDAD

# MOVILIZANDO A LA INFANTERÍA DE LA

# I.A.

ALEXANDR WANG SE CONVIRTIÓ (BREVEMENTE) EN EL MULTIMILLONARIO MÁS JOVEN DEL MUNDO HECHO A SÍ MISMO. ¿SU SECRETO? SUMINISTRAR A LAS EMPRESAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL LO ÚNICO QUE TODAS NECESITAN: DATOS. ¿CÓMO? SUBCONTRATANDO A ETIQUETADORES BARATOS EN PAÍSES DEL TERCER MUNDO, UN MÉTODO DISCUSIBLE EN LO ÉTICO, PERO MUY RENTABLE EN LO ECONÓMICO. ¿SU DEFENSA? EE UU NO PUEDE PERMITIRSE PERDER SU LIDERAZGO EN EL MUNDO POR CULPA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

TEXTO KENRICK CAI



FOTOGRAFÍA ETHAN PINES



# EN

150

**En 2018, durante un viaje** a su patria ancestral, Alexandre Wang escuchó cómo los ingenieros más brillantes de China daban impresionantes presentaciones sobre inteligencia artificial. Le pareció extraño que los investigadores evitaran expresamente cualquier mención sobre para qué podría usarse la IA. Wang, cuyos padres inmigrantes fueron físicos nucleares en el Laboratorio Nacional de Los Álamos (donde se diseñaron las primeras bombas atómicas) se revolvió inquieto. “Tenían muchas dudas acerca de sus posibilidades de uso”, recuerda Wang, actual co-fundador de Scale AI. Por aquel entonces, Scale era una *startup* prometedora que brindaba servicios de datos principalmente a los fabricantes de automóviles autónomos. A Wang le empezó a preocupar que la IA pudiera cambiar un orden mundial que (salvo por la caída de la Unión Soviética, en 1991) se ha mantenido bastante estable desde la Segunda Guerra Mundial. “Si piensas en la historia de la humanidad, casi siempre ha estado marcada por las guerras, excepto los últimos 80 años, que han sido inusualmente pacíficos”, explica a *Forbes* desde el sexto piso de la sede de Scale en el centro de San Francisco. “Mucho de eso se debe al liderazgo de EE UU en el mundo”.

A primera vista, Wang, de 26 años, emana la energía asustadiza de un recién graduado universitario. Escucha a músicos como Gracie Abrams y Billie Eilish y se viste a lo *gorpcore*, una tendencia de moda de estilo montañero. Publica *selfies* en Instagram junto a la actriz Kiernan Shipka (la Sally Drapper de *Mad Men*) y suelta perlas concisas en su cuenta de Twitter: “Los mejores problemas solo se pueden resolver con sangre, sudor, lágrimas, espíritu y un abrumador sentido de propósito”.

Nada de eso importa en Silicon Valley, donde Wang ya es un jugador poderoso. Su ascenso comenzó en 2016, con una apuesta: *alimentar* con gran cantidad de datos a los primeros motores de IA (principalmente, las que ‘conducen’ los automóviles autó-

nomos). Alguien necesitaba entrenar a esas IA para que supieran diferenciar entre una bolsa de papel tirada en mitad de la carretera y un peatón de carne y hueso. Acaparó ese mercado y colocó a Scale en una buena posición en otro sector: la IA generativa. Fue un movimiento profético que lo ayudó a obtener una lista de clientes que incluye a los nombres más importantes del gobierno de los EE. UU.

“Somos los picos y las palas en la fiebre del oro de la IA generativa”, explica. Un negocio de lo más lucrativo para Scale (obtuvo \$ 250 millones en ingresos el año pasado), en un momento en que muchas nuevas empresas de IA aún no ganan ni un centavo. Su tecnología ha sido utilizada por el Departamento de Defensa de los EE UU para analizar imágenes satelitales en Ucrania y por Open AI para crear ChatGPT, el *bot* que sacudió al mundo con su capacidad para responder trivialidades y escribir poesía.

Bret Taylor, ex codirector ejecutivo del gigante de software en la nube Salesforce, compara el ascenso de Scale con el de los favoritos de la computación en la nube Snowflake y Datadog. El ex jefe de consumidores de Amazon, Jeff Wilke, uno de los asesores más confiables de Wang, tiene una opinión aún más entusiasta: podrían convertirse en algo así como el Amazon de la IA.

Los inversores otorgaron a Scale una valoración de 7.300 millones de dólares en 2021, lo que convirtió a Wang en el último multimillonario instantáneo de Silicon Valley. Pero su fortuna no se basa en el silicio. Su gran fuerza de trabajo consiste en realizar una tarea rudimentaria –pero crucial– para la IA: *etiquetar* los datos utilizados para entrenarla. Y casi siempre lo hace subcontratando.

Unos 240.000 de ellos –en países como Kenia, Filipinas o Venezuela– trabajan para Remotasks, una subsidiaria que Scale apenas menciona en sus informes públicos de marketing. En otras palabras, si la IA algún día libera a los humanos de las tareas mundanas, lo habrá hecho utilizando una legión de trabajadores de

→ **LA TECNOLOGÍA DE SCALE HA SIDO UTILIZADA  
POR LOS SATÉLITES DEL DEPARTAMENTO DE DEFENSA  
DE LOS EE UU EN LA ACTUAL GUERRA DE UCRANIA**



## MUY JÓVENES

Wang tenía solo 19 años cuando comenzó Scale. Su cofundadora, Lucy Guo, apenas 21. “Uno de los inversores me soltó: ‘Explícame por qué debo confiar mi dinero a un chaval como tú’, recuerda Wang.

países pobres, muchos de los cuales ganan menos de \$ 1 por hora. “Son muy, muy importantes para el proceso de creación de potentes sistemas de IA”, afirma Wang sobre sus trabajadores de Remotasks.

También son, cada vez más, una preocupación ética, con preocupaciones emergentes sobre sus deficientes condiciones de trabajo y sus bajos salarios. Mientras tanto, los competidores ven a Scale como un castillo de naipes que ha sufrido despidos y una disminución del valor en los mercados secundarios en el último año, despojando a Wang de su estatus de multimillonario (esos mercados ahora valoran su participación del 15% en \$ 630 millones. Scale argumenta que vale más de \$ 890 millones).

“Scale se comercializa a sí misma como una empresa de tecnología”, explica Manu Sharma, cofundador de la startup rival Labelbox. “Para nosotros, no son diferentes a cualquier empresa de subcontratación de procesos comerciales”. Los advenedizos tecnológicos creen que pueden hacerlo mucho mejor que Scale, mientras que los subcontratistas tradicionales creen que pueden hacerlo mucho más barato.

“Diría que llevamos más tiempo trabajando en este problema y que hemos creado más tecnología en ese sentido que nadie”, responde

Wang. Está tratando de seguir el libro maestro de Amazon, administrando toda la cadena, desde los almacenes hasta el envío. Para Scale, eso significa tanto las máquinas (que están automatizando cada vez más el trabajo de datos) como el ejército humano, que es cada vez más grande. “Siempre vamos a necesitar un ser humano en el circuito”, afirma.



**Antes de la universidad**, Wang se mudó al área de la Bahía para trabajar para la startup de Internet Quora, donde el CEO Adam D'Angelo le dio un consejo crucial: cuatro años de universidad están sobrevalorados, dos están subestimados. Al final, Wang pasó solo un año en el MIT antes de dirigirse a la aceleradora de startups Y Combinator. Allí se asoció con la alumna de Quora Lucy Guo, otra desertora, para comenzar Scale en 2016. Recuerda que era “ridículamente joven” por entonces (tenía 19 años). “Pero yo estaba en plan: ‘Sé codificar, así que sí: vamos a hacerlo’”, bromea.

“Tal como se concibió por primera vez, Scale iba a ser una ventanilla única para el suministro de mano de obra humana para realizar tareas que los algoritmos no podían realizar, esencialmente, la antítesis de la IA.” ➔

# EL MODO EN QUE SUBCONTRATAN A ETIQUETADORES DE DATOS RESULTA DISCUSIBLE Y POCO ÉTICA

El socio de Accel, Dan Levine, no tardó en ver su potencial y ofreció a la pareja una inversión inicial de \$ 4,5 millones (y su sótano como sede temporal) en julio de 2016. En cuestión de meses, Wang y Guo se dieron cuenta de que Scale era una solución viable para un problema que aquejaba a diversas empresas de automóviles de conducción autónoma (en la frontera de la IA en ese momento): tenían millones de millas de imágenes de conducción en carretera con las que entrenar a su IA de vehículos autónomos, pero no había suficientes personas para revisar todo ese material y etiquetarlo.

El inversionista Mike Volpi escuchó por primera vez el nombre de Scale durante una reunión de la junta directiva de 2018 para la *startup* de vehículos autónomos (AV) Aurora. “¿OMS?” recuerda haber preguntado. Se enteró de que el servicio de etiquetado de datos de Scale se había vuelto crucial para Aurora, al igual que lo había sido para Uber y para Cruise, la subsidiaria de vehículos autónomos de General Motors. Volpi persuadió a su firma, Index Ventures, para que realizara una inversión de \$18 millones en Scale, cuando sus ingresos entonces aún no llegaban a los \$3 millones.

Cuando el Founders Fund de Peter Thiel hizo una inversión de 100 millones de dólares (convirtiendo a Scale en un unicornio de Silicon Valley en agosto de 2019) dio inicio a una ola de recaudación de fondos de 580 millones de dólares durante 20 meses, cuya ronda final valoró a la empresa en más de 7.000 millones de dólares.

A Wang, que entonces tenía 24 años, le llevó solo cinco años convertirse en el multimillonario hecho a sí mismo más joven del mundo.

**En el momento en que Scale** dominó el mercado de etiquetado de datos para las empresas de automóviles autónomos, su nombre se había convertido en algo irónico. Cuanto más escalaba, más difícil se volvía mantenerse al día con la demanda de mano de obra humana. Wang primero recurrió a agencias de subcontratación para llenar los vacíos, pero los costes se dispararon rápidamente. Los márgenes brutos, que rondaban el 65% a principios de 2018, se acer-

caron a apenas el 30% en el cuarto trimestre.

Wang necesitaba detener la hemorragia sin dejar de capturar tanto el lado humano como el de la máquina de la cadena de suministro de capacitación de datos de IA.

Creada en 2017, Remotasks (la agencia de subcontratación interna de Scale) pronto se convirtió en una prioridad, a medida que el negocio AV de la empresa se disparaba. Al necesitar mano de obra barata, Scale instaló más de una docena de instalaciones en el sudeste asiático y África para capacitar a miles de etiquetadores de datos. A mediados de 2019, los márgenes de Scale se habían recuperado al 69%, según la plataforma.

Scale ha tenido cuidado de posicionar a Remotasks como una marca separada. Su página web no menciona a Remotasks. Dicen que esto se hizo para que la estrategia de Scale fuera menos obvia para los competidores y proteger a la empresa del escrutinio. Es decir, habría separado las dos marcas por confidencialidad.

En un estudio de 2022 sobre las condiciones de trabajo en 15 plataformas laborales digitales, los investigadores de la Universidad de Oxford concluyeron que Remotasks cumplía con los estándares mínimos de trabajo justo en solo dos de los diez criterios planteados, suspendiendo en pago equitativo y representación justa. Señalaron que la “ofuscación” de su asociación con Scale crea una confusión que “puede contribuir a la vulnerabilidad de los trabajadores a la explotación”.

La investigadora principal, Kelle Howson, comparó a los etiquetadores de datos en servicios laborales digitales como Remotasks con trabajadores de fábricas de ropa en muchos de los mismos países. “Hay prácticamente cero responsabilidad por esas condiciones de trabajo”, agregó. Desde entonces, Scale se ha comprometido a pagar a los trabajadores “un salario digno”.

Más allá de las consideraciones éticas, también existen cuestiones comerciales. Lo que Scale está haciendo con Remotasks no es difícil de replicar. Kevin Guo, cofundador de Hive, sostiene que el tipo de etiquetado de datos que hace Scale es un negocio de productos básicos. “Cualquiera que forme un equipo puede competir contigo, y el precio se reduce muy rápido”, dice.

Si bien la enorme fuerza de trabajo en el extranjero de Remotasks es fundamental para el éxito del sector privado de Scale, no es un comienzo para el otro enfoque de la empresa: los contratos de defensa con el gobierno de los EE UU, ya que es poco probable que comparta datos clasificados con etiquetadores extranjeros. Por lo tanto, Wang está construyendo un ejército de IA doméstico mucho más costoso. El año pasado, Scale abrió una oficina en St. Louis y anunció planes para contratar a 200 personas, muchas de ellas como etiquetadoras de datos.

“Hay dos cosas en las que creo profundamente”, afirma Wang. “Uno, la IA es una gran fuerza para el bien y debe aplicarse de la

manera más amplia posible. Dos, debemos asegurarnos de que EE UU esté en una posición de liderazgo”.

Hasta ahora, Scale ha ganado \$ 60,6 millones con dichos contratos, según una base de datos del gobierno. La compañía promocionó un premio de \$ 249 millones en un comunicado de prensa el año pasado, pero lea la letra pequeña y el límite máximo de pagos potenciales de Scale está limitado a \$ 15 millones. La mayor parte del gasto público en IA todavía se destina a empresas como Northrop Grumman y Lockheed Martin, no a los advenedizos de Silicon Valley.

“Esas empresas, realmente no son tan vanguardistas cuando se trata de comprender la IA generativa”, dice Wang. Para él, la asociación gubernamental es un juego a largo plazo. El Departamento de Defensa ya ha utilizado la experiencia de Scale para dar sentido estratégico a las imágenes satelitales en Ucrania. Y eso es solo el comienzo. La IA generativa, dice, algún día podría usarse de manera más integral. Entrene un modelo de IA personalizado con datos en vivo de los 1,3 millones de personal de servicio activo de Norteamérica y podría cambiar la naturaleza de la guerra.

Pero no será fácil llegar allí. Los modelos generativos de IA requieren un entrenamiento mucho más complejo que sus precursores. Ellos también necesitan ayuda humana adicional, pero en lugar de simplemente etiquetar los datos recopilados de Internet, las personas deben crearlos. Para que la IA explique cualquier cosa de una modo que suene familiar al oído humano, necesita que la gente lo entrene usando frases naturales. “Los datos anotados por humanos resultan tener un impacto extraordinario en el rendimiento del modelo”, dice Aidan Gomez, cofundador de Cohere, un competidor de OpenAI con sede en Toronto que cuenta con Scale como su principal proveedor de datos personalizados.

No todas las empresas de IA se venden a escala. Open-AI, por ejemplo, se basa en los etiquetadores humanos de Scale, pero opta por usar su propio software para administrar los datos. Tres líderes de ingeniería que usaron Scale en destacadas empresas emergentes de

IA le dijeron a *Forbes* de manera confidencial que les preocupa la calidad de sus datos de entrenamiento de IA creados por humanos. Uno describió un modelo de IA generativo basado en texto que se vio obstaculizado por el inglés deficiente de los etiquetadores. “La calidad de sus datos puede ser alta, pero tampoco es un hecho”, dijo otro. Dijo un portavoz de Scale: “Respalda nuestros productos y sus resultados”.

Están surgiendo alternativas. Surge AI, con sede en San Francisco, que debutó en 2020, ofrece herramientas de etiquetado de datos y se dirige específicamente a las empresas de IA. OpenAI, junto con los próximos pesos pesados de la IA, Cohere y Adept, usan tanto Scale como Surge. Luego está el Área de la Bahía de mil millones de dólares etiquetado de nuevas empresas Labelbox y Snorkel AI, que se centran en llevar la IA a empresas no tecnológicas.

# E

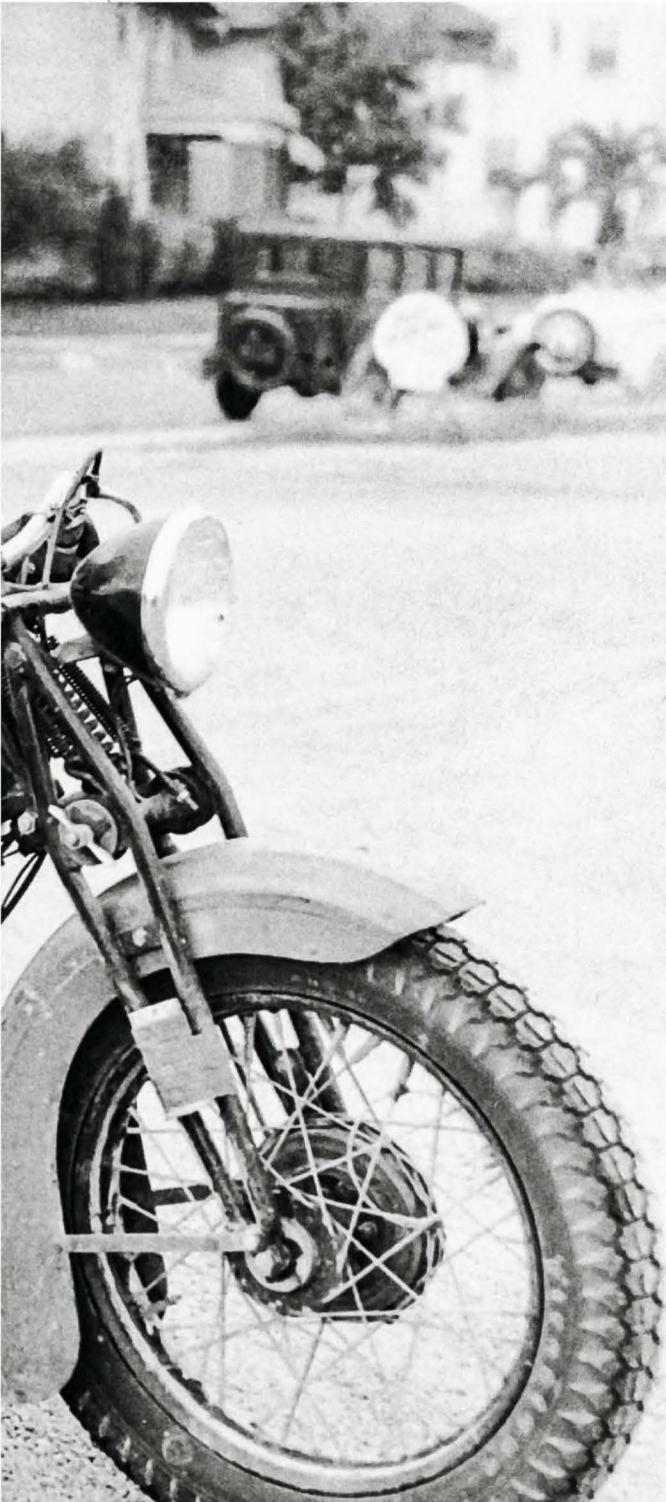
**En enero, Scale recortó** el 20% de su personal de tiempo completo. Wang citó la ‘incertidumbre’ en las condiciones del mercado. “Aumentamos el número de empleados asumiendo que el crecimiento masivo continuaría”, escribió en una publicación de blog. Las acciones de la empresa cotizan actualmente en mercados secundarios privados con un descuento del 42% con respecto a la última ronda de financiación en julio de 2021.

Las partes interesadas de Scale siguen confiando en que Wang puede mantener a la empresa por delante de sus rivales. “No llegó a donde está porque es un niño genio: el MIT expulsa a muchos adolescentes que abandonan los estudios”, dice William Hockey, el cofundador multimillonario de la fintech Plaid de \$13 mil millones, que forma parte del directorio de Scale. “Tiene una ética de trabajo absolutamente loca como nadie que haya conocido”. Escala Accenture, el gigante consultor recientemente firmado, planea utilizar sus servicios para ayudar a cientos de empresas a crear aplicaciones y modelos de IA personalizados.

Con casi un cuarto de millón de etiquetadores humanos, Re-motasks sigue creciendo, confirma Wang. Todo este crecimiento se reduce a lo que él considera el propósito final de Scale: desempeñar un papel en el mantenimiento de la supremacía de la IA de Estados Unidos. “Estamos en una era de gran competencia de poder”, dice. “El liderazgo estadounidense, no quiero decir que esté en riesgo, pero nunca ha sido más importante para nosotros retener eso”. ●

## WANG CONSIDERA DECISIVO QUE EE UU NO PIERDA SU SUPREMACÍA MUNDIAL EN LA BATALLA POR LA IA





El diseñador Paul Bigsby posa a lomos de una Crocker 61 cu. in., modelo de fabricación norteamericana del año 1940. Con esta misma motocicleta, Bigsby ganó varias competiciones deportivas en la década de los cuarenta.

## PORFOLIO

# MOTOMANÍACOS

CENTAUROS DEL ASFALTO Y DE LAS PISTAS DE TIERRA, LOS AMANTES Y FANÁTICOS DE LAS MOTOS ENCONTRARÁN LA BIBLIA EN ESTA COMPILACIÓN XL (EDITADA POR TASCHEN) QUE REPASA LOS MODELOS MÁS INFLUYENTES DE TODO EL SIGLO XX, UNA OBRA MAGNA QUE MARCA UN HITO EN LA EXIGUA LITERATURA 'MOTOMANIACA' EN CASTELLANO

TEXTO H. LUGONES

Brough Superior *Golden Dream* de 1938, fabricación británica, velocidad punta 177 km / h.  
Fundada por el visionario George Brough en 1919, esta firma se anunciaba en su época bajo  
el lema: "Compre una Brough, el Rolls-Royce de las motocicletas".





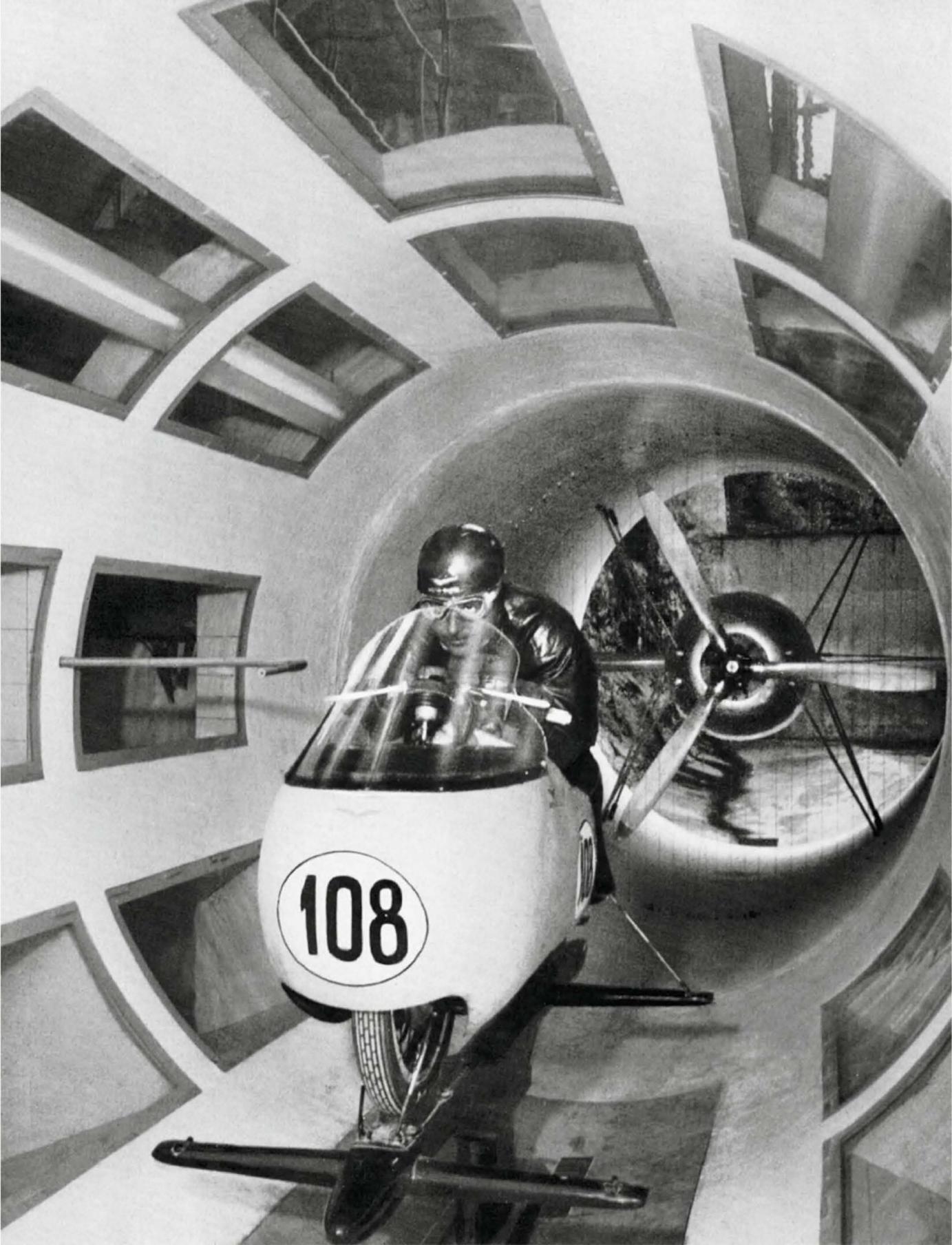
Brough  
Superior  
Made by George Brough,  
Haydn Road, Nottingham.





Página anterior (de arriba abajo): Suzuki RG500A XR14; fabricación japonesa, año 1976; velocidad punta, 282 km/hora. Ducati 750 Imola; Italia, 1972; 272 km/hora. Guzzi 500 cc V8; Italia, 1957; 286 km/hora.

Esta página (de arriba abajo):  
Honda RC165 de 2500 cc;  
Japón, 1964; 240 km/hora.  
Wilkinson TAC Model A; Reino  
Unido, 1909; 80 km/hora.  
Vincent Series C Red White  
Shadow; Reino Unido,  
1951; 200 km/hora.



108

A la izquierda, prueba aerodinámica en un túnel de viento en la fábrica de Guzzi, a finales de los años cincuenta. Abajo, Ducati 750 Imola, de fabricación italiana, modelo de 1972.



*Limited*

FEILBACH MOTOR CO.  
MILWAUKEE,  
WIS.

FEILBACH  
MOTOR



En la otra página, motor de Feilbach Limited V-Twin de 1914; Arriba, Benelli 250 cc de 1950.

Con sólo 9.000 copias numeradas, *Ultimate Collector Motorcycles* (editada por Tachen) es la compilación definitiva para los amantes de las dos ruedas. Estuche de dos volúmenes XL, con 940 páginas, casi diez kilos de peso y 250 euros de precio. Ofrece una selección inigualable de motos de colección de todos los tiempos, abarcando desde el año 1894 hasta 2020. Raros modelos pioneros, clásicas británicas, máquinas de velocidad alemanas, 'balas' japonesas de carreras, innovadoras superbikes italianas y prototipos de velocidad totalmente radicales.

# PYMEs ESPAÑOLAS que están cambiando el mundo

**COCUNAT**

Cosmética

Es la marca pionera en el mercado de la cosmética natural, libre de tóxicos. Premiada con quince Beauty Shortlist Awards y dos Pure Beauty Awards en UK, sus productos son, además, veganos y cruelty free. Su fundadora, Sara Werner, concibió la idea a raíz de una sensibilidad química múltiple de su madre, y la compañía se asienta sobre la innovación, ingredientes seguros y una filosofía cien por cien respetuosa con el medioambiente.

**CORRECTO**

Software

Plataforma que mejora el lenguaje, la ortografía y ofrece soluciones (en tiempo real) a través de la inteligencia artificial para comunicar con impacto en español. Con 70.000 usuarios activos mensuales, está diseñado para cualquier persona que use el idioma castellano escrito. Abraham López, Ignacio Prieto y Antonio Triguero son sus fundadores y tienen acuerdos estratégicos con grandes empresas tecnológicas como Google, Nvidia, IBM.

**ENERGY SOLAR TECH**

Energía

Compañía del sector de la energía cuya misión es facilitar la transición energética de las empresas mediante el uso intensivo de tecnología. Alberto Hernández es el CEO de un equipo de 200 profesionales, en tres líneas de negocio: Outsourcing energético para empresas; Generación centralizada de energía (solar, eólica y almacenamiento) e Ingeniería altamente especializada. Desde 2023 cotizan en el BME Growth.

**FRACTTAL**

Software

SaaS que quiere brindar soluciones tecnológicas para incrementar la productividad en más de un 35%, reduciendo los accidentes y riesgos operacionales. Su herramienta permite anticiparse y evitar fallos en los equipos, que aplican en clientes como Acciona, Unilever, Iberostar, Veolia o FedEx. Así, garantizan la continuidad de sus operaciones y mejoran el coste de mantenimiento en al menos un 15%.

**Un país de pymes, micropymes y autónomos.** Eso es el 90% de España, fundamentalmente. A nivel global, son el pilar de la economía y encabezan la empleabilidad (entre un 60% y 70%), además de producir la mitad del PIB mundial, según recoge la ONU. Su tasa de crecimiento es inversamente proporcional a los desafíos que afrontan. Su estructura es más pequeña y sin embargo se suelen adaptar mucho más rápido a los cambios producidos en el mercado, además de especializarse en ámbitos más específicos. La gran mayoría de esta selección son, además, compañías eficientes en capital e influyen en el tejido empresarial desde una posición relevante:



## FRACTUS

Servicios inalámbricos

Esta pyme tiene 50 patentes en su cartera, como líderes a nivel mundial en investigación y diseño de antenas para aparatos wireless. Su CEO es Rubén Bonet, quien fundó la empresa junto a Carles Puente en 1999 como spin-off de la UPC. La tecnología de Fractus se ha convertido en un estándar mundial que utilizan las mayores empresas de telefonía y telecomunicaciones. Ahora quieren abordar la industria de la internet de las cosas.

## GOI

Logística

Un híbrido entre operador logístico y empresa tecnológica, ha creado la primera red especializada en almacenamiento, transporte e instalación de productos voluminosos. Actualmente cuentan con 300 empleados una previsión de facturación en 2023 de 90 millones de euros. Yaiza Canosa plantea una salida a Bolsa y una expansión internacional en el medio plazo.

## HANNUN

Diseño y fabricación de muebles

Marca internacional de muebles ecológicos y artículos de decoración del hogar. También ha puesto en marcha un centro operativo en Europa Central y el este de Europa y otro centro logístico en Barcelona. Nacida en 2018, la producción de la compañía incluye madera, barnices o embalajes y cotiza en el BME Growth desde junio de 2022. Sus fundadores son Joan Álvarez y Mauricio Badia.

## HEURA

Alimentación

Fundada en 2017, esta empresa produce carne de origen 100% vegetal. Inmersa en un plan de crecimiento, entre cuyos objetivos está implantar tecnología para hacer embutidos, quesos y pasta, entre otros productos. Han desarrollado una nueva tecnología con el objetivo de generar un valor nutricional en el sector *planted-based*, con productos bajos en grasas y sin aditivos alimentarios o números.

**HOLALUZ****Energía**

Compañía tecnológica online, proveedora de electricidad a particulares y pequeñas y medianas empresas, cuyo propósito es crear un planeta 100% renovable. Con Carlota Pi al frente, la empresa ha disparado su facturación un 61% hasta alcanzar los 919 millones de euros en el último año. Hoy, venden alrededor de 500 instalaciones solares y adquiere cerca de 1.000 contratos de gestión de excedentes cloud al mes.

**INDEX CAPITAL****Gestión de inversiones**

El roboadvisor independiente líder en España, capaz de atraer mucha atención tanto de inversores privados como institucionales. Es un gestor automatizado de inversiones especializado en fondos indexados, que cuenta con unos 63.000 clientes en nuestro país y gestiona unos 1.640 millones de euros. Liderada por Unai Ansejo y François Derbaix, cuenta con un equipo de 27 profesionales que supervisan que las carteras automatizadas.

**MICOLET****Textil**

Fundada en 2015, Micolet tiene sede en Bilbao y en países como Portugal, Francia, Italia, Bélgica y Alemania. Con Iker Vélez de Mendizábal como CEO, esta empresa de moda circular y compra-venta de ropa de segunda mano vende 150.000 prendas de mujer, al mes. Su modelo de negocio está basado en la reutilización y reventa de prendas de alta calidad en lugar de producir nuevas. Una filosofía que se sustenta en la sostenibilidad y la moda circular.

**NEUROELECTRICS****Dispositivos médicos**

Empresa que ha desarrollado StarStim, un gorro con 32 electrodos que monitorea las señales eléctricas para diagnosticar enfermedades. Trabajan con tecnología de estimulación cerebral eléctrica, no invasiva, con la que consiguen excitar al cerebro y medir y modificar su función para restaurar su salud, minimizando las discapacidades que éste pueda tener y aportando mejor calidad de vida a pacientes con diversas enfermedades.

**PRODUCT HACKERS****Tecnología, Información e Internet**

Agencia de Growth Hacking líder en nuestro país, que utiliza la experimentación en canales digitales para conseguir maximizar el crecimiento de las empresas. Ya ayudan a crecer a más de 100 empresas en España, LATAM y EEUU, incluyendo marcas relevantes como Zara, P&G, Sanitas o Repsol. En 2023 plantean superar los 4,5M€ de facturación, muy centrados en convertirse en una AI-first Growth company.

**RATED POWER****Software**

Compañía (su CEO es Andrea Barber) que ayuda a empresas a descubrir la manera más inteligente de planificar y diseñar plantas solares a través de su software, pvDesign, que en 2022 se incorporó al portfolio de soluciones para el sector renovable de la empresa norteamericana, Enverus. Permite automatizar y optimizar el estudio de viabilidad, análisis, diseño e ingeniería de este tipo de infraestructuras eléctricas en todas sus etapas.

**RECOVO****Fabricación textil**

Compañía que impulsa soluciones circulares para la industria de la moda utilizando los residuos como recurso y que está revolucionando el mundo del textil con su propuesta circular. Tras identificar 'desde dentro' la cantidad de materiales desperdiciados, Mónica Rodríguez, Marta Iglesias y Gonzalo Sáenz, decidieron tomar cartas en el asunto y apostar por un proyecto que aunase su pasión por la moda con su compromiso con el medio ambiente.

**SMARTICK****Edtech**

Fundada en 2009 por Daniel González de Vega y Javier Arroyo, se ha consolidado como líder global en educación online personalizada de matemáticas y comprensión lectora, con presencia en más de 100 países. Su uso de la IA ha beneficiado a miles de niños, siendo reconocida por Harvard, MIT, Oxford, la Unión Europea y el Congreso de los EEUU. Su equipo está conformado por 100 profesionales dedicados a mejorar la educación.

**STOCKCROWD IN****Servicios financieros**

La primera fusión de dos plataformas de crowdlending reguladas por CNMV que se realizó en España dio como resultado este vehículo para financiar proyectos empresariales e inmobiliarios. Con Mireia Badía al frente, busca transformar la forma en la que las personas invierten a la vez que los inversores obtienen rentabilidad con un producto financiero transparente, diversificado, digital y ágil.

**THEPOWER BUSINESS SCHOOL****Educación**

Escuela de negocios cuyo método combina clases de 15 minutos con webinars, en tiempo real. Entre el profesorado se encuentran directivos de compañías como Amazon, Tesla o Netflix y sus programas se enfocan en formar expertos en Negocios, Marketing o Ecommerce. Uno de los contenidos más demandados es ThePowerMBA, un máster online de 75 horas, en 10 meses, para adquirir una visión global a la hora de liderar organizaciones o emprender.

**UNIK SPORTS MANAGEMENT****Representación deportiva**

La agencia de representación que encabeza Carlota Planas, tiene muy claro que su objetivo es proveer a las jugadoras de las máximas herramientas posibles para que puedan llegar hasta donde ellas quieran, a la vez que luchan para conseguir la atención y el respeto que el fútbol femenino merece. Carlota es la primera mujer en dirigir una agencia de representación de fútbol femenino en España.

**VÄCKA****Alimentación**

Ana Luz y Maxime Bonifacce son los fundadores de esta foodtech que arrancó como un pequeño restaurante en el barrio de Gracia (Barcelona). Ha lanzado recientemente al mercado los dos únicos productos elaborados a base de aceite de oliva y leche fermentada de semillas de melón: Mözza y Pumpkin Chxddar. Innovación disruptiva en la elaboración de quesos vegetales, mejorando el sabor y la sostenibilidad del proceso de producción.

**WIKILOC****Software**

La app líder de rutas de montaña ha alcanzado los 10 millones de usuarios en todo el mundo. Nació con una primera ruta de mountain bike, en 2006, y ya congrega 32 millones de itinerarios y 57 millones de fotos publicadas. La plataforma cuenta con una comunidad activa de más de 11 millones de personas. Fundada por Jordi Ramot, son ya más de 38 millones de rutas las que se han compartido en Wikiloc de hasta 80 tipos de actividades diferentes.

**VOTTUN****Servicios y consultoría TI**

Lo conocen como el Wordpress para la Web3. Permite a las empresas aprovechar la tecnología blockchain de manera accesible. Con clientes de la talla de Mediapro, Grupo Bimbo, Grupo Planeta, PwC y Nestlé, Vottun ofrece certificaciones digitales, registros seguros, pagos en criptomonedas y el uso de NFTs en marketing y lealtad, entre otras soluciones. Fundada por Marta Vallés y Luis Carbojo.

**UNION AVATARS****Tecnología, Información e Internet**

Plataforma de creación de avatares que brinda control, seguridad, privacidad y portabilidad a sus usuarios en el metaverso. Su identidad está basada en el corazón de la experiencia digital y humanista. Fundada en 2020 por Cai Felip y Jordi Conejero, surgió de la idea de unir el mundo real con los nuevos mundos digitales que ahora confluyen. Union Avatars está dando un nuevo paso hacia Web3, es decir, la integración de dichos avatares para el metaverso en blockchain.

**WE ARE KNITTERS****Textil**

Fundada por Pepita Marín y Alberto Bravo en 2011, comercializan kits DIY que incluyen todo lo necesario para tejer prendas. A día de hoy cuentan con 45 empleados y sus principales mercados son Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido. En 2021 adquirieron a la empresa belga de telares, Funem Studio. En 2022, abrieron su primera tienda permanente en Madrid (le seguirán París y Londres).

**WETACA****Alimentación**

La compañía de tápers a domicilio, fundada por Efrén Álvarez (exconcursante del programa de televisión Masterchef) y Andrés Casal en 2014, ha acelerado, su crecimiento gracias al éxito de su modelo de suscripción personalizada a gusto del cliente. Apuestan por mucha calidad en sus platos y las recetas están elaboradas por chefs profesionales. Su equipo está formado por 100 personas y los envíos se realizan a toda la península y Palma de Mallorca.

**METODOLOGÍA**

A la hora de elaborar la lista **Pymes más influyentes de 2023**, se ha desarrollado un análisis entre las diferentes organizaciones, confederaciones y asociaciones de las pequeñas y medianas empresas españolas, tratando de detectar las que han impactado en el conglomerado nacional haciendo uso de tecnología, aportando soluciones y herramientas facilitadoras e innovadoras. Se ha comprobado que sean rentables y eficientes en capital, además de no superar los 60 millones de facturación y los 300 empleados.



2023  
DIGITAL COVER  
VOL.5

HIGHXTAR.

ONA  
MAFALDA

HIGHXTAR.COM



LO MEJOR EN ESPAÑOL



HIGHXTAR.  
@highxtar



Brands.  
Influence.  
& Data.



SpainMedia.

LOS PLACERES SENCILLOS SON EL ÚLTIMO REFUGIO DE LA GENTE COMPLEJA

# • FORBES LIFE •

169



## SABOR A VERANO

Estrella Damm se elabora según la receta original de 1876, resultado de la combinación de malta de cebada, arroz y lúpulo, 100% ingredientes naturales procedentes de agricultores locales, sin aditivos ni conservantes

## VINOS

Texto Pablo Álvarez

170

LIFE



### ROSAZO DE GUARDA

IGP Castilla y León

La Mejorada

La Mejorada Rosa-  
do de Guarda es el  
primer vino rosado  
que se desarrolla en  
las Bodegas y Viñedos  
La Mejorada. A través  
de una elaboración  
artesanal y uvas Tem-  
pranillo, culmina en el  
nacimiento de un vino  
con una extraordinaria  
acididad e intensidad  
aromática. Se trata de  
un vino exclusivo, de  
producción limitada y  
numerada. Un recién  
llegado a la bodega  
que sin duda hará  
disfrutar del verano.  
Pero, además, un vino  
que se podrá guardar  
y disfrutar en años ve-  
nideros para entender  
su razón de ser.

PVP: 26 €

### AZPILICUETA INSTINTO

D.O.P. Rioja

Azpilicueta

Azpilicueta presenta  
Azpilicueta Instinto, un  
vino de autor que nace  
como homenaje a su  
fundador, Félix Azpili-  
cuela, quien se dejaba  
guiar por su instinto a  
la hora de tomar deci-  
siones, atreviéndose,  
sin miedo a equivocar-  
se. Un monovarietal  
Tempranillo, con uvas  
seleccionadas de 16  
pequeñas parcelas  
en zonas cercanas a  
Fuenmayor. Con un  
color atractivo rojo  
intenso con reflejos  
violáceos y en nariz  
franco y expresivo,  
nos encontramos  
ante un tinto que  
armoniza con infini-  
dad de platos.

PVP: 17 €

### MAZACRUZ CIMA

IGP Castilla

Dehesa de los Llanos

Los Vinos Cima  
Mazacruz se elaboran  
en la Finca Dehesa  
de Los Llanos y son  
el resultado de la  
combinación de tradi-  
ción, tecnología y un  
singular entorno de 50  
ha. cuyas parcelas ya  
fueron utilizadas por  
los monjes francis-  
canos en el siglo XVII  
con el mismo fin. Para  
la elaboración de  
este vino tan especial  
se seleccionaron las  
mejores barricas de la  
añada 2019, cuya nota  
común era la elegan-  
cia; se ensamblaron  
y se embotellaron en  
una colección exclu-  
siva de 3.500 botellas  
numeradas.

PVP: 14,60 €

### MUCHADA-LÉCLAPART LUMIÈRE

VT Cádiz

Muchada-Léclapart

Este pequeño proyec-  
to nace de la unión  
de Alejandro Mu-  
chada, un arquitecto  
convertido en enólogo  
y David Léclapart, un  
productor biodinámi-  
co de origen francés.  
Elaboraciones muy  
particulares en donde  
 prima sobre todo la  
naturalidad, la pureza  
y el mínimo interven-  
cionismo posible.  
Saliéndose de las  
pautas establecidas,  
el tandem Mucha-  
da-Léclapart Lumière  
rompe esquemas en  
el Marco de Jerez  
con este vino blanco  
100% palomino fino,  
100% innovador.  
PVP: 53,60 €

### FINCA EL OTERO 2019

D.O. Ribera del Duero

Áster

De las cosechas más  
excepcionales de  
la bodega se crea  
este Finca el Otero,  
uno de los tintos de  
más alta gama de  
Bodegas y Viñedos  
Áster. Convertido en  
la joya de la corona  
de la bodega, Finca  
El Otero lleva varias  
añadas encandilando  
a público y crítica.  
*Wine of the Year* por  
Tim Atkin MW con la  
actual añada de 2019  
con 97 puntos; Top 100  
de los vinos de España  
para James Suckling  
en 2018 o Mejor Tinto  
del Mundo para  
*The Wine Merchant*  
en 2016 con la cosecha  
de 2012.  
PVP: 52 €

# Forbes Restaurante

## TA-KUMI MADRID

Propietarios  
Álvaro Arbeloa,  
Toshio Tsutsui y  
Yago Arbeloa  
Chef  
Álvaro Arbeloa  
Jefe de Cocina  
Carlos Velásquez  
Jefes de Sala  
Irene Muñoz  
Sumiller  
Carlos Vargas

### DÓNDE

C/ Claudio Coello, 114  
28006 Madrid  
TELÉFONO  
913 083 711  
WEB  
[restaurantetakumi.com](http://restaurantetakumi.com)

## EL RESTAURANTE

# EL ARTE DE RECIBIR

TA-Kumi se consolida como referente de la gastronomía japonesa en Madrid

171

LIFE

**La que para muchos** es ya la capital gastronómica mundial tiene un nuevo éxito que celebrar: TA-Kumi, que combina la cocina japonesa tradicional -elevada por la técnica y el mejor producto- con el arte de recibir y el *omotenashi*, la hospitalidad del país del sol naciente.

Con un Sol Repsol y recomendado por Michelin, este restaurante ha sido creado por los chefs y amigos Álvaro Arbeloa y Toshio Tsutsui, un malagueño y un japonés que antes abrieron en Marbella y Málaga. "Después de 13 años, asumimos el reto de la Champion", dice Álvaro, orgulloso por mantener su sello. "No queremos que se pierda la esencia de lo personal, transmitir al cliente que está en su casa. Nos gusta recibir, atender, sonreír... generar un vínculo", añade.

El local, en el barrio de Salamanca e ideado por Paco Lago, tiene tres alturas, maderas oscuras y luces cálidas, embalaje de una carta muy atractiva. Para los que no quieren perderse entre sushis, sashimis, *woks*... el tataki de trucha con sus huevas ahumadas; los langostinos en tempura con kimchi, y el tartar de

toro con yema de codorniz ayudan a dibujar un menú de diez. Los *rolls* y nigiris juegan con la proporción exacta, como el de vieira con mantequilla de plancton quemado.

Y para los que buscan la belleza, la fuente de sashimi moriawase y sugata suzuki es preciosa y lleva cortes de besugo, pez limón, salmón, toro... de textura, sabor y frescor increíbles.

En la parte líquida, la bodega tiene más de 150 referencias y una carta de sakes para maridar. Umami puro. ●



En la imagen de arriba el chef Álvaro Arbeloa. A la izquierda, el comedor principal. Arriba, emplatado de Usuzukuri Salmón.

Texto Miguel Portillo

# AUSENCIA DE MIEDO

Llega Tavascan, el primer SUV eléctrico de Cupra, una marca que no para de romper moldes y que está entre las que más crecen en lo que va de 2023



**A Cupra no le da miedo** el vértigo de la página en blanco, enfrentarse a lo que no está escrito, porque prefiere escribir el futuro. Le lleva ocurriendo toda la vida a los pioneros que tienen personalidad y quieren crear sus propias reglas, algo que no han dejado de hacer desde su llegada.

Su fusión con el público joven se estudiará en Harvard; se sienten identificados incluso con sus directivos, quienes pregonan atreverse a ir más allá, electrificar la ciudad, crear sin miedo e innovar con las armas que tengas, con Wayne Griffiths (CEO) y Cecilia Taieb (Dircom Global) convertidos en casi *rockstars*, revolucionando el concepto de coches.

Más de 46.000 vehículos lleva vendidos Cupra en este 2023, un 83% más que el año anterior, una barbaridad que supera incluso a Tesla en capacidad de ruptura de mercado.

Y la respuesta es asombrosa. Más de 46.000 vehículos vendidos en el inicio del año, lo que significa un 83% más respecto al año anterior y en un momento complicado para el sector. Es una barbaridad en forma de despegue desatado *to the Moon*. Tanto que superan en crecimiento a marcas tan rompedoras como Tesla (la cual dominaba el mercado hasta ahora) abriendo un nuevo camino para marcas deportivas.

Cupra triunfa por ser una marca rompedora, desenfadada, deportiva y hasta ahora accesible. Y de entre todas las interpretaciones de diseño posible (muchas de ellas aburridas), ellos han dado con la clave futurista, por las líneas,

los colores, el estilo de los asientos *buckets* o el volante deportivo. Su siguiente nivel, el Tavascan (desde 55.000 euros), es un coche venido de la otra parte de la galaxia, más allá de Venüs, pero creíble, con los pies en la Tierra para que no sea una rareza.

**Ha encajado con la idea** de moderno y ha dado un paso más con su propuesta de SUV compacto, muscular y líneas marcadas, siguiendo su línea agresiva con un morro corto, pero agresivo, con llantas de 21" y con la gran novedad en el interior con una rama en su brazo central, que desemboca en una imponente pantalla de 15" el equivalente a 38 cms. (con los que ilumina y comanda todo el frontal).

Lo han clavado y a cada paso que dan es mejor que otro. Aquello de que la evolución necesita sus pasos para entenderla y asimilarla encaja con su planificación, te agarra de la mano y te lleva al futuro. Incluyendo el pedigrí deportivo, ahora que han conseguido el título de campeones del Mundo del Mundial de Turismos eléctrico y entrado con todo en FórmulaE (fusionando así la competición y la energía eléctrica).

Con el diseño, que es lo primero que atrae, su morro se estiliza, sí, pero se mantiene alto y las líneas se van afilando en ese dibujo ya personal y reconocible que envuelve algo que el usuario eléctrico ya se pregunta: ¿Y por dentro qué? Por dentro batería de iones de litio de 77 kWh. Y en su versión más avanzada, doble motor para el eje trasero y delantero (manteniendo el ADN deportivo con su modelo de acceso con tracción trasera y el equivalente a 286cv y una versión superior con tracción total de 340cv). Son dos modelos



### AMBIENTE DE FUTURO

Son tan tuyos y reconocibles los colores gris magnético y azul petróleo que ya están asociados a su marca. El color está de moda (o lo han puesto de moda) y sigue evolucionando con los faros Matrix LED de tres triángulos, muy rompedor en el frontal, y un LED rojo recorriendo toda la trasera. Dentro, la uniformidad continúa con negros y grises, exactamente Soul Black, Dark Night y Grey Metallic.



que superan ampliamente los 500 km. de autonomía una de las grandes preocupaciones y que responde así a todas las dudas.

Potencia y autonomía. Baterías y ensamblaje, por cierto, que no se va a realizar en España, sino en China por primera vez, en su planta de Anhui donde se desarrollará todo proceso de serie. Y ya para el que lo tenga claro, pero quiere aumentar la deportividad, el Tavascan sale despedido con 679 Nm de par con una aceleración de 0 a 50 km/h en 2,4 segundos. Números que encaja con el diseño rompedor y envuelven su discurso parafraseando a David Bowie: "No sabemos cómo será el futuro, pero seguro que no será aburrido". ●

**L A MARCA HA DADO CON UNA CLAVE DE DISEÑO QUE TRIUNFA: LÍNEAS, ESTILO Y COLORES**



Texto Javier Mansilla

Fotografía Daniel Balda

# IBIZA EN UN SNACK

174

LIFE

**La empresa familiar, que elabora y distribuye productos gourmet desde la isla, cumple 45 años y lo celebra con el lanzamiento de su producto más arriesgado**

P



**Pistachos, almendras** y cacahuetes. Lo que empezó con una pequeña producción de frutos secos cocinados en una freidora casera en San Rafael, se ha convertido en una de las marcas referentes en productos *gourmet* a nivel nacional. Hablamos de Frutos Secos Ibiza, una empresa familiar que cumple 45 años defendiendo su sello de calidad que ha extendido desde la isla a toda España y parte del mercado internacional. Saúl Madrid lleva ahora el testigo de su padre y su abuelo, ambos Vicente Madrid, y de su tío, José Madrid, quienes empezaron con esta aventura en 1978 que los ha llevado lejos, muy lejos, pero sin perder de vista el origen: el campo de Ibiza.

#### ¿Cómo ha evolucionado el mercado y la marca en estos 45 años?

El mercado ha experimentado una evolución significativa. Antes, todo era manual y ahora la empresa está casi completamente informatizada.

De todas formas, seguimos realizando trabajos muy artesanales. También ha habido una evolución en la gama de productos siguiendo la tendencia de la isla hacia lo *gourmet*, lo elitista y lo sibarita. De ahí que creáramos la marca EXQUISITE en esa línea, con productos muy variados como licores de hierbas o de algarroba, chocolates, gominolas, turrones y frutos secos *gourmet*.

Por otro lado, existe una demanda creciente de productos ecológicos y respetuosos con el medio ambiente. En ese ámbito tenemos dos líneas de productos: Ibiza Carob Company y Frutos Secos Ibiza Ecológicos.

#### ¿Cuáles son los hitos que han marcado su trayectoria?

En primer lugar, empezar desde cero y llegar al nivel de producción que tenemos en la actualidad ya constituye un hito en sí mismo. Un punto de inflexión fue la introducción de maquinaria más sofisticada que nos permitió aumentar significativamente la producción.

El hito más reciente y destacado fue

**“INVESTIGAMOS NUEVAS LÍNEAS DE MERCADO PARA ADAPTARNOS A LOS NUEVOS TIEMPOS”**

la alianza entre Frutos Secos Ibiza y la marca Sal de Ibiza. Esta colaboración nos abrió las puertas del mercado internacional. A partir de ahí, comenzamos a exportar nuestros productos gourmet y pudimos salir de la isla. Era nuestro mayor desafío.

Otro acontecimiento clave fue la incursión en el mercado de la algarroba. Decidimos crear productos utilizando este fruto típico de Ibiza, dando origen a la marca Ibiza Carob Company.

**Lo sostenible ya no es noticia, pero es obligación, especialmente para los que desarrollan su actividad en la isla. ¿Cuál es el papel que juega Frutos Secos de Ibiza en este ámbito?**

Sin duda, se debe fomentar el consumo de productos locales y de proximidad en todos los sectores y niveles. En este sentido, en Frutos Secos Ibiza trabajamos constantemente para colaborar con empresas de la isla y obtener productos autóctonos. Actualmente estamos negociando un nuevo proyecto de campo en Ibiza con una variedad concreta de patata y esperamos que vea la luz a lo largo de este año. También estamos colaborando con varios agricultores ibicencos que cultivan almendros para asegurarnos que el 100% de la almendra que usamos sea de aquí.

**En su oferta tienen los clásicos frutos secos con dulces, licores, turrones y snacks rompedores como Smoky Páprika ¿Cómo se alcanza ese equilibrio?**

De izq. a drch.: Saúl Madrid, Vicente Madrid, Miguel Pérez y Vicente Madrid bajo un algarrobo, identidad de la marca y producto ecológico de Ibiza que han puesto en valor.

Al ser una empresa familiar, seguimos siendo los mismos de siempre, lo que nos permite mantener la tradición en nuestras elaboraciones. En ellas la materia prima sigue siendo la misma que cuando empezamos y cuando las máquinas eran manuales. Por otra parte, estamos constantemente investigando nuevas líneas de mercado para adaptarnos a los nuevos tiempos. **¿Qué le depara el futuro**

#### a Frutos Secos Ibiza?

Dentro de nuestra expansión internacional, estamos centrados en el mercado estadounidense y estamos llevando a cabo varias pruebas para ampliar nuestra gama de productos allí.

También estamos invirtiendo en la producción de chocolates para poder elaborarlos aquí en Ibiza. En cuanto a novedades en los productos, tenemos varios en desarrollo. Uno de ellos es un sabor de patatas muy interesante, y también estamos preparando una nueva línea que saldrá a la venta en 2024, con un enfoque *gourmet* y muy atractivo en el ámbito de los frutos secos. 1



»»» **Sabor Mediterráneo.** Este año Frutos Secos Ibiza lanza al mercado su apuesta más arriesgada con 'Smoky Páprika', una cuidada receta de patatas crujientes elaboradas con productos de primera calidad y aderezadas con pimentón de la Vera. "La idea surgió a raíz de la demanda del mercado alemán donde este sabor es muy popular", explica Saúl Madrid.

Texto Daniel Entralgo

176

LIFE

# UN FUTURO ELÉCTRICO

Forbes estuvo presente en el estreno mundial del nuevo Lexus LBX, un lanzamiento estratégico que promete marcar un antes y un después en el mercado europeo

L

La ciudad de Milán suele ser considerada como la gran capital europea de la moda, el diseño y el lujo. Quizá por ello, la marca japonesa Lexus –siempre un paso por delante en su búsqueda constante de la perfección en cuestiones de estética, calidad y tecnología– la eligió el pasado mes de junio como escenario del estreno mundial de su nuevo lanzamiento estrella: el Lexus LBX.

Decenas de periodistas, procedentes de las cuatro esquinas del planeta, pudimos presenciar en directo la puesta en marcha de este novedoso SUV compacto, especialmente diseñado y concebido para la clientela europea (la de siempre y la que aún está por llegar). Un automóvil “sencillo, casual y cómodo” –en palabras de la propia firma– que no sacrifica por ello la máxima atención al detalle que caracteriza la filosofía mollar de Lexus.



El señor Watanabe posa junto al nuevo Lexus LBX durante la presentación en Milán (Italia).

Después de la presentación, *Forbes* tuvo la posibilidad de charlar un rato con Takashi Watanabe, actual presidente de Lexus, un hombre de la casa (lleva ya tres décadas dentro del Grupo Toyota) que –desde 2020– se encarga de desarrollar la estrategia de electrificación de la marca, un proceso que se espera sea “total” en apenas unos pocos años.

Tras el tradicional saludo japonés (una leve inclinación de cabeza), le preguntamos por cómo ve el mercado actual. “Los problemas de suministros nos limitaron 2022. No pudimos producir en la forma y cantidad que habíamos planificado. Sin embargo, en 2023 estamos observando una recuperación en las cifras de venta y producción. Todavía queda mucho año por delante como para hacer un balance global, pero la tendencia nos invita a ser optimistas. El lanzamiento del LBX, en este sentido, es muy importante para la compañía. Nunca habíamos tenido un Lexus así dentro de este segmento. Sinceramente, creo que es algo que el mercado europeo estaba demandando”, afirma Watanabe.

El LBX funciona mediante un sistema híbrido Lexus autorrecargable de nueva generación. Sus componentes han sido objeto de un rediseño sustancial, incluidos el transeje y la unidad de control de energía, con el objetivo de mejorar la eficiencia respecto al peso y el tamaño del coche. Sin duda, Watanabe es un defensor acérrimo de la electrificación total –tanto del sector como de la propia marca Lexus– como vía de respuesta a los retos que el planeta nos exige. “La única solución posible pasa por alcanzar la neutralidad de carbono. Es nuestro mayor desafío y estamos trabajando muy duro en ello. Toda la tecnología que desarrollamos en el grupo va encaminada al uso futuro de una energía totalmente limpia y verde. El avance se hará de modo progresivo, eso sí, variando según las regiones, más o menos desarrolladas. Lexus es una marca de lujo y



### NUEVA IDENTIDAD

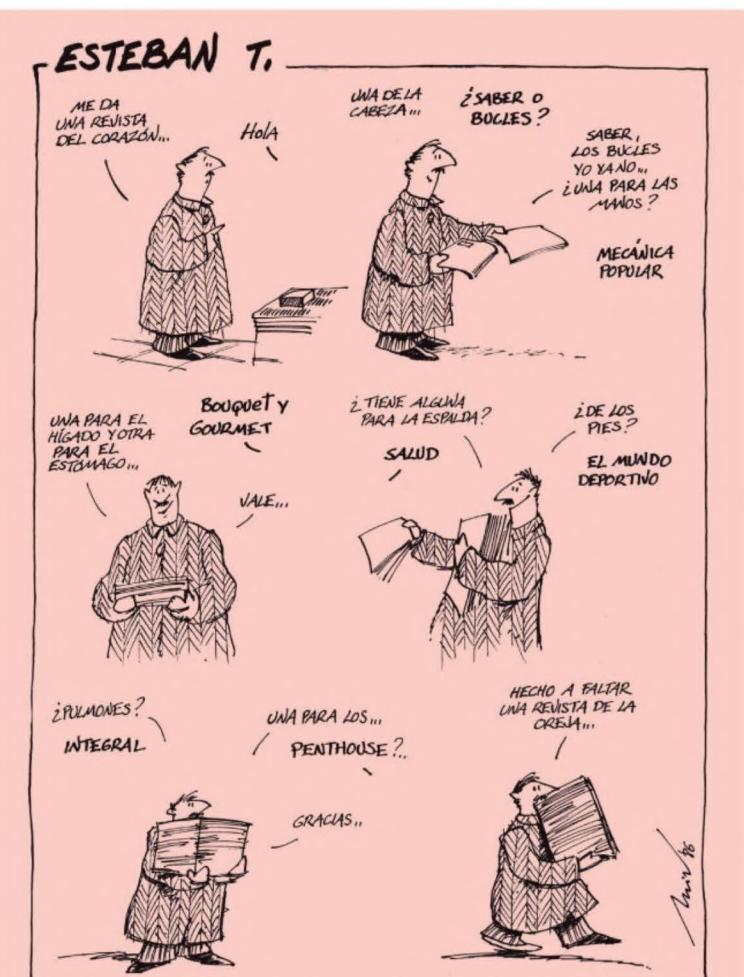
Este nuevo SUV compacto pretende marcar un antes y un después en el mercado. Fabricado sobre una versión modificada de la plataforma de arquitectura global GA-B, posee un motor híbrido autorrecargable de 1,5 litros que rinde de 136CV gracias a su batería de níquel metal hidruro bipolar. Está equipado con el sistema Lexus Link Connect, que se controla por pantalla táctil.

nuestro propósito es seguir fabricando coches de gran calidad, además de ser eléctricos, claro. Una cosa no tiene que ver con la otra. El nuevo LBX es una prueba de ello”.

**La mentalidad japonesa** es una curiosa mezcla de tradición milenaria y tecnología de vanguardia. Sus coches pueden moverse muy rápido, pero sus ingenieros pueden detenerse también durante mucho tiempo para analizar cada detalle del conjunto. Watanabe practica el yoga desde hace años y establece un interesante paralelismo entre el cuidado del cuerpo y la mente y el adecuado funcionamiento de un automóvil. “El yoga te permite mejorar tu flexibilidad, así como el sentido del equilibrio, dos cualidades que también debería poseer cualquier coche bien diseñado. Hablo de tener un perfecto balance entre la parte delantera y trasera del automóvil y una exacta distribución del peso y volumen entre las cuatro ruedas y el eje. Cuando hace falta introducir un nuevo elemento en la estructura –como la batería del LBX, por ejemplo– hay que evitar que esto afecte al centro de gravedad y desequilibre todo el conjunto. Como ocurre con el cuerpo humano, una mala postura al caminar te puede provocar graves daños a la larga”, concluye.

La gama LBX se comercializa en cuatro ‘estilos’ distintos (además del modelo base), lo que permite a cada cliente adecuar su Lexus a sus gustos y carácter. Así, uno puede elegir entre el Elegant, el Relax (ambos con acabado monotonio), el Emotion o el Cool (más deportivo y dinámico). En definitiva, un Lexus más pequeño y manejable que no renuncia por ello a la calidad, el lujo y el refinamiento de sus hermanos mayores. ●

**“SINCERAMENTE, CREO QUE EL MERCADO EUROPEO ESTABA DEMANDANDO UN LEXUS COMO ÉSTE”**



## NEURAS A LÁPIZ

CASI TODO EL MUNDO identifica a Paco Mir (Barcelona, 1957) como uno de los integrantes del Tricicle, el trío humorístico con el que cosechó enorme éxito durante décadas. Sin embargo, este actor, director, guionista, diseñador y productor teatral esconde una segunda faceta creativa forjada a golpe de lapicero, plumilla y botes de tinta china: la de dibujante e historietista gráfico. Ya en los años setenta, empezó a publicar sus viñetas en las páginas del *TBO*, la legendaria publicación infantil y juvenil, un género

que más tarde continuaría en cabeceras tan conocidas como *El Jueves* o *Interviú*. Estudiante de Bellas Artes, la primera forma de humor que Paco Mir concibió en su imaginación fue la tira cómica, un estilo personal que forma ya parte de la cultura visual de nuestro país. Como muestra definitiva de todo ello –y bajo el título de *Neuras diárias*–, la editorial Temas de hoy recopila en un solo volumen sus mejores trabajos gráficos, una forma estupenda y divertida de conocer al 'otro' Paco Mir.

Texto Javier Mansilla

Fotografía Daniel Balda

# TRIBUTO A LA ISLA

179

**Christian y Alan Anadón forman ya parte de la historia de Ibiza. Con sus locales y nuevas aperturas pretenden rendir tributo a esa esencia isleña inmortal. El secreto: "seguir el ritmo"**

**Se han convertido en un símbolo** en Ibiza. Y eso es mucho decir. Christian y Alan Anadón son los Mambo Brothers, empresarios, hosteleros, artistas y, prácticamente, cualquier cosa que se propongan. Llevan el testigo de un negocio familiar de referencia en Ibiza, que empezó con un bar en la bahía de San Antonio regentado por sus padres donde ellos fregaban platos. "Poco después, Café Mambo se hizo realidad", cuentan los Anadón. "El resto es ya historia".

La suya y la del Grupo Mambo es parte de la isla blanca. "Nuestra empresa ha abrazado la naturaleza cambiante de Ibiza como destino turístico, a la vez que ha mantenido su estatus como símbolo mundial", explican Alan y Christian Anadón. "Nuestro objetivo es atraer a las personas que realmente aprecian el encanto cautivador de nuestra isla". ¿Cómo lo consiguen? Siguiendo el ritmo de Ibiza.

"Grupo Mambo se ha adaptado perfectamente a estos cambios proporcionando el lugar ideal para todo tipo de visitantes, tanto si buscan una experiencia musical electrizante o deleitarse con los lujos que Ibiza tiene para ofrecer", apuntan los Anadón. Café Mambo, Cala Gracioneta, Hostal La Torre, Casa Maca, Las MimosasVilla Mercedes, la Cava... cuentan con una decena de restaurantes, hoteles y locales de moda para hacerlo realidad e, incluso, con su propio huerto de cultivo ecológico para nutrirlo de los mejores productos de Kilómetro Cero de Ibiza.

¿Sus nuevas joyas? "Hemos adquirido un hotel en San Antonio con el objetivo de transformarlo en un establecimiento de 4 estrellas en los próximos dos años", desvelan. Además, acaban de renovar uno de sus locales fetiche, Villa Mercedes y presentan dos nuevos establecimientos. Uno es 'Sa Capella', una histórica iglesia del Siglo XVIII convertida en restaurante y el otro, el chiringuito en la playa de Cala Gració. "Para nosotros ayudar a cambiar la imagen de nuestro pueblo natal, de San Antonio, es una responsabilidad y un orgullo", concluyen los Mambo Brothers. "¡Es un sueño hecho realidad!". ●



**"QUEREMOS ATRAER  
A LAS PERSONAS QUE  
APRECIAN EL ENCANTO  
CAUTIVADOR DE IBIZA"**

# JOYA EN EL MEDITERRÁNEO

ENLACE AL CONTENIDO

TWITTER.COM/BYNEONTELEGRAM

QR SCANNER EN CODIGO QR



Símbolo de diversidad cultural, la ciudad autónoma española sorprende por su arquitectura, oferta gastronómica e incomparable marco natural



**Enclavada en la costa mediterránea** de África, la ciudad española de Ceuta posee una personalidad única que la convierte en un destino inigualable. Cruzar a ella en un helicóptero de Hélyt, desde Málaga o Algeciras, en solo treinta o siete minutos, es el inicio de una increíble aventura. Conocida como la ciudad de las cuatro culturas, ha cobijado a lo largo de los años múltiples civilizaciones que han dejado huella en su idiosincrasia.

No solo cultura. Ceuta es la combinación perfecta entre lujo y ocio gracias a su oferta de tiendas, hoteles, restaurantes y diversion

nocturna. Un ejemplo es el de la joyería Chocrón, que ha abierto una exclusiva *boutique* de Rolex, que se suma a las de Madrid y la Costa del Sol.

La gastronomía ceutí, marcada por su cercanía al mar y la influencia local, es un gran reclamo turístico. En el restaurante Ítaca, las recetas fusionan tradición y vanguardia y, en Goichu, Hugo Ruiz hace arte con el atún rojo, trasladando esta oferta, bajo el nombre de Bugao, a ciudades como Madrid. Otro lugar emblemático es El Oasis, con una carta de sabores exóticos y magníficas vistas del

Vista desde la carretera de Santa Catalina, la curva antes del Al-Ándalus  
© Laura Ortiz

**EXOTISMO,  
ARQUITECTURA,  
HISTORIA,  
SUBMARINISMO,  
GASTRONOMÍA,  
SENDERISMO...  
CRUZAR A  
CEUTA ES TODA  
UNA AVENTURA  
PARA LOS CINCO  
SENTIDOS**

Abajo isla del primer lago del Parque Marítimo del Mediterráneo (© Rafael Báez). A la derecha, fotografía submarina en la Bahía Sur de Ceuta, zona de Las Preciadas (© David Bedia).

Estrecho de Gibraltar. Para degustar buen marisco, nada mejor que el mesón Refectorio, ubicado en el poblado marinero.

El Grupo Oh Nice!, dedicado desde hace casi un siglo a la restauración, cuenta en la ciudad con el hotel *boutique* Oh Nice! Reveillín, ubicado en un edificio del siglo XIX y Oh Nice! Ulises. La cadena está presente también en Madrid, y en la Costa del Sol, con el hotel Oh Nice! Caledonia.

Quienes busquen turismo de aventuras podrán practicar senderismo en la Sierra Bullones, con sus vistas panorámicas y un ecosistema sin igual o hacer submarinismo en fondos marinos, únicos en Europa, llenos de gorgonias y corales. El “Centro de Buceo Burbujas” ofrece inmersiones todo el año, ya que el enclave de Ceuta, con sus dos bahías y el Monte Hacho, sirve de refugio de los vientos del Estrecho. Como parte del turismo náutico, el puerto deportivo acoge la Regata de Sotogrande y la Regata Intercontinental Marbella-Ceuta.

Las instituciones ceutíes fomentan un turismo sostenible, motor de creación de empleos y desarrollo de la infraestructura local. El convenio firmado con el sector MICE o la incorporación de Ceuta en la OMT y la red DTI son algunas de las iniciativas acometidas. Gracias al Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos, la ciudad ha obtenido certificaciones como la bandera azul y la “Q” de Calidad turística en sus playas.



TEXTO AURORA GONZÁLEZ



Recorrer la ciudad. Ceuta es una ciudad imprescindible por su sincretismo cultural con sus fortificaciones militares o edificios como la catedral de la Asunción, la iglesia de Santa María de África, patrona de la ciudad, la Sinagoga BeT -El, el templo hindú o la mezquita de Muley El Medhi. Pasear por el centro es la opción perfecta para conocer lugares como La Casa de los Dragones, de arquitectura ecléctica coronada en su tejado por cuatro dragones de bronce. Imprescindibles también son las Murallas Reales que rodean la Plaza de Armas y ofrecen una vista de la costa y del único Foso Navegable de Europa de agua salada, que podemos recorrer en barco o en kayak. Por último, la estatua de Hércules que se alza en la Plaza de la Constitución, sobre el antiguo puente de la Almina, donde descubrir el Edificio Trujillo, el Mercado Central y el monumento a la Constitución.

Ni siquiera César Manrique pudo resistirse a esta ciudad y diseñó el Parque Marítimo del Mediterráneo con tres lagos de agua salada rodeados por un jardín botánico. En su interior encontramos una oferta de restauración que va desde la comida rápida hasta la más típica.

No podemos irnos de Ceuta sin visitar el Mirador de Isabel II y la cueva de Benzú, desde donde contemplar el monte de Yebel Musa o “Montaña de la Mujer Muerta” y el Mirador de San Antonio, en el Monte Hacho. Este templo del S. XVIII ofrece una espectacular panorámica de la ciudad y del Estrecho de Gibraltar. Anímense, con una visita de al menos dos días, podrán descubrir esta joya escondida en el Mediterráneo. ●

Texto Irene Burgueño

# UNA NUEVA ESPERANZA

Los investigadores del proyecto CaixaResearch Placenta Artificial trabajan para reducir la mortalidad y las secuelas que sufren los recién nacidos muy prematuros

**Aunque más del 90%** de los embarazos consiguen llegar a buen término, la vida fetal es una de las fases que entraña más riesgo para el ser humano. Uno de los principales problemas no resueltos aún es la prematuridad extrema (seis meses o menos), que afecta a 25.000 familias cada año en Europa. El proyecto CaixaResearchPlacenta Artificial, impulsado por la Fundación "la Caixa" en colaboración con la clínica BCNatal, busca reproducir las condiciones del útero materno para que los órganos de los neonatos muy prematuros puedan desarrollarse correctamente. 'Compartimos con BCNatal, el Hospital Sant Joan de Déu y el Hospital Clínic Barcelona una gran ilusión por avanzar con este proyecto para lograr una

De izquierda a derecha: el director general del Hospital Clínic Barcelona, Josep María Campistol; el director gerente del Hospital Sant Joan de Déu Barcelona, Manel del Castillo; el director general de la Fundación "la Caixa", Antonio Vila Bertrán; el director de BCNatal, Eduard Gratacós; la especialista senior de BCNatal y coordinadora científica senior del proyecto, Elisenda Eixarch, y el director del Área de Relaciones con Instituciones de Investigación y Salud de la Fundación "la Caixa", Ignasi López.

solución que contribuya a salvar vidas y a disminuir las graves secuelas en el desarrollo que presentan algunos de estos neonatos', explica Antonio Vila Bertrán, director general de la Fundación "la Caixa". Es un proyecto único en Europa, que, en tan sólo dos años y medio, ha creado un modelo de placenta artificial con una supervivencia de 12 días con buenas condiciones fetales en un modelo animal. El Dr. Eduard Gratacós lidera un equipo multidisciplinar, formado por más de 35 investigadores y con el que colaboran más de 30 profesionales, que ha desarrollado un prototipo compuesto por un contenedor translúcido de material biocompatible, conectado a un sistema de circulación de líquido amniótico que man-





## UN PARTNER INNOVADOR

BCNatal, adscrito al Hospital Clínic de Barcelona y al Hospital Sant Joan de Déu, es un centro pionero en Europa en clínica e investigación fetal. Sus profesionales sanitarios, de los que casi 100 están dedicados a I+D+i, han realizado por primera vez en el mundo algunas de las técnicas más punteras de cirugía fetal.

tiene al feto aislado de los estímulos exteriores, pero en el que es posible realizar controles ecográficos y monitorizar, de manera no invasiva, a tiempo real. A través de un sistema de circulación extracorpórea, se simula el proceso natural que lleva a cabo la placenta y el cordón umbilical facilitando la circulación sanguínea y la oxigenación. También permite administrar nutrición, hormonas y medicación, lo que facilita al equipo médico prever y tratar posibles complicaciones.

**Nuevos desafíos.** Tras los éxitos alcanzados, la Fundación "la Caixa" apuesta por una segunda fase del proyecto CaixaResearch Placenta Artificial con una inversión de 4,3 millones de euros, que vienen a sumarse a los 3,35 millones iniciales. El reto marcado para 2024 es aumentar el tiempo de supervivencia del feto de los actuales 12 días a las tres semanas. Si bien el equipo del Dr. Gratacós ha conseguido diseñar los protocolos para que se realice con éxito el paso del feto del útero a una placenta artificial, durante los próximos años, deberán establecer las técnicas necesarias para que pueda darse el nacimiento, es decir, la transición desde este sistema artificial a la vida extrauterina. En esta línea, está previsto realizar experimentos en otro tipo de animales para demostrar la capacidad de transferir el sistema a otras especies y evaluar posibles efectos a largo plazo sobre el desarrollo cerebral, cardíaco, pulmonar y metabólico. La intención es crear un modelo que permita iniciar los trámites para que un primer estudio clínico en el contexto de terapia en uso compasivo pueda ser aprobado.

## EL RETO DE 'CAIXARESEARCH PLACENTA ARTIFICIAL' PARA 2024 ES AUMENTAR LA SUPERVIVENCIA DEL FETO HASTA LAS TRES SEMANAS

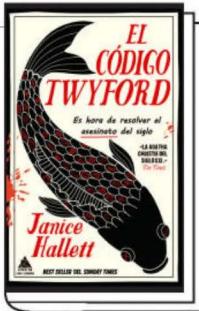


El proyecto CaixaResearch Placenta Artificial logra una supervivencia de 12 días con buen estado fetal.

A parte de este proyecto, sólo existen otros cuatro en el mundo que han logrado avances significativos con sus modelos experimentales. Tal y como afirma el Dr. Gratacós, 'este es uno de los proyectos de investigación más disruptivos y singulares que se pueden realizar hoy en medicina fetal. Solo disponer de una plataforma experimental como la que se va a construir permitirá investigaciones paralelas de gran importancia para entender el desarrollo fetal normal y anormal'. ●

# TODO ESTÁ EN LOS LIBROS

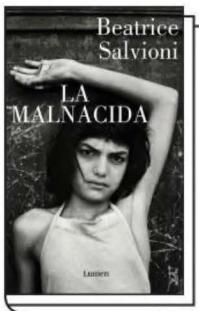
Solo es cuestión de seguir ejercitando la mente, a diario



## EL CÓDIGO TWYFORD

**Janice Hallett.** Ático de los libros

Hay libros que se convierten en una aventura en primera persona, en un viaje que hace protagonista al lector y le obliga –como si de un detective se tratara– a seguir la investigación y las pistas de un oscuro y misterioso código. Los secretos, los rumores y las desapariciones se suceden en este peculiar artefacto narrativo.



## LA MALNACIDA

**Beatrice Salvioni.** Lumen

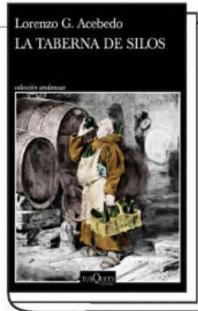
La amistad entre dos adolescentes de diferentes escalas sociales, una muy rebelde y otra más remisa, se convierte en inquebrantable vínculo en una Italia, la de 1936, marcada por el fascismo. Un debut narrativo brillante, vital y hermoso en torno a la solidaridad femenina y la lucha contra la injusticia y la desigualdad.



## BAILARÉIS SOBRE MI TUMBA

**Alba Carballal.** Seix Barral

Tres personajes marcados por los desastres medioambientales sufridos en la costa gallega: protestas, conciencia social y ecológica, desilusión y conflictos familiares se aúnan a ritmo de música y contracultura... desde la movida viguesa a la ruta del bacalao. Ironía, ingenio, crítica y metaliteratura: una rompedora apuesta narrativa.



## LA TABERNA DE SILOS

**Lorenzo G. Acebedo.** Tusquets

Que la firma de esta novela sea un pseudónimo del que solo trasluce cierto pasado monacal, que la trama se desarrolle en el siglo XIII en el monasterio de Silos, que el protagonista sea Gonzalo de Berceo o que los crímenes se sucedan... Podrían ser muchas, pero sobran razones para leer este libro. Todo un divertimento.



## LAS 50 LEYES DEL PODER EN EL PADRINO

**Alberto Mayol.** Arpa

Si quieras conocer a fondo los aspectos que definen el juego del poder, las técnicas y estructuras que lo conforman dentro del complejo engranaje social, este es tu libro. Mayol muestra que la mejor manera de analizar esas leyes es de la mano de una obra única, siguiendo las pautas que señala. Interesante y muy aguda reflexión.



## BIOGRAFÍA DE LA NATA Y DOS MALETAS

**Ramón A. Raga.** Contrabando

Un escritor, un editor, un libro por encargo, un biografiado a la fuga, una novia, una exnovia, una comisaria de arte, un diplomático coreano, una ejecutiva neoyorquina, un agregado comercial en México, un eurofuncionario alemán y... ¡Bill Gates! Un libro sobre la memoria, la pérdida, el reencuentro, la pasión y la razón.

Texto Javier Mansilla

# TRIUNFO MESTIZO

Omar Malpartida continúa con su viaje gastronómico que tiene en su restaurante Maymanta (Hotel Aguas de Ibiza) su templo y en Humo, su nuevo desafío en la isla

**Maymanta** significa ‘origen’ en la lengua quechua. El último piso del Aguas de Ibiza Grand Luxe Hotel guarda un espacio que aviva los sentidos, donde los huéspedes descansan en las hamacas mientras otros se sumergen en la *infinity pool* que mira a la bahía de Santa Eulalia. Al caer la noche, todas las miradas se dirigen al mayor tesoro gastronómico que esconde el hotel y que acaba de cumplir cinco años. Entramos en la dimensión de Maymanta.

Pacífico y Mediterráneo. “Aquí es más que equilibrio. Es una comunión perfecta”. Son palabras de Omar Malpartida, chef del restaurante Maymanta. Hablamos de un espacio gastronómico que “representa la integración de dos países, la responsabilidad por la sostenibilidad, la globalización gastronómica de Ibiza y la apuesta por un concepto nuevo”, según su creador. Utilizar producto 100% peruano combinado con el de proximidad español en elaboraciones con los ceviches y brasas a la cabeza, sólo era la premisa. ¿El resultado? “Elaboramos propuestas increíbles que no podrían reproducirse en ningún otro lugar del mundo”, palabra de Malpartida, que se niega a pensar que ha tocado techo con este proyecto. “La gastronomía peruana es tan amplia que aún no nos ha dado tiempo a mostrar todos sus encantos y Maymanta tiene mucho recorrido”, concluye el chef, que promete un mestizaje aún más profundo en este templo culinario.

Humo es el nombre del nuevo proyecto de Malpartida que esta temporada abre sus



El chef Omar Malpartida en el restaurante Maymanta, ubicado en la azotea de Aguas de Ibiza Grand Luxe Hotel.

puertas “En esta propuesta juego con los sabores del mundo latino, con la intensidad de los picantes y con los diferentes tipos de productos de la tierra, del mar y de la huerta que nunca se ha ofrecido en Ibiza”, explica Malpartida. “Los comensales podrán disfrutar de sabores realmente exóticos, de la calidad en el producto, junto a unas vistas increíbles en la terraza de Nativo”. En resumen, “para los amantes de las parrillas al aire libre, este será su lugar”. ●

**“ELABORAMOS PROPUESTAS CON CARÁCTER PROPIO CON ADN 100% PERUANO DE FORMA RESPONSABLE Y SINCERA”**

### EL DATO / 6.900

En millones de dólares, ésa es la cifra que deja en herencia a los suyos. Según *Forbes*, ocupaba el puesto 350 entre los hombres más ricos del mundo.



# SILVIO BERLUSCONI

## Cuando todas las Italia caben en una sola vida

**Tres veces** primer ministro de Italia, dueño del gigante de la comunicación Mediapro, cinco Champions como presidente del club de fútbol AC Milan, padre de cinco hijos, fundador y líder del partido Forza Italia, *El Cavaliere...* Inspiración de la diatriba *Silvio (y los otros)* de Paolo Sorrentino, acusado de organizar fiestas (*bunga, bunga*) con menores, condenado e inhabilitado por fraude fiscal... Cantante de cruceros en su juventud, constructor y hacedor de un imperio inmobiliario... De Antonioni a la astracanada; todas la Italia, en una sola vida.



Feliz 10º Aniversario,  
revista Forbes

# Seamaster



PRECISIÓN A TODOS LOS NIVELES

SEAMASTER 300  
Co-Axial Master Chronometer

Desde 1948, el Seamaster sirve a los aventureros oceánicos, de buceadores en apnea a tripulaciones enteras de veleros de regata. Entretanto, ha habido muchas ediciones asombrosas, incluido este Seamaster 300 de 41 mm en acero noble, con esfera y bisel de aluminio azules, índices horarios encastrados y números blancos. Como su nombre indica, garantiza una precisión de 300 m bajo las olas, para ofrecer tecnología de aguas profundas con estilo de mediados de siglo. Este año celebramos el 75 aniversario de nuestro ícono oceánico, con la promesa de seguir desafiando las profundidades y ofreciendo nuevos niveles de precisión.

Ω  
OMEGA