

La Llave

Grandes energéticas, a la caza de alianzas

Las cinco grandes energéticas en España (Iberdrola, Endesa, Naturgy, Repsol y Moeve) se han enzarzado en una nueva batalla comercial y de márketing en la que la palabra mágica es “alianza”. No hay ni una sola semana en la que no se anuncie alguna. Hay días en los que incluso se anuncian dos o tres, de forma prácticamente simultánea, cada una desde una empresa distinta. Es un bombardeo que ha contagiado al resto del sector. Otras energéticas como Acciona Energía, Audax, Solaria, Grenergy, Exolum, Galp, Redeia o Totalenergías han entrado de lleno en esa dinámica en la que todo vale. Desde un simple acuerdo para desplegar unas decenas de electrolíneas, hasta una alianza para desplegar inversiones multimillonarias en renovables. Las alianzas de las energéticas con empresas de otros sectores para realizar actividades de forma conjunta no son nuevas. Hubo otra época, hace años, de hecho en la que se pusieron de moda. Endesa llegó a sellar acuerdos con la antigua Bankia para comercializar servicios antes de la pandemia, que luego fue emulado por Iberdrola con otro acuerdo de comercialización conjunta con Mapfre. Pronto se dieron cuenta todos que esos acuerdos eran “promiscuos” (esa fue la palabra que usaron algunos directivos) y muy poco duraderos en el tiempo. ¿Por qué ahora resurge la fiebre de las

alianzas? Porque el sector ha cambiado. Comercialmente, las energéticas necesitan demostrar una agilidad permanente. Es el viejo “o te mueves o te mueven”. O “si no sales en la foto, no existes”. Muchas de las alianzas ahora son respuesta a otras similares de la energética rival y se lanzan con el fin de no ser expulsado del escaparate. Financieramente, las energéticas necesitan aliados para compartir inversiones en un sector cada vez más intensivo en capital. Con todo, la pugna de las energéticas (grandes, medianas y pequeñas) está configurando un nuevo mapa empresarial. Cada una intenta tener su propio ecosistema de aliados, a ser posible en exclusiva.

Radisson pone deberes a España

La cadena hotelera Radisson busca dar un salto en España que la lleve a más que duplicar su presencia a finales de esta década, con unos treinta establecimientos, entre gestión y alquiler o franquiciados. No obstante, sus responsables consideran que existe margen para situarse, en el largo plazo, entre los 70 y los 80 establecimientos en todo el país. La compañía pertenece a la china Jin Jiang International, que se define como el segundo grupo hotelero del mundo

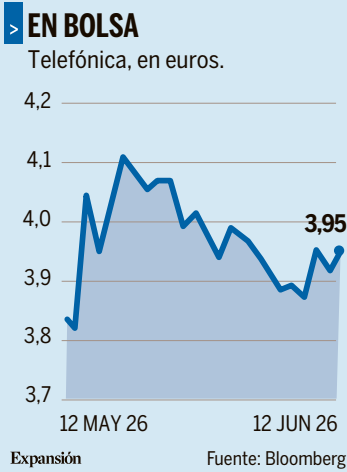
por habitaciones (1,45 millones), tras Marriott (1,7 millones). Radisson apuesta por España dado su potencial de crecimiento, pero considera que las autoridades deberían hacer un esfuerzo en mejorar la planificación. La cadena hotelera destaca el buen momento por el que atraviesa España, con un previsible nuevo récord de visitantes extranjeros en el entorno de los cien millones de personas, pero alerta de que la continuidad en el futuro dependerá de “cómo de bien se hagan las cosas” en el país. Primero alerta de la competencia creciente de destinos que ahora no se tienen en cuenta –más allá de Marruecos o Egipto–, como los de Oriente Próximo (en concreto, Arabia Saudí), donde se están construyendo grandes complejos y con estrategias muy claras para atraer turistas. Y, segundo –derivado de lo anterior–, critica que los poderes públicos en España hayan puesto más zancadillas que contribuido a dar soluciones, como sería tener un modelo claro sobre dónde estamos y, sobre todo, hacia dónde nos dirigimos.

Las escuelas de negocio brillan

La formación de directivos y especialistas financieros sigue siendo una actividad de elevado margen, intensiva en conocimiento y con gran capacidad de atracción internacional, y el ascenso de IE Business School al puesto número 10 mundial en el ránking de másteres en finanzas de *Financial Times* es una nueva demostración de la buena salud del sector en España. La institución madrileña sube dos posiciones y se sitúa entre las diez mejores escuelas del mundo, mientras que Esade mantiene una buena posición en el puesto 12. Otras instituciones como la Universidad Carlos III, EADA y la Universitat Pompeu Fabra también figuran en la clasificación, confirmando la profundidad y calidad del ecosistema académico español. El resultado no es casual, pues durante las últimas décadas España ha construido un polo relevante en formación empresarial, compitiendo con éxito frente a escuelas francesas, británicas, estadounidenses y asiáticas. La combinación de profesorado internacional, conexión con el mundo corporativo, programas impartidos en inglés y una elevada diversidad de alumnos permiten a IE, IESE y Esade atraer talento de todo el mundo, convirtiéndose en una de las principales fuentes exportadoras de servicios de alto valor añadido. Los ránking valoran la empleabilidad, la progresión salarial, la internacionalización, la diversidad y la calidad académica, ámbitos en los que las escuelas españolas han conseguido posicionarse con prestigio.

El coste millonario de sustituir a Huawei

La china Huawei es uno de los mayores proveedores globales de redes de telecomunicaciones junto con Nokia y Ericsson. Su posición se ha construido sobre una fuerte inversión en I+D, una amplia cartera de patentes y una capacidad de ofrecer tecnología avanzada a costes muy competitivos. Pero el grupo se encuentra en el centro del enfrentamiento tecnológico entre Occidente y China, y la nueva propuesta europea de ciberseguridad, la CSA2, pretende obligar a las operadoras a eliminar progresivamente los equipos de proveedores considerados de “alto riesgo”, principalmente Huawei y ZTE. La Comisión Europea estima que el cambio tendrá un coste de hasta 21.500 millones de euros, pero los operadores elevan la factura hasta 40.000 millones. En España, el coste para Telefónica, Orange y Vodafone pudiera acercarse a los 4.000 millones, cifra relevante para un sector que ya soporta elevados niveles de inversión y una rentabilidad limitada. Las *telecos* argumentan además que un proceso acelerado



de cambio podría desviar recursos destinados al despliegue de futuras redes 6G. También alertan sobre riesgos operativos asociados a la sustitución masiva de equipamiento crítico. Lo difícil no es encontrar sustituto, dado que Nokia y Ericsson –e incluso arquitecturas abiertas– pueden sustituir a Huawei desde el punto de vista técnico, sino asumir la factura, el tiempo y la pérdida de competencia que implica el proceso.