

GESTAMP Y CIE AUTOMOTIVE FORTALECEN SUS ESTRATEGIAS E INVERSIONES EN ASIA

Destinarán más de 2.000 millones a la compra de empresas y a tecnología en China e India

缺陷修复
Bug fixes

DIEGO FERNÁNDEZ, DIRECTOR DE INVERSIONES A&G
"EL ENTORNO ES DE RIESGO,
PERO POR FIN REMUNERADO
Y CON OPORTUNIDADES"



País Vasco

elEconomista.es



En portada | P4

Gestamp y CIE Automotive refuerzan sus estrategias e inversiones en Asia

El mercado asiático experimentará los mayores incrementos en producción de automóviles y los fabricantes de componentes reforzarán sus posiciones en la zona.



Entrevista | P18

Diego Fernández Elices, director general de inversiones de A&G Banca Privada

“El entorno es de riesgo, pero por fin remunerado y con muchas oportunidades para la inversión”.



Distribución | P14

Eroski logra ahorros por 335 millones para el consumidor

El grupo cooperativo redujo un 39% su beneficio neto por implementar promociones y descuentos para rebajar los precios al cliente.

Asamblea General Cebek | P38

Los empresarios, preocupados por los márgenes y el coste de la financiación

La reducción de márgenes y, por tanto, de la rentabilidad sigue siendo la principal preocupación del empresario vizcaíno, a la que se suma el coste de la financiación.

La Imagen | P42

EmakumeEkin cumple 10 años de actividad en el emprendimiento femenino

Tras diez años de trabajo para incorporar la perspectiva de género en el emprendimiento, EmakumeEkin se fija como reto acabar con la brecha económica en el sector.



Entrevista | P26

M^a Carmen Gorostiza, directora de Industria, Energía y TICs en BEC

“Más de 100 compradores internacionales harán 1.000 entrevistas de negocio en el certamen +Industry”.

Edita: Editorial Ecoprensa S.A.

Presidente Editor: Gregorio Peña.

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

Director de elEconomista: Amador G. Ayora

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

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



Reforzar posiciones hoy para el crecimiento futuro

Tras más de un cuarto de siglo en el mercado cada una, CIE Automotive y Gestamp conocen a la perfección cuál es la estrategia a seguir para sobrevivir en un sector tan competitivo y en transformación continua como el de la automoción. Internacionalización, cambios en el modelo productivo, en los sistemas de propulsión, en el modelo de negocio con nuevos competidores y unas exigencias de alto nivel en cuanto inversiones tecnológicas se refiere.

Estas multinacionales vascas fabricantes de componentes cumplen con todo lo anterior y, además, crecen por encima de la media del sector. Pero no es suficiente; deben apuntalar el futuro de su actividad en línea con la producción mundial de vehículos porque, de lo contrario, quedarán atrás.

■
Más de la mitad de la producción mundial de vehículos en 2022 se realizó en tan solo cuatro países de Asia
 ■

Según los datos del pasado 2022, se produjeron 85,5 millones de automóviles en todo el planeta, con un aumento del 6% respecto del ejercicio anterior, pero lejos de los 89 millones de 2019 o los 95 millones de 2017. No obstante, lo más llamativo de la cifra de 2022 es que más del 50% de esa producción de 85,5 millones tuvo su origen en tan solo cuatro países de Asia y que, por si fuera poco, se encuentran en el *Top 5* de los máximos productores.

China lideró con 27,02 millones de unidades producidas, a mucha distancia del segundo, Estados Unidos, con 10,06 millones, y el único en colarse entre los nuevos actores del sector. Le siguen Japón, India y Corea del Sur, con 7,83 millones, 5,5 millones y 3,75 millones, respectivamente. De entre todos destaca el *diamante en bruto* de India, que creció un 24% respecto a 2021.

Es precisamente en el mercado indio donde CIE Automotive intensificará su estrategia con adquisiciones de compañías, para lo que destinará más de 1.300 millones. Tras 10 años en la zona, cuenta con presencia en India a través de Mahindra CIE, con 18 plantas y otra propia de fabricación de techos. Por su parte, Gestamp apostará más fuertemente por China, donde tiene 11 fábricas, dos centros de I+D y oficinas, e invertirá 900 millones en tecnología para el vehículo eléctrico. En India, el grupo entrará con nuevas tecnologías.

Estos grupos vascos realizan su apuesta de futuro, pero no pierden la oportunidad de pedir a Europa que haga la suya en materia de baterías eléctricas, para lograr reducir la casi dependencia total que ya tienen de Asia.



Trabajadores del sector de automoción. eE



Francisco Riberas, presidente de Gestamp. eE

Gestamp y CIE Automotive apuntalan sus estrategias e inversiones en Asia

El mercado asiático experimentará los mayores incrementos mundiales en producción de automóviles. Los fabricantes vascos de componentes acompañan a sus clientes en la zona, donde reforzarán sus estrategias e inversiones para aprovechar la oportunidad. Gestamp se centrará en China y CIE, en India.

Maite Martínez.

La fabricación mundial de vehículos, sumando automóviles y vehículos comerciales, alcanzó en 2022 los 85 millones de unidades, un 6% más respecto al año anterior y acercándose a los niveles prepandemia, aunque lejos de los 95 millones de 2017. China fue, un año más, el mayor productor, con 27 millones, lejos de Estados Unidos, que ensambló 10,06 millones de unidades. Japón se situó en el tercer lugar con 7,83 millones de

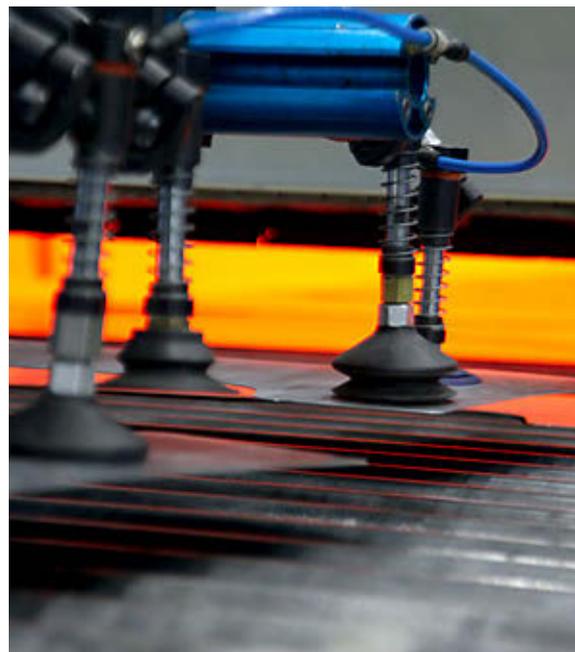
unidades elaboradas. Destaca la cuarta posición de India, que produjo 5,45 millones de vehículos, con un ascenso del 24% interanual.

Potencial de crecimiento

Con estos datos sobre la mesa, los fabricantes de componentes vascos apuestan por reforzar su presencia en el mercado asiático ante su potencial de crecimiento para los próximos años.



Fábrica de automóviles en Asia. iStock



Estampación en caliente. iStock



Parque de vehículos en India. iStock

Así, las multinacionales vascas del sector Gestamp y CIE Automotive dieron a conocer en sus Juntas de accionistas sus estrategias e inversiones en Asia. Este último grupo, presidido por Antón Pradera centrará su crecimiento en India, el mercado a medio plazo más importante para el sector de automoción, a su juicio, dejando "en segundo lugar" a China.

CIE Automotive continúa con un crecimiento al alza de su actividad, con récords en todas sus cifras y sin atisbo de encontrar su techo. Durante el primer trimestre del año obtuvo unas ganancias históricas de 90 millones, un 9,6% más en tasa interanual. La facturación, por su parte, superó los 1.000 millones, con un crecimiento del 10,3%, y un *ebitda* (resultado bruto de explotación) de casi 180 millones. Cifras que se producen en el ecuador de su plan estratégico a 2025, que supera los objetivos marcados. De hecho, el grupo crece cuatro puntos por encima de la media del sector.

Según explicó su consejero delegado, Jesús María Herrera, CIE seguirá creciendo en el mercado vía orgánica e inorgánica y "el inorgánico más fuerte en

estos momentos es India, porque no tenemos capacidad para absorber el crecimiento actual con nuestras plantas allí".

El grupo vasco, que lleva 10 años en ese mercado, cuenta con presencia en India a través de Mahindra CIE, con 18 plantas y donde controla ya el 67% del capital, y una planta propia de fabricación de techos.

Grupos de compañías como objetivo

Para desplegar esta estrategia de crecimiento inorgánico en el mercado indio, el fabricante de componentes dispone de 1.350 millones. "Queremos comprar grupos de compañías, con 4 ó 5 plantas, de entre 100 y 300 millones de facturación". Estas adquisiciones son "fácilmente integrables en un grupo como es hoy CIE de 4.000 millones de negocio", apuntó el consejero delegado. El 15% de las ventas actuales corresponde a India.

Las adquisiciones que buscará serán de tecnologías que ya tiene, de otras "que no tenemos allí, como puede ser el plástico", y también en algunas zonas geográficas donde no está presente. India es



Jesús María Herrera y Antón Pradera, consejero delegado y presidente de CIE Automotive. eE

un país de 3,2 millones de kilómetros cuadrados, con los clientes distribuidos por ellos "y queremos estar con los clientes", aseguró Antón Pradera.

Por su parte, el presidente de Gestamp, Francisco Riberas, destacó ante los accionistas los crecimientos que se prevén en los mercados de la India y China para este año. "El vehículo eléctrico en China está funcionando muy bien y nosotros estamos avanzando con los *players* y clientes normales y con clientes puros de vehículos eléctricos y cada vez más chinos", afirmó. Así, el grupo invertirá este año unos 900 millones de euros en avanzar en su posicionamiento en vehículo eléctrico, con nuevos proyectos y desarrollos.

Del 14% al 30% de los ingresos

Tras cerrar un primer trimestre del año "sólido", -con unas ganancias de 80 millones, un 77,7% más en tasa interanual, e ingresos de 3.144 millones, un 39,4% más-, Gestamp prevé alcanzar en 2023 un crecimiento de ventas de entre el 12 y el 15% con unos resultados "positivos en todos los ámbitos", lo que supondrá superar los 12.000 millones de facturación.

Un fuerte crecimiento basado -según dijo su presidente- en una innovadora cartera de productos, nuevas tecnologías propias y una huella geográfica bien diversificada. Por regiones, Asia acaparó el 14% de los ingresos tras lograr una facturación de 440 millones, un 37,5% más en tasa interanual. De hecho,

esta región es importante para la compañía, ya que se ha fijado en China como uno de los principales mercados automovilísticos del futuro.

Gestamp tiene actividad desde el año 2007 en China. Allí la compañía cuenta con 11 fábricas, dos centros de I+D y una oficina, en total 4.901 trabajadores, es decir, el 11,5% de la plantilla mundial. La compañía quiere que el peso de esta región sea más elevado. De esta manera, "un balance adecuado debería

1.350

Millones invertirá CIE Automotive en adquirir grupos de empresas para crecer en el mercado indio

ser contar con un 30% de la facturación en Asia, un 30% o más en Europa y otro 30% entre EEUU y el Mercosur".

Sobre India, el máximo directivo de Gestamp destacó la evolución de ese mercado hacia coches más seguros. "Y ahí podemos entrar con nuestras tecnologías. Ya estamos instalando la cuarta línea de estampación en caliente en India", anunció Riberas. El grupo tiene cuatro plantas en el mercado indio y acompañan a Volkswagen Skoda con su nuevo proyecto de coche, y a los locales como Mahindra y Tata Motors, entre otros.

PUBLICIDAD

LO QUE TE LLEVA LEJOS ES LA ILUSIÓN



CRÉDITO ILUSIÓN

Estrena coche con una gran financiación.

Desde **5,54%**¹ hasta **6,127%**¹ TAE Para vehículos no ecológicos

4,95% TIN



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

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



Ignacio Sánchez Galán, presidente de Iberdrola. eE

Galán afronta un nuevo mandato en Iberdrola con cifras de récord

Beneficios de 4.339 millones en 2022 y un primer trimestre en la línea, con 1.485 millones, un 40% más. Sánchez Galán seguirá liderando el crecimiento de Iberdrola hasta 2027.

M. Martínez.

En la celebración de la Junta General de Iberdrola en Bilbao, -con un quórum de participación cercano al 72%- los accionistas respaldaron la reelección de Ignacio Sánchez Galán como presidente, además de todos los apartados del orden del día con un voto positivo del 98% de media. Y lo contrario resultaría extraño, tras un 2022 de récord en sus cifras y un primer trimestre de este año que hace presagiar nuevas superaciones de objetivos. Así, se aprobó un dividendo récord de 0,49 euros por acción y un 10% superior al ejercicio precedente. El presidente recordó que desde su llegada en 2001, "la acción ha pasado de los 3,5 euros a situarse en el entorno de los 12 euros por título".

Sobre el crecimiento de la compañía, Galán explicó que se ha dado "en un contexto global de cambios e incertidumbres" que ha provocado "intervencio-

nes regulatorias" que ha afectado también al sector eléctrico, "aunque no fuera responsable y beneficiaria de esa situación".

La posición de Iberdrola para afrontar el contexto económico actual fue otro punto del discurso del directivo: el 75% de su deuda es a tipo fijo (el 87% excluyendo Brasil), con una vida media de 6 años y cuenta con una liquidez de 21.000 millones de euros, suficiente para sus necesidades financieras de casi 2 años. Además, subrayó que las alianzas cerradas con socios como los fondos soberanos de Noruega (Norges Bank) y Singapur (GIC), que se unen a la de 10 años con Qatar Investment Authority, demuestran que los inversores "apuestan por el modelo de Iberdrola para realizar inversiones".

La primera eléctrica de Europa

Galán presentó Iberdrola como la primera eléctrica de Europa y la segunda más grande del mundo por capitalización -con más de 76.000 millones de euros. "Hace dos décadas, apenas era la vigésima empresa energética a nivel mundial", matizó.

Sobre el plan estratégico, éste ha dado un salto "con el 60% de la capacidad de generación ya instalada o en construcción y cerca del 100% de las inversiones en redes cubiertas" por marcos acordados o en negociación. La hoja de ruta de alianzas y rotación de activos, por un total de 7.500 millones, se ha cumplido en su totalidad, lo que permitirá acelerar el compromiso de inversión récord por 47.000 millones en el periodo 2023-2025. Al finalizar el plan, se prevén más de 5.000 millones de beneficio neto.

País Vasco

elEconomista.es

Ampliación de su planta

Ingeteam fabricará cargadores para coche eléctrico en EEUU

Ingeteam fabricará cargadores para vehículo eléctrico a partir del segundo semestre de este año en la planta que tiene en Milwaukee (Estados Unidos), instalaciones que ampliará en 13.000 metros cuadrados y que hasta ahora se dedicaban a producir componentes para eólica y fotovoltaica.

El grupo vasco atenderá así la demanda del mercado norteamericano, que implantará una red nacional de 500.000 puntos de recarga de baterías eléctricas en sus autopistas.

Las nuevas líneas de producción para carga rápida, semirrápida y ultrarrápida de Ingeteam tendrán una capacidad de producción superior a 13.000 unidades al año. Serán cargadores desde 7,5 kW hasta 420 kW, que cumplirán con los estándares de calidad y requisitos marcados por Buy America de la Federal Highway Administration (FHWA).



Modelo de cargadores eléctricos de Ingeteam. eE

Con 100 empleados en su planta norteamericana, Ingeteam contratará a otro centenar para atender esta nueva producción.

Desde la apertura en 2010, la compañía ha fabricado más de 4.000 aerogeneradores y ha suministrado 2,5 GW de inversores solares y de almacenamiento de energía para el mercado estadounidense.

Capacidad productiva

Arteche logra una cartera de 200 millones en el primer trimestre del año, la mitad de todo 2022

Arteche cerró el primer trimestre de 2023 con una cartera de pedidos superior a los 200 millones de euros, cifra que supone la mitad del total logrado en todo el ejercicio 2022, que ascendió a 407,3 millones, y que confirma el crecimiento que experimenta el grupo vasco en todas sus áreas geográficas. Grupo Arteche celebró su junta general de accionistas en Mungia (Bizkaia), en la que se aprobaron, entre otros asuntos, las cuentas anuales del grupo y de la gestión del consejo de administración. Este propuso el reparto de un dividendo contra los resultados de 2022 por importe de 2,3 millones de euros, equivalente a un *pay-out* del 30%.

Ante los accionistas, los responsables de la compañía presentaron los resultados del pasado ejercicio, con unas ventas de 346 millones, lo que representa un crecimiento del 22,5%. Además, logró un récord histórico de facturación en el cuarto trimestre, al situarse por encima de los 100 millones.

Según explicó el presidente, Alex Artetxe, algunas de las acciones que acompañan al récord histórico en ventas son el incremento de capacidad productiva en México o la inauguración de una nueva planta en Turquía para dar respuesta al crecimiento de los mercados estadounidense y asiático respectivamente.

En el caso de Australia, otra geografía que ha contribuido con un papel destacado en cuanto al gran volumen de contratos, señala el grupo, el crecimiento se ha derivado del mayor peso de Arteche en el segmento de calidad de la energía.

Durante la junta, el presidente destacó las grandes perspectivas de crecimiento a nivel internacional. Además de la presentación de los resultados del pasado ejercicio, uno de los asuntos recogidos en el orden del día fue el anuncio de la incorporación de Eladia Pulido Arroyo como nueva consejera.



Mariano Vilallonga
CEO de GesDirección

El relevo del presidente y la batalla de ‘egos’

El panorama empresarial español despliega numerosas compañías inmersas en pleno relevo generacional de sus presidencias, muchas de ellas firmas notables: Mercadona, Ferrovial, Gestamp, Iberdrola, Acciona, Catalana Occidente, Prosegur, Mango, Pascual... Así las cosas, parece claro que la “cultura del relevo” va a ser un tema empresarial (y social) clave para nuestro país en los próximos años. No en vano, España tiene una de las tasas de mortalidad empresarial más elevadas de la OCDE en esa transición de primera a segunda generación: sólo 3 de cada 10 empresas es capaz de llegar a la segunda generación. Y curiosamente, la razón de esta mortalidad no se encuentra tanto en la pérdida del negocio o la escasez de recursos, sino en no haber gestionado bien el relevo. ¿Por qué estamos fallando en la sucesión del presidente?

La sucesión del presidente siempre es algo complejo y delicado, pero cuando esa persona además ha sido el fundador de la empresa, se convierte en un reto que afecta directamente a su supervivencia. No olvidemos que la palabra factótum es típicamente española y la RAE lo define como: persona que desempeña todos los menesteres. Quizá este sea un rasgo específico y propio de nuestro país: que el fundador se convierte también en factótum de la empresa por un exceso de protagonismo. Esto nos conduce a dos temas interesantes: qué estilo de liderazgo debe ejercer el presidente, aunque sea el fundador; y cómo conseguir que el relevo del presidente se convierta en una oportunidad para relanzar la empresa.

Nuestra ley de sociedades de capital permite que el presidente de una compañía sea ejecutivo, algo que no ocurre en otras legislaciones del entorno (Alemania o Reino Unido lo prohíben expresamente). Esto posibilita que desde el consejo se pueda desplegar un liderazgo fuerte: no sólo con carácter representativo, si no también ejecutivo. Lo cierto es que en España tenemos empresas cotizadas cuyas señas de identidad están muy ligadas a los rasgos temperamentales de su presidente: Iberdrola, Santander, Mercadona, Inditex, etc. Por eso, cuando hablamos de esas empresas, inevitablemente pensamos en los atributos que definen a su presidente. Las preguntas que surgen son: esa identificación entre presidente y empresa, ¿es saludable para la compañía? Y, sobre todo, ¿es sostenible en el tiempo?



Que el líder de una empresa tenga rasgos personales marcados (inconformista, disruptivo, magnánimo, ambicioso, hiper-exigente, etc.) suele generar un clima en sus equipos que acaba por atraer a personas semejantes a él, o al menos que se sienten cómodos en ese ambiente; y, a su vez, genera un estilo que impregna a la organización. Esto en sí es algo bueno; pero difícilmente sostenible más allá de la vida activa del presidente. Lo cual nos conduce a la segunda cuestión.

¿Cómo conseguir que el relevo se convierta en una oportunidad de crecimiento para la empresa? Aconsejo -en lo que a buenas prácticas empresariales se refiere- no hacer distinción entre empresa familiar y no familiar, aunque habrá ámbitos de actuación propios y específicos para la cotizada o para la familiar. A mí entender, en este punto del relevo tampoco debe diferir mucho. Me explico.

Para lograr una buen relevo hace falta seguir algunos criterios y pasos: 1) El proceso debe liderarlo una persona distinta al presidente. Este debe dar su opinión sobre su candidato, pero ha de abstenerse de llevar las riendas del proceso. Debe gestionarlo un consejero independiente (consejero coordinador si lo hubiera, o el presidente de la comisión de nombramientos en su defecto). 2) Ha de planificarse y acometerse con tiempo: al menos cuatro años antes de la fecha efectiva

del relevo. Si se produce una "causa mayor" que lo precipita (defunción o incapacidad) entonces, se activará automáticamente el sistema de elección del relevo provisional, que debe de estar recogido en el reglamento del consejo. 3) El coordinador ha de preguntar y conocer los intereses de los accionistas de referencia: inversores institucionales (para empresas cotizadas) o familiares en su caso; pero tampoco ellos han de imponer su candidato. 4) Conviene poner a competir -en cuanto a aportación de valor- a los candidatos internos con externos, que se buscarán cuando se aproxime el momento. Esa búsqueda de externos es una tarea crítica de cara al futuro de la compañía y por tanto, conviene no escatimar medios. 5) Por último, la toma de decisión final ha de ser colegiada en el seno del consejo, sabiendo que el voto del presidente será uno más; para llevar su aprobación definitiva a la JGA.

¿Por qué se atascan estos procesos de relevo? En España tenemos casos muy conocidos que han sido altamente conflictivos: El Corte Inglés, Eulen, Gullón, Indra, etc., y más recientemente Unicaja y Cellnex. Es una etapa en la que los egos se disparan con fuerza. En cierto modo es comprensible, pues "el ejercicio del poder" es considerado el príncipe de los instintos y va más allá que otros instintos más básicos. Pero los egos tienen el problema de distorsionar la realidad y, por eso, si se desbocan ponen en riesgo la supervivencia de la compañía. Quizá también esto sea otro rasgo típico de nuestro carácter latino: no hemos aprendido a gestionar nuestro ego.

¿Cómo gestionar el juego de egos en un momento tan crítico? Por supuesto, tener una buena consideración hacia sí mismo -y las cosas que hacemos- es bueno e incluso necesario. El problema viene cuando esa consideración es inadaptable, bien por su intensidad o por su persistencia. El consejero que lidere el plan de sucesión tendrá que ser lo suficientemente independiente como para no dejarse amedrentar en esa batalla de egos, mantener la distancia saludable y ofrecer a cada uno no lo que reclama, si no lo que le conviene. Y por supuesto, la llave del éxito se encuentra -particularmente- en la moderación voluntaria del ejercicio del poder por parte de quien lo detenta en ese momento.

España cuenta con una gran historia en lo que a sucesión monárquica se refiere. En este ámbito, la ley que impera es la procedencia sanguínea. Pero en la empresa, no es -ni debe- ser así. Por eso, cuando hablamos de sostenibilidad de nuestras empresas, tendremos que tener muy en cuenta si la compañía cuenta con un plan de sucesión del presidente y si éste ha sido elaborado (aunque todavía no se conozca el detalle) con los criterios mencionados de meritocracia, imparcialidad, anticipación, asesoramiento especializado y colegialidad.



■
La sucesión del presidente es compleja y si ha sido fundador de la empresa se convierte en un reto que afecta a su supervivencia
 ■

Vidrala centrará el crecimiento futuro de su actividad en el mercado sudamericano

El fabricante alavés de vidrio entró en febrero en Brasil con la compra del 30% de Vidroporto, un mercado que supondrá “el futuro de la compañía”, según su presidente, Carlos Delclaux.

M. Martínez.

Vidrala inició el año 2023 con un cambio de paso, tras un ejercicio anterior lastrado por el incremento de los costes energéticos y logísticos, principalmente. El grupo alcanzó una facturación de 377,9 millones en el primer trimestre, un 35,5% más que en el mismo periodo del año anterior, y elevó su beneficio neto a 58,6 millones, frente a los 800.000 euros del mismo periodo del año anterior. El beneficio bruto de explotación (*ebitda*) aumentó un 332,6% en el primer cuarto del año, superando los 100 millones, mientras en las mismas fechas de 2022 la cifra era de 23,3 millones.

Así, la compañía alcanzó un margen sobre ventas del 26,6% en los tres primeros meses de 2023, frente al 8,3% que registró el año anterior. “Estamos en el entorno del 25%, algo más normal, pero todavía por debajo de épocas anteriores”, señaló Carlos Delclaux en un encuentro previo a la Junta de Accionistas de Vidrala.

El directivo espera que la recuperación de los márgenes de negocio se consolide a lo largo del año, reforzada por las nuevas inversiones que está acometiendo la compañía, (750 millones de euros en los próximos cinco años), así como gracias a la adquisición de la infraestructura logística ‘The Park’, en Bristol (Reino Unido) y la compra de una participación minoritaria del 29,36% en la sociedad brasileña Vidroporto, con opción sobre el 100%.

Signos de debilidad de la demanda

Precisamente, con una demanda de vidrio que empieza a dar “signos de debilidad” debido al entorno económico, Vidrala ve en el mercado sudamericano su crecimiento futuro.

“El crecimiento del negocio en Europa es estático y la compra de Vidroporto supone la apertura a un mercado de crecimiento y en auge”, aseguró Delclaux. “Grandes compañías cerveceras como Heineken, Estrella Galicia o Carlsberg tienen proyectos de negocio e inversión allí”.

De esta manera, la opción de compra que tiene Vidrala sobre el 70% restante de Vidroporto supondrá una oportunidad de futuro para el fabricante alavés.



Carlos Delclaux, presidente de Vidrala. Domi Alonso

“No hay prisas por completar la adquisición”, afirmó el presidente de Vidrala, aunque previsiblemente se finalizará a lo largo del presente 2023.

El endeudamiento neto de Vidrala se ha elevado hasta suponer 0,9 veces el *ebitda*, un 50% más que el

Con un negocio europeo estático, la entrada en Brasil da a Vidrala una oportunidad para crecer

año anterior. Así, la deuda de la compañía ha escalado hasta los 316 millones, con 88,4 millones correspondientes a operaciones de fusiones y adquisiciones. No obstante, “el objetivo es acabar 2023 con una generación de caja de 150 millones y reducir así la deuda”, según el presidente de Vidrala.



BBK, BIZKAIRAKO
EKINTZAIETZA ETA
INBERTSIO SOZIALEKO
EKOSISTEMA BATEN ALDE

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



La oferta de Eroski destaca por su amplio surtido de producto local, fresco y de proximidad. eE

Eroski logra trasladar ahorros por valor de 335 millones al consumidor

El grupo cooperativo redujo un 39% su beneficio neto en 2022, hasta los 64 millones, por implementar promociones y descuentos para evitar trasladar el incremento de costes del 15% de media en el sector al cliente. Así, Eroski logró transferir ahorros por más de 330 millones al consumidor de sus productos.

Maite Martínez.

La reducción de ganancias del Grupo Eroski se debe a un ejercicio marcado por la alta inflación, que afecta al sector de la alimentación, y que desde la cooperativa vasca han intentado contener y evitar su traslado al consumidor, mediante la reducción de sus márgenes. Las ventas brutas se incrementaron un 7% hasta los 5.476 millones. Por su parte, la matriz Eroski obtuvo un resultado de 32 millones, un 45,3% menos. Eroski logró trans-

ferir ahorros por valor de 335 millones al consumidor el pasado año, mediante promociones, descuentos y su club de fidelización, entre otros.

Prioridad también en 2023

Y este 2023, seguirá siendo una prioridad para la cooperativa. "Los precios se están ralentizando, es decir, suben un poco menos, pero siguen subiendo y posiblemente tengamos que invertir más de lo pre-



Supermercado de Eroski. eE

visto”, asegura la directora general de Eroski, Rosa Carabel. El incremento de los costes durante el pasado año fue de un 15% de media en el sector y del 12% en el grupo que dirige, “parcialmente asumido contra su margen bruto”, que se redujo en un punto porcentual.

Eroski dio un paso adelante el pasado 16 de marzo con el lanzamiento de una campaña comercial para intentar bajar sus precios, con lo que acumula una inversión de 100 millones. Bajo el nombre de ‘La Cesta que enamora’, ha incluido más de mil productos, el 52% de consumo diario o semanal, como lácteos, verduras, frutas, aceite, arroz, pastas, legumbres, frutos secos o pescado. Del total de los productos, el 35% será de marca propia.

Situación equilibrada

En este sentido, Carabel afirma que “no se puede estirar mucho más la cuerda” del sector y que es el turno del Gobierno. Entre las peticiones que lanza están la prórroga de reducción del IVA de determinados alimentos y la incorporación de la carne y el pescado a esa lista. “El consumo del pescado se ha reducido un 15%”, alerta. Asimismo, apunta que la normativa que afecta al sector de la alimentación -como el impuesto al plástico- debería relajarse, ya que está incrementando los costes de la cadena de valor. “En referencias del agua, el precio se ha incrementado un 8% y en algunas zonas es un bien de primera necesidad”, matiza.

A pesar de la reducción de su beneficio, el *ebitda* (resultado bruto de explotación) obtenido de 280 millones “nos coloca en una situación equilibrada”. De hecho, el grupo redujo su deuda financiera en 44 millones en 2022, hasta situarla en 909 millones. “Te-



Rosa Carabel, CEO de Eroski. Domi Alonso

nemos una situación bastante normalizada, tras reducir la deuda en 2.514 millones desde 2009”.

El actual acuerdo de refinanciación de deuda finalizará en julio de 2024 y “ya estamos en conversaciones para la negociación del próximo, con el objetivo de estabilidad para los próximos cuatro años”, comenta Rosa Carabel. En este sentido, la máxima directiva de Eroski asegura que las desinversiones como exigencia “no forman parte de la ecuación” de esta nueva negociación y tampoco se contempla la necesidad de dar entrada a nuevos socios.

Con el plan estratégico finalizado a 2022, Eroski se encuentra en plena reflexión del siguiente y prevé tener su estrategia definida para octubre, adelanta la directora general del grupo. Eroski continuará con su política de aperturas moderada este año, con unos 10-12 supermercados en su área de influencia -zona norte de Galicia hasta Baleares- y entre 65-70 franquicias en el territorio nacional. Respecto de la posible venta de Forum, Carabel confirma que “estamos abiertos a alianzas y analizando diferentes alternativas”.

Sustituirá a Isabel Busto

Tamara Yagüe será la presidenta de Confebask a partir de julio



Tamara Yagüe, actual presidenta de la Federación Vizcaína de Empresas del Metal y vicepresidenta de los empresarios vizcaínos, será la nueva máxima responsable de Confebask a partir de julio, en el turno vizcaíno de acceso a la presidencia de la patronal vasca. Yagüe sustituirá a Isabel Busto, que ocupó el cargo tras la salida del electo Eduardo Zubiaurre por problemas de salud.

Directora general de la empresa Tecuni, Tamara Yagüe ya rompió con las *tradiciones* cuando se puso al frente en 2020 de la patronal de un sector tan masculinizado como es la siderurgia. En ese cargo ha afrontado la negociación del convenio co-

lectivo del metal, que generó varias jornadas de huelga, pero que se resolvió con un acuerdo suscrito por los empresarios, LAB, Comisiones Obreras y UGT.

Durante cuatro años, Yagüe representará a Confebask en un entorno económico complejo de escalada de precios, reducción de márgenes empresariales y aumento del coste de la financiación por la subida de tipos.

Un contexto en el que la negociación colectiva se endurecerá en Euskadi, por la presión de los sindicatos para trasladar el IPC a los salarios.

Inversión en renta fija

Kutxabank ofrece un fondo de rentabilidad objetivo inferior al año



Kutxabank ha puesto en el mercado un nuevo fondo de inversión con objetivo de rentabilidad, denominado 'Kutxabank RF Horizonte 20 FI', que invierte en renta fija española.

El nuevo producto financiero contempla una rentabilidad objetivo del 2,47% TAE sobre la inversión inicial, siempre y cuando se mantenga la inversión durante aproximadamente 11 meses, ya que su vencimiento se ha fijado en el 31 de mayo de 2024.

Kutxabank RF Horizonte 20 FI invertirá el 100% de sus activos en deuda pública española, con unos ti-

pos de interés atractivos. El nuevo fondo mantiene estable, por tanto, la estructura de la cartera hasta su vencimiento.

Kutxabank continuará en 2023 ampliando su gama de fondos horizonte, que están recibiendo una buena acogida por parte del mercado.

Gracias a este nivel de aceptación, Kutxabank Gestión se ha mantenido en el primer trimestre del año como la gestora de entre las cinco primeras cuyo patrimonio en fondos de inversión más ha crecido en el mercado.

Nuevos contratos

Dominion: 600 millones en infraestructuras renovables y sociales



Dominion acumula una cartera de contratos por encima de los 600 millones para los próximos años, impulsado principalmente por el desarrollo de infraestructuras renovables, unos 288 millones, en República Dominicana y España y las infraestructuras sociales, por valor de 205 millones, como la ejecución de hospitales o la línea de alta tensión llevada a cabo en Angola, cuya finalización está prevista para el segundo trimestre.

Estos datos se conocieron con la publicación de los resultados del primer trimestre de la compañía de servicios y proyectos de ingeniería y multi-tecnoló-

gicos, que ganó 12 millones en el citado periodo de 2023, un 9% más respecto del año anterior. Este crecimiento récord se debe al control de márgenes y a la diversificación geográfica y sectorial.

El presidente de Dominion, Antón Pradera, comunicó en la Junta General de Accionistas celebrada en Bilbao, que la compañía da por finalizado su Plan Estratégico hasta 2023 y lanzará un nuevo Plan Estratégico hasta 2026, para el que buscará socio para impulsar 2.000 millones en renovables y tener 2 GW en operación a finales de 2026 en Europa y Latinoamérica.



Carlos López de las Heras
Director general de Tubos Reunidos

Un futuro industrial y sostenible: oportunidad y reto

Podemos hablar desde el prisma de la oportunidad o del reto, como prefieran. El hecho es que la industria, y en concreto la industria vasca, está en un momento clave para su futuro. Tras un año donde superada, en principio, la pandemia, la guerra de Ucrania y sus consecuencias nos han vuelto a poner ante el espejo de la volatilidad y la incertidumbre en la que se mueve nuestro terreno de juego. Todos, y en especial, la industria electro y gas intensiva, hemos aprendido tres lecciones importantes.

La primera es la necesidad de la independencia energética para poder garantizar el suministro en nuestras empresas sin que se disparen los precios, y, a la vez, no ser cautivos de otros países. Es ahí donde la aceleración de la apuesta por las energías renovables –eólica, solar e hidrógeno verde– tiene un rol clave. La segunda es lograr tener una mayor predictibilidad de los precios de las materias primas que se necesitan, llegando a acuerdos internacionales para ello.

Y la tercera consiste en continuar el recorrido hacia una transformación sostenible orientada a reducir la huella ambiental gracias a las energías limpias, la innovación tecnológica y las inversiones. La industria necesita reinventarse, no sólo por supervivencia, sino por su compromiso con la sociedad y el planeta, y esto implica un cambio de mentalidad y gestión en todos los niveles.

El futuro es algo que se construye paso a paso, iniciativa a iniciativa. Exige estrategia y planificación para poder construir empresas más sostenibles y con menor impacto ambiental. Reclama innovación a fin de dar respuesta a los nuevos retos derivados de esta transformación que nos compete a todos, apostando por nuevas líneas de desarrollo, tanto para la mejora de procesos, como para las nuevas aplicaciones relacionadas con las energías limpias, como puede ser la cadena de valor del hidrógeno. Avanzar en esta línea dotará a la industria vasca de mayor competitividad.

Trabajemos, por tanto, para progresar día a día en nuestro objetivo creyendo en nuestras posibilidades y capacidades. Porque un futuro industrial sostenible es un reto a la vez que una oportunidad para reinventarnos.

DIEGO FERNÁNDEZ ELICES

Director general de Inversiones A&G Banca Privada



“El entorno es de riesgo, pero por fin remunerado y con muchas oportunidades de inversión”

El escenario económico y geopolítico ha cambiado y también la forma de invertir. “Ha vuelto el modelo antiguo y el equilibrio entre renta variable y fija vuelve a funcionar”, afirma Diego Fernández Elices, director general de Inversiones de A&G Banca Privada. “Hay oportunidades de inversión, con un riesgo conocido y retribuido”.

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

A&G Banca Privada lleva más de 30 años en el mercado para ayudar a los empresarios en la planificación de su patrimonio, hoy con más de 12.000 millones de euros bajo gestión. Su director general de Inversiones, Diego Fernández Elices, ha presentado en un encuentro en Bilbao -donde A&G cuenta con oficina desde hace años, pero con clientes desde hace décadas- las tendencias de inversión en un entorno cambiante como el

actual y las oportunidades que ofrece ahora, por ejemplo, la renta fija.

Diego Fernández Elices analiza para *elEconomista.es* la subida de tipos, la inflación y sus efectos en la economía y adelanta la llegada de la temida recesión en este ejercicio, “ligera, más probable en Estados Unidos que en Europa y que no es necesariamente algo tan malo”, a su juicio.

¿Qué mensaje ha transmitido en el encuentro con clientes celebrado en Bilbao?

El resumen en una frase de este encuentro es "No dejes que los árboles te tapen el bosque". Hay muchas oportunidades de inversión, pero también hay unos riesgos concretos que nos llevan a decidir que ahora no es el momento. Hemos descrito un entorno de inversión diferente, en el que ha cambiado el paradigma y el último año ha sido tremendamente relevante en esto. Hemos acabado con la represión financiera, los tipos de interés negativos y hoy estamos en un entorno de riesgo, pero por fin es un riesgo remunerado, que es como siempre hemos invertido. Se trata de encontrar inversiones que nos estén remunerando correctamente el riesgo que asumimos y que sea un riesgo conocido y analizado. En el corto plazo hay incertidumbres y, de hecho, nuestro posicionamiento de corto es más defensivo que si tiramos del largo plazo. Hemos hablado de cómo invertir los próximos diez años, en vez de cómo

negocio. En su día a día les ocupa su negocio, pero también les preocupa la transición de ese negocio y de su riqueza, el relevo generacional, etc. Somos más de 50 socios y gestionamos a largo plazo y la relación con empresarios es lo que más nos aporta.

Sobre la inversión en el escenario macroeconómico actual. ¿Va a cambiar la estrategia viendo el fin de la subida de tipos tanto en EEUU como en Europa?

En renta fija hay una oportunidad de inversión muy interesante, precisamente por estar cerca el final del ciclo de subida de tipos. Sé casi con certeza que los tipos de interés van a ser menores, con lo cuál resulta más interesante invertir más a largo plazo y el mercado nos da la oportunidad de tomar riesgos en renta fija. No vamos a volver a ver en muchos años los tipos de interés tan bajos que hemos visto. Hay unas fuerzas estructurales enormes inflacionistas y la inflación difícilmente va a llegar a los niveles de los úl-

“Crisis como las de SVB y Credit Suisse pueden permear en la rentabilidad de la banca europea, pero no en su solvencia”

■
“Hay cuatro fuerzas estructurales que han cambiado y que hay que revisar al tomar una decisión de inversión”



mo invertir los próximos diez meses. Y es algo a tener en cuenta, enlazando con el sector industrial, la economía real vasca. Hay cuatro fuerzas estructurales que han cambiado en los últimos tiempos, que son tremendamente relevantes y que hay que revisar cada vez que vayamos a tomar una decisión de inversión.

Euskadi, ¿qué peso tiene en la actividad de A&G Banca Privada?

En Euskadi hay mucha riqueza de la que nos gusta, somos un banco de empresarios y nos encanta interactuar con ellos y ayudarles en una parte que, a veces, es para ellos la aburrida. Se centran en la gestión de su negocio y ven la inversión y la gestión del patrimonio como un mal menor, pero cuando entablamos una relación de largo plazo entienden que una planificación patrimonial adecuada es tan importante como su propio

negocio. Hemos subido un escalón y tenemos una transición energética que hacer, con oleadas de inversiones de 5 trillones de activos cada año, durante las próximas décadas. Hay un conflicto geopolítico que va a generar volatilidad, China y EEUU, la mano de obra y las materias primas, dos bienes estructuralmente escasos y todo esto es una inflación mayor.

¿Cuál es su estimación de inflación una vez estabilizada la situación actual?

Todos estos factores harán que los tipos bajen, pero creo que va a ser muy difícil volver a la inflación por debajo del 2% y a los bancos centrales les va a costar tenerla en su nivel objetivo. Sobre el 2% no hay ningún *paper* académico al respecto y podría ser exactamente igual que un 2%, un 3%, y no necesariamente tiene que ser malo. Iremos viendo como asientan las cosas.

El 'susto' de Silicon Valley Bank y Credit Suisse, ¿ha hecho mella en la actividad?

Creo que se ha polarizado más el mundo y se diferencia más lo malo. Son dos eventos relevantes, cada uno con sus particularidades; después ha habido más bancos regionales americanos que han quebrado y sería inocente pensar que son hechos aislados. Son todos, de una manera o de otra, consecuencia de la subida de tipos. Por eso pensamos que el entorno de largo plazo es positivo y que vamos probablemente a una recesión, que no es necesariamente mala. Se van dando poco a poco los pasos, muchos se están alargando en el tiempo, pero se van dando los pasos. Sobre Credit Suisse, el problema fue atajado en el minuto uno por el Banco Central Europeo. Ahora Suiza tiene un problema de concentración en la banca. Sobre la fortaleza financiera europea, creo que estos hechos pueden permear en la rentabilidad de la banca, pero no en la solvencia. Los bancos son hoy muy solventes.

go en bonos de buena calidad, que una en bonos de mala calidad, porque vamos a un entorno de recesión en el que van a aumentar los impagos. Se ha cerrado una etapa y vuelve el modelo antiguo y el equilibrio entre rentas. La fija siempre ha sido la protagonista de la mayoría de las carteras en España y en Euskadi por su perfil conservador.

El éxito de la renta fija. ¿Vuelve para quedarse? ¿En qué clases ve más oportunidades tras el techo en los tipos?

La renta fija va a seguir teniendo un papel relevante en las carteras de inversores durante mucho tiempo. Nuestra estrategia es de extremos: una parte grande en bonos de muy alta calidad crediticia de compañías y, en el caso de aspirar a rentabilidades superiores, le ponemos la *pimienta* de la deuda financiera subordinada. Ofrecen valor importante, pero con otro nivel de riesgo.

Sostenibilidad e inversión socialmente res-

“Vamos hacia una recesión, que no es necesariamente mala, más probable en EEUU, pero dinámica al rebotar a Europa”

“Las criptomonedas son un activo lo suficientemente relevante para no ser ignorado al 100%”



¿De nuevo el fantasma de la recesión?

Podemos ver una ligera recesión en el ejercicio 2023, con más probabilidad en Estados Unidos que en Europa, que luego será más dinámica a la hora de rebotar. Una recesión poco grave, porque el consumidor todavía mantiene tasas de ahorro altas, porque el mercado sigue casi en pleno empleo y no hay grandes desequilibrios estructurales ni en familias, ni compañías, ni en el sector inmobiliario. El único desequilibrio que se acumula es el exceso de deuda de los gobiernos. Y para esto la mejor de las soluciones es un poco de inflación, de entre 2,5%-3%.

¿Qué estrategias de inversión recomienda en el contexto actual?

Recomendamos aprovechar ya las oportunidades que nos está dando el mercado de renta fija, favoreciendo bonos de alta calidad crediticia, preferimos dos unidades de ries-

ponsable. ¿Están lanzando productos de artículo 8 y 9 o piensan hacerlo?

No es ni mejor ni peor en términos de rentabilidad, pero incluimos el riesgo de sostenibilidad porque te puede ayudar a evitar los grandes errores, que es lo que marca la diferencia en el mundo de las inversiones. Lanzamos productos sostenibles porque está bien invertir con un propósito y porque hay una magnífica oportunidad de inversión. Estamos lanzando un fondo de transición energética, artículo 9, ligado a sostenibilidad, y con oportunidades de inversión tremendamente rentables en los próximos años.

¿Cómo ve la inversión en criptomonedas?

Son un activo lo suficientemente relevante para no ser ignorado al 100%, pero de muy alto riesgo. Nos gustaría, con ayuda de la regulación, poder ofrecer alguna solución a inversores que la soliciten.

**Natxo de Prado Maneiro**

Economista
Agente patrimonial

Valor en precio

En marzo de 2017 a Begoña le expropiaron 4.950 metros cuadrados de alma. Agricultora de raza, se vio privada de media hectárea de terreno, de historia, de tradición familiar, a cambio de lo que la Ley de Expropiación Forzosa de 1954 denomina, no sin cierta ironía, "justiprecio", a menudo a años luz del "Valor" que para los afectados tienen sus propiedades.

Los mercados financieros están plagados, salvando las distancias, de casuísticas similares, empresas cuya valoración difiere del precio al que cotizan sus acciones. Detectar estos casos puede ser una magnífica fuente de ingresos a largo plazo. Hablamos del estilo de inversión Value, cuyos más mediáticos exponentes a nivel planetario son Warren Buffett y su socio Munger, que dirigen desde hace décadas el conglomerado financiero Berkshire Hathaway.

Este método de inversión analiza rigurosamente los negocios, hasta ahondar en aspectos que a priori pudieran pasar desapercibidos, pero que el gestor intuye que aportarán en el futuro un valor diferencial. Se trataría de la detección de "ineficiencias" positivas para llegar a un "valor intrínseco" que sería el comparable con el precio de mercado. Cuando aquél resultara superior a éste, estaríamos ante una empresa subestimada y por lo tanto susceptible de ser añadida en cartera. Flujos de caja recurrentes, calidad y honestidad de los equipos gestores, potentes barreras de entrada en los sectores en los que ejercen... serían algunas de las características que comparten estas empresas.

A esa diferencia que aporta lo menos obvio se le denomina en el argot "margen de seguridad", término acuñado por David Dodd y Benjamin Graham, padres del Value Investing, en el libro *Security Analysis*, publicado en 1934.

Begoña nunca ha oído hablar de Buffett, pero comparte con él la madurez argumental que suele proporcionar el paso del tiempo. Tras una magnífica conversación y antes de despedirnos, me recordó aquella frase de Francisco de Quevedo: "sólo el necio confunde valor y precio" y que el nonagenario inversor moldeó para convertirla en cabecera de la estrategia Value, con la simpleza de la que hacen gala los más grandes: "el precio es lo que pagas, el valor es lo que obtienes".

En Bizkaia

Deducciones fiscales de hasta el 70% para la industria del cine

Bizkaia es la provincia con los incentivos fiscales más atractivos para la industria del cine, según señalaron responsables de la Hacienda vizcaína, de Barrilero y Asociados y de Wandermoon, especializada en el asesoramiento a la industria audiovisual, en una jornada de APD sobre incentivos fiscales para la industria de la cultura. Tras la norma foral aprobada por la Diputación de Bizkaia en enero de 2023, las deducciones en el Impuesto de Sociedades para rodajes realizados en el territorio oscilan entre el 35% y el 60%, y pueden alcanzar hasta el 70% de lo invertido en producciones en euskera.

La norma foral de Bizkaia de 2023 mejora los incentivos fiscales que existían hasta ahora y podría llevar a establecer este año un nuevo record en el número de rodajes que se llevarán a cabo. En 2022 se rodaron un total de 166 producciones, la cifra más



Un director de cine, con los actores en un rodaje. eE

alta alcanzada nunca. Este total de producciones, 25 de ellas internacionales, conllevaron 590 días de rodaje en el territorio. Representantes de la hacienda vizcaína resaltaron la seguridad jurídica de la nueva norma y señalaron que "nuestro nuevo incentivo para la industria cinematográfica es el único de todo el Estado autorizado por la Comisión Europea hasta 2028".

Tercera compra

El grupo Azol Gas, de Induhold Participaciones, adquiere la ingeniería guipuzcoana Abain

El Grupo Azol Gas, fabricante de cilindros de gas nitrógeno para matricería y estampación de componentes metálicos perteneciente a Induhold Participaciones, ha adquirido la totalidad del capital de Abain Components, S.L. (Abain), ingeniería especializada en el diseño, la fabricación y comercialización de cilindros y elevadores a gas, dirigidos principalmente al sector del mueble y a diversas aplicaciones industriales.

Abain, fundada en 2008 y con sede en Irún (Gipuzkoa), ha experimentado en los últimos años un crecimiento basado en la innovación de producto y el servicio al cliente. Así, superó los cuatro millones de facturación en 2022, con un 80% de ventas al exterior, y tiene una plantilla de 20 personas.

Esta operación se engloba dentro del Plan Estratégico de Azol Gas, que incluye una serie de iniciativas encaminadas a complementar las capacidades

actuales, ampliar su mercado accesible y a mejorar la posición competitiva de sus negocios. La incorporación de Abain al grupo, como principal referente de su división industrial, permitirá crear el fabricante destacado en España de cilindros de gas para aplicaciones industriales y de estampación.

La inversión en el grupo Azol Gas constituyó la primera operación de Induhold Participaciones en 2019. Kaizaharra Corporación Empresarial (KCE) y el Grupo Dularra le acompañaron en esta operación como socios, como parte de un objetivo común de apoyar y desarrollar proyectos industriales.

En 2022 Induhold realizó su segunda operación, mediante la adquisición de Pimesa, compañía especializada en el diseño y la fabricación de cableados eléctricos, conexiones electrónicas y conjuntos especiales electromecánicos para diferentes sectores.

Euskal ekoizle txikiekiko elkarlana indartzen dugu

Reforzamos la colaboración con pequeños productores vascos

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

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

Protagonistek kontatzen dizute
Los protagonistas te lo cuentan



Orain inoiz baino gehiago
Ahora más que nunca



Hemengoa izatea ona da
Es bueno que sea de aquí

 **EROSKI**
zurekin



Txomin García, presidente de Laboral Kutxa. eE

Adolfo Plaza sustituirá a Txomin García en la presidencia de Laboral Kutxa

Tras 14 años, García dejará la presidencia de la cooperativa de crédito de Mondragon Corporación por jubilación a finales de 2023. El consejo rector ha propuesto a Adolfo Plaza como su sustituto.

M. Martínez.

La Asamblea General de 2023 de Laboral Kutxa ha marcado un antes y un después en la actividad de la entidad, ya que el actual presidente, Txomin García ha anunciado su jubilación tras 14 años. El candidato elegido por unanimidad para sustituirle y que el consejo rector propondrá es Adolfo Plaza, propuesta que estará condicionada a la superación de la evaluación de idoneidad por parte del Banco de España, estimando que el relevo podría producirse a finales de año.

Además, se aprobaron las cuentas anuales del ejercicio 2022 y los demás puntos propuestos en el orden del día. Asimismo, se conocieron las principales líneas de actuación que vertebrarán la actividad de la cooperativa durante el presente ejercicio 2023.

En su nueva etapa, Laboral Kutxa apostará por aprovechar la mejora en la rentabilidad para acelerar sus procesos de transformación, incrementando la inversión en los ámbitos de la tecnología, la ciberseguridad y los datos. El director general, Xabier Egibar, apuntó las principales líneas de actuación del Plan de Gestión 2023, un ciclo estratégico "más corto de lo habitual", debido al "contexto de alta inestabilidad y variabilidad en las predicciones macroe-

conómicas, que hace necesario una continua adaptación de las estrategias".

En el apartado de proyecciones, desgranó los tres grandes retos interconectados que deberá seguir afrontando la entidad: "el equilibrio de balance, el incremento de la inversión crediticia y la diversificación de las fuentes de rentabilidad, prestando especial atención a las familias y a las empresas".

Fortalezas en su balance

Por su parte, Txomin García se mostró satisfecho por los resultados obtenidos. Recordó que el pasado año Laboral Kutxa obtuvo un beneficio neto consolidado después de impuestos de 150,5 millones y presenta "unas fortalezas en su balance que sitúan a la cooperativa de crédito en una posición destacada dentro del sistema financiero estatal".

El presidente subrayó que el incremento de los resultados "ha sido muy relevante y supera con creces lo previsto en el Plan de Gestión". El mayor margen del negocio y la buena evolución de la dudosa han permitido a la cooperativa "acelerar el plan de inversiones para su transformación y, a su vez, reforzar sus provisiones ante posibles contingencias".



Adolfo Plaza. eE



José Miguel Zaldo
Ingeniero Industrial
PhD por Deusto Business School

Oportunidades agrícolas en África

África tiene alrededor del 60% de las tierras agrícolas disponibles en el mundo. Y entre ellas tiene una gran cantidad de tierras fértiles y abundantes fuentes de agua, de las cuales solamente un 25% se dedican actualmente a producciones agrícolas, lo que convierte a África en un continente con un gran potencial agrícola y alimentario que, con la implementación de las últimas tecnologías y prácticas agrícolas, puede producir suficientes alimentos para alimentar al mundo entero de manera sostenible. El desarrollo agrícola traerá oportunidades en infraestructuras en muchas partes de África, incluyendo carreteras, redes de energía y sistemas de riego. La implementación de tecnologías modernas en la producción agrícola será fundamental para mejorar la eficiencia en la producción, garantizar la calidad y reducir el consumo de agua y otros costes.

La combinación de la energía solar, abundante y cada día más barata en África, y la desalinización del agua del mar ya son una solución rentable y sostenible para la producción agrícola incluso en zonas áridas y semiáridas de África. La solar es una fuente de energía renovable y limpia, y la desalinización con energía solar es una tecnología que ha demostrado ser efectiva en la producción de agua dulce, a partir de agua salada o agua de mar, y puede proporcionar agua limpia y sostenible para esta producción agrícola en zonas áridas y semiáridas.

La combinación de la desalinización con energía solar y la utilización de tecnologías agrícolas avanzadas, como la agricultura de precisión, la gestión inteligente del agua y la utilización de semillas resistentes a la sequía, permitirá la producción agrícola incluso en zonas áridas y semiáridas de manera sostenible y rentable. Además, esta tecnología también proporcionará ingresos para los agricultores y mejorará la seguridad alimentaria en la región.

En el próximo artículo escribiré sobre los países africanos con mayor potencial para liderar una revolución agrícola y alimentaria en África.

El desarrollo rentable y sostenible que estoy promoviendo hará que pronto estos recursos se pongan en marcha demostrando que el desarrollo de África es y será la gran oportunidad para África y para Europa.

M^a CARMEN GOROSTIZA

Directora de Industria, Energía y TICs en Bilbao Exhibition Centre (BEC)



“Más de 100 compradores internacionales harán 1.000 entrevistas de negocio en +Industry”

BEC acogerá el certamen ‘+Industry’ del 6 al 8 de junio, una plataforma que agrupa seis ferias con las soluciones y tecnologías más avanzadas para la industria. También, se celebrará el ‘XX Foro Europeo de la Subcontratación’, donde se cumplirá el objetivo final de estos encuentros: “hacer negocio”, afirma M^a Carmen Gorostiza.

Maite Martínez. Fotos: Domi Alonso

¿Qué aportan a las empresas y a la actividad económica ferias como ‘+Industry’?

Las ferias industriales aportan un escaparate a las compañías, una plataforma de promoción nacional e internacional. Además, aportan oportunidades para promocionar tu empresa y codearte con la competencia, testar y estrechar lazos. También sirven para conocer nuevos clientes, recibir a tus clientes en tu stand, etc. Pero el objetivo final de la feria es

hacer negocio, tanto para el expositor como para el visitante; éste va a conocer las últimas novedades, va a ganar en competitividad y va a encontrar soluciones más allá de lo que tenía previsto. A ferias como +Industry vienen con unas expectativas, con un proyecto y unas necesidades concretas y las superan.

¿Cuáles son las expectativas de BEC para esta edición de 2023, en expositores, visi-

tantes, internacionalidad y demás?

El evento *+Industry*'2023 es bienal y va a ser la mayor plataforma de *smart manufacturing* que vamos a tener en España este año. Más de 700 firmas expositoras de 20 países como Alemania, Austria, Canadá, India, Irlanda y los que aportan más número de firmas expositoras son Portugal, Francia, Italia, China y España. Los expositores de Bienal de Máquina-herramienta, que se celebrará el próximo 2024, son una parte de los visitantes de *+Industry* y los expositores de esta feria necesitan de las máquinas de la Bienal para su actividad. Todo está relacionado y en dos años tenemos en BEC a toda la industria.

¿Cuántos pabellones ocupa el certamen y qué se verá en ellos?

La feria se celebrará en los pabellones 1 y 3, con una superficie de 15.000 m² cada uno. El impacto que se produce en estos tres días del 6 al 8 de junio es enorme. Movemos

como automoción, aeronáutica, ferroviario, naval, energético, petroquímico, metalúrgico, bienes de equipo, siderúrgico, etc.

¿Qué diferencia a '+Industry' de otras ferias industriales?

El paraguas *+Industry* celebra su segunda edición y es una suma de encuentros que tienen sinergias entre sí para multiplicar las oportunidades. Estamos en un entorno económico con un peso importante de la industria en el PIB y unas empresas con gran capacidad y más allá de la máquina-herramienta, son pymes fabricantes para todo tipo de sectores. En BEC somos especialistas en ferias industriales y ésta ofrece un recorrido por los procesos y equipos de fabricación ordenado, donde el expositor traslada su empresa al stand y se encuentra en su contexto de actividad. Para el visitante es muy cómoda la visita. Hay más ferias industriales, pero ninguna que ofrezca un recorrido tan completo como *+Industry*.

“Tendremos más de 700 firmas expositoras de 20 países que están a la vanguardia en tecnología industrial”



“Hay muchas ferias similares, pero ninguna que ofrezca un recorrido por la industria tan completo”



muchos trabajadores en el montaje y en expositores, visitantes, compradores internacionales, etc. Son 700 firmas expositoras de alta calidad y van a mostrar un recorrido ordenado por todos aquellos sectores, procesos, actividades y productos que son necesarios para la industria, esos fabricantes claves en nuestra industria y economía: molde, fundición, mecanización, etc., y un entramado de pymes que van a ofrecer soluciones innovadoras y tecnologías en procesos de fabricación, suministro industrial, equipos, herramientas, nuevas formas de fabricación como fabricación aditiva, mantenimiento industrial avanzado y digitalización.

¿Comenta que exponen, mayoritariamente, pequeñas y medianas empresas?

Son empresas que siendo pymes están a la vanguardia en la última tecnología industrial, porque trabajan para sectores tan exigentes

De los seis encuentros, ¿cuál destacaría por su convocatoria o resultados?

Ferias como Subcontratación tienen un recorrido muy largo, desde el año 1981, y otras como BeDigital van por su quinta edición, pero cada una tiene su perfil y su capacidad tractora. Todas juntas dan esa visión de industria más que de una feria industrial. El visitante necesita de todo lo que expone *+Industry*: suministros, compresores, fijación, tornillería, cerrajería, equipos, valvulería, filtración, etc. Todo es fundamental para cualquier empresa que fabrica.

La subcontratación, ¿ha evolucionado tecnológicamente o es un ámbito más tradicional dentro de la industria?

La de Subcontratación es una feria histórica y es la única en España monográfica del sector industrial. Ha evolucionado mucho y es vital. No tendríamos nada de peso en

industria si no dispusiéramos de un entramado de pymes subcontratistas como tenemos en toda España, pero especialmente en Euskadi. Ha avanzado a unos niveles y rapidez admirable, se ha implicado con el propio cliente para ir más allá, para dar soluciones a medida, tecnológicamente han pegado muchos saltos y tienen una capacidad y un dinamismo de innovación y de adaptación a las necesidades, cualidades que igual asociamos más con grandes empresas, pero esas no existirían sin la subcontratación.

¿Prevén que surjan grandes negocios en el vigésimo foro europeo de la subcontratación que acogerá '+Industry'?

Este año destaca la celebración del XX Encuentro Europeo de la Subcontratación Industrial, uno de los mayores foros de entrevistas B2B concertadas del país. Cerca de un centenar de compradores internacionales, la mayor parte multinacionales con se-

car que necesitaban la transformación digital, pensar en ciberseguridad, en datos compartidos, visión artificial, etc. Ahora ya saben cuál es la realidad y hacia dónde quieren orientar sus pasos. Vienen buscando soluciones concretas como plataformas en la nube, *software* que permite capturar pérdidas y aumentar la eficiencia en la planta, planificadores, soluciones en inteligencia artificial para enriquecer las herramientas de datos, etc.

Y ante el reto del talento, WorkInn Talent Hub se integra en el espacio ferial.

Sí, entra en el recinto interior. La industria busca unos perfiles y profesionales que le cuesta encontrar. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas a buscar esos talentos y capacidades y fomentar la búsqueda de empleo. Son ofertas concretas, están cara a cara con Recursos Humanos y se acorta el proceso. En esa edición más que nunca este foro va a ayudar a las empresas que buscan

“El WorkInn Talent Hub ofrece ofertas concretas y va a ayudar a la empresa a encontrar los perfiles que necesita”

“Metaverso, gemelo digital, robótica y mantenimiento 5.0 son temas que se tratarán en las conferencias del evento”



de en Europa, y unas 400 empresas españolas subcontratistas de subcontratación general, ferroviario, defensa, energético, siderúrgico, técnicas médicas, electrodoméstico, automoción y petroquímica ya han confirmado su participación. Además, una de las jornadas del encuentro contará con la participación de compradores del sector aditivo e impresión 3D. De todas estas citas concertadas se prevén cerca de 1.000 reuniones de negocio. Este encuentro está organizado por la Cambra de Barcelona, CamaraBilbao y BEC, en colaboración con el resto de las cámaras de comercio de España (Subcontex).

La feria BeDigital cobra gran protagonismo debido a la aceleración de la digitalización.

¿Qué papel tendrá este año?

La digitalización está en boca de todos. Al principio de BeDigital el objetivo era expli-

talento y todas las ofertas de empleo que exponen los participantes son industriales.

¿De qué conferencias y contenidos podrán disfrutar los participantes en esa edición?

+Industry ofrecerá un programa de actividades que incluye demostraciones en directo, *Innovation Workshops*, encuentros B2B y de *networking*, así como conferencias. En estas últimas tendrán un protagonismo las últimas estrategias de desarrollo en la industria avanzada: fabricación aditiva; digitalización y automatización de procesos; espacios de datos compartidos en industria/Inteligencia artificial, ciberseguridad, sostenibilidad en la gestión de activos y el papel del mantenimiento en la *Green Economy*, metaverso y gemelos digitales; robótica y mantenimiento; mantenimiento 5.0, etc. Más de medio centenar de representantes de las empresas más punteras compartirán su conocimiento en las ponencias con casos de éxito.



Estibaliz León
Directora de 42 Urdúliz

42 Urdúliz: un modelo innovador fuente de talento digital

La digitalización está cambiando el empleo tal y como lo conocemos. Por un lado, crece la demanda de perfiles digitales. Según el informe *Sociedad digital en España 2023*, el número de especialistas TIC en la UE ha crecido ocho veces más que el resto de los trabajos. Por otro lado, la transformación digital está provocando la demanda de nuevas habilidades. Es obvio que serán necesarias competencias digitales en todas las profesiones, incluidas las no tecnológicas, pero también habrá que incorporar habilidades blandas como el trabajo en equipo, el liderazgo o la comunicación en profesiones tecnológicas. Además, nos encontramos con un desajuste: las ofertas de empleo en el sector digital crecen, pero no hay suficientes personas formadas para cubrirlos. Por tanto, ¿cómo ampliar la cantera? Los expertos llaman a recualificar talento que está en activo o a retenerlo ofreciendo condiciones competitivas, a incorporar profesionales de otras carreras, a romper los estereotipos que perpetúan la brecha de género, o a abandonar la "titulitis" como requisito de acceso a la empresa.

En 42 Urdúliz, el campus de programación promovido por Fundación Telefónica y Diputación Foral de Bizkaia, formamos en las competencias tecnológicas más demandadas, al mismo tiempo que los y las estudiantes incorporan habilidades transversales como el trabajo en equipo, la tolerancia a la frustración o el aprender a aprender. Pero lo hacemos con un modelo propio y diferencial. El único requisito para entrar es tener más de 18 años. No hacen falta conocimientos previos técnicos y es una formación totalmente gratuita.

Nuestra metodología es disruptiva e innovadora. Está basada en el trabajo entre pares (*peer to peer*) y, al igual que en el mundo laboral, los conocimientos se adquieren mediante la superación de proyectos. Pero, sobre todo, es un espacio donde los estudiantes entran en contacto directo con las empresas y crean sus propios grupos de aprendizaje en torno a otros temas de interés como la robótica, la ciberseguridad, los videojuegos o las artes. Es un campus donde el talento es diverso. Hay personas en búsqueda de empleo, estudiantes universitarios y de FP, autodidactas, personas en busca de un modelo en el que encajen, emprendedores, etc. Y es esta heterogeneidad la que hace de 42 Urdúliz un campus vivo que va más allá de la programación.

Resultados 2022

El impacto de Tecnalía en el PIB vasco supera ya los 670 millones

El centro de investigación y desarrollo tecnológico Tecnalía alcanzó en 2022 una facturación de 128 millones, lo que supone un incremento del 6,7% con respecto al ejercicio anterior. Durante el pasado año, en el que desarrolló más de 4.200 soluciones tecnológicas con 2.000 empresas, generó un impacto en el PIB vasco de 678 millones.

Tras un 2022 con “buenos resultados” pese a un contexto complejo, los responsables de Tecnalía, Alex Belaustegui y Jesús Valero, presidente y director general, sitúan como principales apuestas tecnológicas con potencial de crecimiento para 2023 la computación cuántica, la inteligencia artificial, la fabricación avanzada, la movilidad sostenible y el hidrógeno, con la descarbonización como eje transversal. En el capítulo inversiones, Tecnalía destinará 13 millones durante este ejercicio a equipamientos e infraestructuras, una cifra un 11,2% superior.



Alex Belaustegui y Jesús Valero, presidente y director de Tecnalía. eE

En materia de empleo, Tecnalía ha superado por primera vez las 1.500 personas en empleo directo, con un crecimiento del 2,5%, y, según ha destacado Jesús Valero, ayudó a mantener 9.000 empleos en el sector industrial. Además, un equipo de 90 personas trabaja en las 14 empresas participadas por Tecnalía, que sumaron en 2022 un incremento de un 29% en puestos de trabajo directos generados.

Formación

Ludus revoluciona la prevención de riesgos laborales con su plataforma de realidad virtual

La digitalización ha llegado a la formación en prevención de riesgos laborales y está transformando, de forma radical, la manera de realizarla, gracias a la plataforma de realidad virtual desarrollada por Ludus. La compañía nacida en Bilbao cuenta con el respaldo en su accionariado de Wayra, Iturri Group, All Iron Ventures o Inveready

“Con las gafas de realidad virtual ves a una persona real que ha dejado de respirar y en la pantalla recibes las indicaciones. Probamos nuestra capacidad y resiliencia ante situaciones cotidianas laborales que, hasta ahora, solo podíamos ver en vídeos”, explica Mikel Cearsolo, director general de la compañía vasca. “También se representan estados que en la vida real no se podrían recrear, como caídas desde alturas, maniobras en maquinaria peligrosa, etc”. Más de 150 compañías de 18 países realizan sus formaciones en seguridad y salud laboral con la tecnología de realidad virtual de Ludus: Ford, Bim-

bo, Mahou, Ferrovial, Nestle o Naturgy desde España y firmas como Lego, BMW, Sodexo, Cemex, Faurecia, Coca-Cola y Schneider Electric desde México, entre otras. A ellas se unen los servicios de prevención ajenos, centros de formación o mutuas como Preving, Ibermutua o Fundación Laboral de la construcción.

La plataforma de Ludus, creada a finales de 2020, tiene más de 20 productos sobre riesgos laborales y 500 ejercicios prácticos. “Nuestra librería es la más grande del mundo en términos de prevención de riesgos”, afirma su director general. El modelo de negocio es SaaS (Software as a Service), “del estilo de Netflix, HBO o Movistar Plus; te suscribes y accedes a todo el contenido”, comenta el fundador de Ludus. Durante 2022, se realizaron 22.000 sesiones formativas, “un 250% más que el año anterior y nuestro índice de renovación anual es superior al 92% y crecemos a un ritmo superior a tres cifras”.

UN PASO DE GIGANTE

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

 **innobasque**

Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación



Marta Arcaute
Experta en productividad,
estrategia y gestión

Un equipo no nace. Un equipo se hace

El título quizás os suene en relación con el último slogan de LM sobre el hogar. Correcto. $c+c+c=C$ ("criterio+coherencia+constancia=CONFIANZA"), este es mío. En vez de hablar de equipo, hacer equipo implica elegir un método, alinear-lo con objetivos y seguir adelante con él en el tiempo. Parece clara la importancia hoy de lo colaborativo y de los talentos blandos añadidos a los talentos técnicos.

Por citar a uno de los grandes, para mí, Simon Sinek en su libro *Leaders Eat Last* habla sobre la importancia de los equipos colaborativos y sus características y ventajas.

"Los equipos colaborativos son más efectivos que los equipos que compiten entre sí. Los equipos colaborativos pueden hacer frente a problemas más grandes y complejos, porque trabajan juntos. Cada miembro del equipo aporta su experiencia y habilidades únicas, y juntos pueden encontrar soluciones más creativas y efectivas que cualquier persona sola" (Sinek, 2014, p. 142).

Es fundamental para lograr el valor del equipo unido que la dirección o propiedad de la empresa esté comprometida y aplique diariamente la gestión colaborativa en la empresa y su evolución estratégica. De lo contrario, las teorías y beneficios del trabajo en equipo quedarán en una quimera.

Aunque es evidente también que esto implica un sacrificio y un esfuerzo en ese camino, y que cuando aparezcan los puntos que voy a describir, sepamos seguir en el camino y no aflojar en el verdadero objetivo final.

-Requiere un cambio cultural significativo y es difícil de implementar.

· Requiere de una inversión significativa de tiempo y de algo más tiempo para llegar a un consenso, dicho tiempo para mí es inversión y no gasto.

· Genera tensiones entre miembros que no están dispuestos a trabajar juntos sin preocuparse por su reconocimiento individual (ego que es el mayor enemigo del valor y bienestar).



· Genera desafíos en la implementación que pueden llevar a la inestabilidad y la desmotivación del equipo en momentos puntuales.

Existen muchas metodologías que bien definidas en cuanto a objetivos, procesos y tiempos podrían ser válidas, lo importante es creer en ellas, y ser constante en su implementación.

La Sociocracia es un modelo de gobierno colaborativo que fomenta la igualdad y la participación de todos los miembros en la toma de decisiones. Desarrollada por Endenburg en los años 70, se inspiró en las ideas del sociólogo francés Auguste Comte y del psiquiatra suizo Wilfred Bion. Este sistema fomenta la elección de líderes mediante un proceso de selección consensuado, en lugar de un proceso jerárquico. Aumenta la transparencia, responsabilidad y cohesión del equipo.

La Holocracia es una metodología de gestión organizacional que busca eliminar las jerarquías tradicionales y promover la autogestión de los equipos. Fue desarrollada en 2007 por Brian Robertson, empresario estadounidense, para una gestión más efectiva en su propia empresa.



**Al trabajar juntos,
podemos superar las
limitaciones individuales
y crear soluciones más
creativas y efectivas**



Se basa en un sistema de círculos autónomos y distribuidos en lugar de estructuras jerárquicas. Cada círculo se enfoca en una función específica y tiene autoridad para tomar decisiones en relación con esa función. Permite que todas las personas involucradas tengan voz y voto en la decisión, tomando una decisión si no hay objeciones explícitas de los miembros del círculo.

Tiene, además, un enfoque en la mejora continua, con reuniones regulares para revisar y ajustar su estructura y procesos de trabajo.

El Management 3.0 es una metodología de gestión empresarial que se centra en la motivación, innovación y colaboración de los equipos. Desarrollada por Jürgen Appelo en 2010, esta metodología se enfoca en la gestión de equipos altamente motivados y comprometidos.

Se basa en tres pilares principales: gestión de personas, gestión de cambio y gestión de valor. Se enfoca en fomentar la creatividad y autonomía de los empleados, proporcionar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, crear un ambiente de trabajo dinámico y adaptativo donde se fomenta la innovación y experimentación, y garantizar que el trabajo del equipo esté alineado con los objetivos y valores de la organización.

Todas ellas son válidas, pues se basan en una rapidez y adecuación constante a los resultados obtenidos y a las acciones para adaptarse a los cambios del exterior y desviaciones internas, de manera ágil y consensuada.

Siento, que como en muchas cosas, queremos los resultados de este tipo de gestión, aunque pocos estamos dispuestos a ser palanca del cambio.

La cultura de trabajo colaborativo puede ser un camino lleno de retos y dificultades, pero también es una oportunidad única para alcanzar grandes logros y hacer realidad proyectos innovadores.

Al trabajar juntos, podemos superar nuestras limitaciones individuales y crear soluciones más creativas y efectivas. Recordemos que el éxito no es solo medido por los resultados finales, que sin duda los habrá, sino también por el camino recorrido y los aprendizajes obtenidos. ¡Así que empecemos o sigamos adelante, trabajando juntos y colaborando para alcanzar nuestros objetivos!



Inma Ramos e Ibon Urgoiti, directora y presidente de Gaztenpresa; Gloria Múgica, Lanbide y Cristina Dumitrescu, Fondo Europeo de Inversiones.

Gaztenpresa apoya la creación de 314 negocios y 637 empleos

La Fundación para el empleo de Laboral Kutxa apoyó la creación de 314 empresas y 637 empleos en 2022, cifras que suponen 36 negocios y 90 puestos más que el año anterior.

elEconomista.es. Foto: eE

Gaztenpresa presentó su Memoria de actividades del año 2022 y su presidente, Ibon Urgoiti, se mostró "satisfecho" por los "importantes logros" en términos de creación de empresas y puestos de trabajo "de calidad". Desde su nacimiento en 1994, Gaztenpresa ha colaborado en la puesta en marcha de más de 6.500 empresas que han generado 12.000 empleos. "No sólo debemos poner el foco en el número frío de puestos de trabajo y empresas creadas. Gaztenpresa ofrece, además, orientación y asistencia en las etapas posteriores, con el objetivo de facilitar la consolidación y la supervivencia de los proyectos", señaló.

Por su parte, la directora de Lanbide, Gloria Múgica destacó que el servicio público vasco de empleo en colaboración con Gaztenpresa, "apoya el emprendimiento como generador de riqueza y empleo, po-

niendo el acento en las personas jóvenes y en aquellos proyectos que tienen impacto social como los referidos a la economía de los cuidados, o los que persiguen la sostenibilidad ambiental".

Asimismo, Cristina Dumitrescu, gerente de inversiones de Microfinanzas del Fondo Europeo de Inversiones (FEI), resaltó "la trayectoria de Laboral Kutxa en el ámbito de la banca social guiada por los valores del cooperativismo" y detalló que "la línea EaSI (*Employment and Social Innovation*) ha movilizado 650 millones de euros desde 2015, lo que ha posibilitado la creación de 10.484 microempresas y 64.500 empleos, muchos de ellos a través de Gaztenpresa". Según ha explicado, FEI "tiene un enfoque especial hacia los grupos con acceso limitado al mercado de crédito convencional", como por ejemplo mujeres empresarias, jóvenes, grupos minoritarios y colectivos con capacidades diferentes. La colaboración comenzó en 2015, cuando Laboral Kutxa firmó la línea EaSI por 75 millones de euros, que ha ido renovándose hasta el momento actual.

Alta tasa de supervivencia

Inma Ramos, directora de Gaztenpresa, dijo que el modelo de la entidad "facilita un diagnóstico integral y una hoja de ruta personalizada para la persona emprendedora" y por ello "la tasa de supervivencia de los proyectos que se crean es muy elevada". "El 69% sigue en funcionamiento el quinto año, muy por encima de la media". El 80% de las empresas pertenece al sector servicios, al 50% hombres y mujeres con edad media de 39 años y el 73% sin estudios universitarios.

Junta el 15 de junio

Faes Farma gana 27,6 millones en el primer trimestre, un 4% más



Faes Farma alcanzó un beneficio neto de 27,6 millones, un incremento del 4% respecto a 2022, en el primer trimestre de este año y con un incremento del margen bruto sobre ventas del 9%. Por su parte, el beneficio bruto de explotación (ebitda) se situó en 37 millones, con un incremento del 3%. El grupo farmacéutico vasco que preside Mariano Ucar presentó estos resultados con una situación financiera sólida, un incremento del beneficio y un desempeño en línea con lo previsto, con los mercados internacionales como motor de crecimiento.

El total de ingresos ascendió hasta 130 millones, un 4% más que en el mismo periodo de 2022. Destacó

la evolución del negocio internacional que, con 76 millones, supone ya el 58,5% del total de los ingresos, y un crecimiento del 13,4% respecto a los mismos meses del año anterior. Este resultado es consecuencia de la apuesta de la compañía por la diversificación geográfica, creciendo en los mercados existentes, llegando a nuevos países y desarrollando las plataformas de comercialización directa.

Para 2023, Faes Farma -que celebrará su Junta de accionistas el 15 de junio- prevé un aumento de los ingresos del 5,5% respecto a 2022, hasta situarse entre los 485 y 490 millones y un *ebitda* que se mantendrá estable en el entorno de los 120 millones.

En Aragón

Novaltia invertirá en la innovación de la cadena de suministro



La cooperativa farmacéutica Novaltia, que concentra a más de 1.000 farmacias socias en País Vasco y Aragón, cerró 2022 con una cifra de negocio de 340 millones de euros, lo que supone un incremento del 3,7% en comparación con el ejercicio anterior. El beneficio antes de impuestos se situó en 625.000 euros con un crecimiento del 8,7%, mientras que el *ebitda* ronda los 3 millones de euros tras crecer el 13,6%, según los datos dados a conocer en la Asamblea General Ordinaria.

Novaltia es una de las principales distribuidoras farmacéuticas de España. Con cinco centros logísti-

cos que suman más de 35.000 m² -Lezama-Zamudio, Vitoria, Zarátamo, Zaragoza, y Calatayud-, sus 140 trabajadores atienden a más de 1.000 socios farmacéuticos gracias a la fuerte implantación regional del 67% en Aragón y por encima del 30% en Bizkaia y Álava.

Entre sus planes futuros figura la inversión de 25 millones de euros en un plan de innovación aplicado a la cadena de suministro farmacéutico en Aragón, que le permitirá sustituir el modelo tradicional de distribución por uno nuevo basado en la digitalización y la sostenibilidad.

Frente al 8,8% de 2022

El sector de máquina-herramienta crecerá un 5% este ejercicio



El sector de la máquina herramienta estima un crecimiento del 5% durante el presente ejercicio, lo que supone una rebaja respecto del 8,8% que registró el año pasado. Aun así, se espera un buen comportamiento de la actividad con una fuerte presencia en Euskadi y, sobre todo, en Gipuzkoa, según señaló el presidente de AFM Cluster, José Pérez Berdud.

Durante el pasado año se facturaron 1.710 millones, un 8,8% más, y tanto el arranque como la deformación presentaron evoluciones positivas con ascensos del 18,4% y del 10% respectivamente. Este año, las ventas seguirán una senda ascendente

gracias a la cartera de pedidos lograda el año pasado, mientras los nuevos encargos se ralentizarán por efecto de las medidas que se adoptan para enfriar la economía y reducir la inflación.

"La esperada estabilización de los indicadores económicos y las buenas perspectivas de la mayoría de los sectores estratégicos, en los que estamos bien posicionados, nos hace pensar que la demanda se recuperará otra vez en 2024", apuntó el director general de AFM, Xabier Ortueta. "Además, esta ralentización coge al sector con buenos números", matizó el directivo.



David Lopez
Director de Innovación
Sisteplant

¿Vivos o muertos por la tecnología? Está en nuestras manos

En 1935 Erwin Schrödinger planteó su famosa paradoja del gato para explicar el principio de superposición de la física cuántica, que explica que un sistema físico existe en todos sus posibles estados simultáneamente y que, solo cuando es medido u observado, adopta uno de dichos estados. El experimento que ideó Schrödinger para hacerlo comprensible consiste en introducir a un gato en una caja hermética con una ampolla de gas letal en su interior, que puede romperse en cualquier instante. Mientras la caja está cerrada, nadie sabe si la ampolla se ha roto o no, y por tanto si el gato está vivo o muerto. Ahora bien, según el fenómeno de la superposición, el animal está a la vez vivo y muerto y adopta uno de estos estados cuando se abre la caja y lo observamos. Es decir, la observación determina el estado concreto del gato: vivo o muerto. La paradoja del gato de Schrödinger sugiere que, dependiendo de cómo observemos la realidad, ésta adoptará un estado u otro. Y traído al desarrollo acelerado de la Inteligencia Artificial (IA) y de las nuevas tecnologías, podríamos afirmar que nuestra observación condicionará su uso positivo o negativo para la humanidad. ¿Sobreviviremos o no a la tecnología?

Existen dos actitudes de observación. La primera es la de una resignación determinista según la cual nada se puede hacer para evitar que la tecnología nos domine en un futuro no tan lejano. La segunda es la de una acción proactiva que sostiene que la tecnología permitirá incrementar las capacidades físicas, sensitivas y cognitivas de las personas, y que estará sometida a la voluntad humana. La primera confirmaría que el ser humano es tan estúpido como para crear tecnología que inevitablemente le extinguirá o le someterá a un nuevo modo de esclavismo. La segunda dibujaría un escenario en el que el mundo mejora para las personas y su entorno, en el cual el balance entre estupidez y listeza resulta favorable para la listeza. Considerando que la única actitud válida es la segunda, atendiendo a razones éticas, a un sentimiento de responsabilidad con las futuras generaciones y, por qué no, al instinto de supervivencia, ¿qué podemos hacer en nuestras organizaciones para convertir esta actitud en hechos concretos?

En 2018 Sisteplant presentó el modelo Human 4.0 de transformación de las organizaciones y el desarrollo de sus personas, en sincronización con la disrupción



y adopción de las nuevas tecnologías. El modelo situaba el foco de la transformación en las personas, como verdaderos motores del cambio cultural y de la explotación eficiente, sostenible, ética y responsable de las nuevas tecnologías.

Este modelo, ahora llamado Human $\infty.0$, sigue vigente y sus mensajes fundamentales se hacen más necesarios aún: 1. La tecnología ha de desarrollarse al servicio de las personas, aumentando sus capacidades: hacer que vean donde no ven hoy, que escuchen lo que no escuchan hoy, que accedan adonde no acceden hoy, que entiendan lo que no entienden hoy. 2. La sincronización del desarrollo tecnológico con el desarrollo organizativo y humano es la clave del éxito empresarial y del progreso moral de la sociedad. 3. Los valores de la empresa condicionan el comportamiento de las personas que la forman y viceversa: se toman en serio y alinean, encontrando el punto de equilibrio entre los intereses de la compañía, sus personas, sus clientes, sus colaboradores y la sociedad en la que opera. 4. Las personas basan su actuación en la generación continua de conocimiento (apalancado por la tecnología) y en la autosuperación constante. 5. Las funciones de explotación del hoy (gestión) y de exploración del mañana (innovación) conviven equilibradamente, para que la primera garantice financieramente la existencia de la segunda. 6. La empresa $\infty.0$ reconoce a sus empleados con incentivos experienciales e intelectuales (vinculados al incremento de conocimiento tecnológico y su uso ético), además de los económicos, en aras de potenciar su motivación, intelecto y bienestar.



■

Hay que elegir entre ceder la iniciativa intelectual a las máquinas, o generar un bienestar social y humano sin precedentes

■

Lo anterior establece un marco de actuación para las empresas, que promueve que éstas configuren sus estrategias y tácticas hacia el desarrollo de las capacidades de las personas, utilizando la tecnología como un instrumento, no como un fin, de una forma ética y responsable. Este marco no es suficiente y debe ser reforzado por un marco regulatorio elaborado por los gobiernos, que tenga un trasfondo humanista y que incentive la utilización responsable de los avances tecnológicos, poniéndolos al servicio de la humanidad, y no en su perjuicio.

El auge de la IA General, que se refiere a la capacidad de los sistemas computacionales para generar nuevo conocimiento científico y desarrollar tareas como lo hacen los humanos conlleva riesgos evidentes: un ordenador superinteligente que aprende y se desarrolla de forma autónoma, que comprende su entorno sin necesidad de supervisión, que puede transformar e influir en el mundo que le rodea, que incluso puede generar autoconciencia, autoconciencia y, por tanto, capacidad de auto-defensa, podría definir el comienzo de la obsolescencia o destrucción de la raza humana. Pero este riesgo se puede controlar y minimizar si el marco regulatorio promueve la inversión en el avance de la disciplina de Alineamiento de la IA, que consiste en el diseño de métodos de direccionamiento del desarrollo de los sistemas de IA conforme a los valores humanos. Un sistema puede ser técnicamente capaz, pero no alineado, cuando su comportamiento y objetivos no han sido previstos y/o deseados por sus desarrolladores, provocan efectos colaterales o generan consecuencias no planificadas en escenarios no contemplados inicialmente. El Alineamiento de la IA es la disciplina que actúa como contrapeso al puro desarrollo técnico de capacidades de las máquinas, sometiendo a éstas a un comportamiento moral determinado por las personas.

Podemos elegir entre vivir en una nueva Edad Media altamente tecnológica, en la cual cederemos la iniciativa intelectual a las máquinas, iniciando un camino de autodestrucción con difícil marcha atrás; o podemos elegir vivir en un nuevo Renacimiento en el que la tecnología incrementa las capacidades de las personas y genera un bienestar social y humano sin precedentes. Todo está en nuestras manos y todo está en nuestras decisiones de hoy. La aplicación de modelos de transformación empresarial como Human $\infty.0$ y un marco regulatorio humanista que estimule un desarrollo tecnológico alineado con los valores humanos habilitan la esperanza. No tenemos excusas. Observemos al gato vivo.



La organización empresarial entregó los premios anuales a la Igualdad, al Emprendimiento y a los objetivos Agenda 2030.

Los empresarios, preocupados por el margen y el coste de la financiación

El coste de la financiación y la reducción de márgenes preocupan al empresario vizcaíno, según la encuesta realizada por la patronal Cebek con motivo de su Asamblea General anual.

Maite Martínez.

Fotos: Domi Alonso

Las empresas de Bizkaia nos trasladan más confianza en el escenario económico que hoy vivimos, y también en relación al que esperan para los próximos seis meses. Sus previsiones más optimistas en materia de pedidos, facturación, utilización de su capacidad productiva e inversiones, lo avalan”, con estas palabras de optimismo comenzó su discurso Carolina Pérez Toledo, presidenta de Cebek, en la celebración de la Asamblea General anual de la organización empresarial.

Pero como todo su Ying tiene su Yang, Pérez Toledo recordó que hay aspectos negativos y preocupantes en el escenario económico actual: la disminución de los márgenes, las dificultades para cubrir determinadas necesidades de empleo y cualificaciones, y el coste de la financiación empresarial, derivada de las políticas de las autoridades monetarias enfocadas al control de la inflación.

“En este escenario, quiero destacar lo mucho que las empresas nos esforzamos cada día para sacar nuestros proyectos adelante, en entornos siempre cambiantes y cada vez más llenos de dificultades”, ensalzó la presidenta de Cebek, que también aprovechó para volver a denunciar las altas tasas de absentismo que registra Euskadi y la conflictividad laboral. En este punto destacó la importancia de la Mesa de Diálogo Social vasca.

Tendencias futuras

Cebek organizó un encuentro para hablar sobre *Las tendencias que marcan el futuro de nuestras empresas: retos y oportunidades*. Este foro contó con la participación del presidente de Kutxabank, Antón Arriola, en representación del sector financiero, la directora general de Eroski, Rosa Carabel, dando voz a la distribución, y el presidente de CIE Automotive, Antón Pradera, del tejido industrial vasco.



Antón Arriola, Rosa Carabel y Antón Pradera, protagonistas del encuentro empresarial de la patronal vizcaína.

El responsable de Kutxabank analizó la situación del sector financiero y señaló que está “respirando un poco”, tras una década “aciaga”. No obstante, indicó que tienen “retos importantes” y en este sentido, se refirió a la quiebra del Silicon Valley Bank. Además, aprovechó para recordar el “riesgo regulatorio” que, en su opinión, es “más riesgo político, porque ya nos ha caído encima del cielo un impuestazo, el Código de Buenas Prácticas, etc. Hay que dejar al mercado operar”, pidió.

Por su parte, la CEO de Eroski solicitó “no demonizar” al sector de la distribución porque su capacidad de ofrecer productos más económicos al mercado es “ínfima” y si se suman otros factores, como los salarios, la energía o el combustible, la tensión “es terrible”. Otro factor que “complejiza más” a la distribución es el tema regulatorio, señaló.

Hacia un concepto ‘multilocal’

Antón Pradera destacó que “no es normal que no se valore todo el trabajo que realiza la empresa” por parte de la sociedad, por lo que instó a infundir “un poco de optimismo a la sociedad”. En relación a la situación de la industria, el presidente de CIE Automotive, tras subrayar la importancia de mantener el peso de este sector, afirmó que “uno no puede ser local” tiene que estar “por todo el mundo” y se debería ir a un concepto “multilocal”.

Tras el encuentro, se entregaron los premios Cebek al Emprendimiento, a la Igualdad y al cumplimiento



Carolina Pérez Toledo, presidenta de Cebek.

de los objetivos Agenda 2030 a las firmas Einnek, Iberdrola, Suesa e Industrias Garita.

El lehendakari del Gobierno Vasco, Iñigo Urkullu, cerró la Asamblea de Cebek y reconoció “la valentía y el riesgo” de las personas emprendedoras por intentar sacar adelante su idea y su proyecto, a “todas las personas que deciden dar ese paso. Reconocemos su esfuerzo, por encima del resultado de su intento”. Urkullu se felicitó por la buena marcha de la economía vasca y la baja tasa de desempleo.



José Ramón Urrutia Elorza
Doctor en Ciencias Económicas y actuario
Universidad del País Vasco (UPV)

La undécima reforma de la Seguridad Social y sus posibles consecuencias

Las reformas de las pensiones, llevadas a cabo desde la transición en la época democrática, y de la ley de Seguridad Social, han sido hasta la actual, tantas como diez. La primera en 1978 y cada poco más de cuatro años ha habido una, presentadas por los gobiernos de UCD (1), PSOE (5) y PP (4). Los motivos han sido diversos y la sostenibilidad del sistema de pensiones siempre ha sido cuestionada.

La undécima reforma que se está llevando desde 2021, y que ha continuado en 2022, 2023, y siguientes, partió inicialmente del acuerdo y de las notas aportadas por la Comisión del Pacto de Toledo, en una mesa de diálogo con la patronal, sindicatos, y con el ministro Escrivá Belmonte y su equipo. En la primera parte de la reforma, a 2 de diciembre de 2021, se aprobó por unanimidad la Ley de Garantía del Poder Adquisitivo de las Pensiones, por la cual volverían a ser revalorizadas las mismas conforme al incremento medio del IPC, la Permanencia del trabajador, penalizando las jubilaciones anticipadas y favoreciendo las jubilaciones retrasadas, y sin acuerdo patronal, el Mecanismo de Equidad Intergeneracional, con el objeto de prevenir el efecto del *baby boom*, con una subida variable de cotizaciones. El destino de este incremento será la *hucha de las pensiones*.

Como añadido de esta primera parte, el 24 de marzo de 2022, se presentó por el Gobierno el proyecto de Ley para impulsar los Planes Colectivos de Empleo, con la idea de complementar las pensiones públicas. El modelo tomaba como referencia, entre otros, el existente en Euskadi con las Entidades de Previsión Social de Empleo (EPSVs). Tras la aprobación de la Ley, su marcha va muy lenta y con poca acogida tanto por empresas como por sindicatos. En País Vasco, en marzo de 2023 y con un borrador de decreto, el Gobierno quiere fomentar las EPSV Preferentes de empleo, pendiente de aprobación todavía.

Al objeto de concluir la reforma, el 10 de marzo de 2023 y en Bruselas el gobierno (PSOE-Podemos, acordó con la UE, llevar adelante la misma. El 16 de marzo, con el aval europeo, se logró, con algún reparo de los sindicatos y sin el aval patronal, el Acuerdo Total, y su aprobación definitiva mediante Real Decreto, con tratamiento y paso tanto por el Congreso y luego más adelante por el Senado.



Los puntos más importantes de esta segunda parte son: 1.- La ampliación del plazo de cálculo de las pensiones para los nuevos jubilados. Con dos opciones 25 años hasta el año 2027, luego 27 años, pudiendo elegir los dos más favorables entre los 25 y 29 años. 2.- Las bases máximas de cotización se elevarán más de lo previsto, no así las pensiones máximas, deteriorándose la equidad contributiva tal como dice el Instituto de Actuarios. Actualmente por encima de 53.958 euros/año no se cotiza, a partir de 2025 a 2050 si cotizará tanto la empresa como el trabajador, con sus porcentajes establecidos. 3.- La Cotización de Solidaridad. Para mejorar los ingresos de la S.S., se crea además esta cuota para aquellos trabajadores con salario bruto por encima de los 54.000 euros/año, cotizando tanto la empresa como el trabajador. (No para los autónomos). 4.- Las pensiones máximas se revalorizarán en menor medida, incrementándose la diferencia entre lo cotizado y las pensiones máximas (no se cumple la equidad contributiva). 5.- Las pensiones mínimas en el sistema, se irán revalorizando más que la inflación los cuatro próximos años, y se fijará una cuantía mínima, tanto para los jubilados mayores de 65 años, como para la pensión de viudedad. Las pensiones no contributivas, también se incrementarán por encima del IPC. 6.- El Fondo de Reserva de las Pensiones (hucha de pensiones), solo se podrá utilizar para atender las jubilaciones de los afectados por el *baby boom*, con un límite sobre el PIB.



■

La hucha de las pensiones solo se podrá utilizar para atender las jubilaciones de los afectados por el 'baby boom'

■

Las Posibles Consecuencias Futuras de esta undécima reforma serán: Para el Sistema de Pensiones en su conjunto: a) En la reforma aprobada ha privado más la visión ideológica/política, que la técnica/actuarial, y sin incorporar las modificaciones que se están llevando a cabo en los sistemas de pensiones de otros países. Tampoco se ha tenido en cuenta la equidad del sistema, y la equivalencia actuarial entre lo aportado/cotizado por la empresa y el trabajador, y lo recibido/prestaciones percibidas por los pensionistas. b) Las reformas anteriores se centraban en la limitación y reducción de las pensiones, en esta se han incrementado las cotizaciones y los ingresos del sistema. c) Los plazos previstos para su uso, incorporados, son demasiado dilatados, en comparación con los utilizados en las otras reformas. Prever revisiones hasta el año 2050, y estimar que se podrá mantener que las pensiones de jubilación tengan un nivel del 75% del último salario, parece un tanto complicado, así como la sostenibilidad del sistema.

Para los Pensionistas actuales: la revalorización aprobada por la Ley de Garantía del poder adquisitivo, hará que mejoren las prestaciones anuales con el IPC medio. Los perceptores de pensiones mínimas también disfrutarán de ello, con una cuantía mínima, e igual los que cobran una pensión no contributiva.

Para los Pensionistas futuros: los puntos comentados en el punto anterior serán válidos para ellos, siempre que hayan sido trabajadores con salarios anuales hasta 54.000 euros anuales a valor del año 2023. Para los que tengan retribuciones superiores, se verán perjudicados porque sus pensiones no mantendrán una equidad con respecto a lo que han cotizado, a partir de la reforma aprobada. También pueden verse afectados negativamente por el efecto de la ampliación del plazo de cálculo de sus pensiones (de 25 años a 27, a partir del año 2027).

Para los Cotizantes actuales y futuros: las subidas aprobadas en todas las bases de cotización desde 2023 y siguientes tanto para los trabajadores como para sus empleadores, hará que el esfuerzo mensual y anual a realizar por las cotizaciones les afectará de forma importante, así como por la cotización solidaria. Ello se reflejará en el aumento del coste de personal en los balances empresariales, en la nómina individual del trabajador y también en su bolsillo.

Seguiremos con interés la vida futura de la undécima reforma; veremos si sirve para mejorar el bienestar y la equidad social, y consigue la sostenibilidad del sistema o, por el contrario, sigue el camino de las anteriores.



Silvia Oselka

'EmakumeEkin', diez años rompiendo barreras de género en el emprendimiento

Un grupo de mujeres se unió en 2013 para trabajar por la incorporación de la perspectiva de género en el emprendimiento para una igualdad de oportunidades real. Diez años después, el reto es saber a cuánto asciende la brecha económica en el sector, que es igual o mayor que la que existe por cuenta ajena, para que las instituciones ayuden a su eliminación con políticas públicas.