



Universidad de Navarra

Estudio 28

COMO PREVENIR LA CRISIS EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EN CATALUÑA

Ahmad Rahnema*
Heinrich von Liechtenstein*
Florian Mueck**

Septiembre 2005

* Profesor de Finanzas, IESE

** KPMG

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Aguila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School.

1. Introducción	1
1.1. Objetivos del estudio	1
2. Principales conclusiones	2
3. ¿Por qué se habla de prevención de crisis?	2
3.1. El “crecimiento” bajo lupa	3
3.2. Ventajas competitivas de Cataluña	5
4. Prevención de crisis	8
4.1. Internacionalización	9
4.2. Innovación	11
4.3. Integración	14
4.4. Formación	17
4.5. Flexibilidad financiera	17
4.5.1. Recursos de financiación	17
4.5.2. Basilea II	19
4.6. Flexibilidad operativa	22
4.6.1. Procesos de control de competitividad	22
4.6.2. Medidas operativas de optimización	23
4.7. Opinión de los expertos	23
5. Gestión de crisis	26
5.1. Señales de alerta	26
5.2. Medidas operativas y financieras	28
5.2.1. Medidas financieras	28
5.2.2. Medidas operativas	31
Apéndice	
Metodología del estudio	34
Los encuestados	34
Tipo de empresa	34
Ventas anuales	35
Número de empleados	35
Sectores	35
Los expertos	37

COMO PREVENIR LA CRISIS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CATALUÑA

1. Introducción

La incorporación en 2004 de nuevos miembros a la Unión Europea con menores costes laborales, favorecerá la deslocalización industrial en Cataluña. La incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio en 2005 facilita las exportaciones de este país. Las nuevas normas de Basilea II posiblemente aumentarán el coste de capital en diferentes sectores.

Estos son algunos de los aspectos que están afectando o afectarán al tejido empresarial catalán. Es previsible que las pequeñas y medianas empresas sufran cambios y no todas se encuentran preparadas para adecuarse al nuevo entorno socioeconómico de manera satisfactoria.

En este contexto, los profesores Ahmad Rahnema y Heinrich von Liechtenstein, de la escuela de negocios IESE, con la colaboración de KPMG, han elaborado el primer estudio sobre la prevención de crisis en las pequeñas y medianas empresas en Cataluña.

1.1. Objetivos del estudio

Los principales objetivos de esta investigación se resumen en los siguientes puntos:

- Conocer la situación económica actual de las pymes catalanas.
- Detectar su nivel de innovación.
- Entender su estrategia de crecimiento y financiación.
- Obtener información sobre la relación empresa-banca y el potencial efecto en la financiación de Basilea II.
- Conocer los medios utilizados para optimizar sus procesos operativos y financieros.
- Contribuir a la prevención de situaciones de crisis.
- Aportar soluciones para la gestión de situaciones de crisis.

2. Principales conclusiones

La prevención de crisis debería ser sinónimo de cambio cultural.

Un cambio cultural que permita adaptar la pequeña y mediana empresa familiar catalana centrada, salvo excepciones, en su ámbito doméstico, a un nuevo entorno globalizado donde las ventajas competitivas basadas en la situación geográfica y los bajos costes laborales ya no son aplicables.

Un entorno donde la logística deja de medirse en términos de distancia física para medirse en términos de costes y de tiempo.

Un entorno donde la internacionalización deja de ser sinónimo de exportación e importación para convertirse en cooperación con clientes y proveedores en el intercambio de conocimientos, desarrollos de productos o tecnología.

Un entorno donde la productividad ya no se alcanza mediante horas extraordinarias y trabajo temporal, sino con la inversión en recursos tecnológicos, organizativos y humanos necesarios para incorporar procesos innovadores.

Un entorno donde no existen personas formadas, sino personas en continua formación.

Un entorno donde la importancia del crecimiento como factor de competitividad debe abatir el miedo a perder autonomía al empresario catalán, ante estrategias de alianzas e integraciones con terceros.

Y un entorno donde la flexibilidad operativa debe prevalecer sobre organizaciones jerárquicas y autárquicas, y donde fórmulas de financiación novedosas como el capital – riesgo deberían tener cabida.

Un cambio cultural que propicie un entorno apto para que la suma de riesgo, dinero e ideas se convierta en proyectos empresariales y en el que las condiciones sociales no penalicen el fracaso.

Un entorno donde la identificación de crisis con problemas de tesorería y la toma de decisiones a tiempo pueden hacer salvable el paso de prevención a gestión de crisis.

3. ¿Por qué se habla de prevención de crisis?

El entorno de la economía catalana está cambiando a pasos agigantados. Hechos como la incorporación de nuevos miembros a la Unión Europea y la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio, entre otros, están transformando las reglas del juego en el que compete el tejido empresarial catalán.

Ante estos nuevos retos, las pymes catalanas deben replantear tanto el modelo de crecimiento de la economía como los hechos diferenciadores que hasta hacía poco les hacían competitivas a escala internacional.

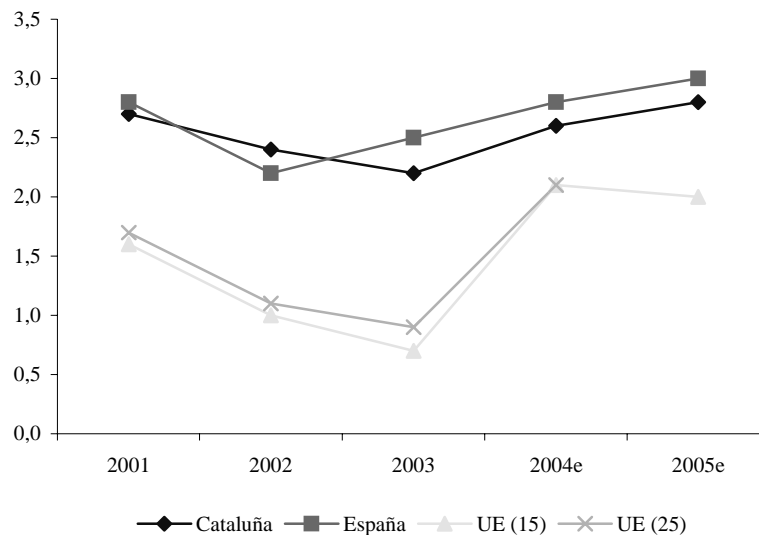
3.1. El “crecimiento” bajo lupa

La globalización de la economía dibuja un escenario amenazante para las pequeñas y medianas empresas. Los cambios en los modelos de oferta y demanda a escala internacional plantean un nuevo reto competitivo para la empresa doméstica.

Los siguientes apartados de la última nota de coyuntura económica de octubre de 2004 de la Dirección General de Programación Económica del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya son significativos y aptos para la reflexión:

- La zona euro ha mejorado sus resultados económicos gracias al mayor dinamismo de la demanda externa. La Comisión Europea ha aumentado la previsión de crecimiento para el año 2004 hasta el 2,1%, pero ha reducido la correspondiente a 2005 hasta el 2%.

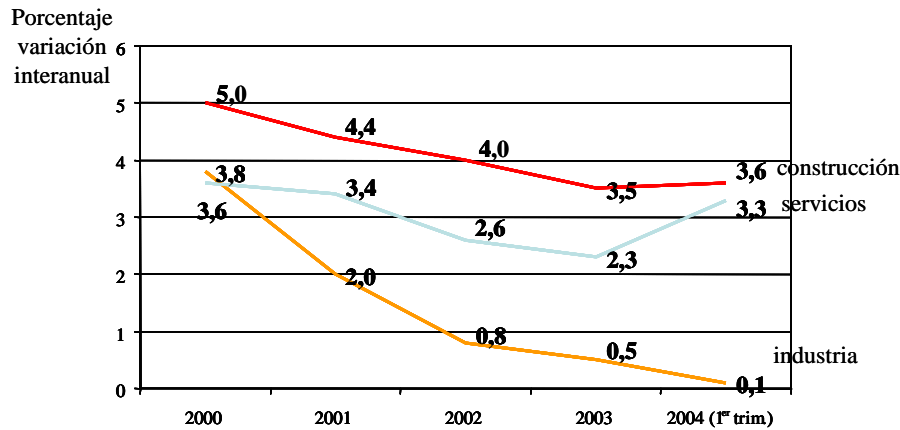
Figura 1. Evolución del PIB
(porcentaje de variación interanual)



- La economía española ha ralentizado su crecimiento. El gobierno central prevé un crecimiento de un 2,8% para 2004 y de un 3% para 2005, pero estimaciones posteriores (del FMI y de la Comisión Europea) son menos optimistas.
- La evolución de la producción industrial catalana para el período enero a agosto de 2004 concentra los crecimientos más notables en las actividades relacionadas con la energía y el agua, equipos eléctricos, electrónicos y ópticos, a la del papel y las artes gráficas, así como a las de la metalurgia y productos metálicos. Los peores resultados se producen en las actividades relacionadas con el textil, el cuero, confección, calzado y material de transporte, y en las de maquinaria y equipos metálicos.
- El crecimiento del sector de la construcción se ha desacelerado ligeramente y las actividades de servicios mantienen un ritmo dinámico. Buen crecimiento del sector turístico, con un incremento del 6,1% del turismo extranjero.

A continuación se muestra el PIB por macrosectores en Cataluña (servicios, construcción, industria).

Figura 2. PIB por macrosectores en Cataluña



- La ocupación en la industria sigue su tendencia descendente, mientras que avanza en la construcción y, en particular, en los servicios.
- Se mantiene la moderación de los salarios pactados en los convenios colectivos.
- El número de contratos registrados aumenta notablemente, tanto en las modalidades de contratación indefinida como temporal, con un impulso importante de la contratación a tiempo parcial.
- El saldo comercial catalán con el extranjero está teniendo, en 2004, una aportación más negativa que la del ejercicio anterior. El crecimiento de las importaciones hasta agosto de 2004 fue de un 10,3%, mientras que el de las exportaciones, entre enero y mayo de 2005, del 0,6%.

KPMG considera que si bien es obvio que la economía catalana crece por encima de la media europea, la incorporación de nuevos países del Este de Europa supondrá un reposicionamiento de nuestra economía dentro de la UE.

Este reposicionamiento en el marco de la UE, junto con los cambios que está sufriendo la economía internacional, nos deben hacer reflexionar sobre el modelo de crecimiento de la economía catalana.

El modelo de crecimiento de los años ochenta, en los cuales grandes multinacionales establecían sus sedes industriales en Cataluña atraídas, entre otros factores, por sus bajos costes laborales y conexiones logísticas con el sur de Europa, pierde su sentido, y los datos públicos así nos los muestran: decrecimiento del peso relativo de la industria en términos de ocupación y de producción bruta, y un incremento muy significativo de las importaciones.

¿Es la pyme catalana consciente de estos cambios? ¿Está adaptando su modelo de negocio al nuevo entorno competitivo con la velocidad suficiente?

3.2. Ventajas competitivas de Cataluña

Para tener una idea orientativa de cuáles serían las respuestas a las anteriores cuestiones, se ha preguntado a los encuestados cuáles creen que son las principales ventajas competitivas de Cataluña respecto a otras regiones para el establecimiento y desarrollo de la actividad empresarial.

Los siguientes factores destacan de manera significativa:

- La situación geográfica
- La formación técnica del personal
- El acceso a principales clientes y proveedores
- Las infraestructuras y el clima laboral

Cerca de un 60% de las empresas valoran la situación geográfica de Cataluña como ventaja clave. Cataluña se encuentra en una situación que resulta estratégicamente interesante como enlace de unión entre el resto de España, Europa occidental y el Magreb.

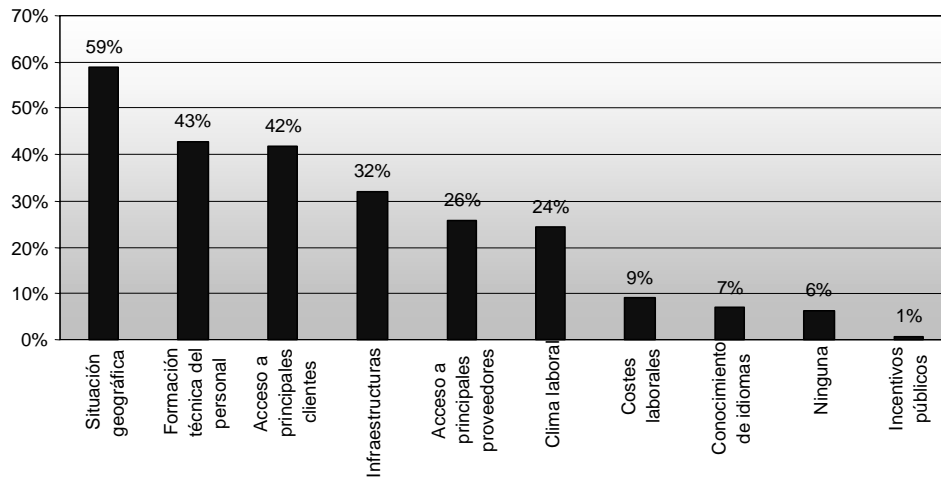
El 42% y el 26% de los encuestados, respectivamente, ven como ventaja competitiva el acceso a principales clientes y proveedores, sobre todo en los sectores de automoción, química y construcción.

En Cataluña, la formación técnica del personal está positivamente valorada por los directivos de las pymes. Sin embargo, se menciona, en algún caso, «la falta de personal formado en el área comercial o la falta de motivación para ser formados por la propia empresa».

Uno de cada tres participantes valora positivamente las infraestructuras en Cataluña, mientras que sólo un 1% de los encuestados reconoce las ayudas públicas como incentivo para el desarrollo de negocio en esta zona.

Asimismo, es necesario realizar un gran esfuerzo en el aprendizaje de idiomas (7% de los encuestados lo consideran como una ventaja competitiva) en un mercado cada vez más internacionalizado.

Sólo un 9% de las empresas encuestadas siguen viendo como ventaja la situación de los costes laborales en Cataluña.

Figura 3. Ventajas competitivas de Cataluña

En referencia al tema de las infraestructuras y logística, Eusebi Cima i Mollet, presidente de FEPIME, nos hace dos observaciones:

«En primer lugar, cabría reflexionar sobre esta afirmación. Si como creo se refiere a que la situación geográfica de Cataluña proporciona ventajas logísticas a las empresas, hay dos observaciones a hacer:

»La primera es que en muchos sectores, la logística, siendo importante, no es el factor determinante o decisivo para competir. Es el caso, por ejemplo, del sector textil o de la electrónica de consumo. La mayor parte de las empresas del sector producen en el Lejano Oriente o en el este de Europa, y su ubicación respecto al mercado de Europa occidental no les representa un problema para ser competitivos.

»La segunda consideración es que la logística se mide cada vez menos en términos de distancia física y cada vez más en distancia “temporal” y en costes. La distancia física está claro que depende solamente de la ubicación, la cantidad y la calidad de las infraestructuras que deben soportar nuestras operaciones logísticas. Desde este punto de vista, lo relevante es:

- La capacidad de nuestras carreteras, puertos, aeropuertos y vías ferroviarias
- La calidad y eficacia con que son gestionadas
- La intermodalidad, es decir, la capacidad de interconexión entre ellas

»Y en este sentido, he de decir que las pymes catalanas estamos extraordinariamente preocupadas. Cataluña tiene unas infraestructuras absolutamente infradimensionadas para sus necesidades y desarrolladas con una alarmante falta de planificación, que ha conducido a una gestión ineficaz y a una intermodalidad muy deficiente. Y esto no es lo peor, parece que en el horizonte a corto y medio plazo, estas necesidades no están entre las prioridades de nuestros gobernantes.»

Preguntado por el statu quo de la formación técnica, Cima destaca:

«Me gustaría decir que el nivel medio de formación de nuestros profesionales ha mejorado sustancialmente en los últimos 10–15 años. Pero eso no es suficiente para el futuro. En mi opinión, el problema de la formación es estructural. Para empezar, habría que cambiar totalmente el concepto que la sociedad tiene de la formación, que está totalmente obsoleto. Todavía existe la percepción de que la formación es algo que se recibe durante un período determinante de la vida y después debe servir para vivir, aplicando lo aprendido, el resto de la vida. Eso no ha acabado. La propia palabra formación está en crisis.»

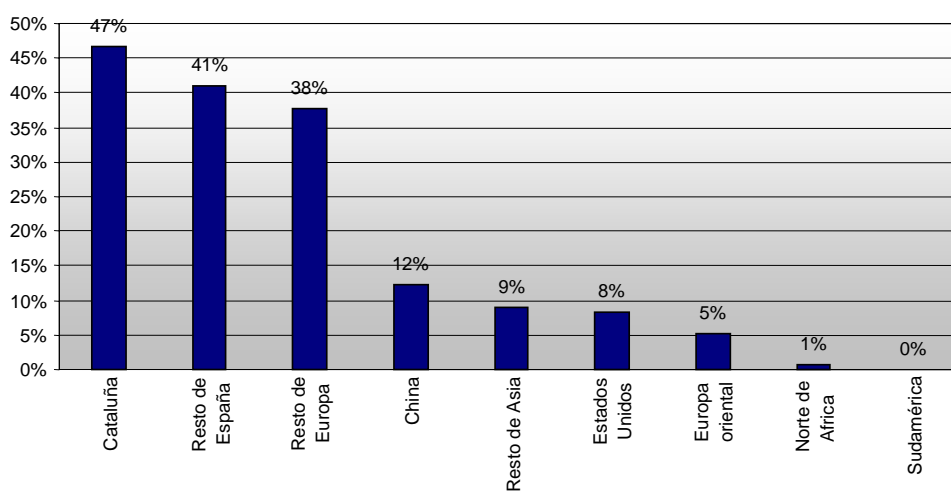
En relación con lo mencionado, el hecho que los encuestados hayan seleccionado como principales ventajas competitivas de Cataluña su situación geográfica, así como la facilidad de acceso a clientes y proveedores, podrían ser factores indicativos de la orientación local del negocio.

En este sentido, una de las preguntas de la encuesta hacía referencia a la ubicación de la competencia de las pymes catalanas. El 47% de los encuestados señala en Cataluña la ubicación de su competencia, y el 41% señala al resto de España en segundo lugar, lo que supone que un 88% de los encuestados ubican su competencia en lo que hoy en día se puede denominar un mercado local. Europa occidental supone el 38%. Sólo un 12% de los encuestados señala a China como potencial amenaza competitiva en sectores como textil, calzado, automoción, material electrónico, química, farmacia, papel y artes gráficas.

En cuanto a la competencia procedente de Estados Unidos, ésta está más presente en los sectores de química y farmacia, siderurgia y metalurgia, maquinaria y equipos mecánicos, alimentación y automoción.

Sorprende el bajo número de competidores procedentes de países de Europa oriental entre los participantes de la encuesta.

Figura 4. Dónde está ubicada la competencia



José María Tarragó, vicepresidente ejecutivo de Ficosa International, S.A., destaca:

«Las pymes catalanas del mercado de automoción tienen que internacionalizarse. Hay tres factores que hacen una internacionalización inevitable. Primero, si no se internacionalizan, su volumen de ventas automáticamente va a bajar por la saturación del mercado nacional. Segundo, el fabricante exige cada vez más flexibilidad de sus proveedores. Un ejemplo: el fabricante produce la furgoneta x en Turquía, pero la vende en el mercado alemán. La consecuencia es que el nivel de calidad en Turquía debe ser el mismo que en Alemania. ¿Y cómo lo consigue? Los mismos proveedores están en ambos países. Ser capaz de hacer una propuesta global hoy es una ventaja competitiva clave. Y tercero, si no cubres una necesidad del cliente en otro mercado, por ejemplo en Polonia, otro proveedor cubrirá esta necesidad. Y a largo plazo esta empresa puede convertirse en una amenaza en tu propio mercado.»

KPMG considera que en un entorno cambiante como en el que se sitúa la economía catalana, las pymes deben ser conscientes de que las ventajas competitivas de antaño no son las mismas que las actuales, ni las de futuro.

Las pymes deben tener en cuenta en su estrategia de negocio que las ventajas competitivas cambian con el mercado y que deben disponer de modelos de negocio suficientemente flexibles para adaptarse a la nueva situación económica global y a los nuevos retos de futuro.

En este sentido, la identificación de nichos de mercado, clientes actuales y potenciales, productos sustitutivos, nuevos modelos de negocio, dependencia de proveedores, rigidez de la estructura de costes y tomas de decisiones, capacidades de innovación, inversión y financiación, determinarán el desarrollo de una estrategia de adaptación que permitirá afrontar con éxito los retos futuros.

4. Prevención de crisis

En el apartado anterior se ha descrito el entorno cambiante en el cual se enmarca la pyme catalana y la necesidad de reflexionar sobre su modelo de crecimiento y su competencia real.

El siguiente apartado del estudio abarca el tema de la prevención de crisis en la pyme catalana.

Toda prevención pasa por tener bien definida una estrategia empresarial, estrategia centrada y orientada a aquellos procesos en los cuales se tengan ventajas competitivas y se pueda aportar valor.

Toda estrategia competitiva debe, asimismo, contemplar factores como: internacionalización, formación continuada, innovación, integración y flexibilidad financiera y operativa.

La opinión de los expertos aporta un componente cualitativo a las respuestas de los encuestados sobre estos temas.

4.1. Internacionalización

En la última década, la internacionalización se ha convertido en una actividad mucho más diferenciada y de importancia crucial en términos de competitividad y ha dejado de ser mera exportación/importación.

La exportación/importación no debe ser entendida como una mera transferencia de mercancías, sino que dichas actividades deberían contemplar cooperaciones con clientes/proveedores en términos de desarrollo de productos o de tecnologías.

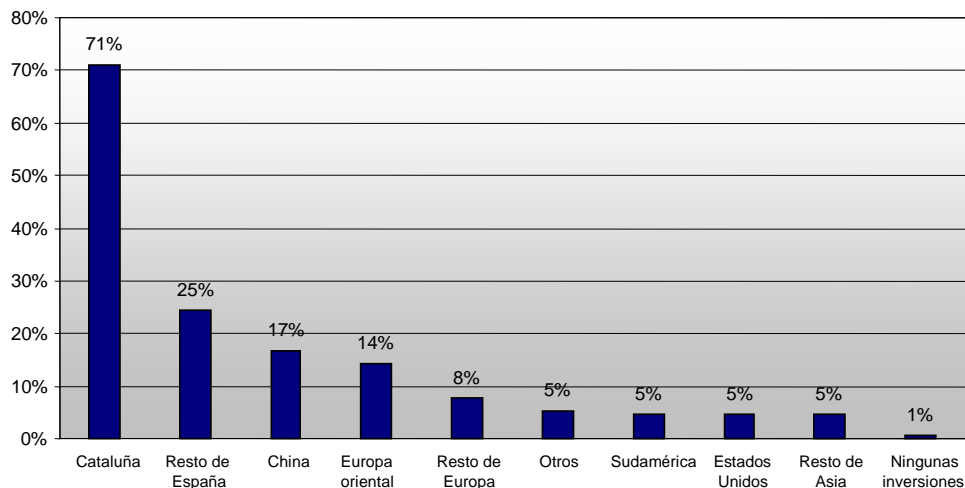
Alianzas, inversiones y *clusters* con empresas extranjeras representan nuevas formas de intercambio de conocimientos y de tecnología y deberían ser contempladas en las estrategias de internacionalización de las pymes catalanas.

Algunos datos del *Observatory Report 2003* nos muestran que el 63% de las pymes europeas no están internacionalizadas; el 18% utilizan proveedores extranjeros como única forma de internacionalización; un 6% utilizan únicamente la exportación como forma de internacionalización, y el restante 13% poseen una subsidiaria o utilizan diversas formas de internacionalización.

Según los resultados de la encuesta comentados con anterioridad, el mercado de las pymes catalanas tiene un carácter mayoritariamente local.

En este sentido, se ha preguntado a las pymes catalanas en qué zonas geográficas piensan invertir en los próximos cinco años. Más de dos tercios de los encuestados prevén invertir en Cataluña, el 25% de los participantes prevé invertir en el resto de España, y en tercer y cuarto lugar figuran China y Europa oriental, con el 17% y 14% de encuestados, respectivamente.

Figura 5. Mercados de inversión



Otros mercados de interés para las pymes catalanas son: Senegal, Oriente Medio, Norte de Africa, Portugal y Turquía. Es de extrañar que sólo un encuestado señale su interés por Turquía, uno de los mercados emergentes que ofrece mayor potencial de crecimiento en los próximos años.

Cabe destacar una correlación entre el tamaño de la empresa y el nivel de internacionalización. Del 45% de encuestados que prevé un crecimiento localizado solamente en Cataluña, un 60% tiene una facturación anual de entre 10 y 25 millones de euros. De aquellos participantes que planifican inversiones en el mercado chino, un 65% factura más de 25 millones de euros anuales. En Europa oriental esta cifra aún es más alta, un 72%.

El sector más internacional, de acuerdo con los resultados de la encuesta, es el de la automoción. Un 60% de los encuestados pertenecientes al sector de la automoción prevén inversiones en Europa oriental o en China.

El Grupo Ficosa, como experto al que se le ha solicitado opinión, internacionalizó su negocio a finales de los años ochenta. José M^a Tarragó, vicepresidente ejecutivo, nos explica cuáles fueron los principales retos de entonces y qué consejos puede dar a las pymes que quieran abordar actualmente su internacionalización:

«Fundada en 1949, Ficosa era una pyme en 1986 que facturaba 36 millones de euros anuales. Casi todas las ventas las generábamos en España o Portugal. Nuestra ventaja siempre ha sido intentar prever el futuro. Así previmos que con la entrada a la Unión Europea los responsables de compras en España desaparecerían a medio plazo. Tomamos una decisión estratégica de invertir en oficinas comerciales con personal nativo en Alemania, Francia, Italia y Reino Unido, con el objetivo de darnos a conocer en las sedes de los fabricantes europeos. Tardamos aproximadamente dos años en recibir el primer pequeño pedido, y dos años más para acabar desarrollando el producto. Con mucha suerte, veríamos el primer euro al cabo de cuatro años. Así, el reto principal era convencer a los inversores para que tuvieran confianza en nuestro plan estratégico. Nueve años más tarde contamos con ventas anuales de 195 millones de euros y facturamos un 70% fuera de España. En 1995 repetimos esta estrategia de crecimiento en el ámbito global. En 2000 ya generábamos ventas anuales de 593 millones de euros. Este crecimiento ha sido financiado mayormente con deuda a largo plazo mediante un “*pool*” de bancos y con dos ampliaciones de capital. El Instituto Catalán de Finanzas (ICF) y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) dan soporte al crecimiento de una pyme.

»Desde el año 2001 estamos afrontando el nuevo reto de extraer la máxima eficacia de nuestra organización global en términos de desarrollo, producción y compras. Los cinco centros de I+D+i están cerca de los centros de decisión de los fabricantes en Barcelona, Estados Unidos, Francia, Alemania e Italia. Los productos de bajo valor añadido los fabricamos en países de mano de obra más barata, como Polonia. Los componentes de alto valor añadido los producimos donde el personal está más cualificado. Compramos los componentes donde conseguimos el mejor precio. En Corea y China tenemos *joint-ventures*, en India estamos presentes con una planta propia de producción. Nuestro nuevo plan estratégico prevé ventas anuales de 1.000 millones de euros en 2008 y estamos en el buen camino.

»Nuestro modelo de crecimiento internacional ha funcionado bien, pero cada caso es particular. Espero que nuestra historia pueda animar a otras pymes catalanas para lanzar a corto plazo una internacionalización del negocio.»

4.2. Innovación

Otro de los factores a tener en cuenta en la estrategia competitiva es la innovación.

Según Eusebi Cima, en Cataluña las empresas pueden hacer poco por sus propios medios en el aspecto de I+D+i:

«Nuestro tejido de pymes es de empresas muy pequeñas, que con sus propios recursos poca cosa pueden hacer. Creo que existe en Cataluña una gran confusión sobre lo que es la innovación y sobre cómo utilizarla para obtener ventajas competitivas. La innovación es, en parte, cuestión de ideas, de imaginación, pero es, cada vez más, cuestión de organización, de procesos y de cultura. Para innovar se necesitan tres cosas: fuentes tecnológicas de base, dinero dispuesto a arriesgar y un entorno propicio para que los emprendedores y empresarios con ideas se arriesguen.

»En el mundo hay dos grandes modelos que generan “territorios” propicios para la innovación. Ambos modelos tienen como fuentes tecnológicas de base grandes proyectos de inversión en conocimientos (públicos y privados). Si en Estados Unidos se ha desarrollado un alto nivel de innovación en tecnologías de la información y en biotecnología en los últimos treinta años, es gracias a la existencia de proyectos como la NASA, Internet (ejército americano) o la CDC (Center for Disease Control) de Atlanta, por poner tres ejemplos paradigmáticos. Alrededor de estos proyectos que están generando conocimientos valiosos continuamente, se mueve el dinero y los emprendedores, que encuentran un terreno propicio, socialmente muy bien visto, para arriesgarse. En Cataluña hay dinero con ganas de invertir y emprendedores, pero tenemos pocos proyectos importantes (de nivel internacional) que actúen como fuentes de conocimiento, unas condiciones legislativas que penalizan el éxito y unas condiciones sociales que penalizan el fracaso, lo que frena al dinero y a los emprendedores. Le pondré un ejemplo extraordinariamente representativo: en Cecot, patronal que presido, hemos desarrollado y promovido la primera red de *Business Angels* virtual de España, BANC, con extraordinario éxito. En Estados Unidos, cualquiera de los *Angels* se hubiera mostrado orgulloso de dar publicidad a su actividad. Aquí no hemos conseguido que ninguno de ellos quiera publicitar su nombre.»

No obstante, los gobernantes en Cataluña están dispuestos a cambiar la cultura corporativa catalana hacia la innovación, como nos explica Agustí Segarra i Blasco, director del CIDEM de la Generalitat de Catalunya:

Al hablar de prevención de crisis en Cataluña es imprescindible abarcar el tema de la innovación. Usted está actualmente llevando a cabo el nuevo plan de innovación de la Generalitat de Catalunya. ¿Cuál es el objetivo de este proyecto y qué beneficios aportará a las pymes en Cataluña?

«Así es, en las actuales condiciones competitivas de los mercados, cada vez son más las empresas que apuestan por la innovación y el cambio. No obstante, todavía son pocas las empresas catalanas que han incorporado la innovación como un elemento central en su estrategia competitiva. Es por esto que la política industrial en Cataluña debe fomentar que los recursos tecnológicos, organizativos y humanos necesarios

para incorporar mejoras en los productos existentes estén al alcance de un número cada vez mayor de empresas.

»El CIDEM diseñó y ejecutó el Plan de Innovación de Cataluña 2001-2004 con el objetivo de reforzar la capacidad innovadora de las empresas catalanas. Este plan está llegando a su fin y aunque se han obtenido algunos resultados positivos, éstos han sido insuficientes y todavía queda mucho camino por recorrer.

»Por todo esto estamos definiendo el nuevo Plan de Investigación e Innovación de Cataluña 2005-2008, mucho más ambicioso [...] con el objetivo de posicionar el tejido empresarial catalán entre los más innovadores de Europa. Este nuevo plan nace con la voluntad de crear y consolidar el Sistema Catalán de Innovación, es decir, el sistema de ciencia, tecnología e innovación: empresas, Administración, infraestructuras de soporte a la innovación, sistema público de I+D y el entorno.

»El fondo de esta iniciativa es la estrategia de Lisboa que se puso en marcha en marzo de 2000 con el objetivo de convertir la Unión Europea en la economía más dinámica y más competitiva del mundo de aquí a 2010. Un pilar clave de este programa es la creación de un ambiente innovador y de investigación.

»Los ejes estratégicos de este plan son el fomento de la innovación, la transferencia de conocimientos y tecnología, la internacionalización y localización industrial, y las medidas de apoyo legales, laborales y fiscales que incentiven la inversión en innovación.»

Inciendo en el tema, se preguntó a Agustín Segarra: ¿Qué papel jugarán las ayudas públicas en el plan de la Generalitat de Catalunya en relación con la innovación?

«El CIDEM y la Secretaría de Industria y Energía han apostado fuerte por los proyectos empresariales de investigación, desarrollo e innovación poniendo a disposición de la industria 24,2 millones de euros en varias líneas de subvención.

»Asimismo, también estamos desarrollando una red de centros tecnológicos más enfocados a las necesidades empresariales que permita superar el déficit de infraestructuras tecnológicas existente.

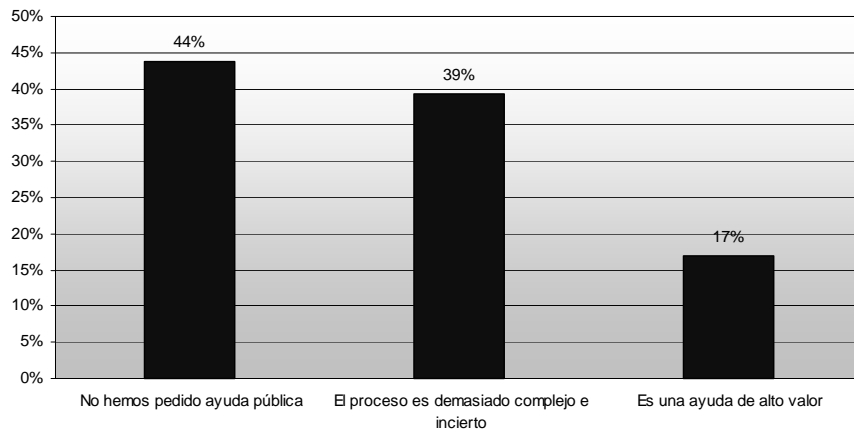
»Para las pymes en Cataluña, ofrecemos varias ayudas directas para proyectos de I+D+i: proyectos de investigación industrial, de desarrollo e innovación tecnológica, de innovación en gestión de procesos y diseño industrial, de inversión industrial en sectores altamente expuestos a la competencia internacional, proyectos empresariales en sectores estratégicos como el aeroespacial, farmacéutico, productos alimentarios tecnológicamente avanzados y de producción de maquinaria para las energías renovables, y proyectos conjuntos para la formación de agrupaciones con personalidad jurídica propia. Las intensidades máximas de las subvenciones oscilan entre el 15 y el 50% de los gastos del proyecto, en función de cada una de las líneas y del tipo de gasto.

»En el ámbito de los incentivos fiscales para actividades de I+D e innovación tecnológica, el CIDEM destinará este año 300.000 euros para asesorar a las empresas catalanas. Es una realidad que las empresas catalanas utilizan poco estos incentivos y

que una de las causas detectadas es la inseguridad jurídica. Es por esta razón que desde el CIDEM hemos llevado a cabo varias acciones: vamos a subvencionar los informes que certifican los gastos de I+D+i para asegurar la aplicación de deducciones en el impuesto sobre sociedades, hemos editado una guía o manual sobre la aplicación de estos incentivos con ejemplos prácticos-reales, estamos impartiendo talleres de formación dirigidos a empresas y asesores fiscales, y hemos realizado un proyecto piloto de estructuración de las actividades de I+D e innovación tecnológica y aplicación de incentivos.»

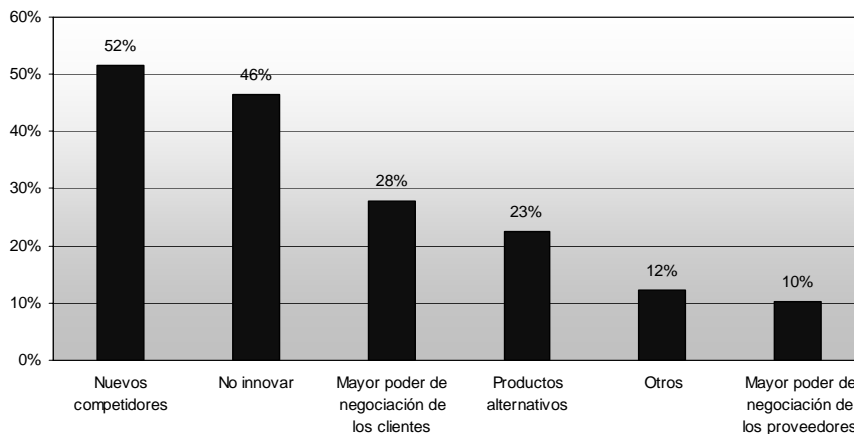
Sin embargo, la visión de nuestros encuestados en cuanto a las ayudas que pueden obtenerse de la Administración para proyectos de I+D es bastante desfavorable, aduciendo complejidad en su tramitación y desconocimiento de las ayudas, como se puede observar en la Figura 6.

Figura 6. Ayuda pública para proyectos de I+D



Por otra parte, nuestros encuestados identifican diversas amenazas para el crecimiento sostenible, entre las que destacan la competencia y la falta de innovación (véase Figura 7).

Figura 7. Amenazas para el crecimiento sostenible



Con estos datos, y considerando que más del 70% de los encuestados prevé invertir menos del 5% de sus ventas anuales en proyectos de I+D+i en los próximos cinco años, se preguntó a Agustín Segarra: ¿cree usted que esta cifra será suficiente para que las Pymes en Cataluña puedan tener ventajas competitivas en relación con los nuevos competidores?

«En Cataluña, con datos del año 2002, invertimos en investigación y desarrollo un 1,27% del PIB. Esta cifra está bastante por debajo de la media europea, 1,99%, y por tanto en Cataluña vamos a tener que realizar un gran esfuerzo por parte del entorno público y empresarial para conseguir un cambio cultural hacia la innovación.

»No sólo la innovación tecnológica es innovación, también es innovadora aquella pyme que abre nuevos caminos en la logística, en las compras y ventas, en la gestión de los recursos humanos, etc. La apuesta por el diseño es un ejemplo para una cultura innovadora y creativa. Es nuestro objetivo conseguir una cultura innovadora transversal en todos los sectores. La innovación tiene una dimensión individual –innovan las empresas–, pero también una dimensión colectiva –atmósfera o ambiente innovador. Las empresas aprenden a innovar y se benefician de los efectos externos que se generan en los entornos más creativos e innovadores, ésta será la verdadera ventaja competitiva de nuestras empresas.»

José M^a Tarragó apoya esta visión de una cultura innovadora y manifiesta su absoluta necesidad:

«Para realizar I+D en el sector de automoción necesitas masa crítica. Ningún sector ha visto el mismo nivel de concentración en los últimos años. En el año 1992, en la línea de producto de retrovisores, Ficosa tenía ocho competidores en Europa, cinco en Estados Unidos, dos en Japón y uno en Corea. En 2002 había cinco importantes en el mundo, dos de ellos en Japón.

»Las pymes no tienen los recursos para investigar en nuevas tecnologías. Pero en Cataluña hay plataformas de investigación que están dispuestas a ayudar a las pymes. Pienso en las universidades y los centros tecnológicos. Mediante instituciones como el CIDEM, la Administración da soporte a proyectos de I+D. Sin embargo, no tiene sentido invertir igual en todas las empresas. Si Cataluña quiere mantener su competitividad debe invertir en tecnologías futuras y sostenibles. Hoy Cataluña juega en la primera división y los rivales son otros. Las empresas tienen que adaptarse a este nuevo campo. Es cierto que los costes de ingeniería siguen más bajos comparados con otros países europeos como Alemania, Francia e incluso Italia. Ahora la calidad de la infraestructura debe subir también.

»Otra solución frente a la falta de masa crítica pueden ser las colaboraciones entre pymes que ofrecen productos complementarios. Pero este proceso exigirá un cambio cultural fundamental en las direcciones de las empresas.»

4.3. Integración

El gran escollo, tanto en proyectos de internacionalización como en proyectos de investigación y desarrollo, es el tamaño medio de la pyme catalana. La necesidad de una

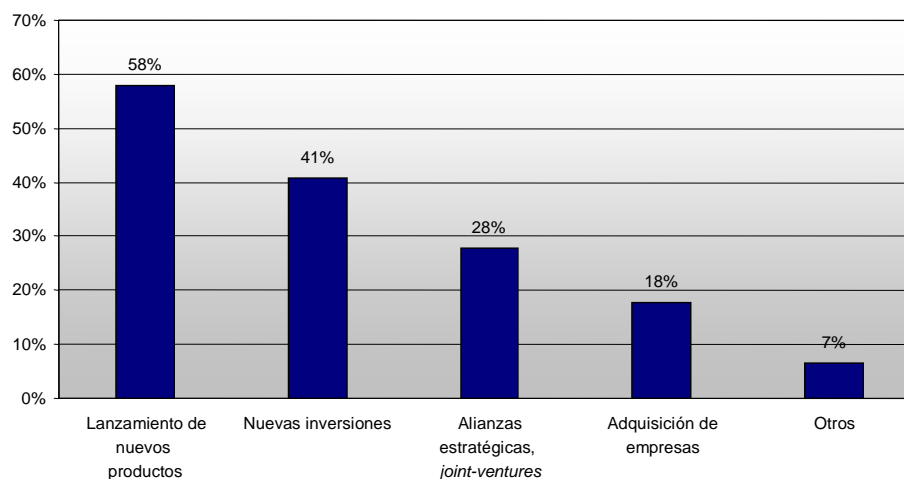
masa crítica que permita afrontar tales proyectos nos hace pensar en estrategias de integración empresarial.

Preguntando a los empresarios cómo crecer, los resultados de la encuesta muestran que las empresas más grandes presentan una mayor flexibilidad para adoptar estrategias de crecimiento. Del 18% de encuestados que piensa en adquisiciones como vía de crecimiento, un 78% tiene una facturación anual de más de 25 millones de euros, siendo las empresas más activas en adquisiciones, según los resultados de la encuesta, las del sector de gran consumo y distribución.

Las alianzas estratégicas y las *joint-ventures* son las vías más adoptadas por las pymes catalanas para penetrar en nuevos mercados como Asia, Estados Unidos o Europa oriental.

Los resultados de los encuestados en relación con la estrategia de crecimiento considerada por los empresarios se muestran en la Figura 8.

Figura 8. Estrategia de crecimiento



Tradicionalmente, las alianzas se han entendido como la interacción entre sociedades independientes con un fin específico que comprende más de una actividad. Pero las alianzas deben también interpretarse en términos de cultura empresarial, orientación personal del empresario y de su habilidad para mitigar el miedo a perder autonomía.

Cerca del 50% de las pymes europeas establecen alianzas tanto formales como no formales, destacando en los primeros lugares del ranking: Finlandia, Noruega, Islandia, Dinamarca e Italia. España figura en el antepenúltimo lugar, por encima de Alemania y Portugal.

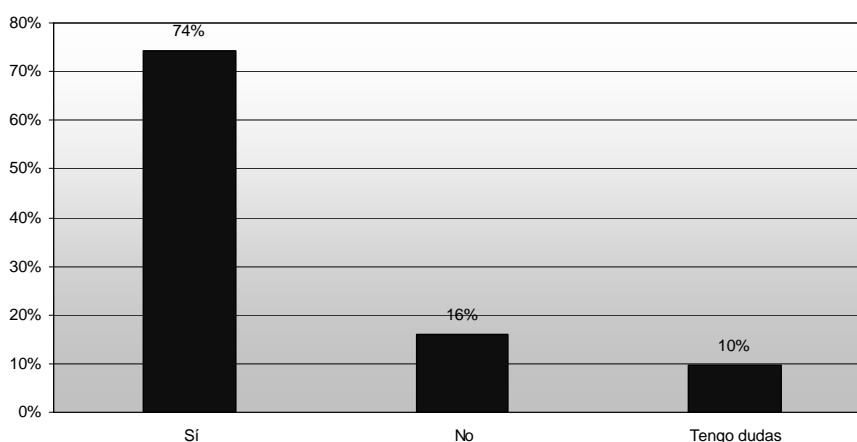
Las principales motivaciones para la cooperación entre las pymes europeas son el acceso a nuevos mercados, aumento de la oferta de productos, acceso a conocimiento y tecnología, capacidad productiva adicional y reducción de costes.

En el 80% de los casos, la mayoría de las alianzas de las pymes europeas se realizan con uno o dos socios y en el mismo país. La combinación de un número reducido de socios con relación estable a largo plazo, y la fluidez de la comunicación, conducen a unas alianzas estables basadas en la confianza.

Cataluña posee varios grupos de Pymes e instituciones relacionados con determinados sectores, geográficamente cercanos y conectados por características comunes y complementarias. Ejemplos de ello son los sectores de automoción, química o textil.

Dentro de la encuesta se preguntó a los participantes si creían que la concentración de empresas y organizaciones de soporte que pertenecen a un mismo negocio –*cluster* en palabras de M. Porter– podría generar ventajas competitivas para sus integrantes. La gran mayoría está convencida de que sí se producen ventajas. Un 10% de las empresas tienen dudas.

Figura 9. ¿Generan ventajas los *clusters*?



En concreto, se duda:

- De la factibilidad de ajustar el concepto a las necesidades de ciertos sectores, como por ejemplo el de la madera y el mueble.
- De cómo medir el beneficio para los integrantes del *cluster*.
- De cómo hacer prevalecer entre las empresas del *cluster* la consecución del beneficio mutuo (*win-win*).
- De la dependencia de las relaciones personales entre las empresas del *cluster* y, en el peor caso, del recelo profesional que pueda existir entre los integrantes.

Teniendo en cuenta el reto de la internacionalización, una ventaja clave del concepto *cluster* es el aumento de la masa crítica de los integrantes. Les falta a numerosas pymes catalanas esta masa crítica, y el concepto de *cluster* puede ser una solución.

En cuanto a lo de participar en una iniciativa de *cluster*, un 67% responde negativamente, algo que en principio parece contradictorio con su consideración previa de que el *cluster* aporta ventajas. Una de cada cinco empresas no ha formado parte de una iniciativa de este tipo, pero están interesadas en saber más sobre el tema. Un 11% confirma haber participado en iniciativas concretas.

4.4. Formación

En el competitivo y complejo entorno económico actual, el capital humano es el motor del crecimiento y de la competitividad. La escasez de mano de obra cualificada en diferentes países y sectores se ha identificado como el principal obstáculo para el crecimiento económico.

De hecho, la formación del capital humano representa, para el 50% de las pymes europeas, parte de su estrategia de negocio.

Entre las razones aducidas para la inversión en formación en empresa europea aparecen: los cambios en las tecnologías, cambios en la estructura organizativa empresarial, incremento de la internacionalización de los mercados, las dificultades para contratar nuevo personal cualificado, el envejecimiento progresivo de la población europea y la incapacidad del sistema educativo de los gobiernos de los Estados miembros para satisfacer los requerimientos de la empresa privada.

Según los expertos, en el ámbito de la formación la pyme catalana afronta sobre todo un reto cultural. Eusebi Cima nos expone que «los conocimientos evolucionan constantemente y, consecuentemente, se vuelven obsoletos. Por tanto, lo relevante no es una determinada formación, sino el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de forma continua. Y eso depende de varios factores. Por un lado, del desarrollo de las habilidades propias para el aprendizaje y, por otro, de la actitud ante los conocimientos. En Cataluña, en ambos aspectos estamos muy lejos del óptimo. Ni nuestros niños y jóvenes están aprendiendo a aprender, ni nuestros cuadros profesionales en general muestran una actitud totalmente activa hacia el aprendizaje continuo. Los empresarios, por nuestra parte, tampoco estamos exentos de responsabilidad. Todavía hay algunos que consideran que dedicar una parte de la jornada de trabajo a aprender es una pérdida de tiempo».

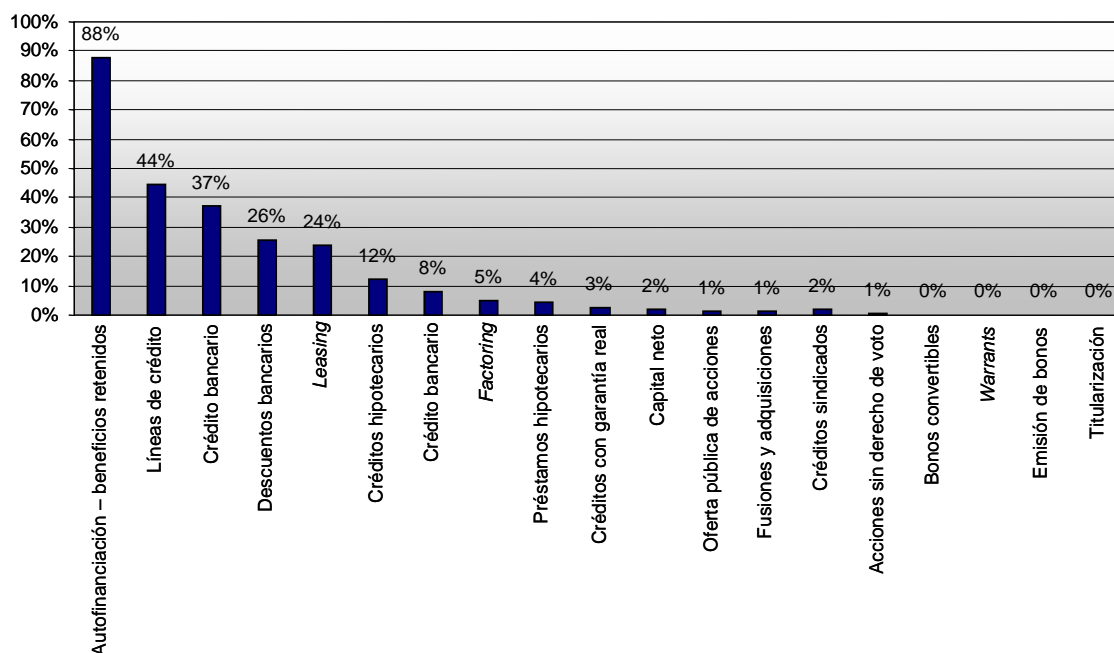
Simón Rosado Sánchez, Secretario de Acción Sindical, Comisión Obrera Nacional de Cataluña, indica que «la razón de la deslocalización de ciertas empresas y sectores a otras regiones es el coste más bajo de la mano de obra. Por tanto, Cataluña ya no tiene esta ventaja competitiva que tuvo antes y que provocó en su día que numerosas empresas extranjeras viniesen aquí. Para dar una solución a esto se debe aumentar el nivel de productividad, para mantener nuestra competitividad. Dicho aumento de productividad exigirá amplias inversiones en infraestructuras, conocimientos, I+D, etc. Teniendo en cuenta el nivel actual de inversión en estas áreas y la falta de planificación estratégica, tengo dudas de que la pyme catalana esté preparada para el futuro. En lugar de esto, actualmente los administradores intentan mantener bajos sus niveles de costes mediante el trabajo temporal y las horas extraordinarias. Como dato, hay que decir que el 32% del trabajo en Cataluña corresponde a trabajo temporal. Esta situación provoca efectos negativos en la productividad empresarial: poca identificación de los empleados con la empresa, falta de formación del personal y una organización ineficiente».

4.5. Flexibilidad financiera

4.5.1. Recursos de financiación

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la financiación de las pymes catalanas revela ciertos aspectos acerca de la competitividad de las mismas. Los productos y medios de financiación que aplican pertenecen, en su mayoría, al conjunto de financiación clásica.

Figura 10. Recursos de financiación



En el conjunto de la financiación externa, las pymes suelen acudir a los productos estándares y conocidos como: las líneas de crédito, préstamos, descubiertos o créditos hipotecarios. *Leasing* y *factoring*, aun perteneciendo a los productos financieros clásicos, no parecen tener, de acuerdo con los datos de la encuesta, la misma difusión en Cataluña que en el resto de Europa, y esta misma tendencia se observa con productos financieros más nuevos e innovadores, como el capital riesgo. La Tabla 1 ilustra el estado emergente del mercado de *private equity* en el que se encuentra España.

Tabla 1. Inversiones de *private equity* en 2002

	En billones de euros	Porcentaje
Reino Unido	10,4	37,7
Francia	5,9	21,4
Italia	2,6	9,4
Alemania	2,5	9,1
Escandinavia	2,2	8,0
Benelux	2,1	7,6
España	1,0	3,6
Otros	0,9	3,3
Total	27,6	100,0

Por otra parte, los productos financieros como créditos sindicados, OPA, bonos, etc., no suelen ser aptos para la pyme debido a su tamaño reducido en volumen de activos y ventas.

¿Cuáles son las razones por las que la pyme catalana no accede a otros productos financieros? Aparte del posible impacto del marco legal impositivo, hay primordialmente dos factores clave: por un lado, el desconocimiento de las alternativas financieras, y por otro lado, el difícil acceso a productos adaptados a sus características.

Este desconocimiento y esta falta de gama de productos financieros específicos podrían tener un impacto sustancial –agravado por las exigencias de Basilea II– con respecto a la competitividad de la pyme catalana.

4.5.2. Basilea II

El futuro reglamento bancario de Basilea II podría endurecer los requisitos para la obtención de financiación por parte de las empresas. En un futuro próximo, los financiadores exigirán a las empresas una planificación operativa y financiera más sólida que en la actualidad. Un 39% de los encuestados ya ha acusado un cambio en la relación con sus entidades financieras, plasmado en una reducción de plazos y en un incremento burocrático.

Entre 1998 y 2001, el endeudamiento de la empresa catalana aumentó de un 30,2% a un 38,3%¹ y, como consecuencia, la gestión de los recursos externos y sus riesgos son un importante elemento a considerar en relación con la futura competitividad de las pymes catalanas.

No es extraño que el 63% de los encuestados no conozcan el acuerdo de Basilea II, ya que se trata de un tema muy reciente. El 26 de junio de 2004 fue aprobado por el Comité de Basilea el Nuevo Acuerdo de Capitales conocido como Basilea II, que desarrolla las actuales Normas Prudenciales de 1988 conocidas como Basilea I.

Es el resultado de cinco años de trabajo entre el comité, al cual pertenecen los bancos centrales de las principales economías mundiales, el sector bancario y académicos especializados en el tema de la supervisión bancaria.

A este respecto, cabe señalar que el gobernador del Banco de España es el presidente de dicho comité desde febrero de 2003.

Los objetivos de Basilea II son conseguir que las entidades crediticias, en el ámbito mundial, operen con una cuantía de capital adecuada a los riesgos asumidos, asegurando su nivel de solvencia, mejorando su estabilidad, su funcionamiento y su transparencia informativa.

Básicamente, Basilea II se centra en el cálculo del riesgo de crédito que asumen las entidades crediticias. A mayor riesgo, mayor consumo de recursos propios. Por tanto, el *core* de Basilea II es mejorar la gestión de sus riesgos, básicamente crediticios.

Por primera vez se deja a cada entidad bancaria autonomía para la calificación crediticia de sus clientes a través de los denominados “*ratings* internos”, autonomía que, sin embargo, debe estar supervisada y aprobada por cada banco central nacional.

Finalmente, se incorpora el denominado “riesgo operacional”, definido como el «riesgo de sufrir pérdidas debidas a la inadecuación o al error de procesos, personas o sistemas internos».

¹ Generalitat de Catalunya: Informe anual de la empresa catalana, 2002.

Aparte de los aspectos de supervisión de las entidades bancarias y la mejora de la gestión de riesgos, Basilea II tendrá un importante efecto en la empresa. Por primera vez se deja a las entidades bancarias autonomía para calificar a sus clientes, y esto significa que las empresas no financieras se verán afectadas en cuanto a la evaluación del crédito que les conceden: en otras palabras, el “volumen de financiación” obtenido y el “precio a pagar” por el prestatario o “prima de riesgo”.

Basilea II no es un documento que afecta sólo al sector bancario, sino que tiene un impacto en cualquier tipo de empresa no financiera, ya que, con independencia de su nivel de negocio, será valorada por las entidades crediticias de una forma más sistemática y con mayores niveles de objetivización. Por tanto, cualquier empresario «debe conocer de qué forma va a ser evaluada su empresa, ya que el volumen de los fondos a prestar es limitado y, por tanto, dependiendo de su calificación crediticia, la empresa podrá obtener un mayor volumen de fondos y a un precio más competitivo».

Con Basilea II toman nuevo vigor conceptos tales como la “prima de riesgo” a pagar por el prestatario de acuerdo con su calificación.

A este respecto, cabe señalar el buen tratamiento de las pymes obtenido en Basilea II respecto al consumo de recursos propios de las entidades crediticias.

Considerando la “probabilidad de impago” del prestatario, los métodos de evaluación crediticia tienen en cuenta:

- Sus estados financieros.
- Sus datos de comportamiento no sólo con su entidad crediticia, sino con el sistema económico y financiero en su globalidad.
- Los datos cualitativos de su gestión empresarial.

En el libro «Basilea II – Una nueva forma de relación banca-empresa», se presentan ejemplos prácticos de cómo efectúa la entidad crediticia dichos cálculos y le sirve como guía práctica de cómo tiene el empresario que gestionar su estrategia empresarial, financiera y contable, que debe adaptarse en los próximos años a unas reglas de juego distintas y mucho más transparentes.

En este apartado, cabe destacar la inclusión de un capítulo dedicado a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) que, aprobadas en 2003, serán de aplicación para todas las empresas en 2007. Estas normas contables, coincidentes en el tiempo con las normas supervisoras de Basilea II, tendrán un efecto en el modo de presentar los estados financieros y en la transparencia exigida.

Se encuentra pues la empresa ante dos procesos paralelos:

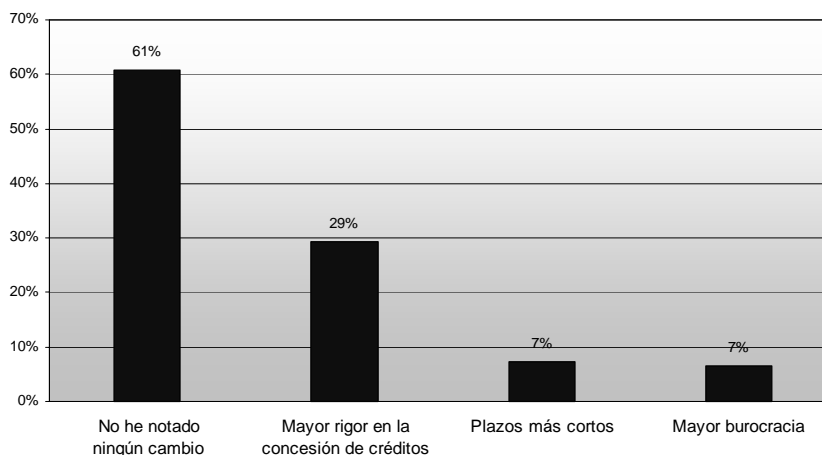
- La armonización contable.
- Su evaluación crediticia.

Con una fecha de aplicación, en la mayoría de los casos en 2007, pero teniendo en cuenta que sus “fundamentos” se empiezan a aplicar ya por las entidades crediticias.

Ante esta realidad, el empresario deberá adecuar sus procesos internos, sus modos de actuación con el sistema financiero y económico en general a unas normas de actuación mucho más sensibles que en la actualidad. No cabe esperar unos “hechos providenciales” que impidan la implantación de este nuevo marco de actuación financiero y contable.

El acuerdo no se pone en marcha hasta 2008. No obstante, por razones de cambios en los procesos –por ejemplo, en la gestión de riesgos–, la banca debe empezar a prepararse ya.

Figura 11. Relación con la banca



La implementación de Basilea II no es inmediata, sino en el período 2006-2008, pero las entidades bancarias ya están recogiendo las series estadísticas de sus clientes, base para elaborar los correspondientes *ratings*. Hay que pensar que Basilea II, en algunos casos, obliga a tener series estadísticas con una antigüedad de siete años. Actualmente, las entidades financieras españolas están mostrando mucho interés por la banca-empresa, que en mi opinión es consecuencia de que constituye el *core* de su actividad.

Basilea II, de forma indirecta, intensifica este mutuo conocimiento. Es posible que Basilea II sea una de las causas del mayor rigor en la concesión de créditos a pymes, ya que en algún otro país europeo, por ejemplo Alemania, los bancos han advertido a las pymes de los impactos de Basilea II en sus relaciones.

La llegada de Basilea II podría provocar la innovación de nuevas formas de financiación para las pymes. Como ya se ha mencionado, las entidades financieras están mostrando mucho interés por su relación con las empresas en general y con las pymes en particular. Por tanto, Basilea II sería un perfecto *driver* de innovación tanto en productos como en procesos de financiación para las empresas. Existe un interés generalizado en ver de qué forma las entidades financieras europeas reaccionarán frente a la llegada de Basilea II en términos de búsqueda de nuevos instrumentos y formas de financiación de las pymes.

La opinión de Javier I. Peyra, director del Área de Análisis y Gestión del Riesgo de “la Caixa”, respecto al impacto de Basilea II en las pymes catalanas, es la siguiente:

«En mi opinión, el nuevo acuerdo de Basilea II no será perjudicial para la pyme en general ni, por tanto, para la catalana. Lo que sí aportará Basilea II es una forma de gestión del riesgo distinta para las entidades financieras, que incidirá en los controles de ciertos clientes. Pero no veo cambios estructurales significativos, al menos en el corto plazo.

»En primer lugar, la prima de riesgo y el capital económico del deudor ya es considerado, por muchas entidades, en la gestión del riesgo y en la determinación de

sus tarifas. El experto ya aplica diferenciación en sus precios en base al riesgo del acreditado. Por otra parte, el análisis experto sigue siendo el pilar fundamental de la gestión de los riesgos, eso sí, ayudado con todas las herramientas que vienen propiciadas por Basilea II.

»Paralelamente, aunque aflore más el riesgo a nivel de cada empresa concreta, Basilea II reconoce claramente la diversificación del riesgo en el segmento de las pymes, por lo que sus exigencias de consumo de recursos propios en las entidades bajarán en muchos casos un 30%.

»Y por último, la introducción de Basilea II se hará de forma paulatina. A principios de 2007, probablemente sólo unas pocas entidades financieras entrarán en los sistemas mas avanzados de determinación de sus requerimientos de recursos propios.

»Adicionalmente, un factor clave, a veces poco comentado, en el coste para la financiación de una pyme, es la eficiencia en los procesos de gestión de los riesgos por parte de las entidades financieras. Procesos robustos, pero a su vez ágiles y eficientes, permiten poder trabajar con precios mejores. Ello quedará incentivado con Basilea II.»

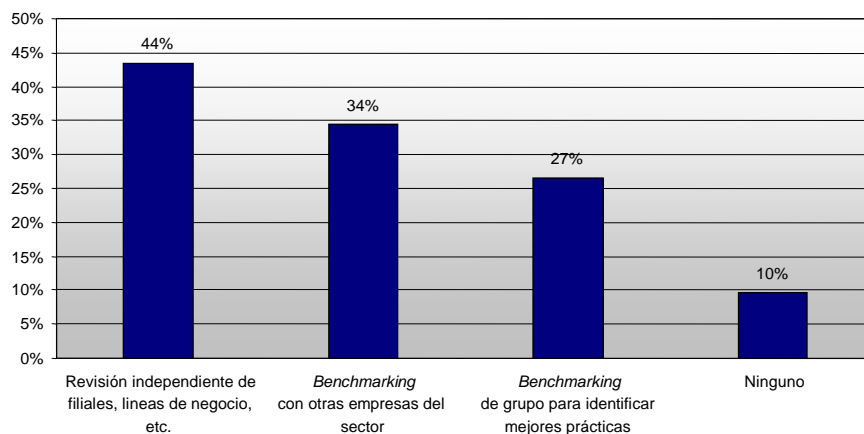
4.6. Flexibilidad operativa

4.6.1. Procesos de control de competitividad

Para incrementar los niveles de competitividad en el mercado es indispensable que las empresas analicen continuamente el entorno macroeconómico, su mercado actual y potencial, y su situación interna, desde el punto de vista de adecuación de la organización y la estrategia a dichas variables externas. Datos sobre potenciales amenazas como: entrada de nuevos competidores, nuevas tecnologías, productos sustitutivos, etc., así como un análisis de las mejores prácticas internas, aportan información de alto valor añadido para la gestión estratégica.

El 44% de las empresas encuestadas reconoce que ha recurrido alguna vez al asesoramiento de consultores externos. Las ventajas de una revisión independiente y externa residen en la objetividad e independencia que ésta puede aportar frente a la propia organización.

Figura 12. Control de competitividad



El 3
del mismo
empresas.

is empresas
su grupo de

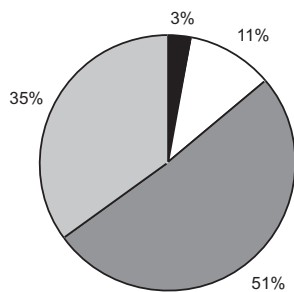
4.6.2. Medidas operativas de optimización

Una economía globalizada requiere poder disponer de organizaciones flexibles y adaptadas al cambio. Determinados aspectos dependerán de la legalidad de cada país (por ejemplo, la regulación laboral, acuerdos de libre comercio, etc.), pero otras deberían ser tratadas internamente por la empresa.

Aquellas medidas operativas que pueden ser adoptadas están directamente relacionadas en muchas ocasiones con la posibilidad de hacer que determinados costes varíen en función de niveles de actividad.

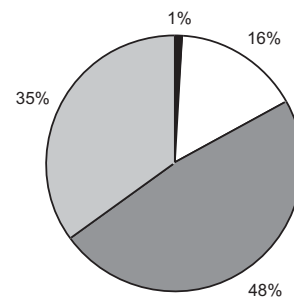
En cuanto a la posibilidad de reducir los costes fijos y variables de las pymes encuestadas, aproximadamente el 50% admiten que son medidas de optimización factibles.

Figura 13. Ahorros de costes variables



■ En absoluto □ Poco factible ■ Muy factible □ Factible

Figura 14. Reducción de costes fijos



■ En absoluto □ Poco factible ■ Muy factible □ Factible

Políticas ligadas a organigramas que claramente determinen responsabilidades, que faciliten la comunicación y la toma de decisiones, con unos procesos definidos, con un uso de la automatización adaptado a sus características y con una gestión del conocimiento y de los recursos que prime el aporte de valor, determinarán la competitividad futura de una empresa.

Factores como la falta de tiempo, la inercia o la falta de análisis global ralentizan la toma de decisiones en este sentido, acciones que de realizarse redundarían, en la mayoría de los casos, en mejoras en las rentabilidades a corto plazo.

4.7. Opinión de los expertos

A continuación se presenta la visión de relevantes personalidades de la economía catalana sobre cómo prevenir la crisis en las pymes catalanas.

Eusebi Cima i Mollet, presidente de FEPIME (Federació d'Empresaris de les Petites i Mitjanes Empreses a Catalunya)

«Creo que el elemento clave es la agilidad. Tenemos el tejido que tenemos, y si alguna ventaja tiene ser pequeño, es que te permite reorientar tu negocio mucho más rápidamente que a una empresa grande. Pero hace falta que la legislación te permita en la práctica desarrollar esa flexibilidad. Hace más de cinco años que los empresarios del sector textil estábamos “clamando en el desierto”, anunciando la crisis que se nos avecinaba. Puedo enseñarles artículos e informes del sector de los últimos tres años que así lo demuestran. Nuestras Administraciones y los interlocutores sociales comienzan a reaccionar ahora, bastante tarde en mi opinión, aunque podría haber sido todavía peor. Hace falta mucha más rapidez en la reacción y tomar decisiones de forma mucho más expeditiva de lo que lo estamos haciendo. Espero que lo que ocurre en el sector textil sirva de ejemplo para el futuro. Hemos de concienciar a la sociedad de que lo relevante no es mantener unos puestos de trabajo de empresas o sectores determinados, sino establecer una dinámica de creación de empleo que compense siempre con creces las pérdidas que se van a producir. Pero, en definitiva, creo que en el conjunto de mis respuestas a todas las preguntas están las claves para prevenir la crisis:

- Una economía diversificada.
- Unas infraestructuras de primer nivel y eficazmente interconectadas.
- El fomento de la cultura del aprendizaje continuo.
- La atracción de grandes proyectos públicos y privados de desarrollo de conocimientos base.
- El fomento del crecimiento de nuestras empresas.
- La creación de un entorno social que no penalice el fracaso y que estimule el interés de nuestros jóvenes por las carreras internacionales.
- La redefinición de nuestro modelo legislativo en materia fiscal, laboral y administrativa, de manera que permita a las empresas utilizar la agilidad en la toma de decisiones efectivas y que no penalice el potencial de éxito en las etapas tempranas de la vida de las empresas, frenando a los emprendedores.»

Agustí Segarra i Blasco, director del CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial), Generalitat de Catalunya

«En mi opinión existen tres factores clave:

»Primero, en Cataluña las pymes deben ser capaces de adaptarse al nuevo entorno de un mundo global. Ello exige una flexibilidad tecnológica y organizativa, una mejora continua en la gestión de los recursos humanos y un mayor esfuerzo en la internacionalización de nuestros negocios. Sólo si Cataluña se dota de un tejido productivo flexible a los cambios que experimenten los mercados y es capaz de transformar el conocimiento en innovación empresarial, podrá, no sólo prevenir crisis, sino también hacer frente a los retos futuros.

»Segundo, en Cataluña las pymes deben seguir mejorando en los campos de capacitación y aprendizaje. Ambos puntos son cuestiones de cambio cultural, pero son ingredientes imprescindibles para una economía innovadora.

»Tercero y último, tenemos que mejorar la cooperación entre empresas. El 50% de las empresas que han participado en este estudio tienen una facturación anual de entre 10 y 25 millones de euros. En muchos casos, a estas empresas les falta la masa crítica para implementar nuevos procesos de producción o para internacionalizarse. El negocio del día a día se convierte en una preocupación que no deja tiempo para planificar y para el cambio estratégico, el cual es evidentemente inevitable para asegurar la sostenibilidad del negocio. Cooperaciones entre empresas, por ejemplo compras compartidas, pueden ser un medio para compensar esta desventaja.»

José María Tarragó Puyol, vicepresidente ejecutivo, Ficosa International, S.A.

«Desde mi punto de vista, son dos claves: internacionalización e innovación.

»No sabemos si podemos mantener la mano de obra en Cataluña. En el futuro debemos fabricar productos más sofisticados, tenemos que cumplir con otras necesidades que exigen una mano de obra más cualificada, debemos crear otro tipo de trabajo. Pero en cualquier caso, la deslocalización puede ocurrir. Especialmente, los productos muy sensibles al precio sin ventaja en la logística, se fabricarán en otros sitios. Además, el peso del coste fijo sube. Por todo eso, para las empresas sólo queda una opción: crecer fuera del mercado nacional.

»El segundo aspecto es la innovación. El coste de mano de obra sólo es un factor. Si conseguimos mejores precios para el material que usamos, si optimizamos el control de calidad, si ahorramos tiempo de producción, también baja el coste de producción y sube la productividad.

»Una cosa es la teoría, pero en la vida real hay que motivar a la gente para que participe en la creatividad. Los jefes de planta deben servir de modelo de pensamiento innovador. Ellos tienen que cuestionar todos los procesos e incentivar mejoras en los mismos. Nadie sabe de los problemas de producción mejor que el que produce. En nuestra empresa hemos lanzado el programa ACE –Avanzar con éxito–, que es una plataforma para incentivar mejoras de procesos. Hemos creado una cultura innovadora que ha facilitado un equipo dispuesto a ser mejor que la competencia. Esta cultura es la clave para el éxito futuro de Ficosa.»

Simón Rosado Sánchez, Secretario de Acción Sindical, Comisión Obrera Nacional de Cataluña

«La respuesta no sólo hace referencia a las pymes, sino a todas las empresas. Con esto quiero decir que o bien estás en el mercado (productos competitivos, personal formado, ventajas competitivas, diversificación de clientes, etc.), o bien no estás en el mercado.»

Javier I. Peyra, director del Área de Análisis y Gestión del Riesgo de “la Caixa”

«En mi opinión, hay cinco ingredientes muy importantes para mantener un negocio sostenible en Cataluña y en general:

1. »Una política corporativa orientada al servicio de los clientes y compartida por toda la organización. Así, por ejemplo, en las entidades financieras, donde en muchos casos los servicios y los precios son muy similares, sólo una excelente calidad de servicio permite diferenciarnos. En la pyme es también un tema crucial: atender prontamente a las demandas del mercado con la mayor calidad de servicio posible.
2. »Productos de calidad. Conseguirlo requiere un buen equipo directivo, profesionalizado, y una buena formación de la plantilla. El producto "del montón" tiene más riesgo de ser deslocalizado.
3. »Una gestión eficiente de costes es un factor clave. Los procesos y ratios de eficiencia de costes deben ser seguidos muy de cerca. Esto a veces exige impulsar el dimensionamiento de la empresa, y buscar su internacionalización comercial y productiva.
4. »La apertura de mercados exige mencionar un aspecto a menudo olvidado, pero que tiene cierta importancia: el inglés como idioma empresarial. Más a menudo de lo que sería deseable, sobre todo comparativamente con otros países, nos resulta bastante más difícil vender en el resto de Europa que dentro de España. Es necesario un esfuerzo formativo para que se produzca un avance en este sentido. El negocio siempre es un tema de relaciones interpersonales, y quien no puede comunicar incluso "sentimientos", tiene difícil vender.
5. »Finalmente, deben adaptarse las actitudes al nuevo entorno económico en el que la gran competitividad y dinamismo implican la necesidad de trabajar cada vez con más intensidad creativa. Hay que plantearse cada mes, cada año, como un reto. Ha de existir un "motor" interno en cada empleado que le permita crear, y hay que buscar, favorecer y premiar esta creatividad en todos los niveles de la empresa.»

5. Gestión de crisis

Una vez que la crisis se manifiesta, las opciones de actuación son limitadas. En situaciones altamente críticas a veces es necesario "dar un paso atrás para poder dar dos adelante". En este sentido, cuando la mejor opción es desinvertir, suele existir una estrategia óptima para cada caso específico. El conocimiento y análisis de las diferentes opciones facilitan la óptima resolución de estos interrogantes.

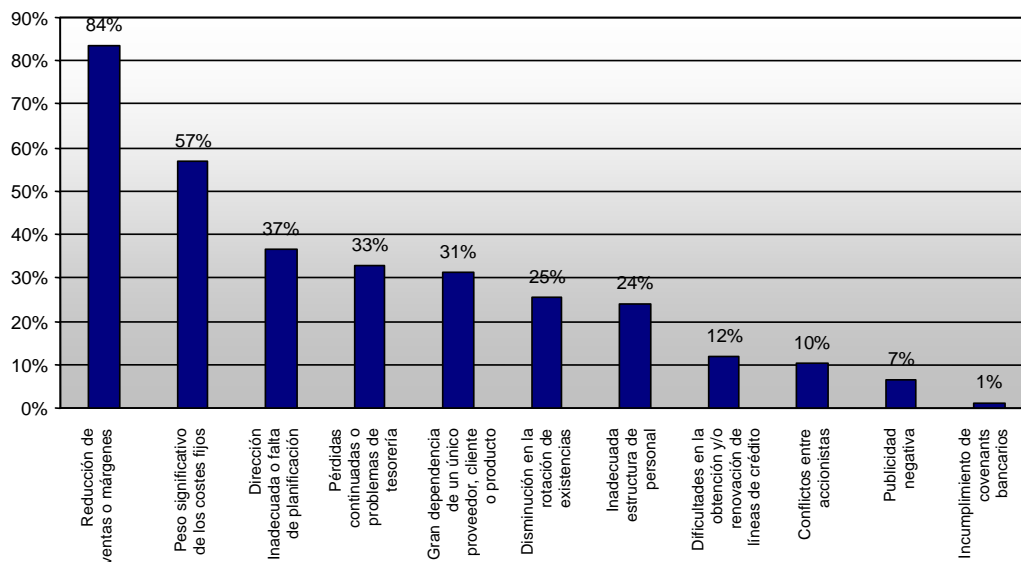
Una de las primeras medidas en cualquier caso de crisis económica, que se identifica con dificultad, es para hacer frente a los pagos, es ganar la confianza de todos los interesados en referencia a la sostenibilidad del negocio. Se trata de informarles de los factores que han llevado el negocio a la crisis, las opciones que tienen y los riesgos que existen con cada una de las alternativas.

5.1. Señales de alerta

Las crisis desembocan en problemas de tesorería, pero éstos no aparecen de repente. La degradación suele ser gradual y las señales de alerta pueden detectarse antes de que la

situación sea crítica. En este sentido, no suele haber una única causa que explique una crisis, sino la combinación de varios factores interrelacionados.

Figura 15. Señales de alerta



La encuesta realizada nos indica que los directivos de las pymes asocian situaciones de crisis con reducción de ventas o altos volúmenes de costes fijos, principalmente. Estos indicadores derivan siempre en tensiones de tesorería:

- Dificultades para generar suficiente tesorería mensual para hacer frente a los pagos recurrentes, como nóminas, proveedores de materias primas, etc., deberían hacernos reflexionar sobre causas y medidas de equilibrio a adoptar.
- Dificultades en la obtención y renovación de líneas de crédito. Se trata de una señal de alerta no gestionable y objetiva. Las entidades financieras, tal y como muestra la opinión del experto que se detalla a continuación, tienen sus sistemas de detección de riesgos ligados a la liquidez. Cuando ésta se manifiesta, la gestión del problema se suele complicar.

Javier I. Peyra, director del Área de Análisis y Gestión del Riesgo de “la Caixa”, explica cómo esta entidad detecta una situación crítica en el cliente corporativo:

«A través del análisis individualizado y de los sistemas internos seguimos de cerca el devenir económico de nuestros prestatarios. Los *ratings* internos son instrumentos especialmente útiles. Los estados financieros son su principal pilar, y se pueden obtener bien directamente de la empresa, bien del Registro Mercantil. Adicionalmente, las entidades tenemos sistemas de alerta automática, generados a través del tratamiento informático de las diferentes bases de datos, internas o externas. De entre estas últimas, cabe destacar el papel de la Central de Información de Riesgos del Banco de España. De ella pueden detectarse incumplimientos con terceros, el ofrecimiento de garantías reales, el cierre de líneas por parte del sistema, la existencia de disponibles suficientes y su variación, y otros muchos aspectos.

»En cualquier caso, cuando se trata de pymes, es crucial mantener una relación personal y estrecha entre entidad y empresario. Esta vinculación facilita el seguimiento económico experto del prestatario y permite paralelamente ofrecer un mejor servicio a la empresa. La filosofía de las entidades no ha de ser simplemente "dar créditos", sino involucrarse con las empresas y sus objetivos.»

5.2. Medidas operativas y financieras

En el caso de que las señales de alerta se hayan disparado, existen ciertas medidas financieras y operativas para, en caso de ser implantadas a tiempo, ayudarnos a gestionar la crisis.

Las medidas financieras son, básicamente, la gestión, optimización y estricta monitorización de la tesorería y la renegociación de deudas bancarias.

Las medidas operativas pasan por la optimización de la estructura y, en su caso, la redefinición del modelo de negocio de acuerdo con las características actual y futura del mercado.

5.2.1. Medidas financieras

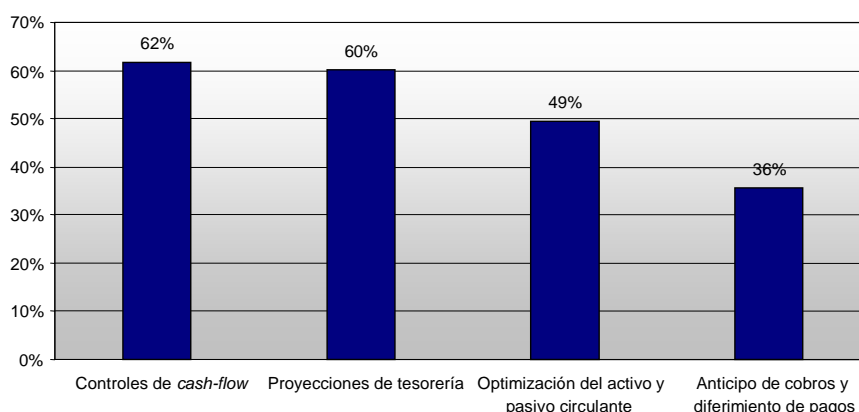
Con respecto a la tesorería, la primera medida a adoptar es su estabilización.

Para ello es preciso realizar un control exhaustivo de la tesorería, que conlleva la confección de previsiones realistas semanales y su estricto seguimiento, así como análisis de las desviaciones.

En paralelo, se deben iniciar gestiones encaminadas a retrasar pagos y anticipar cobros. Todo ello debe complementarse con acciones dirigidas a la optimización del capital circulante (gestión de los almacenes).

En la encuesta se ha preguntado a las pymes qué medidas financieras están adoptando en situaciones de crisis de tesorería:

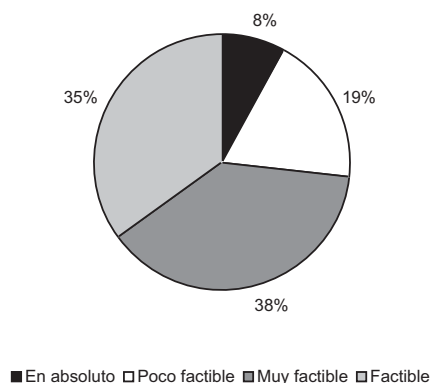
Figura 16. Medidas financieras de optimización



Los resultados de la encuesta señalan que más del 60% de las pymes catalanas dicen monitorizar y optimizar la evolución financiera de su negocio mediante controles de *cash-flow* y proyecciones de tesorería. El 49% de los encuestados dice utilizar medidas de optimización del capital circulante, y un 35% aboga por el anticipo de cobros y diferimiento de pagos.

Una vez la situación está analizada en el corto y medio plazo, se puede analizar el efecto de medidas de reducción de costes, mejora de márgenes, venta de activos u otras que permitan diseñar un plan robusto a presentar a entidades de crédito.

Figura 17. Renegociación de deuda y condiciones

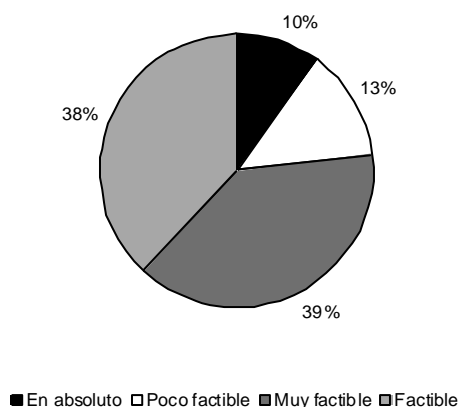


Entre los encuestados, sólo un 46% opina que la renegociación de deuda es una medida factible a aplicar para la reestructuración financiera de la empresa. Sin embargo, la renegociación de la deuda puede ser fácilmente alcanzable si la tensión de tesorería se ha producido por una circunstancia puntual y la evolución del negocio es viable.

Otra acción a considerar es cambiar la estructura de financiación de la empresa acudiendo a nuevos accionistas, *private equity*, etc., lo que permitiría reducir costes de financiación.

Se ha consultado a los encuestados sobre las posibilidades de reducir los costes de financiación.

Figura 18. Reducción de los costes de financiación



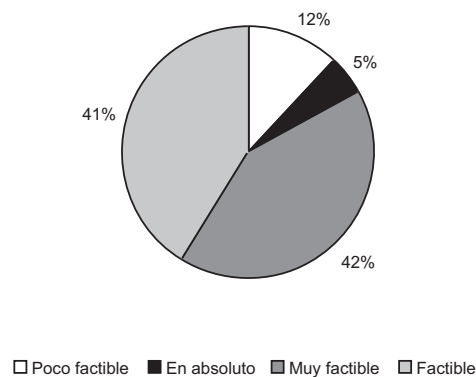
La posibilidad de reducir costes financieros viene determinada por:

- a) La posibilidad de conseguir recursos propios que permitan la financiación interna del crecimiento de la empresa, disminuyendo los gastos financieros.
- b) La posibilidad de estructurar pagos conforme a la generación de liquidez permitirá optimizar la utilización del disponible, disminuyendo los gastos financieros.
- c) Sin embargo, la dependencia de la sociedad de una entidad financiera, o aquélla entrando en un proceso que puede desembocar en crisis (caída de ventas, rigidez de costes), hará que los costes de financiación sean difícilmente manejables.

Las empresas con una estructuración financiera basada en préstamos y créditos bancarios con amortización mensual ven como poco factible la estructuración de vencimientos conforme a la generación de liquidez.

Aquellas que acuden a financiaciones más específicas a su sector, pueden gestionar vencimientos en relación a su generación de liquidez.

Figura 19. Estructurar los vencimientos conforme a la generación de liquidez



Javier I. Peyra expone cómo se gestionan los riesgos de incumplimiento de compromisos en “la Caixa”:

«El proceso empieza ya antes del primer incumplimiento. El objetivo es detectar un posible problema lo antes posible y tratar de encontrar soluciones. Cuando se produce el primer incumplimiento, normalmente responde a problemas o impagos puntuales, y suele haber recuperación de la situación de normalidad. La clave es la proximidad de nuestro interlocutor con la pyme y un servicio profesional, a fin de encontrar la mejor solución para ambas partes.

»El proceso reviste una especial gravedad a los noventa días del impago, coincidente con la reclasificación contable de dudoso y la necesidad de efectuar provisiones específicas. Nuestra filosofía es, dentro de una lógica ortodoxia de riesgos, encontrar la mejor salida posible para el deudor. La red de oficinas, ayudados en algunos casos por especialistas de gestión de morosidad junto con los analistas, examinan la situación en términos de viabilidad de empresa, y si conviene se plasma en un pacto de repago de la deuda. La gestión de la morosidad tiene algo de "arte", y hay que tener en cuenta las

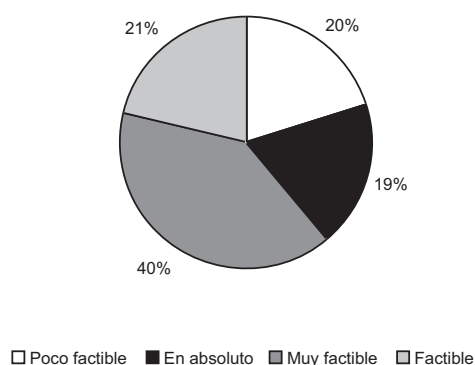
particularidades de cada caso. También es cierto que como entidad financiera debemos velar por la "solvencia" de nuestras inversiones y, por tanto, una vez detectado que el negocio del deudor no es sostenible, buscamos cortar la relación crediticia.»

Toda la gestión de las situaciones de crisis de tesorería viene determinada por la recuperación de la credibilidad frente a las entidades financieras y los acreedores.

De las pymes encuestadas, el 60% ve factible la recuperación de la credibilidad de su empresa a corto plazo frente a las entidades financieras.

La credibilidad puede ser rápidamente recobrada por la empresa si la crisis se gestiona con transparencia, afrontando la preparación y defensa de un plan que justifique las causas y presente medidas para solucionarla.

Figura 20. Recobrar la credibilidad frente a las entidades financieras



5.2.2. Medidas operativas

En una situación de crisis deben combinarse medidas financieras con medidas operativas, encaminadas tanto a la optimización de la estructura organizativa como a la redefinición potencial del modelo de negocio.

Acciones como cambios en las estructuras organizativas, mejoras en los procesos y automatización de tareas, selección e implementación de mejores prácticas, eliminación de funciones duplicadas, entre otras, son medidas dirigidas a la optimización de la estructura de la empresa.

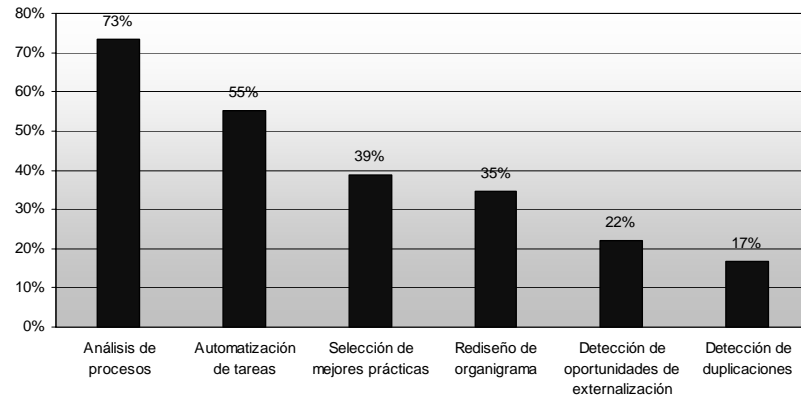
El enfoque en actividades *core*, es decir, impulsar aquellas actividades, líneas de negocio, productos o servicios en los que la empresa dispone de ventajas competitivas, es una de las posibles medidas en situaciones de crisis que afectan directamente al modelo de negocio. Este tipo de reestructuraciones conllevan el redimensionamiento de la organización y, normalmente, desinversiones, ventas de activos, reducciones de personal, etc.

Es importante realizar un adecuado análisis de las posibilidades de emprender este tipo de acciones, concretarlas en un plan de acción y, sobre todo, priorizarlas en función de indicadores coste-beneficio-tiempo.

En relación con el tipo de medidas operativas emprendidas en situaciones de crisis, el 73% de los encuestados han realizado análisis de procesos con el objeto de mejorar la operativa de su empresa y reducir costes. La mitad de las pymes encuestadas han buscado

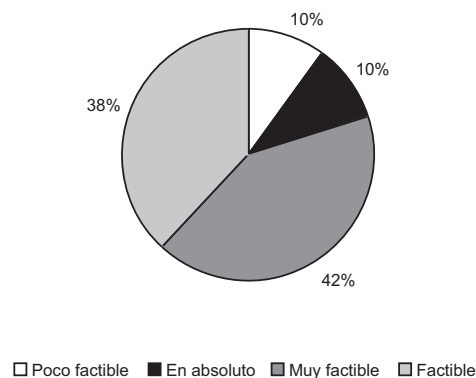
la optimización operativa a través de la automatización de tareas, y tan sólo un tercio contestan haber realizado un análisis y posterior selección de mejores prácticas y/o un rediseño de la estructura organizativa de la empresa. Por último, menos de una cuarta parte de las pymes encuestadas han detectado posibilidades de externalización de alguno de sus servicios.

Figura 21. Medidas operativas de optimización



Un 51% de las empresas ve factible o muy factible la reestructuración de su plantilla.

Figura 22. La reestructuración de plantilla



Las reestructuraciones de plantilla son medidas que deberían aplicarse únicamente cuando el análisis del mercado, competitividad y productividad, así lo determinen.

Una reestructuración de personal sólo para reducir costes, sin consideraciones estratégicas y personales, puede acabar con el capital intelectual de la empresa, llevando a la misma a una situación de no retorno.

Simón Rosado Sánchez, en su función como Secretario de Acción Sindical, Comisión Obrera Nacional de Cataluña, nos explica el papel que desarrolla el sindicato para superar la crisis:

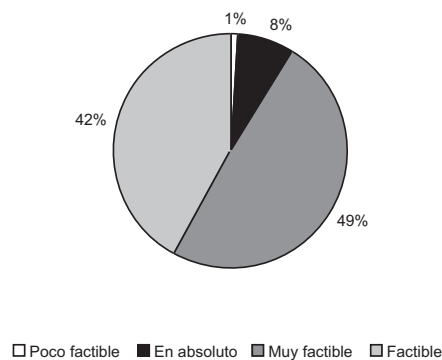
«En el caso típico, actuamos como bomberos para apagar el fuego. Falta una política proactiva por parte del empresario, ya que éste no quiere reconocer que está en una situación crítica hasta que es demasiado tarde. En muchas pymes falta una visión amplia de la situación económica global que ayude a prevenir la crisis.

»Nos damos cuenta en muchas de estas situaciones que no existe un plan estratégico. Los empresarios prefieren actuaciones a corto plazo, como la suspensión de contratos, basadas más en el pragmatismo que en otra cosa.

»Por esto, como primera medida nosotros exigimos un análisis de la situación económica. Hay dos formas de crisis: la coyuntural y la estructural. Si la empresa afronta un problema estructural, como podría ser un producto obsoleto, nuestra posición es diferente que en una crisis coyuntural.

»Nuestro objetivo es pactar un convenio (ERE) que permita una solución aceptable para el empleado. Los empresarios manifiestan que una reestructuración cuesta demasiado y que se podría invertir este dinero para superar la crisis. Nosotros estamos convencidos de que abaratando el despido no resolveríamos nada, ya que no erradicaríamos el problema específico.»

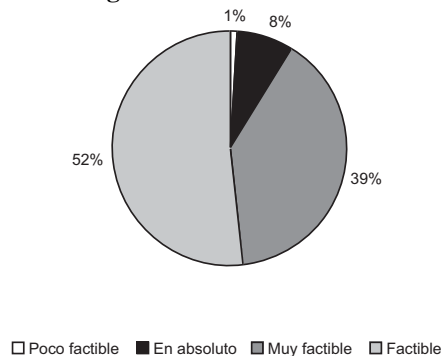
Figura 23. Venta de actividades/unidades secundarias



El 91% de las empresas encuestadas opina que la venta de actividades/líneas de negocio y la venta de activos son opciones poco o nada factibles para la reestructuración operativa de una empresa. Como ya se ha comentado, en situaciones de crisis, el análisis de las diferentes líneas de negocio, de sus márgenes y de sus previsiones de crecimiento, puede dar lugar a la identificación de actividades secundarias, poco interesantes para el negocio actual, pero con alto potencial de realización frente a terceros interesados.

El 52% de las empresas encuestadas responde negativamente a la posibilidad de la venta de activos como medida operativa de gestión de crisis. Sin embargo, la venta de activos, en una situación de redefinición estratégica y de enfoque en actividades clave, puede permitir la generación de caja suficiente para afrontar los costes de reestructuración y así contribuir al saneamiento del balance de la sociedad.

Figura 24. Venta de activos



Apéndice

Metodología del estudio

Este estudio está basado en el análisis y desarrollo de los resultados de una encuesta remitida a 2.500 pymes catalanas –de la que se han recibido 156 respuestas– y su interpretación a través de la opinión de cinco profesionales provenientes de varias entidades de amplio reconocimiento en el mundo empresarial catalán.

La encuesta fue remitida durante el mes de junio de 2004 a los primeros ejecutivos de 2.500 pequeñas y medianas empresas catalanas con una facturación comprendida entre 10 y 100 millones de euros.

La encuesta constaba de 23 preguntas en torno a cuatro grandes temas:

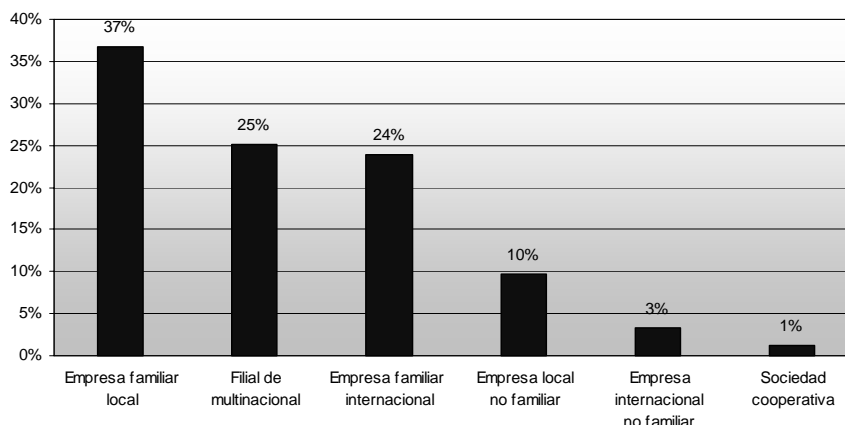
- Visión del sector y zona geográfica en la que la sociedad opera.
- Expectativas de crecimiento y forma de expansión.
- Financiación.
- Medidas adoptadas para la prevención de crisis.

Los encuestados

Tipo de empresa

El 61% de los encuestados son empresas familiares. Esta distribución es representativa del tejido de la empresa catalana, donde el 65,6% de las empresas son familiares². El segundo grupo con mayor participación en este estudio es el colectivo de empresas multinacionales. Estas representan un 28% de la totalidad de los participantes.

Figura 25. Tipo de empresa

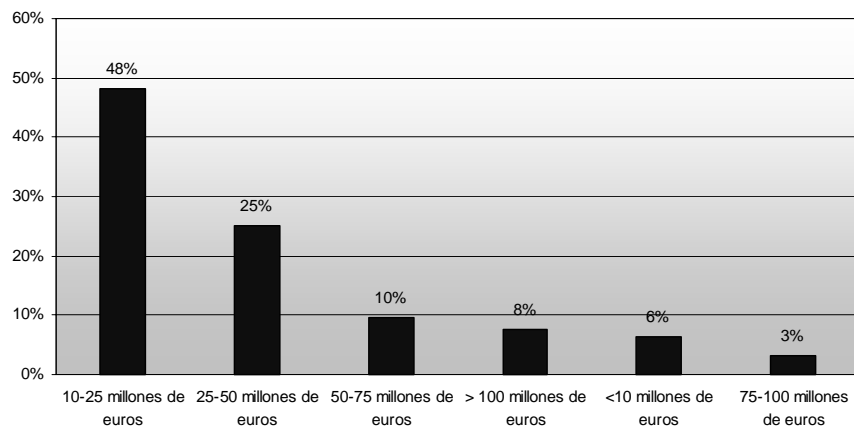


² La cifra media de ventas en Cataluña es de 12,7 millones de euros.

Ventas anuales

Cerca del 50% de las empresas encuestadas facturan entre 10 y 25 millones de euros anuales. El 83% factura entre 10 y 75 millones de euros anuales.

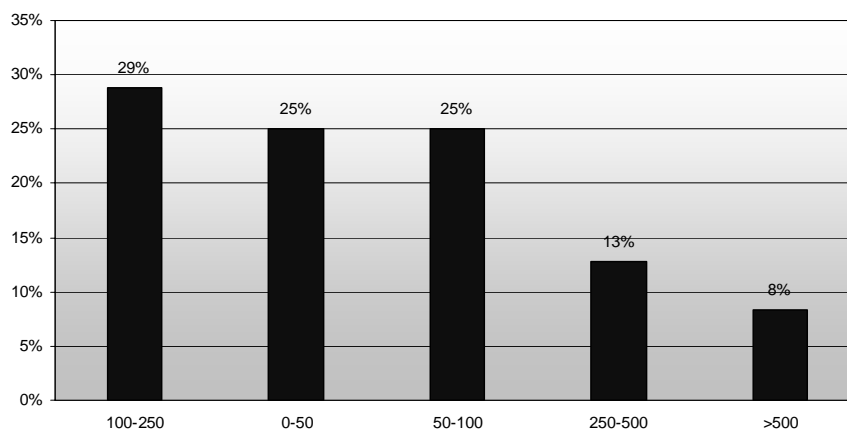
Figura 26. Ventas anuales



Número de empleados

El 50% de las empresas encuestadas cuenta con una plantilla inferior a los cien empleados. El 79% tiene plantillas de entre 1 y 250 empleados. El promedio en Cataluña son 59,8 empleados³.

Figura 27. Número de empleados



Sectores

El 56% de los encuestados indicaron el sector en que su sociedad opera. En total, este estudio está basado en las respuestas de empresas de 23 sectores, siendo los de mayor participación el de la automoción, la construcción y el mercado químico-farmacéutico.

³ CIDEM: «L'Empresa Familiar a Catalunya», 2004.

Tabla 2. Sectores representados en la encuesta

Automoción	10	6%
Construcción	10	6%
Química y farmacéutica	9	6%
Comercio al por mayor	7	4%
Comercio al por menor	5	3%
Material electrónico y eléctrico	5	3%
Siderurgia y metalurgia	5	3%
Textil y calzado	5	3%
Alimentación	4	3%
Productos metálicos y minerales	4	3%
Maquinaria y equipo mecánico	3	2%
Medios de comunicación y editoriales	3	2%
Papel y artes gráficas	3	2%
Servicios a empresas	3	2%
Informática	2	1%
Madera y muebles	2	1%
Agricultura, ganadería y pesca	2	1%
Bebida	1	1%
Material de transporte	1	1%
Petróleo y derivados	1	1%
Plástico y caucho	1	1%
Transporte	1	1%
Otros	1	1%
Sin indicar	68	44%
Total	156	100%

Los expertos

Además de los resultados de la encuesta, este estudio ha contado con la opinión de cinco profesionales procedentes de la banca, los sindicatos, la patronal, el gobierno autonómico, la empresa y KPMG, que nos han facilitado su opinión acerca de la situación actual y futura de las pymes en Cataluña, y las medidas óptimas para afrontar los nuevos retos.



Eusebi Cima i Mollet
Presidente de FEPIME
(Federació d'Empresaris de
les Petites i Mitjanes Empreses
a Catalunya)



Agustí Segarra i Blasco
Director del CIDEM,
Generalitat de Catalunya
(Centre d'Innovació i
Desenvolupament
Empresarial)



Simón Rosado Sánchez
Secretario de Acción Sindical,
Comisión Obrera Nacional
de Cataluña (CC.OO.)



José Mª Tarragó Pujol
Vicepresidente ejecutivo
Ficosa International, S.A.



Javier I. Peyra
Director del Area de Análisis
y Gestión del Riesgo de la
"Caixa"

* * * * *

Con este estudio se ha querido poner a disposición de los lectores una herramienta de reflexión para la adopción de medidas que aseguren la competitividad de las pymes catalanas en el largo plazo, algo que, atendiendo al carácter emprendedor de las mismas, seguramente se cumplirá.