Revista mensual | 18 de febrero de 2021 | Nº64

País Vasco

elEconomista.es

LA PANDEMIA ABATE AL SECTOR AERONÁUTICO CON DESPIDOS Y ACELERA LA VENTA DE ITP AERO

Con caídas productivas del 60%, las empresas se reestructuran para mantener la actividad

ALBA URRESOLA, PRESIDENTA DE LA AVC

"HAY QUE TRABAJAR CON LA CNMC UN NUEVO REPARTO COMPETENCIAL"

País Vasco

elEconomista.es

A Fondo | P4

Múltiples despidos y la venta de ITP Aero abaten al sector aeronáutico

Ante la caída de la demanda, las empresas acometen ajustes laborales para reducir costes y, además, Rolls-Royce busca dueño con urgencia para ITP Aero.

Entrevista | P18

Alba Urresola, presidenta de la Autoridad Vasca de la Competencia (AVC)

"Hay que trabajar con la CNMC un nuevo reparto de competencias acorde con Europa".

Covid-19 | P24

La hostelería vasca lidera la 'revuelta' del sector nacional

El tribunal vasco de justicia reabre los bares cerrados por el Covid y todo el sector se lanza a presentar demandas y pedir indemnizaciones.

Ingeniería | P30

Ondoan crecerá en las áreas de energía y calidad ambiental interior

El nuevo plan estratégico del grupo busca fortalecer su diversificación geográfica y de negocio, según adelanta su director general, Jorge Álvarez.

La Contra | P46

Premios Aspegi, referentes de la empresa y emprendimiento femenino

La Asociación de Empresarias, Profesionales y Directivas de Gipuzkoa (Aspegi) ha premiado a Ainhoa Lete, de BuntPlanet, y a Marisa Arriola, de BIC Gipuzkoa Berrilan.

Financiación | P42

Laboral Kutxa prevé resultados sostenibles los próximos ejercicios

La entidad cooperativa, que reduce un 36% su beneficio en 2020, destaca por su solvencia y liquidez.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.
Presidente Editor: Gregorio Peña. **Vicepresidente:** Raúl Beyruti Sánchez.
Director General Comercial: Juan Ramón Rodríguez. **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

A la espera de vientos favorables que tardarán en llegar

La industria aeronáutica mundial está al *ralentí*. La paralización de la movilidad global durante los meses de confinamiento y la baja actividad posterior han dejado a la maquinaria del sector bajo mínimos, una posición que tardará muchos años en abandonar.

Como consecuencia de este duro embate del coronavirus, los fabricantes de aviación y toda su cadena de valor, suministradores Tier 1 y demás proveedores, hasta el último del eslabón adolecen de una caída de la demanda descomunal y que sitúa sus productividades un 60% inferiores, en comparación con las cifras prepandemia.

En el caso del País Vasco, en 2019 el sector generó unos 2.600 millones de euros de facturación agregada en la totalidad de sus plantas alrededor del mundo, con un crecimiento del 6,4% sobre el año anterior, y dio empleo directo a 15.273 personas, lo que supuso un incremento de plantilla del 2,8%.

> La recuperación del sector aeronáutico llegará a finales de 2024, en la versión optimista, y en otras se apunta a 2026

Ahora, las perspectivas más optimistas apuntan a una recuperación de las cifras del tránsito de pasajeros hacia finales de 2024 y algunas previsiones se van incluso a 2026. Por esta razón, las compañías están reestructurando su actividad y plantillas para adaptarse a la nueva realidad.

Desde el clúster de aeronáutica y espacio de Euskadi, Hegan y desde el Ejecutivo autonómico tratan de ayudar al sector a sobrellevar este bache con todos los recursos a su alcance, pero ambos coinciden en recordar que el capital humano es el principal valor de esta industria y que, por tanto, hay que conservar y retener en la medida de lo posible. Desde el Gobierno vasco se solicita a empresas y sindicatos el dialogar y encontrar un camino intermedio para que los despidos no sean la única salida en su abanico de opciones.

También recuerdan la importancia de mantener las inversiones y seguir desarrollando la I+D+I para no perder competitividad y estar preparados para los nuevos requerimientos para cuando llegue la recuperación. El futuro y la única vía para el sector vendrá de la mano de la digitalización y la sostenibilidad, tanto de proceso como de producto, según aseguran desde Hegan: aviones propulsados por hidrógeno, más eléctricos, más eficientes, combustibles alternativos, etc.

Todo lo anterior ya se contempla en todas las agendas y hojas de ruta de Francia, Alemania y Reino Unido. Y mientras en España, la mesa de la aeronáutica anuncia que “muy pronto” habrá un plan de choque para el sector y que también se trabaja en un plan tecnológico aeronáutico. Solamente esperemos que cuando llegue ese “muy pronto”, no sea ya demasiado tarde.

Despidos y la venta de ITP Aero abaten a la aeronáutica

El sector aeronáutico vasco atraviesa un difícil momento: las empresas acometen ajustes laborales para reducir costes y, además, Rolls-Royce busca dueño con urgencia para ITP Aero.

Maite Martínez

Con la práctica paralización del movimiento de tráfico de pasajeros desde el inicio de la pandemia, -salvo una pequeña recuperación en el periodo estival-, con escasa movilidad desde la segunda y ahora tercera ola, "la industria aeroespacial vasca y global está en unos ratios de producción de alrededor del 40% respecto a niveles de producción prepandemia", expone desde Hegan, clúster de aeronáutica y espacio del País Vasco, su directora general, Ana Villate. En el año 2019, el sector vasco generó unos 2.600 millones de euros de facturación agregada en la totalidad de sus plantas alrededor del mundo, con un crecimiento del 6,4% sobre el año anterior, y dio empleo directo a 15.273 personas, lo que supuso un incremento de plantilla del 2,8%.

Pero ahora las previsiones tras el *huracán Covid* son poco halagüeñas. "Viendo cómo evoluciona el virus, se prevé una recuperación de cifras de tránsito de pasajeros hacia finales de 2024 y algunos fabricantes incluso ya están hablando de dos años más allá", comenta Villate. En este contexto, la industria vasca que opera en la cadena de valor de este sector está sufriendo duras consecuencias, con las primeras reestructuraciones laborales para reducir gastos y ajustarse a la caída de la demanda. Empresas como Aernnova e ITP Aero ya anunciaron antes del verano del pasado 2020 que realizarían Expediente de Regulación de Empleo (ERE) en su red mundial, pero lo cierto es que las fábricas vascas -donde ambas compañías concentran más profesionales- están sufriendo las más fuertes consecuencias.

Ajustes en Aernnova e ITP Aero

Casi de forma simultánea ambos proveedores de primer nivel (Tier 1) anunciaron sus planes de ajuste laboral. Aernnova, dedica al diseño y fabricación de aeroestructuras, como alas, estabilizadores y fuselajes tanto en metal como composites, para los

La reducción de la movilidad ha hundido al sector aeronáutico mundial. EFE

Un trabajador controla la calidad de una pieza aeronáutica. EE

principales OEMs, tiene su sede social en en Álava y una red de fábricas, centros de ingeniería y oficinas en Toledo, Sevilla, Cádiz, Orense y Zaragoza . En el mercado exterior cuenta con plantas en Estados Unidos, Reino Unido, India, México, Brasil y Rumanía. En total suma unos 4.700 trabajadores.

La compañía anunció en julio el ajuste y redimensionamiento para adaptar su producción a la caída de la demanda, superior al 40%: 950 despidos, 650 de ellos en España. Así, propuso la aplicación de un ERE para el 22% de la plantilla de la planta de Berantevilla (Álava), unos 100 empleados. Estas medidas se completarán con expedientes temporales (Ertes). En este proceso, las filiales de Aernnova en México y Reino Unido también han lanzado sendos procesos de ajuste.

Según el fabricante alavés, las pérdidas hasta septiembre se elevaban a 42 millones y había utilizado, además, 70 millones de euros de caja para acometer los pagos a sus gastos corrientes y proveedores. Aernnova ganó 39 millones en 2019, un 18,13% menos que en el año anterior, pero las ventas subieron un 4,35%, hasta los 712 millones de euros.

Negociación sin acuerdo

El pasado 18 de diciembre finalizó sin acuerdo la negociación de este ERE, que estaba fijado finalmente para 82 trabajadores en Berantevilla, y después se abrió un plazo para acogerse a medidas prejubilaciones o bajas incentivadas, algo que hicieron 27. Los trabajadores está en huelga y a la espera que la Inspección de Trabajo rechace el ERE que afecta directamente a 55 empleados, que son los despidos forzosos.

Planta de 'externals' de ITP Aero. Domi Alonso

Instalaciones de Aernnova en Álava. eE

En el caso de la vizcaína ITP Aero, comunicó un ajuste de su plantilla del 15% en los cinco países en los que está presente, unos 600 trabajadores, sobre un total de 4.000. Perteneciente a Rolls-Royce, ITP Aero está presente en todo el ciclo de vida del motor de aviación, desde I+D hasta soporte en servicio, y facturó cerca de 1.000 millones en 2019.

El grupo aseguró que se utilizarían los planes de protección temporal del empleo disponibles, donde la caída de la carga fuera coyuntural. Pero el devenir de las negociaciones ha sido totalmente diferente entre su sede del Parque Tecnológico de Bizkaia,

> La industria aeronáutica vasca ha perdido casi 300 trabajadores en lo que va de ejercicio

con 1.269 empleados, y las fundiciones de Barakaldo y Sestao, con unos 500. Mientras en la primera, se han acordado 121 bajas, con prejubilaciones y fin de contratos temporales, en las fundiciones la pelea continúa.

Problemática en la fundición

Con 80 despidos materializados el pasado 1 de febrero, Ángel Rodríguez, presidente del Comité de empresa de las fundiciones y delegado por CCOO, asegura que es una crisis coyuntural y no estructural y que se han despedido a personas por encima de 50 años, con más de 10-15 años en la compañía y salarios altos, y a un colectivo de mujeres en guarda legal, entre otros. "Nosotros ya habíamos perdido personal eventual, porque en enero de 2020 eramos 620 personas y se hizo un ajuste del 20%. Ahora con el expediente de extinción de contratos ya no teníamos eventuales", explica Rodríguez.

Mantenimiento en el sector aeronáutico. eE

Operario en labores de fundición. eE

Además, comenta el portavoz que un informe técnico elaborado por la inspección de trabajo les da la razón. "Demuestra que medidas coyunturales de

Acciones para mantener la competitividad del sector

Desde Hegan se ha trasladando a las administraciones y agentes clave como Gobierno vasco, diputaciones, Gobierno central y a Tedae, la Asociación Española del sector, la situación de las empresas y se ha seguido con actividades para apoyar la competitividad. "Es crucial seguir apostando por la I+D+i. La fase de recuperación vendrá con requisitos y exigencias aún mayores en precio, calidad, servicio, plazos y tecnologías. Y desarrollar capacidades, retener el talento y aumentar el valor es vital para una salida simétrica de la crisis, al mismo, o mejor, ritmo que la competencia", afirma Ana Villate. Por eso, desde Hegan solicitan un esfuerzo extra de las administraciones para que las ayudas "sean las máximas posibles", con el fin de aliviar la parte de la inversión privada a la hora de acometer estos proyectos de I+D+i.

El Gobierno vasco ha puesto en marcha al principio instrumentos de choque asociados a la estabilización financiera de las empresas y, después del frenazo inicial, cree que hay que ahondar en la supervivencia del tejido industrial durante los años de "valle". Y mantener inversiones e I+D que permitan mantener el posicionamiento y minimizar la descapitalización y la pérdida de empleo del sector.

flexibilidad son más económicas para la empresa, que preparar este ERE". La demanda jurídica a nivel colectivo, 80 demandas individuales, continuará en los tribunales.

El área de fundición es estratégica para ITP Aero ya que fabrica un producto de alto valor añadido y es cliente prioritario, a la vez que ajusta el precio a otros proveedores.

Desde el Gobierno vasco han reclamado nuevas fórmulas para negociar, como la acumulación de horas, a fin de encontrar "un camino intermedio para que el desempleo no se cebe con Euskadi". La consejera de Desarrollo Económico, Arantxa Tapi, afirma que se defienden medidas "lo menos traumáticas posibles" y la vía de la negociación y el acuerdo. "Esta mediación no ha sido posible en las empresas porque las partes no la han aceptado".

Arantxa Tapia
Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

> "Empresas y sindicatos deben encontrar un camino intermedio para que el desempleo no se cebe con Euskadi"

Ana Villate
Directora general de Hegan

> "Es necesario un esfuerzo extra de las administraciones con ayudas, para seguir invirtiendo en I+D+i"

En busca de nuevo dueño

Pero los conflictos laborales no son el único frente abierto que tiene el grupo ITP Aero. Desde que pasara a manos de Rolls-Royce en 2016, tras vender Sener su participación, el fabricante de motores aeronáuticos británico ha manifestado su interés por deshacerse de la vasca en varias ocasiones.

En la actualidad, la negociación está abierta y los 'novios' de ITP Aero son, principalmente, fondos de inversión. Entre los invitados a la subasta competitiva, valorada en 1.500 millones, destacan nombres como Carlyle, CVC, KKR o Towerbrook, en consorcio con Onex. También tienen probabilidades de sumarse a esta puja Platinum, el fabricante alemán MTU o Investindustrial, según publicó el elEconomista.es. La venta de ITP Aero puede alargarse en el tiempo debido a la situación que enfrenta el sector aeronáutico en la actualidad. Pero los fondos interesados ya saben que es una inversión a largo plazo: frente a los tres-cinco años que suelen permanecer de media los fondos de capital riesgo en las compañías, se fijan un horizonte de más de siete años para poder cumplir los objetivos.

Mientras tanto, ITP Aero se reestructura y Rolls-Royce aumenta sus capacidades, con la integración de plantas y producciones de Reino Unido en el grupo vasco. Sobre plazos para el cierre de la operación, desde ITP Aero apuntan que "la venta se anunciará cuando y si se produce. Y al margen del resultado final, ITP Aero es un socio clave para Rolls-Royce, y ambas empresas mantendrán su relación a largo plazo a través de sus programas aeronáuticos civiles y de defensa".

Componentes de turbina fabricados por el grupo ITP Aero. eE

Autoconsumo

Ekiola impulsará cooperativas de generación renovable

Euskadi impulsará la creación de cooperativas ciudadanas de generación y gestión de energías renovables, a través de parques solares que se instalarán en municipios y comarcas. La consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, Arantxa Tapia, y el presidente de la Corporación Mondragón, Iñigo Ucín, presentaron esta iniciativa que se articulará la sociedad *Ekiola Energia Sustapenak*.

El proyecto es fruto de la colaboración público-privada entre el Ente Vasco de la Energía (EVE) y la ingeniería Krean, integrada en Mondragón, y nace para impulsar la estrategia europea de cambio energético, que se cimienta en la implicación de la ciudadanía en la generación y gestión de energías verdes para autoconsumo. La localidad guipuzcoana de Azpeitia se convertirá en la primera en contar con una instalación solar de estas características.

Impulsores institucionales y empresariales de la iniciativa Ekiola. Irekia

Este sistema hará posible la creación de infraestructuras energéticas de una dimensión significativa (parques solares de entre 1 MW a 5 MW de potencia), que generarán energía de cercanía. La fórmula de gestión de estos proyectos contempla la adquisición de una parte de la propiedad de la cooperativa por los consumidores, con un coste equivalente al consumo energético de su vivienda.

Biometano renovable

Nortegas se alía con el Ceit e IoT Water Analytics para la medición tecnológica del gas natural

Nortegas ha lanzado el proyecto 'Dinegas', junto al centro tecnológico Ceit e IoT Water Analytics, con el doble objetivo de reducir el coste de los equipos de medida de la calidad del gas para poder extender su uso y, además, medir de manera constante la red y gestionar estas mediciones a distancia y en tiempo real.

El proyecto, financiado desde el programa *Hazitek* del Gobierno vasco, forma parte de la iniciativa de Nortegas por impulsar la inyección de biometano de origen renovable en la red de distribución y suministrar gas de calidad, en los límites marcados por la normativa vigente y medido de forma adecuada a las condiciones operativas de la red.

El incremento de los puntos de inyección de gas renovable plantea dos retos: por un lado, la reducción de coste de los equipos de medición, que permitiría extender su uso. Para ello, Nortegas ha puesto en marcha una iniciativa de diseño de estos equipos, para la que cuenta con el Ceit, así como con un programa de microfabricación de componentes. Por otro lado, con el objetivo de realizar la monitorización y la gestión de datos de las redes de suministro de forma remota, Nortegas se ha aliado con IoT Water Analytics, que emplea el Internet de las Cosas para desarrollar un dispositivo de monitorización remota que mide el poder calorífico superior (PCS) del gas natural, con un coste inferior a los actualmente disponibles en el mercado.

Por otra parte, Nortegas ha cerrado con éxito una emisión de bonos por 550 millones que permitirá a la compañía refinanciar los bonos existentes con vencimiento en 2022. Los bonos, emitidos a un plazo de 10 años y que devengan un cupón del 0,905%, cuentan con un rating de BBB- (perspectiva estable) otorgado por Standard & Poor's. Está emisión permite a Nortegas enfocarse en su plan estratégico.

"Todo parece complejo hasta que lo entiendes bien".

Judit Muñoz / *Matemática e investigadora*

FONDOS DE INVERSIÓN LABORAL Kutxa

Entender para poder decidir.

LABORAL kutxa

Hay otra forma

Puedes consultar el folleto informativo y el documento con los datos fundamentales para el inversor, en nuestra web, en la CNMV y en cualquiera de nuestras oficinas.

Joseba Álava
Gerente Consultoría de Organización y Personas
PKF Attest

Ser 'antifrágil' como respuesta a la pandemia actual

La respuesta de los seres humanos frente a los grandes desastres, como es la situación de pandemia a la que nos estamos enfrentando, es buscar la cercanía de otras personas que sirvan de punto de apoyo, ofrezcan calidez y solidaridad.

La Covid-19 ha cambiado nuestros estilos de afrontamiento, ha limitado los contactos al mínimo, estableciendo un distanciamiento social, confinamientos o cierres de los espacios de socialización, lo que nos ha llevado a vivir momentos solitarios, cargados de miedo e indefinición sobre nuestro presente y futuro, lo que nos ha trasformado en personas aprensivas, suspicaces e irritables por miedo a lo que nos pueda pasar "a nosotros/as" y a nuestras familias y amigos/as, tal y como señala Rojas Marcos en su libro "Optimismo y salud".

El impacto psicológico de esta situación es patente, está generando numerosos trastornos psicológicos que afectan a las personas no solo por la situación, que ya de por si es preocupante, sino por la duración de la misma. Los seres humanos tendemos a afrontar mejor los estresores agudos que los crónicos, sobre todo cuando los primeros van seguidos de tiempo para la recuperación, situación que no se ha dado con la pandemia de la Covid-19 y la sucesión de olas que estamos padeciendo.

En lo tocante a los trastornos psicológicos, estudios recientes revelan que el 41,99% de las personas que participaron en éstos sufría síntomas de ansiedad y el 27,3% considera que su salud ha empeorado frente a la situación pre pandemia.

Como principales síntomas que se pueden observar de forma más frecuente destacamos: nerviosismo e irritabilidad y tensión social (92,3%), alteraciones del sueño (85%), cefaleas (68,8%), sensaciones de agotamiento continuo (64,75%), procrastinación en el inicio de las tareas y al enfrentarse a nuevos retos (59,3%)

El origen de estos trastornos se fundamenta en el miedo al futuro personal y profesional, la sensación de falta de control sobre la misma, de agobio por la alta ex-

posición a la información, la falta de concentración que deriva en ineficiencia, insatisfacción personal y, como ya he señalado, problemas de sueño por preocupaciones, que a su vez retroalimenta los elementos anteriores.

Ante esta situación, tanto Rojas Marcos, como Nassim Taleb, nos hablan del crecimiento postraumático como un elemento de superación, que nos debe ayudar a descubrir rasgos de nuestra personalidad que hasta este momento desconocíamos y sin embargo van a ser la base de nuestro futuro, debemos analizar nuestras prioridades y crear unas nuevas, asumir la situación como un contexto donde cambiar y evolucionar buscando de forma activa, nuevas formas de hacer y de ser.

En este punto N. Taleb expresa el término de 'antifrágil' para referirse a los seres que sacan partido de los acontecimientos negativos e imprevistos y de la incertidumbre para progresar y crecer cuando se exponen a la volatilidad, el azar, el desorden y a numerosos factores de estrés como es la situación actual.

Si queremos desarrollar nuestro perfil 'antifrágil', debemos enfocarnos en potenciar cuatro aspectos que señala Nassim Taleb y un quinto destacable de los planteamientos de Rojas Marcos y que están presentes en nuestras intervenciones personales.

Las organizaciones deben tener en cuenta y trabajar cuidadosamente el impacto emocional que provoca la pandemia

La adaptación proactiva. Reaccionar de forma proactiva en situaciones imprevistas, nuevas e insólitas, identificando las prioridades y los objetivos a alcanzar, tomando en consideración nuestros recursos, de manera que transformemos estas situaciones, en oportunidades en las que crecer y potenciar las cualidades personales.

Evolución agonística. Vivir las situaciones nuevas con curiosidad, apertura mental y predisposición al cambio, lo que implica saber manejarse en el caos sin buscar controlar todas las variables, sin previsión, para ir descubriendo nuevas oportunidades en el trascurrir. Buscar experiencias y retos sin miedo al fracaso y aprendiendo de éste, si se da.

Agilidad Emocional. Gestionar el impacto emocional de una situación con alto significado para la persona y desde el autocontrol, manejar el sentimiento que la situación nos genere, para convertir la emoción en energía, distanciarnos de la situación y actuando.

Destructividad consciente. Potenciar el pensamiento lateral, eliminar las asociaciones mentales impuestas por nuestro conocimiento y descubrir nuevas formas de pensar y por lo tanto, actuar. Ser conscientes que necesitamos crear nuestro propio juicio, basado en la riqueza de información, de puntos de vista diversos y discrepantes para, sobre esta base y con un pensamiento disruptivo, desarrollar nuestra opinión.

Y por último, y no menos importante, Optimismo**.** Confianza en nuestras capacidades para enfrentarnos a los retos que se nos plantean desde nuestro circulo de influencia, gestionando nuestras emociones, manteniendo los pies en la tierra, pero con esperanza y confianza en nuestras posibilidades e ilusión para no rendirnos ante la situación y dejarnos llevar por ésta.

Estos impactos emocionales, que está provocando la pandemia, afectan directamente al desempeño profesional de las personas en su ámbito laboral y por ello es necesario que en las organizaciones se tengan en cuenta y se trabajen cuidadosamente.

Para concluir esta tribuna, me quedo con una frase que destila positivismo y oportunidad de actuación: "Mientras tú dices que es imposible, hay alguien que ya lo está logrando".

Los directivos de Sidenor explican la renovación efectuada a los representantes institucionales.

Sidenor cimenta su futuro con 130 millones de inversión en Basauri

Completa la renovación tecnológica de sus instalaciones centrales, iniciada en 2017, que ya están adaptadas a las directrices europeas de digitalización, fabricación inteligente y sostenibilidad. El grupo mejora su competitividad y eficiencia y se sitúa entre los mejores productores de acero especial.

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

Sidenor está finalizando la modernización tecnológica en su fábrica de Basauri (Bizkaia), que ha desarrollado en dos fases y en las que ha invertido un total de 131 millones de euros. En 2017, el grupo siderúrgico destinó 41 millones al efecto y, entre 2020 y éste 2021 ha inyectado 90 millones de euros en diversas mejoras.

Gracias a esta renovación tecnológica, Sidenor Basauri se sitúa entre los mejores del sector del acero especial en Europa, en competitividad y eficiencia. Las nuevas instalaciones permiten a Sidenor dar un paso hacia adelante, al incorporar equipos de avanzada tecnología para poder atender las altas exigencias de calidad y servicios del mercado internacional.

Así, en la segunda fase de estas inversiones se ha ejecutado la renovación del tren de laminación de Basauri, además de construir un nuevo parque de almacén de semiproducto, una nueva línea de enderezado, control y empaquetado de barras, dos nuevos hornos de tratamientos térmicos, a lo que se añade la ampliación del laboratorio metalúrgico. Todo ello acompañado de las correspondientes instalaciones auxiliares como grúas puente, plataformas de transporte, infraestructuras de agua, aire, gas, y centros de transformación, entre otras.

Mayor capacidad y gama

De esta manera, el nuevo tren de laminación aumenta su capacidad de laminación hasta las 500.000 toneladas al año, a la vez que se amplía la gama di-

mensional de fabricación de barras. Esta inversión aportará también una mejora de la calidad de los productos y de los procesos, lo que se traducirá en una mayor competitividad y eficiencia.

Sidenor se refuerza así en la producción de barras de acero especial con estrictos requerimientos de calidad superficial, interna y dimensional, lo que además le permitirá acceder a nuevos mercados.

La compañía vasca ha apostado por continuar con la renovación tecnológica, a pesar de la crisis mundial, con el objetivo de asegurar el futuro cuando se produzca la recuperación económica.

Proyecto para los fondos europeos

En este sentido, Sidenor solicitará al Ministerio de Industria la inclusión de este proyecto inversor entre las grandes iniciativas a las que irán destinados una parte de los fondos europeos 'Next Generation'.

Esta apuesta de la siderúrgica responde a las directrices de la Unión Europea en digitalización y la fabricación inteligente, además de incorporar equipos que reducirán el consumo de energía y las emisiones de CO2. Además, el proyecto de Sidenor permitirá mantener el empleo.

> La digitalización y la fabricación inteligente son los pilares de la renovación de Sidenor

Sidenor es un grupo industrial especializado en la producción de aceros largos especiales, con centros de producción en el País Vasco, Cantabria y Cataluña, además de con delegaciones comerciales en Alemania, Francia, Italia y Reino Unido. La compañía tiene uno de los mayores centros de I+D entre los productores de acero especial europeos.

La compañía se refuerza en la producción de barras de acero especial.

Sidenor ha adquirido nuevas grúas puente, centros de transformación y plataformas de transporte.

En 2020

Puerto de Bilbao pierde tráfico por la Covid-19 y la huelga de la estiba

El Puerto de Bilbao movió 29,5 millones de toneladas en 2020, "un año pésimo", según explicó el presidente de la Autoridad Portuaria de Bilbao, Ricardo Barkala, en el que el tráfico se redujo un 16,65% con respecto al ejercicio anterior, lo que lo sitúa en niveles de 2013. Los resultados se vieron afectados por la crisis provocada por la Covid-19 y por el conflicto en el sector de estiba.

Por el puerto vizcaíno pasaron 5,9 millones de toneladas menos que un año antes y el tráfico de pasajeros cayó un 71,6%, al anotar sólo 45.583 viajeros de ferry y no permitirse el atraque de cruceros. Aunque su responsable no espera una recuperación rápida, sí confía en que 2021 sea año con datos mejores que el pasado.

La huelga de la estiba afectó al transporte de carga seca. El tráfico se redujo un 22% y, de ese porcentaje, un 13% se atribuye al conflicto laboral, que provocó una fuga hacia otros puertos.

Grúa del puerto bilbaíno. eE

Reino Unido sigue siendo el principal mercado del Puerto de Bilbao y Bilbao la principal puerta del comercio entre España y este país. Si antes del Brexit el 66% del tráfico era con terceros países, ahora con Reino Unido fuera de la UE pasa a ser el 76%.

Reducción de costes

Tubacex anuncia 150 despidos en sus plantas de Llodio y Amurrio y Ertes de marzo a septiembre

Tubacex ha iniciado el proceso de negociación con la parte social de un ERE y un Erte en sus plantas alavesas. El ERE se justifica para paliar los problemas estructurales que la compañía sufre derivados de la grave crisis del principal sector al que van destinados sus productos, petróleo y gas. La actividad en dicho sector ha caído más de un 50% desde el año 2015 y no se espera una recuperación a volúmenes anteriores dada la aceleración de la transición energética y apuesta por otras fuentes de energía. Este ERE puede afectar a 150 personas e incluye una propuesta de plan de acompañamiento social que ayude a reducir el impacto de las salidas. Se inicia ahora un periodo de 30 días para llegar a un acuerdo.

Según comunicado de la empresa, el Erte, que afectará a la totalidad de la plantilla, es para paliar las consecuencias que la Covid está suponiendo en los clientes de Tubacex y que ha hecho que la cartera de pedidos de la compañía haya descendido en los últimos meses. Tubacex anunció en julio la adopción de medidas en todo el mundo para reducir los costes en un 20%, con el objetivo de mejorar su competitividad y asegurar la sostenibilidad.

Dichas medidas se han ejecutado en las 20 plantas del grupo, a excepción de las alavesas, asegura la compañía. Dispone de plantas de producción en España, Austria, Italia, Estados Unidos, India y Tailandia, además de Arabia Saudi, Dubai y Noruega a través de Grupo NTS; centros de servicios a nivel mundial; así como presencia comercial en 38 países.

Los trabajadores están en huelga indefinida en las fábricas de TTI y Aceralava desde el 15 de febrero, contra los 150 despidos anunciados. Además, la empresa aplicará un Erte, que afectará a la toda la plantilla con un máximo de 60% de su jornada, desde el 29 de marzo y hasta el 30 de septiembre.

En Tolosa

Repsol e Ibil abren un centro de recarga con almacenamiento

Repsol e Ibil han desarrollado la primera estación de recarga para vehículos eléctricos que incorpora almacenamiento de energía en España, en una estación de servicio de Repsol situada en la N-I a su paso por la localidad guipuzcoana de Tolosa. Para este desarrollo los promotores se han apoyado en la capacidad tecnológica e industrial de Irizar, Ingeteam, Cidetec y Gureak.

Esta nueva instalación se incorpora a la red de recarga eléctrica de Repsol, con más de 250 puntos de acceso público, entre los que se incluyen 70 de carga rápida, la mayoría situados en estaciones de servicio, lo que posiciona a la compañía como líder en carga rápida en estaciones de servicio del país. Este proyecto también ha contado con el apoyo del Gobierno vasco y la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través de los programas de ayuda a la I+D *Hazitek y SmartMobility Industry*.

Entre los beneficios de esta instalación: permite puntos de recarga rápida (50kW) en lugares donde es inviable de otro modo; se reduce en un 70% la potencia de red necesaria para prestar el servicio; facilita su ubicación en casi cualquier emplazamiento; reduce los costes de operación de la infraestructura, hasta un 50%, y proporciona una segunda vida a las baterías de los autobuses eléctricos.

Competitividad industrial

Solución de Insertec y Xabet para la transformación digital

Las empresas vascas Insertec y Xabet han desarrollado conjuntamente *Lau Intelligent System*, una nueva solución para la transformación digital de las industrias a través del análisis avanzado de datos y con el foco puesto en mejorar su competitividad. Se busca ayudar a las empresas en el camino de la digitalización y es posible implementarla al margen de la madurez digital y del tamaño de la empresa.

Se trata de una estrategia pionera en el sector, que propone una solución integradora que recopila la información clave de la empresa, la procesa, la hace comprensible y ayuda a tomar las decisiones correctas en cada momento, generando la máxima eficiencia para el negocio.

Lau Intelligent System ayuda a las empresas a optimizar su rendimiento en diferentes áreas: permite controlar el proceso productivo, ya que facilita la visión completa de las necesidades en tiempo real; la gestión de la calidad permite identificar y resolver de forma predictiva todos los fallos potenciales; la detección prematura de averías y anomalías; la gestión de *stocks* mejora el rendimiento global de las compañías; y, por último, permite la toma de decisiones en tiempo real.

Plan estratégico 2021-24

Rosa Carabel asume la dirección general del Grupo Eroski

Eroski acaba de dar inicio al Plan Estratégico 2021-2024 que viene acompañado de una adecuación de la correspondiente estructura organizativa. Y, en este contexto, Rosa Carabel, directora general de red comercial de ventas durante el último periodo estratégico, asume la dirección general del grupo Eroski, en dependencia directa de la presidencia del grupo, liderada por Agustín Markaide.

El Consejo de Dirección suma nuevos miembros desde varias de las actuales direcciones de áreas. Así, se integrarán en el mismo el director de operaciones, Alberto Madariaga; el director de innovación, transformación digital y tecnologías de la información y comunicación, Enrique Monzonis; el director económico-financiero, José Ramón Anduaga; y el director de desarrollo, Javier España.

Completan la composición del nuevo Consejo de Dirección el director social, Iñigo Eizaguirre; la directora de compras, Beatriz Santos; y la directora de marketing estratégico y cliente, Eva Ugarte; ya miembros del anterior Consejo de Dirección. La nueva estructura organizativa incluye la creación de una dirección corporativa, dependiente también de la presidencia, que lidera Javier Amezaga.

El vertido y la incineración de residuos se gravarán con una tasa

La medida, enmarcada en el Plan de Prevención y Gestión a 2030, busca impulsar el reciclaje y la reutilización como materia prima secundaria.

elEconomista. Foto: Irekia

Vertedero de Zaldibar (Bizkaia).

Euskadi aplicará una tasa al vertido de residuos y a la incineración con el objetivo de impulsar su reciclaje y su reutilización como materia prima secundaria. El 60% de los residuos procede de la industria. Esta iniciativa surgió a raíz del derrumbe del vertedero de Zaldibar (Bizkaia) hace un año. Esta será una de las claves de la estrategia vasca de residuos para la próxima década.

Con el horizonte puesto en 2030, el Gobierno vasco prevé la reducción en un 30% en la generación de residuos, el aumento en un 85% de la recogida selectiva, y la reutilización en un 85% de los residuos no peligrosos, a fin de convertirlos en materiales secundarios. A los vertederos sólo se destinará el 15% de las basuras. La ejecución del plan requerirá una inversión de 97 millones, según cálculos de Lakua.

Más de seis millones de toneladas

En Euskadi se producen al año unos 6,3 millones de toneladas de residuos. De estas basuras, el 60% son de origen industrial, mientras que el 21% procede de la construcción y la demolición, y el 19% son residuos urbanos. Según datos de 2018, por cada millón de euros de PIB se generaron 79 toneladas.

En la comunidad autónoma se recicla el 58% de los residuos -índice que en 10 años ha aumentado sólo 6 puntos-; el 6% se trata en incineradoras, y el 37% se deposita en vertederos. En los próximos 10 años, el País Vasco deberá desarrollar la regulación sobre residuos, incluyendo la habilitación de nuevos usos y la prohibición de vertido, entre otros aspectos. Y aumentará los recursos de inspección y sanción para garantizar el buen funcionamiento de las instalaciones de gestión.

> El Plan de Prevención y Gestión de Residuos requerirá de casi 100 millones de inversión

La capacidad de vertido de residuos no peligrosos para la próxima década en los diez vertederos en activo es de 4 millones de metros cúbicos, por debajo de los 7,5 millones que necesitaría la economía vasca. La reducción progresiva del vertido de residuos desde el 37% actual al 15% en 2030 requerirá la adecuación de estos vertederos.

El Gobierno se plantea cambiar la operativa de vertido mezclado actual y convertir los vertederos en depósitos donde los residuos se almacenan ordenados, a fin de posibilitar su aprovechamiento.

BBK, BIZKAIRAKO EKINTZAILETZA ETA INBERTSIO SOZIALEKO EKOSISTEMA BATEN ALDE

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

bbk

ALBA URRESOLA

Presidenta de la Autoridad Vasca de la Competencia

"Hay que trabajar con la CNMC un nuevo reparto de competencias acorde con Europa"

El desplome económico hace muy necesaria la labor de la Autoridad Vasca de la Competencia (AVC) para corregir los desequilibrios del mercado. Así, su presidenta, Alba Urresola, pide replantear el reparto de competencias con la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia (CNMC), de forma coherente y descentralizada.

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

Desde que llegó en 2017 a la presidencia de la AVC, Alba Urresola trabaja con el objetivo de visibilizar la función de la autoridad y mostrar a la sociedad la importancia de la tolerancia cero ante prácticas anticompetitivas. Formada en Derecho en Deusto, Derecho público en Burdeos y Derecho europeo en Brujas, entre otros, Alba Urresola cree que el reparto de competencias con la CNMC tiene "un margen de mejora sustancial".

¿Cuándo se puso en marcha la Autoridad Vasca de la Competencia? ¿Con qué objetivos?

Como organismo autónomo se crea en 2012 por una Ley del Parlamento vasco, pero anteriormente estaba dentro del departamento de Hacienda como servicio de Defensa de la Competencia y el Tribunal de Defensa de la Competencia, desde 2005. La AVC está adscrita a Economía y Hacienda y somos 14

trabajadores. La competencia sirve, fundamentalmente, para corregir desequilibrios en los mercados. La materia de competencia se dirige a aportar mayor igualdad en el funcionamiento de la economía liberal y a que la economía sea un poco más justa.

¿Qué funciones principales desempeña?
Contamos con dos grandes bloques de funciones: la actividad sancionadora, es decir, la intervención cuando ya se ha cometido una infracción de competencia. Aquí, corregimos esa infracción aplicando la Ley de Defensa de la Competencia 15/2007. Por otro lado, tenemos otro bloque de actividad que es la promoción de la competencia, un conjunto de herramientas que se dirigen a implantar una cultura de competencia en la sociedad, entre los operadores económicos, y en la administración pública: cursos, aprobación de un informe sobre una norma, la impugnación de un decreto o un estudio de mercado sobre un sector concreto.

"La materia de competencia aporta mayor igualdad y justicia en el funcionamiento de la economía liberal"

"Las sanciones deben ser correctivas, disuasorias y proporcionadas; es un cóctel complicado"

¿Para qué sirve la competencia y su regulación eficiente?
Hay un error muy extendido que es asociar la competencia con tendencias neoliberales en la economía y nada más lejos de la realidad, porque precisamente la competencia lo que aporta es ese equilibrio en los mercados ante un fallo o abuso de poder. De hecho, el *antitrust* nació en Canadá y Estados Unidos para hacer frente a los abusos de las grandes corporaciones. Y, hoy en día, también es una herramienta que tanto Naciones Unidas como la Unión Europea utilizan en sus acuerdos de cooperación con países en vías de desarrollo. La competencia es uno de los requisitos que imponen para cooperar.

¿Cuándo una competencia deja de ser libre y se convierte en competencia desleal?
La Ley de Defensa de la Competencia, que es la que aplicamos, prevé tres tipos de infracciones: los pactos colusorios o acuerdos, el abuso de posición y dominio, y los actos de competencia desleal, que supone una infracción de competencia. Y es importante distinguir lo que es la competencia desleal de lo que es una infracción propiamente de competencia, porque un acto de competencia desleal, esto es una infracción de ámbito mercantil que está regulada por su propia ley de competencia desleal, solamente es contrario a la competencia cuando afecta al interés general. Por ejemplo, una publicidad engañosa en sí es un ilícito mercantil, pero si tiene una magnitud o un ámbito tal que afecta al interés general sí es sancionable desde el punto de vista del artículo 3 de la Ley de Defensa de la Competencia.

¿Cómo interviene la AVC?
El procedimiento sancionador de competencia es el que regula la ley de Defensa de la Competencia y su reglamento se divide en dos fases independientes: la fase de instrucción, que corresponde a la dirección de investigación, y la de resolución, en manos del Consejo. Es un procedimiento sancionador especial y muy garantista; está sujeto a un plazo de 18 meses, es decir, desde que se incoa formalmente un expediente sancionador, la resolución tiene que estar en ese plazo. Somos de los pocos países europeos sujetos a un plazo para la tramitación del expediente de Competencia.

Las sanciones y multas, ¿son correctivas?
Las multas son correctivas porque en la determinación de las sanciones se tienen en cuenta muchos factores y uno de ellos es el beneficio ilícito que han obtenido los infractores. Pero también deben ser disuasorias y de ahí los altos importes en las sanciones de Competencia. La Ley marca que pueden llegar hasta un 10% del volumen de negocio anual mundial, con lo cual pueden ser mul-

tas astronómicas. También hay otros mecanismos sancionadores como la sanción a directivos o la prohibición para contratar, que tiene su importancia no tanto en lo económico, pero si en reputación y en el negocio. Pero además de correctivas y disuasorias, las sanciones tienen que ser proporcionadas. Es un cóctel complicado y la proporcionalidad es importante de ahí que los tribunales pidan mayor motivación en la determinación de las sanciones y demás.

¿Hay un control y vigilancia posterior?
La vigilancia de las resoluciones está prevista en el reglamento y no se dirige solo a vigilar si se ha pagado o no la sanción, sino también a vigilar que se ha cesado con la conducta o cualquier otra cuestión que la autoridad contemple en la resolución. Y hay que tener en cuenta que todas las resoluciones de la AVC están sujetas a la revisión jurisdiccional, la garantía de que todas las resoluciones están sujetas a la revisión, en nuestro caso del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco y, posteriormente, del Tribunal Supremo si tienen interés casacional.

"Todas las resoluciones de la autoridad vasca están sujetas a la revisión jurisdiccional, lo que aporta una garantía"

"La relación con la CNMC se basa en la coordinación de funciones en competencia y nos diferencia el ámbito de actuación"

¿Se ha dado algún caso de reincidencia?
En cuestiones de vigilancia no ha habido reincidencia, porque las multas son tan elevadas que se quitan las ganas.

¿Es la actividad de la AVC homologable a la de la CNMC?
La AVC no tiene una dependencia jerárquica de la CNMC. Nuestra relación se basa en la coordinación de funciones, porque son similares en materia de competencia al regirnos por la misma Ley y, además, la CNMC abarca los sectores regulados, y nosotros en eso no tenemos competencia. Nos diferencia el ámbito de actuación, ya que la AVC solo puede actuar cuando los efectos de una conducta anticompetitiva tienen lugar íntegramente en Euskadi, y resalto íntegramente, aunque los implicados sean empresas vascas. Por eso, a nuestro juicio, el reparto de competencias en nuestra disciplina con la CNMC tiene un margen de mejora sustancial. Este reparto competencial con la CNMC surge de un conflicto en el Tribunal Constitucional, con ciertas disfunciones que no se han corregido y hay cierta vis atractiva hacia Madrid. Buscamos la coordinación y que el sistema de reparto de competencias en nuestra disciplina tiene un margen de mejora sustancial.

¿Cómo podría mejorarse ese reparto?
Creo que la evolución de la normativa y de nuestro marco debe ir hacia una autoridad más independiente, porque, aunque tenemos independencia total en la toma de decisión, es verdad que, a otros niveles orgánicos y funcionales, como gestión de recursos humanos, gestión presupuestaria, etc. la tendencia europea es dotar de mayor independencia a las autoridades de competencia. Volviendo al tema del reparto de competencias, no se trata de tener más competencias sino una forma diferente de repartirlas, porque no es un sistema coherente con el resto de reparto de competencias en otros ámbitos. Ahora que hay que aprobar nueva normativa a nivel estatal, es el momento de replantear esto y que el sistema funcione acorde a la descentralización que tiene que haber.

Comenta que habrá nueva normativa, ¿para cuándo está prevista?
Se está trabajando en la modificación de la Ley de Defensa de la Competencia, porque hay que implementar la directiva europea ECN+ que pretende reforzar las funciones y recursos de las autoridades y su independencia. Por ello, es el momento para que la autoridad vasca también se adecúe a ese marco europeo y a esas normas en cuanto

a recursos, independencia, funciones, etc. Y se hará una vez se apruebe la Ley de Defensa de la Competencia, que es estatal.

Un objetivo fundamental de la AVC es visibilizar su labor y que se tenga presente como órgano consultivo en Euskadi, ¿por qué busca el reconocimiento en la sociedad?
Desde el principio de este mandato ha sido fundamental acercarnos a la sociedad, a los operadores económicos y a las instituciones públicas. Nuestra actividad al final acaba afectando al ciudadano y, en este sentido, desde el año pasado incluimos en nuestro plan de acción estar enfocados a cuestiones que pueden afectar a colectivos vulnerables. Nuestra labor tiene que ser de utilidad social y aunque nuestros clientes en primera instancia pueden ser las empresas y las instituciones, al final todo redunda en un efecto en el consumidor y el ciudadano.

¿Qué balance realiza de 2020? ¿Ha afectado la pandemia a la actividad?
Sí, ha sido un año muy atípico. Hemos trabajado 108 expedientes: 76 asuntos han sido de promoción y 32 de defensa de la competencia. También, se han realizado inspecciones en cinco empresas. En comparación con 2019 la actividad ha sido similar, con 114 expedientes, pero si han surgido temas relacionados con el Covid, que afectaban a la apertura de establecimientos, de los decretos del estado alarma, horarios, consultas, etc. y en la cuestión más sancionadora, denuncias de precios excesivos en mascarillas, hidrogeles, etc. que se pasaron a la CNMC para coordinar de forma global.

¿Cuántos expedientes tienen en marcha en el ámbito sancionador?
Aparte de varias investigaciones, tenemos cuatro expedientes sancionadores incoados: servicio de mantenimiento de radares meteorológicos, sobre la distribución de un producto para fumigar para transporte marítimo, otro en el sector del hormigón, y en comisiones de las inmobiliarias.

¿En qué fase está el tema de las VTC?
Actualmente tenemos dos decretos autonómicos impugnados por entender que suponen una barrera de acceso al mercado: el tema de las VTC y la Inspección Técnica de Edificios, que a nuestro juicio supone una reserva de actividad en favor de arquitectos y arquitectos técnicos. Sobre las VTC, entendemos que se ha querido proteger a un sector en detrimento de otro. Este año se conocerá la sentencia.

En la nueva realidad económica, ¿cree que es más necesaria su labor? ¿Por qué?
Sí, sin duda. El desplome económico hace que la función de la AVC sea más necesaria. En esta situación ante casos de prácticas anticompetitivas debe haber tolerancia cero y ahí está nuestra función para garantizar que no se produzcan. También es importante el estudio de la buena regulación económica, para garantizar que toda la normativa que afecta a la actividad económica sea eficiente, necesaria y proporcionada. Libre competencia y regulación muchas veces se ven como polos opuestos, pero son áreas complementarias. La regulación tiene que existir, una normativa proporcionada y que no cree obstáculos en el mercado. Y eso acompañado de la actividad sancionadora, cuando se detecten prácticas anticompetitivas.

¿Qué novedades presenta la estrategia 2021?
La novedad es que en esa visión para que nuestra actividad revierta en la sociedad hemos alineado nuestra estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, lo que va a ayudar a medir mejor el impacto social.

"La AVC solo puede actuar cuando los efectos de una conducta anticompetitiva tienen lugar íntegramente en Euskadi"

"Tenemos dos decretos autonómicos impugnados, uno el de las VTCs, porque suponen barreras de acceso al mercado"

Sabin Azua
Presidente de Eusmex y socio de B+I Strategy

Caminar estratégicamente por los nuevos tiempos que vivimos

Siempre hemos considerado que la monotonía y la repetición constante de los acontecimientos genera una cierta dinámica negativa en las organizaciones que les impide circular por los caminos de la creatividad, la innovación y el intraemprendimiento. Es por ello que constantemente buscamos incentivos para formular modelos de negocio nuevos, relaciones nuevas con nuestros clientes, nuevos mercados, etc. que dinamicen la vida de la organización.

Sin embargo, en estos tiempos de incertidumbre y de constante sorpresa (cuando no pánico y desazón) que vivimos, añoramos un poco de esa calma chicha que en ocasiones envuelve los proyectos empresariales. Nos movemos en un entorno de agitación permanente, de situaciones cambiantes no predecibles en la mayoría de las ocasiones, que nos está retando de forma constante y pertinaz, y que obliga a las organizaciones a dinámicas desconocidas de reflexión-acción continuadas, a responder con mayor celeridad, a readaptar sus mecanismos de toma de decisiones y de gestión, todo ello sin bitácoras preestablecidas.

El marco competitivo en que nos movemos responde con creces a la máxima china: ¡Ojalá que te toque vivir en tiempos interesantes! Aunque he de reconocer que los guionistas han sobrepasado notablemente los límites de la imaginación y nos ponen a prueba constantemente. Tenemos que sacar lo mejor de nosotros mismos para abordar el futuro con la mejor combinación posible de nuestras capacidades, emociones y esfuerzos.

Hoy más que nunca cobra sentido la famosa frase de Jack Welch: "*La estrategia de una organización se compone de un 10% de diseño y un 90% de implementación*". Esta sentencia implica dos hechos fundamentales para que nuestros proyectos empresariales fructifiquen: visión de futuro y capacidad de implantación. Como consideración inicial imprescindible, necesitamos tener claramente establecido el sentido de dirección de nuestra organización, saber los rasgos esenciales del proyecto de futuro que queremos, como marco para el proceso de toma de decisiones sobre este entorno tan cambiante que vivimos, y como hemos comprobado, nos obliga a reinventarnos en la ejecución permanentemente.

Conversando con muchos directivos a lo largo de este larguísimo año de pandemia, me encuentro con que un buen número de ellos apela al tacticismo como mecanismo de gestión de este proceso (no les culpo, la virulencia de la crisis y sus efectos en las personas y en las organizaciones es terrible, así como la demanda social de respuesta inmediata) convirtiéndose en la esencia de su actuación, sin cuestionar permanentemente sus efectos sobre el sentido de dirección estratégico de futuro del proyecto empresarial. Mi propuesta va en la dirección opuesta: profundicemos en nuestro sentido de dirección y adaptemos nuestra actuación diaria a ese proyecto.

Pero no soy ingenuo y sé que un buen diseño estratégico no basta. Necesitamos una implantación, una cultura, una dinámica organizativa que facilite la transición de la organización hacia el futuro deseado. Como dijera el General Patton: "*Las buenas tácticas pueden salvar incluso la peor estrategia, pero las malas tácticas destruirán incluso la mejor estrategia*". La indisolubilidad entre diseño e implantación es incuestionable. Necesitamos una estrategia que aproveche al máximo los recursos limitados que tenemos para adaptarnos a aspiraciones ambiciosas.

Es evidente que estamos necesitando mucho esfuerzo, dinamismo, imaginación y creatividad para abordar la competitividad de nuestras organizaciones en estos momentos de zozobra, incertidumbre y situaciones adversas. Me gustaría compartir algunas consideraciones sobre elementos a potenciar en nuestras organizaciones para "surfear la ola tipo tsunami" que tenemos ante nosotros, sabiendo que no hay recetas universales, ni milagrosas.

Recomendaría huir de la inmediatez como norma de gestión, pese a que esté cada vez más presente en nuestra vida

Recomendaría huir de la inmediatez como norma de gestión, pese a que esté cada vez más presente en nuestras vidas. Tenemos que seguir mirando lejos y adaptar nuestras decisiones a ese horizonte. No nos olvidemos de gestionar el presente, pero sigamos preparando el futuro de nuestro proyecto empresarial. Trabajemos con ese cometido para no salir más debilitados de esta crisis.

Una de las máximas que debe presidir nuestro pensamiento estratégico y modus operandi es la necesidad de reinvención permanente, sobre todo, aprendiendo a desaprender. Lo que nos ha traído hasta la posición que ocupamos debe ser cuestionado permanentemente para generar el proceso de transformación empresarial. Esta batalla sólo se ganará con más creatividad, más innovación, mas experimentación y más inconformismo. Parafraseando a Gabriel García Márquez: "*Los seres humanos no nacen para siempre el día que sus madres los alumbran, sino que la vida les obliga a parirse a si mismos una y otra vez*".

Creo que el mayor reto que tenemos las organizaciones en estos momentos es seguir avanzando en el proyecto compartido. Muchas organizaciones se han debilitado por las consecuencias de la pandemia y la crisis sobre el empleo y, por ende, sobre el compromiso colectivo en el proyecto empresarial. Hoy más que nunca es necesario reforzar la comunidad de personas en torno al compromiso intergeneracional, la prevalencia del bien común sobre el bien individual, la corresponsabilización, la vinculación emocional con el proyecto, la comunicación y el diálogo permanente, generando dinámicas que cuestionen permanentemente nuestras creencias, e innovando para generar nuevos cauces de desarrollo.

Me gustaría concluir con una apelación a cada uno de los miembros de las organizaciones, no solo a sus accionistas o directivos. Cómo decía Dani el Rojo en el mayo del 68 francés: "*El cambio colectivo se produce por la acción individual de cada uno de sus miembros*". Tenemos que caminar juntos, pero se requiere el compromiso, aportación y creatividad de cada uno de los miembros, tenemos que incrementar el nivel de autoexigencia y compromiso y, sobre todo, ponerle pasión y esperanza a nuestro trabajo diario. Seguro que, juntos, venceremos.

La hostelería vasca lidera la 'revuelta' del sector nacional

El auto del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, que reabre los bares y restaurantes en Euskadi, motiva a toda la actividad para presentar recursos y pedir indemnizaciones.

Maite Martínez

La hostelería, uno de los sectores más golpeados por las restricciones impuestas para frenar el avance del coronavirus y que en la mayoría de comunidades autónomas ha paralizado varias varias veces su actividad, ha recibido un respaldo por parte de la justicia y una esperanza para poder reclamar indemnizaciones por los perjuicios económicos sufridos, ante unas ayudas que resultan insuficientes.

Las asociaciones hosteleras de Bizkaia, Gipuzkoa y Álava solicitaron, a través de un recurso, la eliminación de la restricción de cerrar los bares y restaurantes, en los municipios que se encontraban en 'zona roja' por la alta tasa de incidencia de la Covid-19 (más de 500 contagios por 100.000 habitantes). Y el Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (TSJPV)

Varias personas disfrutan en Bilbao de la reapertura de los bares y restaurantes. Domi Alonso

El sector hostelero se manifiesta ante el Tribunal vasco de Justicia. EP

ha fallado a favor de la reapertura, al considerar que no se ha constatado que este sector sea el causante del aumento de la propagación del virus tras la Navidad. En su auto recordó el tribunal que hubo una "relajación de las medidas en las fechas navideñas" y que los epidemiólogos atribuyen el 80% de los contagios a los encuentros familiares.

Varapalo a la gestión de Lakua

Esta sentencia cautelar ha supuesto un varapalo a la gestión del Gobierno de Iñigo Urkullu para controlar la pandemia, que está respaldada por el comité técnico de expertos del Labi (Plan de Protección civil de Euskadi). No obstante, el Ejecutivo vasco ha rechazado recurrir el auto y esperar a su resolución de fondo final.

Para evitar este tipo de trabas, Urkullu ha vuelto a reclamar a Pedro Sánchez los mecanismos legales necesarios, dentro del actual estado de alarma, para que las CCAA puedan adoptar sus decisiones contra la pandemia con "garantías jurídicas".

Lo cierto es que la decisión del TSJPV ha animado al sector a nivel nacional y ha generado una especie de revuelta y movilización para recurrir en sus respectivas autonomías, a la vez que presentar demandas para lograr sufragar las pérdidas económicas ocasionadas por los diferentes cierres y restricciones.

En el País Vasco, las indemnizaciones solicitadas pueden oscilar entre los 10.000 y los tres millones de euros, en función del establecimiento, que abarca desde pequeñas tabernas hasta restaurantes con estrella Michelín, como Arzak.

Nuevas ayudas al sector

Sobre esta demanda de los hosteleros vascos, que superará los 50 millones de euros, Urkullu recordó que Euskadi es la región que más ayudas está dando a los sectores afectados por las medidas restrictivas para hacer frente a la Covid-19.

Además, apuntó que se están preparando nuevas medidas complementarias a las ya establecidas para la hostelería, que ascendieron a 45 millones. Pero lo cierto es que el sector vasco presentó hace tres meses un plan de ayudas al Ejecutivo para salvar, entonces, 16.000 empleos y calculó que serían necesarios 187 millones. Ahora la cruda realidad deja muy lejos esas cifras solicitadas entonces.

> La sentencia del tribunal vasco anima a la presentación de recursos en toda España

Por su parte, la patronal Hostelería de España ha pedido al bufete Écija Abogados estudiar la presentación de recursos ante los tribunales en toda España para levantar los cierres y restricciones en el sector, decisión adoptada tras el auto del tribunal vasco. Con cerca de 100.000 establecimientos cerrados y unas pérdidas en el último año de 65.000 millones de euros, el 50% del total de su negocio, la hostelería española ha decidido dar este paso adelante en defensa de sus derechos.

Los hosteleros catalanes también han llevado a los tribunales las restricciones en la región, donde desde julio han sufrido limitaciones y periodos de cierre. Por su parte, la Confederación de Hostelería y Turismo de Castilla y León estudia llevar a los tribunales las restricciones en la comunidad. Y la Junta Directiva de la organización de autónomos ATA acordó reclamar al Gobierno ayudas directas que cubran el 70% de lo facturado en el primer trimestre de 2020.

Equipo directivo de Grupo Uvesco.

BM se centra en crecer en Madrid tras consolidar su cuota en Euskadi

El grupo guipuzcoano, con un 20% del mercado vasco donde logra el 75% de sus ventas, apuesta por la diversificación geográfica en los próximos años, sobre todo en la Comunidad madrileña. En 2021 invertirá 45 millones en el aumento de la red con diez nuevas tiendas, siete de ellas en la capital de España.

Maite Martínez. Fotos: eE

Uvesco, más conocido por su enseña BM Supermercados, está volcado en su diversificación geográfica, especialmente en la Comunidad de Madrid. Con sede en Irun (Gipuzkoa), el grupo tiene una cuota del 20% en Euskadi donde concentra el 75% de sus ventas. El consejero delegado de Uvesco, José Ramón Fernández de Barrena, anunció que se continuará en 2021 con la estrategia de crecimiento en Madrid, donde abrirá siete de los 10 supermercados previstos para todo el ejercicio. Las aperturas serán en Collado Villalba, Pozuelo de Alarcón, Galapagar y cuatro tiendas en Madrid centro.

El resto de instalaciones se pondrán en marcha en Castro Urdiales (Cantabria), Logroño (La Rioja) y Sopelana (Bizkaia). Asimismo, Uvesco realizará la ampliación y mejora integral de dos de sus supermer-

cados vizcaínos y prevé impulsar la franquicia BM Shop con 10 nuevas tiendas. En conjunto, se destinarán 45 millones de euros al aumento de la red.

El inicio de la conquista de la plaza madrileña por parte del grupo guipuzcoano comenzó en 2017, cuando adquirió 16 supermercados Gigante. Desde entonces su presencia ha ido en aumento y su objetivo es llegar a 50 aperturas en 10 años, para lo que invertirá un total de 150 millones.

Inversión en plena pandemia

Así, a pesar de la pandemia, Uvesco mantuvo su plan de expansión, que supuso la apertura de siete supermercados propios en Santander (Cantabria), Zarautz (Gipuzkoa) y cinco en la Comunidad de Madrid. También, llevó a cabo la renovación de tiendas, entre las que destacaron las reformas de los once supermercados adquiridos a la cadena Simply en Bizkaia en 2019, y reformas integrales en Irún y El Escorial, en Madrid. BM sumó la puesta en marcha de cinco franquicias a las anteriores inversiones.

Uvesco aumentó un 23% su negocio en 2020, por el aumento de la ventas en el confinamiento.

El grupo de distribución cerró 2020 con 240 supermercados propios, 163 de ellos ubicados en Euskadi, y el resto en Cantabria, Navarra, La Rioja, Madrid y Ávila, tienda *online*, y cuatro plantas logísticas, además de 13 franquicias BM Shop. Para ello, realizó una inversión total de 38 millones de euros.

Respecto al negocio durante el pasado ejercicio, Uvesco facturó 954 millones, un 23% más que en 2019 y un 16% más de lo previsto antes de la llegada del coronavirus, debido al gran consumo de alimentación y bebidas. Este aumento del negocio ha provocado que la cadena de distribución alimentaria haya ganado 1,08 puntos de cuota de mercado, el mayor alza de su historia.

El consejero delegado del grupo destacó el desarrollo exponencial de la tienda *online* durante la pandemia, cuyas ventas se llegaron a multiplicarse por diez durante el confinamiento.

Las previsiones para 2021 apuntan a una facturación de 910 millones, una bajada de más de un 4% respecto a 2020, "pero un 18% más respecto a las cifras de 2019", puntualizó su máximo directivo. La implantación en la Comunidad de Madrid aportará más del 10% del negocio este ejercicio. En el apartado de personal, la plantilla se incrementó en 2020 en 543 personas con lo que suma ya 5.664 trabajadores en su red. Durante este año se crearán 200 empleos en las aperturas de centros.

Montse Casas Cabanas
Coordinadora científica del área de almacenamiento
de energía electroquímica de CIC energiGUNE

Inteligencia artificial para las baterías del futuro

Las baterías de litio han transformado profundamente nuestra sociedad: a ellas les debemos la revolución inalámbrica y serán la tecnología facilitadora de la descarbonización energética. Desde su comercialización en 1991 se han desarrollado materiales y componentes más eficientes, duraderos, seguros y sostenibles. Sin embargo, estas baterías están llegando a su límite teórico de densidad energética: se necesitan nuevos materiales y conceptos que den respuesta a las necesidades energéticas incrementales de nuestra sociedad.

Tradicionalmente este tipo de investigación sigue un proceso tedioso de ensayo y error: sintetizar materiales, fabricar electrolitos y electrodos, ensamblar celdas y evaluar el rendimiento. Este proceso es intrínsecamente lento y económicamente caro. Solamente la primera etapa requiere navegar por un escenario multidimensional de extraordinaria complejidad. El número de posibles compuestos inorgánicos que resultan combinando distintos elementos de la tabla periódica se estima superior a los dos trillones, de los cuáles apenas se han identificado un 0,025%. Ningún esquema de trabajo experimental o computacional de alto rendimiento lograría analizar todas las posibilidades dadas las limitaciones realistas de tiempo y dinero.

Pero, el aumento de la potencia de los procesadores y la disponibilidad de supercomputadoras a gran escala han posicionado la inteligencia artificial (IA) a la vanguardia de la búsqueda de materiales. Esta consiste en un conjunto de programas informáticos capaces de aprender y evolucionar adaptándose a nuevas situaciones y ya se usa en una amplia gama de aplicaciones, como los motores de búsqueda de internet o en los asistentes personales de voz. Aplicada a la búsqueda de materiales, el algoritmo intenta simular la intuición química del investigador basándose en datos experimentales. Y combinado con elementos de robotización podemos diseñar laboratorios autónomos y automatizados capaces de recorrer secuencialmente el espacio químico. Este es el objetivo del proyecto *ION-SELF*, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación e iniciado en CIC energiGUNE. Estamos frente un cambio de paradigma que permitirá aumentar la velocidad del proceso de descubrimiento de materiales para aplicaciones energéticas en un factor 10. La IA será clave para diseñar baterías del futuro.

ETE laguntzak ayudas PYME

ekoGARAPENA 2021

Gure ekonomiaren motorrak Euskadi bultzatu dezan.

Para que el motor de nuestra economía impulse a Euskadi.

- **68** laguntza-programa / programas de ayudas
- Ayudas para las PYMEs por más de **430.000.000€** baino gehiago ETEentzako laguntzetan

Informa zaitez / Infórmate >> ***www.euskadi.eus/ekoGarapena/es*** // ***www.spri.eus/ekoGarapena***

Euskadi, auzolana, bien común

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

Ondoan crecerá en energía y calidad ambiental interior

El nuevo plan estratégico del grupo busca fortalecer la diversificación geográfica y de negocios, en consumo eficiente, renovable y salud ambiental, entre otros.

Maite Martínez. Fotos: eE

El Grupo Ondoan, integrado en Mondragon Corporación, afrontará el año 2021 con un nuevo plan estratégico que persigue fortalecer su diversificación geográfica y sus actividades. Con un negocio de 60 millones de euros y 400 trabajadores, opera en ingeniería de instalaciones (concentra el mayor volumen de negocio), medio ambiente y seguridad y salud laboral; mantenimiento y servicios; calidad ambiental interior, y energía.

El plan, además, impulsará el desarrollo de las áreas de energía, en consumo eficiente y renovables, calidad ambiental interior (ambientes controlados, salud) y medioambiente. Esta estrategia responde a la mayor demanda prevista en los próximos años en esos ámbitos. "En general, esperamos que todo lo relacionado con la energía, eficiencia en el consumo y con normativas especiales de seguridad, condiciones ambientales y requerimientos sanitarios supongan un tirón importante. A ello habría que aña-

Las energías renovables, sobre todo la fotovoltaico, supone un importante nicho de mercado para Ondoan.

Jorge Álvarez Garcés, director general de Grupo Ondoan.

La digitalización es clave en la estrategia de la firma.

dir todo lo que conlleva el *Green Deal* o la lucha contra el cambio climático", explica Jorge Álvarez Garcés, director general de Ondoan.

El grupo, ubicado en el Parque Tecnológico de Bizkaia, abordará también el asentamiento y consolidación de su expansión internacional y nacional, con Madrid y Canarias como implantaciones recientes.

Egipto, México y Marruecos

En los mercados exteriores, Ondoan está presente fundamentalmente con la actividad de ingeniería de instalaciones, con sistemas electromecánicos llave en mano. Egipto, México y Marruecos son sus ubicaciones estratégicas. En Egipto está presente desde 2018 y representa un mercado de oportunidades para Ondoan, donde acaba de finalizar un proyecto de construcción de dos túneles bajo el Canal de Suez, en la ciudad de Ismailía. Es el contrato más relevante desarrollado por el grupo hasta la fecha, valorado en 10 millones de euros, en el ámbito internacional.

En Marruecos cuenta con la filial Ondoan Maroc desde 2018, con sede en Casablanca. "Es nuestra principal apuesta en el ámbito de la internacionalización", asegura Álvarez Garcés. Por lo que se refiere a México, presentes desde 2016, la intención del grupo era ampliar ese mercado, "pero la Covid-19 nos ha llevado a repensar la solución y delimitar los esfuerzos a realizar en los próximos años".

Por otra parte, la pandemia permitió a Ondoan seguir en activo, sobre todo en servicios y mantenimiento: calidad ambiental interior, desinfecciones, protección contra incendios, etc., registraron incrementos durante 2020.También creció en medioambiente y prevención de riesgos laborales. De cara a 2021 cuenta con una cartera con varios contratos, pero sujetos a las decisiones del cliente, principalmente en inversión en instalaciones.

La actividad de servicios y mantenimiento creció en 2020.

Entre los proyectos ejecutados en los últimos meses, figuran trabajos en el Hospital Txagorritxu de Vitoria, las nuevas instalaciones de Viralgen en Donostia-San Sebastián, los sistemas de protección contra incendios en SMC en Vitoria, Bodegas Badiola, Gimnasio BeUp en el BEC y Otis Zardoya. A ellos se añade los realizados en la planta de Jorf Lasfar para OCP, y en la mina de Beniamir, ambos en Marruecos. En Madrid, Ondoan está ejecutando la nueva sede para AESA, así como trabajos en la Universidad Carlos III. En cuanto a servicios, tiene contratos de mantenimiento con el BEC, Torre Iberdrola, Euskalduna o los sistemas de protección contra incendios en centros de Osakidetza, o en Madrid los Centros Comerciales de la Vaguada, Gran Plaza y Río2 y, el Parque Comercial del MegaPark, en Bizkaia.

En su plan estratégico, Ondoan dará gran importancia a la incorporación de la digitalización y las nuevas tecnologías en todos sus negocios.

A través de Solaris

CAF proveerá 50 autobuses de hidrógeno a Austria y Países Bajos

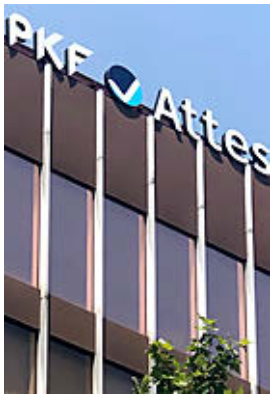
Solaris, filial del Grupo CAF, ha firmado un acuerdo marco para el suministro en exclusiva de hasta 182 autobuses que darán servicio en las carreteras austriacas. En concreto, ha sido el operador Österreichische Postbus AG quién ha optado por Solaris como potencial proveedor para el suministro de un total de hasta 40 autobuses de hidrógeno y 142 vehículos diésel durante el período 2021-2023.

Österreichische Postbus AG, el mayor operador y líder en Austria en lo que se refiere a los servicios de autobuses regionales, contempla en su pedido por un lado hasta 40 autobuses Urbino 12 de hidrógeno, uno de los vehículos más innovadores de la gama de Solaris. El resto de vehículos a contratar estarán equipados con propulsores que cumplan los estrictos estándares de emisiones Euro 6. Solaris lleva presente en Austria desde 2003 y desde entonces ha entregado cerca de 400 autobuses en 40 ciudades austriacas.

Por otro lado, Solaris y la aerolínea holandesa Arriva Netherlands han firmado un contrato para la entrega de 10 autobuses de hidrógeno Solaris Urbino 12. Según los términos del contrato, los vehículos se entregarán este mismo año a la provincia de Gelderland, ya que el operador tiene la intención de que inicien su servicio en el mes de diciembre.

Crecimiento sostenible

Nueva oficina de PKF Attest en Valencia al integrar a Peopletech



PKF Attest, avanzando en su estrategia de crecimiento sostenible, incorpora a Peopletech, consultora tecnológica ubicada en Valencia que cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificados. Así son ya 11 las oficinas de la firma multidisciplinar de servicios profesionales en España.

En palabras de Francisco Gallego, socio de PKF Attest del área de Consultoría y Tecnologías de la Información, "Valencia nos genera una enorme ilusión y un nuevo reto para todas las divisiones de la firma en nuestro proceso de incorporación de nuevos profesionales con los que buscamos la mejora continua en la prestación de nuestros servicios con la mayor cercanía posible a los clientes".

PKF Attest ofrece servicios de consultoría, auditoría, asesoramiento fiscal y legal, asesoramiento en el ámbito de la financiación a empresas, asesoramiento en ayudas para acceder a fondos regionales, nacionales y europeos, regulación y políticas públicas, tecnologías de la información y data analytics; cuenta con 600 profesionales y diez oficinas a las que suma Valencia. "Levante es una localización clave para el futuro de nuestra firma y el hacerlo de la mano de Peopletech es una gran oportunidad".

En 2021

Los costes laborales, principal preocupación de las empresas

Los efectos de la pandemia han determinado que 2020 se haya convertido en un año con unos datos especialmente negativos, rompiendo con todas las previsiones y expectativas. Las cifras de negocio y las ventas en el mercado interior han sufrido un fuerte retroceso y la confianza empresarial se ha desplomado.

Las expectativas para 2021 son claramente más optimistas, aunque la visión de la situación económica sigue siendo muy negativa. Así lo refleja la 'Encuesta de Perspectivas Empresariales', que anualmente elabora el conjunto de Cámaras de Comercio de Europa. Para el estudio se ha encuestado a un total de 53.00 empresas europeas.

Las Cámaras de Comercio vascas han participado en esta iniciativa con 900 compañías encuestadas. Los costes laborales serán el principal condicionante de la actividad de las empresas vascas para 2021 (el 65% señala esta factor). El segundo reto es la amortización/pagos asociados a la deuda acumulada por la crisis (51% de las empresas). Las perspectivas de las empresas vascas solo son más favorables que las europeas en lo referente a las exportaciones.

Euskal ekoizle txikiekiko elkarlana indartzen dugu

Reforzamos la colaboración con pequeños productores vascos

Orain inoiz baino gehiago
Ahora más que nunca

Hemengoa izatea ona da
Es bueno que sea de aquí

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

EROSKI
zurekin

Son ya el 46% del total

El Gobierno vasco, premiado por sus compras sostenibles

El programa de Compra Verde del Gobierno vasco ha sido reconocido con uno de los máximos galardones de los 'Premios al Liderazgo en Compras Sostenibles 2020', que otorga la organización estadounidense Consejo de Liderazgo en Compra Sostenible (Sustainable Purchasing Leadership Council-SPLC). El Ejecutivo de Euskadi es el mejor en la categoría de Administración Pública según este organismo, que ha premiado en otros campos la labor de la Universidad de Yale, el Banco Mundial o la cadena de hoteles Hilton. El jurado ha valorado para la concesión que, tras la aprobación de este programa, las organizaciones adheridas al mismo han logrado enverdecer cerca de la mitad de sus compras, el 46%, en 2019.

El 'Programa de Compra y Contratación Pública Verde del País Vasco' se aprobó en 2016 para estimular a la administración pública en la integración de criterios ambientales en sus procesos de compra y contratación, y alcanzar un grado de ambientalización en la contratación pública del 50%.

Galardón otorgado al Gobierno vasco por sus 'compras verdes'. Irekia

En la actualidad, el programa cuya secretaría técnica desempeña la sociedad pública Ihobe, cuenta con 38 organizaciones públicas que han logrado que el 46% de sus compras sean sostenibles.

Empresas y particulares

Kutxabank canaliza más de 1.700 millones a proyectos de economía 'verde', un 70% más

Kutxabank movilizó en 2020 un total de 1.718 millones de euros en diversos proyectos que desarrollan iniciativas de generación de energías renovables y que apuestan por la transición hacia una economía baja en carbono. Esta cifra supone un incremento del 70% con respecto a la financiación y los avales suscritos en el año anterior. Según la entidad, una parte relevante de esta financiación se destinó a favorecer la adquisición de viviendas eficientes por parte de los clientes particulares, a los que presta servicio su banca minorista.

Desde principios de 2020, Kutxabank cuenta con una línea específica, denominada 'Hipoteca Verde', que ofrece condiciones especiales para inmuebles que cuenten con las certificaciones energéticas más elevadas, las calificaciones A y B, así como su protección a través del 'Seguro Verde'. A lo largo del pasado año, se suscribieron un total de 4.022 operaciones dentro de esta modalidad hipotecaria, por un valor de 792 millones de euros. Esto supone, explica el banco, que una de cada cuatro hipotecas constituidas en Kutxabank ha sido 'verde', el 26%.

Dentro de esta división de banca minorista, el grupo triplicó en 2020 el volumen de préstamos al consumo aprobados dentro del segmento 'verde', con financiación destinada a hogares que deseaban mejorar su eficiencia energética a través de la mejora de los sistemas de aislamiento y climatización, o con facilidades de financiación para la compra de automóviles eléctricos e híbridos, o vehículos propulsados por combustibles alternativos.

Kutxabank también apoyo a empresas e instituciones en las iniciativas sostenibles. Así, se aprobaron operaciones por 926 millones en inversiones de economía verde: proyectos de generación de energías renovables, movilidad sostenible, ciclos hídricos, biomasa o agricultura y pesca sostenible, entre otros.

VOLVER INNOVANDO ES VOLVER MÁS FUERTES

INNOBASQUE TE AYUDA A INNOVAR. COLABORAMOS PARA POTENCIAR TUS IDEAS Y PROYECTOS EN ESTA NUEVA ETAPA DONDE LA INNOVACIÓN SERÁ FUNDAMENTAL. SOMOS UN PAÍS SOBRESALIENTE QUE QUIERE SER EXCELENTE. LA CLAVE ESTÁ EN LA INNOVACIÓN.

innobasque

Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

Aitor Cayero
Director de IMAP Albia Capital

Tres claves para sumar un inversor financiero a mi proyecto

Una de las preguntas frecuentes de nuestros clientes gira en torno a la posibilidad de sumar un inversor financiero a sus proyectos. Ese tipo de inversor que subyace en sus conciencias como alternativa al inversor estratégico, pero cuyos criterios de inversión no siempre resultan tan evidentes. Lo cierto es que existen inversores financieros, o capital privado (antes conocido como capital riesgo) para distintas situaciones: *buy-outs, capital expansión, situaciones especiales, etc.* Precisamente en este entorno de profunda crisis, si bien inicialmente, parecía que iba a abrirse un periodo propicio para que los fondos de situaciones especiales fueran los actores principales, lo cierto es que las medidas paliativas de las administraciones públicas están dilatando en el tiempo su protagonismo. Pero vamos, todo hace pensar que simplemente es una cuestión de tiempo.

Mientras tanto, en esta crisis que vivimos, asimétrica por sectores, notamos un dinamismo igual o mayor en determinados sectores como IT, químico, logístico o alimentación y salud animal, entre otros. Es más, hemos percibido poco efecto sobre las valoraciones, que en algunos sectores como el químico incluso han subido durante esta crisis pandémica, y continúan surgiendo proyectos de *mid-market* apetecibles tanto para inversores financieros como estratégicos.

De hecho, la crisis no ha ralentizado el ritmo de inversión del Capital Privado en el *mid-market*, donde está aumentando el número de actores interesados en este nicho de mercado. Un dato a tener en cuenta: según ASCRI, las transacciones con una inversión en capital de entre 10 y 100 millones realizadas por fondos se han mantenido en 2020 en máximos históricos en términos de volumen (1.954 millones). Además, mirando el número de transacciones cerradas, se han superado los registros de cualquier año anterior, con 79 inversiones cerradas en 2020.

Si miramos la captación de fondos del capital privado en España, a pesar de la situación de crisis que estamos viviendo, ésta ha subido en 2020 un 6%, hasta alcanzar los 2.026 millones captados. Eso hace que las gestoras sumen a día de hoy unos fondos pendientes de invertir de aproximadamente 4.000 millones. Un último dato: según información obtenida de las transacciones cerradas en nuestra organización IMAP (más de 200 al año), en los últimos 3 años, un 22% de las

→

transacciones se han cerrado con inversores de capital privado. Obtenemos un dato similar de Bureau van Dijk, que apunta a que aproximadamente un 15% de las transacciones de los últimos tres años se han cerrado con fondos.

En definitiva, los datos anteriores apuntan hacia una evidencia clara: a pesar de la crisis actual, los inversores financieros siguen muy activos, dado que *tienen* que invertir los fondos disponibles, y además, su protagonismo en el panorama de *M&A* global es innegable, al intervenir en 1 de cada 5 cierres.

Pero, la cuestión es, y volviendo a la pregunta que planteábamos al comienzo, ¿con qué criterios invierten? Dicho de otra forma, ¿podría mi proyecto resultar interesante para un inversor financiero?, o al revés, ¿cómo propietario, me sentiría cómodo con un acompañante de capital privado? Os propongo unas claves para responder:

Clave 1: la oportunidad de crear valor. La empresa en cuestión está posicionada para aprovechar una oportunidad de fuerte crecimiento orgánico que ofrece el mercado, y el propietario quiere dar un empujón a la actividad. O bien, está en un mercado de oferta fragmentada, y la empresa puede ser la plataforma para consolidar el sector mediante compras (*Buy&Build*). Una opción sería hacer un *cash-out* parcial, reteniendo una minoría y vender conjuntamente en el futuro tras consolidar la oportunidad; sería el caso típico de proyectos consolidados que generan caja suficiente para afrontar el crecimiento, pero cuyos propietarios quieren monetizar parte del capital ahora. Otra opción sería hacer un puro *cash-in*, y dejar todo el dinero en la empresa para afrontar el crecimiento. Ambos casos, en principio, pueden ser casos a estudiar por parte de fondos.

El inversor financiero sigue muy activo en esta crisis y su protagonismo en el panorama de 'M&A' es innegable

Clave 2: el compromiso con el proyecto. Eso sí, no nos engañemos, si se decide afrontar una etapa de crecimiento será intenso y al propietario se le pedirá entrega para afrontar el reto. Rara vez el inversor financiero invertirá si el propietario no retiene una participación en el capital. Seguirá al frente de las operaciones de la compañía, y el fondo de capital privado depositará en él la confianza de dirigir el barco en el día a día. ¿Durante cuánto tiempo? Bain&Co, en su *private equity report 2020*, habla de 4,3 años de media en 2019, frente a 6 años en 2014. Así que, entre 3 y 7 años, dependiendo del contexto macroeconómico y la velocidad de desarrollo del proyecto, al término del cual, empresario y fondo venderán juntos, reconociéndose la creación de valor.

Clave 3: la salida. La frase "si no hay salida, no hay entrada" resume muy bien esta clave. Desde la fecha de la entrada del fondo, tiene que estar clara la posibilidad de salir, es decir, que deberemos encontrar apetito de compradores una vez cumplido el ciclo de inversión, ya sean estratégicos o un nuevo fondo. Al embarcarse en este viaje, no hay que perder de vista que el objetivo final es monetizar una generación de valor, que, por separado, no hubieran sido capaces de conseguir. Evidentemente las anteriores claves no tienen en consideración otros factores del terreno más emocional, menos cuantificables, pero igual de importantes, que evidentemente tienen también su peso en la decisión del propietario de vender, y a quién vender. Se trata sin duda de una decisión estratégica y única, fruto de momentos de reflexión y desasosiego.

Desde luego, no se trata de convencer a nadie de que el inversor financiero puede ser más adecuado que el inversor estratégico (ni al revés). No obstante, una vez tomada la decisión, uno de nuestros cometidos es analizar las oportunidades y riesgos que ofrece el proyecto, así como el momento vital de su propietario, y con ello seleccionar los candidatos para los que el proyecto puede resultar más atractivo, y también mejor cubran las expectativas del propietario. Es, sin duda, uno de los pasos más relevantes y estratégicos en un proceso de *M&A,* y tener la experiencia y claves para hacer dicha selección adecuadamente, siempre resultan determinantes para cerrar el proceso de exitosamente.

La recaudación tributaria cae un 9,8% en 2020, hasta los 14.000 millones

Las diputaciones forales vascas recaudan 1.520,3 millones de euros menos que en 2019, aunque las previsiones apuntaban a una bajada del 13,3% para el primer ejercicio de la pandemia.

elEconomista.

La recaudación consolidada por tributos concertados de las Diputaciones Forales de Bizkaia, Gipuzkoa y Álava ha ascendido a 13.949,3 millones de euros en 2020, es decir 1.520,3 millones menos que en 2019 y una caída interanual del 9,8%. De esta forma, la recaudación obtenida ha superado en 537,7 millones la previsión de cierre aprobada el 15 de octubre. A partir de los datos de recaudación acumulada a agosto de 2020 y de las proyecciones realizadas para el último cuatrimestre del año, el Consejo Vasco de Finanzas aprobó una previsión de cierre recaudatorio de 13.411,6 millones de euros, que suponía un descenso del 13,3% en comparación con 2019.

"Las previsiones realizadas en octubre de 2019 se han visto absolutamente superadas por la pandemia, cuyo impacto en la economía ha sido mayúsculo. El brusco descenso no sólo se ha debido al impacto en la actividad económica, sino también a que las instituciones vascas adoptaron medidas en materia tributaria para inyectar liquidez y facilitar al máximo el pago de impuestos", explica el consejero vasco de Economía y Hacienda, Pedro Azpiazu.

El consejero de Economía y Hacienda con los diputados forales vascos. Irekia

Fuerte retroceso en sociedades

En lo que se refiere a la imposición directa, se ha registrado caída interanual del 4,1%, siendo especialmente acusado el retroceso del impuesto sobre sociedades (-20,0%). Por IRPF se han recaudado 5.650,2 millones de euros en 2020, un 1,1% menos que en el ejercicio anterior. Con todo, el resultado es algo más favorable que la previsión de cierre aprobada por el Consejo, al recaudarse 40,2 millones de euros más que lo previsto. En imposición indirecta, la recaudación agregada ha disminuido un 14,8% en el ejercicio.

Respecto al Cupo pagado al Gobierno español en 2020, el importe ha ascendido a 1.038 millones de euros. Esta cifra incluye un ajuste a la liquidación de 2018 a favor del Estado de 781.594 euros, la liquidación 2019 por los conceptos de cupo, compensaciones financieras y financiación de las políticas activas de empleo, con un saldo neto favorable de 51 millones y los tres plazos provisionales correspondientes a 2020 por los mismos conceptos, en total a 986,5 millones. Consecuentemente, el importe que las Diputaciones Forales deben abonar al Gobierno vasco en concepto de aportaciones del ejercicio de 2020 asciende a 9.217,8 millones, 1.255,2 millones menos que el inicialmente presupuestado.

> Euskadi ha pagado al Gobierno español 1.038 millones de euros en 2020 en concepto de Cupo

El Consejo Vasco de Finanzas ha acordado la liquidación del Fondo General de Ajuste del ejercicio de 2020 por un importe de 56,8 millones de euros, que se destinará a Álava, de forma que su coeficiente de recaudación alcance el 99,00% de su coeficiente horizontal.

DISFRUTE DE LAS REVISTAS DIGITALES

de elEconomista.es

Digital 4.0 | Factoría & Tecnología
elEconomista.es

Franquicias | Pymes y Emprendedores
elEconomista.es

Comunitat Valenciana
elEconomista.es

País Vasco
elEconomista.es

Andalucía
elEconomista.es

Transporte
elEconomista.es

Seguros
elEconomista.es

Inversión a fondo
elEconomista.es

Pensiones
elEconomista.es

Turismo
elEconomista.es

Alimentación y Gran Consumo
elEconomista.es

Buen Gobierno | Iuris&lex y RSC
elEconomista.es

Agua y Medio Ambiente
elEconomista.es

Capital Privado
elEconomista.es

Energía
elEconomista.es

Catalunya
elEconomista.es

Inmobiliaria
elEconomista.es

Agro
elEconomista.es

Sanidad
elEconomista.es

Disponibles en todos los dispositivos electrónicos

Puede **acceder y descargar**la **revista gratuita** desde su dispositivo en **https://revistas.eleconomista.es/**

Alberto Loza Erkiaga
Senior Manager-Socio de Norwealth

Tipos, MiFID, riesgo y carteras

Es una realidad innegable que nos encontramos en una coyuntura de tipos de interés y de valoración de los activos, tanto de renta fija como de renta variable, no vista anteriormente. La Gran Crisis Financiera, más la pandemia de la Covid-19, han situado los tipos de interés, en la mayoría de los bancos centrales de los países desarrollados, en sus mínimos históricos, y no parece fácil que se incrementen significativamente en bastante tiempo.

Al mismo tiempo, los programas de facilidades cuantitativas, que tras aparecer por primera vez en la crisis *subprime* se han reactivado el pasado 2020, con sus masivas compras de bonos, han establecido un equilibrio artificial en los tipos de interés a medio y largo plazo.

Ambas políticas, tipos bajos y compras de bonos, influyen en otras muchas variables del ecosistema financiero. Fijan el precio del dinero a corto, implícitamente descuentan una baja inflación durante mucho tiempo, crean un control de las curvas y, en definitiva, tratan de generar unas condiciones de financiación muy expansivas y baratas que apoyen las iniciativas de inversión real y eso acabe creando empleo e impulsando el crecimiento económico.

Además, y como derivada de unos tipos en cero, o incluso negativos, el efectivo ha perdido valor. El mundo está inundado de liquidez y por el efectivo que podamos tener, no sólo es que no nos paguen nada, si no que, en la mayoría de los casos, los bancos comerciales están cobrando a sus clientes institucionales por el dinero que mantienen en cuenta corriente o en depósitos a la vista. En algunos casos, estamos incluso empezando a escuchar el 'runrún' de que puede que se llegue a cobrar a los particulares por los saldos en cuenta que superen un determinado importe.

En este entorno, las valoraciones de la renta variable han aumentado significativamente, pues a lo largo de todo el planeta muchos inversores han empezado a comprar acciones, ya que la alternativa del efectivo o de la renta fija les resulta poco atractiva. Por lo tanto, efectivo en negativo, renta fija a *Tires* muy bajas e intervenidas y renta variable a valoraciones exigentes es el entorno que tienen

los clientes a la hora de construir sus carteras. Desde el punto de vista del rendimiento, somos moderadamente constructivos con la evolución próxima de los mercados. La renta fija sumará poco, pero, salvo catástrofe, no debería de dar grandes sustos, mientras la renta variable, si los resultados empresariales cumplen las previsiones, nos ofrecerá rentabilidad positiva a medio plazo.

El problema es el riesgo. Como todos ustedes seguro conocen, la entrada en vigor, hace ya algunos años, de la normativa MiFID, obliga a todas las entidades financieras a realizar un perfil de riesgo (llamado por el regulador Test de Idoneidad) a sus clientes y asignarles un nivel de riesgo (Conservador, Moderado, Dinámico, etc.). Ese perfil de riesgo es de obligado cumplimiento por parte de la entidad, no pudiendo superarse so pena de ser responsable de las posibles pérdidas en las que se incurriera.

Cuando los clientes realizaron, junto a sus respectivos asesores, este test de idoneidad, las condiciones financieras eran diferentes, los tipos de interés eran superiores y la posibilidad de obtener un retorno aceptable en renta fija eran mucho más elevadas que las actuales. El riesgo percibido era claramente menor y los clientes ajustaban a la baja sus perfiles pensando que era relativamente sencillo alcanzar sus objetivos financieros.

Mal que nos pese, habrá que incrementar el riesgo de las carteras para obtener el mismo rendimiento que antes

Así pues, muchos inversores contestaban al test pensando que lo que destinaran a renta fija les iba a ofrecer un retorno razonable y poco arriesgado y que solamente se exponían con la parte de su cartera que dedicaran a acciones.

Ahora nos damos cuenta de que una gran parte de los inversores tienen unos perfiles en vigor que no responden a la realidad que estamos viviendo. ¿Qué hacemos? ¿Cambiamos la definición de cada uno de los perfiles de riesgo? Por ejemplo, modificando lo que puede hacer un inversor conservador e incrementando la parte de su cartera que puede dedicar a acciones de un máximo del 25% hasta el 40%. ¿Volvemos a realizar el test a todos los clientes, explicándoles claramente la nueva situación e insistiéndoles en que para obtener resultados positivos a medio plazo es necesario que asuman más riesgo?

Las dos soluciones tendrán sus defensores y sus detractores. Nosotros entendemos que, aunque implique un mayor esfuerzo, pues habría que reunirse con, casi, todos los clientes y lleve una carga administrativa mayor, la opción correcta es explicar a cada uno de ustedes que la situación ha variado y que por lo tanto también debería ser diferente la forma de afrontarla.

Este nuevo entorno implica que si queremos adaptarnos adecuadamente hemos de entender las nuevas reglas del juego y enfrentarnos a ellas con un enfoque innovador. Es importante, entre otras cosas, volver a analizar el plazo de nuestras inversiones. ¿Tienen fecha para ser utilizadas o son parte de nuestro patrimonio para hacer frente a necesidades futuras no determinadas? Repensar nuestras ideas actuales sobre la diversificación y la descorrelación. ¿Va a seguir funcionando igual que hasta ahora la correlación entre los diferentes activos y, en particular, entre la renta fija y la variable? Qué hacemos con la parte de no riesgo de las carteras. ¿Los hasta ahora considerados activos refugios lo van a seguir siendo o tenemos que buscar otros?

Habrá que dedicarle tiempo y esfuerzo para, junto a nuestro asesor de confianza, volver a replantearnos si nuestra cartera es la correcta y si, con la realidad en la mano, la rentabilidad esperada futura va a alcanzar para conseguir los objetivos fijados. Mal que nos pese, parece que habrá que incrementar el riesgo de las carteras para obtener el mismo rendimiento que antes. Más riesgo igual a rentabilidad, es la nueva normalidad. Eso sí, tras explicarlo bien y con el cliente bien informado.

Txomin García y Xabier Egibar, presidente y director general de Laboral Kutxa.

Laboral Kutxa reduce un 36% beneficios, pero mantiene su solidez

Su solvencia y liquidez garantizan una "senda sostenible de resultados los próximos ejercicios", según asegura la entidad cooperativa de crédito de Mondragon Corporación.

Maite Martínez. Foto: eE

A pesar del año del Covid, Laboral Kutxa cerró un ejercicio 2020 en positivo en términos de negocio, compaginado con un control de costes, donde destacaron los crecimientos de la inversión crediticia de empresas, los aumentos en la formalizaciones hipotecarias y la aportación del negocio de seguros. "Todo ello ha supuesto una generación de recursos que ha posibilitado una provisión extraordinaria Covid-19 de 65,7 millones de euros y cerrar con un beneficio neto consolidado de 87,4 millones de euros", explican desde la entidad. Así, el beneficio neto cayó un 36,5% respecto de 2019.

Laboral Kutxa presenta una posición financiera y un negocio de seguros consolidado, lo que garantiza una senda sostenible de resultados en los próximos ejercicios, asegura la cooperativa de crédito. Así, en lo referente a la solvencia, el CET1 se situó en el 26% a cierre de ejercicio y la liquidez LTD, en 64,36%. En rentabilidad, Laboral Kutxa logró un nivel en términos de ROE del 4,83%, "que si se descontara el efecto de la dotación extraordinaria por la CovidD-19, se elevaría hasta un muy destacado 7,75%, lo que nos posiciona en el grupo de cabeza en este ámbito".

Alza de la actividad comercial

Durante el pasado ejercicio, los márgenes bancarios de Laboral Kutxa crecieron un 1,8% el de intereses gracias al alza de la actividad comercial, sobre todo en créditos; y un 1,2% el bruto, impulsado por la contribución del negocio de seguros. En conjunto, los seguros aportan 46,2 millones de euros en 2020, un 17% más que en el año anterior. Por su parte, los gastos bajaron un 3,4% y las dotaciones a saneamientos descendieron un 17%, hasta situarse en 8,8 millones de euros.

El total de los recursos intermediados de Laboral Kutxa alcanzó al cierre de 2020 los 26.146 millones de euros, con un incremento del 10,8%. Según la cooperativa de Mondragon Corporación, "como consecuencia directa de la pandemia y de las restricciones de movilidad, se produjo una reducción del gasto y un aumento considerable del ahorro, que se reflejó en el alza del 13,4% de los depósitos, en especial de las cuentas a la vista, que subieron un 21%. En inversión crediticia, las nuevas formalizaciones de particulares y de empresas superaron las amortizaciones. En su conjunto, el saldo vivo de créditos aumentó un 4% y se situó en 14.382 millones. En el ámbito de la digitalización, 518.451 clientes utilizaron el servicio de banca *online* de Laboral Kutxa.

Nueva etapa

Eva Ferreira, nueva rectora de la Universidad del País Vasco

La catedrática de Economía Aplicada, Eva Ferreira, es la nueva rectora de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU. En su discurso de toma de posesión, señaló que se abre una etapa "con nuevos objetivos, pero edificando siempre sobre lo ya edificado".

También manifestó que afronta el cargo con ilusión y orgullo, pero, consciente de las tareas que comporta, también con humildad: "Como universidad debemos buscar la excelencia académica e intelectual, pero, como universidad pública, asumir también una perspectiva abierta, integradora y solidaria: las capacidades intelectuales no entienden de posibilidades económicas. Debemos poner los retos sociales en el centro de nuestra actividad". Abordando el proceso de internacionalización de la universidad vasca, la nueva rectora ha subrayado el notable avance en la reputación de una universidad tan joven "lo cual es fruto de un trabajo colectivo", y ha querido agradecer en este punto el apoyo institucional y el compromiso de toda la comunidad universitaria: alumnado, personal de administración y servicios, y personal docente e investigador, así como "la extraordinaria labor que ha desarrollado el equipo de Nekane Balluerka". La rectora Ferreira declaró ante el lehendakari que la UPV/EHU seguirá desarrollando su labor con autonomía, pero también con responsabilidad.

Ciberseguridad

Firmas vascas y galesas intercambian sus mejores prácticas

La Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque, ha puesto en marcha junto con la entidad colaboradora del gobierno galés 'Impact Innovation' un proyecto piloto que promueve el intercambio de las mejores prácticas sobre innovación y crecimiento entre empresas de los sectores de la industria alimentaria y la ciberseguridad de ambas regiones. La iniciativa parte de la creación de una red de pares ('peer to peer') en la que las firmas participantes encontrarán compañías con las que comparten características, retos y oportunidades que podrán afrontar a partir de las experiencias emprendidas por las otras.

Así, el primer objetivo de "P2P BasgeGales" es dar a las empresas integrantes de esta red la oportunidad de intercambiar su saber hacer, con lo que podrán introducir en sus procesos de crecimiento prácticas de innovación que ya han sido probadas por alguna de las otras participantes.

Participarán las firmas vascas Barna, Bodega Diez-Caballero, La Salve Bilbao, Miba, Xardexka-Grupo Askora, Global Factory, Helphone, RKL Integral y Serikat, junto a las galesas Capestone Organic Poultry, Mark Hunter, Pontus Reseach, Awen Collective Enclave Networks, Team Metalogic y Wolfberry.

Entrega en 2022

Zamakona contrata un segundo buque para la noruega Intership

Astilleros Zamakona, empresa vasca integrada en Pymar, ha ampliado su cartera de pedidos con el encargo de un segundo buque para el armador noruego Intership. El buque, que tendrá el número de construcción C-803 del astillero, ha sido concebido para el transporte de pescado vivo y su entrega está prevista para el último trimestre de 2022.

Su diseño cuenta con los más altos estándares del mercado en materia de protección y bienestar de los especímenes vivos, así como sistemas de propulsión híbridos que contribuirán a reducir su impacto medioambiental.

Para esta operación, Astilleros Zamakona ha obtenido financiación y avales de Bankinter y garantías de Pymar. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, ha señalado que "este proyecto aúna tecnología y transición ecológica, mostrando cómo los astilleros tienen capacidad para estar en primera línea a nivel europeo y mundial". Por su parte, el Gobierno vasco ha destacado que "esta operación es una excelente noticia para el sector naval de Euskadi que, a pesar de las dificultades del último año, está respondiendo de forma competitiva con proyectos de elevada tecnología y manteniendo la empleabilidad del sector".

En su segunda edición

El programa BBK Venture Philanthropy financia tres proyectos

La segunda edición de BBK Venture Philanthropy, el programa que promueve BBK en colaboración con Ship2B para impulsar el emprendimiento y la inversión de impacto social y medioambiental en Bizkaia, concederá 100.000 euros de financiación a las startups Insekt Label, Labsland y The Good Riders.

Después de varios meses de aceleración personalizada y apoyo estratégico por parte de grandes empresas con el fin de impulsar su crecimiento, se ha otorgado esta financiación. Con ella, los proyectos podrán seguir avanzando, especialmente enfocados a maximizar su impacto social y alcance. Esta financiación se ha concedido después de un proceso que se ha dividido en dos fases. Durante la primera, once startups trabajaron junto con profesionales su propuesta de valor, el modelo de negocio y el impacto de los proyectos, entre otros. Después de una Innovation Bootcamp, el comité de selección escogió a cuatro empresas y en la segunda fase recibieron formación y asesoramiento personalizado, trabajando en sus estrategias de impacto, así como en el sistema de medición y gestión del mismo. Ahora, Insekt Label, Labsland y The Good Riders, contarán con un seguimiento profesional que les ayudará a seguir haciendo crecer sus proyectos.

Emprendedores del BBK Venture Philanthropy. eE

Economía sostenible

Álava, Gipuzkoa y Bizkaia ocupan primeros puestos en el índice de ecosistemas de impacto

La red *Impact Hub*, que conforman los *Impact Hub* de Barcelona, Donostia, Madrid, Málaga y Zaragoza, ha presentado el 'Índice de Ecosistemas de Impacto', que demuestra cómo el emprendimiento con propósito es clave para la reactivación económica y contribuye a un desarrollo equilibrado y sostenible de estos ecosistemas. Se trata del primer informe que define, mide y establece un *ranking* sobre los ecosistemas de emprendimiento de impacto en España, que lidera Álava seguida de Madrid, Gipuzkoa, Girona y Barcelona. Bizkaia ocupa el sexto lugar.

Este índice recoge información de más de 130 fuentes de datos e informes, con una perspectiva de análisis multidisciplinar que facilita una radiografía para impulsar los ecosistemas de impacto. De esta forma, se ofrece una herramienta estratégica para la toma de decisiones a toda la red de emprendimiento de impacto de España. Además, fruto de la monitorización de los ecosistemas, se ha elaborado el *ranking* de ecosistemas de impacto. "Queríamos entender mejor el presente de nuestros ecosistemas en España, su evolución y desafíos y que este análisis pueda servir de guía para construir un futuro más sostenible con impacto positivo", sostiene Alberto Alonso, coordinador de la red ibérica de Impact Hub y responsable del estudio.

Por su parte, Josune Razkin, presidenta de Impact Hub Donostia destaca que "Euskadi sitúa sus ecosistemas entre los más potentes de España, destacando Álava como el número 1 de los 50 analizados, tras obtener unos resultados casi impecables en varios de los índices analizados, como su primer puesto en finanzas, políticas, capital humano y mercado de impacto, por encima de Madrid o Barcelona". Gipuzkoa se mete también en el top 3 del *ranking* general, destacando la fluidez financiera y el eje sociocultural por la densidad del talento.

Maite Martínez
Directora de la Revista elEconomista País Vasco

Un año, 12 meses, 365 días, 8.760 horas... Y esto aún no ha terminado

Ha sido un año muy intenso, muy duro en muchos sentidos y para mucha gente, para la mayoría diría. Pronto celebraremos el primer aniversario de ese fatídico día, ese momento en el que el lehendakari Iñigo Urkullu anunció el confinamiento de la población vasca como medida para frenar el irremediable avance del coronavirus. Y todo el planeta se paró.

Un año en el que no imaginábamos que estaríamos tres meses sin salir de casa, sin poder pasear, tomar el aire, sin ver a nuestros mayores, familiares, sin ir de compras, al cine, o tomar un café, y solo poder salir para los *escaqueos* esenciales: ir al supermercado, la panadería, la farmacia, o a pasear a la mascota, etc.

Que seríamos testigos de la paralización de toda la actividad industrial, empresarial, financiera y económica de un país, de un continente, del mundo. Un año que la economía en general recordará por y para siempre que un virus paralizó a la población mundial, que hundió un modo de vida y, lo que es peor e irrecuperable, que se llevó por delante a 2,4 millones de personas (hasta la fecha). Algo que nunca había sucedido en la época actual y que nos retrotrajo a epidemias y enfermedades que arrasaban con la población en el siglo pasado.

Un *stop* total. Salvo la Sanidad, luchando día y noche, noche y día contra lo desconocido e invisible. Y continúa en esa labor, en la parte de la batalla que solo ellos pueden librar, mientras nos reclaman lo que está de nuestra parte: responsabilidad.

Un total de 365 largos días en los que la vida ha cambiado para siempre y para todos, y en los que somos a duras penas conscientes de que ya nada volverá a ser igual. Volveremos a una cierta normalidad en las relaciones sociales y empresariales, pero 2020 quedará grabado a fuego en y por varias generaciones.

Ha pasado un año y parece que se empieza a ver la luz al final del túnel. La ciencia ha triunfado y hay vacunas para inmunizar a la población. Y pronto se sentirá la recuperación de la economía. Aprovechemos este aniversario para no olvidar que esto aún no ha terminado y añorar lo que tuvimos y dejamos escapar.

VI PREMIOS ASPEGI

MARÍA LUISA ARRIOLA Y AINHOA LETE

María Luisa Arriola Nieto y Ainhoa Lete Núñez, mejores directiva y empresaria de Gipuzkoa 2021.

Referentes del ámbito empresarial y del emprendimiento femenino

La Asociación de Empresarias, Profesionales y Directivas de Gipuzkoa (Aspegi) ha elegido a Ainhoa Lete, fundadora de BuntPlanet, y a Marisa Arriola, directora gerente de BIC Gipuzkoa Berrilan, como mejor empresaria y directiva en 2021, respectivamente.

Maite Martínez
Fotos: eE

Ainhoa Lete Núñez, cofundadora y CEO de BuntPlanet, y Marisa Arriola Nieto, directora gerente de BIC Gipuzkoa Berrilan, son las mejores empresaria y directiva de Gipuzkoa 2021, respectivamente, según la Asociación de Empresarias, Profesionales y Directivas gipuzcoanas (Aspegi). La entrega de premios oficial será el 25 de febrero en el Aquarium de Donostia.

Los Premios Aspegi son otorgados desde el año 2016 con el objetivo de dar visibilidad a la aportación de las mujeres al ámbito económico. La presidenta de Aspegi, Nerea Ibáñez, destaca el perfil de las premiadas de este año "referentes en el mundo empresarial y en el ámbito del emprendimiento femenino, más en unas circunstancias como las que estamos pasando, en las que las empresas están teniéndose que adaptar a una realidad cambiante y de incertidumbre, que afecta en mayor grado a las mujeres".

En base a estos criterios, Ainhoa Lete ha sido la elegida como mejor empresaria de Gipuzkoa 2021. Fundó BuntPlanet con tan solo 25 años y hoy es una empresa internacional de desarrollo de software con proyectos en once países y está especializada en la aplicación de inteligencia artificial al sector del agua. La carrera profesional de Ainhoa Lete se ha desarrollado en la intersección entre medio ambiente y digitalización, desafíos a los que se ha aproximado con enfoques innovadores. "La carrera de la mujer en el mundo empresarial es una ultra maratón. Agradezco la visibilidad que da este premio de la mujer en la ingeniería y ojalá sirva para despertar vocaciones técnicas y empresariales para que otras mujeres, como yo, puedan soñar y sentir que su vida está llena de posibilidades", asegura Ainhoa Lete.

Promotora del espíritu emprendedor

En la categoría a mejor directiva/profesional se ha seleccionado a María Luisa Arriola, directora de BIC Gipuzkoa Berrilan desde 1998. También ejerce de profesora de emprendimiento-intraemprendimiento en el MBA-EMBA de la Universidad de Deusto, en Bilbao. Esta profesional representa un claro ejemplo de liderazgo de la promoción del espíritu emprendedor e intraemprendedor igualitario entre las futuras generaciones.

María Luisa Arriola desarrollaba en los 90 consultoría de reingeniería de procesos para el despegue en el sector de la máquina herramienta de diversas empresas, importando tendencias de EEUU. "Recibo este premio con una gran alegría y seguiré apoyando los objetivos de Aspegi: generar empleo y riqueza dando mayor valor y visibilidad a emprendedoras, empresarias y directivas", explica la premiada.