

# Les empreses d'alt creixement a Catalunya

**Oriol Amat Salas**

*Universitat Pompeu Fabra*

**Joan Miquel Hernández Gascón**

*Observatori de Prospectiva Industrial. Generalitat de Catalunya*

## Resum

Quines i com són les empreses més dinàmiques de la nostra economia industrial? A aquesta pregunta dona resposta el treball *Les empreses d'alt creixement i les gaselles a Catalunya*<sup>1</sup>, elaborat per un equip d'economistes de l'Observatori de Prospectiva Industrial de la Generalitat de Catalunya i de la Universitat Pompeu Fabra, una síntesi del qual s'ofereix en aquest article.

Un equip molt similar ja havia fet el mateix exercici l'any 1999, quan en el treball *Les empreses gasela a Catalunya*<sup>2</sup> va identificar les empreses industrials catalanes que més van incrementar les seves vendes entre 1994 i 1997 tot oferint les seves característiques estratègiques i economicofinanceres.

Deu anys després semblava raonable repetir el treball i millorar-lo. No només es van tornar a identificar les empreses d'alt creixement de la indústria catalana utilitzant els estàndards internacionals apareguts durant aquest període sinó que també es va investigar l'evolució que havien seguit les empreses qualificades de gaselles l'any 1999.

El *Manual on Business Demography Statistics* d'Eurostat-OCDE (2008) estableix que per a poder ser qualificada d'alt creixement, una empresa ha de presentar un augment de les seves vendes de, com a mínim, el 20% anual durant tres anys consecutius. A Catalunya, 250 empreses industrials i de serveis a la producció van igualar o supe-

rar aquest ritme de creixement entre 2004 i 2007, que va ser el període estudiat en el treball. La seva facturació agregada va créixer més del 170% durant el trienni i la seva ocupació ho va fer en un 100%. El seu avantatge competitiu girava, bàsicament, al voltant d'una direcció estratègica orientada a la innovació i la internacionalització, que atorgava una gran importància als recursos humans i que participava d'una gestió financera molt prudent.

## 1. Introducció

Al llarg de les últimes dècades, l'estudi del creixement de les empreses s'ha convertit en un tema d'especial rellevància per a tot tipus d'agents econòmics, des d'empreses de capital risc, emprenedors i consultors estratègics fins a investigadors i responsables polítics. Dintre de les empreses que creixen, són el subconjunt d'empreses que creixen molt les que presenten major interès perquè normalment proporcionen rendiments elevats per als inversors, motiven els seus treballadors i promouen el desenvolupament econòmic de les regions. Aquestes empreses, a més, adopten estratègies operatives que les fan estar en la base de la regeneració competitiva del sector industrial i són una potent font de creació d'ocupació. Va ser David Birch (1981, 1987, 1994) el primer a fer servir l'expressió *empresa gasela* per a referir-se a les empreses que experi-

1. Amat, O.; Fontrodona, J.; Hernández, J.M. i Stoyanova, A. (2010): Les empreses d'alt creixement i les gaselles a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial*, núm. 29. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

2. Hernández, J.M.; Amat, O.; Fontrodona, J. i Fontana, I. (1999): Les empreses gasela a Catalunya. *Papers d'Economia Industrial*, núm. 12. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

mentaven altes taxes de creixement de les seves vendes i els seus treballs sempre han posat l'èmfasi en l'alta capacitat de creació d'ocupació d'aquestes companyies.

A Catalunya, el primer treball sobre empreses gasela es va publicar fa més de deu anys (Hernández et al., 1999) i va estar inspirat en els que Cabanelas i Vaamonde (1995 i 1996) havien fet abans per a Galícia i el País Basc. La recerca va identificar les empreses industrials catalanes que més van incrementar les seves vendes entre 1994 i 1997 tot oferint les seves característiques estratègiques i economicofinanceres. L'any 2009 va semblar oportú fer-ne una actualització amb un doble objectiu.

En primer lloc, aprofitar la perspectiva que dona el temps transcorregut per conèixer com havien evolucionat les empreses que es van identificar com a gaselles i respondre a preguntes que sorgien sense gaire esforç: Què havia passat amb aquelles empreses? Continuaven sent gaselles? Quantes havien desaparegut? Quins factors havien incidit en la seva evolució?

En segon lloc, identificar les empreses més dinàmiques en l'actualitat i fer-ho tot incorporant les aportacions més recents de la literatura econòmica, les quals fan referència, bàsicament, a una homogeneització internacional dels criteris de selecció, els quals distingeixen entre empreses d'alt creixement i empreses gasela. Així mateix, ampliar l'univers del treball als serveis destinats a la producció i no limitar-lo al sector industrial estadísticament considerat, per ser aquesta opció més adequada als temps actuals.

## 2. Les dues metodologies

Tots dos treballs entren en el debat sobre l'anàlisi dels factors dels quals depèn la competitivitat empresarial i s'emmarquen en una línia analítica (Penrose, 1959) que, sense menystenir la importància de l'entorn, atorga una gran rellevància a l'actuació de l'empresa mateixa a l'hora d'explicar l'obtenció d'un avantatge competitiu.

Metodològicament les dues recerques es van desenvolupar analitzant els estats financers dipositats per les empreses al Registre Mercantil i la informació subministrada, d'una banda, per un exhaustiu qüestionari adreçat a les companyies que complien els requisits predetermi-

nats en cada cas i, per una altra, per les entrevistes individualitzades realitzades a algunes d'elles. Tanmateix, hi ha algunes diferències que cal explicitar.

La primera és que, com s'ha avançat a la introducció, el primer treball es va centrar en les empreses industrials en sentit estRICTE, mentre que el segon ha ampliat el seu camp d'anàlisi per a estudiar també les empreses de serveis destinats a la producció. Això es va fer perquè els canvis que en els darrers anys s'estan produint en les economies desenvolupades estan diluint dràsticament les fronteres entre indústria i serveis, i han donat pas a molts pronunciaments acadèmics i institucionals que demanen la modificació del perímetre de l'activitat industrial per tal d'incloure els serveis destinats a la producció, els quals estan, en gran mesura, íntimament relacionats amb les activitats manufactureres.

Les altres obeeixen a l'aparició del *Manual on Business Demography Statistics* (2008) d'Eurostat-OCDE, els criteris del qual s'han adoptat en el darrer treball. Segons aquest document, una empresa d'alt creixement és aquella que experimenta taxes de creixement de la facturació de, com a mínim, un 20% anual durant un període de tres anys consecutius i que té, almenys, deu empleats. D'entre aquest col·lectiu, s'anomenarà empresa gasela la que tingui menys de cinc anys de vida. Aquest criteri de creixement de la xifra de negoci és més restrictiu que l'utilitzat en la recerca sobre les empreses gasela a Catalunya de l'any 1999, en la qual només es va exigir un creixement de la facturació del 15% anual durant tres anys consecutius. En sentit contrari, aquell primer treball exigia, per a poder qualificar una empresa de gasela, que tingués una rendibilitat financera mínima durant el trienni considerat (vegeu la figura 1), mentre que el segon no ho ha fet perquè no ho demanen els estàndards internacionals utilitzats.

La dimensió mínima requerida per a poder considerar que una empresa és d'alt creixement s'ha modificat també per tal d'adoptar el criteri d'Eurostat-OCDE i ha passat dels 2,4 milions d'euros en el primer any del trienni considerat del primer treball als 10 treballadors del segon.

Finalment, com s'ha dit, el primer treball va utilitzar el terme empresa gasela per a referir-se a totes les empreses d'alt creixement mentre que el segon ha reservat

aquesta denominació per a les companyies amb menys de cinc anys de vida (vegeu figura 1).

**Figura 1**

**Fitxa tècnica de les dues metodologies**

	Empresa gasela 1994-1997	Empresa d'alt creixement 2004-2007
Comptes anuals dipositats al Registre Mercantil	Sí	Sí
Activitat	Indústria	Indústria i serveis a la producció
Dimensió mínima	Facturació de 2,4 M€ el 1994	10 treballadors el 2004
Seu social	Catalunya	Catalunya
Creixement de vendes mínim	15% anual o doblat entre 1994 i 1997	20% anual entre 2004 i 2007
Rendibilitat financera mínima	8% el 1995 7% el 1996 i 6% el 1997	No
Edat mínima	No	Si no supera els 5 anys se l'anomena gasela

**3. Les empreses d'alt creixement i el seu model de negoci**

L'estudi realitzat l'any 2009 va identificar 250 empreses d'alt creixement a Catalunya, de les quals 20 tenien menys de cinc anys de vida i eren, per tant, gaseles, d'acord amb la terminologia d'Eurostat-OCDE. Cal destacar que el 70% d'aquestes companyies era de serveis a la producció i que l'altre 30% era estrictament industrial (el llibre recull una llista amb els seus noms, activitat, ubicació i xifra de negoci). Tots els sectors industrials i de serveis a la producció comptaven

amb empreses d'alt creixement; hi destacaven especialment les del metall, l'alimentació i les tecnologies d'informació i comunicació. Aquestes empreses eren relativament joves (tenien 14 anys d'edat mitjana), independents (el 73% no pertanyia a cap grup), de capital predominantment nacional (el 89%) i familiars. A més, eren bàsicament pimes, ja que més de la meitat facturaven menys de 6 milions d'euros i més del 70% tenien menys de 50 treballadors (vegeu figura 2).

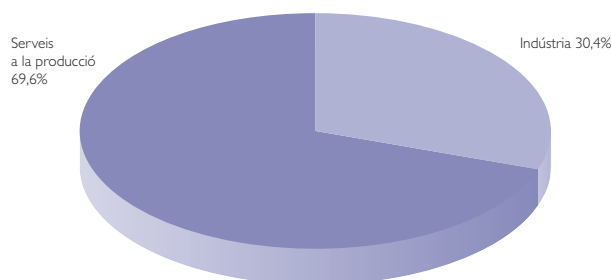
Aquestes empreses van facturar agregadament 3.400 milions d'euros l'any 2007 i la seva xifra de negoci va augmentar d'un 174% entre 2004 i 2007, que va ser, com ja s'ha dit, el trienni considerat en el treball. Aquestes firmes, com totes les investigacions sobre empreses d'alt creixement posen de manifest, eren també molt creadores d'ocupació ja que les seves plantilles es van doblar durant el mateix període, un augment realment espectacular. A més, com és fàcil deduir de la consideració simultània d'aquestes evolucions, les empreses d'alt creixement són molt eficients: l'any 2007, la seva productivitat aparent del treball era quasi un 50% superior a la del conjunt de les empreses de la nova indústria a Catalunya.

I com mobilitzen els seus recursos i les seves capacitats aquestes empreses? Doncs tots dos treballs arriben a la conclusió que el seu avantatge competitiu gira al voltant, bàsicament, de la direcció estratègica i de les decisions d'inversió preses pels seus responsables. La figura de l'empresari és clau i les decisions diferencials que en un moment determinat situaven les seves companyies en una posició de gran dinamisme sempre estaven relacionades amb factors com ara la innovació, la internacionalitza-

**Figura 2**

**Les empreses d'alt creixement 2004-2007**

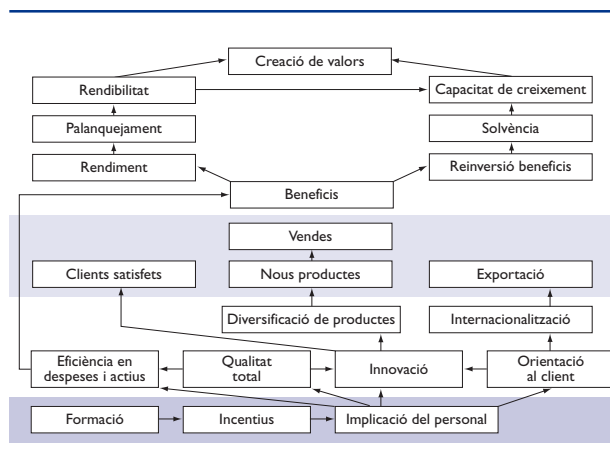
- 250 empreses d'alt creixement.
- 20 són gaseles.
- Són presents a tots els sectors industrials i a totes les branques de serveis a la producció.
- Tenen 14 anys d'edat mitjana.
- Són empreses petites, independents (73% no pertany a cap grup empresarial), predominantment de capital nacional (89%) i familiars.



ció, la qualitat i els recursos humans. Tan fàcil o tan difícil com això. Les empreses d'alt creixement a Catalunya participen d'un model de negoci estratègicament autoreforçant en el qual els seus diferents elements actuen de manera complementària i interdependent (vegeu figura 3). Són companyies que posen l'èmfasi en les persones i en la qualitat dels seus recursos humans, per la qual cosa un gran percentatge té pla de formació i inverteix en aquest concepte una xifra rellevant (3,6% de la seva massa salarial); són companyies innovadores (per exemple, el 40% de les seves vendes provenen de la venda de productes o serveis nous), internacionalitzades (quan es va fer el primer treball, el 13% tenien instal·lacions productives a l'estranger) i que atorguen una gran importància a la qua-

litat (ja el primer treball va mostrar que el 70% tenien la ISO 9000) i, per tant, a la satisfacció de la seva clientela. Són, en definitiva, empreses a la recerca de l'excel·lència i que desenvolupen una gestió financera, com veurem detalladament més endavant, molt prudent. Aquestes firmes subcontracten una part important de la seva producció, les seves despeses de personal sobre vendes són comparativament inferiors a les del conjunt, generen un important flux de caixa que reinverteixen en elles mateixes en una proporció també superior a la del conjunt i tenen una gran capacitat de creixement autosostingut perquè poden augmentar significativament les seves vendes sense necessitat d'ampliar el capital aportat pels seus accionistes.

**Figura 3**  
**El model de negoci de les empreses d'alt creixement**



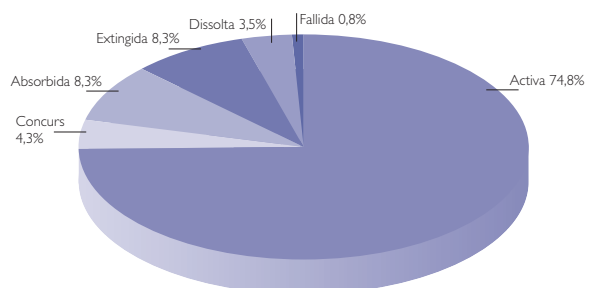
#### 4. Què ha passat amb les gaselles 1994-1997?

El treball del 1999 va identificar 254 empreses gasela a Catalunya. Aquestes companyies eren molt dinàmiques (la seva facturació agregada va augmentar un 136% entre 1994 i 1997), molt rendibles (un 26% de rendibilitat financera –benefici net/capitals propis–, xifra molt rellevant tenint en compte el preu del diner en aquells anys) i molt creadores d'ocupació (les seves plantilles van augmentar un 70% en tres anys).

Deu anys després semblava raonable investigar quina havia estat la seva evolució i donar resposta a algunes preguntes: Quantes havien desaparegut? Quins factors havien incidit en la seva evolució? Es podia saber alguna cosa sobre els seus errors durant aquest període?

**Figura 4**  
**Què ha passat amb les gaselles 1994-1997?**

- Les gaselles sobreviuen en un alt percentatge (el 82% de les 254)...
- ...i més grans
- ...però són menys dinàmiques (16% increment de les vendes entre 2004 i 2007)



L'estudi va posar de manifest que el 82% de les empreses identificades com a gaselles en l'estudi del 1999 continuaven vives deu anys després, una taxa de supervivència similar a la de les empreses industrials que no són d'alt creixement. A més, com que aquestes empreses són molt creadores d'ocupació, fins i tot quan deixen de ser gaselles, com veurem després, les que sobreviuen són més grans que quan eren gaselles. Continuen sent pimes, però es produeix un transvasament del grup de petites al grup de mitjanes empreses.

Cal dir també que les empreses que van ser gaselles durant el trienni 1994-1997 eren molt menys dinàmiques, com segurament no podia ser d'una altra manera, deu anys després. El seu creixement agregat durant el trienni estudiat en el segon treball (2004-2007) va ser del 16%, una xifra similar a la del conjunt del sector industrial durant el mateix període, però molt inferior al 136% d'augment de la xifra de negoci que aquestes empreses varen experimentar entre 1994 i 1997 (vegeu figura 4).

I quantes de les 254 empreses gasela del treball del 1999 continuaven sent gaselles deu anys després? Doncs la resposta és 7, és a dir, el 4% de les que continuaven vives, si haguéssim mantingut els criteris utilitzats llavors, però com que els requisits exigits en el treball del 2009 eren més estrictes en termes de facturació, perquè demanaven un creixement de les vendes del 20% cada any en comptes del 15% d'abans, el resultat és que només 1 de les empreses gasela del 1999 sortia a la llista d'empreses d'alt creixement del treball que es va realitzar l'any 2009.

Ser gasela, per tant, no és sinònim de ser infalible. De fet, no es pot afirmar que les empreses d'alt creixement siguin les millors empreses del país. Són simplement les empreses que en una etapa determinada de la seva vida, i mercès, normalment, a l'exitosa mobilització dels seus recursos i capacitats, assolixen un gran dinamisme. Però sí que és veritat que, com es constata en totes les investigacions sobre les seves característiques, aquestes companyies són comparativament més creadores d'ocupació que la resta, fins i tot quan abandonen els importants increments de vendes que durant un període de la seva vida les fa ser empreses d'alt creixement. I això s'ha pogut constatar també en el treball que aquí s'està comentant, perquè les empreses que van ser identificades com a gaselles l'any 1999 van augmentar la seva ocupació un 30% entre 1997 i 2007, molt més que el conjunt del sector industrial durant el mateix període.

## 5. Comportament econòmic i financer de les empreses d'alt creixement

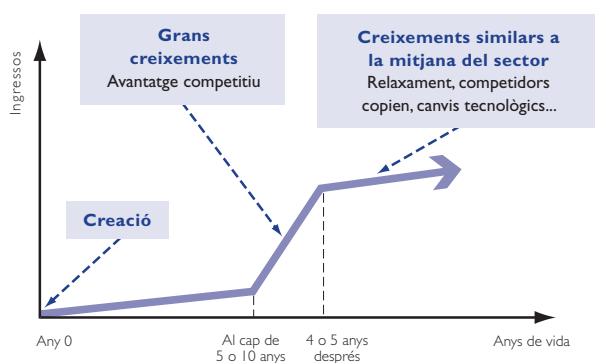
Les empreses que eren gaselles el 1997 i han sobreviscut són ara més grans, tal com es podia esperar d'un col·lectiu caracteritzat per altes taxes de creixement. El 1997 el col·lectiu d'empreses gasela estava format bàsicament per empreses petites i mitjanes, ja que més de la meitat facturaven menys de 6 milions d'euros i solament el 5% tenien vendes superiors a 60 milions d'euros. Les empreses que facturaven menys de 6 milions d'euros han passat de representar el 53% el 1997 al 25% el 2007. En canvi, les empreses amb una facturació superior a 60 milions d'euros han passat de representar el 12% el 1997 al 25% el 2007.

A la figura 5 es visualitza l'evolució dels ingressos de les empreses gasela al llarg de les diferents etapes estudiades. En els primers anys després de la creació de l'empresa, els ingressos creixen molt lentament fins el moment en què assolixen avantatges competitiu. Això acostuma a succeir després d'uns cinc o deu anys. A continuació, els ingressos creixen molt i és el període en què es comporten com empreses d'alt creixement. Posteriorment, ja sigui pel propi relaxament, per les accions dels competidors o per la dificultat d'adaptar-se als canvis de l'entorn, el creixement es desaccelera.

En relació amb la política financera d'aquestes empreses es pot dir que es tracta de firmes ben gestionades que

**Figura 5**  
Evolució habitual dels ingressos de les empreses gasela al llarg de la seva vida

Evolució habitual dels ingressos de les empreses gasela al llarg de la seva vida

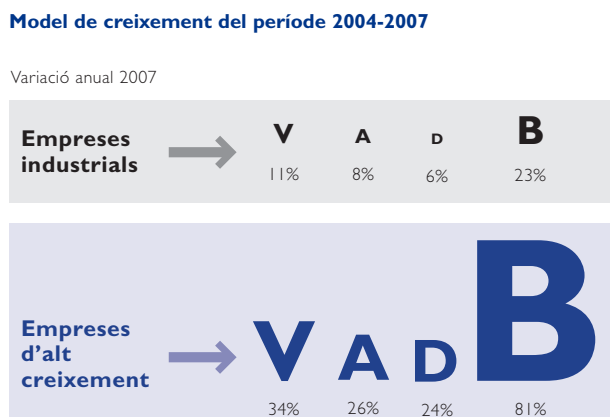


aconsegueixen que les seves vendes creixin més que les seves inversions. Per altra banda, es tracta d'empreses prudents des del punt de vista del finançament, ja que el ritme de creixement de l'endeutament és inferior al de les inversions a causa del fet que s'autofinancen de manera significativa amb els recursos que generen elles mateixes. Això afavoreix que el ritme de creixement dels beneficis en els anys d'alt creixement siguin molt elevats (vegeu figura 6).

L'autofinançament i les polítiques financeres prudents de les empreses gasela expliquen que al llarg dels anys la seva solvència vagi millorant i que el seu endeutament sigui reduït en comparació de les empreses del seu mateix sector. Aquesta situació les situa en una millor posició per a plantar cara a una recessió econòmica com la que s'està vivint des del 2008. Tenint en compte que a partir del 2008 el conjunt del teixit empresarial català ha iniciat un procés de desapalancament per a augmentar els seus nivells de capitalització, l'estratègia financera prudent de les empreses gasela sembla haver estat oportuna.

De l'anàlisi de les circumstàncies que han afectat negativament les 43 gaseles de 1997 que en l'actualitat estan en concurs de creditors, extingides, dissoltes o fallides se'n desprenen conclusions interessants. Aquesta anàlisi ha permès obtenir evidències sobre les circumstàncies que han afavorit la sostenibilitat del creixement

**Figura 6**  
Evolució en percentatges del balanç de situació agregat de les empreses d'alt creixement comparats amb la resta d'empreses industrials catalanes (1997-2007)



o que per contra han provocat problemes per a la continuïtat empresarial (vegeu figura 7).

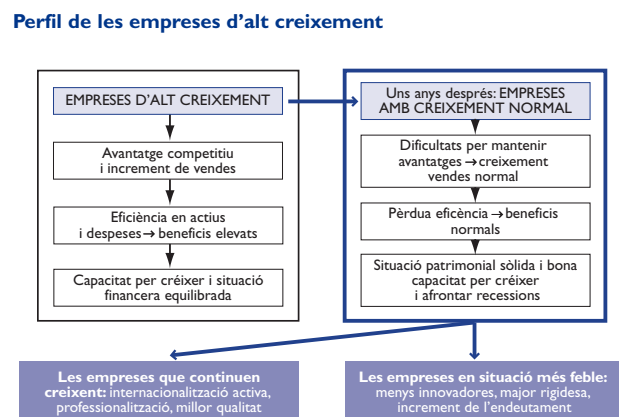
Les principals conclusions són que les empreses gasela que segueixen actives, ja sigui amb un creixement elevat o normal, han continuat prioritant la major part d'inductors que varen afavorir el seu alt creixement quan van ser considerades gasela:

- Diversificació de productes i de mercats.
- Internacionalització: han incrementat els seus esforços a l'exterior.
- Elevada inversió en R+D.
- Manteniment de polítiques per a la millora de la qualitat i la productivitat.
- Potenciació d'una estructura de recursos humans professionalitzada.
- Finances conservadores, ja que han continuat apostant per la reinversió dels beneficis i la capitalització.
- Organització amb gran capacitat d'adaptació enfront dels canvis.

En canvi, les 43 empreses gasela de 1997 que han experimentat dificultats (fallides, concurs de creditors...) presenten altres característiques i es pot concloure que els seus errors fonamentals han estat relacionats, molt sintèticament, amb els quatre següents:

- La rigidesa davant dels canvis i una reacció davant l'entrada de nous competidors. Això vol dir deixar de

**Figura 7**  
Perfil de les empreses d'alt creixement i característiques de les que continuen creixent i de les que estan en situació més feble



considerar la innovació com a factor essencial de competitivitat.

- La imprudència en l'expansió internacional, fonamentalment assumint riscos excessius d'una manera precipitada.
- L'atorgament d'un pes desproporcionat al finançament aliè, que en temps de crisi pot accentuar significativament la fragilitat de la companyia. En els anys bons van repartir dividends significatius i van optar per l'endeutament excessiu.
- L'excessiva concentració en un mercat o un producte, per molt rendible que sigui a curt termini.

## 6. Conclusions

Aquest treball ha pretès, en primer lloc, identificar factors clau que contribueixen que una empresa aconseguixi altes taxes de creixement i, en segon lloc, analitzar-ne l'evolució en els anys següents per tal d'identificar els factors que contribueixen que la marxa de les empreses continuï sent favorable o, per contra, que es produeixin problemes. Entre els factors que contribueixen que una empresa aconseguixi altes taxes de creixement estarien l'obtenció d'avantatges competitius basats en la direcció estratègica, la qualitat, la innovació, la internacionalització, els recursos humans, la política comercial i una política financera conservadora.

L'anàlisi de l'evolució de les empreses gasela al llarg dels anys ha permès comprovar la dificultat de mantenir en el temps les elevades taxes de creixement en vendes i beneficis. També ha servit per a diferenciar les empreses que han continuat creixent, en major o menor mesura, de les que han experimentat dificultats importants. Els resultats mostren que aquest últim grup s'ha caracteritzat per increments molt elevats de l'endeutament que ha anat acompanyat d'un menor esforç en aspectes que en el seu moment havien aportat avantatges competitius (R+D, internacionalització...) fet que ha provocat que, amb el pas dels anys, tinguin una dependència excessiva d'un reduït nombre de productes o mercats. En canvi, les empreses que deu anys després continuen creixent s'han caracteritzat per continuar invertint en aspectes com l'R+D, la professionalització dels seus equips humans i en

qualitat i productivitat. Addicionalment, han prevalgut l'autofinançament, la qual cosa les situa en una millor posició per a afrontar períodes de recessió.

## Referències bibliogràfiques

- AMAT, O.; FONTRDONA, J.; HERNÁNDEZ, J.M.; I STOYANOVA, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gaseles a Catalunya*. Papers d'Economia Industrial, núm 29. Departament d'Innovació, Universitat i Empresa de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- BIRCH, D. (1981): "Who Creates Jobs", *Public Interest* 65, p. 3-14.
- BIRCH, D. (1987): *Job Creation in America*, Free Press, New York.
- BIRCH, D. i MEDOFF, J. (1994): "Gazelles", a *Labour Markets, Employment Policy and Job Creation*. London.
- CABANELAS, J. i VAAMONDE, A. (1995): *Las empresas gasela de Galicia, análisis 1995*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- CABANELAS, J. i VAAMONDE, A. (1996): *Empresas gasela de Euskadi*. SPRI (Sociedad para la promoción i reconversión industrial). Bilbao.
- EUROSTAT-OCDE (2008): *Manual on Business Demography Statistics*, disponible a [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-RA-07-010/EN/KS-RA-07-010-EN.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-RA-07-010/EN/KS-RA-07-010-EN.pdf)
- HERNÁNDEZ, J.M; AMAT, O; FONTRDONA, J. i FONTANA, I. (1999): *Les empreses gasela a Catalunya*. Papers d'Economia Industrial núm. 12. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Blackwell Scientific Publications. Oxford.