

Newsletter Dimensión Empresarial

Entrevista a Iñaki Garcinuño (Grupo Gráfico **GARCINUÑO**):

"El sector gráfico está obligado a concentrarse para sobrevivir. Tras una crisis muy potente equiparable a la de la construcción, la atomización ya no tiene sentido"

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 Iñaki Garcinuño, del Grupo Gráfico Garcinuño	2
Dimensión empresarial e innovación en la CAPV	4
Evolución de la innovación 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

Iñaki Garcinuño, Grupo Gráfico **GARCINUÑO**



Iñaki Garcinuño, Grupo Gráfico Garcinuño

"El sector gráfico está obligado a concentrarse para sobrevivir. Tras una crisis muy potente, equiparable a la de la construcción, la atomización ya no tiene sentido"

- La empresa familiar Imprenta Garcinuño inició su andadura hace más de medio siglo en Bilbao y desde entonces ha afrontado numerosos retos que le han permitido mantenerse en el mercado. Pero no fue hasta el inicio de la última crisis en 2008 cuando tuvo que llevar a cabo un giro radical en su estrategia para sobrevivir. **Había que adquirir tamaño, ganar en competencias en un 'sector maduro', y expandirse a nuevos mercados**
- El directivo del Grupo Gráfico Garcinuño cree que **'adquirir tamaño facilita captar talento y una mejor organización de la producción para adaptarse a la flexibilidad que exige el cliente'**

Hace ya unos años la firma familiar empezó por adquirir 'Plotea', una PYME de diseño, impresión y montaje de todo tipo de carteles y demás productos de impresión gráfica, que tenía a 'Garcinuño' como uno de sus principales clientes.

Una 'absorción lógica' hasta cierto punto pero que, conscientes de que la situación no tenía marcha atrás, supuso su particular 'bautismo de fuego' en su carrera para ganar tamaño.

El pasado mes de mayo, Garcinuño adquirió 'Samper', una de las imprentas de mayor tradición en el sector de Artes Gráficas de Bizkaia.

Tras esta operación, el **Grupo Garcinuño emplea a 43 personas, y prevé una facturación anual en torno a 5 millones de euros, siendo una de las principales empresas del sector en Euskadi**. 'El sector Gráfico -asegura Iñaki Garcinuño- está obligado a concentrarse para sobrevivir'.

Iñaki Garcinuño, en entrevista a **Confebask**, explica **el por qué de su decisión de ganar tamaño**. Tal y como reconoce Garcinuño *'hemos pasado por una crisis muy potente en Artes Gráficas, equiparable a lo vivido con la construcción que en estos últimos años ha reducido a la mitad actividad y empleo. Había una capacidad de producción enorme a la que no se daba salida en el mercado, además de una 'atomización' que ya no tiene sentido'*.

En opinión de Garcinuño, estas operaciones de adquisición son una forma de *'innovar aplicando una estrategia diferente: estamos en un sector maduro que exige nuevas formas de actuar. Es clave estar al día de lo que pasa y ser atractivo'*.

El empresario vizcaíno también destaca que *'las asociaciones empresariales pueden servir para favorecer la fusión de las PYMES. Ahí nos damos a conocer y acabamos percibiéndonos más como colaboradores que como competidores'*.

Ventajas

Entre las ventajas de ganar dimensión, Garcinuño cita *'la captación de talento y una mejor organización de la producción para responder a los plazos flexibles de entrega que exige el cliente. Se ha pasado de ser sólo impresores a ofrecer todo tipo de instrumentos de comunicación gráfica, que incluyen diseño, volumen flexible de pedidos, de tiempo de entrega y peticiones a la carta. Ahora - concluye Iñaki Garcinuño - tratamos de sostenernos, pero el sector gira hacia una mayor flexibilidad en plazos y más productos a medida'*.

La reciente adquisición de Imprenta Comercial Samper les aporta *'know-how y posibilidad de crecer'*. En definitiva, maquinaria más potente y mercado exterior; es decir, calidad y más países en donde vender en un sector en el que, según confiesa Garcinuño, *'exportar no es nada fácil'*.

'En el tamaño están las sinergias - asegura el dirigente del Grupo Garcinuño- y además la compra supone una forma rápida de crecer'.



Claves

¿De qué depende el éxito de este tipo de operaciones? Para Iñaki Garcinuño, una de las claves reside en el *'estilo de la dirección. Hay que ser empático con tus competidores, incluso ser atractivo para ellos; y estar al día de lo que pasa y la tendencias que se detectan. En ese sentido - añade - las asociaciones empresariales pueden ser de gran ayuda para las PYMES, porque son un foro en el que las empresas y las personas nos damos a conocer. Se fomenta el encuentro; y ese contacto hace que en muchas ocasiones nos acabemos percibiendo como colaboradores necesarios, antes que como competidores agresivos. En mi caso por lo menos así ha sido, y ha facilitado mucho nuestra última operación'*.

También es importante para el directivo vasco saber **vincular a la plantilla con el proyecto empresarial: 'cuento con una muy buena plantilla'** - asegura Garcinuño - que insiste en querer resaltar esta implicación de las personas como una de las claves para la supervivencia de la empresa.

grupo garcinuño



Dificultades

El hecho de ser **PYME**, sin duda, condiciona mucho las operaciones de compra o fusión entre compañías. De hecho, entre los principales **obstáculos** para ganar tamaño, el directivo vasco señala que *'las compras exigen a las PYMES un gran esfuerzo personal de planificación y de financiación. Hay que contar con un buen asesoramiento jurídico, fiscal y mercantil, analizar bien la operación y funcionar con previsiones conservadoras de negocio. Es la única manera - afirma - de no llevarse después sustos innecesarios'*.

Además, Garcinuño también cree que desde las administraciones no se termina de fomentar con claridad el que las empresas ganen tamaño. *'Echo de menos - afirma - medidas fiscales que incentiven a las PYMES vascas para ganar en dimensión'*.

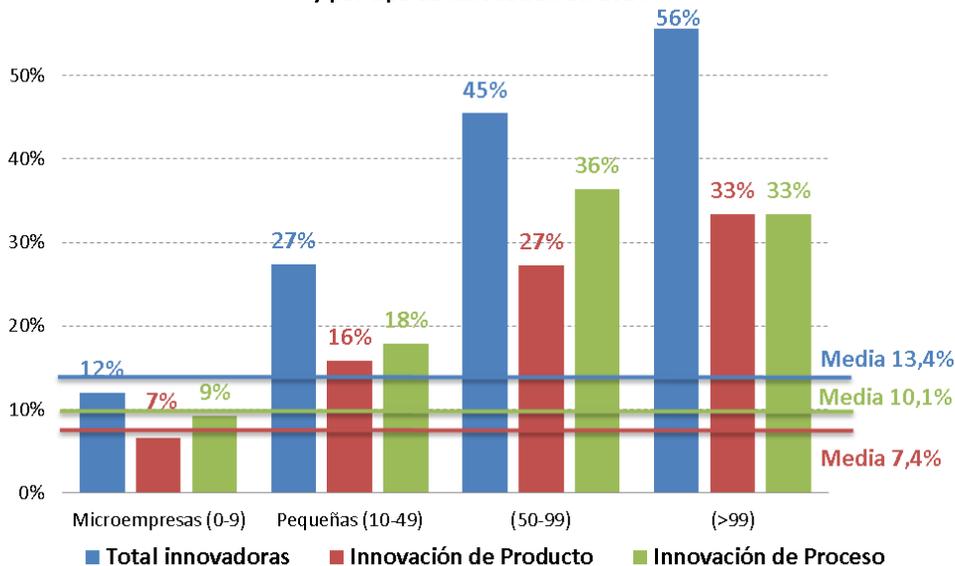
Merece la pena

En ese sentido reconoce que a la hora de plantearse ganar tamaño hay que tener en cuenta muchos factores que, en ocasiones, generan estrés y muchas preguntas sin respuestas a corto plazo. A pesar de todo, está convencido de que la vía que han emprendido es la única forma de progresar. En un sector tan maduro como el de las Artes Gráficas - asegura- la **innovación** no está tanto en el proceso productivo - que también - como **en la estrategia**.

Y concluye: *'ser empresario engancha. Una vez que realizas la primera compra ya estás pensando en la segunda. Es un gran esfuerzo, pero se aprende mucho. Merece la pena'*.

Dimensión empresarial e innovación en la CAPV

Porcentaje de empresas innovadoras en la CAPV por tamaño de empresa y por tipo de innovación en 2014



Fuente: Confebask con datos de Eustat

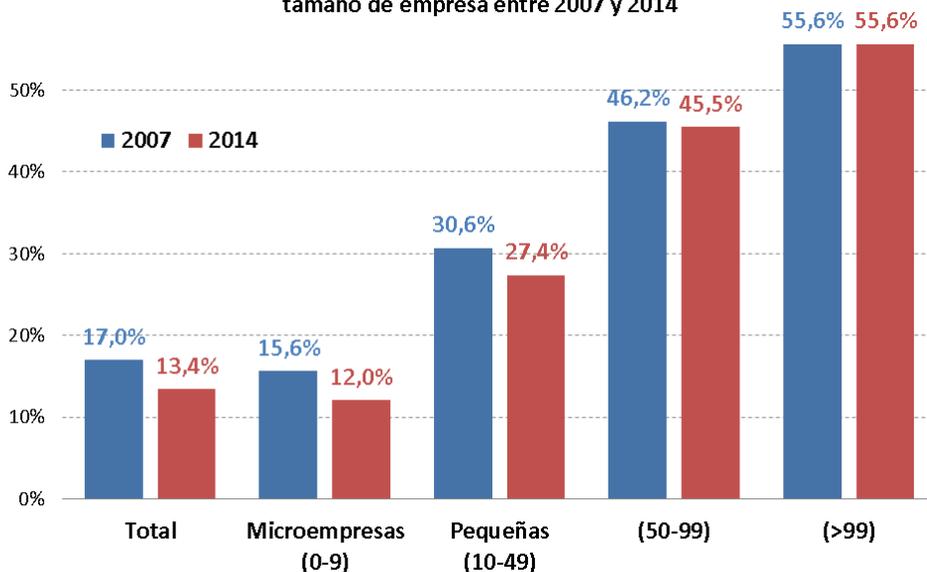
A mayor tamaño, más innovación

El 13,4% de las empresas vascas son innovadoras. Sin embargo, sólo el 12% de las microempresas los son, subiendo el porcentaje al 27% en el caso de las pequeñas empresas de 10 a 50 empleados, al 45% en las empresas de 50 a 100 empleados, y hasta el 56% en las empresas de 100 y más trabajadores.

A medida que crece el tamaño de la empresa, mayor protagonismo tiene la innovación en producto, que es la que exige mayores capacidades para llevarla a cabo, frente a la innovación en proceso.

Evolución de la innovación de las empresas vascas según su tamaño durante la crisis

Evolución del porcentaje de empresas innovadoras en la CAPV por tamaño de empresa entre 2007 y 2014



Fuente: Confebask con datos de Eustat

Las empresas más grandes han visto menos afectada su actividad innovadora durante la crisis

La crisis ha reducido el porcentaje de empresas innovadoras durante la crisis del 17% en 2007 al 13,4% en 2014.

Sin embargo, las mayores caídas del porcentaje de empresas que innovan se ha dado en las microempresas (-3,6 puntos), seguido de las empresas de 10 a 50 empleados (-3,2 puntos).

Por su parte, el porcentaje de empresas vascas de 50 a 100 empleados que innovan apenas baja 0,7 puntos, y se mantiene en el caso de las empresas de 100 y más empleados.

Hablando de dimensión empresarial

“Hemos constatado que el empresario vasco es cada vez más consciente de que se tiene que mover, porque el mundo se está moviendo y a una velocidad vertiginosa. Tenemos bastantes trabajos contratados con empresarios de aquí. Son procesos de desarrollo corporativo: comprar una empresa en el extranjero o comprar un competidor o activar una fusión. Se está tomando la iniciativa por la necesidad que tienen las empresas hoy en día de ganar dimensión, ganar posicionamiento competitivo, internacionalizarse o adquirir productos o tecnologías que hoy no tienen”.

“El empresario vasco de hace cinco o diez años era más reactivo a hacer movimientos estratégicos de este perfil, hoy está en disposición y tiene claro que los tiene que hacer. Y el que no los haga se va ir quedando atrás en la foto”.

Alejandro Azkona y Fernando Cabos, Socios de Alba Capital

Deia, 26-9-2016

“Partiendo del principio de que no hay que buscar la dimensión por la dimensión, ni la internacionalización por la internacionalización, es verdad que tenemos que buscar el tamaño óptimo necesario para atacar un mercado y estar presente en el mismo. Y para alcanzar esa dimensión a veces hay que hacer alianzas, fusiones, colaboraciones en torno a los cluster, además de buscar un nicho de mercado”.

Arantxa Tapia, Consejera de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

Deia, 4-9-2016

“La existencia de determinados umbrales administrativos, de tipo fiscal, laboral o mercantil, pueden condicionar persistentemente la transmisión o el crecimiento del tamaño de las empresas de modo ficticio”.

“El reciente aumento de la base empresarial es positivo y necesita consolidarse durante los próximos años. No obstante, es preciso introducir mejoras insoslayables en el ámbito del contexto regulatorio y de los recursos empresariales, que posibiliten el crecimiento del tamaño medio, una mayor supervivencia empresarial, eficiencia en la asignación y, en suma, capacidad competitiva”.

Raúl Mínguez, Director del Servicio de Estudios Cámara de Comercio de España

Expansión, 8-8-2016

“El salto de pasar de 199 a 200 empleados tiene un coste muy alto para muchas empresas. Las empresas más grandes son más productivas, con más capacidad tecnológica y de exportación”.

Rafael Pampillón, Profesor San Pablo CEU e Instituto de Empresa

Expansión, 8-8-2016



“El sector industrial, que tiene más peso aquí que en España, es competitivo... Sí hay carencias, como el tamaño...” “Lo que sí es cierto es que el tamaño preocupa porque afecta muchísimo a nuestra posición competitiva... Hace falta un modelo más colaborativo entre unas empresas y otras para ir a mayores mercados”.

Joseba Madariaga, Profesor de la Universidad de Deusto y Responsable de Estudios de Laboral Kutxa

“Las empresas vascas son pequeñas, lo que genera problemas para acometer inversiones en mejoras tecnológicas y en la cualificación de las plantillas”.

Unai Sordo, Secretario General de CCOO Euskadi

“Aquí el sector industrial está más desarrollado y eso nos ha permitido capear mejor la crisis... Y hay factores que nos impiden un mayor crecimiento, como el pequeño tamaño de nuestras empresas... La empresa es algo más que esa figura decimonónica del empresario capitalista y explotador. La empresa también son los trabajadores, y hay que tener empresas más grandes para competir en un contexto global. Son las que permiten tener mejores condiciones laborales”.

Josu Ferreiro, Catedrático de la UPV

Debate económico ante las elecciones vascas.

El Correo, 9-9-2016

Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer

- **Tubos Reunidos** compra la tejana RDT por 19,6M€, para crecer en América, y reforzar su posición en oil&gas.
- **Dominion** compra la ingeniería eléctrica vizcaína Scorpio por 17,8M€, para ganar presencia en proyectos energéticos.
- **CIE Automotive** adquiere una empresa india por 178M€, lo que le permite reducir la concentración en clientes del grupo en la India, y consolidar su estatus de proveedor TIER1 ante los fabricantes de automóviles.
- **Másmovil** cierra la compra de Pepephone por 158M€, consolidándose como el cuarto operador de España.
- **Ulma Construcción** adquiere la empresa norteamericana Socon, y espera triplicar su negocio en EE.UU.
- **Grupo Nuetalia** compra las navarras Servichap y Peymo, ampliando su posición en la cadena de valor.
- **Orona** se refuerza en Europa con compras en Polonia y Portugal.
- **Itasa** impulsa su expansión internacional con la compra por 3M€ de una empresa en Malasia, y con la apertura en 2018 de una planta en México para Latinoamérica y EE.UU.
- **Gonvarri (Grupo Gestamp)** invierte 20M€ en las plantas de Forjas de Iraeta y de GRI Castings (antigua TS fundiciones), que fueron adquiridas en 2010 y 2015, respectivamente.
- **Tubacex** crea una Joint Venture con la japonesa Awaji, que fabricará componentes de acero inoxidable en Tailandia.
- **Gestamp** refuerza su alianza con Mitsui para ganar negocio en Japón.
- **CAF** instalará una nueva fábrica en Reino Unido en 2018, para atender sus elevados pedidos en dicho país.
- El grupo logístico **Sparber Group** abre oficina comercial en Munich, para ganar presencia en Europa Central y del Este.

Informes y estudios sobre dimensión empresarial

"KPMG Global Manufacturing Outlook"

KPMG International. Julio 2016

Informe elaborado a partir de una encuesta a 360 altos directivos de seis sectores de actividad (aerospacial y defensa, automoción, grupos empresariales, dispositivos médicos, ingeniería y productos industriales y metales) en todo el mundo. Según el informe, una gran mayoría de los encuestados afirma que el crecimiento es una de sus máximas prioridades en los próximos años y ya están poniendo en marcha estrategias para alcanzar este objetivo.



"La Empresa Mediana española: Informe anual 2016"

Círculo de Empresarios. Julio 2016

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.



"Situación País Vasco 2016"

BBVA Research. Julio 2016

Análisis de la situación económica del País Vasco, en el que se resalta como uno de los principales retos para la economía vasca el que la empresa vasca gane tamaño.



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

PROGRAMA DE
CRECIMIENTO
EMPRESARIAL

Iniciativa de la Secretaría General de Industria y Pyme (SGIPYME) que ofrece asesoramiento personalizado en digitalización, innovación, finanzas, marketing y comercialización, operaciones y recursos humanos a pymes con potencial para mejorar y crecer