



VNIVERSIDAD
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



1218 ~ 2018



Análisis dinámico del tejido empresarial de Castilla y León *Descripción del panorama actual, factores determinantes* *y líneas de actuación*

Equipo de investigación

Beatriz Cuadrado Ballesteros

Isabel M^a García Sánchez

Jennifer Martínez Ferrero

Julio Pindado García

Ignacio Requejo Puerto

OBJETIVO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN



Matriz DAFO

OPORTUNIDADES

- Extensión del territorio.
- Mayor porcentaje de empresas grandes que exportan.
- Desarrollo de sector industrial ligado a la riqueza del territorio.
- Negocios basados en el conocimiento.

AMENAZAS

- Despoblación especialmente en el ámbito rural.
- Baja densidad de población
- Tener una economía enfocada principalmente en los sectores de otros servicios y comercio, donde predominan las empresas pequeñas.
- Desaparición de empresas, especialmente las más pequeñas.
- Reducción del PIB y la creación de empleo.
- Regulación laboral, contable y fiscal que limita el crecimiento empresarial.

FORTALEZAS

- Fuerte presencia de empresas familiares.
- Posibilidad de aumentar la rentabilidad financiera.
- Posibilidad de aumentar la calidad de la deuda.
- Posibilidad de exportar.

DEBILIDADES

- Reducido tamaño de las empresas.
- Menor productividad.
- Menor generación de empleo.
- Menor porcentaje de inversión en capital físico e I+D+i.
- Formación y profesionalización de los directivos



ANÁLISIS EXTERNO (Oportunidades)

- Extensión del territorio y León

- Mayor Regional, y Unión Europea: 94.225 Km²
- Oportunidad: Actividades ligadas a sector primario (vacuno, cerdo)

- Mayor porcentaje de empresas grandes que exportan.

- 68% frente al 58% nacional
- Oportunidad: Calidad de productos (agroalimentarios)

- Desarrollo del sector industrial ligado a la riqueza del territorio.

- Territorio para desarrollo industrial (más empleo y mayor calidad)
- Oportunidad: Industria (vacuno) y mercado (Portugal)

- Negocios basados en el conocimiento.

- (i) existencia de capital humano gracias a la calidad de la formación de una universidad (ii) las nuevas tecnologías
- Oportunidad: Calidad de vida pesa más que cercanía al cliente

ANÁLISIS EXTERNO (Amenazas I)

- **Despoblación especialmente en el ámbito rural.**

- Amenaza: reducción de población ← reducción nº y tamaño empresas
- Solución: Usar el conocimiento para generar actividad económica

- **Baja densidad de población**

- Amenaza: ↑ coste servicios y ↓ negocios ← 26 habitantes por Km²
- Solución: Usar el conocimiento para generar actividad económica

- **Tener una economía enfocada principalmente en los sectores de otros servicios y comercio, donde predominan las empresas pequeñas.**

- Amenaza: servicios y comercio ← poca industria
- Solución: Incrementar la industrialización de la región

ANÁLISIS EXTERNO (Amenazas II)

- **Desaparición de empresas, especialmente las más pequeñas.**

- Amenaza: \uparrow desempleo y \downarrow PIB \leftarrow desaparición de empresas
- Solución: replantear política de apoyo al emprendedor (+ conocimiento y medios)
- Solución: Apoyar el cambio generacional (empresas familiares)

- **Reducción del PIB y de la creación de empleo**

- Amenaza: \downarrow empresas y \uparrow paro \leftarrow 19.576€ vs 21.088 € (PIB per cápita)
- Solución: más actividad económica

- **Regulación laboral, contable y fiscal que limita el crecimiento empresarial**

- Amenaza: barrera al crecimiento \leftarrow desincentiva incrementos de tamaño
- Solución: Eliminar barreras al crecimiento \rightarrow \uparrow empleo y \uparrow calidad

ANÁLISIS INTERNO (Fortalezas)

- Fuerte presencia de empresas familiares.

- ❑ Fortaleza: Convergencia de intereses entre propietario y directivo, visión de largo plazo y vínculos con el entorno

- Posibilidad de aumentar la rentabilidad financiera.

- ❑ Fortaleza: Empresas menos endeudadas
- ❑ Oportunidad: Posibilidad de incrementar la rentabilidad financiera

- Posibilidad de aumentar la calidad de la deuda.

- ❑ 76% del pasivo exigible vence a corto plazo
- ❑ Oportunidad: ↑ deuda LP → ↑ capacidad endeudamiento → ↑ RF

- Posibilidad de exportar.

- ❑ Castilla y León → Productos y servicios de calidad
- ❑ Oportunidad: exportación → ↑ tamaño → ↑ empleo

ANÁLISIS INTERNO (Debilidades I)

- Reducido tamaño de las empresas.

Empresas sin asalariados: 53,30% > 52,84% resto de España

Empresas grandes: 0,09% < 0,17% resto de España

- Menor productividad.

Causa: Empresas de tamaño más reducido

Solución: crecimiento de las empresas

- Menor generación de empleo.

Solución: crecimiento de las empresas

- Menor porcentaje de inversión en capital físico e I+D+i.

Incremento anual medio de la inversión en capital físico: 22% < 23% RE

Tasa de crecimiento de I+D+i: 9,4% < 10,7 % resto de España

ANÁLISIS INTERNO (Debilidades II)

- Escasa formación y profesionalización de los directivos.

Falta de profesionalización



Productividad

Generación de empleo

% inversión en capital físico

% inversión en I+D+i

Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): DAFO versus Estrategia

Matriz CAME: DAFO vs. Estrategia	Oportunidades	Amenazas
Debilidades	Acciones para Aprovechar las Oportunidades para corregir las Debilidades	Acciones para Evitar que las Debilidades se transformen en Amenazas
Fortalezas	Acciones para Explotar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades	Acciones para Mantener las Fortalezas para afrontar las Amenazas

Acciones para Aprovechar las Oportunidades para corregir las Debilidades (I)

- A.1. Aprovechar la extensión del territorio y la capacidad de exportar para aumentar el tamaño de las empresas.

- Mayor Regional, y Unión Europea: 94.225 Km²
- Oportunidad: Actividades ligadas a sector primario → integración vertical → industria agroalimentaria (vacuno, cerdo)

- A.2. Aprovechar el desarrollo del sector industrial ligado a la riqueza del territorio para aumentar la productividad.

- Ventaja competitiva por disponer de materias primas
- Oportunidad: Incrementar productividad y remuneración

- A.3. Aprovechar los negocios basados en el conocimiento para generar empleo.

- Crecimiento del sector y facilidad del transporte de sus outputs
- Oportunidad: generar gran cantidad de empleo de calidad

Acciones para Aprovechar las Oportunidades para corregir las Debilidades (II)

- A.4. Aprovechar la extensión del territorio para realizar inversiones en capital físico.

- Suelo → menor coste de las inversiones
- Oportunidad: Promover el desarrollo económico

- A.5. Aprovechar la generación de conocimiento por las universidades para realizar inversiones en I+D+i.

- ↑ divulgación de las líneas de investigación
- Proyectos en los que las empresas tengan interés

- A.6. Aprovechar la generación de conocimiento por las universidades para aumentar la formación y profesionalización de los directivos.

- ↑ conocimiento → diseñar estrategias competitivas
- Oportunidad: Universidades de prestigio

Acciones para Evitar que las Debilidades se transformen en Amenazas (I)

- A.7. Incrementar el tamaño de las empresas para evitar que desaparezcan.

- ❑ Amenaza: desaparecen las empresas más pequeñas
- ❑ Solución: Usar el conocimiento para generar actividad económica

- A.8. Incrementar la productividad para evitar la reducción de la creación de empleo.

- ❑ Solución: \uparrow productividad \rightarrow 1. Nuevos proyectos (antes no eran viables);
2. \uparrow Rentabilidad económica

- A.9. Generar más empleo para evitar la despoblación y la baja densidad de población.

- ❑ Solución: \uparrow empleo \rightarrow 1. \uparrow población (evita la necesidad de salir);
2. \uparrow actividad económica \rightarrow \uparrow población

Acciones para Evitar que las Debilidades se transformen en Amenazas (II)

- **A.10. Incrementar la inversión en capital físico e I+D+i para evitar la reducción del PIB.**

Amenaza: reducción de PIB

Solución: proyectos que generen actividad → incrementar la inversión en capital físico e I+D+i

- **A.11. Incrementar la formación y profesionalización de los directivos para evitar que las empresas desaparezcan.**

Amenaza: falta de profesionalización → Conflictos y ausencia de compromiso

Solución: formación a los directivos:

1. Afectará positivamente a los resultados actuales de la empresa
2. Generará un entorno de trabajo profesional

Acciones para Explotar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades

- **A.12. Explotar la fuerte presencia de empresas familiares para generar un sector industrial ligado a la riqueza del territorio.**

- Compromiso con el entorno → industria (explota el territorio)

- **A.13. Explotar la posibilidad de aumentar la rentabilidad financiera para invertir en negocios ligados al conocimiento.**

- Negocios ligados al conocimiento → oportunidades de inversión

- A.14. Explotar la posibilidad de aumentar la calidad de la deuda para generar empresas más sólidas que puedan aprovecharse de la extensión del territorio ampliando sus negocios.**

- ↑ Capacidad de inversión en capital físico, I+D+i y capital humano

- A.15. Explotar la posibilidad de exportar para hacer crecer a las empresas e incrementar el porcentaje de empresas grandes que exportan.**

- ↑ Creación de empleo y la calidad del mismo

Acciones para Mantener las Fortalezas para afrontar las Amenazas (I)

- **A.16. La fuerte presencia de empresas familiares comprometidas con su entorno ayudará a afrontar la despoblación.**

☐ ↑ inversión → ↑ empleo → ↓ despoblación

- **A.17. La posibilidad de aumentar la rentabilidad financiera generará más riqueza ayudará a afrontar la baja densidad de población**

☐ Nuevos proyectos → ↑ actividad económica → ↓ despoblación

- **A.18. La posibilidad de aumentar la calidad de la deuda ayudará a afrontar la desaparición de empresas.**

☐ Fortalecimiento de las empresas → ↓ desaparición por falta de liquidez

Acciones para Mantener las Fortalezas para afrontar las Amenazas (II)

- **A.19. La fuerte presencia de empresas familiares unido a la posibilidad de aumentar la rentabilidad financiera ayudará a cambiar el enfoque de nuestra economía hacia el sector industrial.**
 - 2 Fortalezas → invertir en generar un sector industrial sólido
- **A.20. La posibilidad de exportar ayudará a afrontar la reducción del PIB y de la creación de empleo.**
 - Oportunidad: Generar bienestar social



VNIVERSIDAD
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



800 AÑOS

1218 ~ 2018

IME

Instituto
Multidisciplinar
de Empresa

tu apoyo

Conclusión:
20 acciones
Depende de nosotros
El conocimiento es la luz