

País Vasco

elEconomista

Revista mensual

17 de marzo de 2016 | Nº 10

URKULLU LIDERA LA BÚSQUEDA DE INVERSORES PARA EUSKADI

**El Lehendakari persigue
la creación de un gran fondo
público-privado que ancle
a las empresas tractoras
al País Vasco | P4**



Antonio Herrero
Consejero delegado de
Emerson Industrial Automation Iberia

**“Los que venimos de fuera vemos
más fácil encontrar personal
cualificado en Euskadi” | P10**

**Ega Master entrega 53.500
herramientas en ocho semanas | P14**

**Gestione su pyme como
si la fuera a vender hoy | P22**



08. Macroeconomía Se crea la Comunidad en defensa del Concierto

Esta movilización cívica, auspiciada por Pedro Luis Uriarte, aspira a captar 5.000 socios

18. Innovación La digitalización no implica reducción de personal

Ángeles Delgado (Fujitsu) explica que la incorporación de las TIC implica un nuevo liderazgo

22. Finanzas Gestione su pyme como si la fuera a vender hoy

Toda empresa debe conocer su valor y saber si está logrando incrementarlo

26. Cotizadas Tres vascas en el 'Top 10' de 'Ecotrader'

Además, los resultados del ejercicio 2015 de todas las cotizadas vascas

Edita: Editorial Eoopena S.A. **Presidente de Eoopena:** Alfonso de Salas
Vicepresidente: Gregorio Peña **Director Gerente:** Julio Gutiérrez
Relaciones Institucionales: Pilar Rodríguez **Subdirector de RRH:** Juan Carlos Serrano **Jefe de Publicidad:** Sergio de María

Director de elEconomista: Amador G. Ayora
Coordinadora de Revistas Digitales: Virginia Gonzalvo
Directora de 'elEconomista País Vasco': Carmen Larrakoetxea **Diseño:** Pedro Vicente y Alba Cárdenas **Fotografía:** Pepo García **Infografía:** Nerea Bilbao

A Fondo Urkullu lidera la búsqueda de inversores para el País Vasco

Quiere crear un gran fondo público-privado que ayude a crecer y a anclar a las empresas tractoras



04



14

Industria Ega Master entrega 53.500 herramientas en ocho semanas

Esta compañía familiar alavesa cerró el año 2015 -su 25 aniversario- con récord en facturación, al alcanzar los 23 millones

Entrevista "En Euskadi es más fácil encontrar personal cualificado"

Antonio Herrero, consejero delegado de Emerson Industrial Automation Iberia



10



20

Emprendedores Jorge Ortiz de Urtaran: en 10 años, cinco empresas y un libro

Con sólo 38 años, ya ha promovido cinco empresas en las que trabajan casi 200 personas

Recuperar la tradición de la cooperación en inversión

El País Vasco posee una larga y exitosa tradición de sociedades inversoras, lo que actualmente se llama capital riesgo. No podemos olvidar que la decana en esta materia nació aquí, se llama Talde y que hoy en día permanece muy activa, aunque su notoriedad pública haya quedado diluida.

Otro ejemplo realmente paradigmático de las sociedades de inversión vascas fue la Corporación IBV, creada en 1991 por el entonces BBV e Iberdrola, como reinversión de beneficios en la economía productiva vasca, no como obra social, sino como un activo al que sacar rentabilidad propia y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de la sociedad en la que nacieron y en la que operan comercialmente. El caso de mayor éxito es Gamesa.

También asumieron esta filosofía -inversión en empresas locales, con criterios de rentabilidad y desarrollo económico- las cajas de ahorros vascas, hoy ya disueltas y habiendo transferido todos sus activos a Kutxabank -cartera industrial que ahora está a la venta por Basilea-. A éstas se puede atribuir parte del mérito de la consolidación de firmas como CAF, Ingeteam, Ibermática, Euskaltel y también el anclaje a Euskadi de Iberdrola o Petronor (Repsol).

El modelo anglosajón, la crisis y algunos excesos han hecho que ahora esté *perseguido* que las entidades financieras inviertan en economía real, en empresas, incluso en las entidades bien gestionadas y rentables. Así nos encontramos que alrededor de Basilea, lo que la UE busca es especializar y dividir el mercado: bancos para negocio financiero puro y para invertir en economía real que actúen las sociedades de capital riesgo.

Esta especialización y la falta de grandes capitales hace que la industria europea lo tenga muy difícil para buscar socios e invertir. De ahí que Juncker haya ideado un plan para dinamizar la inversión privada en economía real: si invertís, yo os apoyo. Así surge el anuncio del fondo que dotará con 20.000 millones, para que después la iniciativa privada los multiplique -como peces- hasta 300.000 millones -si se queda en la mitad, no dejaría de ser un éxito-.

Ahora parece que Urkullu busca un "plan Juncker a la vasca", pero sin tener tanto dinero. Sin embargo, no nos parece que sea sólo eso, sino también una llamada a recuperar la tradición vasca de invertir en Euskadi como estrategia rentable de negocio -si se genera riqueza, habrá más pastel para todos-. Un círculo virtuoso.

Hubo un tiempo en que la industria veía cómo en Euskadi se podían encontrar socios para que les acompañasen en su viaje de inversión y crecimiento: véase el ejemplo Talde, la Corporación IBV o las cajas de ahorros vascas



URKULLU, EN BUSCA DE INVERSORES

Trata de promocionar la creación de un gran fondo público privado que ancle empresas a Euskadi y que promueve el surgimiento de nuevas multinacionales vascas. En el pasado fueron las antiguas cajas de ahorros, la Corporación IBV y el Ejecutivo quienes sembraron para Gamesa, ITP, Aernnova, etc.

El lehendakari Iñigo Urkullu está inmerso en una acelerada agenda de contactos con grandes empresas y entidades financieras con el objetivo de poner en marcha un gran fondo, de carácter público-privado, para financiar inversiones estratégicas el País Vasco. En las últimas semanas el lehendakari ha relatado sus planes a los principales directivos de todas las entidades financieras con sede o presentes en la comunidad autónoma -este mismo martes mantuvo una reunión con el presidente del Banco Sabadell, Josep Oliú- y lo mismo ha ido haciendo con los presidentes las mayores empresas con sede o presencia en Euskadi. Enmárquense, por poner dos ejemplos, las visitas, a mediados de febrero, a la Lehendakaritza del presidente de Iberdrola, Ignacio Sánchez Galán y del presidente de Petronor (Grupo Repsol), Emiliano López Atxurra.

Una escenificación más pública fue la conferencia del 29 de febrero, organizada por Deusto Business Alumni y PwC, a la que acudió un público de altísimo nivel y al que le lehendakari les manifestó directamente que “necesitamos capacidad de financiación para proyectos estratégicos y de innovación, que como el propio Plan Juncker sumemos la capacidad de las instituciones públicas y los fondos privados”.

A la vista de lo que está sucediendo con la gran industria pesada vasca -ArcelorMittal, Gerdau, Celsa, etc.- se ve con mayor nitidez la necesidad no sólo de potenciar los sectores más tecnológicos y de mayor proyección de futuro, sino también el mantenimiento y a tracción de las sedes sociales y centros de decisión en Euskadi de grandes empresas.

Ante el aforo de Deusto Business Alumni Urkullu recordó aquella espectacular foto de marzo del 2013, en la que posaron las once entidades financieras y las sociedades de garantía recíproca Elkargi y Oinarri, con las que el Ejecutivo había acordado las condiciones para favorecer la activación de líneas de liquidez para las pymes vascas. Tampoco desaprovechó la ocasión para lamentar que “no se pudieron activar los fondos de las EPSV vasca” para dicha dinámica.

Escasez de recurso y Bruselas vigilante

El megafondo que pretende poner en marcha Urkullu aún está en su fase más preliminar, ni si quiera se han cerrado cifras concretas con las que determinar un punto de partida.

Pero si hay una hoja de ruta preestablecida, se trata de una estrategia clara en la que lleva varios años trabajando un destacado financiero local y



Sánchez Galán y Urkullu mantienen numerosos contactos. IREKIA



El presidente del Banco Sabadell estuvo el martes con Urkullu. JB



Visita del presidente de Petronor, Emiliano López Atxurra. IREKIA

que se la ha expuesto al lehendakari, que a priori, le parece un sistema que podría funcionar.

También sirve de inspiración el efectista plan que anunció hace dos años ante el Parlamento Europeo el presidente de la Comisión Europea, Jean Claude Juncker. Su intención es que a partir de una partida presupuestaria mínima de unos 20.000 millones movilizar hasta 300.000 millones de euros por la colaboración de los agentes privados. Cerca de 16.000 millones procederán de los presupuestos de la Unión Europea, otros casi 5.000 millones provendrán del Banco Europeo de Inversiones. También se contempla que a este fondo puedan contribuir económicamente otros estados miembros y los bancos nacionales públicos u otras agencias públicas, así como el sector privado y entidades fuera de la UE.

El fondo Juncker ha empezado a dar sus primeros pasos, con la concesión de cuatro préstamos, por un valor conjunto de 300 millones, a repartir entre la farmacéutica Grifols; una siderúrgica italiana, respaldo a Croacia para ampliar su aeropuerto y a la construcción de 14 centros de salud en Irlanda.

Una nueva IBV o un nuevo Ekarpén

Salvando las distancias, en Euskadi tenemos varias experiencias exitosas de colaboración público privada para respaldar el crecimiento de proyectos estratégicos y tractores; y también de iniciativas netamente privadas.

Se podría llegar a comprar el Fondo Juncker, con la creación de la sociedad de promoción Ekarpén -ahora rebautizada como sociedad e inversión-. Su conceptualización partió del Gobierno vasco, de su sociedad participada SPRI, más específicamente desde la Sociedad de Gestión de Capital Riesgo de Euskadi, pero su premisa de partida era que la participación privada habría de ser mayoritaria. Así nació en 2008 el fondo Ekarpén, participado por el Gobierno vasco, las tres Diputaciones Forales, desde la parte pública, y las cajas de ahorros -ahora Kutxabank- y Corporación Mondragón, por parte privada y dejando la puerta abierta a nuevas incorporaciones. Ekarpén fue diseñado para disponer de unos recursos totales de 400 millones de euros (cifra que no se ha alcanzado) y que si le aplicásemos la regla de tres de Juncker, debería movilizar unos 6.000 millones en inversiones.

Aunque también puede que Urkullu esté tratando de reactivar un modelo que también fue muy exitoso el siglo pasado: la Corporación IBV, una iniciativa conjunta de BBVA e Iberdrola, para invertir en empresas punteras, cuyo mayor exponente de éxito fue la consolidación y despegue del grupo



El profesor Luis Ramon Arrieta, Pedro Badiola (Caixabank) y Patricia Arias (Banco Santander). J. B.



El lehendakari recientemente recibió al presidente de CAF, Andres Arizkorreta. J. B.



Iñigo Urkullu acudió a la conmemoración del 50 aniversario de la fábrica de Michelin en Vitoria. J.B.

Gamesa. Se podría estar planteando establecer una nueva IBV con un número mayor de agentes inversores para diluir más los riesgos.

Asimismo ha habido y hay aún un amplio abanico de instrumentos de inversión en el País Vasco, de dimensión mucho más limitada, pero que han permitido consolidar muchas empresas, véase Socade, Talde, Capital Riesgo, Luzaro, etc.

Kutxabank y sus accionistas

Hasta hace pocos años, cuando había un proyecto de esos que se denominan de país, si la Administración vasca no podía respaldarlo económicamente en solitario siempre estaba el recurso de conminar la participación de las antiguas cajas de ahorros. Así, poco a poco las antiguas cajas entraron en las empresas estratégicas del país y llegando a reunir tres carteras muy interesantes, porque antes de la regulación de Basilea, las inversiones en capital eran activos muy ventajosos para las cajas y para la generación de beneficios. Cada caja de ahorros invertía en las empresas de su área, véase BBK en Petronor o Ingenteam; Kutxa en CAF e Ibermática; y

La casi olvidada Bolsa de Bilbao brilló en 2015 gracias a Euskaltel

Puede decirse que 2015 fue el año del resurgimiento público de la Bolsa de Bilbao gracias a la iniciativa de Euskaltel de salir a financiarse en los mercados y a su determinación de efectuar el simbólico “toque” de campaña en la capital vizcaína y no en Madrid, como aconsejaban algunos al estar en la capital del Estado la mayor parte de los bancos de inversión. A pesar de la larga tradición bursátil bilbaína y de tener un índice propio, la Bolsa de Bilbao pasa totalmente desapercibida para la sociedad vasca.

Caja Vital en las tuberías como Tubos Reunidos o Condesa.

Esta cartera industrial fue heredada por el nuevo banco Kutxabank que a pesar de las numerosas desinversiones que ha realizado desde 2012, en septiembre pasado, según explicó el propio Gregorio Villalabeitia, aún conservaba inversiones en 171 sociedades, valoradas en 3.1234 millones. El presidente de Kutxabank apuntó que algunas de esas participadas podrían ser vendidas a las nuevas fundaciones bancarias que a priori están interesadas en mantener el anclaje de las empresas estratégica en sus respectivos territorios.

En este contexto, la Fundación Kutxa reconoce “no perderemos la vista a una circunstancia que deberá producirse: la desinversión por Kutxabank en empresas actualmente participadas de las que deberá salir por normativa e imperativo legal”, contexto en contemplan tomar el relevo para así también “diversificar” sus propias inversiones (hasta ahora exclusivamente las acciones del banco). Por tanto están calculando destinar recursos a “empresas estratégicas que además sean rentables y sean sostenibles”, que “sean tractoras y generen empleo y riqueza para la sociedad”.

Corporación IBV, el brazo inversor de BBVA e Iberdrola



La Corporación IBV se creó en 1991 como brazo inversor de BBVA e Iberdrola, modelo que

funcionó hasta principios del presente siglo y que llegó a tener más de 500 millones de euros en activos. A partir del nuevo siglo, los socios fueron perdiendo interés por este instrumento y ante las dificultades de venderla con la rentabilidad que esperaban, fueron vendiendo poco a poco las participadas, hasta disolverla en 2014. Entre los éxitos de este brazo inversor estuvo Gamesa, Azertia, Teltronic, Ryma, Socintec, Sistplant, Landata, Vinzeo.

Talde Capital Riesgo, la decana del capital riesgo en España



Se trata de la compañía de capital riesgo decana en España. Se crea e a finales de 1997 por

iniciativa del antiguo Banco Vizcaya (a través de Induban), junto con la caja de ahorros vizcaína, José Miguel de La Rica y siete grupos industriales vizcaínos. Después e suman las otras dos cajas vascas. La idea era apoyar proyectos industriales desde la estabilidad accionarial. En la actualidad, su base accionarial es muy diferente, aunque se mantiene muy activo. Tiene unos recursos de unos 130 millones que gestiona a través de cinco fondos.

El Fondo Ekarpén se diseñó para empresas en crecimiento



El fondo se creó en 2008 con el objetivo de sumar 400 millones para invertir en empresas en

crecimiento, pero se ha quedado en 150 millones. Fue una iniciativa impulsada desde el Gobierno vasco y las tres Diputaciones Forales (que ahora necesitaban autorización de Bruselas para invertir), por lo que asumieron la mayoría del capital las cajas vascas, ahora Kutxabank, y después se sumó Corporación Mondragón. Entró en proyectos de CIE, Gestamp, Aernnova, Vicrila, Kailu, Progenika, pero también en las fracasadas Fagor y Gegasa.

Antiguas cajas de ahorros y la federación de cajas



Antes del nacimiento de Kutxabank, las antiguas cajas de ahorros BBK, Caja Vital y Kutxa,

canalizaban parte de su responsabilidad económica con el territorio con participaciones directas en sus respectivas empresas tractoras. Véase BBK en Petronor e Iberdrola, Kutxa en CAF o Caja Vital en las tuberías. En ocasiones, para proyectos estratégicos acudían las tres cajas de ahorros, como fue el caso de estabilizar el accionariado de CAF o ayudar a la constitución del fondo Ekarpén. Ya no existen ninguna de estas cajas.

Socade nació respaldar la reconversión de los noventa



Se creó en 1993 con dos objetivos, instrumentalizar las ayudas de la reconversión industrial y

tomar participaciones en compañías consideradas estratégicas para la economía vasca. Inicialmente se le dotó con 30 millones para participaciones accionariales, cifra que después llegó a duplicarse, para después volver a reducir sus recursos. Entre las participaciones históricas que se conocen de Socade destacaban ACB-Arcelor Mittal; Kaiku e Iparlat, Condesa Fabril o la aeronáutica ITP a través de Sener Aeronáutica.

Sociedad de Gestión Capital Riesgo del País Vasco



Es el brazo inversor de capital riesgo del Gobierno vasco, aunque en la sociedad promotora

figuren Kutxabank y Laboral Kutxa como accionistas minoritarios. Gestiona los fondos Ezten, Sustapen, Elkano XXI y Ekintzaile XXI (que llegan en 2016 a su plazo de amortización) y se han creado los fondos Lampar y Basque FCR. Entre todos estos fondos suman unos 180 millones de euros en capital. Además gestiona las carteras de Seed Capital Gipuzkoa (de la diputación de Guipúzcoa) y el fondo público Socade (del Gobierno y las Diputaciones Forales).

En 23 años Luzaro ha respaldado a 1.420 pymes



Luzaro es un instrumento que se crea en 1992 como una alianza del Gobierno vasco con

varias instituciones financieras para dar préstamos a pymes, en algunos casos participativos. En esta sociedad además del Gobierno vasco están Kutxabank, Laboral Kutxa, Banco Sabadell y Bankoa. En sus 23 años de historia ha respaldado a 1420 empresas, concedido financiación por 622 millones e invertido en capital de pequeñas compañías por valor de 1.980 millones. Su disponibilidad financiera para este año ronda los 35 millones de euros.

Las EPSV vascas tienen unos 1.000 millones en deuda



El ahorro para planes de pensiones en Euskadi es muy relevante, con cerca de 22.500 millones,

ingresados en las Entidades de Previsión Social Voluntaria (EPSV). En varias ocasiones desde Gobierno vasco se censuró a las EPSV por invertir poco en la economía productiva vasca. Su respuesta fue que tienen 1.000 millones invertidos en Euskadi: 900 millones en deuda pública vasca; y 100 millones en empresas. Se conoce que Itzari tiene participaciones directas en CIE Automotive, BBVA, Iberdrola, Laboral Kutxa, CAF, Tubacex, etc.

LA COMUNIDAD EN DEFENSA DEL CONCIERTO ESPERA REUNIR 5.000 SOCIOS

El libro 'El Concierto Económico vasco: una visión personal' es ya un 'best seller' con 6.000 descargas de un tema tan apasionante como la explicación amena del sistema financiación vasco

CARMEN LARRAKOETXEA

La movilización en pro de la defensa del Concierto Económico vasco resulta sorprendente, como queda patente en los resultados que está obteniendo la recién creada *Comunidad del Concierto-Gure Kontzertua*, auspiciada por el emblemático empresario y gestor Pedro Luis Uriarte y cuyo objetivo es sumamente ambicioso: superar las 5.000 adhesiones públicas, procedente de personas de todos los ámbitos sociales e ideológicos.

Esta plataforma cívica empezó a movilizarse en febrero y desde su nacimiento ya partió con el respaldo público -difundido a través de una página web con nombres y fotografías- de 190 personalidades del mundo económico, universitario, político y social vasco. Entre los adscritos a esta plataforma, que lo hacen a título personal, se encuentran el presidente de Mediaset, Alejandro Echevarría; el presidente de Viscofan, José Domingo Ampuero; el presidente de Euskaltel y de Innobasque, Alberto García

Pedro Luis Uriarte
tiene pedida otra
decena de confe-
rencias. MITXI





La presentación en Bilbao, hasta ahora la más multitudinaria. MITXI

Erauzkin; el que fuera secretario general de Innovación del Gobierno de Rodríguez Zapatero, Juan Tomás Hernani; el presidente del grupo Velatia y presidente de Tecnalia, Javier Ormazabal; el presidente del grupo Tubacex, Alvaro Videgain; los empresarios y expresidentes de Gamesa, José Antonio Garrido y Alfonso Basagoiti; los expresidentes de Kutxabank, Mario Fernández y Xabier de Irala; el notario José María Arriola; el presidente de Idom, Fernando Querejeta; el director general del Museo Guggenheim Bilbao, Juan Ignacio Vidarte; el físico Pedro Miguel Etxenike; etc.

La puesta de largo de esta plataforma tuvo lugar el domingo 28 de febrero, coincidiendo con que en ese día de 1878 se firmó el primer Concierto Económico. Ahora, 138 años después, en Euskadi se ha formado una plataforma cívica en defensa del sistema de financiación que implican el Concierto y el Cupo, y tan sólo diez días después de difundirse públicamente el nacimiento de la *Comunidad del Concierto* las adhesiones a la misma ascendían ya a 580 personas.

El objetivo prioritario de esta comunidad es favorecer activamente que se conozca el Concierto Económico, primero entre los propios vascos que irónicamente lo desconocen; y, también, fuera de Euskadi para que no se vea como una amenaza para otras Comunidades Autónomas.

Tras el éxito del libro de 3.100 páginas, sale la edición de bolsillo con una extensión reducida

Un 'best seller' y un 'road show' multitudinario

Además de auspiciar esta comunidad, el empresario Pedro Luis Uriarte -uno de los *padres* del Concierto Económico de la democracia- publicó a finales de 2015 el libro *El Concierto Económico vasco: una visión personal*, de 3.102 páginas, en las que explica el Concierto y las vicisitudes que han acontecido desde su aprobación en 1981. Se trata de una publicación gratuita, que a pesar de versar sobre un texto legal sobre financiación autonómica, Uriarte lo convierte en un relato ameno y lleno de anécdotas, que ha logrado la meritoria cifra de casi 6.000 descargas de internet -3.985 veces competo y 1.934 descargas de capítulos-. Como si de un *best seller* al uso se tratara, ahora acaba de salir su edición de bolsillo, de 316 páginas.

De forma complementaria, Uriarte está de gira, de *road show*, explicando el Concierto no sólo en el País Vasco, sino también en otras Comunidades Autónomas, como en Cantabria, invitado por la Universidad de Cantabria.

A las diez primeras presentaciones han acudido casi 1.700 personas y ahora Uriarte tiene cursadas otras diez peticiones de conferencias, incluyendo su paso por Madrid o Barcelona. Uriarte, que se está quedando sin fechas en su agenda, se muestra "contento, porque veo que el Concierto suscita interés y que ahora lo conocen más personas".



ANTONIO HERRERO

Consejero delegado de Emerson
Industrial Automation Iberia

CARMEN LARRAKOETXEA

La multinacional norteamericana Emerson ha reorganizado su estructura en Iberia -España y Portugal-, lo que ha implicado la elección de Irún (Guipúzcoa) como sede social y operativa de la nueva filial Emerson Industrial Automation Iberia SA. Este gigante norteamericano, que opera en cinco grandes divisiones -automatización industrial, redes de energía, gestión de procesos, tecnologías de climatización y herramientas y electrodomésticos-, en 2015 tuvo un volumen de ventas mundial de 22.300 millones, 220 centros productivos distribuidos por 150 países y 115.000 empleados. La filial que Emerson ha residenciado en Guipúzcoa, cuya responsabilidad recae en Antonio Herrero, no tiene una gran dimensión, pero sí resulta estratégica en materia de Industria 4.0, de fabricación avanzada, especialmente orientada a aplicaciones energéticas.

A pesar de las grandes dimensiones de la matriz, Emerson no es una gran conocida en España...

Somos un grupo con 125 años de historia, con presencia en todo el mundo, que factura casi 23.000 millones y que dedica el 4 por ciento de los ingresos a I+D+i, casi 1.000 millones de dólares al año, lo que nos permite generar más de 200 patentes anuales. Ahí está nuestra fortaleza.

“Los que venimos de fuera valoramos mucho que en Euskadi **sea más fácil encontrar personal cualificado**”

¿Cuál es la estructura total de Emerson en España?

Para nosotros el área es Iberia -España y Portugal-. Tendremos unas 600 personas y una facturación conjunta de unos 500 millones de dólares. En Castro Urdiales tenemos una fábrica de automatización y de control de fluidos. Pero lo que aquí nos ocupa, en el País Vasco, ahora se llama Emerson Industrial Automation Iberia (EIAI) que tiene sede en Irún y se integra dentro de la gran División *Drives & Motors* de Emerson, que es la que está especializada en diseño, desarrollo, fabricación de soluciones de automatización de procesos industriales. EIAI no llega nueva a España, lleva ya muchos años; es el resultado de la fusión de las filiales Motores Leroy-Somer SAS (Irún) y Control Techniques Limited (Barcelona). En conjunto somos 100 personas, con una facturación de 54 millones el año pasado y centros en Vitoria, Durango, Irún, Madrid, Barcelona, Valencia y Lisboa.

¿Puede precisar un poco más a qué se dedica esta filial?

Concretamente nos centramos en la automatización industrial, a través de motores eléctricos y su regulación electrónica. Se trata de añadir inteligencia a los equipos, porque en la medida de que seas capaz de disponer de microprocesadores más rápidos, más potentes, donde puedes alojar más información y comunicarla más rápida es cuando realmente ahorras energía, mejoras la productividad y haces más ergonómico el trabajo de las personas. Somos número uno en el mundo en alternadores para generar energía. Lo que ofrecemos es soluciones, ahorro de energía, mejora de productividad, de calidad en la producción, repetitividad y ergonomía.

A esto es a lo que se llama 'Industria 4.0', ¿no?

Sobre la fábrica 4.0 hay ya mucha tinta. Básicamente es lo que llevamos haciendo desde hace muchos años; es la automatización de los procesos y poder dar así a las personas mayor responsabilidad en tareas de nivel superior. Pero ahora esto nos lleva a procesos muy automatizados, con gran transmisión de datos, en tiempos récords y que permiten una gestión extraordinaria de todos los procesos. Se pueden hacer producciones más cortas e incluso personalizarlas hasta la pieza única. La consecuencia de todo es el aumento de la productividad, de la calidad del trabajo y de los productos fabricados.

¿Cuál es el motivo de situar la dirección y sede fiscal de Industrial Automation en Irún? Los tipos no creo... Euskadi tiene uno de los



“Emerson tiene 125 años y mueve **23.000 millones al año**”

“Dedicamos casi 1.000 millones al año a I+D+i; **ahí está nuestra fuerza**”

“En España, el grupo tiene 600 personas y **factura unos 500 millones**”

impuestos sobre sociedades más caros del Estado.

Motores Leroy-Somer SAS llevaba en España casi 40 años en Irún y Control Techniques Limited cerca de 23 años en Barcelona. Cuando se produce la fusión a nivel global, después se hace aguas abajo y en nuestro caso ha sido la absorción de la filial catalana. Nuestro *Plan Estratégico 2014-2019* determinó que los mayores crecimientos industriales, donde nosotros podríamos también crecer más, se situaban en la Cornisa Cantábrica y más concretamente en el País Vasco. Ese ha sido el motivo, no buscar impuestos más baratos, sabíamos que veníamos a un sitio más caro. Nos ha movido identificar las zonas de la península en la que va a haber mayor crecimiento y desarrollo de la *Industria 4.0*, de tecnología, de innovación.

Esta penetración industrial también se podría hacer desde una sede social en Barcelona....

Sí, pero situándola aquí refuerzas más el equipo, estás cerca de los clientes y además hemos incorporado nuevo personal y le hemos dotado de más medios. En la filiales que quedan en Barcelona ya se hizo una reorganización en 2008, nos faltaba potenciar el País Vasco.

¿Puede explicarnos los elementos principales de ese Plan Estratégico?

Tenemos una previsión de crecimiento ponderado -mantenido- anual de más de dos dígitos, superior al 10 por ciento.

Son aspiraciones ambiciosas...

Las inversiones no se hacen porque sí. Se hacen porque hay detrás proyectos con nombres concretos de clientes, de sectores, de industrias, etc. Estamos convencidos de que estamos entrando de lleno.

¿En su decisión de venir han influido los programas de las Administraciones vascas para captar inversiones exteriores?

Conocemos el País Vasco y un elemento fundamental que ha determinado que vengamos son las infraestructuras que funcionan de palanca para el desarrollo industrial, como son las redes de centros tecnológicos y de innovación. Aquí hay una red muy potente y que sirve de apoyo para el desarrollo tecnológico que se hace necesario para avanzar hacia esa nueva industria a la que nos estamos refiriendo. Este tipo de orientaciones se definen en nuestro Plan Estratégico y ha sido un punto muy decisivo para tomar la decisión de reforzar nuestra presencia en el País Vasco.



EE

¿Tienen previsto crecer en personal en Euskadi?

Ya hemos reforzado nuestro equipo en Euskadi y actualmente estamos contratando personas. Iremos progresivamente dotándonos de más profesionales, pero a medida que vayamos avanzando en el plan. Tenemos que hacerlo de forma equilibrada.

¿Cómo les ha ido en el ejercicio 2015?

Bien, hemos crecido a un ritmo del 5 por ciento anual en los dos últimos ejercicios. Hay que tener en cuenta que la fusión de las dos filiales se decidió en 2013, que se ha ejecutado en noviembre de 2015 y la inauguración de las nuevas instalaciones de Irún ha sido en febrero de 2016. Todo esto requiere dedicación y energía. Hemos tenido que coordinar muchas cosas, buscar sinergias entre las áreas de motores, alternadores y la parte de electrónica. Hemos logrado un funcionamiento coordinado y optimizado. Y a pesar de todo también hemos crecido en negocio.

“Nuestro Plan Estratégico 2016/2019 plantea **crecer un 10% anual**”

“La fabricación avanzada se **desarrollará sobre todo en Euskadi**”

Vienen a la conquista de la ‘Industria 4.0’ en una comunidad en la que ya hay muchos competidores y también en el sector de componentes para el sector energético. ¿Qué os tienen en la manga?

Sí, sabemos a dónde venimos. Pero es que donde hay miel, hay abejas. Donde hay negocio hay competidores. De todas formas el camino hay que hacerlo y cuando diseñas productos hay que mirar en el mercado y analizar a los competidores. Esta división no es grande, aunque haya empresas muy importantes, grandes competidores en la zona, podemos hacernos un espacio. Puedes hacerte tu nicho si aportas un valor diferencial. Nuestra fortaleza es la tecnología propia y el servicio. Nosotros hacemos lo que los muy grandes hacen para las empresas muy grandes, pero nosotros lo hacemos para las pequeñas y medianas empresas. Ponemos todos los medios para proyectos de tamaños más reducidos. Después todo suma. Tenemos tecnología y proximidad. Nos centramos en pocos productos, nos especializamos mucho: accionamientos electrónicos; motores eléctricos y alternadores. Esta gran especialización hace que nuestros principales comerciales sean nuestros técnicos, que siempre tratan de responder cuando un cliente les dice “si esto se pudiera hacer...”.

Empresas y organizaciones vascas de diversos sectores industriales se quejan de que tienen problemas para encontrar mano de obra cualificada en Euskadi para hacer frente a sus nuevas necesidades.

¿Le ha pasado también a Emerson?

En Emerson tradicionalmente solemos trabajar con universidades y centros técnicos para colaborar en la formación del personal y es algo que tenemos previsto hacer aquí también. Sin embargo, la situación aquí es diferente a otras Comunidades españolas. Los problemas para encontrar personal formado son menores debido a que aquí hay un potente tejido industrial. Se nota que el País Vasco nunca ha dejado de apostar por la Industria. Otras regiones sí lo han hecho y ahora lo están pagando. La existencia de este tejido industrial, además de la presencia de esa red de centros tecnológicos, el dinamismo del movimiento cooperativo de Mondragón, etc. Todo esto hace que para los que venimos de fuera nos resulte más fácil de encontrar personal cualificado en comparación de lo que sucede en otras Comunidades Autónomas. Entiendo que a las empresas vascas les gustaría tener más personal cualificado, pero la realidad es que la situación que hay aquí es para felicitar a toda la sociedad. De este tejido industrial puedes sacar toda la mano de obra que te haga falta.



Sabin Azua

Socio director de B+I Strategy

“La vida a veces duele, a veces cansa, a veces hiera. Esta no es perfecta, no es coherente, no es fácil, no es eterna, pero a pesar de todo, la vida es bella”. En relación con el papel de la empresa en la sociedad, reconforta mi espíritu

La belleza de la empresa

A menudo tengo que recordar en mi vida profesional algo tan evidente como lo que refleja el título de este artículo. Llegué al mundo de la empresa sin tener muy claro que era mi vocación profesional de vida. ¡Cuántas dudas para elegir camino, dado que me apasionaban la comunicación y la política! Hay muchos momentos en los que me ha costado validar esa decisión.

Pero hoy más que nunca, me viene a la memoria la frase de Roberto Benigni en la maravillosa película *La vita è bella*, 1997: “La vida a veces duele, a veces cansa, a veces hiera. Esta no es perfecta, no es coherente, no es fácil, no es eterna, pero a pesar de todo, la vida es bella”, en relación con el papel de la empresa en la sociedad, reconforta mi espíritu.

Cogiendo esta frase como hilo conductor del pensamiento sobre la empresa, considero que el primer elemento de belleza que comporta es su papel crucial en el proceso de generación de riqueza de un país. No hay justicia social, ni desarrollo competitivo posible, sin un tejido empresarial potente que aporte valor a la sociedad. Creo que una parte importante de la sociedad no asume que la lucha por las desigualdades sociales comporta un desarrollo vital de la empresa como eje central del proceso.

Este es el mayor rasgo de belleza de la empresa. Es lo que hace que aunque en ocasiones no sea perfecta, ni vaya a tener

una vida eterna, como decía Roberto Benigni, tenga el atractivo suficiente para motivarnos a mejorarla constantemente. Además de las imperfecciones intrínsecas a todas las creaciones humanas, las empresas han tenido una consideración de fealdad desde distintos ámbitos sociales.

Necesitamos que la empresa potencie su luminosidad y su belleza frente a la sociedad, y para ello son necesarios tratamientos permanentes que mantengan su atractivo. Tenemos que profundizar en su concepción de comunidades de personas que desarrollan un proyecto compartido, sostenible, enraizado en su sociedad, abiertas, que tienden a incorporar rasgos multiculturales que desde “un cierto nivel de exotismo” las revitalizan en busca de la fuente de la eterna juventud.

Hoy que el mundo está terriblemente revuelto, que resulta muy difícil competir, se abre un camino maravilloso para, desde la imperfección y la dificultad, generar proyectos empresariales “hermosos” que atraigan a los mejores a desarrollar su competitividad con nuevos cánones de belleza. La revitalización de la empresa con la incorporación de nuevos perfiles profesionales, culturas diversas, tecnologías nuevas, etc., nos brinda una oportunidad enorme para hacer de la empresa un escenario que nos permita exclamar: “La vida es bella”, también en el ámbito empresarial.

EGA MASTER ENTREGA 53.500 HERRAMIENTAS EN OCHO SEMANAS

Esta compañía familiar alavesa cerró el ejercicio 2015, el de su 25 aniversario, con récord en facturación, al alcanzar los 23 millones de euros. Otros hitos del pasado año están vinculados a dos megacontratos para emblemáticas instalaciones petrolíferas en Oriente Medio

c.L.



cho semanas.... "¡Disponemos de ocho semanas. Hay que darlo todo!" Algo así tuvo que oírse en las oficinas de Vitoria de la compañía Ega Master en septiembre del año pasado cuando tuvieron la confirmación del megapedido logrado con la ingeniería internacional Gulf Spic para el suministro de

53.426 herramientas, de 28 categorías diferentes y 720 códigos distintos. Un gran reto valorado en un millón de dólares y que requería de los más altos estándares de calidad, porque las herramientas iban destinada a las diversas instalaciones petrolíferas de Kuwait Oil Company, para ser utilizados en ambientes de condiciones muy extremas, en que la seguridad es vital.

Otra exclamación similar tuvo que escucharse pocos meses antes, en mayo de 2015, cuando KBR les encargó otras 39.130 herramientas de alta especialización, de 18 categorías diferentes, más 450 armarios de herramientas y 2.750 bandejas personalizadas. En esta caso, sobre la mesa un contrato de casi 850.000 euros con destino final la planta de Sadara, en Arabia Saudí, el complejo petroquímico más grande del mundo construido en una sola fase. El ejercicio 2015 va a ser un año muy difícil de olvidar para Ega Master; la empresa conmemoraba su 25



EGA Master SPAIN
ART IN INNOVATION



aniversario, logra contratar relevantes proyectos internacionales -de esos que se pueden poner en las presentaciones corporativas como marchamo de calidad y exhibición de potencial industrial y respuesta rápida- y supera todos sus récords de facturación, al alcanzar los 23 millones de euros, con un crecimiento de un 18 por ciento, respecto del ejercicio precedente.

Ega Master produce todas sus herramientas desde su sede en Álava, pero desde allí se exporta el 90 por ciento de la producción, con destino a 150 países, de los cuales la mitad se engloban dentro de la calificación de países emergentes. A pesar de la complicada situación que vive el sector de Oil&Gas por el descenso de los precios del petróleo, para esta compañía alavesa el sector petróleo y el área de Oriente Medio le ha proporcionado muchas satisfacciones: cuatro grandes contratos por un valor conjunto de 2,5 millones de euros.

Es destacable el esfuerzo que realiza esta empresa familiar alavesa en materia de I+D+i, pues destina a tal fin el 7 por ciento de su facturación anual, lo que se ha traducido en nuevos productos y más de 200 patentes. De esta forma ha logrado especializarse en herramientas y sistemas de seguridad -en los que se ha convertido en referente mundial- apropiados para situaciones y ámbitos de riesgo, hasta el punto que los modelos específicos demandados por el sector energético suponen ya el 30 por ciento de su fabricación.

Los 'clusters' crecen en negocio y empleo

■ El Observatorio de Coyuntura Industrial (OCI) confirma, en su informe anual, las previsiones de mejora entre las 22 asociaciones y 'clusters' de Euskadi, tanto en sus facturaciones como en la creación de empleo. El incremento de la actividad industrial se da especialmente en los sectores de la biociencias e industria marítima, en los que respectivamente el 100 y el 80 por ciento de las empresas de esos sectores prevén mejorar su actividad.

■ Aeronáutico y espacial: las 40 empresas asociadas a Hegan dieron empleo en 2015 en Euskadi a 4.347 trabajadores y facturó el pasado ejercicio un total de 900 millones de euros. Las perspectivas son buenas para este año.

■ Automoción: las 110 empresas del 'cluster' Acicacae lograron más de 12.400 millones de facturación. Este año se prevé que siga esa senda ascendente.

■ Bienes de Equipo y Energía: el 'cluster' de la energía engloba a 105 empresas con 21.185 empleos y 43.135 millones de facturación. Existen diferencias por sectores, mejoran los eléctricos y renovables, mientras caen para Oil&Gas por la bajada del precio del petróleo.

■ Biociencias: 63 empresas, 1.181 empleos y una facturación de 300 millones en 2015. Para este año se esperan mejoras en exportación, facturación y empleo.



Así, destaca su alta especialización en herramientas de seguridad intrínseca, de gran demanda en este sector *oil&gas*, así como a su amplio catálogo de más de 20.000 referencias, para hacer frente a las variadas demandas de diferentes sectores industriales -herramientas con aleaciones antichispa para su uso en atmósferas explosivas, anticaída para instalaciones en altura, magnéticas para equipos en campos magnéticos o inoxidable para ambientes corrosivos en plataformas marinas-, todas ellas con las certificaciones exigidas a nivel internacional y, además, si el cliente lo desea, hasta se las personalizan con su logotipo.

Una historia de dos generaciones

La historia y evolución de Ega Master ya ha sido objeto de un estudio de caso de éxito por parte de la escuela de negocios DBS (*Deusto Business School*), fundada por Iñaki Garmendia y cuyas riendas llevan ahora sus hijos Aner e Iñaki.

Resulta paradigmático que esta firma alavesa parece haber encontrado el método para crecer en época de crisis, la vacuna o el antídoto. Nació en 1990, en medio de una gran crisis industrial para el País Vasco, con la caída de las grandes industrias históricas. En su devenir más reciente, se aprecia cómo desde 2008 hasta ahora ha cosechado los mejores resultados de su historia -factor ya destacado en 2012 por el periódico *The Guardian*-.



La compañía energética EDP crece en grandes clientes en España por eficiencia

La cuenta de resultados de EDP en 2015, en valores absolutos, muestra un beneficio neto de 598 millones y un Resultado Bruto de Explotación (Ebitda) de 518 millones, con fuertes alzas al incluir los 89 millones de euros de las plusvalías por la venta de Gas Murcia. Pero despojando a estas cifras de los resultados extraordinarios, las ventas de EDP muestran 3.875 millones -5 por ciento menos-; el Ebitda 429 millones -15 por ciento menos- y el beneficio neto 100 millones -9 por ciento menos-.

En la evolución de los negocios la compañía en su actividad tradicional sube en ventas, pero baja en rentabilidad un nueve por ciento debido al mix de generación -con menor peso de las renovables- y por la caída de los precios del gas natural.

EDP destaca el éxito de su plan de eficiencia energética para captar nuevos clientes en el segmento empresarial, pero se han sorprendido que en vez de demandarlo las pymes están siendo las grandes empresas. Estos programas de eficiencia le han llevado a EDP a invertir 20 millones en proyectos para sus clientes.



Petronor regresa a los beneficios, con 198 millones, y este año invertirá 60 millones

La refinería Petronor cerró el ejercicio 2015 con un beneficio neto de 197,7 millones, recuperando la rentabilidad tras dos años de pérdidas económicas -65,5 millones en 2014 y 87 millones en 2013-.

A pesar de esta vuelta a los beneficios, Petronor hubo de hacer frente a otro año muy complicado, debido a los bajos precios del crudo. Así también hubo de hacer frente a una pérdida patrimonial de 65,9 millones -frente a los 131 millones que le costaron en 2014-, pero compensó con la mejora de los márgenes en su actividad de refinación y la eficacia ganada tras las fuertes inversiones de los últimos años en la planta de Muskiz, especialmente la plata de URF. De esta forma el resultado de explotación se colocó en de 303,3 millones de euros -sin contar este efecto patrimonial de 65,9 millones-, frente al resultado negativo de 7,5 millones sufrido en 2014.

Por otro lado, el presidente de Petronor, Emiliano López Atxurra explicó, en la jornada Desayunos Enkarterrien, que las inversiones previstas por la refinería para el presente año rondarán los 60 millones de euros.



Puerto Bilbao inicia el proceso para el nuevo muelle que solucione su saturación

Ya está, la Autoridad Portuaria de Bilbao ha sacado ya la licitación de obra pública más esperada por su dimensión, la primera fase del nuevo muelle del abra exterior, concurso que parte con un precio base de licitación de 125,03 millones (IVA excluido). Con este muelle se pretende dotar al puerto de nuevas superficies para el asentamiento de empresas, ya que en estos momentos las dársenas están a más del 80 por ciento de su capacidad.

En esta misma dinámica, para disponer de mayores superficies y mejorar las operaciones logísticas, la Autoridad Portuaria también anuncia la puesta en servicio, a lo largo de este año, de la de la Terminal Logística Ferroviaria (TELOF) en el puerto seco de Bilbao en Pancorbo (Burgos). Hasta ahora la inversión realizada por la Autoridad Portuaria asciende a cerca de 38 millones en Pancorbo.

Por lo que respecta al balance del Puerto de Bilbao en 2015 se movieron 32,4 millones de toneladas, con un alza del 5,2 por ciento y se espera un mínimo de un tres por ciento para este año. Se trata de tercer año consecutivo de crecimiento.



Laboral Kutxa reedita su acuerdo con Elkargi y se alía con el banco mexicano Banorte

La cooperativa de crédito Laboral Kutxa y la sociedad de garantía recíproca Elkargi han potenciado su compromiso con las pymes vascas a través de la renovación de su convenio financiero. De ahí que las condiciones financieras estipuladas para operaciones con garantía Elkargi, contemplan un tipo de interés del Euribor a 6 meses más el uno por ciento y establecen cualquier tipo de inversión como destino previsto.

El balance de la cooperativa financiera en 2015 refleja un incremento del uno por ciento en los saldos netos de la financiación para la inversión. Este ascenso inédito en los últimos ejercicios se apoyó en el alza del 31 por ciento en nuevas formalizaciones de préstamos y *leasing*.

Por otro lado, Laboral Kutxa también suscribió otro acuerdo de colaboración con el Banco Mexicano Banorte en esta ocasión para facilitar el aterrizaje y la implantación de las empresas vascas en sus procesos de internacionalización en el país azteca. El Grupo Financiero Banorte (GFNorte) es la tercera institución bancaria de México medida por depósitos y la cuarta si se tienen en cuenta los créditos.



El ferrial BEC y la asociación AFM auguran una espectacular 'Bienal de MH'

La dirección del recinto ferial Bilbao Exhibition Centre (BEC) y AFM (Asociación Española de Fabricantes de Máquinas-herramienta, Accesorios, Componentes y Herramientas) esperan que la 29 edición del certamen Bienal de Máquina Herramienta tenga un crecimiento muy fuerte, con cerca de un 20 por ciento más de expositores que los registrados en 2014 y colocarse así en niveles similares a los de la edición 2008. Así hasta enero de este año el número de empresas inscritas se elevaba a 1.183 y se van a abrir cinco pabellones de BEC, uno más que en la pasada edición.

La mejora de la asistencia provendrá tanto de la llegada de empresas nuevas como de reincorporan a la feria de firmas que se ausentaron como consecuencia de la crisis económica, las cuales suponen más de un 20 por ciento. Por subsectores los mayores incrementos de inscripciones se registran en herramientas (26 por ciento) y maquinaria de deformación (15 por ciento), así como los de robótica y manipulación (10 por ciento) y *software* para fabricación y desarrollo de producto (6 por ciento).



Ternua Group, 'Empresa guipuzcoana de 2016', por la Cámara de Comercio

Ternua Group, compañía de diseño y producción de prendas y complementos deportivos y que además es el resultado de la fusión en 2014 de tres compañías, ha sido galardonada con el premio *Empresa de Gipuzkoa 2016* por parte de la Cámara de comercio, por "superar el reto de la transformación" de su modelo negocio, "venciendo las dificultades de la crisis económica y la globalización del mercado". La firma da trabajo a 175 personas, repartidas en sus tres centros de trabajo (Mondragón, Etxalar y Puebla (México)). La firma se presenta en el mercado bajo las marcas Ternua, Astore y Lorpen.

Los otros premios recayeron en Goizper Group (Internacionalización Empresarial), Eyher (Pyme Industrial) y Logikaline (Empresa de Servicios).

La Cámara de Gipuzkoa aprovechó la cita de los premios para dar a conocer su balance anual por el cual destacó el apoyo que prestó el año pasado a emprendedores, lo que se tradujo en la creación d cerca de 80 nuevas empresas creadas desde el Servicio de Emprendizaje. También destacaron los 2.693 asistentes a los cursos de formación de la Cámara.



Ángeles Delgado
(Fujitsu) con la
dirección de
Adype. MITXI

LA DIGITALIZACIÓN NO IMPLICA REDUCCIÓN DE PERSONAL

La consejera delegada de Fujitsu España, Ángeles Delgado, explicó cómo la incorporación de las TIC ya no es cuestión de tecnólogos, sino de la dirección estratégica y del liderazgo en la empresa

E.C.

Para la consejera delegada de Fujitsu, Ángeles Delgado, la revolución tecnológica que implica el *Internet de las Cosas* no tiene parangón con las anteriores: "Ninguna de aquellas transformaciones tiene parangón con la actual". A diferencia de otros momentos tecnológicos, Ángeles apunta a que las cuestiones tecnológicas no quedan circunscriptas al ámbito de los técnicos, sino que ha de ser una variable estratégica incorporada a las funciones propias del liderazgo y una de las premisas de la planificación estratégica de las compañías. Por eso, la consejera delegada de Fujitsu España, no

comprende y tampoco comparte que la necesaria digitalización de las maquinaria y equipos se esté utilizando “como ahorro de costes, en vez de como una transformación estratégica impulsada por la tecnología”.

Ángeles Delgado realizó estas manifestaciones en el transcurso de una conferencia organizada por Adype (Asociación de Directivos y Profesionales de Euskadi), donde ilustró las cantidades ingentes de información que habrá que procesar, al ritmos de *petabytes* por segundo -que equivale, a alrededor de 1.024 Terabytes, que a su vez son 1.024 Gigabytes-.

Un ejemplo muy ilustrativo puede ser Google, que procesa cada día más de 20 *petabytes*. Y todos esos datos son analizados con vistas a facilitar las búsquedas, personalizar la publicidad y para crear nuevos servicios.

Frente a esta ingente información y la necesidad de sacarle rendimiento *-big data-*, Delgado considera que las profesiones que más se van a demandar de aquí a cinco años -y que habrá escasez de personal formado- serán: técnicos de seguridad para la red y las comunicaciones; técnicos en tratamiento masivo de datos; y antropólogos y psicólogos, capaces de entender y anticipar los cambios sociales que se vayan a ir produciendo.

La consejera delegada de Fujitsu España también explicó que, de cara al futuro inmediato, se debe analizar la variable demográfica, desde la doble perspectiva: la mayor concentración de población en grandes núcleos urbanos -ciudades de más de 10 millones de habitantes-; y desde la perspectiva del envejecimiento en los países desarrollados. Ambos factores van a suponer verdaderos retos, no sólo por los cambios de usos y consumos, sino también para la sostenibilidad de los sistemas de salud, por lo que las innovaciones tecnológicas se están orientando hacia la digitalización de la medicina y la teleasistencia.

Para Ángeles Delgado el perfil del directivo en este nuevo escenario cambia, debe ser mucho más flexible y colocarse a la cabeza del cambio de conceptualización tecnológica. “Hay que tener los ojos de un niño y hacerse muchas preguntas”, pasando de una época en que lo que se exigía era “que el directivo tuviera respuestas”, ahora lo que se demanda es que “el directivo ayude a la organización a hacerse las preguntas correctas”. Y en un escenario con tantos cambios, señala que hay que aprender a gestionar lo que no sabemos, pero sobre todo a “ser el más rápido en aprender”. En este contexto, con cambios tecnológicos y de mercados tan disruptivos, Delgado no es partidaria de las afirmaciones que apelan a salir de la zona de confort, a romper con lo anterior, sino que lo que ella propugna es que “ampliemos nuestra zona de confort”.



Jon Uriarte y Ander Michelena, fundadores de Ticketbis.

EE

El 50% de las ventas de entradas de Ticketbis ya es móvil

La compañía vasca Ticketbis, especializada en compra-venta de entradas por Internet, promovida por Jon Uriarte y Ander Michelena, creció un 57 por ciento en 2015, con una facturación de 85 millones. Gran parte del éxito de la compañía se sustenta en su fuerte internacionalización; ya está presente en más de 40 países y ha logrado adaptar con éxito su operativa para funcionar a través de plataformas móviles. En este sentido, la versión móvil de Ticketbis ya supera el 50 por ciento del tráfico global de la

compañía. Por tipo de productos, Ticketbis dio sus primeros pasos en la reventa de entradas por Internet, principalmente deportivas y musicales. En este momento las entradas musicales concentran ya el 65 por ciento de las ventas. El sector de entradas por Internet está evolucionando hacia una unificación, en plataformas únicas, la venta y la reventa de entradas, de ahí que, según explica Jon Uriarte, fundador y director general de la firma, estén cerrando acuerdos con distintos actores para estrechar “alianzas y

proporcionar a nuestros usuarios un servicio más eficiente y completo”. Así, ya forman parte oficial de clubes como el Tottenham Hotspurs o el FC Tokyo, y de promotores musicales como LAMC en Singapur o el Festival Estéreo Picnic en Colombia. Finalmente, Ticketbis tiene previsto hacer este año una nueva ronda de financiación después de haber captado 14 millones de euros en las anteriores. Este año su expansión exterior se centrará en Japón, para lo cual han fichado a un equipo muy potente.



Jorge Ortiz de Urtaran decidió a los 27 años dejar un trabajo fijo para crear su propia empresa.

EE

JORGE ORTIZ, EN DIEZ AÑOS: **5 EMPRESAS Y UN LIBRO**

Jorge Ortiz de Urtaran ya ha promovido, con sólo 38 años, cinco empresas, en las que trabajan casi 200 personas. Para este alavés emprender es una forma de vivir y ha plasmado sus ideas en un libro

C. LARRAKOETXEA

Tras el periplo vital de este joven alavés de 38 años nos encontramos con la creación de casi 200 puestos de trabajo. Hace exactamente diez años que Jorge Ortiz de Urtaran decidió *complicarse la vida*, abandonar la seguridad y la comodidad del mundo de la enseñanza para ponerse a emprender su propio negocio. Diez años después, en total, ha creado cinco empresas, sobreviven cuatro de ellas, y ahora se adentra en una nueva faceta editorial, con la publicación de su primer libro de *coach*.

Para Ortiz, el balance de estos diez intensos años está muy claro: “Merece la pena”, porque “estoy haciendo lo que quiero”, porque lo que aspiraba hacer era “algo donde desarrollar toda mi creatividad y ser el protagonista de las cosas que hiciera... Para trabajar por los sueños de los demás, prefiero trabajar para los míos propios”.

El primer proyecto empresarial de Ortiz fue la promoción y explotación de unos alojamientos rurales, en forma de pequeña villa, de chalecitos prefabricados de madera perfectamente equipados, más un edificio de servicios comunes. En 2006, el modelo de negocio de *Casas de Madera* fue pionero en Álava. El turismo rural hasta el momento se canalizaba a través de edificios tradicionales y el modelo de estas cabañas no sólo presentaba una estética muy diferente, sino que además establece una pequeña villa que puede acoger a grupos que deseen realizar actividades en común, ya que además de la independencia que proporciona cada casa, hay un *txoko* para comidas, reuniones o celebraciones.

Para arrancar con el negocio, del que Ortiz se siente muy orgulloso, explica que tuvo el apoyo de sus padres, a los que propuso utilizar unos terrenos que tenían para establecer una iniciativa hotelera. “Hasta ese momento -recuerda- nadie había montado nada similar por la zona y en materia de innovación, quien da primero da dos veces”. Para arrancar necesitó financiación bancaria, pero como eran los años previos a la crisis, los bancos no pusieron tantos impedimentos como hubieran hecho ahora.

Un año después vino el nacimiento de Kulturbide, con sede en Vitoria, en el que Ortiz se alió con los hermanos José Luis y Natxo Lejonagoitia, procedentes del mundo del deporte. Así nació esta compañía de servicios de gestión integral de proyectos educativos, culturales, turísticos, deportivos y de comunicación. Esto se traduce también en la gestión de casas de cultura, ludotecas, etc. Opera en Álava y Vizcaya, y en la actualidad da empleo directo a unas 190 personas de perfiles dispares como monitores, deportistas, animadores y educadores. El modelo y el éxito de Kulturbide ha sido



Kulturbide nació en 2007 y a día de hoy da empleo a 190 personas. EE



El complejo Cabañas Rurales creado en 2006 fue innovador al incorporar casas prefabricadas. EE



Danel Alberdi y Beatriz Lafarga, los socios de Jorge Ortiz de Urtaran en Coach and Play. EE

galardonado con varios premios: en 2010 el *Álava Emprande*, un año más tarde el de *Empresa Revelación* de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Álava; y en 2012 uno de los finalista del XIII *Premio Nacional Joven Empresario de Ceaje* (Confederación de Jóvenes Empresarios de España).

El tercer proyecto fue un restaurante en un edificio emblemático, a los pies del Valle Salado de Añana -junto a las salinas-: *Palacio de Añana*. Jorge no oculta que con esta iniciativa “fracasó”, ya que es de los que piensa que los negocios no caen sólo por factores externos, en el 95 por ciento de los casos la responsabilidad es del promotor. “Siempre he asumido mi responsabilidad en este negocio. No prosperó por una mala conceptualización del mismo. Después vi que no podía aportar lo necesario para sacarlo adelante y lo vendí”. Los fracasos, reconoce, “duelen mucho en el bolsillo, pero sobretudo te resquebrajan el corazón y también afectan a tu autoestima. Pero hay que saber parar, ver los errores, aprender de ellos y después dejar todo eso atrás y tirar para adelante”.

El entrenador de acción

En 2012, Ortiz toma contacto con las técnicas de *coach* y descubre que quiere adentrarse en este camino, y para ello se forma y se gradúa en el IEC (Instituto Europeo de *Coaching*) y, como no podía ser de otra manera, ha llevado esta nueva pasión a dos nuevas iniciativas empresariales: *Coach Gasteiz*, como entrenador personal y de emprendizaje; y *Coach&Play*, de

“Cuidado con los tontos motivados”; para todo hay que formarse

■ Le pedimos a Jorge Ortiz que eche la vista atrás, haga ejercicio de autocrítica y nos diga si hay algo que cambiaría o que ahora no hubiera hecho. Se muestra muy tajante y claro: “Formación”. Es consciente de que en sus años de juventud se lanzó a “una piscina que entonces no tenía mucha agua”. Ahora, con la experiencia adquirida de éxitos y fracasos, recalca que para emprender un negocio hace falta actitud y también competencias. “Yo tenía mucha actitud, pero me faltaba formación, conocimientos del sector en el que me metía. Eso es algo que cambiaría”. Ahora a través del ‘coach’, y en base a su experiencia, asesora a jóvenes con ganas de emprender.

coaching ejecutivo y educativo. En el camino de *Coach&Play* va de la mano de Danel Alberdi y de Beatriz Lafarga. En esta nueva aventura no cesa de repetir el enorme potencial que tienen las personas para crear valor, que el freno está en su propia actitud y que, si esta cambia y se pasa a la acción, se puede avanzar hacia las metas propuestas.

Y aún más, Ortiz acaba de escribir y lanzar un libro, en el que recoge sus experiencias y las técnicas de *coach*, titulado *¿Y ahora por qué no?*, con el que está en plena campaña de difusión.

Esta nueva faceta profesional no implica que Ortiz haya dejado las otras empresas; sigue con todas. Y aún más, recalca que toda esta actividad se puede compatibilizar con la vida personal. Tiene una familia y está a punto de ser padre por cuarta vez, y bromea indicando que “eso sí que es ser emprendedor”. Su otra gran pasión es el deporte, correr maratones.

Esta intensiva actividad, según Ortiz, es posible si se hace una buena gestión del tiempo. “Tendemos a decir que no hay tiempo, que el día a día no da para todo. Pero sí da. El día da para gestionar empresas, para escribir un libro, para atender a tus hijos. Hay que gestionarse muy bien el tiempo”.

Insiste en que mantiene “la misma ilusión” con todos los proyectos que ha impulsado; sigue vinculado con ellos, cuestión que es posible gracias a que “he sido capaz de generar la estructura en la que poder delegar y poder invertir tiempo en cosas nuevas” y también gracias a que “siempre hay que rodearse de los mejores; en mis empresas hay gente mejor que yo”.

GESTIONE SU PYME COMO SI LA FUERA A VENDER AHORA

Tanto las empresas grandes como las pequeñas, deben saber si están generando valor para hacer frente a muchos retos: lograr financiación, captar socios, facilitar el relevo generacional, venta...

c.L.



Mikel Ozcáriz, director de Consultoría de Elkargi, en la charla de SEA. SEA

Mikel Ozcáriz, director de Consultoría de Elkargi, lo tiene muy claro: “Siempre hay que gestionar la empresa como si la fuéramos a vender mañana mismo, aunque no tengamos la más mínima intención de venderla”, y ello implica que en todo momento se ha de conocer su “valor” y comprobar si esa valoración está al alza o a la baja. Esta fue la premisa de partida del seminario que impartió Ozcáriz, bajo el título *Cómo calcular el valor de mi empresa*, que se inscribe dentro del tercer Ciclo Financiero que organiza la patronal SEA-Empresarios Alaveses.

Asimismo, disponer de una cuantificación del valor actual de la empresa y de su previsible evolución futura, sin tener la más mínima intención de venderla, no es un despilfarro de tiempo y/o recursos, destaca Ozcáriz: es una herramienta muy útil para el manejo diario de la propia empresa -negociar financiación bancaria, política de riesgos y seguros, negociar la incorporación de socios, facilitar el relevo generacional, la propia venta de la compañía, etc.-.

“El consejo de administración y los gestores de una empresa tienen que crear valor para el accionista, porque como no creen valor el accionista se pasiviza y ese es el fin de toda empresa”. Esto conlleva que en todo momento los gestores deben tener claro que “su gestión debe ir dirigida a dar valor al accionista, a crear valor, a que la empresa valga más” y eso deriva en la segunda premisa: deben saber el valor de su empresa y “conocer de qué se compone el valor de su empresa”. Este conocimiento será el que después alinee todas las acciones y estrategias de los gestores hacia la generación de valor.

De aquí se extrae que crecer en facturación, plantilla, dimensión, rentabilidad inmediata, no siempre conlleva crear mayor valor a medio y largo plazo y, como ejemplo, lo ilustra con esos casos de empresas que aparentemente están en sendas de crecimiento, pero que al mismo tiempo, ven desplomarse el valor de sus acciones en bolsa.

Todas estas materias, estrategias, análisis financieros, etc., parecen más propios de las grandes empresas, que tienen departamentos específicos para calibrar todas estas variables, pero Ozcáriz asegura que es todo lo contrario. “Si vemos cómo las grandes empresas se pasan el día analizando si están generando valor, en las pequeñas y medianas empresas, en la pymes, todavía es más importante. Y no se le da la importancia que debería”.

Después llegan las consecuencias. “Lo vemos en muchos casos; pequeñas empresas de sectores maduros, empresarios que su habilidad

está en el propio negocio, en la producción, no en las proyecciones estratégicas o financieras. Le llega la hora de jubilarse y no encuentra sucesión en su familia, no logra captar ningún gestor profesional interesado en asumir la responsabilidad y tampoco hay compradores para ese negocio". El resultado: la compañía se ve abocada al cierre con las consecuencias que ello implica para los trabajadores y para el propio empresario. "Tenemos que pensar a 10/15 años vista, ¿quién estará al frente del negocio? Y si es un buen negocio, "siempre habrá gente interesada en darle continuidad".

Otra aplicación inmediata, si una pyme dispone de un informe sobre su valoración, conoce su ratio de rentabilidad, su proyección de futuro y una estrategia clara de cómo piensa conseguir esos objetivos que le abrirán muchas puertas. Esas puertas pueden ser líneas de crédito para circulante, también el acceso a crédito bancario, pólizas de riesgo menores, etc. "Una pyme no tiene dimensión para tener un experto financiero, pero sí puede acudir en busca de asesoramiento", recuerda Ozcáriz.

El análisis financiero actual, la fotografía del instante actual de una empresa, no siempre aporta el valor real de la compañía, ni son líneas rectas, ni evoluciones constantes. Es cuestión de tendencias, a cinco años vista, que evidencia la progresión al alza o a la baja.

Otro aspecto que a veces supone tensiones entre gestores y accionistas es el dividendo, llevar altos niveles de *payout* -porcentaje del beneficio que se entrega en metálico a los accionistas- puede descapitalizar la empresa y, por tanto, esa apariencia de rentabilidad presente no es real, ni sostenible.

Barreras de entrada frente a competidores

El director de Consultoría de Elkargi indica que además del conocimiento de qué es lo que aporta valor a cada empresa, es también lo que le permite establecer las barreras de entrada frente a sus competidores, que la base de la competencia no sean los precios, sino la generación de valor.

Ozcáriz relata que para algunas empresas estos pilares son la I+D+i, para otras la calidad o la marca... A su juicio, la combinación mágica radica en disponer de barreras de entrada frente a los competidores para consolidar la compañía; y después, buscar nuevas oportunidades de negocio que actúen de palancas de crecimiento.

Así, Ozcariz explica que "toda empresa tiene que preguntarse: ¿qué quiero yo ser de mayor? ¿Cuánto valgo y cuanto quiero valer?" Quien responde rápidamente a esta pregunta ha hecho sus deberes, saben donde están y hacia dónde quieren ir, y tiene un plan para encaminarse hacia él.

Kutxabank destinó en 2015 más de 600 millones a préstamos hipotecarios, un 28% más que en 2014

■ Kutxabank destinó en 2015 más de 600 millones de euros a préstamos hipotecarios en Euskadi, un 28 por ciento más que el ejercicio anterior, y logró una penetración cercana al 35 por ciento. Destaca que durante el segundo semestre de 2015, el 22 por ciento del total de hipotecas contratadas lo fueron a tipo fijo.

■ En la red de expansión, el banco desarrolla una 'intensa' actividad hipotecaria, en que los préstamos a tipo fijo alcanzó en 2015 el 26 por ciento las oficinas de expansión y tasa que sube hasta el 40 por ciento en Cataluña.

■ Kutxabank abrió en San Sebastián su oficina 'insignia', la "más vanguardista", con más de mil metros cuadrados de superficie y una plantilla de 20 gestores que atenderán una cartera de unos 8.000 clientes. Se prevé que por esta nueva sucursal pasen unas 200.000 personas al año, pero principalmente por métodos de autoservicio -cajeros automáticos, dispensadores de entradas o las siete terminales de banca 'online' y de banca móvil con pantallas de 19 pulgadas con teclado, ratón e impresora, con las que cuenta-. La oficina carece de servicio de caja o ventanilla y los usuarios podrán hacer su registro virtual en 'totem' informático.

■ En la zona de espera existe la posibilidad de conectarse a la red wifi gratuita y están disponibles tabletas.



sdf sdrs arsjecuti
Gestoasdres Admin istrativos. EE

Además, se pueden conocer las novedades relacionadas con la entidad a través de una gran pantalla.

■ **El beneficio crece un 45 por ciento.** Este intenso crecimiento del beneficio se apoya en tres pilares fundamentales: negocio bancario, plusvalías por desinversiones y rentabilidad de la cartera de participadas.

■ **Dividendo.** El banco ha tomado la decisión de repartir el 50 por ciento del resultado como dividendo a las fundaciones bancarias accionistas, lo que se traduce en un total de 109,4 millones de euros.

■ **Desinversiones.** La operación más rentable para Kutxabank en 2015 fue Euskaltel, que con motivo de su salida a bolsa reporta al banco un resultado neto de 155,2 millones y aún sigue como el accionista de referencia con el 25 por ciento del capital. Asimismo, la cartera de participadas del banco, vía dividendos y puestas en equivalencia, le ha reportado al banco 91,8 millones. Esto supone un 16 por ciento menos respecto al año precedente, ya que en los últimos años Kutxabank se ha desprendido de varias participadas para evitar las penalizaciones de las normas de Basilea III.



Aitor Jiménez

Emprendedor

La satisfacción de ver crecer tu empresa es algo inigualable. Lo que ves es tuyo, fruto de tus ilusiones, recursos y esfuerzo. Es verdad, no todo es bonito en esto de emprender, hay que trabajar y mucho para que tu proyecto despunte

La erótica de desemprender

Mucho se habla últimamente de la figura del emprendedor, del emprendimiento y de cómo nuestros jóvenes tienen que promover empresas innovadoras para convertirse en los salvadores de la recuperación económica.

Bien, ¿y qué pasa después de crear una empresa?. Poco se analizan a tres años vista esos mismos proyectos que se glorificaban en sus inicios porque la triste realidad nos indica que muchos de ellos ya ni existen como razón social.

Estas pseudo empresas se gestaron y planificaron mal desde su nacimiento en esta generación del *entrepreneurship boom* que tanta repercusión mediática tiene -más a nivel político que económico la verdad- y que lo que busca es aumentar el dato estadístico, e irreal, de la capacidad de emprendizaje de nuestro país. Emprendedores prematuros y poco formados, apoyos y subvenciones públicas mal enfocadas, estrategia no adecuada y productos y servicios que no tienen mercado, entre otros muchos, son los errores que se cometen a la hora de emprender y que por desgracia se repiten constantemente una y otra vez.

Pero, ¿y si tocas la tecla adecuada y finalmente alcanzas el éxito? Entendiendo por éxito tener la tranquilidad financiera

para poder pagar las nóminas de tus empleados a final de mes y disponer de tiempo para definir cuál va a ser tu producto estrella que genere cash a tu cuenta de resultados. De la recurrencia en la facturación ni hablemos, eso ya es otra historia...

La satisfacción de ver crecer y evolucionar tu empresa es algo inigualable. Lo que ves es tuyo, fruto de tus ilusiones, recursos y esfuerzo. Es verdad, no todo es bonito en esto del emprendimiento, hay que trabajar y mucho para que tu proyecto sea visible y despunte en el mercado. Pero si eres de los pocos afortunados que tras crear tu propia empresa puedes permitirte el lujo de seguir con la persiana levantada, conviene parar un momento en la vorágine diaria para reflexionar. ¿Por qué, cómo y para qué iniciaste esa actividad empresarial?. Analiza si el "ente" existente refleja la esencia de tu voluntad inicial porque puede haber mutado a otro concepto organizacional que ya no compartas. No es nada malo, simplemente se explica en que las empresas, los mercados e incluso las personas cambiamos, ¿no?. Hay que aprender a mirar las situaciones con perspectiva, ser honestos y no perderse en el cortoplacismo imperante. Fundamental realizar este ejercicio de autocrítica empresarial.

La propia evolución de las startups hace, que en el contexto actual, se tengan que ir sumando al proyecto nuevos compañeros de viaje que den viabilidad y soporte al mismo: business angels, sociedades de capital riesgo, fondos de inversión... Si no te ves identificado con la empresa y su filosofía actual igual es el momento de replantear y planificar tu salida de la compañía *Desemprendiendo*. No te aferres a sentimentalismos sin sentido porque es posible vender tu empresa si sabes cómo.

Decidir vender tu empresa no tiene que entenderse como una derrota. Todo lo contrario. Si sabes dónde encontrar posibles compradores y negociar el mejor precio de venta puede resultar una operación realmente ventajosa. Para ejecutar la venta de tu compañía no valdrá simplemente con colgar el cartel de *For Sale* y esperar a que los compradores se acerquen a ti. En todo proceso de compra-venta la planificación es la clave del éxito. Toda la estrategia de venta deberá prepararse minuciosamente antes de hacer saber al mercado la disponibilidad de tu empresa y por supuesto antes de contactar con ningún comprador. En la medida de lo posible, deberás ser tú como vendedor quien maneje los tiempos, no aceptando primeras y dudosas ofertas. Hay que elegir el momento adecuado, bien por el propio valor que tenga tu compañía en ese instante como por las propias circunstancias que envuelven la negociación. Todo comprador querrá adquirir una empresa o negocio que todavía tenga recorrido en el mercado. Mi consejo es que no esperes demasiado antes de vender y que sobre todo la venta no surja de una necesidad puntual sino de la reflexión.

Una opción intermedia a la venta puede ser plantear una salida *parcial*, manteniendo parte del paquete accionario o siguiendo vinculado como trabajador. Dependiendo de qué tipo de salida elijas los criterios a la hora de buscar posibles compradores pueden variar. Si decides seguir vinculado en el corto plazo en la compañía, el socio ideal será el que permita al proyecto seguir evolucionando, en constante crecimiento y complementando y dando viabilidad al negocio. Si por el contrario decides una venta en la que te vas a desvincular totalmente puedes buscar otras alternativas que maximicen tu retorno vía venta a un fondo de inversión o similar, con la consiguiente fagocitación del negocio.

Como en toda planificación estratégica siempre es recomendable tener un *plan B*, ya que una negociación no alcanza su objetivo hasta que estampas tu rúbrica en las escrituras de compra-venta ante notario. Antes de empezar a negociar conviene por tanto tener cerrado posibles acuerdos de venta con más de un candidato. Esto permitirá consolidar tu poder de negociación con cada uno de ellos si saben que no son los únicos interesados.

¿Y después de una venta satisfactoria?. Si has sido agraciado y en este proceso de desemprendizaje has conseguido algo más que recuperar tu inversión inicial es momento de volver a reflexionar. ¿Reinvertir en un nuevo negocio? ¿En el negocio de otros? Ya que en este didáctico recorrido empresarial no sólo has podido ganar unos cuantos euros, la incalculable experiencia adquirida es una verdadera remuneración no económica muy valorada y capitalizable en el mercado de trabajo actual. ¿Me compras?

Aitor Jiménez

Emprendedor

Reflexiona sobre si tu empresa actual refleja la esencia de tu voluntad inicial porque puede haber mutado a otro concepto organizacional que ya no compartas. No es malo, las empresas, los mercados e incluso las personas cambiamos

TRES VASCAS EN EL 'TOP 10' DE 'ECOTRADER'

Las empresas vascas están de moda entre los inversores, como así lo demuestra el hecho de que el portal de estrategias de inversión de 'elEconomista', Ecotrader, haya incluido a Euskaltel, CIE Automotive y CAF en el nuevo índice 'Top 10', en base a las recomendaciones de los principales bancos de inversión

E.C.

Ecotrader, el portal de estrategias de inversión de *elEconomista*, abre una sección que da acceso a las recomendaciones de los analistas sobre cotizadas españolas. Así se establece un ranking de las 10 mejores recomendaciones, las *Top 10 por fundamentales*, en cuya primera selección hay tres empresas industriales vascas: CAF, CIE Automotive y Euskaltel.

Esta cartera permite conocer cuáles son las 10 compañías que ofrecen mejores recomendaciones por parte de los bancos de inversión, a través de la creación de una cartera auditada que reúna a este tipo de firmas y pondere la rentabilidad que ofrecen desde su incorporación a la misma.

Esta cartera está compuesta por compañías seguidas por al menos diez bancos de inversión que formen parte del Mercado Continuo, no sólo del Ibex, y tendrá una revisión semanal.

CAF: nuevos contratos

Hace tiempo que el entonces consejero delegado del grupo CAF y ahora presidente, Andrés Arizkorreta, venía promulgando un cambio de modelo de negocio para pasar de meros constructores de trenes a operadores ferroviarios para asegurarse ingresos recurrentes. Los últimos contratos que ha logrado en el Reino Unido consolidan a la compañía en esta dinámica. Así, su cartera de pedidos alcanza los 5.500 millones, por lo que los expertos la sitúan, en muchos aspectos, por encima de su competidor, Talgo. El precio de la acción ronda los 274 euros y el consenso del mercado la coloca en un precio objetivo de 309,51 euros.



Primera junta de accionistas de Euskaltel tras su salida a bolsa. EE

CIE Automotive: compra longeva

En el mercado, CIE Automotive es una de esas empresas pequeñas, con una capitalización de 1.800 millones, pero que se convierten en joyas. El fabricante de componentes de automoción recibe la recomendación de compra más longeva del mercado. El consenso aconseja adquirir sus acciones desde

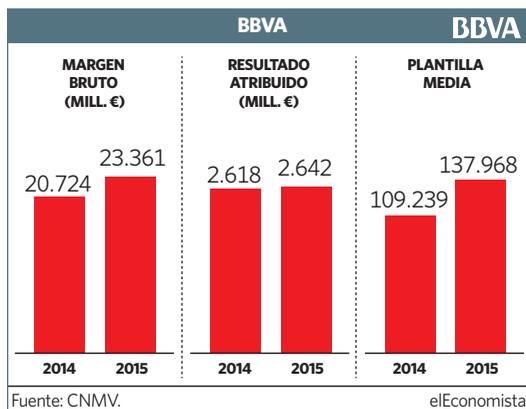
hace tres años. Además, en su negocio lleva varios años consecutivos en cifras de rentabilidad récord, en 2015 ganó 129 millones, duplicando la cifra de 2013 y de cara a 2020 ha vuelto a prometer duplicar la cifra. El mercado sitúa el precio de la acción en 15 euros, pero los analistas consideran que hay recorrido al alza hasta un precio objetivo de 16,56 euros.

Euskaltel: liderazgo vasco

Los analistas confían en la marcha de la compañía, por su gran fuerza en el País Vasco, y sus previsiones apuntan a que multiplique por diez los siete millones de euros que ganó en 2015, en que se les cayó el beneficio como consecuencia de los costes de la salida a bolsa y el beneficio extraordinario previo. En el parqué, la *teleco* cede cerca de un 15 por ciento en el año, pero tiene por delante un potencial alcista del 35 por ciento, hasta los 13 euros. La acción de la operadora de telecomunicaciones ronda los 9,92 euros, muy cerca de los 9,50 euros con que debutó en el mercado en julio pasado. Pero los analistas confían en su proyección, ya que colocan el precio objetivo en 12,96 euros.

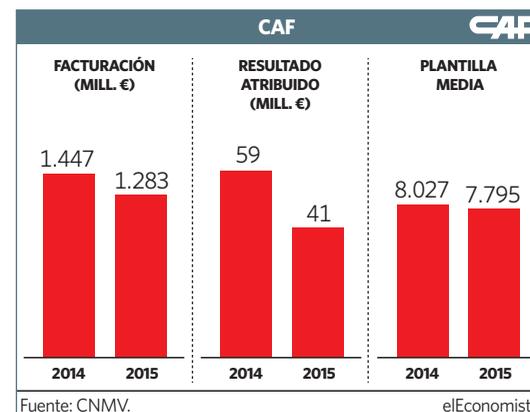
Buen año para el 'Ibex vasco'

Si analizamos la docena de empresas que componen nuestro particular *IBEX vasco*, las empresas que cotizan del mercado continuo, se puede decir que el ejercicio 2015 ha sido bueno en rentabilidad, con excepción de las siderometalúrgicas Tubos Reunidos y Tubacex, aunque esta segunda logra mantenerse en los números positivos por las compras realizadas. Vidrala crece mucho, cifras a ponderar por la compra de Encirc.



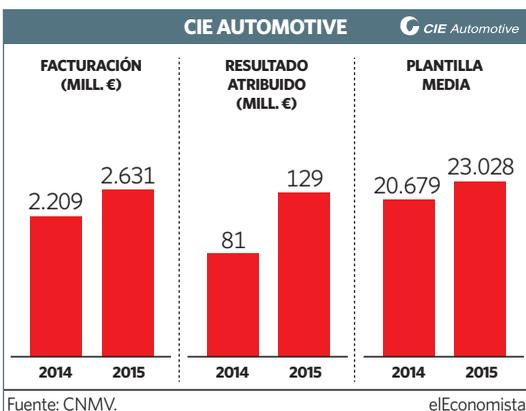
BBVA ganó 2.642 millones de euros, con un alza del 0,9%

El beneficio atribuido sumó 2.642 millones, con un alza del 0,9 por ciento. Sin el efecto de las operaciones corporativas la cifra podría haber subido hasta los 3.752 millones, un 43,3 por ciento más. Esas operaciones son la venta del chino CNCB y de la filial CIFH; la absorción de Catalunya Banc y la compra de otro paquete del turco Garanti.



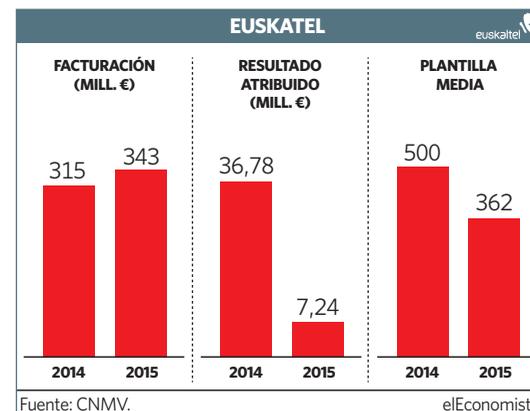
CAF reduce un 31% su beneficio por el arrastre de Brasil

El beneficio neto atribuido se situó en 41 millones, con una reducción del 31 por ciento, debido a Brasil -devaluación del real brasileño y mayores gastos financieros de las filiales brasileñas-. La cifra de negocio cayó un 11,3 por ciento, hasta situarse en 1.283 millones, pero lo que anda fuerte es la cartera de pedidos con 4.869 millones de euros.



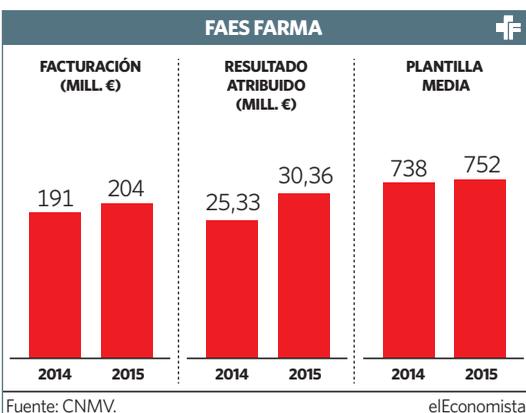
CIE Automotive duplicará beneficio para el año 2020

En 2015 bate su récord y gana 129 millones, con un alza del 59 por ciento y duplican la cifra de 2013. El plan estratégico, que aún no han presentado, se compromete a volver a duplicar el beneficio para el ejercicio 2020. En volumen de negocio sumó 2.106,5 millones -525 millones a través de la filial Dominion-, con un alza del 13 por ciento.



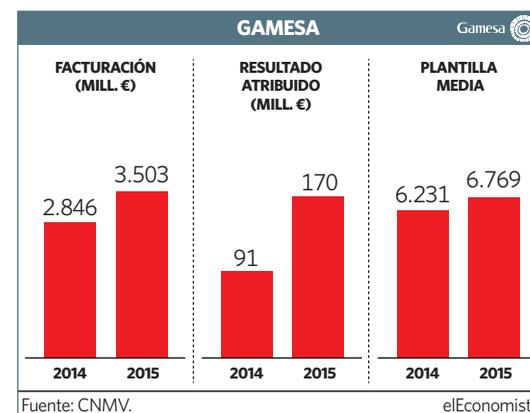
El objetivo prioritario de Euskaltel es ganar cuota en Galicia

El beneficio neto consolidado se quedó en 7,23 millones, con un fuerte descenso por el coste de salir a bolsa y la compra de R Cable. La cifra de negocio del grupo sumó 343,29 millones, que en crecimiento bruto es un 8,8 por ciento, pero que en términos homogéneos -sin contar con R- el aumento se limita al 2,1 por ciento.



Faes Farma, récord en 2015 con 30,4 millones de beneficio

La cifra de negocio sumó 204,7 millones, con un alza del 6,8 por ciento y el beneficio consolidado llega al récord de 30,4 millones, con un avance de 19,8 por ciento, con un Ebitda mejoró un 11,7 por ciento, hasta 47,2 millones. Faes Farma ha amortizado el total de la deuda bancaria y tiene liquidez, y no oculta que esta con ansia compradora.



Gamesa gana 170 millones en 2015, un 85% más

El beneficio neto total sumó 170 millones, con un alza del 85 por ciento. Pero el beneficio neto recurrente del grupo -excluyendo Adwen, la joint-venture con Areva para eólico marino- creció un 73 por ciento, hasta los 175 millones. Las ventas llegaron a 3.504 millones, un 23 por ciento más, tanto por aerogeneradores y servicios de operación.

IBERDROLA



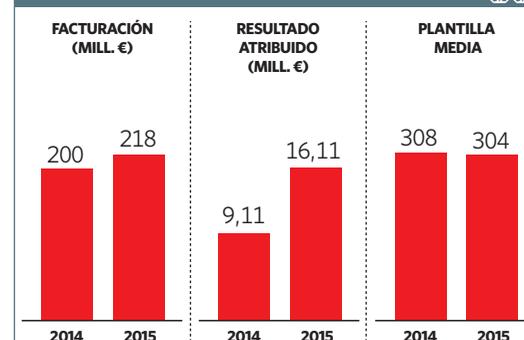
Fuente: CNMV.

elEconomista

Iberdrola gana 2.422 millones en 2015, un 4% más

Registró un beneficio neto de 2.421,6 millones, un 4,1 por ciento más. El Ebitda sumó 7.305,9 millones, un 4,9 por ciento más, y las ventas en 31.418 millones, un 4,6 por ciento más. Iberdrola dijo que su Plan Estratégico entre 2016/2020 prevé inversiones por valor de 24.000 millones, el 88 por ciento en actividades reguladas.

IBERPAPEL



Fuente: CNMV.

elEconomista

Iberpapel aumenta su beneficio un 76,8%

Fue un buen año con un beneficio neto de 16,11 millones, un 76,8 por ciento más. Los ingresos crecieron un 8,64 por ciento, hasta los 224,38 millones y el Ebitda llegó a 31,5 millones, con un 20,2 por ciento más. La mejora se debe a la estructura de costes, la eficiencia de la planta de celulosa y mejora de las áreas forestal y eléctrica.

TUBACEX



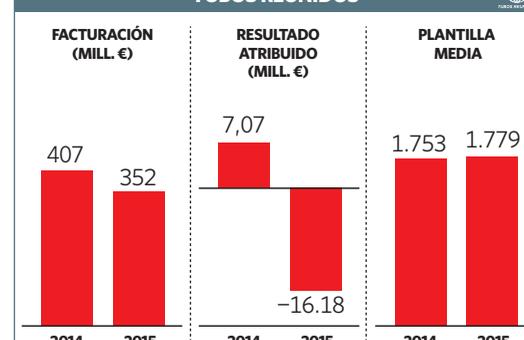
Fuente: CNMV.

elEconomista

Tubacex aguanta el desplome del mercado y gana 8,4 millones

Logró cerrar 2015 con un resultado neto atribuido de 8,41 millones. La cifra final se ve favorecida por créditos fiscales, ya que el resultado antes de impuestos se limitó a 1,8 millones. En ventas sumó 533 millones, un 2,4 inferior, pero que en términos homogéneos -sin incluir las compras de IBF y Prakash- la caída ronda el 20 por ciento.

TUBOS REUNIDOS



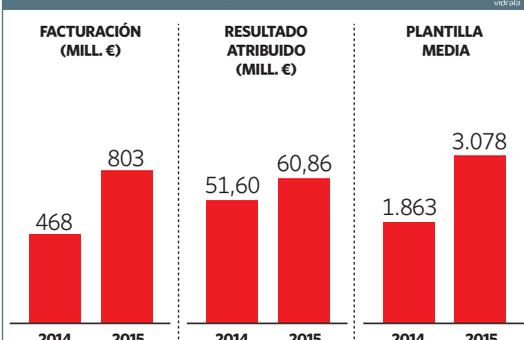
Fuente: CNMV.

elEconomista

La crisis sectorial lleva a Tubos Reunidos a pérdidas

Como se esperaba cerró el año con pérdidas, de 16,1 millones y está poniendo en marcha EREs laborales. Los ingresos se quedaron en 352,5 millones, con un Ebitda -antes de la provisión extraordinaria por pérdida de existencias en EEUU de 7,9 millones-, de 19,8 millones, cifras que llevan una caída del 13,6 y un 52,2 por ciento.

VIDRALA



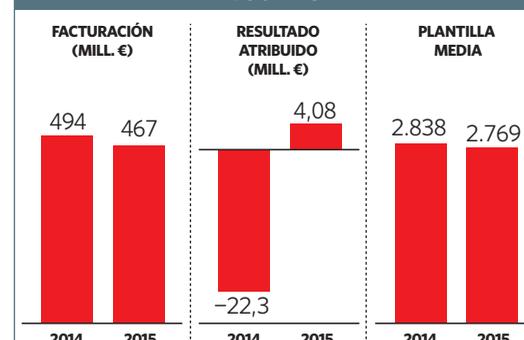
Fuente: CNMV.

elEconomista

El grupo Vidrala factura ya por encima de los 800 millones

El grupo Vidrala facturó año 802,6 millones, un 71,4 por ciento más, por la incorporación del grupo Encirc. En datos homogéneos el crecimiento es de un cinco por ciento. El resultado explotación (Ebitda) sumó 161,3 millones, un alza del 48,6 por ciento -2,54 en términos homogéneos-. El beneficio neto fue de 60,9 millones, un 18 por ciento más.

VOCENTO



Fuente: CNMV.

elEconomista

Vocento logra beneficio por primera vez en siete años

Tres siete años de pérdidas, en 2015 registra un beneficio de 4,1 millones. El Ebitda comparable sumó 50,2 millones, un alza del 13,9 por ciento. Los ingresos alcanzan los 467,6 millones, con una caída del 5,5 por ciento, por la reducción de ejemplares de ABC y la caída de Otros Ingresos por la venta de Sarenet.

BASQUE INDUSTRY4.0

LANTEGI ADIMENDUA
LA FÁBRICA INTELIGENTE

Euskadi en la *vanguardia* europea
de la cuarta revolución industrial



EUSKO JAURLARITZA

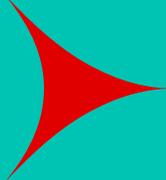


GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA LEHIAKORTASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD

EUSKADI  BASQUE COUNTRY

GRUPO
spri 



Uno de los conciertos del Azkena Rock Festival de Vitoria. GETTY

LOS FESTIVALES EN EUSKADI ATRAEN A 400.000 VISITANTES

Ya sea la macrocita del BBK Live, el selecto público de Opera, de la Quincena de Donostia o los incondicionales del jazz, lo cierto es que vienen miles de turistas que abarrotan aforos y llenan hoteles

E.C.

Un total de 402.312 espectadores acudieron en 2015 a alguno de los festivales musicales vascos, entre los que hay estilos muy dispares -ópera, clásica, rock, música electrónica, jazz-, pero todos ellos tienen una serie de cosas en común: los amantes de la música se trasladan muchos kilómetros para ver a sus ídolos, compran entradas en taquilla, llenan los hoteles y consumen durante su estancia. Todo ello sin contar con la difusión pública e incluso internacional que implica anunciar las carteleras. Aunque no resulta sencillo recabar los datos del impacto económico de este tipo de programaciones

musicales, la cifra de PIB generado es superior a los 40 millones de euros en el País Vasco -sin contar con las citas jazzísticas sobre las que no están disponibles este tipo de estudios-.

Esto deja patente que Euskadi se ha convertido en un polo de atracción turística en base a la música. La temporada de Ópera de la Abao (12,5 millones de impacto) y la Quincena Musical de San Sebastián (5,4 millones de impacto) movilizaron en conjunto el año 2015 a cerca de 105.000 espectadores; mientras que los tres festivales de jazz -San Sebastián, Vitoria y Getxo- sedujeron a un público de 128.331 espectadores. Las cifras se elevan algo más con las nuevas ofertas musicales surgidas alrededor de la música más actual, pero también especializada según estilos; así, entre Azkena Rock Festival de Vitoria (2,2 millones de impacto), la macrocita veraniega de BBK Live y la de otoño con Bime de nuevas corrientes musicales, concentraron 168.481 espectadores.

Sólo el BBK Live, con sus 120.000 espectadores, con todas sus entradas agotadas en sus dos últimas ediciones y la capacidad hotelera bilbaína al 94 por ciento de ocupación, tuvo un impacto económico de 20 millones de euros, más una gran proyección exterior de Bilbao, ya que se ha colocado en el sexto puesto del ranking *TOP 10 festivales por número de espectadores*, que elabora la Asociación de Promotores Musicales (APM).

Un motor económico al alza

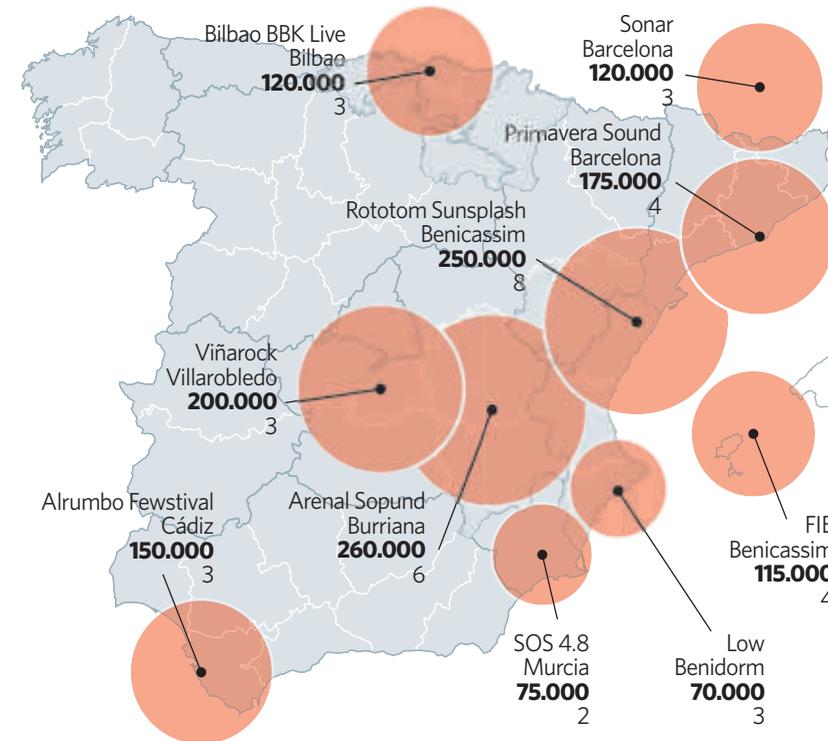
Los macrofestivales se están convirtiendo en motores turísticos y económicos y prueba de ello es su proliferación. El balance que ha realizado la Asociación de Promotores Musicales (APM) de 2015 muestra una recuperación en la línea de la mejora económica. Así, los ingresos por macrofestivales sumaron 194 millones, con un alza del 12,1 por ciento, lo que implica 20 millones más que en 2014 y que se acercan al nivel del año 2010 en que se contabilizó el récord del sector con 189,74 millones de ingresos.

Hasta el momento, la proliferación de este tipo de citas se está polarizando en cuatro áreas bien diferenciadas: Barcelona, Levante, Andalucía y País Vasco -sin que Madrid haya entrado aún en esta dinámica y esté más centrado en los conciertos individuales de grandes estrellas-.

En la zona de Castellón se sitúan las citas más antiguas y de mayor seguimiento de público y la Administración local las considera elementos estratégicos de su economía. Así, entre las cuatro citas más significativas -Electrosplash, el FIB de Benicassim, Arenal Sound y Rototom- suman un impacto económico de 58 millones de euros al año.

TOP 10 festivales por número de espectadores (2015)

Nombre del festival, ciudad, número de espectadores y duración (días)



Geografía de los 885 festivales (2014)

CCAA	NÚMERO	RATIO HAB./FESTIVAL	CCAA	NÚMERO	RATIO HAB./FESTIVAL
Cataluña	155	44.560	Asturias	28	37.496
Andalucía	118	71.183	Canarias	25	81.775
Madrid	110	58.048	Baleares	23	48.912
C. Valenciana	81	60.984	Cantabria	22	26.607
Castilla y León	74	33.488	Extremadura	18	60.646
País Vasco	59	35.597	Navarra	10	63.640
Aragón	35	78.133	Murcia	9	162.541
Galicia	35	60.670	La Rioja	6	52.252
Castilla-La Mancha	34	41.450	Ceuta	1	84.592

Fuente: Asociación de Promotores Musicales (APM) y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. elEconomista

Hay 6,4 millones personas con deseos de ir a un macrofestival

Durante las jornadas especializadas de productores y promotores musicales que tuvo lugar en octubre en Bilbao, en las jornadas del 'Bime Pro', en la feria BEC de Bilbao, se vio que había mucho recorrido al alza en materia de festivales musicales. Hay cerca de 6,4 millones de personas en España que aún no ha acudido a ningún macrofestival, pero reconoce que tiene deseos de acudir. Esta es una de las principales conclusiones del estudio sociológico de la empresa Two Much, por lo que el investigador social Luis Miguel Barral, señala que los promotores de este tipo de eventos deben preguntarse qué quiere ese público para animarles finalmente a que pasen por taquilla. Lo cierto es que el mercado de los macrofestivales de música vive un verdadero 'boom' en España, con la proliferación de eventos que están logrando atraer cada vez a más público y tener un impacto económico de enorme calado. Sólo los asistentes a los festivales que concurren a los Premios Fest -140 eventos de los más de 400 que se celebran en España-, según la Asociación de Promotores de Música en España (APM) sumaron a 3,2 millones espectadores. En 'Bime' se insistió en que el fenómeno de los macrofestivales va mucho más allá de la música, ya que se asocian con otro tipo de experiencias, de vacaciones, de lugares para conocer gente, etc. Ya son parte del negocio y la promoción turística.



**Javier Borda
Elejabarrieta**

Presidente de Sisteplant

La fábrica del futuro
muy poco o nada tiene
que ver con la robótica
humanoide,
la impresión 3D,
la nanotecnología...
todos ellos son
'cacharros transitorios',
como lo fue la integrada
por ordenador en
los años 80 y 90

Me divierte conocer e innovar en mi fábrica

Me gustan las revoluciones que no se notan, las que nacen desde dentro de las personas y lo cambian todo de forma imparable. Tal vez por eso me atraiga tanto la fábrica del futuro no muy lejano. Algo que muy poco o nada tiene que ver con la robótica humanoide, la impresión 3D, la nanotecnología... todos ellos son *cacharros transitorios*, como lo fue la fabricación integrada por ordenador en las décadas de los 80-90. Estrepitoso fracaso este de un *demonstrador de tecnología punta* que iba a revolucionar de repente la industria. Yo no caeré en la misma trampa, porque no creo en las revoluciones agresivas con las personas que conciben los mediocres.

Una organización industrial es un sistema complejo, cuyos ejes básicos son un valor diferencial en producto y proceso que permite vender más caro que los demás, una estrategia adaptativa ágilmente para aplicarla de forma sostenida, y unas personas motivadas de forma consistente que se diviertan yendo a trabajar; desde la dirección hasta el más escéptico operador de máquinas. El funcionamiento interactivo y dinámico de esta trilogía es la esencia de hacer bien las cosas, ahora y siempre.

Si pensamos en la gestión de recursos humanos -¡qué horror de concepto!- actual, y nos detenemos a pensar en su significado, vemos fácilmente que este es profundamente reaccionario, de contención de problemas, de lograr una motivación que sólo se basa en circunstancias de todo tipo, cosa caducable e inestable. Porque, ¿qué fondo tiene todo esto? ¿Pensamos que el trabajo es un mal en sí y sólo intentamos compensar este *inconveniente*? Pero es que, ¿no hay personas que disfrutan con lo que hacen? ¿Cuál es el motivo por el que no nos fijamos en las razones profundas de ello e intentamos generalizarlas? Conocemos la respuesta; "esto no es normal, son muy pocos los que disfrutan trabajando, la excepción, intentar extenderlo es prácticamente imposible". ¿No les parece definitivamente pobre este pensamiento después de casi 200 años de la Primera Revolución Industrial? ¿Cómo es posible que, en paralelo, este tiempo nos haya dado algo tan sutil y contra intuitivo como la Teoría de la Relatividad General, la Mecánica Cuántica, o la Teoría de cuerdas?

Los físicos que las idearon dejaron volar su imaginación, y disfrutaron profundamente con sus ideas. Por su estética, por su alcance si se conseguían probar con experimentos, y por el

enriquecimiento mental que tenían simplemente imaginándolas.

“Pero ellos eran los mejores cerebros y estaban libres de resultados; la fábrica tiene una gran tensión, es estresante”.

¿Seguro que vivían sin presión? ¡No!, la competencia entre ellos era brutal, todos avanzaban a la vez, el mercado era la comunidad científica, que tenía que aceptar tus ideas por delante de las de los otros y, así, generarte un empleo más estable y un nombre en el futuro. Hay pocas cosas más agobiantes que competir por lograr la inmortalidad del recuerdo.

Las fábricas están plagadas de ciencia aplicada, que podríamos utilizar para crear una inquietud sistemática y orgánica de forma generalizada, formar en profundidad, dejar imaginar soluciones y conceptos nuevos, probar sus efectos, y así crear un sistema evolutivo que genera retos continuos, porque la tecnología -mi tecnología, con o sin *cacharros*- va avanzando sensiblemente, y esto se nota, y así te vuelve a *enganchar*. Con esto, hemos creado un sistema con potencial de ser perenne, que toca el fondo de la capacidad de motivación de las personas; que se divierten haciendo su trabajo, donde pensar-experimentar es más fácil que en la Ciencia Pura. No conozco a una sola persona a la que el hecho de imaginar, hacer y probar, no le atraiga. Somos curiosos por naturaleza, y para aumentar dramáticamente esa curiosidad debemos articular un conocimiento interdisciplinar a todos los niveles, hasta los operadores. Desterrar el limitado y arcaico *especialista*. Los campos de conocimiento a cruzar son múltiples en la Industria; mecánica, electricidad y electrónica,

termodinámica, materiales, robótica avanzada y automatismos, nanotecnología, informática, y ¡ajo!, también sociología, comportamiento humano, modelos de gestión, e investigación operativa como un buen aglutinador de toda esa interdisciplina. El efecto multiplicador que consigue esto en la creación de un modelo profundamente motivador, autosostenido e inimitable, es enorme. ¿Cuál es entonces la verdadera dificultad para hacer algo así?

Pues yo diría que sólo estas en tres razones que tienen mucho que ver con la pobreza de espíritu y consiguiente falta de visión: El empirismo como método de trabajo en la industria, porque no permite avanzar en el conocimiento profundo de los fenómenos y, por tanto, no crea inquietud. En segundo lugar, un pobre nivel de ingeniería, que es más bien “practicista” que pragmático y que es incapaz de ver más allá de lo que toca y los índices que se exigen, y por último: Una carencia de liderazgo gerencial con visión avanzada, y que se limita a asumir, es garante y protege las ridículas asunciones que manejamos y que no son otra cosa que un mero *taylorismo* maquillado con modernidades.

Cuando logramos iniciar un sistema de este tipo -realmente el alma de la fábrica del futuro- y le damos la suficiente inercia, hemos creado algo extremadamente potente, que exige a todos un montón, pero que engancha de verdad a las Personas con la Organización para revolucionarla poco a poco, día a día, sin que se note. ¿Acaso es todo esto distinto a “hacer las cosas bien desde la base”?... ¡No! Y, ¿cómo lo llamamos cuando no se trabaja de esta manera?... Pues, chapuza, ni más ni menos, la realidad hoy.

Javier Borda Elejabarrieta

Presidente de Sisteplant.

Los límites para crear en la industria un modelo motivador son los siguientes: el empirismo como método de trabajo; un pobre nivel de ingeniería; así como la carencia de un liderazgo gerencial con visión avanzada



Sarenet factura 19 millones y lanza llamadas por wifi

La firma Sarenet cerró el ejercicio 2015 con una facturación de 19 millones, con un alza del 11,7 por ciento. Ahora cuenta con 4.000 clientes y espera alcanzar 10.000 líneas a final de 2017. Para ello acaba de lanzar una APP para llamadas por *wifi*, sino por datos 3G o 4G y si no se detecta una ruta más barata la llamada va por línea convencional.



Cikautxo invierte ocho millones en una planta en Rumanía

La cooperativa Cikautxo, integrada en la Corporación Mondragón, en mayo iniciará la producción en su nueva planta de Rumanía, en la que ha invertido 8 millones de euros. Allí se fabricarán productos de conducción de fluidos para el sector de automoción, y sus principales clientes serán Volkswagen y Renault.



Acicae nuevos socios: Guardian Glass, Ekide y Labelmarket

El Cluster de Automoción del País Vasco (Acicae) incorpora a tres nuevos socios. Su base de socios supera los 170 empresas. Los nuevos socios son Guardian Glass, filial alavesa de la multinacional americana; Ekide de mecanizado de geometrías tridimensionales; y Labelmarket, de la identificación y trazabilidad.



Gaia, promotor del consorcio europeo 'SmartCityTech'

La Asociación Cluster de Telecomunicaciones de Euskadi (Gaia) participa como promotor del nuevo consorcio europeo *SmartCityTech* para el desarrollo de soluciones para Ciudades Inteligentes. Los cuatro miembros del consorcio, que tiene el apoyo de la UE, o representan a más de 1.000 empresas europeas y 60.000 profesionales.



La tercera subasta de SEA colocará 102 millones kWh

SEA Empresarios Alaveses celebra la tercera subasta de energía eléctrica en baja tensión organizada por once Asociaciones empresariales, en que se incorporación al grupo de CEOE-Cepyme Zamora. La cita marcará registros históricos, el volumen de energía a comprar será un 15 por ciento superior, más de 102 millones de kWh.



CodeSyntax propicia la creación de 3.000 blogs en euskera

Desde hace 10 años la firma guipuzcoana CodeSyntax ponía en marcha Blogak.com -ahora *Blogak.eus*-, una plataforma gratuita para crear blogs en euskera. En este tiempo ha propiciado la creación de más de 3.000 blogs personales y casi 50.000 artículos publicados. Tienen más de 700 usuarios diarios y millón de páginas vistas al año.



Ner Group se incorpora como socio protector de Oinarri

Ner Group, iniciativa empresarial impulsada por el emblemático gestor Koldo Saratxaga y que actualmente reúne a 22 empresas, se ha incorporado como socio protector de Oinarri Sociedad de Garantía Recíproca. Así Oinarri cuenta ya con 20 socios protectores, entre los que se encuentran también Kutxabank, Laboral Kutxa o Banco Santander.



Elkar-Lan promueve 143 cooperativas con 550 empleos

La sociedad para la promoción de cooperativas Elkar-Lan promovió en 2015 un total de 143 cooperativas, la cifra más elevada registrada desde su constitución en 2003, que supone un 3,5 por ciento más que en 2014 y un 72 por ciento más que las 40 registradas en 2008. Estas nuevas cooperativas dan empleo a 549 personas.



Grifols controla ya el 89 % del laboratorio vasco Progenika

La multinacional catalana de hemoderivados Grifols controla ya el 89,08 por ciento del capital del laboratorio vasco Progenika, compañía en la entró marzo de 2013 -adquirió el 60 por ciento por 37 millones-. Ahora Grifols compra otro 32,93 por ciento del capital, por el que ha abonado 25 millones, la mitad en metálico y en acciones.



El nuevo estadio de San Mamés cuesta, por ahora, 186 millones

El nuevo estadio de San Mamés, promovido por San Mames Berria, supuso un coste de 186,48 millones, según el Tribunal Vasco de Cuentas. El total de la obra aún no está contabilizado. La mayoría de la financiación ha sido pública y están sin ejecutar los espacios de libre uso y el Athletic podría adquirirlo por 66 millones dentro de 50 años.



El grupo Alcor diversifica su actividad hacia la medicina

El grupo Alcor, holding industrial vasco que llegó a tener una potente división aeronáutica, diversifica hacia las nuevas tecnologías aplicadas a la medicina. Así ha comprado eMedica, una *startup* creada en 2004 en el seno de la Fundación Vicomtech, especializada en herramientas informáticas para vascular, oncológica y protésica.



Balance del 'Observatorio de Coyuntura Energética 2015'

El *Observatorio de Coyuntura Energética*, que elabora el EVE, contabiliza un aumento en Euskadi del consumo de electricidad del 1,8 por ciento. El sector Residencial creció un 3,4 por ciento; el de Servicios un 2,7 por ciento, mientras que en Industria el consumo se reduce un 0,2 por ciento. En gas el consumo 2015 fue igual que el de 2014.



Carmen Larrakoetxea

Delegada en el País Vasco

Acostumbrados a mirar nuestro entorno más cercano muchas veces no vemos los grandes movimientos que nos van a afectar y mucho. La Unión Europea aún está demasiado desunida y eso tiene fuertes implicaciones

La falta de una estrategia exterior pone en jaque a la UE

Generalmente, cuando los periodistas acudimos a cubrir algún acto centramos toda nuestra atención en captar esa novedad, esa frase, que nos dé el titular con el que arrancar el relato de los hechos. Enfocamos la lupa en ese microcosmos de la actualidad y olvidamos el fondo, el universo que nos rodea y que nos determina.

Esta reflexión me surge a raíz de la conferencia de Emiliano López Atxurra, presidente de Petronor en la Cámara de Bilbao. El título *Riesgos geopolíticos, renacimiento tecnológico industrial y Unión Energética Europea*, resultaba largo y algo críptico para los medios y también para algunos de los asistentes que esperábamos la visión de futuro de Petronor. La hubo, pero fue breve: felicitó la labor de sus predecesores, recordó que sin la planta de coke Petronor ya no existiría, y que para pervivir en el futuro ha de volver a evolucionar, debe dejar de ser una refinería para ser “una compañía que vende energía”, en línea con la base de partida de su participación en la creación del EIC (Energy Intelligence Center).

Pero para mí el gran interés de la conferencia fue el análisis geopolítico que realizó de la traslación de los centros de poder desde principios del Siglo XX hasta la actualidad, de Europa, a

EEUU y ahora hacia Asia. Y de ese análisis se pueden extraer las razones de por qué Europa está atrapada en una crisis migratoria masiva, una amenaza inminente, que puede echar por tierra la seguridad de las fronteras y tal vez de la Unión.

López Atxurra mostró cómo los dirigentes de la Europa de los mercaderes “olvidaron” avanzar en la unión estratégica, energética, fiscal y, especialmente, de política exterior. La UE nunca ha tenido una verdadera política exterior y hasta ahora había delegado la seguridad de sus fronteras en EEUU, pero la *era Obama* cambia radicalmente de política exterior americana y prácticamente deja a la UE a su suerte. Con los Balcanes, la UE, dividida por sus intereses nacionales, miró a otro lado y permitió el genocidio, hasta que al final reaccionó la ONU, con gran protagonismo de EEUU. Ahora, la inmigración masiva siria, etc., proviene de guerras de más de cuatro años, en las que la UE ha vuelto a mirar para otro lado. La inestabilidad se extiende hacia Libia y está a las puertas de Argelia; mientras, en el propio continente, Rusia presiona para extender su influencia. La presión migratoria tiene en jaque a la UE, ha reforzado a las mafias de personas y ha sido bien captada por quienes no quieren una UE unida y fuerte. Dudo que el acuerdo para *comprar* a Turquía frene el éxodo del verano.

18

Desayunos de ADYPE con Unai Rementeria

El 18 de marzo, a las 9.00 horas, en el Hotel Domine, el diputado general de Vizcaya, Unai Rementeria, impartirá una conferencia titulada Bajo el título "Orientaciones estratégicas de la política económica en Bizkaia-Euskadi".

Ciclo Financiero de la patronal alavesa SEA

El 6 de abril, a partir de las 9:30 horas, en la sede de la patronal SEA (Pasaje Postas 32, 5º, Vitoria) curso sobre "¿Por qué y para qué *vendor due diligence*?" a cargo de Irene Esteban Velázquez, consultora financiera de Elkargi

06

07

'CEO familiar' versus 'CEO no familiar'

El 7 de abril, a partir de las 18:00 horas, en la Facultad de Económicas de Sarriklo (Bilbao), conferencia Manuel Urrutia, director general de Confianza, dentro del ciclo "El reto de la continuidad." que organizan la Cámara de Bilbao, Cebek, la UPV y la Diputación de Vizcaya.

Junta de accionistas de Iberdrola

El grupo Iberdrola celebra su junta de accionistas anual en el Palacio Euskalduna de Bilbao, el día 8 de abril, a partir de las 11:30 horas. Previamente, la compañía ha establecido un calendario de actividades entre el 4 y el 8 de abril, bajo el título "Semana del accionista".

08

14

Empresa y familia, fiscalidad de dos partes

El 14 de abril, a partir de las 9:30 horas, en la sede de la patronal CEBEK (Gran Vía, 50, Bilbao) conferencia de Pablo Martín Ruiz de Gordejuela, abogado socio de Martín Abogados, da un seminario sobre la "Fiscalidad de dos patrimonios conectados"

B+I Strategy presenta el libro Nº 5 de la serie Estrategia

El 12 de abril, a las 18:30 horas, en el Auditorio de Bizkaia Aretoa (UPV-EHU), participa el catedrático Juanjo Álvarez.



12



20

XXVII Encuentro Empresarial de Elkargi en el Kursaal

El 20 de abril, a las 12:00 horas, debate sobre "El Mundo que nos viene", en que participará Josu Jon Imaz (Repsol)

ANA BELÉN Juaristi

Gerente de Engranajes Juaristi y premio 'Empresaria de Guipúzcoa 2016'

CARMEN LARRAKOETXEA

Engranajes Juaristi es una empresa guipuzcoana en la que trabajan 42 personas, que como su nombre bien indica fabrica engranajes que después hacen que el mundo se mueva. Al frente de la misma está Ana Belén Juaristi, la segunda generación de una empresa creada en 1958 por los hermanos Ruperto y Gervasio Juaristi, que eran unos apasionados de la mecánica. Ana Belén estudió Secretariado y Administración en la Universidad de Navarra y de forma natural ingresó en la compañía familiar, mientras que sus dos hermanos eligieron otras profesiones. Cuando Ana Belén rondaba los 30 años y se planteó la jubilación de los fundadores, ella asumió la dirección de la firma. En 2008 asumió la vicepresidenta de Adegí y de Confebask, y este mes de marzo la Asociación de Profesionales y Empresarias de Gipuzkoa (Aspegi) la ha reconocido como *Empresaria Guipuzcoana del año*.

¿Qué quería ser de mayor?

Hubo un tiempo, cuando era muy joven, que quería haber sido química. La vida te lleva por otros caminos y yo realmente estoy haciendo lo que quiero hacer. Estoy haciendo lo que me apasiona.

¿Qué pensó cuando le propusieron asumir el relevo generacional, la dirección de la empresa?

Yo llevaba bastantes años trabajando en la empresa y cuando se planteó la jubilación de mi padre y mi tío, me pregunté: ¿quiero esto?, y respondí que sí. En ese momento, en una conversación con mi padre le pregunté si quería que yo siguiera en la empresa, que la organizase a mi manera. La respuesta suya también fue que sí.

Aunque aún es joven.... ¿Quiere que sus hijos asuman el relevo de la tercera generación?

Todavía estamos en el proceso. Aquí trabajan uno de mis hijos y otro de la otra rama de la familia. Aún están aprendiendo a manejarse en la empresa. No hay nada cerrado. Para un padre/madre es un orgullo presentar a sus hijos la empresa en la que han desenvuelto toda su pasión. Pero es el hijo el que debe decidir si quiere entrar, si le apasiona o no el proyecto. Si así lo ve, yo encantada, pero tiene que ser para vivir a gusto; si no, no merece la pena. Y si esa posibilidad no se da, siempre puede haber otras personas que sí estén apasionadas por llevar la empresa.

“La vida la mueve el amor
y los engranajes”

