

# Business People

business-people.es

La gente que influye

18  
Septiembre  
2025

**BLACKOUT**  
con moraleja verde

**Peter Pan**  
no crece...  
...**compra**

**EL NEGOCIO**  
de la *pasión*

Incluye  
el suplemento  
**Comunicar  
es una  
empresa  
RESET**

## PROTAGONISTAS

Pino Sagliocco  
(Live Nation)

Nicolás Ramilo  
(Great Place to Work)

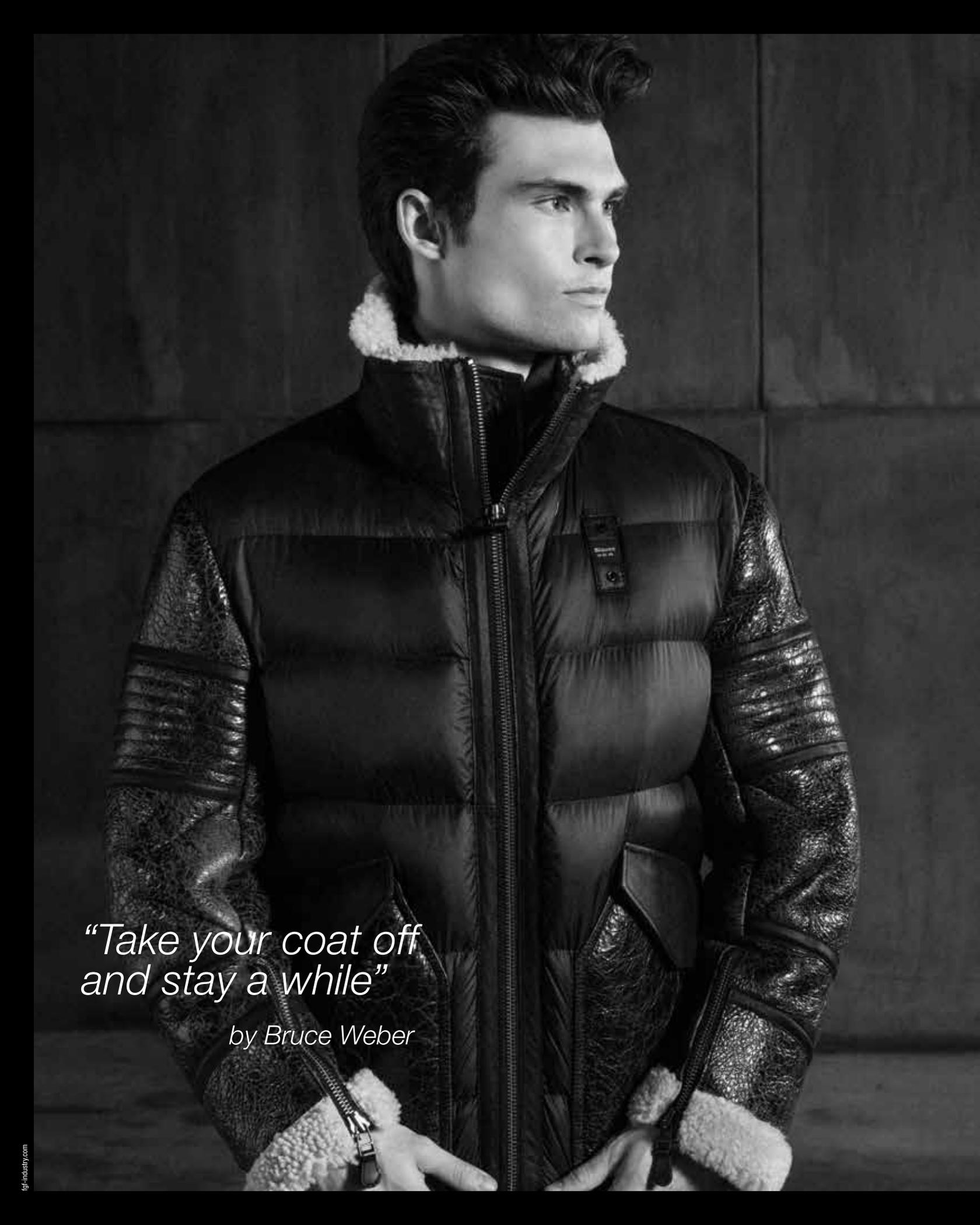
## TEATROS

EL ASOMBRO  
ENTRA EN ESCENA

**NORBERTO MATEOS**

*Intel*

**CAMBIO** *de* **CHIP**



*“Take your coat off  
and stay a while”*

*by Bruce Weber*

# Blauer.



[blauerusa.com](http://blauerusa.com)

BAMBALINA



Nueva colección disponible en [www.zegarcia.com](http://www.zegarcia.com) y en nuestras tiendas.

# ¿Condenados a lo peor?

de Vito Sinopoli

“**N**o hay límite para lo peor”, sostiene un proverbio. Personalmente, nunca he creído mucho en eso, porque siempre he pensado que si “la rueda gira”, no puede hacerlo siempre en una sola dirección. Por lo tanto, estoy convencido de que, tarde o temprano, lo mejor puede, y de hecho debe, llegar. Pero en las últimas semanas, cuando la escalada de guerras en Medio Oriente se ha vuelto cada vez más intensa, sin mencionar el conflicto que lleva más de tres años consumiéndose en Ucrania, me he preguntado: “¿Está bien, pero ¿cuándo llegará?” ¿Cuándo podremos estar mejor?

Durante la pandemia, todos pensamos que habíamos tocado fondo en nuestros miedos, y en ese caso —salvo delirios conspirativos— fue, en el peor de los casos, un error de laboratorio, y en el mejor, una broma de la naturaleza. Ahora, en cambio, estamos lidiando con la locura del hombre, un ser —es decir, nosotros— que pensábamos al menos en parte pacificado, civilizado, humanizado. Y sin embargo... Sin embargo, nos encontramos enfrentándonos a la amenaza de un conflicto nuclear.

Entonces me dije que quizá deberíamos empezar a acostumbrarnos a una nueva normalidad, una normalidad en la que las personas, las comunidades, las organizaciones, las empresas y los propios Estados deben elevar su nivel de alerta sin dar nada por sentado. No hay democracia que valga si los ciudadanos no aprenden a ganarla



y defenderla con su voto consciente; no hay comunidad que valga si no se cuida a los más débiles (¿recuerdan la regla? “una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”); no hay organización —ya sean locales o supranacionales, desde la UE hasta la ONU— que valga si no reivindican y hacen respetar sus principios fundamentales; no hay empresa que valga si tiene la cobardía de sentirse por encima de las reglas, es decir, si piensa que puede producir sin asumir la responsabilidad política (en términos de repercusiones sociales, culturales, educativas y, sólo en última instancia, económicas) de sus acciones; no hay Estado que valga si no es capaz de mantener una visión

**No hay empresa que valga si tiene la cobardía de sentirse por encima de las reglas**

más amplia que el territorio que administra, porque sus acciones tienen repercusiones más amplias, tanto en el espacio como en el tiempo.

Temo que, si no elevamos nuestro nivel de vigilancia con respeto hacia todo y todos, estaremos condenados a seguir viviendo en lo peor, y a ser condenados por no haber hecho nada para contribuir a construir lo mejor. ▲

© shutterstock



# Su hogar seguro, con Nice



Nice

Entre en el futuro de la vida en el hogar con nuestra oferta de soluciones de gestión del hogar conectadas e integradas, diseñadas para mejorar su estilo de vida con una experiencia de vida. Imagine un hogar que se anticipa a sus necesidades, se adapta según sus preferencias y mejora tus rutinas diarias: todo esto es Nice.

**Bienvenido al futuro —  
bienvenido a casa.**



Descubre nuestras soluciones

# ¡Póngase incómodo!

de José A. Puglisi



**N**o lo digo en broma. Póngase incómodo. Atrévase a mirar donde normalmente mira para otro lado. Hay una creencia silenciosa que ronda muchas salas de reuniones: que lo correcto, lo estratégico, lo inteligente... es aquello que nos da paz. Que si una decisión nos deja tranquilos, entonces es la adecuada. Pero eso no siempre es cierto. A veces, lo que nos incomoda es precisamente lo que más necesitamos hacer.

En un entorno tan cambiante como el actual, sentir incomodidad no es señal de error. Es una señal de que estamos saliendo del piloto automático. De que estamos tocando los límites de lo conocido. Y en muchos casos, esa sensación no es el problema: es la brújula.

Piénselo: ¿Qué decisión ha toma-

do últimamente que le haya quitado el sueño? ¿Qué conversación ha postergado porque “no era el momento”? ¿Qué proyecto aceptó, aunque por dentro sentía miedo? Si la respuesta es “ninguno”, ahí está el problema.

Muchas de las decisiones más valientes, tanto en los negocios como en la vida, comenzaron con una conversación incómoda. Con un “no sé si va a salir bien”. Con un “esto me da miedo, pero lo creo necesario”.

Steve Jobs, por ejemplo, cuando regresó a Apple en 1997, enfrentó la incertidumbre y el escepticismo. Tomó decisiones arriesgadas que incomodaron a muchos, pero esas mismas decisiones fueron las que transformaron una empresa al borde del colapso en una de las marcas más innovadoras y valiosas del mundo.

## El verdadero liderazgo no consiste en evitar la incomodidad, sino en aprender a leerla

No es un caso aislado. Reed Hastings, cofundador de Netflix, enfrentó una profunda incomodidad al decidir dejar atrás el modelo de envío de DVDs para apostar por el streaming digital, una decisión que muchos cuestionaron y que implicaba un riesgo enorme. Pero fue precisamente esa incomodidad la que impulsó una revolución en la forma en que consumimos entretenimiento.

El verdadero liderazgo no consiste en evitar la incomodidad, sino en aprender a leerla. Es necesario preguntarse: ¿Me incomoda porque es irresponsable... o porque me reta? ¿Por qué es una mala idea... o por qué me obliga a cambiar? Esa honestidad consigo mismo es más valiosa que cualquier manual.

Pero ojo: incomodarse no es autoboicot. Es coraje. Es mirar al futuro sin pedir permiso al pasado. Es entender que el liderazgo no se mide por la cantidad de certezas, sino por la cantidad de decisiones incómodas que alguien está dispuesto a asumir, sin garantía de aplausos.

Así que sí: pase y póngase bien incómodo. Porque en un mundo donde lo normal cambia cada seis meses, lo cómodo es, sencillamente, una ilusión.

# Sumario



## 24

### CAMBIO DE CHIP

La tecnológica ha emprendido una transformación radical para recuperar su lugar en la cima de la industria. Bajo un liderazgo renovado y con la urgencia de quien entiende que adaptarse es vivir, su **country lead en España, Norberto Mateos**, desgrana cómo la compañía ha roto con viejas estructuras y ha encendido el motor de la reinención

### 12 Insider

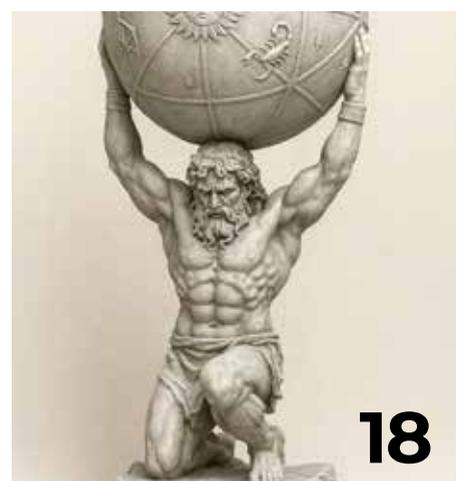


## 14



## 16

- 14** Photography
- 16** Into the future
- 18** Numerology
- 22** People



## 18



## **32 Business is business**

## **68 Free time**



**34**  
**Blackout con moraleja verde**  
El gran apagón del 28 de abril puso en evidencia las debilidades del sistema eléctrico español y subrayó la necesidad de soluciones de respaldo. Aunque el hidrógeno verde aún no está desplegado plenamente, los expertos lo señalan como una herramienta clave para garantizar estabilidad, almacenamiento y resiliencia energética en el futuro.

**40**  
**Peter Pan no crece... compra**  
Los kidults ya representaron el 29% de las ventas en el mercado de los juguetes tradicionales en 2024, una tendencia que se prevé que seguirá expandiéndose durante los próximos años y permitiendo la anhelada recuperación del sector.

**46**  
**El negocio de la pasión**  
El fútbol mantiene un año más su condición de deporte rey en España, mientras que la vela irrumpe en esta codiciada lista gracias al 'boom' de la Copa América.

**54**  
**Show must go on**  
El presidente de Live Nation España apuesta por un modelo donde la creatividad y la estrategia van de la mano. En un sector altamente competitivo y en constante evolución, Pino Saggiocco subraya que el valor diferencial está en saber leer el momento, anticiparse al comportamiento del público y construir propuestas que fusionen visión artística con rigor empresarial.

**58**  
**Donde florece el talento**  
Nicolás Ramilo, director general de Great Place to Work en España, revela cómo algunas organizaciones han convertido la cultura en su mayor ventaja competitiva.

**62**  
**Otra forma de ver el mundo**  
La Confederación Autismo España suma 31 años promoviendo la reivindicación y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con TEA y sus familias.



**70**  
**Teatros: el asombro entra en escena**  
Hoy en día, conciertos y espectáculos se disfrutan en estructuras de formas espléndidas y, a veces, extravagantes, que fusionan de manera original funcionalidad y estética.

**76**  
**Ir sobre seguro**  
El EX90, el más grande y lujoso eléctrico de Volvo, permite viajar cómodamente hasta a siete personas y con la seguridad más avanzada de la marca de referencia en estas tecnologías.

**80**  
**Tierra de faraones**  
La exposición del Museo Arqueológico Nacional: El Egipto de Eduard Toda. Un viaje al coleccionismo del siglo XIX rinde homenaje a uno de los pioneros en la recopilación y estudio de antigüedades egipcias.

**84**  
**Es la hora de dar cuerda**  
Septiembre es el comienzo. Colegios, institutos y universidades calientan motores y, en la Alta Relojería, sucede algo similar.

**86**  
**El reino de la sal**  
Restaurantes españoles donde los productos del mar son protagonistas.

**92**  
**Entertainment**  
La agenda que no te puedes perder para tu tiempo libre.

**96**  
**Entre el honor y la traición**  
Arturo Pérez-Reverte resucita al espadachín más célebre del Siglo de Oro para una misión secreta que huele a pólvora, barro y traición.



Business  
People

## ¡DESCARGA LA APP!

Forma parte de la comunidad  
que cada mes lee  
*Business People España*  
en versión digital. La App está  
disponible de forma gratuita para  
dispositivos Apple y Android.



Síguenos en   

[www.business-people.es](http://www.business-people.es)

### Director responsable

Vito Sinopoli

### Consultor editorial

Linda Parrinello

### Redactor jefe y coordinación editorial

José Antonio Puglisi - [jpuglisi@e-duesse.es](mailto:jpuglisi@e-duesse.es)

### Redacción

M<sup>a</sup> Gabriela Sívira - [gsivira@e-duesse.es](mailto:gsivira@e-duesse.es)

### Coordinación gráfica

Alda Pedrazzini

### Maquetación

Jangala Media

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

### Publicidad

[publicidad@e-duesse.es](mailto:publicidad@e-duesse.es)

### Nacho Azcoitia

[nazcoitia@e-duesse.es](mailto:nazcoitia@e-duesse.es)

### Roberto Campo

[rcampo@e-duesse.es](mailto:rcampo@e-duesse.es)

Publicación mensual - 10 números al año

Precio de la copia 3,90 euros

**Preimpresión:** Target Color srl, Milano

**Impresión:** Rotocobrhi/Walstead

Ronda de Valdecarrizo, 13

28760 Tres Cantos

Madrid

**Distribución:** SGEL

Avenida de Suiza, 18 – Planta Baja.

28821 Coslada (Madrid)

**Depósito Legal:** M-30765-2023

ISSN 3020-6618

### Todos los derechos reservados.

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

### DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL

C/ Fernando el Católico, 17

28015 Madrid

[www.e-duesse.es](http://www.e-duesse.es)

Número cerrado en la redacción el 29/07/2025

 *Valsport*



**S T A R T**

**HANDCRAFTED ITALIAN  
SINCE 1920**

[valsport.it](http://valsport.it)

# Insider

Mamma mia!



**S**uper Mario Bros. está celebrando su 40.º aniversario. Tras haber protagonizado la portada de la revista *TIME*, el popular videojuego aprovechó el 10 de marzo, conocido como el *Mar10 Day*, para dar el pistoletazo de salida a su conmemoración oficial. Sin embargo, el plato fuerte llegará en septiembre, mes en el que se cumplen exactamente 40 años del debut del juego en la consola Famicom. Durante todo el año se esperan más sorpresas, incluyendo un posible nuevo título 3D, el lanzamiento de la Nintendo Switch 2 y avances de la secuela cinematográfica programada para 2026. Todo apunta a que este será el aniversario más ambicioso en la historia del personaje más famoso de Nintendo. **Nintendo.com**



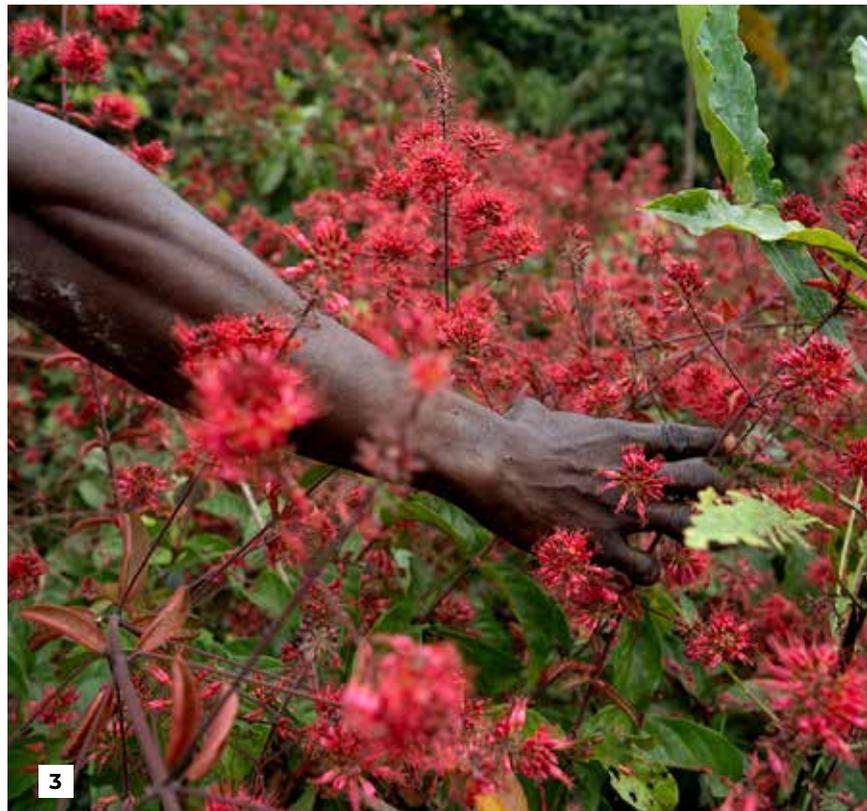
© Nintendo

# Ruidoso silencio

La fotógrafa Judith Prat presenta en la Sala de Exposiciones Casa de los Morlanes, en Zaragoza, del 1 al 30 de septiembre de 2025, *Aquella niebla, este silencio*, una exposición que rescata del olvido la memoria esclavista española. A través de una intensa investigación y un recorrido fotográfico por enclaves clave del comercio transatlántico de personas esclavizadas —desde África y Cuba hasta España—, Prat revela las huellas estructurales de la esclavitud en nuestras sociedades actuales. El proyecto, que conjuga archivos, retratos, paisajes y silencios eloquentes, denuncia la complicidad histórica de instituciones y economías, al tiempo que celebra las resistencias negras, el cimarronaje y la lucha de las mujeres esclavizadas. Una llamada urgente a la memoria, el debate y la justicia histórica.

[Zaragoza.es](http://Zaragoza.es)

1



- 1) Judith Prat  
**Ingenio William Soler,**  
Agramonte.  
Cuba, 2024.
- 2) Judith Prat  
**Casa Pedroso,**  
La Habana.  
Cuba, 2024.
- 3) Judith Prat  
**Flor medicinal,**  
Sulima.  
Sierra Leona, 2024.
- 4) Judith Prat  
**Fiesta de los indianos,**  
Begur.  
España, 2024.





## Hi-yo, Silver

**K**awasaki ha presentado en la Expo Osaka-Kansai a Corleo, un robot biónico de cuatro patas que simula un caballo. Este innovador vehículo mantiene el estilo de las motocicletas de la

compañía, proporcionando una experiencia "divertida de montar" al adaptarse a los movimientos del jinete. Su sistema de suspensión única en las patas traseras ayuda a absorber los impactos, mientras

que su motor de hidrógeno de 150 cc genera electricidad para alimentar el robot. Además, cuenta con una pantalla para mostrar rutas y niveles de combustible.  
**Kawasaki.es**



U.S. POLO ASSN.  
SINCE 1890



THE OFFICIAL BRAND OF THE  
UNITED STATES  
POLO ASSOCIATION

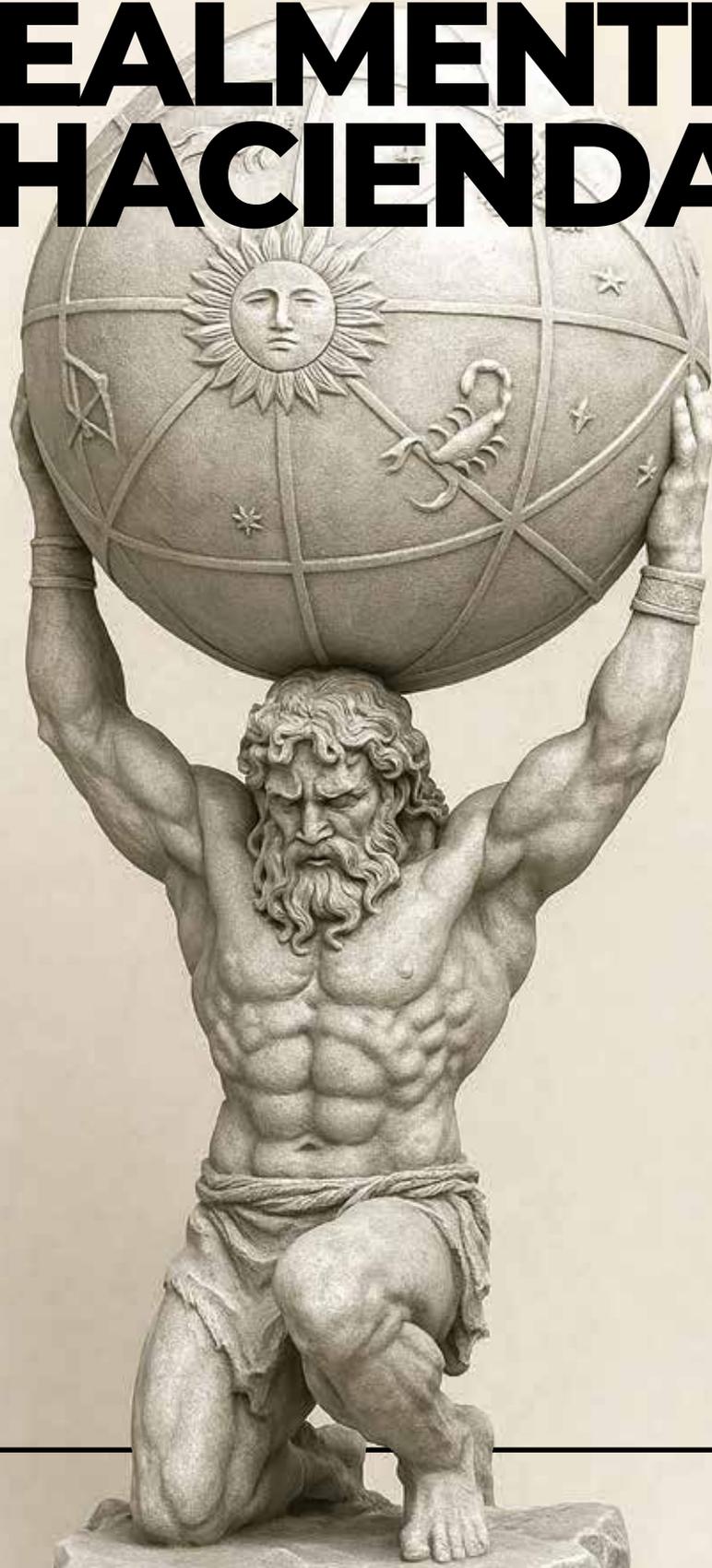


Shop on  
[uspoloassn.it](http://uspoloassn.it)

U.S. POLO ASSN.



# ¿QUIÉN **SOSTIENE** REALMENTE A HACIENDA?



© Gettyimages

Un informe del

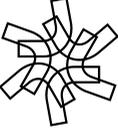
## Instituto de Estudios Económicos (IEE) y la Tax Foundation

desmonta la idea de que las empresas no aportan lo suficiente al sistema fiscal español, revelando que las compañías no solo pagan directamente el **48,8%** de los impuestos, sino que también recaudan y transfieren otro **39,8%** en nombre de terceros. En total, las empresas sostienen directa o indirectamente el **89%** de toda la recaudación fiscal en España, situando al país entre los de la OCDE con mayor dependencia fiscal del tejido empresarial, por delante de Reino Unido, Canadá o Estados Unidos. El estudio alerta sobre los riesgos de incrementar la presión fiscal sobre las empresas, ya que podría repercutir negativamente en trabajadores, consumidores, inversión y empleo.

PAÍS	RECAUDACIÓN TOTAL	PIB	EBE
 República Checa	54,7 %	18,4 %	37,2 %
 Polonia	53,0 %	18,6 %	37,9 %
 Eslovaquia	50,4 %	17,7 %	35,3 %
 ESPAÑA	48,8 %	17,8 %	41,6 %
 Noruega	46,1 %	19,2 %	38,6 %
 PROMEDIO UE	46,1 %	14,8 %	38,8 %
 Estonia	44,6 %	14,6 %	38,2 %
 Luxemburgo	43,6 %	17,5 %	42,1 %
 Italia	43,3 %	18,2 %	36,6 %
 Francia	42,6 %	18,6 %	52,5 %
 Irlanda	42,4 %	9,3 %	14 %
 Austria	41,9 %	18 %	46,4 %
 Colombia	41,8 %	9,2 %	17 %
 Alemania	40,9 %	15,3 %	39,8 %





**GIORGETTI** 

EXQUISITELY HANDCRAFTED OBJECTS  
SHAPING UNIQUE AND PERSONAL  
**PLACES TO LIVE** SINCE 1898

**DESTINO: CAMBIOS**

El World Travel & Tourism Council anuncia el nombramiento de Manfredi Lefebvre como nuevo presidente, efectivo a partir de septiembre, durante la 25.ª Cumbre Global en Roma. Sustituirá a Greg O'Hara, quien lideró la organización desde noviembre de 2023.

**CRECIMIENTO EFICIENTE**

Atento ficha a Chris Condon como nuevo director regional de USNS (US Near Shore), para liderar la expansión estratégica en la región con mayor potencial del grupo. Cuenta con más de 25 años de trayectoria en soluciones de experiencia del cliente y tecnología.


**Grupo HSBC**  
**Georges Elhedery**
**CEO**

HSBC designa a Georges Elhedery, actual director financiero, como nuevo director general, en sustitución de Noel Quinn. Con más de 18 meses como CFO y una amplia trayectoria en mercados clave que incluye roles en Oriente Medio, Norte de África, Turquía y como codirector de Global Banking & Markets, Elhedery representa una apuesta por la continuidad estratégica en la entidad. Estudió Ingeniería en la École Polytechnique y Economía en ENSAE. Se unió a HSBC en 2005, escalando posiciones desde la banca de mercados hasta la dirección financiera global.

**Asociación de Marketing de España**  
**Beatriz Navarro**
**Presidenta**

La Asociación de Marketing de España nombra a Beatriz Navarro, directora de Marketing de Renault España, como nueva presidenta, sucediendo a Enrique Arribas tras seis años en el cargo. Navarro, miembro del Consejo de Gobierno de la asociación, asume el liderazgo con el compromiso de reforzar el papel del marketing en la economía, la sociedad y las futuras generaciones. Durante su mandato, la nueva presidenta buscará promover la innovación, empatía, inteligencia artificial y creatividad, además de impulsar formación continua, mentoring y networking para jóvenes profesionales.

**Almirall**  
**Jon U. Garay Alonso**
**Director financiero**

Almirall ficha a Jon U. Garay Alonso como nuevo director financiero, quien ha desarrollado una carrera de más de dos décadas en el ámbito financiero, ocupando posiciones relevantes en compañías del sector sanitario y biotecnológico, y llega con la misión de reforzar el plan de crecimiento y rentabilidad de la compañía. Desde su nueva posición, Garay Alonso supervisará las áreas de control financiero, relaciones con inversores, tesorería y estrategia económica global. Su incorporación marca un paso más en la evolución de Almirall hacia un modelo de negocio más eficiente.

**Familia Torres medio**  
**Fabrice Ducceschi**
**Director General**

Familia Torres nombra a Fabrice Ducceschi como nuevo director general del grupo bodeguero, iniciando así un plan de transición con la actual dirección hasta diciembre 2025. Ducceschi aporta una sólida trayectoria en el sector de gran consumo, con experiencia en empresas de alimentación como Albacora Alimentos, Adam Foods, Nutrexpa, y con roles en Nike Iberia y Francia. Hasta 2023 fue vicepresidente de Asociación Multisectorial de Empresas de Alimentación y Bebidas y, durante el último año y medio, director general en Albacora y miembro del consejo asesor de Delaviuda Confectionery Group.

**REFUERZO ENERGÉTICO**

BP designa a Simon Henry como nuevo miembro no ejecutivo de su consejo de administración. Fue director financiero de Shell hasta 2017 y ha ocupado diversos puestos de responsabilidad en empresas internacionales del ámbito energético y financiero.

**INNOVACIÓN E IMPULSO**

La Fundación Funditec anuncia el nombramiento de María Álvarez-Pallete como directora de Relaciones Institucionales del recién creado Funditec Research Institute (FRI) su nueva iniciativa solidaria liderada por el Doctor Domingo Gargallo-Viola.



### RESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

Franck Besnard es designado como nuevo senior vice president y director general para la región del norte y oeste de Europa de Estée Lauder, en el marco de una reorganización estratégica. Antes lideraba las operaciones de la compañía en Francia y Benelux.



### DIGITALIZACIÓN Y RECUPERACIÓN

WPP nombra a Cindy Rose, ejecutiva de Microsoft, como su nueva CEO, relevando a Mark Read cuatro meses antes de lo previsto. Llega con una sólida experiencia en transformación digital e IA, tanto en Microsoft como en Vodafone, Virgin Media y Disney.



#### AXA España

### Leila Miri



Directora Financiera

Axa España nombra a Leila Miri como nueva directora financiera, en sustitución de Henri de la Serve, quien asume el liderazgo del área financiera de Axa en Reino Unido a partir del 1 de septiembre. Miri, con una década de experiencia en el grupo asegurador, es licenciada por HEC París y cuenta con un máster en gestión por el MIT Sloan. Hasta ahora responsable de Control y Finanzas Corporativas de Axa España, ha ocupado importantes cargos en Axa Francia, Axa XL y Axa Corporate Solutions, además de trabajar previamente en Oliver Wyman, BCG y Deloitte.

#### N26

### Antón Díez Tubet



Director General

Antón Díez Tubet asume a partir del 1 de agosto la dirección del neobanco N26 en España y Portugal, tras dejar su cargo como country manager en Trade Republic, entidad en la que ha trabajado los últimos dos años. Con 12 años de experiencia en el sector financiero, incluyendo etapas en JP Morgan, Klarna y Andbank, Díez estará al frente de un equipo de 400 personas entre Madrid y Barcelona, con el objetivo de impulsar la captación de clientes para la creciente gama de productos de N26, que incluye acciones, ETFs, fondos, criptomonedas y cuentas de ahorro.

#### Grupo Neoelectra

### Pablo Otín



CEO

Grupo Neoelectra, líder global en la producción independiente de energía eléctrica y térmica para la industria, ha nombrado a Pablo Otín como nuevo consejero delegado, en sustitución de Antonio Cortés, quien asume la presidencia ejecutiva. Con más de 20 años de experiencia en el sector energético y un fuerte enfoque en energías renovables, Otín ha liderado proyectos en compañías como Gamesa Energía, Gestamp Solar, Grenergy y Powertis, destacando por su capacidad en el desarrollo de soluciones eficientes y sostenibles para clientes industriales.

#### Astellas Pharma

### Sandra Cifuentes



Directora General

Astellas Pharma designa a Sandra Cifuentes como nueva directora general del laboratorio en España, reforzando su liderazgo local con una ejecutiva de amplia experiencia en la región latinoamericana. Con un extenso recorrido en la firma, Cifuentes fue hasta hace poco líder para América Latina. Su perfil combina formación en marketing y alta dirección con una marcada orientación al paciente y un enfoque estratégico. Con este nombramiento, buscan consolidar y expandir su presencia en el mercado español, aprovechando su trayectoria internacional y su visión de crecimiento.

### ILUMINAR EL NEGOCIO

Signify, líder mundial en iluminación, nombra a As Tempelman como nuevo CEO a partir del 1 de septiembre, en sustitución de Željko Kosanović. El nombramiento responde al compromiso de la compañía con el crecimiento sostenible y la innovación.



### LIDERAZGO GLOBAL

Marc Jacheet asume oficialmente el cargo de presidente de Hyatt Hotels Corporation para la región de Europa, África y Oriente Medio (EMEA), tras un periodo de transición con su predecesor Javier Águila, ahora al frente de la cartera global Inclusive Collection.



N

**NORBERTO MATEOS**

El channel sales manager y country lead en Intel España llegó a las filas de la empresa fundada por Gordon Moore y Robert Noyce en el año 2000 procedente de la cantera de Oracle Ibérica





# Norberto Mateos

*Intel*

# CAMBIO *de* CHIP

**La tecnológica ha emprendido una transformación radical para recuperar su lugar en la cima de la industria.**

Bajo un liderazgo renovado y con la urgencia de quien entiende que adaptarse es vivir, su country lead en España desgrana cómo la compañía ha roto con viejas estructuras y ha encendido el motor de la reinención

Texto de José A. Puglisi

# E

En un momento crucial para el sector tecnológico global, Intel se encuentra en el centro del debate tras anunciar una reestructuración sin precedentes. La compañía ha confirmado el despido del 15% de su plantilla y la cancelación de multimillonarias inversiones en Europa destinadas al desarrollo de chips de inteligencia artificial. Esta decisión, enmarcada en la nueva estrategia liderada por el recién nombrado CEO global, Lip-Bu Tan, busca transformar a la firma en una organización “más rápida y ágil”, al tiempo que redefine sus prioridades tecnológicas.

El impacto en Europa ha sido inmediato, truncando las esperanzas de convertir al continente en un hub clave de innovación en semiconductores. En este contexto de reajuste global, conversamos con Norberto Mateos, country lead en Intel España, para entender qué significa esta reestructuración para el mercado nacional, cómo afectará al talento local y qué papel jugará nuestro país en la nueva hoja de ruta de una de las compañías más influyentes del sector tecnológico.

## **Intel está inmersa en un profundo proceso de transformación. ¿Qué significa este cambio para la compañía a nivel estructural?**

Lip-Bu Tan desveló cuál es el camino a seguir. Intel necesita volver a sus raíces y empoderar a los ingenieros, por lo que elevó las funciones de ingeniería principales al equipo ejecutivo y comenzó a eliminar complejidades organizativas, flujos de trabajo engorrosos, burocracia innecesaria y procesos que ralentizan el ritmo de la innovación. Para realizar las inversiones necesarias en talento de ingeniería y hojas de ruta tecnológicas, trabajamos en nuevas formas de reducir nuestros costes. También modernizaremos los procesos con un enfoque en cuadros de mando en vivo y mejores datos para garantizar que tengamos los conocimientos en tiempo real que necesitamos para tomar decisiones me-

jores y más rápidas.

Necesitamos afrontar nuestros desafíos de frente y tomar medidas rápidas para volver al buen camino, y esto comienza por renovar nuestra cultura. Intel necesita ser percibida por sus clientes como una empresa cada vez más rápida, flexible y con la que es fácil trabajar, no como una compañía anquilosada. La organización está enfocada en eliminar capas, aumentar los tramos de control y empoderar a los mejores profesionales.

## **¿Cómo se están abordando estos cambios desde la filial española?**

Somos una empresa global y los cambios que estamos atravesando se reflejan en todos los países en los que operamos, incluida España. Nuestro objetivo es capacitar a nuestros clientes locales para que aborden sus desafíos comerciales más importantes y alcancen sus metas gracias a su innovación revolucionaria, así como a la mejora de nuestras capacidades de colaboración y asociación. La industria de los semiconductores es un mercado global; nuestros desafíos y oportunidades en España no son diferentes de los de nuestros países vecinos. Necesitamos alinear las prioridades en la UE como región para ser un actor relevante a nivel mundial, y España necesita encontrar su posición en esa estrategia.

## **Intel registró unas pérdidas netas de más de 18.000 millones de euros en 2024. ¿Cuándo creen que se podrá revertir esta tendencia y volver a crecer de forma sostenida?**

La posición diferenciada como fabricante de semiconductores de clase mundial y líder en tecnología sin fábrica (*fabless*) crea oportunidades significativas para impulsar un crecimiento sostenible a largo plazo en estos dos negocios complementarios. En 2024, Intel describió una nueva estructura de informes financieros alineada con el nuevo modelo operativo de fundición de la compañía. Esta establece una relación de fundición entre Intel Foundry, la organización de fabricación de la empresa, e Intel Products, compuesta por las unidades de negocio de productos. Y si bien Intel Products ya presenta hoy márgenes operativos saludables, se proyecta que Intel Foundry alcance el punto de equilibrio en el margen operativo de su negocio de fundición en un par de años. La nueva estructura está diseñada para impulsar una mayor disciplina de costes y mayores rendimientos al proporcionar más transparencia, responsabilidad e incentivos en todo el negocio. Se espera que permita a Intel Foundry lograr un crecimiento rentable y desbloquear el valor no realizado en los aproximadamente 100.000 millones de dólares en activos de capital. →



## CONFESIONES DESDE LA PLACA BASE

**¿Qué libro le ha influido en su forma de liderar?**

*Solo los paranoicos sobreviven (Only the Paranoid Survive), de Andy Grove, y De bueno a excelente (From Good to Great), de Jim Collins, han sido compañeros en mi viaje de liderazgo.*

**¿Qué música escucha cuando se quiere concentrar o relajar?**

Música diferente, dependiendo del estado de ánimo y la actividad. Pop, rock, indie o jazz se pueden encontrar en mi biblioteca de Spotify.

**¿A dónde va cuando necesita desconectar de la tecnología?**

No me considero especialmente dependiente de la tecnología; puedo desconectar sin tener que irme lejos. Dicho esto, desconecto de mi día a día en Cantabria.

**Un destino al que sueña viajar**

Mis destinos preferidos están en África; estoy deseando tener la próxima oportunidad de volver.

**Ya habían descartado abrir plantas en España pese a los incentivos. ¿Qué condiciones serían necesarias para que eso cambiase en el futuro?**

Los incentivos gubernamentales son importantes para garantizar que los países europeos puedan competir en el mercado mundial de semiconductores, en un momento en que las tecnologías de silicio y los chips se están convirtiendo rápidamente en la columna vertebral de la economía, y la IA en un campo de vital importancia estratégica. Las masivas inversiones necesarias para construir la próxima generación de fabricación de semiconductores centrada en la IA dentro de la Unión Europea requieren alianzas público-privadas para reforzar la competitividad y la independencia tecnológica de la región.

En cuanto a las inversiones en la zona, hemos cancelado nuevos proyectos *greenfield* (desde cero) en la UE basándonos en la demanda de mercado prevista para semiconductores de vanguardia. Dicho esto, Intel ha seguido invirtiendo en Irlanda 17.000 millones de euros para la ampliación del campus existente con la Fab34, que está utilizando por primera vez en Europa la litografía de ultravioleta extremo (UVE) en la fabricación de alto volumen (HVM), un paso fundamental para crear los chips de vanguardia que impulsan los PC, los centros de datos, la IA y más. Ya contamos con una huella de fabricación geográficamente diversa en tres continentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y nuestras fábricas en Irlanda seguirán siendo nues-

tro principal centro europeo en el futuro previsible.

**¿Qué ventajas ofrece centrarse en el diseño de chips y la customización frente a la inversión directa en fábricas locales?**

La industria de semiconductores ha cambiado radicalmente con la irrupción de los smartphones, el *edge computing*, la nube y la inteligencia artificial. En este nuevo escenario, surgió el modelo *fabless*, con ventajas como menor inversión y mayor flexibilidad, pero también con desafíos como la capacidad limitada de fundición y la fragilidad de la cadena de suministro.

Intel, tradicionalmente una empresa IDM, ha iniciado la transformación más profunda de sus casi 60 años al adoptar un modelo de fundición interna. Ahora, sus unidades de negocio operan con el grupo de fabricación bajo condiciones de mercado reales, como cualquier cliente externo lo haría con una fundición independiente.

Además, está construyendo un negocio de fundición de clase mundial y ya produce chips para terceros. Sus fábricas deberán competir en rendimiento y precio, incluso por el negocio interno, que tendrá la libertad de contratar fundiciones externas. Hoy, cerca del 20 % del silicio de Intel ya se produce fuera. Esta reinversión busca eficiencia, ahorro y crecimiento sostenible en un entorno cada vez más competitivo.

**España sigue por debajo de la media europea en digitalización. ¿Cómo evalúa el nivel de adopción**

“ España tiene un gran potencial para ser un centro de innovación digital ”

## de la IA por parte de las empresas españolas?

Según el Marcador Europeo de Innovación (*European Innovation Scoreboard*), España es un innovador moderado, pero ha progresado como líder en innovación en digitalización (144,9% de la media de la UE en 2024). Los esfuerzos por mejorar las competencias digitales de la población activa son evidentes, especialmente con iniciativas como el *Plan Nacional de Competencias Digitales*. El número de profesionales TIC empleados se sitúa significativamente por encima de la media de la UE (148,7%), y los esfuerzos de digitalización también son visibles a través de la creciente penetración de la banda ancha, que ha aumentado 56,7 puntos porcentuales entre 2017 y 2024. El número de innovadores ha crecido (+13,7 puntos porcentuales), impulsado especialmente por la creciente proporción de pymes que introducen innovaciones de producto (+37,0 puntos porcentuales entre 2017 y 2024). Sin embargo, los innovadores solo representan el 53,6% de la media de la UE en 2024; estamos en el buen camino, pero todavía nos queda trecho por recorrer.

### ¿Pero las percibe preparadas para liderar la transformación digital o aún existen barreras culturales y estructurales por superar?

Intel encargó una encuesta para evaluar el grado de preparación de las empresas frente a la inteligencia artificial desde la perspectiva de sus responsables internos. El resultado es claro: España aún muestra una baja adopción de la IA. El 60% de los responsables de decisión considera que menos

del 40% de sus empleados utiliza actualmente herramientas de IA, una cifra inferior a la media mundial.

Aunque se están dando pasos —como fomentar el uso de estas herramientas (41%), ofrecer formaciones continuas (36%) y compartir directrices de uso (35%)—, el avance es lento. La principal barrera es cultural y de conocimiento: solo el 43% del equipo directivo comprende a fondo el potencial de la IA, frente al 51% a nivel global, y apenas el 23% de los empleados, comparado con el 35% mundial.

Superar esta brecha será clave para que las organizaciones españolas no se queden atrás en un contexto competitivo cada vez más definido por la inteligencia artificial.

### ¿España tiene potencial para ser un hub de innovación digital en Europa? ¿Qué se necesita para lograrlo?

España tiene un gran potencial para ser un centro de innovación digital, gracias a su creciente ecosistema de centros de datos, sus infraestructuras e inversiones en energías renovables, y su ubicación estratégica como puente entre Europa y otras regiones. Además, la educación digital y el atractivo de España para los estudiantes extranjeros también están aumentando considerablemente. El apoyo financiero a la investigación y el desarrollo en España ha crecido significativamente en la última década, incluyendo un aumento del gasto en I+D del sector público.

El apoyo gubernamental directo e indirecto a la I+D empresarial es fundamental. Por lo tanto, centrarse en se- →

La industria de semiconductores ha cambiado con la irrupción de los smartphones, el edge computing, la nube y la IA



guir desarrollando su infraestructura digital, fomentar las competencias digitales entre su población y sus empresas (especialmente las pymes) y la colaboración entre los sectores público y privado podrían ser ingredientes esenciales para convertir a España en un centro digital.

**También han reafirmado su compromiso con el Barcelona Supercomputing Center a través de una inversión conjunta de 400 millones para el desarrollo de superordenadores como Mare-Nostrum. ¿Qué importancia tiene este proyecto dentro del ecosistema tecnológico europeo?**

Intel tiene una relación a largo plazo con el BSC, que es uno de los centros de investigación académica de referencia en la UE para el desarrollo de arquitecturas de chips. Como parte de esa colaboración, hemos trabajado en múltiples programas e iniciativas a lo largo del tiempo a través de diferentes tecnologías. También hemos colaborado en la optimización de la infraestructura para los centros de datos que apoyan las actividades de investigación y que hacen del BSC uno de los centros de computación de alto rendimiento (HPC) más avanzados y de vanguardia del mundo. Actualmente, estamos trabajando juntos en la fabricación de chips de prueba académicos para la investigación en HPC, un proyecto que el BSC ha estado liderando bajo la arqui-

“ Intel celebra la Ley de Chips de la UE como un paso clave para reforzar la soberanía digital europea ”

tectura RISC-V e IP (Propiedad Intelectual) de Intel con los servicios de Intel Foundry.

### **¿Cuál es el impacto del programa europeo Chips Act en la estrategia de Intel?**

Intel celebra la Ley de Chips de la UE como un paso clave para reforzar la soberanía digital europea, fomentar la innovación y atraer inversiones público-privadas. La compañía respalda plenamente el objetivo de asegurar que la producción de semiconductores de vanguardia tenga lugar en Europa, y por ello está invirtiendo activamente en el ecosistema local.

Ante un mercado global altamente competitivo, donde otros países ofrecen incentivos atractivos, Intel destaca la necesidad de herramientas políticas adecuadas —como ayudas estatales— para hacer viables estas inversiones en Europa. Su planta en Irlanda, una de las más avanzadas del continente, es un ejemplo de ello: además de producir tecnología punta, impulsa un sólido tejido industrial, beneficiando a pymes proveedoras. Solo en 2022-2023, la empresa gastó más de 12.000 millones de euros en proveedores europeos, y prevé seguir aumentando esa cifra en los próximos años.

### **¿Qué impacto están teniendo los aranceles?**

Es algo que estamos siguiendo de cerca. Contamos con equipos experimentados y una cadena de suministro global diversa para ayudar a mitigar los posibles impactos.

### **Ha ocupado múltiples cargos en Intel desde el año 2000. ¿Cómo ha evolucionado su visión del liderazgo en el sector tecnológico?**

En 25 años en Intel, mi filosofía de liderazgo ha evolucionado y se ha adaptado a las diferentes necesidades de la empresa, los equipos, la estrategia de la compañía o el entorno. Con equipos maduros y objetivos a largo plazo, generalmente en períodos de crecimiento, liderazgo tecnológico y expansión, el papel del líder es más el de un coach y un visionario, que permite al equipo crear y desarrollarse mientras asume riesgos en áreas no cubiertas previamente. Por el contrario, cuando los equipos son más junior, el entorno y la competencia son ajustados y los objetivos son trimestrales, el papel del líder es estar en el día a día, ayudar a cerrar el negocio y conseguir los resultados. Mi enfoque de liderazgo, en cualquier caso, está alineado con la cultura de la empresa, basada en nuestros valores compartidos como el enfoque en el cliente, la orientación a resultados y la calidad.

### **¿Qué tecnologías emergentes cree que marcarán el próximo gran salto en la industria digital?**

La próxima ola de la computación está marcada por la IA agéntica, los modelos de razonamiento y la IA física. La IA agéntica supone un cambio de paradigma: deja atrás la inteligencia artificial pasiva para dar paso a sistemas autónomos capaces de percibir, razonar, planificar y actuar en función de objetivos. A diferencia de la IA tradicional, estos agentes aprenden de su entorno y se adaptan dinámicamente, mostrando verdadera autonomía.

El futuro de esta tecnología apunta hacia ecosistemas colaborativos de múltiples agentes, impulsados por avances en aprendizaje por refuerzo, aprendizaje profundo e IA simbólica. Su integración con la robótica y el IoT abrirá paso a entornos inteligentes donde los sistemas interactúan fluidamente con el mundo físico, redefiniendo la colaboración entre humanos y máquinas.

En paralelo, Intel Labs impulsa la “practicidad cuántica”: llevar la computación cuántica del laboratorio a aplicaciones reales. Aunque los sistemas actuales aún están limitados a unos pocos cientos de cúbits, el objetivo es escalar a más de un millón, superando desafíos como la fragilidad de los cúbits y la necesidad de software programable. A futuro, la computación cuántica promete revolucionar sectores como la química, los materiales, la medicina, las finanzas, el clima y la criptografía.

### **¿Qué hitos destacaría como los más significativos en su trayectoria en la compañía?**

La transición de liderar España a liderar el sur de Europa, primero, y diferentes sectores de negocio en la región de EMEA, después, fue sin duda un hito de crecimiento y una oportunidad clave para mí. Entender y prosperar en diferentes culturas, tendencias o impulsores de negocio ha sido extremadamente motivador y enriquecedor. Cada cliente es diferente y requiere una propuesta de valor específica. Aportar eso con la diversidad de entornos con los que trabajamos es a la vez desafiante y emocionante.

### **Si pudiera anticipar un titular para 2030 sobre Intel España, ¿cuál le gustaría que fuera?**

“La colaboración público-privada y la inversión audaz en IA, semiconductores e infraestructura inteligente basada en la tecnología de Intel impulsan la transformación de España en una potencia tecnológica”.

# Business *is* business

Abrazar el talento



**E**l Informe *Tendencias de Talento 2025* de Randstad revela que el 90% de las empresas españolas priorizará la fidelización del talento en un contexto de creciente escasez de profesionales, donde el 32% reconoce que esta falta ha afectado negativamente a su negocio. Además, el 80% de los líderes ya ha adoptado modelos de contratación basados en habilidades, impulsados por la inteligencia artificial, que el 56% considera clave para fomentar el *reskilling* y *upskilling*. En un entorno donde el 89% de las compañías integra políticas de inclusión y el 36% utiliza IA y big data para diversificar sus equipos, las organizaciones apuestan por la formación continua, la flexibilidad laboral y la agilidad como pilares para crear entornos laborales más humanos, sostenibles y adaptados a los retos del futuro. ▲



© Gettyimages



# BLACKOUT — CON — MORALEJA VERDE

El **gran apagón del 28 de abril** puso en evidencia las debilidades del **sistema eléctrico español** y subrayó la necesidad de soluciones de respaldo. Aunque el hidrógeno verde aún no está desplegado plenamente, los expertos lo señalan como una herramienta clave para garantizar **estabilidad, almacenamiento y resiliencia energética en el futuro**

Texto de M<sup>a</sup> Gabriela Sivira



**E**spaña sufrió un apagón sin precedentes que dejó a millones de personas sin suministro durante varias horas. El fallo, originado por una combinación de oscilaciones de frecuencia, desconexiones masivas de generación y la falta de respaldo inmediato, reavivó el debate sobre la estabilidad del sistema eléctrico nacional. Pero también puso sobre la mesa una gran interrogante: ¿habría podido el hidrógeno verde evitar esta situación?

Lo cierto es que el hidrógeno verde aún no está desplegado a gran escala en España, por lo que

no pudo jugar ningún papel durante el apagón. Así lo confirma el director del Centro Nacional del Hidrógeno (CNH2), Emilio Nieto Gallego: “Al no existir hidrógeno como para que pudiera hacer de back-up en este episodio, no ha podido jugar ningún papel”.

Sin embargo, Nieto se muestra optimista sobre el futuro. “Lo que sí es claro es que el hidrógeno es una solución para este tipo de falta de suministro, y puede emplearse para poder solventar esta problemática cuando aparezca, hasta que se puedan restaurar.” A lo que matiza que, “de haber existido hidrógeno almacenado disponible para poder transformarlo en energía, se hubiera podido actuar para solucionar el apagón”.

Desde la Asociación Española del Hidrógeno (AeH2), su presidente, Javier Brey, coincide en que “el episodio del

apagón nacional evidenció la necesidad de dotar al sistema eléctrico de mayor flexibilidad, capacidad de almacenamiento y resiliencia”. Aunque reconoce que el despliegue del hidrógeno está aún en fases tempranas, señala que en un escenario más desarrollado “habría podido contribuir a mitigar los efectos del apagón, acelerando la recuperación del suministro y reforzando la estabilidad de la red”.

Brey destaca que “el hidrógeno tiene la capacidad de absorber los excedentes de generación renovable, especialmente solar y eólica, y almacenarlos en forma de energía química para su uso posterior”. En este sentido, defiende que esta función lo convierte en una herramienta estratégica para el almacenamiento a medio y largo plazo. “Tecnologías como los motores de combustión interna o las turbinas adaptadas al hidrógeno podrían actuar como respaldo para aportar inercia y ayudar a mantener la frecuencia del sistema eléctrico en momentos críticos”, enfatiza. →

# 12 GW

**El objetivo de capacidad de electrólisis fijado como objetivo por España para 2030**

### OPORTUNIDAD ECONÓMICA

Para analizar el potencial de esta tecnología, es fundamental poner la lupa en su impacto económico. El estudio titulado *La economía del hidrógeno verde. Predicción de la agenda de descarbonización del mañana* de PwC revela que su coste está descendiendo rápidamente. Actualmente, la producción en Europa oscila entre 3 y 8 €/kg, y en zonas como Australia, África o el sur de España, puede bajar hasta los 3-5 €/kg. Las previsiones apuntan a una reducción del 50% para 2030 y a cerca de 1 €/kg en 2050 en los entornos más competitivos, lo que lo situaría por debajo de otras tecnologías de respaldo como el gas o las baterías.

España, gracias a su combinación privilegiada de sol y viento, se posiciona como uno de los países con mayor potencial para producir hidrógeno verde a bajo coste. Así lo reconoce el propio Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO) que, en la revisión del *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC)*, ha fijado como objetivo alcanzar los 12 GW de capacidad de electrólisis en 2030, triplicando la meta inicial.

Para lograrlo, se están movilizando recursos públicos y privados. En el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), el Gobierno español ya asignó 1.214 millones de euros a siete clústeres de hidrógeno renovable. Por su parte, el vicepresidente ejecutivo de Energías Comerciales y Limpias de Moeve, Carlos Barrasa, desveló que la compañía prevé iniciar en Huelva la construcción del Valle Andaluz del Hidrógeno Verde, con una inversión de unos 1.200 millones de euros.

El Ministerio explica a *Business People* que, en conjunto, “estos siete clústeres sumarán 2.278 MW de potencia de electrólisis en 11 instalaciones y movilizarán inversiones cercanas a los 5.000 millones de euros”. Por otra parte, indican que, tal y como explicó la ministra y vicepresidenta Sara Aagesen, crearán unos 9.000 empleos directos y unos 11.000 indirectos durante la construcción y la operación. Además, el hecho de que el 90% de los electrolizadores utilizados sean de fabricación europea representa una oportu-

nidad estratégica para consolidar una cadena de valor regional, basada en la autonomía tecnológica, la sostenibilidad y la innovación industrial.

### AVANZANDO AL LIDERAZGO

Para tomar la cabecera del sector, resulta imprescindible garantizar precios competitivos y optimizar las infraestructuras asociadas. El Ministerio subraya que “las energías renovables son precisamente las que nos están llevando a contener los precios en las facturas de electricidad, lo que representa una ventaja fundamental en términos de competitividad”.

Además, la entidad pública recalca que “la apues- →



# MÁS QUE UNA PROMESA

**Javier Brey, PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DEL HIDRÓGENO (AEH2), ANALIZA LA EVOLUCIÓN DEL ECOSISTEMA NACIONAL Y EL PAPEL QUE ESPAÑA PUEDE DESEMPEÑAR EN EL LIDERAZGO EUROPEO.**

## ¿Cuál es el estado actual del ecosistema del hidrógeno en España?

En los últimos cinco años, el ecosistema del hidrógeno en

España ha pasado de una fase incipiente a un despliegue real del hidrógeno. Ya hay más de 360 proyectos identificados -167 de carácter comercial- que podrían sumar más de 12 GW de electrólisis en 2030, una cifra plenamente alineada con los objetivos establecidos en el *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC)*. Destacan iniciativas como los siete Valles H2, con más de 2.200 MW y 6.000 millones de euros movilizados, y la participación destacada en la segunda subasta del Banco Europeo del Hidrógeno. Todo ello pone de manifiesto que el hidrógeno renovable ya no es una promesa a futuro, sino una realidad en construcción.

## ¿Qué sectores tienen más potencial para adoptarlo?

Principalmente, industrias que ya usan hidrógeno como materia prima; este hidrógeno de origen fósil puede, de un modo casi directo, ser sustituido por otro de origen renovable. Además, el hidrógeno renovable es una pieza clave

para la descarbonización de aquellos sectores que no pueden electrificarse fácilmente. En España, estos sectores requieren soluciones sostenibles para procesos que demandan altas temperaturas o grandes volúmenes de energía; se presenta como la opción más eficiente y escalable. AeH2 trabaja con las administraciones para alinear políticas y fomentar demanda real en estos sectores. Es fundamental que estas políticas comiencen a incentivar la demanda de hidrógeno en distintas industrias, lo que permitirá avanzar de manera efectiva hacia los objetivos de descarbonización nacionales.

## ¿Es necesario realizar cambios en la regulación o en la política fiscal para fomentar la inversión en este sector?

Contar con un marco regulatorio claro, estable y adaptado a la realidad del sector hidrógeno es fundamental para que España pueda aprovechar plenamente su potencial y consolidarse como referente en Europa. Aunque se han dado pasos, aún es necesario avanzar en diferentes direcciones. Por ejemplo, la pronta transposición de la Directiva de Energías Renovables (RED III), que en la mayoría de los países

comunitarios va con retraso, es un aspecto crucial para clarificar las obligaciones, las responsabilidades y los mecanismos de certificación, lo que permitirá a los promotores y a los inversores tomar decisiones con mayor seguridad y cerrar contratos de suministro a largo plazo. Además, también resulta imprescindible simplificar y armonizar los procedimientos administrativos para reducir los plazos de tramitación, alineándolos con los estándares europeos y facilitando un entorno más atractivo para la inversión.

## ¿Qué acciones debe emprender España para consolidarse como líder en el mercado europeo en la próxima década?

España reúne condiciones excepcionales para ocupar un papel protagonista en el desarrollo del hidrógeno en Europa. Contamos con recursos renovables, puertos, infraestructura y una cadena de valor creciente. Para consolidar ese liderazgo hacen falta visión estratégica, estabilidad normativa, apoyo público-privado y creación de demanda. Si se trabaja en sintonía con Europa, España podrá destacar no solo en capacidad instalada, sino también en innovación, tecnología e industria.

LA META DEL PNIEC: **SIETE VALLES H2,**  
CON MÁS DE **2.200 MW** Y **6.000**  
MILLONES DE EUROS MOVILIZADOS

**E****EMILIO NIETO**

Director del Centro  
Nacional del Hidrógeno  
(CNH2)

**S****SARA AAGESEN**

Vicepresidenta tercera  
y ministra para la  
Transición Ecológica y  
el Reto Demográfico del  
Gobierno de España

**1.214**

**MILLONES DE EUROS**  
asignados por el Gobierno  
español a siete clústeres  
de hidrógeno renovable



ta de este Gobierno por las renovables nos ha llevado a lograr que casi el 57% de nuestra producción eléctrica proceda de fuentes renovables, lo que nos ha permitido ahorrar 10.000 millones de euros durante la crisis energética, según las estimaciones de la Agencia Internacional de la Energía, y 14.000 millones desde 2019, según cálculos de la consultora Ember, que apunta también que uno de cada cuatro euros que se han ahorrado en Europa se han ahorrado en España”.

En este contexto, España parte con ventajas estructurales evidentes. Para el director del CNH2, se trata de “una de las oportunidades que nunca hemos tenido. Poder ser parte activa de una revolución industrial”. Y añade: “Todas las demás las hemos visto de lado y sin poder participar activamente, y en este caso tenemos y disponemos de unas con-

diciones que son claramente las necesarias para ser unos actores clave en el desarrollo de esta economía del hidrógeno y la transformación del mix energético”.

Ahora bien, ese liderazgo potencial sólo podrá materializarse si se logran superar barreras estructurales. Entre los principales retos, el CNH2 identifica el coste de producción, una regulación todavía en evolución, la falta de coordinación efectiva entre los distintos actores del ecosistema y un desajuste entre la oferta existente y la demanda futura.

Nieto advierte que, sin un enfoque integral que aborde todos estos aspectos, muchos proyectos pueden verse comprometidos: “Cualquiera de estos puntos que no se trabaja de forma integral en los proyectos planteados lleva finalmente a un punto de no retorno y a la cancelación del proyecto por falta de flexibilidad”. Por ello, aboga por un desarrollo escalonado que combine grandes infraestructuras estratégicas con proyectos locales que aporten flexibilidad y capilaridad territorial: “No solo deben desarrollarse proyectos grandes para que las economías de escala puedan reducir el impacto del coste, sino que también deben impulsarse proyectos menores y locales”.

En paralelo, el progreso tecnológico será determinante para reducir costes y mejorar el rendimiento del hidrógeno renovable. Emilio Nieto explica que “todas las tecnologías evolucionarán. La tendencia para aumentar la eficiencia, tratándose de los principios de la termodinámica, es aumentar temperatura y presión. Tanto la alcalina como la polimérica o la aniónica están trabajando en desarrollar electrolizadores que puedan operar a mayor temperatura y presión”.

Por último, tanto el CNH2 como la AeH2 coinciden en que el despliegue efectivo del hidrógeno verde pasa necesariamente por una colaboración sólida y transversal entre administraciones públicas, centros de investigación y empresas. “No estamos en un momento de competir, sino de colaborar”, resume Nieto. Solo mediante una visión estratégica compartida podrá España aprovechar su ventaja competitiva, consolidarse como referente internacional y contribuir de forma decisiva a la descarbonización y la seguridad energética del continente.

El hidrógeno verde no solo es una herramienta clave para descarbonizar sectores industriales y de transporte difíciles de electrificar, sino que también representa una garantía frente a futuras disrupciones del suministro, como las del pasado abril. España, que ya lidera en Europa en número de proyectos de electrólisis, tiene ante sí una oportunidad única: consolidarse como un hub del hidrógeno verde y fortalecer su resiliencia ante los desafíos por venir.

© Gettyimages (3)

# PETER PAN no crece... COMPRA

Los **kidults** ya representaron el **29%** de las ventas en el mercado de los juguetes tradicionales en 2024, una tendencia que se prevé que seguirá expandiéndose durante los próximos años y permitiendo la **anhelada recuperación del sector**

Texto de **Ernesto Páez**

**F**orever young... I want to be forever young". La icónica canción de Alphaville podría ser el *soundtrack* del mercado de los juguetes tradicionales. Y es que, cada año, aumenta el número de adultos que destinan su tiempo y su dinero a la adquisición de productos que -según las convenciones sociales- están enfocados a un público infantil. Son los denominados *kidults*, unos 'Peter Pan' que ya representaron el 29% de las ventas nacionales de juguetes tradicionales en 2024, según el estudio de mercado realizado por Circana.

La consultora Data Bridge Research estimó que este fenómeno se traduciría en un incremento del 4,72% en el mercado norteamericano de juguetes tradicionales entre 2021 y 2028. Una tendencia que se asimila a la presente en el mercado nacional, donde se prevé que los *kidults* se establezcan cerca del 30% de las ventas totales, pero con porcentajes ampliamente superiores en algunas categorías como los puzzles.

Aunque los 'Peter Pan' suponen una oportunidad para el sector, Fernando Pérez, director de Toys de Circana, matiza

que "no es una tabla de salvación como algunos quieren hacernos ver". El mercado de los juguetes tradicionales se está enfrentando a problemas como la caída de la natalidad, por lo que "este segmento ofrece sin duda una buena oportunidad de negocio, con compradores que a priori tienen mayor capacidad adquisitiva, y que de alguna manera pueden ayudar a paliar la caída en ventas de juguete dirigido al target tradicional".

Pero, ¿cuáles son los productos que están ganándose el corazón de los *kidults*? Para Pérez, las categorías más demandadas siguen siendo los "vehículos que reproducen el original con alto nivel de detalle, o muñecas maniquí con vestuario creado por un diseñador famoso; construcciones con alto grado de complejidad; figuras de acción estáticas de superhéroes; figuras muy detalladas de personajes de manga/anime, etc. Y por supuesto categorías como puzzles, juegos de mesa y juegos de cartas de estrategia".

Y añade: "Sin olvidar el segmento de figuras de acción coleccionables, de la mano de una conocida y exitosa marca que ofrece en su catálogo casi cualquier personaje que uno pueda imaginar de los ámbitos de la música, del man- →



El auge de este  
fenómeno impulsará  
un crecimiento del

**4,72%**

en el **MERCADO  
NORTEAMERICANO**  
de juguetes  
tradicionales entre  
2021 y 2028

---



ga, superhéroes, personajes de series de TV o del ámbito deportivo”. Una clara referencia a Funko.

Por ejemplo, la demanda de juguetes coleccionables como los Labubus se ha disparado en AliExpress durante el primer semestre de 2025, con un crecimiento global del 300% en esta categoría y un aumento del 500% en ventas en España solo en junio. Los Labubus, figuras de la colección *The Monsters* creadas por el artista Kasing Lung y producidas por POP MART, se han convertido en un fenómeno mundial, liderando el volumen de búsquedas en AliExpress y popularizándose entre celebridades como David Beckham, Rihanna y Dua Lipa. Este éxito refleja una tendencia hacia productos exclusivos y experienciales, que incluyen nuevas ediciones y formatos como llaveros y peluches en cajas sorpresa.

Pilar Vilella, Brand Director de LEGO en España, Francia y Portugal, explica a *Business People* que “hay un amplio grupo de adultos que buscan evocar cómo se sentían cuando jugaban con los ladrillos de LEGO y también rendir tributo a aquellas series, películas o videojuegos que formaron parte de su infancia”. Para dar respuesta a esta demanda, desde la empresa se realizaron colaboraciones con grandes

franquicias, sumando hasta 20 productos en su porfolio, tales como: *LEGO Harry Potter*, *LEGO Star Wars*, *LEGO Marvel*, *LEGO Disney*, *LEGO Porsche* y *LEGO Super Mario*, entre otros. A lo que se suman los sets florales (*LEGO BOTANICALS*), los vehículos (*LEGO TECHNIC* y *LEGO SPEED CHAMPIONS*) y la versión en ladrillos de Notre Dame de París, “que ha sido un gran éxito desde su lanzamiento el año pasado”, indica la Brand Director.

Vilella matiza que esta gama “genera campañas muy potentes dirigidas tanto a niños como a los más mayores” para capitalizar “la nostalgia y el *fandom*, integrando medios como redes sociales, plataformas de streaming y contenido generado por usuarios”.

#### LA MENTE DEL KIDULT

La nostalgia es uno de los aspectos clave en la mente de los ‘Peter Pan’. M<sup>a</sup> Dolors Mas Delblanch, Máster en Psicología Clínica y Psicoterapia Infantojuvenil, asegura que el auge de este fenómeno responde a distintos factores psicológicos y sociales, como son la necesidad de revivir elementos de la infancia para generar “bienestar y conexión emocional en un mundo lleno de incertidumbre y estrés”. A lo que →

Se estima que este segmento se estabilizará cerca del **30%** del **MERCADO**, llegando incluso al **50%** en categorías como los **PUZZLES**

La demanda de juguetes coleccionables como los Labubus se ha disparado en AliExpress, con un crecimiento global del 300% y un aumento del 500% en ventas en España



## BLOQUE A BLOQUE

CONVERSACIÓN CON **PILAR VILELLA**, BRAND DIRECTOR DE LEGO EN ESPAÑA, FRANCIA Y PORTUGAL.

**¿LEGO ha adaptado su comunicación o canales de venta (redes sociales, tiendas) para captar mejor al público kidult?**

En el caso de este target específico, combinamos medios online y offline, así como retail media, pero las redes sociales y el marketing de influencia a través de perfiles especializados en diferentes pasiones son claves para garantizar el mayor *reach* posible. Muchos de nuestros productos se viralizan de manera orgánica gracias al contenido creado por los propios fans de la marca. Además, somos conscientes de que todavía existen adultos que desconocen la amplia oferta que el Grupo LEGO tiene para ellos, por lo que debemos seguir trabajando en la fase de awareness, además de fidelizar y seguir sorprendiendo con sets cada vez más innovadores a los múltiples seguidores de nuestros juegos de construcción. En ocasiones especiales, también proporcionamos experiencias de juego para que niños y adultos disfruten de los beneficios del juego creativo en primera persona. Además, colaboramos con franquicias que forman parte de la cultura popular y que resultan atractivas para este público, como Disney, Star Wars, Harry

Potter o Marvel. Sus propias campañas también redundan positivamente en la deseabilidad de nuestros productos.

**¿Prevén que se trate de un fenómeno pasajero o, por el contrario, se verá aumentado en los próximos años?**

Somos optimistas, y lo somos apoyándonos en los resultados obtenidos a nivel global durante el primer semestre. Categorías como construcción, licencias o *kidults* siguen en alza, y son en estos segmentos donde apalancamos nuestro crecimiento.

**¿Qué impacto estiman que tendrán los kidult en los resultados del Grupo en los próximos 10 años?**

Los niños seguirán siendo la base de nuestro negocio, pero también reconocemos que el fenómeno *kidult* representa una oportunidad estratégica cada vez más relevante. Este segmento ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel global, impulsado por tendencias culturales, mayor poder adquisitivo y el valor emocional del entretenimiento. Por ello, el segmento *kidult* no solo complementará nuestro negocio, sino que se convertirá en una palanca clave de diversificación, rentabilidad y posicionamiento cultural del Grupo LEGO a largo plazo.

se suma un retraso de las responsabilidades adultas y el cambio en las estructuras familiares.

En el caso de España, influyen otros elementos específicos, como el impacto de la crisis económica, que “ha dificultado la emancipación de los jóvenes, prolongando el tiempo en que siguen viviendo en casa de sus padres, intentando ahorrar y manteniendo hábitos de consumo juveniles”, así como el “auge de la cultura friki” y los “cambios en la percepción de la época adulta, permitiendo más libertad para que dichos adultos puedan adoptar estilos de vida considerados menos convencionales”.

Mas Delblanch reconoce que el perfil *kidult* está cambiando “los patrones de consumo en varias industrias”. Además de los juegos tradicionales, también aumenta “la demanda de consolas retro y videojuegos clásicos, las com-

pras de cómics, zapatillas de edición limitada y coleccionables; y la moda urbana incorpora diseños inspirados en personajes de la infancia, como Dragon Ball o Marvel”.

Para llegar a este público, la psicóloga observa que las marcas han buscado conectar a través del *storytelling* emocional que “apela a la nostalgia”, así como con las ediciones especiales y coleccionables y el uso de las plataformas digitales como TikTok, YouTube y Twitch. “Las marcas han entendido que los kidults no solo buscan productos, sino también conexiones emocionales con su infancia”, precisa.

La psicóloga destaca algunas campañas por su éxito. Desde el *LEGO Icons*, con modelos detallados de películas clásicas, hasta la reedición de consolas clásicas como la NES Classic Edition y la Super Nintendo Mini. Sin pasar por alto que, en 2022, McDonald’s lanzó una versión del *Happy Meal*

© Gettyimages (4)

**LEGO**  
ha incorporado más de

**20**

**PRODUCTOS** pensados  
específicamente para  
este público, incluyendo  
líneas como  
**Star Wars, Porsche**  
o **Botanicals**





para adultos con juguetes coleccionables inspirados en personajes clásicos de la marca (y que repitió en 2024 con los productos de la serie *FRIENDS*).

“Creo que ningún fabricante alberga dudas sobre la oportunidad de negocio que el segmento *Kidult* supone, y todos dentro de la tipología de producto en la que son expertos intentan ampliar su portfolio para cubrir esa demanda”, profundiza el director de Toys de Circana.

### HASTA NUNCA JAMÁS

Los *kidults* mantendrán sus planes de ‘crecer’ congelados por un tiempo más. Mas Delblanch considera que la evolución del fenómeno “parece estar en auge en España”, pero alerta de que hay aspectos económicos como la inflación o la pérdida del poder adquisitivo que podrán frenarlo. A lo que se suma el riesgo de que el mercado se sature o aparezcan nuevas formas de entretenimiento.

“Ahora mismo el consumo *kidult* sigue creciendo, pero hablamos del mercado de juguete tradicional, que cubre un amplio número de categorías y rangos de edades. Y, si bien es cierto que dentro de ese mercado el segmento *kidult* muestra ahora mismo la dinámica más positiva, hay muchas categorías en las cuales el segmento no tiene opciones reales de ganar cuota más allá de la que tiene actualmente”, puntualiza Pérez de Circana. Por lo que prevé que “en el total mercado estimamos que la cuota de *Kidult* se estabilizará alrededor del 30%, si bien en algunas categorías concretas ese límite está más cerca del 50% del total de la venta en esa categoría”.

Se trata de un dato bastante considerable, ya que “el segmento *kidult* tiene una importancia vital en la recuperación y en los actuales resultados positivos del mercado de los juguetes tradicionales, y de alguna manera se integrarán en el mercado como un grupo más de consumidores a tener en cuenta a la hora de desarrollar productos y diversificar la oferta”, precisa.

Mientras los fabricantes adaptan sus catálogos y los escaparates se llenan de nostalgia con precios de adulto, el mercado de juguetes confirma algo más profundo que una simple moda: los *kidults* no están dispuestos a dejar Nunca Jamás. Y quizá no tengan por qué. En un mundo que exige madurar deprisa, cada figura coleccionable, cada réplica de una nave mítica, cada caja de LEGO para mayores de 18... es también una forma de resistencia. Como si, en el fondo, todos necesitáramos —de vez en cuando— no crecer del todo. ▲

# EL NEGOCIO

## Copa América

La 37ª edición de la competición de vela tuvo lugar en el Port Vell y el Port Olímpic

## Carlos Alcaraz

El tenista profesional español ocupa actualmente la segunda posición del ranking ATP



# DE LA PASIÓN

El **fútbol** mantiene un año más su condición de deporte **rey en España**, mientras que la **vela** irrumpe en esta codiciada lista gracias al **'boom'** de la **Copa América**

Texto de **Damián Henríquez Perdomo**

## **Vinicius Jr. y Lamine Yamal**

Dos de los jugadores más reconocidos en la plantilla del Real Madrid y FC Barcelona

## **Aitana Bonmati y Naomie Feller**

Las jugadoras del Real Madrid y FC Barcelona durante un partido de Liga F



# C

Cada fin de semana, millones de españoles validan su entrada, pasan los tornos y acuden religiosamente al estadio. Otros simplemente se sientan delante de la televisión, conectan su dispositivo móvil o encienden la radio, pero a todos les une el mismo objetivo: apoyar a su equipo o deportista favorito. Este instante mágico sirve a muchas personas para desconectar y evadirse por un momento de los problemas del día a día, la excusa perfecta para poder sacar a relucir su lado más pasional y encontrarse con sentimientos que parecían olvidados. Sin embargo, el deporte se trata de mucho más que emociones, ya que todas estas fortalezas lo han convertido en el espectáculo más rentable del mundo.

Desde hace algunos años, los derechos televisivos y los patrocinios internacionales han transformado totalmente

la industria del deporte hasta convertirse en el fenómeno que conocemos hoy en día. En la gran mayoría de disciplinas, estas dos fuentes de ingresos han superado al popularmente conocido como *matchday*, que engloba los diferentes beneficios generados por clubes o competiciones en eventos, ya sea desde la venta de entradas hasta los diversos servicios ofrecidos en el propio recinto.

La globalización ha disparado los ingresos deportivos en nuestro país, ya que a día de hoy las competiciones tienen muchísima mayor visibilidad y audiencia que hace 10, 15 o 20 años. Esta expansión internacional ha conseguido elevar el valor de los derechos televisivos, que pueden fragmentarse en diferentes países, y a su vez, ha fomentado acuerdos de patrocinios muy potentes. Importantes marcas y empresas han aumentado su inversión en el deporte, buscando rentabilizar el alcance mundial de clubes y deportistas. Otro de los aspectos clave que ha acelerado este crecimiento es la digitalización. La venta de productos online ha logrado abrirse paso como una magnífica vía de financiación, gracias a su capacidad para llegar a personas de todo el mundo. Por supuesto, no nos podemos olvidar del impacto de las redes sociales. En los últimos años, estamos comprobando cómo los campeonatos y clubes españoles están siguiendo tendencias americanas y comenzando a intensificar su presencia en redes como Instagram, Twitter o TikTok, con el objetivo de crear comunidades y expandir su target.

## Marc Márquez

El español ha ganado ocho títulos del Campeonato del Mundo de Motociclismo en tres categorías



# LA COPA AMÉRICA DE VELA DUPLICÓ EL CRECIMIENTO ANUAL EN PATROCINIO DEPORTIVO EN ESPAÑA

Emirates New Zealand

Ganadores de la 37ª edición de la Copa América de Louis Vuitton

Sin embargo, la causa por excelencia que ha sacudido el panorama deportivo en estos últimos tiempos ha sido la fuerte irrupción de Oriente Medio. Países como Catar, Arabia Saudí o Emiratos Árabes Unidos han invertido muy fuerte en el deporte con el objetivo de expandirse y mejorar su imagen internacional. De hecho, clubes de fútbol como el París Saint-Germain, el Manchester City o el Newcastle pertenecen a fondos soberanos de estos países, una situación que ha puesto patas arriba el equilibrio económico de las competiciones con inyecciones económicas desorbitantes. El plan de Oriente Medio no se ha centrado únicamente en el fútbol; poco a poco están ganando peso en diferentes disciplinas a base de organizar eventos deportivos. Ya hemos visto a Catar organizar el Mundial de fútbol 2022 y, próximamente, Arabia Saudí acogerá el Mundial 2034. También han puesto los ojos en nuestro fútbol, ya que desde 2019 se celebra en este país la Supercopa de España. En los deportes de motor, la presencia de estas naciones es muy notoria, porque su llegada se remonta a comienzos de este siglo. Ya es habitual tener sedes en Baréin, Arabia Saudí, EAU y Catar en el calendario de Fórmula 1 y MotoGP. Además, el Rally Dakar se disputa desde 2020 en territorio saudí, y en baloncesto, este año hemos vivido la primera Final Four de Euroliga fuera de Europa, en Abu Dabi. El potente capital árabe también está atrayendo a grandes figuras del boxeo y del golf, lo que ha

terminado por consolidar su presencia en el deporte global. Sin duda, la llegada de Oriente Medio ha marcado un antes y un después en la economía del deporte, acelerando el crecimiento y alterando por completo las cifras que se manejaban antes de su poderosa inversión. Sin embargo, este crecimiento también plantea dudas sobre su sostenibilidad financiera y sobre cómo puede afectar la inversión extranjera en la identidad de los clubes y competiciones.

## DESGRANANDO LA INVERSIÓN EN ESPAÑA

Esta tendencia alcista continúa; los ingresos y el valor de competiciones, clubes y deportistas no paran de incrementar. Esto se debe a que forman parte de un circuito que se retroalimenta, ya que, a su vez, las inversiones crecen año tras año.

El pasado ejercicio, nuestro país alcanzó una inversión en patrocinio deportivo de 1.961 millones de euros, según el informe *Atlas del Patrocinio 2024*, elaborado por la unidad de estrategia e inteligencia de mercado de 2Playbook, Intelligence 2P. Esto supone un crecimiento de un 11,6% respecto a 2023, una gran subida que se explica fundamentalmente por la celebración de la Copa América de Vela en Barcelona. Esta competición náutica está considerada como el tercer acontecimiento deportivo con más impacto económico para el país anfitrión, solamente por detrás de los Juegos Olímpicos y el Mundial de fútbol. El notable →

## CRECER DESDE LAS BASES

DAVID JIMÉNEZ, PRESIDENTE DE PROLIGA, ANALIZA EL CRECIMIENTO Y LA EVOLUCIÓN ESTRUCTURAL DEL FÚTBOL FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL

**P**roLiga es la patronal encargada de defender los intereses de los clubes del fútbol no profesional, abarcando desde las categorías regionales hasta el tercer escalón del fútbol español, la Primera Federación. David Jiménez, presidente de esta asociación y profesor del Máster en Comunicación Deportiva en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, explica el importante desarrollo que ha experimentado el fútbol modesto en los últimos años.

**Afronta su segundo mandato al frente de ProLiga. ¿Cuál es la**

**situación económica en las categorías no profesionales? ¿Existe mayor inversión que años atrás?**

Sí, la inversión en el fútbol no profesional ahora es mayor que antes. Ya no solo porque los clubes tienden a formar mejores equipos, lo que implica mayor coste, sino porque también han entendido que necesitan invertir en infraestructuras y estructuras organizativas más profesionales. Ahora, prácticamente todos los clubes cuentan con profesionales especializados en diferentes ámbitos, desde fisioterapeutas y nutricionistas hasta equipos propios de comunicación o marketing. Este proceso de profesionalización ha requerido de una gran inversión en estos últimos años.

**¿Cómo ha afectado la pandemia a la industria del deporte en general y al fútbol en particular?**

Afortunadamente, no hemos notado un impacto tan severo a día de hoy.

Al igual que ha ocurrido en la sociedad, vivir una situación tan extrema nos ha ayudado a aprender y ajustar ciertas cosas. Por ejemplo, los propios reglamentos que rigen nuestras competiciones ni siquiera contemplaban un escenario como el que vivimos con el Covid, y creo que nos hemos llevado ese aprendizaje. Además, como ocurrió en la gran mayoría de empresas, desde ese momento los clubes han potenciado sus herramientas digitales. Pero a nivel económico, ya hemos dejado atrás ese proceso de recuperación post-pandemia.

**¿Cuánta desigualdad existe entre los clubes profesionales y los no profesionales? ¿Es realmente tan profunda la brecha económica?**

Existe esta brecha especialmente a nivel estructural, aunque esa diferencia es menor en el caso de la Primera Federación. Pienso que esta categoría se encuentra razonablemente cerca en estructuras organizativas, ya que es la antesala del fútbol profesional. A nivel de ingresos, la diferencia es mucho más notoria, y fundamentalmente se debe a la comercialización de los derechos audiovisuales. En Primera y Segunda División, estos derechos los comercializa LaLiga de manera centralizada. En el fútbol profesional se manejan unas cantidades que se encuentran a años luz de las que se mueven en Primera RFEF, ya ni hablemos de Segunda o

Tercera RFEF, donde los ingresos por esta vía son prácticamente nulos.

**ProLiga también ha colaborado en este crecimiento estructural y económico. ¿Cuáles han sido los aspectos fundamentales?**

Sinceramente, pienso que ProLiga ha aportado mucho más de lo que a priori se puede pensar. Desde hace muchos años, nos hemos preocupado porque los clubes tengan una ayuda complementaria a la que pueda darles la RFEF. Tratamos de colaborar aportando servicios y conocimientos jurídicos, fiscales y contables; y también nos hemos encargado de negociar de manera conjunta los diferentes patrocinios que un club pueda necesitar. Intentando asociar partners de referencia según las necesidades. El objetivo de ProLiga es profesionalizar lo máximo posible a los clubes dentro de su condición de no profesionalidad.

**¿ProLiga se plantea llegar próximamente al fútbol femenino?**

Hasta ahora el fútbol femenino ha tenido su propia asociación, pero es cierto que debemos trabajar a corto plazo en esta unicidad, ya que las circunstancias y necesidades de los clubes son comunes a las del fútbol masculino. El fútbol femenino se ha profesionalizado con la llegada de la Liga F, pero, al igual que ocurre en el fútbol masculino, por debajo existen categorías que necesitan ayuda.





# EL FÚTBOL FEMENINO FACTURA MÁS DE 30 MILLONES EN INGRESOS POR PATROCINIOS

Mariona Caldentey y Aitana Bonmatí

El Arsenal y el FC Barcelona femenino disputaron la final de la Champions

desarrollo de España en patrocinio deportivo no se podría entender de ninguna manera sin este gigantesco evento. Para comprender su magnitud, el crecimiento interanual no habría sido superior al 5% si la sacamos de la ecuación. Un informe de la Universitat de Barcelona reflejó que la Copa América de vela generó un impacto de 1.034 millones de euros y creó 12.872 puestos de trabajo.

Sin embargo, el motor del deporte español continúa siendo el fútbol. El 62% de los ingresos totales en patrocinio deportivo corresponde a esta disciplina, que consolida su distinción de deporte rey en nuestro país. De hecho, solamente FC Barcelona, Real Madrid y LaLiga ya representan más del 30% de la inversión total. La única organización española que puede sentarse en la mesa de estos tres colosos es Dorna Sports, empresa organizadora del Mundial de MotoGP, que también supera esta barrera simbólica. El tenis también ocupa un lugar de privilegio en nuestro país; obviando la Copa América, se sitúa como la segunda disciplina más atractiva para las marcas, donde destacan el Mutua Madrid Open y dos figuras como Rafa Nadal y Carlos Alcaraz. Dentro de esta codiciada lista también aparecen competiciones como la ACB, deportistas referentes en nuestro país como Marc Márquez y la empresa Kosmos de Gerard Piqué, encargada de gestionar eventos como la Kings League.

## LA BANDERA DEL PROGRESO

A nadie se le escapa que el fútbol femenino ha experimentado en los últimos años un crecimiento extraordinario en nuestro país y estamos siendo testigos de cómo cada año se superan nuevos récords de asistencias a los estadios. Según un informe de Deloitte, los ingresos globales del deporte femenino alcanzaron los 1.280 millones de dólares en 2024, lo que supone un aumento de un 85% respecto al año anterior. Tras superar las previsiones iniciales, se estima que este año 2025 se alcancen los 2.166 millones de dólares, un incremento del 240% en solamente cuatro años.

En España, los clubes femeninos y la Liga F ya facturan más de 30 millones en su conjunto solamente en patrocinios, siguiendo una línea ascendente que promete continuar creciendo exponencialmente en los próximos años. La propia UEFA ha definido una estrategia para su desarrollo con una inversión de 1.000 millones, y según un estudio de la FIFA y la OMC, el Mundial Femenino 2023 aportó cerca de 1.900 millones al PIB mundial. Esto solamente es una pequeña muestra de lo que llegará a ser el fútbol femenino en el futuro, que si bien actualmente no puede competir en audiencias ni ingresos con su homólogo masculino, promete asentarse entre las disciplinas con mayor recaudación.



## EuroLeague Final Four

Encuentro entre el AS Monaco y el Fenerbahçe Beko Istanbul

12  
25



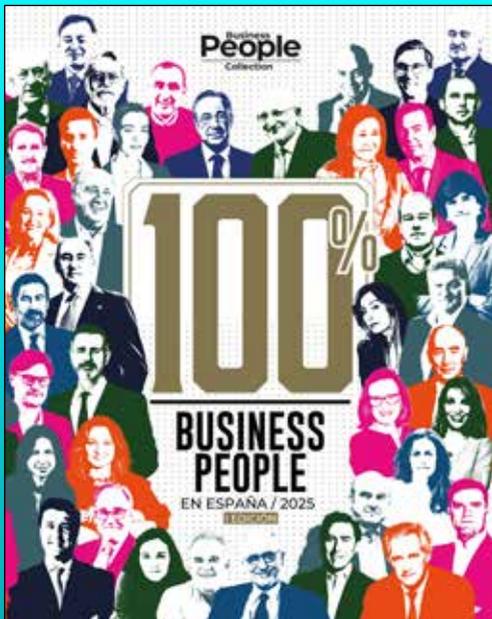
La Forma de la Belleza



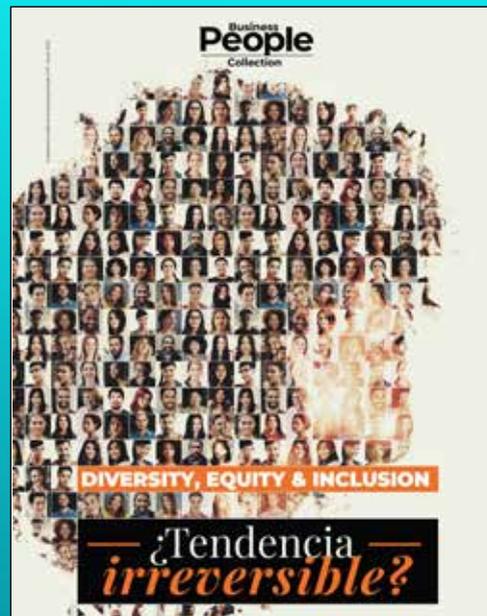
La IA en el trabajo

05  
26

01/02  
26



100% Business People en España



Diversity, Equity & Inclusion

06  
26

# Save *the* date!



11  
25

Próximamente

TOP 10  
MARKETERS  
EN ESPAÑA

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

LIVE NATION

# SHOW MUST GO ON

El **presidente de la promotora en España** apuesta por un modelo donde la creatividad y la estrategia van de la mano. En un sector altamente competitivo y en constante evolución, **Pino Sagliocco** subraya que el valor diferencial está en saber leer el momento, anticiparse al comportamiento del público y construir propuestas que fusionen

## visión artística con rigor empresarial

Texto de **José A. Puglisi**

# H

Ha trabajado con leyendas como Freddie Mercury, Michael Jackson o Rosalía. Lleva más de cuatro décadas haciendo posible lo imposible en los escenarios. Pino Sagliocco, presidente de Live Nation España, repasa la evolución del negocio musical desde sus días más artesanales hasta la era del big data y la inteligencia artificial. Con el corazón en el arte y la mirada en el futuro, defiende que el directo sigue siendo el espacio más poderoso para conectar culturas, emociones y generaciones. Porque, como él mismo dice, “la música es mucho más que entretenimiento: es una forma de transformación colectiva”.

**Ha liderado proyectos muy emblemáticos en el sector. ¿Cómo ha cambiado el negocio del directo desde los años 80 hasta ahora?**

En los años ochenta, el negocio del directo era mu-

cho más orgánico y artesanal. Se trabajaba con herramientas como el télex, y las entradas se vendían en tiendas de discos o directamente en taquilla. Había casos en los que se llegaba a vender el 90% de las entradas el día del concierto, lo que generaba una enorme incertidumbre... y también una emoción difícil de describir.

Era un momento donde el “boca a boca” lo era todo, había que tener un olfato especial, una intuición basada en la conexión humana. Hoy, el negocio ha evolucionado hacia un modelo más tecnológico, más predecible y planificado. La transformación digital ha traído eficiencia, pero también una pérdida de cierta magia artesanal que marcaba aquellos primeros años.

**En marzo de 2025 abrió un laboratorio creativo en Madrid para explorar cómo consume música la generación Z y el impacto de la IA. ¿Cuáles han sido los hallazgos más relevantes hasta ahora?**

Uno de los hallazgos más relevantes ha sido la necesidad de adaptar el negocio a la experiencia integral. La generación Z no solo consume música: busca vivirla. Desean una conexión emocional y auténtica con el artista. Para ellos, el directo no es solo un concierto, sino una narrativa en tiempo real. El reto está en equilibrar la tecnología con la autenticidad. Y sobre todo, en usarla para conectar mejor la experiencia del fan con la esencia del artista.

**¿Qué lecciones del negocio musical podrían ‘importar’ otras industrias?** →



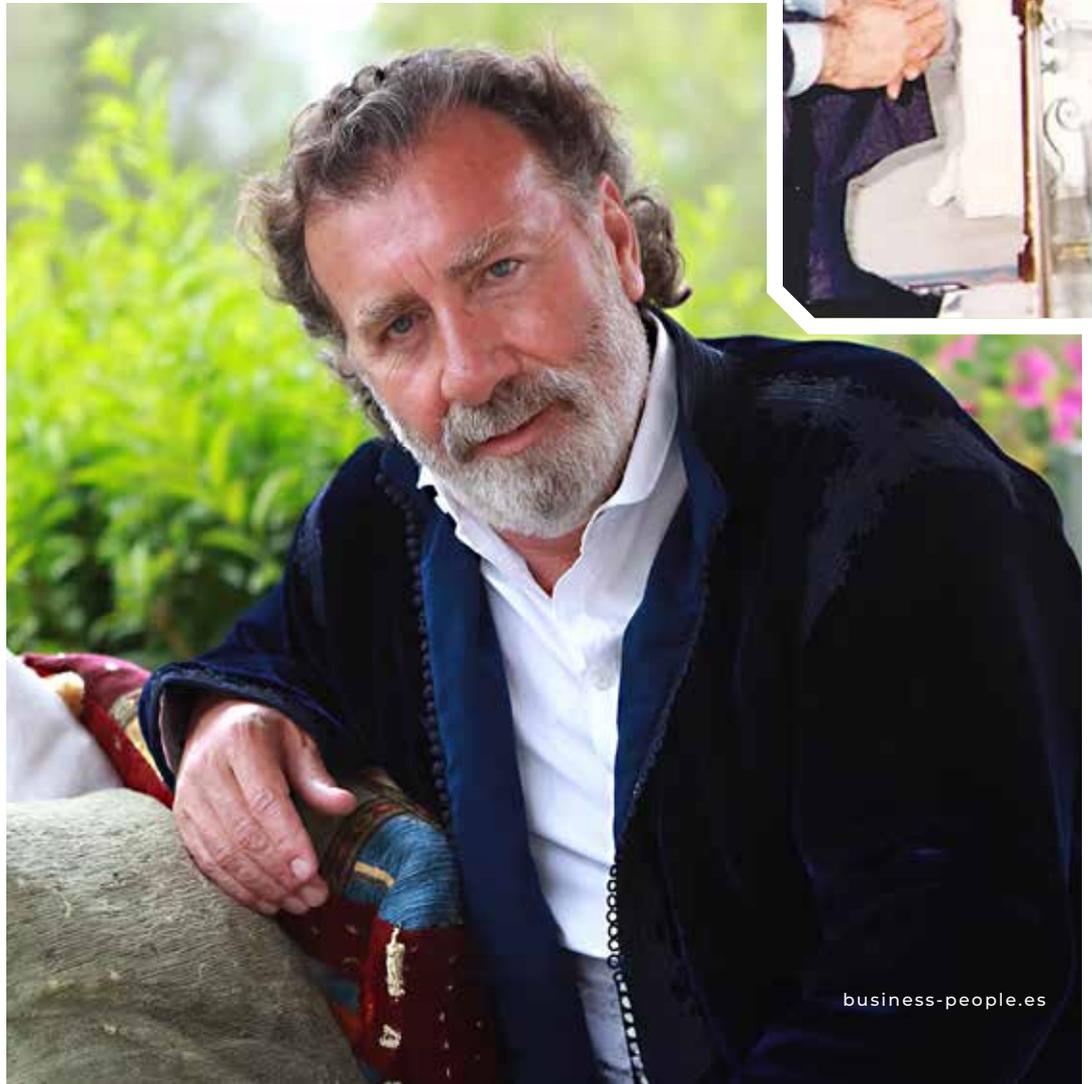
**P**

**PINO SAGLIOCCO**

El promotor musical y presidente de Live Nation ha estado tras bambalinas en los hitos musicales más recordados de España. Ha trabajado con Elton John, Michael Jackson y George Michael, y fue la mano mágica que consiguió juntar a Freddie Mercury y Montserrat Caballé el 29 de mayo de 1987



Pino Sagliocco posando con su amigo Michael Jackson; así como junto a Mick Jagger y Felipe González en La Moncloa



**EL ÉXITO  
SOSTENIBLE**  
no viene solo  
de vender  
entradas,  
sino de generar  
impacto y construir  
comunidad



El negocio musical enseña valores esenciales que hoy más que nunca deben trascender sectores: la igualdad, la diversidad y la unión.

En la música, las diferencias suman; el talento no entiende de géneros, edades ni fronteras. Esta industria ha demostrado que cuando se pone el foco en la inclusión y en crear espacios de expresión libre, la creatividad florece. En un mundo corporativo cada vez más global y cambiante, estas lecciones no son solo útiles: son imprescindibles.

**Ha trabajado con figuras reconocidas, desde Michael Jackson hasta Rosalía. ¿Qué has aprendido de ellos sobre liderazgo, más allá del escenario?**

He aprendido que el verdadero liderazgo va de la mano del entorno que construyes a tu alrededor. La fama puede ser tan abrumadora como efímera. Rodearse de personas que te quieran de verdad, que te digan la verdad, que te cuiden, es clave para mantener los pies en la tierra. El liderazgo también consiste en escuchar, en inspirar con autenticidad y en crear entornos donde las ideas y las emociones puedan fluir con libertad.

**¿Cuál es su mayor miedo respecto al futuro del entretenimiento... y cuál es su mayor esperanza?**

Mi mayor miedo sería la desunión. Pero también tengo una gran esperanza: que sigamos creyendo en el poder colectivo porque juntos, somos más fuertes.

Que las voces que transmiten ilusión y esperanza prevalezcan. La música tiene esa capacidad única de armonizar diferencias, de poner a dialogar culturas, generaciones y emociones. Esa es, y siempre será, nuestra mejor herramienta para construir un futuro compartido.

**Como promotor de figuras como Freddie Mercury y Montserrat Caballé. ¿Qué legado espera dejar en la industria cultural y turística?**

Espero dejar un legado que demuestre que la cultura y el turismo no solo son compatibles, sino que se enriquecen mutuamente. Que la música puede ser un puente entre territorios, un motor de atracción y una plataforma para mostrar lo mejor de nuestra identidad. Freddie y Montserrat, desde mundos muy distintos, lograron unirse en una pieza que todavía hoy es símbolo de modernidad y tradición. Mi mayor deseo es haber contribuido a que la música sea vista no solo como entretenimiento, sino como una herramienta de transformación social, económica y emocional. Un legado que inspire a las futuras generaciones a seguir creando con valentía.

© Album personal de Pino Sagliocco

**N****NICOLÁS RAMILO**

Tras 14 años dirigiendo equipos en Adecco, en abril de 2010 fue nombrado Director General de Great Place to Work España. Desde entonces, lidera la estrategia de evaluación y transformación de entornos laborales en el mercado nacional

GREAT PLACE TO WORK

# DONDE FLORECE EL TALENTO

Nicolás Ramilo, director general de la organización en España, revela cómo algunas organizaciones han convertido la cultura en su mayor ventaja competitiva

Texto de José A. Puglisi

En un contexto donde atraer y fidelizar a los mejores profesionales se ha convertido en uno de los mayores retos para las empresas, la cultura organizacional emerge como un factor decisivo. Nicolás Ramilo, director general de Great Place to Work en España, comparte su visión sobre cómo el salario emocional, el liderazgo consciente y la confianza mutua están redefiniendo el concepto de éxito empresarial. Porque hoy las personas no se quedan solo por una buena nómina: buscan entornos donde sentirse valoradas, desarrollarse y conectar con un propósito.

**El 97% de las empresas españolas ha tenido problemas para captar personal y un 62% de los trabajadores está insatisfecho con su salario. ¿Cómo valora el impacto del salario emocional frente al salario económico?**

En un entorno globalizado, las empresas deben ofrecer más que una remuneración económica para lograr que el talento permanezca. Según nuestra experiencia, los empleados valoran aspectos como la flexibilidad horaria, medidas de conciliación, planes de pensiones y, especialmente, sentirse valorados. Y nada de esto está reñido con el cumplimiento de los objetivos empresariales. Cuidar a las personas, sin perder la orientación a resultados, es una estrategia certera y además sostenible.

Si bien el salario es un componente esencial, no es el único factor que determina la satisfacción y el compromiso de los empleados. Una cultura organizacional basada en la confianza, el liderazgo consciente y el cumplimiento de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) contribuye significativamente a crear un entorno laboral positivo y productivo.

**¿Qué buscan actualmente los profesionales más cualificados?**

Los profesionales más cualificados no solo buscan un salario competitivo —eso se da por hecho—, sino un entorno donde puedan desarrollarse, sentirse valorados, tener autonomía, flexibilidad y, sobre todo, trabajar con un propósito claro. Quieren formar parte de empresas que los escuchen, que les den voz y que demuestren coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

Las organizaciones deben entender que el talento ya no se retiene con dinero únicamente. La clave está en construir culturas de alta confianza, con líderes que se preocupen genuinamente por las personas. Esto no solo no pone en riesgo la viabilidad económica: al contrario, las empresas que lo hacen bien crecen más, innovan más →

rápido y tienen menos rotación, lo que mejora su rentabilidad a medio y largo plazo.

**¿Qué impacto tendría una reducción de jornada en la cultura empresarial y la percepción de un “great workplace”?**

La reducción de jornada o el teletrabajo son medidas organizativas. Per se, la reducción de jornada no implica que una empresa sea un mejor lugar para trabajar. Lo que realmente impacta en la percepción del empleado es la flexibilidad y la adaptación; la reducción de jornada es una medida normativa que interviene en la organización interna del empleado-empresa, establece un marco, pero la relación importante para la percepción de un Great Place To Work es contar con la flexibilidad y adaptación.

**¿Cree que cuidar la salud mental será pronto un factor tan estratégico como la digitalización o la eficiencia financiera en las empresas?**

La salud mental se está consolidando como un factor estratégico clave en las organizaciones, comparable, efectivamente, en importancia a la digitalización o la eficiencia financiera. En el estudio de población general que llevamos a cabo en 2024, observamos que alrededor del 50% de las personas en España no considera que su entorno sea un lugar psicológicamente saludable para trabajar. Una organización que no cuida a su capital humano no puede esperar que éstos cuiden los detalles en la relación con los clientes. El bienestar es estratégico en el entorno empresarial actual.

Más allá del bienestar, el indicador más importante de



## "LA COMPENSACIÓN ECONÓMICA ES IMPORTANTE, PERO NO ES EL ÚNICO FACTOR QUE IMPULSA EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS"

negocio es el Trust Index, que cuando éste se sitúa por encima de 78/82 puntos, la compañía aguanta un crecimiento sostenido de 3,5/4 superior a la media. Para llegar a esta conclusión, hemos observado las compañías Best Workplaces y su evolución desde el año 96.

### **¿Cómo están afectando la inteligencia artificial y la automatización a la gestión del talento y la percepción de "great workplace"?**

La incorporación de tecnología avanzada, como la IA, está aumentando la complejidad de los puestos de trabajo, haciendo que la experiencia del empleado y la formación continua sean fundamentales para retener el talento. Además, la integración de estas tecnologías en la gestión del talento requiere un enfoque cultural basado en la confianza, el liderazgo consciente y el bienestar de los empleados, lo que fortalece la cultura organizacional y mejora la reputación de la empresa como un Great Place to Work.

### **¿Cree que la cultura corporativa se está convirtiendo en una ventaja competitiva tan importante como el producto o el precio?**

Indudablemente. Las empresas más avanzadas han dejado de centrarse únicamente en los beneficios inmediatos y han comenzado a enfocarse en el propósito y la experiencia

del empleado. Las compañías que han logrado maximizar el potencial humano y mantener una presión significativa en la obtención de resultados de negocio son las que han entendido que la cultura organizacional es un activo estratégico fundamental.

### **¿Cuál es el mayor mito que tienen los directivos en España?**

Uno de los mayores mitos es que los empleados se sienten motivados únicamente por el salario o por incentivos materiales. La compensación económica es importante, pero no es el único factor que impulsa el compromiso y la motivación de los empleados.

### **¿Cómo cree que será el concepto de "Great Place to Work" en 2030?**

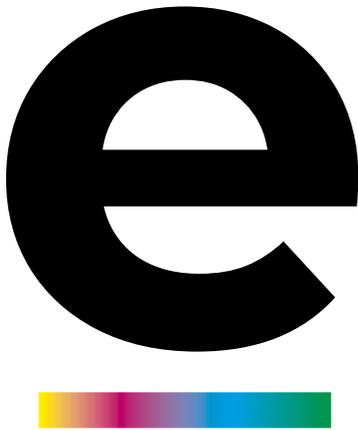
Las empresas que logren maximizar el potencial humano y mantener una tensión significativa en la obtención de resultados de negocio serán las que entiendan que la cultura es un activo fundamental para su éxito a largo plazo. El concepto de "Great Place to Work" en 2030 se caracterizará por una cultura organizacional sólida, liderada por principios conscientes y alineada con un propósito claro, donde el bienestar y el desarrollo de las personas serán tan prioritarios como los resultados financieros. ▲



# OTRA **FORMA** DE VER el **MUNDO**

La **Confederación Autismo España** suma **31 años** promoviendo la reivindicación y el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con **TEA** y sus familias

Texto de **Cristina Mendoza**



En un mundo donde la normalidad se mide por patrones establecidos, las personas con Trastorno del Espectro Autista (TEA) nos invitan a descubrir una nueva perspectiva, un enfoque único y enriquecedor de la realidad. La Confederación Autismo España, con 31 años de trabajo constante, ha sido la voz incansable en la defensa de sus derechos y la inclusión plena de quienes viven con autismo.

Desde su fundación en 1994, esta entidad se ha consolidado como un referente en la defensa de los derechos de las personas con autismo, trabajando incansablemente por su inclusión en la sociedad. Actualmente, la Confederación refleja un notable crecimiento, tanto en número de entidades que la conforman como en el impacto directo de sus programas. Por ejemplo, en 2024, alcanzó una cifra histórica: 189 entidades miembro, distribuidas por toda España, que trabajan de manera conjunta para ofrecer apoyo, información y recursos a las personas con autismo.

Además, la organización cuenta con una red de 310 centros especializados que ofrecen una atención personalizada, de calidad y adaptada a las necesidades de cada perso- →



La Confederación Autismo España durante la conmemoración del Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo



La ONG ha impulsado importantes eventos que contribuyen a visibilizar el autismo y recaudar fondos para seguir mejorando los servicios que ofrece a las familias





Evento por el Día Mundial del Autismo celebrado en Callao (Madrid) en 2018

## La entidad cuenta con 189 entidades miembro que ofrecen apoyo, información y recursos a las personas con autismo

na con autismo, cubriendo un amplio espectro de servicios educativos, de salud y de integración social.

Pero el trabajo no termina en las entidades y centros. La Confederación también destacó por la colaboración de 5.200 profesionales, desde psicólogos y terapeutas hasta educadores y personal administrativo, todos comprometidos con el bienestar y el desarrollo de las personas con autismo.

Otro de los logros más relevantes de la Confederación en 2024 fue la firma de un convenio de colaboración con la Fiscalía General del Estado. Este acuerdo tiene como objetivo garantizar el acceso efectivo a la justicia para las personas con autismo, asegurando que sus derechos sean respetados y promoviendo la sensibilización y formación de los operadores jurídicos sobre las necesidades específicas de este co-

lectivo. La firma de este convenio es un paso fundamental en el camino hacia una sociedad más justa e inclusiva, donde las personas con autismo puedan vivir de forma plena y con igualdad de oportunidades.

### DAR VISIBILIDAD

La Confederación Autismo España también ha impulsado importantes eventos que contribuyen a visibilizar el autismo y recaudar fondos para seguir mejorando los servicios que ofrece a las familias. Uno de los más destacados es el evento *ChefsForChildren*, que en 2024 celebró su sexta edición a favor de la infancia con autismo.

Bajo el lema *Comer sano es divertido*, este evento solidario reunió a más de 55 chefs españoles con Estrellas Michelin, quienes ofrecieron talleres de cocina para niños y niñas con autismo. A través de actividades lúdicas y educativas, los pequeños pudieron aprender sobre la importancia de una alimentación saludable mientras compartían momentos de diversión y aprendizaje con los prestigiosos chefs. Este evento se ha convertido en un referente en la sensibilización sobre el autismo y en un claro ejemplo de la colaboración en-

## CONTRA LA DESIGUALDAD

LA VISIÓN DE PEDRO UGARTE VERA, PRESIDENTE DE LA CONFEDERACIÓN AUTISMO ESPAÑA

### **L**a Confederación alertó sobre la pérdida de deducciones fiscales tras la entrada en vigor de la nueva legislación sobre discapacidad. ¿Qué medidas están tomando para abordar esta situación?

Cuando entró en vigor la Ley 8/2021, de 2 de junio, tanto la Ley del IRPF como la Ley de la Seguridad Social asimilaron de manera autónoma y automática la antigua tutela a la nueva curatela, dejando fuera a todas las personas con discapacidad que cuentan con una guarda de hecho, es decir, a la gran mayoría de personas con autismo. Lo que se ha traducido en que miles de personas han dejado de percibir las deducciones del IRPF y de la Seguridad Social de los servicios y apoyos que necesitan para mejorar su calidad de vida. Por ello, desde la Confederación nos hemos reunido con los representantes de los grupos parlamentarios y el Ministerio de Derechos

Sociales y Agenda 2030 para solicitar la adecuación normativa a la nueva reforma de la capacidad jurídica de las personas con discapacidad, siguiendo los mandatos establecidos en la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad y que, por tanto, las personas con una guarda de hecho puedan seguir siendo objeto de las deducciones fijadas en la ley del IRPF y la Seguridad Social para personas con discapacidad.

### **¿Qué acciones propone Autismo España para mejorar la protección y el apoyo a estudiantes con TEA en el entorno escolar?**

En Autismo España trabajamos para garantizar una educación de calidad para todo el alumnado con autismo, adaptada a sus capacidades y necesidades específicas en todos los niveles educativos. Para lograrlo, promovemos una red de servicios especializados que aseguren una educación

individualizada, evitando el fracaso y abandono escolar, y fomentando la colaboración entre familias y centros educativos. Además, buscamos innovar en las modalidades de escolarización, enfocándonos en las fortalezas de los estudiantes y no solo en sus déficits. También abogamos por el incremento de recursos educativos y la capacitación de docentes, quienes, en muchos casos, deben financiar su propia formación en autismo. Para prevenir el acoso escolar, hemos lanzado un proyecto en colaboración con el Ministerio de Juventud e Infancia, que incluye medidas de prevención, asistencia y protección. Finalmente, promovemos la orientación vocacional y la creación de itinerarios formativos personalizados, especialmente en Formación Profesional, para asegurar un futuro más inclusivo y diverso para los estudiantes con autismo.

### **¿Qué estrategias están impulsando para mejorar la inclusión laboral y qué sectores podrían liderar este cambio?**

Según datos de Autismo Europa, entre el 76% y el 90% de las personas adultas con autismo están desempleadas, lo que las convierte en el colectivo con la tasa de desempleo más alta entre las personas con discapacidad. Desde Autismo España,

defendemos que el acceso al empleo es un derecho fundamental, ya que garantiza la igualdad de oportunidades y fomenta el desarrollo personal, la participación social y una vida independiente. Por ello, trabajamos para promover la empleabilidad de las personas autistas y sensibilizar al sector empresarial sobre su potencial laboral. Para facilitar el acceso al empleo, es esencial que las personas con autismo sean consideradas beneficiarias de los programas de activación de empleo, así como contar con programas específicos de apoyo y modelos de formación dual que ofrezcan la cualificación necesaria mediante prácticas en entornos laborales reales. Además, es importante proporcionarles itinerarios personalizados con apoyos adecuados, como empleo con apoyo, orientación profesional e intermediación sociolaboral. Sectores como la tecnología, la inteligencia artificial, Big Data, la industria manufacturera, la ciencia, el arte y los servicios financieros ofrecen oportunidades valiosas para las personas con autismo, debido a sus habilidades específicas. Sin embargo, el verdadero cambio radica en adaptar los entornos laborales y desarrollar políticas inclusivas que fomenten una inclusión efectiva y sostenible.



tre sectores en beneficio de la inclusión social.

Los logros alcanzados en 2024 reflejan el compromiso constante de la Confederación Autismo España con la mejora de la calidad de vida de las personas con autismo. En un contexto de creciente apoyo social e institucional, la organización continúa trabajando para lograr una sociedad más inclusiva y diversa. ▽

# BUSINESS PE 'PARLA'



# ***OPLÉ TAMBIÉN ITALIANO***

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

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

### **Contacto**



# Free Time

¡O'zapft is!



**E**l Oktoberfest 2025, la 190.ª edición del festival bávaro más emblemático, se celebrará en Múnich del 20 de septiembre al 5 de octubre en el tradicional recinto de Theresienwiese. La inauguración oficial tendrá lugar cuando el alcalde Dieter Reiter abrirá el primer barril de cerveza en la carpa Schottenhamel con el tradicional grito *O'zapft is!*. Este año, el evento introduce un concurso musical para promover la música bávara, con la canción ganadora presentada justo antes del inicio del festival. Además, se incorporan nuevas atracciones como el carrusel *Swing Up* y el *Happy Sailor*, ofreciendo una experiencia renovada para los visitantes. Con más de seis millones de asistentes esperados, el Oktoberfest 2025 promete ser una celebración inolvidable de la cultura y tradición alemana. **Oktoberfest.de** ▲



© Gettyimages

# TEA

EL ASOMBRO  
ENTRA EN ESCENA

# B

## WALT DISNEY CONCERT HALL

Los Ángeles – EE. UU.

Un gran clásico de la contemporaneidad *made in USA*. Diseñado por el arquitecto Frank Gehry (el mismo creador del Museo Guggenheim de Bilbao), es una de las obras maestras más reconocidas de la arquitectura de nuestro tiempo. Inaugurado en 2003, su fachada exterior presenta formas fluidas y escultóricas que parecen plegarse. Las superficies de acero inoxidable se entrelazan en curvas y ángulos agudos, creando un contraste visual con el paisaje urbano que lo rodea. El diseño, audaz y no convencional, nos ofrece una estructura que parece estar en constante movimiento, como si estuviera evolucionando. El uso del acero no es solo una elección estética: también contribuye a mejorar la experiencia sonora en el interior. La sala invita a los transeúntes a interactuar con el edificio, considerado por muchos como el símbolo de la fusión perfecta entre arquitectura y performance musical.

# T R O S

Hoy en día, conciertos y espectáculos se disfrutan en estructuras de formas espléndidas y, a veces, extravagantes, que fusionan de manera original funcionalidad y estética

Texto de Francesca Amé

asta con dar una vuelta por el mundo para ver cómo la arquitectura ha sabido interpretar la función pública de los teatros como lugares de encuentro y entretenimiento. La arquitectura exterior de los teatros modernos es, de hecho, una fascinante —y a menudo nada trivial— fusión de funcionalidad, estética e innovación tecnológica. El uso de materiales contemporáneos como el vidrio, el acero y el hormigón, así como la conexión con el entorno, son características distintivas que convierten

a muchos de estos edificios en auténticas “divas” arquitectónicas. En el recorrido visual que te proponemos en estas páginas, es evidente cómo diversos proyectos buscan la integración entre interior y exterior, intentando fundirse con el barrio en el que se ubican y con el paisaje circundante. Lo vemos, por ejemplo, en el uso de fachadas transparentes, que permiten una continuidad visual entre el espacio público y el escénico: una invitación directa a los transeúntes a entrar en contacto con el arte.



## ESPLANADE THEATRE Singapur

**D**iseñado en 2002 por el estudio de arquitectura DP Architects, es uno de los edificios más reconocibles de la ciudad, gracias a su icónica fachada en forma de durión, el fruto típico de la región. La estructura está compuesta por dos grandes cúpulas recubiertas por una red de paneles de aluminio que optimizan la acústica y la ventilación interna. El diseño exterior, con sus líneas fluidas y angulosas, transmite una sensación de dinamismo, mientras que la gran plaza abierta frente al teatro invita a los transeúntes a detenerse y disfrutar del entorno. El Esplanade es hoy uno de los lugares más visitados de Singapur.

## ÓPERA DE OSLO Oslo – Noruega

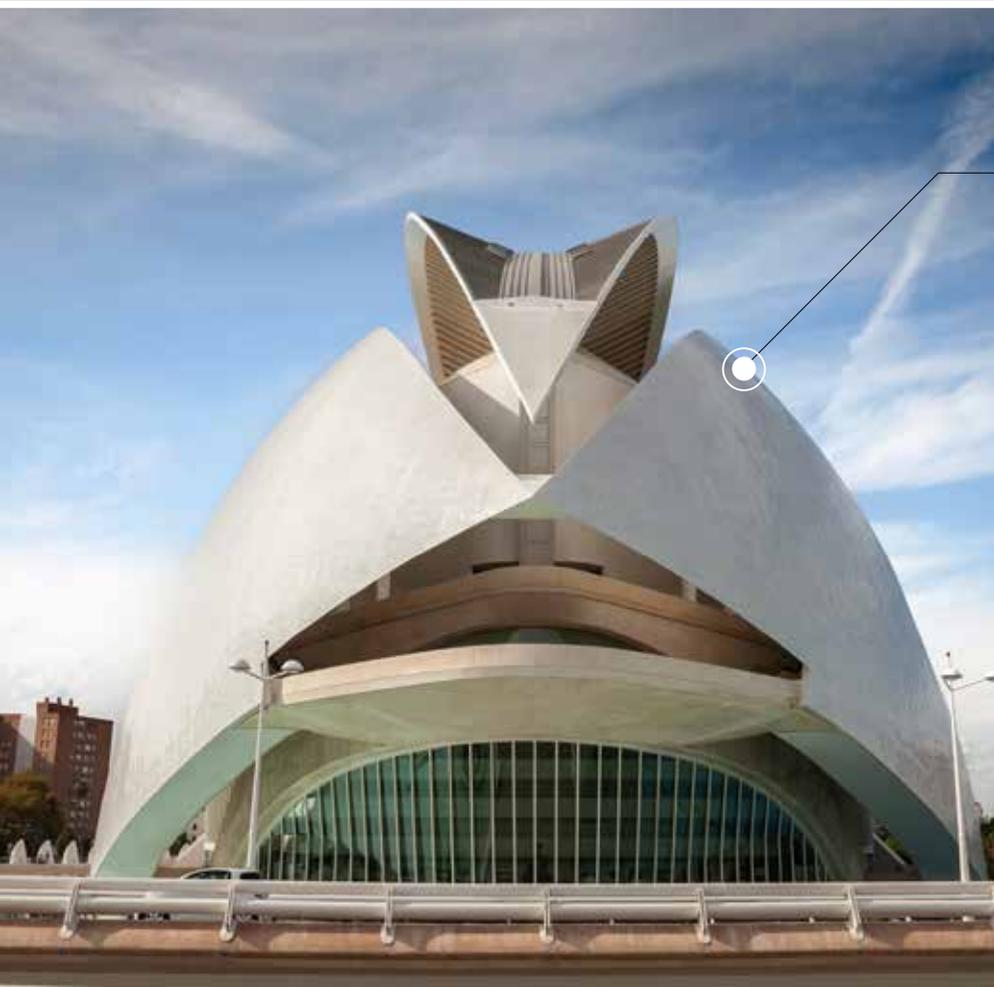
**D**iseñada por el estudio Snøhetta e inaugurada en 2008, su fachada exterior se caracteriza por una imponente superficie inclinada que emerge del mar, ofreciendo a los visitantes la posibilidad de caminar directamente sobre el techo, transformándolo en un espacio público accesible y muy concurrido. Construida con mármol blanco y vidrio, cuenta con amplios ventanales que permiten una continuidad visual entre el interior y el exterior, además de dejar que la luz natural inunde los espacios interiores. La forma inclinada y fluida del techo parece una extensión natural del paisaje circundante y, además de integrarse armónicamente en el contexto urbano de la ciudad, se ha convertido en un auténtico punto de encuentro para residentes y turistas.





## TEATRO DE LA ÓPERA Copenhague – Dinamarca

Con un cuarto de siglo de historia, el Teatro de la Ópera de Copenhague, diseñado por el estudio de arquitectura 3XN, se distingue por su elegancia exquisitamente minimalista y el uso innovador de materiales. La fachada exterior está compuesta por amplias superficies de vidrio que reflejan la luz nórdica y ofrecen una vista espectacular del famoso puerto de Copenhague. El gran techo en voladizo parece suspendido sobre el edificio y se extiende para cubrir la entrada principal, generando una sensación de ligereza arquitectónica. La elección de materiales como el mármol y el acero inoxidable contribuye a crear un contraste fascinante con el paisaje circundante, mientras que las líneas sinuosas y fluidas del edificio evocan la misma dinamicidad de las representaciones teatrales.



## PALAU DE LES ARTS REINA SOFÍA Valencia – España

El edificio lleva la firma del arquitecto Santiago Calatrava y, como toda su obra, es altamente fotografiado. Ubicado dentro del complejo de la Ciudad de las Artes y las Ciencias, presenta una forma futurista que recuerda a una nave espacial (aunque algunos ven en él una criatura acuática). La estructura se caracteriza por un gran “cuerno” que corona la entrada principal, mientras que las líneas curvas y orgánicas se combinan con el uso de materiales modernos como el hormigón, el acero y el vidrio. La fachada exterior está compuesta por una serie de superficies onduladas que, junto con las enormes cristalerías, otorgan al edificio una sensación de ligereza. Es un ejemplo típico del estilo Calatrava: una arquitectura contemporánea que coquetea con las formas naturales y parece moverse en el espacio. Desde su construcción, hace ya veinte años, se ha convertido en un referente arquitectónico de Valencia.

## HARBIN GRAND THEATER

Harbin – China

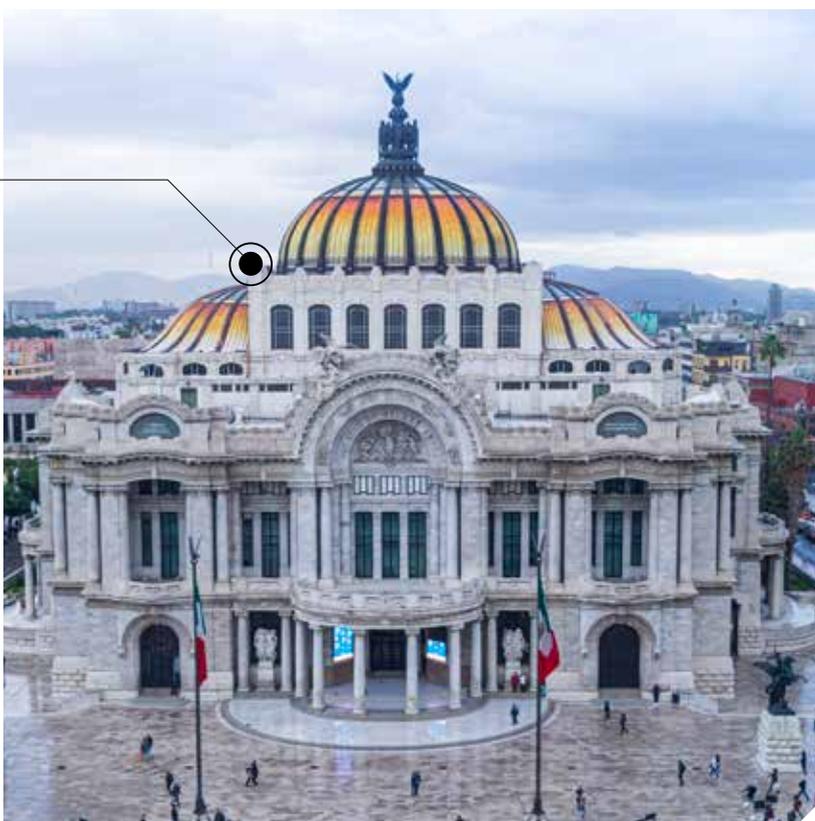
**D**iseñado por el estudio MAD Architects e inaugurado en 2015, su fachada exterior se caracteriza por formas orgánicas y sinuosas que evocan la imagen de un paisaje esculpido por el viento o por las olas del mar. La estructura se desarrolla de forma dinámica, con curvas suaves que se entrelazan y se expanden hacia el exterior, mientras que el blanco del revestimiento de fibra de vidrio y la superficie ondulada le confieren un aspecto elegante y etéreo. El techo parece fundirse con el terreno circundante, creando una integración natural con el paisaje. Además, todo el teatro ha sido diseñado para resistir el clima extremo de Harbin y para aprovechar al máximo la luz natural.



## PALACIO DE BELLAS ARTES

Ciudad de México – México

**M**agnífico ejemplo de fusión entre estilos arquitectónicos europeos e influencias locales, fue inaugurado en 1934. A simple vista, destaca su fachada neoclásica, con una gran entrada principal coronada por una imponente escalinata. La parte central de la fachada está decorada con columnas corintias, que le otorgan un aspecto majestuoso. Sin embargo, el elemento más característico del teatro es su cúpula de cobre, que combina elementos del Art Nouveau y del Art Déco, según la sección del edificio. Visible desde lejos, brilla bajo el sol. Todo el exterior está adornado con numerosos detalles decorativos, como esculturas, bajorrelieves y vitrales que evocan el arte mexicano. La combinación de mármol, piedra, vidrio y metal da lugar a una estructura imponente, considerada uno de los símbolos culturales más importantes de la ciudad.





## PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

Barcelona – España

**D**iseñado por Lluís Domènech i Montaner, es un auténtico tesoro del modernismo catalán. Su exterior, con un intrincado juego de colores y formas, refleja la riqueza decorativa característica del estilo. La fachada principal está construida en ladrillo rojo, con amplios vitrales policromados que representan escenas musicales, rodeados de ornamentos florales y motivos geométricos. El uso de cerámica vidriada, esculturas de figuras mitológicas y elementos de hierro forjado le confiere un aspecto casi fantástico, como si se tratara de una sinfonía visual.



## SYDNEY OPERA HOUSE

Sídney – Australia

**U**bicada en la majestuosa bahía que da frente a la ciudad y diseñada a finales de los años cincuenta por Jørn Utzon, es un icono de la arquitectura moderna y el símbolo por excelencia de Sídney. Su estructura exterior está compuesta por una serie de “conchas” blancas y onduladas que evocan la forma de velas de barco, generando un impacto visual extraordinario. La geometría orgánica y audaz de los techos se integra de forma armoniosa en el paisaje urbano y marítimo, reflejando la fusión entre naturaleza y arquitectura. Construida en hormigón y recubierta con azulejos blancos, su fachada es también un ejemplo de innovación tecnológica: la funcionalidad acústica y el aislamiento interior se combinan con una estética elegante y única, que ha convertido a la Ópera de Sídney en una obra reconocida a nivel mundial.

# IR SOBRE

El **EX90**, el más grande y lujoso eléctrico de Volvo, permite viajar cómodamente hasta a siete personas y con la **seguridad** más avanzada de la marca de referencia en estas tecnologías

Texto en colaboración con Volvo

# e

El pasado 16 de abril, en una gala celebrada en Nueva York justo antes de la apertura del Salón del Automóvil de la ciudad, el Volvo EX90 se alzó con el prestigioso y exigente *World Luxury Car 2025*. Este Volvo, 100% eléctrico y con hasta siete plazas, fue reconocido como el coche más lujoso del año por delante de los Porsche Macan y Panamera, tras una reñida votación de expertos de 30 países. Para Håkan Samuelsson, nuevo CEO de Volvo Cars, aunque un profundo conocedor de la marca porque desempeñó el mismo cargo entre 2012 y 2022, “el EX90 se enfrentó a una dura competencia, pero este premio demuestra que atrae a algunos de los clientes más exigentes

del mundo. Es el reconocimiento que se merece”.

Este nuevo Volvo es la cima de las carrocerías SUV de la marca. Mide 5,03 metros de largo, 1,96 de ancho y 1,74 de alto; puede configurarse con cinco o siete plazas con un maletero versátil que va de los 384 a los 2.135 litros con todas las plazas traseras abatidas. Su batería le dota de una autonomía de hasta 620 km y en el mercado español llega con tres terminaciones desde poco más de 83.000 euros.

El EX90 es el último descendiente, por ahora, de una larga saga de innovadores automóviles que concienciaron a los conductores sobre la seguridad. Antes de que Suecia conquistase el mundo con muebles minimalistas y salmón ahumado, Volvo se ganó a las familias de Europa y América con vehículos seguros, fiables y lujosos. El Volvo 240, el primer modelo global de la marca, del que se vendieron más de 2,68 millones de unidades en todo el mundo entre 1974 y 1993, fue un referente de inno- →

# SEGURO

---



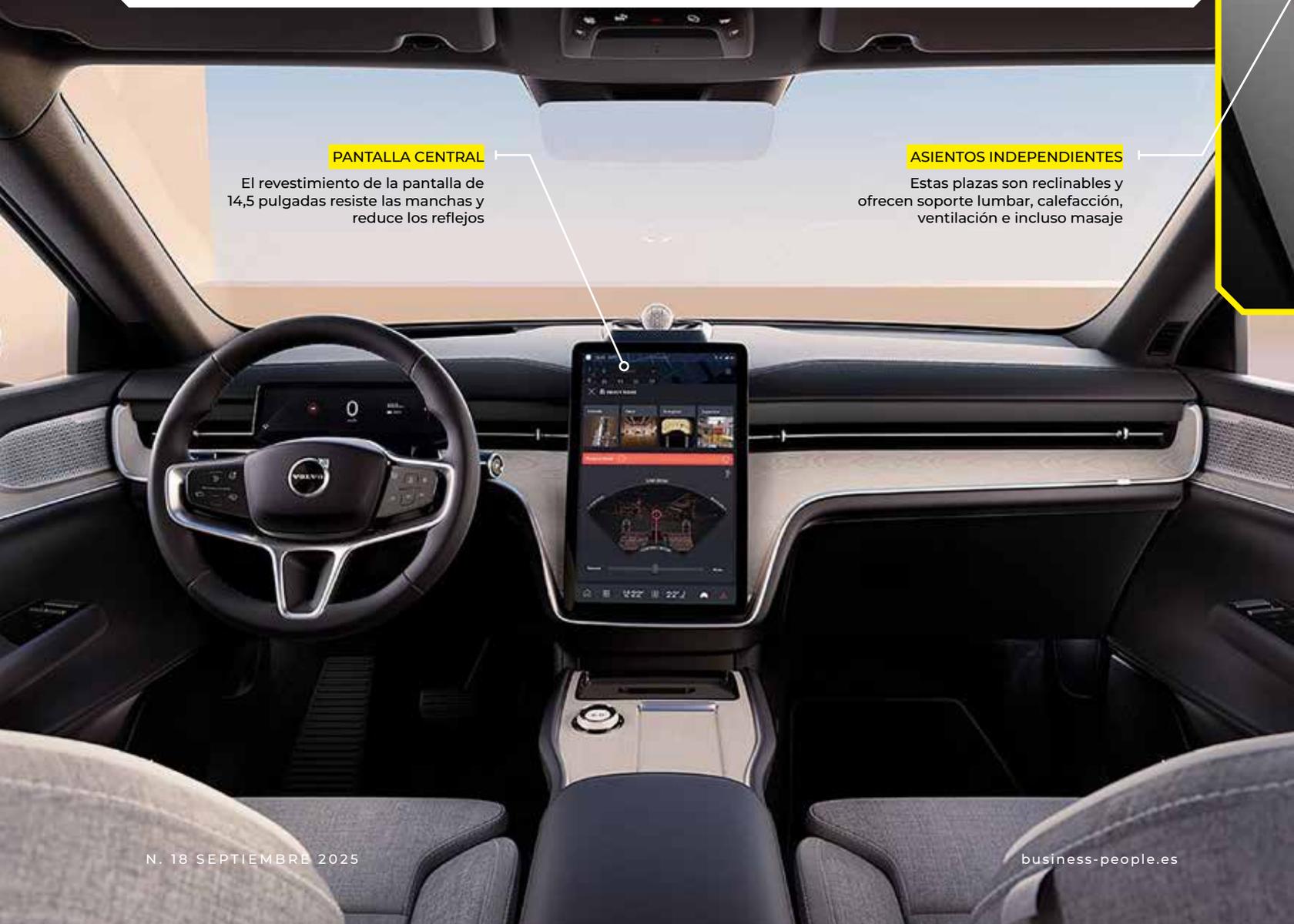
vaciones de sistemas de seguridad. Tenía una carrocería con zonas de deformación delante y detrás, habitáculos reforzados, estrenó un sistema de protección contra impactos laterales y en 1978 el cojín elevador para niños. Este Volvo fue tan famoso que apareció en más de 2.000 películas y series de televisión. Por eso se le conoce también como 'la mayor estrella de cine sueca'.

El EX90 sigue la estela de su antepasado y es un coche lleno de innovaciones. Es el primer Volvo equipado con el sistema de sensores lidar por láser que se suma a otros sensores de radar, y el primero con un software de navegación que se actualiza online y permite que el conductor reciba información anticipada de incidentes en la carretera.

La seguridad está en la esencia de Volvo y presente en todos sus nuevos modelos. Desde que en 1959 el ingeniero Nils Bohlin inventó el cinturón de seguridad de tres puntos, se estima que ha salvado más de un millón de

vidas. Volvo acaba de presentar un avance más del cinturón de seguridad con un nuevo sistema multiadaptativo, tecnología que busca proteger mejor a todos los ocupantes, independientemente de su tamaño, y en diferentes situaciones de tráfico. Se va a lanzar en 2026.

Las innovaciones del EX90 se extienden al sistema de tracción y de acumulación de energía. Se puede elegir entre un motor trasero de 279 caballos, dos sobre los ejes delantero y trasero con una potencia conjunta de 408 caballos o el sistema avanzado de dos motores que eleva la potencia a 517 caballos. Además, es el primer Volvo con carga bidireccional, lo que hace que la batería no solo sirva para mover el vehículo, sino también para recargar otros aparatos, una herramienta muy útil en caso de apagones. Y es el primer coche del mundo que equipa el modo de sonido Abbey Road Studios, una tecnología capaz de capturar la esencia del estudio de Londres donde trabajaron los Beatles a finales de los años 60 del siglo



#### PANTALLA CENTRAL

El revestimiento de la pantalla de 14,5 pulgadas resiste las manchas y reduce los reflejos

#### ASIENTOS INDEPENDIENTES

Estas plazas son reclinables y ofrecen soporte lumbar, calefacción, ventilación e incluso masaje



XX y grabaron un disco con ese nombre. Este modo está disponible de forma gratuita para las unidades que equipen el sistema de sonido Bowers & Wilkins y se actualiza online gratis.

Todas esas tecnologías se combinan con un diseño lujoso que se ve y se siente. El Volvo EX90 es una máquina concebida desde el primer momento para viajar. La atmósfera del habitáculo transmite relax, lo que, combinado con la perfecta insonorización, el buen ajuste de las suspensiones y el excelente comportamiento en carretera, hace del viaje una experiencia premium.

Pero Volvo no solo es pionera en sistemas de seguridad, también en protección del medio ambiente. Su objetivo es que en 2024 sea una empresa neutra en emisiones en toda su cadena de valor, desde las fábricas al transporte de piezas y mercancías. El EX90 contribuye y es un referente en esa estrategia. Más del 15% del acero que



**SONIDO ENVOLVENTE**

Un sistema de 25 altavoces distribuidos en ubicaciones comunes e inusuales (techo, pasos de rueda traseros, reposacabezas delanteros)

se utiliza en la fabricación de cada unidad es reciclado, como el 25% del aluminio, y es el Volvo que emplea un mayor volumen de plásticos reciclados, hasta 48 kilos. A esto suma el uso de tejidos innovadores para las tapicerías como el denominado Nórdico, desarrollado internamente por Volvo. Se trata de un cuero vegano que se produce a partir de botellas de plástico recicladas y biomateriales de bosques certificados del norte de Europa. El objetivo, cumplido, es reducir el impacto ambiental con una estética elegante y sofisticada. ▲

# Tierra de faraones

La exposición del Museo Arqueológico Nacional:

## ‘El Egipto de Eduard Toda. Un viaje al coleccionismo del siglo XIX’

rinde homenaje a uno de los pioneros en la recopilación y estudio de antigüedades egipcias

Texto de **Cristina Mendoza**

“**C**uanto más se conoce Egipto, más se comprende la eternidad”. La frase de Jean-François Champollion, descifrador de la **U** piedra de Rosetta, toma vigencia al pasar por las puertas del Museo Arqueológico Nacional (MAN) de Madrid y recorrer la exposición temporal que ofrece un recorrido fascinante por el antiguo Egipto a través de los ojos del diplomático y coleccionista

Eduard Toda i Güell.

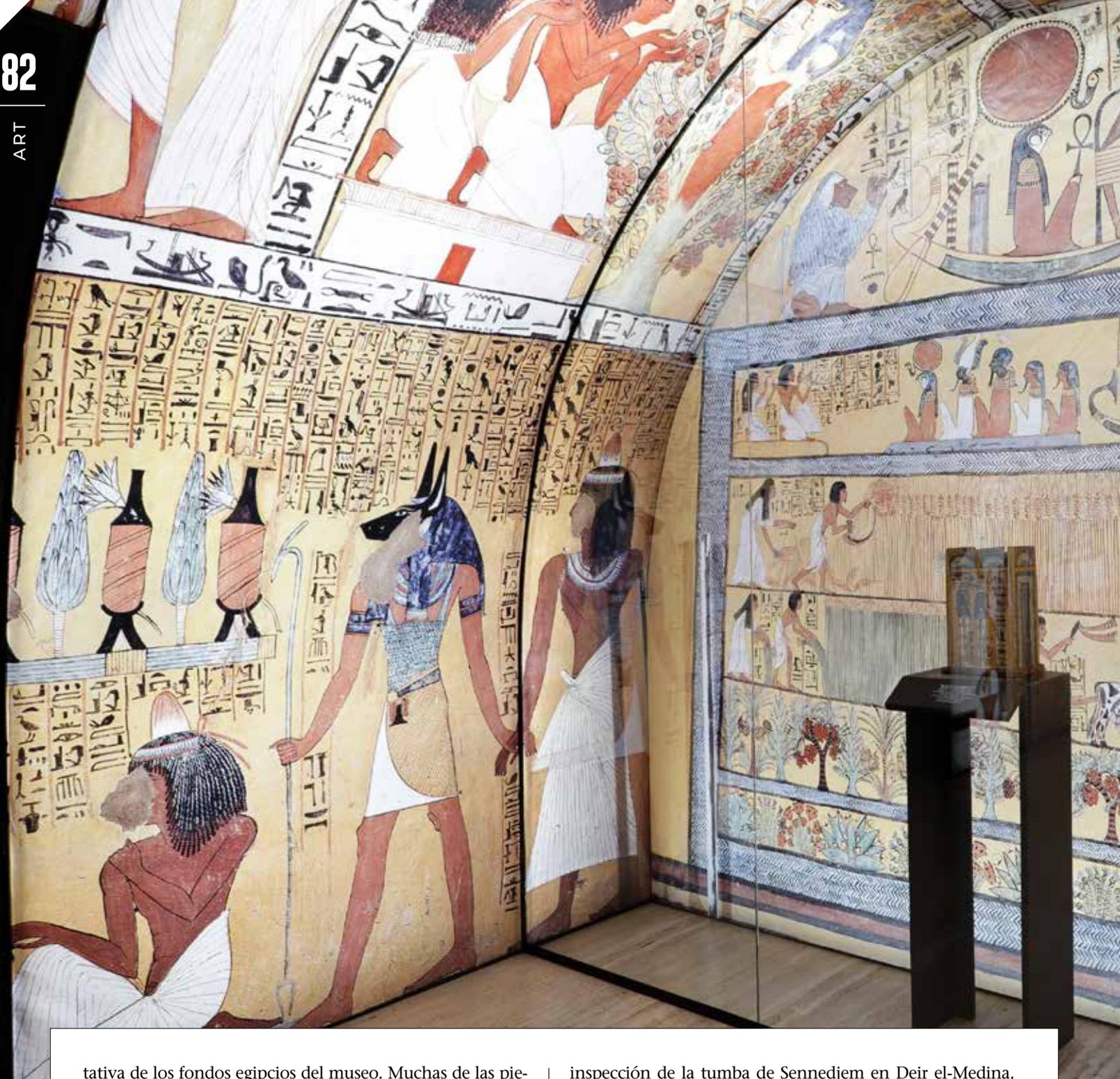
Bajo el título *El Egipto de Eduard Toda. Un viaje al coleccionismo del siglo XIX*; la muestra rinde homenaje a uno de los pioneros del coleccionismo egiptológico en España. Abierta hasta el próximo 5 de octubre, la exposición reúne más de 400 piezas seleccionadas entre las más de 1.350 que componen la colección de Toda i Güell, considerada la más importante y represen- →



←  
**ROSTRO DE ATAÚD. DINASTÍA XXVI**  
 Museo Arqueológico Nacional.  
 Foto: Ángel Martínez Levas



←  
**CAJA DE USHEBTIS  
DE KHABEKHENT.  
DINASTÍA XIX**  
Museo Arqueológico  
Nacional.  
Foto:  
Raúl Fernández Ruiz



tativa de los fondos egipcios del museo. Muchas de las piezas se exhiben al público por primera vez, en una muestra sin precedentes sobre la figura de este diplomático, arqueólogo y apasionado del legado faraónico.

### UN LEGADO EXCEPCIONAL

Eduard Toda i Güell (Reus, 1855 – Poblet, 1941) ejerció como vicecónsul de España en Egipto entre 1884 y 1886. Durante su estancia en Alejandría y El Cairo, se integró en la vida intelectual de la época, colaborando con figuras como Gaston Maspero, director del Servicio de Antigüedades Egipcias. Su participación en expediciones arqueológicas, incluyendo la

inspección de la tumba de Sennedjem en Deir el-Medina, marcó profundamente su trayectoria y su colección.

Entre los objetos más destacados de la muestra se encuentra la caja de shabtis de Khabekhnet, parte del ajuar funerario de Sennedjem. La exposición incluye una recreación de la cámara funeraria decorada con pinturas, así como un valioso conjunto de amuletos, esculturas, tejidos, cerámica y objetos personales del antiguo Egipto. La colección abarca desde el 3500 a. C. hasta el siglo VII d. C., incluyendo los periodos predinástico, faraónico, ptolemaico, romano y cristiano-bizantino.

La trayectoria de Toda va más allá de su labor en Egip-



**AMULETOS OJO UDJAT**  
 Museo Arqueológico Nacional.  
 Foto: Ariadna González Uribe



**Entre los objetos más destacados de la muestra se encuentra la caja de shabtis de Khabekhnet, parte del ajuar funerario de Sennedjem**



**ATAÚD. DINASTÍA XXI**  
 Museo Arqueológico Nacional.  
 Foto: Gonzalo Cases Ortega



to. Antes de su paso por El Cairo, fue vicecónsul en destinos del Extremo Oriente como Macao, Shanghai y Hong Kong, donde inició su interés por las culturas extranjeras y empezó a formar colecciones. A su regreso a España tras su experiencia egipcia, ofreció parte de su colección al Estado y otra a la Biblioteca Museu Víctor Balaguer, con quien mantenía una estrecha relación.

La exposición, organizada por el Ministerio de Cultura a través del MAN en colaboración con ASISA, Fundación Adey, Bolsas y Mercados Españoles, Eulen y la Asociación de Amigos del Museo Arqueológico Nacional (AMAN), se complementa con un extenso programa de actividades. El público podrá disfrutar de visitas guiadas, talleres familiares, conferencias y hasta un club de lectura temático.

*El Egipto de Eduard Toda. Un viaje al coleccionismo del siglo XIX* no solo redescubre la figura de un español adelantado a su tiempo, sino que también invita a reflexionar sobre el papel del coleccionismo en la construcción del conocimiento arqueológico moderno. Una cita ineludible para los amantes de la historia, la cultura egipcia y el patrimonio universal. ▲



# ES LA **HORA** DE DAR CUERDA

## Septiembre es el comienzo.

Colegios, institutos y universidades calientan motores y, **en la Alta Relojería, sucede algo similar**

Texto de **Kino Verdú**

**S**entimos (o no) decirlo, pero a lo lejos, aunque no tanto, el tiempo corre que es una barbaridad; se divisa la temporada navideña, la más intensa, cuando las manufacturas echan el resto y sacan brillo a sus nuevos lanzamientos.

Patek Philippe presentó en sociedad la colección *Cubitus* el pasado año. Nació una nueva familia, la primera tras 25 años, cuando lanzó *Twenty-4* allá en 1999. Noticia de primera plana dada la calma y la tranquilidad con la que la manufactura se toma estos asuntos. Guiño a guiño suelta, y soltará, algunas variaciones alrededor de *Cubitus*, como hizo en el pasado *Watches and Wonders* con la referencia 7128/1G, que, traducido a un lenguaje coloquial: una caja de oro blanco de 40 mm con segundero central y fecha a las 3 h y esfera azul-gris 'soleil'. Y lo mismo, pero en caja de oro rosa y esfera marrón 'soleil' (en este caso, la referencia 7128/1R). Ambos modelos mantienen la personalidad de *Cubitus*, de estilizadas líneas cuadradas suavizadas con ángulos redondeados, elegancia deportiva, chic informal, distinción siglo XXI, propicia al relajamiento de las costumbres sin perder ese halo de empaque y perfección técnica de la 'maison'. Rolex aprovechó el marco ginebrino de la última feria de Alta Relojería (*Watches and Wonders*) para

descubrir nueva colección, *Oyster Perpetual Land-Dweller*, otra primera página, el estreno de un capítulo que augura múltiples versiones, vástagos directos y primos cercanos. El aperitivo ha comenzado en dos tamaños, 36 y 40 mm, que reinterpretan el diseño propio de Rolex al fundir el brazalete metálico inédito, bautizado como *Flat Jubilee*, con la caja Oyster en un dechado de equilibrio, armonía y, sí, dosis de audacia, porque reformular su icónica caja con una nueva arquitectura, rodearla de un bisel estriado y embutir motivos 'nido de abeja' en su esfera requiere de valentía. Pero ya saben eso... Quien no arriesga, no avanza. Flancos curvados, refinamiento estético, espíritu contemporáneo. Una recomendación: obsérvenlo de perfil; es suave, sinuoso, como un bailarín ejecutando movimientos gráciles en un cuerpo fibroso. Lo maravilloso de la danza: un tremendo esfuerzo se diluye en un espectáculo liviano, ligero, ingravido. Panerai ha actualizado su cartapacio con inéditos *Luminor Marina*, a los que ha dotado de mayor hermeticidad, una incursión en el titanio y un calendario perpetuo y GMT fabricado en Platinumtech. Pero lo más reciente son dos nuevos Luminor en honor al equipo de la Copa América Luna Rossa cara a la próxima edición, la número 38 (en 2027), que tendrá lugar en Nápoles... Y el alma de Panerai es transalpina,



#### ◀ Land-Dweller, de Rolex

Movimiento mecánico de cuerda automática, caja de 40 mm en acero Oystersteel y oro blanco (Rolesor blanco) y esfera con motivos 'nido de abeja'. Horas, minutos y segundos, con fecha instantánea a las 3 h. Precio: 15.450 euros.

#### ▶ Luminor Luna Rossa, de Panerai

Mecánico de cuerda manual, caja de 44 mm en acero pulido y funciones de horas, minutos y pequeño segundero (con puesta a cero) a las 9 h y esfera gris. Hermético hasta los 100 metros. Precio: 6.700 euros.



#### ▼ Cubitus 7128/1R, de Patek Philippe

Calibre de cuerda automática con segundero central, indicación de fecha a las 3 h y función de parada del segundero. Caja cuadrada de 40 mm en oro rosa con esfera marrón 'soleil'. Precio: 76.587 euros.



en concreto de Florencia. Un cronógrafo flyback y un horas y minutos con pequeño segundero con puesta a cero, más sencillo que el anterior. En el primero, la caja es de titanio; en el segundo, de acero y, en ambos, esfera incluida, descuellla el gris en diferentes variaciones cromáticas y texturas. Un tono elegante, afín al que visten los integrantes del Luna Rossa, que apacigua y modela su intenso carácter deportivo. Omega cabalga a lomos de su propia estela, la de expeler luminosas campanadas a su incesante ritmo. La última es el retorno de una leyenda, el *Railmaster*, cuyo origen se remonta a 1957, pergeñado para el personal ferroviario (no hay que olvidar que el desarrollo del transporte por tren fue un pilar esencial en la evolución de la relojería... o al revés). Lo sorprendente en aquel año es que el *Railmaster* poseía una resistencia al magnetismo de hasta 1.000 gauss (lo normal eran apenas 60). Porte clásico, tradición de clase trabajadora (esto lo afirman desde la misma manufactura) y un aspecto semejante a la colección *Seamaster Aqua Terra*, norma en Omega desde 2003 en todos los modelos *Railmaster* con el fin de mantener coherencia estética entre sus familias de relojes. Su caja es de 38 mm, una medida que consideran masculina y al mismo tiempo fiel a la tendencia unisex tan en boga. ¿Saben hasta cuántos gauss resiste? 15.000, virtud proveniente de su movimiento Co-Axial Master Chronometer calibre 8806. Minimalista, tremendamente legible, nos quedamos con la versión de esfera beige con degradado en negro y correa de piel Novonappa marrón dorada. Le imprime energía, fuerza, inconformismo. ▲

# El *reino* de la sal

**Restaurantes** españoles donde los **productos del mar** son **protagonistas**

Texto de **Alfredo García**

**E**spaña ama el mar. Se entiende por sus casi 8.000 kilómetros de costa y también por esa habilidad de nuestra cocina de sacar el mejor partido de Mediterráneo y Atlántico. Por eso hemos seleccionado cinco restaurantes junto al mar, para contar por qué habría que visitarlos al menos una vez y disfrutar de pescados, mariscos y otros ingredientes marinos. Algunos tan insospechados como suculentos.



## Aponiente – El Puerto de Santa María. Cádiz

**A**ngel León, chef y alma máter de este negocio, le debemos algunos de los más brillantes descubrimientos de la culinaria marina: el uso de plancton (en arroz es delicioso), anémonas, algas, insospechados pescados, las

pieles de éstos o su transformación en “embutidos de mar”. Así, comer en Aponiente es toda una revolución en materia de gusto. Y no solo en ese sentido: la vista y el olfato (sobre todo al armonizar con jereces) son parte fundamental de la magia.

---

**aponiente.com. Menú degustación: 310 euros + maridaje: 180 euros.**

---

## Elkano – Getaria. Guipúzcoa

**L**as parrillas de la familia Arregi llevan desde 1964 aromatizando a brasas y mar las calles del casco histórico de Getaria (Guipúzcoa). Hoy al mando está Aitor, como antes lo estuvo su padre, Pedro. Éste fue el creador de la técnica de los pescados asados enteros, con su

piel, protegidos por unas “jaulas” adaptadas a su forma y tamaño. Aquí solo sirven los ejemplares en su temporada óptima (rodaballo en abril, dorada y lenguado en octubre, besugo en diciembre...). El resultado es, sencillamente, inolvidable.

---

**restauranteelkano.com. Menú degustación: 195 euros + bebidas.**

---



## Miramar - Llançà. Girona

**H**ablar de cocina y de mar en Cataluña es hacerlo de Paco Pérez, chef y co-propietario de este restaurante (y hotel) en plena Costa Brava. Son tropel los comensales que esperan la llegada del buen tiempo para gozar con los nuevos platos de uno de los menús degustación

más innovadores y creativos del país. Las cinco estrellas Michelin de sus negocios (dos de ellas en Miramar) lo avalan. La propuesta se puede disfrutar en versión larga (menú Mar) o algo más reducida (menú Memoria, Territorio y Cultura).

---

**restaurantmiramar.com. Menús degustación: 215/250 euros + maridaje: 170/220 euros.**

---



## Casa Solla – San Salvador de Poio. Pontevedra

**P**epe Solla, orgulloso gallego y uno de los grandes de la cocina española de producto, es buen conocedor de las posibilidades que ofrece el Atlántico. Lo demuestra a los mandos de este pequeño restaurante junto a la ría de Pontevedra. Esa

proximidad favorece el protagonismo del buen marisco en sus menús degustación, que significativamente se llaman Trasmallo y Piobardeira (dos tipos de artes de pesca). También atención a los platos que subliman los sabores de la huerta local.

[restaurantesolla.com](http://restaurantesolla.com). Menús degustación: 153/169 euros + bebidas.

## La Gaia – Ibiza. Islas Baleares

**I**biza es famosa por sus veranos locos de lujo y placer. Aunque siempre es un buen momento para visitar una isla rebotante de bellezas y esencia mediterránea. Una muestra es este restaurante, en el hotel del mismo nombre

y junto al puerto de la capital. Aquí el chef Óscar Molina y su equipo procesan los productos locales y de más allá hasta sublimarlos en platos donde no faltan carabineros, caviar, ostras o atún toro, entre otras delicias.

[lagaiaibiza.com](http://lagaiaibiza.com). Menús degustación: 110/185 euros + maridaje: 150/360 euros.



# NACIDOS DEL FUEGO

**Los vinos volcánicos, donde la lava da vida al producto,** han ganado popularidad en los últimos años, ofreciendo una experiencia sensorial única que se origina en su terroir singular

Texto de **Pilar Hernández Coloma**

**E**ste tipo de vino proviene de regiones donde el suelo es rico en minerales volcánicos, lo que influye significativamente en el sabor y la calidad. Están elaborados con uvas cultivadas en suelos formados por la actividad volcánica. Estos suelos son ricos en minerales como el azufre, la ceniza y la roca volcánica, lo que proporciona características únicas a las vides. La combinación de estos elementos con el clima local y las prácticas vitivinícolas específicas da lugar a productos con perfiles aromáticos y gustativos únicos.

Se caracterizan por una notable acidez y un complejo abanico de aromas. La mineralidad es una característica clave; los suelos volcánicos aportan sabores que pueden incluir notas salinas, terrosas y a veces incluso ahumadas. Además, la cercanía de las vides a la costa puede influir en el perfil del vino, añadiendo toques frescos y marinos. Las notas aromáticas de los volcánicos son a menudo más complejas e intrigantes, con matices que pueden incluir frutas maduras,

hierbas frescas, especias e incluso toques terrosos.

En cuanto a las variedades de uva más habituales en vinos de origen volcánico, se encuentran la malvasía, conocida por su capacidad para reflejar el terroir, y el listán negro, que ofrece carácter y complejidad. Ambas variedades son famosas en las Islas Canarias. La Nerello Mascalese, predominante en la región del Etna, proporciona tintos elegantes con notas frutales y florales, así como la Carricante, utilizada para elaborar blancos frescos y minerales también provenientes del Etna.

El cultivo de vides en suelos volcánicos se remonta a miles de años. Regiones como Sicilia en Italia, las Islas Canarias en España y la isla de Santorini en Grecia son reconocidas por sus volcánicos. En Sicilia, el Etna es famoso por sus tintos y blancos que reflejan la riqueza mineral del suelo. En Hawái, particularmente en la isla de Maui, se producen vinos únicos gracias al suelo volcánico del monte Haleakala. Aquí se cultivan variedades como Syrah y Pinot Noir. Cabo Verde tiene viñedos plantados en tierras volcánicas que producen vinos interesantes con un perfil único gracias al clima cálido y seco. En Chile, especialmente en la región del Valle del Elqui, se encuentran viñedos cultivados sobre suelos volcánicos que producen vinos frescos y aromáticos.

Pero vamos a adentrarnos más en las Islas Canarias, que no son solo un paraíso de paisajes volcánicos y brisas marinas; son el escenario de un milagro enológico donde la vid florece sobre antiguas coladas de lava, bañada por los vientos alisios y nutrida por suelos de una juventud geológica asombrosa. Esta formidable combinación de factores convierte a las islas en uno de los territorios vinícolas más singulares y desafiantes del planeta.

Canarias es un auténtico reservorio de la biodiversidad vitivinícola, albergando un patrimonio de más de 80 variedades de uva identificadas, de las cuales una veintena son exclusivas del archipiélago. Cada una de estas cepas



## Donde la lava da vida



1

### Mountain wines baboso negro D.O. ABONA (Tenerife)

**Tipo de vino:** Tinto

**Variedad:** Baboso negro con 12 meses de crianza en bodega de roble francés

**CATA**

**Fase visual:** Color picota con reflejos violáceos.

**Fase olfativa:** De intensidad aromática alta. Aromas de fruta madura y especias bien integrados con los aromas tostados fruto de la crianza.

**Fase gustativa:** Sabroso, estructurado y concentrado, con un gran peso en boca. Recuerda los aromas de fruta madura con taninos nobles bien integrados, final largo y complejo.

**P.V.P.:** 34 €



2

### Linaje del pago marmajuelo D.O.P. Islas Canarias (Tenerife)

**Tipo de vino:** Blanco seco.

**Variedad:** 100% Marmajuelo con fermentación en depósitos de acero inoxidable.

**CATA**

**Fase visual:** Amarillo pálido, limpio y brillante.

**Fase olfativa:** De intensidad aromática alta, donde destacan las notas tropicales y la hoja de higuera

**Fase gustativa:** Intenso, muy potente, persistente y con un post gusto largo.

**P.V.P.:** 27,85 €



3

### Tendal albillo D.O.P. La Palma Bodega Castro y Magán

**Tipo de vino:** Blanco.

**Variedad:** Albillo Criollo.

**CATA**

**Fase visual:** Color amarillo canario con ribete acerado y brillante.

**Fase olfativa:** Aromas elegantes de tipo floral que recuerdan las características de la variedad.

**Fase gustativa:** Su sabor totalmente pleno llena la boca de diferentes sensaciones, muy equilibrado, suele tener buena graduación, ligeramente ácido, totalmente seco, con retrogusto exactamente igual que el aroma floral y aterciopelado.

**P.V.P.:** 14,50 €



4

### Esencia de yaiza D.O. Lanzarote Bodegas Vega de Yuco.

**Tipo de vino:** Blanco semidulce

**Variedad:** Malvasía volcánica.

**CATA**

**Fase visual:** Color amarillo pálido, limpio y brillante, con tonalidades que denotan frescura y juventud.

**Fase olfativa:** Gran intensidad aromática, con carácter floral a jazmín o azahar, que recuerda una malvasía con mayor nivel de madurez.

**Fase gustativa:** Destaca el balance entre el dulzor y la frescura. Estamos ante un vino con alta persistencia aromática y paso fácil.

**P.V.P.:** 19 €

despliega un carácter único, influenciado por la isla en la que se cultiva, la altitud a la que se encuentra y la composición específica del suelo volcánico. Entre las protagonistas de este rico tapiz varietal, destacan la Listán Negro, que aporta frescura y mineralidad a los vinos tintos; la Listán Blanco, fundamental en la elaboración de blancos secos y espumosos; y la histórica Malvasía Volcánica, responsable de dulces excepcionales. A ellas se suman joyas como la Negramoll, Tintilla, Vijariego Blanco y Negro, Gual, Marmajuelo y Baboso Negro, entre otras.

El mercado de los volcánicos representa un segmento de

creciente interés y valor dentro de la industria vitivinícola global. Los vinos volcánicos están ganando terreno entre los consumidores. Muchos sommeliers y críticos están explorando estas variedades únicas, lo que ha llevado a un aumento en su visibilidad en mercados internacionales.

Canarias ha dejado de ser una curiosidad exótica para convertirse en una voz potente y distintiva en el panorama vinícola internacional. Una voz que habla con el acento inconfundible del volcán, con la frescura de la sal y el viento, y con una profundidad que solo puede nacer del fuego y la pasión. ¡Salud!

© Gettyimages

FREE TIME

De José Suay

CINE  
EN SALA

SEP

12

# El cautivo

**Director** Alejandro Amenábar | **Distribución** Buena Vista International (The Walt Disney Company)

**Reparto** Julio Peña, Alessandro Borghi, Miguel Rellán, Luna Berroa, José Manuel Poga, Roberto Álamo, Luis Callejo, Fernando Tejero

**E**l oscarizado cineasta español Alejandro Amenábar regresa a la gran pantalla para adentrarse de nuevo en una figura ilustre de la literatura española. Después de narrar en su última cinta, *Mientras dure la guerra* (2019), el epílogo de la vida de Miguel de Unamuno, Amenábar se atreve ahora con el escritor más importante de la historia de España, Miguel de

Cervantes. Ambientada en el siglo XVI, *El cautivo* aborda la vida de un joven Cervantes durante su captura y posterior aprisionamiento en Argelia. Año 1575. El joven soldado Miguel de Cervantes es capturado en alta mar por corsarios árabes y llevado a Argel como rehén. Consciente de que allí le espera una cruel muerte si su familia no paga pronto su rescate, Miguel encontrará

refugio en su pasión por contar historias. Sus fascinantes relatos devuelven la esperanza a sus compañeros de prisión y acaban por llamar la atención de Hasán, el misterioso y temido Bajá de Argel, con el que comienza a desarrollar una extraña afinidad. Mientras los conflictos crecen entre sus compañeros, Miguel, llevado por su inquebrantable optimismo, comenzará a idear un arriesgado plan de fuga.

SEP

## Una batalla tras otra

26

**Director** Paul Thomas Anderson | **Distribución** Warner Bros. | **Reparto** Leonardo DiCaprio, Sean Penn, Benicio del Toro, Regina Hall, Teyana Taylor, Chase Inffinity, Alana Haim, Wood Harris

CINE  
EN SALA



El mes de septiembre trae uno de los estrenos más esperados por la comunidad cinéfila de este año, ya que, tras *Licorice Pizza* (2021), Paul Thomas Anderson, considerado como uno de los directores más influyentes del cine contemporáneo por legendarias cintas como *Magnolia* (1999) o *Pozos de ambición* (2007), nos trae su siguiente proyecto con *Una batalla tras otra*. Además, su regreso no puede levantar más expectación, ya que lo hace acompañado de un reparto liderado por tres titanes de la interpretación: Leonardo DiCaprio, Sean Penn y Benicio del Toro. Basada en la novela *Vineland* de Thomas Pynchon, la película, ambientada en una versión contemporánea de la California de 1984 con *flashbacks* a los años 60, sigue a un grupo de ex revolucionarios que se reúnen para rescatar a la hija de uno de ellos, cuya desaparición está vinculada a un enemigo que resurge después de 16 años.

© WarnerBrosSpain

SEP

## Romería

05

**Director** Carla Simón | **Distribución** Elastica Films | **Reparto** Llúcia García, Mitch, Tristán Ulloa, Celine Tyll, Miryam Gallego, Janet Novás, José Ángel Egido, Sara Casanovas

Carla Simón cierra su trilogía sobre la memoria familiar tras *Verano 1993* y *Alcarràs con Romería*, cinta por la que compitió por la Palma de Oro en el pasado Festival de Cannes, donde cosechó excelentes críticas.

Marina viaja a Vigo para conocer a la familia de su padre biológico, que murió de sida, al igual que su madre, cuando ella era muy pequeña. A través de los encuentros con sus tíos, tías y abuelos, la joven intenta reconstruir un relato de sus padres, pero todos sienten demasiada vergüenza hacia los conflictos de drogas de la pareja, algo que Marina les recuerda con su presencia. Será la historia de amor adolescente que vive con su primo lo que le permite reimaginar a sus padres y conectar con ellos. De esta forma, inventa un cuento, gracias al diario de su madre, que la libera del estigma que su familia siente por ellos y cumple el deseo de entender el pasado...

CINE  
EN SALA



© Elastica Films

De José Suay

SEP

05

## Highest 2 Lowest

Plataforma Apple TV+ | Director Spike Lee



© Apple TV Press

El mítico director Spike Lee (*Haz lo que debas*, 1989) estrena en exclusiva para la plataforma de Apple su nueva cinta, *Highest 2 Lowest*, y lo hace acompañado de uno de sus actores fetiche: Denzel Washington. El cineasta neoyorkino se atreve en su nuevo proyecto a adaptar en forma de remake el clásico de Akira Kurosawa, *El infierno del odio* (1963), una de las películas más importantes de la historia del cine. El filme ya tuvo su premiere mundial en el Festival de Cannes, donde figuró en la Sección oficial fuera de concurso, recibiendo el aplauso de la crítica.

Al igual que en la trama de la cinta original, cuando un poderoso empresario musical —papel que encarna Washington— es víctima de una extorsión, se ve obligado a luchar por su familia y su legado mientras afronta un dilema ético vital.

SEP

19

## El refugio atómico

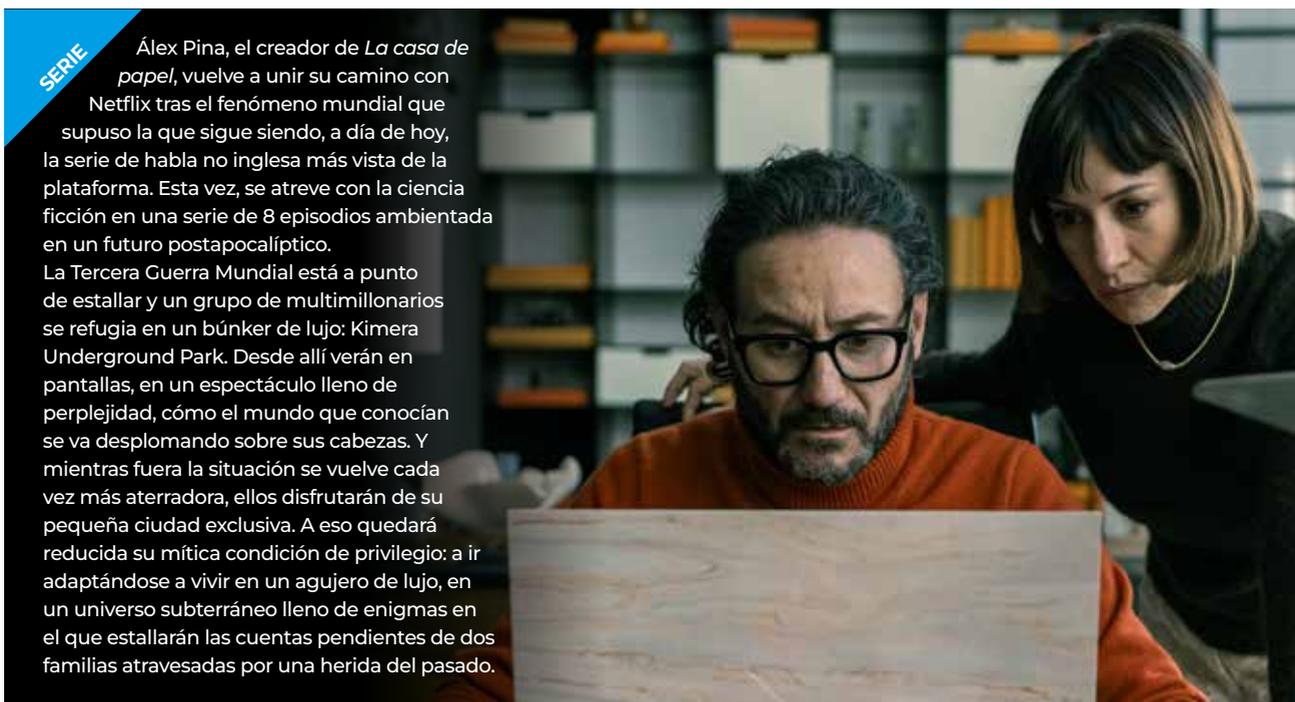
Plataforma Netflix | Creador Álex Pina

SERIE

Álex Pina, el creador de *La casa de papel*, vuelve a unir su camino con Netflix tras el fenómeno mundial que supuso la que sigue siendo, a día de hoy, la serie de habla no inglesa más vista de la plataforma. Esta vez, se atreve con la ciencia ficción en una serie de 8 episodios ambientada en un futuro postapocalíptico.

La Tercera Guerra Mundial está a punto de estallar y un grupo de multimillonarios se refugia en un búnker de lujo: Kimera Underground Park. Desde allí verán en pantallas, en un espectáculo lleno de perplejidad, cómo el mundo que conocían se va desplomando sobre sus cabezas. Y mientras fuera la situación se vuelve cada vez más aterradora, ellos disfrutarán de su pequeña ciudad exclusiva. A eso quedará reducida su mítica condición de privilegio: a ir adaptándose a vivir en un agujero de lujo, en un universo subterráneo lleno de enigmas en el que estallarán las cuentas pendientes de dos familias atravesadas por una herida del pasado.

© Netflix



**TEATRO****Vale la pena (Dani Rovira)****del 3 al 21 de septiembre****Lugar:** Teatro La Latina (Madrid)

El famoso cómico y actor Dani Rovira, ganador del Goya al Mejor Actor Revelación por su mítico papel en *Ocho apellidos vascos* (2014), ofrece a lo largo del mes de septiembre su nuevo espectáculo de stand-up comedy donde conceptos como la tristeza, el duelo, la pena se pondrán encima de la mesa para, lejos de estigmatizarlos, hacer el intento de darles la importancia que tienen en nuestras vidas.

**VIDEOJUEGO****Silent Hill F****25 de septiembre****Desarrolladora:** NeoBards

Entertainment y Konami para PC, PS5, Xbox Series XS

La mítica franquicia Silent Hill, una de las más queridas por los fans de los videojuegos y del terror, regresa con una nueva entrega que promete mucha acción, exploración, puzzles y miedo. El juego está ambientado en el Japón rural de los años 60, y cuenta con una historia escrita por el aclamado creador de novelas visuales *Ryukishi07*.

**CONCIERTO****The Offspring: Supercharged Worldwide Tour****26 de septiembre****Lugar:** Palacio Vistalegre Arena (Madrid)

La banda californiana de punk rock, una de las más influyentes en el resurgir de este género musical en la escena mainstream y autora de temas como *Pretty Fly (for a White Guy)* o *The Kids Aren't Alright*, aterriza en Madrid para ofrecer su nueva gira en una cita donde estarán acompañados por el aclamado grupo canadiense Simple Plan.

DISCO

SEP

26

**Loquillo:  
Corazones legendarios****Discográfica:** Warner Music España

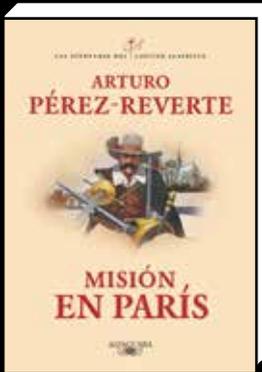
Loquillo, uno de los cantantes más queridos en nuestro país y responsable de algunas de las canciones más emblemáticas de la música española de los 80 y 90, prepara para este mes de septiembre el lanzamiento de un ambicioso álbum que recoge los mejores temas de sus 47 años de carrera. Además, un nutrido grupo de reconocidos cantantes acompaña al barcelonés en las nuevas versiones de sus canciones más famosas. El primero de los avances es el de *Feo, fuerte y formal*, cantada junto a Dani Martín. Asimismo, en *El rompeolas* lo acompaña Manolo García, y en *Besos robados*, Coque Malla. Otros invitados que aparecen en el disco son figuras de la talla de Bunbury, Leiva, Rubén Pozo, Alaska, Carlos Segarra, Jorge de Ilegales, Andrés Calamaro, Carlos Tarque, Miguel Ríos, Kutxi Romero, Nacho Vegas, Hinds y Miguel Poveda.



De Cristina Alonso

# Entre el honor y la traición

**Arturo Pérez-Reverte** resucita al espadachín más célebre del Siglo de Oro para una **misión secreta que huele a pólvora, barro y traición**



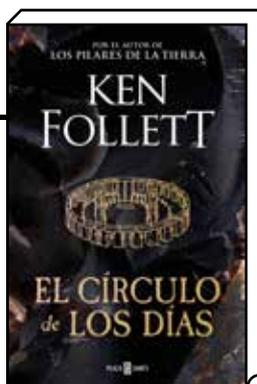
Arturo Pérez-Reverte  
**MISIÓN EN PARÍS**  
 NARRATIVA Alfaguara

**P**arís, 1627. Lluve. Huele a estiércol, sudor de caballo y miedo contenido. A la puerta de Saint-Jacques, bajo la luna indiferente, cabalgan de regreso el capitán Diego Alatríste, Sebastián Copons y don Francisco de Quevedo. El reencuentro con Íñigo Balboa, joven narrador que ha crecido entre aceros y emboscadas, marca el inicio de una nueva entrega de *Las aventuras del capitán Alatríste*, la saga con la que Arturo Pérez-Reverte conquistó a miles de lectores y redefinió la novela histórica española. En *Misión en París*, el autor devuelve a Alatríste al barro diplomático de las grandes potencias.

Francia arde entre guerras religiosas, los hugonotes resisten en La Rochela, y los intereses de España se juegan entre traiciones y humo de velas. Por mediación del inefable Quevedo —más ácido y patriota que nunca—, el capitán se ve envuelto en una misión secreta del conde-duque de Olivares. No hay oro ni herejes que escoltar o eliminar: se trata de intervenir en el corazón del enemigo para debilitarlo desde dentro. Pérez-Reverte, fiel al rigor del reportero de guerra que fue, no suaviza el siglo XVII: vuelven las estocadas rápidas, los duelos sin gloria, la muerte sin redención. Y también espías, alcobas, traiciones veloces y ese perfume de honor perdido que envuelve a Alatríste. Íñigo, el escudero que fue niño, narra ahora con la amargura del adulto que ha visto demasiado. *Misión en París* no es solo una novela de aventuras: es el retrato de un imperio que aún ruga, pero sangra por dentro.

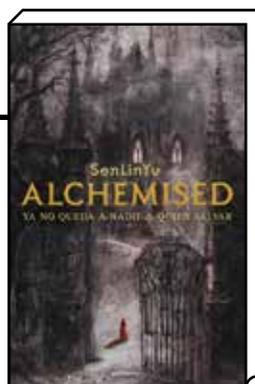
¿Será esta la última aparición del capitán? Nadie lo sabe. Pero mientras siga cabalgando en la noche de París, Alatríste seguirá existiendo. Porque no es solo un personaje: es el eco áspero de una España que se niega a morir.

© Patrice Normand



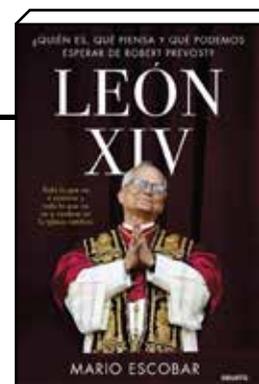
Ken Follett  
**EL CÍRCULO DE LOS DÍAS**  
**NARRATIVA** Plaza&janés

Ken Follett se adentra en su épica nueva novela en uno de los mayores misterios de la historia: la construcción de Stonehenge. En la nueva obra, Seft, un extractor de sílex con un gran talento, recorre la Gran Llanura en pleno calor estival para presenciar los rituales que señalan el comienzo de un nuevo año. Está allí para intercambiar sus piedras en las celebraciones del solsticio y para encontrarse con Neen, la chica a la que ama con pasión.



SenLinYu  
**ALCHEMISED**  
**FICCIÓN** Montena

En este debut de *dark fantasy*, una mujer sin memoria lucha por sobrevivir en un mundo de nigromancia y alquimia devastado por la guerra, mientras se enfrenta con el hombre encargado de desenterrar los secretos más oscuros de su pasado. Atrapada en su mansión derruida, la lucha de Helena por proteger su historia perdida y preservar los últimos vestigios de la persona que era apenas ha comenzado. Cárcel y carcelero esconden sus propios secretos...



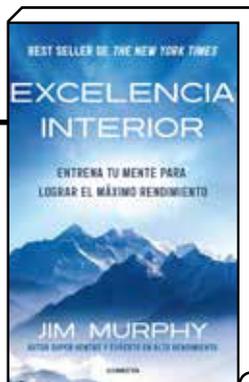
Mario Escobar  
**LEÓN XIV**  
**NO FICCIÓN** Deusto

En *León XIV*, Mario Escobar analiza el legado de Francisco y el desafío que enfrenta su sucesor: liderar una Iglesia sacudida por escándalos, fracturas internas y la necesidad urgente de renovación. Un ensayo sobre el poder, la fe y el futuro del papado en el siglo XXI. Esta lúcida obra explora los retos a los que se enfrenta Robert Prevost, elegido en un contexto de crisis institucional, escándalos sin resolver y una pugna entre renovación y conservadurismo.



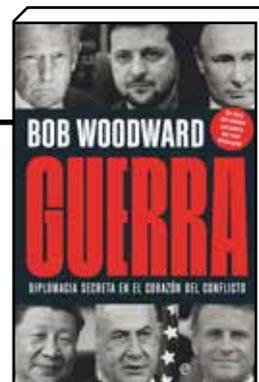
Woody Allen  
**¿QUÉ PASA CON BAUM?**  
**NOVELA** Alianza Editorial

Es la primera novela de Woody Allen, que trata sobre Asher Baum, un escritor judío de mediana edad, que, sin demasiadas dotes, ha decidido probar suerte en el género de la novela y el teatro para expresar su ansiedad por todo lo que existe. ¿Es de extrañar que Baum haya empezado a hablar solo? Su estado de desequilibrio salta a la vista; todos se alejan de él y niegan con la cabeza cuando lo ven en la calle.



Jim Murphy  
**EXCELENCIA INTERIOR**  
**ECONOMÍA** Conecta

Como jugador profesional de béisbol y entrenador de deportistas de élite, Jim Murphy se propuso entender cómo los mejores del mundo lograban mantener la calma bajo presión. Tras años de investigación, Murphy tuvo una revelación: el camino hacia el máximo rendimiento y el camino hacia la mejor vida son, en realidad, el mismo. Repleto de ejercicios y técnicas, este libro busca desbloquear tu potencial interior.



Bob Woodward  
**GUERRA**  
**POLÍTICA** La esfera de los libros

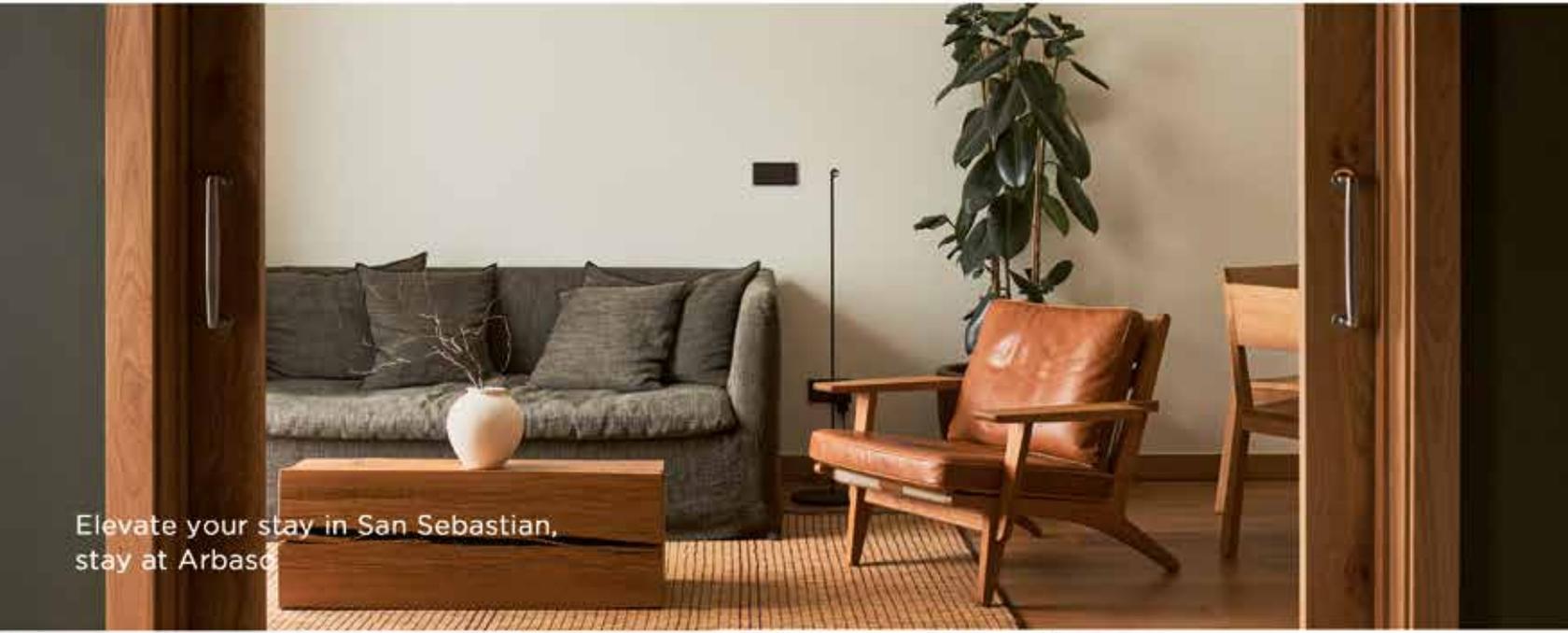
El legendario periodista Bob Woodward vuelve a sumergirse en las profundidades del poder estadounidense para ofrecernos una crónica vibrante sobre el estado actual del mundo. Combinando su instinto único para el detalle y el acceso a fuentes privilegiadas, Woodward retrata el escenario geopolítico contemporáneo marcado por las secuelas de la llegada al poder de Donald Trump.

# Hannah Arendt

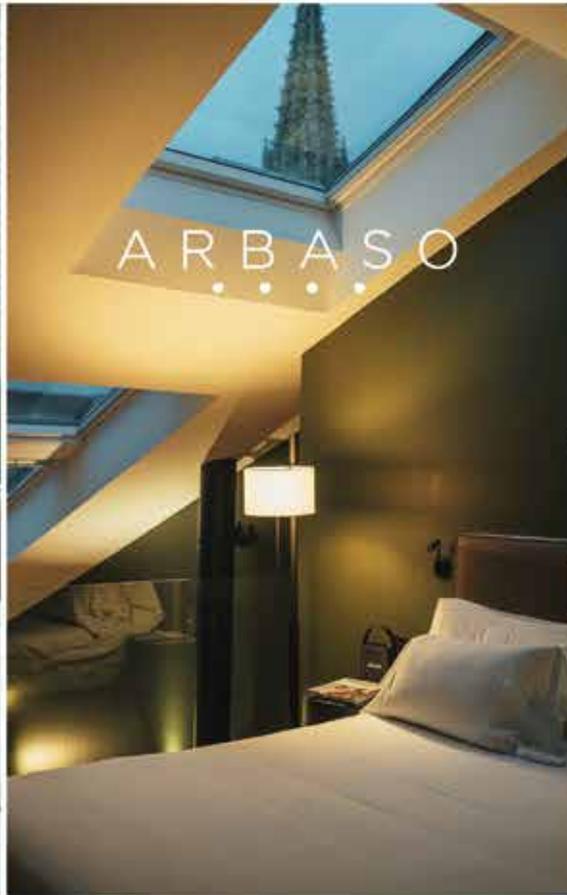
“En la era del imperialismo, los hombres de negocios se convirtieron en políticos y fueron aclamados como hombres de Estado, mientras que a los hombres de Estado solo se les tomaba en serio si hablaban el lenguaje de los empresarios con éxito”.



1906-1975 - Historiadora, filósofa y politóloga alemana naturalizada estadounidense, fue una de las teóricas políticas más influyentes del siglo XX.



Elevate your stay in San Sebastian,  
stay at Arbaso



Silent luxury  
never felt so good

**narru**  
RESTAURANT



# PATEK PHILIPPE

## GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN

NUNCA UN PATEK PHILIPPE ES DEL TODO SUYO.  
SUYO ES EL PLACER DE CUSTODIARLO HASTA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.



HORA UNIVERSAL REF. 7130G

# SUAREZ

Serrano, 62 - 28001 Madrid  
Tel. 682 63 78 99 - joyeriasuarez.com