

Autores de la Economía Vasca

 ELENA ZÁRRAGA
 Directora General de LKS Next

“Tecnología y regulación nos obligan a estar al día”

La UE es una máquina de regulación y de cumplimiento normativo, señala a Empresa XXI la directora de LKS Next, Elena Zárraga. Por eso, tecnología y regulación exige trabajar en varios frentes y “nos obligan a estar al día”.

Vicky López | Bilbao

► **LKS Next está registrando resultados históricos. ¿Cuáles son las claves de su estrategia de crecimiento?**

La clave principal para crecer es observar al mercado y mantener una escucha activa de las necesidades de nuestros clientes, para lo cual hay que contar con las capacidades necesarias. Nuestra estrategia apunta a combinar el desarrollo de nuestros equipos, la atracción de nuevo talento y la suma de otras empresas al grupo, como ya hemos hecho en el ámbito de la ciberseguridad, compras, ERPs SAP y Microsoft o infraestructuras tecnológicas.

► **¿Qué perspectivas manejan en 2023?**

La actividad en lo que va de año evoluciona de forma muy favorable. Hasta abril hemos crecido un 19 por ciento respecto al mismo periodo de 2022 y ya somos 668 personas. No obstante, todavía queda la mitad del año por delante. En 2023 seguiremos creciendo, pero no al ritmo del año pasado. Preveamos alcanzar los 56 millones de euros de ingresos y superar las 700 personas con empleo de calidad, objetivos fijados inicialmente para el final del plan estratégico 2021-2024.

► **¿Cuáles son los vectores de crecimiento?**

Parte del éxito de nuestros 32 años de andadura es nuestra capacidad de adaptación. Buscamos diversificación y, aunque suene paradójico, también especialización. En esta línea, estamos profundizando en tipología de soluciones funcionales y verticales sectoriales.

► **¿En qué ámbitos de aplicación?**

Un ejemplo de especialización es el de la digitalización de la Administración, un ámbito que estamos impulsando con nuevo talento a través de la marca LKS Next Gobtech, y donde aspiramos a crecer a escala nacional. Para ello estamos en conversaciones avanzadas para la próxima adquisición de una empresa de Madrid que trabaja con la administración del Estado. La digitalización de las Administraciones va a ser muy importante en los próximos años, y constituye una apuesta clara por nuestra parte.

► **¿La transformación digital está avanzando a un ritmo adecuado?**

Por definición, la digitalización aporta efi-

ciencia. En la medida que seamos capaces de, al revisar nuestros procesos, incorporar la tecnología aplicada para mejorarlos, la eficiencia vendrá dada. Por la simple suma de conceptos. Pero hay que responder la pregunta de ¿para qué la digitalización? Una digitalización desenfocada al objetivo es una pérdida de tiempo y recursos. Lo primero es saber qué proceso voy a mejorar a través de la digitalización y estimar como va a revertir en la cuenta de resultados, haciendo tangible la digitalización en términos económicos.

► **Esta digitalización exigirá mayores inversiones en ciberseguridad...**

La ciberseguridad es una de las tecnologías habilitadoras que es tangencial y transversal a todos los ámbitos de conocimiento, y ha venido para quedarse. El gasto e inversión en ciberseguridad es cada vez más estructural y tan esencial como otros gastos o inversiones para la actividad porque, en un entorno más automatizado y digitalizado, cada vez es más necesaria máxima seguridad en las operaciones. La empresa que adquirimos en 2019, por ejemplo, con la que ofrecemos soluciones de ciberseguridad 360° ha triplicado ingresos, creciendo de manera sustancial en Madrid, Cataluña y Andalucía y de forma muy importante en ciberseguridad industrial en Euskadi.

► **¿Cuál es su propuesta de valor en materia de sostenibilidad?**

La sostenibilidad está en el ADN cooperativo y damos respuesta a los tres componentes de la ESG. Desde la estructuración de proyectos de energía verde hasta la evaluación de la cadena de suministro de una empresa para garantizar las normativas de diligencia debida. Incorporar aspectos medioambientales, sociales, de cuidado de las personas “en sentido amplio” y transparencia y gobernanza, es intrínseco a nosotros. En ese aspecto, llevamos ventaja respecto a otra tipología de empresas.

► **¿El modelo participativo es otra de sus ventajas competitivas como cooperativa?**

Sí, todo nuestro resultado es reinvertido. Actualmente, tenemos una deuda financiera neta negativa y toda la inversión y el crecimiento inorgánico la hemos realizado con fondos generados por el negocio. La cooperativa LKS es la matriz, y la que tiene la gran salud financiera del grupo. De ella cuelgan 14 sociedades que dotan de capacidades a las áreas troncales de Consultoría, Tecnología y Servicios Jurídicos. Nuestra cultura nos lleva a hacer participar a las personas en los beneficios obtenidos en el año, aunque la empresa del grupo sea o no cooperativa.

► **¿Contemplan seguir creciendo en el exterior?**

No contemplamos implantaciones en el exterior. Lo que hacemos es acompañar a nuestros clientes allí donde están instalados. En la vertical de Compras y Cadena de suministro, asesoramos a clientes del Ibex-35 con ubicaciones en todo el mundo. Queremos crecer a escala nacional. El 87% de nuestro mercado se realiza en el estado y el 13% de la facturación procede de la actividad en Francia, donde tenemos una filial hace 15 años con 71 empleados, líder en digitalización del sector retail, para clientes como

Quicksilver, Lacoste o Leroy Merlin, entre otros. El reto es visibilizar esas capacidades en el ámbito nacional.

► **¿Estamos suficientemente preparados para afrontar el avance tecnológico?**

La velocidad a la que evolucionan las tecnologías exige capacidad de innovación continua para poder estar a la vanguardia y Europa tiene las normativas más garantistas que existen en el mundo con personas y con tecnologías. La UE es una máquina de regulación y de cumplimiento normativo, las exigencias de adaptación para empresas y administraciones son enormes y, a su vez, diferentes a las de Estados Unidos. Por eso, tecnología y regulación nos obligan a estar al día y trabajar en varios frentes: el espacio europeo de datos que, en contraposición a EE.UU. pretende fo-



Hay que enfocar la digitalización al objetivo para poder hacerla tangible en términos económicos

con el patrocinio de **DINOF**
FUNDACIÓN QUE ERREKINAI

mentar la economía del dato, la computación cuántica y la IA generativa, que concentrará el poder del dato en unos pocos.

► **¿Existe un vacío regulatorio respecto a la aplicación de la IA generativa?**

El reglamento europeo para la aplicación de la IA está ya casi predefinido. La IA se está aplicando en muchas soluciones tecnológicas, pero el cumplimiento normativo y ético de esa IA está en el aire. Para nosotros, la IA no es una amenaza sino una oportunidad para su uso como herramienta de trabajo, bien utilizada, y en esa línea va nuestra actividad de I+D. Los cambios de paradigma que representan las nuevas disrupciones tecnológicas exigen estar vigilante al cumplimiento normativo y ético de aplicación de la IA para conocer, por ejemplo, su impacto con respecto a la protección de datos.

► **Las empresas de Gaia también han registrado importantes crecimientos? ¿A qué retos se enfrentan?**

Gaia es un ejemplo de crecimiento orgánico e inorgánico y las cifras de facturación y empleo confirman la excelente salud de las empresas del sector. No obstante, al igual que en el resto de la industria, la escasez de perfiles técnicos especializados y talento digital puede ser un handicap para crecimientos futuros.

► **¿Qué se puede hacer al respecto?**

Debemos establecer dinámicas y espacios de trabajo comunes a todos los agentes socioeconómicos para llevar a cabo una transferencia de conocimiento efectiva entre el mundo educativo y el tejido empresarial. Es necesaria y urgente una coconversión de talento colectiva. Euskadi tiene grandes fortalezas como es el sistema de clusters, que es diferencial frente a otros territorios, pero hay que ponerlas en valor y saber venderlas ante los jóvenes como marca empleadora Euskadi.

► **¿Se podría aplicar el mismo discurso para la inversión extranjera?**

Efectivamente. Muchas empresas extranjeras han comprado empresas vascas, lo que demuestra que están haciendo bien los deberes y son atractivas a la inversión internacional. No obstante, la otra cara de la moneda implica que los centros de decisión se van de Euskadi.

► **¿Cómo se puede revertir esta tendencia?**

Hay iniciativas a nivel de Gobierno y Diputaciones para ayudar a la inversión local y evitar que la entrada masiva de capital extranjero en las empresas vascas se convierta en un problema. El programa Finkatuz, por ejemplo, o el nuevo cluster financiero que se está creando para activar a todos los agentes financieros del País Vasco. Además de la aceleradora BAT, impulsada por la diputación vizcaína.

► **¿Contribuye favorablemente la relocalización de la cadena de suministro?**

No es factible relocalizar toda la cadena de valor aquí, pero sí es factible una mejora y racionalización de la misma. Y en esta línea, el conocimiento de la cadena de valor, la digitalización de procesos y la analítica avanzada aportan optimización de la cadena de suministro y eficiencia en costes mediante la mejora de procesos por ejemplo para reducir stocks, optimización logística o la mejora operacional. Incluso se puede abordar un proceso innovación colaborativa en la propia cadena de suministro para ayudar a crecer a tu proveedor.

► **¿En LKS trabajan en este aspecto?**

Sí, creemos que el tener un equipo profesional como el actual, experto en compras y cadena de suministro puede tener mucho sentido en este nuevo periodo. En este contexto estamos desarrollando con una de las principales empresas de Euskadi, un proyecto de innovación denominado Suply chain digital y sostenible, para la optimización del modelo de gestión y homologación de los proveedores, procesos de compra, mejora y cumplimiento de diligencia debida según la normativa europea.

► **¿Puede destacar algún otro proyecto?**

Estamos desarrollando propuestas en la parte de ciberseguridad para dotar de seguridad e identidad digital a componentes y productos digitales. Y en el ámbito Legal-Tech afrontamos los desafíos del derecho digital para abordar los cambios de paradigma tecnológico y el cumplimiento normativo ético y las nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA).

► **¿Queda camino por recorrer?**

El camino nunca se recorre del todo. Siempre hay alguna disrupción que obliga a coger velocidad y, de nuevo, inversión e innovación. Debemos interiorizar que la innovación continua es permanente. El cambio se convierte en una constante. Los planes estratégicos que tradicionalmente se hacían a 4 años, se quedan obsoletos en el segundo año porque hay que adaptarse a un cambio de escenario, al entorno, o a una situación económica diferente.

