

Newsletter Dimensión Empresarial

Entrevista a Javier Roquero (Director Gerente de SALTO Systems):

"Empezamos en un piso de Irún hace 15 años y ahora somos el primer fabricante europeo y el tercero del mundo. Hay que perder el miedo a las alianzas"

El tejido empresarial vasco está formado mayoritariamente por pymes.

Las empresas vascas medianas y grandes han superado mejor la crisis que las pymes.



Contenido

Casos de crecimiento empresarial en la CAPV: Hablamos con Javier Roquero, Director Gerente de Salto Systems	2
Radiografía de la Dimensión en la CAPV en 2015	4
Evolución de las empresas vascas según su tamaño durante la crisis	4
Hablando de dimensión empresarial	5
Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer	6
Informes y estudios sobre dimensión empresarial	6
Enlaces de interés relacionados con la dimensión y el crecimiento empresarial	6

Javier Roquero, Director Gerente de SALTO Systems



Javier Roquero, Gerente de Salto Systems (Argazkia, CONFEBASK)

"Empezamos en un piso de Irún hace 15 años y ahora somos el primer fabricante europeo y el tercero del mundo. Hay que perder el miedo a las alianzas"

- Salto Systems, líder en diseño, fabricación y control de **acceso a edificios**, fabrica **400.000 'cerraduras inteligentes'** al año, el 96% para exportar. Tienen **ya más de 2 millones instaladas** por todo el mundo
- El gerente de Salto Systems cree que uno de los principales obstáculos para obtener dimensión empresarial en Euskadi es 'la falta de cultura: hay otras formas de ganar tamaño más allá de compras o adquisiciones. Falta pedagogía'.

Las soluciones de **Salto Systems** están presentes en todo el mundo y gestionan los accesos de numerosos espacios y edificios públicos y privados, entre ellos de 'gigantes' como el aeropuerto londinense de **Heathrow**, la sede de la compañía telefónica **T-Mobile en Viena**, hoteles como el **Waldorf Astoria**, o universidades repartidas por todo el planeta, incluidas por ejemplo, las de **Oxford** y **Cambridge** o la de Emiratos Árabes. Mucho más cerca, la '**ciudad de la Justicia**' de **Barcelona** o el propio estadio de **San Mamés en Bilbao** han incorporado también sus sistemas de acceso inteligente, que van desde la tarjeta electrónica a la apertura vía teléfono móvil.

Salto Systems tiene su fábrica en Oiartzun. De ahí salen 400.000 cerraduras al año, de las que el 96% se destina a la exportación. Según un reciente estudio de mercado de la empresa IHS, Salto ocupa la primera posición en ventas en EMEA y es la tercera a nivel mundial. **2 millones** de sus cerraduras inteligentes se han instalado ya por todo el planeta, y **15 millones de personas acceden a diario** a un edificio gracias a sus soluciones.

Ventajas de ganar tamaño

Todo un hito que es posible en parte gracias a la dimensión empresarial que han adquirido en los últimos años. Han pasado de facturar 400.000 euros en sus inicios, a los casi 100 millones actuales (97,6). De **Salto Systems** forman parte más de 20 empresas repartidas por todo el mundo, un total de 420 empleados, 165 en Euskadi y otros 260 fuera.

El gerente **Javier Roquero**, en entrevista a **Confebask**, explica el por qué de la importancia del tamaño: '*gracias a nuestra **dimensión** hemos logrado una **gran ventaja competitiva** porque nos permite atender pedidos de todo el mundo con rapidez, sin límites de cantidad - no hay pedido mínimo - y aportando lo último en tecnología*'.

Javier Roquero tiene claras las **ventajas competitivas** de haber ganado tamaño: '*presencia global, acuerdos mundiales; economía de escala, una marca referencia en todo el mundo, desarrollo internacional y global, y - algo clave, remarca - **captación de talento internacional***'. Simplemente, pueden fichar a los mejores.

La **I+D+I** a gran escala es impensable para una pequeña o mediana empresa, así que la única opción es ganar tamaño. **Javier Roquero** recuerda que en **Salto Systems** destinan aproximadamente un **5% de su facturación** y un **10% de su plantilla a I+D+I**, algo que es consciente de que, en un sector tan tecnológico como el suyo, es lo que en buena medida les mantiene en la '*champions*' global.

Obstáculos

Pero no todo son facilidades. *‘Todos sabemos que el tamaño importa, lo que ocurre – añade Javier Roquero - es que en Euskadi **nos falta cultura y pedagogía**. Pensamos que la única manera de ganar tamaño es comprando o adquiriendo otras compañías. Pero hay **otras estrategias de crecimiento para ganar tamaño: hablamos de alianzas, ‘joint ventures’, acuerdos de investigación, acciones comerciales, colaboraciones... Hay que perder el miedo a las alianzas: las empresas siguen entendiendo este asunto más en términos de competencia que de colaboración’.***

En ese sentido, el gerente de **Salto Systems** reconoce que la cultura empresarial en Euskadi está cambiando *‘a mejor’* de un tiempo a esta parte, pero todavía quedan muchas cosas por hacer: *‘**hay que generalizar los espacios de interacción entre las empresas vascas’.***



Planificación y ‘antena permanente’

Otro aspecto importante es contar con un plan para crecer. Javier Roquero advierte de que *‘establecer una **metodología de crecimiento** es clave para conseguir los objetivos. Tenemos que determinar bien cómo ganar dimensión y sobre qué sectores de la empresa vamos a basar el crecimiento: no hay lugar para la improvisación’.*

En ese sentido, el gerente de **Salto Systems** cuenta la trascendencia que tiene para ellos hoy en día la posibilidad de contar con una especie de *‘**antena permanente**’* que detecta las posibilidades de crecimiento global en diferentes mercados y sectores de negocio. La dimensión ahí también es fundamental, porque, en función de lo que captan, les permite hacer *‘apuestas simultáneas’* a la espera de que el mercado *‘decida’* por qué aspecto de negocio concreto decantarse. Eso hace que, independientemente de por dónde *‘salga’* el mercado finalmente, siempre les *‘pille’* prevenidos y en una buena posición competitiva.

Crecer con ‘frescura’

Gestionar el tamaño empresarial no es fácil y puede arruinar los valores con lo que nació el proyecto. *‘Uno de los mayores obstáculos a los que nos enfrentamos al ganar dimensión – subraya Javier Requero - es el de **crecer pero manteniendo la frescura** que teníamos antes. Me gusta que el trato con nuestros proveedores y clientes sea el mismo ahora que estamos presentes en todo el mundo que cuando empezamos en un piso de Irún. Uno de los mayores retos supone **ganar dimensión sin renunciar a los valores** empresariales y sociales de origen, sin perder las raíces culturales, empresariales y sociales con las que nacimos’.*

Salto Systems es un ejemplo de todo esto. Además, recuerda Javier Roquero, en Euskadi hay un entorno favorable al crecimiento empresarial: *‘hay espíritu emprendedor y una infraestructura, un **‘ecosistema industrial’**, que permite concentrar en 80kms a la redonda toda la cadena de valor de nuestros sectores más punteros. Sólo tenemos que cambiar de mentalidad, mejorar la colaboración entre nuestras empresas y ganar tamaño’.* Testimonios como el de **Javier Roquero** demuestran que es posible.

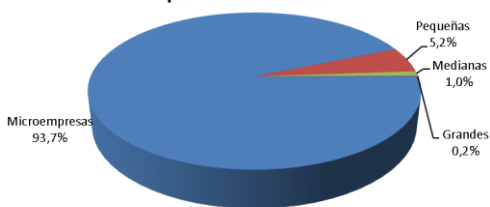
Radiografía de la dimensión empresarial en la CAPV en 2015

DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS VASCAS POR TAMAÑO EN 2015

TOTAL CAV	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Empresa Grande	TOTAL
Nº EMPRESAS	148.780	8.225	1.544	261	158.810
% s/total	93,7%	5,2%	1,0%	0,2%	100,0%
Nº EMPLEADOS	273.311	163.009	153.124	254.372	843.816
% s/total	32,4%	13,3%	18,1%	30,1%	100,0%

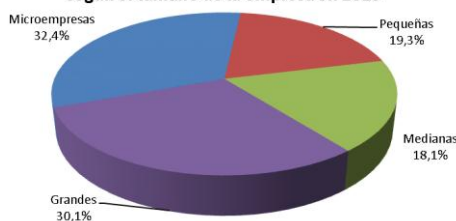
Fuente: Confebask con datos de Eustat (Directorio de Actividades Económicas)

Distribución del número de empresas vascas por tamaño en 2015



Fuente: Confebask con datos de Eustat

Distribución del empleo de las empresas vascas según el tamaño de la empresa en 2015



Fuente: Confebask con datos de Eustat

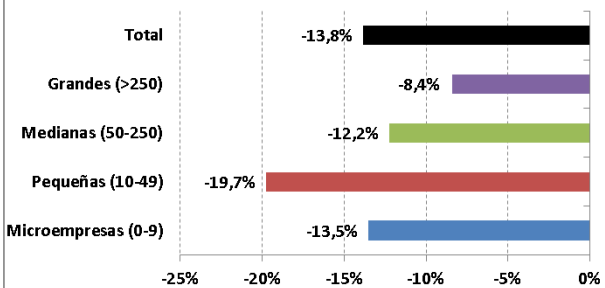
Fuerte presencia de la pequeña empresa

El 98,9% de las empresas vascas son pequeñas empresas (de 0 a 50 empleados), donde trabaja el 45,7% de los empleados vascos. Además, la mayor parte de ellas son micro empresas (de menos de 10 empleados).

Las empresas medianas (de 50 a 250 empleados), suponen el 1% de las empresas vascas y el 18,1% del empleo, y las grandes empresas (de más de 250 empleados), suponen el 0,2% de las empresas, si bien emplean al 30,1% de los ocupados.

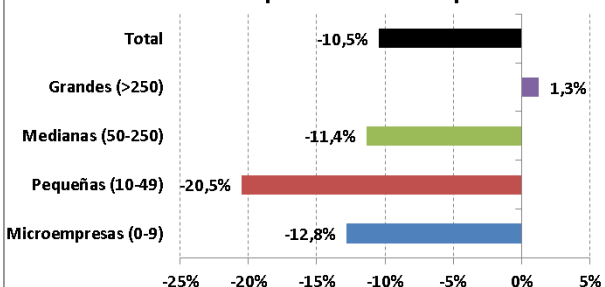
Evolución de las empresas vascas según su Tamaño durante la crisis

Variación del número de empresas vascas en 2008-2015 por estrato de empleo



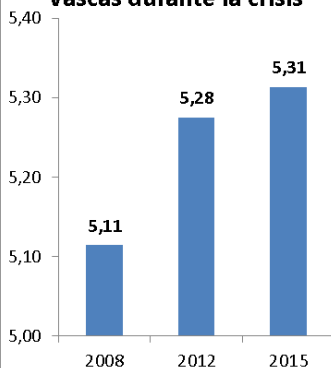
Fuente: Confebask con datos de Eustat

Variación del empleo en las empresas vascas en 2008-2015 por estrato de empleo



Fuente: Confebask con datos de Eustat

Evolución del tamaño medio de las empresas vascas durante la crisis



Fuente: Confebask con datos de Eustat

Las empresas más grandes han superado mejor la crisis

La mayor pérdida de tejido empresarial entre 2008 y 2015 se ha producido en las pequeñas empresas, mientras que las medianas y, especialmente, las grandes empresas han tenido una menor pérdida de empresas.

La pérdida de empleo ha sido más acusada en las pequeñas empresas, mientras que las grandes empresas incluso han elevado ligeramente su nivel de empleo entre 2008 y 2015.

El tamaño medio de las empresas vascas ha crecido entre 2008 y 2015, pasando de 5,11 empleados a 5,31.

Hablando de dimensión empresarial

“El tamaño sigue siendo una asignatura pendiente de este país. La Administración no puede sustituir a la iniciativa privada, puesto que lo que ha de hacer es crear un ecosistema favorable a las uniones con, por ejemplo, ventajas fiscales”. “Hace falta algún instrumento, un fondo de inversión o de capital riesgo de carácter público-privado, que apoye a empresas de Euskadi en crecimiento”.

Elena Zárraga, Directora General de LKS

Diario Vasco, 6-6-2016

“Las empresas deben llevar a cabo actuaciones decididas en tres ámbitos: aumentar el tamaño medio, elevar la productividad laboral y cambiar las pautas del mercado de trabajo, y reindustrializar el país. Existe un auténtico minifundismo empresarial. Aumentar el tamaño medio de las compañías al nivel de Alemania elevaría la productividad un 13%. Hay que eliminar las barreras fiscales, del mercado laboral y burocráticas que impiden el crecimiento de las empresas”.

Roberto Higuera, Vicepresidente del Banco Popular

El Correo, 24-5-2016

“La crisis nos ha dejado dos grandes lecciones. Son necesarias la innovación, no sólo hablo de la mera producción, y la diversificación, no sólo de mercado. Los programas públicos han apoyado estos dos aspectos, pero faltaría algún programa que apoye la cuestión del tamaño empresarial, que tiene que estar detrás de esas dos estrategias de las que hablamos. Tienes que tener un cierto tamaño para innovar o diversificar.

Ya existen algunos programas que apoyan las alianzas, que se centran sobre todo en la colaboración, que son un formato poco estable; puede que estas alianzas, por la razón que sea, no resistan en el tiempo. Harían falta ayudas para fusiones o compras por parte de empresas del País Vasco. Para operaciones corporativas. Hay dos vías. La primera sería apoyar el análisis y el diseño de las operaciones, que llevan su tiempo y su esfuerzo. Y la segunda puede ser un vehículo de inversión, como un fondo de capital riesgo o de créditos participativos, que entrara en el capital y apoyara la operación. También harían falta ventajas fiscales”.

Esteban Barrenechea, Consejero Director General de Iker

El Diario Vasco, 23-5-2016

“Es complicado salir al exterior sin dimensión para acometer proyectos. Y el tamaño de la pyme vasca es mucho menor que la de otros países europeos como Reino Unido o Alemania”.

Miren Madinabeitia, Directora de Internacionalización de SPRI

Expansión, 18-4-2016



“La importancia del tamaño empresarial reside en la relación directa que parece existir entre éste y la productividad, la capacidad exportadora, la propensión innovadora de la compañía y su capacidad de diversificación

Este hecho otorga mayor vulnerabilidad a la economía española, pues las pequeñas empresas aparecen y desaparecen con mayor facilidad en función de las condiciones coyunturales del país. Un problema que se transmite al mercado de trabajo, ya que los negocios de menor tamaño tienden a crear empleo temporal. Así, mientras que en España casi el 75% del empleo lo generan empresas de pequeño tamaño, en Alemania esta tasa sólo es del 63%, reduciéndose hasta el 53% en el caso de Reino Unido. El resultado es una baja productividad de nuestra mano de obra frente a la de países de nuestro entorno

Ello se debe a que las empresas pequeñas tienen menos probabilidades de aprovechar las economías de escala de las que sí se benefician las grandes, lo que afecta a sus costes de producción y, consecuentemente, a los precios a los que ofrecen sus productos y, por tanto a su capacidad exportadora.

Además, al ser menos productivas que las grandes, se ven obligadas a pagar salarios más bajos, atrayendo a una mano de obra menos formada. Son también las pequeñas las que tienen una mayor morosidad y una menor vida media”.

Rafael Pampillón, Catedrático de la Universidad CEU San Pablo e Instituto de Empresa

Expansión, 23-4-2016

Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer

- **Imprenta Garcinuño** compra Imprenta Comercial Samper, lo que le permite ampliar su posición exportadora, y su gama de productos.
- **TEKNIA Group**, fabricante vasco de componentes de automoción adquiere la compañía norteamericana Orchid Mt. Juliet LLC. Esta nueva compra se une a las efectuadas en Rusia, Serbia e India.
- **CIE Automotive** compra el grupo familiar Amaya Tellería por 186 millones. Además, presenta su Plan Estratégico 2016-2020, que contempla duplicar, vía crecimiento orgánico, su beneficio neto en 5 años, con un crecimiento acumulado de la facturación del 7% anual.
- **Dominion** adquiere por 5,2 millones la compañía norteamericana Commonwealth Dynamics.
- **Bodegas Elosegi** se afianza en Francia con un nuevo acuerdo de distribución de vinos de alta calidad con Alcampo y Leclerc.
- **Arteche, Ingeteam y Ormazabal** unen fuerzas para colaborar en el desarrollo de una microrred eléctrica inteligente, con apoyo de la Diputación Foral de Bizkaia
- **Ingeteam** abre una nueva filial en Uruguay.

Informes y estudios sobre dimensión empresarial

[“Demografía empresarial en España: tendencias y regularidades”](#)

Fedea. Autores: José Carlos Fariñas y Elena Huergo. Noviembre 2015

Análisis de las características de la demografía empresarial en España para entender las dificultades que tienen las empresas para incrementar su productividad y su tamaño, así como de las barreras de entrada y al crecimiento empresarial, y de los efectos de la I+D+i en la productividad, la supervivencia y el crecimiento empresarial.



[“La Empresa Mediana española: Informe anual 2015”](#)

Círculo de Empresarios. Julio 2015

Un análisis exhaustivo comparado con Europa de las empresas, por tamaño, así como por Comunidades autónomas. Aborda análisis de especialización sectorial, barreras al crecimiento empresarial y necesidad de diversificar las fuentes de financiación.



[“Crecimiento Económico y Tejido Empresarial en España”](#)

Fundación BBVA-IVIE. Julio 2015

Analiza el empleo, la tasa de supervivencia y la productividad en función del tamaño empresarial, y lo compara con los principales países del entorno.



Enlaces de interés relacionados con la dimensión y el crecimiento empresarial

Cre100do.es
Nuevas Grandes Empresas

Iniciativa impulsada por la Fundación Innovación Bankinter, el ICEX y el Círculo de Empresarios para impulsar el crecimiento empresarial



Portal para la compra-venta de empresas, impulsado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo