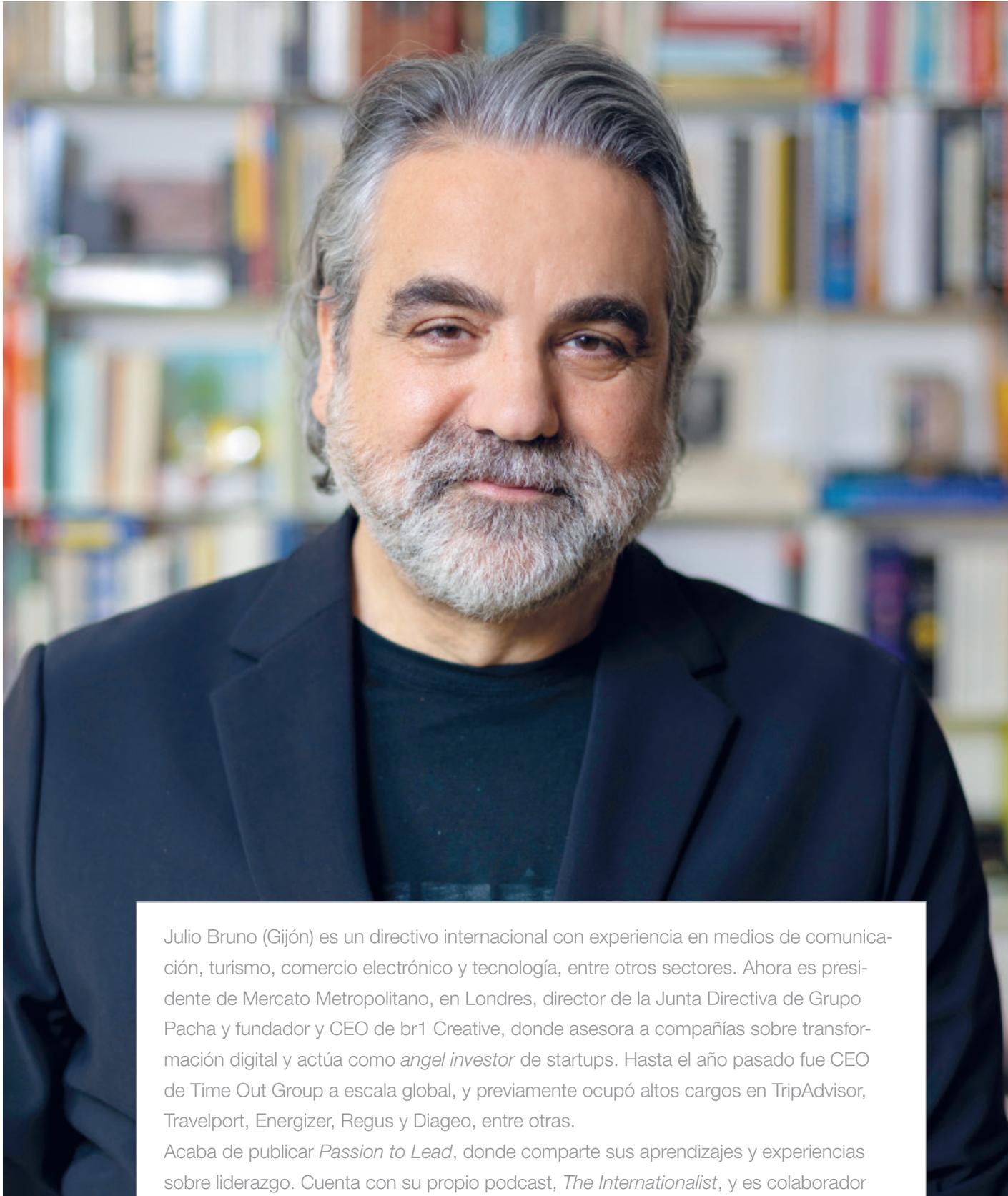


Charo Toribio

TDN

Oz Koca

Fotos



Julio Bruno (Gijón) es un directivo internacional con experiencia en medios de comunicación, turismo, comercio electrónico y tecnología, entre otros sectores. Ahora es presidente de Mercato Metropolitano, en Londres, director de la Junta Directiva de Grupo Pacha y fundador y CEO de br1 Creative, donde asesora a compañías sobre transformación digital y actúa como *angel investor* de startups. Hasta el año pasado fue CEO de Time Out Group a escala global, y previamente ocupó altos cargos en TripAdvisor, Travelport, Energizer, Regus y Diageo, entre otras.

Acaba de publicar *Passion to Lead*, donde comparte sus aprendizajes y experiencias sobre liderazgo. Cuenta con su propio podcast, *The Internationalist*, y es colaborador habitual de medios nacionales e internacionales.

Julio Bruno

Presidente de Mercato Metropolitano

"La diversidad crea mejores empresas, sociedades y países"

Escucho la voz y la risa de Julio Bruno incluso antes de cruzar la puerta de Mercato Mayfair, en Londres. Habla y bromea con los empleados irradiando energía. "Soy un apasionado, es lo que me define y lo que me ha permitido ser un líder global", nos dice Bruno. Esta pasión ha impulsado sus más de 30 años de trayectoria internacional y le ha permitido superar momentos tan complicados como la transformación de Time Out en Time In durante la pandemia.

Su experiencia internacional le ha convertido en un firme defensor del concepto de ciudadano global y de la diversidad. Apuesta por el valor de los equipos formados por personas de "absolutamente todo el espectro de lo que es ser un ser humano hoy en día".

Analizamos estos conceptos mientras hablamos con él sobre sus estrategias de liderazgo, el "movimiento" de cocina internacional y sostenible de Mercato Metropolitano, las tendencias post-pandémicas de la restauración y el ocio y el impacto del Brexit a escala empresarial.

► **Charo Toribio. Acaba de publicar *Passion to lead*, que recoge sus aprendizajes y vivencias como líder. ¿Cuándo y por qué decide escribirlo?**

Julio Bruno. Surgió a raíz de la pandemia, de todas las reflexiones que hice durante aquella etapa. Durante el confinamiento trabajaba muchas horas en casa, conectado con mi equipo de Time Out, una empresa centrada en el out, en salir, cuando todo el mundo tenía que estar dentro de casa. Era una situación tremendamente complicada, como estar al borde del precipicio, pero como líder tenía que estar allí, apoyar al equipo y encontrar soluciones para la empresa, los empleados, los proveedores y los inversores. Con todos los restaurantes y el ocio cerrado no podíamos seguir siendo Time Out, así que decidí crear Time In. Aposté por crear un nuevo portal centrado en todo lo que se podía hacer dentro de casa: desde series a formación online, música, podcast... Digitalizamos la revista con el nuevo contenido. Tuvimos que transformarnos por completo y explicar a nuestros inversores y a los lectores nuestro nuevo propósito para mantener la conexión con nuestra audiencia. Y funcionó, poco a poco fueron recuperando la confianza en el proyecto los anunciantes de los diferentes países y superamos la crisis.

Aquellos meses tan desafiantes me hicieron pensar mucho en qué implicaba dirigir una empresa. Comencé a escribir una especie de diario y pensé en plasmarlo en un libro, reuniendo mis aprendizajes y experiencias como líder.

CT. ¿Por qué se centra en la pasión?

JB. La pasión me define. Cuando llegué al Reino Unido me decían: "tú eres español, eres muy apasionado. Aquí



En Mercado Mayfair, emplazado en una iglesia desconsagrada, se ofrecen todo tipo de platos internacionales y bebidas naturales, desde zumos a la cerveza elaborada en el propio local.

somos flemáticos, serios, y tú eres energético, como un toro”. Y lo decían en un tono algo despreciativo. Pero los que formamos parte de minorías sabemos que cuando te insultan con algo, tienes que transformarlo en tu bandera. Y me di cuenta de que ser apasionado por todo en la vida realmente me define y me ha permitido convertirme en un líder global.

CT. ¿Qué estrategias ha incorporado a su liderazgo a lo largo de los años?

JB. Un líder necesita adaptar e incorporar ideas y aprendizajes de otras personas que haya leído o estudiado, además de las que aprende en su propia trayectoria. Liderar es muy personal. Además, en las últimas décadas la evolución del liderazgo ha sido increíble. Antes un líder era un hombre intransigente e intolerante. Pero los líderes de hoy son mucho más abiertos, son mujeres y hombres, aunque siguen quedando demasiados jefes o ‘jefitos’, que no líderes, que mantienen el prototipo anterior. Pero hoy liderar es servir, a la empresa y a sus empleados. Entiendo al líder incluso como el Chief Servant Officer porque debe ayudar a todo el equipo a conseguir un objetivo, motivando y apoyando a quienes trabajan con él, de forma directa o indirecta. Es esencial tener muy claras tus ideas, compartirlas con el equipo y aglutinar todo ese talento hacia un objetivo determinado y motivarles, porque tú solo no llegas a ningún lado. Por eso necesitas instilar esa pasión a todo el equipo. Además, ahora los trabajadores, sobre todo *millennials* y *zoomers*, buscan un propósito, quie-

ren ver que lo que hacen aporta algo a su empresa, a ellos mismos y al mundo. Y el líder debe transmitirles ese propósito y ser muy empático, escuchar y aprender de todos los que le rodean.

CT. ¿Qué valores necesitan los líderes de hoy y mañana?

JB. Además de transparencia, para comunicar los valores éticos y compartidos, también es cada vez más esencial la valentía y rapidez. En la empresa el contexto cambia tan rápido que hay que tener esa agilidad mental de cambiar. Tienes que ser muy rápido en tus decisiones y tener la valentía de afrontarlas. Si no tomas decisiones por miedo, te quedas bloqueado. Uno de los lemas que aprendí en **Diageo** era su lema *freedom to succeed*, que implicaba también el *freedom to fail*, es decir, tienes la libertad de tener éxito y también la libertad de fracasar y si te equivocas vuelves a intentarlo. Los hábitos y los valores cambian, todo evoluciona y no basta con adaptarse, también hay que adelantarse a los cambios.

CT. Mencionaba su etapa en Diageo, donde ocupó su primer cargo internacional, al que se han sumado otros en compañías como Tripadvisor, Energizer o Regus. ¿Cómo ha construido esta carrera internacional?

JB. Estoy muy orgulloso de mi patria chica, me encanta Gijón, pero se me quedaba pequeña. Siendo muy joven viajé a Madrid. Durante los años de “la Movida” estuve trabajando en el aeropuerto para una compañía exportadora, gestionando la documentación en inglés, lo que abrió la

primera puerta de mi carrera internacional. Además, España se estaba abriendo y sentí que necesitaba conocer mundo y a la vez quería mostrar que España no era la dictadura de los últimos cuarenta años.

Decidí viajar a Londres. Comencé a trabajar en la primera oferta que encontré, pero seguí buscando mejores oportunidades. Un día, estando en el aeropuerto de Gatwick para volver a Madrid, vi un anuncio en *The Times*: buscaban a un candidato con experiencia en exportación y que hablara castellano. Llamé desde allí, desde una cabina del aeropuerto, y en poco tiempo me convertí en el manager de International Customer Services para América Latina

ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR LA DIVERSIDAD

- **Currículums ciegos:** sin fecha de nacimiento, sin nombre, y, por supuesto, sin fotografía. En el Reino Unido es ilegal. Por favor, empresas españolas: dejad de admitir estos currículums, y mucho menos pedirlos. Además del género, la edad es un reto enorme del que no se habla tanto.
- **50% de diversidad en los procesos de selección.** En el sentido occidental significa personas que no solo sean blancas, no solo hombres, etc. El equipo de reclutamiento debe traer al menos un 50% de candidatos diversos (mujeres, minorías étnicas, LGTB, etc.). Así es más fácil que encuentres talento en sitios donde antes no lo buscabas.
- **Entrenar al equipo** para hacerles conscientes del sesgo negativo e inconsciente que tenemos sobre personas diferentes. La tendencia natural es buscar a gente similar a nosotros. Hay que esforzarse por abrirse a gente distinta, es más enriquecedor.
- **Reportar datos** y garantizar que las cifras confirman la diversidad. En Reino Unido hay leyes que obligan a las empresas a publicar estos datos. Algunas afirman que son diversas, pero el 89% de sus directivos son hombres blancos. Hay que refutarlo con datos, y en base a esos datos mejorar.

“¿CÓMO PUEDES SER UNA EMPRESA INTERNACIONAL SI TU EMPRESA NO ES INTERNACIONAL?”.

y Caribe para International Distillers & Vintners, la actual **Diageo**. A partir de aquí despegó mi carrera internacional.

CT. ¿Qué líderes han influido en su trayectoria?

JB. Es difícil destacar a unos pocos, porque ha habido muchos. El primero fue mi padre, que era un “hombre del renacimiento”, porque sabía de todo: carpintería, jardinería, sabía pintar, hablaba idiomas, estudiaba continuamente... Y él, junto a mi madre, fue la mayor influencia.

Y después ha habido líderes de los que he aprendido mucho, desde **Steve Kaufer**, fundador de **TripAdvisor**, con su lema “*speed wins*” o a **Kym Edwards**, en **Energizer**, que siempre decía que nunca tienes suficiente gente buena en el equipo. De cada persona siempre aprendes algo.

CT. Como líder de compañías como TripAdvisor o Time Out se ha especializado en detectar tendencias. ¿Cuál es su brújula para encontrarlas?

JB. Tienes que estar muy abierto al mundo, escuchar, leer muchísimo, seguir las noticias a nivel mundial, hablar con gente que sabe más que tú y tener una curiosidad infinita. Esa curiosidad marca la diferencia entre que el mundo pase delante de ti o que tú participes de lo que pasa en el mundo. Cuanto más te abres al mundo y más información tienes, más ideas aparecen y más tendencias identificas. Y cuando te abres al mundo también eres capaz de aplicar tu intuición y tu imaginación para adelantarte a los cambios, mirando más allá de lo que tienes delante.

CT. Es un firme defensor de la diversidad. ¿Qué valor le da en el ámbito empresarial?

JB. La diversidad, la inclusión y la igualdad son valores a los que todos debemos aspirar para evitar un mundo intransigente que no acepta al otro por ser diferente. Y las empresas que son diversas e inclusivas son mejores empresas, porque cuando son monolíticas, formadas por un solo tipo de personas, generan productos o servicios monolíticos. En cambio, una empresa abierta al mundo, con personas de todo el espectro de lo que es ser un ser humano hoy en día, refleja mucho mejor nuestra sociedad

global. Además, en la diversidad hay más talento, más imaginación y creatividad. Tenemos que luchar por esa diversidad y por la igualdad de oportunidades, porque además de crear mejores empresas, crearemos mejores sociedades y países. En mi carrera he comenzado con equipos 100% masculinos y cuando me he ido he dejado mejores equipos, al menos 50% femenino y además con diferencia étnica y geográfica. ¿Cómo puedes ser una empresa internacional, si tu equipo no es internacional? Es importante que los líderes reflexionen sobre si su equipo refleja a sus clientes, a su sociedad.

CT. En su libro menciona que al inicio de su trayectoria no había referentes homosexuales entre los directivos. ¿Cómo ha evolucionado este aspecto?

JB. La evolución es enorme, sobre todo en Occidente. Cuando yo era pequeño todavía era ilegal la homosexualidad. En las empresas ni se hablaba, pensabas: voy a obviar esa parte de mí, me concentro en mi trabajo y no muestro mi vida personal ni pregunto al resto por la suya. Durante muchos años me funcionó muy bien. Pero me di cuenta de que yo tampoco estaba sirviendo como referente para otras personas. Varias asociaciones me pidieron utilizar mi imagen y pensé que tenían razón, que la representación es importante. El año pasado me incorporaron en varias listas mundiales, no solo de representación LGTBI, sino como ayuda a minorías étnicas y a mujeres en el trabajo, de lo que me siento muy orgulloso porque pienso que puede ayudar a otras personas a ver que su condición no será un impedimento para alcanzar sus metas. Líderes como Tim Cook son un ejemplo para muchísima gente, sobre todo para quienes viven en países con otros valores y otras culturas más cerradas.

Y dentro de la comunidad LGTBI sigue habiendo retos importantes, también en Occidente. Por ejemplo, la T de transexual sigue en un momento difícil. Y sucede lo mismo con minorías étnicas, queda mucho trabajo por delante.

CT. Actualmente es el presidente de Mercato Metropolitano, ¿qué es y por qué apostó por este proyecto?

“LAS EMPRESAS DIVERSAS E INCLUSIVAS SON MEJORES. LAS QUE ESTÁN FORMADAS POR UN SOLO TIPO DE PERSONAS SON MONOLÍTICAS Y GENERAN PRODUCTOS O SERVICIOS MONOLÍTICOS”.

JB. Cuando dejé Time Out ya conocía Mercato Metropolitano y me encantaba su propósito, centrado en la sostenibilidad. Me gustó tanto que invertí y me convertí en su presidente. Mercato Metropolitano nació en Milán, donde su fundador Andrea Rasca organizó un mercado gastronómico que tuvo un éxito increíble, con cientos de miles de visitantes en 6 meses. Rasca decidió trasladarlo a Londres, donde ya contamos con cuatro Mercatos, y lo concibió como un movimiento de cocineros y cocineras internacionales, centrados en ofrecer a las comunidades locales comida de la forma más sostenible posible, siguiendo el concepto de la granja a la mesa y cumpliendo con las directrices nutricionales de Naciones Unidas. Como buen italiano, Andrea es un enamorado de la buena cocina, nutritiva y sostenible y decidió que no se serviría comida procesada, ni bebidas industriales carbonatadas, tan solo zumos naturales, agua, vino y la cerveza que se elabora en nuestras propias brewery, como la que tenemos aquí en Mercato Mayfair.

Ofrecemos platos de todo el mundo: de Malasia, de Japón, de Sumatra, Afganistán, Siria... todos elaborados por cocineros de estos países. Algunos han llegado como refugiados que querían abrir un restaurante, a los que les hemos dado la oportunidad. Al final también es una escuela de cocineros, en la que creamos nuevas marcas de restauración. Y siempre manteniendo los criterios de calidad y sostenibilidad que extendemos a todo. Por ejemplo, no utilizamos plásticos, solo vidrio y cartón y reciclamos todos los residuos. Todos nuestros cocineros y proveedores tienen que cumplir nuestros procesos sostenibles y lo supervisamos continuamente para mantener la honestidad, la credibilidad y la transparencia.

CT. ¿Cómo evoluciona la facturación de la compañía? ¿Y cuáles son sus próximos pasos?

JB. Este año la facturación está por encima de la de 2019. Tras unos meses difíciles al principio de año, nos hemos recuperado muy bien. Elephant & Castle llegó a los 4 millones de visitantes en 2019 y este año ya va por las mismas cifras. Pero no solo allí, aquí en Mercato Mayfair también recibimos a millones de personas.



“Ser apasionado por todo en la vida me define y me ha permitido ser un líder global”.

“La tendencia natural es buscar a gente como nosotros. Tenemos que ser conscientes de este sesgo y abrimos a gente diferente”.

“La representatividad del colectivo LGTBI puede ayudar a otras personas a ver que su condición no tiene que ser un impedimento para alcanzar sus metas”.

“Ser ciudadano global hace que veas al prójimo como a ti mismo y así es más fácil colaborar y cooperar”.

“Las empresas necesitan redefinir procesos. Saber quién eres, qué te diferencia y recortar gastos sin perder tu esencia”.

“El Brexit marcará el presente y el futuro de Reino Unido. Aunque soy de los que piensa que habrá una vuelta a Europa, aunque sea parcial”.



Y los próximos pasos pasan por abrir un nuevo Mercado en Ilford, fuera de Londres, y por comenzar la expansión internacional en países como Italia y Portugal, y estamos estudiando también Estados Unidos y Japón.

CT. ¿España no está en su lista?

JB. Si en alguna ciudad interesante hay algún espacio interesante estamos abiertos a hablar con sus propietarios si quieren reutilizarlo para algo tan importante como reunir a la comunidad en torno a comida internacional, sana y sostenible.

CT. Nos encontramos en Mercado Mayfair, emplazado en una iglesia desconsagrada. ¿Cómo surgió la idea de instalarse aquí?

JB. Los propietarios de la iglesia organizaban eventos, pero eran insuficientes para mantener el espacio. Necesitaban otro proyecto, pero querían que fuera para gente modesta, para quienes no pudieran gastarse las 200£ que cuesta una comida para dos en los restaurantes de alrededor, en pleno centro de Londres. Conocieron a Andrea Rasca y él les planteó este concepto democrático: comida de todo tipo para todo el mundo, la seña de identidad de Mercado. Por ejemplo, el primero que se creó fue el de Elephant & Castle, que era un descampado abandonado, pero el Mercado ha regenerado la zona y ahora acuden miles de personas cada día, tanto para comer como

“MERCATO METROPOLITANO ES UN MOVIMIENTO DE COCINEROS Y COCINERAS INTERNACIONALES CENTRADO EN LA SOSTENIBILIDAD Y EN UN CONCEPTO DEMOCRÁTICO: COMIDA DE TODO TIPO PARA TODO EL MUNDO”.

para participar en los talleres y actividades. Por ejemplo, organizamos talleres para niños en verano y les ofrecemos comida nutritiva a la que, algunas comunidades, tienen menos acceso cuando acaba el colegio. La idea es “ven a aprender algo y de paso te damos de comer”. En el resto de Mercados también ofrecemos espacios de reunión porque es importante formar parte de la comunidad.

CT. Su trayectoria está muy vinculada con la restauración, el ocio y el turismo, sectores muy afectados por la pandemia. ¿Cómo ve la recuperación?

JB. En 2020 y 2021 las empresas de retail, restauración, hoteles y viajes o desaparecieron o perdieron millones de facturación y puestos de trabajo. Y este verano ha habido una especie de explosión. La gente ha empezado a salir y a viajar, se ha dado una especie de *revenge travel*, el viaje de venganza, con un pico enorme este verano. Aunque sabemos que ahora vendrá una recesión, que asusta.

ASESORAMIENTO *PHYGITAL* E INVERSIÓN EN STARTUPS

-“A partir de mi experiencia en la transformación digital de **Time Out**, pensé que podía aplicar mi conocimiento para asesorar a otras empresas en su evolución *phygital*”, explica Bruno, que ha asesorado a compañías como la revista **Hello!** o **Grupo Pacha** en su transformación digital.

-“La digitalización de compañías de todos los sectores, incluido horeca y turismo, genera importantes oportunidades de inversión”. Desde su perspectiva como inversor en startups también identifica oportunidades en sectores como la biotecnología, donde ha apostado por la española **LifeX**, dedicada a la extensión de la vida.

Pero también es cierto que durante la pandemia hemos aprendido que podemos hacer cosas que no sabíamos que podíamos hacer, a nivel empresarial y personal. Hemos aprendido a adaptarnos mucho más rápido y hemos evolucionado veinte años de golpe, como mínimo, en sectores como el retail o el horeca.

También se ha acelerado nuestra pasión por viajar y salir, nuestra pasión por que, aunque sea un día a la semana, nos sirvan nuevos platos, nuevas bebidas, nuevas ideas, disfrutar de esa experiencia. Nos gusta a todos. Este año los bares y restaurantes están llenos. Y si tienes dinero para salir, querrás hacerlo, con recesión o sin ella.

Aunque nos enfrentamos al problema, que también hemos sufrido en Mercato, de la dificultad para encontrar personal en hostelería. Para solucionarlo lo primero es adaptar los salarios. Por ejemplo, nosotros estamos pagando el *London Living Wage*, es decir, el salario mínimo para vivir en Londres, que es mucho más alto que el del resto del país.

Otro impacto de la pandemia ha sido el teletrabajo que ha creado una sociedad de doble capa entre trabajadores *blue collar*, los que tienen que estar en su lugar de trabajo, cara al público, y los *white collar*, de oficina, que pueden trabajar desde casa. Esto crea una división que hay que considerar. Si en una empresa nadie está cara al público, es más fácil el teletrabajo, pero si no es así, cuidado: pien-

sa qué mensajes das a tus empleados y qué diferencias creas. En nuestro caso el equipo de oficina puede trabajar un día desde casa y compensamos a los que no pueden hacerlo con más sueldo o más vacaciones.

CT. ¿Qué tendencias se han quedado en la restauración tras la pandemia?

JB. El sector se está haciendo fuerte. Se cerraron muchísimos restaurantes, cerca de un 50% en todo el mundo, pero se han vuelto a abrir con los mismos dueños o con nuevos. Cada vez hay más propósito en cada negocio y por supuesto, con calidad y cuidando el precio, que es la clave para que funcione seis o siete días a la semana.

Además, en restauración crecen los “nichos”, las especialidades, crecen las empresas monoproducción, que hacen sólo *cupcakes* o sólo pasta o sólo baos. Incluso grandes empresas se están especializando en nichos porque ya no vale sólo con abrir una tienda en cada esquina. Antes valía todo para todos pero ahora crece la especialización.

CT. ¿Y cómo ve el turismo? ¿Y el ocio nocturno?

JB. Ahora se viaja más con propósito. Sobre todo los jóvenes ya no sólo quieren estar en otro país y tacharlo de su lista, buscan algo más, quieren experimentar. Quizá ayudan a plantar un cultivo a cambio de casa y comida y se relacionan con la población local, por ejemplo. Siempre habrá turismo de masas que solo busca escapar, por supuesto, pero el turismo con propósito seguirá evolucionando.

En ocio nocturno, en **Pacha** hemos tenido un año fenomenal, mejor que 2019. Nos hemos reafirmado en que somos animales sociales y que queremos experiencias compartidas. También lo hemos visto en nuestros cabaret **Lío** y los diferentes hoteles del grupo. Ahora la cuestión es prolongar esa experiencia y conexión con la marca y para eso la clave es la conexión digital. Estamos en un mundo cada vez más *phygital* que mantiene la conexión con la marca más allá del tiempo que pasemos en el local, y más allá de las redes sociales.

CT. Usted se considera ciudadano global. A raíz de la pandemia y los cambios geopolíticos, ¿somos más globales o estamos más confrontados?

JB. Ser ciudadano global hace que veas al prójimo como a ti mismo y así es más fácil colaborar y cooperar. Para mí ser ciudadano global significa saber qué está pasando en el mundo y por qué. Es ser consciente no sólo de la macroeconomía, sino de la macropolítica, de la macrosocie-

dad y ser conscientes de quiénes lo están pasando mal. Cuando aprendemos que dependemos unos de otros, nuestros hábitos cambian y mejoran.

Tenemos que fomentar el concepto de ciudadano global. El problema es que se ha mezclado con una globalización mal entendida y han surgido tribalismos. La realidad es tan global, que muchos quieren volver a su "reino de taifas", porque les da miedo que gente que no conocen, que parecen diferentes, decidan por ellos, cuando en realidad no están decidiendo por ellos, sino con ellos, ésa es la diferencia. Pero se ha vendido al revés y este ha sido el origen del tribalismo que nos ha llevado a la guerra de Ucrania y al Brexit.

CT. ¿Cuáles son los principales impactos del Brexit en la economía y el tejido empresarial de Reino Unido?

JB. El Brexit ha sido un error terrible que ni ellos esperaban. Pero como ha coincidido con la pandemia se ha culpado al covid y no al Brexit. Era una cuestión electoral vender este populismo malentendido de que Europa nos



“HAY EMPRESAS QUE NO PUEDEN ABRIR TODOS LOS DÍAS PORQUE NO TIENEN PERSONAL. LA HOSTELERÍA TIENE QUE REPENSAR SUS SALARIOS Y PLANES DE CARRERA”.

roba y de que si salimos vamos a invertir en seguridad social, educación.... Es mentira y además ha ocasionado problemas terribles de desabastecimiento, aislamiento internacional y el mayor impacto es la falta de personal. Se marcharon 750.000 trabajadores, buena parte de ellos trabajaban en servicios, hostelería, etc. y no se han podido reemplazar. Hay empresas que no pueden abrir todos los días porque no tienen personal. Y ves a mucha gente sobrecargada, que ha perdido la sonrisa y no quieren seguir en el sector. La hostelería tiene que repensar sus salarios y planes de carrera.

Y piensa en todos los primeros ministros que hemos tenido y no te digo ya con un rey "nuevo". Este país vive un cambio de época, y el Brexit marcará el presente y el futuro. Aunque soy de los que piensa que habrá una vuelta a Europa, aunque sea parcial.

Además, al Brexit se suma el contexto geopolítico y económico global. Por eso, es esencial no dejarse llevar por el momento, planificar, anticiparse a una recesión como la que tenemos en la puerta, que es lógica tras el covid y la guerra terrible e ilegal de Ucrania, que provoca un gran problema energético. Esto nos afecta también en horeca, donde el coste de la electricidad se ha duplicado o triplicado. ¿Trasladamos ese coste al usuario? Hay empresas que lo hacen, pero los salarios no han subido tanto. La inflación en Reino Unido es de un 10% y en España a final de año puede llegar a un 12% o incluso un 15%. ¿Qué sueldo ha subido tanto? Las compañías necesitamos redefinir procesos, saber muy bien quién eres, qué ofreces, qué te diferencia y analizar dónde recortar gastos sin perder tu esencia.

CT. Lleva ya cerca de 30 años residiendo fuera de España. ¿Tiene previsto volver?

JB. Siempre tengo ganas de encontrar algo interesante en España que me deje ser global desde ahí. Me encantaría volver a Madrid. **DTDN**