

SECTOR EJECUTIVO

nº 301 Septiembre 2024 / 6 euros

Desde 1997

REVISTA DE ECONOMÍA Y EMPRESAS



**Consejería
de Sanidad
de Castilla y León:**
“El gran problema
es la falta
de profesionales”



**Fundación
Cellnex:**
La tecnología,
una herramienta
para la inclusión



Cepsa:
Cómo atraer
y retener
al mejor talento



**Eduardo Ruiz de Gordejuela Palacio,
CEO de Kutxabank**

Buscando el sobresaliente en el mercado nacional

Madrid Foro Empresarial



16

Esta asociación nace de un grupo de empresarios convencidos de la necesidad de potenciar su región y de unir fuerzas para defender los intereses del tejido empresarial madrileño al margen de intereses partidistas y de cualquier tipo de subvención pública. Más de 350 empresas se han asociado a Madrid Foro Empresarial porque ya confían en este modelo y así nos lo explica su presidente Hilario Alfaro Moreno, que añade, “Cuanto más socios seamos, mejor, por eso tenemos que seguir atrayendo empresas que se unan a nosotros”.

Molecor

Se ha convertido en una de las empresas a la cabeza de las tuberías y accesorios plásticos en España, ofreciendo productos con características diferenciadoras que aportan un valor añadido a las redes de conducción de agua en calidad, eficiencia y sostenibilidad. Hablamos con Yolanda Martínez, directora de Medioambiente y RSC de la compañía, quien nos explica que, desde su fundación, Molecor ha puesto la sostenibilidad en el centro de su misión empresarial.



24

Observatorio de Salud



36

Después de años de experiencia y trabajo en el mundo de la salud y el sector sanitario, Patricia del Olmo, su presidenta, puso en marcha hace dos años el Observatorio de Salud, un proyecto vocacional, ilusionante y útil, con el objetivo de contribuir a mejorar la sanidad y la calidad de vida de las personas. Una ambiciosa iniciativa que busca crear puntos de encuentro, reflexión y conocimiento e impulsar proyectos colaborativos que contribuyan al progreso científico, a la mejora del sistema sanitario español y que beneficien a la sociedad.

Foro España Cívica

“Consideré que había que trabajar por la sociedad civil en toda España. Con Salvador Sánchez Terán, fundamos el Foro España que hoy es Foro España Cívica con bastantes asociaciones y entidades en el equipo”, expresa Mariano Gomá Otero, su presidente. Una asociación que pretende ser una referencia en toda España en defensa de la integridad del país, sus instituciones, su Estado de derecho y su Constitución, con una preparación para que ante cualquier afrenta que el país puede tener, la sociedad civil esté preparada para defenderse.



40

Editor-director: Juan Comas

Redacción: Felipe Alonso, Alberto García, Arturo Díaz, Sergio Checa, Paloma Serrano, Diego Roves, Carmen Peñalver, Manuel de los Santos, Enrique Calduch

Colaboradores: Juan López Alegre *Corresponsal en Cataluña*

Fotografía: Nina Prodanova, Lalin Press, Alejandro Nuevo Guerra

Suscripciones: Telf.: 91 539 28 50

Publicidad: Sector Ejecutivo. Telf.: 91 539 28 50

Consejo editorial: Rodrigo G. Dopico, *Consultor Estratégico*; María Helena de Felipe, *vicepresidenta de CEPYME*; Ángel Fernández, *Business Advisor*; Pilar Ferrer, *Consultora de Public Affairs*; Clemente González Soler, *presidente de Grupo Alibérico*; Juan E. Iranzo, *Economista*; Herbert Lampka, *Corporate Communications Advisor*.

Depósito Legal: M -11978 - 1997

ISSN: 1137 - 5949

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación sin autorización escrita del editor.

Carta, por Mirenchu del Valle

Pasaporte, crema de sol, sombrero... y seguro de viaje

5

EMPRESAS

Kutxabank

6

CaixaBank/Naturgy/
Línea DirectaAseguradora

10

Consejería de Sanidad de Castilla y León

12

Fundación Cellnex

20

Cepsa

28

MAPFRE/Cellnex/SEUR

31

in-Store Media

32

Santander/Cepsa/
Fundación Transforma España

43

LimeXL

44

Jesús Banegas

48

Hopla! Software

52

Ledvance

54

Bodegas Hnos. Pérez Pascuas

57

ISFA

58

Gastronomía

62

Libros

64

TRIBUNAS

La azarosa vida del empresario pequeño y mediano,
por Antonio Bonet Madurga

35

El arte de reorientar una carrera con propósito,
por Camino Rodríguez

47

Dominando la incertidumbre:
Estrategias para la Era
de la Transformación Digital,
por José Miguel Sánchez

66

Buscando el sobresaliente en el mercado nacional

Eduardo Ruiz de Gordejuela Palacio, CEO de Kutxabank

Juan Comas

Kutxabank es la entidad líder de servicios financieros, en sus áreas de actuación, muy comprometidos con el desarrollo económico, social y medioambiental. Genera un resultado creciente y sostenible que las fundaciones bancarias, accionistas únicas del banco, revierten a la sociedad a través de su Obra Social.



Tras un año en el cargo como CEO de Kutxabank, ¿podría hacer un balance de su gestión hasta la fecha?

Durante este año hemos realizado una reflexión estratégica que ya estamos ejecutando. Estamos haciendo una apuesta renovada por el negocio de las empresas, que forma parte de una estrategia de diversificación de nuestras fuentes de negocio. Hemos reforzado la banca privada, donde ya tenemos un posicionamiento claro. También, estamos trabajando el ámbito de las finanzas corporativas, donde percibimos oportunidades de crecimiento. Además, Kutxabank ha decidido reforzar el posicionamiento en aquellas líneas de negocio en las que somos referentes, como en hipotecas o en fondos de inversión, entre otros. El mundo de los seguros también sigue siendo un vector de crecimiento importante. Buscamos dar soluciones integrales a nuestros clientes, que incluyan servicios financieros y también servicios no financieros. Estamos convencidos de que es relevante acompañar al cliente durante todo su ciclo vital.

¿Qué cambios significativos ha realizado en el organigrama de Kutxabank desde su llegada?

La primera medida, y la más trascendental, ha sido cambiar el organigrama de la entidad. Hemos buscado una estructura más plana, un relevo generacional y, sobre todo, trasladar un mensaje de transformación de nuestra mentalidad.

La reorganización ha sido muy profunda, pues hemos cambiado, alrede-

dor del 80% de la primera línea ejecutiva, y del 50% de la segunda. Otras entidades realizan cambios de esta magnitud en momentos de crisis. Nosotros hemos decidido hacerlo en un momento de oportunidad, precisamente para asegurarnos de aprovecharlo al máximo.

En este sentido es destacable, por ejemplo, la actualización realizada en la función de riesgos. Sin perder un gramo de seriedad y prudencia, hemos alineado aún más la actuación y procesos del área de Riesgos con nuestras aspiraciones de negocio, con más agilidad en las decisiones y situándonos más cerca de las necesidades de los clientes.

Ha mencionado en varias ocasiones la necesidad de una revisión estratégica. ¿Cuáles son las nuevas líneas que está impulsando en áreas como empresas, *investment* y banca privada?

Son ámbitos muy distintos entre sí, pero nuestra actuación en cualquiera de las tres tiene tres puntos en común: en primer lugar, mejora de nuestro servicio en especialización y cercanía al cliente. En segundo lugar, inversiones importantes en sistemas, en digitalización y herramientas tecnológicas. Y, en tercer lugar, el más importante, inversión en personas, en capital humano. Hacer las cosas de otra forma significa competir mejor, diseñar productos diferentes, sofisticar nuestra oferta, aumentar nuestra intensidad comercial, entendida como una mayor cercanía con los clientes, etc. Y en esta materia, es fundamental el protagonismo del equipo humano. Estamos, como decía antes, en un momento de oportunidad: podemos invertir, y hemos decidido hacerlo “poniendo las luces largas”; queremos sentar las bases de nuestro modelo de negocio en los próximos 10 años.

¿Qué resultados está obteniendo Kutxabank en los diferentes segmentos de negocio como empresas, inversión, consumo y otros mercados?

Los resultados están siendo alentadores, en línea con nuestra visión a largo, que busca resultados recurrentes y normalizados. Podemos hablar ya de una evolución muy positiva en la contratación de nuevas operaciones de préstamos con empresas. Por ejemplo, la financiación al activo fijo de las pymes se ha elevado al 40% en lo que llevamos de año. Recordemos que el entorno de tipos altos ha provocado un estancamiento del mercado de operaciones de crédito a empresas, lo que hace especialmente meritorio este 25% nuestro. La financiación de la economía verde y sostenible se ha disparado un 44% en la primera parte del ejercicio y la digitalización está tirando fuertemente de los préstamos al consumo.

El crecimiento de Kutxabank fuera del País Vasco ha sido notable. ¿Qué puede comentar sobre esta expansión y su impacto en la cuenta de resultados de la entidad?

Es un crecimiento notable, efectivamente, alineado con nuestra apuesta de Kutxabank por crecer fuera de sus mercados de origen. A grandes rasgos, la mitad de nuestro negocio de crédito se sitúa ya fuera de Euskadi y Andalucía. Por ejemplo, nuestro volumen de negocio en Madrid supera los 15.700 millones de euros, y de toda la inversión crediticia del banco, es decir, del total de la financiación que canalizamos a particulares, familias y empresas, el 20% se concentra aquí. Lo mejor es que las perspectivas de crecimiento siguen siendo considerables, por lo que vamos a por todas. Contamos con un equipo humano reforzado, la novedad de esta sede recién inaugurada en Madrid, y todo nuestro músculo financiero al servicio de nuestros clientes, presentes y futuros.



Para impulsar el crecimiento en la gestión de patrimonios, ¿han llevado a cabo una reestructuración en estas áreas? ¿Qué cambios se han implementado?

Hemos reforzado la estructura de la gestión de patrimonios, por tratarse de otra de nuestros focos estratégicos. Hemos creado una nueva unidad de Wealth Management que integra y coordina la banca personal, la banca privada y la nueva banca *premium*, las unidades que nutren principalmente de producto a esas redes, Kutxabank Gestión, Fineco Gestión, Baskepensiones, Kutxabank Empleo, y las áreas de ahorro previsión y seguro ahorro dentro de Kutxabank Seguros. La nueva unidad, que gestiona más de 38.000 millones de euros en recursos de clientes, tiene por objetivo crecer de forma sensible en clientes y patrimonio gestionado. Por ejemplo, Kutxabank Banca Privada Fineco prevé doblar los activos bajo gestión y alcanzar los 10 mil millones de patrimonio gestionado.

avanzar en estas áreas y cómo están afectando a los empleados y clientes?

Conviene recordar aquí que el sector financiero es un agente de primer orden en cuanto a la difusión del uso de los avances tecnológicos. Históricamente hemos sido un sector pionero y muy dinámico en la adopción de nuevas tecnologías. De hecho, fuimos de los primeros sectores en integrar la informática y la tecnología digital en nuestros procesos.

En el caso de Kutxabank, seguimos esa vocación y creo que es importante señalar que en parte hemos contribuido a la digitalización de la sociedad. Al fin y al cabo, en muchas ocasiones realizamos una labor pedagógica, enseñando a nuestros clientes a utilizar nuevas herramientas digitales, que no solamente les han servido para su relación con el banco, sino que, además, les han ayudado a realizar trámites con la administración, servicios de salud u otras instancias.

Quiero señalar también que para nosotros los procesos tecnológicos van unidos a la seguridad y a la garantía. Aportamos a esa innovación el valor añadido de la consistencia y la robustez. Queremos avanzar en materia de innovación, pero siempre que los avances tengan un sentido claro para nuestros clientes, les aporten valor y, sobre todo, que aporten seguridad. Es una preocupación generalizada para todo el sector, pero quiero subrayar que en Kutxabank en concreto estamos especialmente sensibilizados con esta materia.

Esta difusión de la tecnología, en Kutxabank la entendemos como un complemento a la atención personalizada. Nuestros clientes han adoptado de una manera creciente hábitos y herramientas digitales, y nosotros, de forma simultánea, hemos ampliado la atención

personalizada de cada vez más clientes, con un gestor personal de referencia. Lejos de ser excluyentes, las nuevas tecnologías están siendo nuestras aliadas en una gestión aún más personalizada de nuestros clientes.

Kutxabank es una entidad singular con fundaciones como accionistas. ¿Cómo influye esta estructura en la toma de decisiones estratégicas y en la política de dividendos?

Efectivamente nuestra mayor singularidad es que las propietarias, las accionistas únicas del banco son las fundaciones bancarias BBK, Kutxa y Vital, que realizan una labor económica y



Este cambio en la estructura organizativa de la entidad reforzará la estrategia del grupo en la administración de patrimonios, focalizada en los clientes que requieren un servicio de asesoramiento de mayor nivel de especialización. Su cometido consistirá en coordinar la gestión de los recursos fuera de balance del Grupo. Además, aportará una visión global y homogénea de negocio e incorporará nuevos productos de inversión específicos para perfiles de alto patrimonio.

La digitalización y la innovación son cruciales en el sector bancario. ¿Qué medidas está tomando Kutxabank para



social de primer nivel. Esta estructura nos aporta en primer lugar estabilidad a largo plazo, todo un activo en sí misma, y nos permite ser una entidad financiera con un propósito, que trabaja para realizar una contribución decisiva a nuestro entorno económico y social.

¿Han considerado o están en proceso de alguna operación corporativa importante que pueda influir en el futuro de Kutxabank?

Desde la constitución de Kutxabank en 2012 ha quedado claro que no hemos tenido ninguna necesidad de salir a bolsa o permitir la entrada de socios externos. Nuestro tamaño nos permite ser más ágiles y competitivos que los bancos grandes, así como mantener nuestras ratios de eficiencia y rentabilidad en los primeros puestos de la tabla. Sin renunciar a las oportunidades que pudieran presentarse, seguimos nuestro camino, que consiste en crecer de forma orgánica.

Su trayectoria profesional es extensa y variada. ¿Cómo han influido sus estudios y experiencias anteriores en su enfoque y gestión actual como CEO de Kutxabank?

Llevo 32 años trabajando en esta entidad, tiempo en el que he vivido con ella grandes avatares y transformaciones. Diría que esta trayectoria me ha aportado principalmente conocimiento sobre las personas, tanto de los clientes como las que forman parte del equipo Kutxabank. Y también me ha aportado un enorme vínculo emocional con ellos y nuestra manera singular de entender nuestro trabajo. Somos una entidad seria, que acompaña, que intenta hacer accesibles las finanzas a sus clientes. Con nuestros aciertos y con nuestros defectos. No estamos aquí de paso. Llevamos 175 años de andadura y lógicamente entendemos el negocio de una forma sostenible, con una visión a largo plazo. No somos oportunistas, no busca-

mos maximizar el beneficio a corto, sino dar estabilidad a la relación con el cliente. Y para ello es clave contar con personas capacitadas, comprometidas con mantener actualizados sus conocimientos, pero, sobre todo, implicadas con el cliente **Con una carrera que incluye roles clave en BBK, Kutxabank y otras entidades bancarias de nuestro país, ¿qué tres consejos daría a los jóvenes que han comenzado a trabajar en el sector?**

Que no descuiden nunca la formación, y si es posible que apuesten por compañías que ofrecen una formación intensiva en aspectos fundamentales para desarrollar una carrera profesional en el sector.

También es interesante rotar en diferentes puestos, conocer áreas diversas dentro de la misma entidad. El sector financiero es complejo y variado, y cada entidad comprende en sí misma gran variedad de “mundos”. Es muy importante, asimismo, que las y los trabajadores de mayor experiencia y el propio equipo directivo aporten procesos de tutela a las personas de reciente incorporación.

No voy a perder la oportunidad para recalcar que todas ellas son características que cumple Kutxabank, donde llevamos tiempo incorporando personas a la plantilla. Somos una entidad que genera empleo joven, especializado, estable y de calidad. En resumen, ofrecemos una carrera de largo recorrido y somos una buena opción para aquellos que tengan ganas de afrontar retos, de seguir aprendiendo y seguir formándose. Y con un añadido diferencial: además de una “propuesta de valor” interesante para los jóvenes profesionales, les aportamos VALORES ■

Fotos: Nina Prodanova