

«Ahora los fondos de inversión buscan en Euskadi firmas solventes y con proyecto»

Esteban Barrenechea Consejero director general de Ikei

La consultora donostiarra anima a las empresas vascas a apostar tanto por el crecimiento orgánico, el de siempre, como por las compras o las fusiones

:: JULIO DÍAZ DE ALDA

SAN SEBASTIÁN. Esteban Barrenechea Moreno (San Sebastián, 1965) pilota la consultora Ikei, que en 2017 cumplirá 40 años. La firma acaba de quedar en manos al cien por cien de su equipo directivo y de liderar la integración de Ceycor, otra empresa del sector. El directivo repasa para DV la actualidad económica y los retos que se presentan a las empresas de Euskadi. Barrenechea aplaude la idea de un superfondo vasco para inyectar capital en el tejido productivo y reclama ayudas para que las pymes ganen tamaño.

–Acaban de completar un proceso en el que los directivos se han hecho con el 100% de la empresa. ¿Puede contarme cómo ha sido?

–El equipo directivo ya tenía un porcentaje, y el año pasado surgió la oportunidad, por las exigencias de capital de Basilea III, de que uno de nuestros accionistas, Kutxabank, nos vendiera su parte (60,81%). Además, les compramos sus acciones a otros accionistas financieros, que eran Bankoa, Sabadell y Caja Laboral, y a otros institucionales de menor peso. En una segunda fase abrimos el capital al siguiente nivel de trabajadores, en concreto a un grupo que consideramos clave, con lo que pasamos a ser doce accionistas. Es un ejemplo de arraigo, de un equipo que toma la decisión de controlar su empresa. Recientemente hemos incorporado a Ceycor, otra consultora de aquí, que ha entrado aportando su fondo de comercio y su experiencia, y desde la que se han incorporado otras dos personas al accionariado de Ikei.

–¿Por qué esta última compra?

–Creo que hay que combinar el crecimiento orgánico, el que era el habitual hasta antes de la crisis, con el inorgánico, con las compras. Pienso lo mismo respecto del conjunto de las empresas vascas. Ceycor nos va a aportar mucha fuerza en el campo de dirección de empresas.

–Seguirán con las compras?

–Estamos en conversaciones con otras firmas. Es lo que procede en un sector tan atomizado como este. Siempre pensando en que si hacemos algo será sólo si nos aporta.

–Una curiosidad. ¿Han optado a las ayudas que ofrecen el Gobierno Vasco y la Diputación de Gipuzkoa para que los trabajadores entren en el capital de sus empresas?

–No, pero las últimas cinco personas que se han incorporado en enero al accionariado sí se podrán be-

neficiar de las ventajas fiscales que acaba de aprobar la Hacienda Foral Guipuzcoana.

–Desde hace algún tiempo, instituciones como Adeg, Confebask, Elkargi o las Cámaras han potenciado sus servicios de asesoría y consultoría, que son muy potentes. Entiendo que son competidores muy fuertes en un territorio pequeño como es Euskadi. ¿Cómo llevan ustedes eso?

–Al sector no le asusta la competencia. De todos modos, piense que el tipo de cliente es distinto. Quizá nosotros trabajemos con empresas algo más grandes en términos de facturación. Lo que sí preocupa es la competencia asimétrica.

–Explíquese, por favor.

–Me refiero a equipos de fuera del territorio, que tienen otras condiciones competitivas, por trabajar con menores costes laborales y demás, y que están entrando en el País Vasco a competir con bajadas de precios muy relevantes. Sobre todo en contratos públicos. Y luego hay agentes de perfil diverso que a veces pueden estar conveniados con las administraciones públicas, que tienen un soporte y que compiten de otra forma.

–¿Quiénes son estos últimos?

–Alguno de las que ha comentado.

–¿Es un lance justo?

–No nos los encontramos tanto. Piense que estos trabajan más la formación o las misiones comerciales.

–Me llama la atención el ‘dumping’ de consultoras foráneas. ¿Habla de grandes consultoras?

–Sucede lo mismo que en otros sectores. Con la crisis hay quien reduce gastos, aunque hay que pensar que la consultoría es, en realidad, una inversión. En 2013 se empezó a notar la austeridad y cambios en los criterios de adjudicación, con mayor peso del precio. Así que te encuentras frente a equipos más baratos que los vascos compitiendo sobre todo por precio. Piense que aquí la mano de obra es un porcentaje alto sobre los ingresos. Es algo parecido a lo que pasa en la construcción.

–Es verdad, en la construcción, hasta las grandes firmas del Ibx pelean ahora por una rotonda...

–Aquí también hemos visto a multinacionales en concursos a los que antes no iban.

–Trabajan ustedes con empresas e instituciones. ¿Sólo en Euskadi?

–En Euskadi está más o menos el 75% de todo nuestro negocio. Tenemos un 20% de exportación, sobre todo en Europa y con instituciones multilaterales en América Latina, y luego un 5%, en el resto del Estado.

–¿Y coinciden las necesidades de las empresas con los planes e iniciativas de las administraciones?

–La crisis nos ha dejado dos grandes lecciones. Son necesarias la innovación, no sólo hablo de la mera producción, y la diversificación, no sólo



Esteban Barrenechea, en la sede donostiarra de la consultora Ikei Research & Consultancy. :: LUIS MICHELENA

Cuestión de tamaño

«Hace falta tener cierto tamaño para poder abordar la innovación y la diversificación»

Administraciones

«Harían falta ayudas para fusiones o compras por parte de las empresas del País Vasco»

Empleo

«Las empresas todavía están prudentes en lo que se refiere a la contratación»

de mercado. Los programas públicos han apoyado estos dos aspectos, pero faltaría algún programa que apoyen la cuestión del tamaño empresarial, que tiene que estar detrás de esas dos estrategias de las que hablamos. Tienes que tener un cierto tamaño para innovar o diversificar.

–¿Qué tipo de ayuda?

–Ya existen algunos programas que apoyan las alianzas, que se centran sobre todo en la colaboración, que son un formato poco estable; puede que esas alianzas, por la razón que sea, no resistan en el tiempo. Harían falta ayudas para fusiones o compras por parte de empresas del País Vasco. Para operaciones corporativas.

–¿Puede concretar algo más?

–Hay dos vías. La primera sería apoyar el análisis y el diseño de las operaciones, que llevan su tiempo y su esfuerzo. Y la segunda puede ser un vehículo de inversión, como un fondo de capital riesgo o de créditos participativos, que entrara en el capital y apoyara la operación.

–¿Y ventajitas fiscales?

–Sí, también harían falta. Si hablamos de arraigo, la fiscalidad puede ofrecer herramientas para amarrar a las empresas.

Un superfondo vasco

–El propio lehendakari está promoviendo la creación de un superfondo de inversión vasco que apoye a las empresas inyectando capital. ¿Qué le parece?

–Ese fondo me parece estupendo, es lo que hay que hacer. Es una muy buena idea. De verdad.

–¿Qué tipo de vehículo sería factible? No le pregunto por lo deseable, sino por lo realmente factible.

–Tendría que ser una financiación público-privada.

–¿Más privada que pública, no?

–Efectivamente. Por un lado está la cuestión de los partícipes, en la que claramente hay que movilizar capital privado. Y luego, la de la gestión, para la que habría que ver el entorno. En estas cosas siempre cabe la tentación de usar el fondo para proyectos en problemas. Eso habría que corregirlo. Siendo consciente de que un fondo se suele apellidar 'de capital riesgo', habría que pensar que se tendría que regir con criterios profesionales o de mercado.

–¿Podrían invertir su dinero en ese fondo los ahorradores privados, si quiera a través de las EPSV?

–Habría que ver qué dicen los gestores de las EPSV, depende también de la participación que se les pida. Tendrán, imagino, su cesta de inversiones que pueden hacer. Unas más seguras y otras menos...

–Hoy, en Gipuzkoa, y también en Euskadi, es ArcelorMittal la que acapara la actualidad. ¿Cómo ve el asunto de Zumarraga?

–Bueno, es fruto de esa sobrecapacidad de la que hablábamos. A China le sobran 400.000 empleos siderúrgicos y tiene un exceso de producción de millones de toneladas. Si a esto le unes la inacción europea y los precios de la energía, tienes una situación de competencia complicada. Pero Zumarraga es una situación que trasciende la dinámica

de gestión local o regional. Hablamos de Europa.

–¿Se puede convencer a una multinacional de que dé un paso atrás si ha decidido cerrar una planta?

–Sería cuestión de analizar caso por caso. Yo le diría que sí. Las empresas, la última decisión que contemplan es la de cerrar. Tendrías que plantear una operación de otro tipo. Seguro que te va a escuchar. Otra cosa es que sea factible. El acero común en España está complicado; la construcción ya no tira.

–La fiscalidad siempre ha sido un gancho para atraer inversión. Pero ahora el Impuesto de Sociedades es más alto que en el Estado. ¿Se ha notado? ¿Vienen menos firmas?

–No creo. No son diferencias significativas. Las empresas lo que buscan es, sobre todo, estabilidad económica y política, y en eso en el País Vasco, afortunadamente, estamos mejor que en otros sitios. Así como antes estábamos peor, ahora estamos mejor. Y también es realmente importante la potencia del tejido industrial proveedor que te rodea y de la tradición empresarial que

hay aquí. Esto último facilita la contratación de personal, los servicios, un montón de cosas.

–¿Vienen fondos de inversión a Euskadi en busca de proyectos?

–Sí. Claro que vienen.

–¿Y contactan con ustedes?

–Contactan con las empresas y también con nosotros. Antes buscaban operaciones de oportunidad en empresas en dificultades, por poco precio. Ahora, cuando España y Reino Unido son los países que mejores crecimientos ofrecen, de repente nos han vuelto a poner en el radar. En realidad, desde hace un año. Ahora los fondos de inversión buscan en Euskadi empresas solventes y con proyecto. Es diferente.

–¿Es posible mantener el arraigo con ese dinero que llega de fuera?

–Depende del inversor. Con accionistas de perfil industrial te puedes encontrar con que la propiedad pasa de ser local a estar ubicada en otro país. Alemania o donde sea. Aquí sí hablaríamos de desarraigo. Si son fondos de perfil financiero y estatales, igual de momento no cambian las cosas, pero a la larga puedes ver que ese fondo, que a los cinco o siete años va a querer vender, puede vender a un industrial y vuelves al principio.

–En un país con tanta oferta universitaria, mucha de ella técnica, ¿es cierto que a las empresas les cuesta contratar algunos perfiles?

–Sí. En algunos sectores, sí. Eso nos trasladan las empresas. De todos modos, hay que saber que las empresas todavía están prudentes en lo que se refiere a la contratación.

–¿Hay algún sector que vaya a dar la sorpresa? ¿Quizás el turismo?

–Ya la está dando. El turismo y todo lo que tiene que ver con los servicios y el canal Horeca (Hoteles, restauración y catering). La automoción es otro sector fuerte en el País Vasco y que también está creciendo en los últimos tiempos.

«Es importante no perder el tren de la Industria 4.0»

∴ J. D. A.

SAN SEBASTIÁN. Esteban Barrenechea repasa los retos de la empresa guipuzcoana.

–¿Cuáles son los grandes retos de la empresa guipuzcoana?

–Es importante no perder el tren de la transformación tecnológica de las empresas, sobre todo las industriales. Hablo de la Industria 4.0. Es algo que pretende recuperar industria tradicional que se había ido a países de bajo coste.

–¿Qué le sugieren las grandes líneas de la política industrial del Gobierno Vasco? ¿Hace falta alguna otra cosa junto a ese 4.0?

–La Industria 4.0 es, por ahora, una tendencia. Hoy la palabra contiene bastante marketing. No sabemos por dónde se va a orientar. Pero es la tendencia, indudablemente. También es un reto la innovación no tecnológica, la necesi-

dad de que las empresas hagan reflexiones de tipo estratégico a medio y largo plazo.

–Lo que pasa es que bastante tienen con respirar. Y no le cuento en empresas pequeñas...

–Ya, pero sí al menos una hoja de ruta que sirva para poner de acuerdo a la propiedad y al equipo directivo. En esta línea de gestión con cierta visión, yo también insisto en que además del crecimiento orgánico hay que pensar en el inorgánico, en las operaciones corporativas. Hay mercados maduros y sobrecapacidad. Esto las empresas no lo tienen interiorizado.

–Además, ahora la financiación tiene otra cara...

–Efectivamente, ha cambiado el panorama. Lo que no hay son tantos proyectos. Las entidades financieras están en la dinámica de prestar y con tipos baratos, pero...