

Hacer cosas diferentes para obtener resultados distintos

La velocidad de los cambios y la constante necesidad de innovar que exige el mundo industrial en estos tiempos está abocando a las organizaciones a realizar cambios radicales en su forma de trabajar internamente y de presentarse ante el cliente. En este número de la revista hay tres empresas, muy diferentes entre sí, tanto por sectores de actividad, como por dimensión y tipología empresarial, que tienen un nexo común: han hecho suyo el lema de “hacer cosas diferentes para obtener resultados diferentes”.

Petronor, Orbea y el Grupo i68 tienen en común eso, que han cogido una hoja en blanco y han empezado a dibujar desde cero el camino de su presente para avanzar hacia su futuro.

Orbea es el caso más paradigmático de la autoreinvención; no en vano, 175 años de historia es un periodo que muy pocas organizaciones son capaces de atesorar. De producir armas a fabricar bicicletas y experiencias, partiendo de una empresa familiar y caminando después como cooperativa.

El Grupo i68 es una pyme, de 90 trabajadores, que con 30 años a sus espaldas, no sólo ha contabilizado siempre

beneficios, sino que ha anticipado y ejecutado planes de relevo generacional y de participación de la plantilla en la empresa modélicos e innovadores.

Si miramos ya a Petronor, la gran refinería vasca, nos encontramos que este gigante también ha tenido que hacer su propia catarsis, porque ni los más grandes tienen la existencia garantizada. Hablar de Petronor es referirse al mayor inversor industrial del País Vasco, a una de las empresas de mayor empleo local y a uno de los principales contribuyentes a la Hacienda vasca, lo que a la postre significa uno de los mayores contribuyentes a la financiación de los servicios sociales. Si no existiera habría que inventarla.

La refinería, controlada por Repsol y Kutxabank, ha asegurado su presente y, en parte, su futuro al haber sido capaz, a pesar de las resistencias sociales, de poner en marcha la planta de URF, conocida como Coque, en que ha invertido 850 millones de euros. Ahora para compensar los efectos de la caída del precio del crudo, que ha llevado su cuenta de resultados a números rojos, la refinería se ha reinventado por dentro y se dispone a buscar nuevas alianzas, esta vez con sus proveedores, bajo la premisa *si tú eres competitivo, yo también lo seré y te respaldaré*.

Empresas tan dispares como Petronor, Orbea y el Grupo i68 tienen mucho en común: que han cogido una hoja en blanco y han empezado a dibujar desde cero el camino de su presente para avanzar en competitividad y labrar su futuro

LA REVOLUCIÓN DE PETRONOR CON SUS PROVEEDORES

La refinería vasca se ha reinventado por dentro, lo que le ha permitido ahorrar en procesos 100 millones de euros en un año. Primero ha revolucionado su forma de trabajar internamente y ahora prepara su nuevo salto competitivo de la mano de una alianza con sus proveedores y con los centros tecnológicos vascos

CARMEN LARRAKOETXEA



Hasta el año pasado el sector del petróleo parecía un *dorado* inagotable, pero el desplome del precio del crudo ha puesto en evidencia una crisis sectorial larvada que en los últimos años ha dejado a muchas empresas en la cuneta. Desde 2008, en Europa han cerrado nada menos que 22 refinerías y otra veintena ha cambiado de manos pasando a estar controladas por empresas de *trading* o inversores independientes. Según algunos analistas, el ajuste sectorial aún no ha finalizado, va a ser más profundo, estiman que aún sobran en Europa el 40 por ciento de las refinerías existentes. Sólo sobrevivirán las más rentables y eficientes. En esta coyuntura no sólo juega la caída del precio del crudo y el exceso de capacidad de refino, sino las exigencias medioambientales -que imponen combustibles mucho más tratados y depurados- que encarecen sustancialmente los procesos productivos. Por tanto, la competitividad es determinante para seguir activo en este sector en Europa.

Esta tormenta perfecta sectorial llevó a la refinería vasca Petronor a registrar, por primera vez en su historia, números rojos en el ejercicio 2013 (87,5 millones de euros); pérdidas que también se han reproducido en 2014 (65,5 millones). Sin embargo, entre las cifras de 2013 y las de 2014 hay diferencias sustanciales; no sólo una reducción notable de los números rojos del 25 por ciento, también una revolución interna de la planta, estrategia denominada *Plan Petronor Barria (nuevo)*, que ha supuesto dar la vuelta, cambiar por completo su forma de trabajar internamente. Lo que no ha podido controlar la compañía es que el desplome del precio del petróleo devaluó sus existencias en nada menos que 132 millones, llevándole a pérdidas netas.

El resultado, como refleja la memoria de la refinería, es más que elocuente “en todo aquello en lo que la Compañía como colectivo puede influir con su actuación interna, se ha pasado de tener unos resultados a CCS -calculando el valor de los inventarios a coste de reposición- de -106 millones en 2013 a -7 millones en 2014”. Es decir, una mejora, un ahorro de nada menos que 100 millones de euros en un solo ejercicio.

Para el éxito del *Plan Barria* ha sido determinante la nueva planta de URF-Coque-Cogeneración -complejo en el que han invertido 850 millones, la mayor inversión industrial vasca de la historia-, lo que ha permitido mejorar la cesta de crudos -puede trabajar con crudos más pesados y de menor precio- y así se han procesado 10 millones de toneladas de materias primas, un 14 por ciento más que el año anterior. También se



A. Tapia y E. López Aturra sellan el plan de proveedores. T. BERRUEZO

1.213

Son los millones que desde 2010 ha invertido la refinería para modernizarse y asegurar su futuro



El consejo de administración de Petronor en la despedida de Josu Jon Imaz que cedió el testigo a López Aturra. PETRONOR

Subestación eléctrica de la refinería vasca. TXETXU BERRUEZO.



logró mejorar el valor añadido de la producción aumentando la conversión, la producción de hidrógeno y la desulfuración. En materia energética - principal factura en una refinería- se redujo el índice de intensidad energética un 10 por ciento y se disminuyeron en un 23 por ciento los consumos de vapor, consiguiendo minorar la emisión de CO2 en 128.000 toneladas. Además, el índice de disponibilidad mecánica de las instalaciones se elevó hasta el 98,1 por ciento.

Estos factores, unidos a la reducción de costes fijos y cargas financieras, permitió a la refinería elevar su margen de refino en términos unitarios hasta 3,81 dólares el barril, lo que supone una mejora de un 68 por ciento sobre 2013 y además es un dólar superior a la media que se maneja en el sector. Dicho de otro modo, en lo que estaba en manos de Petronor, la reducción de costes ronda los 100 millones, concretamente 98,5 millones.

Convenio colectivo sin conflictividad

Otro exponente de que corren nuevos tiempos, tiempos *Barria*, en la refinería, es que por primera vez la negociación del convenio colectivo se

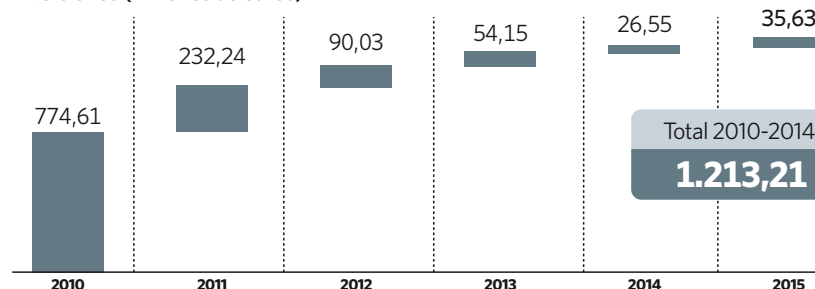
Magnitudes del negocio

Millones de euros



	2010	2011	2012	2013	2014
Cifra Negocio	5.348	6.951	6.793	6.849	6.680
Resultado Explotación	95,8	30,20	-39,00	-160,1	-139,30
Ebitda	133,3	74,90	18,63	-91,87	-46,00
Resultado Neto	291,2*	95,50	18,10	-87,50	-65,50

Inversiones (millones de euros)



(*) Incluye plusvalías por venta de participadas.

Fuente: Petronor.

elEconomista

Una empresa que ingresa en la Hacienda vasca 800 millones al año

En virtud del Concierto Económico vasco, Petronor es uno de los principales contribuyentes a la Hacienda: unos 800 millones al año, dato que ilustra la importancia de que mantenga su sede vasca y de que sea rentable. Esos 800 millones no se quedan íntegros en Euskadi; el Concierto establece una serie de ajustes con el Estado en IVA o impuestos especiales. Si se quedan los 255 millones de impuestos directos que, por sí solos, podrían financiar el gasto en I+D del Gobierno vasco, más sus recursos en Políticas Activas de Empleo.

realizó y se firmó sin conflictividad, lo que según recoge la Memoria de Petronor, pone en evidencia que todas las partes “han sido conscientes” de que la situación “exigía especial compromiso e implicación y que, ante todo, se ha sabido priorizar el interés general de la compañía”. El citado convenio tiene como ámbito temporal los ejercicios 2014 y 2015, con la posibilidad de dos años de prórroga y establece un incremento salarial del 0,6 por ciento anual. De cara al futuro, el *quid* de las negociaciones será la “flexibilidad organizativa”.

Alianza con los proveedores

El relevo en la presidencia de Petronor, con la llegada del abogado Emiliano López Atxurra, que recoge el testigo a Josu Jon Imaz, coincide con un nuevo paso en la estrategia del *Plan Barria*. Esta vez mira hacia afuera, hacia los proveedores, con los que quiere alcanzar una mejora en su competitividad mutua.

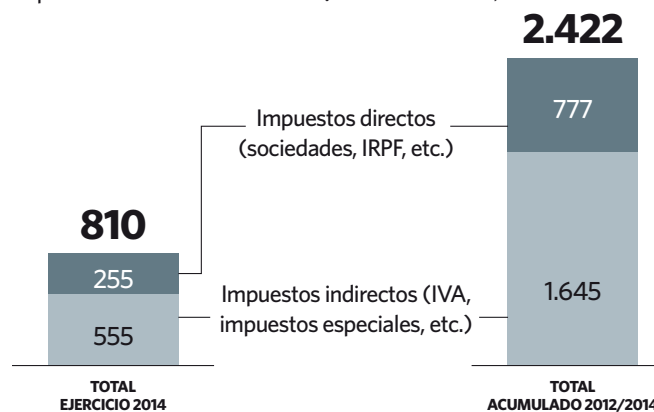
Petronor, controlada por Repsol y participada por Kutxabank, es junto con Iberdrola una de las principales empresas tractoras vascas, con una gran incidencia en los proveedores locales. Así, el grupo eléctrico en 2015 registró unas compras de unos 270 millones entre empresas vascas, lo que en el caso de Petronor rondan los 250 millones y el listado se sitúa en unas 680 firmas, de las más diversas índoles y tamaños. Incluso una parte importante de los proveedores tiene personal propio desplazado a la refinería a diario, lo que supone cerca de 600 personas. Esto pone de especial relevancia que la competitividad de Petronor y sus proveedores está íntimamente ligada.

El Gobierno vasco, a través del Departamento de Competitividad, que encabeza Arantxa Tapia, y Petronor han suscrito un acuerdo estratégico para potenciar el desarrollo de los proveedores de la refinería.

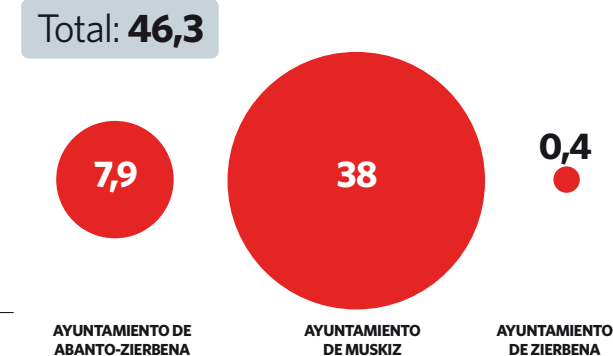
La refinería les pedirá mayor implicación, pero a cambio también se compromete a catapultarles hacia nuevos clientes. Así Petronor les tendrá informadas de las tendencias del sector *Oil&Gas* y además, “darán un paso adelante”, como explicó López Atxurra, facilitándoles probar sus nuevos desarrollos en la refinería, para acelerar los proceso de validación y certificación, y que así puedan colocar más rápido sus nuevos productos en el mercado, lo que también redundará en la modernización continua de la planta vasca. Esta especie de *sello* Petronor podrá abrirles puertas a las licitaciones de la matriz Repsol y también ser un aval de calidad de cara a otras multinacionales energéticas.

Aportación a la sociedad

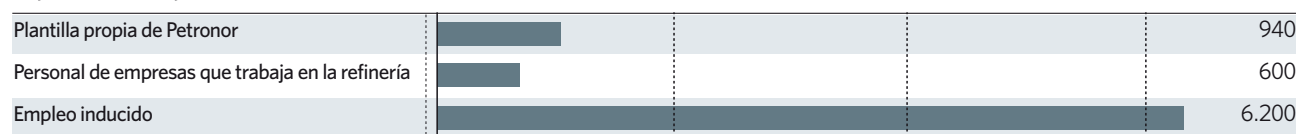
Impacto fiscal en Hacienda Foral (millones de euros)



Impacto Fiscal en Haciendas Municipales Acumulado 2009/2014, (millones de euros)



Impacto en el empleo



Fuente: Petronor.

elEconomista

Para este año, la prioridad es asentar los márgenes, la eficiencia y agilizar procesos y decisiones

La aportación del Gobierno vasco al acuerdo será poner a disposición de los proveedores vascos, especialmente de las pymes, todos los programas e instrumentos de análisis competitivo, así como que accedan a las líneas de respaldo a las labores de I+D+i.

Centros Tecnológicos: retos y puertas abiertas

La otra vertiente del acuerdo entre Petronor y el Gobierno vasco tiene por objeto implicar a toda la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (RVCTI) en el desarrollo de innovaciones para el sector *Oil&Gas*.

La refinería explicará a los miembros de la red -centros tecnológicos, etc.- cuáles son sus preocupaciones y necesidades para ver si pueden dar respuesta a las mismas. Tanto para estos *encargos*, como para los propios proyectos y desarrollos de I+D que estén realizando los centros tecnológicos vascos, Petronor se compromete a abrirles las puertas del macro Centro Tecnológico de Repsol en Madrid, el centro de investigación científica mayor de España, con 56.000 metros cuadrados, los más modernos equipamientos tecnológicos y más de 400 técnicos e investigadores.



realizó y se firmó sin conflictividad, lo que según recoge la Memoria de Petronor, pone en evidencia que todas las partes “han sido conscientes” de que la situación “exigía especial compromiso e implicación y que, ante todo, se ha sabido priorizar el interés general de la compañía”. El citado convenio tiene como ámbito temporal los ejercicios 2014 y 2015, con la posibilidad de dos años de prórroga y establece un incremento salarial del 0,6 por ciento anual. De cara al futuro, el *quid* de las negociaciones será la “flexibilidad organizativa”.

Alianza con los proveedores

El relevo en la presidencia de Petronor, con la llegada del abogado Emiliano López Atxurra, que recoge el testigo a Josu Jon Imaz, coincide con un nuevo paso en la estrategia del *Plan Barria*. Esta vez mira hacia afuera, hacia los proveedores, con los que quiere alcanzar una mejora en su competitividad mutua.

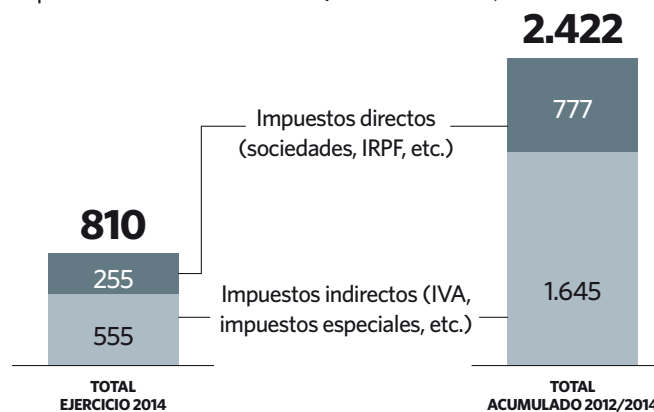
Petronor, controlada por Repsol y participada por Kutxabank, es junto con Iberdrola una de las principales empresas tractoras vascas, con una gran incidencia en los proveedores locales. Así, el grupo eléctrico en 2015 registró unas compras de unos 270 millones entre empresas vascas, lo que en el caso de Petronor rondan los 250 millones y el listado se sitúa en unas 680 firmas, de las más diversas índoles y tamaños. Incluso una parte importante de los proveedores tiene personal propio desplazado a la refinería a diario, lo que supone cerca de 600 personas. Esto pone de especial relevancia que la competitividad de Petronor y sus proveedores está íntimamente ligada.

El Gobierno vasco, a través del Departamento de Competitividad, que encabeza Arantxa Tapia, y Petronor han suscrito un acuerdo estratégico para potenciar el desarrollo de los proveedores de la refinería.

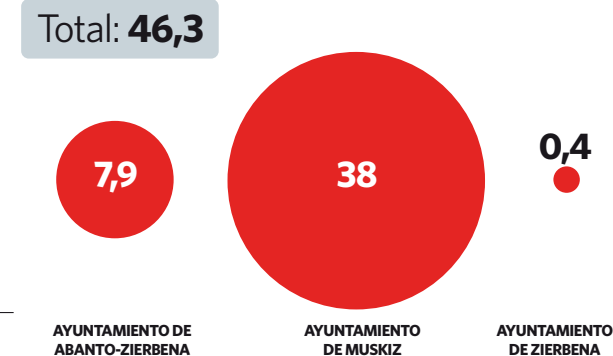
La refinería les pedirá mayor implicación, pero a cambio también se compromete a catapultarles hacia nuevos clientes. Así Petronor les tendrá informadas de las tendencias del sector *Oil&Gas* y además, “darán un paso adelante”, como explicó López Atxurra, facilitándoles probar sus nuevos desarrollos en la refinería, para acelerar los proceso de validación y certificación, y que así puedan colocar más rápido sus nuevos productos en el mercado, lo que también redundará en la modernización continua de la planta vasca. Esta especie de *sello* Petronor podrá abrirles puertas a las licitaciones de la matriz Repsol y también ser un aval de calidad de cara a otras multinacionales energéticas.

Aportación a la sociedad

Impacto fiscal en Hacienda Foral (millones de euros)



Impacto Fiscal en Haciendas Municipales Acumulado 2009/2014, (millones de euros)



Impacto en el empleo

Plantilla propia de Petronor	940
Personal de empresas que trabaja en la refinería	600
Empleo inducido	6.200

Fuente: Petronor.

elEconomista

Para este año, la prioridad es asentar los márgenes, la eficiencia y agilizar procesos y decisiones

La aportación del Gobierno vasco al acuerdo será poner a disposición de los proveedores vascos, especialmente de las pymes, todos los programas e instrumentos de análisis competitivo, así como que accedan a las líneas de respaldo a las labores de I+D+i.

Centros Tecnológicos: retos y puertas abiertas

La otra vertiente del acuerdo entre Petronor y el Gobierno vasco tiene por objeto implicar a toda la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (RVCTI) en el desarrollo de innovaciones para el sector *Oil&Gas*.

La refinería explicará a los miembros de la red -centros tecnológicos, etc.- cuáles son sus preocupaciones y necesidades para ver si pueden dar respuesta a las mismas. Tanto para estos *encargos*, como para los propios proyectos y desarrollos de I+D que estén realizando los centros tecnológicos vascos, Petronor se compromete a abrirles las puertas del macro Centro Tecnológico de Repsol en Madrid, el centro de investigación científica mayor de España, con 56.000 metros cuadrados, los más modernos equipamientos tecnológicos y más de 400 técnicos e investigadores.

