

# Newsletter Dimensión Empresarial

**Entrevista a Tomás Iriondo  
(Director General de **GAIA**):**

“La globalización nos obliga a más y mejores alianzas interempresariales”

**A mayor tamaño, más productividad.**

**La productividad de las microempresas se ha reducido notablemente durante la crisis.**

**Nueva convocatoria del programa Bind 4.0**



## Contenido

Casos de crecimiento empresarial en la CAPV: Hablamos con Tomás Iriondo, Director General de Gaia	2
Dimensión empresarial y productividad en la CAPV	4
Hablando de dimensión empresarial	5
Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer	6
Informes y estudios sobre dimensión empresarial	7
Enlaces de interés e iniciativas relacionadas con la dimensión y el crecimiento empresarial	7

# Tomás Iriando, Director General de GAIA, Cluster de Industrias de Conocimiento y Tecnología de Euskadi



Tomás Iriando con los impulsores de Smart Factory Alliance

## “La globalización nos obliga a más y mejores alianzas interempresariales”

- Tras casi 35 años de existencia, el pasado mes de junio, **Gaia+Avic ha dado un importante paso con su integración**, integración que busca afrontar con garantías los nuevos retos que plantea la globalización, aportando a sus socios mayores capacidades que permitan asegurar su presencia en los mercados globales
- En esa misma visión de “la búsqueda de la Dimensión Adecuada”, Gaia ha impulsado la alianza **Smart Factory Alliance** que, según Tomás Iriando, permitirá **‘reforzar la orientación al cliente, al aportarle soluciones globales’**

**Tomás Iriando**, en entrevista a **Confebask**, explica la estrategia del clúster al que representa, así como el proyecto impulsado por Gaia, que ha fructificado en la alianza Smart Factory Alliance.

## Integración Gaia+Avic

Gaia y Avic nacen en la crisis de los 80 ante la necesidad de desarrollar la Innovación Colaborativa entre las empresas del sector, y con terceros.

Fruto de esta visión, y ante la necesidad de evolucionar para dar respuesta a un mercado cada día más exigente, con fecha 29 de mayo –AVIC-, y 9 de junio –GAIA-, se ratifica la integración por parte de ambas Asambleas **Integración de Gaia + Avic** (Asociación Vasca de empresas de Ingeniería y Consultoría), que ha dado lugar a un colectivo de 286 empresas, 18.776 personas empleadas, con una estimación para el próximo año de facturación agregada entorno a los 5.000 millones de euros, de los cuales 2.070 millones de euros se facturarán en el mercado internacional.

Más allá de las magnitudes que representa, en torno al 7% del PIB de Euskadi, esta nueva dimensión de Gaia+Avic consigue reforzar una de las piezas clave del sistema competitivo vasco, ya que el futuro exige conocimiento y tecnología, experiencia y capacidad empresarial. El megasector híbrida conocimiento y tecnología para activar nuevas cadenas de valor que aceleren el desarrollo empresarial, la transformación digital, y aumenta la capacidad para atender desarrollos emergentes.

Esta nueva dimensión del sector es fruto de la necesidad del clúster de ofrecer, a través de una mayor agregación de competencias, **soluciones más globales**, y de crear una **mayor capacidad de alcanzar posiciones relevantes** en los **mercados internacionales**.

Para el dirigente de Gaia, uno de los retos compartidos por las empresas del clúster es la **“necesidad de adquirir una dimensión adecuada para competir en mercados, conocimiento o tecnología, a través de las alianzas interempresariales”**

En este sentido, cree que hay que **“crear programas que faciliten y promuevan las Alianzas Interempresariales, que sean amplios en tiempo y contenido, y que apoyen tanto el diseño de la estrategia, como los primeros años de trabajo de la alianza”**

## Gaia+Avic

¿El clúster lo forman mayoritariamente PYMES o grandes empresas? ¿Cuál es el tamaño medio aproximado?

**“El 90% de nuestras empresas son pequeñas y medianas, y el resto grandes empresas. A pesar del tamaño, todas ellas comparten dos retos comunes: de un lado, la especialización inteligente en la actividad, y de otro, la necesidad de adquirir una dimensión adecuada para competir en mercados, tecnología o conocimiento, a través de las alianzas interempresariales.**

*Actualmente el tamaño medio de empresa oscila entre 30 y 100 trabajadores, si bien contamos con más de 50 pequeñas empresas, de menos de 10 profesionales.”*

## Smart Factory Alliance

Recientemente hemos sabido del nacimiento de la alianza Smart Factory Alliance, una alianza entre empresas del sector auspiciada por GAIA, y apoyada a su vez por la SPRI, para ofrecer servicios globales de Industria 4.0 al sector manufacturero. ¿Por qué han dado ese paso? ¿Hay empresas en Euskadi con tamaño suficiente para hacerlo en solitario?

*“Es evidente que la **decisión parte de la necesidad de reforzar la orientación al cliente**. El mercado exige soluciones globales, que puedan dar respuesta a todos los departamentos de la industria. Además, exige que esas soluciones estén ya validadas previamente en su comportamiento conjunto. Éste es el sentir de Smart Factory Alliance, ofrecer valor singular al mercado. En este caso participan empresas grandes, medianas y pequeñas, que buscan ser eficaces en la integración de tecnologías heterogéneas que aceleren la migración de las industrias hacia el 4.0.*

*Probablemente se podría haber abordado el proyecto de forma individual por alguna de las empresas participantes, pero los tiempos de respuesta y, sobre todo, el resultado, no hubiera sido el mismo. No ocultamos nuestra satisfacción por este paso dado.”*

Usted ha vivido muy de cerca este proceso para forjar esa alianza. ¿Cuál ha sido la principal dificultad con la que se han encontrado? ¿Qué resultados se esperan de la alianza?

*“La principal dificultad en una alianza de este tipo estriba en **compartir información** clave entre empresas que están en el mismo mercado; no es fácil desnudarte ante un competidor, y mucho menos decidir y reconocer cuál es tu verdadero expertise, tu “gran valor añadido”. Es un ejemplo de madurez empresarial entender que esta decisión, aunque puede verse como una debilidad, es la base para trabajar la confianza por el desarrollo de una verdadera colaboración.*

*Esta etapa hay que hacerla bien, sin prisas, porque es clave decidir quién y qué se pone en juego, cuándo y cómo avanzamos. Si esta base es sólida, el resto se construye desde la confianza, trabajando juntos y corrigiendo errores de interpretación, sobre casos reales, y aprendiendo de forma generosa y humilde, entre las empresas, y con los clientes.*

*El horizonte muestra las **ventajas: atender a los clientes en su transformación digital**, afianzando confianza, **posicionarse en otros ámbitos de negocio**, hasta la fecha inaccesibles, y promover una **cultura de innovación colaborativa** entre las empresas que forman la alianza, tanto con orientación a la tecnología, como con **orientación al mercado**. El proceso no es sencillo, pero merece la pena porque la ganancia a corto, medio y largo plazo es muy grande.”*

Acto de presentación de Smart Factory Alliance



## El problema del tamaño

¿Las Pymes y micropymes son más reacias a plantearse la posibilidad de ganar dimensión? ¿Cree que son conscientes de la importancia de dar este tipo de pasos?

*“No sé si se trata de una posición tan clara como ser reacias; más bien diría que el problema es que no tienen tiempo para promover las alianzas, su día a día les supera. Y este hecho complica todavía más algo que, de por sí, es complejo. No facilita, precisamente, salir del círculo vicioso: si no tenemos dimensión, no tenemos tiempo, no tenemos suficientes recursos, no tenemos suficiente conocimiento, no tenemos suficiente tecnología... no es posible crecer.*

*Hay que crear **programas que faciliten y promuevan las Alianzas Interempresariales** (ya existe alguno como Innobideak Lehiabide, una propuesta de gran interés), hacen falta más y que sean más amplios en tiempo y contenido. Hay que reforzar los programas para que el apoyo no esté sólo en el diseño de la estrategia, sino en los primeros años de trabajo para construir la alianza, y establecer la necesidad o condición de que existan avances anuales, medibles y claros del trabajo de la alianza.*

*Por poner un ejemplo, tenemos importantes retos, entre los que debemos destacar el **gap de talento** al que nos enfrentamos. Es muy difícil que una micro pyme se atraiga para el talento, y por tanto nos va a costar más buscar profesionales.”*

Todavía se escuchan mensajes de que el tamaño no lo es todo, y especialmente en su sector, en donde proliferan ‘Start-ups’ que compiten por el mundo con su tecnología y muy reducido tamaño. ¿Qué opina Vd.?

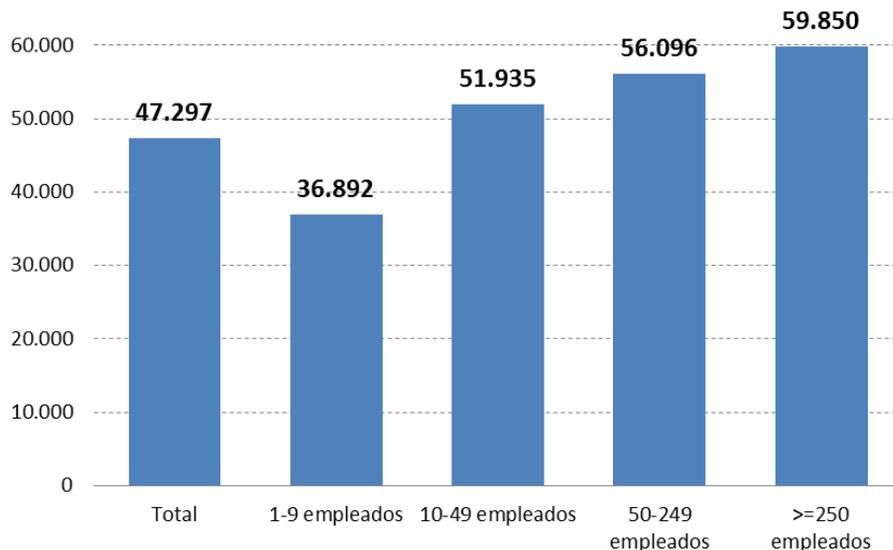
*“Coincido con la expresión de que “no lo es todo”, efectivamente, pero **cada día el tamaño de la empresa tiene más importancia**. Tiene sus sombras y sus luces, pero **hablamos de atender a un mercado cada día más globalizado**. También hay que aclarar que hay muchas formas de adquirir dimensión, en Gaia trabajamos para favorecer todas ellas: son las empresas las que eligen el formato de su dimensión, y esto abre un sinfín de oportunidades.*

*No todas las pymes son start-up, y por el contrario toda Start-up es una micro pyme. Son realidades diferentes, y por ello creemos que debe existir más iniciativas que reconozcan a las micro y pequeñas empresas, y les apoyen en la conformación de alianzas, con el objetivo de competir mejor y más fuertes.*

*Si analizamos bien nuestro entorno, y por poner en valor las excepciones, las start-up que compiten en el mundo en nuestro sector son eso, “honrosas excepciones”, y se pueden contar con los dedos de la mano. Zorionak también por ellas, es un camino que no debemos dejar de explorar y alentar. En el otro lado tenemos miles de micro y pequeñas empresas que están necesitadas de apoyo para crecer, ayudémosles entre todos.”*

## Dimensión empresarial y productividad en la CAPV

Productividad de las empresas vascas no financieras por tamaño en 2014  
(Valor añadido por empleado en euros)



Fuente: Eustat, Cuentas Patrimoniales de las Empresas no Financieras

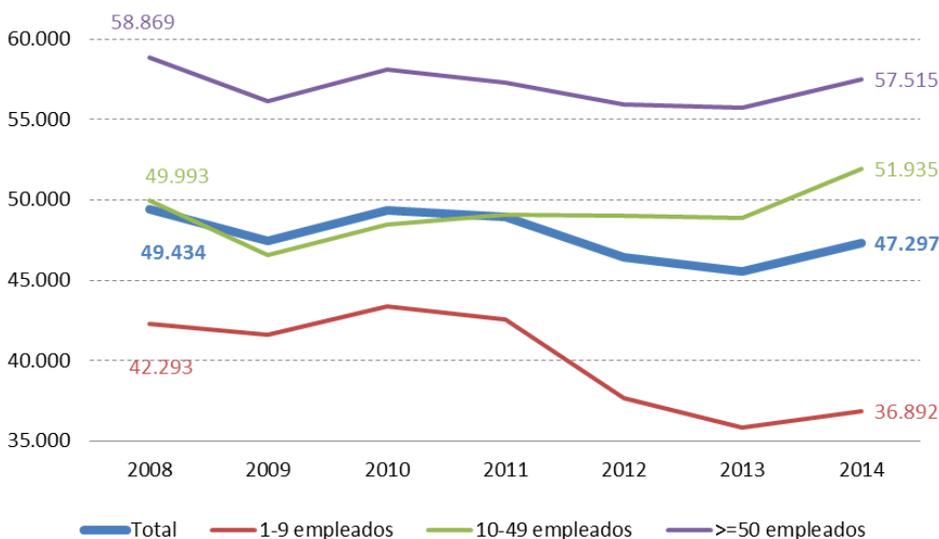
### A mayor tamaño, más productividad

Frente a una productividad media por empleado de 47.297 € en 2014 en la CAPV, las empresas grandes (de más de 250 empleados), tienen una productividad de 59.850 €, es decir, un 26,5% más que la media.

Las empresas medianas (de 50 a 249 empleados), también tienen una productividad superior a la media, un 18,6% más, así como las pequeñas (de 10 a 49 empleados), un 9,8% superior a la media.

En cambio, la productividad de las microempresas de menos de 10 empleados es un 22% inferior a la media, situándose en 36.892 €, lo que supone que su productividad es casi un 40% inferior a la de las grandes empresas.

Evolución de la productividad de las empresas vascas no financieras por tamaño en 2008-2014  
(Valor añadido por empleado en euros)



Fuente: Eustat, Cuentas Patrimoniales de las Empresas no Financieras

### La productividad de las microempresas se ha reducido notablemente durante la crisis

La productividad de las empresas no financieras vascas se ha reducido un 4,3% entre 2008 y 2014.

En el caso de las microempresas, su productividad, muy inferior a la media, es la que más ha bajado durante la crisis, un 12,8%.

Las empresas de más de 10 empleados (las más productivas), han reducido su productividad un 2,3% entre 2008 y 2014.

Por su parte, las empresas de 10 a 49 empleados han elevado en dicho período un 3,9% su productividad.

# Hablando de dimensión empresarial

*“La falta de dimensión del tejido empresarial vasco es un tema que preocupa. Aunque haya firmas que han crecido y se han globalizado, si nos comparamos con Alemania, el nivel de tamaño de la empresa vasca es ridículo. Debemos buscar soluciones ya sea a través de fusiones, con acuerdos puntuales o compras, pero es necesario que la empresa vasca adquiera mayor tamaño.”.*

Cosme Corral, Socio Responsable de KPMG Euskadi

Expansión, 17-7-2017

*“El desafío ahora es retomar la agenda de reformas estratégicas para ganar productividad”, señala Daniel Fuentes, economista senior de AFI. Los analistas coinciden en las recetas: España tiene que priorizar el crecimiento de las pymes y la formación de los trabajadores. “En igualdad de tamaño, las empresas españolas compiten en el exterior, el problema es que tenemos muchas muy pequeñas”, indica Fuentes.*

*Los esfuerzos del sector público deben centrarse más en eliminar trabas al crecimiento, que en fomentarlo: “Existen incentivos fiscales y regulatorios para que las empresas no crezcan”, lamenta Domingo García-Coto, director del servicio de estudios de BME.*

*Las empresas de menor tamaño son menos productivas y tienen limitado su acceso a los mercados de financiación, lo que dificulta la inversión. Esto hace que sean totalmente dependientes de los créditos bancarios, lo que expone su negocio a la salud de la banca. “La financiación de mercado está preparada, pero las empresas de pequeño tamaño no son capaces de aprovecharla”, apunta García-Coto.*

Daniel Fuentes, economista senior de AFI, y Domingo García-Coto, director del servicio de estudios de BME

El Confidencial, 27-6-2017

*“Necesitamos ganar tamaño y tener una escala mayor para competir en el marco nacional y global, hay que reunir más esfuerzos”, defiende Mané Calvo, tras recordar que la inmensa mayoría de las compañías del sector son pequeñas, aunque el año pasado aumentó ligeramente la cifra de medianas.*

*Un tejido empresarial con empresas de mayor tamaño contribuiría “a ser más competitivos” y este es “el gran reto” de la industria alimentaria española de cara a los próximos años, ha afirmado.*

*Por su parte, Juan Rosell, ha extendido este objetivo a toda la industria española en general y ha recordado que apenas hay 4.500 empresas con más de 250 trabajadores en plantilla, pese a que suponen el 40 % del empleo en todo el país.*

*“El tamaño es decisivo, nos hace falta tamaño, las empresas españolas son demasiado pequeñas”, ha razonado Rosell, para después instar a las administraciones públicas a mejorar la legislación -a imagen y semejanza de lo que ya han hecho otros países europeos- para facilitar esta conversión.”*

Mané Calvo, Presidente de FIAB y Juan Rosell, presidente de CEOE

Diario Vasco, 15-6-2017



*“El presidente de BME, Antonio Zoido resaltó la necesidad de facilitar las vías de crecimiento de las pequeñas empresas para lograr tamaño, algo que “según indican diversos estudios, generarían un impacto positivo en el PIB de nuestro país”. Como instrumentos para facilitar esta expansión, Zoido resaltó algunos como el Mercado Alternativo de Renta Fija, que cumple tres años de vida.*

*En la misma línea se pronunció la secretaria de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, Irene Garrido, que resaltó el impacto que tiene el crecimiento del tamaño de las empresas sobre la productividad y la competitividad de nuestra economía. “Hemos puesto en marcha una batería de medidas para facilitar nuevas vías de financiación y ayudar a las pequeñas empresas españolas en su proceso de expansión”, sentenció.*

*Además, puso en relieve la Estrategia de Crecimiento Empresarial puesta en marcha y que tiene, entre sus principales objetivos modificar umbrales fiscales o laborales que obstaculizan el crecimiento, con el objetivo de aumentar el tamaño medio de la empresa española y equipararlo al de la media de la zona euro. Según sus estimaciones, alcanzar este nivel sería equivalente a un crecimiento del PIB del 3,7% y, de situarlo a la altura de países como Reino Unido, el impacto sería incluso mayor: superior al 7%.*

Antonio Zoido, Presidente de BME, e Irene Garrido, Secretaria de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa

El Economista, 31-5-2017

*“Para convertir una pyme en una micromultinacional lo primero que hace falta es la mentalidad. La dirección debe estar motivada a escalar el proyecto. No tiene que tener miedo al riesgo. También hace falta cerciorarse de que ese modelo de negocio resulta escalable. Y estar dispuesto, si es necesario, a aceptar el dinero de otra gente y renunciar a cierto control para que crezca la empresa.*

*Uno de los errores que se cometen en este proceso de cambio es que las compañías no contratan a las personas adecuadas para acometer la expansión. Para crecer fuera necesitas a los profesionales precisos en los puestos correctos. Algunas empresas cometen el error de mantener el liderazgo que tuvo éxito en el mercado doméstico. Pero las habilidades necesarias para empezar un negocio son diferentes a las adecuadas para expandir internacionalmente una empresa.”*

Michel Coster, Director de la incubadora Enlyon Business School

El País, 19-3-2017

## Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer

- **CAF** invertirá 38 millones de euros en la construcción de una planta productiva en Gales, y compra la ingeniería británica BWB, especializada en obra civil, con lo que refuerza su presencia en Reino Unido, y amplía su capacidad para competir en proyectos más grandes.
- La start-up vizcaína **Solid Virtual**, especializada en realidad virtual y aumentada, prepara su salto a EE.UU., apoyándose en el programa Bizkaia International Startup Connection, de la Diputación de Bizkaia.
- **Faes Farma** adquiere Laboratorios Diafarm por 59 millones de euros, en busca de una mayor potencia comercial y logística, y de acceso a nuevos mercados, clientes y productos.
- **Salto Systems** invierte 20 millones de euros en un nuevo almacén, y cierra la compra del 40% de acciones que no controlaba en la holandesa Clay B.V. Además, entra en el capital de la danesa Poly-Control/Danalock.
- **Vidrala** firma un acuerdo para comprar la portuguesa Santos Barosa, valorada en 250 millones de euros, lo que le permitirá elevar su tamaño un 20%.
- **Ibarmia** abrirá su primera planta en China en la que invertirá 4 millones de euros, sin contar el edificio. Se prevé que estará operativa a finales de 2018. Todo ello se suma a la ampliación de sus instalaciones en Azkoitia.
- **Ampo** inaugura una nueva planta en India, con una inversión de 13 millones de euros, en la que trabajan 240 personas.
- **Urola** abre una planta de producción de maquinaria para envases en China, con una inversión de 1,5 millones de euros.
- **Arteca** amplía sus instalaciones de Villabona, y abre un centro de I+D+i
- Nace **Goierri Valley**, una alianza industrial formada por 32 empresas del Goierri guipuzcoano (15 grandes compañías y 17 pymes), de diferentes sectores (metalmecánico, eléctrico, logístico, etc.), que busca alcanzar una capacidad suficiente para poder competir en grandes proyectos internacionales ofreciendo soluciones globales, mediante la potenciación de la colaboración entre las pymes y las grandes empresas de la comarca.
- **Reiner** se implantará en México, con la construcción de una planta productiva que fabricará piezas plásticas para automoción en la que invertirá 3 millones de euros, de los que 1,2 provendrán de Cofides (Compañía Española de Financiación del Desarrollo).
- **Ingeteam**, primer proveedor mundial de convertidores eólicos, con el 7,5% de cuota, abre nuevas filiales en Honduras y Bulgaria.
- **Gestamp** compra la planta de Erandio SMA, antigua Matrinor, por 5 millones de euros.
- La guipuzcoana **Graphenea**, líder mundial en grafeno, abre su nueva planta en Miramón, que permitirá multiplicar por veinte la capacidad de la empresa acercarse a una escala industrial de producción.
- **Fagor Ederlan** invertirá 85 millones de euros en la factoría guipuzcoana para piezas de aluminio, con el fin de acompañar a los fabricantes en su apuesta por aligerar el peso de los vehículos. Además, abrirá una planta en Bergara con 300 empleados y otra en México para aumentar su producción.
- **Haizea Wind** inicia la construcción en el puerto de Bilbao de una planta de torres eólicas que creará cerca de 300 empleos, y en la que se invertirán un total de 55 millones de euros.

# Informes y estudios sobre dimensión empresarial

## [“El Barómetro de los Círculos 2017”](#)

Círculo de Empresarios. Junio 2017

Diagnóstico de la situación estructural de la economía española, del que se desprenden cuáles son las principales fortalezas y debilidades competitivas del entorno económico y empresarial. A partir de las conclusiones obtenidas se presenta un conjunto de recomendaciones sobre las áreas del entorno económico y empresarial en las que deben actuar tanto las Administraciones Públicas como las propias empresas. Para ello, se toman como referencia las buenas prácticas de los países y las buenas prácticas empresariales de nuestro país en las diferentes áreas de mejora, entre las que figura la dimensión empresarial.



## [“La evolución económica y financiera de las empresas no financieras españolas durante la crisis económica y primeros años de la recuperación. Un análisis comparado con la UEM”](#)

Banco de España. Mayo 2017

Artículo que ofrece la evidencia basada en información en el ámbito de la empresa del fuerte deterioro de la situación económica y financiera de las compañías españolas entre 2008 y 2012, que fue comparativamente más intenso en el caso de las pymes, tanto en comparación con las grandes empresas como en relación a las pymes europeas.



## [“Las empresas de alto crecimiento no surgen por azar. Recomendaciones para actuar en su ecosistema”](#)

Real Academia de Ingeniería. Junio 2017

Análisis comparativo entre las Empresas de alto Crecimiento en España frente a las existentes en otras economías, identificando aquellos factores que pueden resultar diferenciales en el diseño de un sistema impulsor del crecimiento de las empresas.



## Enlaces de interés e iniciativas relacionadas con la dimensión y el crecimiento empresarial



Bind4.0, programa público-privado impulsado por el Gobierno Vasco de aceleración en sus primeras fases de startups Industry 4.0 (big data, manufactura aditiva, visión artificial, realidad aumentada, computación en la nube, ciberseguridad, sistemas ciberfísicos, robótica colaborativa), en colaboración con empresas tractoras vascas. Convocatoria abierta hasta el 15 de septiembre.



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.



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.



Innobasque Exchange. Encuentro anual entre empresas organizado por Innobasque en el que se estimula la colaboración entre los participantes, de empresas y sectores dispares, generándose un clima propicio para el surgimiento de nuevas oportunidades, ideas, fortalezas ocultas o resultados no previstos, contraste y networking, tras el análisis en profundidad de los proyectos expuestos.



Programa Innobideak Lehiabide que, entre otros ámbitos, apoya la definición, planificación, análisis y diseño de operaciones que supongan una mayor dimensión empresarial. La convocatoria 2017 finaliza el 28 de septiembre.



El gobierno presentará las conclusiones de un estudio sobre las barreras normativas para el crecimiento empresarial, y avanza que ya han encontrado 130 regulaciones vinculadas al tamaño, que se activan cuando las empresas superan ciertos umbrales y que podrían modificarse.