

# País Vasco

elEconomista.es

JOSE GALÍNDEZ, PRESIDENTE DEL CÍRCULO DE EMPRESARIOS VASCOS

## “MÁS QUE LA COMPETITIVIDAD QUE YA SE HA PERDIDO, ME PREOCUPA LA TENDENCIA”

Reclama el diseño de un sistema atractivo para empresas, directivos y talento, ya que cree que el declive de personas hará caer el PIB. A su juicio, Euskadi sigue siendo próspera, pero avisa: otras regiones avanzan más rápido

INDUSTRIA

**HAIZEA NUTRE CON 1.500 MILLONES EN PEDIDOS AL PROVEEDOR LOCAL**





A fondo | P4

### Haizea Wind impulsa al proveedor local con su cartera de 1.500 millones

El fabricante de torres eólicas se consolida en el mercado internacional con contratos con Iberdrola y Ørsted, que impactan en el sector industrial de energías renovables.



Entrevista | P10

### Jose Galíndez, presidente del Círculo de Empresarios Vascos

“Más que la pérdida de competitividad que hemos tenido en Euskadi, me preocupa la tendencia”.



Negocio Digital | P16

### Lin3s integrará empresas que le aporten tecnología y sectores

Dentro de su estrategia 2023-2025, abordará la compra de firmas para entrar en sectores nuevos o integrar tecnologías como la Inteligencia Artificial o el *blockchain*.



Entrevista | P22

### Rosa Carabel, directora general de Grupo Eroski

“Hemos consolidado los resultados positivos y la deuda, inferior a 900 millones, seguirá bajando”.

Servicios Ambientales | P26

### Anticimex crece en el mercado vasco con la adquisición de Euskal Falcon

Especializada en el control digital de plagas, destinará 10 millones a adquisiciones de compañías que amplíen sus servicios. Su primera operación: la vasca Euskal Falcon.

Fundación Bancaria | P36

### BBK blinda su obra social al completar el fondo de reserva de 230 millones

BBK, propietaria del 57% de Kutxabank, ha completado la dotación del fondo de reserva para mantener el control en el banco y blindar, además, su obra social.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.

Presidente Editor: Gregorio Peña.

Vicepresidente: Clemente González Soler. Director de Comunicación: Juan Carlos Serrano.

Director de elEconomista: Amador G. Ayora

Coordinadora de Revistas Digitales: Virginia Gonzalvo Directora de elEconomista País Vasco: Maite Martínez

Diseño: Pedro Vicente y Cristina Fernández Fotografía: Pepo García Infografía: Clemente Ortega Tratamiento de imagen: Dani Arroyo



## El momento de pasar a la acción

**S**on tiempos de grandes y veloces cambios, de transformaciones de diversa índole que indican que ya nada volverá a ser igual a lo anteriormente conocido. Estas y similares afirmaciones retumban sin cesar en nuestros pabellones auditivos desde hace ya unos años y nos recuerdan que hay que hacer cosas, cosas diferentes, y que hay que hacerlas rápido porque, de lo contrario, perderemos el tren de la prosperidad.

Y como nada volverá a ser lo mismo, no sirve regocijarse en los logros pasados o en las pérdidas sufridas. Importa el presente y el futuro y lo que se haga para que sea lo más próspero posible.

Es necesario, por tanto, pasar a la acción. Es el momento de actuar y tomar medidas, pero desde la escucha activa y desde la colaboración entre todos los agentes sociales y económicos para diseñar en común el mejor futuro.

La economía vasca está sana, es dinámica y tiene un tejido industrial envidiable y con sectores tecnológicos punteros y de reconocimiento internacional. Destacar en este punto que IBM se ha puesto la *txapela* y ubicará en San Sebastián su sexto ordenador cuántico mundial y que el Massachusetts Institute of Technology también ha elegido la capital guipuzcoana para investigar junto a Mubil sobre movilidad inteligente y sostenible.

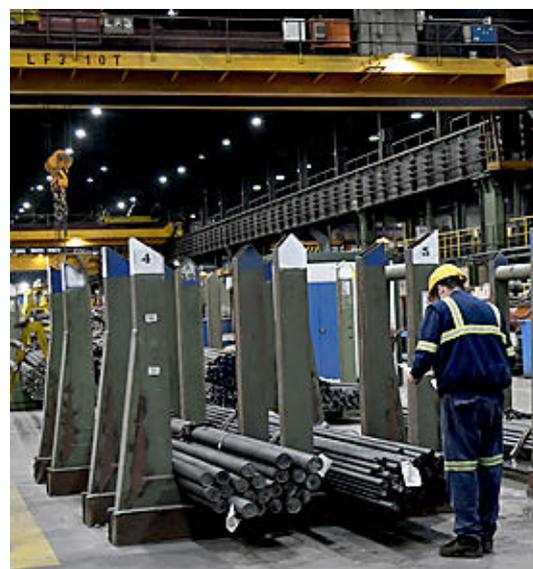
Además, el ecosistema de I+D e innovación vasco es reconocido en Europa como de alta innovación y las inversiones en este ámbito seguirán creciendo: Un 7,2%, hasta 1.895 millones, según el informe *Estimación de la inversión de Euskadi en I+D para 2023*, realizado por la Agencia Vasca de Innovación-Innobasque.

A lo anterior se une que las perspectivas son optimistas para el segundo semestre, según el Observatorio de coyuntura industrial, en la mayoría de los 16 clústeres vascos en pedidos, facturación, exportación, empleo e I+D+i.

Euskadi tiene todo lo necesario para pasar a la acción y diseñar un territorio amable y atractivo a nivel internacional.

Las bases y pilares son favorables para construir un futuro próspero, pero hay que avanzar rápido para no quedarse atrás y pasar, sin dilación, a la acción.

■  
Euskadi tiene todo lo necesario para diseñar un territorio amable y atractivo para el ámbito internacional  
■



Domi Alonso.



Operarios de Haizea Wind trabajan en el interior de un monopilote, estructura para la cimentación de parques eólicos.

## Haizea Wind impulsa al proveedor local con su cartera de 1.500 millones

Tras cinco años de actividad en el puerto de Bilbao, el fabricante de torres eólicas se consolida en el mercado internacional con una cartera superior a 1.500 millones, gracias a contratos con Iberdrola y Ørsted, entre otros. Estos pedidos impulsan, a su vez, al sector industrial vasco de energías renovables.

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

**E**l ecosistema vasco del sector de las energías renovables cuenta ya con otra compañía que tracciona e impulsa la actividad de la cadena local de proveedores: Haizea Wind.

Desde que iniciara su periplo empresarial en el puerto de Bilbao hace cinco años, el grupo fabricante de torres eólicas y diferentes estructuras ha experimentado un crecimiento meteórico en el mercado

internacional y ha fortalecido, a su vez, al tejido industrial de Euskadi.

El momento *dulce* de Haizea Wind es de tal dimensión que afronta la ampliación de sus instalaciones en la dársena bilbaína, obligada por la consecución de importantes contratos con compañías como la danesa Ørsted, que le reportará ingresos por 700 millones, y el más reciente con Iberdrola, grupo trac-



Buques con piezas fabricadas en las instalaciones del puerto bilbaíno.



Trabajos eléctricos en el interior de un monopilote.



Asistentes a la colocación de la primera piedra de las nuevas instalaciones de Haizea Wind Bilbao.

tor de la economía vasca. En concreto, el fabricante de torres eólicas y otras estructuras ha firmado con Scottish Power, perteneciente a la eléctrica vasca, un acuerdo de más de 200 millones para el suministro de 50 monopilotes desde sus instalaciones del puerto de Bilbao.

### En el 80% de los parques eólicos marinos

Los monopilotes son grandes estructuras de acero, que sirven para fijar los aerogeneradores al lecho marino, cimentación que está presente en el 80% de los parques eólicos marinos en operación.

Los 50 monopilotes que Haizea Wind fabricará para Iberdrola servirán para soportar los aerogeneradores del parque eólico marino East Anglia Three en el Reino Unido. En total, dicho parque tendrá una capacidad de 1,4 GW y suministrará energía limpia a más de un millón de hogares británicos.

Este contrato con Iberdrola generará, además, 350 empleos directos y sumado al cerrado anteriormente con la firma danesa Ørsted lleva al grupo a ampliar sus instalaciones de 48.000 metros cuadrados

a 200.000, para atender una cartera de pedidos que ya supera los 1.500 millones para los próximos cuatro años. La inversión prevista en esta nueva infraestructura es de 150 millones. A las tres naves actuales, Haizea Wind Bilbao sumará otras tres, y un área de almacenamiento adicional para acomodar los monopilotes antes de que su entrega a los buques de transporte.

El *lehendakari* del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu, el presidente de Haizea Wind Group, Dámaso Quintana, el presidente de Iberdrola, Ignacio Sánchez Galán y el diputado General de Bizkaia, Unai Rementea, junto a otros representantes institucionales, asistieron a la colocación de la primera piedra de las futuras instalaciones.

Urkullu destacó que la unión de dos empresas vascas "nos hace más fuertes y más competitivos en el mercado global". Por su parte, Ignacio Sánchez Galán ahondó en la aportación de su compañía a la economía vasca. Durante el pasado año, realizó compras y contrataciones de servicios a 600 proveedores vascos por un valor de 1.700 millones.

# País Vasco

elEconomista.es

Ahora con su actividad, Haizea Wind es también un proyecto tractor de la economía vasca. "Mas allá de la producción y equipos que fabricamos, ayudamos a fijar en nuestra región a otras empresas, que nos suministran elementos o servicios, como firmas de logística, de mantenimiento, industria auxiliar, máquina-herramienta, elementos de izado, tornillería, equipamiento eléctrico, formación profesional, supervisión de calidad, etc.," enumera Borja Zárraga, CEO de Haizea Wind Group.

## La mitad de sus proveedores

"En muchas ocasiones nuestros clientes condicionan qué empresas están homologadas o tienen acuerdos marco a los que nos debemos acoger. En todo caso, el tejido industrial vasco nos permite cubrir gran parte de nuestras necesidades y de entre todos nuestros proveedores en el Estado, cerca de la mitad son de Euskadi", explica Zárraga.

El componente que más compra Haizea Wind al proveedor vasco son las bridas, a Forjas de Iraeta y Euskal Forging, principalmente. Los suministros de otros fabricantes se montan en los equipos fabricados por Haizea, como es el caso de actuadores hidráulicos, cojinetes, sistemas de frenado, tornillería, equipamiento eléctrico, cables, plataformas, etc. "De

## La actividad de Haizea fortalece la economía local y la especializa en torno a la industria eólica

manera que empresas como Lau Lagun, Hine, Glual, Erreka, Artech, Ingeteam, etc., se ven beneficiadas por nuestra actividad. Y contamos maquinaria producida en el País Vasco, como puentes grúa de Jaso o GH y centros de mecanizado de compañías como Soraluze, Zayer y Gurutzpe", detalla el directivo.

El consumo de bienes y servicios de proveedores locales garantiza a Haizea Wind una gran flexibilidad en su actividad, "especialmente cuando nos enfrentamos a imprevistos como reparaciones o incrementos en el volumen del pedido". Pero, además, implica el fortalecimiento de la economía local, creación de empleos, la especialización del territorio en torno a la industria eólica, etc. También minimiza la huella de carbono de su actividad. "Somos una parte importante de la cadena de suministro en la energía eólica, y el objetivo es que nuestra producción sea lo más sostenible posible, comenzando por el uso de energía renovable y exigiendo lo mismo al proveedor para minimizar la huella de carbono de la cadena de suministro", comenta Borja Zárraga.

Haizea Wind Group se conformó en 2017, apoyándose en dos empresas existentes (Grupo WEC y Tecnoaranda). En 2018 puso en marcha Haizea Sica,



Instalaciones de Haizea Wind en el puerto de Bilbao.

su fábrica de torres eólicas en Santa Fe (Argentina). En el mismo año se lanzó la producción en la fábrica de torres marinas en el Puerto de Bilbao. En 2022, inauguró la planta de Haizea Breizh en Francia, dedicada también a las torres eólicas marinas. Haizea Wind Group cuenta con tres unidades de negocio: las torres eólicas, las cimentaciones *offshore* y grandes piezas de fundición para eólica.

El grupo da empleo a 1.300 personas, 500 en Bilbao, y cerró 2022 con un negocio de 300 millones, cifra que duplicará en tres años. La plantilla superará las 1.800 personas en 2025.



**BBK**, BIZKAIRAKO  
EKINTZAIETZA ETA  
INBERTSIO SOZIALEKO  
EKOSISTEMA BATEN ALDE

**BBK**, POR UN ECOSISTEMA  
DE EMPRENDIMIENTO  
E INVERSIÓN SOCIAL  
PARA BIZKAIA



**Ana Andueza**  
Presidenta de PWN Bilbao

## ‘El lobo de Wall Street’ ya no domina la escena de la empresa

**E**l debate sobre si la mujer está o no preparada para liderar parece agotado. El 56,7% de los titulados superiores son mujeres, las principales empresas diseñan cursos de liderazgo, *mentoring* y *coaching* específico para el talento femenino y las escuelas de negocio lanzan cursos de gobierno corporativo para captar mujeres que desean convertirse en consejeras.

Las mujeres se preocupan, por tanto, por su formación, y se ocupan también por ser competentes para asumir puestos de responsabilidad, o al menos serlo tanto como los hombres. Pero entonces ¿dónde está el problema?, ¿por qué solo un 6% de mujeres llega a ser CEO y solo un 33% consigue un puesto como mando intermedio? ¿Acaso existe el genoma del líder que nos está negado a las mujeres?, ¿qué limitaciones plantean las empresas para negarse a sí mismas a disponer de este talento tan necesario?

Recientemente tuve la oportunidad de disfrutar en la capital vizcaína de la experiencia y sabiduría de Jordi Alemany, *coach* experto en liderazgo, quien nos acompañó en el evento anual de PWN Bilbao, celebrado en el Palacio Euskalduna de Bilbao. El mensaje de nuestra cita anual que denominamos LEAD (es decir, Liderazgo Equilibrado ante la Diversidad), lo centramos en mostrar las claves del liderazgo de futuro. De esta interesante sesión, saqué varias conclusiones que me gustaría compartir.

La primera es que el liderazgo requiere de dos variables: una intrínseca a la persona y otra adquirida por el entorno. La primera la trae consigo la persona que lidera: su educación, su trayectoria y sus capacidades personales. En este caso, el liderazgo tiene mucho que ver con la mentalidad, la seguridad psicológica y sus habilidades de grupo.

La segunda variable tiene que ver con el entorno en el que crece y se desarrolla. El líder puede serlo de manera innata, pero fundamentalmente *se hace*. Un líder aprende de su entorno, saca lo mejor de sí mismo para ponerlo a disposición de su organización y asume poco a poco la disciplina y valores arraigados en la organización a la que sirve.



La segunda conclusión es que el mundo exige nuevas capacidades en el líder. *El lobo de Wall Street* ya no domina la escena de la empresa. La escucha activa, la inteligencia emocional, la observación y conocimiento, además de la preocupación por el bienestar de quienes nos rodean, son capacidades cada vez más necesarias en los líderes.

Capacidades que las mujeres han explorado durante miles de años al dedicarse a los cuidados y a la educación y seguridad de su prole, lo que les permite de manera natural fomentar y generar entornos de confianza y de apoyo mutuo.

La tercera conclusión la obtuvimos en el taller de trabajo con más de 50 líderes empresariales, a los que les requerimos que identificaran y priorizaran competencias de una lista determinada, para definir al líder perfecto. A esa lista corta de habilidades y capacidades para el liderazgo, se les asignó el peso relativo que podía representar el hombre o la mujer y curiosamente en el 55% de los casos las capacidades seleccionadas para el liderazgo óptimo, se consideraban representadas principalmente por la mujer. ¡Qué curioso y sorprendente!

Las habilidades para el liderazgo parece que no están negadas a la mujer y, además, se pueden adquirir y reforzar a través de la educación, la formación, la experiencia laboral y la retroalimentación de compañeros y superiores. Pero entonces ¿qué nos falta?, ¿es el entorno el que nos falla?



■

**Inteligencia emocional, escucha activa..., son capacidades necesarias en los líderes que la mujer lleva explorando milenios**

■

La reflexión nos lleva a pensar en qué es primero, el huevo o la gallina. ¿Es posible generar líderes en entornos no igualitarios?, ¿debemos apostar por incorporar nuevos líderes que consigan transformar la cultura empresarial para así incorporar de manera natural el liderazgo equilibrado en género?

Nuestra conclusión es clara: si queremos fomentar la progresión profesional de la mujer en igualdad de condiciones a posiciones de liderazgo, debemos transformar el entorno para hacerlo más amigable, empático y receptivo al liderazgo femenino, capaz de entender el valor que aporta y decidido a generar nuevas líderes. Todo esto requiere una transformación cultural que sólo será posible si se entiende bien el valor que aporta, de abajo a arriba de la organización, y si se establecen mecanismos para asegurar la igualdad de oportunidades efectiva.

Precisamente, y según un informe elaborado por PWN Bilbao sobre liderazgo en la industria, fruto del análisis de campo realizado el año pasado en el evento WIN en la Bienal de Máquina Herramienta, una de cada cuatro mujeres consideraba tener más dificultades para ascender que los hombres y un 16% de los hombres también percibía esta mayor dificultad en las mujeres.

En realidad todo esto nos muestra la complejidad del avance en la igualdad. Mujeres y hombres nos encontramos ante este desafío con percepciones, puntos de partida y expectativas distintas. Un 37% de las personas encuestadas muestra que el estilo femenino aportaba mucho valor, porque permitía a las organizaciones adaptarse mejor a los retos del futuro. Los hombres percibían un aporte mayor a la creatividad y la mejor toma de decisiones, mientras que las mujeres se decantaban por la mayor eficacia, innovación y productividad.

Este mundo complejo que nos toca vivir nos exige trabajar juntos, hombres y mujeres, con determinación y partiendo de la autocrítica y reflexión conjunta, para establecer puentes y avanzar con un diagnóstico compartido. El nuevo liderazgo debe tener en cuenta esa "esencia", esa observación e inteligencia emocional puramente femeninas. Tengamos en cuenta su extracto para conseguir la fórmula química perfecta que nos permita dirigir con éxito nuestras organizaciones de futuro.

## JOSE GALÍNDEZ

Presidente del Círculo de Empresarios Vascos



**“Más que la pérdida de competitividad que hemos tenido en Euskadi, me preocupa la tendencia”**

**El presidente del Círculo de Empresarios Vascos, Jose Galíndez, reclama el diseño en Euskadi de un sistema atractivo para empresas, directivos y talento, ya que cree que el declive de personas es el que “va a tirar el PIB para abajo”. Afirma que en prosperidad “estamos muy bien”, pero avisa: “Otras regiones avanzan más rápido”.**

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

Ingeniero naval y vicepresidente de Solarpack, Jose Galíndez es el presidente del Círculo de Empresarios Vascos, organización integrada por 70 presidentes, consejeros delegados y directores generales de las principales compañías de Euskadi, desde hace año y medio. Galíndez aplaude la fortaleza del tejido industrial y la colaboración público-privada, pero pide una estrategia para atraer talento y mantener así la competitividad.

### ¿Cómo ve la situación económica global?

Un empresario, por lo general, ve la botella media llena, sin despreciar la situación actual que es novedosa respecto de las últimas décadas de inflación y tipos bajos. Ahora es muy diferente, pero creo que la economía se ha adaptado bien a estas circunstancias. Hay efectos colaterales en el sistema bancario, pero la economía no está reaccionando mal y la recesión que anunciaban no ha llegado.

**¿Cuáles son las principales preocupaciones del empresario?**

El mayor problema del empresario no es de ventas o facturación, es que no encontramos personas. También, por supuesto, el nubarrón de la guerra en Europa que afecta de manera desigual a quien ha tenido actividad en Ucrania y/o Rusia, pero a todos nos afecta la disrupción que ha supuesto en la confianza en el comercio mundial y en las líneas de suministro. Ahora estamos en una situación más equilibrada, pero sí hay dudas sobre si la globalización va a avanzar a la misma velocidad o van a influir estas desconfianzas geopolíticas en cómo nos vamos a abastecer, cuáles van a ser nuestras líneas de suministro o hasta cuándo nos vamos a apoyar en economías muy alejadas. Hay una reflexión acerca de prever suministros esenciales en casos como pandemias, guerras, etc., y no solo en sanidad y energía, sino en lo imprescindible para seguir operando como país. Al término *glocal* no le dábamos el

cer más, pero falta capital. Ahora vemos esfuerzos privados y públicos para impulsar proyectos, pero es uno de los recursos escasos que hay que trabajar. Otro reto es la atracción y retención de talento, que estamos en una competencia desatada. Tenemos que estar preparados para acoger, dar la logística necesaria, recursos, etc. Y el reto de coordinación con el sistema educativo. La empresa y la formación profesional se llevan mejor, pero la universidad y la empresa viven realidades diferentes, demandamos unas capacidades y tecnologías determinadas y la universidad produce otras. Así no vamos a ningún sitio.

**¿En qué posición está Euskadi en la atracción de proyectos e inversión empresarial?**

Aquí también tenemos otro gran reto. Una empresa que quiere poner una planta se fija en el nivel de educación, ahí vamos bien, en que haya emprendimiento y vocación, y también puntuamos alto. El nivel salarial no

*“Madrid no está creciendo por la capitalidad, sino porque tiene mucho dinamismo: allí pasan cosas”*

*“A Euskadi solo vienen altos directivos de martes a jueves, debido al impuesto de Patrimonio y al tipo marginal”*



sentido estratégico que tiene hoy. Vuelta a pensar cuánto queremos depender de fuera y qué mínimo debemos mantener dentro de nuestro espacio de control y de confianza.

**¿Prevé una recuperación rápida?**

No vamos a ver una recuperación como la del Covid porque veníamos de una situación muy deprimida, pero ésta es sostenida y aguantando el temporal de la inflación y los costes elevados. Estamos trabajando y exportando, y espero que la economía crezca y que la inflación se contenga.

**¿Qué retos principales tiene la economía vasca en el contexto actual?**

Somos un territorio pequeño y también nuestras empresas lo son y compiten en un mundo de grandes, de economías de escala, donde el tamaño importa. Tenemos empresas medianas vibrantes que deberían poder cre-

preocupa siempre que haya una productividad detrás; pero sí el absentismo. Las personas que miran a Euskadi y España ven unas cifras muy preocupantes y no podemos obviarlos. Algo que no está en las medias de nuestro entorno nos tiene que preocupar a todos: empresarios, sindicatos y trabajadores. Otro gran problema son las relaciones laborales. En Euskadi sucede una cosa incomprensible: tenemos un sindicato que no habla y es difícil llegar a acuerdos. Y esto se entiende muy mal, cuando alguien viene de fuera. Es un problema que frena la llegada de inversión y del que se pueden aprovechar otras regiones de nuestro entorno.

**¿Alguna fortaleza más a destacar?**

En el lado positivo, tenemos una sociedad muy ágil con una capacidad buena de adaptación; somos exigentes, pero luego damos resultados. En los años 80 dimos la vuelta a

una situación de crisis industrial dramática, y hoy tenemos una industria de renovables, alta I+D, un sector aeronáutico potente, una industria de biosalud y medicina. En definitiva, un tejido industrial muy ágil. Y contamos con unas administraciones favorables, que están atentas a las oportunidades que la industria y las situaciones le plantean. Y con una colaboración público-privada buena y alta, en lo que afecta a las empresas. Tenemos que trabajar las debilidades.

**¿Qué opina sobre la pérdida de competitividad de Euskadi en los últimos años?**

Más que preocuparme la pérdida de competitividad que hemos tenido hasta ahora, me preocupa la tendencia. En las ocho métricas en las que se puede medir la prosperidad, y no solo la económica, estamos muy bien, otra cosa es que otras regiones están avanzando más rápido, con el riesgo de quedarnos demasiado atrás. Dicen que Madrid está creciendo por la capitalidad, pero lo que

lidad razonable. Si tenemos que poner pero lo ponemos en Patrimonio, porque es un impuesto ridículo en términos de recaudación y asusta más que lo que recauda. Lo que perdemos en IRPF por quien no viene por Patrimonio es mucho más que lo que ingresamos. Lo mismo con el tramo marginal que es para salarios muy altos: tenemos directivos de martes a jueves que ni pagan el IVA aquí, ni el IRPF, ni los colegios de sus hijos, ni nada. Vivimos en un mundo abierto, donde uno compite también en fiscalidad.

**¿Cómo ve el apoyo al arraigo de empresas estratégicas por parte del Gobierno?**

Se están produciendo movimientos en la construcción de fondos públicos para hacer inversiones en empresas estratégicas; también están surgiendo fondos que buscan el arraigo de las compañías como fundación Artizarra, etc., ese capital privado que es de aquí y quiere invertirse aquí. El esfuerzo público-privado se está dando y está habiendo

*“Es el declive de personas lo que va a tirar el PIB para abajo, si no somos capaces de ser atractivos para mantener y atraer”*

*“Empresa y universidad viven realidades diferentes, necesitamos unas tecnologías y se producen otras”*



pasa es que tiene mucho dinamismo, allí pasan cosas y no solo en el mundo profesional; o el avance que tiene Málaga. Hay que diseñar un sistema atractivo para el que viene de fuera y sus hijos y entender que es compatible con defender el euskera como patrimonio cultural: Suiza tiene una lengua complicada, pero es el sitio más atractivo de Europa para empresas y directivos. Y también hay que trabajar porque sea un sitio atractivo para venir a estudiar. Tenemos un problema demográfico serio y creo que es un reto que está en el fondo del declive de la competitividad: es el declive de personas lo que va a tirar el PIB para abajo, si no somos capaces de mantener la población y hacernos atractivos a la población existente.

**¿Es partidario de cambiar la fiscalidad?**

Creo que las familias empresarias y la empresa en general en Euskadi tiene una fisca-

contactos entre ambos para apoyar proyectos que tengan sentido económico y que sean beneficiosos para Euskadi.

**Para finalizar, ¿por qué cree que la figura del empresario genera rechazo social? ¿Cómo se puede mejorar esa percepción?**

La sociedad vasca tiene buena percepción de los autónomos, de las pequeñas empresas y de los emprendedores y empieza a tener sospecha de la mediana empresa y es alérgica a la grande. Pero son las grandes empresas las que en el Covid no han bajado el pistón, tenemos que protegerlas y hacerlas más competitivas. Trabajemos por mejorar las compañías y no por negar el rol que hacen y la importancia que tienen de generar nuevos empresarios. Tenemos que cambiar la mentalidad de la sociedad y llevar al empresario a las aulas y al estudiante a la empresa y que vean que se crea riqueza.



**Jose Ignacio Zudaire**  
Presidente de la Asociación BH2C  
(Corredor Vasco del Hidrógeno)

## La apuesta por el hidrógeno verde: aquí y ahora

**E**s urgente que reduzcamos a la mitad las emisiones de CO<sub>2</sub> en Europa antes de 2030 y ser climáticamente neutros en 2050. Tenemos que repensar la transición energética ya, y apostar por un nuevo modelo basado en un *mix* de energías y nuevas tecnologías. Euskadi ha decidido apostar por el hidrógeno verde y los combustibles sintéticos como uno de los factores clave en este tránsito. ¿Por qué ahora? Si algo hemos sufrido este último año son las consecuencias de una guerra, que además nos hace económicamente dependientes y vulnerables. Euskadi debe mantener la competitividad económica, y la certidumbre de poder hacerlo es la reducción de la dependencia en el suministro energético, la accesibilidad y la sostenibilidad de la misma.

Estamos ante el reto energético más importante de la década. Euskadi cuenta con un ecosistema privilegiado, capaz de liderar este reto: el hidrógeno renovable como vector energético. Tenemos una posición geográfica estratégica, un puerto industrial, infraestructuras gasísticas, empresas tractoras y un tejido industrial consolidado. Y un elemento clave: la tecnología que lo posibilita.

Es un proyecto de país, que necesita de alianzas entre toda la cadena de valor. Eso es el BH2C, el Corredor Vasco del Hidrógeno. Un total de 80 empresas, organizaciones, instituciones y centros tecnológicos colaborando con un objetivo común: convertir una exigencia europea en una gran oportunidad. Sumando además alianzas estratégicas y liderando interconexiones entre los valles del hidrógeno estatales y europeos.

Ya tenemos el primer nodo del ecosistema del hidrógeno renovable en Euskadi, el EIC (*Energy Intelligence Center*), inaugurado en Abanto, el primer Parque tecnológico a nivel europeo en contar con un suministro directo de hidrógeno renovable producido en una instalación industrial contigua.

Euskadi tiene una hoja de ruta en marcha, con medio centenar de proyectos que sólo necesitan de una legislación europea clara y el apoyo de los fondos europeos para convertirse en una realidad, que transforme nuestro modelo energético y contribuyan a nuestro desarrollo industrial.

# Mubil entra en la red internacional del MIT y crea un laboratorio de innovación

El centro de movilidad inteligente y sostenible guipuzcoano acogerá el 'City Science Lab Gipuzkoa', un laboratorio para el desarrollo de proyectos con el instituto tecnológico americano.

Maite Martínez.

**E**uskadi ha dado un gran paso en su posicionamiento como referente mundial en nueva movilidad al incorporarse a la red internacional del MIT (Massachusetts Institute of Technology) en Boston, Estados Unidos, y desarrollar así proyectos de investigación en este ámbito desde la comunidad autónoma vasca.

El convenio firmado entre la Fundación Mubil y el City Science de Media Lab del MIT recoge un acuerdo de colaboración para la creación del *City Science Lab Gipuzkoa*, un laboratorio de innovación para proyectos de movilidad. Gipuzkoa entra, de esta manera, en la red colaborativa de ciudades auspiciada por el MIT, de la que forman parte Shanghái, Helsinki, Toronto, Taipei, Hamburgo, Guadalajara (México), Andorra, Ho Chi Minh y Concepción (Chile).

Mubil, ubicado provisionalmente en Tolosa (Gipuzkoa) y dirigido por Ane Insausti tiene en su patronato a la Diputación guipuzcoana y al Ente Vasco de la Energía. Sus retos son generar nuevo tejido empresarial, inversiones, proyectos y todo un ecosistema en torno a la movilidad inteligente y sostenible.

Este plan lo llevará a cabo en sus instalaciones definitivas en Zubieta-San Sebastián, actualmente en construcción, un polo con un edificio central de 10.000 metros cuadrados más otros 38.000 anexos que acogerán diferentes iniciativas públicas y privadas, y que requiere 14,2 millones de inversión.

## Triplicar el espacio del laboratorio

Mubil cuenta en Tolosa con un laboratorio de almacenamiento de energía y un servicio de *testing* y validación de baterías. "En Zubieta ampliaremos capacidades y se multiplicará casi por tres el espacio actual de laboratorio de 1.800 metros", detalla la directora del centro de movilidad.

El traslado de Mubil está previsto para primavera de 2024, pero el centro ya tiene acompañantes en esta aventura. El centro tecnológico Cidetec trasladará su sede de almacenamiento de energía y duplicará su espacio en laboratorios y personas. La inversión superará los 18 millones.



Mubil quiere generar un ecosistema en movilidad inteligente y sostenible. eE

Tecnalia también estará en el polo de Mubil y destinará 9,9 millones laboratorios de hidrógeno para movilidad, generación de hidrógeno, almacenamiento, transporte y distribución y para tecnologías y aplicaciones relacionadas con la movilidad aérea urbana y la robótica aérea.

**Euskadi participa en una red colaborativa junto a Shanghái, Helsinki, Toronto o Taipei**

Asimismo, Zubieta albergará un espacio para la movilidad conectada, cooperativa y automatizada gestionado por el centro tecnológico Vicomtech. Y CEIT desarrollará un proyecto de ecodiseño de motores eléctricos más eficientes, con nuevos materiales y fabricación aditiva.

# UN PASO DE GIGANTE

La **Agencia Vasca de la Innovación**  
quiere ayudar a innovar a todas las **PYMES de Euskadi**,  
para que den **un paso de gigante**  
en el fortalecimiento de su negocio  
y su capacidad para seguir compitiendo  
y generando valor.

 **innobasque**

Berrikuntzaren Euskal Agentzia  
Agencia Vasca de la Innovación

# Lin3s integrará compañías que le aporten nuevas tecnologías y sectores

La consultora de negocio digital está inmersa en su plan estratégico 2023-2025, ciclo en el que abordará la integración de compañías que le permitan entrar en nuevos sectores -opera ya en 12- o le aporten tecnologías como Inteligencia Artificial o 'Blockchain' y consolidar así sus dos décadas de actividad.

Maite Martínez. Fotos: eE



Iñaki García, CEO de Lin3s.

Las estrategias de negocio digital tienen en la actualidad gran importancia para las empresas, organizaciones e instituciones debido a la necesaria transformación digital a abordar. Pero Lin3s lleva ya más de 20 años en ese ámbito, -comenzó con el diseño de páginas web- ayudando al crecimiento de las compañías y cuenta con una plantilla de 100 profesionales y presencia en el mercado nacional en Madrid, Barcelona, Cádiz y Galicia, principalmente.

Ahora, la consultora bilbaína aborda un plan estratégico a tres años (2023-2025) en el que tiene como objetivo consolidar su negocio y crecimiento, a la vez que mejorar su servicio con nuevas áreas de actividad y nuevas tecnologías que optimicen la rentabilidad de sus clientes.

“En este ciclo a tres años buscamos consolidar y optimar lo logrado y crecer de manera sostenible, ya que hemos llegado a un volumen que nos permite tener una estructura y funcionar de manera más profesional”, afirma, Iñaki García, consejero delegado de la compañía.

## Experiencia en nuevas áreas

Hace cinco años, Lin3s llevó a cabo una reestructuración de cara a su especialización y definió 12 verticales de negocio, entre ellos, B2B, banca, moda, cultura, deporte y *retail*. No obstante, la empresa aspira a entrar en nuevos sectores de actividad. “Por ejemplo, nos gustaría entrar en farma, pero tenemos que acumular experiencia para poder acceder y eso resulta complicado”, explica Iñaki García.

Por esta razón, Lin3s analiza la adquisición de compañías que le puedan permitir esa entrada en nuevas áreas de actividad o le aporten nuevas tecnologías y conocimiento como la Inteligencia Artificial o *Blockchain*, para evolucionar y mejorar en el servicio que presta a sus clientes.

“Para consolidar el plan estratégico vemos la necesidad de crecer inorgánicamente con colaboradores, pequeñas y/o medianas empresas con las que trabajamos bien. El objetivo es integrar una o dos empresas dentro del actual plan estratégico, firmas



Equipo profesional de Lin3s en sus oficinas de Bilbao.

con las que colaboramos y tenemos sinergias claras”, asegura el CEO de Lin3s.

Con una cifra de negocio de seis millones de euros y un *ebitda* (beneficio bruto de explotación) de un millón en 2022, la consultora busca un “crecimiento sostenible” en su actual plan estratégico. “Venimos de crecimientos del 30-40 y 50% y queremos estabilizarnos. El objetivo para 2023 es aumentar un 20% el negocio y para 2025 alcanzar un *ebitda* de dos millones, lo que podrá suceder con 12 millones de facturación, pero también con 10 millones”, detalla Iñaki García.

### Experiencia de marca y analítica

Dentro de los proyectos que desarrolla Lin3s figura el plan de digitalización de Forum Sport, tiendas de moda deportiva del Grupo Eroski. También ha realizado diferentes trabajos para Laboral Kutxa, entre ellos la experiencia de marca cuando se produjo la fusión. La Universidad de Cataluña y empresas como Saunier Duval son otros clientes habituales de Lin3s. En *retail*, destacan los supermercados de Aldi, Ahorramás, BM y Eroski.

La consultora trabaja con Arcos Dorados, franquicia de McDonald's en Latinoamérica, en un proyecto de analítica para medir todo lo que sucede en su ecosistema digital. En el mercado vasco, Lin3s ha ayudado a Salto Systems, que diseña soluciones de control de acceso inteligente, en su estrategia de internacionalización, con campañas en diferentes paí-

ses para el desarrollo de su negocio en esas geografías e introducción de sus productos.

En el ámbito deportivo, Lin3s está implantando una estrategia de negocio para el Atlético de Madrid, relacionada con la analítica de datos para conocer que valora su comunidad de seguidores y orientarlo al crecimiento y mejora de su imagen y *merchandising* (promoción comercial).

En definitiva, Lin3s busca con sus estrategias generar demanda, mejorar la experiencia del cliente y

### Lin3s desarrolla una estrategia de negocio en analítica de datos para el Atlético de Madrid

que esa demanda se genere de forma eficiente, gracias al uso de la analítica de datos. “Con un proyecto de *ecommerce* realizado para una tienda de Barakaldo hemos logrado pasar de un millón de negocio a 10 millones en cinco años, gracias a la analítica de datos. Y multiplicará su cifra por tres los próximos años”, ejemplifica Iñaki García.

Sobre el mercado internacional, “ya estamos en Francia, Portugal, Alemania y Latinoamérica, pero el empuje en este ámbito se realizará en el próximo plan estratégico”, comenta el CEO de Lin3s.

# MásMóvil mantendrá la inversión en Euskaltel tras unirse a Orange

**Euskaltel recuperó el crecimiento en el mercado vasco y navarro en 2022, tras unas inversiones de 150 millones en la mejora de la red desde la fusión con MásMóvil. El grupo aborda ahora su integración con Orange, que no afectará a las inversiones.**

Maite Martínez

**J**on Ander de las Fuentes, director de Euskaltel y el Grupo MásMóvil en el País Vasco y Navarra, afirmó que Euskaltel recuperó su crecimiento en Euskadi y Navarra en 2022, tras las inversiones realizadas y la recuperación de la confianza del cliente en el proyecto, después de la fusión con el grupo que dirige Meinrad Spenger.

En concreto, desde la integración con MásMóvil se han destinado 150 millones a la mejora de la conectividad en Euskadi y Navarra, dentro de un plan que recoge un montante total de 350 millones a tres años. Así, Euskaltel cubre con servicios 5G a un 85% de la población vasca y tiene conectados a la red de fibra óptica el 97% de los hogares.

Según de las Fuentes, las inversiones a ejecutar durante 2023 ascenderán a unos 100 millones, para seguir mejorando la red y avanzar en la implantación del 5G, y no se verán afectadas tras el cierre de la fusión con Orange, pendiente de aprobación por Europa.

## Mejora de resultados

El Grupo MásMóvil cuenta con 1,3 millones de líneas en Euskadi, de las cuales, 900.000 son de móvil y más de 400.000 de banda ancha fija. Desde el

punto de vista financiero, Euskaltel también registró buenos resultados mejorando tanto el resultado operativo (ebitda +12%), como su generación de caja (+100%), como resultado de los 110 millones de euros obtenidos por el grupo en sinergias como consecuencia de la integración.

"El primer trimestre de 2023 ha registrado los mejores datos desde 2014", aseguró el director de Euskaltel y MásMóvil en Euskadi y Navarra. No obstante, el grupo Euskaltel todavía está lejos de los ingresos y rentabilidad de hace tres años: "50 millo-

**Durante el ejercicio 2023, se ejecutará una inversión de 100 millones en mejora de la red**

nes por debajo en ingresos y 40 millones en *ebitda*", detalló Jon Ander de las Fuentes. "Y con más base de clientes", matizó el directivo.

Grupo Euskaltel cerró 2022 con unos ingresos de 670 millones, 630 millones en servicios, y un *ebitda* de 321 millones de euros.



Jon Ander de las Fuentes, director de Euskaltel y Grupo MásMóvil en País Vasco y Navarra. eE



**José Miguel Zaldo**  
Ingeniero industrial  
PhD por Deusto Business School

## ChatGPT, cómo aprovechar sus ventajas y evitar sus problemas

**C**omo manda la actualidad, voy a escribir sobre ChatGPT y sus sucesivas evoluciones. Esta evolución de la inteligencia artificial ha logrado un grado de desarrollo que supera a muchos humanos y que puede superar casi todos los exámenes por complicados que sean, especialmente si se usa utilizando las preguntas (que llamamos *prompts*) adecuadas y que fundamentalmente son: escribe; actúa; crea; lista; tabla; traduce; resume; ideas; define y analiza.

ChatGPT es un magnífico instrumento para aprender, pero lo malo es que sea utilizado para engañar, es decir para simular que se sabe lo suficiente para pasar un examen que te da acceso a un reconocimiento como experto en algo. Por ello, desde la existencia de estos instrumentos debemos cambiar la manera de evaluar y examinar para garantizar que la persona evaluada está preparada para obtener la certificación correspondiente y que no se limite a copiar lo que le dice ChatGPT, sino que exprese sus conocimientos.

Podríamos pensar como única solución hacer exámenes orales individuales con preguntas distintas para cada persona, pero, si en el lugar en que hacemos el examen hay señal de teléfono, wifi u otros medios de comunicación no podemos garantizar que el alumno no se limite a repetir lo que le dice ChatGPT a través de las gafas y de minúsculos receptores. La mejor solución sería hacer exámenes y evaluaciones en salas aisladas de cualquier medio de comunicación y con preguntas preparadas cuando los alumnos están en la sala, para evitar descargas de respuestas antes de entrar, lo que sucedería si ya saben las preguntas.

Preparar estas salas en cada centro no sería ni complicado ni caro, pero en el caso de la enseñanza y las evaluaciones *online*, la solución sería salas aisladas en varias ciudades de cada país, a las que cada alumno debería acudir obligatoriamente para examinarse, sin permitir fugas de las preguntas antes de entrar ni respuestas después de salir de la sala, ni siquiera un milisegundo después.

La solución no es prohibir o ignorar un avance tecnológico tan importante como este, sino fomentar su utilización para aprender más rápidamente y evitar su uso para engañar obteniendo títulos que no corresponden al conocimiento real.

## Automoción

## El sector factura 22.423 millones y supera sus cifras prepandemia

**E**l sector vasco de automoción facturó 22.423 millones en 2022, un 22,2% más que en el ejercicio anterior, superando la cifras de antes de la pandemia (20.300 millones). Esta cifra no contempla el peso específico de Mercedes Vitoria. Estos resultados son consecuencia de la diversificación de las empresas y de sus mejoras operativas, así como del incremento del coste de las materias primas. Según Inés Anitua, directora general de Acicae, clúster vasco de automoción, "debemos de ser prudentes dada la situación de inestabilidad y complejidad del mercado. En 2023 esperamos un crecimiento de la facturación de un 6,1%".

Con respecto al empleo, en sus 740 plantas productivas, superó las 120.000 personas, de las cuales 38.414 se ubican en el País Vasco, lo que supone en Euskadi una subida del 1% con respecto al año anterior. En relación a 2023, se espera una subida de



Inés Anitua, directora general de Acicae y AIC. Domi Alonso

alrededor del 2,26% en esta materia. Por otro lado, el 90% de las ventas del sector siguen siendo internacionales, y más de la mitad se genera fuera de Europa. También el sector ha mantenido sus fábricas en el extranjero, que alcanzan las 345 en 32 países, tanto en mercados emergentes como tradicionales. En I+D+i las empresas vascas han dedicado el 3% de su facturación, superior al año anterior.

## Innovación

## Lentitech abordará los mercados estadounidense y europeo con sus sistemas en óptica y optometría

**L**entitech Technologies prevé alcanzar el 10% de los mercados europeo y estadounidense de lentes progresivas personalizadas de cara a 2025. La empresa de Barakaldo (Bizkaia), especializada en el desarrollo y comercialización de soluciones tecnológicas avanzadas en óptica y optometría, ha creado ErgoFocus System y ErgoRep System, dos sistemas de centrado de lentes progresivas que suponen un auténtico cambio de paradigma en el sector. Según asegura su vicepresidente ejecutivo, Juan Carlos Calvo, "el total de las inversiones de la empresa superará los 1,5 millones de euros en dos años e irán destinadas a la financiación de propiedad industrial y patentes, aplicaciones informáticas, construcción y acondicionamiento de un *Data Center*, maquinaria, utillaje y equipos para procesos de información".

En el apartado de facturación, la evolución estimada por Lentitech a tres años se aproxima a los 10 millo-

nes de euros, con el 60% de las ventas correspondiente a la exportación. El objetivo es llegar a contar con 3.500 clientes, entre los que se destacan los fabricantes de lentes oftálmicas, laboratorios de tecnología oftalmológica -en su división de personalización de lentes- y grupos de influencia de compras.

Para ello, la compañía desplegará una estrategia de internacionalización "dirigida en primera instancia a los mercados de Europa y Estados Unidos. Considerando que las lentes personalizadas representan el 34% del mercado mundial de lentes progresivas, la compañía se propone alcanzar el 10% de la cuota de este segmento de mercado en dichos mercados para el año 2025. Posteriormente, se orientará al área de Asia-Pacífico", explica Calvo.

Nacida en 2017, Lentitech Technologies es un proyecto empresarial y tecnológico promovido por Julio Villaverde, presidente, y Juan Carlos Calvo.

PUBLICIDAD

# LO QUE TE LLEVA LEJOS ES LA ILUSIÓN



## CRÉDITO ILUSIÓN

Estrena coche con una gran financiación.

Desde **5,54%**<sup>1</sup> hasta **6,127%**<sup>1</sup> TAE Para vehículos no ecológicos

**4,95%** TIN



(1) TAE: 5,54 %. Ejemplo para un préstamo de 12.000 € a 7 años, TIN: 4,95 %. Cuota mensual: 169,33 €. Alguna de las cuotas puede tener alguna variación centesimal para completar el cuadro del importe total adeudado. Sistema de amortización francés. Intereses: 2.223,30 €. Comisión de apertura: 1,5 %. Coste total del préstamo: 2.403,30 €. Importe total adeudado: 14.403,30 €. Ejemplo para el mismo préstamo a 3 años, cuota mensual: 359,38 €. Alguna de las cuotas puede tener alguna variación centesimal para completar el cuadro del importe total adeudado. Sistema de amortización francés. Intereses: 937,77 €. Comisión de apertura: 1,5 %. Coste total del préstamo: 1.117,77 €. Importe total adeudado: 13.117,77 €. TAE: 6,127 %. Variación de la TAE en función del plazo originada por la comisión de apertura correspondiente. Plazo máximo 7 años.

(2) En caso de coche con calificación energética igual a CERO o ECO, la comisión de apertura: 0 %. Ejemplo para un préstamo de 12.000 € a 7 años, TIN: 4,95 %. Cuota mensual : 169,33 €. Alguna de las cuotas puede tener alguna variación centesimal para completar el cuadro del importe total adeudado. Sistema de amortización francés. Intereses: 2.223,30 €. Comisión de apertura: 0 %. Coste total del préstamo: 2.223,30 €. Importe total adeudado: 14.223,30 €. TAE: 5,54 %. Compromiso nómina o pensión domiciliada por importe mínimo equivalente al salario mínimo interprofesional. (Imp. Mín. salario mínimo interprofesional = 1.000 € en nómina o pensión). Tarjeta de crédito activa en compras o cajero y sin cuota devuelta. Plan de Previsión/Pensión con saldo superior a 600 € y aportación mínima de 180 € en el semestre. Compensación por cancelación parcial o total anticipada: 1 %. Si el período restante entre la fecha de amortización y vencimiento es menor o igual a 1 año: 0,5 %. Oferta sujeta a la aprobación del préstamo según los criterios habituales de riesgo de LABORAL Kutxa y a la firma por parte del titular de la correspondiente póliza de préstamo. Oferta válida para operaciones por importe igual o superior a 9.000 € solicitadas antes del 30-06-2022. Se excluyen refinanciaciones.

## ROSA CARABEL

Directora general de Eroski



*“Hemos consolidado los resultados positivos y la deuda, inferior a 900 millones, seguirá bajando”*

Rosa Carabel, directora general de Eroski, adelanta a ‘elEconomista.es’ el cierre de 2022, un ejercicio complicado para el sector. **“A pesar de la reducción de los márgenes, hemos consolidado los resultados positivos”**, afirma. También, destaca una deuda por debajo de 900 millones, sinónimo de un Eroski **“fuerte y rentable”**.

Maite Martínez / Javier Romera. Fotos: Domi Alonso

Desde que asumiera en febrero de 2021 la máxima responsabilidad ejecutiva de Eroski, Rosa Carabel ha tenido que afrontar retos y dificultades que han afectado de lleno al sector en el que opera, entre ellos la fuerte subida de los costes y una inflación sin precedentes en el precio de los alimentos.

Aun así, el grupo vasco ha logrado consolidar su rentabilidad, reforzar su balance y

avanzar en reducción de la deuda, que ha pasado de más de 2.600 millones de euros en 2014 a menos de 900 millones al cierre de 2022. Rosa Carabel explica a *elEconomista.es* la estrategia y objetivos para los próximos ejercicios.

**Eroski ha sido pionera en el sector al ofrecer una cesta de la compra con precios ajustados en más de mil productos, ¿cuándo**

**surgió la idea de esta iniciativa? ¿Con qué objetivos se puso en marcha?**

Un ajuste de los precios como el que hemos hecho no se hace de un día para otro. Llevábamos seis meses trabajando en ello antes del lanzamiento. Hay una inflación creciente y nuestro objetivo es responder siempre a las necesidades del consumidor, reduciendo los márgenes y siendo más eficientes para no trasladar esa subida. Se nos piden sacrificios y hemos hecho todos los posibles, pero hay que tener en cuenta que el año pasado los costes subieron de media un 15%.

**¿Son los márgenes de la distribución tan altos como la sociedad cree?**

Los márgenes son estrechísimos, entre el 1 y el 3,5%. Hemos invertido ya 44 millones y vamos a destinar un total de 100 para nuestra cesta con precios limitados, pero hay que tener en cuenta que todo está subiendo: la materia prima, la energía, el transporte... En 2021 tuvimos un margen del 2,05% y en el

**¿Y ha conseguido defender Eroski su cuota de mercado?**

La evolución de la cuota de mercado es un parámetro muy relevante para nosotros, ya que mide si las decisiones que estamos tomando son las más adecuadas. Hemos ido mejorando cada día y hemos conseguido incrementar cuota, que es muy difícil en el sector si no eres muy activo en aperturas, en los territorios que nosotros consideramos el core de nuestro negocio. En Galicia y Baleares hemos crecido; hemos cambiado la tendencia radicalmente en Cataluña, pasando de una situación plana a repetir cuota de mercado, y en el País Vasco y Navarra, aunque no hemos incrementado cuota, seguimos siendo líderes con una posición muy relevante. En estos dos últimos casos hay muchas aperturas de la competencia y, aun así, estamos consiguiendo mantener nuestra posición.

**Ha afirmado que el reto es volver a crecer. ¿Qué ritmo de aperturas tienen previsto pa-**

*“Estamos reduciendo los márgenes y haciendo todos los sacrificios posibles para contener los precios”*

*“Queremos volver a crecer y abriremos 200 tiendas entre este año y el próximo, con 200 millones de inversión”*



primer semestre de este ejercicio se ha reducido al 1,8%. Al cierre del ejercicio, a la espera de conocer los resultados, aunque la facturación crecerá como consecuencia de la inflación, el beneficio bajará.

**Pero, ¿será un resultado positivo?**

Obviamente será positivo. A pesar de la reducción de los márgenes, lo más relevante es que hemos consolidado los resultados positivos. Después de todas las dificultades, decisiones de saneamiento, transformación de red, de aperturas, etc. Estamos haciendo que Eroski sea más fuerte, más consolidado y más rentable. También está la reducción de la deuda por debajo de 900 millones de euros, que seguirá, además, bajando. No queremos llegar a una situación en la que no tengamos deuda, pero sí avanzar más a una posición estándar de mercado, entre 2,5 y 3 veces el *ebitda*.

**ra los próximos años?**

Sí, es el momento otra vez de crecer. El año pasado hemos realizado 78 aperturas, 14 tiendas propias y 64 franquiciadas. Y tenemos previsto un ritmo importante de cara a los próximos dos años. Es el momento de consolidar nuestros negocios en las zonas donde somos líderes o colideres y crecer donde todavía hay hueco en nuestro perímetro: País Vasco, Navarra, Galicia, Asturias, Cantabria, Cataluña, Aragón y Baleares. A partir de ahí, no descartamos volver a abrir y crecer en otros territorios. De hecho, nuestras franquicias están implantadas por todo el estado. El objetivo es abrir unas 200 tiendas los próximos dos años - cien cada ejercicio - con una inversión aproximada de unos 200 millones de euros. Actualmente, tenemos una red de 1.439 tiendas en total, de las que más de 600 son ya franquiciadas.

**¿Van a seguir apostando por la franquicia como vía de crecimiento?**

Sí, desde luego. El 75% de las nuevas aperturas vendrá de tiendas franquiciadas y el 25% restante serán propias. Vamos a concentrar las aperturas en locales de menos de 2.000 metros cuadrados de media.

**En Caprabo, ¿se plantean más adelante la posibilidad de recomprar las acciones que vendieron al 'holding' checo EP Corporate Group y volver a tener el 100% del capital?**

Es demasiado pronto para eso y ahora no se nos pasa por la cabeza porque estamos muy satisfechos de cómo está evolucionando. Nuestra alianza tiene año y medio y tenía varios objetivos: el primero, hacer frente a los compromisos financieros, pero después era contar con los recursos suficientes para poder relanzar y consolidar nuestro negocio tanto en Cataluña como en Baleares. Estamos muy satisfechos con esta alianza y no está en nuestros planes recomprar el 50%

bajadores era esta: va a relanzar el negocio y garantizar su futuro durante muchos años.

**¿Qué participación tiene la marca blanca?**

Se sitúa en el 35% tras subir tres puntos. Nosotros, en cualquier caso, aspiramos a que el consumidor tenga la mayor libertad de elección posible. Ofrecemos así una gama muy amplia, desde Basic, que es la más económica, hasta Selectia, que son productos de alta calidad a un precio también competitivo. Nosotros tratamos de apostar mucho por el producto local. De hecho, tenemos 2.152 proveedores locales, y aunque eso significa una mayor complejidad, supone para nosotros un factor clave y diferencial.

**¿Le preocupa la caída de las ventas en volumen registrado al inicio del año, del 4% según Nielsen?**

Desde luego, es una caída muy relevante, la mayor que yo recuerdo en muchos años. Entiendo que, aunque la bajada del IVA a deter-

*“Estamos dispuestos a firmar alianzas, como hemos hecho con Caprabo y Vegalsa, que refuercen nuestros negocios”*

*“Somos muy exigentes con los proveedores para garantizar la máxima calidad y seguridad alimentaria”*



de participación, mientras la alianza funciona y funciona muy bien. Tenemos, la experiencia de Vegalsa, 25 años de alianza en los que la empresa ha pasado de un tamaño de 300 millones a más de 1.200 millones.

**Tras la venta de Viajes Eroski a Iberostar, ¿se prevé alguna otra desinversión a medio plazo? ¿Podría pasar lo mismo con las tiendas de deporte Forum?**

Estamos siempre abiertos a alianzas que nos permiten reforzar nuestros negocios. Esa es nuestra aspiración en el futuro porque entendemos que las alianzas funcionan. En el caso de los viajes, la desinversión ha sido agrifruite tras cuarenta años en el grupo, pero este negocio desapareció con la pandemia y ahora necesitaba un cambio de modelo y recursos para su transformación y digitalización. Hemos considerado que la mejor opción para el futuro de la empresa y sus tra-

minados productos es adecuada, no es por ello la solución.

**¿Qué representa la venta 'online' y cuáles son los objetivos?**

Supone algo más del 2%. Es verdad que en la pandemia subió mucho, hasta el 4%, pero no creo que ahora mismo exista un *boom*. Es cierto que en la pandemia se generó una necesidad y por eso creció tanto, pero se ha vuelto a la normalidad. Nuestra apuesta es por la omnicanalidad.

**¿Qué planes tienen en materia de sostenibilidad?**

La salud y la sostenibilidad son pilares de nuestros planes. Somos muy exigentes con nuestros proveedores para garantizar la máxima calidad y seguridad alimentaria. Apostamos por una dieta equilibrada y la educación en hábitos saludables.

# País Vasco

elEconomista.es

Su segunda compra

## USA Group entra en Asia al adquirir la firma catalana BVentura



USA Group, fabricante vasco de piezas mecanizadas de precisión perteneciente a Portobello, Easo Ventures y el empresario Mikel Uribe, ha dado un salto en su crecimiento internacional al adquirir la compañía catalana BVentura (Baldomero Ventura) e integrar así una planta productiva en Suzhou, localidad china próxima a Shanghái, además de su fábrica y centro de I+D de Barcelona.

Con esta operación, el grupo vasco materializa su primera implantación fuera de España y desembarca en el mercado asiático. Además, amplía su actividad con productos de alta tecnología para aplicaciones de movilidad y seguridad.

BVentura aportará a USA Group un negocio de 23 millones y 100 empleos. Así, el grupo vasco rozará los 100 millones de facturación con 400 trabajadores y cuenta ya con siete plantas. La empresa catalana es líder en la fabricación en su segmento de mercado tras seis décadas de actividad y proveedora de grupos industriales internacionales. Su planta de producción en Barcelona tiene 4.500 m<sup>2</sup> y dispone de un centro de I+D en la misma localidad.

Para USA Group, fundado en 1965, es la segunda adquisición de una compañía desde la entrada de Portobello en su capital. La anterior se produjo en 2021, al integrar a la empresa cántabra MSerrano.

Innovador y sostenible

## Norman Foster diseña un complejo arquitectónico para Faustino



El grupo Familia Martínez Zabala, propietario de Bodegas Faustino, ha contratado al estudio Foster+Partners para construir el complejo arquitectónico más innovador y sostenible a nivel mundial alrededor del vino.

El proyecto, bautizado como *El Legado de Bodegas Faustino* supone un rediseño completo de la bodega riojana, comprende la construcción de nuevas zonas para visitantes y nuevos edificios, así como renovación de instalaciones, que ya han permitido aplicar los desarrollos más vanguardistas e innovadores en tecnología y sostenibilidad en la elabora-

ción y crianza de la marca líder en vinos de alta calidad de Rioja en el mundo. Los visitantes disfrutarán de un conjunto de experiencias alrededor del vino, el viñedo, la naturaleza, la arquitectura, la cultura y la sostenibilidad en una propuesta única de conexión de todos los espacios con los viñedos, que pasan a integrarse en el complejo arquitectónico.

La primera fase, que ya puede ser visitada, supone la reconversión de todo el entorno y la intervención en los espacios interiores y exteriores de la bodega. Y, en paralelo, permite mejorar la productividad de Bodegas Faustino.

Observatorio industrial

## La mayoría de los clústeres, optimista ante el segundo semestre



La reunión del Observatorio de Coyuntura Industrial (OCI), presidida por el lehendakari Iñigo Urkullu acompañado por la consejera de Desarrollo Económico, Arantxa Tapia, mostró un optimismo generalizado en la industria vasca para el próximo semestre. Este encuentro anual de los 16 clústeres vascos analiza los principales indicadores de los sectores industriales de Euskadi y el futuro inmediato.

Las perspectivas positivas predominan en todos los parámetros analizados: pedidos, facturación, exportación, empleo e I+D+i. Contrastan con el ajuste producido tras el estallido de la guerra en Ucrania, que

generó incertidumbre y obligó a casi todos los sectores a moderar sus previsiones. De la situación internacional aún se deriva un alza en los precios de las materias primas que repercute en toda la cadena de valor. No obstante, la mayoría de los clústeres vascos prevén un crecimiento sostenido a corto plazo. En términos generales, la cartera de pedidos de la industria vasca se mantiene robusta puesto que nueve de los 16 clústeres prevén mejorar (en el semestre anterior fue uno menos) y cuatro esperan mantenerse. En la facturación, once clústeres prevén crecimiento y cinco, mantenimiento. Ninguno espera rebajar sus ingresos.



Josep Valls, director general de Anticimex España.

## Anticimex crece en el mercado vasco con la adquisición de Euskal Falcon

Especializada en el control digital de plagas y en sanidad ambiental, la empresa cumple diez años en el mercado español donde prevé seguir creciendo. Para ello, destinará 10 millones en 2023 a adquisiciones de compañías que amplíen sus servicios. Su primera operación: la compra de la vasca Euskal Falcon.

Maite Martínez. Fotos: eE

**A**nticimex, empresa sueca de control de plagas y sanidad ambiental presente en 21 países, se implantó en el mercado español en 2013 y tiene su sede central en Sant Cugat del Vallés (Barcelona). En una década cuenta con 24 delegaciones físicas en todas las comunidades autónomas, Baleares y Canarias incluidas, y una plantilla de 650 empleados. Ofrece sus servicios a más de 30.000 clientes en todo el territorio.

La compañía cuenta con un sistema inteligente que no utiliza biocidas y combina las nuevas tecnologías con la gestión de datos para controlar digital-

mente las plagas respetando el medio ambiente. Dispone de más de 20.000 dispositivos *Smart* instalados en el Estado.

### Crecimiento en 2023

El director general de Anticimex España, Josep Valls, adelanta a *elEconomista.es* la estrategia de crecimiento para 2023, ejercicio en el que sopla 10 velas en el mercado nacional. "Estamos muy orgullosos de los hitos logrados en estos años y del fuerte crecimiento experimentado". Anticimex España se fundó con una plantilla de 250 personas y siete delegaciones y hoy tiene 24 y 650 personas. "Y se-

guiremos creciendo a lo largo de los próximos años", afirma Josep Valls.

En este sentido, la compañía analiza todas las oportunidades del mercado para seguir creciendo, tanto de forma orgánica como a través de operaciones financieras. "Estas adquisiciones deberán aportar al cliente soluciones innovadoras, nos permitirán incrementar la presencia en el territorio y sumarán una mayor especialización, diversificando nuestras soluciones. En 2023 tenemos previsto realizar adquisiciones con crecimiento y en nuestro *portfolio* hay 10 millones para este fin", asegura el director general de Anticimex.

La primera operación se ha producido ya con la compra de Euskal Falcon, empresa vizcaína especializada en la gestión sostenible de la población de aves en áreas urbanas. Con 20 años de trayectoria, la firma empezó a operar dando servicio al Athletic Club de Bilbao, convirtiéndose en la primera a nivel nacional en el uso de cetrería y otras técnicas de control de aves para campos de fútbol.

"La adquisición de Euskal Falcon nos consolida como expertos en gestión de fauna y en el diseño de proyectos para desarrollar el equilibrio de la biodi-

**Anticimex, con 650 empleados, prevé superar los 50 millones de facturación en el ejercicio 2023**

versidad y fomentar aquellas especies con un papel fundamental en el control biológico. A modo de ejemplo, una pareja de lechuzas puede llegar a capturar 15.000 roedores en un año", detalla Valls.

Esta es la segunda compra que realiza Anticimex en Euskadi, la primera fue en 2016 con la integración de CPU Ambiental. Anticimex Cantábrica, con sede en Amorebieta (Bizkaia), da servicio a la zona norte, Cantabria incluida, y tiene 60 trabajadores.

### Más de 50 millones de negocio

Anticimex cerró 2022 con una facturación de 44 millones de euros, frente a los 49 millones de 2021. "Este pequeño descenso se explica por el aumento excepcional de proyectos de desinfección durante 2020 y 2021 a causa de la pandemia. Sin tener en cuenta estos ingresos excepcionales, el ritmo de crecimiento es del 8-9% de forma lineal", aclara el director general. El objetivo para 2023 es superar los 50 millones de negocio.

Por su parte, la delegación en el País Vasco cerró 2022 con una facturación de tres millones y para este año prevé un crecimiento del 10%. "Contamos con una cartera de más de 2.000 clientes en el ám-



La empresa diseña soluciones innovadoras y respetuosas con el medio ambiente.



Anticimex combina tecnología y gestión de datos para el control de plagas.

bito privado y más de 60 ayuntamientos y entidades públicas de Euskadi trabajan con Anticimex", asegura su directivo principal.

Dentro de su estrategia de especialización, Anticimex está impulsando el área de Investigación y Desarrollo, a la que dedica un 5% de su facturación para desarrollar nuevos productos y soluciones. Dispone de dos laboratorios de I+D+i, situados en Barcelona y Dinamarca, donde investiga medidas de control de plagas "más eficaces, seguras y respetuosas con el medio ambiente", explica Valls. También colabora con universidades, laboratorios y centros de investigación con la misma finalidad.



**Natxo de Prado Maneiro**  
Economista. Agente Patrimonial BBVA

**Jordi Alemany**  
Business Humanizer

## Liderazgo financiero: ¿hora de reflexionar?

**S**i hay un hábito saludable que todos practicamos mucho menos de lo que deberíamos, es el hábito de reflexionar. "Reflexionar" proviene del latín "*reflectere*", que significa "doblar hacia atrás" o "girar hacia atrás", haciendo referencia a la introspección y al autoexamen que llevamos a cabo al practicarlo. Siempre es buen momento para la reflexión, especialmente cuando lo podemos hacer en compañía de alguien con quién ejercer la mayéutica de forma bidireccional. Y eso fue lo que ocurrió el pasado 24 de marzo.

Aunque no nos conocíamos personalmente, nos intuíamos, porque llevábamos tiempo leyéndonos. Así que recogimos el guante mutuo lanzado a raíz de la tribuna del mes pasado y decidimos encontrarnos en Bilbao para tomar un café.

Todo fluyó desde el primer instante, el café se convirtió en comida y a ésta le siguió una magnífica sobremesa, tras la cual, aprovechamos para bajar calorías recorriendo ese "imponente nuevo Bilbao", esta maravillosa ciudad que atrae y exporta talento, creatividad e innovación a partes iguales, y de la que cada vez se habla más y mejor fuera de nuestras fronteras.

Varios fueron los temas sobre los que reflexionamos en tándem, todos ellos producto de la intersección de nuestros respectivos perfiles: el financiero y el humanista. Comenzamos por desmontar el viejo paradigma que correlaciona el éxito con la riqueza. Comentamos acerca de la necesidad de darle un enfoque más humano al concepto éxito. Nos preguntamos si tener dinero es realmente lo que nos acerca a la felicidad y consensuamos, como no podía ser de otra manera, que la salud financiera es muy necesaria, pero para lograrla no deberíamos tener que sacrificar otras "saludes", como la mental y la física.

Probablemente, si invirtiésemos más en educación financiera temprana desarrollaríamos una visión menos sesgada de la función real del dinero, más cercana al medio que es, frente al fin que representa para muchos. Combatir la tan arraigada cultura del pelotazo podría ser un buen comienzo, alejar los tambores de la especulación y primar lo ético sobre lo estético, esquivando modas y evitando salir corriendo detrás de todo aquello que se envuelve en el papel de la so-



fisticación y el beneficio rápido. Convencer a nuestros jóvenes de que hay trenes a los que no hay por qué subirse y otros que necesariamente no debemos dejar pasar, como aquéllos que llevan los vagones cargados de valores: humildad, honestidad, paciencia, rigor, etc.

Y en ese largo recorrido, encontrar personas que te acompañen, suele dar buen resultado cuando ejercen como auténticos líderes, despejando incertidumbres y erradicando, o al menos, gestionando miedos.

Liderar es sinónimo de guiar, por eso, para practicarlo con rigor es fundamental inspirar curiosidad en los demás y fomentar en ellos el deseo de aprender y avanzar continuamente. Y en el ámbito del asesoramiento financiero esto cobra mayor importancia si cabe, ya que somos los propios asesores patrimoniales los que tenemos la obligación moral de potenciar la cultura financiera entre nuestros clientes.

Para ejercer ese liderazgo debemos dejar de mirarnos en los espejos equivocados, tratando de imitar al "superhéroe" que todo lo sabe y jamás se equivoca, para comenzar a practicar un liderazgo más humano, que se sustente sobre el cuestionamiento de nuestras propias decisiones y el reconocimiento de nuestros errores.



■

**Para liderar con rigor es fundamental inspirar curiosidad en los demás y fomentar el deseo de aprender y avanzar**

■

Por eso, el liderazgo se entrena, se muscula y, aunque no es medible, sabes inmediatamente cuando lo estás haciendo bien porque son tus clientes, colaboradores, familiares y amigos los que otorgan esa categoría cuando te conviertes en una persona cercana y coherente. En definitiva, cuando te ven como alguien en quién pueden confiar.

También reflexionamos acerca de los entornos BANI (frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles) en los que hoy vivimos, y que nos llevan a plantearnos la posibilidad de revisar el actual modelo socioeconómico. Estamos en un momento en el que la sociedad precisa de negocios con propósito. Con una meta superior, que vaya más allá de crear beneficios para unos pocos (*shareholders*) y que se oriente en generar riqueza para los grupos de interés (*stakeholders*) gracias a los cuales logra los beneficios, como son sus clientes, proveedores, empleados, comunidades, e incluso el medio ambiente en el que opera y del que obtiene los recursos. La ejecución de una cultura consciente, en la que los valores y principios son prácticas fundamentales del tejido social de una organización y que sirven precisamente para ejercer de conectores de los grupos de interés.

Sobre la importancia de esos otros conectores fundamentales, que son las personas, nos habla precisamente el sociólogo económico Mark Granovetter, premiado recientemente con el premio Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento en Ciencias Sociales, con una frase que resume en cierto modo esa filosofía: "aquellos a quienes apenas conoces, probablemente pertenezcan a redes diferentes a las tuyas. Esas personas con las que tienes vínculos débiles te conectan a una red más amplia, esas personas, son tu ventana al mundo" y esto corrobora lo que el propio Keith Ferrazzi habitúa a contarnos y que titula de forma gráfica, Nunca comas solo.

Estamos en un momento clave para el desarrollo de nuestra sociedad. Momento que exige de un liderazgo equilibrado, que surja de comités de dirección más igualitarios, donde no haga falta imponer cuotas, porque el liderazgo lo ejerzan igual hombres que mujeres, sin importar su género, sino inteligencia emocional, su pensamiento crítico y su criterio ético. Sólo así construiremos empresas más competitivas, más rentables, más productivas, en definitiva, más sostenibles.

Camino por recorrer, ¿hora de reflexionar?

# Eduardo Ruiz de Gordejuela, consejero delegado de Kutxabank a partir de junio

**El Consejo de Administración de Kutxabank ha propuesto a Eduardo Ruiz de Gordejuela, hasta ahora director general de negocio minorista, como nuevo consejero delegado.**

M. Martínez

**E**l Consejo ha adoptado tras valorar "la amplia experiencia directiva" de Ruiz de Gordejuela. Someterá la propuesta al correspondiente examen de idoneidad del Banco Central Europeo (BCE), conocido como *fit and proper*. Ruiz de Gordejuela sustituye a Javier García Lurueña, que ha desempeñado esta labor desde 2015, en el puesto de consejero delegado. Durante ese periodo, el banco "se ha enfrentado con éxito a importantes retos, centrados en la mejora de la eficiencia y en la diversificación de los ingresos por servicios", según comunicado de Kutxabank.

García Lurueña, cuyo contrato como consejero delegado finaliza en junio de 2023, mantendrá su vinculación con el Grupo como presidente no ejecutivo al frente de Cajasur.

## Unificación de redes y clientes

El nuevo consejero delegado ha desarrollado su labor profesional en diversas áreas del negocio bancario, y en particular en todo lo relativo a redes y clientes.

Tras la fusión de las cajas vascas en 2012, Eduardo Ruiz de Gordejuela se encargó de "conducir la unificación" de las redes de negocio de Kutxabank. Tras su aprobación por el BCE, el nuevo consejero delegado entrará a formar parte del Consejo de Administración de Kutxabank.

El presidente del banco, Antón Arriola, ha afirmado que el nombramiento de Ruiz de Gordejuela se produce "en un momento de gran fortaleza y oportunidad" para Kutxabank, que "debe apostar por invertir en futuro, en aras de lograr un mayor crecimiento y una más amplia diversificación de sus fuentes de ingresos".

Por su parte, Eduardo Ruiz de Gordejuela ha afirmado que "una vez culminado el proceso de redimensionamiento de la red, nuestra prioridad debe ser la mejora del servicio al cliente, cuyas bases son la atención personalizada, la cercanía, la transparencia y la profesionalidad", ha señalado.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresaria-



Antón Arriola y Eduardo Ruiz de Gordejuela. eE

les en Deusto y Máster en Gestión del Conocimiento por esta Universidad, Ruiz de Gordejuela accedió a la antigua BBK en 1992, donde desempeñó funciones vinculadas con la banca de inversiones, la banca institucional, y con las áreas comercial y de marketing. En 2008 fue nombrado director de ne-



**Kutxabank completa el relevo generacional en su cúpula directiva ante su nueva etapa**

gocio minorista en Bizkaia y subdirector general un año después.

Ruiz de Gordejuela será sustituido como director general de Negocio Minorista por Aitor Aranburu, hasta ahora director de Banca Personal.

# Euskal ekoizle txikiekiko elkarlana indartzen dugu

## Reforzamos la colaboración con pequeños productores vascos

Gure saltokietan Euskal jatorria duten 2479 produktu baino gehiago aurkituko duzu.

En nuestras tiendas encontrarás más de 2479 productos de origen vasco.

Protagonistek kontatzen dizute  
Los protagonistas te lo cuentan



Orain inoiz baino gehiago  
Ahora más que nunca



Hemengoa izatea ona da  
Es bueno que sea de aquí



**EROSKI**

zurekin



Participantes en la presentación de la guía de Sayma, entre ellos el director general del Grupo SPRI, Aitor Urzelai (en el centro). eE

## Guía de Sayma para facilitar al capital extranjero su entrada en País Vasco

**La inversión extranjera en Euskadi se multiplicó por siete el pasado año, según datos del Ministerio de Industria. Sayma Consultores ha editado una guía para que esta atracción siga creciendo.**

M. Martínez

Los esfuerzos del País Vasco para atraer inversiones extranjeras se han visto recompensados con unas cifras que, según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se multiplicaron por siete, con 2.275 millones captados de enero a septiembre de 2022. En 2019 se invirtieron 535 millones, en 2020 fueron 878 millones y 1.539 millones en 2021. El mejor dato de los últimos años se registró en 2017, con 2.691,3 millones.

Entre todos los proyectos que llegan a Euskadi hay una variedad importante en su tipología: desde las grandes operaciones que involucran multinacionales o fondos de inversión -como la compra de ITP Aero por parte del *private equity* norteamericano Bain Capital-, hasta *startups* que ven el vasco como un territorio adecuado para continuar su desarrollo y crecimiento futuro.

El grupo SPRI, que dirige Aitor Urzelai, gestionó 80 proyectos de estas características, de los que llegaron a buen fin un total de 15 y muchos de ellos se siguen gestando.

Los sectores predominantes en los que se recibieron inversiones el año pasado fueron energías renovables y aeronáutica. Así, la mayor inversión (el 47,7% del total invertido) fue en construcción aeronáutica, espacial y su maquinaria, con 1.085,8 millones. El suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire atrajo 613,3 millones (27% del total), seguido de la construcción de edificios (191 millones) y el comercio al por menor, excepto vehículos de motor, que captó 136,8 millones. Las artes gráficas y reproducción de soportes grabados absorbieron 71 millones y la investigación y desarrollo, 58 millones.

### Difusión mundial

Para que estas cifras sigan creciendo, Sayma Consultores ha lanzado la guía *Invest in the Basque Country 2023–Invertir en el País Vasco 2023*, en su quinta edición, dirigida a empresas de todo el mundo. La firma consultora se apoyará en la red de asesores HLB Internacional, de la que forma parte, con presencia en más de 157 países. Esta guía recoge las cualidades diferenciales y de mayor interés para atraer inversiones de empresas extranjeras, así co-

mo aspectos relativos a la normativa laboral, mercantil, contable y fiscal vasca.

Euskadi resulta atractiva para la implantación de empresas extranjeras por diferentes motivos, destacando la solidez del sector industrial, su polo de competitividad, la apuesta por la innovación e industria 4.0, su conexión como territorio, su talento, con régimen fiscal propio y autonomía financiera, y con gran calidad de vida. “Los esfuerzos han de dirigirse a visibilizar estas cualidades en diferentes foros internacionales para hacernos receptores como un territorio interesante para implantarse, no sólo para inversión europea, sino también para inversión de fuera de Europa”, según Borja Hermida, responsable del área internacional de Sayma.

En la presentación de la guía estuvieron presentes también Marco Donzelli, CEO de la red Internacional de asesores de inversión HLB y Aitor Urzelai, director general de la SPRI.

### Más que procesos de compra

Las empresas extranjeras suelen llegar al País Vasco a través de procesos de compra en otras empresas, “pero también se introducen en el mercado mediante la firma de contratos de agencia/distribución con terceros, contratación laboral de agentes o personal para desarrollo de funciones internas dentro del grupo, constituciones de filiales para el desarro-

**Euskadi captó 2.275 millones de inversión extranjera en 2022, el 47,7% para el sector aeronáutico**

llo de la actividad en España y Europa, o la figura del representante fiscal para empresas no europeas, entre otras casuísticas”, apunta Borja Hermida.

A juicio del responsable de internacionalización de Sayma, la compra-venta de empresas es una realidad necesaria, aunque sea la entrada de capital extranjero que tenga peor fama. “Hay veces que una compañía necesita que entre un fondo de inversión en su capital para financiar su crecimiento, o el caso de una empresa que está en concurso de acreedores y va a desaparecer y le interesa mantener los puestos de trabajo y actividad y lo consigue dando entrada a este tipo de inversión extranjera”.

La *Guía Invertir en el País Vasco* surgió en 2019 porque no existía un documento similar que fuera más allá de los datos macro, las razones para invertir o las empresas clave. “Esta guía es un mecanismo más para posicionar la economía vasca como una economía global y, además, nos ponemos a la disposición del capital para el asesoramiento y acompañamiento en todo el proceso”, matiza Hermida.



El aeronáutico es el sector que captó la mayor inversión extranjera en 2022. eE



El desarrollo de renovables en Euskadi despierta el interés internacional. Irekia



**Lourdes Pozueta Fernández**

Socia Avancex + i  
Best Manager Award-ENBIS

## La fábrica de problemas: el negocio más lucrativo de toda organización

**H**ace unos años ayudé a una multinacional fabricante de coches en su estrategia de hacer más rentable el departamento de proyectos de mejora. Era como trabajar con una Pyme grande ocupada en muchos problemas que aportaban poco valor y con dificultades para que aquellos que aportaban valor se lograran resolver con éxito. Había negocio en la *Fábrica de problemas* y pusimos el foco en filtrar a la entrada los problemas y en la sistemática para resolverlos rápido y con éxito.

Todos tenemos una *Fábrica 1 de coches*, visible, ligada al core del negocio, y una *Fábrica 2 de problemas*, con un negocio que en general se aborda muy mal. La *Fábrica de problemas* puede ser lucrativa sin grandes inversiones siempre y cuando haya variabilidad no aleatoria en los procesos. ¿Por qué *haciendo lo mismo* surgen resultados tan diferentes? La clave es identificar las fuentes de la variabilidad.

La *Fábrica de problemas* se parece a un hospital: hay un filtrado previo en ambulatorios y acabamos con pacientes y médicos especialistas que, con habilidades y apoyo en la tecnología, tratan de diagnosticar y curar. Tres ingredientes clave: sabiduría, habilidad y datos-tecnología.

El negocio llega con la reducción de costes, de muchos dígitos, pero la solución no está en los DATOS o la tecnología. Muchas gerencias están perdidas en reducir costes atacando las desviaciones respecto previsiones, con slogans del tipo "hay que lograr desviación 0", pero la intención no resuelve los problemas, o tal vez crea nuevos, puesto que no se comprende lo que ocurre.

Llegan *pacientes* con bajos rendimientos, sobrepeso, parámetros energéticos sobredimensionados, merma, incumplimiento de plazos, sobre-costes de servicio, averías, picos en servicios post-venta, alimentos que no reproducen en textura, sabor o apariencia, vida útil corta, clientes que perdemos, créditos bancarios que no se cierran, desviaciones en el coste de seguros, etc.



La identificación del paciente al que atender es clave ya que a los costes anteriores hay que añadir el de las costosas actuaciones que se realizan para lograr mitigar el impacto de los problemas. Por lo tanto, la primera tarea de la *Fábrica de Problemas* es el triaje de los problemas atendiendo al impacto económico en todas sus dimensiones.

Una vez elegido el problema a abordar, y compartido con especialistas surge un tema que bloquea a muchas organizaciones y sin embargo es clave en el negocio: las creencias sobre las causas de los problemas. Las creencias son interpretaciones inconscientes que hacemos de la realidad. Siempre hay una larga lista, y muchas son falsas ("la verdad ilusoria" fruto de una mentira repetida mil veces en diferentes foros). Siempre hay unas pocas variables clave, que son las que hay que descubrir.

Las dinámicas de reunión-acción no funcionan para encontrarlas, esta labor es como las de los *ambulatorios* para problemas fáciles de solución conocida. Tampoco funciona al inicio el *brainstorming* ni la recogida masiva de datos. Si aplicamos estas tácticas a problemas complejos acabamos *como pollo sin cabeza*.



■

## En un presente tan cambiante, la habilidad de aprender rápido a partir de los datos y las evidencias será clave

■

Los casos de éxito se dan en equipos de especialistas, con mente abierta y con habilidades para tomar decisiones en base a datos y evidencias. El dato es el medio, no es el fin. Primero son las preguntas y después vienen los datos, pero parece ser que es más fácil comprar datos que invertir en preguntones. Al comienzo datos simples, como el médico, con preguntas encaminadas a reducir la lista de creencias observando la variabilidad de los síntomas. No necesitamos capturas masivas de datos para ello y con herramientas sencillas los especialistas hacen hablar a los datos.

Los datos al detalle llegan cuando reducimos las creencias y se necesita profundizar. De nuevo, el *médico del proceso* tiene que imaginar qué herramienta podría ser útil, qué datos son adecuados y dar consejos para proteger la recogida de datos de eventos que puedan introducir sesgo.

■

Cuando la estrategia dominante en la *Fábrica de problemas* es la recogida masiva de datos y la aplicación automática de *Big Data*, es muy probable que no acertemos al buscar relaciones o las coincidencias las confundamos con causas. (Es como mi perro que cree que el sol sale porque yo abro la persiana).

Me gustaría que los Gobiernos se tomaran más en serio la educación en toma de decisiones en base a evidencias, disciplina propia de Medicina (EBM). También que las empresas trataran de identificar el talento oculto que bien entrenado podría aportar tantos beneficios para aprender rápido; esos *Carolina Marín* o *Nadal* ocupados en tareas menos productivas.

En la escuela y en la empresa se ha de entrenar en la habilidad de preguntar para resolver problemas, que no es otra que la de imaginar qué patrones ver en los datos si una creencia fuese cierta. Es decir, la habilidad de identificar qué visualización de datos, qué herramienta, podría dar pistas para avanzar, y qué datos son necesarios para construirla. Y por supuesto ello ligado a saber mirar, encontrar patrones y saber interpretarlos en el contexto adecuado.

En un presente que cambia tan rápido, en un futuro que lo hará más, la habilidad de aprender rápido a partir de los datos y las evidencias es una habilidad que será clave en las organizaciones que perduren.

La *Fábrica de problemas* es el negocio más lucrativo a largo plazo: hoy reduce costes, mañana nos hará líderes.



El presidente de BBK, Xabier Sagredo (segundo por la izqda.), con otros directivos de la fundación bancaria. eE

## BBK blindará su obra social tras completar el fondo de reserva de 230 millones

**BBK, propietaria del 57% de Kutxabank, ha completado la dotación del fondo de reserva para mantener el control en el banco, con 231 millones, y blindará, además, su obra social.**

M. Martínez.

**D**os años antes del límite fijado por el regulador, en la Ley de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, BBK ha completado la dotación del fondo de reserva que da certidumbre al futuro del banco y asegura independencia y arraigo en Euskadi. "Gracias a esta dotación Kutxabank va a permanecer con nosotros durante mucho tiempo", afirmó el presidente de BBK, Xabier Sagredo.

En la presentación de la fundación bancaria, su máximo directivo explicó que la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, obligaba a entidades con determinadas características a transformarse en fundaciones bancarias. BBK finalmente se constituyó en noviembre de 2014 en fundación bancaria. Para mantener el control en Kutxabank debía presentar un plan financiero reforzado que incluía dotar un fondo de reser-

va para atender a posibles necesidades futuras de capital del banco, así como un plan de diversificación y gestión de riesgos. La otra opción era desinvertir y, según destacó Sagredo, optaron por el "camino más difícil", pero la que era la decisión "más adecuada".

Al cierre de 2022, BBK culminó la dotación completa de ese fondo, con un volumen de 231 millones.

### Activo estratégico

Kutxabank es un activo estratégico para Euskadi por el impacto, directo e inducido, que genera como la empresa de servicios más grande. La entidad que preside Antón Arriola sitúa en 776 millones de euros la contribución que la actividad corporativa de sus entidades realiza al Producto Interior Bruto, equivalente al 1,17% del total de la economía vasca.

Además, mantiene cerca de 3.000 empleos directos y las arcas públicas vascas percibieron en forma de tasas e impuestos un total de 187 millones.

Según un estudio de Deusto Business School, cualquier operación de desinversión hubiera supuesto una pérdida patrimonial significativa para BBK y una menor capacidad para realizar su obra social, y habría puesto en riesgo el mantenimiento local de Kutxabank.

El citado estudio de DBS, que resaltó Xabier Sagredo en su exposición, señala que la decisión de no salir a bolsa supuso dejar de perder unos 2.000 millones de euros.

## Primer hidrogenoducto

## El Centro Inteligente en Energía, en marcha para liderar la transición

**E**uskadi cuenta ya en Bizkaia con un centro inteligente de la energía (Energy Intelligence Center-EIC), que liderará la transición energética de la región y avanzará hacia la descarbonización de la economía. Es el primer espacio empresarial del Estado con un suministro directo de hidrógeno verde, gracias a un hidrogenoducto ya ejecutado por Petronor y Nortegas. El EIC es el buque insignia del nuevo Parque Tecnológico de la Margen Izquierda -próximo al puerto de Bilbao y a Petronor- y acogerá proyectos estratégicos como el Corredor vasco del hidrógeno, entre otros.

En la inauguración -con el lehendakari Iñigo Urkullu- participaron las empresas del sector energético que se instalarán en EIC: Petronor, Tubacex, Tubos Reunidos, Ampo, y Vicinay. Ocupa 7.907 metros cuadrados que albergarán oficinas y laboratorios y una nave industrial que contará con maquinaria *full sca-*



Representantes empresariales e institucionales en la inauguración del EIC. eE

*le.* El sector vasco de la energía, 400 empresas que facturan 54.700 millones y emplean a 91.000 personas, 23.500 en Euskadi, desarrollará soluciones energéticas de futuro desde este centro de excelencia que articulará un ecosistema tecnológico-industrial orientado a los nuevos combustibles y desarrollos energéticos, particularmente en torno al hidrógeno, pero también energías renovables.

## Crecimiento en Madrid

## Uvesco invertirá 35 millones este año en nueve aperturas de supermercados propios y reformas

**G**ruppo Uvesco, matriz de BM Supermercados y Super Amara, logró crecer un 5,3% en 2022, hasta alcanzar unas ventas netas de IVA de 986 millones de euros. Para este año, Uvesco prevé una inversión de 35 millones, que contempla nueve aperturas de supermercados propios y otras actuaciones de reforma. Los nuevos supermercados se situarán: dos en Gipuzkoa, uno en Álava, uno en Navarra, ya inaugurado, y cinco en la Comunidad de Madrid, siguiendo el plan de expansión que se inició en 2017. Además, pondrá en marcha ocho nuevas franquicias.

La cuota de mercado del grupo es del 13,9% en la zona norte y del 17,4% en País Vasco. "En Madrid, con 42 supermercados, hemos alcanzado una cuota del 2%, nos coloca ya entre los diez primeros grupos de la distribución en la Comunidad, todo un hito en solo cinco años", señaló Fernández de Barrena, presidente del grupo.

La cadena destacó que mientras la subida media de la cesta de productos de gran consumo en las provincias donde opera Uvesco fue de un 8,5%, dato por debajo de la subida general del conjunto del Estado, del 9,8%, "en el caso de nuestros supermercados esta subida ha sido de un 7%, según datos de la consultora Nielsen", señalaron sus directivos.

Así, realizaron una inversión de 23 millones en contener estos precios para ayudar a rebajar el precio de la cesta de sus clientes, lo que ha supuesto una reducción en su margen de 0,4 puntos.

El grupo finalizó 2022 con una plantilla de casi 6.000 trabajadores, 200 supermercados propios en País Vasco, Navarra, Cantabria, La Rioja, Madrid y Ávila y 19 franquicias BM Shop. Cuenta con cerca de 14.600 referencias, de ellas unas 1.600 son de marca propia.

# La inversión en I+D crecerá este año un 7,2%, hasta 1.895 millones

Cifra récord este ejercicio, según el informe 'Estimación de la inversión de Euskadi en I+D para 2023', realizado por la Agencia Vasca de Innovación-Innobasque con la colaboración de empresas tractoras que representan más del 40% de la I+D vasca.

elEconomista.es.

**E**n la presentación de este informe, en su quinta edición, diez de estas compañías tractoras (Arteche, Corporación Mondragón, Faes Farma, Gestamp, Iberdrola, Ingeteam, Irizar, Sener, Sidenor Aceros Especiales y Velatia) y BRTA, Basque Research and Technology Alliance, valoraron este crecimiento. Sin embargo, advirtieron de la necesidad de continuar reforzando esta tendencia al alza, "para garantizar posiciones competitivas en el futuro ante la transición digital y poder asumir el endurecimiento de las normativas medioambientales que se están imponiendo con rapidez en Europa".

Según los datos ofrecidos por el Eustat, Instituto Vasco de Estadística, en 2021 la inversión en I+D+i fue de 1.646 millones, su máximo histórico, mientras en 2022 se habrán alcanzado los 1.768 millones, según la estimación de Innobasque a falta aún del dato oficial, y en 2023 se alcanzarán los 1.895 millones, según la nueva estimación presentada.

## Perspectivas positivas

Estas cifras muestran que las perspectivas de futuro de la inversión vasca en I+D son muy positivas, con independencia del sector de actividad, y que hay una tendencia ascendente que continuará en los próximos años gracias a la implicación

de todos los agentes económicos. Las empresas incrementarán en 2023 su inversión en un 5,9%, hasta alcanzar los 1.049 millones y el Gobierno Vasco, diputaciones forales y Administración General del Estado destinarán un total de 639 millones, un 7,9% más. Este esfuerzo estará liderado por el incremento en un 12% de los fondos destinados a esta partida por el Ejecutivo autonómico y por el inicio de la ejecución de los proyectos vinculados con los PERTE, financiados con los fondos europeos NextGenerationEU.

El resto de la inversión procederá de la financiación internacional (160 millones de euros, un 13,5% más),



**Las empresas aportarán un 5,9% más a inversión en I+D y las instituciones, un 7,9% más**

que crecerá gracias a la participación de entidades vascas en el Programa Marco Horizonte Europa, así como de otras fuentes como los fondos de las universidades o las donaciones de entidades sin ánimo de lucro, que sumarán otros 46 millones de euros, un 6,5% más.



La inversión vasca en I+D enlaza varios ejercicios de crecimiento récord. Domi Alonso



**Juan Manuel Sinde**  
Presidente de la Fundación Arizmendiarieta

## El modelo inclusivo-participativo, una opción para captar talento

**E**l Premio Arizmendiarieta, otorgado recientemente en Vitoria y Pamplona en sendos actos, busca distinguir a las empresas que destacan por la implementación de los valores y sistemas de gestión del Modelo inclusivo participativo de empresa. El modelo se caracteriza por basar la competitividad de las empresas en el desarrollo de las personas que forman parte de ellas y en su cooperación en pos de un objetivo común. Pretende, también, sustituir la confrontación como actitud básica, por una cooperación de los distintos agentes sociales que genere beneficios para todos y se preocupa, por otro lado, de la comunidad en la que se inserta.

Merece la pena subrayar que la experiencia cooperativa ha demostrado en la práctica que los valores del humanismo y la competitividad empresarial no son planteamientos incompatibles, sino sinérgicos. Ha mostrado que el desarrollo de las capacidades de las personas que trabajan en la empresa, el respeto a su igual dignidad humana y su participación en las decisiones, los resultados y la propiedad no sólo son elementos que contribuyen a una mayor humanización del trabajo, sino también a un mayor éxito empresarial.

Hace unos meses el secretario general de la ONU, Antonio Guterres, reclamaba en su discurso ante la última Asamblea General nuevos modelos de empresa para hacer sostenible un sistema económico global que, habiendo posibilitado un importante desarrollo para cientos de millones de personas, presenta debilidades importantes e incluso pone en peligro la vida del planeta.

Nos encontramos, por otro lado, con el hecho de que centros de formación de líderes empresariales tan relevantes como la Universidad de Harvard o el Instituto Tecnológico de Massachusetts estén insistiendo en que las empresas tendrán que generar, no sólo beneficios, sino valor social si quieren ser sostenibles a largo plazo.

El modelo se presta, en fin, a mejorar la captación y retención de talento de unas generaciones jóvenes que demandan también a las empresas un propósito acorde con sus valores, por lo que es recomendable tenerlo en consideración.

---

Plataforma Egokia

## Mondragon Assembly e Ikerlan aplican la IA a la automatización

**M**ondragon Assembly apuesta por la digitalización con la implantación de Egokia, una plataforma pionera cibersegura de aprendizaje automático colaborativo desarrollada por el centro tecnológico Ikerlan. Este desarrollo garantiza la privacidad de los datos.

Con esta nueva tecnología, Ikerlan y Mondragon Assembly se sitúan a la cabeza de la inteligencia artificial colaborativa aplicada en la automatización de procesos industriales en el ámbito nacional. El proyecto ha contado con el apoyo económico del Gobierno Vasco, mediante el programa de ayudas a la I+D+i Hazitek.

La plataforma Egokia permite que los modelos de inteligencia artificial desplegados en máquinas y líneas de producción de Mondragon Assembly se "entrenen" de manera colaborativa en nodos locales de



Mondragon Assembly utiliza la plataforma en sus líneas de producción. eE

los diferentes clientes sin compartir los datos. De esta forma, se garantiza la ciberseguridad y se eliminan riesgos asociados a su fuga.

Mondragon Assembly utiliza esta plataforma en su línea de producción de células fotovoltaicas para placas solares y prevé tenerla en funcionamiento en un total de 10 líneas de producción este año.

Actividad al alza

## Casi 650 empresas de los Parques Tecnológicos facturaron 6.500 millones de euros en 2022

**L**as empresas ubicadas en los Parques Tecnológicos de Euskadi facturaron 6.480 millones de euros en 2022, lo que supone un incremento superior al 12% frente al año anterior. Además, se instalaron 65 nuevas empresas en los diferentes campus, lo que elevó la cifra total de compañías activas hasta 647. Un total de 136 empresas están en proceso de desarrollo de negocio en incubadoras.

Estas compañías, además, dedicaron 588 millones de euros a gasto en I+D. Asimismo, 60 de ellas cuentan con la participación de capital extranjero. Sobre sus plantillas, 21.757 personas trabajan diariamente en alguna de las empresas de los Parques Tecnológicos, de las que más de la mitad -12.123- son licenciadas universitarias. Además, 1.905 son doctoras y 5.327 están tituladas en FP. La plantilla conjunta de las empresas de los Parques ha pasado de 20.305 de personas en 2021 a 21.757 personas en 2022, lo que ha supuesto un incremento del 7,15%.

Cabe destacar el elevado porcentaje de profesionales dedicados a I+D, que suman 6.588 personas. También es relevante la juventud de las plantillas, ya que 3.861 personas tienen menos de 30 años. Por género, los hombres siguen teniendo más presencia que las mujeres, pero se mantiene la tendencia hacia la reducción de esa diferencia.

Por sectores de actividad, el ámbito de las TIC se mantiene como el más destacado, con cerca del 20% del total (127 empresas), 5.158 personas trabajando en sus plantillas y un volumen de facturación conjunto de 1.957 millones. Desde el punto de vista del número de empresas, el sector que le sigue es el de las Biociencias, con 121 empresas. No obstante, en términos de empleo, el segundo ámbito más relevante es el de I+D, con 4.029 personas, mientras que en facturación, destaca aeronáutica, que supone más del 25% (1.664 millones) del total de la facturación de las firmas ubicadas.

## Piezas de seguridad

**Teknia se fortalece en movilidad con la compra de una firma sueca**

Teknia, multinacional vasca especializada en la fabricación de componentes metálicos y plásticos para el sector de automoción, entre otros, ha adquirido la compañía sueca Svenks Tryckgjutning, dedicada a la inyección de productos de aluminio y magnesio en piezas de seguridad para la dirección y el chasis de vehículos eléctricos.

Con esta compra, el grupo que dirige Javier Quesada de Luis, se posiciona en estas tecnologías de la nueva movilidad, que son cada vez más relevantes en la fabricación de componentes para vehículos eléctricos por sus mejores características frente a otros materiales.

De hecho, según explicó el directivo a *elEconomista.es*, en el plan estratégico de Teknia a 2025 "la movilidad urbana tendrá un papel fundamental".

La adquisición incluye la planta de la empresa en Vimmerby, en el sur de Suecia y conectada con Alemania. Esta operación inorgánica aporta al grupo vasco 100 trabajadores y unas ventas de 20 millones. La fábrica pasará a llamarse Teknia Vimmerby. Con 3.500 trabajadores, Teknia cerró 2022 con un negocio superior a 350 millones, con un crecimiento de doble dígito en ventas (un 14%), *ebitda* y beneficio neto. Sus expectativas apuntan a superar los 400 millones en el presente ejercicio.

## Evolución positiva

**Arteche incrementa ventas un 22% en 2022, pero repite beneficio**

Arteche cerró 2022 con un beneficio de 8,3 millones, cifra similar a la del ejercicio anterior (8,5 millones). Sus ventas, de 346 millones, crecieron un 22,5% y el resultado bruto de explotación (*ebitda*) alcanzó 30,1 millones, un 15,4% más respecto al año anterior. Repartirá 2,3 millones de dividendo, un *pay-out* del 30%. En lo que respecta al margen directo, creció un 16% hasta alcanzar los 103 millones, con lo que se alcanzó en el último trimestre del año un porcentaje de margen en niveles previos a la crisis.

Sobre la evolución geográfica de los negocios, todas las regiones contribuyeron positivamente. El

grupo consolidó su presencia en Asia duplicando la capacidad productiva en Turquía, gracias a la próxima apertura de la nueva planta en el país. También, incrementó la capacidad de producción en México para cubrir la creciente demanda en el mercado norteamericano y han despuntado los buenos resultados de Australia y Estados Unidos, debido al auge en energías renovables en estas zonas.

La estrategia de crecimiento inorgánico siguió en línea con el Plan Estratégico a 2023 y el año se cerró "con una cartera robusta de oportunidades para asegurar el crecimiento de futuro", dijo Arteche.

## Invierte ocho millones

**Nortegas construye en León su segunda planta de biogás en España**

Nortegas, segunda distribuidora de gas natural nacional, pondrá en marcha su segunda planta de biogás en España en León, a través de su filial Bionorte Renovables S.L.U. La capacidad de la planta, en la que invertirá ocho millones, permitirá la inyección de 30 GWh anuales de biometano a la red de gas natural, el equivalente al consumo anual de gas de unos 8.000 hogares. Asimismo, se conseguirá una reducción anual de 6.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

El proyecto, que creará nueve empleos directos para su operación y servicios auxiliares y 31 puestos indirectos, permitirá la gestión de residuos agroga-

naderos de la comarca e impulsará el crecimiento ordenado de la actividad económica del sector primario. Esta es la segunda planta que Nortegas pondrá en marcha en la comunidad autónoma de Castilla-León y en España. La primera instalación de biogás, denominada Biólvegas, está ubicada en Soria y entrará en funcionamiento en la primera mitad de este año. La planta permitirá la inyección de 38 GWh anuales de biometano a la red de gas natural.

Nortegas, con sede en Bilbao, suministra gas natural y GLP a más de un millón de clientes de Asturias, Cantabria y País Vasco.



**Pablo N. Waisberg**  
Consultor de Dirección y Planeamiento Estratégico

## Un unicornio en mi garaje

**N**ada más incierto que el futuro de un emprendedor apoyado, solamente, en el deslumbramiento que le produce el brillo original de un proyecto de *startup* que, ya antes de ponerlo en marcha, le parece maravilloso, incuestionable e imbatible. Peor aun si, confiando en sus cursos de *management* o programación o en el GPT Chat, omite bajar a tierra y comprobar todo lo aprendido, chequeando cómo aplica a su propuesta -ítem por ítem- o cómo encaja en cada capítulo de su plan de negocio (descontando, por supuesto, que ha tomado los recaudos para desarrollarlo con precisión y fundamentos soportables).

Aunque, sin embargo, podría afrontar un riesgo todavía mayor y bastante frecuente: la pereza a la hora de validar cada una de las suposiciones contempladas en su programa. O más grave, aun: la negación o subestimación de evidencias -o el desvío de la mirada-, cuando no se corresponden con las proyecciones estimadas.

Es que el atractivo de soñar con crear súper compañías apoyadas en marcos de alta tecnología, partiendo de una idea potente y disruptiva sembrada en un garaje y aspirando a convertirla prontamente en un unicornio (una empresa que valga mil millones de dólares, antes de cotizar en bolsa), suele encandilar, cada vez con mayor frecuencia, a emprendedores de todo el mundo que, con la efervescencia del entusiasmo inicial, avanzan, a menudo, omitiendo o postergando etapas que, especialmente en el caso de las inversiones de capital de riesgo, son tan imprescindibles. Por ejemplo, como el tener claro que cualquier expectativa de crecimiento y consolidación de valor, solo admite ser planteada a largo plazo y con el mejor nivel de profesionalidad disponible.

Mucho más aun, cuando se trata de proyectos enfocados, desde la innovación, en dar respuestas transformadoras en las áreas de los grandes desafíos de estos tiempos: energía, biotecnología, ciberseguridad, alimentación, salud, cambio climático, transporte, ingeniería aeroespacial, tecnología informática, inteligencia artificial, etc.

Es que el rol del tiempo ha cambiado en más de un sentido: todo sucede de un modo más veloz. Hasta las megacorporaciones exitosas vienen degradando



progresivamente su otrora amplio rango de vida útil. Sin innovación -el cambio, entendido como lo único permanente-, ya nadie les garantiza la sobrevivencia original.

Pero también, en el caso de proyectos que especulan con seducir a fondos de inversión que -de la noche a la mañana- les cambien la vida a las vanguardias de garaje, resulta indispensable considerar -en términos de tiempo- la paciencia y la financiación necesarios para autoabastecerse y seguir avanzando hasta que esas decisiones maduren y abran el grifo.

Solo se trata de procurar evitar los efectos colaterales indeseables de pasos en falso involuntarios, o del tiempo que demandan ciertos procesos o derivados de desconocimientos o apresuramientos que, tal como acusan las estadísticas, empujan a más del 70% el nivel de fracaso prematuro de las *startups* relevadas en cualquier rincón del planeta, especialmente si no han contado con acompañamientos eficaces de incubadoras o aceleradoras de proyectos.

Explorar las causas más frecuentes por las que tantos emprendimientos acaban mal, nos lleva, según los casos, a uno o más motivos.



Entre ellos, la elección de un producto o un servicio que el mercado no estaba necesitando y cuya decisión no parece dispuesto a modificar; o la elección de una localización geográfica equivocada, cuando la comercialización del producto o servicio depende de una cierta cuota de circulación física de público.

## Un emprendimiento acaba mal por varios motivos; el principal elegir un producto o servicio que el mercado no necesita

También está la formulación de un plan de negocio fallido, a causa de la incorrecta ponderación de algunos factores críticos de su matriz económica: escala del proyecto, inversiones requeridas, normas regulatorias, proyección de elasticidades cruzadas, rentabilidad estimada, gestión del tiempo, flujo financiero, etc.

Otro motivo es la ausencia de inversores que aseguren la provisión oportuna de fondos necesarios para el desarrollo del plan estratégico, en armonía con los requerimientos de un *cash-flow* sustentable. Y, asimismo, errores en la determinación de costos y en la política de fijación de precios.

En esta línea aparece la inadecuada evaluación del valor diferencial efectivo con la competencia, de sus fortalezas o de su potencial, tanto en productos o servicios similares como en mercados con capacidad sustitutiva.

Otro factor es el diseño poco eficaz del plan de marketing omnicanal, del manejo de las redes sociales, del *branding*, de la creación de una narrativa inteligente para asegurarse el *engagement*, de la experiencia del usuario, de la digitalización de los procesos o de la aplicación de la inteligencia artificial a sistemas de control y a juegos de modelaje predictivo.

Finalmente, la elección inadecuada del equipo de colaboradores, con baja identificación con la misión, la visión y los valores del proyecto o con escasa tolerancia a las demandas de creatividad, innovación, agilidad y eficiencia en el seguimiento y en la plena ejecución del plan estratégico.

Los ocho son aspectos clave para evitar malograr tiempo, talento y esfuerzo en el diseño de una *startup*. Sin embargo, equivocarse en el primero puede llegar a ser fatal para cualquier proyecto. Y es que la necesidad de validar, con todas las evidencias y estudios posibles, la factibilidad del interés real de un público objetivo por un producto o un servicio es -qué duda cabe- el aporte imprescindible con el que la profesionalización del entusiasmo emprendedor puede contribuir a transitar con éxito el camino virtuoso del pensamiento estratégico aplicado.



## IBM ubicará en San Sebastián su sexto ordenador cuántico mundial

IBM ha elegido Euskadi y San Sebastián para ubicar su sexto super ordenador cuántico mundial y el segundo en Europa. Se invertirán 51 millones y se prevé su puesta en marcha para finales de 2024. Este centro de IBM ha dado lugar a la alianza Basque Quantum de tecnologías cuánticas, que recogerá inversiones superiores a 120 millones para proyectos de investigación e infraestructuras.