

La Llave

Galán reordena la cúpula de Iberdrola

Ignacio Galán, presidente ejecutivo de Iberdrola, la mayor energética española, está introduciendo cambios muy relevantes en el equipo directivo *top* de la compañía, con la incorporación de la figura de codirectores (*deputy*, en el argot corporativo anglosajón). El nuevo modelo es un sistema dual en áreas clave, para que los *deputies* se apoyen o, llegado el caso, sirvan de suplentes. Sin predefinir ni modificar plazos sobre futuras prejubilaciones, y sin ánimo de acelerar relevo alguno, ese modelo introduce eficacia y certidumbre. Permite visibilizar que Iberdrola se dota de procedimientos, estrategias, planes de contingencia y personas susceptibles de asumir responsabilidades en cualquier momento. El nuevo sistema permite un reparto de responsabilidades, necesario en un momento de alta complejidad de los mercados y de enormes ambiciones de crecimiento. El nuevo modelo en la cúpula directiva corre en paralelo al nuevo plan estratégico. Éste ambiciona batir los 58.000 millones de inversión (récord de la compañía y récord de la historia industrial en España). Gran parte del esfuerzo irá hacia el negocio de redes eléctricas, lo que supone un giro estratégico del grupo tras años volcado en las renovables, que seguirán siendo relevantes, pero ahora con más prudencia. Con los cambios introducidos, y los que se puedan ir generando a partir

de ese nuevo modelo, Galán asegura la estabilidad en los puestos clave del grupo y, con ello, apuntala la del futuro de la propia compañía. Desde que se conocieron los primeros movimientos (como adelantó EXPANSIÓN el 13 de junio), Iberdrola se ha revalorizado 4.000 millones. Se consolida así como uno de los líderes bursátiles en España por capitalización, con más de 140.000 millones. El nuevo esquema, además, establece roles de forma nítida. La determinación de funciones concretas aporta claridad en la gestión y visibilidad a largo plazo, con un modelo dual en el que el nuevo codirector irá cogiendo experiencia y servirá de apoyo y como sustituto en caso de necesidad.

Las residencias de mayores, en el foco

El envejecimiento de la población en España, junto al aumento demográfico y los nuevos hábitos de vida van a disparar la demanda de alojamiento destinado a personas mayores de 65 años. Para el inversor, cada vez es más relevante como alternativa de inversión este tipo de activo que incluyen desde las residencias de mayores tradicionales a fórmulas incipientes en España como el *senior living*, que permiten a personas jubildas vivir en comunidad, pero con la

independencia que aporta disponer de su propio espacio. La OMS sugiere una ratio de cobertura de cinco plazas residenciales por cada 100 personas mayores de 65 años. En España, cerca de 10,3 millones, superan esta edad y la cobertura actual ronda el 4%, lo que muestra un déficit estructural. Además se prevé que a este grupo de población se añadan 2,8 millones de personas más hasta 2035. Alcanzar niveles de cobertura adecuados requerirá entre 16.000 y 19.000 millones de euros de inversión en nuevos activos en la próxima década, según JLL. Esta tendencia es imparable, ya que dentro de 50 años el 30,9% de las personas residentes en España (unos 53 millones) tendrá 65 años o más frente al 21,1% actual, según la proyección del INE. En este contexto, gestoras como StepStone, Greykite y Azora, fondos como APG o cotizadas como Aedifica han dado un paso al frente para posicionarse, bien sea a través de la propiedad de la gestión o de los activos, en un negocio de enorme recorrido a futuro.

Silver Lake encara el riesgo de la IA en BC

La gestora de capital riesgo estadounidense Silver Lake ha comenzado los preparativos para su eventual desinversión en Grupo BC, empresa líder en España en la externalización de servicios para el sector financiero especializada en gestión hipotecaria. La eventual operación corporativa coincide con la irrupción de la IA, que previsiblemente tendrá un impacto significativo sobre la empresa, que tradicionalmente se ha ocupado de gestionar procesos repetitivos y documentales. Si Grupo BC utiliza la IA para industrializar sus procesos podría ganar margen, velocidad y cuota, aunque, por otro lado, se enfrenta al riesgo de que los bancos automaticen internamente tareas que antes externalizaban, lo que podría presionar precios o reducir volúmenes subcontratados. Está por ver, por lo tanto, el apetito de los inversores por la compañía en un momento como el actual. El auge de la IA no ha impedido el cierre de acuerdos en otras empresas que operan en el mismo sector. El grupo vasco Teknei, por ejemplo, cerró la adquisición del área de BPO de Indra, que compite con Grupo BC, mientras que Waterland acaba de acordar la filial de consultoría estratégica Min-sait Business Consulting (MBC). En BPO, otro competidor es Servinform, participado por AS Equity Partners. Silver Lake, en cualquier caso, es un fondo con sede en Silicon Valley especializado en tecnología, por lo que habrá leído bien el impacto de esta tecnología sobre su cartera de participadas.

El Gobierno reactiva la cogeneración

El nuevo régimen de regulación de la cogeneración es una medida largamente esperada por la industria española. El Gobierno pretende reactivar un sector que había quedado orillado a medida que cientos de instalaciones agotaban su vida útil regulatoria y perdían acceso a las retribuciones específicas que justificaban sus inversiones. El nuevo esquema se articula mediante subastas competitivas, un formato similar al de las energías renovables, para garantizar la compatibilidad con la normativa europea sobre ayudas de Estado. Las empresas competirán ofreciendo descuentos sobre una rentabilidad de referencia del 7,09%, y las adjudicatarias obtendrán una retribución regulada durante 12 años para las plantas de gas natural y 20 años para las de biomasa. Las dos subastas previstas permitirán adjudicar hasta 1.200 MW de capacidad de cogeneración de alta eficiencia, y la retribución estimada oscila entre 414 millones y 582 millones anuales, lo que podría traducirse en más de 6.000 millones de ingresos para el



sector durante la vida de las instalaciones. Empresas como Repsol, Moeve, Atlantic Copper, Solvay, Seat, Saica o Covestro figuran entre las potenciales beneficiarias. La cogeneración es un complemento relevante para el sistema energético. Llegó a aportar más del 10% del consumo. Con acierto, el Gobierno la revitaliza introduciendo más dosis de eficiencia energética y apuesta por nuevas fuentes como el hidrógeno.