



**ESTUDIO SOBRE EL ECOSISTEMA DE
TRANSMISIÓN Y CRECIMIENTO
EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE GIJÓN**

Marzo 2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO	3
METODOLOGÍA.....	4
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL EN GIJÓN	5
Según el CNAE	5
Según la forma jurídica.....	6
Según el tamaño.....	7
Según la cifra de negocio.....	9
Según la evolución de la cifra de negocio.....	12
Según los ratios	16
Ratio de endeudamiento.....	16
Ratio de rentabilidad económica	16
Ratio de rentabilidad financiera	17
TRABAJO DE CAMPO - METODOLOGÍA	19
Cuestionario utilizado.....	20
DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA DE TRANSMISIÓN Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	21
Muestreo	21
Propiedad de la empresa.....	21
Rango de edad de la gerencia	22
Existencia de relevo generacional	23
¿Ha pensado vender?, ¿Porqué?.....	24
Motivos por los que vendería su empresa	25
Probabilidad de venta de la empresa.....	26
¿Ha pensado comprar?, ¿Porqué?	27
Motivos por los que compraría una empresa	28
CONCLUSIONES	29
PROGRAMA DE APOYO A PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	32
PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE APOYO A PROCESOS DE NEGOCIACIÓN	33
Razones para la venta.....	33
Reducción del riesgo financiero-patrimonial de la familia	33
Limitaciones de gestión.....	33
Limitaciones financieras	33
Problemas de sucesión	34
Centrarse en otros negocios.....	34
Problemas entre socios	34
Tiempo.....	34
¿Cómo tomar la decisión de vender la empresa familiar?	35
Razones para la compra	36
Ganar tamaño.....	36
Eliminar competidores	36

Ampliar nuestro portfolio de productos o servicios.....	36
Mejorar nuestro posicionamiento geográfico.....	36
Adquirir talento o tecnología	36
Diversificación	36
¿Cómo tomar la decisión de comprar una empresa?.....	36
CASOS DE ÉXITO EN GIJÓN	38

BORRADOR

INTRODUCCIÓN

Maximizar el potencial industrial del municipio de Gijón es un objetivo perseguido por Administraciones, Asociaciones y por la propia industria. Un mayor conocimiento sobre el ecosistema de transmisión y crecimiento empresarial es clave para poder diseñar y plantear políticas y programas adecuados a las necesidades reales de las empresas locales.

Vincular esas necesidades con el diseño de estrategias que permitan crecer, desarrollar modelos de negocio sólidos e incrementar la competitividad del tejido industrial es un reto que debe afrontarse contando para ello con un programa de trabajo que facilite a las empresas esa transición.

Para ello, es preciso conocer las necesidades del sector industrial del municipio de Gijón en cuanto a crecimiento empresarial y transmisión de empresas. El trabajo debe servir de base para identificar a los posibles “beneficiarios del proyecto” y sus necesidades, tanto de compañías que quieran crecer vía adquisiciones como de empresas que están en proceso de relevo generacional o en proceso de transmisión por otras causas.

CONTEXTO

Según el diagnóstico del sector industrial de Gijón realizado en 2017 por Gijón IMPULSA, la ciudad cuenta con un **tejido industrial diverso y variado**, con casi la mitad de las empresas pertenecientes al sector metal y el resto a industrias muy diversas (

Por otro lado, en este estudio diagnóstico se identificó un **tejido maduro** (con solo un 12% de empresas jóvenes – menos de 10 años) y **más de la mitad de las empresas con una antigüedad superior a 20 años**, siendo, además, **mayoritariamente microempresas** (menos de 10 trabajadores). En este sentido, se observa una **problemática común en relación al relevo generacional**, relacionado además con una **tasa alta de concentración de clientes** (23%).

Para la industria local, el **tamaño y la falta de recursos económicos** son barreras importantes a la hora de tomar decisiones que afectan a su crecimiento, especialmente en el momento de ampliar su actividad o de adentrarse en nuevos mercados.

Otro aspecto destacado ha sido la necesidad de **transformación del negocio**. Si bien con la crisis muchas empresas han diversificado su actividad o ampliado nuevas líneas, el camino es difícil debido al riesgo intrínseco al desarrollo de una nueva línea de trabajo, relacionado con las inversiones necesarias (en personal y en tecnología) para poder avanzar y ser competitivo. **Esta adaptación, transformación o cambio es un reto pendiente** en empresas maduras de sectores tradicionales que han reducido su proceso de reinversión en tecnología.

METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos planteados, se propone la siguiente metodología de trabajo, en la que se cuenta con una amplia experiencia y que ha sido utilizada y validada previamente en diferentes trabajos y que incluye las siguientes **actuaciones**:

- ✓ **Estudio de fuentes de información secundaria.** Recopilación de publicaciones, informes y diagnósticos sectoriales.
- ✓ **Análisis de los datos disponibles** para caracterización del universo.
- ✓ **Encuesta telefónica a empresas industriales del municipio**
 - Depuración del Universo
 - Diseño del cuestionario
 - Realización del muestreo de forma telefónica
- ✓ Integración de los **resultados obtenidos** con el conjunto de las técnicas de recogida de información
- ✓ **Análisis y extracción** de conclusiones

Para la realización del trabajo se tomó como universo el total de sociedades con sede en el municipio de Gijón, calificadas como activas y seleccionadas en función de su código CNAE principal (CNAE actividad industrial).

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL EN GIJÓN

Actualmente el tejido industrial de Gijón se compone de un total de 452 sociedades, con sede social en el municipio, activas en el registro mercantil y que desarrollan una actividad industrial descrita como tal por su CNAE. Sin embargo, esta cifra se minora hasta las 409 empresas si extraemos del listado a 45 empresas que no han presentado cuentas en los últimos dos años.

Las características de estas empresas se analizarán mediante aspectos como el tipo de actividad, la forma jurídica, el tamaño de la empresa, la cifra de negocio y su evolución y distintos ratios financieros empleados en el análisis.

SEGÚN EL CNAE

Para clasificar a las empresas según su actividad, se ha partido del código CNAE al que pertenecen, teniendo en cuenta los dos primeros dígitos. Vemos como están distribuidas las empresas de Gijón según su actividad a continuación:

Descripción CNAE	Nº Empresas	% Total
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	126	30,81%
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	36	8,80%
Industria de la alimentación	32	7,82%
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	31	7,58%
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	17	4,16%
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	17	4,16%
Fabricación de muebles	16	3,91%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	14	3,42%
Confección de prendas de vestir	13	3,18%
Otras industrias manufactureras	13	3,18%
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	12	2,93%
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	12	2,93%
Fabricación de bebidas	11	2,69%
Fabricación de material y equipo eléctrico	11	2,69%
Fabricación de productos de caucho y plásticos	9	2,20%
Industria química	8	1,96%
Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	7	1,71%
Industria del papel	6	1,47%
Industria textil	6	1,47%
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	4	0,98%
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	2	0,49%
Captación, depuración y distribución de agua	2	0,49%
Industria del cuero y del calzado	2	0,49%
Fabricación de otro material de transporte	1	0,24%
Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos	1	0,24%
Total general	409	100%



Al observar el gráfico, vemos como la actividad industrial con mayor influencia en Gijón está representada por la “Fabricación de productos metálicos excepto maquinarias y equipos” que abarca un 30,81% de las empresas. Existe una gran diferencia entre el número de empresas que se dedican a esta actividad (126 empresas) con respecto al resto.

Los siguientes peldaños se reparten en tres grandes grupos de actividades, 36 empresas (8,80%) están en; “Reparación e instalación de maquinaria y equipo”, esta actividad pertenece al sector servicios ya que mayormente se encuentran talleres y centros de reparación. 32 empresas (7,82%) pertenecen a la “Industria de la alimentación”, principalmente empresas dedicadas a los procesos relacionados con la cadena alimenticia, incluyendo fases como transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación y servicio de alimentos. Y con 31 empresas representando un 7,58% se identifican empresas de “Artes gráficas y reproducción de soportes grabados”, incluyendo entre otras a imprentas y empresas de etiquetas y embalajes.

El resto de las empresas se distribuyen en actividades muy diversas que no llegan a representar individualmente más de un 5% del total.

SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

En el universo industrial local nos encontramos fundamentalmente con Sociedades Limitadas (80%), Sociedades Anónimas (18%) y otras formas societarias como Sociedades Anónimas Laborales (1%) y Sociedades Limitadas Laborales (1%).

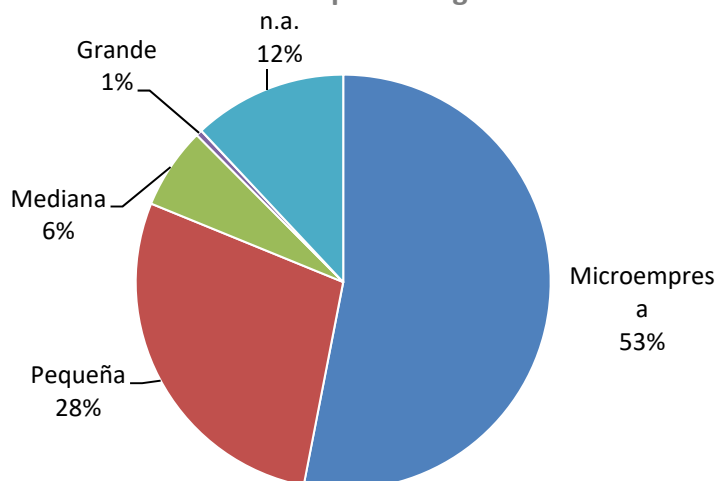
Forma jurídica	Nº Empresas	% Empresas
Sociedad Limitada	329	80,44%
Sociedad Anónima	72	17,60%
Sociedad Anónima Laboral	4	0,98%
Sociedad Limitada Laboral	4	0,98%
Total general	409	100,00%

SEGÚN EL TAMAÑO

Analizando a las empresas en base a su tamaño, podemos clasificarlas como: microempresa (menos de 10 trabajadores), pequeña empresa (entre 10 y 49 trabajadores), mediana empresa (entre 50 y 249 trabajadores) y grande (más de 250 trabajadores). Valorando esto en Gijón encontramos:

Tamaño de empresa	Nº Empresas	% Empresas
Microempresa	217	53,06%
Pequeña	115	28,12%
Mediana	26	6,36%
Grande	2	0,49%
n.d. ¹	49	11,98%
Total general	409	100%

Distribución de las empresas según su tamaño



En este caso se da la peculiaridad de que para 49 empresas no se cuenta con datos disponibles en relación con el número de trabajadores. Teniendo esto en cuenta, se puede observar que ocho de cada diez empresas (81,18%) de Gijón son pequeñas, destacando especialmente que una de cada dos son microempresas (53,06%). Únicamente se han identificado dos empresas grandes², siendo un 6,36% de las empresas medianas.

Veamos ahora cómo se distribuyen las empresas según la actividad que realizan y su tamaño. Para ello, representamos a continuación los 4 CNAE más destacados incluyendo en el apartado Otros, a todos aquellos CNAE que representan menos de un 5% del tejido.

¹ En adelante: n.d. → no disponible

² NOTA: Dado que únicamente se cuenta con dos empresas grandes, y al objeto de ofrecer una información de valor y agregada, se incluirán a éstas junto con las medianas, dentro de un único apartado denominado "medianas y grandes".

Actividad CNAE	Microempresa	Pequeña	Mediana y Grande	Total general	% Total
Otros CNAEs	91	49	11	184	44,99%
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	60	44	14	126	30,81%
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	22	8	2	36	8,80%
Industria de la alimentación	17	13	1	32	7,82%
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	27	1		31	7,58%
Total general	217	115	28	409	100%

Cabe destacar que el 50% de las empresas de mayor tamaño (medianas y grandes) se encuentran en la actividad de “Fabricación de productos metálicos...”, distribuyéndose el resto de forma no destacada entre el resto de las actividades. Por otro lado, la actividad de “Artes gráficas...” está integrada fundamentalmente por microempresas.

En cuanto al número de empleados, las empresas industriales ocupan a un total de 6.868 trabajadores, lo que supone un incremento del 14% en los últimos tres años, habiéndose creado de forma agregada 963 empleos.

	Nº Empleados				Variación	
	Año 0	Año -1	Año -2	Año -3	Nº	%
Total industria	6.868	6.678	6.067	5.905	963	14%

Como se podía esperar, el 46% del empleo se ocupa en la actividad “Fabricación de productos metálicos...”, siendo la siguiente actividad en peso en cuanto al volumen de empleo la “fabricación de maquinaria” con un 11%.

En cuanto a su evolución, la única actividad que de forma absoluta presenta una reducción en el número de trabajadores es “Fabricación de material y equipo eléctrico” que ocupando actualmente a un 6,79% (466 trabajadores) ha experimentado en los últimos años una reducción del 12%.

Por otro lado, se observa el importante crecimiento en empleo de la actividad “Fabricación de vehículos de motor, remolques...”, sin embargo, se trata de un dato engañoso, basado en el inicio de actividad de la empresa Vauste Spain SL como continuidad de la actividad que venía desarrollando Tenneco Automotive Ibérica SA.

Destaca el crecimiento en actividades como “Confección de prendas de vestir” (32%) junto con “otras industrias manufactureras” (18%), “Reparación e instalación de maquinaria” (18 %) e “industria de la madera” (17%). Sin embargo, en términos absolutos, es la fabricación de productos metálicos la responsable de la creación del 52% de los empleos.

CNAE	Nº Empleados				Variación		%
	Año 0	Año -1	Año -2	Año -3	Empleados	% total	
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	3.142	3.037	2.723	2.642	500	52%	16%
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	757	730	690	683	74	8%	10%
Fabricación de material y equipo eléctrico	466	472	481	523	-	57	-6%
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	437	433	405	360	77	8%	18%
Industria de la alimentación	430	412	365	363	67	7%	16%
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	244	247	240	235	9	1%	4%
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	172	164	37	39	133	14%	77%
Captación, depuración y distribución de agua	166	157	155	155	11	1%	7%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	142	145	143	135	7	1%	5%
Confección de prendas de vestir	124	105	102	84	40	4%	32%
Fabricación de muebles	107	108	97	98	9	1%	8%
Otras industrias manufactureras	98	86	76	80	18	2%	18%
Fabricación de bebidas	98	93	90	85	13	1%	13%
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	95	93	100	85	10	1%	11%
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	90	88	80	75	15	2%	17%
Fabricación de productos de caucho y plásticos	75	80	76	72	3	0%	4%
Otros CNAEs	225	228	207	191	34	4%	15%
Total general	6.868	6.678	6.067	5.905	963	100%	14%

SEGÚN LA CIFRA DE NEGOCIO

La clasificación de las empresas industriales en Gijón en función de su cifra de negocio se ha procedido a segmentarlas según su facturación en el último año disponible, el cual puede ser 2016 o 2017.

Rango de cifra de negocio	Nº Empresas	% Total
Más de 10M€	18	4,40%
Entre 5M€ y 10M€	18	4,40%
Entre 1M€ y 5M€	93	22,74%
Entre 500.000€ y 1M€	59	14,43%
Entre 150.000 y 500.000€	103	25,18%
Menos de 150.000€	109	26,65%
n.d.	9	2,20%
Total general	409	100,00%

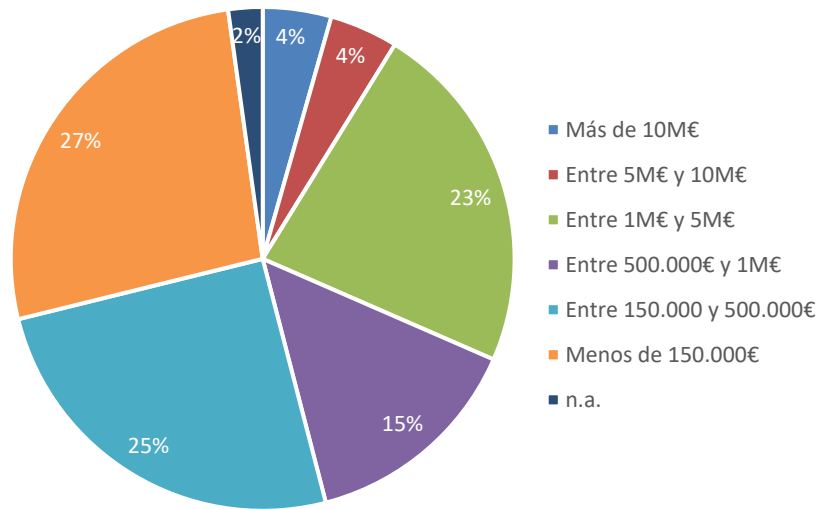
Tres de cada diez empresas logran superar la frontera del millón de euros en su cifra de negocio, sin embargo, únicamente un 8,80% se sitúa en los rangos económicos más altos. Estas cifras corresponden fundamentalmente a empresas de actividades como “fabricación de productos metálicos...”, “metalurgia, fabricación de productos de hierro...” y “fabricación de maquinaria...”. Si bien se encuentran empresas que superan los 10M€ de facturación en otras actividades puntuales.

Cabe destacar que en las actividades de “Artes gráficas...”, “fabricación de otro material de transporte”, “recogida, tratamiento y eliminación de residuos...”, “industria del cuero y del calzado” e “industria textil” el 100% de las empresas se sitúan en rangos de facturación por debajo del millón de euros. De hecho, es especialmente reseñable que el 52% de las empresas de “artes gráficas...” están por debajo de 150.000€, al igual que el 94% de las de “suministro de energía eléctrica...³” y el 50% de las de “fabricación de muebles”.

Actividades CNAE	Menos de 150.000€	Entre 150.000 y 500.000€	Entre 500.000€ y 1M€	Entre 1M€ y 5M€	Entre 5M€ y 10M€	Más de 10M€	n.a.	Total general
Actividades de descontaminación y otros servicios de				1				1
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	16	10	5					31
Captación, depuración y distribución de agua	1					1		2
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	1	4	3	5	1	3		17
Fabricación de material y equipo eléctrico	1	1	1	6	1	1		11
Fabricación de otro material de transporte	1							1
Fabricación de productos informáticos, electrónicos y	1			1				2
Fabricación de productos metálicos, excepto maquir	16	30	22	41	9	6	2	126
Fabricación de vehículos de motor, remolques y sem		1		1	1	1		4
Industria de la alimentación	5	11	6	8			2	32
Industria química	2	2	1	2			1	8
Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; val	1	3	3					7
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	14	8	5	6	1	1	1	36
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acc	16			1				17
Fabricación de muebles	8	4	1	1		1	1	16
Otras industrias manufactureras	6	3	2	2				13
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero		2	2	4	2	2		12
Confección de prendas de vestir	4	3	3	1	1		1	13
Industria del papel	4			1	1			6
Industria del cuero y del calzado		2						2
Industria de la madera y del corcho, excepto mueble	4	5		3				12
Fabricación de otros productos minerales no metálic		6	2	4		1	1	14
Fabricación de bebidas	1	5	1	3		1		11
Fabricación de productos de caucho y plásticos	3	2	1	2	1			9
Industria textil	4	1	1					6
Total general	109	103	59	93	18	18	9	409

³ La actividad de “Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado” está compuesta casi íntegramente por pequeñas empresas de ingeniería sin trabajadores.

Empresas según cifra de negocio



Como es lógico, la relación entre cifra de negocio y tamaño de la empresa es la esperada, a mayor tamaño, mayor cifra de negocio. Por otro lado, es interesante establecer una relación entre la cifra de negocio y la productividad en la empresa.

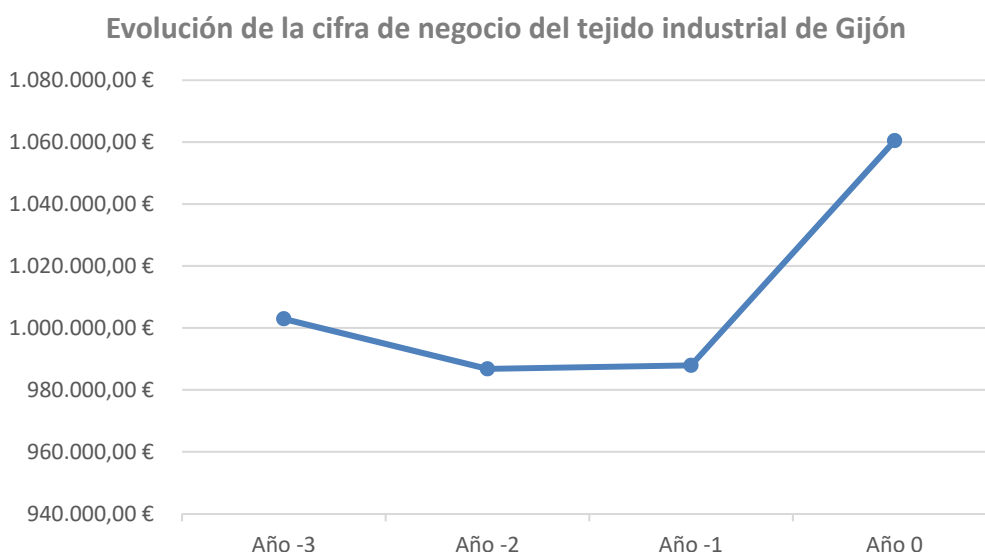
Según el Instituto Nacional de Estadística, la productividad media para las empresas grandes (250 trabajadores o más) de la industria manufacturera en el año 2017 fue de 85.293€ por personal ocupado. Las medianas (entre 50 y 249 trabajadores) estaban en 61.351€, las pequeñas (entre 10 y 49 trabajadores) en 43.130€ y las microempresas (menos de 10 trabajadores) con 26.501€ por personal ocupado.

Productividad de las empresas industriales de Gijón según su tamaño.



En el gráfico se puede observar como la mayoría de las empresas de Gijón mantienen una productividad por encima de la media, los datos globales son muy positivos. Sin embargo, es destacable que a medida que se va aumentando su tamaño también disminuye su productividad. Siendo especialmente preocupante que tres de cada diez empresas industriales de Gijón, situadas en los rangos de tamaño mayores, tengan su productividad por debajo de la media nacional, de hecho, este porcentaje asciende al 40% si tenemos en cuenta solo a las empresas de “fabricación de productos metálicos...”

En cuanto a la evolución en los últimos años de la cifra de negocio, el panorama es esperanzador. Como se puede observar en el siguiente gráfico, la evolución de la cifra de negocio agregada para el tejido industrial ha presentado un crecimiento del 6% en los últimos cuatro años.



De forma global, la aportación al PIB local de este grupo de empresas es de un 5%. Debe tenerse en cuenta que en este análisis se ha tenido en cuenta únicamente a sociedades activas en el RM, con sede social en el municipio y cuya actividad principal en el CNAE 2019 dentro del grupo C (Industria manufacturera) se sitúe entre los códigos 10 y 39.

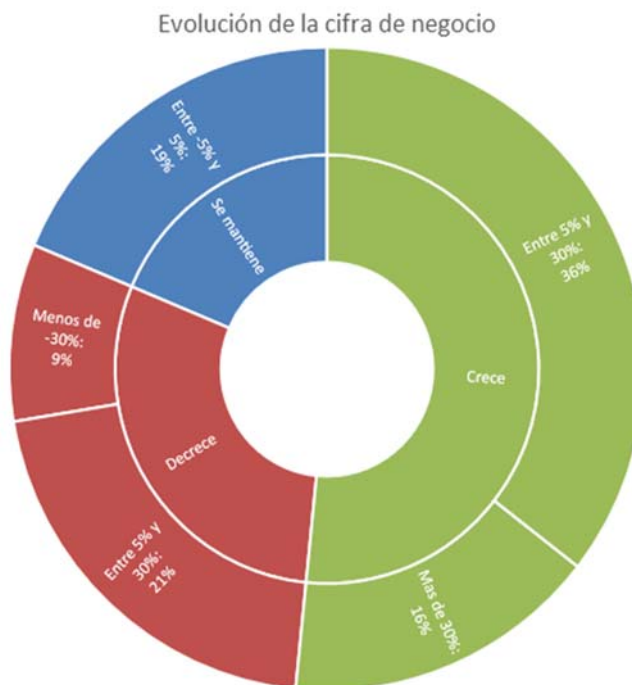
Datos en miles de euros	Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
PIB a precios de mercado Municipio de Gijón	20.562.649,00 €	21.247.385,00 €	21.597.585,00 €	22.909.981,00 €
Cifra de negocio tejido industrial local	1.002.913,81 €	986.764,35 €	987.897,96 €	1.060.467,00 €
% del PIB total	4,88%	4,64%	4,57%	4,63%

SEGÚN LA EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIO

Teniendo en cuenta únicamente a las 380 empresas para las que se cuenta con datos relativos a los dos últimos años (cifra de negocio), se presenta a continuación su evolución.

Evolución de la cifra de negocio	Variación	Nº empresas	%
Se mantiene	Entre -5% y 5%:	71	18,68%
Decrece	Entre 5% y 30%:	79	20,79%
	Menos de -30%:	34	8,95%
Crece	Mas de 30%:	61	16,05%
	Entre 5% y 30%:	135	35,53%
Total general		380	100,00%
n.d.		29	

Una de cada dos empresas ha presentado un crecimiento superior al 5%, mostrando una evolución positiva. Sin embargo, casi un 30% de las empresas han experimentado una disminución en su cifra de negocio.



Cabe destacar que un 9% de las empresas presenta una evolución negativa en su cifra de negocio que supera el -30%. Por otro lado, el 16% de las empresas han crecido más del 30% respecto al año anterior.

Actividades según CNAE	% evolución de la cifra de negocio				Total empresas
	Decrece (<-5%)	Se mantiene (entre -5% y 5%)	Crece (>5%)	n.a.	
Fabricación de productos metálicos, excepto maqui	29%	17%	48%	6%	126
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	14%	8%	61%	17%	36
Industria de la alimentación	22%	28%	38%	13%	32
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	52%	13%	29%	6%	31
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	24%	18%	59%	0%	17
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire a	12%	12%	71%	6%	17
Fabricación de muebles	25%	19%	44%	13%	16
Fabricación de otros productos minerales no metál	36%	21%	36%	7%	14
Otras industrias manufactureras	46%	0%	54%	0%	13
Confección de prendas de vestir	23%	15%	54%	8%	13
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acer	25%	42%	25%	8%	12
Industria de la madera y del corcho, excepto mueb	25%	0%	75%	0%	12
Fabricación de material y equipo eléctrico	27%	27%	45%	0%	11
Fabricación de bebidas	0%	27%	73%	0%	11
Otros CNAE	31%	19%	42%	8%	48
Total general	28%	17%	48%	7%	409

Actividades según CNAE	% Evolución de la cifra de negocio				Total empresas
	Decrece (<-5%)	Se mantiene (entre -5% y 5%)	Crece (>5%)	n.d.	
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	29,37%	16,67%	48,41%	5,56%	126
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	13,89%	8,33%	61,11%	16,67%	36
Industria de la alimentación	21,88%	28,13%	37,50%	12,50%	32
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	51,61%	12,90%	29,03%	6,45%	31
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	23,53%	17,65%	58,82%	0,00%	17
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	11,76%	11,76%	70,59%	5,88%	17
Fabricación de muebles	25,00%	18,75%	43,75%	12,50%	16
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	35,71%	21,43%	35,71%	7,14%	14
Otras industrias manufactureras	46,15%	0,00%	53,85%	0,00%	13
Confección de prendas de vestir	23,08%	15,38%	53,85%	7,69%	13
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	25,00%	41,67%	25,00%	8,33%	12
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	12
Fabricación de material y equipo eléctrico	27,27%	27,27%	45,45%	0,00%	11
Fabricación de bebidas	0,00%	27,27%	72,73%	0,00%	11
Otros CNAE	31,25%	18,75%	41,67%	8,33%	48
Total general	27,63%	17,11%	48,17%	7,09%	409

Por actividades, se puede observar que, de forma general, la evolución es positiva, sin embargo, destaca especialmente la situación de la actividad “artes gráficas...” con un decrecimiento en la cifra de negocio en el 52% de las empresas, seguido por “otras industrias manufactureras” con un 46%.

Por el contrario, las empresas de “industria de la madera...”, “fabricación de bebidas” y “suministro de energía...” han experimentado una evolución positiva en el 75%, 73% y 71% de las empresas respectivamente.

EBITDA	Nº empresas	%
<0€	98	23,96%
>0€	311	76,04%
Total general	409	100%

Es interesante plantear junto con la cifra de negocios, el resultado global del EBITDA de cada empresa. Así, el 76% de las empresas tienen un EBITDA positivo (mayor a 0€), mientras el 23,96% de las empresas presentan un EBITDA negativo (menor a 0€), es decir, con los ingresos que generan no son capaces de cubrir sus gastos de explotación.

Si relacionamos este dato con la evolución de la cifra de negocios, se presenta la siguiente situación:

Evolución de la cifra de negocio	EBITDA				Total general
	<0€		>0€		
	Nº	%	Nº	%	
Decrece	47	42%	66	58%	113
Entre -5% y -30%	32	41%	47	59%	79
Menos de -30%	15	44%	19	56%	34
Se mantiene	9	13%	62	87%	71
Entre -5% y 5%	9	13%	62	87%	71
Crece	33	17%	163	83%	196
Entre 5% y 30%	21	16%	114	84%	135
Mas de 30%	12	20%	49	80%	61
n.d.	9	31%	20	69%	29
Total general	98		311		409

La evolución de la cifra de negocios y su decrecimiento muestra sin embargo, que casi seis de cada diez empresas cuyas ventas se han reducido, presentan un EBITDA positivo. Lógicamente esta proporción es mayor entre aquellas empresas que incrementan o se mantienen en su cifra de negocios.

En cuanto a la evolución del EBITDA en los últimos dos años, se observa que entre aquellas empresas con un EBITDA negativo (98 empresas), el 67% ha evolucionado minorando aún más su resultado en relación con el año anterior. Por el contrario, el 58% de las que presentaban un EBITDA positivo han experimentado un crecimiento de este dato respecto al ejercicio anterior. Es esperanzador el dato recabado en el 30% de las empresas con EBITDA negativo, que han evolucionado incrementando positivamente su resultado.

Evolución del EBITDA	EBITDA				Total general
	<0€		>0€		
	Nº	%	Nº	%	
Decrece	66	67%	121	39%	187
Crece	29	30%	179	58%	208
Total general	98	100%	311	100%	409
n.d.	3		11		

SEGÚN LOS RATIOS

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Un dato que ofrece información relevante respecto a la situación de endeudamiento de las empresas es el ratio de endeudamiento, que aporta una visión sobre el peso de las deudas a corto y a largo plazo en la empresa.

Ratio de endeudamiento	Nº empresas	%
Mayor al 100%	64	15,65%
Mayor al 60% y menor al 100%	148	36,19%
Entre 30% y 60%	123	30,07%
Menor al 30%	74	18,09%
Total general	409	100,00%

Este ratio es catalogado como “aceptable” siempre que se encuentre entre el 30% y el 60%. En esta situación se sitúa el 30% de las empresas. Con un ratio superior al 100% se encuentran el 15,65% de las empresas, todas ellas con fondos propios negativos.

RATIO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA⁴

Por último, en relación a la rentabilidad económica de las empresas, se puede observar que únicamente el 11,49% de las empresas supera el umbral del 15%. De hecho, el 36% tiene una rentabilidad económica negativa, esto es, que no son capaces de extraer un rendimiento económico del activo de la empresa.

Rentabilidad económica	Nº empresas	%
Mayor a 20%	29	7,09%
Entre 10% y 20%	44	10,76%
Menor a 10%	198	48,41%
Resultado negativo	138	33,74%
Total general	409	100%

Como se puede observar hasta tres de cada diez empresas presentan un resultado económico negativo, es decir, en la actividad que desarrollan no logran obtener ningún beneficio. Casi una de cada dos empresas (48,41%) tiene una rentabilidad económica menor al 10%. De hecho, hasta 145 de estas empresas tiene presenta un ratio menor al 5%. Esto presenta un panorama incierto.

⁴ Rentabilidad económica: Resultado del ejercicio/Total activo

RENTABILIDAD ECONÓMICA SEGÚN CNAE	Resultado negativo	Menor a 10%	Entre 10% y 20%	Mayor a 20%	Total general	Nº Empresas
Fabricación de productos metálicos, excepto maq	37%	48%	10%	6%	100%	126
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	28%	33%	25%	14%	100%	36
Industria de la alimentación	25%	47%	22%	6%	100%	32
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	39%	45%	6%	10%	100%	31
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	24%	59%	12%	6%	100%	17
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire a	35%	65%	0%	0%	100%	17
Fabricación de muebles	50%	50%	0%	0%	100%	16
Fabricación de otros productos minerales no metál	36%	50%	14%	0%	100%	14
Confección de prendas de vestir	38%	31%	15%	15%	100%	13
Otras industrias manufactureras	54%	31%	0%	15%	100%	13
Industria de la madera y del corcho, excepto mueb	25%	67%	0%	8%	100%	12
Metalurgia; fabricación de productos de hierro, ace	17%	58%	25%	0%	100%	12
Fabricación de bebidas	36%	64%	0%	0%	100%	11
Fabricación de material y equipo eléctrico	36%	45%	9%	9%	100%	11
Otras actividades CNAE	29%	52%	8%	10%	100%	48
Total general	34%	48%	11%	7%	100%	409

Al observar la rentabilidad económica según las distintas actividades de las empresas, destaca que el 54% de las empresas de “otras industrias manufactureras” presentan un resultado negativo, seguidos por el 50% de las de “fabricación de muebles”. Con un resultado positivo pero una rentabilidad económica inferior al 10% está el 67% de las empresas de “industria de la madera...”, el 65% de las de “suministro de energía eléctrica...” y el 64% de las de “fabricación de bebidas”.

Por otro lado, en “reparación e instalación...” destaca un 25% de las empresas con rentabilidad económica entre el 10% y el 20%, así como un 14% por encima de ese rango.

Cabe destacar la situación de la actividad con mayor número de empresas, “fabricación de productos metálicos...”, en la que solo el 16% de las mismas supera un 10% de rentabilidad, situándose una de cada dos en menos del 10% y encontrando a un 37% de las empresas con resultado negativo.

RATIO DE RENTABILIDAD FINANCIERA⁵

En cuanto al ratio de rentabilidad financiera, destaca que el 38,39% de las empresas están en una situación peculiar, bien porque tienen fondos propios negativos o porque el resultado del ejercicio es negativo. Hasta un 11% (45 empresas) conjugan ambas situaciones, presentando una situación con una continuidad comprometida. Por otro lado, cabe destacar a 19 empresas que si bien tienen fondos propios negativos, parece que van solventando la situación, presentando un resultado positivo en el último ejercicio.

⁵ Rentabilidad financiera: Resultado del ejercicio/fondos propios

Rentabilidad financiera	Nº empresas	%	%
FP y resultado negativo	45	11,00%	
Rentabilidad negativa (FP positivo y pérdidas)	93	22,74%	38,39%
FP negativo y Resultado positivo	19	4,65%	
Menor a 10%	109	26,65%	
Entre 10% y 20%	56	13,69%	61,61%
Mayor a 20%	87	21,27%	
Total general	409	100%	100%

En cuanto al 61,61% que presentan rentabilidad financiera positiva, más de mitad supera el 10% (143 empresas).

BORRADOR

TRABAJO DE CAMPO - METODOLOGÍA

Para la realización del trabajo de campo (entrevista telefónica) se ha partido de la base de datos financieros de SABI, donde se incluyen las sociedades activas con sede social en Gijón y que hayan presentado sus cuentas en los últimos dos años, estando formada por 409 registros válidos.

En primer lugar se ha depurado esta base de datos inicial, eliminando los registros correspondientes a aquellas sociedades para las que no se cuenta con información disponible respecto a los últimos dos años en relación a su cifra de negocio (22 empresas). Se establece el tamaño del universo en 387 registros.

Tamaño del universo	387
Margen de error	6%
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra	158/

Procedimiento de muestreo → Aleatorio simple

En el diseño del cuestionario se recogen diversas preguntas cuyo objetivo es determinar el interés de las empresas por opciones de compra y/o venta de empresas.

Se ha elaborado un archivo en el que se recogen las respuestas al cuestionario, así como las fórmulas que permiten la explotación y tratamiento posterior de los mismos y que se adjunta a este documento.

CUESTIONARIO UTILIZADO

1. ¿La gerencia y la propiedad de la empresa son la misma?
 Sí (pasa a la siguiente pregunta) No (fin del cuestionario)

2. ¿Qué rango de edad tiene la gerencia?
 <40 años 41-59 años 60 años o más

3. ¿Existe relevo generacional?
 Sí, está garantizado (hablado/ formalizado)
 Sí, pero no es seguro
 No

4. ¿Ha pensado en **vender su empresa**?
 Sí
 No

5. ¿Cuáles son los principales **motivos** por los que **vendería** su empresa? (seleccionar al menos 1 y 3 como máximo)
 Eliminación del riesgo económico-financiero patrimonial
 Inexistencia de tiempo para atender el negocio adecuadamente
 Problemas de sucesión
 Deseo de cambio en mi trayectoria profesional (dedicarse a otra actividad)
 Conflictos laborales o mala relación entre los socios

6. ¿Ha pensado en **comprar otras empresas**?
 Sí
 No

7. ¿Cuáles son los principales **motivos** por los que **compraría** otra empresa? (seleccionar al menos 1 y 3 como máximo)
 Ganar tamaño
 Diversificar mi actividad (abrir nuevas líneas de negocio)
 Eliminar/ hacer frente a mi competencia directa
 Acceder a un mercado geográfico más amplio
 Adquirir talento/ tecnología

DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA DE TRANSMISIÓN Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Para realizar un diagnóstico del sector industrial local, se ha tratado de contactar con un total de 368 empresas logrando que 160 respondan al cuestionario realizado.

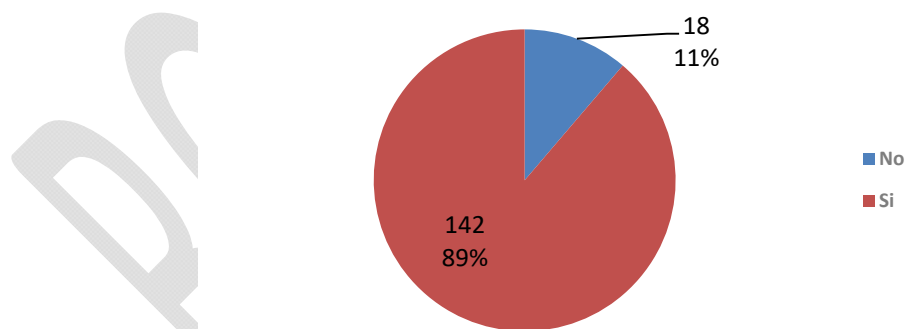
Muestreo	Nº Empresas	%
Encuesta realizada	160	41,34%
Encuesta NO realizada	227	58,66%
<i>Superado número de intentos</i>	109	
<i>Número de teléfono erróneo o no disponible</i>	41	
<i>No colabora</i>	34	
<i>Comunica constantemente</i>	18	
<i>Otros motivos</i>	25	
Total general	387	100%

MUESTREO

PROPIEDAD DE LA EMPRESA

En la encuesta, la primera pregunta se refiere directamente a la propiedad de la empresa, ¿La gerencia y la propiedad de la empresa, son las mismas?

¿La gerencia y la propiedad de la empresa, son las mismas?



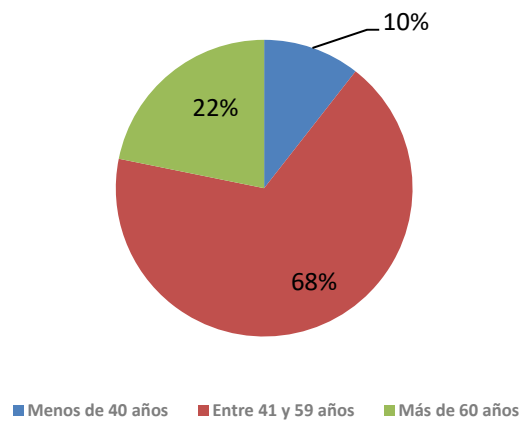
Llama la atención en estos datos que hasta una de cada diez empresas (11%) tienen profesionalizada la gerencia. El resto de las empresas (89%), han respondido afirmativamente a esta pregunta. Solo se continuó la encuesta en los casos donde las empresas tuviesen la gerencia y la propiedad en la misma persona.

RANGO DE EDAD DE LA GERENCIA

La siguiente pregunta pretende determinar el rango de edad que tienen las personas que dirigen la compañía.

¿Qué rango de edad tiene la gerencia?	Nº Empresas	% Total
Menos de 40 años	15	10,6%
Entre 41 y 59 años	96	67,6%
Más de 60 años	31	21,8%
Total general	142	100,0%

¿Qué rango de edad tiene la gerencia?

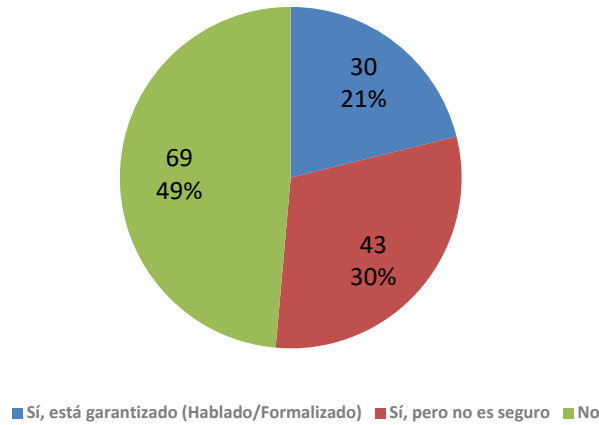


Llama la atención en esta respuesta que dos de cada diez empresas (21%) tienen una gerencia mayor de 60 años y únicamente 15 empresas (10%) cuentan con una joven gerencia menor a 40 años. El parámetro habitual en este grafico se encuentra entre los 41-59 años (67,6%) representando la mayoría de las empresas.

EXISTENCIA DE RELEVO GENERACIONAL

El primer bloque de preguntas termina con, ¿Existe relevo generacional?, pregunta con mucha importancia en nuestro análisis ya que se considera una de las principales razones de cierre y venta de empresas.

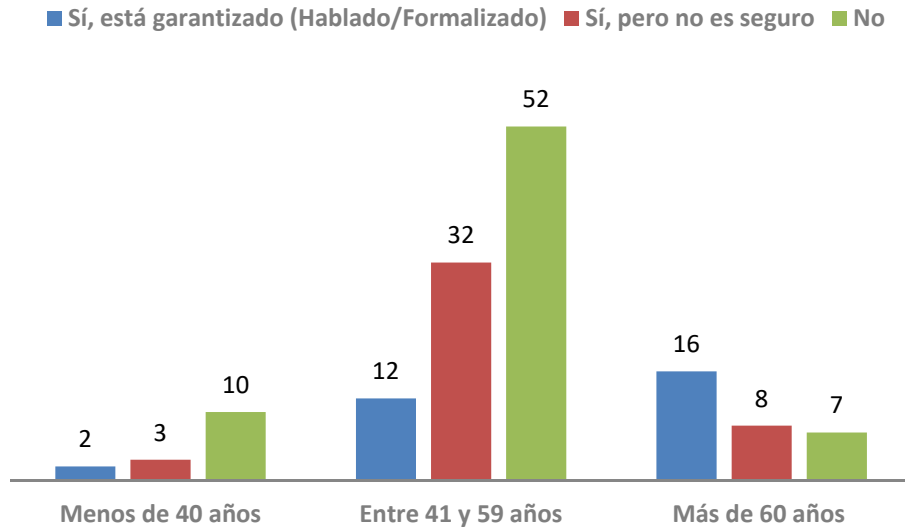
¿Existe relevo generacional?



En cuanto al relevo generacional, las empresas de Gijón, se encuentran en una situación peculiar ya que una de cada dos empresas no tiene un relevo generacional (49%) y tres de cada diez sí lo tienen pero no lo consideran seguro (30%). Solo 30 empresas tienen formalizada la sucesión de la misma (21%).

Se ha relacionado la existencia de relevo generacional con los rangos de edad de las empresas.

Edad de la gerencia	Sí, está garantizado (Hablado/Formalizado)	Sí, pero no es seguro	No	Total
Menos de 40 años	2	3	10	15
Entre 41 y 59 años	12	32	5	96
Más de 60 años	16	8	7	31
Total general	30	43	69	142

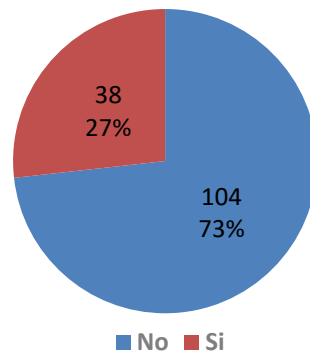


Se observa como esas 31 empresas cuya gerencia tienen más de 60 años, 16 (51%) tienen garantizada la sucesión y otras 8 empresas (25%) tienen quien suceda a la gerencia pero no se ha formalizado. Mientras que siete de ellas (22%) no tienen relevo generacional.

¿HA PENSADO VENDER?, ¿PORQUÉ?

El último bloque de preguntas comienza preguntando la intención de venta de las empresas, en función de saber si lo han considerado o no y los principales motivos por los que se lo plantearía.

¿Ha pensado en vender la empresa?



Casi tres de cada diez (27%) han considerado vender la empresa. En cuanto a la actividad que realizan las empresas que sí han pensado en vender, cabe destacar como es lógico dada su representatividad en el universo a “fabricación de productos metálicos...”, seguido por “artes gráficas”. De forma relativa, resalta especialmente esta última actividad, donde casi 4 de cada diez empresas se han planteado la opción de venta, al igual que en “reparación e instalación de maquinaria...”

Actividad según CNAE	Sí ha pensado en vender	Total encuestadas según actividad	% relativo
Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	11	51	22%
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	8	21	38%
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	5	13	38%
Fabricación de muebles	1	8	13%
Confección de prendas de vestir	2	7	29%
Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	2	7	29%
Fabricación de material y equipo eléctrico	1	6	17%
Industria de la alimentación	2	6	33%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	2	5	40%
Otras industrias manufactureras	1	4	25%
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	1	3	33%
Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	1	3	33%
Industria del cuero y del calzado	1	2	50%
Total	38		

En cuanto a la relación entre el rango de edad de la gerencia y que la empresa se haya planteado o no la posibilidad de venta de la misma, se presentan los siguientes datos:

Rango de edad de la gerencia	¿Ha pensado en vender la empresa		Total empresas
	Sí	No	
Menos de 40 años	7%	93%	15
Entre 41 y 59 años	27%	73%	96
Mas de 60 años	35%	65%	31
Total general	27%	73%	142
Propiedad y gerencia diferentes			18

El 35% de las empresas cuya gerencia se sitúa en el mayor rango de edad (mayor a 60 años) ha pensado en alguna ocasión en vender la empresa, al igual que un destacable 27% del rango entre 41 y 59 años.

MOTIVOS POR LOS QUE VENDERÍA SU EMPRESA

Los motivos por los que los que los entrevistados se han planteado o se plantearían vender su empresa se desglosan de la siguiente manera:

Motivos para vender	Nº empresas	% respuesta
Problemas de sucesión - jubilación	75	64,10%
Eliminación del riesgo económico-financiero patrimonial	57	48,72%
Deseo un cambio en mi trayectoria profesional - Cambio de actividad	10	8,55%
Muy buena oferta económica	10	8,55%
Inexistencia de tiempo para atender el negocio adecuadamente	7	5,98%
Conflictos laborales o mala relación entre socios	6	5,13%
Total empresas	117	
No se lo plantea	25	
Propiedad y gerencia diferentes	18	

La sucesión en la empresa es uno de los principales motivos de venta, la jubilación de la gerencia está asociada a la posibilidad de venta. Esta es una preocupación para el 64% de las empresas que han participado en el cuestionario. Además, la eliminación del riesgo económico-financiero y patrimonial es un factor de venta para casi la mitad de las empresas entrevistadas.

Otros aspectos como un posible cambio en la trayectoria profesional, que haya una buena oferta económica (es decir, no vendo, pero si viene alguien y me ofrece un buen precio me lo plantearía), la falta de tiempo para atender el negocio y/o los conflictos laborales o la relación entre los socios son otros aspectos que se han mencionado en las entrevistas pero con una menor incidencia.

PROBABILIDAD DE VENTA DE LA EMPRESA

Se han clasificado a las empresas en tres rangos en función de la probabilidad de abordar un proceso de venta: Alta, media y baja. Esta calificación se realiza valorando los niveles de deuda y su relación con el EBITDA de la empresa, es decir, se considera una alta probabilidad de venta de la empresa en aquellos casos en los que la deuda se mantiene por debajo de 1,5 veces el EBITDA ($Deuda < 1,5 * EBITDA$).

Así, se puede observar que el 47,4% de las empresas interesadas en vender, tendrían una alta probabilidad de venta. Sin embargo, el 44,7% están por debajo de los rangos considerados aceptables para la venta. Esto es porque 12 de ellas presentan un EBITDA negativo.

Probabilidad de éxito en la venta	Nº Empresas	% Total
Alta (Deuda menor a 1,5 veces EBITDA)	18	47,4%
Media (Deuda entre 1,5 y 3 veces EBITDA)	3	7,9%
Baja (Deuda superior a 3 veces EBITDA)	17	44,7%
Total general	38	100%

Si analizamos la evolución de estas empresas, se observa lo siguiente:

Probabilidad de venta	Evolución de las ventas en los últimos dos años			
	Entre -5% y -30%	Se mantiene	Entre 5% y 30%	Mas de 30%
Alta	3	5	8	3
Media			3	
Baja	7	2	6	1
Total general	10	7	17	4

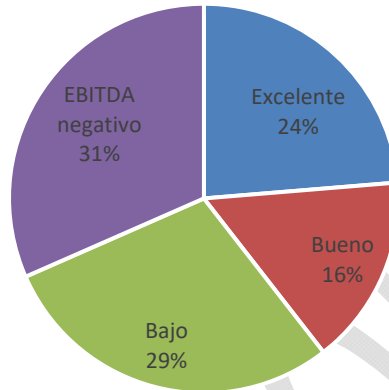
Como se puede observar, la evolución de las ventas lleva una relación pareja frente a la probabilidad de venta. Así, aquellas con mayor probabilidad de venta, se encuentran de forma general en rangos de evolución positiva y aquellas con menor probabilidad de venta, muestran una mayor presencia en rangos de evolución negativa.

En cuanto a su rentabilidad, la situación es similar. Cuatro de cada diez empresas tienen un margen⁶ calificado como bueno o aceptable, es decir, es superior a 5% o 10% respectivamente. De hecho, una de cada cuatro se califica como Excelentes. Sin embargo, tres de cada diez

⁶ Rentabilidad asociada a EIBTDA/Ventas último año

presentan un EBITDA negativo, y otras tres un margen bajo (menor a 5%), reduciendo las opciones de venta.

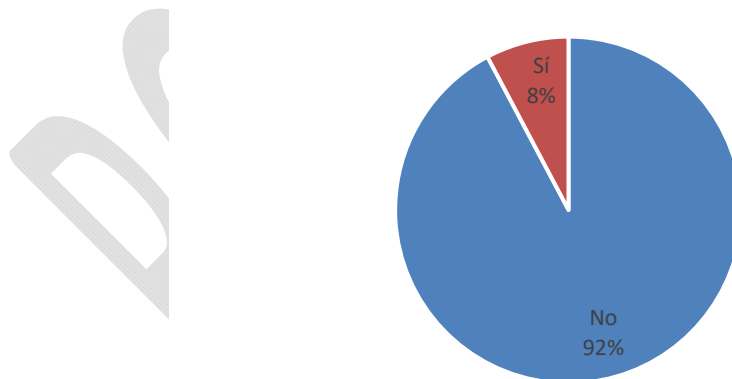
Clasificación de las empresas según su rentabilidad



¿HA PENSADO COMPRAR?, ¿PORQUÉ?

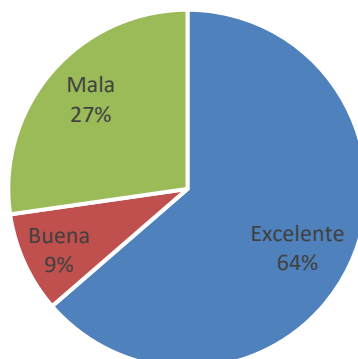
Hasta un 8% de las empresas entrevistadas han considerado en algún momento o consideran actualmente la opción de comprar otra empresa. En total, son 11 los gerentes que han respondido afirmativamente a esta cuestión.

¿Ha pensado en comprar?



Para valorar la capacidad que tendrían estas empresas para afrontar un proceso de compra, se procede a realizar una comparación entre su deuda y su capacidad para generar ingresos. Así, la situación que presentan estas empresas es la siguiente:

Capacidad para afrontar un proceso de compra



Siete de las once empresas interesadas, tienen una excelente capacidad para afrontar un proceso de compra, es decir, no están endeudadas o su EBITDA supera íntegramente su deuda. Sin embargo, tres de las interesadas, tienen una capacidad para generar ingresos que está por debajo de lo deseable para cubrir su deuda y afrontar un proceso de compra.

MOTIVOS POR LOS QUE COMPRARÍA UNA EMPRESA

En cuanto a los motivos por los que los encuestados se plantean la compra de otra empresa se desglosan de la siguiente forma:

Motivos para comprar	Nº Empresas	% Respuesta
Diversificar mi actividad (abrir nuevas líneas de negocio)	50	61,7%
Ganar tamaño	27	33,3%
Acceder a un mercado geográfico más amplio	25	30,9%
Adquirir talento/tecnología	17	21,0%
Eliminar/Hacer frente a mi competencia directa	7	8,6%
Total empresas	81	
No se lo plantea	61	
Propiedad y gerencia diferentes	18	

Diversificar la actividad es uno de los principales motivos para comprar empresas, alcanzando un 61% de las respuestas. Además, el crecimiento inorgánico se contempla como una estrategia lógica para incrementar tamaño y también para acceder a un mercado geográfico más amplio, siendo mencionado en un 33% y un 30% de las respuestas.

CONCLUSIONES

El tejido industrial del municipio es muy **diverso y variado**. Aunque **predomina la actividad relacionada con el sector metal**, (fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo representa un 30,81% de las empresas), el resto incluye actividades muy diversas, desde la industria de la alimentación hasta la fabricación de muebles, las artes gráficas o la industria del papel.

En cuanto a la forma jurídica adoptada, la gran mayoría (80%) optan por la figura de la **sociedad limitada** frente al 17,60 que lo hacen por la sociedad anónima.

En relación al tamaño, **el 53% son microempresas** (menos de 10 trabajadores), y el 28% pequeñas (entre 10 y 49 trabajadores) y muy pocas superan la barrera de los 250 trabajadores (únicamente 2). De forma global, las empresas industriales ocupan a un total de 6.868 trabajadores, lo que supone un incremento del 14% en los últimos tres años, habiéndose creado de forma agregada 963 empleos.

Como se podía esperar, **el 46% del empleo se ocupa en la actividad “Fabricación de productos metálicos...”**, siendo la siguiente actividad en peso en cuanto al volumen de empleo la “fabricación de maquinaria” con un 11%. Es más, es en “fabricación de productos metálicos” donde se **han creado el 52% de los empleos**.

En cuanto a la **facturación**, dado el tamaño, **más de la mitad no llega a los 500.000€** y solo tres de cada diez empresas logran superar la frontera del millón de euros en su cifra de negocio.

En cuanto a la **evolución de la cifra de negocio**, de forma agregada, esta ha sido positiva, **incrementándose un 6%** en los últimos cuatro años y aportando estas empresas en la actualidad un **5% al PIB local**. **El 52% de las empresas ha incrementado su facturación**, y el 19% ha logrado mantenerse, presentando un panorama esperanzador. La tendencia descendente es preocupante en actividades como “artes gráficas” donde más de la mitad de las empresas ha visto minorada su cifra de negocio.

En relación a la **productividad**, cabe destacar que a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, mayor es el peso de las empresas que tienen una productividad por debajo de la media. Si bien de forma global la vista es positiva (el 93% de las microempresas y el 86% de las pequeñas empresas presentan una productividad por empleado superior a la media nacional para su franja), en el caso de las medianas y grandes empresas, se muestra un 32% de empresas cuyos datos de productividad están por debajo de la media nacional.

Si bien la situación general parece haber encontrado una cierta estabilidad, se observa la presencia de **empresas en una situación difícil**. El 52% de las empresas presenta un ratio de endeudamiento superior al 60%, contando 64 empresas (el 15,65% del total) con fondos propios negativos.

Añadido a lo anterior, debe considerarse la **rentabilidad** de las empresas. Una de cada dos tiene una rentabilidad económica menor al 10%, no logrando generar el margen económico necesario para conseguir un mayor beneficio con sus ventas. De hecho, tres de cada diez presentan un

resultado negativo, es decir, no logran obtener ningún beneficio, mostrando un panorama muy incierto respecto a su futura continuidad.

De hecho, un 11% de las empresas conjuga una situación de riesgo, con fondos propios negativos y resultado del ejercicio negativo, mostrando una situación con una continuidad comprometida. Por otro lado, cabe destacar que 19 de las empresas con fondos propios negativos parece que van solventando la situación, presentando un resultado positivo en el último ejercicio.

En cuanto a la situación del tejido en relación a la **transmisión y el crecimiento empresarial**, cabe destacar que una de cada diez empresas ha **profesionalizado la gestión**, siendo la propiedad y la gerencia diferentes.

Solo la mitad de las empresas consideran que tienen **relevo generacional**, sin embargo, éste está garantizado y/o formalizado únicamente en un 21% de los casos. En el resto, no se ha planteado esta cuestión. Esto es preocupante en el 23% de aquellas en las que la gerencia ya supera los 60 años. Igualmente, muestra despreocupación respecto a este tema en 54% de las empresas cuya gerencia está entre 41 y 59 años.

En este caso, el tejido muestra un patrón en el que se replican **retrasos** a la hora de plantear la sucesión, bien por resistencia de la gerencia, por falta de estabilidad o por falta de sucesor claro, entre otros aspectos.

Preguntadas las empresas sobre la opción de **vender**, únicamente un 27% ha respondido que se lo ha planteado en algún momento, incrementándose esta opción como era esperado en los casos en los que la gerencia tiene mayor edad.

Dos son los principales **motivos** por los que se opta por la venta, la falta de una sucesión interna y la eliminación del riesgo económico, financiero y patrimonial asociado a la gestión empresarial.

En estos casos, la pregunta clave es **¿sería factible una venta de la empresa?**, es decir, ¿qué probabilidad de abordar exitosamente un proceso de venta hay en estos casos? Casi la mitad de las empresas interesadas en vender, muestran opciones para lograr completar el proceso. Sin embargo, en el caso del 44,7% de las empresas, su situación de endeudamiento y los resultados en los últimos años, no plantean una oferta interesante.

Por otro lado, el 8% de las empresas muestran interés por afrontar un **proceso de compra** y cuatro de cada cinco presentan una buena capacidad económica para abordarlo. En cuanto a los **objetivos** que se persiguen, la diversificación, el crecimiento inorgánico y el acceso a nuevos mercados geográficos son los principales motivos.

En definitiva, el tejido industrial local está **formado por empresas de pequeño tamaño**. Se trata de un sector **fragmentado en cuanto a las actividades** que desarrollan, si bien **predominan aquellas relacionadas con el metal**. Preocupa la **situación de riesgo** de un grupo de empresas en relación a su continuidad por dos motivos:

- Falta de sucesión planificada/garantizada
- Operativa de supervivencia hasta el cierre

El pequeño tamaño de la industria permite **aprovechar ciertas ventajas** asociadas a estructuras empresariales reducidas, como la flexibilidad. Así, las más pequeñas logran **superar las tasas nacionales de productividad**. Sin embargo, esto no se traduce en una mayor rentabilidad.

La venta de la empresa, como opción para la continuidad de la misma, empieza a plantearse una vez que la gerencia se acerca a la jubilación. Si bien es algo que se bosqueja más como una posibilidad y no como una estrategia clara, es decir, no responde a una planificación para la venta, sino a una opción que se identifica, pero no llega a trabajarse de forma clara.

Igualmente, en el caso de la **compra de empresas**, generalmente acelerar el crecimiento y ganar tamaño, así como diversificar las líneas de trabajo y ampliar mercados son objetivos que se plantean. El éxito o fracaso de un proceso de compra, depende en muchos casos de la capacidad que se tenga para afrontarlo más que de la oferta.

Sorprende, en un tejido atomizado y marcado por la gran diversidad de actividades y por el pequeño tamaño. El interés que revelan las empresas por estas opciones (vender/comprar), siendo una muestra de dinamismo empresarial en el que se refleja el interés por el crecimiento vía adquisiciones.

PROGRAMA DE APOYO A PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

Dados los resultados del estudio, confirmando el potencial interés y la necesidad de promover y dinamizar iniciativas que permitan contar a las empresas con un apoyo experto en procesos de transmisión de empresas, se establece un punto de partida para iniciar un programa de apoyo a procesos de negociación.

El objetivo de un programa de estas características sería facilitar la transmisión de empresas, a través de un servicio de apoyo y asesoramiento experto que permita a los beneficiarios desarrollar paso a paso la operación, contando con las herramientas necesarias para la gestión, negociación y documentación de todo el proceso.

Así, resulta clave que los potenciales beneficiarios conozcan cuáles son los procesos y aspectos clave en un proceso de compra venta:

Procesos clave en la compra-venta de empresas	Descripción
Preparación de la empresa para la venta	Análisis detallado de la compañía en todas sus áreas relevantes para poner en valor la sociedad
Diseño de la estrategia	Elaborar la estrategia de venta y estructura de la operación
Valoración de empresas	Elaboración del cuaderno de venta
Diseño fiscal	Diseño fiscal de la operación
Diseño mercantil	Diseño mercantil de la operación
Financiación	Búsqueda de financiación bancaria o no bancaria para el comprador
Inversores	Identificación, búsqueda y negociación con potenciales inversores
<i>Due diligence</i>	Auditorías fiscales, financieras, mercantiles, laborales, medioambiente, seguros, etc.
Elaboración de acuerdos	Elaboración de acuerdos de intenciones, ofertas no vinculantes y vinculantes, contratos de compra venta, anexos contractuales, documentos privados, <i>side letters</i> , declaraciones y manifestaciones del vendedor, etc.
Seguimiento	Seguimiento a toda la documentación notarial, cierre y firma notarial de la transacción
Asesoramiento financiero	Seguimiento financiero posterior a la transacción

PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA DE APOYO A PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

La puesta en marcha de un programa de apoyo a procesos de negociación requiere una labor de apostolado que haga visible esta opción como una **alternativa de crecimiento y de consolidación, así como de relevo y continuidad para la empresa**. Es necesario, por tanto, que las empresas sean conscientes no solo de los diferentes motivos que llevan a tomar la decisión de vender o comprar, sino también, que puedan reflexionar sobre su propia situación.

RAZONES PARA LA VENTA

Se describen a continuación las razones y principales motivos que llevan a una empresa a tomar la decisión de vender.

REDUCCIÓN DEL RIESGO FINANCIERO-PATRIMONIAL DE LA FAMILIA

Es una mala práctica financiera tener el patrimonio familiar con una alta exposición al riesgo empresarial y con nula diversificación. Tener la mayor parte del patrimonio familiar ligado a la actividad de la empresa es un riesgo financiero que en ocasiones se hace insostenible para la familia.

Por ello, vender parte de la empresa para generar liquidez y poder invertir en otras empresas, productos financieros o inmuebles es una opción ideal para disminuir el riesgo de la familia empresaria.

LIMITACIONES DE GESTIÓN

En ocasiones los propietarios de algunas empresas tienen unas capacidades de gestión que son superadas por la evolución del negocio. Esta situación hace que sea necesario incorporar nuevos profesionales que ayuden a la empresa en su desarrollo, porque en caso contrario las empresas se encuentran lastradas por las limitadas capacidades de gestión de su equipo directivo.

Las limitaciones en la capacidad de gestión de algunas empresas hacen que la venta de la empresa a un inversor, que sea capaz de mejorar la gestión, aportar sinergias y tener una visión más ambiciosa, aporte gran valor.

LIMITACIONES FINANCIERAS

Es conocido que cualquier empresa necesita de importantes recursos financieros para abordar procesos de expansión y crecimiento. Las limitaciones financieras de una empresa para desarrollar planes de crecimiento ambiciosos o crecer vía adquisiciones hacen que sea aconsejable realizar ventas parciales que faciliten la liquidez necesaria para financiar sus planes de expansión.

Esto puede hacerse mediante una ampliación de capital que suscribirá un socio financiero (Business Angels, fondos de capital semilla, capital riesgo...) o un socio industrial.

Alternativamente es habitual que los propietarios vendan la compañía a un grupo más fuerte que disponga de los recursos financieros suficientes para desarrollar la siguiente etapa de expansión de la empresa.

PROBLEMAS DE SUCESIÓN

La falta de relevo generacional para el gestor de la empresa es uno de los motivos más habituales en la venta de empresas familiares. Ocurre muy habitualmente que la siguiente generación no tiene las capacidades o el interés para seguir gestionando la empresa familiar, lo que implica o bien mantener la propiedad y gestionar la empresa con profesionales externos o vender la empresa a un tercero.

Cuando no existe un relevo generacional claro o la propiedad está tan diluida que empiezan a aparecer problemas de gestión es recomendable la venta total o parcial de la compañía.

CENTRARSE EN OTROS NEGOCIOS

Fruto de diversas estrategias de diversificación, las empresas van desarrollando líneas de negocio que en ocasiones desvían recursos y tiempo del negocio principal de la empresa. La venta de negocios no estratégicos genera recursos financieros y tiempo de gestión para los proyectos clave de la empresa o grupo familiar.

PROBLEMAS ENTRE SOCIOS

Cuando los socios tienen visiones distintas, la sociedad puede bloquearse y entrar en dinámicas negativas. En esos casos, se puede realizar la venta total o una venta parcial que facilite la salida de alguno de los socios.

TIEMPO

La gestión empresarial implica en general una dedicación total. La necesidad de dedicar tiempo a la familia o a cualquier otra actividad es en algunos casos motivo de venta.

¿CÓMO TOMAR LA DECISIÓN DE VENDER LA EMPRESA FAMILIAR?

Si la respuesta es SI a la mayoría de estas preguntas, se debería pensar en abrir un proceso de venta de la empresa:

- ✓ ¿Quiero reducir el riesgo financiero-patrimonial de la familia?
- ✓ ¿Tengo limitaciones de gestión que impiden el crecimiento?
- ✓ ¿Tengo limitaciones financieras al crecimiento?
- ✓ ¿Quiero centrarme en otros negocios?
- ✓ ¿Tengo problemas entre socios?
- ✓ ¿Quiero tener tiempo para otras actividades?
- ✓ ¿Tengo problemas de sucesión?
- ✓ ¿Compraría yo mi empresa?
- ✓ ¿Mi empresa está en crecimiento?
- ✓ ¿Es una empresa rentable?
- ✓ ¿Tengo una cartera de clientes amplia?
- ✓ ¿Está financieramente equilibrada?
- ✓ ¿Tengo alguna ventaja competitiva?
- ✓ ¿Tengo un equipo de personas valioso?

RAZONES PARA LA COMPRA

Se describen a continuación las razones y principales motivos que llevan a tomar la decisión de comprar.

GANAR TAMAÑO

Acelerar el crecimiento y ganar tamaño es la causa principal para abordar un proceso de compra. Las PYMES, en general, tienen un problema de dimensión que hace que en ocasiones sean poco competitivas y crecer vía adquisiciones puede aportar importantes mejoras estratégicas.

ELIMINAR COMPETIDORES

Adquirir un competidor puede ayudar a mejorar nuestros márgenes, nuestra posición de mercado y nuestro poder de negociación con clientes, ampliando además nuestra cartera y mejorando por tanto nuestro posicionamiento comercial.

AMPLIAR NUESTRO PORTFOLIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Mejorar nuestro posicionamiento comercial, incluyendo productos o servicios complementarios a los actuales, puede generar un gran valor en la empresa, por lo que puede ser un buen motivo para comprar una empresa con un producto que complemente nuestra cartera actual.

MEJORAR NUESTRO POSICIONAMIENTO GEOGRÁFICO

Ampliar mercados internacionales o mejorar la distribución nacional es uno de los principales motivos para abordar la adquisición de una compañía.

ADQUIRIR TALENTO O TECNOLOGÍA

Una adquisición puede realizarse para integrar de forma rápida en nuestra empresa equipos de profesionales especializados o para incorporar tecnología estratégica para el desarrollo de nuestro negocio.

DIVERSIFICACIÓN

Realizar adquisiciones en otros sectores más rentables o con mayor potencial de crecimiento ayuda a mejorar la rentabilidad del accionista y a diversificar el riesgo financiero de los grupos familiares.

¿CÓMO TOMAR LA DECISIÓN DE COMPRAR UNA EMPRESA?

Si la respuesta es SI a la mayoría de estas preguntas, se debería pensar en abrir un proceso de compra como vía de crecimiento de la empresa o como vía de desarrollo personal.

- ✓ ¿Quiero emprender?
- ✓ ¿Quiero ganar tamaño?
- ✓ ¿Quiero eliminar competidores?
- ✓ ¿Quiero ampliar mi portfolio de productos o servicios?
- ✓ ¿Quiero entrar en nuevos mercados geográficos?
- ✓ ¿Quiero adquirir talento o tecnología?
- ✓ ¿Quiero diversificar mi actividad?
- ✓ ¿Quiero reenfocar la carrera profesional en sectores afines aprovechando las experiencias y los conocimientos adquiridos?
- ✓ ¿Tengo capacidad de liderazgo?
- ✓ ¿Tengo experiencia directiva?
- ✓ ¿Tengo dilatada experiencia en algún sector?
- ✓ ¿Tengo capacidad de inversión?
- ✓ ¿Quiero entrar en un sector con barreras de entrada?
- ✓ ¿Puedo mejorar la empresa a adquirir?

CASOS DE ÉXITO EN GIJÓN

Con el fin de ilustrar los beneficios obtenidos por las empresas con los procesos de compra venta, se describen a continuación 3 casos de éxito de empresas del municipio de Gijón que han utilizado distintos mecanismos para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

CASO DE P&D AUTOMATIZACIÓN – VENTA PARCIAL PARA CRECER

P&D Automatización es una compañía asturiana, joven e innovadora, fundada en 2011 por dos socios, Pablo García y David Vázquez. Su actividad principal es la ingeniería y fabricación de sistemas automatizados y cuadros eléctricos. Desde sus instalaciones ubicadas en Gijón, colabora con ingenierías y empresas instaladoras en el desarrollo de proyectos a nivel nacional e internacional.

Durante los primeros cinco años de actividad experimentó un importante crecimiento, convirtiéndose en un referente en su sector. Para financiar dicho crecimiento se utiliza principalmente financiación pública y las aportaciones de sus socios. Así en el año 2013 se obtiene financiación del Ayuntamiento de Gijón a través de su fondo de capital semilla. En el año 2015 la empresa es apoyada por la SRP, mediante préstamo participativo. En el año 2016 la empresa participa en el programa INCREASE de FADE y se detecta una necesidad de fortalecer la estructura de fondos propios para continuar con sus ambiciosos planes de expansión, basados en la automatización de sus procesos productivos y el desarrollo de mercados internacionales, principalmente Latinoamérica y Europa.

Los fundadores de la empresa deciden incorporar un socio, que aporte los recursos financieros necesarios para desarrollar su plan de expansión, así como un importante expertise en la gestión de negocios industriales. Es así como se establece el contacto con Tradehi Inversiones. Tradehi Inversiones es el vehículo inversor del Grupo Moisés Álvarez. Dicho grupo participa en el desarrollo de diversas actividades y sectores y está comprometido con el progreso económico. Sus pilares son su equipo de profesionales y la gestión emprendedora, implantada por su fundador Moisés Álvarez del Valle a través de sucesivos procesos de creación, fusión y adquisiciones empresariales.

Algunas de las participadas por el grupo son el Grupo Navec, grupo empresarial que presta la más amplia y eficaz gama de servicios para la industria, en sectores como el petroquímico, energético, cementero, etc. o Prince Capital Partners, Sociedad de Capital Riesgo creada por importantes grupos empresariales que proporciona recursos permanentes a pequeñas y medianas empresas de toda España, con la finalidad de contribuir a su expansión. El Grupo Tradehi participa también en otros sectores como el de la promoción inmobiliaria, construcción y metalmecánico.

Tras un corto proceso de negociación, el Grupo Tradehi adquiere una participación minoritaria en el accionariado de P&D Automatización mediante ampliación de capital en el año 2016. Las partes articulan sus relaciones con la empresa a través de un pacto de socios.

El capital aportado por Tradehi Inversiones es “capital inteligente”, ya que se implican en la gestión, formando parte del consejo y aportando su experiencia en la expansión e internacionalización de empresas.

Desde el año 2016 la Sociedad ha experimentado un muy importante crecimiento, multiplicando su actividad por tres y mejorando sus sistemas productivos y de gestión.

CASO DE ALTABOX – VENTAS PARCIALES PARA CRECER Y CRECIMIENTO INORGÁNICO

En el año 2003, Israel García e Ignacio Escudero inician un Proyecto emprendedor, Altabox, con el objetivo de comercializar una solución tecnológica para la gestión de anuncios de voz y música para puntos de venta físicos. Desde entonces la compañía ha ido incorporando a su portfolio diferentes soluciones tecnológicas para facilitar la transformación digital del retail, gracias a implantar una estrategia de negocio ágil y adaptable a las tendencias del Mercado. Actualmente tiene un portfolio de servicios completo, formado por las siguientes tecnologías: Experiencia de cliente omnicanal, In Store Audio, Video Solutions, Integrated Digital Signage, Aroma, Free & Social Wifi, Retail Analytics, Gestión de Colas y Field Service. Trabaja con clientes como Inditex, Parfois, Sprinter, Día, Meliá, Worten o Masymas

En el año 2014 la sociedad quiere abordar un ambicioso plan de expansión para lo que incorpora a su accionariado al fondo Gijón Invierte I, fondo de capital riesgo promovido por el Ayuntamiento de Gijón y dirigido por la sociedad de capital riesgo Torsa Capital. La entrada en el capital se hace mediante la toma de una participación minoritaria en una ampliación de capital. La mayoría del capital queda en manos de sus socios fundadores.

El plan de expansión se basaba en entrar en nuevos sectores o incorporar nuevos servicios, mediante la adquisición de compañías complementarias, y desarrollar un plan de expansión comercial nacional e internacional.

Fruto de esta estrategia y con los recursos obtenidos de la ampliación de capital, en el año 2014 la compañía adquiere la sociedad catalana Focus on Emotions. La compañía se dedica a prestar servicios similares a los de Altabox pero para sectores diferentes. Dicha adquisición generó importantes sinergias de costes y facilitó la diversificación de clientes y sectores de Altabox, además de incorporar talento al proyecto.

En el año 2018, los socios fundadores buscan la incorporación de un socio tecnológico internacional que ayude a Altabox a convertirse en una firma global. Surge así la oportunidad de colaboración con Econocom, multinacional francesa, que cuenta con más de 10.000 empleados en 19 países y una facturación que supera los 3.000 millones de euros al año.

Econocom adquiere una participación mayoritaria (60%) en Altabox para reforzar su oferta en marketing digital. Los socios fundadores mantienen una participación de referencia, así como la gestión de la sociedad y el fondo de capital riesgo aprovecha para salir de la sociedad, tras acompañarla durante 4 años.

Desde entonces Econocom centraliza en Gijón el desarrollo mundial de productos innovadores de la mano de Altabox, mediante la creación de un centro de innovación tecnológica para el retail. Esta adquisición brinda muchas oportunidades de sinergias. Altabox dispone ahora de una gama completa de soluciones digitales punteras para puntos de venta que puede combinar con el modelo de financiación innovador de Econocom (suscripciones, pago por uso...) y distribución. Asimismo, complementa algunas de sus actividades con las filiales de Econocom, como Gigigo1, un actor destacado en marketing digital, o Econocom Caverin, especialista en productos y servicios audiovisuales B2B en España.

CASO DE I-LANZA – CRECIMIENTO INORGÁNICO

En el año 2008, y tras haber desarrollado su carrera en diversas empresas del sector industrial y de servicios, Guzmán Veiga funda I-Lanza, empresa de ingeniería, instalación y mantenimiento de sistemas de climatización (Sistemas HVAC). Desde sus inicios la empresa nace con vocación internacional y presta sus servicios principalmente en formato EPC.

Hasta el año 2015 la empresa tiene un continuo crecimiento orgánico, llegando a trabajar en más de 40 países en 4 continentes. La línea de actividad principal son los proyectos de EPC Internacionales de HVAC. La empresa también desarrolla servicios de mantenimiento de sistemas de HVAC para la industria, abriendo una nueva línea de contratos de Facility Services.

En el año 2016 la empresa lanza una nueva línea de actividad, abriendo su división de sistemas contraincendios (Fire Fighting), para complementar su consolidada línea de HVAC. La metodología es la misma, trabajando en ingeniería, instalación y mantenimiento de estos sistemas.

En el año 2016 la compañía decide adquirir la empresa asturiana Aquatermia, empresa especializada en Facility Services, con servicios y clientes complementarios a los de I-Lanza. Con esta adquisición la empresa inicia su estrategia de crecimiento inorgánico, que ha ayudado a mejorar su posicionamiento en el mercado y seguir creciendo.

En el año 2017 la empresa consolida una joint Venture con el grupo Attieh de Arabia Saudi, estableciéndose en dicho país y en Dubai, mercados de gran potencial para la empresa. Se crea igualmente la sociedad I-Lanza Dutch Group en Holanda, para prestar servicios en Europa Central y del Norte y Benelux. Además se incorpora a su portfolio las actividades relacionadas con Piping y construcciones metálicas.

En el año 2018, se adquiere la sociedad AINCO, empresa de ventilación y aislamiento, con capacidades de fabricación al disponer de taller propio. Dicha adquisición mejora el posicionamiento de I-Lanza y complementa sus servicios de mantenimiento, facilitando un crecimiento en la facturación del grupo y una mejora de márgenes.

Actualmente la empresa factura más de 13 millones de € y emplea a más de 100 trabajadores en todo el mundo, teniendo la empresa filiales en Argelia, Dubai, Arabia Saudi, Dubai, Países Bajos, Reino Unido, Bolivia, Marruecos y Chile. Dispone de unas capacidades técnicas importantes para poder abordar proyectos de EPC de Sistemas HVAC, Fire Fighting y Piping en cualquier parte del mundo. Las adquisiciones realizadas han facilitado a la empresa su crecimiento y su diversificación de clientes y servicios y han mejorado su propuesta de valor, creando valor para el accionista.