

Newsletter Dimensión Empresarial

**Entrevista a José Ramón Fernández de
Barrena (Director General de ):**

**“Crecer forma parte de nuestro ADN, te permite
mejorar tu posición competitiva, y obtener mejores
condiciones de compra junto con otras sinergias”**

**Las empresas más pequeñas son menos
rentables.**

**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 José Ramón Fernández de Barrena, Director General de Uvesco	2
Dimensión empresarial y rentabilidad 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

José Ramón Fernández de Barrena, Director General de



José Ramón Fernández de Barrena, Director General de Uvesco

“Crecer forma parte de nuestro ADN, te permite mejorar tu posición competitiva, y obtener mejores condiciones de compra junto con otras sinergias”

Nacido hace 24 años fruto de la unión de dos empresas, el Grupo Uvesco ha ido creciendo, en muchos casos mediante nuevas adquisiciones, hasta superar los 4.000 empleos. Su Director General, entrevistado por Confebask, nos transmite su experiencia de crecimiento empresarial, los porqués de la decisión de crecer, las dificultades para hacerlo, así como las claves para que, en su opinión, la estrategia de crecimiento sea exitosa.

Grupo Uvesco, 24 años de crecimiento

Uvesco es un grupo de distribución alimentaria que está presente, a través de **220 supermercados** con las enseñas BM y SUPER AMARA y cuatro grandes plataformas logísticas, en Bizkaia, Gipuzkoa, Álava, Cantabria, Navarra, La Rioja y desde este año, también en Madrid y Ávila.

Nació en el año 1993, tras la unión de dos empresas del sector de la distribución (Unialco y Ves), y desde entonces no ha dejado de crecer y expandirse. Actualmente, es uno de los principales motores de creación de empleo en cada una de las regiones en las que opera, con más de **4.400 personas trabajando en el Grupo**, así como un referente en la generación de riqueza y valor en su entorno.

Sólo en los cuatro últimos años, Uvesco ha realizado inversiones superiores a 100 millones de euros, y ha alcanzado una facturación de 652 millones de euros en el año 2016, teniendo previsto este año 2017 alcanzar los 700 millones de euros.

¿Cuál es el tamaño de Uvesco dentro de su sector?

*“Dentro de nuestro Sector se podría decir que somos una empresa de tamaño mediano, dado que competimos, tanto con empresas mucho más grandes que la nuestra como con empresas más pequeñas. No obstante, si consideramos que **tenemos el tamaño suficiente para poder ser competitivos** en PVP en nuestra oferta de productos de alimentación envasada, droguería y perfumería y, a su vez, para poder tener la flexibilidad adecuada en nuestra oferta de productos frescos, en los cuales, precisamente, tener un gran tamaño resulta un inconveniente para ofrecer un producto de calidad.”*

Por qué ganar tamaño

UVESCO lleva bastantes años adquiriendo dimensión, quizá los últimos ejemplos más conocidos sean supermercados Ercoreca, y más recientemente, la adquisición de la firma madrileña Gigante. ¿Por qué han dado ese paso para ganar dimensión? ¿Y qué esperan lograr con esa política?

“Crecer forma parte de nuestro ADN, porque queremos estar allí donde detectamos que podemos dar un servicio de calidad a nuestros clientes y porque creemos que nuestro modelo, basado en la excelencia en el servicio, surtido de calidad y apuesta por el producto fresco y local, responde a las necesidades de la sociedad, y la experiencia nos está demostrando que así es. En nuestro Sector ganar dimensión y crecer año a año, te permite mejorar tu posición competitiva, y obtener mejores condiciones de compra junto con sinergias de otra índole.”

¿Van a intentar seguir ganando tamaño en los próximos años? ¿Y en Euskadi?

“Desde luego. Euskadi, junto a Navarra y Cantabria, es nuestra zona natural, donde tenemos nuestros orígenes, y donde vamos a seguir trabajando en crecer y en mejorar. Actualmente contamos aquí con más de 200 establecimientos y seguimos con el objetivo de abrir ocho nuevas tiendas al año, lo cual se traduce en una generación de más de 100 empleos anuales. Por su parte, el plan de expansión de Madrid, donde acabamos de llegar con 16 supermercados, lleva su propio ritmo y allí prevemos abrir 50 supermercados en los próximos diez años, algunos de los cuales ya verán la luz el próximo año 2018.”

Claves para crecer exitosamente

¿Cuáles diría Vd. que han sido, son, las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas cuando se plantean ganar tamaño, hacer compras, etc...?

“A la hora de invertir, te enfrentas a varios retos: el primero podría ser el económico-financiero, ¿puedo asumir económica y financieramente esta operación? Por otro lado, ¿tengo la estructura directiva y de recursos humanos adecuada para poder asumir este nuevo reto? Es necesario tener un plan sólido y sostenible, que permita que la operación sea un éxito, o por lo menos viable.

Unido a esto, hay que ser muy crítico y muy exigente a la hora de valorar las oportunidades que se presentan en el mercado y no lanzarse al vacío sin tener la certeza de que se trate de un proyecto que permita seguir desarrollando tu modelo.

Y por último, pero no por ello menos importante, es tener la confianza suficiente para luchar por el proyecto, es decir, ¿estoy dispuesto a hacer frente a las adversidades sean cuales sean? Si la respuesta no es un rotundo sí, desde luego, no es el momento de arriesgar. Yo considero que, en muchas ocasiones, la respuesta a esto último no es ese sí rotundo. Reflexionas, consideras que las cosas te van razonablemente bien, piensas en las complejidades de tipo laboral y de otra índole que te esperan, y decides que todavía no es el momento de dar el salto, de lo que, tal vez, te tengas que arrepentir en un futuro.”



La barrera cultural

¿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?

“Quizás sí son más reacias, pero también creo que, por lo que he dicho anteriormente, pueden tener motivos para ello. El tamaño normalmente sí importa, y el que diga lo contrario es porque no se ha tenido que enfrentar a las dificultades que tiene una pyme cada día, para invertir, para internacionalizarse, para competir en el mercado... No obstante, en Euskadi podemos presumir de tener un entramado empresarial potente y valiente, y es que para crecer hay que ser valientes, aunque ello signifique ir muchas veces a contracorriente.”

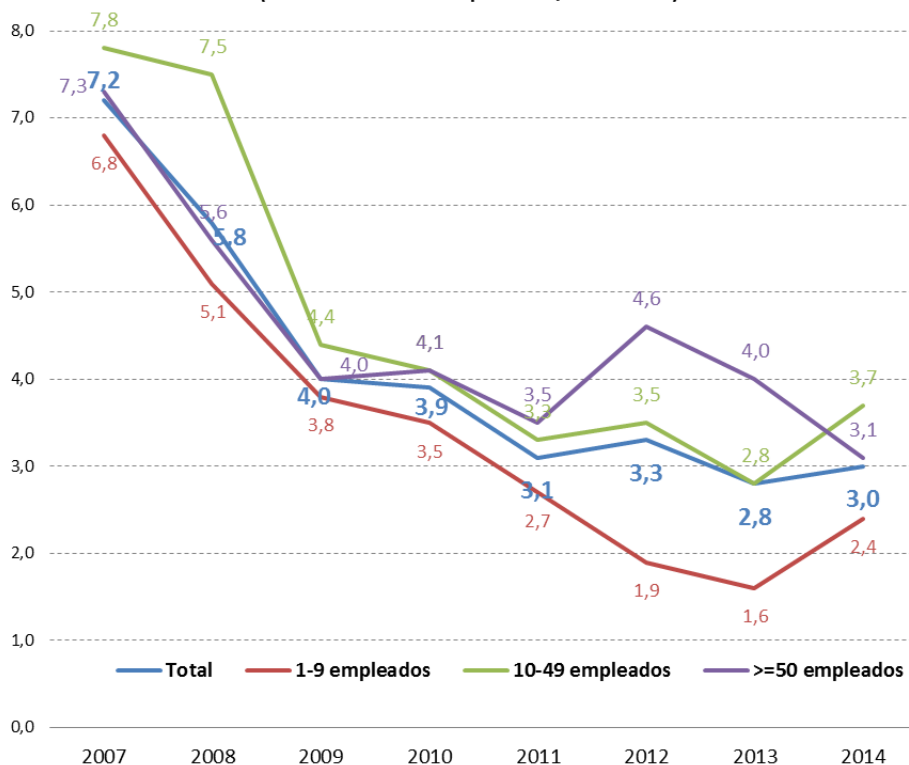
Cómo favorecer el crecimiento empresarial

Por último, ¿echa en falta algo por parte de las Administraciones a la hora de ganar dimensión empresarial? ¿Echa de menos alguna medida, incentivo, etc., en concreto?

“En mi opinión faltan medidas que favorezcan el crecimiento y la inversión, que permitan ganar confianza y, especialmente, que ayuden a la sostenibilidad de los proyectos. Podría mencionar varios supuestos, pero por mencionar uno, diría que la rigidez de nuestro mercado laboral y los cada vez mayores requisitos de índole administrativo, fiscal y laboral que van teniendo las empresas en la medida que van creciendo, no creo que, precisamente, ayuden a la hora de tomar la decisión de ganar dimensión empresarial.”

Dimensión empresarial y rentabilidad en la CAPV

Evolución de la rentabilidad económica de las empresas vascas no financieras por tamaño en 2007-2014
(Resultado antes de impuestos s/activo en %)



Fuente: Eustat, Cuentas Patrimoniales de las Empresas no Financieras

Las empresas más pequeñas son menos rentables

Las microempresas (empresas de 1 a 9 empleados), presentan sistemáticamente una rentabilidad económica menor que el resto de empresas no financieras en la Euskadi.

Así, frente a una rentabilidad económica media en 2014 del 3% para el conjunto de empresas no financieras, las microempresas obtuvieron en dicho año una rentabilidad económica del 2,4%, claramente inferior al de las empresas de 10 a 49 empleados (3,7%) y de más de 50 empleados (3,1%).

Esta situación además se produce de manera continua, año tras año, por lo que es una realidad estructural.

La rentabilidad económica de las microempresas es la que más se ha reducido durante la crisis

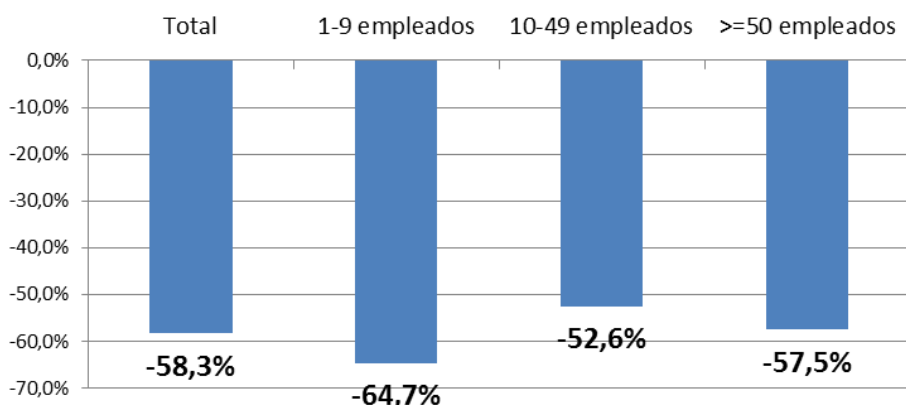
La rentabilidad económica de las empresas vascas no financieras se ha reducido un 58,3% entre 2007 y 2014, bajando 4,2 puntos, del 7,2% en 2007 al 3% en 2014.

La mayor caída se da en las microempresas, (4,4 puntos, un 64,7% menos que en 2007), pasando del 6,8% al 2,4%.

Las empresas de más de 50 empleados redujeron su rentabilidad entre 2007 y 2014 en 4,2 puntos, del 7,3% al 3,1%, lo que supone un 57,5% menos.

Finalmente, las empresas de 10 a 49 empleados han reducido su rentabilidad en dicho período en 4,1 puntos, del 7,8% al 3,7%, lo que supone un 52,6% menos.

Porcentaje de descenso de la rentabilidad económica de las empresas vascas no financieras entre 2007 y 2014



Fuente: Eustat, Cuentas Patrimoniales de las Empresas no Financieras

Hablando de dimensión empresarial

“La fiscalidad tendría que premiar el crecimiento de las empresas. La legislación debe fomentar que las empresas sean cada vez más grandes”.

Francisco Marín, Director General del CDTI

Empresario, octubre 2017

“La estructura de microempresas es un problema generalizado en toda España. Pero existe la posibilidad de que las pymes se unan y formen plataformas de inversión. Para facilitar este tipo de soluciones se ha puesto en marcha un centro de asesoramiento.”

Ann Westman, economista senior de la Representación de la Comisión Europea en España, con responsabilidades en la gestión del Plan Juncker

El Correo, 27-10-2017

“Aunque en la actual era digital hay oportunidades para todos, al final el tamaño cuenta. El número de trabajadores recomendables en una empresa es de entre 250 y 500, lejos del escenario en el que se mueven las firmas vascas, porque el 97% del tejido tiene menos de 50 empleados. Si este crecimiento es difícil de alcanzar o no se quiere llegar a él, al menos las empresas deberían unirse a universidades o centros tecnológicos para ganar dimensión o capacidad tecnológica”.

Rosa García, Presidenta de Siemens España

El Correo, 28-9-2017

“Debemos poner un foco muy serio en las micropymes porque el tamaño importa: necesitan ser medianas empresas, ya que son más propensas a innovar e internacionalizarse.”

Mario Buisán, Dtor. Gral. de Pymes Mº Economía, Industria y Competitividad

“El crecimiento del tamaño de la empresa suele acompañarse frecuentemente del inicio de nuevas actividades, la apertura a nuevos mercados, una gama más amplia de productos y otras iniciativas que favorecen la diversificación y la disminución del riesgo en la empresa, lo que favorece las posibilidades de financiación de la empresa”.

BBVA

Artículo “El tamaño importa... en las pymes”. Ticbeat, septiembre 2017

“Es fundamental que la empresa vasca gane dimensión porque no es fácil competir en un mercado global pero tampoco hay que obsesionarse con el tamaño. No es sencillo fusionar empresas, por ejemplo, porque al final hay una relación de personas que están acostumbrados hacer las cosas a su manera y unirse no es fácil. Y al final tiene que mandar uno. Pero dicho esto es cierto que hay que analizar formas de colaboración, posibles alianzas, buscar la forma de unirse bien con otras empresas que elaboren productos complementarios. Pero no se trata de unirse por unirse hay que hacerlo bien. Las empresas tienen que estar medianamente saneadas porque si te juntas a un muerto.... Pero insisto no hay que obsesionarse con la dimensión porque lo que necesitamos en el País Vasco son empresas competitivas con un nivel tecnológico alto y que hayan aprendido a andar por esos mundos de Dios.”

Miguel Lazpiur, Director General de Construcciones Metálicas José Lazpiur

Deia, 23-7-2017



“En un momento en que el espíritu emprendedor vuelve a ser reivindicado y en que los jóvenes crean empresas en la escuela y en la universidad, necesitamos darle una vuelta de tuerca a ese espíritu emprendedor si queremos competir “de tú a tú” en una economía globalizada y cada vez más digital. Necesitamos empresas de mayor tamaño para ser competitivas en el siglo XXI...”

...El tamaño permite aplicar economías de escala en la compra a proveedores, en la producción y en los procesos, aumentar la eficiencia y ser más competitivo, lo que es especialmente relevante cuando la empresa se plantea conquistar nuevos mercados.

Las economías de escala también aplican a la posibilidad de invertir en I+D+i. Una empresa pequeña puede dedicar una parte importante de su presupuesto (que seguirá siendo pequeño) a I+D+i pero no podrá competir con una empresa mayor que, sin hacer un mayor esfuerzo, podrá destinar más inversión. En España, la inversión en I+D se sitúa sólo en el 1,2% del PIB. En Alemania, por ejemplo, un país con un tejido muy importante de pymes de tamaño medio (las llamadas Mittelstand), la inversión en I+D supone casi el 3% del PIB. Entre 2006 y 2015, en Alemania se registraron 1.627 patentes por millón de habitantes, frente a las 86 patentes de España.

Otro gran beneficio de contar con un mayor tamaño es la atracción y retención de talento. En una empresa pequeña hay pocas oportunidades de incorporar a grandes profesionales, porque no se les puede dar grandes áreas de responsabilidad. Además, al tener menos movilidad interna y menos posibilidades de promoción, los mejores talentos acaban marchándose.

Las empresas pequeñas con la misma antigüedad tienen mayor probabilidad de cesar en su actividad que las grandes; éstas son más eficientes, tienen mejor estimados de sus costes y, por consecuencia, sobreviven durante períodos más prolongados.

Los empresarios han protagonizado un auténtico ‘milagro español’ en los últimos años con su conquista de nuevos mercados. El aumento de las exportaciones ha conseguido atenuar el efecto de la crisis y equilibrar la composición de nuestra economía. Pero contamos con un sector empresarial demasiado atomizado. El reto que se nos presenta ahora es ganar tamaño para que nuestras empresas, que están al mismo nivel que las mejores de cualquier país desarrollado, puedan competir en el siglo XXI.

Sixto Rodrigo, Director del Segmento de Empresas de Deutsche Bank España

Expansión, 29-7-2017

Noticias sobre empresas vascas que deciden crecer

- **Faes Farma** adquiere la compañía de nutrición animal Tecnovit por 15 millones de euros.
- Cinco compañías del sector de equipamiento, las guipuzcoanas Sellex, Prodema y Tesa Abloy, la navarra Daisalux y la alavesa Premo, han formado el **consorcio Hospitality Equipment Group (HEG)**, para abrir mercado en Perú con una oferta integral de servicios. Cada uno de ellas oferta trabajos diferentes y complementarios.
- **Histocell** invierte 2 millones de euros en una nueva planta de producción en Larrabetzu.
- **Ramondin** continúa su expansión internacional con la adquisición de la empresa chilena INESA.
- **CAF** consolida su presencia en Reino Unido mediante la adquisición de BWB Consulting, prestigiosa firma de ingeniería británica, reforzando así su posición como proveedor de servicios ferroviarios integrales. Además, compra la italiana Rifer, experta en el mantenimiento de ejes de vagones.
- **Laboratorios Bilper** invertirá 1 millón de euros en modernizar su planta en Zamudio y se ratifica como proveedor de Mercadona.
- El grupo vasco **Global Dominion** compra The Phone House por 55 millones de euros.
- **Haizea Wind** inicia en el Puerto de Bilbao las obras de una planta que creará cerca de 300 empleos, con una inversión de 55 millones de euros.
- **Angulas Aguinaga** invertirá 2 millones en el primer centro de innovación en alimentación de Euskadi.
- **Gestamp** y **Cie Automotive** figuran en el puesto 30 y 74 respectivamente de la clasificación elaborada por AutoneWS, según el ránking de las 100 empresas más importantes del sector de componentes a nivel mundial en 2016.
- **Ikatz** compra la cadena de tiendas Fotoprix y pasa a tener una plantilla de 251 empleados.
- El **Grupo Uvesco** prevé abrir 10 tiendas antes de que termine el año y contrata a 420 personas.
- Las empresas guipuzcoanas **Biek Perfiladores SL** y **Kapa Perfiles SL**, ambas fabricantes de perfiles de acero, han culminado su proceso de fusión, que ha dado lugar a una nueva sociedad, **Biek Kapa Perfiladores SL**, con un volumen de producción de más de 25.000 toneladas de acero y una facturación de más de 20 millones de euros.
- La vizcaína **Siban** invierte 2,5 millones en robotización y ampliación de su plantilla en sus instalaciones de Gallarta.
- **Un total de 27 firmas del polígono Argixao de Zumarraga han anunciado la constitución de una alianza** con la que pretenden compartir sinergias que les permitan incrementar su productividad y les ofrezca fortaleza para competir en el exterior ante las exigencias que plantea el mercado global.
- **Egile** invierte 9 millones de euros en construir un pabellón de 2.000 metros cuadrados, y en la compra de maquinaria de última generación (robótica colaborativa, integración digital, ciberseguridad).
- **Grupo Unceta** invertirá 400.000 euros en ampliar sus instalaciones en Elgoibar para nuevos productos de metrología.
- **Novaltia** construye en Zamudio el almacén de distribución farmacéutica tecnológicamente más avanzado de Europa. Tendrá 6.000 metros cuadrados en dos plantas, y supondrá una inversión de 10 millones de euros, 4 en terrenos y obra civil, 6 en el sistema de automatización.
- Las compañías vascas **Alkorta Forging**, **Batz** y **Orkli**, entre las 26 nuevas empresas seleccionadas por el programa **CRE100DO**, para impulsar su crecimiento.

Informes y estudios sobre dimensión empresarial

[“Un pacto para un crecimiento integrador”](#)

Círculo de Empresarios. Septiembre 2017

Publicación en la que se propone un pacto alrededor de cuatro ejes sobre los que garantizar el futuro y la viabilidad del país a largo plazo. En el segundo eje, Impulsar la creación y el crecimiento del tejido empresarial, se destaca la importancia de contar con más y mayores empresas, y se apuntan algunas propuestas para lograrlo.



[“Informe sobre crecimiento empresarial”](#)

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Julio 2017

Informe en el que se analiza la realidad del tejido empresarial español, caracterizado por la fuerte presencia de pymes y micropymes, que lastran la productividad y competitividad. En el informe se apuntan las actuaciones que se prevé implantar para favorecer los procesos de crecimiento empresarial actuando sobre el marco institucional: la revisión de las regulaciones vinculadas al tamaño de las compañías, la mejora del clima de negocios y el refuerzo de la unidad de mercado.



[“Ranking Financial Times de las 1000 empresas europeas de más alto crecimiento”](#)

Financial Times. 2017

Ranking en formato web con las 1000 empresas europeas de mayor crecimiento en ingresos entre los años 2012 y 2015. De esas 1000 empresas, 101 son españolas.



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.



Iniciativa de Cepyme que identifica, selecciona y promueve a un conjunto de 500 empresas medianas que lideran el crecimiento empresarial, en base a unos criterios de facturación, crecimiento sostenido, tamaño y rentabilidad. Otorga reconocimiento y proyección nacional e internacional a las empresas seleccionadas, e irá ofreciendo a dichas empresas servicios complementarios. De las 500 empresas seleccionadas, 25 son vascas.