



/manufacturing 20 firmas vascas participan en la nueva Acería de Angola [P 6]  
/itsas-lur Aldika introduce su bacalao en la alimentación [P 14]  
/competitividad TKgune trabajó con 203 empresas [P 38]

## > LOGÍSTICA

### LTK crea una filial en Marruecos para afianzar su implantación

Dentro de su estrategia de desarrollo internacional, LTK Grupo sigue adelante con su implantación en Marruecos, un país en el que esta compañía especializada en logística integral aeronáutica ha creado la empresa LTK du Maroc. Su estrategia pasa por consolidar su presencia en Francia, Portugal y el país marroquí. [P 16]

## > SEGURIDAD DIGITAL

### Herramienta de RecuperaData contra el 'ransomware'

Ante el auge de un tipo de software malicioso conocido como 'ransomware', la compañía de seguridad digital RecuperaData ha desarrollado una herramienta, Ransomwardian, que evita su entrada en los ordenadores y los protege de este ataque, que cifra la información y extorsiona a sus víctimas solicitando un rescate por desbloquear sus datos y archivos. [P 19]

## Guardian Llodio producirá parabrisas calentables



|| Guardian

● La planta alavesa cumple 80 años y trabaja en el lanzamiento de nuevos productos ● Se apoya en el centro de I+D de EE.UU. y tiene en Llodio un equipo de ingenieros que innova en automoción

La multinacional Guardian ha realizado en su planta de Llodio (Álava) importantes inversiones orientadas al lanzamiento de nuevos productos, mejora de procesos

productivos y respeto al medioambiente. Así, la factoría, que acaba de cumplir 80 años centrada en vidrio para automoción y arquitectura, trabaja en el lanzamiento de los

parabrisas calentables y el vidrio verde, en la instalación de un electrofiltro y un sistema de reciclaje de residuos, y en mejoras en seguridad y ergonomía. [P 2-3]

“

Este será el primer año de BEC con beneficios tras la crisis”

Xabier Basáñez, director general de BEC [P 30]



## \* LA FIRMA

“Fiscalidad, crecimiento y creación de empresas”, Francisco J. Azpiazu, secretario general de Cebek. [P 8]

## [ INFORME ]

La economía vasca hace del mundo su mercado y explora las nuevas oportunidades. [P 32-35]



|| José Mari Martínez

> Estrategia Empresarial celebró en Durango, 'ESTRATEGIA Topagunea Durangaldea', un foro de reflexión sobre la competitividad económica del Duranguesado, al que asistieron cerca de 150 representantes empresariales, sociales e institucionales de esta comarca vizcaína. Los responsables de Odi Bakar, Fuchosa, Cafés Baqué, Orbea y RDT Engineers dialogaron y desgranaron los elementos clave del desarrollo económico de Durangaldea, sus principales retos de futuro y cómo estas empresas, como ejemplo de otras muchas, han conseguido superar la crisis y crecer. El evento fue inaugurado por el diputado foral de Desarrollo Económico y Territorial de Bizkaia, Imanol Pradales. [P 25-29]

# QUINTIN

Empresa líder y de referencia en el sector del curvado

www.cquintin.com

Tel.: +34 94 648 17 64 • Fax.: +34 94 648 16 09 • e-mail: cq@cquintin.com



# Durangaldea, núcleo y motor de la industria avanzada de Bizkaia

**Responsables de RDT Engineers, Fuchosa, Odi Bakar, Orbea y Cafés Baqué, analizaron los elementos clave del desarrollo económico de Durangaldea y sus retos para continuar siendo un referente industrial**

|| Reportaje fotográfico José Mari Martínez



El director general de RDT Engineers, Benjamín Rosende; la presidenta de Odi Bakar y de la Asociación de Empresas del Duranguesado, Belén Rodríguez; el consejero delegado de Estrategia Empresarial, Roberto Urkitza; el director general de Cafés Baqué, Fernando Etxabe; la directora de Planta de Fuchosa, Marta Ratón; y el director general de Orbea, Jon Fernández, analizaron las claves del crecimiento de Durangaldea. Inauguró la jornada el diputado foral de Desarrollo Económico y Territorial de Bizkaia, Imanol Pradales.

**D**urango fue el pasado 14 de marzo el escenario del 'ESTRATEGIA Topagunea Durangaldea', un foro de reflexión en el lema 'Hazten ari diren enpresak - Empresas en crecimiento', representantes de diferentes compañías de la comarca y responsables institucionales de Bizkaia analizaron la transformación económica registrada por el Duranguesado en los últimos años y las claves que han permitido que esta comarca siga siendo núcleo y motor de la industria manufacturera avanzada del territorio.

Roberto Urkitza, consejero delegado-director de ESTRATEGIA EMPRESARIAL dio la bienvenida en el Gran Hotel Durango a los cerca de 150 invitados, entre los que se encontraba la presidenta de las Juntas Generales, Ana Otadui, el alcalde de Iurreta, Iñaki Totorikaguena, o Gorka Estebez, director de Promoción Empresarial de Bizkaia. Recordó que, tras una primera experiencia comarcal el pasado año en la Margen Izquierda, en esta ocasión el 'ESTRATEGIA Topagunea' se acercaba al Duranguesado, "una comarca vizcaína que personifica perfectamente la adaptación de la economía a las exigen-



**'ESTRATEGIA Topagunea' analizó la realidad económica y empresarial de Durango y su comarca**

cias de cada momento y que, sin perder su esencia, ha sabido subirse al tren de la manufactura avanzada". Una comarca que acoge empresas de todos los sectores, que ha vivido nueve años de dura crisis y sacrificios, y que ahora puede volver a hablar de crecimiento.

Lo corroboraba el diputado foral de Desarrollo Económico y Territorial, Imanol Pradales, quien inauguraba el encuentro afirman-

do que, pese a que persisten las incertidumbres, la situación económica de Bizkaia es sensiblemente mejor que hace dos años, circunstancia que en su opinión, se debe aprovechar para impulsar nuevas políticas de desarrollo empresarial que generen crecimiento y empleo. Pradales afirmó que Durangaldea cuenta con notables fortalezas para crecer de manera inteligente y para abordar la indus-

tria 4.0, y brindó el apoyo de la Diputación, vehiculizada a través de programas de impulso a la innovación, inversión e internacionalización (3i), la cooperación para crecer (Elkarlanean), o la colaboración público-privada, la misma que ha activado proyectos como el AIC o el Centro de Fabricación Avanzada Aeronáutica que empezará a funcionar este año, "proyectos en los que se ha superado el miedo a compartir retos, conocimiento y proyecto en común", afirmó.

Y para dar testimonio de su propia experiencia, de los obstáculos vencidos y de los retos a afrontar en el futuro, representantes de empresas de distintos sectores de actividad, pero unidos por el mismo sello de implantación en la comarca de Durangaldea, como RDT Engineers, Orbea, Odi Bakar, Fuchosa y Cafés Baqué, hablaron de innovación tecnológica, de gestión de los recursos humanos, de formación, de gestión de las emociones, de inversión y refinanciación de la deuda, de procesos de internacionalización con billete de ida y vuelta, y de desafíos aún por afrontar que quizá sean el hilo conductor de un próximo Topagunea.

[Beatriz Itza]

## REFLEXIONES

**“En muchas ocasiones existen dificultades para encontrar personas capacitadas y adecuadas a la demanda empresarial”**

**“En el futuro habrá empresas con patentes y empresas con talento. El éxito estará en atraer el talento y unirlo al producto para aprovechar las oportunidades”**



## La colaboración impulsará a las pymes de Durangaldea

**Fuchosa, Cafés Baqué, Odi Bakar, Orbea y RDT Engineers son empresas muy diferentes pero tienen algo en común: la voluntad de seguir creciendo y aportando riqueza y empleo a Durangaldea, la comarca que las acoge. Desde la colaboración, la diversificación, las alianzas, la internacionalización... las pymes de la zona buscan su impulso en el mercado global.**

Benjamín Rosende, director general de RDT Engineers; Belén Rodríguez, presidenta de Odi Bakar y de la Asociación de Empresas del Duranguesado; Fernando Etxabe, director general de Cafés Baqué; Marta Ratón, directora de planta de Fuchosa; y Jon Fernández, director general de Orbea, dibujaron con sus intervenciones el paisaje económico y empresarial de una comarca vizcaína de alta actividad industrial, caracterizada por un elevado número de pequeñas y medianas compañías, muchas de ellas especializadas en montaje metal-mecánico para el sector de automoción. En el Du-

ranguesado conviven empresas tradicionales con nuevas compañías de alto valor añadido, y firmas con marcas arraigadas en el consumo, el deporte y el ocio. Una comarca en la que existe una gran cadena de ingeniería en torno a grandes compañías como CIE Automotive y Gestamp, a la que deberían sumarse, en opinión de **Benjamín Rosende**, otros muchos fabricantes de componentes a través del agrupamiento, la diferenciación o el desarrollo de patentes.

Durangaldea posee un gran potencial para crear más valor y más empleo y, sin duda, las nuevas tendencias industriales son una oportunidad -a la vez que un desafío- para las empresas de la zona. **Rosende** destacó que la industria 4.0

va a permitir ser más eficiente y más competitivo. “Pero lo importante es estudiar el entorno y tratar de encontrar el margen en el que nuestra empresa puede contribuir; estar donde otros no llegan o no se atreven”, dijo el director general de RDT Engineers. “El mundo cambia, y en el futuro habrá empresas con patentes y empresas con talento. El éxito estará en atraer el talento y juntarlo al producto para aprovechar las oportunidades”.

En fundición para el sector de automoción, “para ser competitivo hay que ser líderes tecnológicos, lograr una mayor eficacia en los procesos y disponer de personas especializadas y capaces, sin

olvidar que estamos en un mercado global”, señaló **Marta Ratón**. En la construcción casi todo está inventado, dijo **Belén Rodríguez**, por eso es fundamental “aplicar tecnologías y conocimientos de otros sectores para introducir mejoras productivas”. Y en Orbea se combinan unas y otras tendencias. “Estamos creciendo por tecnología, modificando nuestro nivel de competencia con la electrificación de las bicicletas -apuntó **Jon Fernández**-; eso, unido a las tendencias sociales de movilidad y desarrollo sostenible, abre escenarios importantes de crecimiento”. Cafés Baqué, operando en un sector muy estable, en los últimos 10 años ha tenido que afrontar impor-



**Jon Fernández,**  
director general de Orbea

**“La marca da identidad, valor y diferenciación, pero se cuida poco en el País Vasco”**

tantes cambios en la forma de consumo y luchar contra las multinacionales. Además, inició un proceso de internacionalización que fue, según palabras de **Fernando Etxabe**, “un sonoro fracaso”. Por eso se centrará en el mercado estatal.

Pero, ¿cuáles son las principales claves para el crecimiento? Fuchosa ha encontrado la respuesta en su pertenencia al grupo industrial mexicano GIS. “Esa es nuestra oportunidad, nuestro valor, apor-



**Belén Rodríguez,**  
presidenta de Odi Bakar y de la Asociación de Empresas del Duranguesado

**“A veces estamos solos para afrontar los problemas; por eso es bueno hablar y cooperar”**

que facilita la captación, formación y retención del talento”.

“Encontrar gente con las competencias adecuadas es una ventaja competitiva”, reconoció **Rosende**. A veces se encuentra personal capacitado, pero hay que formarlo en las especificidades del sector. Por otro lado, el directivo de RDT subrayó que hay que “escuchar y entender las necesidades del cliente”. Y reiteró que “las personas quieren un proyecto profesional que les ilusione. Es un reto que es preciso abordar”. Desde la Asociación de Empresas del Duranguesado se está potenciando una pequeña bolsa de trabajo, dijo **Belén Rodríguez**. “Nos llega mucha demanda a nivel del FP, de fresadores, torneros... No tanto talentos, sino personal operativo”. “Además, otro de los problemas de las

pymes de la comarca es la falta de personas preparadas para poder salir al exterior, las capacidades en idiomas son muy limitadas...”

Para los cinco intervinientes en el debate, una de las claves del crecimiento empresarial está en la cooperación. Según **Benjamín Rosende**, hay que ir a “negociaciones colaborativas con proveedores y con clientes”. **Belén Rodríguez** explicó que “a veces estamos solos para afrontar los problemas”, por lo que es bueno “intercambiar ideas y conocimiento”. **Fernando Etxabe** también destacó que la gente se enfrenta bastante sola a los desafíos, y abogó por “compartir problemas”, incluso en sectores y con productos diferentes. “Muchas situaciones se repiten en empresas diferentes. Por eso creo que hay mucho recorrido en compartir sin miedo los problemas comunes y profundizar en las colaboraciones”, añadió el directivo de Cafés Baqué. “Si nos sentamos a charlar podemos encontrar formas de colaborar en necesidades similares o ante problemas comu-



**Fernando Etxabe,**  
director general de Cafés Baqué

**“Aunque la marca tenga mucha fuerza, no es suficiente para colocar otros productos”**

nes”. Además, en una línea paralela, **Etxabe** subrayó la importancia de las alianzas, “siempre con los socios adecuados y sin olvidar quién eres, dónde estás y a quién te debes”.

Y un caso de éxito y ejemplo para otras empresas puede ser el de Fuchosa, que ha suscrito un acuerdo con otras dos fundiciones y Azterlan para “compartir, colaborar y unir esfuerzos” con el objetivo de elevar su nivel tecnológico. “Hemos encajado muy bien y se han creado sinergias que nos están ayudando. Es un claro ejemplo de cooperación y una experiencia extensible a otros sectores”, enfatizó **Marta Ratón**.

[Joserra Blasco]

tando al grupo nuestros conocimiento y capacidades”, dijo **Marta Ratón**, quien subrayó que la estrategia de su empresa se centra en “la especialización, las capacidades clave y la globalización, siempre basándonos en las personas”. Orbea, por su parte, ha reorientado su modelo de negocio, tras la experiencia poco satisfactoria en China, un país donde hoy ya no existen ni mercado, ni expectativas de negocio que justifiquen allí una planta del fabricante de Mallabia. “Pero seguiremos creciendo en el exterior, aunque será en los mercados europeos y de Estados Unidos”, explicó **Jon Fernández**.

“Ahora nuestro modelo de negocio se basa en la cercanía, ofreciendo más valor añadido a los distribuidores y al consumidor final, al que podemos aportar nuevos servicios, nuevas experiencias de uso... Eso que vincula al usuario con la marca y el producto. En este sentido, el director general de Orbea añadió que la marca es muy importante, porque da identidad, valor y diferenciación en cuanto a producto, “pero es algo que se cuida poco en el País Vasco”.

Cafés Baqué no ve fácil crecer donde uno ya está consolidado, “porque por mucha fuerza que tenga la marca no es suficiente para colocar otros productos”. Por eso **Etxabe** resaló la necesidad de “salir para llegar allí donde no estás”, y sugirió hacerlo a través de alianzas, de la compra de empresas pequeñas... “Nosotros apostamos claramente por buscar oportunidades y llevar fuera lo que aquí nos ha hecho líderes. Tratar



**Marta Ratón,**  
directora de Planta de Fuchosa

**“Nuestra estrategia se centra en la especialización, las capacidades clave y la globalización”**

de replicar allí el modelo que aquí nos ha proporcionado el éxito”. Para Odi Bakar, operando en un sector tan castigado por la crisis como el de la construcción, los últimos años ha sido prácticamente de supervivencia. “La clave ha sido la tenacidad y el conocimiento de los procesos productivos, la calidad y el desarrollo de nuevos productos, de la mano de centros tecnológicos, así como buscar nuevos nichos de mercado y nuevos

clientes”, relató **Belén Rodríguez**. “También estamos abordando la exportación; lo estamos intentando en Sudamérica, donde hay posibilidades. Pero lo que está claro es que debemos ir allí donde van las constructoras”.

La visión de RDT es algo diferente, ya que mientras las demás empresas tienen sus productos y sus estrategias, la firma es una ingeniería de 750 personas sin producto propio. “Nosotros crecemos si crecen nuestros clientes”, dijo **Benjamín Rosende**. “Por eso debemos aprovechar sus oportunidades, acompañándoles allí donde vayan”. En cuanto a la propia empresa, “en RDT Engineers procuramos cuidar nuestra plantilla, facilitar formación, asegurar una carrera profesional...”.

Un comentario recurrente entre los ponentes fue la dificultad que existe para encontrar personas adecuadas a la demanda empresarial. En Fuchosa, por ejemplo, hacen falta técnicos especialistas. La compañía ha desplazado personal a la República Checa y tiene dificultades para reemplazarlo. “No hemos encontrado personas fuera, así que hemos optado por promociones internas”, explicó **Marta Ratón**. También hay dificultades en Orbea, más ahora que se están incorporando motores eléctricos a las bicicletas. “Nos resulta difícil captar mano de obra directa; por eso hemos diseñado junto con Lanbide un curso de mecánica de bicicletas -señaló **Jon Fernández**-. Aunque tenemos la ventaja de que nuestro producto tiene un alto componente de ilusión y pasión,



**Benjamín Rosende,**  
director general de RDT Engineers

**“Lo importante es estudiar el entorno y ver en qué puede contribuir nuestra empresa”**

# Estrategia Topagunea | 'Durangaldea, hazten ari diren enpresak'

**DURANGALDEA**

2016



Joseba Argoitia e Iñigo Murgoitio, de CaixaBank, junto a Fernando Onaindia y Juan Ramón Rey, de Banco Sabadell, y Jon Aldekoa-Otalora, director de Laboral Kutxa en Durangaldea.



Andrés Margallo, presidente de MBN Comunicación; Iñaki Totorikaguena, alcalde de Iurreta; Gorka Estebez, director general de Promoción Económica de Bizkaia; Imanol Pradales, diputado de Desarrollo Económico y Territorial de Bizkaia; Ainara Basurko, directora de BEAZ; Ana Otadui, presidenta de las Juntas Generales de Bizkaia; y Josean Aguado, consejero delegado de MBN Comunicación.



Nuria Guadilla, de Oinarri; Alvaro Rodríguez, de CaixaBank; Daniel García, de Laboral Kutxa; e Isabel González de Elkargi.



Germán Radigales e Ismael Urteaga, de Fremap, flanquean a Estibaliz López, coordinadora de la Asociación de Empresas del Duranguesado (AED).



Josu Ocariz, director del Departamento de Innovación y Transformación Empresarial de SPRI, Vicente Ruiz y Adolfo Rey, director del Área de Consultoría y Responsable Área Desarrollo de Negocio de Sayma Consultores, respectivamente.



José Manuel González, Marian Berrocal y Mirari Aranburu, del centro de FP Zornotza.



Estibaliz López, coordinadora de la AED; Rafael Sarrionandia, director gerente de Smurfit Kappa Nervión; Jabi Arceo, del Instituto Iurreta; y Jon Onandia, de Ona Electroerosión.



Álvaro Colón, secretario general del EVE, Francisco Javier Allende, secretario general de Euskaltel, y Mikel Madariaga, director de APD Zona Norte.

# Estrategia Topagunea | 'Duranguesado, empresas en crecimiento'



A la izquierda, José Miguel Erdozain, director general de IK4, y Andrés Margallo, presidente de Grupo MBN Comunicación. A la derecha, Alejandro Olagüe, de Jesús Oñate y Hermanos, e Izaskun Artetxe, secretaria técnica económica del Departamento de Desarrollo Económico y Territorial de la Diputación Foral de Bizkaia.



Andrea Gorostiaga, de Atravia; y Óscar Llaguno, responsable del Área Bizkaia de Ofita.



Oscar González, responsable de Comunicación de Eroski, Sergio Gómez, de Viajes Eroski, y Josean Yela, director de Relaciones Institucionales de Eroski.



Cerca de 150 representantes empresariales, sociales e institucionales del Duranguesado participaron en **ESTRATEGIA Topagunea Durangaldea**. Entre ellos podemos citar a Xabier González, director general de IK4-Azterlan; Txema Bilbao, de Diputación Foral de Bizkaia; Javier Marcos, director de Comunicación de Mondragón; José Javier González, del Instituto de Fundación Tabira; Benito Eguren, de Cesce; Julen Elgeta, presidente de Hotel; Eneko Astigarraga, socio director de CodeSyntax y presidente de ESLE; Javier Mata, director de Bultz Lan Consulting; Asier Orio, director de Expansión de Metaposta; Itziar Garitagoitia, gerente de Inyectados Gabi; Juan Carlos Eguiera, Araitz Redondo, Ramón García, de Bankinter; Ander Zubedia, de Vodafone; Susana Aguirre, de Symplo; Jorge Gómez, director gerente de Tecman; Josu Sopelana, de Troger; Ismene Sánchez, responsable de Grupo Alliance ETT; Javier Urrutia y Asier Alustiza, de Arriaundi; Xabier Garatea, socio director de ieTeam Bizkaia; Carlos Sagastizabal, de Asesoría Sagastizabal; Ana de la Hoz, responsable de Formación del AIC; Javier López; y Ángel Hernández, Santiago Oliván, Irma Cerro y Javier Palacios, de MBN Comunicación.

## Marcamos la tendencia en información

**ESTRATEGIA**  
[empresarial]

### BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

Empresa .....

Dirección .....

Ciudad/Población .....

Provincia .....

C. P. ....

Teléfono ..... Fax .....

e-mail ..... C.I.F. ....

Nombre .....

Actividad .....

Deseo realizar ..... suscripciones a su publicación **Estrategia Empresarial**, a nombre de las personas arriba indicadas, por un período de un año y al precio de 175 euros/suscripción (IVA no incluido).

**Enviar Boletín de Suscripción a:**  
Estrategia Empresarial. Edificio Albia I • Planta 6 Dpto. 4 • San Vicente, 8 • 48001 BILBAO  
Suscripción telefónica: Tfno.: 94 427 44 46 • Suscripción internet: suscripciones@estrategia.net

**ESTRATEGIA**  
[empresarial]

**FORMA DE PAGO**

Transferencia por 182 euros/suscripción (175€ + 4% IVA) a favor de Editora del País Vasco 93, S.A.

Domiciliación bancaria

Banco .....

Sucursal .....

Cuenta Nº .....

Firma .....