



## INDUSTRIA NAVAL

CON NUEVE BUQUES EN CARTERA HASTA EL AÑO 2028, EL SECTOR MARÍTIMO APROVECHA LAS OPORTUNIDADES QUE BRINDA LA ESPECIALIZACIÓN EN NICHOS DE ALTO VALOR AÑADIDO. **PÁGINAS 7-12**

## SERVICIOS

### Ternua inicia nueva etapa con Mondragon

Ternua comienza una nueva etapa con Grupo Mondragon. Tras garantizar empleo y arraigo, es momento de una “continuidad reforzada”, según Sonia Rodríguez, directora general de Diknua. **PÁG. 33**



## LA FIRMA

### “2026: crecer sin atajos en un mundo menos previsible”

Massimo Cermelli, Profesor titular de Economía y Finanzas Deusto Business School. **PÁG. 14**



# estrategia

[empresarial]

Desde 1993  
Número 727  
1-15 de febrero de 2026  
[www.estrategia.net](http://www.estrategia.net)



## ENTREVISTA

### “Buscamos conectar el talento femenino con oportunidades reales”

Cristina Alonso, al frente desde el pasado mes de julio de la Asociación de Mujeres Profesionales y Empresarias de Álava (Ampea), detalla cuáles son los retos propuestos para este año con el firme objetivo de convertir a la asociación en una red más útil y viva. **PÁG. 42**

## EUROPA

La Unión Europea firma un acuerdo de libre comercio con India que, con 2.000 millones de personas, generará el mayor mercado del mundo y, a la espera de lo que ocurra con la alianza con Mercosur, abre una enorme ventana de oportunidad para las exportaciones vascas. **PÁG. 38**

## AZPIEGITURAK



### Lanik apuesta por fortalecer su internacionalización

La empresa guipuzcoana Lanik, especializada en la fabricación e instalación de cubiertas o fachadas, con una facturación que ronda los 30 millones y presente en más de 40 países, desarrolla nuevos proyectos en Arabia Saudí, El Salvador o Punta Cana. **PÁG. 26**



## Belgicast aboga en 2026 por reforzar su presencia en Oriente Medio

PÁGS 2-3

> Belgicast

## SOSTENIBILIDAD

### Petronor confía en poner en marcha su electrolizador de 100 MW en 2029

Una visita del lehendakari Pradales y el consejero Jauregi sirvió para dar a conocer que Petronor dará un paso decisivo en su descarbonización con el arranque de las obras de construcción de su electrolizador de 100 MW, operativo para el primer semestre de 2029. **PÁG. 21**

## INVERSIÓN



### Instant Factoring financió con 16 millones a 193 empresas en 2025

Con oficina en Bilbao, Instant Factoring, ‘fintech’ rumana especializada en servicios financieros digitales, facilitó en 2025 un total de 16 millones en financiación a 193 empresas españolas y concedió 1,6 millones destinados a una decena de firmas vascas. **PÁG. 30**

### Aner cumple 40 años impulsando la IA y pondrá en el mercado dos nuevos ERP

Grupo Aner celebra en 2026 su 40 aniversario con un nuevo plan estratégico centrado en la inteligencia artificial, la calidad del dato así como con el objetivo de crecer a doble dígito. Formado por siete empresas y más de 100 profesionales, pondrá en el mercado dos nuevas soluciones de gestión empresarial: Netvy, un ERP ‘cloud’ para micropymes adaptado a la normativa Verifactu, y una nueva versión de

OnyxERP reforzada con IA y análisis avanzado de datos. A lo largo de cuatro décadas, el Grupo ha evolucionado hasta convertirse en un proveedor global capaz de desarrollar, implantar y dar soporte a cinco ERP distintos sobre cinco tecnologías, con equipos en tres continentes y una facturación cercana a los cinco millones de euros, según recuerda su director general, Luis Fernández, en imagen. **PÁG. 15**

# onyx



> Aner





## LA FIRMA

Massimo Cermelli

Profesor titular de Economía y Finanzas Deusto Business School

## “2026: crecer sin atajos en un mundo menos previsible”

Las previsiones económicas no dictan el futuro, pero sí delimitan el terreno de juego. El inicio de 2026 sitúa a Euskadi y a España en un escenario de crecimiento moderado, coherente con la desaceleración de las economías avanzadas y con un entorno internacional más complejo que expansivo. No estamos ante un cambio de ciclo abrupto, sino ante algo quizás más exigente: un tiempo largo de decisiones estructurales. Las últimas estimaciones del Gobierno vasco apuntan a un crecimiento del 1,9 % en 2026 para la economía vasca, acompañado de una creación sostenida de empleo y una tasa de paro que descendería hasta el entorno del 6,4 %. Para 2027, la previsión se modera hasta el 1,6 %, reflejando un patrón de estabilidad más que de aceleración. En términos históricos y comparativos, el diagnóstico es positivo: Euskadi mantiene un perfil de bajo desempleo, cohesión social y solidez fiscal que no es frecuente en el contexto europeo.

España, en su conjunto, presenta una tasa de crecimiento algo superior, en torno al 2-2,3 %, apoyada en un mayor dinamismo del consumo y de los servicios. Esta diferencia no debe leerse necesariamente como una debilidad relativa de Euskadi, sino como la expresión de especializaciones productivas distintas. Mientras la economía española responde con mayor elasticidad a la demanda, la vasca sigue descansando sobre una base industrial que aporta estabilidad, calidad del

empleo y capacidad exportadora, aunque con ritmos de crecimiento más contenidos, porque la industria y las exportaciones representan el reflejo de la coyuntura internacional ahora mismo en ralentización.

El telón de fondo global ayuda a entender esta moderación. El último encuentro del Foro Económico Mundial ha insistido en una idea clave: la economía mundial crece, pero lo hace en un entorno de fragmentación geopolítica, tensiones comerciales persistentes y elevada incertidumbre tecnológica. La inteligencia artificial, la transición energética y la reconfiguración de las cadenas de suministro no son shocks coyunturales, sino transformaciones de largo recorrido cuyos efectos serán desiguales entre sectores y territorios. Además, tenemos la economía de china que empieza a sufrir un verdadero invierno demográfico y eso no ayuda al crecimiento de la economía global.

En este contexto, la cuestión central para 2026 no es únicamente el crecimiento del PIB, sino la calidad de ese crecimiento. La experiencia reciente muestra que mantener tasas positivas no garantiza avances en productividad, salarios reales o capacidad innovadora. De ahí que el debate económico deba desplazarse progresivamente desde la cantidad hacia la composición: qué sectores crecen, con qué empleo, con qué valor añadido y con qué impacto territorial.



Euskadi parte aquí de una posición relativamente sólida. Su tejido industrial, su ecosistema de formación profesional y universidad-empresa, y su tradición de cooperación público-privada constituyen activos relevantes para afrontar esta fase. El reto no es reinventar el modelo, sino profundizar en su adaptación como en el caso del mercado laboral donde el gran problema será encontrar trabajadores adecuados más que generar empleo. En general las políticas económicas durante este nuevo año tendrán que acelerar la incorporación tecnológica de la industria, facilitar la escalabilidad de las pymes innovadoras y reforzar la conexión entre inversión, capital humano y productividad. A nivel estatal, las iniciativas orientadas a canalizar inversión estratégica y reforzar la autonomía económica apuntan a una lógica similar. Sin embargo, su eficacia dependerá menos del volumen de recursos movilizados que de su capacidad para inducir cambios estructurales reales y sostenidos en el tiempo.

2026 no será recordado como un año excepcional, ni para bien ni para mal. Precisamente por eso es relevante. En un mundo donde la volatilidad se ha vuelto estructural, la estabilidad deja de ser un punto de llegada y pasa a ser un instrumento. El verdadero desafío para Euskadi y España no es crecer más a corto plazo, sino crecer de manera que el próximo ciclo encuentre economías más productivas, más resilientes y mejor preparadas para la incertidumbre.



## EDITORIAL

## Relevo en el equipo directivo de Estrategia Empresarial

El Consejo de Administración de Editora del País Vasco 93 SA ha aprobado el nombramiento de Josean Aguado como nuevo Consejero Delegado de la compañía y de Ainhoa Agirregoikoa como nueva Directora del periódico, como consecuencia de la jubilación de Roberto Urkitza, hasta ahora Consejero Delegado-Director. Asimismo, Roberto Urkitza continuará vinculado a Editora del País Vasco 93 SA como Presidente de la empresa, para seguir aportando su experiencia, conocimiento y relaciones. Estos nombramientos son efectivos desde el 1 de febrero de 2026.

Josean Aguado, con un amplio conocimiento de la compañía por su trayectoria, definirá y ejecutará su gestión estratégica y diaria. Mientras que Ainhoa Agirregoikoa, hasta ahora Redactora-Jefa y profesional con dilatada experiencia, se responsabilizará del periódico y de sus contenidos para mantenerlo en una posición de liderazgo entre los medios de comunicación vascos.



El Consejo de Administración, junto con Josean Aguado y Ainhoa Agirregoikoa, reitera su compromiso para asegurar una transición fluida, manteniendo el propósito fundacional del proyecto: ser un medio de comunicación atractivo, con información valiosa y de calidad para nuestros suscriptores, anunciantes, lectores y accionistas, siempre desde una perspectiva positiva, lo que ha caracterizado a Estrategia Empresarial en sus 33 años de historia. Confiamos plenamente en que la visión, experiencia y compromiso de estas dos personas, con el apoyo del resto de profesionales, garantizarán con éxito esta nueva fase de Estrategia Empresarial.

Por último, desde el Consejo expresamos el más sincero agradecimiento y reconocimiento a Roberto Urkitza, por sus 26 años de dedicación y servicio a la empresa. Bajo su liderazgo como Director y Consejero Delegado, la compañía ha crecido y se ha consolidado hasta ser un referente entre la prensa económico-empresarial vasca. Le deseamos todo lo mejor en su nueva etapa vital.

### EDITORIA DEL PAÍS VASCO 93, S.A.

**Consejero Delegado**  
Josean Aguado

**Directora**  
Ainhoa Agirregoikoa

**Redacción**  
Patxi Arostegi  
Imanol Fradua  
Xabier Isasa  
Germán Melero  
Begoña Pena

**Publicidad**  
Ricardo Cereceda  
Iker Aguado

**Suscripciones y Web**  
Izaskun Fidalgo

**Edición**  
Meritxell Esteban

**Administración**  
M<sup>a</sup> Carmen Vázquez

**Redacción, Administración y Publicidad**  
San Vicente, 8 - 6º Dpto. 7 | Edificio Albia I  
48001-Bilbao | 944 274 446  
estrategia@estrategia.net

**Donostia-San Sebastián**  
Portuetxe Bidea, 51 - 2º Ofi 216 | Edificio ACB  
20018-Donostia | 943 011 160  
donostia@estrategia.net

www.estrategia.net  
**Depósito Legal - BI-184-93**

### EMPRESA ASOCIADA A:



Bilbao  
Metropoli30



GUGGENHEIM BILBAO

