

Les empreses gasela a Catalunya

Joan Miquel Hernández
Oriol Amat
Jordi Fontrodona
Isabel Fontana



**Les empreses gasela
a Catalunya**



BIBLIOTECA DE CATALUNYA. DADES CIP:

Les **Empreses** gasela a Catalunya. - (Papers d'economia industrial, 12)

Bibliografia

ISBN 84-393-4924-6

I. Hernández i Gascón, Joan Miquel II. Catalunya.

Direcció General d'Indústria III. Col·lecció: Papers

d'economia industrial; 12 1. Empreses -

Catalunya - Avaluació 2. Rendiment industrial -

Catalunya 3. Competència econòmica - Catalunya

4. Planificació estratègica - Catalunya

658.11 (467.1)

Edició:

Departament d'Indústria, Comerç i Turisme

Direcció General d'Indústria

Col·lecció: Papers d'economia industrial

Primera edició: Barcelona, octubre del 1999

Tiratge: 2.000 exemplars

Coordinació de l'edició:

Anna Maria Espriu

Correcció lingüística:

Agustí Farran

Disseny coberta i compaginació:

Joaquim Trias Associats

Impressió: Grup 3, SA

D. leg.: B-31.174-99

ISBN: 84-393-4924-6

Les empreses gasela a Catalunya

Joan Miquel Hernández
Jordi Fontrodona
Isabel Fontana
Direcció General d'Indústria

Oriol Amat
Universitat Pompeu Fabra



Índex

Agraïments	6
Presentació	7
1. Introducció	9
1.1. Antecedents, justificació i objectiu	9
1.2. Estructura del treball	11
2. L'anàlisi de la competitivitat empresarial	13
2.1. Nivells d'anàlisi de la competitivitat empresarial	14
2.2. Dues aportacions pràctiques en l'anàlisi de l'estratègia empresarial: "Empresas gacela de Euskadi" i "Europe's 500"	16
3. Les empreses gasela a Catalunya	19
3.1. Criteris de selecció	20
3.2. Les empreses gasela a Catalunya: els noms	22
4. Algunes característiques estratègiques de les empreses gasela a Catalunya	29
4.1. Introducció	30
4.2. Característiques generals	32
4.3. Direcció estratègica i decisions d'inversió	38
4.4. Comercialització	42
4.5. Internacionalització	44
4.6. Innovació	47
4.7. Qualitat i productivitat	49
4.8. Recursos humans i formació	54
5. Anàlisi economicofinancera de les empreses gasela a Catalunya	59
5.1. Introducció	60
5.1.1. Objectius de l'anàlisi economicofinancera	60
5.1.2. Empreses gasela, tortuga i normals	60
5.1.3. Limitacions de l'anàlisi	61
5.2. Anàlisi patrimonial	63
5.2.1. Estructura de la inversió	63
5.2.2. Estudi de la solvència	67
5.2.3. Estructura del finançament	68
5.3. Gestió dels actius	72
5.3.1. Rotació dels actius	72
5.3.2. Terminis de cobrament a clients i de pagament a proveïdors	74
5.3.3. Terminis dels estocs	76
5.3.4. Cicle de maduració i cicle de caixa	78
5.3.5. Fons de maniobra	79
5.3.6. Finançament del fons de maniobra	80
5.4. Anàlisi econòmica	82
5.4.1. Ingressos, despeses, marges i valor afegit	82
5.5.- Anàlisi de la rendibilitat, l'autofinançament i el creixement	87
5.5.1. Rendibilitat econòmica i rendibilitat financera	87
5.5.2. Palanquejament financer	88
5.5.3. Política d'autofinançament	89
5.5.4. Models de creixement	90
5.5.5. Capacitat de creixement autosostingut	92

5.6. Anàlisi economicofinancera de les empreses gasela per sectors	93
5.7. Resum i conclusions de l'anàlisi economicofinancera	95
6. Experiències empresarials	99
6.1. Bandalux Industrial	100
6.2. Dogi	101
6.3. Gamegam	103
6.4. Gonvauto	105
6.5. Grup Fibosa	107
6.6. Lipotec	109
6.7. Manufactures Max-plàstic	111
6.8. Mobel Línea	113
6.9. Pastelería Ballabriga	115
6.10. Talleres Ratera	117
7. Resum final	119
8. Annexos	129
Annex 1: El qüestionari	130
Annex 2: Llista d'empreses gasela ordenades per facturació	133
Annex 3: Ràtios utilitzades en l'anàlisi economicofinancera	136
9. Bibliografia	138

Agraïments

Els autors d'aquest document volen expressar el seu agraïment a totes les persones que, amb la seva col·laboració, han contribuït a realitzar-lo.

En primer lloc, a Mari de Faria i a Ignasi Fiestas, que han participat activament en les tasques documentals i en la depuració de les dades amb les quals s'ha treballat.

En segon lloc, als acadèmics, professionals i empresaris que, amb les seves opinions, han facilitat una major comprensió de les empreses dinàmiques i rendibles. Són els següents:

- Josep Maria Ardevol, director de planta de Gonvauto, S.A.
- Òscar Balcells, gerent de Mobel Línea, S.L.
- Antoni Ballabriga, director general de Pastelería Ballabriga, S.A.
- José Cabanelas, director d'Ardan
- Jordi Canals, director adjunt de l'IESE
- Josep Domènech, president de Dogi, S.A.
- Lourdes Fernández, de l'SPRI
- Jordi Foncillas, gerent de Manufactures Max-plàstic, S.A.
- Diego Galán, director de recursos humans de Revlon, S.A.
- Emiliano García, president de Bandalux, S.A.
- Antonio Merino, president de Gamegam, S.A.
- José R. Ojea, director del Consorcio de la Zona Franca de Vigo
- Antonio Parente, director general de Lipotec, S.A.
- Fermí Pérez, gerent d'organització del CIDEM
- Manuel Pérez, gerent del Centre Català de la Qualitat del CIDEM
- Lluís Ratera, administrador de Talleres Ratera, S.A.
- Juan Manuel Romero, director general de Bandalux, S.A.
- Joan Roure, professor de l'IESE
- Jaume Royo, director del Programa Innova de la Universitat Politècnica de Catalunya
- Joaquim Sastre, president de Grup Fibosa, S.A.
- Francesc Solé Parellada, catedràtic de política industrial i tecnològica de la Universitat Politècnica de Catalunya
- Eugeni Terré, gerent d'Innovació Tecnològica del CIDEM
- Agustí Turull, del Centre Català de la Qualitat del CIDEM

Els autors agraeixen les aportacions de tots ells, així com de les empreses que van respondre el qüestionari. Tanmateix, la responsabilitat dels errors que pugui contenir aquest document correspon exclusivament als autors.

Presentació

La creació de riquesa i ocupació és la base del progrés econòmic de la societat, i són les empreses les principals responsables d'aquest comportament. En el cas de l'economia catalana, on el sector industrial ha jugat i juga un paper decisiu en el dinamisme i en el seu nivell de benestar, això és particularment cert i important.

Conèixer millor i entendre el comportament de les empreses més dinàmiques esdevé un element essencial a l'hora d'orientar i adequar les polítiques de promoció industrial amb l'objectiu de facilitar entorns més competitius que facin més favorable la creació i el desenvolupament d'aquests tipus d'empreses.

El treball dut a terme pels economistes Joan Miquel Hernández, Oriol Amat, Jordi Fontrodona i Isabel Fontana dins la col·lecció dels "Papers d'Economia Industrial" respon a aquesta finalitat. Per una banda, identificar d'acord amb uns criteris objectius i contrastables de creixement i rendibilitat econòmicofinancera aquestes empreses en el nostre sector industrial i, per altra banda i en base a uns paràmetres de comportament estratègic (direcció i decisions d'inversions, qualitat i productivitat, innovació, internacionalització, recursos humans i formació, i estratègies de comercialització) evidenciar les pràctiques i accions dutes a terme per les empreses que ajuden a explicar l'èxit assolit.

La missió de l'estudi i de la col·lecció "Papers d'Economia Industrial" és contribuir a augmentar el coneixement del nostre sector productiu i d'aquells elements que poden ajudar a entendre els comportaments diferenciats que es produeixen. L'estudi de les empreses gasela encaixa en aquesta missió de la col·lecció, i ho fa en una problemàtica essencial pel futur d'una economia com la catalana, de base i tradició industrial, i on les empreses són les protagonistes de l'activitat econòmica i les principals responsables del nostre nivell econòmic.

Jordi Conejos Sancho
Director General d'Indústria

1. Introducció

1.1. Antecedents, justificació i objectiu

L'estudi *Les empreses gasela a Catalunya* sorgeix de l'interès que van despertar a la Direcció General d'Indústria de la Generalitat de Catalunya l'informe *Empresas Gacela de Euskadi* i el projecte *EFER Europe's 500*.

L'any 1996, la *Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial*, SPRI, una institució dependent del govern del País Basc, va publicar l'informe *Empresas Gacela de Euskadi*, l'objectiu del qual era "localitzar i exposar referents de gestió de les empreses més dinàmiques, tot utilitzant un sistema d'anàlisi sobradament conegut: identificar el millor com a referència per a establir la reflexió i, després, la superació i la millora contínua". L'explícita voluntat de l'SPRI d'estudiar les característiques de les empreses més dinàmiques del País Basc per saber de quina manera, a través de quina estratègia, havien gestionat la seva activitat, entrava de manera sumament pràctica en el debat sobre la identificació dels factors dels quals depèn la competitivitat empresarial, una de les qüestions més rellevants en el terreny de l'economia aplicada. L'estudi va ser elaborat per tècnics d'ARDAN, un servei d'informació empresarial que pertany al *Consortio de la Zona Franca de Vigo*, un organisme que, al seu torn, havia publicat el 1995 *Las empresas gasela de Galicia*, una investigació de José Cabañelas i Antonio Vaamonde.

En la mateixa tendència s'inscriu el projecte *EFER Europe's 500*, l'objectiu fonamental del qual és "promoure l'esperit emprenedor a Europa tot identificant els 500 emprenedors europeus de més èxit així com les raons del seu èxit i les possibles barreres que han trobat". L'EFER és la *European Foundation for Entrepreneurship Research*, un organisme creat a final del 1987 per crear consciència sobre la importància del dinamisme empresarial, i és el principal impulsor del projecte *Europe's 500*, on participa un equip d'investigació de l'Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE), dirigit pel professor Joan Roure. Tal com s'explicita en la introducció al document *Una fórmula para crecer: resultados preliminares del proyecto de investigación Europa 500* (IESE, 1997), la seva finalitat és ampliar els coneixements sobre els factors que contribueixen a l'èxit del creixement empresarial tot desxifrant les seves claus per comprendre la manera en la qual les organitzacions més emprenedores aprofiten les oportunitats o preveuen els problemes que tindran en el futur.

En el camí d'aquestes aportacions, un estudi sobre les empreses més dinàmiques a Catalunya es justifica, sobretot, pel fet que en la major part dels països industrialitzats són aquestes empreses, junt amb les de nova creació, les que concentren la part més important de la generació d'ocupació i les que, sovint, són a la base de la regeneració competitiva del teixit industrial. Si, a més, es considera que el desenvolupament econòmic de Catalunya està íntimament lligat al seu progrés industrial, sembla oportú ampliar el coneixement que es té sobre les empreses industrials que, els darrers anys, han experimentat un creixement més important. Estudiar amb un cert grau de detall les seves característiques pot ser especialment útil si l'anàlisi dona als responsables empresarials punts de referència per al moment en el qual hagin d'establir les seves estratègies.

Aquest treball, per tant, neix de la voluntat de fer un estudi centrat en les empreses industrials de Catalunya que estigui en la línia dels dos esmentats anteriorment, amb els quals tindrà semblances, però també diferències. La principal similitud és temàtica. En tots els casos es pretén estudiar un conjunt d'empreses dinàmiques. L'informe de l'SPRI parla d'empreses gasela i el projecte de l'EFER d'emprenedors dinàmics. En aquest informe es parlarà d'empreses gasela per a referir-se, com s'explicarà amb detall més endavant, a les que reuneixin una sèrie d'atributs, entre els quals destaca el del creixement de les vendes per sobre d'un determinat nivell. Les principals diferències són dues: la primera, que aquest treball se centra en el sector industrial, cosa que no passa en els altres; la segona, que com també s'explicarà detalladament més endavant, no vol entrar en una anàlisi de causa i efecte sinó que està més interessat a fer una descripció d'algunes de les característiques d'aquestes empreses. El treball sobre les empreses gasela a Catalunya no és, per tant, un estudi sobre "les causes i conseqüències del creixement" (SPRI, 1996) ni tampoc vol "identificar les raons de l'èxit de les empreses dinàmiques" (IESE, 1997). Aquest treball estudia les característiques d'aquestes empreses fent una anàlisi economicofinancera i una observació del seu comportament davant una sèrie de factors que avui dia tothom accepta que són rellevants a l'hora de tenir una presència competitiva al mercat. En opinió dels seus autors, la literatura existent sobre els factors causals de la competitivitat empresarial és amplíssima i les posicions sobre el tema molt diverses. Un altre document sobre aquesta matèria seria, potser, interessant, però no té en els "Papers d'Econo-

mia Industrial”, la col·lecció en la qual aquest es presenta, el seu vehicle de difusió més adequat. Els “Papers d’Economia Industrial” són informes que, tot reunint el màxim rigor tècnic, tenen una voluntat divulgativa i pretenen arribar al major nombre possible d’agents econòmics i socials, mentre que el debat sobre les últimes causes de l’èxit competitiu interessa, sobretot, al món acadèmic especialitzat en la teoria i la pràctica de la direcció d’empreses.

Tot i que els criteris triats per definir una empresa com a gasela s’expliciten en el tercer capítol, cal avançar que en aquest treball s’ha optat per afegir al requisit de presentar un determinat ritme de creixement de la facturació una condició de rendibilitat. És evident que un estudi sobre empreses dinàmiques ha de considerar l’evolució de la xifra de negoci com a criteri elemental de selecció, però més important que créixer és fer-ho de manera sanejada, més important que gaudir d’un alt ritme d’augment de la facturació és fer-ho guanyant diners. Per això, en aquest treball es parla d’empreses gasela per a referir-se a empreses dinàmiques i, al mateix temps, rendibles.

Malgrat les diferències metodològiques existents amb relació a l’estudi fet al País Basc, s’ha optat per mantenir la denominació d’empresa gasela perquè aquest és un terme que expressa molt adequadament i de manera molt senzilla el primer atribut de les empreses que es vol analitzar i que, en haver estat utilitzat en altres treballs, ja és conegut en la literatura especialitzada.

D’acord amb aquestes consideracions, l’objectiu del treball *Les empreses gasela a Catalunya* és identificar les empreses industrials del nostre país que més han incrementat les seves vendes els darrers anys en condicions de rendibilitat, així com estudiar-ne les característiques economicofinanceres i estratègiques. Aquest objectiu obliga a fer quatre aclariments previs.

El primer, que les empreses identificades com a gaseles són les que complien les condicions de creixement de les vendes i de rendibilitat en un moment determinat, precisió molt important perquè la dinàmica econòmica és tan intensa que una empresa que avui és gasela pot no ser-ho demà i, al contrari, una empresa que ara no és gasela pot ser-ho en el futur.

El segon, que la llargada de la llista d’empreses gasela depèn dels límits establerts en els criteris quantitius utilitzats. Amb unes taxes de creixement de les vendes diferents a les exigides en aquest document el nombre d’empreses gasela hauria estat un altre, i el mateix passaria si es modifiqués el criteri de rendibilitat financera.

El tercer, que les empreses identificades en aquesta investigació són, només, les que compleixen els requisits predeterminats. Evidentment, és preferible incrementar les vendes que no pas reduir-les, o és més convenient augmentar significativament la xifra de negoci amb rendibilitat que sense rendibilitat, però el que no ha fet aquest estudi és identificar les millors empreses industrials del país. Les empreses gasela són dinàmiques i rendibles, però ni aquests atributs són, amb tota seguretat, suficients per considerar una empresa millor que una altra, ni aquest és l’objectiu del treball.

El quart, que no es pot dir que les empreses gasela siguin les úniques importants per al país. És evident que a una economia li interessa disposar d’empreses dinàmiques i rendibles, però, normalment, aquí i a tot arreu, les empreses gasela són de reduïdes dimensions, entre altres coses perquè com més petita és la facturació més fàcil és assolir altes taxes de creixement, i a un país també li convé tenir conglomerats empresarials de grans per a competir adequadament en el mercat global.

Així, doncs, és interessant saber quines són les empreses gasela perquè és probable que les nostres futures locomotores industrials surtin d’aquest col·lectiu. Tanmateix, s’equivocarà qui no tingui present que la relació d’empreses gasela que s’ofereix en aquest treball seria diferent en un altre moment o amb uns altres límits en els criteris quantitius, com també errarà qui cregui que les empreses gasela són millors que les que no ho són, o qui interpreti que són les més importants per a la nostra economia.

Els destinataris d’aquest document són, fonamentalment, a més dels col·lectius normalment interessats a conèixer la nostra realitat econòmica, les empreses industrials del país i la mateixa Administració. Moltes vegades, els estudis econòmics tenen poc interès perquè no donen resposta a preguntes interessants o perquè estan allunyats de la realitat. Per això, com s’ha dit abans, aquest treball serà útil si és capaç de donar referències als responsables empresarials a l’hora d’establir les seves estratègies i als responsables polítics a l’hora de definir els seus programes. Aquesta és la seva pretensió: difondre la realitat de les empreses industrials més dinàmiques i rendibles per extraure conclusions sobre la seva estratègia.

1.2. Estructura del treball

Amb la finalitat de donar la màxima informació sobre les empreses gasela a Catalunya, aquest treball s'estructura en els blocs següents.

El capítol 2 té dos grans apartats. El primer fa una referència a les diverses posicions que darrera ment es donen en el pensament econòmic sobre els factors determinants de la competitivitat empresarial. El segon ofereix un breu resum dels treballs *Empresas gasela de Euskadi* i *Una fórmula para crecer. Resultados preliminares del Proyecto de Investigación Europa 500*".

El capítol 3 és el que comença a estudiar, estrictament parlant, les empreses gasela a Catalunya. El primer dels seus apartats informa detalladament dels criteris triats per definir una empresa com a gasela i de la metodologia utilitzada en el treball. S'ha dit abans que dinamisme empresarial (expressat en termes de creixement de la xifra de negoci) i rendibilitat financera són requisits bàsics per considerar una empresa com a gasela. En aquest epígraf s'explicita la manera de concretar aquestes condicions i s'introdueixen altres restriccions que s'han fet servir per acotar amb precisió el col·lectiu d'empreses a investigar. També s'explica la metodologia utilitzada en el treball, pel que fa tant a la informació de base que ha permès la seva elaboració com a la manera d'obtenir-la i treballar-la. El segon gran apartat del capítol ofereix la relació de les empreses gasela que s'han identificat a Catalunya. La llista proporciona el nom de les empreses i *alguna* informació elemental, com ara les seves dades identificatives i l'activitat a la qual es dediquen.

El capítol 4 parla de les dades bàsiques i les característiques estratègiques de les empreses gasela a Catalunya. El primer dels seus epígrafs explica que l'anàlisi estratègica se centrarà en els recursos i les capacitats empresarials. El segon descriu els trets generals de les empreses gasela tot especificant, per exemple, els sectors industrials als quals pertanyen, la seva dimensió o el creixement de les seves vendes. Els altres epígrafs del capítol estudien detalladament la posició d'aquestes empreses davant una sèrie de factors que s'accepta que tenen una gran incidència competitiva: la direcció estratègica i les decisions d'inversió, la comercialització, la internacionalització, la innovació, la qualitat i la productivitat així com els recursos humans i la formació. Per a cadascun d'ells s'han triat una sèrie d'elements d'avaluació que permeten oferir una detallada fotografia d'aquestes empreses.

Al capítol 5 es fa una anàlisi economicofinancera de les empreses gasela a Catalunya i es comparen les seves ràtios amb les de dos col·lectius més: les empreses anomenades "tortugues", que són les que redueixen sistemàticament les seves vendes, i les empreses anomenades "normals", terme utilitzat per a referir-nos a les empreses que no són ni gaseles ni tortugues i que, com és evident, són la majoria. Aquesta part del treball pretén ampliar el coneixement de les empreses gasela a través d'una anàlisi patrimonial (estructura de la inversió i del finançament així com estudi de la solvència), una anàlisi de la gestió dels actius (rotació dels actius, cobraments i pagaments, gestió dels estocs, cicle de maduració i cicle de caixa, i finançament del fons de maniobra), una anàlisi econòmica (ingressos, despeses, marges i valor afegit), una anàlisi de la rendibilitat, l'autofinançament i el creixement (rendibilitat econòmica, rendibilitat financera, palanquejament financer, política d'autofinançament, models de creixement i capacitat de creixement autosostingut) i una anàlisi economicofinancera de les empreses gasela a escala sectorial.

El capítol 6 ofereix una desena de casos reals. La seva pretensió és ampliar el coneixement de les empreses gasela a través de l'explicació que alguns dels seus responsables fan de la seva experiència, particularment pel que fa a les decisions estratègiques que han pres i als factors que consideren clau per obtenir el seu avantatge competitiu.

El capítol 7, finalment, recull un resum sistemàtic del contingut del document.

2. L'anàlisi de la competitivitat empresarial

2.1. Nivells d'anàlisi de la competitivitat empresarial

Segurament, la paraula competitivitat és una de les que els darrers anys han assolit més popularitat en el llenguatge econòmic. La seva ràpida difusió, no ja entre economistes sinó, sobretot, entre polítics, empresaris i una gran part de l'opinió pública, rau en l'acceptació de la seva vinculació amb el benestar econòmic d'una societat. Això no obstant, el seu èxit no ha estat acompanyat d'un consens sobre el seu significat. Verdaguer (1994) ha explicat de manera molt divulgativa que les dificultats quant a l'anàlisi de la competitivitat tenen cinc grans raons: la primera, la complexitat a l'hora d'elaborar un indicador representatiu i operatiu, atesa la varietat de factors que intervenen en la seva determinació; la segona, el caràcter relatiu del concepte, ja que importa més la posició amb relació a tercers que no pas la magnitud absoluta; la tercera, el seu caràcter dinàmic, perquè els factors que la condicionen són canviants al llarg del temps; la quarta, la dificultat de separar amb precisió les causes dels efectes; la cinquena, finalment, la seva dependència de factors qualitius de valoració molt difícil. A aquestes raons se'n pot afegir una altra: la inexistència d'un únic subjecte al qual aplicar el concepte. Molt genèricament, s'afirma que una empresa és competitiva quan els béns o serveis que produeix poden competir en qualitat i preu, la qual cosa vol dir que és capaç de produir allò que el mercat demana al preu que està disposat a pagar, i d'obtenir-ne un benefici. Però una empresa no és un agent econòmic que actua de manera independent. Les empreses conformen sectors productius interrelacionats i treballen en un entorn social, econòmic i polític que influeix de manera decisiva en la seva actuació. Per això, el concepte competitivitat també s'aplica a les regions o els països en els quals operen les empreses.

Això no obstant, Segura (1993) ha sintetitzat els punts sobre els quals existeix un acceptable grau d'acord respecte al problema de la competitivitat. Són els següents:

1. La competitivitat és una variable relativa. S'és competitiu o no respecte dels que concorren en els mateixos mercats, i per això la competitivitat depèn del nostre esforç en relació amb l'efectuat pels altres. Una millora de la competitivitat exigeix, per tant, no només fer les coses més bé sinó millorar-les a un ritme més ràpid que el dels competidors.
2. La competitivitat és un fenomen microeconòmic. Són competitives, o no ho són, les empreses. Quan es diu que un sector o un país és competitiu, el que es vol dir és que la majoria de les empreses que hi operen o que són de la mateixa nacionalitat tenen un alt grau de competitivitat relativa.
3. La competitivitat depèn de l'evolució dels costos de producció, dels preus de venda i d'altres factors estratègics no relacionats directament amb aquells. En general, es pot afirmar que allò que s'anomenen sectors productius madurs acostumen a pertànyer al tipus d'activitats en què costos i preus són fonamentals, mentre que en la resta aquestes variables perden importància relativa. Això implica que, per a un país concret, la major o menor importància dels costos com a factor determinant de la competitivitat depèn, entre d'altres coses, de la composició de la seva estructura productiva.
4. Des del punt de vista macroeconòmic, el millor per a la competitivitat és generar unes condicions que incentivin la inversió productiva. Les polítiques macroeconòmiques, pel seu caràcter agregat, horitzontal i escassament discriminador, ajuden a crear un marc estable – que no és poc – en què és més fàcil desenvolupar l'activitat productiva, però no es pot confiar només en aquestes per aconseguir millores competitives.
5. Les polítiques de competitivitat no tracten de substituir el mercat, sinó d'aconseguir que actui de manera eficient. El mercat no és un fi en ell mateix; el mercat és un instrument que, quan no es comporta de manera competitiva o no dóna lloc a assignacions eficients, ha de ser corregit o complementat i això és el que, sovint, fa necessari discutir sobre polítiques de competitivitat.

Pel que fa a la seva definició, un interessant treball fet darrerament a ESADE (1996) sobre la competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya recorda que autors de gran prestigi com ara Krugman (1994) han plantejat que la competitivitat és un concepte difús quan s'aplica a l'escala del conjunt de les economies i de les estratègies relacionades amb el comerç internacional,¹ i que d'altres com ara

¹ Tanmateix, és el que fa l'OCDE, per a la qual la competitivitat d'un país és la seva capacitat d'incrementar la seva quota d'exportació als mercats internacionals.

Dollard i Wolff (1993) reconeixen que només resulta clar quan s'aplica a les empreses. Per aquesta raó, els seus autors van decidir adoptar per al seu estudi la definició següent: "Diem que les empreses d'un sector, o, fins i tot, del conjunt d'una economia esdevenen cada cop més competitives respecte d'altres àmbits sempre que l'aprofitament eficient d'una determinada combinació dels recursos disponibles —interns i externs a les organitzacions— i l'adopció de determinades estratègies els permeti guanyar i mantenir quotes de participació de manera sostinguda en els mercats respecte dels seus competidors, sense haver de recórrer a una compensació anormalment baixa dels factors de producció i en absència de polítiques que interposin barreres o restriccions a la competència en els mercats."

Aquesta complexitat és la que determina que l'anàlisi de la competitivitat es plantegi, normalment, a tres nivells (ESADE, 1996):

1. Anàlisi del marc econòmic general del país o territori en què les empreses actuen (entorn macroeconòmic, regulacions econòmiques, polítiques públiques, dotació d'infraestructures...).
2. Anàlisi de l'entorn sectorial (evolució i situació actual, canvis en les estructures de mercat, tendències de la demanda...).
3. Anàlisi dels recursos, organització, cultura i estratègia de l'empresa.

Tot seguint López (1996), es pot afirmar que el marc en el qual es desenvolupa l'activitat de l'empresa contribueix a explicar el problema de la competitivitat, però no permet saber les raons per les quals unes empreses funcionen millor que d'altres en el mateix context. Al seu torn, l'anàlisi sectorial es demostra encertat per explicar les diferències en la rendibilitat mitjana entre branques industrials, però no pot respondre a la pregunta de per què una empresa és més rendible que una altra dins d'un mateix sector o quan la primera opera en una indústria estructuralment menys atractiva. I és aquí on entra en joc el paper de l'estratègia com a factor clau en la posició competitiva de l'empresa, idea que està en línia amb la moderna orientació dels estudis d'economia industrial, la qual aconsella situar el nucli de l'anàlisi sobre la competitivitat en l'observació del comportament i els trets característics de l'organització interna de les empreses, si pot ser partint d'una perspectiva dinàmica i posant menys èmfasi que en el passat a les variables referides a l'estructura sectorial o a l'entorn general de la indústria.

Per tal d'avançar en el coneixement de la competitivitat empresarial, López (1996) proposa aclarir les diferències i les connexions entre l'anàlisi estructural de Porter i el longitudinal de Penrose. Mentre que l'anàlisi transversal, o estructural, pretén saber per què en un moment unes empreses són més rendibles que d'altres, l'anàlisi longitudinal estudia el procés a través del qual unes empreses arriben a desenvolupar i mantenir un determinat avantatge competitiu que es tradueix en un diferencial de rendibilitat, per a la qual cosa se centra en la seva estratègia, és a dir, en l'anàlisi dels seus recursos i de les seves competències. Aquesta aproximació té l'origen en les teories de Penrose, les quals suggereixen que les empreses construeixen els avantatges competitius a través de millores en l'eficiència productiva, les quals, al seu torn, depenen dels seus recursos. En resum, es podria dir que l'anàlisi transversal es proposa identificar els determinants estructurals que expliquen les diferències de rendibilitat en les empreses, mentre que l'anàlisi longitudinal atribueix a raons internes a l'empresa l'explicació de l'obtenció d'un avantatge competitiu. Aquestes causes internes són els seus recursos, és a dir, els elements necessaris per dur a terme una determinada estratègia, i les seves competències, és a dir, les habilitats i tecnologies necessàries per desenvolupar amb eficiència l'activitat.

Aquest treball sobre les empreses gasela a Catalunya s'emmarca en aquesta darrera línia analítica, i obté una tipologia de les empreses més dinàmiques i rendibles del nostre teixit industrial que considera, fonamentalment, la seva estratègia competitiva. Es va fer una cosa semblant a l'estudi sobre les empreses gasela d'Euskadi i al projecte Europe's 500, un breu resum dels quals s'ofereix a continuació.

2.2. Dues aportacions pràctiques en l'anàlisi de l'estratègia empresarial: Empreses gasela de Euskadi i Europe's 500

L'informe *Empreses gasela de Euskadi* (SPRI, 1996) va analitzar les empreses del País Basc que es van mostrar més dinàmiques entre el 1991 i el 1994 per identificar la manera en la qual havien aconseguit gestionar un creixement sostingut de la seva activitat.

Els autors de l'estudi van considerar com a empreses gasela les que, tenint seu social al País Basc, eren industrials o de serveis a la indústria i van experimentar un creixement dels seus ingressos d'exploració superior al 15% anual entre el 1991 i el 1994, així com les que, no observant aquest darrer requisit, van doblar el seu volum d'activitat, mesurat a través de la mateixa variable, en el mateix període. La informació s'obtenia dels comptes anuals dipositats per les empreses al Registre Mercantil, per la qual cosa la fiabilitat de les dades radicava en la declaració de les mateixes empreses.

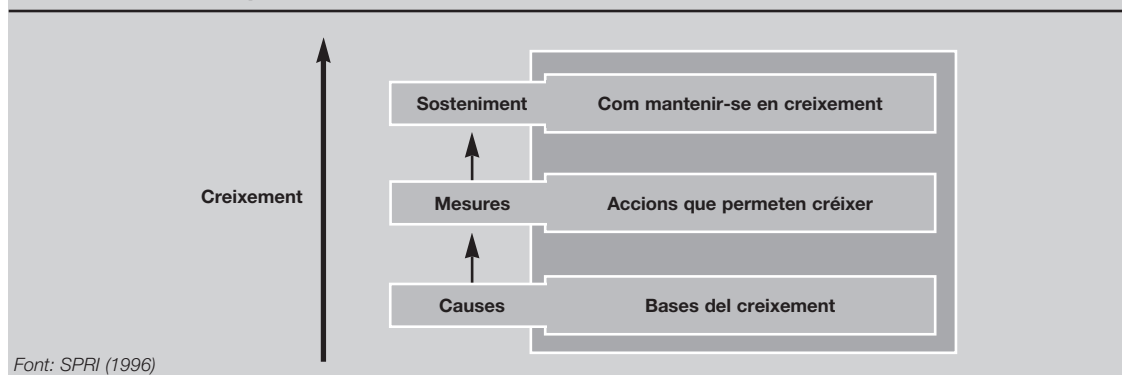
L'estudi va detectar 89 empreses gasela, entre les característiques generals de les quals destaquen les següents:

- la major part d'elles (41) facturaven entre 100 i 500 milions de pessetes, mentre que només 3 superaven els 5.000 milions; la seva facturació mitjana l'any 1994 era de 1.641 milions de pessetes;
- també la major part d'elles (50) van experimentar un creixement de la seva facturació en el període considerat superior al 100% però inferior al 200%;
- el sector industrial en el qual existien proporcionalment més empreses gasela era el de maquinària elèctrica;
- quasi el 60% de les empreses gasela es van crear després del 1986, la qual cosa vol dir que eren joves i no patien llasts estructurals.

D'altra banda, atenent els seus resultats economicofinancers, l'estudi destacava les següents característiques de les empreses gasela:

- la seva estructura de costos era més lleugera (més costos variables) que la de la resta d'empreses, la qual cosa els permetia actuar amb més flexibilitat i agilitat;
- la relació entre les seves despeses de personal i els seus ingressos era molt inferior a la de la resta d'empreses;
- la seva càrrega financera per unitat d'ingressos també era inferior a la de la resta de les empreses;
- generaven menys valor afegit que la resta de les empreses, segurament perquè encarregaven a tercers part de la seva activitat productiva per tal de ser més flexibles;
- disposaven d'una major capacitat de generació de guanys (resultat net sobre ingressos) que la resta d'empreses;
- el seu flux de caixa sobre ingressos era sensiblement superior al de la resta d'empreses;
- en el període considerat, van invertir proporcionalment més que la resta d'empreses;
- el pes dels recursos propis era superior al que es donava a la resta d'empreses;
- l'any 1994, la seva rendibilitat econòmica doblava la de la resta d'empreses gràcies tant a una millor rotació d'actius com a la disponibilitat d'un marge superior;
- l'any 1994, la seva rendibilitat financera també era sensiblement superior a la de la resta d'empreses, gràcies, fonamentalment, al seu major palanquejament financer.

Gràfic: el creixement empresarial



A més de fer una anàlisi economicofinancera, l'estudi elaborat al País Basc volia saber les raons per les quals una empresa es convertia en gasela, aprofundir en les característiques d'aquestes empreses i estudiar els mecanismes que en feien possible el creixement. Dels resultats de l'enquesta que els seus autors van fer per abordar aquestes qüestions, i tot seguint l'esquema analític del gràfic, es poden treure les conclusions següents:

1. Les causes fonamentals del creixement són:

- El canvi d'estratègia empresarial (cerca de nous mercats, reforçament de productes i serveis existents, més agressivitat en el mercat actual, llançament de nous productes...).
- El nomenament d'un nou director general.
- La intervenció d'agents externs (grups de pertinença, fonts de finançament, inversors, consellers no executius...).

2. Les principals mesures que permeten assolir el creixement i la millora són:

- La millora de la qualitat i el servei
- La diversificació cap a nous mercats
- La reducció de costos
- La millora del màrqueting
- Un major control financer

La reducció de l'endeutament

3. Les eines per mantenir el creixement de manera sostinguda, finalment, són:

- Disposar d'una bona activitat de direcció (pròxima al client, que valori les persones, amb una bona comunicació amb els empleats...).
- Mantenir uns bons nivells de qualitat.
- Dotar-se d'una estructura organitzativa adequada.
- Tenir un enfocament de mercat (concentrar-se en activitats ben conegudes per l'empresa, invertir en mercats on s'és competitiu, disposar de poder de negociació amb proveïdors i clients...).
- Mantenir els costos fortament controlats.
- Disposar d'eficaços controls financers.
- Disposar d'una bona direcció de màrqueting.

Per part seva, el projecte *EFER Europe's 500* identifica 500 emprenedors europeus d'èxit i mira de comprendre la manera com aprofiten les seves oportunitats o anticipen els problemes als quals hauran de fer front en el futur.

Segons el document *Una fórmula para crecer: resultados preliminares del proyecto de investigación Europa 500* (IESE, 1997), que és el que s'ha utilitzat per oferir en aquestes pàgines un breu resum del seu contingut, les empreses que formaven part de la llista d'emprenedors europeus d'èxit havien de reunir els requisits següents:

- Participació de l'emprenedor (que havia de disposar d'un mínim del 15% de les accions de l'empresa i ser, preferiblement, el seu propietari i director durant el període 1991-1996);
- Independència (no fer part d'altra empresa o grup);
- Augment de facturació (que havia de ser d'almenys el 50% entre el 1991 i el 1996);
- Rendibilitat (l'empresa havia d'haver generat guanys l'any 1996 o el 1997);
- Dimensió (l'empresa havia de tenir com a mínim 50 empleats l'any 1996);
- Antiguitat (l'empresa havia de tenir com a mínim tres anys de vida).

En conjunt, les empreses incloses en la llista d'Europa 500 augmentaren la seva facturació de 15.200 milions d'ecus el 1991 a 48.800 milions el 1996, i entre les seves característiques principals es poden esmentar les següents:

- El creixement de les seves exportacions va ser més intens que el de la facturació.
- Els factors clau del seu avantatge competitiu van ser els seus productes o serveis, el seu personal, la innovació i la tecnologia.
- Les actituds i les capacitats del personal més valorades pels seus responsables van ser l'orientació al client, la lleialtat, la iniciativa personal i la capacitat de treball en equip.
- En el camp dels recursos humans, van donar especial importància a la retenció del seu personal així com a la seva formació.
- El 42% d'aquestes empreses es van considerar elles mateixes empreses d'alta tecnologia.
- La majoria de les empreses es van autofinçar a través dels guanys obtinguts.
- Només el 14% d'aquestes empreses cotitzava a borsa.
- Més d'un terç dels seus emprenedors tenien estudis universitaris; el 31% tenien estudis de postgrau.
- Les capacitats més valorades pels emprenedors van ser l'estratègia, la negociació i la comunicació.
- Les actituds de l'emprenedor que més van contribuir a l'èxit de l'empresa van ser l'habilitat per aprofitar les oportunitats, la creativitat, l'orientació a l'acció i el lideratge.
- El 71% dels emprenedors va participar en la fundació de l'empresa.
- El 41% dels emprenedors va tenir experiència en altres empreses.
- La qualitat del seu equip directiu que més va valorar l'emprenedor va ser l'existència d'una visió compartida respecte a la seva organització.

3. Les empreses gasela a Catalunya

3.1. Criteris de selecció

L'objectiu del treball *Les empreses gasela a Catalunya* és identificar les empreses industrials del nostre país que han incrementat més les vendes els darrers anys en condicions de rendibilitat, així com estudiar-ne les característiques estratègiques i economicofinanceres. Repetir-ho és útil perquè la seva enunciació ja dóna una idea de quina és la realitat que es vol estudiar (empreses industrials de Catalunya) i de què s'entén en aquest treball per empresa gasela (empreses que han augmentat molt la seva facturació i ho han fet en condicions de rendibilitat). Tanmateix, abans de detallar aquestes convencions metodològiques, cal esmentar quina ha estat la informació de base sobre la qual s'ha treballat.

Com que en un estudi d'aquestes característiques és imprescindible observar el creixement de les vendes de les empreses que conformen la població que es vol analitzar, és necessari utilitzar una font d'informació que reculli aquesta dada d'una manera sistemàtica. Els treballs fets anteriorment a Galícia i al País Basc van fer servir la informació que proporcionen els comptes anuals que les empreses dipositen al Registre Mercantil, i aquesta ha estat també l'opció d'aquesta investigació perquè, tot i les limitacions que se li puguin atribuir, no hi ha alternativa per estudiar de manera exhaustiva l'evolució del creixement de les vendes de la major part de les empreses del país. Val a dir que el Registre Mercantil, a més de tenir l'avantatge del caràcter públic de les seves dades, proporciona informació de totes aquelles empreses que dipositen els seus comptes perquè estan obligades a fer-ho (totes les societats anònimes i limitades), mentre que els directoris que existeixen al mercat no són tan exhaustius perquè sovint només hi consten les empreses que depassen una determinada facturació. La diferència és fonamental en una investigació com aquesta perquè, com després es veurà, la major part de les empreses gasela són de reduïdes dimensions i, com és evident, no hauria estat possible localitzar-les treballant amb materials documentals que no recullissin la seva existència. A més, aquesta opció és molt interessant perquè atorga una gran importància a l'actuació de la mateixa empresa a l'hora d'identificar-la com a gasela: d'una banda, perquè no és possible fer-ho si no ha complert les seves obligacions i no ha dipositat els seus comptes; i, d'altra banda, perquè la fiabilitat de les dades depèn de la seva declaració.

Val a dir que els estudis del País Basc i Galícia van utilitzar, com s'ha dit, el servei d'informació d'ARDAN, una entitat que depèn del *Consortio de la Zona Franca de Vigo* que havia fet una explotació de les dades del Registre Mercantil. Al seu torn, els autors d'aquest treball han utilitzat els serveis d'INFORMA, una empresa que ofereix un servei similar i disposa d'una base de dades amb totes les empreses espanyoles. S'ha treballat amb un extracte que inclou els balanços i els comptes de pèrdues i guanys, a més d'altres informacions economicofinanceres, de la major part de les empreses espanyoles que facturen més de cent milions de pessetes anuals, que tenen més de deu empleats i han dipositat els seus comptes al Registre Mercantil. En concret, s'ha utilitzat una base de dades actualitzada el 17 de gener de 1999 que conté informació sobre 113.095 empreses espanyoles que han dipositat els comptes del 1997.

Tornant al començament, la limitació d'aquesta investigació a les empreses industrials obeeix a diverses raons, entre les quals cal destacar-ne dues.

La primera és de caire pràctic. Ampliar el domini de l'estudi a la resta d'activitats econòmiques hauria multiplicat el nombre d'empreses gasela, la qual cosa, a més de dificultar notablement el procés d'anàlisi, hauria allargat el període d'elaboració del treball i la seva extensió, i n'hauria reduït l'agilitat i, probablement, la utilitat.

La segona és el fruit de la voluntat d'estudiar "comportaments industrials". És evident que la interdependència econòmica és cada cop més acusada i que la subcontractació d'activitats comporta una interrelació molt estreta entre les empreses industrials i les empreses de serveis que treballen per a elles, però, tot i així, els problemes o els condicionaments estratègics d'una consultoria, o una assessoria legal, per posar alguns exemples, no són els d'una empresa industrial. La inclusió d'empreses no industrials en la població objecte d'anàlisi hauria allunyat aquesta investigació del seu objectiu.

A l'hora de seleccionar les empreses industrials, es va convenir que una empresa ho era quan la seva activitat principal era industrial. La identificació de les que tenien aquest atribut es va fer mitjançant

els codis de la CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques) o de l'IAE (Impost d'Activitats Econòmiques) que les mateixes empreses s'atribueixen en dipositar els seus comptes al Registre Mercantil.

La segona acotació metodològica és la que limita l'àmbit d'aquest informe a les empreses de Catalunya, i la raó per fer-ho és la voluntat de conèixer millor el nostre teixit industrial. Per aconseguir-ho, es va adoptar el criteri de considerar que una empresa era catalana quan tenia la seu social (on normalment hi ha el centre de decisió) a Catalunya.

Pel que fa als criteris emprats per definir una empresa com a gasela, ja s'ha dit que en aquesta investigació s'ha afegit el de la rendibilitat al de creixement de la facturació, que és habitual en estudis similars.

Per tal que el creixement de la facturació (import net de la xifra de vendes) fos important i sostingut, es va optar per exigir que fos igual o superior al 15% durant els exercicis del 1995, 1996 i 1997 (per al qual es disposava d'informació en el moment d'elaborar el treball), la qual cosa vol dir que fos com a mínim del 52% entre el 1994 i el 1997. Val a dir que tant la xifra (15% anual o més) com el nombre d'exercicis als quals s'ha aplicat (tres) són els mateixos que s'havien utilitzat en treballs similars anteriors. A més, també es van considerar gaseles les empreses que van duplicar la seva facturació entre el 1994 i el 1997, encara que en algun dels tres exercicis el seu creixement no hagués arribat al 15%. Això no obstant, cal tenir present que podria donar-se el cas d'alguna empresa que, tot i haver aconseguit els creixements de facturació exigits, no hagués pogut ser detectada com a gasela per haver canviat de nom en el període considerat. Així mateix, s'ha d'especificar que es van excloure de la relació obtinguda les empreses que, per haver començat a funcionar l'any 1994, presentaven en el seu primer balanç unes vendes que corresponien a un període significativament inferior a un exercici i a les quals, per aquesta raó, els havia estat molt fàcil obtenir creixements elevats de facturació el 1995. També es van excloure les empreses que, tot i respondre a algun dels dos criteris de creixement de les vendes, no arribaven a facturar 400 milions de pessetes l'any 1997 perquè això vol dir que la seva xifra de negoci era aproximadament de 200 milions de pessetes l'any 1994. La seva incorporació hagués augmentat significativament el nombre de gaseles, però hauria distorsionat les conclusions de l'estudi perquè no és el mateix experimentar altes taxes de creixement quan es facturen menys de 200 milions de pessetes que fer-ho quan ja es té una dimensió més considerable.

El criteri de rendibilitat financera exigida per a ser empresa gasela es va concretar en l'assoliment d'una ràtio de benefici net sobre capitals propis com a mínim del 8% l'any 1995, el 7% l'any 1996 i el 6% l'any 1997, xifres mínimament raonables per a una activitat industrial, tenint en compte el preu del diner aquells anys. Aquest requisit es modera de manera progressiva perquè les baixades de tipus d'interès que es van donar a la nostra economia entre el 1994 i el 1997 van comportar una reducció del cost d'oportunitat dels accionistes i, per tant, una disminució de la rendibilitat financera mínima desitjada.

Cal especificar que aquests criteris s'han aplicat a empreses i no a grups perquè avui l'obligació de presentar els comptes al Registre Mercantil només afecta les empreses d'una certa dimensió, entenent per aquestes les que compleixen dos dels tres requisits següents: a) unes vendes superiors als 4.800 milions de pessetes, b) uns actius superiors als 2.300 milions de pessetes, i c) una plantilla superior als 500 empleats. Com que una gran part de les empreses no arriba a aquests límits i, per tant, no està obligada a consolidar, amb les dades del Registre Mercantil era pràcticament impossible obtenir informació de tots els grups existents de manera sistemàtica.

En resum, doncs, aquest treball considera empreses gasela les que tenen els atributs següents:

- han experimentat un creixement de la seva facturació (import net de la xifra de vendes) de, com a mínim, el 15% anual durant el 1995, el 1996 i el 1997 o bé han doblat la seva facturació entre el 1994 i el 1997.
- han obtingut una rendibilitat financera (benefici net sobre capitals propis) com a mínim del 8% l'any 1995, el 7% l'any 1996 i el 6% l'any 1997.

A més, el treball limita el seu abast a les empreses (no grups) amb:

- activitat principal industrial,
- facturació mínima de 400 milions de pessetes l'any 1997,
- seu social a Catalunya,
- comptes anuals dipositats al Registre Mercantil.

3.2. Les empreses gasela a Catalunya: els noms

D'acord amb les restriccions establertes, s'han identificat 254 empreses gasela a Catalunya, la relació de les quals s'ofereix a continuació amb especificació del nom, l'adreça, la facturació de l'any 1997, l'activitat industrial a la qual es dediquen i el sector al qual han estat assignades per a l'anàlisi en aquest treball.¹

¹ La classificació sectorial utilitzada en aquest treball, la justificació de la qual es fa a l'epígraf 4.1, és la següent:

Sector	Nom
1	Productes alimentaris
2	Tèxtil, cuir i confecció
3	Paper, edició i arts gràfiques
4	Indústria química
5	Cautxú i plàstics
6	Metal·lúrgia i productes metàl·lics
7	Maquinària i equips
8	Material elèctric, electrònica i informàtica
9	Material de transport
10	Altres

Llista d'empreses gasela per ordre alfabètic

Empresa	Adreça	Població	C.P.	Activitat	Sector	Facturació 1997
						(Milions de pla)
ABB FLEXIBLE AUTOMATION S.A.	Pol. Ind. Sudoest, s/n	Sant Quirze del Vallès	08192	Maquinària elèctrica	8	6130
ALIMATIC S.L.	C. Penedès, 34	El Prat de Llobregat	08820	Maquinària	7	458
ALIMENTOS I EMBOTITS S.A.	C. Germà Cassany, 1	Calldetenes	08506	Elaboració embotits	1	450
ALUMINIO TECNOLOGIA Y PRODUCTO S.A.	Pol. Ind. Les Grases, 76; ctra. Constitució	Sant Feliu de Llobregat	08980	Fusteria metàl·lica	6	2148
ALLIBERT MANUTENCIÓN S.A.	Pol. Ind. Riera de Caldes; camí Reial, 8	Palau de Plegamans	08184	Envasos i embalatges plàstics	5	2855
AMD & ARTS S.L.	Travessera de les Corts, 308	Barcelona	08029	Editorial i comunicació	3	2067
ANTONIO MENGIBAR S.A.	Pol. Ind. Cova Solera; c. Londres, 25	Rubí	08191	Equips i sistemes per processos d'envasat	7	787
APLIFUN S.A.	Pol. Ind. Coll de La Manyà; c. Can Janer, parcel·la 33	Granollers	08400	Aplicacions fundició	6	1052
APLISTER S.A.	Pol. Ind. Pla de Politger, s/n	Sant Jaume de Llierca	17854	Equipaments per a piscines	10	995
APROJECT S.A.	Pol. Ind. Can Roqueta; av. Can Bordoll, 95	Sabadell	08202	Maquinària industrial	7	603
ARGENT 2000 S.L.	Maracaibo, 13	Barcelona	08030	Tractament i revestiment de metalls	6	403
ARITEX S.A.	C. Progrés, 319	Badalona	08918	Maquinària	7	2256
ARRAY PLASTICS S.L.	Pol. Ind. Malloles; c. Ermita de Sant Francesc, 1	Vic	08500	Injecció de plàstics	5	731
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR S.A.	Ctra. de Riudoms, 84	Reus	43205	Utensilis domèstics	7	990
ASCENSORES MARVI S.L.	Partida de Bobar, 7	Lleida	25196	Ascensors	7	802
AUTOMATISMOS PROYECTOS Y MONTAJES S.A.	Ctra. de la Vila, 10	Viladecans	08840	Maquinària elèctrica i mecànica	7	1017
BANDALUX INDUSTRIAL S.A.	Av. Sant Julià, 235	Granollers	08400	Cortines i elements protecció solar	2	1534
BASF CURTEX S.A.	Ctra. del Mig, 121	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Productes químics	4	13297
BENETTON S.A.	Pol. Ind. Santa Rita, s/n	Castellbisbal	08755	Confecció	2	8617
BERVEN S.A.	Pol. Ind. Vilanova, s/n.	Sant Pere de Ribes	08810	Productes químics	4	638
BKB ELECTRÓNICA S.A.	C. Joan XXIII, 16	Esplugues de Llobregat	08950	Aparells d'àudio i electrònica	8	619
BLUE REED S.L.	Pol. Ind. La Coromina; c. Bellfort, 153	Manlleu	08560	Pues per a telers	7	429
BOMBAS P S H S.A.	C. Tirso Molina, s/n.	Cornellà	08940	Bombes	7	445
BOPLA S.A.	Ctra. Granollers-Cardedeu, km 1,9	Les Franqueses del Vallès	08520	Envasos plàstics	5	956
BULL TELESINCRÓ S.A.	Av. Universitat Autònoma, 29 (P.T.V)	Cerdanyola del Vallès	08290	Informàtica	8	6045
C M M 2000 S.L.	C. Almogàvers, 217	Barcelona	08018	Productes metàl·lics	6	535
CALADA S.A.	Pol. Ind. Bullo; c. Indústria, s/n	Santa Eugènia de Berga	08507	Filats	2	1004
CARDELLACH CÒPIES S.L.	C. Pintor Fortuny, 151	Terrassa	08224	Impressió digital i fotocòpies industrials	3	460
CÀRNIQUES VIC S.A.	Apartat de Correus, 145	Vic	08500	Escorxador	1	1151
CARROCIERÍAS AYATS S.A.	Paratge Can Call, km 1	Arbúcies	17401	Carrosseries i xassis per a automòbils	9	2556
CASADO Y NORDEMAN S.A.	Av. Riera Roja, 21	Sant Boi de Llobregat	08830	Detergents	4	617
CASAJUANA INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A.	Ctra. N-II, km 614	Sant Just Desvern	08960	Articles sanitaris plàstics	5	965
CASTELLÓN S.A.	C. Diputació, 455	Barcelona	08013	Productes metàl·lics	6	5098
CAVLO S.L.	C. Consell de Cent, 205	Barcelona	08011	Paper	3	439
CELO S.A.	Pg. Coll, 21	Barcelona	08019	Cargoleria	6	1154
CELLER JOSEP PIÑOL S.A.	C. Masia Can Pep Piñol	Font-rubí	08739	Elaboració de vins	1	655
CERABELLA S.L.	Zona industrial A	Sentmenat	08181	Cereria	4	522
CERÁMICAS DEL FOIX S.A.	Pol. Ind. Casanova; av. Paisos Catalans, 2	Santa Margarida i els Monjos	08730	Materials ceràmics	10	8190
CERAS ESPECIALES MARTÍNEZ DE SAN VICENTE S.A.	C. Energia, 32	Cornellà de Llobregat	08940	Ceres depilatòries	4	638
CODILMA S.A.	Despoblant Sant Esteve Llemana, s/n	Sant Aniol de Finestres	17154	Escorxador	1	4449
COMEXI S.A.	Pol. Ind. Girona; av. Mas Pins	Riudellots de la Selva	17457	Maquinària	7	4698
COMPANHIA EUROPEA DEL AGUA S.A.	Pol. Ind. Rosanes; c. Alemanya, 57	Castellví de Rosanes	08769	Filtres per a aigua	5	411
COMPTE Y RIVERA S.A.	Pol. Ind. Can Vinyals	Olesa de Montserrat	08640	Emulsionants alimentaris	4	1584
CONFECCION Y MANIPULACION TEXTIL S.L.	Ctra. de Sentmenat, km 0,5	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Tèxtil per a la llar i hostaleria	2	535
CONSTRUCCIONES MECÁNICAS LABOR S.A.	Camí de la Pelleria s/n	Badalona	08915	Maquinària	7	478
CREACIONES AROMÁTICAS INDUSTRIALES S.A.	Pol. Ind. Can Llobet; c. Carrasco i Formiguera, 3	Sant Quirze del Vallès	08192	Aromes i fragàncies	4	555
D L C S.A.	C. Balmes, 11	Camallera	17467	Luminàries	8	495
DECOLLETAJES MECANIZADOS FECAM S.A.	C. Espronceda, 176	Barcelona	08018	Decolletatge i mecanització, vàlvules	6	423
DECOLLETATGE FARRÉS S.A.	Av. Sant Julià, 204	Granollers	08400	Mecanització de peces de decolletatge	6	559
DESTILERIAS CAMPENY, S.A.	Ctra. N-II, km 636,4	El Masnou	08320	Aiguardents i licors	1	1025
DOGA S.A.	Ctra. N-II, km 583	Abrera	08630	Neteja-parabrises	9	7156
DOGI S.A.	C. Pintor Domènech Farré, 13-15	El Masnou	08320	Teixits elàstics	2	13762
DOLL S.A.	Pol. Ind. Can Roqueta; ca n'Alzina, 73-77	Sabadell	08202	Bombes piscines i reg	7	900
DOPO S.L.	Passatge Lima, 1	Barcelona	08030	Aparells d'il·luminació per a decoració	8	444
DORGRAF S.L.	C. Agricultura. Cantonada Laforja, fase A, nau 9	Viladecans	08840	Arts gràfiques, manipulació de paper i cartró	3	822
DYNACAST S.A.	Pol. Ind. Santaiga; c. Flassaders, 22	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Fundició metalls no fèrrics	6	1543
EDICIONS GESTIÓ 2000 S.A.	C. Comte Borrell, 241	Barcelona	08029	Editorial	3	408
ELASTOGRAN S.A.	Pol. Ind. Can Jardí; c. Verdi, 36-38	Rubí	08191	Productes químics	4	9235

Llista d'empreses gasela per ordre alfabètic						
Empresa	Adreça	Població	C.P.	Activitat	Sector	Facturació 1997 (Milions de pta)
ELECTRÓNICA BÁSICA S.A.	Ctra. N-II, Pol. Can Roca	Esparreguera	08292	Circuits impresos	8	3554
ELECTROSISTEMAS BACH S.A.	Pol. Ind. Can Roca; c. Mar Mediterrani, 5	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Senyalització ferroviària	9	998
ELEVE S.L.	Av. Maresme, 96	Badalona	08912	Maquinària per a la construcció	7	672
ELISEO AVEDILLO S.A.	Pol. Ind. Can Cuyàs; c. A, nau 25	Montcada i Reixac	08110	Mescles crues de cautxú	5	495
EMBOTITS TALAMANCA S.A.	C. Raval, 17	Talamanca	08279	Elaboració embotits	1	462
EMECE EDITORES ESPAÑA S.A.	C. Mallorca, 237	Barcelona	08008	Edició de llibres	3	417
ENSOBRADOS MARTORELL S.A.	Pol. Ind. Can Salvatella; c. Mogoda 65-73	Barberà del Vallès	08210	Arts gràfiques	3	2164
EPISE S.A.	C. Sicília, 93-95	Barcelona	08013	Edició de llibres	3	713
EPOXYMA S.A.	C. Vall d'Aran, 11	Cornellà de Llobregat	08940	Aïlladors elèctrics de resina epoxi	8	514
EQUIPOS AUXILIARES DE INFORMÁTICA S.A.	Av. Pau Casals, 61	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Telecomunicacions	8	980
ESCORXADOR COMARCAL DEL MOIANÈS S.A.	Av. del Prat	Moià	08180	Escorxador	1	638
ESPUMAT 88 S.A.	C. Ricart, 7	Barcelona	08004	Transformació d'escuma de poliuretà	5	1063
ESTAMP S.A.	Pol. Ind. Els Bellots; c. Aire, 33	Terrassa	08227	Estampacions metàl·liques	6	1246
ESTAMPACIONES METÁLICAS DEL BAGES SL	Pol. Ind. Santa Anna; ctra. Navarces-Bassella, km 4,4	Santpedor	08251	Estampacions metàl·liques	6	590
ESTEVE QUÍMICA S.A.	Av. Mare de Déu de Montserrat, 12	Barcelona	08024	Productes farmacèutics de base	4	10891
EURO ABRASTONE S.L.	Pol. Ind. La Borda; c. la Selva, s/n	Caldes de Montbui	08140	Abrasius	10	430
EUROMED S.A.	C. Foc, 68-82	Barcelona	08038	Productes farmacèutics de base	4	3110
EUROSIT S.A.	Pol. Ind. Barcelonès; c. Hostal del Pi, 8	Abrera	08630	Seients per a automòbil	9	19559
F.N.Q. S.L.	C. Cobalto, 54	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Components electrònics	8	657
FÁBRICA ACCESORIOS DE EMBALAJE, S.L.	Pol. Ind. Can Roses; c. Ciclisme, 27	Rubí	08191	Embalatge de cartró, paper i derivats	3	840
FÁBRICA IBÉRICA DE ALTAVOCES S.A.	Pol. Ind. Can Torrella; c. Berlin, 8.	Vacarisses	08233	Altaveus	8	2626
FARASA S.L.	Pg. Fluvial, 14 bis	Parets del Vallès	08150	Rampes i plataformes de càrrega	7	969
FERS RESINS S.A.	C. Arquímedes, 1	Sant Adrià de Besòs	08930	Resines sintètiques	4	2618
FF BOFILL S.A.	Pol. Ind. Vilaseca, 1	Sant Vicenç de Torelló	08571	Canonades	6	955
FILABO S.A.	C. Vallespir, 20	Sant Joan Despí	08970	Arts gràfiques	3	425
FILATS POLINYA S.L.	C. Pintor Vila Cinca, 9	Polinyà	08213	Filatura OE	2	512
FILTECO S.L.	C. Mura, 41	Terrassa	08227	Manufactura de fils	2	400
FIVENT S.A.	Pol. Ind. Sud; sector F1, naus 13-14	Llinars del Vallès	08450	Fusteria d'alumini	6	784
FONERIA GAMBARI S.L.	Pol. Ind. Can Oller; c. Mallorca, s/n	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Foneria. Refineria de llautó	6	1393
FRIGORÍFICOS J. FONT S.L.	C. Colom	Gurb	08519	Escorxador	1	596
FUNDICIÓ DUCTIL BENTO S.L.	C. Santiago Russiñol, 55	Manlleu	08560	Mobiliari urbà i sanejament	6	1188
G.J.M. S.A.	C. Josep Torelló, 19. Barri La Torreta	La Roca del Vallès	08430	Manipulats elèctrics	8	1028
GABARRÓ S.A.	Travessera de Gràcia, 17-21, ent. 1a.	Barcelona	08021	Productes metàl·lics	6	1840
GALAICO CATALANA DE PIELS S.L.	Pol. Ind. Vic; c. Nostra Senyora Far s/n	Vic	08500	Adob i acabat de pells	2	473
GAMATEX S.A.	C. Lepant, 196	Terrassa	08223	Tapissos i teixits de decoració	2	1271
GAMEGAM S.A.	C. Jaume I, 27-29	Ripollet	08291	Motlles injecció de plàstic	6	1582
GARCÍA DE POU COMPAÑIA INDUSTRIAL S.A.	Ctra. Besalú-Roses, km 32,9	Vila-Sacra	17485	Articles paper i cartró	3	1473
GÉNEROS DE PUNTO CASALPRIM S.A.	Pol. Ind. Pla d'en Boet; av. President Lluís Companys, 26, Baix Esquerra	Mataró	08302	Gènere de punt	2	402
GONVAUTO S.A.	Pol. Ind. Sant Vicenç, s/n	Castellbisbal	08755	Tall de xapa de ferro	9	30281
GRD COMPUTER S.L.	C. Bonaventura Aribau, 32	Sant Boi de Llobregat	08830	Informàtica	8	1599
GRUP FIBOSA S.A.	Pol. Ind. Girona; parcel·la IR 1-1-12	Riudellots de la Selva	17457	Maquinària per a la indústria alimentària	7	2673
HAYES LEMMERZ BARCELONA S.A.	C. Les Planes, 1	Sant Joan Despí	08970	Rodes d'aliatge	9	5309
HOOKER S.A.	C. Borrell, 62	Barcelona	08015	Productes químics	4	4471
HUURRE IBÉRICA S.A.	Ctra. Comarcal 250, km 16,3	Cassà de la Selva	17244	Aïllaments acústics i tèrmics	5	2497
I.R.M. LLOREDA S.A.	Pg. de la Ribera, 111	Canovelles	08420	Detergents	4	1230
IDRA IBÉRICA S.A.	Ctra. d'Igualada, km 3,5. Pol. Industrial	Valls	43800	Maquinària per a la indústria metal·lúrgica	7	1589
IMPRESIONES GENERALES, S.A.	C. Alarcón, 138	Sant Adrià del Besòs	08930	Arts gràfiques	3	640
IMPRESSIONS INTERCOMARCALS S.A.	Ctra. Abrera-Bellver de Cerdanya, km 34	Sant Fruitós de Bages	08272	Arts gràfiques	3	1097
INCOFLUID S.A.	Pol. Ind. Pla d'En Coll; c. Mig, 81	Montcada i Reixac	08110	Perfilats metàl·lics per a tancaments	6	2520
INDECASA S.A.	Pol. Ind. Santa Maria d'Artés; c. Manresa, s/n	Artés	08271	Mobles d'alumini	10	1042
INDELUZ S.L.	C. Pintor Sert, 11	Polinyà	08213	Aparells d'il·luminació	8	788
INDESMALLA S.A.	Pg. Orsavinyà, s/n.	Pineda de Mar	08397	Tuls, encaixos i teixits de gènere de punt	2	1776
INDUSTRIAL FLEXO S.A.	C. Blasco de Garay, 7	Sant Just Desvern	08960	Articles de cautxú	5	3157
INDUSTRIAL JORDI GISPERT S.A.	Domènec i Montaner, nau 6. Rubí Sur	Rubí	08191	Motlles injecció de plàstics	5	452
INDUSTRIAS CATALÀ S.A.	Av. Països Catalans, 13	Santa Margarida i els Monjos	08730	Detergents	4	1256
INDUSTRIAS DE ESTAMPACION DEL CORTE FINO S.L.	c. Santa Rita, 19-21	Sant Fost de Campsentelles	08100	Metal·lúrgia	6	1240
INDUSTRIAS J. HORTS S.A.	C. Vallès, 61-63	El Prat de Llobregat	08820	Cables d'acer	6	1048
INDUSTRIAS LAUBAT S.A.	Pol. Ind. Sudest; c. Pintor Goya, 10-12	Polinyà	08213	Estampació varilla i conmanerat	6	1833
INDUSTRIAS MATEU S.A.	Pol. Ind. Can Tapioles; c. Monturiol, s/n, nau 6-22	Montcada i Reixac	08110	Connexions flexibles	6	2309

Llista d'empreses gasela per ordre alfabètic

Empresa	Adreça	Població	C.P.	Activitat	Sector	Facturació 1997 (Milions de pla)
INFORSISTEM S.A.	C. Ciències, 153	L'Hospitalet de Llobregat	08908	Arts gràfiques	3	900
INGENIERÍA AGULLÓ S.A.	C. Balmes, 191	Barcelona	08006	Maquinària	7	4493
INTEXVI S.A.	Pol. Ind. El Pedregar; c. Font dels Créixems	Montmeló del Vallès	08160	Teixits fibra de vidre	2	410
INTOREX S.A.	Av. Camí de La Font Santa	Sant Pere de Torelló	08572	Maquinària per a fusta	7	451
ISOFIX S.A.	C. Formentera, 4	Sant Quirze del Vallès	08192	Abraçadores metàl·liques	6	937
JAUME ANGLADA VIÑAS S.A.	C. Barcelona, 23	La Llagosta	08120	Maquinària tèxtil	7	846
JUSTINOX S.A.	Ctra. N-II, km 599,9	Pallejà	08970	Caldereria	6	495
KERN LIEBERS RESORTES S.A.	Pol. Ind. Santaiga; c. Llobateras, 11	Barberà del Vallès	08210	Maquinària	7	946
KOSTAL ELÉCTRICA S.A.	Pol. Ind. Can Clapers; c. Notari Jesús Led, s/n	Sentmenat	08181	Components electromecànics	8	13248
L OLIVA TORRAS S.A.	Camí Rajadell, s/n	Manresa	08240	Components metàl·lics	6	1382
LABORATORIO ALDO UNIÓN S.A.	C. Baronessa de Maldà, 73	Esplugues de Llobregat	08950	Especialitats farmacèutiques	4	1859
LABORATORIO BONIQUET S.A.	Pol. Ind. Urvasa; c. Empordà, s/n	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Especialitats farmacèutiques	4	893
LABORATORIO INTERNACIONAL DE ARTESANIA S.A.	Via Augusta, 48	Barcelona	08006	Productes de cosmètica, perfumeria i sabons	4	552
LABORATORIO JAER S.A.	C. Barcelona, 411	Sant Vicenç dels Horts	08620	Especialitats farmacèutiques per a veterinària	4	895
LABORATORIOS DR. VINYALS S.A.	C. Granada, 21	Sant Andreu de la Barca	08740	Productes químics, farmacèutics, cosmètics	4	1605
LABORATORIOS RUBIO S.A.	C. Berlinés, 17	Barcelona	08022	Especialitats farmacèutiques	4	1617
LEKUE S.L.	C. Cadaqués, 29	La Llagosta	08120	Productes plàstics	5	852
LEONELLI S.A.	Pol. Ind. La Ferreria; c. Química, 12	Montcada i Reixac	08110	Accessoris per a motocicletes i ciclomotors	9	556
LERRASA HIDRAULICA S.A.	C. Indústria, 32	Ripollet	08291	Peces metàl·liques	6	512
LIPOTEC S.A.	C. Santa Eulàlia, 240	L'Hospitalet de Llobregat	08902	Liposomes, biopolímers, pèptids	4	463
MACSA ID S.A.	C. Girona, 48	Manresa	08240	Aparells de marcatge	7	1100
MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A.	Av. Ildefons Cerdà, s/n.	Centelles	08540	Elements difusió aire	6	631
MANUFACTURAS DEL ACOLCHADO S.L.	C. Joan Monpeo, 145	Terrassa	08223	Acabats tèxtils	2	424
MANUFACTURAS DEL CAUCHO S.A.	C. Gravina, 2	Mataró	08301	Articles de cautxú	5	662
MANUFACTURES MAX-PLASTIC S.A.	Ctra. Querals, 19	Ribes de Freser	17534	Transformació matèries plàstiques	5	6232
MAQUINARIA CAPDEVILA S.A.	Av. Sant Julià, 133-135	Granollers	08400	Maquinària	7	1403
MAQUINARIA ELECTRÓNICA ESMERILADO Y PULIDO S.A.	Pol. Ind. Santa Maria; c. Joan Vila dels Solés, s/n	Artés	08271	Màquines-eina per polir metalls	7	469
MARQUITEX S.A.	C. Jacint Verdaguer, 45	Sabadell	08205	Teixits	2	2693
MASA DECOR S.A.	Ctra. Sant Llorenç Savall-Llinars, km 43,8	Sant Pere de Vilamajor	08458	Impressió per rotogravat	3	6251
MATRICES Y MOLDES JFM S.A.	C. Constitució, 19	Barcelona	08014	Matrius i motlles	6	480
MB ARAGON S.A.	Pol. Ind. Sta Anna, s/n	Santpedor	08251	Components de l'automòbil	9	510
MECÁNICA PRISMA, S.L.	Av. de la Platja, 70	Sant Adrià del Besòs	08930	Maquinària i material elèctric	8	556
MECOIMA S.A.	Pol. Ind. Girona; parcel·la Ir 12	Riudellots de la Selva	17457	Maquinària per a la indústria alimentària	7	545
MECOTEX S.A.	C. Bilbao, 11	Vilassar de Dalt	08339	Teixits	2	783
MENAES S.L.	Pol. Ind. Transversal, nau 15-16; c. Lluís Companys, 16	Granollers	08400	Matriceria i estampacions metàl·liques	6	490
MERITEM S.A.	C. Irlanda, 4	Igualada	08700	Plats precuinats	1	807
MERITOR LVS ESPAÑA S.A.	C. Doctor Robert, 13	Santa Maria Palautordera	08460	Components de l'automòbil	9	10886
METLBAGES S.A.	Pol. Ind. Santa Anna de Claret, s/n	Santpedor	08251	Components de l'automòbil	9	11502
METALGOM S.A.	C. Remei, 77	Cassà de la Selva	17244	Productes en cautxú i metallcautxú	5	497
MINERALS GIRONA S.A.	Ctra. N-II A, km 8.3	Figueres	17600	Minerals	10	572
MINERVA COLOR S.A.	Ctra. N-II, km 607	Sant Vicenç dels Horts	08620	Química	4	907
MOBEL LINEA S.L.	Ctra. Guissona, km 1	Cervera	25200	Mobles i cadires d'oficina	10	3419
MODUL MOBLE S.A.	C. Muntaner, 240-242	Barcelona	08021	Mobles de bany	10	680
MOLDEADOS DE ELASTÓMEROS SINTÉTICOS S.A (MOELSI, S.A.)	C. Manuel Ventura i Campeny, 7	Vilassar de Dalt	08339	Productes amb cautxú	5	1135
MOLDES ITM S.L.	C. Torrent Estadella, 42	Barcelona	08030	Motlles i matrius	6	437
MOLDINTER S.L.	C. Cobalto, 175. Recinte Parellada, locals F-G	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Motlles injecció de plàstic	6	708
MOLMARSAN INDUSTRIAL S.A.	C. Torrent Estadella, 33	Barcelona	08030	Motlles injecció de plàstic	6	486
MONVAGA S.A.	Ctra. Puigcerdà, km 5	Alcoletge	25660	Estructures metàl·liques	6	880
NEUMATEX S.L.	C. Can Bo, 1	Sant Joan les Fonts	17857	Maquinària tèxtil	7	441
NOGE S.L.	Ctra. Hostalric-Sant Hilari, km 19	Arbúcies	17401	Carrosseries	9	4885
NOU DISSENY CLIXÉS I MOTLLOS S.A.	Partida Comunets s/n	Amposta	43870	Disseny, elaboració clixés i motllos	3	437
NOVARTIS AGRO S.A.	C. de la Marina, 206-208	Barcelona	08013	Plaguicides	4	18071
NOVEL LAHNWERK ESPAÑOLA S.A.	Pol. Ind. Barcelonès; c. Hostal del Pi, 20	Abrera	08630	Components de l'automòbil	9	5794
NOVO ALUGAS S.A.	Av. Travessera de les Corts, 224	Barcelona	08970	Articles de ceràmica	10	696
NOYMAN S.A.	Ctra. Can Sunyer, s/n, nau 7	Sant Andreu de la Barca	08740	Productes metàl·lics	6	436
NUEVA TANEX S.A.	Av. Sant Julià, 213-215	Granollers	08400	Productes químics	4	1422
PALETS J. MARTORELL S.A.	Ctra. Girona, km 19	Santa Coloma de Farners	17430	Asserrat fusta, palets	10	463
PANABAD S.A.	Av. Matadepera, 94-100	Sabadell	08207	Fleca i pastisseria	1	406

Llista d'empreses gasela per ordre alfabètic						
Empresa	Adreça	Població	C.P.	Activitat	Sector	Facturació 1997 (Milions de pla)
PANIFICADORA AMPURIABRAVA S.L.	C. Puigmal, 122	Castelló d'Empúries	17486	Fleca	1	875
PASTELERIA BALLABRIGA S.A.	La Carretera, 6	Sant Pere de Riudebitlles	08776	Pastisseria industrial	1	1062
PAYPER S.A.	Pol. Ind. El Segre, 115	Lleida	25080	Maquinària	7	1565
PERTI S.L.	Pol. Ind. Zona Franca; sector A; c. 2, núm.1-25, edf/A-134	Barcelona	08040	Connexions per a automoció	9	1561
PERTINOX S.A.	Av. Barcelona, 18	Sant Joan Despí	08193	Canonades acer inoxidable	6	2750
PIENSOS COMPUESTOS VICTORIA S.A.	Ctra. Barcelona-Puigcerdà, 32-34	Vic	08500	Pinsos	1	5865
PLASGOM S.A.	Pol. Ind. Can Roca; c. Mar Caribe	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Plàstics	5	3371
PLÁSTICOS ESPUMADOS S.A.	Ctra. Vilarrudona, km 6,7	El Pla de Santa Maria	43810	Materials per a la construcció	5	2218
PLASTICSA S.A.	C. Martí Alsina	Olot	17800	Plàstics	5	546
PRAIA ARTICLES TEXTILS S.A.	Passatge Corominas	Centelles	08540	Roba per a la llar i puericultura	2	738
PREFABRICATS M. PLANAS S.A.	Ctra. de Sils, s/n	Santa Coloma de Farners	17430	Prefabricats de formigó	10	540
PREPARADOS ALIMENTICIOS S.A.	C. Josep Tarradellas, 38	Barcelona	08029	Productes alimentaris	1	20992
PREVAL S.A.	C. Numància, 69	Barcelona	08029	Envasat aerosol	10	634
PRODUCTOS CONCENTROL S.A.	Pol. Ind. Girona, s/n	Riudellots de Selva	17457	Productes químics	4	692
PRODUCTOS EATON LIVIA S.A.	Pol. Ind. Congost, s/n; apartat 24	Montornès del Vallès	08170	Vàlvules motor	9	4487
PROTA S.A.	C. Àusias March, 16	Barcelona	08010	Aïllaments acústics i tèrmics	4	2386
PROTEIN S.A.	C. Creus, s/n	Celrà	17460	Química alimentària	4	828
PROTEINAS Y GRASAS GIMENO S.L.	C. Francesc Macià, 36	Sant Boi de Llobregat	08830	Farines de carn i greix	1	912
PROYECTOS Y SOFT S.A.	Pol. Ind. Zona Franca; sector C; c. D, 25	Barcelona	08040	Automatització línies de producció	7	851
PUIG CODINA S.A.	Av. Can Jofresa, 69	Terrassa	08223	Teixits	2	6935
PUNTI BLOND S.A.	Ctra. Sant Antoni-Sant Pere de Vilamajor, km 1	Sant Pere de Vilamajor	08458	Gènere de punt	2	2258
QUETEX S.A.	C. Joaquin Costa, 11	Sabadell	08206	Teixits	2	3910
RADIADORES NADAL S.L.	Pol. Ind. Can Cuyás; c. A, nau 31	Montcada i Reixac	08110	Components de l'automòbil	9	516
REMCO S.A.	Ctra. Sabadell-Granollers, km 10,800	Lliçà de Vall	08181	Material electrònic	8	4544
REPARCAR S.L.	Ctra. Hostalrich-Sant Hilari, km 19	Arbúcies	17401	Carrosseries	9	1106
RETER POLIAMIDAS S.L.	Pol. Ind. Can Sunyer de Palau; c. Química, 46-52	Sant Andreu de la Barca	08740	Matèries plàstiques	5	675
ROAR S.A.	Ctra. Molins de Rei-Caldes, km 6	Rubí	08191	Material ceràmic	10	569
ROTOCAYFO S.A.	Ctra. de Caldes, km 3	Santa Perpètua de Mogoda	08130	Arts gràfiques	3	5330
S.A.DE TINTES Y ACABADOS	C. Riu Ripoll, s/n.	Castellar del Vallès	08221	Acabats tèxtils	2	2449
SACOPA S.A.	Pol. Ind. Pla de Politger, s/n	Sant Jaume de Llierca	17854	Productes plàstics	5	940
SAIFA KELLER S.A.	C. Sant Francesc, 81	Terrassa	08221	Insonoritzants per a l'automoció	9	8754
SARA LEE D. E. ESPAÑA S.A.	Ctra. Real, 141-143	Sant Just Desvern	08960	Perfumeria	4	46003
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA S.A.	Pça. Doctor Letamendi, 5-7	Barcelona	08007	Material elèctric	8	53297
SEDAL S.A.	Av. Barcelona, 264	Molins de Rei	08907	Aparells electrodomèstics	7	1897
SELF S.L.	Pol. Ind. Casablanca; c. Berguedà, cantonada Priorat, 3	Sant Quirze del Vallès	08192	Components de l'automòbil	9	426
SERRA SOLDADURA S.A.	Pol. Ind. Zona Franca; sector C; c. D, 29	Barcelona	08040	Maquinària soldadura	7	8616
SERRA Y ROCA S.A.	C. Fernando Poo, 42	Barcelona	08005	Detergents	4	2181
SERRATEX S.L.	C. Sant Antoni, 63	Pineda de Mar	08397	Gènere de punt	2	460
SLUZ S.A.	Pol. Ind. El Pla; c. El Pla, 49-51	Molins de Rei	08750	Aparells d'il·luminació	8	854
SOÇIEDAD DE TRANSFORMACIÓ DE PLÁSTICOS S.A.	Ctra. de Montcada, 608	Terrassa	08223	Accessoris polipropilè	5	593
SODECA S.A.	Ctra. Berga, km 0,7	Sant Quirze de Besora	08580	Ventiladors industrials	7	1586
SOLBLANK S.A.	Pol. Ind. Sant Vicenç; parcel·la 17	Castellbisbal	08755	Soldadura de xapa per a l'automòbil	9	3725
STANDARD HIDRÀULICA S.A.	Pol.Ind. La Ferreria; av. de la Ferreria, 73-75	Montcada i Reixac	08110	Valvuleria	6	1492
SUMINISTROS KELONIK S.A.	C. Badajoz, 159	Barcelona	08018	Aparells cinematogràfics	10	3052
T SHIRT S.A.	C. Alemanyà, 159	Sabadell	08201	Confecció	2	597
TABERCOLOR S.A.	Ctra. Sant Llorenç Savall-Llinars, km 43,8	Sant Pere de Vilamajor	08458	Tintes i laques	4	993
TADESAN S.L.	Pol. Ind. Las Matas; c. Isaac Albéniz, 28	Olot	17800	Injecció de plàstics	5	511
TALLERES DEIS S.A.	Pol. Ind. Argelagues, nau 6	Lliçà de Vall	08185	Decolletatge	6	1676
TALLERES RATERA S.A.	Av. Els Dolors, 13; apartat de correus 228	Manresa	08240	Maquinària tèxtil	7	1821
TALLERS ELPA S.L.	Av. Puig Grau, 3	Vilafant	17740	Maquinària arts gràfiques	7	433
TALLIN S.A.	Pol. Ind. Congost; av. Sant Julià s/n.	Granollers	08400	Estampacions metàl·liques i matrius	6	582
TANCAMENTS I DECORACIÓ S.L.	Ctra. de Caldes de Malavella, km 0, 83	Cassà de la Selva	17244	Portes i finestres PVC i alumini	5	785
TECNIACERO S.A.	Ctra. Manresa-Berga, km 0,5	Sant Fruitós de Bages	08272	Components de l'automòbil	9	1872
TÉCNICAS DE DEFORMACIÓ METÀLICA SA	C. Arquímedes, 15	Barberà del Vallès	08210	Estampació peces metàl·liques	6	728
TÉCNICAS DE LA FUNDICIÓ INYECTADA SA	Pol. Ind. Casanovas; av. Cal Rubio, 46	Santa Margarida i els Monjos	08730	Fundició injectada a pressió	6	3829
TÉCNICAS FRIGORÍFICAS APLICADAS S.L.	Rda. Mates, 9-10	Olot	17800	Equips fred per a la indústria alimentària	7	820
TÉCNICAS D'ESTAMPACIÓ I EMBUTICIÓ DE METALLS S.A.	C. Pujada Mossèn Sabater, 5-7	Torelló	08570	Embotició alumini per a perfumeria i cosmètica	6	939
TECNOCLINIC S.A.	Ctra. Prats de Lluçanès, km 2,3. Pol. Ind. La Lanera	Sabadell	08207	Material mèdic d'un sol ús	5	554

Llista d'empreses gasela per ordre alfabètic

Empresa	Adreça	Població	C.P.	Activitat	Sector	Facturació 1997 (Milions de pla)
TECNOPLASTIC S.A.	Av. Mare de Déu Montserrat, 39	Sant Joan Despí	08970	Transformació per injecció de plàstics	5	775
TEXERCO S.L.	C. Grècia, 5	Igualada	08700	Confecció	2	504
TEXMA MAQUINARIA TEXTIL S.L.	Pol. Ind. Bufalvent; c. Ramon Farguell 206	Manresa	08240	Maquinària tèxtil	7	416
TEXNOVO S.A.	C. Bruc, 145	Barcelona	08037	Teixits de polipropilè	2	2231
TEXOR S.L.	Ctra. Montcada, 670	Terrassa	08227	Ordits per a gènere de punt	2	1831
TEXTIL GAVESI S.L.	C. Volta, 241	Terrassa	08224	Filats de cotó	2	500
TREMESA S.A.	Pol. Ind. Radium; c. Alfred Nobel, 4	Granollers	08400	Maquinària	7	1713
TRONZADORAS MG S.A.	C. Zamora, 45	Barcelona	08005	Maquinària	7	777
TROQUELERIA DOVER, S.A.	Pol. Ind. Santiga; c. Llobateres, 22	Barberà del Vallès	08210	Productes metàl·lics	6	2340
TUCAI S.A.	C. Llobateres, 10-12	Barberà del Vallès	08210	Tubs flexibles	5	1389
TWINSET S.A.	C. Virtud, 13	Igualada	08700	Gènere de punt	2	861
UBS-2 S.L.	Pg. Gaudí, 39	Sabadell	08208	Confecció	2	480
UCB PHARMA S.A.	Av. Barcelona, 239	Molíns de Rei	08750	Especialitats farmacèutiques	4	5748
VALEO SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A.	Ctra. Olesa-Martorell, km 1	Olesa de Montserrat	08640	Components de l'automòbil	9	7212
VELLUTS S.A.	C. Esla, 60	Terrassa	08223	Tints i acabats	2	1276
VILAGRASA S.A.	C. Tucuman, 6	Barcelona	08030	Complements d'oficina	6	993
VOFA S.A.	Pol. Ind. Santa Rita	Castellbisbal	08755	Accessoris, recanvis automòbil	9	2601
WALTER TECNO ÚTIL S.A.	C. Feixa Llarga, 74	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Màquines-eina i accessoris	7	523
WEENER PLASTIC IBÉRICA S.L.	Pol. Ind. Puigtió; parcel·la 34	Maçanet de la Selva	17412	Envasos i embalatges	5	1384
WINDISCH S.A.	C. Juan de la Cierva, 26	Barberà del Vallès	08210	Objectes metàl·lics	6	539
XATEL CRIS S.A.	C. Cobalt, 6	L'Hospitalet de Llobregat	08907	Manipulació de vidre	10	494

4. Algunes característiques estratègiques de les empreses gasela a Catalunya

4.1. Introducció

S'ha dit abans que aquest treball, més que identificar les raons de l'èxit empresarial, que no ho farà, vol conèixer la tipologia de les empreses industrials més dinàmiques i rendibles del país amb relació a una sèrie de factors que, actualment, hom accepta que són rellevants a l'hora de tenir una presència competitiva al mercat. L'anàlisi que es proposa vol avançar en el coneixement del procés a través del qual unes empreses arriben a desenvolupar un avantatge competitiu que les fa ser gaseles, per a la qual cosa se centra en la seva estratègia, és a dir, en l'anàlisi dels seus recursos i de les seves competències. Aquesta opció metodològica s'emmarca en una línia conceptual que, com recorda Fernández (1993), connecta amb Ricardo, Schumpeter i Penrose a través d'autors com ara Wernerfelt, Dierickx, Cool, Prahalad, Hamel, Barney, Grant, Mahoney, Pandian o Peteraf, entre d'altres.

A l'interessant treball d'ESADE (1996) sobre la competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya es recorda oportunitat que, tot i que sovint s'utilitzen com a sinònims, cal distingir entre recursos (*assets*) i capacitats (*cores or distinctive competences*) de l'empresa. Els recursos són els elements, materials o intangibles, necessaris per al funcionament de l'empresa, com ara la maquinària, la tecnologia o els coneixements dels treballadors. Grant (1992), segons reproduceix Fernández (1993), els va classificar en un esquema com el següent:

Recursos	Observacions
Recursos financers	La capacitat d'endeutament i de generació de recursos determina la capacitat d'inversió de l'empresa.
Recursos físics	La dimensió, la localització, la sofisticació tècnica i la flexibilitat de la planta i l'equipament així com la disponibilitat de primeres matèries determinen les possibilitats de producció de l'empresa, el seu potencial de costos i el seu avantatge en qualitat.
Recursos humans	L'ensinistrament i l'experiència dels empleats, la seva adaptabilitat, el seu compromís i lleialtat determinen la flexibilitat estratègica de l'empresa i la seva habilitat per mantenir l'avantatge competitiu.
Recursos tecnològics	Entenent com a tals l'estoc de tecnologies, l'experiència en la seva aplicació (know-how) i els recursos disponibles per a la innovació.
Reputació	Entenent com a tal el prestigi davant de proveïdors i clients assolit gràcies al nivell de qualitat de l'empresa.

Les capacitats són el conjunt de procediments que, a través de la combinació dels recursos, permeten l'obtenció d'un resultat diferencial. Com diu Fernández (1993), les capacitats són la forma en la qual l'empresa utilitza els seus recursos al llarg del temps mitjançant les complexes interaccions que resulten de l'experiència diària o, si es prefereix, el conjunt d'habilitats diferenciades, actius complementaris i rutines que proporcionen la base per a l'avantatge competitiu sostenible de l'empresa.

D'acord amb aquestes consideracions, una anàlisi sobre l'estratègia de les empreses gasela, que és la que es proposa en aquest capítol, ha de mostrar de quina manera mobilitzen els seus recursos i les seves capacitats. Per aconseguir-ho, es va dissenyar un qüestionari (vegeu l'annex 1 al final del treball) que es va pretendre que fos senzill i que, en ser contestat, permetés arribar a conclusions que defugissin les generalitats habituals en treballs similars.

En la primera part del qüestionari es demanava informació sobre les característiques bàsiques de les empreses gasela: dades identificatives, facturació, plantilla, any de creació, pertinença o no a un grup, participació estrangera en el seu capital i localització de les seves fàbriques. A més, i per tal de veure la repercussió que en termes de creació d'ocupació va tenir el seu procés d'expansió en el període considerat, es preguntava per l'evolució de la seva plantilla. Finalment, a fi i efecte de copsar expectatives, es demanava la facturació prevista per a l'any 2000.

La resta del qüestionari és la que havia de permetre arribar a una tipologia estratègica de les empreses gasela. Per això, havia de ser capaç de proporcionar una informació sintètica però expressiva dels seus recursos i les capacitats. Amb aquesta finalitat, es va decidir d'organitzar-lo al voltant de sis blocs:

- direcció estratègica i decisions d'inversió,
- comercialització,
- internacionalització,
- innovació,
- qualitat i productivitat,
- recursos humans i formació.

Es pot argumentar que aquesta estructura podria ser diferent i que els factors a considerar podrien ser més, ser uns altres o estar agrupats d'una altra manera. Sense discutir-ho, només es vol deixar constància que el disseny final del qüestionari és el resultat de compaginar la voluntat d'obtenir la màxima (i millor) informació possible amb la decisió que, per facilitar-ne l'ompliment i augmentar la taxa de resposta, la seva extensió no superés la que finalment va tenir: un full per les dues cares.

Per aconseguir la seva suficiència com a instrument analític, es van seleccionar per a cadascun dels factors tot un seguit d'indicadors que poguessin representar la realitat a estudiar de forma correcta i que, preferiblement, fossin mesurables, per tal d'evitar autovaloracions empresarials esbiaixades i subjectives. Aquests indicadors anaven des de les despeses fetes per les empreses en R+D a les destinades a la formació del personal tot passant pel percentatge de devolució dels seus productes o la proporció de titulats superiors en les plantilles, entre molts d'altres. Quan no va ser possible obtenir indicadors quantitativament, es va tractar de superar la limitació amb preguntes que es va intentar que tinguessin respostes molt expressives. Així, per exemple, en el bloc de direcció estratègica i decisions d'inversió se'n va incorporar una d'oberta sobre les tres decisions que havien permès que les empreses haguessin assolit la posició competitiva que tenien.

El qüestionari es va enviar a totes les empreses gasela identificades en la investigació i la taxa de resposta va ser del 63%, la qual cosa vol dir que va ser omplert per 161 empreses. Aquest resultat positiu, a més d'assegurar la qualitat de les conclusions del treball de camp, va permetre realitzar una anàlisi per sectors del comportament estratègic de les empreses gasela. Les respostes rebudes van permetre agrupar les empreses en deu grans sectors industrials, que es va intentar que tinguessin la màxima homogeneïtat possible, tot reunint cadascun d'ells un nombre mínim d'integrants. Aquests sectors, per a cadascun dels quals s'especifiquen els codis de la CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques) de les activitats industrials que hi han estat incloses, són els següents:

Sector	Nom	CNAE 93
1	productes alimentaris	15
2	tèxtil, cuir i confecció	17,18,19
3	paper, edició i arts gràfiques	21,22
4	indústria química	23,24
5	cautxú i plàstic	25
6	metal·lúrgia i productes metàl·lics	27,28
7	maquinària i equips	29,33
8	material elèctric, electrònica i informàtica	30,31,32
9	material de transport	34,35
10	altres	20,26,36,37

Val a dir que el sector "altres" és un grup residual on es van haver d'integrar tot un seguit d'empreses pertanyents a sectors no afins, com ara la fusta i el suro, el vidre i la ceràmica, els mobles, el reciclatge, etc.

Cal explicitar, finalment, que, tot i que l'anàlisi sobre les característiques estratègiques de les empreses gasela que es fa en els altres epígrafs d'aquest capítol s'ha elaborat sobre la base de la informació proporcionada per les 161 que van contestar el qüestionari, els resultats referents al nombre d'empreses, la distribució sectorial, la facturació i el creixement, que s'ofereixen a l'epígraf 4.2, s'han obtingut treballant amb les dades de les 254 empreses perquè consten al Registre Mercantil.

4.2. Característiques generals

Dades bàsiques

	Nombre empreses	%	Facturació 1997 (milions pta.)	%	Mitjana (milions pta.)
Sector 1 Productes alimentaris	15	6	40.344	6	2.690
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	29	11	59.629	9	2.056
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	17	7	24.884	4	1.464
Sector 4 Indústria química	31	12	137.778	21	4.444
Sector 5 Cautxú i plàstics	27	11	36.700	6	1.359
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	44	17	55.186	8	1.254
Sector 7 Maquinària i equips	37	15	51.476	8	1.391
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	18	7	97.978	15	5.443
Sector 9 Material de transport	22	9	132.251	20	6.011
Sector 10 Altres	14	6	21.776	3	1.555
TOTAL	254	100	658.001	100	2.591

D'acord amb les convencions adoptades, a Catalunya hi ha 254 empreses gasela que treballen en una gran varietat d'activitats industrials, d'entre les quals destaquen la metal·lúrgia i la fabricació de productes metàl·lics; la construcció de maquinària i equips i la indústria química. Tanmateix, cal tenir present que la sectorialització utilitzada en aquest treball no reflecteix amb prou precisió la importància del material de transport, ja que bona part de les gaseles dels sectors de metal·lúrgia i productes metàl·lics i de cautxú i plàstics són proveïdors de segon nivell de la indústria de l'automòbil.

Aquestes empreses van facturar un total de 658.000 milions de pessetes l'any 1997, cosa que representa una dimensió mitjana de més de 2.500 milions de pessetes per empresa. Tanmateix, aquesta darrera dada s'ha de relativitzar perquè està molt influida per la presència de grans empreses, especialment en els sectors de material de transport i de material elèctric, electrònica i informàtica, que són els de major facturació mitjana. Al seu torn, els de menor dimensió mitjana són el de metal·lúrgia i productes metàl·lics; el de cautxú i plàstic i el de maquinària i equips.

Distribució territorial

	Barcelona		Girona		Lleida		Tarragona		Catalunya	
	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%
Sector 1 Productes alimentaris	13	87	2	13	0	0	0	0	15	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	29	100	0	0	0	0	0	0	29	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	15	88	1	6	0	0	1	6	17	100
Sector 4 Indústria química	29	94	2	6	0	0	0	0	31	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	18	67	8	30	0	0	1	4	27	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	43	98	0	0	1	2	0	0	44	100
Sector 7 Maquinària i equips	27	73	6	16	2	5	2	5	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	17	94	1	6	0	0	0	0	18	100
Sector 9 Material de transport	19	86	3	14	0	0	0	0	22	100
Sector 10 Altres	9	64	4	29	1	7	0	0	14	100
TOTAL	219	86	27	11	4	2	4	2	254	100

En aquest treball, les empreses gasela s'han assignat territorialment al municipi on tenen la seu social perquè aquesta és la informació disponible al Registre Mercantil. Com que la major part d'aquestes empreses són pimes d'un sol establiment industrial, aquest coincideix sovint amb la seu social. Tanmateix, hi ha gaseles en les quals això no és així, sia perquè són de multiplanta, sia perquè, tot i tenir una sola planta, aquesta està ubicada en un altre municipi. Fins i tot n'hi ha alguna que no té cap establiment productiu a Catalunya.

El 86% de les gaselles tenen la seva seu a la província de Barcelona, un percentatge similar al del conjunt de les empreses industrials catalanes. Per sectors, aquesta proporció encara és significativament superior en el tèxtil, cuir i confecció (100% de les seus a Barcelona) o la metal·lúrgia i els productes metàl·lics (98%). De les altres províncies destaca notablement la de Girona, on tenen la seu l'11% de les gaselles, participació que és àmpliament superada per les empreses de cautxú i plàstics, el 30% de les seus socials de les quals s'ubiquen en aquesta demarcació.

Distribució de les empreses gasela per trams de facturació. 1997

	De 400 a 999 milions de pta.		De 1000 a 1999 milions de pta.		De 2000 a 4999 milions de pta.		De 5000 a 9999 milions de pta.		≥10000 milions de pta.		TOTAL milions de pta.	
	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%
Sector 1 Productes alimentaris	9	60	3	20	1	7	1	7	1	7	15	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	15	52	6	21	5	17	2	7	1	3	29	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	11	65	2	12	2	12	2	12	0	0	17	100
Sector 4 Indústria química	13	42	7	23	5	16	2	6	4	13	31	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	17	63	4	15	5	19	1	4	0	0	27	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	23	52	14	32	6	14	1	2	0	0	44	100
Sector 7 Maquinària i equips	23	62	9	24	4	11	1	3	0	0	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	9	50	2	11	3	17	2	11	2	11	18	100
Sector 9 Material de transport	5	23	3	14	5	23	5	23	4	18	22	100
Sector 10 Altres	10	71	1	7	2	14	1	7	0	0	14	100
TOTAL	135	53	51	20	38	15	18	7	12	5	254	100

135 gaselles (més de la meitat del total) van facturar menys de 1.000 milions de pessetes durant el 1997, dada que, afegida al fet que només 12 (el 5%) superessin els 10.000 milions de pessetes, palesa clarament que aquest és un col·lectiu de petites i mitjanes empreses.

L'anàlisi sectorial mostra que les branques amb més proporció interna de grans empreses gasela són les de material de transport (9 empreses, el 41% del total, amb una facturació superior als 5.000 milions de pessetes), la indústria química i el sector de material elèctric, electrònica i informàtica. Al seu torn, en els sectors de paper, edició i arts gràfiques; de cautxú i plàstics i de maquinària i equips, la major part de les gaselles són de petita dimensió i facturen menys de 1.000 milions de pessetes (65%, 63% i 62% dels seus totals, respectivament).

Creixement de la facturació. 1994-1997

	%
Sector 1 Productes alimentaris	197
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	105
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	123
Sector 4 Indústria química	148
Sector 5 Cautxú i plàstics	133
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	135
Sector 7 Maquinària i equips	136
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	147
Sector 9 Material de transport	131
Sector 10 Altres	94
TOTAL	136

La facturació del conjunt d'empreses gasela va créixer del 136% entre el 1994 i el 1997.

La xifra de negoci de les empreses alimentàries va ser la que més es va incrementar (197%), mentre que la que menys ho va fer, sense considerar la del grup d'altres –molt desigual internament–, va ser la de les tèxtils (105%). Tanmateix, cal destacar que els creixements de la major part dels sectors són molt similars, i se situen al voltant de la xifra del conjunt de la indústria.

Distribució de les empreses gasela per trams de creixement de la facturació. 1994-1997

	52-200%		201-400%		>400%		TOTAL	
	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%	Nombre empreses	%
Sector 1 Productes alimentaris	3	20	10	67	2	13	15	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	6	21	19	66	4	14	29	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	4	24	12	71	1	6	17	100
Sector 4 Indústria química	9	29	21	68	1	3	31	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	10	37	15	56	2	7	27	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	9	20	35	80	0	0	44	100
Sector 7 Maquinària i equips	4	11	29	78	4	11	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	3	17	14	78	1	6	18	100
Sector 9 Material de transport	6	27	13	59	3	14	22	100
Sector 10 Altres	4	29	9	64	1	7	14	100
TOTAL	58	23	177	70	19	7	254	100

Tot i que el quadre no ho reflecteix, val a dir que la mitjana de les taxes de creixement de la facturació de les empreses gasela entre el 1994 i el 1997 va ser del 269,5%. Algunes van gaudir de creixements relatius molt espectaculars perquè partien de xifres de facturació molt modestes; d'altres van oferir uns augments més suaus en termes relatius però impressionants en termes absoluts.

El quadre distribueix les empreses gasela per trams de creixement relatiu i palesa que el 70% va entre triplicar i quintuplicar la seva facturació en el període considerat, la qual cosa posa de manifest un dinamisme molt fort. El 23% es troba en el tram de creixement més moderat, que va des del 52% mínim exigít¹ fins al 200%, i el 7% en el tram de les que van créixer per sobre del 400%.

Els sectors en els quals hi ha una major proporció de gaseles que van multiplicar la seva facturació per més de 5 en el període de referència són: material de transport; tèxtil, cuir i confecció; productes alimentaris; i maquinària i equips. En sentit contrari, el sector on hi ha una major proporció de gaseles que han incrementat la seva facturació menys del 200% és el de cautxú i plàstic.

Distribució de les empreses gasela per trams d'ocupació. 1997(%)

	N. de Treballadors					TOTAL
	0 a 10	11 a 50	51 a 100	101 a 250	>250	
Sector 1 Productes alimentaris	29	43	29	0	0	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	0	67	13	13	7	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0	20	60	10	10	100
Sector 4 Indústria química	5	75	10	5	5	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	0	78	11	6	6	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	3	53	40	3	0	100
Sector 7 Maquinària i equips	0	68	21	5	5	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	0	50	20	0	30	100
Sector 9 Material de transport	0	20	20	40	20	100
Sector 10 Altres	0	88	0	13	0	100
TOTAL	3	59	23	8	7	100

La plantilla de les empreses no sempre consta al Registre Mercantil, per la qual cosa aquest quadre (i tots els que vénen a continuació) s'ha elaborat amb la informació obtinguda de l'enquesta.

En coherència amb la informació que proporcionen les dades de facturació, aquest quadre torna a palesar que les gaseles són un col·lectiu de pimes ja que més de la meitat són petites empreses (menys de 50 treballadors), el 31% són mitjanes empreses (entre 51 i 250 treballadors) i només un 7% són grans empreses (més de 250 treballadors).

Els sectors amb més proporció interna de gaseles grans en termes de plantilla coincideixen amb els que ho són en termes de facturació: material elèctric, electrònica i informàtica i material de transport.

Tanmateix, la indústria química, que és un dels sectors amb una major proporció interna de gaseles de facturació elevada, és, sense considerar el grup d'altres, l'activitat que té una major proporció

¹ Una empresa, per ser considerada gasela, hauria de créixer un mínim del 15% anual, és a dir, $(1+0,15)^5 = 52,0875\%$

interna de gaselles de menys de 50 treballadors, segurament com a conseqüència del seu caràcter de capital intensiu. Altres sectors en els quals tenen un gran pes les empreses de petita dimensió en termes d'ocupació són el de cautxú i plàstic i el de productes alimentaris.

Ocupació mitjana. 1997

	Treballadors
Sector 1 Productes alimentaris	32
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	90
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	102
Sector 4 Indústria química	66
Sector 5 Cautxú i plàstics	60
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	50
Sector 7 Maquinària i equips	52
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	236
Sector 9 Material de transport	183
Sector 10 Altres	51
TOTAL	82

Les empreses gasella tenen una plantilla mitjana de 82 treballadors. Això no obstant, tal com passa amb la xifra de facturació mitjana, la significació d'aquesta dada és relativa perquè està influïda per la presència en el col·lectiu de grans empreses dels sectors de material elèctric, electrònica i informàtica i de material de transport, que són els que tenen una major dimensió mitjana en termes de plantilla. En sentit contrari, la indústria alimentària és aquella en què les gaselles tenen una dimensió mitjana més reduïda, atenent la seva ocupació, amb 32 treballadors per empresa. En aquest darrer sector, cap empresa no dona feina a més de 100 persones.

Creixement de l'ocupació. 1994-1997

	%
Sector 1 Productes alimentaris	95
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	87
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	85
Sector 4 Indústria química	34
Sector 5 Cautxú i plàstics	75
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	75
Sector 7 Maquinària i equips	43
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	86
Sector 9 Material de transport	54
Sector 10 Altres	45
TOTAL	68

El conjunt de gaselles industrials va augmentar la seva plantilla del 68% en el període 1994-1997, mentre que, segons l'Enquesta de Població Activa, la població ocupada a la indústria durant el mateix període va créixer del 12%, cosa que palesa clarament que les gaselles són empreses que creen molts llocs de treball en termes relatius.

Cal destacar que quatre sectors presenten uns percentatges d'increment de les seves plantilles superiors al 80% en el període de referència: productes alimentaris; tèxtil, cuir i confecció; paper, edició i arts gràfiques; i material elèctric, electrònica i informàtica.

Distribució de les empreses gasella per trams de creixement de l'ocupació. 1994-1997 (%)

	<0%	0-100%	101-200%	>200%	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	0	57	14	29	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	0	64	27	9	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0	75	13	13	100
Sector 4 Indústria química	11	67	11	11	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	0	76	18	6	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	0	64	28	8	100
Sector 7 Maquinària i equips	0	88	13	0	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	0	71	29	0	100
Sector 9 Material de transport	0	67	22	11	100
Sector 10 Altres	0	57	43	0	100
TOTAL	1	70	21	8	100

El 99% de les empreses gasella va augmentar la seva plantilla en el període de referència, i el 29% la va més que doblar.

Els sectors en què hi ha una major proporció interna de gaselles que van multiplicar la seva ocupació per més de 2 entre el 1994 i el 1997 són, sense considerar el d'altres, els de productes alimentaris (el 43% de les empreses), tèxtil, cuir i confecció (36%) i metal·lúrgia i productes metàl·lics (36%).

En sentit contrari, només l'1% de les empreses gasela va disminuir la seva ocupació entre el 1994 i el 1997. Cal destacar, però, que totes són químiques, cosa que fa que aquest sector sigui l'únic que presenta algun cas de fort creixement de la xifra de negoci acompanyat de reducció de plantilla.

Any de fundació (%)

	<1960	1960-69	1970-79	1980-89	>1989	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	14	0	0	71	14	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	7	13	7	47	27	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0	30	0	60	10	100
Sector 4 Indústria química	15	5	35	40	5	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	11	22	17	33	17	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	17	7	13	47	17	100
Sector 7 Maquinària i equips	16	5	5	58	16	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	10	10	30	40	10	100
Sector 9 Material de transport	10	10	50	20	10	100
Sector 10 Altres	13	13	25	38	13	100
TOTAL	12	11	18	45	14	100

Gairebé el 60% de les empreses gasela tenen menys de vint anys de vida, la qual cosa evidencia que es tracta d'un col·lectiu integrat, majoritàriament, per empreses joves, de primera generació, i, per tant, amb pocs lastres estructurals que puguin afectar-ne negativament el funcionament.

Els sectors on les gaseles més joves tenen un major pes relatiu són el de productes alimentaris, el del tèxtil, cuir i confecció i el de maquinària i equips.

Pertinença a un grup (%)

	SÍ	NO	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	14	86	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	20	80	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	40	60	100
Sector 4 Indústria química	30	70	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	22	78	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	3	97	100
Sector 7 Maquinària i equips	26	74	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	30	70	100
Sector 9 Material de transport	60	40	100
Sector 10 Altres	25	75	100
TOTAL	24	76	100

Segurament a conseqüència de la seva joventut i reduïda dimensió, tres de cada quatre empreses gasela no pertanyen a cap grup industrial. ²

La major part de sectors mantenen proporcions similars a les del total, si bé cal destacar, d'una banda, que el sector de material de transport és l'únic on les empreses integrades dins d'un grup són majoria, i, d'altra banda, que el sector de metal·lúrgia i productes metàl·lics és l'únic en el qual gairebé totes les seves gaseles són independents.

² Aquest fet és positiu quant a la credibilitat d'aquest treball ja que, com és sabut, les empreses integrades dins d'un grup fan operacions creuades que poden distorsionar els resultats de l'anàlisi de les seves dades economicofinanceres.

Participació de capital estranger (%)

	0%	1-50%	51-100%	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	100	0	0	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	87	7	7	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	80	10	10	100
Sector 4 Indústria química	75	5	20	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	83	6	11	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	87	7	7	100
Sector 7 Maquinària i equips	95	0	5	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	80	10	10	100
Sector 9 Material de transport	50	10	40	100
Sector 10 Altres	100	0	0	100
TOTAL	84	5	11	100

El 84% de les empreses gasela no tenen participació estrangera en el seu capital social i, probablement, com en el cas de la seva independència, aquest fet s'explica per la seva joventut i reduïda dimensió. Aquest percentatge arriba al 100% en el sector de productes alimentaris, que és, precisament, el que té una major proporció de gaselles de menys de vint anys.

En sentit contrari, el sector amb més gaselles amb participació de capital estranger (50%) és el de material de transport, que és també el que té les empreses de més dimensió. Aquest percentatge també és destacable en la indústria química (25%), un dels sectors amb una més alta facturació mitjana.

Previsions d'evolució de la facturació. 1997-2000

	%
Sector 1 Productes alimentaris	57
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	36
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	36
Sector 4 Indústria química	44
Sector 5 Cautxú i plàstics	61
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	51
Sector 7 Maquinària i equips	46
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	43
Sector 9 Material de transport	21
Sector 10 Altres	52
TOTAL	41

Les empreses gasela preveuen augmentar la seva facturació conjunta de més del 40% entre el 1997 i el 2000, xifra que palesa que aquest col·lectiu empresarial continua tenint un gran dinamisme.

Tot i així, el creixement esperat és substancialment inferior al 136% experimentat entre el 1994 i el 1997, encara que cal tenir present que en aquesta moderació influeix:

- En primer lloc, el cicle vital de les empreses. Majoritàriament, les gaselles eren joves i petites en el període 1994/1997, per la qual cosa és raonable pensar que es trobaven en la fase més expansiva del seu cicle vital, mentre que, avui, assolida una certa edat i dimensió, és normal que alenteixin el seu ritme de creixement.
- En segon lloc, el cicle econòmic. El període 1994/1997 va ser clarament expansiu a Catalunya, on el sector industrial, després de la forta crisi de principi dels noranta, va assolir unes cotes molt altes de creixement industrial. En canvi, totes les previsions indiquen que el període 1997/2000 oferirà uns resultats més moderats.
- Per acabar, la prudència dels empresaris a l'hora de fer previsions. Tot i que quan es va contestar l'enquesta, en la qual es demanaven les previsions de facturació per a l'any 2000, ja es coneixien els resultats del 1998 i es tenia una bona referència del comportament de l'exercici 1999, cal tenir present que les respostes empresarials a les preguntes sobre les seves expectatives acostumen a pecar de moderades.

4.3. Direcció estratègica i decisions d'inversió

Amb la finalitat d'avançar en el coneixement del procés a través del qual unes empreses arriben a desenvolupar un avantatge competitiu que les fa ser dinàmiques i rendibles, aquest treball proposa una anàlisi estratègica que pugui proporcionar una informació sintètica però expressiva dels seus recursos i capacitats. Per aconseguir-ho, organitza l'anàlisi al voltant de sis factors que, actualment, hom accepta que són rellevants a l'hora de tenir una presència competitiva al mercat:

- direcció estratègica i decisions d'inversió,
- comercialització,
- internacionalització,
- innovació,
- qualitat i productivitat,
- recursos humans i formació.

Com és evident, aquesta classificació implica una simplificació perquè els factors considerats podrien haver estat uns altres o haver estat agrupats d'una altra manera.

Per això, cal especificar que el qüestionari que es va enviar a les empreses va incorporar una pregunta introductòria en la qual es demanava als seus responsables que identifiquessin els dos més rellevants dins la seva estratègia competitiva. Si eren entre aquests sis, només els havien de marcar. Si eren uns altres, havien d'especificar de quins es tractava. El fet que només l'1% de les respostes assenyalés algun factor de competitivitat diferent als sis preseleccionats permet afirmar que l'opció metodològica per la qual es va optar era, si més no, ajustada a la realitat. Val a dir, també, que l'ordenació d'aquests factors de més a menys importància va situar en primer lloc, com després es veurà, la direcció estratègica i les decisions d'inversió, en segon lloc la qualitat i la productivitat, en tercer lloc la innovació, en quart lloc la internacionalització, en cinquè lloc els recursos humans i la formació i, finalment, en sisè lloc la comercialització.

Aquesta prioritització és important i el fet que situï en primer lloc la direcció estratègica i les decisions d'inversió no només és coherent, ja que l'opció per qualsevol d'aquests factors implica l'adopció d'una decisió estratègica, sinó que considera la importància de les decisions d'inversió un factor de competitivitat sense el qual no és possible implementar els altres.

Decisions estratègiques (%)

	Direcció estratègica i inversió				Comercia- lització	Internacio- nalització	Innovació	Qualitat i productivitat		Recursos humans		TOTAL
	Decisions d'inversió	Diversificació Productes	Organització empresa	Altres				Qualitat	Productivitat	Formació	Professio- nalització	
Sector 1 Productes alimentaris	0	0	5	10	15	10	5	25	20	0	10	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	5	11	2	7	11	14	18	16	9	2	5	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	20	4	4	4	8	12	20	20	4	4	0	100
Sector 4 Indústria química	10	7	7	7	7	15	19	8	8	3	8	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	18	6	4	6	4	14	14	22	8	2	4	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	23	4	4	7	10	6	8	15	18	2	4	100
Sector 7 Maquinària i equips	17	6	2	4	6	21	21	15	2	6	2	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	14	0	7	7	3	10	14	21	10	3	10	100
Sector 9 Material de transport	21	10	7	10	3	3	10	17	10	0	7	100
Sector 10 Altres	9	0	0	5	5	23	14	18	27	0	0	100
TOTAL	15	6	4	7	7	12	14	16	10	3	5	100

La primera pregunta del qüestionari relacionada amb la direcció estratègica demanava als empresaris quines eren les tres decisions que havien portat les seves empreses a la posició competitiva que tenien. En ser oberta, el ventall de respostes va ser molt ampli i anava des d'aspectes genèrics, com ara l'aposta per la qualitat, fins a qüestions molt concretes, com ara la formalització d'una joint-venture. Tanmateix, un cop tancada la recepció de qüestionaris, i per tal de facilitar l'anàlisi, es va procedir a agrupar les respostes segons l'esquema d'aquest quadre. Cal aclarir que els resultats s'exposen en forma de percentatge sobre el total de decisions estratègiques que les empreses, en el seu conjunt, van especificar.

La major part de les respostes, quasi una tercera part del total, relacionen la posició competitiva assolida per les empreses amb la direcció estratègica desenvolupada i les inversions realitzades. Més particularment:

- El 15% estan directament vinculades amb la inversió. La major part de les respostes incloses en aquest subapartat feien referència a la constant reinversió de beneficis. Moltes especificaven el tipus d'inversió realitzada, com ara la construcció d'una nova fàbrica, l'adquisició de maquinària, la informatització o, fins i tot, l'absorció d'una empresa. D'altres, més qualitatives, es referien a l'encert en el moment d'invertir o en l'elecció del producte. Fins i tot, algunes empreses de capital estranger al·ludien a l'encert en l'elecció de Catalunya per al desenvolupament de les seves activitats. Els sectors en els quals aquestes respostes tenen més pes són: metal·lúrgia i productes metàl·lics; material de transport; i paper, edició i arts gràfiques.
- El 6% estan relacionades amb la diversificació: fabricació de nous productes, entrada en nous sectors o, fins i tot, oferiment de serveis més enllà de l'activitat bàsica. Aquestes estratègies són especialment valorades en el sector del tèxtil, cuir i confecció i en el de material de transport.
- El 4% es refereixen a qüestions lligades a l'organització de l'empresa, com ara la flexibilitat, la reducció de l'estructura o la incorporació d'un nou torn de treball. Val a dir que dins d'aquest subapartat es van incloure algunes respostes relacionades amb la consecució del consens en la successió familiar o la coordinació entre els departaments de màrqueting i d'R+D.
- El 7%, finalment, reflecteixen altres decisions vinculades amb la direcció estratègica com ara la realització d'aliances, l'especialització en un producte determinat, la conversió en empresa subcontractada o l'entrada en un grup (multinacional o no). També es van incloure en aquest subapartat algunes respostes relacionades amb l'encert de la política de compres o l'exigència davant els proveïdors.

El segon grup de respostes per ordre d'importància, el 26% del total, vincula les decisions estratègiques clau adoptades per les empreses gasela amb el binomi qualitat/productivitat. Més detalladament:

- El 16% de les respostes incideix en aspectes de qualitat, ja de forma genèrica, ja destacant determinats aspectes com ara el servei al client, les certificacions o la millora continua. Val a dir que l'adopció de decisions estratègiques vinculades amb la qualitat és especialment destacable en els sectors següents: productes alimentaris; cautxú i plàstics; material elèctric, electrònica i informàtica; i paper, edició i arts gràfiques.
- Al seu torn, el 10% de les respostes posa l'èmfasi en la productivitat, tant genèricament com especificant polítiques concretes com ara la racionalització de recursos, el control de costos, l'automatització o la reenginyeria. L'aposta per la productivitat és especialment accentuada entre les gaselles dels sectors següents: altres (materials de construcció, fusta i mobles...); productes alimentaris; i metal·lúrgia i productes metàl·lics.

El tercer bloc de respostes empresarials en nombre d'importància relaciona l'èxit competitiu amb la innovació en un sentit ampli, perquè tant es refereix a la de producte com a la de procés, i tant a la tecnològica com a la de disseny. Els sectors per als quals això és especialment significatiu són el de maquinària i equips i el de paper, edició i arts gràfiques.

Al seu torn, les respostes que associen la posició competitiva assolida per les empreses gasela amb la seva decisió d'internacionalitzar-se són el 12% del total. La major part d'aquestes respostes posava l'èmfasi en la diversificació de mercats; d'altres concretaven les accions en aquest àmbit, com ara l'assistència a fires internacionals. Els sectors per als quals la decisió d'internacionalitzar-se és més rellevant són el de maquinària i equips i el d'altres (material de construcció, fusta i mobles...).

Les respostes que atribueixen a la política de recursos humans un paper decisiu en la competitivitat empresarial representen el 8% del total. El 5% correspon a decisions tan variades com ara la professionalització de la direcció de l'empresa, la reorganització dels recursos humans, o l'aposta pel personal qualificat. El 3% a la política de formació. El primer aspecte és especialment rellevant en el sector de material elèctric, electrònica i informàtica i en el de productes alimentaris; el segon, en el sector de maquinària i equips.

Finalment, el 7% de les respostes vincula la trajectòria de les empreses gasela amb l'adopció de decisions de política comercial, com ara la innovació en aquest àmbit, l'expansió de les xarxes de distribució, la selecció de clients exigents, el contacte directe amb els clients o la creació de marques pròpies. La importància estratègica de les decisions de tipus comercial és especialment significativa en el sector de productes alimentaris.

Mesures adoptades per créixer (%)

	Adquisició empresa			Acord cooperació			Desinversió			Diversificació productes			Diversificació mercats		
	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	0	100	100	43	57	100	14	86	100	71	29	100	57	43	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	7	93	100	20	80	100	13	87	100	73	27	100	80	20	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	10	90	100	20	80	100	10	90	100	70	30	100	70	30	100
Sector 4 Indústria química	15	85	100	35	65	100	10	90	100	70	30	100	65	35	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	11	89	100	44	56	100	22	78	100	56	44	100	56	44	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	10	90	100	20	80	100	23	77	100	47	53	100	60	40	100
Sector 7 Maquinària i equips	16	84	100	37	63	100	16	84	100	63	37	100	84	16	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	10	90	100	20	80	100	10	90	100	40	60	100	50	50	100
Sector 9 Material de transport	10	90	100	0	100	100	40	60	100	60	40	100	40	60	100
Sector 10 Altres	13	88	100	13	88	100	0	100	100	63	38	100	63	38	100
TOTAL	11	89	100	27	73	100	17	83	100	60	40	100	64	36	100

Per tal de complementar la informació proporcionada per la pregunta sobre les tres decisions estratègiques més importants preses pels responsables de les empreses gasela, el qüestionari n'incorporava una altra de més concreta, sobre la possible realització en el període estudiat d'alguna de les cinc accions següents:

- adquisició d'una altra empresa,
- desenvolupament d'un acord de cooperació amb una altra empresa,
- desinversió de línies de producció poc rendibles o conegudes,
- diversificació cap a nous productes,
- diversificació cap a nous mercats.

Com es pot veure al quadre, més del 60% de les empreses gasela han desenvolupat estratègies de diversificació, tant de producte com de mercat, quasi el 30% han signat acords de cooperació amb altres empreses, el 17% han abandonat línies de producte poc rendibles o coneguts, i només l'11% han adquirit altres empreses.

La diversificació de productes s'ha donat de manera majoritària a gairebé tots els sectors, especialment en el de productes tèxtils, cuir i confecció, en què ha estat feta per quasi tres quartes parts de les seves empreses gasela. En sentit contrari, en el sector de material elèctric, electrònica i informàtica, aquesta estratègia només ha estat implementada pel 40% de les gaseles.

Anàlogament, la diversificació de mercats també és majoritària a gairebé tots els sectors, especialment en el de maquinària i equips i en el tèxtil, cuir i confecció, on ha estat practicada pel 80% o més de les seves empreses gasela. El de material de transport és l'únic sector que escapa a aquesta característica general.

Cal destacar també que l'establiment d'acords de cooperació amb altres empreses és especialment significatiu en els sectors de cautxú i plàstic i de productes alimentaris, en els quals ha estat practicada per més del 40% de les seves empreses gasela.

Pel que fa a l'abandonament de línies de producte poc rendibles o conegudes, cal destacar que és particularment rellevant en el sector de material de transport, en el qual ha estat realitzat pel 40% de les seves empreses, una proporció que dobla de molt la del conjunt de les gaseles.

Distribució del finançament de les inversions (%)

	Recursos propis	Finançament aliè	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	56	44	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	55	45	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	58	42	100
Sector 4 Indústria química	76	24	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	57	43	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	53	47	100
Sector 7 Maquinària i equips	62	38	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	79	22	100
Sector 9 Material de transport	86	14	100
Sector 10 Altres	56	44	100
TOTAL	63	37	100

Atesa la importància que té la inversió per al creixement, el qüestionari adreçat a les empreses gasela va incloure una pregunta que demanava que es distribuís percentualment el finançament de les seves inversions en actius fixos entre recursos propis i finançament aliè.

Com a mitjana, dos terços de les inversions en actius fixos de les empreses gasela s'han finançat amb recursos propis, la qual cosa palesa una estructura de finançament adequada, amb un cost i un risc reduïts. ³ Aquesta situació es dona de forma generalitzada a tots els sectors.

³ Cal aclarir que aquesta dada es refereix únicament a les inversions en actius fixos. El finançament de l'actiu total presenta un endeutament més elevat, tal com es pot comprovar en el capítol dedicat a l'anàlisi econòmicofinancera.

4.4. Comercialització

Quantitats destinades a la promoció de marques pròpies

	% sobre vendes
Sector 1 Productes alimentaris	1,80
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	1,25
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	3,00
Sector 4 Indústria química	3,20
Sector 5 Cautxú i plàstics	1,06
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	1,04
Sector 7 Maquinària i equips	2,42
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	2,50
Sector 9 Material de transport	0,60
Sector 10 Altres	1,57
TOTAL	1,82

Les preguntes del qüestionari referides específicament a la política comercial pretenien, fonamentalment, obtenir informació sobre el grau d'innovació de les empreses gasela en aquest àmbit.

En aquest marc, preguntar pel nombre de marques pròpies no hauria estat operatiu ja que una empresa pot tenir-ne moltes però de poc valor o en desús. Per això, i amb la finalitat de contextualitzar aquest actiu intangible, de difícil valoració en l'activitat de l'empresa, es va demanar el percentatge que les quantitats destinades a la seva promoció representaven sobre la xifra de negoci.

El resultat obtingut palesa que el conjunt de les empreses gasela destina una mitjana de l'1,82% de les seves vendes a la promoció de marques pròpies. Aquesta xifra és important i oscil·la sectorialment entre el 3,2% de la indústria química i el 0,6% del material de transport. Com és natural, els sectors on més pes relatiu té la promoció de marques pròpies són aquells en què predominen les empreses dedicades a la fabricació de béns de consum. En la classificació sectorial utilitzada en aquest treball, el més rellevant és la indústria química, en què hi ha empreses farmacèutiques, de cosmètics o de detergents, entre d'altres.

Canvis de presentació dels productes (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	71	29	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	53	47	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	70	30	100
Sector 4 Indústria química	70	30	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	39	61	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	40	60	100
Sector 7 Maquinària i equips	63	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	40	60	100
Sector 9 Material de transport	30	70	100
Sector 10 Altres	75	25	100
TOTAL	52	48	100

Més de la meitat de les empreses gasela han variat la presentació (embalatge, disseny gràfic, ergonomia...) dels seus productes acabats durant els darrers dos anys, la qual cosa torna a palesar l'existència d'una política comercial innovadora.

Com en el cas de les quantitats dedicades a la promoció de marques, també els sectors en què és més gran la proporció d'empreses dinàmiques en la presentació dels seus productes són aquells on hi ha moltes gaseles dedicades a la fabricació de béns de consum: productes alimentaris; indústria química; paper, edició i arts gràfiques; i d'altres.

Política de preus (%)

	Avança competidors	Segueix els competidors	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	57	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	73	27	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	40	60	100
Sector 4 Indústria química	75	25	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	61	39	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	63	37	100
Sector 7 Maquinària i equips	63	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	90	10	100
Sector 9 Material de transport	80	20	100
Sector 10 Altres	88	13	100
TOTAL	67	33	100

La resposta davant les variacions de preus és un element cabdal en l'estratègia competitiva de les empreses perquè permet copsar el grau en què tenen presents les característiques de la demanda i l'actuació dels seus competidors.

Doncs bé, dues de cada tres empreses gasela fixen els seus preus anticipant-se a les decisions dels seus competidors, la qual cosa expressa que disposen d'un cert poder en el mercat, si més no d'àmbit local. Aquesta proporció és encara significativament superior en els sectors de material elèctric, electrònica i informàtica i de material de transport, amb el 90% i el 80%, respectivament. Per contra, hi ha dos sectors en què són majoria les empreses que no anticipen els seus competidors a l'hora de determinar els preus, segurament a causa del poder de la distribució en els seus mercats. Són: paper, edició i arts gràfiques; i productes alimentaris.

4.5. Internacionalització

Exportacions sobre vendes

	%
Sector 1 Productes alimentaris	26
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	31
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	17
Sector 4 Indústria química	38
Sector 5 Cautxú i plàstics	26
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	24
Sector 7 Maquinària i equips	40
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	28
Sector 9 Material de transport	31
Sector 10 Altres	28
TOTAL	30

Un dels indicadors més utilitzats per expressar quin és el grau d'internacionalització d'una empresa és el que relaciona les exportacions amb la xifra de negoci.

Les empreses gasela destinen, de mitjana, el 30% de les seves vendes a l'exterior, un percentatge molt elevat, la importància del qual es multiplica en considerar la seva joventut i reduïda dimensió mitjana.

Per sectors, les empreses gasela més internacionalitzades són les dedicades a la fabricació de maquinària i equips i les indústries químiques, que, com a mitjana, exporten, respectivament, el 40% i el 38% de les seves vendes.

Distribució de les empreses gasela segons trams d'exportació sobre vendes (%)

	0%	1-25%	26-50%	51-75%	>75%	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	14	14	14	14	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	0	40	47	13	0	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	20	50	20	10	0	100
Sector 4 Indústria química	0	35	25	30	10	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	17	39	28	17	0	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	7	50	27	17	0	100
Sector 7 Maquinària i equips	16	26	16	21	21	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	20	40	10	20	10	100
Sector 9 Material de transport	20	30	20	20	10	100
Sector 10 Altres	13	38	50	0	0	100
TOTAL	12	38	26	18	6	100

Una de cada dues gaseles exporta més del 25% de la seva facturació, però potser és més il·lustratiu encara veure que per a quasi la quarta part d'elles les exportacions representen més del 50% de la xifra de negoci.

Els sectors en què tenen un major pes les gaseles que exporten més del 50% de la facturació són: maquinària i equips (42% de les seves gaseles), indústria química (40%), material elèctric, electrònica i informàtica (30%) i material de transport (30%).

Exportacions per àrees (%)

	UE	Resta Europa	EUA i Canadà	Llatinoamèrica	Àsia, Oceania	Àfrica	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	88,0	8,8	0,8	1,3	0,0	1,3	100,0
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	84,4	4,7	4,6	2,7	1,9	1,8	100,0
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	57,0	3,5	1,0	38,3	0,0	0,2	100,0
Sector 4 Indústria química	64,1	5,9	5,1	14,7	6,7	3,6	100,0
Sector 5 Cautxú i plàstics	74,1	8,1	2,7	4,2	5,4	5,5	100,0
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	64,9	21,3	1,2	8,2	2,2	2,3	100,0
Sector 7 Maquinària i equips	64,5	3,0	7,1	14,8	6,4	4,3	100,0
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	67,4	14,4	1,0	9,5	5,0	2,8	100,0
Sector 9 Material de transport	83,8	1,4	2,2	3,8	1,5	7,3	100,0
Sector 10 Altres	65,0	5,1	6,8	2,2	18,9	2,0	100,0
TOTAL	69,8	9,1	3,5	9,8	4,5	3,2	100,0

El 70% de les exportacions de les empreses gasela s'adrecen a la Unió Europea, un percentatge molt similar al del conjunt de la indústria catalana.

Els sectors les gaseles dels quals venen a la UE un percentatge més elevat de les exportacions són: productes alimentaris; tèxtil, cuir i confecció; i material de transport.

Empreses amb filials comercials a l'estranger (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	33	67	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	20	80	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	40	60	100
Sector 4 Indústria química	32	68	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	6	94	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	24	76	100
Sector 7 Maquinària i equips	35	65	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	33	67	100
Sector 9 Material de transport	30	70	100
Sector 10 Altres	0	100	100
TOTAL	26	74	100

Una de cada quatre gaseles té filials comercials a països estrangers. Aquesta dada il·lustra el seu caràcter obert ja que, normalment, el procés d'internacionalització empresarial passa per quatre etapes: producció i venda només al mercat d'origen; exportació mitjançant agents o representants independents; creació de filials comercials a l'estranger; i obertura d'unitats de fabricació a d'altres països.⁴ Com passa amb altres indicadors d'internacionalització, el fet és més significatiu encara si es considera la joventut i reduïda dimensió mitjana d'aquestes empreses.

Els sectors amb més proporció interna de gaseles que disposen de filials comercials a l'estranger són els de paper, edició i arts gràfiques i de maquinària i equips.

Empreses amb instal·lacions productives a l'estranger (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	0	100	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	20	80	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	20	80	100
Sector 4 Indústria química	15	85	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	11	89	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	7	93	100
Sector 7 Maquinària i equips	16	84	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	10	90	100
Sector 9 Material de transport	30	70	100
Sector 10 Altres	0	100	100
TOTAL	13	87	100

⁴ Johanson i Vahlne (1977) reproduïts per Serra (1994).

El 13% de les empreses gasela tenen instal·lacions productives a l'exterior i, per tant, es poden considerar multinacionals, cosa que torna a palesar el seu alt grau d'internacionalització. Tot i que algunes són estrangeres (les dades del capítol 4.2 palesen que el 16% tenen participació estrangera en el seu capital social), també n'hi ha moltes que són catalanes.⁵

Els sectors amb la major proporció interna d'empreses gasela amb instal·lacions productives a l'estranger són: material de transport; tèxtil, cuir i confecció; i paper, edició i arts gràfiques.

⁵ Vegeu els casos de Dogi, Grup Fibosa i Manufactures Max-plàstic en el capítol 6.

4.6. Innovació

Empreses amb departament d'R+D formalitzat (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	57	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	53	47	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	10	90	100
Sector 4 Indústria química	75	25	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	39	61	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	33	67	100
Sector 7 Maquinària i equips	63	37	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	60	40	100
Sector 9 Material de transport	60	40	100
Sector 10 Altres	50	50	100
TOTAL	49	51	100

Gairebé el 50% de les empreses gasela declaren tenir un departament formalitzat dedicat a activitats de recerca i desenvolupament (R+D), percentatge que és molt similar al que es va obtenir a l'estudi d'ESADE (1996) per al conjunt de la indústria catalana (55%). Tanmateix, cal recordar que les gaseles són, majoritàriament, pimes i que el mateix estudi va detectar que l'existència de departaments d'R+D és directament proporcional a la dimensió de les empreses.

A la major part de sectors, els percentatges de gaseles que disposen de departament d'R+D són propers a la mitjana. Els valors més extrems corresponen a la indústria química, amb el 75%, i al sector del paper, edició i arts gràfiques, amb el 10%.

Persones dedicades a R+D

	Persones R+D		Titulats superiors		Titulats mitjos	
	Nombre/empresa	% s/ plantilla	Nombre/empresa	% s/ persones R+D	Nombre/empresa	% s/ persones R+D
Sector 1 Productes alimentaris	0,4	1,2	0,2	50	0,2	50
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	3,1	3,0	0,7	23	1,5	49
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0,3	0,2	0,3	100	0,0	0
Sector 4 Indústria química	6,4	8,5	4,3	67	0,9	14
Sector 5 Cautxú i plàstics	1,8	2,4	0,7	37	0,7	41
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	0,8	1,3	0,3	43	0,3	40
Sector 7 Maquinària i equips	3,2	5,2	1,7	52	1,0	31
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	10,8	4,3	5,8	54	2,0	19
Sector 9 Material de transport	3,8	1,9	1,2	32	2,4	63
Sector 10 Altres	0,9	1,6	0,3	29	0,6	71
TOTAL	3,1	3,2	1,5	51	0,9	30

Els recursos humans que les gaseles declaren dedicar a tasques d'R+D a jornada completa donen una mitjana de 3,1 persones per empresa i suposen el 3,2% de les seves plantilles.

El sector de material elèctric, electrònica i informàtica, amb una mitjana de més de 10 persones per empresa dedicades a R+D, destaca en aquest indicador, però si el personal dedicat a aquestes tasques es relaciona amb el nombre total de treballadors, s'obté que les empreses gasela que realitzen proporcionalment més esforç en R+D són les de la indústria química, amb el 8,5% de la plantilla.

La meitat del personal dedicat a R+D a les empreses gasela són titulats superiors, mentre que el 30% són titulats mitjans. Cal recordar que l'estudi d'ESCORSA (1993) per al conjunt de la indústria catalana oferia unes xifres del 38% i 34%, respectivament.

Despeses en R+D

	Internes % s/ vendes	Externes % s/ vendes	TOTAL % s/ vendes
Sector 1 Productes alimentaris	1,96	0,06	2,02
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	1,71	0,28	1,99
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0,30	0,35	0,65
Sector 4 Indústria química	3,56	1,16	4,72
Sector 5 Cautxú i plàstics	1,31	0,20	1,51
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	0,76	0,15	0,91
Sector 7 Maquinària i equips	2,30	0,87	3,17
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	1,49	2,71	4,20
Sector 9 Material de transport	2,24	0,74	2,98
Sector 10 Altres	2,95	0,40	3,35
TOTAL	1,80	0,64	2,44

Les despeses de les empreses gasela en R+D suposen el 2,44% de mitjana de les seves vendes, xifra que, tot i que no hi ha dades comparables per al total de la indústria catalana, és prou elevada.⁶ Els sectors les gaseles dels quals dediquen un percentatge més gran de les seves vendes a R+D són la indústria química i el material elèctric, electrònica i informàtica, cosa que és coherent amb els resultats de l'indicador de personal dedicat a R+D.

Aquest 2,44% sobre les vendes es distribueix entre l'1,80%, que correspon a les despeses internes en R+D i el 0,64%, que correspon a les despeses externes. Aquesta darrera xifra es prou significativa perquè expressa que les empreses gasela encarreguen a tercers, aproximadament, la quarta part de la seva despesa en R+D, un resultat molt superior al 10% que l'estudi d'ESCORSA (1993) estimava per al conjunt de la indústria catalana. La subcontractació és especialment accentuada entre les gaseles del sector de material elèctric, electrònica i informàtica, les quals resulten especialment innovadores en subcontractar, aproximadament, les dues terceres parts de la seva tasca d'R+D.

Quota de productes nous

	% s/ vendes
Sector 1 Productes alimentaris	20
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	40
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	41
Sector 4 Indústria química	41
Sector 5 Cautxú i plàstics	37
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	17
Sector 7 Maquinària i equips	39
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	46
Sector 9 Material de transport	39
Sector 10 Altres	40
TOTAL	35

Tot i que, sovint, innovació i R+D s'utilitzen com a sinònims, són dos conceptes diferents. L'empresa innovadora no és la que destina més recursos a R+D sinó la que dedica més esforços a tenir estructurat el procés de desenvolupament de nous productes i de millora contínua del procés de fabricació. En termes industrials, innovar és convertir les bones idees en productes que tinguin èxit al mercat, per això una empresa innovadora és la que, entre d'altres coses, disposa d'un alt percentatge de vendes provinents de nous productes.

Doncs bé, les empreses gasela obtenen el 35% de la seva xifra de negoci de la venda de productes nous, un percentatge molt elevat que palesa un alt grau d'innovació empresarial.⁷

Per sectors, cal dir que, malgrat el comentari fet anteriorment sobre la manca de coincidència conceptual entre innovació i R+D, cal constatar que els sectors les gaseles dels quals tenen uns percentatges més alts de les seves vendes provinents de nous productes són els mateixos que gaudien d'una posició destacada en els indicadors d'R+D: material elèctric, electrònica i informàtica; i indústria química. Tanmateix, crida l'atenció els alts percentatges obtinguts per dos sectors la posició dels quals no era especialment destacada en els indicadors d'R+D: paper, edició i arts gràfiques; i tèxtil, cuir i confecció.

⁶ Orientativament, cal recordar que les estimacions sobre les despeses en R+D del conjunt de l'economia catalana no arriben a representar l'1% del PIB.

⁷ Tot i que la metodologia i el període de referència són diferents, pot ser útil recordar que l'INE, en la seva Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 1996, dona per al conjunt de la indústria espanyola un percentatge de vendes de productes nous del 13%.

4.7. Qualitat i productivitat

Empreses amb certificacions ISO 9001, 9002 o 9003 (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	57	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	33	67	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	60	40	100
Sector 4 Indústria química	75	25	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	89	11	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	87	13	100
Sector 7 Maquinària i equips	74	26	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	50	50	100
Sector 9 Material de transport	90	10	100
Sector 10 Altres	63	38	100
TOTAL	71	29	100

Les normes internacionals de qualitat establertes per la International Standard Organization (ISO) són les següents:

- ISO 9001 per a la garantia de la qualitat en el disseny/desenvolupament, la producció, la instal·lació i el servei de postvenda,
- ISO 9002 per a la garantia de la qualitat en la producció, la instal·lació i el servei de postvenda,
- ISO 9003 per a la garantia de la qualitat en la inspecció i els assajos finals.

Més del 70% de les gaseles disposen d'una certificació ISO de la sèrie 9000 o estan en procés d'obtenir-la a curt termini.⁸ Per tenir una idea aproximada de la importància d'aquesta xifra, cal tenir present que, al maig del 1999, a Catalunya tenien aquest tipus de certificació un conjunt de 2238 empreses, la qual cosa representa el 5% del total.

Per sectors, cal fer dues observacions: la primera, que el percentatge d'empreses certificades és especialment elevat en les empreses gasela de material de transport; cautxú i plàstics; i metal·lúrgia i productes metàl·lics. La segona, que hi ha dos sectors en què són majoria les empreses gasela que no estan certificades: el de productes alimentaris i el tèxtil, cuir i confecció.

Empreses amb altres certificacions de qualitat (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	14	86	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	7	93	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	10	90	100
Sector 4 Indústria química	20	80	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	39	61	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	27	73	100
Sector 7 Maquinària i equips	37	63	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	60	40	100
Sector 9 Material de transport	90	10	100
Sector 10 Altres	38	63	100
TOTAL	32	68	100

Gairebé una de cada tres gaseles disposa d'un certificat que no és de la sèrie ISO 9000, cosa que torna a confirmar la importància estratègica que aquestes empreses atorguen a la política de qualitat.

El percentatge arriba al 90% en el sector de material de transport, que es revela el més destacat en aquesta matèria, probablement a causa que, sovint, els fabricants d'automòbils exigeixen dels seus proveïdors certificacions especials. També és rellevant l'alt percentatge d'empreses gasela certificades en el sector de material elèctric, electrònica i informàtica.

⁸ Cal tenir en compte que el procés de certificació sol durar entre sis mesos i dos anys.

Empreses que avaluen la satisfacció del client (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	71	29	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	87	13	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	90	10	100
Sector 4 Indústria química	95	5	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	78	22	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	90	10	100
Sector 7 Maquinària i equips	74	26	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	80	20	100
Sector 9 Material de transport	100	0	100
Sector 10 Altres	75	25	100
TOTAL	85	15	100

Com que la política de qualitat no s'acaba amb la certificació, l'enquesta adreçada a les empreses gasela va incorporar d'altres preguntes per tal de millorar el coneixement sobre la seva gestió en aquest àmbit. Una d'aquestes preguntes es demanava quin era el grau d'avaluació de la satisfacció del client, i la resposta va ser molt expressiva, perquè aquesta operació és practicada pel 85% de les empreses, una xifra molt elevada, ja que a l'estudi d'ESADE (1996) sobre el conjunt de la indústria catalana el resultat va ser del 53%.

Per sectors, destaquen les dades de la indústria química i del material de transport, en què avaluen la satisfacció del client el 95% i el 100% de les empreses gasela, respectivament.

Percentatge de la plantilla que participa en equips de millora

	% Plantilla
Sector 1 Productes alimentaris	28
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	19
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	34
Sector 4 Indústria química	25
Sector 5 Cautxú i plàstics	30
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	22
Sector 7 Maquinària i equips	9
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	41
Sector 9 Material de transport	26
Sector 10 Altres	19
TOTAL	24

Les empreses gasela declaren que, de mitjana, el 24% de les seves plantilles participa o ha participat en algun moment en equips de millora o cercles de qualitat. La col·laboració dels empleats és decisiva per al bon funcionament d'una estratègia de qualitat total, per la qual cosa, tot i que no hi ha dades de referència per al conjunt de la indústria, el fet que un de cada quatre treballadors de les empreses gasela participi activament en el desenvolupament d'aquesta política és un bon resultat.

Les gaseles que, de mitjana, tenen més percentatge de la plantilla participant en equips de millora són les del sector de material elèctric, electrònica i informàtica.

Empreses amb utilització del model EFQM (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	29	71	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	7	93	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	10	90	100
Sector 4 Indústria química	15	85	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	33	67	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	20	80	100
Sector 7 Maquinària i equips	5	95	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	30	70	100
Sector 9 Material de transport	40	60	100
Sector 10 Altres	0	100	100
TOTAL	18	82	100

Per tal de valorar el grau d'innovació en la política de qualitat, el qüestionari enviat a les empreses incorporava una pregunta sobre la utilització d'un model avançat com l'EFQM (model europeu de gestió de la qualitat) com a referència per a la realització de plans de millora. El resultat va ser que el model és utilitzat pel 18% de les empreses gasela, xifra que arriba al 30% en el sector de material elèctric, electrònica i informàtica, al 33% en el de cautxú i plàstics, i al 40% en el de material de trans-

port. Tot i que no hi ha dades de referència per al conjunt de la indústria, es pot considerar que aquests percentatges són molt elevats.

Empreses amb utilització d'altres models (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	14	86	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	0	100	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0	100	100
Sector 4 Indústria química	20	80	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	17	83	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	7	93	100
Sector 7 Maquinària i equips	0	100	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	50	50	100
Sector 9 Material de transport	40	60	100
Sector 10 Altres	25	75	100
TOTAL	14	86	100

Per completar el quadre anterior, es va preguntar per la utilització d'altres models, amb l'obtenció d'un resultat similar. El 14% de les empreses gasela declaren fer servir models de gestió de la qualitat que no són l'EFQM com a referència per a plans de millora, la major part d'ells fonamentats en el desenvolupament de metodologies pròpies. Les xifres més altes es donen en dos dels tres sectors que més destacaven en la utilització de l'EFQM : material elèctric, electrònica i informàtica (el 50% de les seves gaseles) i material de transport (el 40%).

Empreses amb polítiques de protecció mediambiental (%) ⁽¹⁾

	Auditories	ISO 14000 o EMAS	Altres polítiques mediambientals	Cap Política
Sector 1 Productes alimentaris	43	0	29	43
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	27	13	13	53
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	20	10	40	40
Sector 4 Indústria química	35	25	30	20
Sector 5 Cautxú i plàstics	33	11	0	61
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	30	7	10	57
Sector 7 Maquinària i equips	5	5	11	79
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	30	30	10	40
Sector 9 Material de transport	40	20	10	40
Sector 10 Altres	25	0	25	50
TOTAL	28	12	16	50

⁽¹⁾ Els percentatges no sumen 100 perquè hi ha empreses que apliquen més d'un tipus de política de protecció mediambiental.

Una de cada dues gaseles aplica un o més tipus de polítiques de protecció mediambiental, la qual cosa palesa l'existència d'una sensibilitat ecològica que indica que aquestes empreses consideren el respecte al medi ambient més com una oportunitat de millora que no pas com un entrebanc a la seva activitat. La major part dels sectors se situen a prop d'aquest resultat mitjà, si bé cal destacar, segurament a conseqüència de les seves pròpies característiques industrials, que el percentatge d'empreses que no apliquen cap política de protecció mediambiental és molt alt en la fabricació de maquinària i equips (79% del total) i molt baix en la indústria química (20%).

La política de protecció mediambiental més utilitzada per les empreses gasela és la realització d'auditories, un instrument l'ús del qual és especialment intens en els sectors de productes alimentaris i de material de transport.

També cal destacar que el 12% de les empreses gasela disposen de certificacions sobre sistemes de gestió mediambiental (o estan en procés d'obtenir-les) de l'estàndard internacional ISO 14000 o bé del Reglament Comunitari 1836/93 d'Ecogestió i Ecoauditoria (EMAS). Aquesta dada és molt important ja que aquestes certificacions són relativament recents i la seva implantació en el conjunt de la indústria encara és escassa. ⁹ El percentatge és superior al doble de la mitjana en el sector de material elèctric, electrònica i informàtica i en la indústria química.

⁹ Segons un informe de la Mobil Oil, publicat a la revista ISO 9000 NEWS (1996), sobre l'impacte i l'aplicació de les normes ISO al món, el 31 de desembre de 1995 no hi havia cap empresa espan-

yola amb la certificació ISO 14001. A més, una enquesta de la consultora KPMG (1997) realitzada entre 75 de les empreses més grans d'Espanya, només en va identificar 18 que tenien (o estaven en procés d'obtenir) certificacions mediambientals.

D'altra banda, el 16% de les empreses gasela apliquen altres tipus de polítiques de protecció mediambiental, diferents dels anteriors, com ara l'elaboració d'informes, la comptabilització de costos mediambientals, l'avaluació de proveïdors o l'anàlisi del cicle de vida dels productes, entre d'altres.

Grau d'automatització relativa de les empreses (%)

	Superior al dels competidors	Igual que el dels competidors	Inferior al dels competidors	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	29	29	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	71	29	0	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	33	56	11	100
Sector 4 Indústria química	44	56	0	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	53	47	0	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	52	41	7	100
Sector 7 Maquinària i equips	33	61	6	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	20	80	0	100
Sector 9 Material de transport	40	50	10	100
Sector 10 Altres	43	57	0	100
TOTAL	45	50	5	100

En la mesura que facilita l'eliminació d'errors i la reducció del cost de fabricació, el grau d'automatització acostuma a utilitzar-se com a indicador de productivitat empresarial. Tot i així, com que és un element difícil de quantificar, la pregunta incorporada al qüestionari enviat a les empreses gasela demanava per la seva posició relativa respecte als seus competidors.

El 45% de les empreses gasela considera que el seu grau d'automatització és superior al dels seus competidors, mentre que només el 5% creu que és inferior. Els sectors en els quals les gaseles es consideren relativament més automatitzades són els del tèxtil, cuir i confecció; cautxú i plàstics; i metal·lúrgia i productes metàl·lics.

Percentatge de la producció que se subcontracta (1)

	%
Sector 1 Productes alimentaris	16
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	54
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	26
Sector 4 Indústria química	31
Sector 5 Cautxú i plàstics	13
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	16
Sector 7 Maquinària i equips	34
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	38
Sector 9 Material de transport	23
Sector 10 Altres	15
TOTAL	26

(1) Per a l'elaboració del quadre, s'han tingut en compte només les empreses que subcontracten, que són un 57% del total.

El 57% de les empreses gasela subcontracten part de la seva producció, percentatge que coincideix amb el que va obtenir l'estudi d'ESADE (1996) per al conjunt de la indústria catalana. Tot i així, aquestes empreses gaudeixen d'una descentralització i flexibilitat productiva relativament superior perquè, de mitjana, fan a través de tercers el 26% de la seva producció, xifra lleugerament superior al 22% que el mateix estudi donava per a tota la indústria catalana.¹⁰

Destaca especialment el comportament de les empreses del sector tèxtil, cuir i confecció, les quals subcontracten més de la meitat de la seva producció. El percentatge també és elevat (superior a un terç de la producció) als sectors de material elèctric, electrònica i informàtica i de maquinària i equips.

¹⁰ El conjunt de les gaseles subcontracta, de mitjana, el 15% de la seva producció. Tanmateix, per a l'elaboració del quadre s'han tingut en compte només les empreses que subcontracten, per tal de fer-lo comparable amb les dades de l'estudi d'ESADE (1996).

Percentatge de devolució de productes

	%	% No contesten
Sector 1 Productes alimentaris	0,60	29
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	1,75	20
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	0,74	10
Sector 4 Indústria química	0,47	25
Sector 5 Cautxú i plàstics	0,88	17
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	1,68	20
Sector 7 Maquinària i equips	0,86	26
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	1,57	20
Sector 9 Material de transport	0,42	0
Sector 10 Altres	1,05	25
TOTAL	1,07	20

El percentatge de devolució de productes és un indicador que permet avaluar sintèticament els resultats de la política de qualitat.

En coherència amb la importància que atorguen a la política de qualitat, les empreses gasela presenten un resultat molt bo en aquest indicador, ja que el seu percentatge mitjà de devolució de productes només és de l'1,07%, una xifra significativament inferior a l'1,89% que l'estudi d'ESADE (1996) estimava per al conjunt de la indústria catalana.

Els sectors les empreses gasela dels quals presenten unes taxes de devolució de productes més reduïdes són els de material de transport i la indústria química, tot dos amb percentatges inferiors al 0,50%.

4.8 Recursos humans i formació

Treballadors fixos / total

	%	% No contesten
Sector 1 Productes alimentaris	47	0
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	63	7
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	70	30
Sector 4 Indústria química	85	0
Sector 5 Cautxú i plàstics	72	0
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	71	10
Sector 7 Maquinària i equips	68	5
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	61	0
Sector 9 Material de transport	82	10
Sector 10 Altres	63	0
TOTAL	71	6

El 71% dels treballadors de les empreses gasela tenien, de mitjana, contracte indefinit l'any 1998, una xifra lleugerament inferior al 75% que l'Enquesta de Població Activa estimava per al conjunt de la indústria catalana en el mateix període.

Dos sectors tenien una proporció de treballadors fixos significativament superior a la mitjana: la indústria química, amb el 85% de les plantilles, i el material de transport, amb el 82%. Per contra, el sector de productes alimentaris és l'únic en el qual les seves gaseles tenen, de mitjana, menys treballadors fixos que no pas temporals.

Empreses amb sistemes de retribució variable (%)

	Directius			Comandaments intermedis i tècnics			Personal comercial			Resta de la plantilla		
	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	57	100	43	57	100	57	43	100	14	86	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	13	87	100	20	80	100	27	73	100	13	87	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	60	40	100	40	60	100	70	30	100	30	70	100
Sector 4 Indústria química	50	50	100	45	55	100	50	50	100	20	80	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	22	78	100	28	72	100	50	50	100	17	83	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	27	73	100	23	77	100	23	77	100	17	83	100
Sector 7 Maquinària i equips	47	53	100	37	63	100	58	42	100	21	79	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	60	40	100	50	50	100	60	40	100	30	70	100
Sector 9 Material de transport	80	20	100	40	60	100	40	60	100	40	60	100
Sector 10 Altres	13	88	100	25	75	100	25	75	100	25	75	100
TOTAL	39	61	100	33	67	100	44	56	100	21	79	100

En el marc de la gestió dels recursos humans, el grau d'implantació de sistemes de retribució variable que vinculen el sou al rendiment laboral varia sensiblement en funció de la categoria professional del personal i del sector de pertinença de les empreses:

- El personal comercial és aquell per al qual, en mitjana, un major percentatge d'empreses gasela ha establert sistemes de remuneració vinculats al rendiment professional: el 44%. Aquesta xifra és superior a la que va estimar el treball d'ESADE (1996) per al conjunt de la indústria catalana: el 36,2%. L'aplicació d'incentius és proporcionalment més elevada en els sectors de paper, edició i arts gràfiques (70% de les seves empreses gasela) i de material elèctric, electrònica i informàtica (60%).
- El personal directiu disposa de polítiques de retribució variable en el 39% de les empreses gasela, un percentatge també superior al 34,8% que va estimar l'estudi d'ESADE (1996) per al conjunt del sector industrial. La proporció és especialment elevada entre les gaseles de material de transport (80%); de paper, edició i arts gràfiques (60%); i de material elèctric, electrònica i informàtica (60%).

- Els comandaments intermedis i tècnics tenen reconeguts sistemes de retribució variable en un 33% de les empreses gasela, proporció que és inferior a la que va recollir el treball d'ESADE (1996) per a tot el sector industrial (37,1%). Els sectors en què un major percentatge de gaseles han implantat aquesta política són el de material elèctric, electrònica i informàtica (50%) i la indústria química (45%).
- Per acabar, l'atorgament d'incentius vinculats al rendiment (productivitat o altres indicadors) a la resta de la plantilla, només es dona en el 21% de les empreses gasela.¹¹ Els sectors amb més implantació de sistemes de retribució variable per a aquest personal són el de material de transport (40% de les empreses), el de material elèctric, electrònica i informàtica (30%) i el de paper, edició i arts gràfiques (30%).

Distribució de la plantilla per nivell educatiu (%)

	No universitari	Universitari	Especialització postuniversitària	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	92	8	1	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	83	12	5	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	80	17	3	100
Sector 4 Indústria química	70	22	8	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	89	8	4	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	89	9	2	100
Sector 7 Maquinària i equips	80	17	2	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	78	19	3	100
Sector 9 Material de transport	85	12	3	100
Sector 10 Altres	92	8	0	100
TOTAL	83	13	3	100

Les empreses gasela tenen, de mitjana, el 16% del personal amb formació universitària (grau mitjà, superior o postuniversitària), una proporció més elevada que el 12,5% que l'estudi d'ESADE va estimar per al conjunt de la indústria catalana.

Els dos sectors amb més proporció d'universitaris a les seves plantilles són la indústria química (30%) i el material elèctric, electrònica i informàtica (22%), dues activitats en què s'ha vist que la innovació és molt important. Al seu torn, cal especificar que la indústria química també és el sector en el qual les empreses gasela tenen, de mitjana, una proporció més gran de personal amb formació postuniversitària (doctors, màsters, postgraus...) i, per tant, altament qualificat (el 8% de les seves plantilles, enfront del 3% per al conjunt de les gaseles).

Els sectors en les plantilles dels quals les empreses gasela tenen, de mitjana, menys titulats universitaris són els de productes alimentaris i altres (materials de construcció, fusta, mobles...).

Empreses amb pla de formació (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	43	57	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	47	53	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	80	20	100
Sector 4 Indústria química	80	20	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	78	22	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	77	23	100
Sector 7 Maquinària i equips	68	32	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	70	30	100
Sector 9 Material de transport	100	0	100
Sector 10 Altres	50	50	100
TOTAL	71	29	100

La política de recursos humans d'una empresa també s'expressa a través de la seva actitud davant la formació del seu personal. Per això, el qüestionari adreçat a les empreses gasela incorporava quatre preguntes sobre aquesta matèria.

¹¹ Aquesta xifra no és disponible per al conjunt de la indústria.

Solé Parellada i Royo (1995) afirmen que, enfront d'un conjunt dispers d'accions formatives, un pla de formació permet estalviar i evitar errors en precisar *qui, quan, on i com* s'ha de formar. És per això que la primera pregunta del qüestionari no demanava si l'empresa ofería formació sinó que volia saber si tenia un pla de formació.

Segons les respostes obtingudes, el 71% de les empreses gasela tenen un pla de formació.¹²

Per sectors, cal destacar que les empreses més actives en aquest camp són les de material de transport, activitat en la qual totes tenen pla de formació. Per contra, en els sectors de productes alimentaris i del tèxtil, cuir i confecció, les gaseles amb pla de formació són menys de la meitat.

Empreses amb pla de formació que fan detecció prèvia de necessitats (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	100	0	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	100	0	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	88	13	100
Sector 4 Indústria química	94	6	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	100	0	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	87	13	100
Sector 7 Maquinària i equips	92	8	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	86	14	100
Sector 9 Material de transport	100	0	100
Sector 10 Altres	75	25	100
TOTAL	92	8	100

Solé Parellada i Royo (1995) expliquen que la detecció prèvia de necessitats és tan important que del seu encert depèn l'èxit o el fracàs d'un pla de formació. Per això es va preguntar a les empreses gasela que en tenien, si havien fet una detecció prèvia de les necessitats formatives de les seves plantilles.

El resultat de la consulta revela que el 92% de les empreses gasela amb pla de formació ha fet una detecció prèvia de necessitats, proporció que, novament, arriba al 100% en el sector de material de transport, així com en els de productes alimentaris; tèxtil, cuir i confecció; i cautxú i plàstics.

Empreses amb pla de formació que controlen la transferència de la formació al lloc de treball (%)

	Sí	No	TOTAL
Sector 1 Productes alimentaris	100	0	100
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	86	14	100
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	88	13	100
Sector 4 Indústria química	63	38	100
Sector 5 Cautxú i plàstics	79	21	100
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	61	39	100
Sector 7 Maquinària i equips	62	38	100
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	100	0	100
Sector 9 Material de transport	80	20	100
Sector 10 Altres	75	25	100
TOTAL	73	27	100

Una altra manera de valorar la qualitat de la política de formació és saber si es controla la transferència dels coneixements adquirits per les persones als seus llocs de treball.

En aquest cas, quasi tres de cada quatre empreses gasela declaren efectuar aquest control, proporció que arriba al 100% en els sectors de productes alimentaris i de material elèctric, electrònica i informàtica.

¹² Per tenir una idea aproximada de la importància d'aquesta dada, cal tenir present que l'estudi d'ESADE (1996) sobre el conjunt de la indústria catalana obtenia, per a una pregunta plantejada en termes menys estrictes, com era si les empreses oferien algun tipus de formació, un resultat del 65%.

Percentatge de la massa salarial dedicat a formació

	%	% No contesten
Sector 1 Productes alimentaris	0,6	57
Sector 2 Tèxtil, cuir i confecció	3,1	40
Sector 3 Paper, edició i arts gràfiques	3,1	40
Sector 4 Indústria química	2,9	15
Sector 5 Cautxú i plàstics	1,9	22
Sector 6 Metal·lúrgia i productes metàl·lics	1,7	27
Sector 7 Maquinària i equips	3,0	32
Sector 8 Material elèctric, electrònica i informàtica	3,3	20
Sector 9 Material de transport	2,7	10
Sector 10 Altres	0,9	50
TOTAL	2,4	29

Les empreses gasela dediquen, de mitjana, el 2,4% de la seva massa salarial a formació del personal, percentatge que és més de tres vegades superior al 0,7% que Solé Parellada i Castells (1993) van estimar per al conjunt de les empreses catalanes.

Cal destacar que pràcticament tots els sectors superen aquest 0,7%,¹³ i que destaquen les gaseles de material elèctric, electrònica i informàtica, les quals dediquen a formació, de mitjana, el 3,3% de la seva massa salarial.¹⁴

¹³ L'única excepció és el sector de productes alimentaris, si bé aquesta dada s'ha de considerar amb prudència perquè quasi el 60% de les empreses gasela d'aquest sector que van respondre al qüestionari no van contestar aquesta pregunta.

¹⁴ Els sectors tèxtil, cuir i confecció i paper, edició i arts gràfiques dediquen a formació, de mitjana, el 3,1% de la seva massa salarial, però aquesta dada també s'ha de prendre amb prudència perquè el 40% de les gaseles d'aquestes activitats que van respondre al qüestionari tampoc no van contestar aquesta pregunta.

5. Anàlisi economicofinancera de les empreses gasela a Catalunya

5.1. Introducció

5.1.1. Objectius de l'anàlisi economicofinancera

L'anàlisi economicofinancera, també denominada anàlisi d'estats financers o anàlisi de balanços, és un conjunt de tècniques utilitzades per a diagnosticar l'evolució i les perspectives d'una empresa o d'un conjunt d'empreses. D'aquesta manera, es pot tenir més coneixement de les seves característiques i se'n poden identificar els punts forts i els febles. En aquesta part del treball, es pretén posar en relleu les característiques econòmiques i financeres de les empreses gasela i els seus trets diferencials. A partir dels balanços de situació i dels comptes de resultats s'analitza la situació financera i els resultats econòmics. Aquesta anàlisi s'estructura al voltant de quatre grans línies:

- anàlisi patrimonial,
- anàlisi de la gestió dels actius,
- anàlisi econòmica i
- anàlisi de la rendibilitat, l'autofinançament i el creixement.

En primer lloc, l'anàlisi patrimonial estudia, a través dels balanços de situació, les estructures d'actiu i de passiu per determinar les polítiques d'inversió i finançament més característiques de les empreses. Un altre aspecte que també s'estudia és la liquiditat i la solvència, és a dir, la capacitat per a satisfer el pagament dels deutes. A més, s'avaluen les polítiques d'endeutament i capitalització per al finançament de les seves inversions.

En segon lloc, s'estudia la gestió dels actius: s'analitza la rotació dels actius, la gestió d'estocs i els terminis de cobrament i pagament a clients i proveïdors. L'anàlisi també es concentra en els fluxos de caixa per determinar els recursos generats per les empreses, bo i donant especial importància a la gestió del fons de maniobra. Amb aquesta anàlisi es tracta de verificar si els fluxos d'inversió i de finançament estan equilibrats des d'una perspectiva a curt termini i a llarg termini.

L'anàlisi econòmica, a partir dels comptes de pèrdues i guanys, permet observar l'evolució dels ingressos, dels diferents tipus de despeses i dels marges obtinguts. Amb aquesta anàlisi es pretén avaluar l'eficiència de l'empresa, en comparar l'evolució de les despeses amb l'evolució dels ingressos.

Amb l'anàlisi de la rendibilitat, l'autofinançament i el creixement s'aporten elements que permeten identificar els factors que incideixen en la rendibilitat d'aquestes empreses, avaluar la suficiència o insuficiència del seu autofinançament així com identificar el tipus de model de creixement que segueixen. Així mateix, permet veure quina és la capacitat de creixement autosostingut, és a dir, la capacitat que tenen les empreses de créixer en vendes sense necessitat d'augmentar els fons aportats pels accionistes.

Finalment, sobre la base dels quatre tipus d'anàlisi efectuats es fa una diagnosi integrada del perfil economicofinancer de les empreses gasela i de la resta de les empreses industrials, que són les tortugues i les normals. També s'assenyalaran els trets diferencials dels principals sectors que integren la indústria, ja que poden existir elements diferenciadors en funció de les característiques específiques de cada sector.

5.1.2. Empreses gasela, tortuga i normals

Per a la redacció d'aquest capítol s'ha utilitzat la base de dades de l'empresa INFORMA, la qual, com s'ha dit, inclou els balanços i comptes de pèrdues i guanys, a més d'altres informacions economicofinanceres de la major part de les empreses espanyoles que facturen més de 100 milions de

pessetes anuals i que han dipositat els seus comptes al Registre Mercantil. El total d'empreses incloses en aquesta base de dades, que a principi del 1999 disposaven dels comptes de l'exercici de 1997, és de 113.095.

D'acord amb els criteris exposats al punt 3.1, s'ha seguit el procés següent:

- En primer lloc, es van seleccionar les 47.524 empreses que tenien la seva seu a Catalunya.
- D'aquestes, només es van considerar les 16.789 l'activitat principal de les quals era industrial.
- Al seu torn, d'aquest col·lectiu només es van triar les 3.116 que van tenir una facturació mínima de 400 milions de pessetes l'any 1997.
- Finalment, aquestes empreses es van dividir en tres grups: gaseles, tortugues i normals. Són gaseles les que disposen dels atributs exposats a l'epígraf 3.1. Són tortugues les que redueixen sistemàticament la seva dimensió, sempre prenent com a variable de referència el volum d'ingressos. Són normals les que no són ni gaseles ni tortugues.

Gaseles	254
Tortugues	167
Normals	2695
TOTAL	3116

En la part final d'aquest capítol també es farà una anàlisi economicofinancera de tipus sectorial d'acord amb la classificació explicitada en els epígrafs anteriors

El nombre de gaseles, normals i tortugues de cada sector és el següent:

	Alim.	Tèxtil	Paper	Químic	Plàstic	Metall	Maq.	Mat. elèctric	Mat. Transport	Altres	TOTAL
Gaseles	15	29	17	31	27	44	37	18	22	14	254
Tortugues	31	28	29	13	7	9	10	7	6	27	167
Normals	331	373	248	306	213	309	262	194	102	357	2695
TOTAL	377	430	294	350	247	362	309	219	130	398	3116

Com es pot veure, hi ha sectors que tenen més gaseles que tortugues: el químic; el del cautxú i plàstic; el metal·lúrgic i de productes metàl·lics; maquinària i equips; material elèctric, electrònica i informàtica; i material de transport. En canvi, en uns altres, hi ha més tortugues que gaseles: els de productes alimentaris; paper, edició i arts gràfiques; i altres. El tèxtil, cuir, i confecció està bastant equilibrat.

Expressada en percentatges, la proporció de gaseles, tortugues i normals per sectors és la següent:

	Alim.	Tèxtil	Paper	Químic	Plàstic	Metall	Maq.	Mat. elèctric	Mat. Transport	Altres	TOTAL
Gaseles	5.9	11.4	6.6	12.2	10.6	17.3	14.6	7.1	8.7	5.5	100%
Tortugues	18.5	16.7	17.3	7.7	4.1	5.3	5.9	4.1	3.6	16.6	100%
Normals	12.3	13.8	9.2	11.3	7.9	11.4	9.7	7.1	3.8	13.2	100%

Els sectors que concentren més gaseles són: tèxtil, cuir i confecció; indústria química; cautxú i plàstic; metal·lúrgia i productes metàl·lics; i maquinària i equips. En canvi, els sectors que concentren més tortugues són: productes alimentaris; tèxtil, cuir i confecció; paper, edició i arts gràfiques; i altres.

5.1.3. Limitacions de l'anàlisi

Com que aquest estudi d'anàlisi econòmica i financera es basa en els comptes anuals de les empreses, cal tenir presents diverses limitacions que condicionen les conclusions a les quals s'arriba:

- S'ha de tenir en consideració que l'evolució dels aspectes externs de l'economia condicionen la marxa de qualsevol empresa. Això implica que les dades poden veure's afectades per la conjuntura econòmica. En aquest cas, com que l'estudi es fa amb dades comptables dels anys 1994 al 1997, la fase expansiva de l'economia explica en part l'evolució positiva de moltes de les empreses analitzades.

- L'anàlisi d'estats financers efectuat es basa en dades històriques. Per tant, no s'han considerat les perspectives futures de les empreses analitzades.
- Les dades de les empreses es refereixen a la data de tancament de l'exercici, normalment el 31 de desembre de cada any. Però a moltes empreses, la situació al final de l'exercici no és totalment representativa del conjunt de l'exercici perquè existeix una gran estacionalitat en variables com les vendes o la producció, per exemple.
- En aquest estudi s'han utilitzat les dades comptables que les empreses han dipositat al Registre Mercantil, independentment de si els comptes han estat auditats o no. Per tant, s'accepta el supòsit que aquestes dades representen la realitat. En el cas que alguna de les empreses estudiades no hagués dipositat informació comptable fiable, les conclusions de l'anàlisi es podrien veure afectades.
- Dels comptes anuals sols s'ha tingut accés als balanços de situació i als comptes de resultats. Per tant, no s'ha disposat de la informació que s'inclou a les memòries.
- La informació comptable espanyola, d'acord amb la normativa comptable vigent, no està ajustada per a corregir els efectes de la inflació, cosa que afecta la fiabilitat de partides com la immobilitzat, les existències, el capital i les reserves, les amortitzacions o el resultat, per exemple.

Tot i amb aquestes limitacions, es pensa que l'anàlisi d'estats financers aporta elements que permeten conèixer amb més profunditat les característiques de les empreses analitzades.

5.2. Anàlisi patrimonial

A partir dels balanços de situació s'analitza la manera en què les empreses inverteixen i es proveeixen de nous recursos per resoldre les seves necessitats de finançament i realitzar, d'aquesta manera, aquelles inversions que consideren necessàries. Aquest finançament pot ser intern o extern. Mentre que el finançament intern o autofinançament prové dels recursos generats per l'empresa, és a dir, dels beneficis no distribuïts, el finançament extern és l'obtingut d'accionistes, de l'Administració, de creditors i d'entitats de crèdit.

5.2.1. Estructura de la inversió

La necessitat d'inversió en actiu fix i actiu circulat de les empreses industrials és molt important. Aquestes empreses funcionen amb inversions en instal·lacions productives, així com inversions en estocs i clients per poder desenvolupar la seva activitat.

Per avaluar l'estructura de la inversió, tot seguit s'analitza:

- la composició de l'actiu per als tres diferents tipus d'empreses,
- l'evolució en el volum de l'actiu i
- la distribució de les partides de circulat.

A continuació es faciliten els balanços de situació agregats i mitjans de les empreses gaseles, tortugues i normals.

Balanç de situació agregat						
Gaseles						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	288993	100,0%	354020	100,0%	427570	100,0%
I. Actiu fix	92743	32,1%	113877	32,2%	137673	32,2%
Accionistes per desemborsaments no exigits	245	0,1%	180	0,1%	114	0,0%
Immobilitzat	90511	31,3%	111711	31,6%	135883	31,8%
Immobilitzat immaterial	8962	3,1%	12041	3,4%	13044	3,1%
Immobilitzat material	64280	22,2%	79071	22,3%	94973	22,2%
Altre immobilitzat	17269	6,0%	20599	5,8%	27866	6,5%
Despeses amortització	1987	0,7%	1986	0,6%	1676	0,4%
II. Actiu circulat	196250	67,9%	240143	67,8%	289897	67,8%
Existències	49798	17,2%	57883	16,4%	72193	16,9%
Deutors	117006	40,5%	139410	39,4%	174734	40,9%
Tresoreria	12766	4,4%	16987	4,8%	16078	3,8%
Altre actiu circulat	16680	5,8%	25863	7,3%	26892	6,3%
Passiu total	288993	100,0%	354020	100,0%	427570	100,0%
I. Passiu fix	141013	48,8%	169951	48,0%	218096	51,0%
Recursos propis	112301	38,9%	135329	38,2%	173304	40,5%
Fons propis	111296	38,5%	134160	37,9%	172319	40,3%
Ingressos per distribuir	1005	0,3%	1169	0,3%	985	0,2%
Deutes llarg termini	25188	8,7%	28748	8,1%	38027	8,9%
Provisions	3524	1,2%	5874	1,7%	6765	1,6%
II. Passiu circulat	147980	51,2%	184069	52,0%	209474	49,0%

Balanç de situació agregat Tortugues (milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	795373	100,0%	774706	100,0%	742509	100,0%
I. Actiu fix	327554	41,2%	338627	43,7%	332202	44,7%
Accionistes per desemborsaments no exigits	233	0,0%	286	0,0%	235	0,0%
Immobilitzat	325345	40,9%	336985	43,5%	330902	44,6%
Immobilitzat immaterial	15072	1,9%	14417	1,9%	12320	1,7%
Immobilitzat material	153057	19,2%	159512	20,6%	159085	21,4%
Altre immobilitzat	157216	19,8%	163056	21,0%	159497	21,5%
Despeses amortització	1976	0,2%	1356	0,2%	1065	0,1%
II. Actiu circulant	467819	58,8%	436079	56,3%	410307	55,3%
Existències	84194	10,6%	75417	9,7%	75216	10,1%
Deutors	339071	42,6%	310124	40,0%	287013	38,7%
Tresoreria	21449	2,7%	23156	3,0%	22132	3,0%
Altre actiu circulant	23105	2,9%	27382	3,5%	25946	3,5%
Passiu total	795373	100,0%	774706	100,0%	742509	100,0%
I. Passiu fix	351840	44,2%	364149	47,0%	376407	50,7%
Recursos propis	270005	33,9%	279820	36,1%	276993	37,3%
Fons propis	264259	33,2%	275944	35,6%	272354	36,7%
Ingressos per distribuir	5746	0,7%	3876	0,5%	4639	0,6%
Deutes llarg termini	61205	7,7%	61212	7,9%	67724	9,1%
Provisions	20630	2,6%	23117	3,0%	31690	4,3%
II. Passiu circulant	443533	55,8%	410557	53,0%	366102	49,3%

Balanç de situació agregat Normals (milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	6420579	100,0%	7103655	100,0%	8035174	100,0%
I. Actiu fix	3417129	53,2%	3755225	52,9%	4344335	54,1%
Accionistes per desemborsaments no exigits	1918	0,0%	3023	0,0%	8844	0,1%
Immobilitzat	3363188	52,4%	3710530	52,2%	4219187	52,5%
Immobilitzat immaterial	168365	2,6%	176873	2,5%	223757	2,8%
Immobilitzat material	2433679	37,9%	2664179	37,5%	2802132	34,9%
Altre immobilitzat	763144	11,9%	869478	12,2%	1193298	14,9%
Despeses amortització	53023	0,8%	41672	0,6%	116304	1,4%
II. Actiu circulant	3000450	46,8%	3348430	47,1%	3690839	45,9%
Existències	770936	12,0%	801887	11,3%	896388	11,2%
Deutors	1694104	26,4%	1843058	25,9%	2123570	26,4%
Tresoreria	167446	2,6%	193215	2,7%	227812	2,8%
Altre actiu circulant	367964	5,7%	510270	7,2%	443069	5,5%
Passiu total	6420579	100,0%	7103655	100,0%	8035174	100,0%
I. Passiu fix	3953694	61,6%	4438349	62,5%	5066931	63,1%
Recursos propis	2572237	40,1%	3072119	43,2%	3562061	44,3%
Fons propis	2509439	39,1%	3004080	42,3%	3486824	43,4%
Ingressos per distribuir	62798	1,0%	68039	1,0%	75237	0,9%
Deutes llarg termini	1198103	18,7%	1136225	16,0%	1128850	14,0%
Provisions	183354	2,9%	230005	3,2%	376020	4,7%
II. Passiu circulant	2466885	38,4%	2665306	37,5%	2968243	36,9%

Balanç de situació mitjana						
Gaseles						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	1133,3	100,0%	1388,3	100,0%	1676,7	100,0%
I. Actiu fix	363,7	32,1%	446,6	32,2%	539,9	32,2%
Accionistes per desemborsaments no exigits	1,0	0,1%	0,7	0,1%	0,4	0,0%
Immobilitzat	354,9	31,3%	438,1	31,6%	532,9	31,8%
Immobilitzat immaterial	35,1	3,1%	47,2	3,4%	51,2	3,1%
Immobilitzat material	252,1	22,2%	310,1	22,3%	372,4	22,2%
Altre immobilitzat	67,7	6,0%	80,8	5,8%	109,3	6,5%
Despeses amortització	7,8	0,7%	7,8	0,6%	6,6	0,4%
II. Actiu circulant	769,6	67,9%	941,7	67,8%	1136,9	67,8%
Existències	195,3	17,2%	227,0	16,4%	283,1	16,9%
Deutors	458,8	40,5%	546,7	39,4%	685,2	40,9%
Tresoreria	50,1	4,4%	66,6	4,8%	63,1	3,8%
Altre actiu circulant	65,4	5,8%	101,4	7,3%	105,5	6,3%
Passiu total	1133,3	100,0%	1388,3	100,0%	1676,7	100,0%
I. Passiu fix	553,0	48,8%	666,5	48,0%	855,3	51,0%
Recursos propis	440,4	38,9%	530,7	38,2%	679,6	40,5%
Fons propis	436,5	38,5%	526,1	37,9%	675,8	40,3%
Ingressos per distribuir	3,9	0,3%	4,6	0,3%	3,9	0,2%
Deutes llarg termini	98,8	8,7%	112,7	8,1%	149,1	8,9%
Provisions	13,8	1,2%	23,0	1,7%	26,5	1,6%
II. Passiu circulant	580,3	51,2%	721,8	52,0%	821,5	49,0%

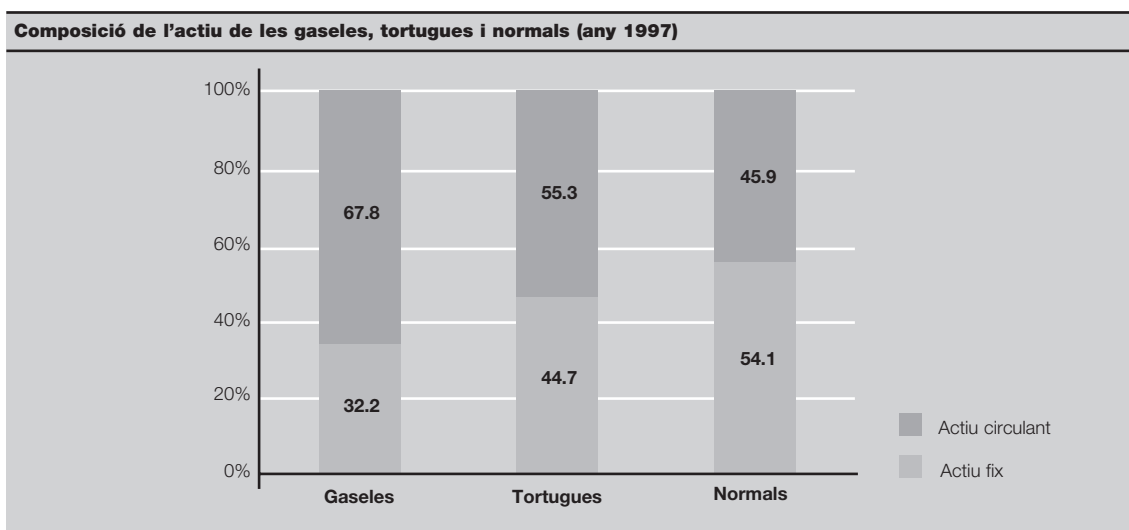
Balanç de situació mitjana						
Tortugues						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	4762,7	100,0%	4639,0	100,0%	4446,2	100,0%
I. Actiu fix	1961,4	41,2%	2027,7	43,7%	1989,2	44,7%
Accionistes per desemborsaments no exigits	1,4	0,0%	1,7	0,0%	1,4	0,0%
Immobilitzat	1948,2	40,9%	2017,9	43,5%	1981,4	44,6%
Immobilitzat immaterial	90,3	1,9%	86,3	1,9%	73,8	1,7%
Immobilitzat material	916,5	19,2%	955,2	20,6%	952,6	21,4%
Altre immobilitzat	941,4	19,8%	976,4	21,0%	955,1	21,5%
Despeses amortització	11,8	0,2%	8,1	0,2%	6,4	0,1%
II. Actiu circulant	2801,3	58,8%	2611,3	56,3%	2456,9	55,3%
Existències	504,2	10,6%	451,6	9,7%	450,4	10,1%
Deutors	2030,4	42,6%	1857,0	40,0%	1718,6	38,7%
Tresoreria	128,4	2,7%	138,7	3,0%	132,5	3,0%
Altre actiu circulant	138,4	2,9%	164,0	3,5%	155,4	3,5%
Passiu total	4762,7	100,0%	4639,0	100,0%	4446,2	100,0%
I. Passiu fix	2106,8	44,2%	2180,5	47,0%	2253,9	50,7%
Recursos propis	1616,8	33,9%	1675,6	36,1%	1658,6	37,3%
Fons propis	1582,4	33,2%	1652,4	35,6%	1630,9	36,7%
Ingressos per distribuir	34,4	0,7%	23,2	0,5%	27,8	0,6%
Deutes llarg termini	366,5	7,7%	366,5	7,9%	405,5	9,1%
Provisions	123,5	2,6%	138,4	3,0%	189,8	4,3%
II. Passiu circulant	2655,9	55,8%	2458,4	53,0%	2192,2	49,3%

Balanç de situació mitjana Normals (milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
Actiu total	2381,3	100,0%	2635,9	100,0%	2981,5	100,0%
I. Actiu fix	1268,0	53,2%	1393,4	52,9%	1612,0	54,1%
Accionistes per desemborsaments no exigits	0,7	0,0%	1,1	0,0%	3,3	0,1%
Immobilitzat	1247,9	52,4%	1376,8	52,2%	1565,6	52,5%
Immobilitzat immaterial	62,5	2,6%	65,6	2,5%	83,0	2,8%
Immobilitzat material	902,7	37,9%	988,6	37,5%	1039,8	34,9%
Altre immobilitzat	282,8	11,9%	322,6	12,2%	442,8	14,9%
Despeses amortització	19,3	0,8%	15,5	0,6%	43,2	1,4%
II. Actiu circulat	1113,3	46,8%	1242,5	47,1%	1369,5	45,9%
Existències	286,1	12,0%	297,5	11,3%	332,6	11,2%
Deutors	628,6	26,4%	683,9	25,9%	788,0	26,4%
Tresoreria	62,1	2,6%	71,7	2,7%	84,5	2,8%
Altre actiu circulat	136,5	5,7%	189,3	7,2%	164,4	5,5%
Passiu total	2381,3	100,0%	2635,9	100,0%	2981,5	100,0%
I. Passiu fix	1467,0	61,6%	1646,9	62,5%	1880,1	63,1%
Recursos propis	954,4	40,1%	1139,9	43,2%	1321,7	44,3%
Fons propis	930,0	39,1%	1114,7	42,3%	1293,8	43,4%
Ingressos per distribuir	23,3	1,0%	25,2	1,0%	27,9	0,9%
Deutes llarg termini	444,6	18,7%	421,6	16,0%	418,9	14,0%
Provisions	68,0	2,9%	85,3	3,2%	139,5	4,7%
II. Passiu circulat	915,4	38,4%	989,0	37,5%	1101,4	36,9%

D'aquests balanços es desprenen les característiques següents:

- *Composició de l'actiu:*

Les gaseles es caracteritzen per invertir d'una manera molt important en actius circulants. En canvi, les tortugues, i sobretot les normals, tenen un pes menor dels actius circulants. Així, per a l'any 1997, el repartiment de l'actiu entre fix i circulat era com segueix:

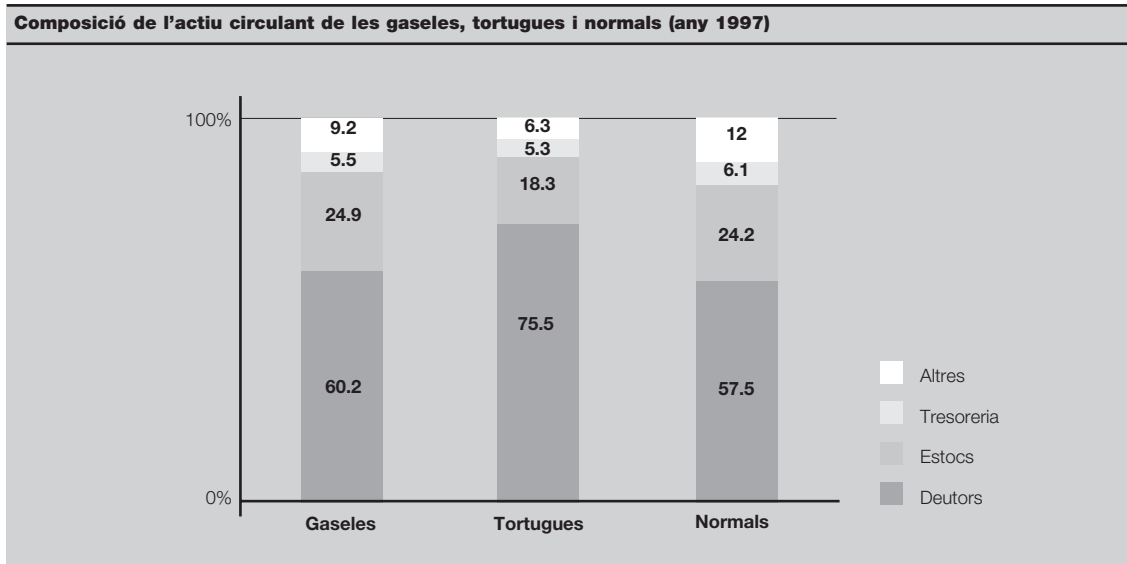


- *Evolució en el volum de l'actiu:*

Com era previsible, les empreses gasela experimenten increments molt importants en el volum total de l'actiu, presumiblement com a conseqüència de l'evolució positiva de les vendes. Això ha de generar, com s'analitzarà posteriorment, unes majors necessitats de finançament. En canvi, les tortugues experimenten reduccions, en actius tant fixos com circulants. Finalment, les empreses normals tenen creixements més moderats, tant d'actius fixos com d'actius circulants.

D'altra banda, de l'anàlisi dels balanços de situació mitjans es desprèn que hi ha diferències importants en la dimensió dels tres tipus d'empreses. Les gaseles són les empreses que tenen la dimensió mitjana més reduïda (1.676 milions de pessetes el 1997), que és una tercera part de la dimensió mitjana de les empreses tortuga (4.446 milions de pta.). En canvi, la de les empreses normals (2.981 milions de pta.) representa dues terceres parts de la de les tortugues.

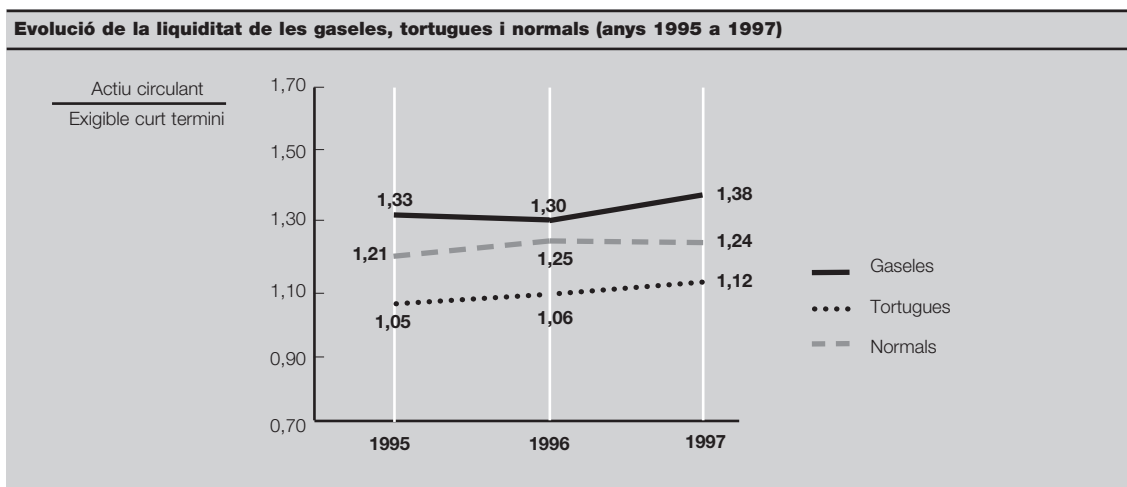
• *Distribució de les partides de circulat:* tal com s'ha indicat, les gaseles tenen la major part de les seves inversions concentrades en l'actiu circulat. Concretament, fan fortes inversions en estocs i clients. En canvi, les tortugues tenen importants saldos de clients pendents de cobrar, la qual cosa suposa un problema addicional a la pèrdua de vendes. A continuació es facilita el detall de la composició de l'actiu circulat dels tres tipus d'empreses (dades referides al 1997):



5.2.2. Estudi de la solvència

En general, un balanç equilibrat ha de tenir les inversions en actiu fix finançades amb recursos permanents, és a dir, amb capitals propis i deute a llarg termini; i les inversions en actiu circulat, finançades amb passiu a curt termini o passiu circulat. De tota manera, per tal que es puguin atendre els compromisos de pagament a curt termini, en general, sol ser recomanable que l'actiu circulat superi els deutes a curt termini. Per tal d'analitzar correctament la solvència s'estudien les ràtios següents:

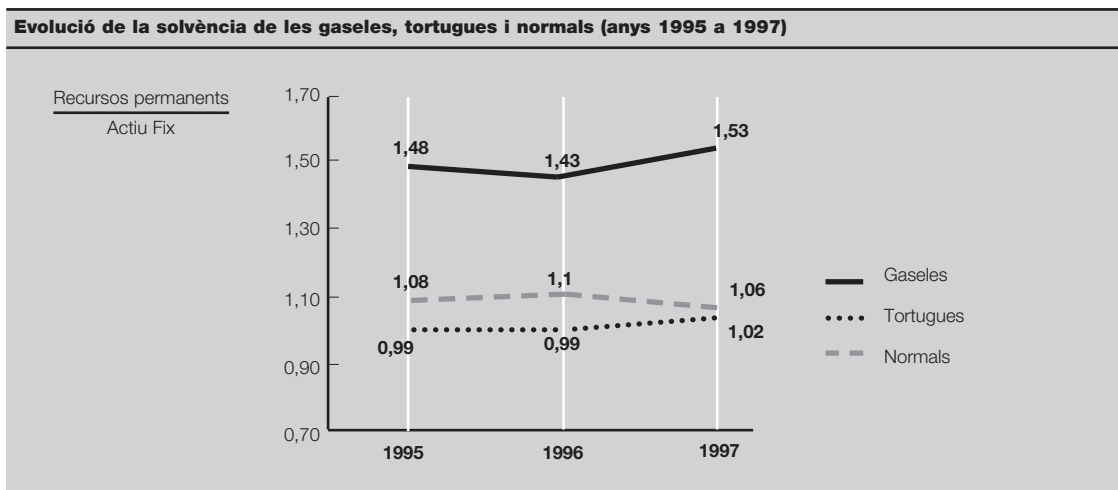
$$\text{Liquiditat} = \frac{\text{Actiu circulat}}{\text{Exigible a curt termini}}$$



Per tal que l'empresa no tingui problemes de liquiditat, el valor d'aquesta ràtio ha de ser superior a 1. En cas que la ràtio sigui inferior a 1 indica que l'empresa té major probabilitat de fer suspensió de pagaments. Es podria pensar que amb una liquiditat d'1 es poden eixugar sense problemes els deutes a curt termini. Però per la possible morositat de la clientela i les dificultats de vendre totes les existències en un curt període de temps s'aconsella que l'actiu circulant superi els deutes a curt termini.

Del valor de les ràtios anteriors es desprèn que les empreses gasela són les que tenen una millor liquiditat (1,38) i, per tant, poden eixugar amb seguretat els seus deutes a curt termini. En canvi, la liquiditat de les tortugues és més reduïda (1,12). Això pot augmentar el perill de tenir problemes per satisfer els seus deutes. Les empreses normals, al seu torn, se situen al punt intermedi (1,24).

$$\text{Solvència a llarg termini} = \frac{\text{Recursos permanents}}{\text{Actiu fix}}$$



La solvència a llarg termini, en general, ha de ser superior a 1. D'aquesta manera, es poden finançar a llarg termini els actius fixos. Dels valors anteriors, es desprèn que les empreses que financen d'una manera més sòlida els seus actius fixos són les gaseles (1,53). En canvi, la resta d'empreses no tenen tant d'excedent de recursos permanents, amb relació als actius fixos, tot i que se situen per sobre del valor recomanable, en termes generals, que és d'1.

5.2.3. Estructura del finançament

Les empreses industrials tenen importants necessitats de finançament com a conseqüència de les inversions en actius fixos i circulants que necessiten per al desenvolupament de les seves activitats.

Cada font de finançament, ja sigui interna o externa, té unes característiques que cal avaluar a l'hora de decidir quin tipus de finançament és l'apropiat per a l'empresa. Així, s'ha de tenir en compte:

- el cost del finançament: interessos, comissions, etc.,
- els terminis en què s'ha de tornar el finançament obtingut,
- les garanties, les hipoteques, els avals, les compensacions i altres contrapartides.

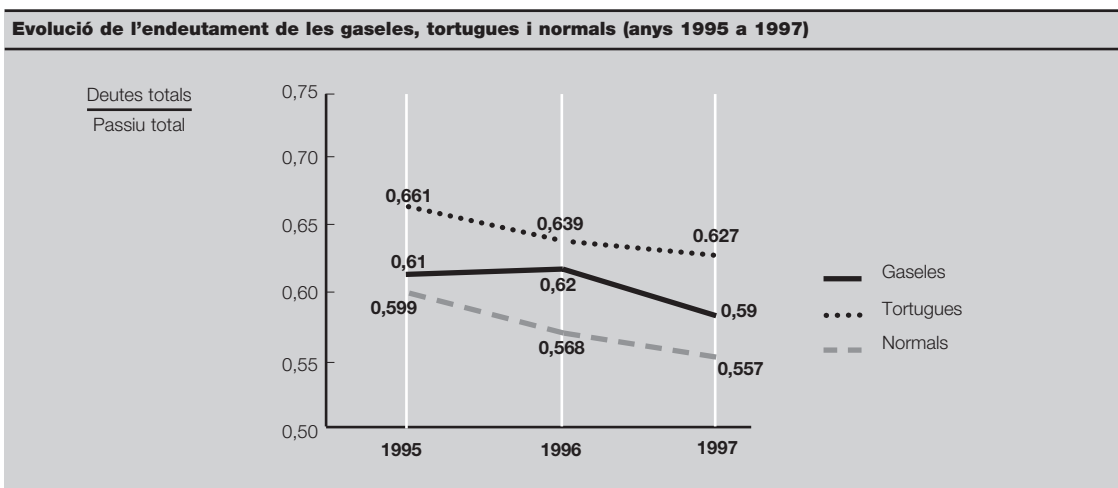
D'aquesta manera, l'estructura òptima de finançament és la que genera un mínim cost del passiu, amb un mínim risc i la que aconsegueix un valor màxim de l'empresa al mercat.

Un factor molt important en la estructura del finançament de l'empresa és evitar un endeutament excessiu i que hi hagi una capitalització suficient. En general, una proporció adequada és la que es dona quan els capitals propis de l'empresa suposen el 40-50% del passiu total.

A continuació s'analitzen diverses ràtios que permeten avaluar el finançament d'aquestes empreses.

Per a mesurar la relació entre fons propis i deute s'utilitza la ràtio d'endeutament, i es divideix el total de deutes entre el total del passiu. Com més petita sigui la ràtio, més independència financera té l'empresa. En termes generals, el valor adequat d'aquesta ràtio se situa entre 0.5 i 0.6.

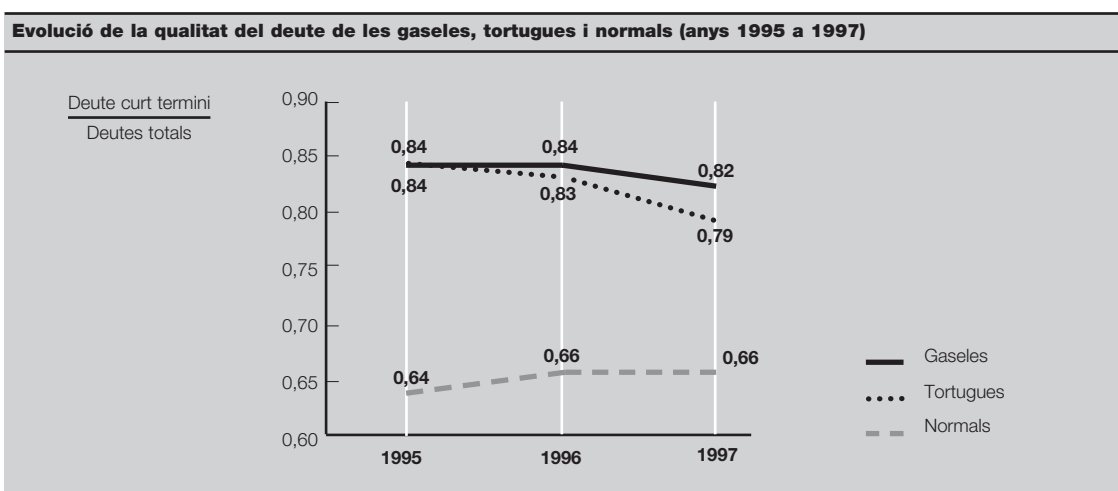
$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Deutes totals}}{\text{Passiu total}}$$



De les dades anteriors es desprèn que els tres tipus d'empreses tenen un endeutament elevat, especialment les tortugues i, en menor mesura, les gaseles. De fet, una característica que es posa de manifest en qualsevol anàlisi dels estats financers d'empreses industrials és la importància de l'endeutament.

També és important considerar la qualitat d'aquest deute, és a dir, veure la proporció de deute a curt termini. Com més petita sigui aquesta ràtio, més bona qualitat té el deute, quant al termini. Cal tenir en compte, però, que existeixen empreses que a causa de la seva dimensió o de l'activitat que realitzen, no poden accedir fàcilment a un finançament a llarg termini, i que per això tenen una proporció més gran de deute a curt termini.

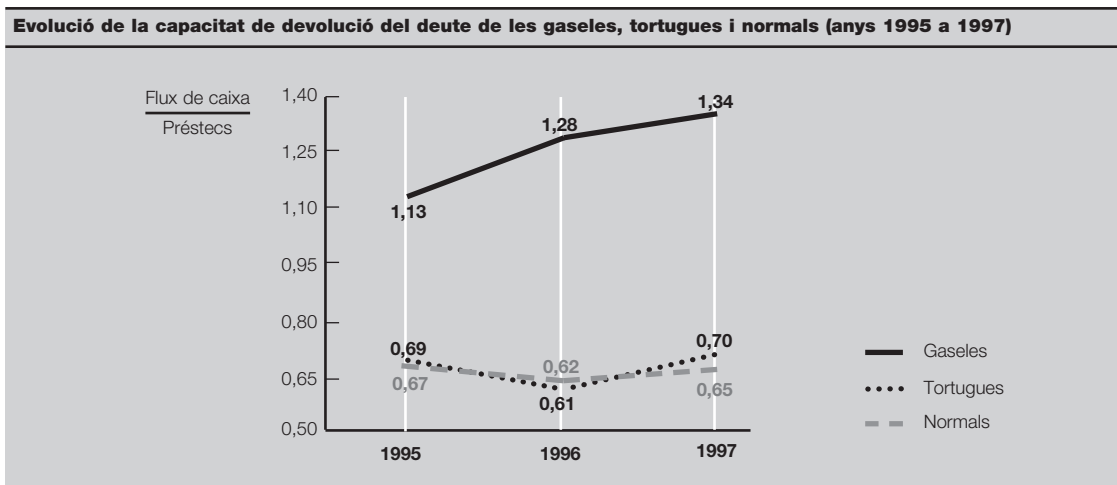
$$\text{Qualitat del deute} = \frac{\text{Deute a curt termini}}{\text{Deutes totals}}$$



Els valors anteriors indiquen que, tant les gaseles com les tortugues, tenen la major part del seu endeutament amb un venciment a curt termini. En canvi, les empreses normals tenen un deute de millor qualitat, com a conseqüència del menor pes dels deutes a curt termini.

Quan s'estudia l'endeutament també cal analitzar la capacitat de devolució que té l'empresa. Per això és de gran utilitat la ràtio de capacitat de devolució de préstecs. Com més gran sigui el seu valor, més capacitat es té per tornar els préstecs, ja que el numerador reflecteix el flux de caixa generat per l'empresa. Per flux de caixa s'entén el resultat net de l'any més les amortitzacions del mateix període.

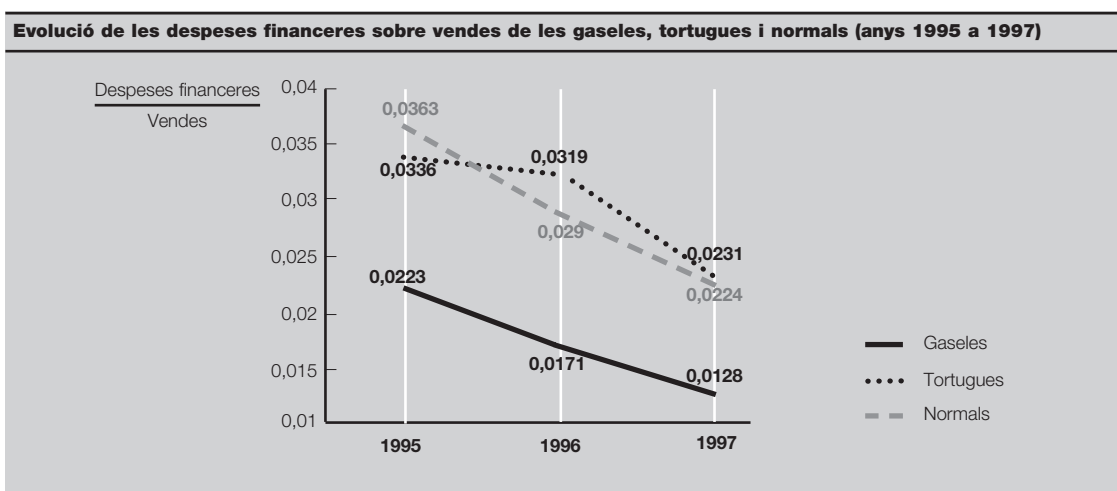
$$\text{Capacitat de devolució del deute} = \frac{\text{Flux de caixa}}{\text{Préstecs}}$$



La capacitat de devolució de préstecs de les empreses gasela és molt elevada (1,34), ja que pràcticament duplica la capacitat de les tortugues i de les normals. Aquest valor d'1,34 significa que les gaseles podrien tornar en menys d'un any la totalitat del seu endeutament bancari. Això és molt positiu ja que anteriorment s'ha assenyalat que aquestes empreses tenen la major part del seu endeutament a curt termini. En el cas de les empreses normals i les tortugues, els valors d'aquestes ràtios són molt més baixos (oscil·len entre 0,6 i 0,7), però podrien qualificar-se de suficients per a eixugar els deutes, comptant que sempre hi ha parts dels deutes que són a llarg termini.

Una altra ràtio útil és la que calcula la relació entre les despeses financeres i les vendes. Si el seu valor és molt elevat, el deute consumeix una part significativa del resultat.

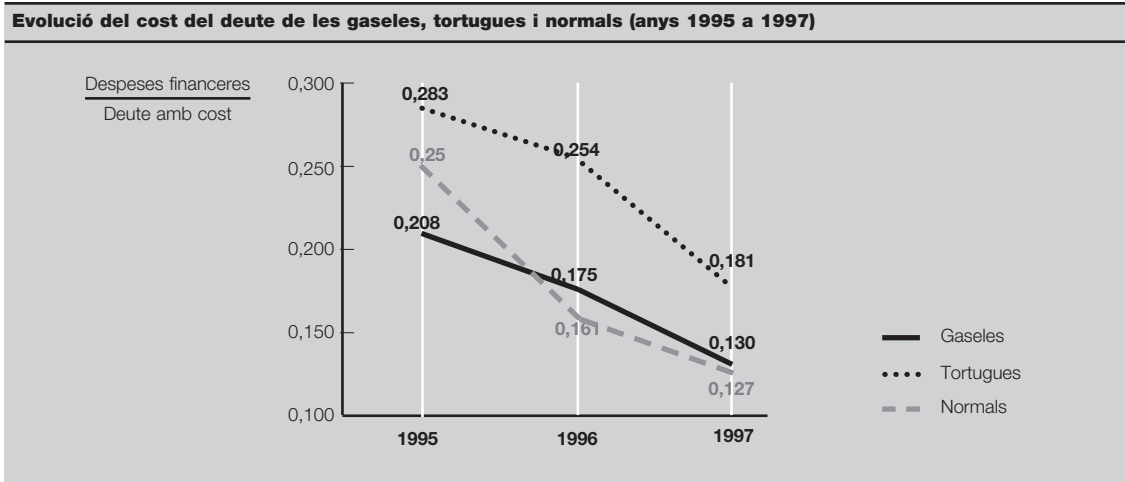
$$\text{Despeses financeres sobre vendes} = \frac{\text{Despeses financeres}}{\text{Vendes}}$$



Com es comprova en les ràtios anteriors, en tots els casos el pes de la despesa financera s'està reduint. Això es conseqüència, entre d'altres factors, de la caiguda dels tipus d'interès que s'ha viscut els darrers anys. Les empreses gasela són les que tenen menys despeses financeres amb relació a les vendes. Per tant, es tracta d'empreses en les quals, tot i tenir un alt endeutament, els interessos del deute tenen poca repercussió en el compte de resultats.

La ràtio del cost del deute divideix les despeses financeres pel saldo mitjà del deute amb cost (préstecs bancaris i descompte comercial). Com més petita és aquesta ràtio, més barat és el deute remunerat que té l'empresa.

$$\text{Cost del deute} = \frac{\text{Despeses financeres}}{\text{Deute amb cost}}$$



En tots els casos, el cost del deute ha anat baixant al llarg dels tres anys estudiats. Cal no oblidar, com s'ha remarcat anteriorment, que l'evolució dels tipus d'interès va ser descendent en aquest període. Les tortugues són les que tenen un major cost del deute, en comparació amb els altres tipus d'empreses.

Resumint, l'anàlisi patrimonial indica que les gaseles tenen fortes necessitats d'inversió, sobretot en circulat, que financen preferentment amb deute. De tota manera, aquestes empreses compten amb una bona liquidesa i solvència i, a més, el deute té un cost reduït. Això també es veu reforçat per l'alta capacitat de devolució de préstecs. En síntesi, pot afirmar-se que l'estructura patrimonial de les gaseles és altament sanejada.

En canvi, les tortugues, que són les que tenen una dimensió mitjana més gran, tenen unes necessitats d'inversió decreixent. Però, en canvi, tenen més deutes. Aquest endeutament és més car i representa una part més significativa del resultat. D'altra banda, la liquiditat i la solvència de les tortugues és menor que les de les gaseles. Passa el mateix amb la capacitat de devolució de préstecs. Tot això fa que l'estructura patrimonial de les tortugues sigui feble i amb una significativa probabilitat de tenir problemes per complir els seus compromisos de pagament.

La resta d'empreses, les normals, estan en una posició intermèdia, que podria qualificar-se també de prou sanejada en tots els aspectes que afecten el seu patrimoni.

5.3. Gestió dels actius

Aquesta anàlisi tracta de veure la capacitat que tenen les empreses per a generar vendes amb els seus actius, tant fixos com circulants. Atès que en les gaseles hi ha una forta inversió en actius circulants, en aquest apartat s'estudiarà també com es gestionen aquests actius.

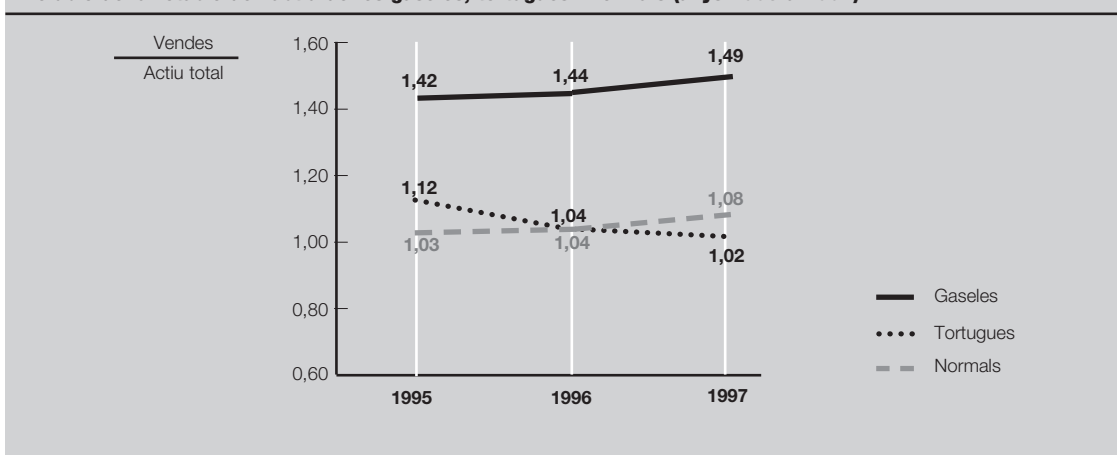
5.3.1. Rotació dels actius

Les ràtios de rotació dels actius comparen les vendes amb els actius que es desitja analitzar. Es tracta de ràtios que han de ser al més elevades possible, per tal que els actius tinguin la màxima productivitat. Atès que tot actiu necessita passius que el financin, el que es procura és que amb el mínim actiu possible es generin les màximes vendes. Per tant, en tenir menys actius hi haurà menys passius, o sigui menys deutes i capitals propis, i l'empresa serà més eficient.

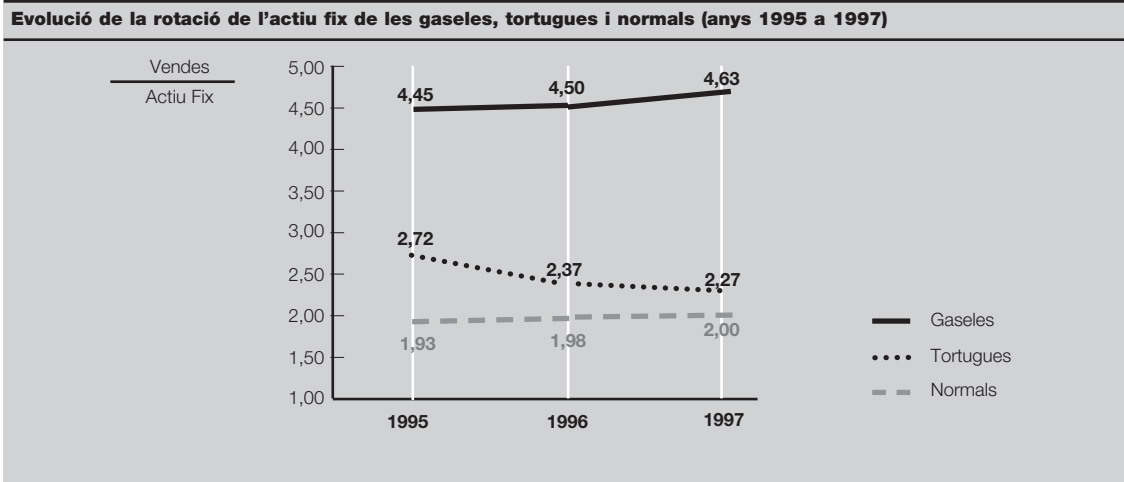
Com més grans són les ràtios que es presenten a continuació, més vendes es generen, ja sigui amb l'actiu fix o l'actiu circulant. És important també fer l'estudi d'aquestes ràtios durant diferents anys per tal d'analitzar si van augmentant de valor. En cas de que sigui així, cada cop es necessitarà una inversió menor en actiu per desenvolupar l'activitat.

$$\text{Rotació de l'actiu} = \frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu total}}$$

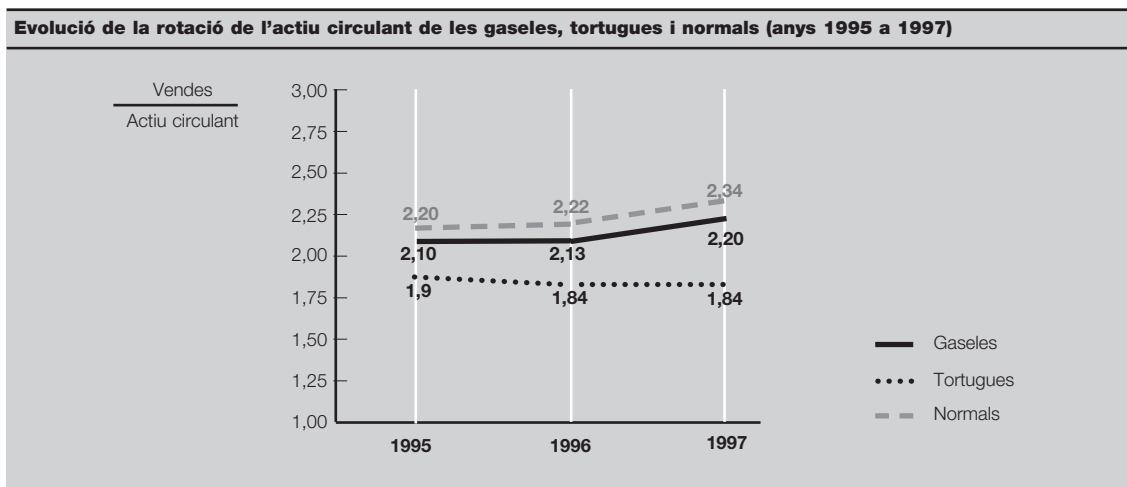
Evolució de la rotació de l'actiu de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)



$$\text{Rotació de l'actiu fix} = \frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu Fix}}$$



$$\text{Rotació de l'actiu circulant} = \frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu circulant}}$$

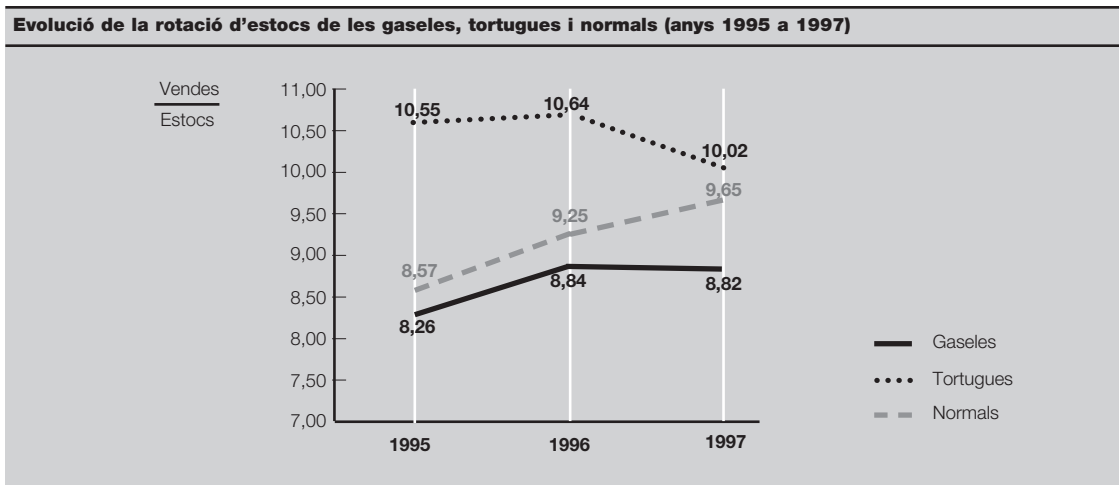


Les ràtios anteriors posen de manifest que les gaseles tenen les rotacions de l'actiu fix més elevades i que l'evolució és molt positiva, ja que creixen any rere any. En canvi, la rotació de l'actiu circulant de les gaseles, tot i evolucionar positivament, és menor que la de les empreses normals.

Les tortugues tenen problemes d'eficiència en els actius, especialment en els circulants, ja que les seves rotacions són molt menors que les de les altres empreses. A més, aquestes rotacions decreixen any rere any, cosa que vol dir que l'eficiència de la gestió dels actius circulants és menor cada any que passa.

De tota manera, si s'analitza la rotació dels estocs aquest diagnòstic varia sensiblement:

$$\text{Rotació d'estocs} = \frac{\text{Vendes}}{\text{Estocs}}$$



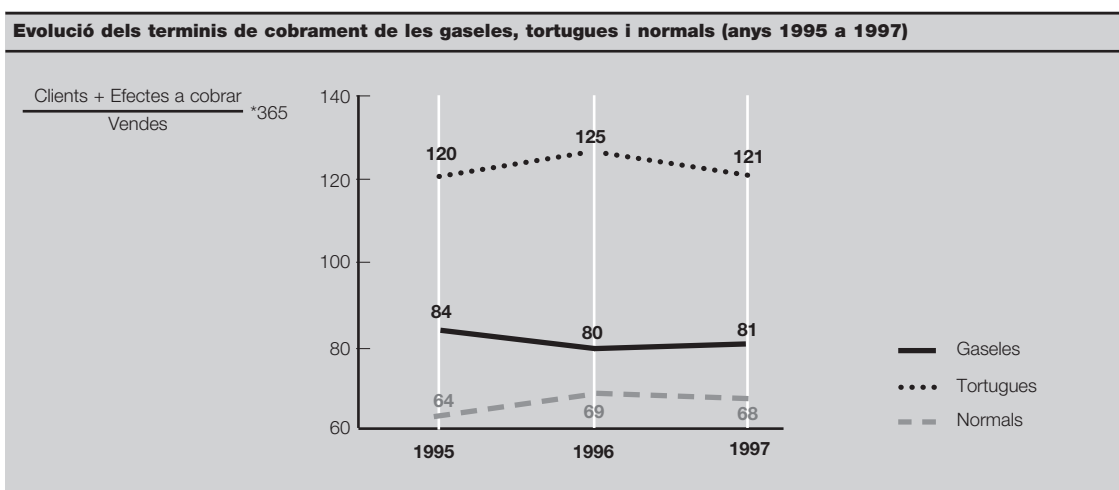
La rotació dels estocs és millor en les tortugues que en les normals i, sobretot, millor que en les gaseles, que són les que tenen uns estocs més elevats en relació amb les vendes. Per tant, l'eficiència en la gestió dels estocs és menor en les gaseles que en les altres empreses. De tota manera, aquesta rotació tendeix a millorar en les gaseles i en les empreses normals. En canvi, en les tortugues, la rotació, tot i ser alta, es va reduint.

5.3.2. Terminis de cobrament a clients i de pagament a proveïdors

L'anàlisi dels terminis permet avaluar la gestió en aquests tipus d'actius i passius circulants. En general, és positiu que el termini de cobrament sigui curt, i que, en canvi, el termini de pagament sigui llarg. De tota manera, a propòsit d'aquest darrer sols es podrà dir que és positiu trigar a pagar sempre que la causa sigui la capacitat de negociació de l'empresa dins el marc legal vigent, i si no obeeix a problemes de manca de liquiditat per satisfer els pagaments. Es tracta de ràtios que depenen en gran mesura del sector en el qual opera l'empresa.

Respecte als cobraments i els pagaments, les ràtios que s'utilitzen serveixen per comprovar l'evolució de la política de cobrament i pagament a clients i proveïdors. També té interès avaluar els impagats, per tal de tenir informació sobre la qualitat dels clients que tenen les empreses.

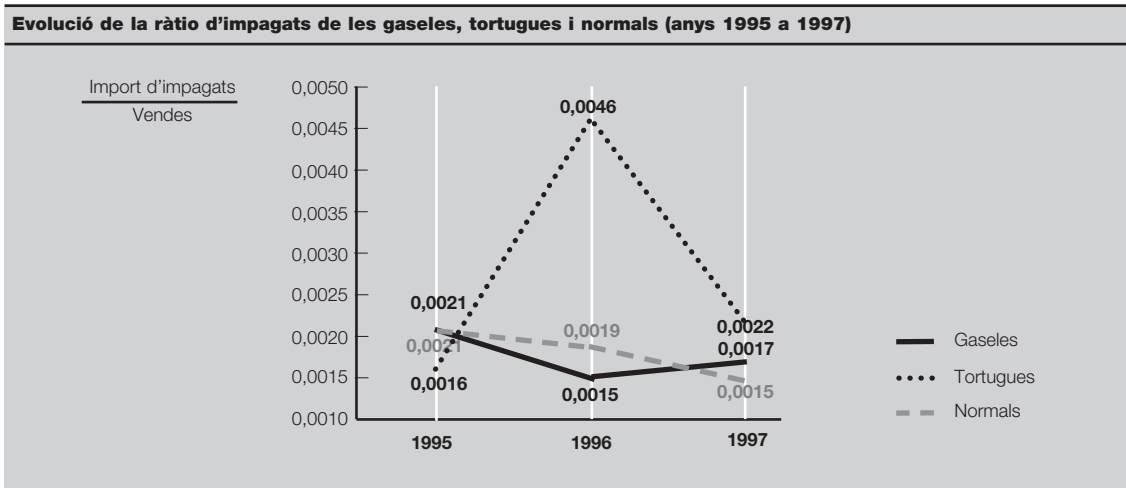
$$\text{Termini de cobrament} = \frac{\text{Clients + efectes per cobrar}}{\text{Vendes}} * 365$$



Les tortugues són les empreses que tenen més dificultats de cobrament, ja que el termini mitjà és de quatre mesos. En canvi, les gaseles cobren a un termini mitjà de menys de tres mesos i les normals a un termini mitjà de poc més de dos mesos.

El termini de cobrament es pot complementar amb la ràtio d'impagats sobre vendes, per tal de tenir més informació sobre la qualitat de la clientela:

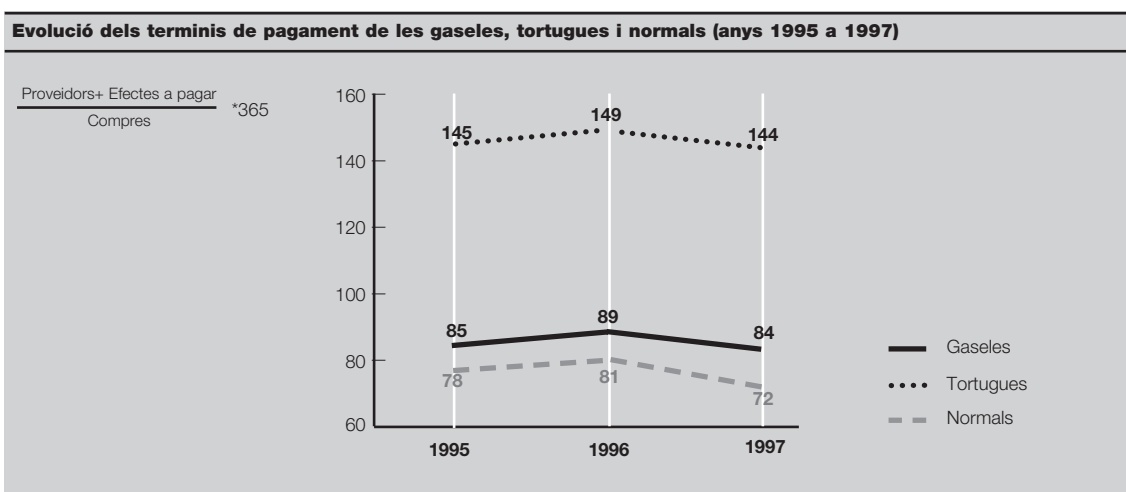
$$\text{Ràtio d'impagats} = \frac{\text{Import d'impagats}}{\text{Vendes}}$$



Aquesta ràtio ha de ser al més petita possible per evitar tenir impagats i millorar el termini de cobrament. Les dades són molt coherents amb el que s'ha detectat en el termini de cobrament, ja que les tortugues són les que tenen més impagats. En canvi, les empreses normals són les que estan en una situació més bona. De tota manera, en tots els tipus d'empreses analitzats, el pes dels impagats és poc significatiu. Per exemple, el 0,0022 de les tortugues significa que els impagats representen el 0,22% de les vendes, una proporció molt baixa.

A continuació es calculen els terminis de pagament a proveïdors. Com més gran sigui el valor, més es trigarà a pagar els proveïdors, cosa que proporciona més finançament a l'empresa.

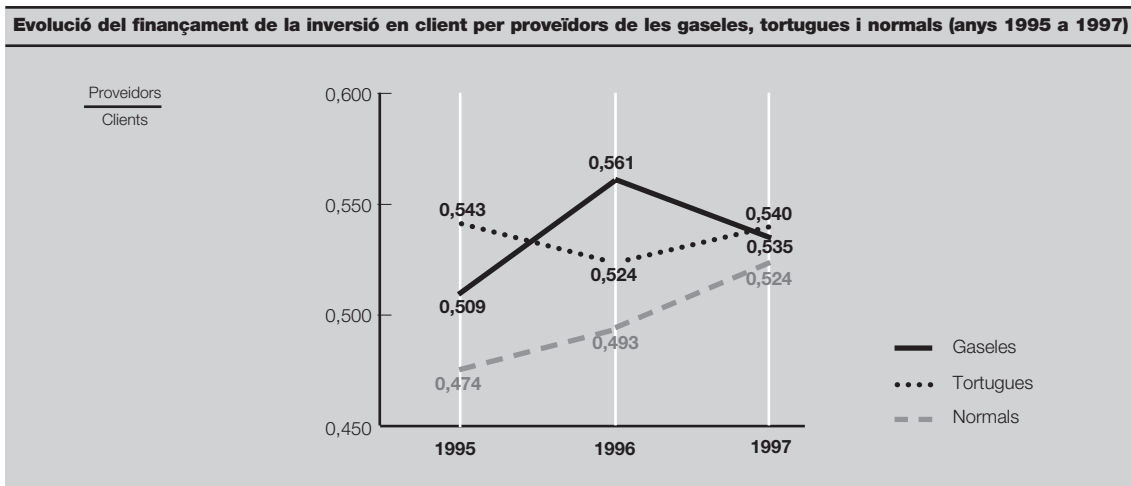
$$\text{Termini de pagament} = \frac{\text{Proveïdors + efectes per pagar}}{\text{Compres}} * 365$$



Les tortugues són les que triguen més a pagar els proveïdors. Això pot ser conseqüència del fet que tenen una major dimensió i, per tant, potser tenen més capacitat de negociació amb els seus proveïdors. Una altra explicació, més desfavorable, seria la menor solvència i liquiditat que tenen les tortugues, tal com s'ha exposat en apartats anteriors, cosa que explicaria possibles tensions de liquiditat i dificultats per complir els seus compromisos de pagament a curt termini.

La ràtio següent permet comprovar la part de la inversió en clients que és finançada pels proveïdors. Per tenir menys necessitats de finançament, interessa que aquesta ràtio sigui elevada.

$$\text{Finançament de la inversió en clients per proveïdors} = \frac{\text{Proveïdors}}{\text{Clients}}$$



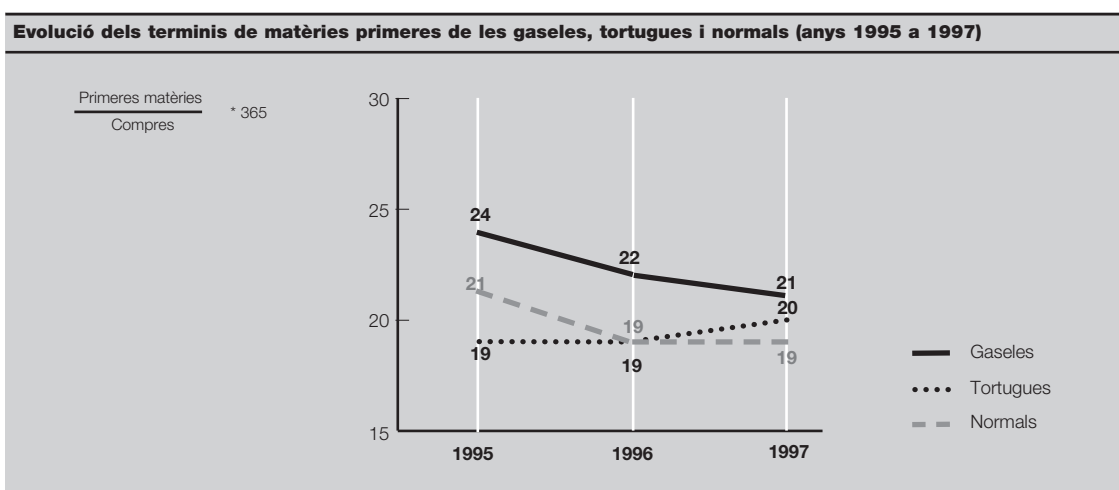
Aquesta ràtio té valors molt semblants en els tres tipus d'empresa. En tots els casos, el finançament dels proveïdors cobreix la meitat, aproximadament, de la inversió en clients.

5.3.3. Terminis dels estocs

L'avaluació de la gestió dels actius circulants també requereix conèixer els terminis dels estocs per a cadascun dels seus components: matèries primeres, productes en curs i productes acabats.

Per calcular cadascun dels terminis d'aquests cicles es divideix la inversió corresponent pel moviment anual d'aquesta inversió i es multiplica tot per 365 dies. Per tal que la gestió dels estocs sigui al més eficient possible, convé que aquests terminis siguin com més reduïts millor.

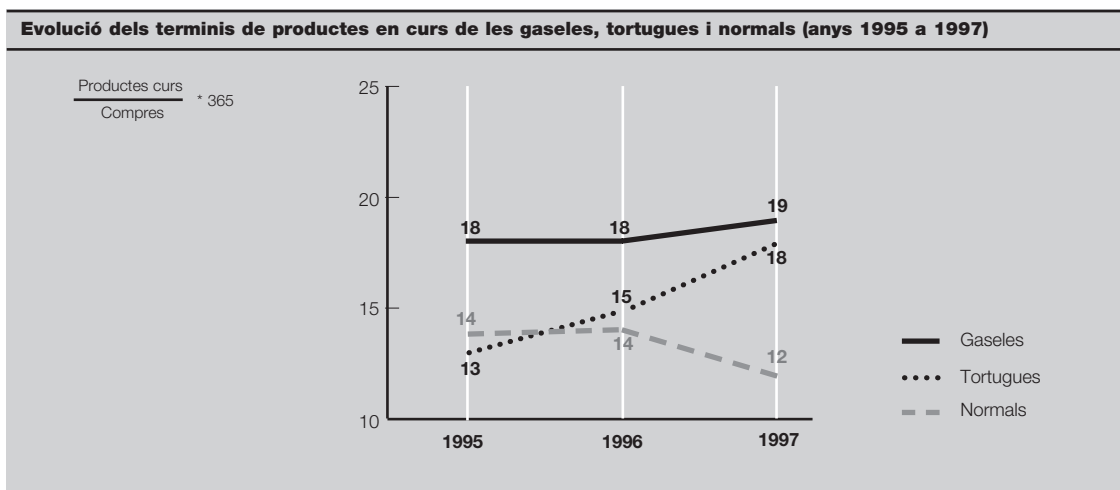
$$\text{Termini de matèries primeres} = \frac{\text{Estoc matèries primeres}}{\text{Compres}} * 365$$



Aquest termini ha de ser bastant similar al temps que triguem els proveïdors a subministrar les matèries primeres, i cal tenir en compte les mesures necessàries per evitar una ruptura d'estocs. Dels valors anteriors es desprèn que el termini de les matèries primeres és molt similar en els tres tipus d'empreses, encara que tendeix a reduir-se en el cas de les gaseles i les normals, cosa que és un símptoma de millora d'eficiència. En canvi, les tortugues augmenten lleugerament el termini.

Per als terminis de magatzem dels productes en curs s'utilitza la ràtio següent:

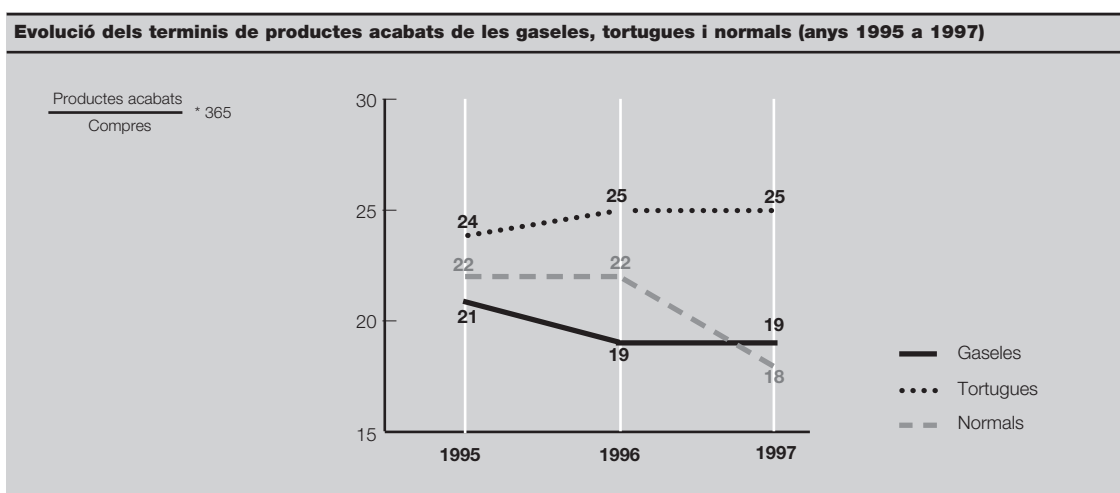
$$\text{Termini productes en curs} = \frac{\text{Estoc productes en curs}}{\text{Compres}} * 365$$



Els terminis dels productes en curs també són molt similars en els tres tipus d'empreses, encara que les empreses normals tendeixin a reduir-lo quan les altres empreses experimenten un augment.

Per al càlcul del termini dels productes acabats es poden utilitzar diversos tipus de ràtios. Un d'ells es calcula com segueix:

$$\text{Termini productes acabats} = \frac{\text{Estoc productes acabats}}{\text{Compres}} * 365$$



De nou, com amb el termini de les matèries primeres, la tendència en el cas de les gaseles i les normals es reduir el termini. En canvi, les tortugues experimenten un lleuger augment del termini.

En resum, si es considera la suma dels tres terminis, per a l'any 1997, les empreses que tenen una millor eficiència en la gestió dels estocs són les normals (49 dies). A continuació vindrien les gaseles (59 dies). Finalment, les tortugues, amb 63 dies, serien les empreses que mostrarien una pitjor gestió dels estocs.

5.3.4. **Cicle de maduració i cicle de caixa**

L'estudi de l'actiu circulant, format essencialment per estocs, clients, proveïdors i altres comptes deutors o creditors, és molt important per subministrar informació sobre el funcionament de la inversió de les empreses. Entre aquests indicadors destaquen el cicle de caixa i el cicle de maduració, que es poden calcular a partir dels terminis dels estocs i el termini de cobrament i pagament calculats anteriorment.

El cicle de maduració determina les necessitats financeres a curt termini generades per l'activitat ordinària. És el termini en dies que passa des que es compren les primeres matèries fins que es cobra del client, incloent els dies d'estoc de les matèries primeres, els d'estoc dels productes en curs, els d'estoc dels productes acabats i el termini de cobrament a clients. La mala gestió d'aquest cicle pot provocar importants tensions financeres a les empreses.

Cicle de maduració = Dies estoc matèries primeres + Dies estoc productes en curs + Dies estoc productes acabats + Termini cobrament clients

Per a l'any 1997, el valor del cicle de maduració dels tres tipus d'empreses estudiats és el següent:

Gaseles = 140 dies
Tortugues = 184 dies
Normals = 117 dies

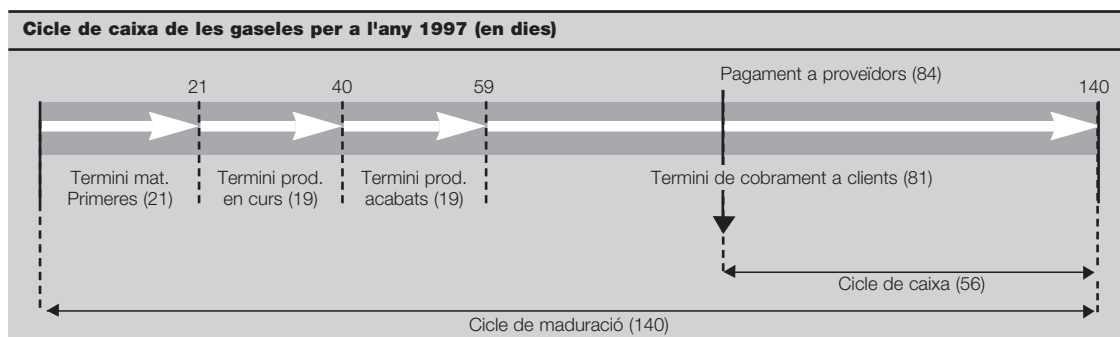
Les empreses normals són les que tenen un cicle de maduració més curt. En canvi, les tortugues el tenen molt més llarg, cosa que suposa unes majors necessitats de finançament per al seu actiu circulant. Les gaseles, al seu torn, se situen en una posició intermèdia.

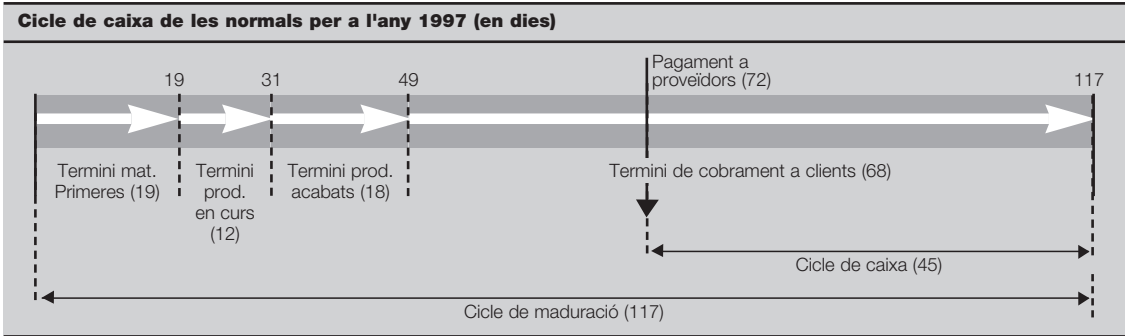
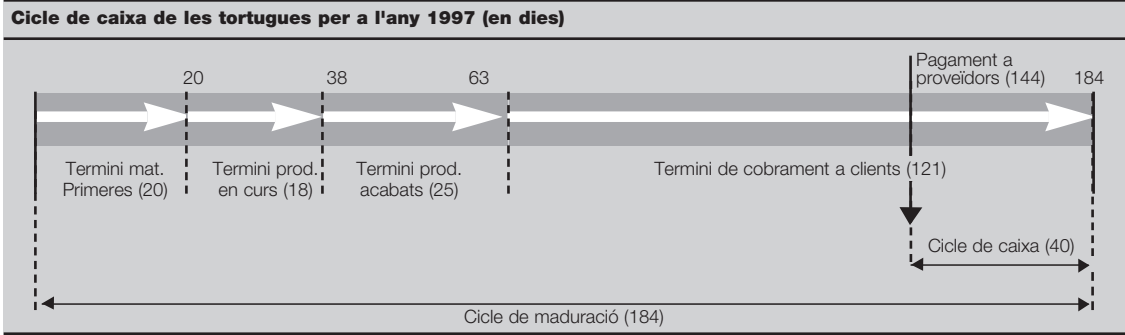
A continuació, amb el cicle de caixa es tracta de veure quina és la part de dies del cicle de maduració que són coberts pel finançament dels proveïdors. Tota empresa està interessada que aquest termini sigui al més curt possible per reduir les seves necessitats de finançament:

Cicle de caixa = Dies estoc primeres matèries - Termini pagament proveïdors + Dies productes en curs + Dies productes acabats + Termini cobrament clients

El cicle de caixa determina els dies entre els primers desemborsaments de l'explotació i els cobraments a clients. Si el resultat és positiu, l'empresa necessita un fons de maniobra positiu per a finançar el seu actiu circulant. Quan el resultat és negatiu, els proveïdors financen amb escreix el total de les inversions en circulant. Per a l'any 1997, el valor del cicle de caixa dels tres tipus d'empreses estudiats és el següent:

Gaseles = $140 - 84 = 56$ dies
Tortugues = $184 - 144 = 40$ dies
Normals = $117 - 72 = 45$ dies





D'acord amb els valors anteriors, les gaseles són les que tenen més necessitats de finançament no cobertes pels proveïdors. En canvi, les tortugues compensen la seva menor eficiència en la gestió dels actius circulants amb un major finançament per part dels proveïdors. De tota manera, com s'ha posat de manifest anteriorment, cal verificar si aquest major finançament dels proveïdors es deu a una millor negociació amb ells o a un incompliment de les condicions pactades.

5.3.5. Fons de maniobra

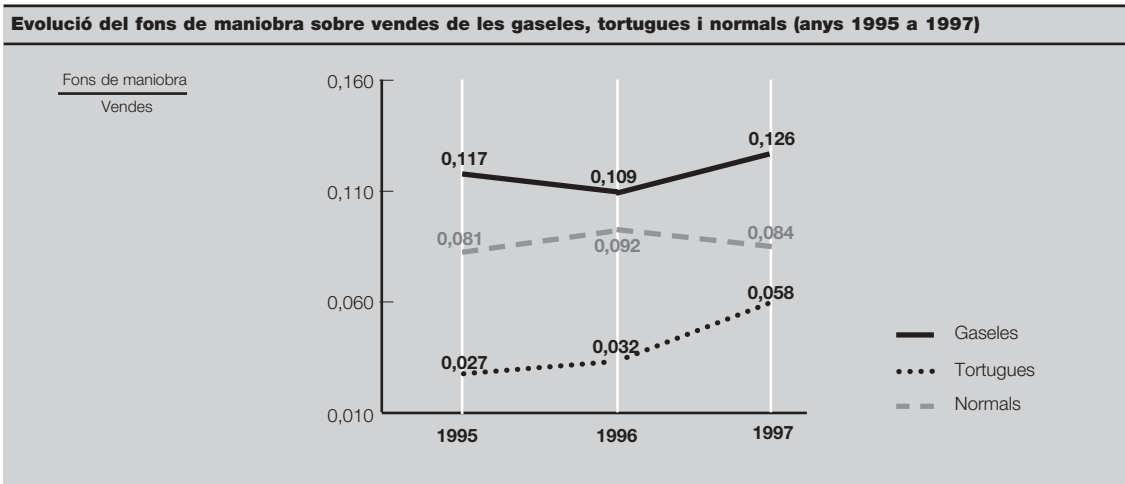
El que acabem d'exposar es pot completar amb una anàlisi del fons de maniobra. El fons de maniobra és la diferència entre els actius circulants i els deutes a curt termini:

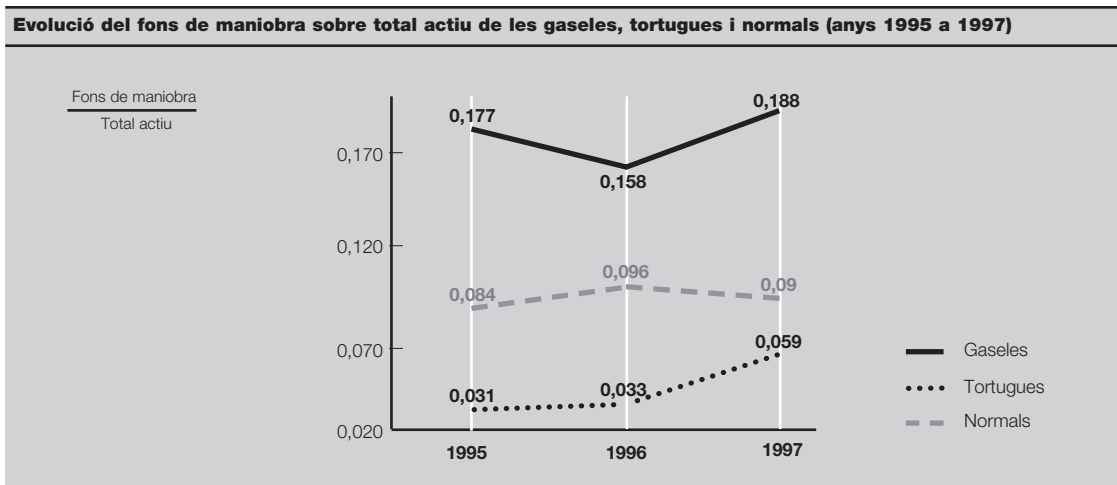
$$\text{Fons de maniobra} = \text{Actiu circulant} - \text{Deutes a curt termini}$$

En la mesura que el fons de maniobra sigui més elevat, l'empresa compta, d'una banda, amb més solvència per a eixugar els seus deutes a curt termini. Però d'altra banda, un fons de maniobra elevat suposa més necessitat de finançament dels actius circulants no cobertes pels proveïdors.

S'utilitzen també dues ràtios per analitzar la situació del fons de maniobra:

$$\frac{\text{Fons de maniobra}}{\text{Vendes}}$$





Les empreses gasela són les que tenen més necessitat de finançament dels fons de maniobra. En canvi, les tortugues estan en la situació contrària. A més, en tots els casos, la tendència és que creixin aquestes necessitats de finançament del circulant.

5.3.6. Finançament del fons de maniobra

L'anàlisi del finançament del fons de maniobra és indispensable per determinar si l'empresa utilitza una proporció correcta de deutes a curt i a llarg termini. És important tenir un fons de maniobra suficient perquè és la garantia de l'estabilitat financera de l'empresa, ja que és la part d'actiu circulant que és finançada amb recursos permanents.

A continuació es fa una anàlisi, en base a les dades mitjanes, de l'estat de fluxos de tresoreria de les empreses gasela, tortuga i normals. L'estat de fluxos de tresoreria es calcula a partir dels resultats de l'exercici, als quals es resten les inversions (en actiu fix o circulant) i les reduccions de finançament i s'afegeixen les desinversions i els augments de finançament. La presentació de l'estat de fluxos de tresoreria s'inicia amb el càlcul del flux de caixa. Després es calcula la caixa generada per les operacions, a partir de les variacions experimentades pels saldos d'estocs, clients i proveïdors. Finalment, es consideren les variacions d'actiu fix i les de finançament a llarg termini.

Amb l'estat de fluxos de tresoreria es tracta de veure la capacitat de generació de fons que tenen les empreses per a finançar els seus actius circulats. Com també quina és la part de les inversions en circulant que és finançada pels proveïdors i altres deutes a curt termini. Finalment, es tenen en compte les inversions en actius fixos i el finançament que prové dels capitals propis i del deutes a llarg termini. La integració de tots aquests tipus d'inversions i de finançament es reflecteix en la variació de la tresoreria.

En general, es pensa que l'evolució més sanejada és la que mostra un augment important del flux de caixa, que és suficient per a finançar les necessitats d'inversió en actiu circulant i en actiu fix, i que permet que els saldos de tresoreria siguin suficients per a garantir els pagaments a curt termini.

Estats de fluxos de tresoreria de gaselles, tortugues i normals (dades en milions de pta. referides a l'any 1997 i calculades a partir dels estats comptables mitjans) (*)			
	Gaseles	Tortugues	Normals
Resultat	+176,5	+66,9	+131,1
Dotacions amortització	+78,1	+159,5	+144,3
Flux de caixa	+254,6	+226,4	+275,4
Gestió del circulant:			
Existències	-56,1	+1,2	-35,1
Clients	-142,6	+147	-79,2
Proveïdors i altre finançament a curt termini	+103,8	-266,2	+112,4
Caixa generada operacions	+159,7	+108,4	+273,5
Inversions: Actiu fix	-171,4	-121	-362,9
Finançament: Capital i reserves menys dividends	-27,6	-83,9	+50,7
Préstecs a llarg termini	+43,4	+90,4	+51,5
Variació tresoreria	+3,5	-6,1	+12,8

(*) Els estats de fluxos de tresoreria s'han calculat a partir dels augments i les disminucions que s'han produït en els balanços de l'exercici 1997, en relació amb els balanços de l'exercici 1996. Els signes positius (+) signifiquen que es tracta de fluxos positius (flux de caixa, o bé desinversions o bé augments de finançament). En canvi, els signes negatius (-) signifiquen que es tracta d'inversions o devolucions de deutes.

Dels estats de fluxos de tresoreria anteriors es pot concloure que:

- Les gaselles generen un flux de caixa (254,6 milions de pta.) que és suficient per a finançar la gestió del circulant (la caixa generada per les operacions és positiva ja que puja a 159,7 milions de pta.) i una part de les inversions en actiu fix. La resta de la inversió en actiu fix és finançada amb préstecs a llarg termini. En resum, es tracta d'uns moviments de fluxos equilibrats.
- En canvi, les tortugues tenen una menor capacitat de generació de flux de caixa, sobretot pel menor benefici (que és de 66,9 milions de pta., molt menys que l'empresa gasela mitjana, que el té de 176,5 milions de pta.). Des del punt de vista del finançament, això es compensa amb una desinversió en estocs i clients (que es redueixen en 1,2 i 147 milions de pta., respectivament). En canvi, també tenen importants necessitats d'inversió en actiu fix, que es financen essencialment amb deutes a llarg termini. Al final la variació de la tresoreria és negativa, cosa que pot augmentar les tensions a l'hora de fer els pagaments a curt termini. Això es pot agreujar si, com s'ha assenyalat anteriorment, la qualitat de les inversions en clients i estocs és pitjor com a conseqüència de la menor eficiència de la gestió.
- Finalment, les empreses normals experimenten una gran capacitat de generació de flux de caixa (275,4 milions de pta.) i, en tenir menys necessitats d'inversió en actius circulants, són les que tenen més recursos per a invertir en actius fixos (362,9 milions de pta.) i per a augmentar els capitals propis (50,7 milions de pta.) i la tresoreria (12,8 milions de pta.).

5.4. Anàlisi econòmica

L'anàlisi econòmica pretén avaluar la capacitat de les empreses per a generar ingressos i per a cobrir, amb aquests, les despeses que genera la seva activitat. D'aquesta manera es pot diagnosticar l'eficiència i la productivitat empresarial. Aquesta anàlisi es fa a partir dels comptes de resultats agregat i mitjans de cadascun dels tres tipus d'empresa: gaseles, tortugues i normals.

5.4.1. Ingressos, despeses, marges i valor afegit

Per definició, les empreses gasela tenen un creixement dels ingressos molt superior a la resta d'empreses, però es vol observar la diferent evolució de les despeses, variables especialment, i el seu efecte sobre els marges.

També destaca la importància del valor afegit, que informa dels recursos que genera l'empresa quan afegeix valor a allò que compra a d'altres empreses. La creació de valor afegit és important perquè serveix per retribuir el personal, les entitats de crèdit, els accionistes i per a l'autofinançament, gràcies a la qual cosa s'obté una valuosa informació quant als resultats de la gestió econòmica de l'empresa i al repartiment del valor generat. Un aspecte per considerar quan s'avalua el valor afegit d'una empresa és que els nous plantejaments de gestió estratègica de costos i d'especialització per augmentar la competitivitat fomenten la subcontractació. Aquesta pràctica pot fer reduir el valor afegit, ja que augmenten les adquisicions a altres empreses, però això no té per què ser perjudicial. Per això, en general, és més determinant el resultat final que el valor afegit.

A continuació es facilita el compte de resultats agregat i mitjà de cadascun dels tres grups d'empreses estudiats. Aquesta informació permetrà, posteriorment, diagnosticar l'evolució dels ingressos, les despeses i els resultats.

Compte de resultats agregat						
Gaseles						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingrés d'explotació	423324	100,0%	524465	100,0%	650739	100,0%
2. Consum d'explotació	310091	73,3%	385765	73,6%	483371	74,3%
3. Valor afegit brut	113233	26,7%	138700	26,4%	167368	25,7%
4. Despeses personal	63992	15,1%	74759	14,3%	84343	13,0%
5. Resultat brut explotació	49241	11,6%	63941	12,2%	83025	12,8%
6. Amortitzacions	12870	3,0%	15251	2,9%	19912	3,1%
7. Resultat net explotació	36371	8,6%	48690	9,3%	63113	9,7%
8. Resultat financer	-6519	-1,5%	-4585	-0,9%	-1642	-0,3%
9. Ingressos financers	4605	1,1%	5720	1,1%	8982	1,4%
10. Despeses financeres	11124	2,6%	10305	2,0%	10624	1,6%
11. Resultat activitat ordinària	29852	7,1%	44105	8,4%	61471	9,4%
12. Resultat activitat extraordinària	111	0,0%	-2115	-0,4%	90	0,0%
13. Ingressos extraordinaris	2358	0,6%	1843	0,4%	2408	0,4%
14. Despeses extraordinàries	2247	0,5%	3958	0,8%	2318	0,4%
15. Resultat abans impostos	29963	7,1%	41990	8,0%	61561	9,5%
16. Impostos	7337	1,7%	10458	2,0%	16545	2,5%
17. Resultat net exercici	22626	5,3%	31532	6,0%	45016	6,9%
18. Amortitzacions	12870	3,0%	15251	2,9%	19912	3,1%
19. Cash Flow	35496	8,4%	46783	8,9%	64928	10,0%

Compte de resultats agregat Tortugues (milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingrés d'explotació	906322	100,0%	819232	100,0%	773065	100,0%
2. Consum d'explotació	650303	71,8%	576678	70,4%	541695	70,1%
3. Valor afegit brut	256019	28,2%	242554	29,6%	231370	29,9%
4. Despeses personal	181358	20,0%	176476	21,5%	170096	22,0%
5. Resultat brut explotació	74661	8,2%	66078	8,1%	61274	7,9%
6. Amortitzacions	25291	2,8%	25147	3,1%	26630	3,4%
7. Resultat net explotació	49370	5,4%	40931	5,0%	34644	4,5%
8. Resultat financer	-16123	-1,8%	-11376	-1,4%	-9157	-1,2%
9. Ingressos financers	16767	1,9%	16158	2,0%	14632	1,9%
10. Despeses financeres	32890	3,6%	27534	3,4%	23789	3,1%
11. Resultat activitat ordinària	33247	3,7%	29555	3,6%	25487	3,3%
12. Resultat activitat extraordinària	776	0,1%	-5234	-0,6%	-9501	-1,2%
13. Ingressos extraordinaris	3857	0,4%	9253	1,1%	8363	1,1%
14. Despeses extraordinàries	3081	0,3%	14487	1,8%	17864	2,3%
15. Resultat abans impostos	34023	3,8%	24321	3,0%	15986	2,1%
16. Impostos	8272	0,9%	6954	0,8%	4819	0,6%
17. Resultat net exercici	25751	2,8%	17367	2,1%	11167	1,4%
18. Amortitzacions	25291	2,8%	25147	3,1%	26630	3,4%
19. Flux de caixa	51042	5,6%	42514	5,2%	37797	4,9%

Compte de resultats agregat Normals (milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingrés d'explotació	6801716	100,0%	7605344	100,0%	8896903	100,0%
2. Consum d'explotació	5040303	74,1%	5667413	74,5%	6660946	74,9%
3. Valor afegit brut	1761413	25,9%	1937931	25,5%	2235957	25,1%
4. Despeses personal	1016924	15,0%	1140132	15,0%	1255780	14,1%
5. Resultat brut explotació	744489	10,9%	797799	10,5%	980177	11,0%
6. Amortitzacions	299894	4,4%	317482	4,2%	388776	4,4%
7. Resultat net explotació	444595	6,5%	480317	6,3%	591401	6,6%
8. Resultat financer	-175694	-2,6%	-136982	-1,8%	-92356	-1,0%
9. Ingressos financers	123870	1,8%	122340	1,6%	143060	1,6%
10. Despeses financeres	299564	4,4%	259322	3,4%	235416	2,6%
11. Resultat activitat ordinària	268901	4,0%	343335	4,5%	499045	5,6%
12. Resultat activitat extraordinària	29268	0,4%	33696	0,4%	-24303	-0,3%
13. Ingressos extraordinaris	93646	1,4%	104725	1,4%	83917	0,9%
14. Despeses extraordinàries	64378	0,9%	71029	0,9%	108220	1,2%
15. Resultat abans impostos	298169	4,4%	377031	5,0%	474742	5,3%
16. Impostos	81247	1,2%	104205	1,4%	121429	1,4%
17. Resultat net exercici	216922	3,2%	272826	3,6%	353313	4,0%
18. Amortitzacions	299894	4,4%	317482	4,2%	388776	4,4%
19. Flux de caixa	516816	7,6%	590308	7,8%	742089	8,3%

Compte de resultats mitjà						
Gaseles						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingrés d'explotació	1660,1	100,0%	2056,7	100,0%	2551,9	100,0%
2. Consum d'explotació	1216,0	73,3%	1512,8	73,6%	1895,6	74,3%
3. Valor afegit brut	444,1	26,7%	543,9	26,4%	656,3	25,7%
4. Despeses personal	250,9	15,1%	293,2	14,3%	330,8	13,0%
5. Resultat brut explotació	193,1	11,6%	250,7	12,2%	325,6	12,8%
6. Amortitzacions	50,5	3,0%	59,8	2,9%	78,1	3,1%
7. Resultat net explotació	142,6	8,6%	190,9	9,3%	247,5	9,7%
8. Resultat financer	-25,6	-1,5%	-18,0	-0,9%	-6,4	-0,3%
9. Ingressos financers	18,1	1,1%	22,4	1,1%	35,2	1,4%
10. Despeses financeres	43,6	2,6%	40,4	2,0%	41,7	1,6%
11. Resultat activitat ordinària	117,1	7,1%	173,0	8,4%	241,1	9,4%
12. Resultat activitat extraordinària	0,4	0,0%	-8,3	-0,4%	0,4	0,0%
13. Ingressos extraordinaris	9,2	0,6%	7,2	0,4%	9,4	0,4%
14. Despeses extraordinàries	8,8	0,5%	15,5	0,8%	9,1	0,4%
15. Resultat abans impostos	117,5	7,1%	164,7	8,0%	241,4	9,5%
16. Impostos	28,8	1,7%	41,0	2,0%	64,9	2,5%
17. Resultat net exercici	88,7	5,3%	123,7	6,0%	176,5	6,9%
18. Amortitzacions	50,5	3,0%	59,8	2,9%	78,1	3,1%
19. Flux de caixa	139,2	8,4%	183,5	8,9%	254,6	10,0%

Compte de resultats mitjà						
Tortugues						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingrés d'explotació	5427,1	100,0%	4905,6	100,0%	4629,1	100,0%
2. Consum d'explotació	3894,0	71,8%	3453,2	70,4%	3243,7	70,1%
3. Valor afegit brut	1533,0	28,2%	1452,4	29,6%	1385,4	29,9%
4. Despeses personal	1086,0	20,0%	1056,7	21,5%	1018,5	22,0%
5. Resultat brut explotació	447,1	8,2%	395,7	8,1%	366,9	7,9%
6. Amortitzacions	151,4	2,8%	150,6	3,1%	159,5	3,4%
7. Resultat net explotació	295,6	5,4%	245,1	5,0%	207,4	4,5%
8. Resultat financer	-96,5	-1,8%	-68,1	-1,4%	-54,8	-1,2%
9. Ingresos financers	100,4	1,9%	96,8	2,0%	87,6	1,9%
10. Despeses financeres	196,9	3,6%	164,9	3,4%	142,4	3,1%
11. Resultat activitat ordinària	199,1	3,7%	177,0	3,6%	152,6	3,3%
12. Resultat activitat extraordinària	4,6	0,1%	-31,3	-0,6%	-56,9	-1,2%
13. Ingressos extraordinaris	23,1	0,4%	55,4	1,1%	50,1	1,1%
14. Despeses extraordinàries	18,4	0,3%	86,7	1,8%	107,0	2,3%
15. Resultat abans impostos	203,7	3,8%	145,6	3,0%	95,7	2,1%
16. Impostos	49,5	0,9%	41,6	0,8%	28,9	0,6%
17. Resultat net exercici	154,2	2,8%	104,0	2,1%	66,8	1,4%
18. Amortitzacions	151,4	2,8%	150,6	3,1%	159,5	3,4%
19. Flux de caixa	305,6	5,6%	254,6	5,2%	-226,3	4,9%

Compte de resultats mitjà						
Normals						
(milions de pessetes)						
	1995		1996		1997	
1. Ingress d'exploració	2523,8	100,0%	2822,0	100,0%	3301,3	100,0%
2. Consum d'exploració	1870,2	74,1%	2102,9	74,5%	2471,6	74,9%
3. Valor afegit brut	653,6	25,9%	719,1	25,5%	829,7	25,1%
4. Despeses personal	377,3	15,0%	423,1	15,0%	466,0	14,1%
5. Resultat brut explotació	276,2	10,9%	296,0	10,5%	363,7	11,0%
6. Amortitzacions	111,3	4,4%	117,8	4,2%	144,3	4,4%
7. Resultat net explotació	165,0	6,5%	178,2	6,3%	219,4	6,6%
8. Resultat financer	-65,2	-2,6%	-50,8	-1,8%	-34,3	-1,0%
9. Ingressos financers	46,0	1,8%	45,4	1,6%	53,1	1,6%
10. Despeses financeres	111,2	4,4%	96,2	3,4%	87,4	2,6%
11. Resultat activitat ordinària	99,8	4,0%	127,4	4,5%	185,2	5,6%
12. Resultat activitat extraordinària	10,9	0,4%	12,5	0,4%	-9,0	-0,3%
13. Ingressos extraordinaris	34,7	1,4%	38,9	1,4%	31,1	0,9%
14. Despeses extraordinàries	23,9	0,9%	26,4	0,9%	40,2	1,2%
15. Resultat abans impostos	110,6	4,4%	139,9	5,0%	176,2	5,3%
16. Impostos	30,1	1,2%	38,7	1,4%	45,1	1,4%
17. Resultat net exercici	80,5	3,2%	101,2	3,6%	131,1	4,0%
18. Amortitzacions	111,3	4,4%	117,8	4,2%	144,3	4,4%
19. Flux de caixa	191,8	7,6%	219,0	7,8%	275,4	8,3%

L'anàlisi dels comptes de resultats agregats dels tres tipus d'empreses revela que hi ha diferències importants:

- **Gaseles:**

Com és evident, els criteris de selecció adoptats fan que les empreses gasela es caracteritzin per la seva capacitat d'incrementar els ingressos (vegeu epígraf 3.1). D'altra banda, les gaseles tenen una productivitat creixent en les despeses de personal, que són molt menors que les de les altres empreses, sobretot que les tortugues. El mateix passa amb les despeses financeres.

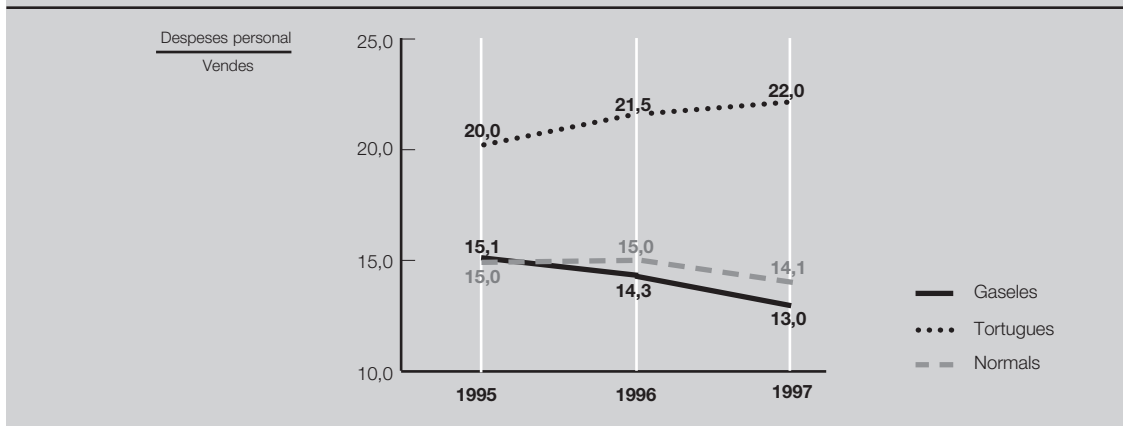
La millora en l'eficiència en les despeses de personal i altres despeses d'exploració permet apuntar la hipòtesi que les empreses gasela tenen una estructura més flexible que els facilita l'adaptació als canvis que es puguin produir en l'entorn. De fet, el tipus de despesa que és molt més reduïda en les empreses gasela és el que acostuma a tenir el caràcter de despesa fixa i que, per tant, és difícil de reduir si es produeix una baixada en les vendes. En canvi, les gaseles tenen proporcionalment més consums d'exploració que les empreses tortugues, possiblement perquè tendeixen a subcontractar més etapes del procés productiu. El fet que els consums d'exploració siguin normalment despeses variables fa que es tracti de despeses reduïbles en cas d'una caiguda de l'activitat.

Tot això fa que les gaseles siguin les empreses que generen més resultats positius amb les seves activitats ordinàries i que assoleixen més resultat net final en percentatge sobre vendes.

- **Tortugues:**

Les empreses tortuga tenen una evolució molt diferent. En primer lloc, presenten una evolució negativa de les vendes com a conseqüència del criteri emprat per a seleccionar-les. A més, tenen una productivitat decreixent de les despeses de personal i, tot i generar un alt valor afegit, l'evolució del resultat de l'activitat ordinària i del resultat net de l'exercici és negativa. Per tant, la seva eficiència i la seva productivitat tendeixen a empitjorar.

A tall d'exemple, es poden valorar les xifres següents:

Evolució del percentatge de les despeses de personal sobre el total de vendes per les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)

Si aquest tipus d'empresa no corregeix la tendència negativa (per exemple, el resultat net passa del 2,8% sobre vendes l'any 1996, a l'1,4% l'any 1997) es pot trobar en situació de generar pèrdues. Es tracta, per tant, d'empreses que no solament han de resoldre el problema de la pèrdua de competitivitat que es reflecteix en la caiguda de les vendes, sinó que també han de redissenyar la seva estructura de despeses per tal d'adaptar-la a la nova situació de menors ingressos. Sols d'aquesta manera es podran augmentar els resultats nets.

• Normals:

Finalment, les empreses normals estan en una posició intermèdia en tot en relació amb els altres dos grups d'empreses. De tota manera, l'evolució global és positiva, ja que el resultat de l'activitat ordinària i el resultat net de l'exercici augmenten en percentatge sobre vendes en cadascun dels anys estudiats.

De l'anàlisi dels comptes de resultats mitjans dels tres tipus d'empreses es desprèn que les empreses gasela, tot i tenir una dimensió molt més reduïda, generen un resultat de l'activitat ordinària i un resultat net final, en pessetes, molt superiors als de les empreses normals i, per descomptat, als de les tortugues.

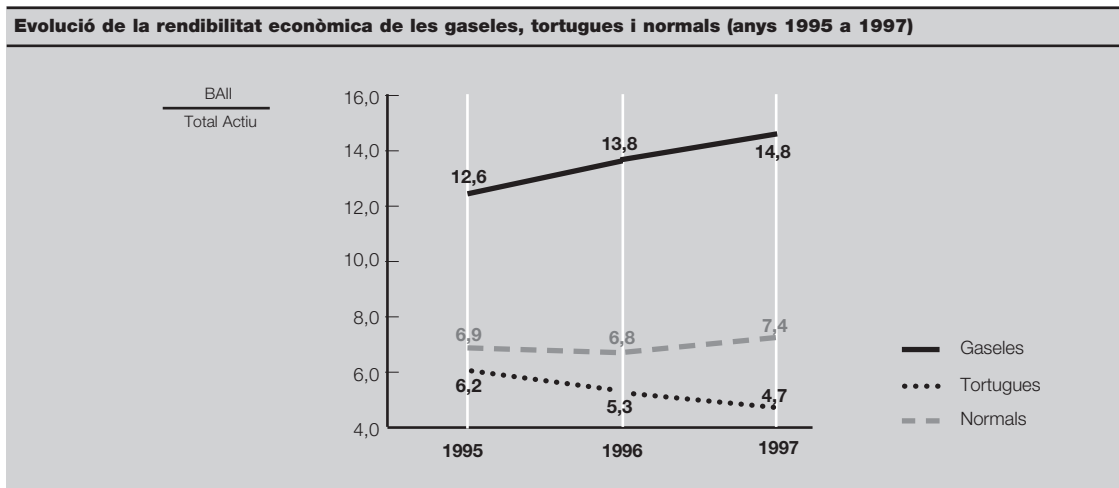
5.5. Anàlisi de la rendibilitat, l'autofinançament i el creixement

Amb l'anàlisi de la rendibilitat es pot relacionar el que es genera a través del compte de resultats amb la inversió que es necessita per a dur a terme l'activitat empresarial i també amb els recursos aportats pels accionistes. Aquesta anàlisi es pot completar amb l'estudi de l'autofinançament, per tal de veure quina és la política de l'empresa en relació amb els recursos generats. En aquest apartat també s'estudiarà el tipus de creixement que tenen les empreses gasela, tortuga i normals i quina és la capacitat de creixement autosostingut (el límit de creixement de vendes que es pot finançar sense que els accionistes aportin més capital).

5.5.1. Rendibilitat econòmica i rendibilitat financera

La rendibilitat econòmica o rendiment és la relació entre el benefici abans d'interessos i impostos (BAII) i l'actiu total. Es pren el BAII per avaluar el benefici generat per l'actiu, independentment de com es finansi i, per tant, sense tenir en consideració les despeses financeres. Aquest estudi permet conèixer els factors que afecten la productivitat dels actius de l'empresa.

$$\text{Rendibilitat econòmica} = \frac{\text{Benefici abans d'interessos i impostos}}{\text{Total actiu}}$$

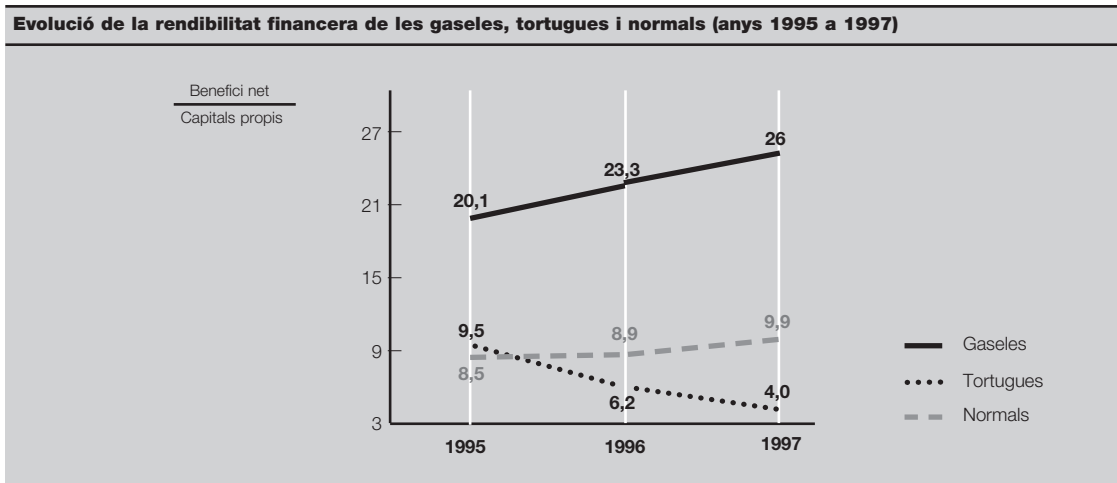


Aquesta ràtio de rendibilitat econòmica, també anomenada ROI (de l'anglès, *Return on Investment*) serà millor com més elevada sigui perquè indicarà que s'obté més productivitat de l'actiu.

Com es pot observar en les xifres anteriors, les gaseles són les empreses amb més rendibilitat econòmica i, a més, la seva evolució any rere any és molt favorable. Les empreses normals tenen un rendiment menor, i estan més estabilitzades. En canvi, les tortugues són les que el tenen més baix i, a més, tenen tendència a disminuir, factor que els és molt desfavorable.

D'altra banda, a través de la rendibilitat financera es mesura el benefici net generat en relació amb la inversió dels propietaris de l'empresa, el principal objectiu de l'inversor. Aquesta ràtio també es denomina ROE (de l'anglès, *Return on Equity*) i, per a molts analistes, és la ràtio més important de les empreses amb afany de lucre:

$$\text{Rendibilitat financera} = \frac{\text{Benefici net}}{\text{Capitals propis}}$$



Com més gran és el valor de la ràtio de rendibilitat financera, millor és aquesta. En qualsevol cas, com a mínim ha de ser positiva i superior a les expectatives dels accionistes.

De nou, com es pot observar en les xifres anteriors, les gaseles són les empreses amb més rendibilitat financera i, a més, la seva evolució any rere any és molt favorable. Les empreses normals tenen una rendibilitat financera menor, i estan més estabilitzades. En canvi, les tortugues són les que la tenen més baixa i, a més, amb tendència a disminuir, la qual cosa és molt desfavorable. Per tant, les gaseles poden ser empreses molt atractives per als seus accionistes per l'elevada rendibilitat financera que aconsegueixen, la qual, a més, és molt superior al cost del diner, els anys estudiats.

En el cas de les tortugues, la conclusió seria l'oposada, ja que la rendibilitat financera que tenen és decreixent i menor que el cost que tenia el diner en el període 1995-1997.

5.5.2. Palanquejament financer

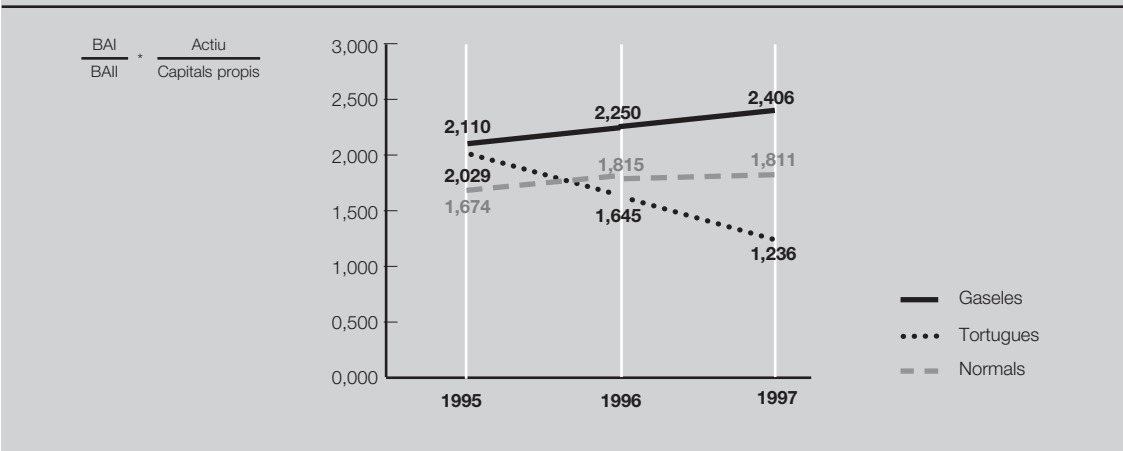
El palanquejament financer que tenen les empreses és molt útil per avaluar la relació entre el deute i els capitals propis d'una banda, i l'efecte de les despeses financeres en els resultats ordinaris, d'altra banda. D'aquesta manera, un palanquejament financer positiu implica que l'ús del deute permet augmentar la rendibilitat financera de l'empresa. Per aconseguir-ho, els recursos propis han de disminuir més proporcionalment que el benefici net, quan augmenten els deutes. Per comprovar-ho, s'ha de veure si el cost del deute és inferior al rendiment de l'actiu.

Per a calcular el palanquejament financer s'utilitza la fórmula següent:

$$\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} * \frac{\text{Actiu}}{\text{Capitals propis}}$$

Perquè la rendibilitat financera augmenti amb l'ús del deute, el producte d'aquestes dues ràtios ha de ser superior a 1. Amb aquesta ràtio, no obstant això, cal ser prudent, ja que no té en compte si el deute és excessiu o si es pot tornar o no. Per tant, el palanquejament no indica si el deute és convenient o no, ja que només avalua si pot millorar la rendibilitat dels capitals propis.

Evolució del palanquejament de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)



Els tres tipus d'empreses estudiades tenen un palanquejament superior a 1 i, per tant, el deute els pot fer augmentar la rendibilitat financera. Això, com s'ha indicat, és independent del fet que el deute que ja tinguin sigui elevat o reduït, i del fet que tinguin capacitat per a tornar-lo. De fet, el palanquejament únicament proporciona informació sobre si el deute permetria o no augmentar la rendibilitat dels capitals propis. També es pot afirmar que les gaseles són les empreses en les quals el deute pot tenir un impacte més favorable, des de la perspectiva de la rendibilitat financera, ja que són les que tenen el palanquejament més elevat.

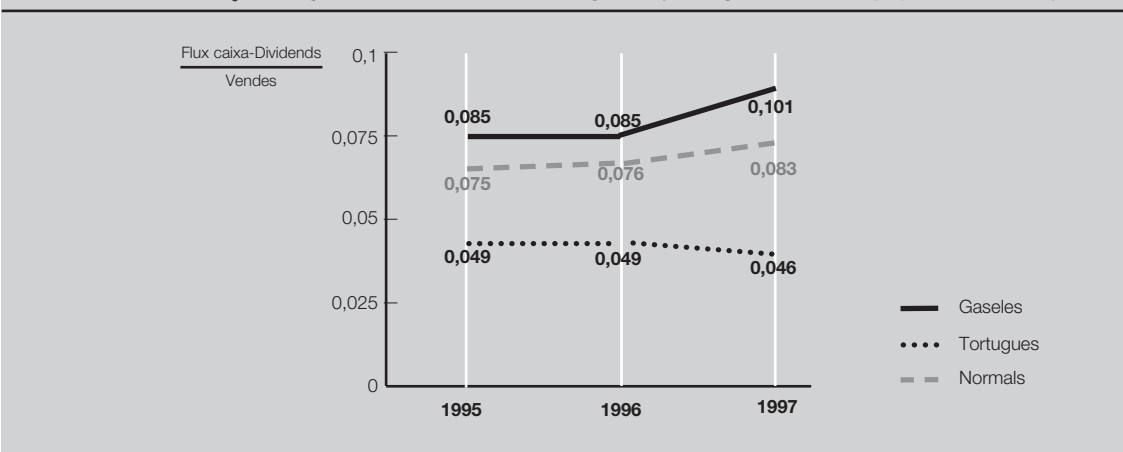
5.5.3. Política d'autofinançament

La política d'autofinançament, és a dir, aquella en què no es distribueixen els recursos generats, és una de les claus de la bona marxa de les empreses. La capacitat d'autofinançament és donada per la suma del benefici net i les amortitzacions, i per la política de distribució del benefici que segueix l'empresa. Aquest autofinançament li dona una major independència financera respecte a tercers (bancs, propietaris...) i una menor càrrega de despeses financeres.

Per a diagnosticar l'autofinançament, es pot utilitzar la ràtio següent:

$$\text{Autofinançament generat sobre vendes} = \frac{\text{Flux de caixa} - \text{Dividends}}{\text{Vendes}}$$

Evolució de l'autofinançament generat sobre vendes de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)



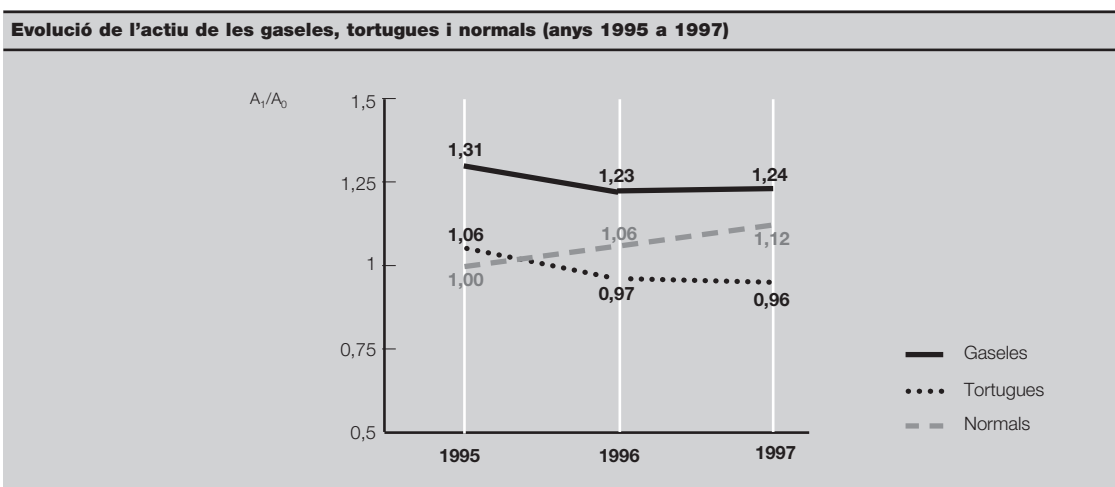
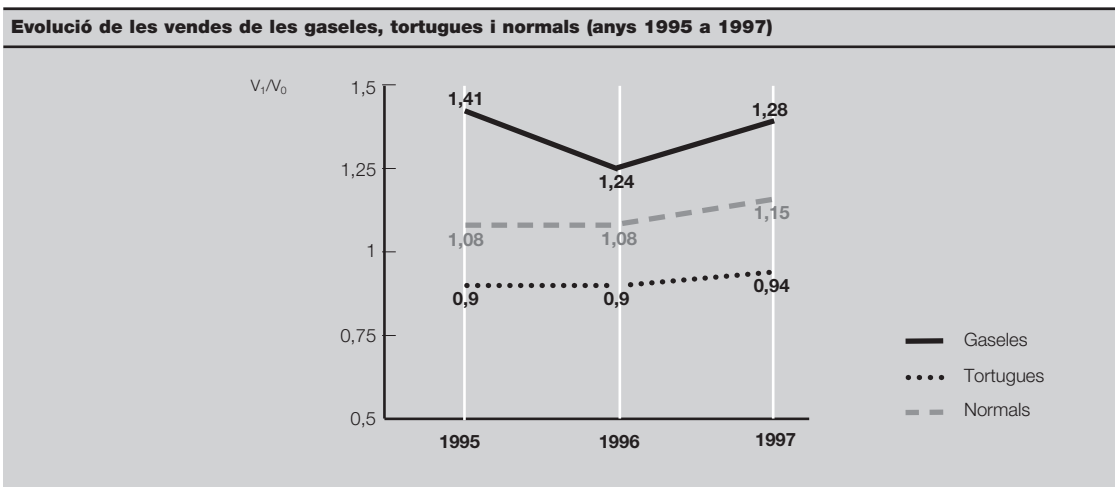
En aquesta ràtio cal que el quocient sigui com més gran millor, ja que indica que l'empresa genera més fons amb les vendes. Les gaseles són les empreses que tenen més autofinançament. Per tant, a més de ser les que generen més beneficis, són les que reinverteixen més flux de caixa en elles mateixes. A les tortugues els passa el contrari i, a més, l'autofinançament és decreixent. En canvi, les empreses normals estan en una posició intermèdia.

5.5.4. Models de creixement

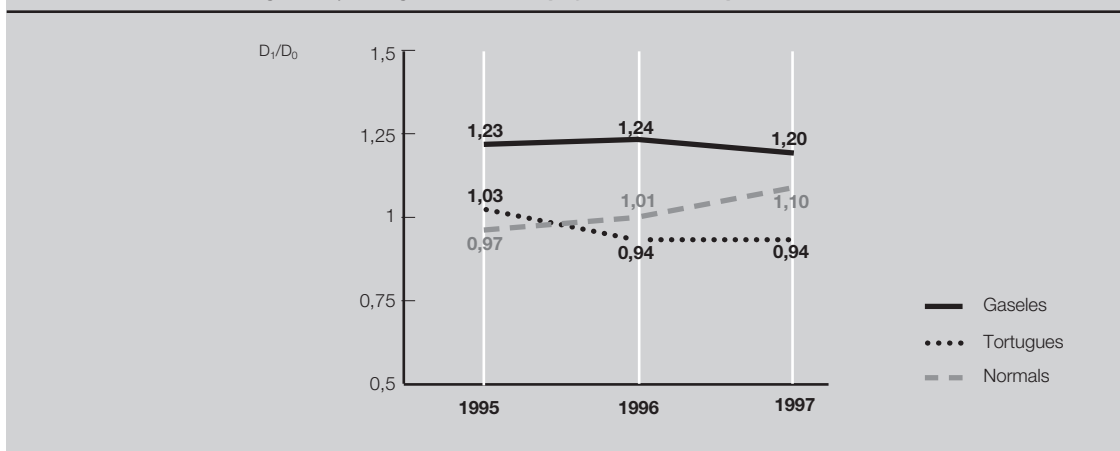
És important analitzar el fet que no totes les empreses poden créixer indefinidament, ja que tenen límits marcats com, per exemple, els que imposa la seva capacitat financera, determinada pel flux de caixa que genera o la seva estructura financera.

Les empreses no poden encaminar-se cap a un creixement excessivament ràpid pel risc d'un deute excessiu o cap a un creixement lent, que comporta el risc de pèrdua de competitivitat per part de l'empresa. És important, per tant, que les empreses presentin un creixement equilibrat i extern. En general, podria indicar-se que la situació ideal consisteix en un creixement de les vendes superior a la inflació, acompanyat d'un creixement menor dels actius. D'aquesta manera, els actius augmentarien la seva productivitat. També és recomanable que l'increment dels deutes sigui inferior al dels actius. Així, el creixement serà sòlid i amb un nivell de risc més reduït. Si això és així, és més factible que el creixement del resultat sigui molt superior a l'increment de les vendes.

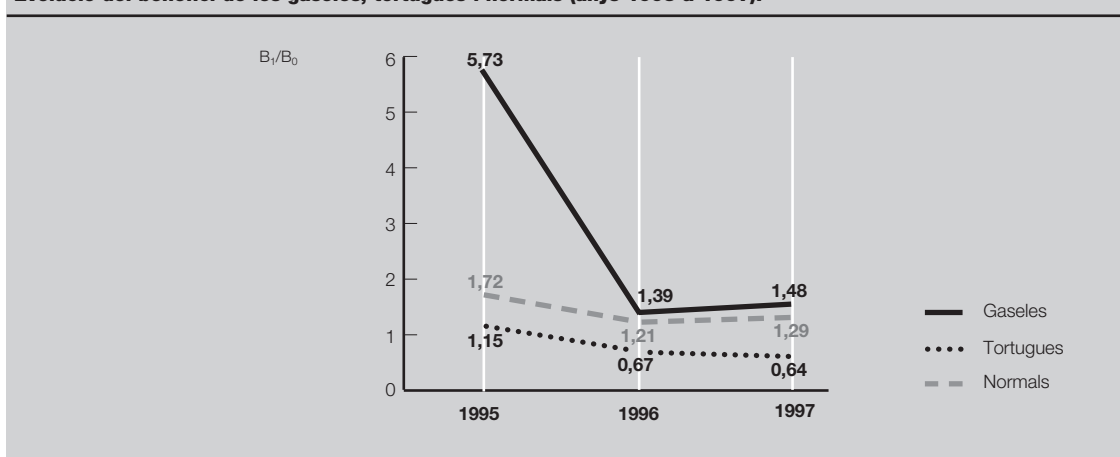
Per analitzar aquest creixement s'estudia tot seguit l'evolució de les vendes, dels actius, dels deutes i del resultat:



Evolució del deute de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)



Evolució del benefici de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997):



De les ràtios anteriors es desprèn que:

- Les gaseles tenen un creixement molt sanejat, ja que l'increment de les vendes és superior a la inflació (1,28 l'any 1997), l'increment dels actius és inferior a l'increment de les vendes (1,24 l'any 1997), l'increment dels deutes és inferior a l'increment dels actius (1,20 l'any 1997) i, finalment, l'increment del resultat és molt superior a l'increment de les vendes (1,48 l'any 1997). Per tant, es tracta d'un creixement produït amb una millora de l'eficiència en la gestió dels actius, i un increment molt superior dels resultats que fa que l'eficiència d'aquestes empreses sigui cada cop més favorable.
- El cas de les tortugues és força oposat, ja que la caiguda del resultat és més acusada que la caiguda en les vendes (0,94 les vendes i 0,64 el resultat, l'any 1997).
- Les empreses normals també tenen una evolució força favorable, ja que les vendes creixen més que la inflació (1,15, l'any 1997), i aquest increment és superior a l'increment dels actius (1,12, l'any 1997). Alhora, aquest increment dels actius és superior a l'increment dels deutes (1,10, l'any 1997). Finalment, el creixement del resultat és superior a l'increment de les vendes (1,29, l'any 1997).

Per tant, el tipus de creixement de les gaseles i les empreses normals podria considerar-se molt favorable, especialment el de les primeres. En canvi, l'evolució de les tortugues pot generar problemes importants a curt termini, per la caiguda del resultat.

5.5.5. Capacitat de creixement autosostingut

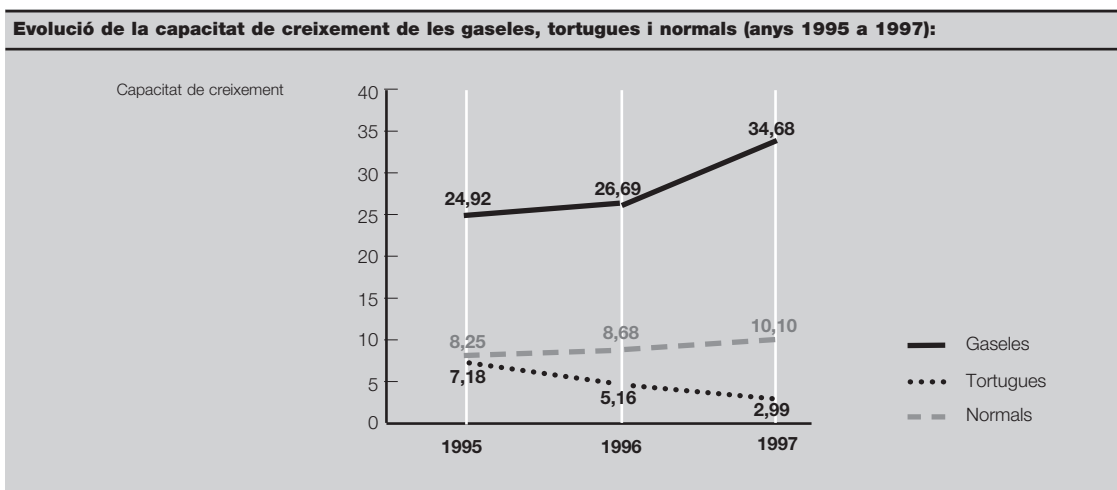
Com s'ha indicat anteriorment, la capacitat de creixement autosostingut mesura l'increment màxim de vendes que pot tenir una empresa sense necessitat de recórrer a una ampliació de capital per tal de finançar l'increment corresponent en els actius de l'empresa. Per a conèixer aquesta capacitat de creixement, s'utilitza un model que es basa en les següents variables:

- Benefici net sobre vendes que genera l'empresa ($M = \text{Benefici net} / \text{Vendes}$)
- Tant per un dels beneficis que reparteix en forma de dividends ($D = \text{Dividends} / \text{Benefici net}$)
- Estructura financera ($E = \text{Actiu} / \text{Capitals propis}$)
- Rotació de l'actiu ($R = \text{Vendes} / \text{Actius}$)

Aquest model parteix de diversos supòsits. El primer, que per augmentar les vendes cal augmentar els actius d'acord amb la rotació de l'actiu que té l'empresa. El segon, que si s'augmenta l'actiu d'acord amb l'estructura financera de l'empresa, es pot aconseguir un endeutament, tot mantenint la mateixa política de proporció entre l'actiu i els capitals propis. El tercer, que l'increment de capitals propis pot ser determinat estrictament per la part del benefici que no es reparteix en forma de dividend, la qual cosa dependrà de la política de dividends i del benefici sobre vendes que genera l'empresa.

La fórmula següent permet estimar el percentatge anual de creixement en vendes que pot tenir l'empresa en el supòsit que no hi hagi ampliacions de capital ni subvencions per finançar el creixement, és a dir, el creixement autosostingut:

$$\text{Capacitat de creixement} = \frac{M(1-D)*E}{1/R - M(1-D)*E}$$



Analitzant les xifres anteriors es comprova que:

- Les gaseles tenen una capacitat de creixement autosostingut (34,68% anual) que supera el creixement de vendes que estan tenint (24% anual, els anys 1996 i 1997). Per tant, les gaseles poden finançar el seu creixement sense necessitat de fer ampliacions de capital.
- Les tortugues, com que no tenen creixement de vendes sinó tot el contrari, no necessiten augmentar el capital. Això serà així sempre que no tinguin pèrdues, ja que en aquest cas, encara que no augmentessin les vendes, podrien tenir necessitat d'augmentar el capital per a cobrir les pèrdues generades.
- Finalment, les empreses normals tenen un creixement de vendes (17% l'any 1997) que és superior a la capacitat de creixement autosostingut (10,10%). Això vol dir que són empreses que necessiten augmentar el capital per poder finançar el seu creixement, encara que sigui més lent que el de les gaseles.

5.6. Anàlisi econòmicofinancera de les empreses gasela per sectors

En aquest apartat es tractarà d'identificar les diferències entre les empreses gasela en funció del sector industrial al qual pertanyen, tot i que, pel que s'observa en les ràtios que es presenten, totes elles tenen una situació econòmica i financera semblant. De tota manera, hi ha alguns trets característics que són destacables:

- Productes alimentaris. Aquestes empreses tenen una liquiditat i una solvència menors que la mitjana de les empreses gasela. Però, en canvi, tenen una capacitat de devolució del deute molt superior i un cost del deute menor. La rotació dels actius també els és molt favorable. Tot això fa que tinguin una rendibilitat financera i econòmica molt elevada i una gran capacitat de creixement auto-sostingut.
- Tèxtil, cuir i confecció. Les gaseles d'aquest sector són molt semblants a la mitjana i tan sols es diferencien, bàsicament, perquè tenen un termini de cobrament molt més elevat (109 dies). També tenen un endeutament (0,6747) superior a la mitjana i una capacitat de devolució d'aquest endeutament (0,68) inferior. De tota manera, això es compensa amb una elevada rendibilitat i una capacitat de creixement superior a la mitjana.
- Paper, edició i arts gràfiques. Les gaseles d'aquest sector també són molt semblants a la mitjana. Sols es diferencien, bàsicament, perquè tenen un termini de pagament molt més elevat (152 dies). Una altra característica diferencial és la seva elevada capacitat d'autofinançament (0,125).
- Indústria química. En aquest sector, les gaseles també s'aproximen molt a la mitjana, tot i que tenen una estructura patrimonial amb més liquiditat i solvència. També disposen d'una gran capacitat de devolució del deute, que, a més, és de millor qualitat que el de la mitjana.
- Cautxú i plàstics. Les gaseles d'aquest sector es diferencien, bàsicament, perquè tenen un termini dels estocs més reduït. Altres característiques destacables són els impagats, que són més elevats que en altres sectors, i la rendibilitat financera, que també és més reduïda.
- Metal·lúrgia i productes metàl·lics. Aquestes empreses són les que obtenen els pitjors resultats de totes les gaseles, la qual cosa comporta una menor capacitat de devolució de préstecs i una menor rendibilitat econòmica. Són l'únic sector en què l'increment dels deutes és superior a l'increment de les vendes. Tot això contribueix que la seva rendibilitat econòmica sigui més baixa que en altres sectors.
- Maquinària i equips. Les gaseles d'aquest sector són molt semblants a la mitjana i es diferencien, bàsicament, perquè tenen un termini dels estocs (productes en curs, concretament) més elevat (80 dies). D'altra banda, és el sector que té la solvència més elevada.
- Material elèctric, electrònica i informàtica. Aquestes empreses es caracteritzen per tenir una rotació d'estocs bastant menor que la mitjana de les gaseles. La seva rendibilitat econòmica també és menor, però, en canvi, la rendibilitat financera es força elevada.
- Material de transport. Les empreses d'aquest sector són molt semblants a la mitjana de gaseles i es diferencien, bàsicament, perquè tenen un termini dels estocs més reduït. Una altra característica positiva és el gran creixement que experimenten les vendes. En canvi, el seu deute és un dels que té una pitjor qualitat, pel fort pes dels deutes a curt termini.
- Altres sectors industrials no compresos en els anteriors. En aquest grup, les empreses també s'aproximen molt a la mitjana de les gaseles, tot i que tenen una estructura patrimonial amb més liquiditat i solvència; i un deute de millor qualitat. També disposen d'una gran capacitat de devolució del deute.

Resumint, les empreses gasela tenen una estructura financera i econòmica molt homogènia a escala sectorial, tot i que hi ha algun aspecte en el qual les diferències són més significatives.

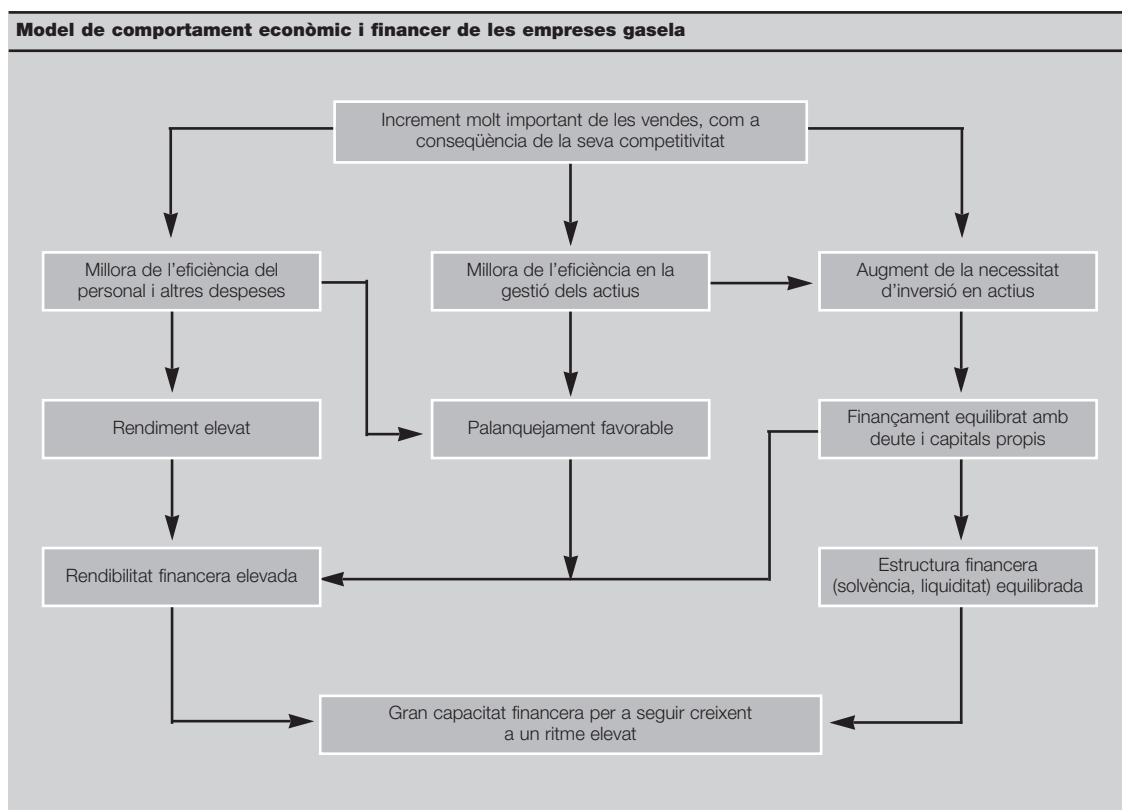
Les ràtios que s'inclouen en la figura següent es poden considerar les ideals de cada sector si es té en compte que els criteris que s'han utilitzat per a definir les gaseles tenen a veure amb el que s'entén per eficiència empresarial (creixement de les vendes i rendibilitat alta). Partint d'aquest supòsit, poden ser utilitzades per a establir comparacions amb les ràtios d'empreses de cada sector i així identificar-ne els punts forts o els dèbils.

Ratios de gaseles per sectors										
	Alim.	Textil	Paper	Quimic	Plàstic	Metal·l	Maq.	Elect.	Transp.	Altres
Liquiditat	1,146	1,3319	1,197	1,598	1,1934	1,195	1,3457	1,2357	1,1925	1,8225
Solvència	1,161	1,726	1,226	1,797	1,2629	1,2792	1,8347	1,5465	1,2392	1,715
Endutament	0,644	0,6747	0,6213	0,6284	0,5946	0,6921	0,6334	0,6639	0,5481	0,3808
Qualitat	0,849	0,8598	0,8	0,713	0,8763	0,7769	0,8983	0,908	0,9226	0,9042
Capacitat devolució	1,581	0,681	0,919	2,38	1,4202	0,5253	1,0853	0,8626	2,2349	10,82
Despeses sobre vendes	0,0062	0,0236	0,0149	0,017	0,0128	0,0138	0,0124	0,0115	0,0045	0,0087
Cost deute	0,0916	0,1633	0,09	0,136	0,2013	0,0764	0,1403	0,1043	0,1509	0,6158
Rotació Actiu	1,955	1,413	1,328	1,4275	1,8233	1,432	1,3018	1,4195	2,0751	1,313
Rotació Actiu Circulant	3,115	1,828	2,23	1,991	2,9319	2,2282	1,6999	1,9052	3,4406	2,0921
Rotació Actiu Fix	5,252	6,229	3,291	5,05	4,8358	4,0118	5,559	5,574	5,2287	3,526
Termini cobrament	60	109	88	94	54	78	82	74	62	77
Termini pagament	55	90	152	99	75	89	105	102	51	61
Impagats	0,0018	0,0037	0,0052	0,0017	0,0074	0,0012	0,0037	0,0031	0,0002	0,0002
Finançament inversió	0,523	0,420	0,723	0,604	0,561	0,619	0,570	0,637	0,515	0,340
Rotació estocs	11,97	6,42	11,76	6,59	15,71	10,94	5,60	6,07	18,34	11,22
FM sobre vendes	0,041	0,136	0,074	0,188	0,055	0,073	0,151	0,100	0,047	0,216
FM sobre actiu	0,080	0,193	0,098	0,268	0,101	0,105	0,197	0,142	0,097	0,283
Termini primeres matèries	16	28	46	25	14	13	27	36	15	12
Termini productes en curs	6	29	1	11	2	20	80	67	6	8
Termini productes acabats	23	33	19	39	14	7	7	6	6	6
Rendibilitat econòmica	0,221	0,162	0,150	0,138	0,145	0,127	0,128	0,129	0,159	0,161
Rendibilitat financera	0,472	0,281	0,247	0,236	0,221	0,237	0,243	0,266	0,267	0,259
Autofinançament	0,101	0,096	0,125	0,097	0,087	0,086	0,088	0,084	0,084	0,151
Evolució vendes	1,450	1,269	1,253	1,274	1,260	1,228	1,207	1,178	1,428	1,507
Evolució deute	1,365	1,211	1,173	1,103	1,128	1,621	1,138	1,045	1,272	0,985
Evolució actiu	1,442	1,246	1,207	1,185	1,181	1,484	1,175	1,125	1,396	1,208
Evolució benefici	1,936	1,708	1,493	1,334	1,006	1,198	1,229	0,647	1,669	2,337
Capacitat creixement	0,892	0,390	0,325	0,309	0,278	0,310	0,320	0,335	0,349	0,349
Palanquejament financer	2,808	2,622	2,441	2,432	2,194	2,880	2,529	3,118	2,118	1,983

Nota: a l'annex 3 es faciliten les fórmules utilitzades per al càlcul de cada ràtio.

5.7. Resum i conclusions de l'anàlisi economicofinancera

En aquest apartat es resumeixen les principals conclusions a les quals s'arriba després de les anàlisis efectuades. També es descriu el model de comportament econòmic i financer que segueixen cadascun dels grups d'empreses analitzats.



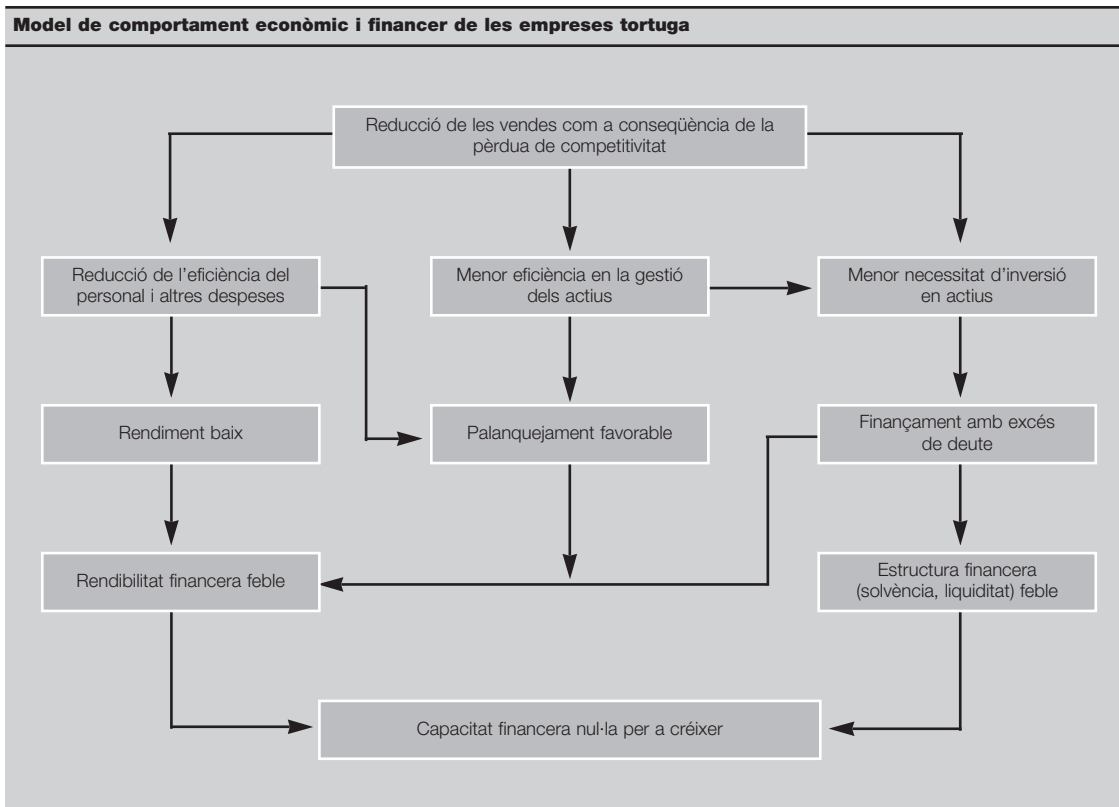
El model econòmic i financer de les gaselles es caracteritza per generar un increment de vendes que, acompanyat de millores importants en l'eficiència de les despeses de personal i altres despeses, així com de millores en la gestió dels actius, permet obtenir un rendiment molt elevat. Aquest rendiment econòmic, en anar acompanyat d'un equilibri adequat entre deutes i recursos propis, facilita l'obtenció d'una elevada rendibilitat financera, que és molt superior a la de les tortugues i les normals.

Cal destacar que la millora de l'eficiència en les despeses de personal i altres despeses d'explotació fa que les empreses gasela tinguin una estructura més flexible, que facilita l'adaptació als canvis que es puguin produir en l'entorn. De fet, el tipus de despesa que és molt més reduït en les empreses gasela és el que acostuma a tenir el caràcter de despesa fixa i, per tant, és difícil de reduir si es produeix una baixada de les vendes. En canvi, les gaselles tenen proporcionalment més consums d'explotació que les empreses tortuga, possiblement perquè tendeixen a subcontractar més etapes del procés productiu. Com que els consums d'explotació normalment són despeses variables, es tracta de despeses fàcils de retallar si es dona una caiguda de l'activitat.

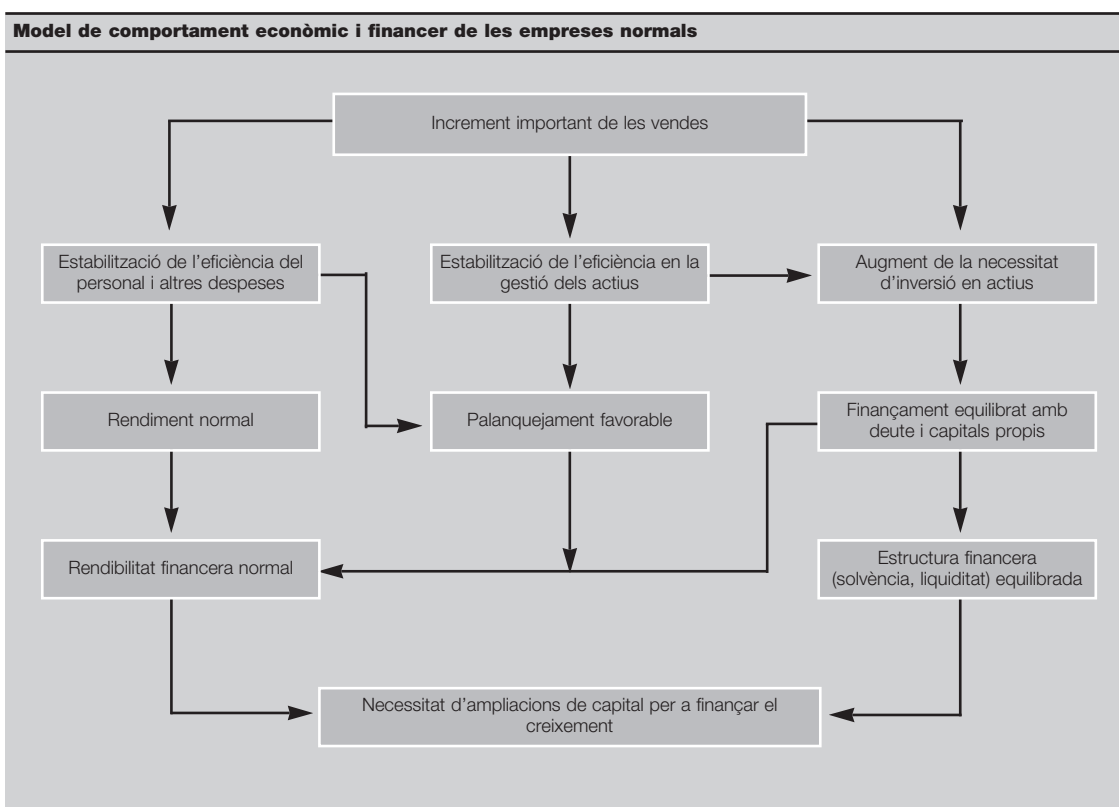
Una altra característica de les empreses gasela és que fan fortes inversions en estocs i clients, la qual cosa vol dir que, a conseqüència del creixement, tenen grans necessitats financeres per a poder invertir en actius circulants.

Finalment, tot i les grans necessitats d'inversió que tenen, en generar un flux de caixa molt important tenen una gran capacitat de devolució de deutes i una estructura financera equilibrada. Les gaselles tenen una gran capacitat de creixement autosostingut, és a dir, de creixement que no necessita augmentar les aportacions de capital dels socis.

Totes aquestes característiques són molt semblants a les que s'han posat de manifest en l'estudi sobre les empreses gasela a Euskadi, estudi resumit a l'epígraf 2.2.



Les tortugues tenen un model oposat, ja que la reducció de vendes, acompanyada d'empitjoraments en l'eficiència de les despeses i dels actius, fa que el rendiment sigui molt pobre i decreixent. Això redueix la capacitat de generar recursos per a garantir la devolució dels deutes i per a finançar el creixement. La rendibilitat financera també és molt feble i decreixent. Com a conseqüència d'aquesta evolució negativa, l'estructura financera de les empreses tortuga tendeix als desequilibris i amenaça la seva continuïtat. Posat cas que vulguin superar la tendència negativa, aquestes empreses necessitaran ampliacions de capital per part dels accionistes per poder finançar les inversions que els permetin guanyar competitivitat. Són empreses que també han de redissenyar la seva estructura de despeses per tal de flexibilitzar-la més. Un altre capítol en el qual han d'introduir millores importants és la gestió dels actius, tant els fixos com els circulants (clients i estocs).



Finalment, les empreses normals es situen en una posició intermèdia en relació amb les gaseles i les tortugues. L'eficiència en les despeses i en la gestió dels actius és menor que la de les empreses gasela, cosa que fa que els resultats generats siguin menors. Tot i que gaudeixen d'una situació financera equilibrada, la menor capacitat de generació de fons fa que aquestes empreses, si volen augmentar els ritmes de creixement, hagin d'augmentar les aportacions dels accionistes per tal de finançar les inversions necessàries. De totes maneres, es tracta d'empreses que en el període estudiat han generat uns resultats econòmics favorables i la seva estructura patrimonial i financera està força equilibrada.

Les millores que podrien introduir serien les que permetessin augmentar l'eficiència de les despeses, per tal d'augmentar els beneficis, i les que contribuïssin a millorar la gestió dels actius. D'aquesta manera, augmentaria la rendibilitat i la capacitat de generació de fons, que al seu torn permetria autofinançar el creixement, per tal de reduir la necessitat d'aportacions per part dels accionistes.

6. Experiències empresarials

6.1. Bandalux Industrial: venda de cortines a grans superfícies

Bandalux Industrial, ubicada a Granollers, es dedica a la fabricació de cortines de molts diversos tipus. Creada a mitjan anys vuitanta, va experimentar durant els noranta una forta expansió, que es va traduir en uns augments de la seva xifra de vendes que superaren el 30% anual durant el 1996, el 1997 i el 1998. Aquest darrer exercici, la seva facturació va ser de 2.115 milions de pessetes i la seva plantilla de 225 persones. L'any 2000 preveu assolir una xifra de negoci de 3.000 milions de pessetes amb una plantilla de 275 persones.

Bandalux té molta relació amb Vertilux i Vertisol. Les tres empreses pertanyen a una mateixa família d'emprenedors gallecs, els germans García, que van iniciar els seus negocis a Veneçuela i, tot i que no constitueixen un grup formalitzat, treballen de manera coordinada. Vertisol, també situada a Granollers, es dedica a la fabricació de teixits tècnics per a cortines. Des de la seva creació, va exportar quasi tota la producció. Una part, a través de Vertilux, la qual, amb seu a Miami, és el seu centre d'operacions al continent americà, mentre que la resta d'exportacions les fa directament. Això no obstant, a mitjan anys vuitanta, Vertisol va detectar també una oportunitat de negoci al mercat interior en el segment dels fabricants de cortines, per la qual cosa va decidir la constitució d'una empresa client associada, Bandalux.

Dins la seva estratègia competitiva, Bandalux sempre ha posat l'èmfasi en la política comercial tal com expressa el fet que ja l'any 1987 elaborés un pla per donar a conèixer el seu producte al conjunt d'Espanya. Actualment, i d'acord amb el criteri d'adoptar en cada moment la forma de distribució més capaç d'adequar les seves necessitats i els hàbits dels consumidors, disposa de delegacions comercials que funcionen de manera centralitzada a València, Vigo, Gijón, Bilbao, Madrid i Barcelona, a més d'una xarxa de distribuïdors que treballen en exclusiva en altres zones del país. En el marc d'aquesta prioritat atorgada històricament a la política comercial, la decisió estratègica més important mai adoptada per Bandalux va ser la que la va portar a ser pionera en la venda de cortines a les grans superfícies. Això va passar a mitjan anys noranta, quan l'empresa va apostar per tenir presència en hipermercats i grans àrees de bricolatge, amb un producte diferenciat de més valor afegit que el dels seus competidors. Amb aquella decisió, Bandalux va saber aprofitar el fort increment de demanda d'articles tèxtils per a la llar, en general, i de cortines, en particular, que es va produir a Espanya, en consonància amb el que ja era una realitat a d'altres països del nostre entorn, i el seu encert se sintetitza en una dada: el 90% de les cortines que actualment es compren a les grans superfícies han estat fabricades per l'empresa. Val a dir que, per tal d'atendre les necessitats d'aquests clients i de donar-los una resposta immediata, Bandalux ha fet un important esforç organitzatiu que, avui dia, li permet servir les seves comandes en un termini de tres dies. En aquest context, per mantenir el ritme de creixement actual, Bandalux vol augmentar les seves exportacions, que actualment són del 16% de la xifra de negoci, i guanyar quota de mercat a Europa, territori al qual adreça el 93% de les seves vendes exteriors. Amb aquesta finalitat, l'empresa ha elaborat una estratègia d'adaptació als sofisticats hàbits dels consumidors de la Unió Europea, on és cada cop més freqüent que les cortines es renovin amb l'entrada de cada estació.

Bandalux també atorga una gran importància a la diversificació de productes i la cerca de nous segments de mercat. Pel que fa al primer aspecte, després de començar fabricant la cortina veneciana, ha desenvolupat un major assortiment dins el qual, actualment, trobem cortines verticals, prisades, plegables, enrotllables, solars, mosquiteres, per a les golfes, així com el plafó lliscant. A més, darremament ha iniciat la fabricació de tendals. Aquesta diversificació s'estén també als materials i els colors amb els quals es fabriquen els productes de l'empresa. Pel que fa la cerca de nous segments de mercat, Bandalux dissenya la seva estratègia pensant en cobrir no només les necessitats dels ambients domèstics sinó també les dels industrials i comercials.

La ferma aposta per la qualitat i la realització de contínues inversions també són, finalment, dues peces clau en l'estratègia competitiva de Bandalux. En aquest context s'ha d'emmarcar la inauguració d'una nova fàbrica de l'empresa, de 8.000 m², al novembre del 1988, que va suposar una inversió de 800 milions de pessetes.

6.2. Dogi: professionalització progressiva

Dogi, es dedica a la fabricació de teixits elàstics que els seus clients utilitzen per a la confecció de roba interior, de bany o esportiva. Entre el 1993 i el 1998 va augmentar les vendes a una taxa anual acumulativa superior al 25% i és líder europeu en la gamma alta d'aquests teixits. El 1998 va facturar per valor de 17.790 milions de pessetes i va donar ocupació a 779 treballadors.

Els seus orígens es remunten al 1954, quan els pares de l'actual president, Josep Domènech Giménez, van fundar una petita empresa tèxtil al Masnou. A la dècada dels seixanta, va ser pionera en l'aplicació de fibra elàstica als seus teixits, cosa que va facilitar una relativa expansió de l'empresa durant els setanta. A la dècada següent va continuar la seva expansió, amb la incorporació de la licra, una fibra innovadora, al seu procés productiu i va posar en marxa una nova planta d'acabats a Cardedeu. La història més recent és marcada per una caiguda de les vendes deguda a la forta crisi que el sectorial va patir a principi dels noranta. Amb la reestructuració subsegüent, es va iniciar l'esmentada expansió espectacular, en la qual destaca la compra d'una empresa francesa i la sortida a Borsa.

L'empresari considera que hi ha tres decisions estratègiques que han estat fonamentals en la història de Dogi: la professionalització, la internacionalització i la innovació. Quant a la primera, es pot afirmar que ha tingut quatre fites importants:

1. 1976: Exbank, un banc industrial, va prendre una participació en el capital de Dogi, que llavors facturava 500 milions de pessetes, i va aportar una visió més professional a la companyia, sobretot en l'àrea financera. La família va tornar a comprar la participació el 1980.
2. 1990: venda del 35% del capital social a Mercapital, una societat de capital a risc, quan Dogi ja facturava 8.000 milions de pessetes, cosa que va aportar disciplina i transparència a la gestió financera. La participació es va tornar a comprar el 1996.
3. 1993: per superar la caiguda de les vendes, Dogi va iniciar la recerca, a través d'una empresa especialitzada, d'un nou director general. Després d'un procés de selecció que va durar sis mesos, es va contractar un professional que provenia d'una empresa d'electrònica, el qual va canviar radicalment la companyia. Aquest ha estat el fet fonamental que és en l'origen de molts dels canvis que ha experimentat Dogi des de llavors, com ara la internacionalització i la sortida a Borsa.
4. 1998: Dogi va iniciar la cotització a Borsa al mes de gener, acció que representa la culminació del procés de professionalització sense perdre, però, el seu caràcter original, ja que la família manté la propietat del 50% del capital. El període de preparació va ser breu (quatre mesos), gràcies a la qual cosa la companyia, des de l'època de Mercapital, ja era molt transparent i era auditada regularment. La sortida a Borsa va ser un èxit: va haver-hi una demanda de títols que superava de sis vegades l'oferta. L'objectiu d'aquesta operació, que s'ha assolit satisfactòriament, era doble: obtenir finançament per als projectes de creixement i augmentar el prestigi entre els clients (multinacionals de la confecció) i els proveïdors (multinacionals de les fibres).

Pel que fa a la internacionalització, les vendes a l'exterior van començar la seva expansió a partir del 1993. Des del 1984, Dogi era líder a Espanya, amb una quota de mercat superior al 66%, raó per la qual la nova direcció va decidir de posar èmfasi en l'exportació a Europa. Des de llavors, s'han creat filials comercials a França, Portugal, Bèlgica, Itàlia, la Gran Bretanya i, recentment, la Xina.

Però el salt definitiu cap a la internacionalització es va produir el 1995, amb l'adquisició de l'empresa francesa Société Nouvelle Elastelle, S.A., ubicada a Le Puy en Velay. La companyia, que havia entrat en crisi i havia estat adquirida per les autoritats franceses, era líder al seu país. Amb aquesta adquisició, Dogi va esdevenir multinacional catalana i va passar a dominar el mercat més important del món quant a moda íntima, amb un producte *Made in France*, cosa que li va donar molt de prestigi.

El fort creixement de les vendes de Dogi en el període 1994-1997, que permet qualificar-la com a gasela, es va produir gairebé exclusivament als mercats exteriors. Mentre que les vendes a Espanya van augmentar només el 16% aquells anys, les exportacions, sumades a la producció a França, van créixer el 275%. Els creixements més espectaculars es van produir al mercat britànic (1256%), francès (767%) i asiàtic (695%). De cara al futur, atesa la maduresa del mercat europeu i la posició

de força de Dogi, l'empresa es vol expandir cap als mercats americans i asiàtics, per la qual cosa està estudiant la possibilitat de fer-hi inversions productives.

Per acabar, Dogi és una empresa fortament innovadora, com demostra el fet que el 70% de la xifra de vendes correspon a productes nous. La política d'innovació ha estat prioritària des de la seva fundació, i ja l'any 1966 va començar a fer creació de productes per al primer confeccionista espanyol. Disposa d'un departament d'R+D, dotat amb vint persones a jornada completa, dedicat a llançar novetats de manera continuada, i té deu patents pròpies. Sovint, la innovació la fa en estreta relació amb els clients o, fins i tot, amb els proveïdors. Contínuament surten noves fibres i Dogi procura ser pionera en la seva aplicació. L'empresa gaudeix de la certificació ISO 9001 i també l'Oeko-Tex, que assegura l'absència de substàncies nocives en tots els seus productes. Cal afegir que bona part del creixement de Dogi recolza sobre la seva capacitat de fabricar productes innovadors en grans quantitats, la qual cosa és possible gràcies a una política ambiciosa d'inversions, que l'ha portat a dedicar més de 4.200 milions de pessetes a aquest objectiu en el període 1995-1998.

6.3. Gamegam: esforç inversor

Gamegam és una empresa líder a Espanya en el mercat de motlles per a la injecció de termoplàstics, els quals van adreçats, gairebé en la seva totalitat, al sector de l'automòbil. La seva activitat industrial es desenvolupa a les seves instal·lacions de Ripollet i de Montcada i Reixac, les quals ocupen un total de 6.500 m². Entre el 1993 i el 1996, el seu creixement va ser espectacular, ja que la xifra de negoci es va multiplicar per quatre, en passar de 400 a més de 1.600 milions de pessetes. L'any 1998 facturava 1.850 milions de pessetes, tenia un centenar de persones en plantilla i exportava més del 60% de la producció. Les seves previsions són d'arribar a una facturació de 2.300 milions de pessetes l'any 2000.

El seu embrió es troba en un petit taller creat l'any 1970 a Mollet del Vallès per fabricar motlles de dimensió petita per a diversos sectors, com ara l'automòbil, l'electrònica de consum i el parament de la llar. L'any 1978, dos dels tres socis del taller van constituir Gamegam amb la voluntat d'especialitzar l'empresa en la fabricació de motlles d'injecció de plàstic i de premsatge de baquelita de dimensió mitjana. L'empresa es va instal·lar a Montcada i Reixac, localitat on va anar canviant d'establiment a mesura que anava augmentant l'activitat. Però el salt gran es va produir el 1983, quan la direcció va prendre la decisió de crear un segon centre de producció a Ripollet. La nova planta, més gran que la primera, permetia fabricar peces de gran dimensió i complexitat, la qual cosa va servir per superar l'etapa anterior i especialitzar-se, únicament, en motlles grans per a la injecció de plàstics, adreçats, gairebé al 100%, al sector de l'automòbil. Aquesta decisió, que va permetre a l'empresa guanyar quota de mercat i situar-se entre les tres primeres d'Espanya, va obligar a realitzar unes inversions en maquinària molt importants, així com a dedicar molts recursos a la formació del personal.

Des del 1988, amb la retirada d'un dels socis, l'empresa és dirigida en solitari per Antonio Merino Chaves. Actualment, Gamegam dissenya i desenvolupa prototips de motlles i motlles definitius de fins a 75 tones de pes, tot seguint les especificacions tècniques del client. Les peces més grans són per als taulers d'instruments i els para-xocs dels vehicles. De manera esporàdica, Gamegam també fabrica motlles per a aliatges lleugers i contenidors de gran dimensió.

En el creixement de Gamegam han influït, fonamentalment, tres decisions estratègiques:

1. La reinversió contínua dels beneficis, que ja des de la seva creació va ser un criteri d'actuació dels directius. El flux inversor va ser especialment intens entre el 1983 i el 1986, com a conseqüència de la posada en marxa de la fàbrica de Ripollet, però continua de manera significativa encara avui, amb unes inversions de 1.400 milions de pessetes entre el 1995 i el 1999, perquè per satisfer els requeriments d'uns clients tan exigents com les indústries de l'automòbil s'ha de tenir una gran capacitat de disseny i s'ha de treballar amb tecnologia punta. Per valorar correctament l'esforç que representa invertir regularment en un sector com aquest, s'ha de tenir present que el procés de maduració dels motlles grans és molt llarg perquè entre el disseny del producte i el seu lliurament al transformador poden passar entre un any i mig i dos anys. Això vol dir que, sovint, durant aquest període, Gamegam s'ha de finançar amb els seus recursos, la qual cosa l'obliga a dedicar aproximadament el 60% dels ingressos a circular per tal de continuar la producció i mantenir les plantes en funcionament.
2. La inversió en CAD-CAM, que li ha permès disposar d'uns productes molt competitius. El disseny i la fabricació de motlles mitjançant procediments informàtics va començar el 1985, la qual cosa suposà l'abandonament de tots els sistemes de modelatge que s'havien fet servir fins aleshores. Gamegam va ser pionera en connectar-se al Barcelona Centre de Disseny (BCD) de la Universitat Politècnica, amb l'equipament del qual va treballar fins que va adquirir els seus ordinadors propis.
3. La reenginyeria de les plantes productives. El 1992, en plena recessió internacional, la direcció de Gamegam va arribar a la conclusió que per superar la crisi, que l'estava afectant seriosament, l'empresa no podia continuar fabricant els motlles com abans i havia de modificar el seu sistema de producció. Amb la finalitat de canviar radicalment la manera de fer les coses, l'equip tècnic de l'empresa va elaborar durant un any una reenginyeria de les plantes productives que es va concretar en l'automatització dels sistemes de disseny, mecanització i muntatge. Tot i que el procés va ser complex, els resultats assolits en menys de dos anys van ser positius perquè permetien fabricar més ràpidament i reduir significativament el termini de lliurament del producte.

Des de la direcció també s'assenyala la comercialització com a factor clau de l'avantatge competitiu de l'empresa. Gamegam disposa d'una dotació de professionals molt capacitats en contacte continu amb els centres de disseny dels clients, entre els quals hi ha les principals firmes del sector de l'automòbil i moltes de les del sector del plàstic. Això li permet, en primer lloc, la captació de comandes de projectes futurs per tal d'assegurar-se el nombre de projectes necessari per poder tenir ocupada al màxim la seva capacitat productiva i, en segon lloc, participar estretament en la fase més crítica de la cadena de valor.

6.4. Gonvauto: *outsourcing* del tall de xapa per a l'automòbil

Gonvauto és una de les empreses gasela amb una facturació més elevada (32.500 milions de pessetes el 1998). El seu creixement ha estat espectacular, ja que la seva xifra de vendes es va doblar entre el 1994 i el 1997. Pertany a Gonvarri Industrial, un grup espanyol d'una vintena d'empreses del sector siderometal·lúrgic, amb centres productius a Espanya, Portugal, el Marroc, Itàlia i el Brasil. Els principals accionistes del Grup són Aceralia, Sollac i Gestamp.

La presència del Grup Gonvarri a Catalunya es concreta a Castellbisbal, localitat on té tres centres productius de les empreses Solblank, Gonvarri i Gonvauto, complementaris entre ells. El primer es dedica a aplicar una tecnologia especial per a la soldadura de peces de ferro de diferents gruixos que són destinades al sector de l'automòbil. El segon talla xapa de ferro, tant de forma longitudinal com transversal, amb un criteri de flexibilitat per poder fer productes molt diferents per a sectors diversos, com ara l'auxiliar de l'automòbil, el d'electrodomèstics, el de moble metàl·lic, el de màquina eina o el de la construcció. Al seu torn, Gonvauto també talla xapa de ferro, si bé de manera molt més especialitzada, ja que ho fa només en sentit transversal i únicament per al sector de l'automòbil. La seva domiciliació a Catalunya i el seu funcionament autònom respecte al Grup permeten considerar-la com una empresa catalana.

Per conèixer l'origen de Gonvauto, cal remuntar-se a l'any 1991, quan Seat estava fent un enorme esforç inversor: muntava la fàbrica de Martorell i remodelava la de Landaben, cosa que li exigia fer també fortes inversions en logística per tal de treballar amb tres plantes. Davant d'aquesta situació, i per alleugerir el finançament, Seat va decidir subcontractar el tall de xapa de ferro per a totes les fàbriques d'Espanya, que fins aleshores es feia a la planta de la Zona Franca de Barcelona, mitjançant el concurs "Projecte *outsourcing* del tall de xapa". Després que es retiressin les dues empreses que hi optaven, Seat va arribar a un acord amb el Grup Gonvarri, el qual va crear Gonvauto per donar aquest servei, amb un contracte de deu anys, la qual cosa fa que sigui una empresa singular, amb un client únic, sense departament comercial i sense negociació de preus. Constitueix la primera experiència europea de subcontractació del tall de xapa al sector de l'automòbil.

Gonvauto va invertir 9.000 milions de pessetes en la construcció d'una nova planta, on va instal·lar part de la maquinària de tall de xapa de Seat i va adquirir-ne de nova. El 1992 va iniciar la producció i, el 1994, amb la posada en marxa de la fàbrica de Seat a Martorell i el llançament del nou model Polo a Landaben (fàbrica que havia estat venuda a Volkswagen a final del 1993), va experimentar un increment notable de la producció fins a arribar a les 180.000 tones de peces. Des de llavors, l'augment de producció ha estat constant fins a assolir les 400.000 tones del 1998.

La principal decisió estratègica de Gonvauto des de la seva creació coincideix, doncs, amb la causa del seu naixement: acceptar el repte de Seat. Des de llavors, l'increment de les vendes d'automòbils i del Grup Seat-Volkswagen en particular n'han impulsat la producció. Però l'espectacular creixement de la companyia no s'explica del tot sense una segona decisió estratègica: seguir el client, és a dir, satisfer-lo per tal de guanyar la seva confiança perquè progressivament li anés subcontractant més fases del procés de producció. Des de la seva creació, Gonvauto no ha creat cap problema de subministrament al Grup Seat-Volkswagen i s'ha adaptat a totes les exigències del client, cosa que és molt important perquè un retard o una errada en el servei podrien fer que s'aturés la cadena de producció d'automòbils. Quan el client canvia la seva programació a causa de l'aparició d'un entrebanc, Gonvauto procura adaptar-s'hi amb la màxima flexibilitat, no només per satisfer-lo sinó també per afavorir que a la llarga es produeixin menys urgències.

Atesa la seva característica d'empresa subcontractada del sector de l'automòbil, Gonvauto considera que la qualitat i la productivitat són factors clau per al seu avantatge competitiu. Treballa amb un valor afegit molt petit, cosa que implica que qualsevol ineficiència pot fer passar de l'obtenció de guanys a la generació de pèrdues. És per això que Gonvauto es va dotar de tecnologia avançada, tant en maquinària com en sistemes d'informació. Per poder treballar amb un centenar de milions de peces l'any, amb el mínim d'ineficiències i, a més, amb rendibilitat, l'empresa va invertir 1.000 milions de pessetes en duplicar tots els sistemes informàtics, de manera que, si hi ha un problema amb un ordinador, sempre n'hi ha un altre que el pot substituir. La implantació del concepte CIM (fabricació integrada per ordinador) permet el control de tot el procés productiu amb un mínim de treball administratiu.

L'aposta per la qualitat i la productivitat fa que Gonvauto doni molta importància a la formació; en efecte, inverteix en aquest concepte el 7,5% de la seva massa salarial. L'empresa proporciona una formació tant reactiva davant dels problemes com proactiva, és a dir, la que s'anticipa a l'aparició de les necessitats, com ara la incorporació de noves màquines, nous processos, nous mètodes, ISO 9000...

6.5. Grup Fibosa: diversificació de mercats i sectors

L'any 1990, Joaquim Sastre dirigia una petita empresa de fabricació de maquinària per als sectors carnis i lactis, que facturava cinc-cents milions de pessetes i comercialitzava els seus productes amb la marca Fibosa. Els propietaris se la volien vendre i Sastre i altres directius que creien en les seves possibilitats van comprar la marca Fibosa i altres actius, com maquinària i materials. Així va néixer el Grup Fibosa, que va créixer extraordinàriament, fins a arribar a facturar 2.200 milions de pessetes l'any 1998 i convertir-se en el líder d'un entramat empresarial la xifra de negoci del qual va ser de 5.000 milions de pessetes durant el mateix exercici, durant el qual donà feina a 290 persones. L'empresa té la seu a Riudellots de la Selva.

Darrere el progrés de Grup Fibosa hi ha tres grans decisions estratègiques que estan estretament interrelacionades:

- la diversificació cap a nous mercats, sectors i productes,
- la integració d'empreses complementàries,
- la reinversió constant de beneficis.

Des d'un principi, els responsables del Grup Fibosa van estar convençuts que el mercat espanyol estava saturat i que calia internacionalitzar-se, buscar noves destinacions per als seus productes. La sortida a l'exterior es va fer en una primera etapa a través de representants per, després, a mesura que les comandes estrangeres s'anaven multiplicant, començar l'organització de xarxes pròpies de distribució. Actualment, les exportacions suposen prop del 80% de les vendes de l'empresa, que disposa de filials comercials que cobreixen la zona del Mercosur (Fibosa Hispania), la zona del Pacte Andí (Fibosa Andina), les repúbliques bàltiques, Bielorússia i Ucraïna (Fibosa Bàltic), la Unió Europea (Eurofibosa) i el Sudan (Fibosa Aràbiga). A més, el Grup Fibosa disposa de delegacions comercials a Rússia, la Xina, Mèxic i Cuba.

Paral·lelament, la direcció del Grup Fibosa va considerar que per consolidar la seva presència internacional i per obrir nous mercats era necessari que l'empresa ampliés la seva gamma de productes i tingués la capacitat d'oferir un servei integral que li permetés subministrar des d'una màquina individual de petites dimensions fins a tota una planta. Per aconseguir-ho va decidir, d'una banda, ampliar la producció a la maquinària de pa i derivats i, d'altra banda, eixamplar el negoci cap a la realització d'avantprojectes, el muntatge i la posada en marxa tecnològica de les seves instal·lacions o la formació del personal usuari dels seus equipaments. El Grup Fibosa va començar per establir acords de cooperació amb empreses complementàries, a les quals després comprà participacions significatives. Per tal que el projecte sigui comú, el Grup Fibosa es queda el cinquanta per cent del capital de les empreses en què participa i deixa l'altre cinquanta per cent a les mans dels antics propietaris, que són els que les gestionen. Segons aquest esquema, avui el Grup Fibosa participa en les següents empreses industrials:

- Intefi (Sabadell): fabricació de línies per a l'elaboració d'embotit i de pa;
- Mecoima (Riudellots de la Selva): fabricació de xassís per a les empreses del Grup, així com accessoris i utensilis per a la indústria alimentària;
- Ogalsa (Banyoles): fabricació d'injectores i complements per a l'elaboració de pernil cuit,
- Suministros Alimentarios F&M (Riudellots de la Selva): assessorament i *know-how* així com elaboració d'additius per a productes carnis i lactis,
- Indústries Fac (Santa Coloma de Farners): fabricació de maquinària per a pernil curat,
- Fibosa Packaging (Tordera): fabricació de termoformatores per a l'envasat de productes d'alimentació,
- Fibosa Milk (Itàlia): fabricació de maquinària per a l'elaboració de formatge de tipus *pasta filata* (formatge per a pizzes).

Val a dir que, en el marc de la importància que l'empresa atorga a la internacionalització de la seva activitat, el Grup Fibosa disposa d'un equip de persones que, de manera contínua, volten pel món buscant oportunitats de negoci. Com a conseqüència d'aquesta concepció global del mercat, l'activitat industrial de l'entramat empresarial del qual el Grup Fibosa és el líder es completa amb tres inversions productives a l'exterior, que s'han canalitzat a través de la societat Inversiones Incomer.

Es tracta de Frigoríficos Doina, ubicada a l'Argentina, de Fucheng Fibosa Food, situada a la Xina, i de Ssifco, localitzada al Sudan.

Després de detectar el 1994 l'oportunitat d'invertir a l'Argentina, el Grup Fibosa va impulsar la creació de l'empresa Frigoríficos Doina (de la qual posseeix el vint-i-cinc per cent del capital), que va entrar en funcionament l'any 1998, per dedicar-se a la fabricació de pernil dolç i altres productes carnis catalans com ara fuets, llonganisses, secallones, espetec i cansalada, que es comercialitzen sota les marques Doina i Olot.

L'operació a la Xina va suposar a l'empresa catalana una inversió de dos-cents vint-i-cinc milions de pessetes per constituir amb un soci local la societat mixta Fucheng Fibosa Food, que es dedica a l'elaboració d'embotits de carn de vaca.

Finalment, el projecte al Sudan suposa un pas més en l'estratègia diversificadora del Grup Fibosa: l'entrada en el sector pesquer. L'empresa catalana disposa del seixanta per cent de la societat mixta hispanosudanesa Ssifco, que es dedica a la pesca a la mar Roja. Actualment, l'empresa disposa d'una flota de nou vaixells i espera tenir-ne dotze a curt termini.

Com és evident, per finançar aquest creixement es necessiten molts recursos, per la qual cosa la constant reinversió dels beneficis ha estat des de sempre un element imprescindible, i íntimament lligat als altres dos, en l'estratègia competitiva del Grup Fibosa. Sense aquest tercer element, la viabilitat financera dels seus projectes d'expansió hauria estat molt difícil.

De cara al 2000, els responsables del Grup Fibosa volen crear un hòlding que centralitzi els serveis de totes les empreses, com ara els d'administració, finances, recursos humans, R+D, compres, logística o màrqueting, i en el qual s'integrin totes les filials. Es dirà Grup Fibosa Corporació i estarà format per Inversions Incomer, que tindrà totes les inversions internacionals i de diversificació (agència de viatges, projectes turístics,...); Fincagrup, que portarà la gestió patrimonial; Eurofibosa, que comercialitzarà els productes del Grup a la Unió Europea; Fibosa Internacional, que comercialitzarà els productes del Grup a la resta del món, i Grup Fibosa i Participades, que formaran el conglomerat de les empreses industrials.

6.6. Lipotec: alta tecnologia a dues velocitats

Lipotec va ser fundada el 1989 per Antonio Parente i José María García, doctors en química, que van abandonar les respectives feines d'investigadors en una gran empresa i al Consell Superior d'Investigacions Científiques per iniciar el que ells mateixos anomenen *una aventura tecnològica*. La formació en administració i direcció d'empreses del primer, junt amb la detecció d'una oportunitat de negoci relacionada amb la innovació tecnològica química, els va fer decidir a crear l'empresa, que va començar amb un capital de sis-cents mil pessetes i amb tres persones: els socis fundadors i una secretària.

Des del començament, Lipotec va experimentar una ràpida expansió. El 1994 ja facturava 170 milions de pessetes, que es van més que doblar el 1997 i es van tornar a doblar l'any següent, per arribar als 920 milions de pessetes. El 1998, la seva plantilla era de 33 persones, la meitat de les quals eren titulats universitaris i doctors.

Lipotec desenvolupa tres tipus de productes de química fina: liposomes, biopolímers i pèptids, que són matèries primeres utilitzades en moltes activitats. Quan es va crear, el model a seguir en el seu sector eren les empreses nord-americanes, especialment les de Silicon Valley, que realitzaven importants projectes de recerca per al sector farmacèutic i, any rere any, augmentaven la seva cartera de patents. Però, com que els projectes eren a llarg termini, no generaven prou ingressos per al seu finançament a curt termini i tancaven cada exercici amb grans pèrdues. Aquest model no el podia copiar Lipotec, de manera que els fundadors van prendre una decisió que ha estat determinant per explicar no només la supervivència de l'empresa sinó també la seva expansió espectacular i que consisteix a treballar simultàniament per als sectors farmacèutic i cosmètic. Mentre que el primer desenvolupa productes a llarg termini, amb un retorn de les inversions en recerca d'entre set i deu anys, i amb un llistó tecnològic molt elevat, el segon permet un retorn més ràpid de les inversions (pocs mesos) i és tecnològicament més simple. És a dir, Lipotec va decidir de treballar, com diuen els seus fundadors, a dues velocitats amb les mateixes tecnologies.

D'acord amb aquesta estratègia, Lipotec va començar a vendre liposomes al sector cosmètic i, simultàniament, va posar en marxa un gran projecte de recerca farmacèutica, finançat per una multinacional. L'inici de les activitats va coincidir amb un *boom* de demanda de liposomes al mercat espanyol que va permetre que, en dos anys, l'empresa generés suficients recursos per decidir-se a autofinançar nous projectes de recerca a llarg termini, sense necessitat de treballar per a altres.

Tot i que Lipotec, atesa la seva joventut, encara no ha comercialitzat cap liposoma amb aplicacions farmacèutiques, en té un per al tractament del càncer en una avançada fase de prova a cinc hospitals de Barcelona. El producte ja ha estat llicenciat a una multinacional japonesa per als mercats asiàtic i europeu, mentre que Lipotec s'ha reservat el mercat americà. Si aquest producte obté l'èxit previst, Lipotec podria superar els 3.000 milions de pessetes de facturació en pocs anys.

Pel que fa als pèptids, uns productes molt sofisticats que únicament tenen aplicacions en el món farmacèutic i amb preus que oscil·len entre les 200.000 i els 2.500.000 pta/g, Lipotec va aplicar des del principi una tecnologia molt nova, la síntesi en fase sòlida, cosa que li ha permès tenir dotze patents.

Com que els pèptids es poden degradar per via oral, Lipotec va crear també un departament per a l'elaboració de biopolímers, un producte amb el qual s'elaboren microcàpsules, que serviran per contenir-los en el seu interior, així com miniesferes i microesferes.

Però l'evolució espectacular d'aquesta companyia no s'explica només per la decisió de treballar a dues velocitats sinó també per l'aposta ferma per la tecnologia. Ateses les altes barreres d'entrada, de tipus tecnològic, que hi ha en el segment estratègic on competeix, Lipotec ha d'invertir contínuament en R+D i nous equips, sovint realitzats especialment per a l'empresa. Tanmateix, gràcies a les barreres, el nombre de competidors no arriba a la desena a tot el món i, atès que la demanda és molt poc elàstica al preu, la rendibilitat és superior a la mitjana.

Per donar idea de l'esforç tecnològic d'aquesta empresa, es pot assenyalar que té un departament d'R+D format per tretze persones, amb unes despeses superiors al 20% de la xifra de vendes, cosa

que li ha permès registrar setze patents, cinc de les quals internacionals. Participa en bona part dels programes tecnològics autonòmics, estatals i europeus de la seva especialitat i ha rebut diversos premis com ara la Menció Honorífica dels premis a la Tecnologia de la Generalitat de Catalunya del 1993.

Obtenir una molècula nova per al sector farmacèutic exigeix unes inversions mínimes de 3.000 milions de pessetes, cosa que fa que Lipotec normalment només desenvolupi la investigació fins a la fase preclínica, per després fer aliances amb multinacionals farmacèutiques a canvi de *royalties* i de contractes d'exclusivitat per a la realització de les anàlisis necessàries per a l'elaboració del producte al llarg de tota la seva vida útil. Les multinacionals, al seu torn, malgrat que tenen capacitat financera, no acostumen a entrar en les primeres fases d'investigació perquè requereixen una especialització per a la qual no estan preparades i prefereixen adquirir-les a pimes especialitzades per realitzar, després, les fases de proves clíniques, que són les de major cost.

Els socis fundadors de Lipotec consideren que la seva inversió en tecnologia no hauria tingut prou èxit sense una aposta decidida pel que anomenen *capital gris*, és a dir, llicenciats i doctors especialitzats. Afirment que a Catalunya hi ha científics molt ben preparats i, a tall d'exemple, il·lustren aquesta opinió adduint el fet que la Universitat de Barcelona té el centre de pèptids més important d'Europa, del qual surten especialistes altament qualificats. Lipotec s'ha proposat d'aprofitar al màxim possible aquest capital.

Les bones relacions amb el món universitari permeten una gran rapidesa en la transferència de tecnologia i faciliten la contractació de personal. Lipotec té constantment entre dos i tres estudiants (universitaris o de formació professional) en pràctiques, alguns dels quals es queden a l'empresa quan obtenen la titulació. En altres ocasions, el personal el contracten a través dels contactes amb catedràtics o amb les borses de treball de les facultats.

L'aposta pel *capital gris* implica també atorgar molta importància a la política de formació, cosa que es tradueix en unes despeses en aquest concepte que representen l'1,5% de la massa salarial. Fins i tot, alguns empleats que van entrar com llicenciats de nou han fet les seves tesis doctorals amb projectes de recerca de Lipotec. A més, la gestió del *capital gris* requereix la creació d'un ambient de treball flexible, que pugui ser innovador i creatiu. La direcció té clar que hi ha molts projectes la maduració dels quals es produeix cerebralment i en un període de temps normalment dilatats, que no es pot escurçar per molts recursos físics que s'hi esmercin. Lipotec té actualment vint projectes en marxa, la responsabilitat dels quals correspon a vint grups de treball. La gestió de tot això es fa amb absoluta flexibilitat, sense controls horaris i amb un sistema de retribució variable que s'aplica a la totalitat de la plantilla.

Una altra conseqüència de la innovació tecnològica de Lipotec és la seva estratègia d'internacionalització per rendibilitzar les despeses en R+D. Des dels seus orígens, ja va exportar a diferents mercats europeus i nord-americans, fins arribar, avui, a tenir una xarxa de distribució consolidada que li permet estar present a més de 40 països. El gran creixement de Lipotec s'ha produït en els mercats exteriors ja que al mercat espanyol no s'ha expandit gaire.

Per acabar, cal destacar que els fundadors manifesten haver-se trobat, principalment, amb dos problemes durant els anys de vida de Lipotec. D'una banda, la manca de credibilitat que té una empresa d'alta tecnologia pel fet de ser nova i per la imatge mediocre del nostre país, tant als mercats exteriors com a l'interior. D'altra banda, la dificultat per adequar el creixement a les inversions, que han pal·liat amb una política decidida d'autofinançament i també amb una flexibilitat que els ha portat, per exemple, a crear una nova empresa de *capital gris*, formada per vuit científics de prestigi, per iniciar activitats en camps com la genètica o nous mètodes de recerca de molècules farmacèutiques.

6.7. Manufactures Max-plàstic: mentalitat de multinacional

Manufactures Max-plàstic es dedica a la injecció de plàstics i a l'elaboració de muntatges mecànics i electrònics per als sectors de l'electrònica de consum i de l'automòbil. És a Ribes de Freser i, amb una plantilla de 250 persones i una facturació de 8.000 milions de pessetes l'any 1998, encapçala un grup del qual també formen part Famax S.A, Max disseny S.L i Max service S.A.. Durant el mateix exercici, la facturació consolidada de les quatre empreses era de 9.500 milions de pessetes i la seva ocupació de 400 persones.

Max-plàstic va ser creada l'any 1958 per fabricar botons. Posteriorment, va aprofitar la seva experiència en la transformació del plàstic per passar a fer envasos per al sector alimentari. Tanmateix, la reorientació definitiva de l'empresa es va produir a partir del 1985, quan, amb motiu de la incorporació del seu gerent actual, Jordi Foncillas, un dels fills del fundador, Max-plàstic va fer una reflexió estratègica a conseqüència de la qual va prendre la decisió que en el futur va determinar la seva actuació: reconvertir-se per posar la seva activitat al servei d'empreses multinacionals, perquè era en el gran volum on podia aconseguir la major rendibilitat i la consolidació del seu negoci. La readaptació es va realitzar en el període 1985-1990, quan Max-plàstic va estudiar detalladament els usos i costums de les empreses multinacionals per adoptar-ne la mentalitat. Els primers contactes es van fer a principi del 1990, però van ser molt difícils perquè, per a les grans multinacionals, Max-plàstic no era més que un transformador de plàstics. Tot i així, els responsables de l'empresa de Ribes de Freser estaven convençuts que la seva opció era l'adequada i, per poder dur-la a la pràctica, van prendre una segona decisió estratègica: incorporar les tecnologies que li permetessin passar de ser un subministrador de peces bàsiques a ser-ho de peces funció o peces d'enginyeria. El canvi era substancial perquè suposava que l'empresa passés a ser, a més d'un transformador de plàstic, una enginyeria, una plataforma logística i un muntador de peces complexes que incorporaven conjunts electrònics. En definitiva, una companyia molt més flexible que buscava incrementar el valor afegit i la satisfacció del client.

Aquestes dues decisions exigien no només reinvertir contínuament en els mitjans adequats sinó canviar les estructures i el sistema organitzatiu de l'empresa. Max-plàstic va fer-ho i, durant el procés, va constatar que les grans multinacionals tenien alguns punts febles que podia aprofitar, com ara l'existència de serrells de producció que distorsionaven les seves línies de fabricació per raó de cost, o subministraments mal plantejats que provocaven alts nivells d'estocs. Pel que fa al primer punt, Max-plàstic va començar a fabricar, en condicions més competitives, peces que fins llavors feien les multinacionals. Pel que fa al segon punt, després de comprovar que aquestes empreses s'estaven provisionant en petites sèries en països llunyans, va dotar la seva enginyeria de coneixements de metall per tal de fer-se càrrec no només del subministrament sinó també de la incorporació de la peça als conjunts que es fabricaven en les seves línies de producció. A més, Max-plàstic va veure clar que el comandament a distància era un producte de futur amb múltiples aplicacions i va crear Max-disseny, la qual, tot i haver nascut com una enginyeria, actualment és una planta de producció electrònica que permet oferir al client un producte totalment acabat. Max-disseny té la seu a Mollet del Vallès, ben a prop de la major part de fabricants d'electrònica de consum de Catalunya, cosa que li permet un contacte estret amb els respectius departaments de disseny. Val a dir que, en el camp del comandament a distància, l'estratègia de Max-plàstic ha fet un pas més per arribar al disseny d'un producte estandarditzat que, després, s'ofereix al client de manera personalitzada. Això ha permès la minimització dels costos de producció i l'entrada en competència amb proveïdors asiàtics.

Altres aspectes rellevants en l'estratègia competitiva de Max-plàstic són la qualitat, la innovació i l'estructuració del seu grup.

Quant al primer aspecte, Max-plàstic intenta adaptar-se als requeriments i les exigències dels seus clients en tots els productes que elabora. Per això, els seus processos d'injecció de plàstics, els muntatges electrònics i els dissenys de motlles i peces plàstiques estan certificats segons normes DIN EN ISO 9001 (TÜV Rheinland) i U.L. (Underwriters Laboratories, USA).

Pel que fa a la innovació, el plantejament de Max-plàstic és que on s'afegeix valor al producte és a la planta de producció i que disseny, desenvolupament i fabricació han d'estar totalment integrats. Per això, l'empresa crea petits comitès d'R+D específicament per a cada producte amb la finalitat

que la innovació es faci treballant sobre el procés, en íntima connexió amb la producció. Els projectes es desenvolupen a partir d'una enginyeria simultània, on participen amb els seus recursos i els que, en cada cas, assigna el client. La seva actitud innovadora s'expressa en el fet que, actualment, el 94% de la seva xifra de negoci correspon a productes que tenen menys de cinc anys d'antiguitat.

Amb relació al grup, quan Max-plàstic va començar a créixer significativament, els seus responsables van decidir de servir-se, en àmbits essencials de la seva activitat, d'altres empreses que li donessin el suport que no obtindria de proveïdors externs. Per això va crear Famax, que dissenya i fabrica motlles i matrius a Manlleu; Max-disseny, que a les seves instal·lacions de Mollet del Vallès funciona com una enginyeria que dissenya i munta components electrònics; i Max-service, situada a Ribes de Freser, que proporciona serveis immobiliaris, d'administració, de recursos humans o de formació a les altres empreses del grup.

Arran d'aquesta estratègia, Max-plàstic ha experimentat una ràpida expansió, tal com reflecteix l'evolució de la seva facturació: 600 milions de pessetes l'any 1990, 3.500 milions l'any 1995, 8.000 milions l'any 1998, i unes previsions d'arribar als 10.000 milions l'any 1999. A més, l'any 1999 ha invertit en una nova planta a Hongria.

Val a dir, finalment, que Max-plàstic no viu com un entrebanc la seva presència al Ripollès, ja que la tradició industrial de la comarca fa que la mà d'obra tingui les habilitats que exigeix la política de qualitat de l'empresa. Pel que fa als llocs de més qualificació, Max-plàstic troba persones disposades a viure a la comarca, bé perquè hi ha nascut, bé perquè volen sortir de la zona metropolitana de Barcelona.

6.8. Mobel Línea: economies d'escala

Mobel Línea és una empresa que, des de la seva constitució el 1973, fabrica mobles i cadires d'oficina al seu centre de producció ubicat a Cervera. A diferència d'altres competidors, especialitzats en un sol tipus de producte, mobles o cadires, Mobel Línea desenvolupa, alhora ambdues línies per cobrir tantes necessitats dels clients com pugui. Del total de la xifra de negoci de l'empresa, els mobles de fusta per a oficina representen el 70% i les cadires el 30% restant.

L'evolució econòmica positiva que Mobel Línea va experimentar des de la seva creació s'accentuà en la segona meitat dels noranta, quan les vendes de l'empresa van créixer a un ritme superior al 15% anual entre el 1995 i el 1998, per assolir, durant el darrer exercici, una facturació de 4.000 milions de pessetes i donar ocupació a 160 persones. Les previsions són d'arribar als 4.500 milions de pessetes, amb la mateixa plantilla, l'any 2000.

Els orígens de Mobel Línea estan lligats a la iniciativa empresarial de les famílies Balcells, Salvador i Sàrries, de Cervera. Durant els anys seixanta, els seus creadors eren empleats d'una empresa dedicada a la fabricació de moble de fusta, sector que, històricament, ha gaudit d'una gran tradició en aquesta localitat. Quan, a començament dels setanta, la fàbrica on treballaven es va veure afectada per la crisi i va cessar l'activitat, van associar-se per fundar Mobel Línea, empresa que, junt amb d'altres de sectors diversos (immobiliàries, inversions, etc.), està integrada en la societat patrimonial *Muebles y asientos de oficina SL*.

Ja des del començament, l'activitat de Mobel Línea es va centrar en el desenvolupament de sèries o conjunts d'articles d'un mateix estil per al moblament d'oficines. Fa uns 15 anys, la sèrie denominada Segre va tenir una excel·lent acollida i va permetre obrir nous mercats. El bon enteniment entre els socis va afavorir la decisió de reinvertir els beneficis de manera constant així com de perfilar les estratègies que s'havien de seguir per consolidar l'èxit de l'empresa.

Orientar la producció cap a la consecució d'una bona relació qualitat/preu dels articles ha estat una altra de les decisions clau de Mobel Línea. La fabricació de sèries llargues, de moltes unitats, li ha permès assolir economies d'escala, ajustar marges comercials i treure'n algunes de qualitat acceptable a molt bon preu. Uns anys enrere les sèries es mantenien entre nou i deu anys i això en facilitava la consolidació; en canvi, avui dia, aquestes s'escurcen i s'han de renovar cada dos o tres anys, la qual cosa obliga, per tal de mantenir l'estratègia, a reaccionar ràpid davant dels canvis de tendències que es marquen, sobretot, a la Fira de Colònia. L'aposta per la bona relació qualitat/preu ha fet fer a Mobel Línea, el 1998, unes inversions de 1.000 milions de pessetes adreçades a la mecanització de les instal·lacions productives, per augmentar així el grau d'automatització respecte al dels seus competidors. Això li permetrà reduir costos i diversificar la producció cap a segments de mercat de qualitat més alta.

Posar els mitjans necessaris que permetin prestar un servei acurat i complet al client ha estat una altra de les línies dissenyades per l'empresa per tal d'assegurar-se un bon funcionament. La integració dels seus productes en sèries, la qual cosa configura així una oferta diversificada, i la garantia de servir el producte en un termini d'entre 10 i 12 dies a qualsevol país de la Unió Europea formen part d'aquesta estratègia. Mobel Línea, amb una flota de camions pròpia, posa l'èmfasi en oferir un servei ràpid als seus clients, cada cop més exigents quant al termini de lliurament de les comandes. El fet que el transport de les mercaderies el faci la mateixa empresa representa un cost elevat, però permet garantir que el producte sigui correctament manipulat i arribi a temps i adequadament a la seva destinació. Mobel Línea disposa d'una xarxa de representants comercials, exclusius per zones, que cerquen les comandes dels distribuïdors, que són els que fan el muntatge dels mobles al client final. La cartera de clients és molt àmplia, per evitar que algun d'ells tingui massa poder de negociació. L'empresa no fa ni venda directa ni venda a grans superfícies, perquè ho considera incompatible amb el tipus de comercialització que ha escollit. La venda directa implicaria que l'empresa s'ocupés d'aspectes com ara la publicitat, el muntatge o les botigues, que a la llarga repercutirien negativament en l'activitat dels clients principals, els distribuïdors independents. D'altra banda, les característiques dels productes que fabriquen tampoc no s'adiuen a la venda en grans superfícies, on el tipus de moble d'oficina que predomina és el "kit", o per mòduls.

Internacionalitzar-se és una altra decisió de Mobel Línea que ha contribuït a la seva expansió. El procés es va iniciar quan, a mitjan dels vuitanta, el mercat nacional estava saturat i no permetia un major creixement. Per començar, va buscar els mercats més propers, de fàcil accés, com el francès i, de mica en mica, va anar augmentant la seva presència a la resta de països europeus. Actualment, les exportacions representen el 48% sobre les vendes i van adreçades en el 95% a la UE, el 3% a la resta d'Europa i el 2% a l'Àfrica.

6.9. Pastelería Ballabriga: successió familiar consensuada

Aquesta empresa de Sant Pere de Riudebitlles (Alt Penedès) va anar ampliant les hores de jornada de la seva vella fàbrica de 3.500 m² fins al límit de les seves possibilitats, ja que les vendes havien passat de 258 milions de pta. el 1991 als 1.300 milions el 1998, el 65% de les quals van anar a mercats exteriors. Aquest darrer any, atesa la continuïtat de les perspectives de creixement, ha invertit en una nova fàbrica de 18.000 m², amb maquinària moderna que li dóna capacitat per arribar a facturar 3.000 milions de pta. Per a l'any 2000 preveu facturar 1.800 milions tot mantenint estable la seva plantilla actual (75 treballadors). D'altra banda, el 1999 té previst de signar un acord per establir una *joint-venture* per fabricar els seus productes a l'estranger i esdevenir, així, una multinacional.

Ballabriga es dedica a l'elaboració industrial de productes de pastisseria, especialment braços de gitano i els seus derivats, amb una vida d'entre quatre i sis mesos, envasats i preparats per a la seva venda en centres comercials. Explota un nínxol de mercat que exigeix una alta flexibilitat per adaptar-se als gustos dels clients, que solen ser molt diferents segons els països de destinació i que, sovint, demanen productes fets *a mida*. A més, ho fa amb molta rapidesa, de manera que fins a les dotze del migdia no tanca el pla de producció de l'endemà. La flexibilitat i la rapidesa són atributs que no poden assumir els seus competidors de gran dimensió, especialitzats en sèries llargues que cerquen l'obtenció d'economies d'escala.

El camí recorregut per arribar fins aquí no ha estat fàcil per a Pastelería Ballabriga. Fundada el 1931 per Antoni Ballabriga Gasós com a pastisseria artesana, no va ser fins a la dècada dels seixanta que, dirigida per la segona generació familiar (Antoni Ballabriga Bravo), es va començar a industrialitzar, en treballar per a majoristes. Les dues dècades següents van ser d'expansió fins a arribar a facturar uns 300 milions de pta., amb un enfocament purament de producció i una direcció molt personalitzada. Però a principi dels noranta, l'empresari va emmalaltir greument i les vendes se'n van ressentir.

Davant d'aquesta crítica situació, l'empresari va decidir de confiar la direcció a la tercera generació, encapçalada pel seu fill Antoni Ballabriga Torreguitart, que encara estava estudiant la llicenciatura en MBA. La transició va ser pactada i, per tal de fer-la de la manera menys traumàtica possible, es va crear un consell familiar (com a Consell d'Administració) que va tenir cura de separar la gestió de la propietat i de garantir el consens familiar per tal que el lideratge fos reconegut. El pare va morir al setembre del 1992 i el nou director general no tenia experiència, però gràcies a la seva tenacitat i al suport del consell familiar va poder tirar endavant un pla estratègic que, fonamentalment, preveia decisions en dos àmbits: en primer lloc, passar d'una estructura molt personalitzada a una de social i, en segon lloc, evolucionar d'un enfocament exclusivament productiu a un de més comercial.

D'aquesta manera, l'èxit en la planificació de la successió familiar al capdavant de l'empresa, malgrat que aquesta es desenvolupà amb unes circumstàncies realment difícils, va esdevenir una estratègia decisiva per al llençament de Pastelería Ballabriga com a gasela, ja que entre el 1991 i el 1994 va doblar la seva facturació i ho va tornar a fer entre el 1994 i el 1997, tot mantenint una rendibilitat financera més que acceptable.

El relleu generacional sense traumes i la consegüent professionalització de la gestió van permetre també prendre un seguit de decisions estratègiques que s'han mostrat determinants per al creixement de l'empresa. En primer lloc, l'especialització. Si fins llavors Ballabriga tenia una àmplia gamma de productes i no destacava competitivament en cap d'ells, la nova direcció va decidir que calia una redefinició del concepte de negoci per tal d'especialitzar-se en els productes en els quals tenien més experiència i per als quals gaudien d'una major preparació tecnològica, tot cercant nínxols de mercat adequats a la dimensió de l'empresa. Va pensar que era *millor ser gran en un mercat petit que no pas ser petit en un mercat gran* i això la va portar a especialitzar-se en braços de gitano, per a la qual cosa va adoptar un canvi de la imatge corporativa i una nova gestió del producte, amb especial èmfasi en la qualitat, la productivitat i la innovació, sobretot pel que fa a la vida útil del producte, que va passar de dos a quatre o sis mesos, cosa que permetia abordar mercats exteriors. Actualment, és un dels quinze primers fabricants de braç de gitano de la UE i el primer d'Espanya en elaboració d'*emborratxats*.

En segon lloc, va ser decisiva l'adopció d'aliances estratègiques en l'àmbit tant comercial com productiu, ja que la direcció va considerar que, en un mercat amb competidors grans, és molt útil cen-

trar-se en el nucli del negoci i buscar aliances a llarg termini. La primera aliança es va realitzar amb tres empreses catalanes de pastisseria industrial, especialitzades en productes complementaris per tal de compartir xarxes de vendes en el mercat espanyol, cosa que va permetre una considerable reducció de costos alhora que un increment de les vendes. Tanmateix, cadascuna mantenia la seva marca.

L'èxit d'aquesta experiència les va portar el 1994 a l'adopció d'una aliança estratègica per als mercats exteriors però, aquest cop, sota una marca paraigua (Grufa). Aquesta marca, que té productes *ganxo* i ja comença a ser coneguda a escala internacional, dóna la imatge de ser una sola empresa amb un enfocament de *solució al distribuïdor*, ja que emet una sola factura, encara que la comanda estigui formada per productes de diferents companyies. En alguns països, però, el grup ven amb marca blanca o amb marques d'altres fabricants que volen completar la seva gamma. Malgrat que el 1997 una de les empreses va abandonar el grup, l'operació va ser novament un èxit. Es va començar pels mercats més propers, com França i Bèlgica i, actualment, Grufa ja ven a països europeus no comunitaris i, fins i tot, a mercats africans i llatinoamericans. Disposa de filials comercials a França i a Rússia, properament n'obrirà una a Alemanya i està estudiant el mercat nord-americà. De fet, l'espectacular creixement de Ballabriga des del 1994 s'ha produït principalment en mercats exteriors a través de Grufa.

Ballabriga ha fet altres aliances amb un distribuïdor especialitzat en hostaleria i restauració, per a les vendes a aquests tipus d'establiments, i amb un fabricant de gelats per a l'elaboració de les bases de pa de pessic d'algunes especialitats.

Per acabar, la direcció de Ballabriga considera que un altre fet fonamental en l'explicació del creixement de les vendes va ser el canvi en l'organització interna per tal de passar d'una estructura molt personalitzada a una altra de social. El primer pas va consistir a detectar que a l'empresa hi havia personal que estava desaprofitat, cosa que representava una energia latent que calia canalitzar cap a l'àmbit directiu. En un segon moment es va buscar a fora el que no s'havia trobat a dins, però sense plantejar-se fites gaire ambicioses. Així, es va contractar, entre d'altres, el director tècnic d'un competidor que va aportar coneixements importants. En una tercera fase es va fer un esforç notable en formació de personal durant dos anys per adaptar-se a la nova estructura, basada en una organització funcional, amb direcció per objectius.

La gerència s'ha dotat d'un assessor, que és una persona de plena confiança de tot el consell familiar, en el qual també participa. A més, està assistit per un Comitè estratègic, format per sis assessors externs que, amb caràcter exclusivament consultiu, es reuneix periòdicament per reflexionar sobre estratègies. Per sota del gerent hi ha el director de qualitat, amb rang superior als directius de les altres àrees funcionals. En definitiva, s'ha produït una professionalització de la direcció que ha estat fonamental per a la competitivitat de l'empresa.

6.10. Talleres Ratera: internacionalització anticipada

Aquesta empresa de maquinària tèxtil, fundada el 1942 a Manresa per Eliseu Ratera, ha quadruplicat la seva facturació des del 1993, per arribar als 2.100 milions de pessetes durant el 1998. La seva especialitat són les màquines de trenar, és a dir, les que serveixen per disposar els fils (de fibres tèxtils, de fibra de vidre o metàl·lics) formant una trena per elaborar cordes, xarxes de pescar, cordons de sabates, cintes, fil de sutura, recobriments de canonades, recobriments de material elèctric, etc. Ratera és líder mundial en el segment de màquines de trenar mitjanes i petites, i manté una aferrissada competència amb l'empresa alemanya Herzog, segon fabricant en aquest segment i líder mundial en màquines de trenar grans.

El fort creixement de l'empresa i el lideratge mundial, segons els seus directius, es poden atribuir a tres decisions estratègiques fonamentals al llarg de la seva història: la internacionalització, la reinversió constant dels beneficis i l'aposta per la qualitat.

La decisió d'exportar es va prendre el 1969, quan el mercat espanyol encara tenia potencial de creixement i els competidors nacionals no es plantejaven les vendes a l'exterior. El fundador de l'empresa, sense coneixements d'idiomes, va començar a explorar els mercats sud-americans de manera que, quan va esclatar la primera crisi del petroli, ja tenia consolidada una posició competitiva en alguns països. Va ser una internacionalització precoç, aconseguida gràcies a la intuïció de l'emprenedor i decisiva per a la supervivència de l'empresa en un entorn en què la major part dels competidors nacionals, centrats en el mercat interior, van acabar desapareixent quan el sector tèxtil espanyol va perdre capacitat de demanda.

El segon pas en la internacionalització es va dirigir cap a un mercat més exigent, el francès, com a primer pas per iniciar les vendes a Europa. La dificultat idiomàtica i el desconeixement del mercat van aconsellar d'arribar a un acord de distribució amb l'empresa francesa Spiraltex, fabricant de màquines de trenar grans, la qual completava, així, la seva gamma de productes amb maquinària més petita. L'aliança va ser un èxit i els productes de Ratera es van introduir a Suïssa, Alemanya, el nord d'Àfrica, etc.

Amb aquesta experiència prèvia, es va arribar a una aliança amb Eurotec Amèrica, un distribuïdor molt fort del mercat nord-americà, amb la qual cosa Ratera ja cobria gairebé tot el continent americà. L'expansió posterior es va dirigir cap a països més llunyans, com ara el Japó, Taiwan o Sud-àfrica, amb presència a les fires sectorials, anuncis en revistes especialitzades i participació en missions empresarials. Actualment, Ratera té més de trenta representants exclusius a més de cent vint països d'arreu del món.

L'últim pas en el procés d'internacionalització es va fer el 1997 amb la creació d'una delegació comercial a França, que el 1999 es va dotar d'una plataforma logística per als recanvis. La raó d'aquesta darrera inversió s'ha de buscar en el fet que el mercat francès és molt madur, per la qual cosa l'avantatge competitiu és determinat per la capacitat de subministrar els recanvis amb rapidesa i a bon preu, amb una bona atenció al client. De la mateixa manera, Ratera està estudiant la implantació d'una plataforma logística al continent americà, on el servei al client es veu dificultat, a més, pel transport transatlàntic.

Pel que fa a la segona decisió estratègica, cal destacar que la reinversió dels beneficis ha estat una constant en la història de Ratera. Ja a començament dels setanta va fer inversions importants en màquines eina i maquinària de control numèric per tal de fer sèries llargues i vendre a empreses grans, mentre que els competidors nacionals feien sèries curtes i poc mecanitzades. Les fortes inversions d'aquells anys van ajudar notablement a consolidar posicions en els mercats exteriors fins que, el 1983, Ratera va donar un pas més enllà i va invertir en tecnologia pròpia per equiparar-se amb els millors competidors mundials i diferenciar, així, les seves màquines.

Ratera inverteix en actius fixos una mitjana de 100 milions de pessetes anuals, que equivalen al 5% de les vendes ja que, en el seu segment estratègic, les inversions constitueixen una barrera d'entrada (es calcula que per crear una empresa que facturi 2.000 milions de pessetes en màquines de trenar, cal una inversió inicial de 1.000 milions). En canvi, la tecnologia no constitueix cap barrera, si bé Ratera fa màquines estandarditzades que adapta a les necessitats del client a base d'una reengi-

nyeria constant. Actualment, Ratera comença a dissenyar màquines més grans, per a la qual cosa vol potenciar el departament d'R+D. Tanmateix, la direcció de l'empresa declara que té dificultats per contractar personal qualificat per a aquesta feina pel fet de ser a Manresa.

Per acabar, la tercera decisió estratègica de Ratera és l'aposta per la qualitat. Amb aquesta finalitat, disposa d'un departament de qualitat que gestiona l'obtenció de la norma ISO 9001 i que va crear una cèl·lula flexible de muntatge per tal de fer reenginyeria de producció. La direcció de l'empresa considera que, arribats al punt actual, les inversions addicionals en maquinària poden aportar millores de productivitat però difícilment augmentaran la qualitat, per la qual cosa està potenciant els aspectes més lligats als recursos humans (R+D, formació, organització del treball, serveis de post-venda i prevenda, etc.), si bé també comença a actuar sobre la telemàtica per millorar l'eficiència en les comunicacions amb proveïdors, distribuïdors i centres logístics. Així, Ratera ha passat d'una filosofia de millora de la qualitat del producte a una filosofia de millora de la qualitat de l'empresa per consolidar la seva posició de líder mundial.

7. Resum final

A la major part dels països industrialitzats, les empreses més dinàmiques (anomenades gaseles en la literatura especialitzada), junt amb les de nova creació, són les que concentren la part més important de la generació d'ocupació i les que, sovint, són a la base de la regeneració competitiva del sector industrial.

Per això, la Direcció General d'Indústria es va proposar de fer aquest treball, l'objectiu del qual és identificar les empreses industrials catalanes que han augmentat més les seves vendes els darrers anys en condicions de rendibilitat, així com estudiar-ne les característiques economicofinanceres i estratègiques.

El treball s'emmarca en una línia analítica que atorga una gran importància a l'actuació de la mateixa empresa a l'hora d'explicar l'obtenció d'un avantatge competitiu. Per això deixa de banda l'anàlisi del marc econòmic i l'estudi de l'entorn sectorial en el qual actuen les empreses gasela per centrar-se en la seva estratègia, la qual cosa vol dir la forma com mobilitzen els seus recursos i les seves capacitats.

Metodològicament, el treball ha limitat el seu abast a:

- les empreses (no grups),
- que han dipositat els seus comptes anuals al Registre Mercantil,
- l'activitat principal de les quals és industrial,
- amb facturació mínima de 400 milions de pessetes l'any 1997 i
- amb seu social a Catalunya

Dins d'aquest col·lectiu, s'ha considerat que són empreses gasela les que disposen dels atributs següents:

- han experimentat un creixement de la seva facturació (import net de la xifra de vendes) de, com a mínim, el 15% anual durant el 1995, el 1996 i el 1997 o bé han doblat la seva facturació entre el 1994 i el 1997, i
- han obtingut una rendibilitat financera (benefici net sobre capitals propis) de, com a mínim, el 8% l'any 1995, el 7% l'any 1996 i el 6% l'any 1997.

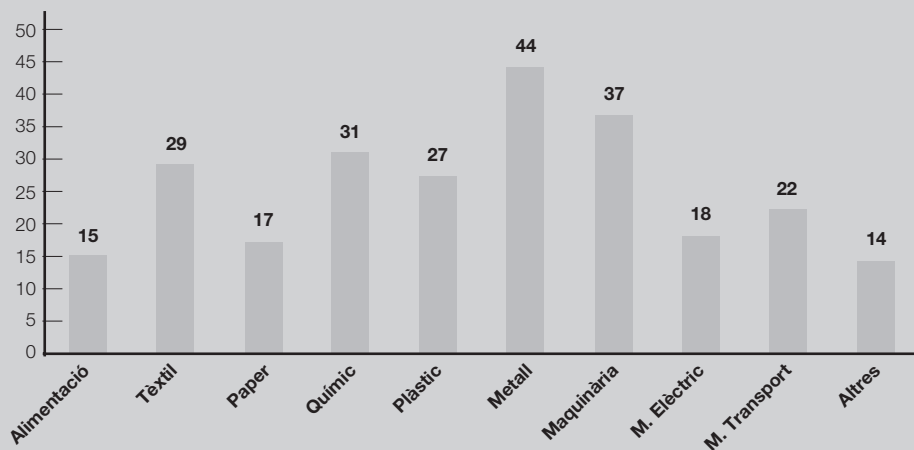
D'acord amb aquests criteris, a Catalunya hi ha 254 empreses gasela. Conèixer-les és interessant perquè és probable que moltes de les nostres futures locomotores industrials surtin d'aquest col·lectiu, però cal explicitar que s'ha de tenir present que la relació d'empreses gasela que s'ofereix en aquest treball seria diferent en un altre moment o amb uns criteris quantitius diferents dels que s'han emprat aquí per seleccionar-les, com també que s'equivocarà qui cregui que les empreses gasela són millors que les que no ho són o qui interpreti que són les úniques importants per a la nostra economia.

A continuació s'exposen els resultats principals de la investigació:

1. Característiques descriptives

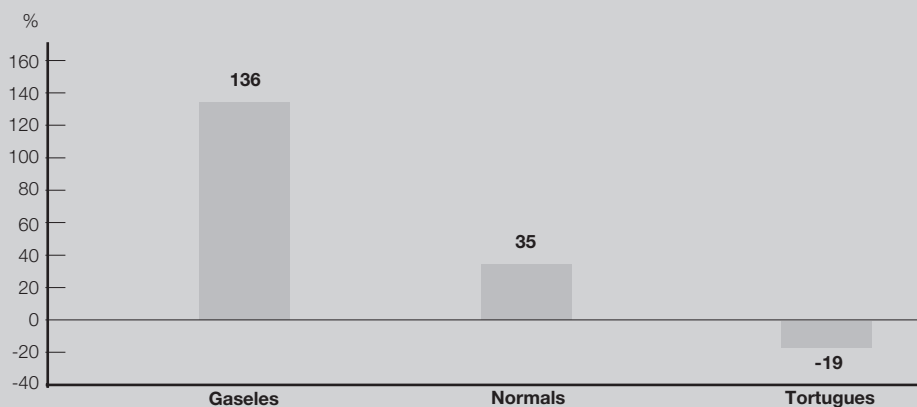
- Les 254 empreses gasela treballen en una gran varietat d'activitats industrials, d'entre les quals destaquen les següents: metal·lúrgia i productes metàl·lics; maquinària i equips; i indústria química. Tanmateix, cal tenir present que la divisió per sectors utilitzada en l'estudi no reflecteix amb prou precisió la importància del material de transport, ja que bona part de les gaseles dels sectors de la metal·lúrgia i productes metàl·lics i de cautxú i plàstics són proveïdors de segon nivell de la indústria de l'automòbil.

Nombre d'empreses gasela per sectors

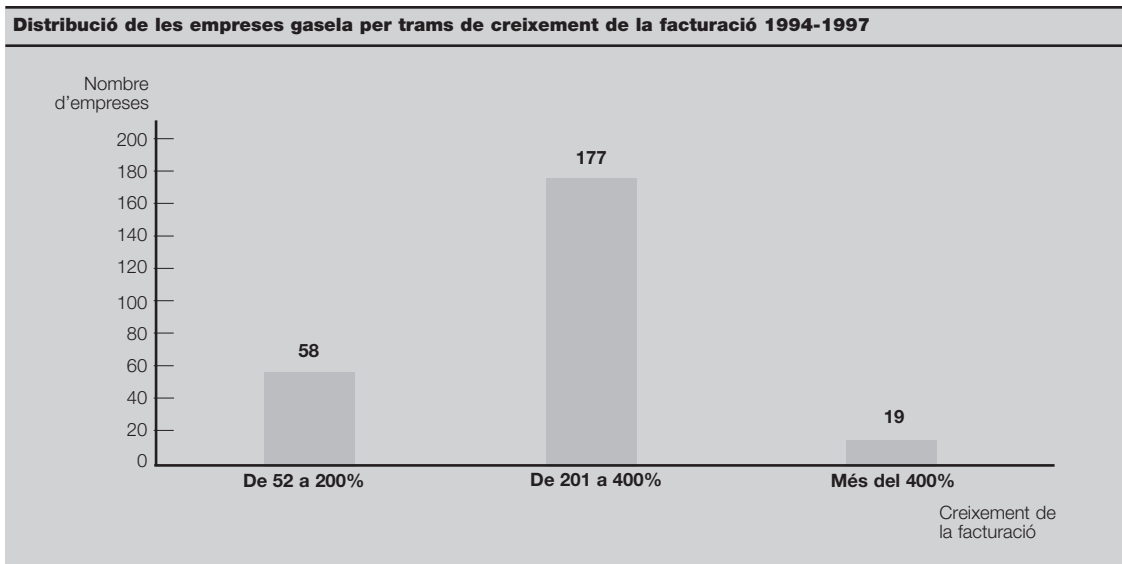


- Les empreses gasela són majoritàriament pimes, ja que 135 (més de la meitat del total) van facturar menys de 1.000 milions de pessetes durant el 1997 i només 12 van superar els 10.000 milions de pessetes. En termes d'ocupació, més de la meitat tenen menys de 50 treballadors (petites empreses) i el 31% tenen entre 51 i 250 treballadors (empreses mitjanes).
- La facturació del conjunt de les empreses gasela va créixer del 136% entre el 1994 i el 1997, si bé és important destacar que tres de cada quatre empreses van més que triplicar les seves vendes (les van incrementar més del 200%).

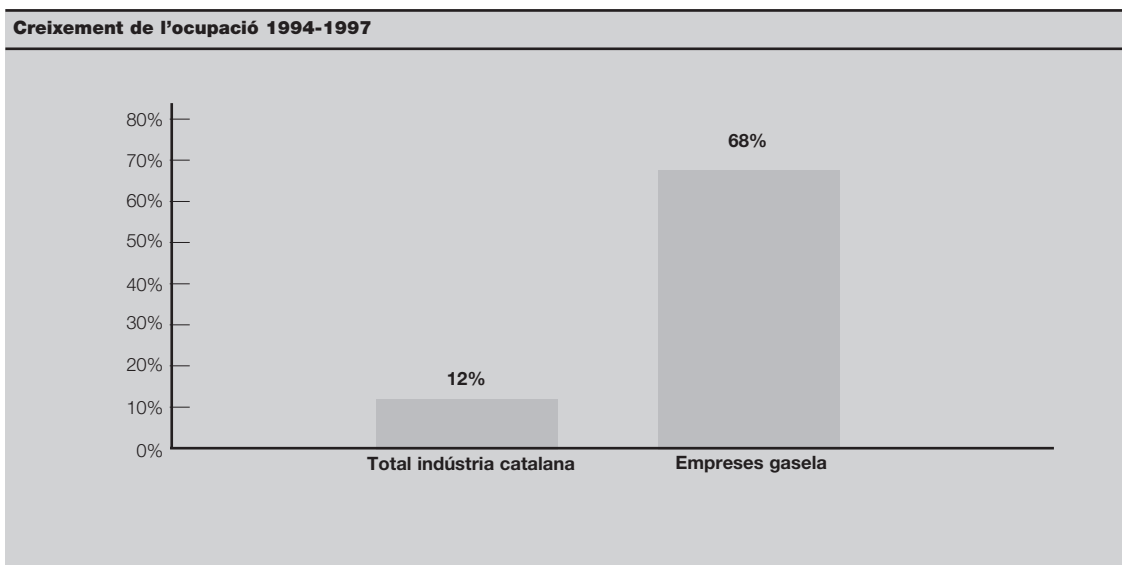
Variació de la facturació 1994-1997 *



* Són tortugas les empreses que redueixen sistemàticament el seu volum de vendes. Són normals les empreses que no són gaseles ni tortugas.



- Les empreses gasela creen molts llocs de treball en termes relatius, ja que en conjunt van augmentar la seva plantilla del 68% entre el 1994 i el 1997, mentre que, segons l'Enquesta de Població Activa, la població ocupada a la indústria durant el mateix període va créixer del 12%.



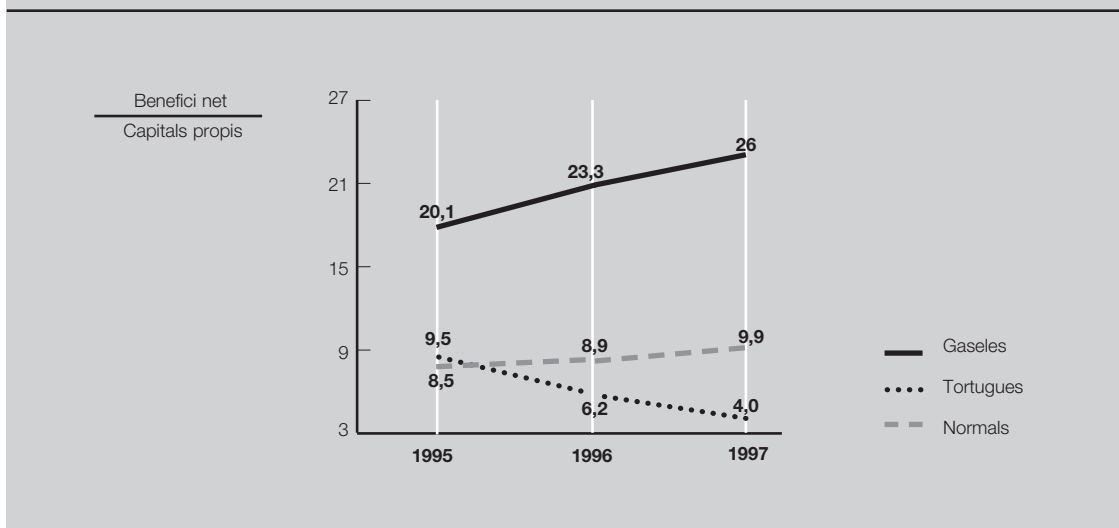
- Gairebé el 60% de les gaseles tenen menys de vint anys de vida, la qual cosa evidencia que es tracta d'un col·lectiu format, majoritàriament, per empreses relativament joves.
- Segurament com a conseqüència de la seva joventut i les seves dimensions reduïdes, tres de cada quatre empreses gasela no pertanyen a cap grup industrial i el 84% no té cap participació estrangera en el seu capital social.
- Les empreses gasela continuen tenint un gran dinamisme, ja que preveuen augmentar la seva facturació conjunta de més del 40% entre el 1997 i el 2000. Tot i que aquest creixement serà inferior al del període 1994-1997, cal tenir present que la xifra és condicionada pel cicle vital de les empreses, pel cicle econòmic general i per la prudència dels empresaris a l'hora de fer previsions.

II. Característiques economicofinanceres

- Les empreses gasela tenen una gran rendibilitat econòmica (un 14,8% l'any 1997) gràcies al fet que l'increment de les vendes va acompanyat d'una gran eficiència en les despeses de personal, en les despeses financeres i en altres despeses d'explotació, així com en la gestió dels actius. Cal destacar que, durant el 1997, van augmentar els seus beneficis d'un 48%, taxa superior a les d'increment de les vendes (28%), dels actius (24%) i dels deutes (20%).

- L'elevat rendiment econòmic, en ser acompanyat d'un equilibri adequat entre deutes i recursos propis, facilita l'assoliment d'una gran rendibilitat financera (un 26% el 1997).

Evolució de la rendibilitat financera de les gaseles, tortugues i normals (anys 1995 a 1997)



- Gràcies a les reduïdes despeses fixes, les empreses gasela gaudeixen d'una estructura molt flexible, que facilita l'adaptació als canvis que es puguin produir a l'entorn. A tall d'exemple, es pot indicar que, l'any 1997, les despeses de personal de les gaseles representaven el 13% sobre les vendes, mentre que aquest percentatge era del 22% per a les tortugues.
- Les empreses gasela fan inversions importants, sobretot en estocs i clients, la qual cosa vol dir que, a conseqüència del creixement, tenen importants necessitats financeres per poder invertir en actius circulants. Es financen preferentment amb deute, si bé compten amb una bona liquiditat i solvència.
- Malgrat aquestes grans necessitats inversores, en generar un flux de caixa molt elevat, disposen d'una gran capacitat de devolució de deutes i d'una estructura financera equilibrada. Així, per exemple, l'any 1997, el flux de caixa generat per les empreses gasela representava el 10% de les vendes mentre que aquest percentatge era del 4,9% per a les empreses tortuga.
- Les gaseles són les empreses en les quals el deute pot tenir un impacte més favorable, des de la perspectiva de la rendibilitat financera, ja que tenen un palanquejament més elevat que les que no són gaseles.
- Les gaseles són les empreses que tenen més capacitat d'autofinançament, (un 10% sobre vendes el 1997, davant d'un 4,6% de les tortugues), de manera que, a més de ser les que generen més beneficis, són les que reinverteixen més flux de caixa en elles mateixes. Una empresa gasela és una empresa que reinverteix els seus beneficis.
- El més important és que les gaseles tenen una gran capacitat de creixement autosostingut, és a dir, aquell que no necessita augmentar les aportacions de capital dels socis per tal de finançar les necessitats d'inversió que comporta. Per il·lustrar aquesta afirmació es pot destacar que el 1997 la capacitat de creixement autosostingut de les empreses gasela era del 34,6%. Això vol dir que podrien augmentar les seves vendes d'un 34,6% sense necessitat d'ampliar el capital aportat pels accionistes. Aquesta capacitat és molt menor a les empreses normals (un 10,1%) i, sobretot, a les empreses tortuga (un 2,9%).
- En resum, les gaseles es caracteritzen per:
 - una gran capacitat de creixement de les vendes,
 - una eficient gestió de les despeses i dels actius que fa que els beneficis creixin més que les vendes,
 - una gran necessitat d'inversió en actius fixos i circulants que poden finançar, en gran part, amb els recursos generats i amb endeutament,
 - i, finalment, una rendibilitat dels capitals propis més elevada que la de la resta d'empreses.

III. Característiques estratègiques

El 99% de les empreses gasela considera que el seu avantatge competitiu gira al voltant dels sis factors següents, ordenats de major a menor importància:

1. Direcció estratègica i decisions d'inversió
2. Qualitat i productivitat
3. Innovació
4. Internacionalització
5. Recursos humans i formació
6. Comercialització

Aquest ordre de prioritats és important i el fet que situïn en primer lloc la direcció estratègica i les decisions d'inversió no només és coherent, ja que l'opció per qualsevol d'aquests factors implica l'adopció d'una decisió estratègica, sinó que també fa de la importància de les decisions d'inversió un factor de competitivitat sense el qual no és possible implementar els altres.

1. Direcció estratègica i decisions d'inversió

- La major part de les empreses gasela relacionen la seva posició competitiva amb la direcció estratègica desenvolupada i les inversions fetes. Particularment destaca la reinversió constant de beneficis i l'encert en les inversions.
- Les seves inversions recolzen en una estructura de finançament adequada, amb un cost i un risc reduïts. Així ho palesa el fet que, com a mitjana, dos terços de les seves inversions en actius fixos es financin amb recursos propis.
- Una estratègia molt estesa entre les gaseles és la diversificació, tant del producte com del mercat, desenvolupada per més del 60% de les empreses. També cal destacar que quasi el 30% han arribat a acords de cooperació amb altres empreses.

2. Qualitat i productivitat

- Les gaseles són empreses que han fet una aposta ferma per la qualitat i la productivitat, no només per la manera com han valorat aquestes estratègies amb relació a les alternatives, sinó també pels resultats que posen de manifest els indicadors quantitius del qüestionari que van respondre.
- Més del 70% de les gaseles disposen d'una certificació ISO de la sèrie 9000 o estan en procés d'obtenir-la a curt termini, mentre que només el 5% de les empreses industrials catalanes la tenen. A més, gairebé una de cada tres gaseles disposa d'un altre tipus de certificat de qualitat.
- El 85% de les gaseles avalua la satisfacció del client, una xifra que és del 53% en el conjunt de les empreses industrials.
- Les empreses gasela consideren el respecte al medi ambient una oportunitat de millora més que no pas un entrebanc a la seva activitat, ja que una de cada dues aplica polítiques de protecció mediambiental. Fins i tot, el 12% disposen de certificacions ISO 14000 o bé EMAS (o estan en procés d'obtenir-les).
- El 95% de les empreses gasela considera que el seu grau d'automatització és superior o igual al dels seus competidors.
- El 57% de les empreses gasela subcontracta part de la seva producció. Les que ho fan, de mitjana, fan a través de tercers el 26% de la producció, xifra lleugerament superior al 22% del conjunt de la indústria.
- La conseqüència més rellevant de l'aposta per la qualitat que reflecteixen els indicadors anteriors és que el percentatge mitjà de devolució de productes de les empreses gasela és de l'1,07%, una xifra significativament inferior a l'1,89% del conjunt de la indústria.

3. Innovació

- Les gaselles són innovadores en el sentit ampli del terme, és a dir, són empreses que saben convertir les bones idees en productes d'èxit al mercat. Així ho palesa el fet que obtinguin el 35% de la seva xifra de negoci amb la venda de productes nous.
- Però també ho són en un sentit més restrictiu ja que una de cada dues, malgrat les reduïdes dimensions, té departament d'R+D formalitzat.
- Les empreses gasella dediquen a recerca i desenvolupament tecnològic el 2,4% de les seves vendes, una xifra prou elevada.
- Com fan les empreses més innovadores, les gaselles fan externa aproximadament la quarta part de la seva despesa en R+D.
- Els recursos humans que declaren que dediquen a tasques d'R+D a jornada completa donen una mitjana de 3,1 persones per empresa i suposen el 3,2% de les seves plantilles.
- La meitat del personal dedicat a R+D a les empreses gasella té titulació superior.

4. Internacionalització

- Les gaselles, tot i la seva joventut i les dimensions reduïdes, són empreses molt internacionalitzades, com posa de manifest el fet que, de mitjana, fan el 30% de les vendes als mercats exteriors. A més, una de cada quatre exporta més del 50% de la seva producció.
- La internacionalització s'expressa també en el fet que una de cada quatre empreses gasella té filials comercials a països estrangers.
- I, sobretot, en el fet que el 13% té instal·lacions productives a l'exterior, per la qual cosa es poden considerar multinacionals. Tot i que algunes són estrangeres, la majoria són catalanes.

5. Recursos humans i formació

- La política de recursos humans de les empreses gasella reflecteix una aposta per la contractació de personal qualificat i per la formació dels treballadors.
- Així ho palesa el fet que les gaselles tinguin, de mitjana, el 16% del personal amb formació universitària, mentre que les altres empreses en tenen el 12,5%.
- A més, el 71% de les empreses gasella tenen un pla de formació i, en una proporció molt alta, fet amb prou rigurositat, ja que el 92% de les empreses amb pla han fet una detecció prèvia de necessitats i el 73% controlen la transferència dels coneixements adquirits al lloc de treball.
- La importància atorgada a la política de formació s'expressa també en el fet que les empreses gasella dediquen, de mitjana, el 2,4% de la seva massa salarial a aquest concepte, percentatge que és més de tres vegades superior al 0,7% del conjunt de les empreses catalanes.

6. Comercialització

- Les empreses gasella també són innovadores en política comercial.
- Així ho palesa el fet que dediquen una mitjana de l'1,82% de les vendes a la promoció de marques pròpies.
- A més, dues de cada tres empreses gasella fixen els seus preus anticipant-se a les decisions dels seus competidors, la qual cosa expressa que disposen d'un cert poder en el mercat, si més no en l'àmbit local.
- La innovació comercial també es posa de manifest en el fet que més de la meitat de les empreses han variat la presentació dels seus productes acabats durant els darrers dos anys.

IV. Perfils

Considerant totes aquestes característiques, i simplificant, es pot afirmar que el perfil d'una empresa gasela industrial catalana l'any 1997 és el d'una pime relativament jove, independent, de capital nacional, amb gran capacitat per crear llocs de treball, molt rendible, molt flexible, que inverteix molt, que genera un elevat flux de caixa, que reinverteix els beneficis, que té capacitat de creixement autosostingut, que ha diversificat els productes i/o els mercats, que té la ISO 9000, que respecta el medi ambient, que està automatitzada, que subcontracta, que innova i fa R+D, que exporta i que forma els empleats.

A més, a partir de la informació que es desprèn d'aquest treball, es poden oferir, també simplificadament, els perfils sectorials següents:

1. Productes alimentaris: és l'empresa gasela més jove, la que ha crescut més i la que ha creat més ocupació en termes relatius, tot i tenir menys de 50 treballadors; té una alta capacitat de devolució de deutes, una rendibilitat molt elevada i també una gran capacitat de creixement autosostingut. En la seva estratègia destaca l'establiment d'acords de cooperació amb d'altres empreses.
2. Tèxtil, cuir i confecció: és una empresa gasela que crea molta ocupació; té una alta rendibilitat i capacitat de creixement autosostingut. La seva estratègia passa per la diversificació de productes i de mercats, fins i tot amb implantacions productives a l'estranger. Té una alta proporció de personal dedicat a R+D i és la que subcontracta més, alhora que és la que declara estar més automatitzada amb relació als seus competidors.
3. Paper, edició i arts gràfiques: factura menys de 1.000 milions de pta.; té una gran capacitat d'auto-finançament. És la que utilitza més els sistemes de retribució variable per al personal comercial i en la seva estratègia destaca l'establiment de filials comercials i productives a l'estranger.
4. Indústria química: té menys de 50 treballadors, una gran capacitat de devolució del deute i una alta liquiditat i solvència. Estratègicament destaca per ser molt innovadora, ja que és la que té un percentatge més alt de despeses en R+D sobre vendes, la que té més proporció d'universitaris a la seva plantilla i una de les que obtenen un percentatge més alt dels seus ingressos procedents de la venda de productes nous. Fa moltes exportacions i és la que dedica més esforç a la promoció de marques pròpies. També destaca en l'avaluació de la satisfacció del client, cosa que li permet gaudir d'un baix percentatge de devolució de productes. És la que aplica més polítiques de protecció mediambiental i també la que té un percentatge més gran de treballadors fixos.
5. Cautxú i plàstics: és una empresa gasela petita (factura menys de 1.000 milions de pta. i té menys de 50 treballadors), que treballa majoritàriament per al sector de l'automòbil, per la qual cosa destaca en l'obtenció d'una ISO de la sèrie 9000. El seu termini d'estocs és reduït, fa acords de cooperació i declara que està molt automatitzada.
6. Metal·lúrgia i productes metàl·lics: treballa majoritàriament per al sector de l'automòbil, per la qual cosa destaca en l'obtenció d'un certificat de la sèrie ISO 9000. No pertany a cap grup.
7. Maquinària i equips mecànics: factura menys de 1.000 milions de pta. i és l'empresa gasela més solvent. Dins la seva estratègia destaca la diversificació de mercats; per això té filials comercials a l'estranger i és la que exporta més. També és de les que subcontracta més.
8. Material elèctric, electrònica i informàtica: és una gasela més gran que la mitjana, té una baixa rotació d'estocs i una alta rendibilitat financera. Estratègicament, destaca per ser la més innovadora ja que, a més de dedicar un alt percentatge de les vendes a R+D i tenir molt personal treballant-hi, és la que obté una major proporció dels seus ingressos de la venda de productes nous. En l'àmbit de la qualitat, és la que té un percentatge més alt de la seva plantilla integrat en equips de millora. Quant als recursos humans, a més de tenir una alta proporció d'universitaris a la seva plantilla, és la que dedica proporcionalment més despesa a formació.
9. Material de transport: és més gran que la mitjana, forma part d'un grup estranger i té un termini d'estocs reduït. En la seva estratègia destaca la implantació productiva a l'estranger i una forta aposta per la qualitat (té el percentatge més alt d'empreses certificades, és la que més avalua la satisfacció del client, la que més utilitza el model EFQM i, com a resultat, la que té un menor percentatge de devolució de productes). És la que, proporcionalment, ha practicat més l'abandonament de línies de producte poc rendibles. Quant als recursos humans, és l'empresa gasela que més freqüentment aplica sistemes de retribució variable al personal directiu.

10. Altres sectors: tot i la seva diversitat, és una empresa gasela que destaca per l'alta liquiditat i solvència, la qualitat del seu deute i la seva capacitat per tornar-lo.

S'ha recordat al començament del treball que, a Catalunya, el desenvolupament econòmic i el progrés industrial són fenòmens íntimament relacionats. Per això, difondre les característiques de les empreses industrials més dinàmiques i rendibles del país és interessant per conèixer millor la nostra realitat econòmica. Aquesta voluntat de fer divulgació és una de les pretensions d'aquest document. Tanmateix, l'exercici només haurà resultat interessant si serveix als responsables empresarials com a material de referència per quan hagin d'establir les seves estratègies. Tant de bo que sigui així.

8. Annexos

8.1. Annex 1: el qüestionari



Generalitat de Catalunya
Departament d'Indústria,
Comerç i Turisme
Direcció General d'Indústria

Provença, 339
08037 Barcelona
Telèfon 93 476 72 00
Fax 93 476 72 82

Sr./a.

Distingit/da senyor/a,

Segons les dades del Registre Mercantil referides al període 1994-1997, la vostra empresa és una de les tres-centes més dinàmiques de Catalunya.

Diverses investigacions recents, dutes a terme en països desenvolupats, constaten que la creació d'ocupació i la regeneració competitiva del teixit industrial es concentren principalment en determinades empreses molt dinàmiques que la literatura econòmica anomena gaselles, és a dir, aquelles que han incrementat més les vendes durant els darrers anys i ho han fet en condicions de rendibilitat. És per això que la Direcció General d'Indústria ha iniciat un estudi per tal de conèixer les característiques d'aquestes empreses a Catalunya, amb un doble objectiu: reconèixer públicament la tasca que fan i donar referències als agents econòmics i els responsables polítics a l'hora de prendre decisions.

Amb aquesta finalitat, us demano la vostra col·laboració: n'hi ha prou que empleneu el qüestionari adjunt, el qual hem procurat que sigui bastant simple. Convé que ens el torneu, al més aviat possible, dins el sobre exempt de franqueig que us adjuntem o bé al fax 93.476.72.81. En cas de dubte, truqueu al telèfon 93.476.72.77.

Les dades es tractaran amb total confidencialitat i només serviran per treure'n conclusions globals. Moltes gràcies per la vostra inestimable col·laboració. La vostra resposta és molt important per garantir el bon resultat de l'estudi.

Cordialment,

Jordi Conejos i Sancho
Director general d'Indústria

Barcelona, març de 1999

*Instruccions: Empleneu les dades d'identificació de l'empresa i el qüestionari seguint les indicacions de cada pregunta. En cas de dubte, poseu-vos en contacte amb la Direcció General d'Indústria, telèfon 93 476.72.77. Un cop omplert, podeu enviar el qüestionari en el sobre adjunt, amb franqueig pagat, o al fax 93 476.72.81.
Moltes gràcies per la vostra inestimable col·laboració.*

Identificació de l'empresa

Nom de l'empresa: _____
Adreça: _____
Codi postal: _____ Població: _____
Telèfon: _____ Activitat principal: _____
Facturació 1998 (milions de pta.): _____ Ocupats 31/12/98: _____

Si la vostra empresa no és industrial, NO cal que respongueu al qüestionari, però envieu-lo igualment, per tenir-ne constància.

Qüestionari

1. Característiques generals

Any de fundació: _____ Ocupats a 31/12/93: _____ Ocupats a 31/12/97: _____
Pertanyeu a un grup? No Sí Quin?: _____
Teniu participació estrangera en el vostre capital? No Sí Percentatge: _____ %
Localitats on teniu fàbriques: _____
Quin import preveieu facturar l'any 2000? (milions de pta.): _____

2. Factors clau de l'avantatge competitiu de la vostra empresa

Marqueu amb una X els dos factors que considereu claus per a l'avantatge competitiu de la vostra empresa:

Direcció estratègica i decisions d'inversió Internacionalització Recursos humans i formació
 Comercialització Innovació Qualitat i productivitat
 Un altre. Quin? _____

3. Direcció estratègica i decisions d'inversió

3.1. Quines són les 3 decisions estratègiques que han portat la vostra empresa fins a la situació actual?
1. _____
2. _____
3. _____
3.2. Des del 1994 ençà, heu desenvolupat alguna de les accions següents? (marqueu amb una X les que heu desenvolupat):
 Adquisició d'una empresa
 Desenvolupament d'un acord de cooperació amb altres empreses. En quin àmbit?.....
 Desinversió de línies de producte poc rendibles o poc conegudes per l'empresa
 Diversificació cap a nous productes
 Diversificació cap a nous mercats
3.3. Distribuiu percentualment el finançament de les inversions dels darrers tres anys entre les fonts següents:
 % Recursos propis % Finançament aliè % Total

4. Comercialització

4.1. Quin import dediqueu a la promoció de marques pròpies? (poseu-lo en percentatge aproximat sobre les vendes) %
4.2. Heu canviat els darrers dos anys la presentació dels vostres productes? No Sí
4.3. En política de preus, la vostra empresa: Avança els competidors Segueix els competidors

Segueix al dors

5. Internacionalització

5.1. Quin percentatge representen les exportacions sobre les vendes de l'empresa?

5.2. Quin percentatge de les vostres exportacions va dirigit a cadascuna de les àrees següents?

% UE % Estats Units i Canadà % Àsia i Oceania
 % Resta d'Europa % Llatinoamèrica % Àfrica % Total

5.3. Disposeu de filials comercials a l'estranger? No Sí5.4. Disposeu d'instal·lacions productives a l'estranger? No Sí**6. Innovació**

6.1. Quin és el percentatge de la xifra de vendes del 1998 deguda a productes nous (de menys de cinc anys)?

6.2. Teniu departament d'R+D formalitzat? No Sí6.3. Nombre de persones dedicades a R+D a jornada completa el 1998: %D'aquestes, quantes són titulats superiors? % Quants són titulats mitjans? %6.4. Aproximadament, quines van ser les despeses internes en R+D el 1998, en percentatge sobre les vendes? %6.5. Aproximadament, quines van ser les despeses externes (universitats, centres tecnològics, enginyeries...) en R+D el 1998, en percentatge sobre les vendes? %6.6. S'utilitzen patents en el vostre sector? No Sí. Quantes patents pròpies té la vostra empresa? %**7. Qualitat i productivitat**7.1. Teniu (o teniu en tràmit) alguna certificació ISO 9001, 9002 o 9003? No Sí
i altres certificats? No Sí. Quins?7.2. Avalueu la satisfacció del client? No Sí7.3. Quin percentatge de la plantilla participa o ha participat en equips de millora o cercles de qualitat %7.4. Utilitzeu el model europeu de gestió de la qualitat (EFQM) com a referència per a plans de millora? No Sí7.5. Utilitzeu altres models? No Sí. Quins?7.6. Apliqueu alguna política de protecció mediambiental? No Sí, auditories mediambientals Sí, certificacions ISO 14000 o EMAS Sí, altres. Quines?

7.7. El grau d'automatització del procés productiu és:

 Superior Igual Inferior, al dels vostres principals competidors7.8. Quin va ser el percentatge de devolucions dels vostres productes el 1998? %7.9. Subcontracteu part de la producció? No Sí. En quin percentatge? %**8. Recursos humans i formació**8.1. Quin era el percentatge de treballadors fixos el 31/12/1998? %

8.2. Les previsions de plantilla per a l'any 2.000 són de:

Reducció del % Manteniment Augment del %

8.3. Si algun d'aquests col·lectius té implantat un sistema de retribució variable, marqueu-lo amb una X :

 Directius Comandaments intermedis i tècnics Personal comercial Resta de la plantilla

8.4. Quina és la distribució percentual de la plantilla per nivells de formació?:

 % No universitària % Universitària % Especialització postuniversitària % Total8.5. Disposeu de pla de formació del personal? No SíSi en teniu: - s'ha fet una prèvia detecció de necessitats? No Sí- es controla la transferència de la formació al lloc de treball? No Sí8.6. Quina va ser la despesa en formació del personal en percentatge de la massa salarial el 1998? El %

Nom i cognoms de la persona que ha omplert el qüestionari:

Càrec:

Data:

Observacions o comentaris:

8.2. Annex 2: Llista d'empreses gasela ordenades per facturació

Llista d'empreses gasela ordenades per facturació (Milions de pta.)

SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA S.A.	53.297	CARROCERÍAS AYATS S.A.	2.556
SARA LEE D. E. ESPAÑA S.A.	46.003	INCOFLUID S.A.	2.520
GONVAUTO S.A.	30.281	HUURRE IBÉRICA S.A.	2.497
PREPARADOS ALIMENTICIOS S.A.	20.992	S.A. DE TINTES Y ACABADOS	2.449
EUROSIT S.A.	19.559	PROTA S.A.	2.386
NOVARTIS AGRO S.A.	18.071	TROQUELERÍA DOVER S.A.	2.340
DOGI S.A.	13.762	INDUSTRIAS MATEU S.A.	2.309
BASF CURTEX S.A.	13.297	PUNTI BLOND S.A.	2.258
KOSTAL ELÉCTRICA S.A.	13.248	ARITEX S.A.	2.256
METALBAGES S.A.	11.502	TEXNOVO S.A.	2.231
ESTEVE QUÍMICA S.A.	10.891	PLÁSTICOS ESPUMADOS S.A.	2.218
MERITOR LVS ESPAÑA S.A.	10.886	SERRA Y ROCA S.A.	2.181
ELASTOGRAN S.A.	9.235	ENSOBRADOS MARTORELL S.A.	2.164
SAIFA KELLER S.A.	8.754	ALUMINIO TECNOLOGÍA Y PRODUCTO S.A.	2.148
BENETTON S.A.	8.617	AMD & ARTS S.L.	2.067
SERRA SOLDADURA S.A.	8.616	SEDAL S.A.	1.897
CERÁMICAS DEL FOIX S.A.	8.190	TECNIACERO S.A.	1.872
VALEO SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A.	7.212	LABORATORIO ALDO UNIÓN S.A.	1.859
DOGA S.A.	7.156	GABARRÓ S.A.	1.840
PUIG CODINA S.A.	6.935	INDUSTRIAS LAUBAT S.A.	1.833
MASA DECOR S.A.	6.251	TEXOR S.L.	1.831
MANUFACTURES MAX-PLASTIC S.A.	6.232	TALLERES RATERA S.A.	1.821
ABB FLEXIBLE AUTOMATION S.A.	6.130	INDESMALLA S.A.	1.776
BULL TELESINCRO S.A.	6.045	TREMESA S.A.	1.713
PIENSOS COMPUESTOS VICTORIA S.A.	5.865	TALLERES DEIS S.A.	1.676
NOVEL LAHNWERK ESPAÑOLA S.A.	5.794	LABORATORIOS RUBIO S.A.	1.617
UCB PHARMA S.A.	5.748	LABORATORIOS DR. VINYALS S.A.	1.605
ROTOCAYFO S.A.	5.330	GRD COMPUTER S.L.	1.599
HAYES LEMMERZ BARCELONA S.A.	5.309	IDRA IBÉRICA S.A.	1.589
CASTELLÓN S.A.	5.098	SODECA S.A.	1.586
NOGE S.L.	4.885	COMPTE Y RIVERA S.A.	1.584
COMEXI S.A.	4.698	GAMEGAM S.A.	1.582
REMCO S.A.	4.544	PAYPER S.A.	1.565
INGENIERÍA AGULLÓ S.A.	4.493	PERTI S.L.	1.561
PRODUCTOS EATON LIVIA S.A.	4.487	DYNACAST S.A.	1.543
HOCKER S.A.	4.471	BANDALUX INDUSTRIAL S.A.	1.534
CODILMA S.A.	4.449	STANDARD HIDRÁULICA S.A.	1.492
QUETEX S.A.	3.910	GARCÍA DE POU COMPAÑIA INDUSTRIAL S.A.	1.473
TÉCNICAS DE LA FUNDICIÓN INYECTADA S.A.	3.829	NUEVA TANEX S.A.	1.422
SOLBLANK S.A.	3.725	MAQUINÀRIA CAPDEVILA S.A.	1.403
ELECTRÓNICA BÁSICA S.A.	3.554	FONERIA GAMBARI S.L.	1.393
MOBEL LINEA S.L.	3.419	TUCAI S.A.	1.389
PLASGOM S.A.	3.371	WEENER PLASTIC IBÉRICA S.L..	1.384
INDUSTRIAL FLEXO S.A.	3.157	L. OLIVA TORRAS S.A.	1.382
EUROMED S.A.	3.110	VELLUTS S.A.	1.276
SUMINISTROS KELONIK S.A.	3.052	GAMATEX S.A.	1.271
ALLIBERT MANUTENCION S.A.	2.855	INDUSTRIAS CATALÀ S.A.	1.256
PERTINOX S.A.	2.750	ESTAMP S.A.	1.246
MARQUITEX S.A.	2.693	INDUSTRIAS DE ESTAMPACIÓN DEL	
GRUP FIBOSA S.A.	2.673	CORTE FINO S.L.	1.240
FÁBRICA IBÉRICA DE ALTAVOCES S.A.	2.626	I.R.M. LLOREDA S.A.	1.230
FERS RESINS S.A.	2.618	FUNDICIÓN DUCTIL BENITO S.L.	1.188
VOFA S.A.	2.601	CELO S.A.	1.154

CÀRNIQUES VIC S.A.	1.151	NOVO ALUGAS S.A.	696
MOLDEADOS DE ELASTÓMEROS SINTÉTICOS S.A (MOELSI S.A).	1.135	PRODUCTOS CONCENTROL S.A.	692
REPARCAR S.L.	1.106	MODUL MOBLE S.A.	680
MACSA ID S.A.	1.100	RETER POLIAMIDAS S.L.	675
IMPRESSIONS INTERCOMARCALS S.A.	1.097	ELEVE S.L.	672
ESPUMAT 88 S.A.	1.063	MANUFACTURAS DEL CAUCHO S.A.	662
PASTELERÍA BALLABRIGA S.A.	1.062	F.N.Q. S.L.	657
APLIFUN S.A.	1.052	CELLER JOSEP PIÑOL S.A.	655
INDUSTRIAS J. HORTS S.A.	1.048	IMPRESIONES GENERALES, S.A.	640
INDECASA S.A.	1.042	BERVEN S.A.	638
G.J.M. S.A.	1.028	ESCORXADOR COMARCAL DEL MOIANÈS S.A.	638
DESTILERÍAS CAMPENY, S.A.	1.025	CERAS ESPECIALES MARTÍNEZ DE SAN VICENTE S.A.	638
AUTOMATISMOS PROYECTOS Y MONTAJES S.A.	1.017	PREVAL S.A.	634
CALADA S.A.	1.004	MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A.	631
ELECTROSISTEMAS BACH S.A.	998	BKB ELECTRÓNICA S.A.	619
APLISTER S.A.	995	CASADO Y NORDEMAN S.A.	617
TABERCOLOR S.A.	993	APROJECT S.A.	603
VILAGRASA S.A.	993	T SHIRT S.A.	597
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR S.A.	990	FRIGORÍFICOS J. FONT S.L.	596
EQUIPOS AUXILIARES DE INFORMÁTICA S.A.	980	SOCIEDAD DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS S.A.	593
FARASA S.L.	969	ESTAMPACIONES METÁLICAS DEL BAGES S.L.	590
CASAJUANA INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A.	965	TALLIN S.A.	582
BOPLA S.A.	956	MINERALS GIRONA S.A.	572
F.F. BOFILL S.A.	955	ROAR S.A.	569
KERN LIEBERS RESORTES S.A.	946	DECOLLETATGE FARRÉS S.A.	559
SACOPA S.A.	940	MECÁNICA PRISMA, S.L.	556
TÈCNiques D'ESTAMPACIÓ I EMBUTICIÓ DE METALLS S.A.	939	LEONELLI S.A.	556
ISOFIX S.A.	937	CREACIONES AROMÁTICAS INDUSTRIALES S.A.	555
PROTEÍNAS Y GRASAS GIMENO S.L.	912	TECNOCLINIC S.A.	554
MINERVA COLOR S.A.	907	LABORATORIO INTERNACIONAL DE ARTESANÍA S.A.	552
DOLL S.A.	900	PLASTICSA S.A.	546
INFORSISTEM S.A.	900	MECOIMA S.A.	545
LABORATORIO JAER S.A.	895	PREFABRICATS M. PLANAS S.A.	540
LABORATORIO BONIQUET S.A.	893	WINDISCH S.A.	539
MONVAGA S.A.	880	CONFECCIÓN Y MANIPULACIÓN TEXTIL S.L.	535
PANIFICADORA AMPURIABRAVA S.L.	875	C M M 2000 S.L.	535
TWINSET S.A.	861	WALTER TECNO ÚTIL S.A.	523
SLUZ S.A.	854	CERABELLA S.L.	522
LEKUE S.L.	852	RADIADORES NADAL S.L.	516
PROYECTOS Y SOFT S.A.	851	EPOXSYMA S.A.	514
JAUME ANGLADA VIÑAS S.A.	846	LERRASA HIDRÁULICA S.A.	512
FÁBRICA ACCESORIOS DE EMBALAJE, S.L.	840	FILATS POLINYÀ S.L.	512
PROTEIN S.A.	828	TADESAN S.L.	511
DORGRAF S.L.	822	M.B. ARAGÓN S.A.	510
TÉCNICAS FRIGORÍFICAS APLICADAS S.L.	820	TEXERCO S.L.	504
MERITEM S.A.	807	TEXTIL GAVESI S.L.	500
ASCENSORES MARVI S.L.	802	METALGOM S.A.	497
INDELUZ S.L.	788	DLC S.A.	495
ANTONIO MENGIBAR S.A.	787	ELISEO AVEDILLO S.A.	495
TANCAMENTS I DECORACIÓ S.L.	785	JUSTINOX S.A.	495
FIVENT S.A.	784	XATEL CRIS S.A.	494
MECOTEX S.A.	783	MENAES S.L.	490
TRONZADORAS MG S.A.	777	MOLMARSAN INDUSTRIAL S.A.	486
TECNOPLASTIC S.A.	775	UBS-2 S.L.	480
PRAIA ARTICLES TÈXTILS S.A.	738	MATRICES Y MOLDES JFM S.A.	480
ARRAY PLASTICS S.L.	731	CONSTRUCCIONES MECÁNICAS LABOR S.A.	478
TÉCNICAS DE DEFORMACIÓN METÁLICA S.A.	728	GALAICO CATALANA DE PIELES S.L.	473
EPISE S.A.	713	MAQUINARIA ELECTRÓNICA ESMERILADO Y PULIDO S.A.	469
MOLDINTER S.L.	708		

PALETS J. MARTORELL S.A.	463
LIPOTEC S.A.	463
EMBOTITS TALAMANCA S.A.	462
SERRATEX S.L.	460
CARDELLACH CÒPIES S.L.	460
ALIMATIC S.L.	458
INDUSTRIAL JORDI GISPERT S.A.	452
INTOREX S.A.	451
ALIMENTS I EMBOTITS S.A.	450
BOMBAS PSH S.A.	445
DOPO S.L.	444
NEUMATEX S.L.	441
CAVLO S.L.	439
MOLDES ITM S.L.	437
NOU DISSENY CLIXÉS I MOTLLOS S.A.	437
NOYMAN S.A.	436
TALLERS ELPA S.L.	433
EURO ABRASTONE S.L.	430
BLUE REED S.L.	429
SELF S.L.	426
FILABO S.A.	425
MANUFACTURAS DEL ACOLCHADO S.L.	424
DECOLLETAJES MECANIZADOS FECAM S.A.	423
EMECE EDITORES ESPAÑA S.A.	417
TEXMA MAQUINARIA TEXTIL S.L.	416
COMPANIA EUROPEA DEL AGUA S.A.	411
INTEXVI S.A.	410
EDICIONS GESTIÓ 2000 S.A.	408
PANABAD S.A.	406
ARGENT 2000 S.L.	403
GÉNEROS DE PUNTO CASALPRIM S.A.	402
FILTECO S.L.	400

8.3. Annex 3: Ràtios utilitzades en l'anàlisi econòmicofinancera

Ràtios utilitzades en l'anàlisi econòmicofinancera

Liquiditat =	$\frac{\text{Actiu circulant}}{\text{Exigible a curt termini}}$
Solvència a llarg termini =	$\frac{\text{Recursos permanents}}{\text{Actiu fix}}$
Endeutament =	$\frac{\text{Deutes totals}}{\text{Passiu total}}$
Qualitat del deute=	$\frac{\text{Deute a curt termini}}{\text{Deutes totals}}$
Capacitat de devolució del deute=	$\frac{\text{Flux de caixa}}{\text{Préstecs}}$
Despeses financeres sobre vendes =	$\frac{\text{Despeses financeres}}{\text{Vendes}}$
Cost del deute =	$\frac{\text{Despeses financeres}}{\text{Deute amb cost}}$
Rotació de l'actiu =	$\frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu total}}$
Rotació de l'actiu fix =	$\frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu fix}}$
Rotació de l'actiu circulant =	$\frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu circulant}}$
Rotació d'estocs =	$\frac{\text{Vendes}}{\text{Estocs}}$
Termini de cobrament =	$\frac{\text{Clients + efectes per cobrar}}{\text{Vendes}} * 365$
Ràtio d'impagats =	$\frac{\text{Import d'impagats}}{\text{Vendes}}$
Termini de pagament =	$\frac{\text{Proveïdors + efectes per pagar}}{\text{Compres}} * 365$
Finançament de la inversió en clients = per proveïdors	$\frac{\text{Proveïdors}}{\text{Clients}}$
Termini de matèries primeres =	$\frac{\text{Estoc matèries primeres}}{\text{Compres}} * 365$
Termini productes en curs =	$\frac{\text{Estoc productes en curs}}{\text{Compres}} * 365$
Termini productes acabats =	$\frac{\text{Estoc productes acabats}}{\text{Compres}} * 365$

Fons de maniobra sobre vendes =	$\frac{\text{Fons de maniobra}}{\text{Vendes}}$
Fons de maniobra sobre actiu =	$\frac{\text{Fons de maniobra}}{\text{Total actiu}}$
Rendibilitat econòmica =	$\frac{\text{Benefici abans d'interessos i impostos}}{\text{Total actiu}}$
Rendibilitat financera =	$\frac{\text{Benefici net}}{\text{Capitals propis}}$
Palanquejament financer =	$\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} * \frac{\text{Actiu}}{\text{Capitals propis}}$
Autofinançament generat sobre vendes=	$\frac{\text{Flux de caixa} - \text{Dividends}}{\text{Vendes}}$
Evolució de les vendes =	$\frac{\text{Vendes any N}}{\text{Vendes any [N-1]}}$
Evolució de l'actiu =	$\frac{\text{Actiu any N}}{\text{Actiu any [N-1]}}$
Evolució del deute =	$\frac{\text{Deute any N}}{\text{Deute any [N-1]}}$
Evolució del benefici =	$\frac{\text{Benefici any N}}{\text{Benefici any [N-1]}}$

9. Bibliografia

Llibres

- Amat, O. *Anàlisi de balanços*. Barcelona: Edicions Gestió 2000, S.A., 1991.
- Amat, O. *Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya*. Barcelona: Institut Català de Crèdit Agrari, 1991.
- Cabanelas, J. et al. *Las empresas gacela de Galicia, análisis 1995*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 1995.
- Dollard, D. et al. *Competitiveness, Convergence and International Specialization*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1993.
- ESADE (Puig, P. et al.) *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya*. Barcelona: Fundació Empresarial Catalana, ESADE, Edicions 62, 1996.
- Escorsa, P. et al. *La recerca i la tecnologia*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, 1992. (Quaderns de Competitivitat, 12).
- Escorsa, P. et al. *R+D a Catalunya. Despeses i activitats dels sectors públic i privat (1990)*. Barcelona: Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica, 1993.
- Europe's 500 97 *Honorary Listing*. Brussel·les: Europe's 500, 1997.
- Grant, R.M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell, 1992.
- IESE *Europe's 500. Emprendedores dinámicos. Los creadores de empleo. Resumen preliminar de los principales resultados*. Barcelona: IESE, 1995.
- IESE (Roure, J. et al.) *Una fórmula para crecer: resultados preliminares del Proyecto de Investigación Europa 500*. Barcelona: IESE, 1997.
- Institut d'Estadística de Catalunya. *Estadística, producció i comptes de la Indústria 1997*. Barcelona: Idescat, 1999.
- Instituto Nacional de Estadística. *Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 1996*. Madrid: INE, 1998.
- IOR Consulting, S.A. *Síntesi executiva de l'estudi Benchmark del grup d'empreses IEF*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat, 1998.
- Julien, P-A. et al. *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996*. Trois-Rivières (Quebec): Institut de recherche sur les PME, 1998.
- KPMG Servicio de estudios. *Empresa y Medio Ambiente*. Madrid: KPMG, 1997.
- Solé Parellada, F. et al. *La formació*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, 1993. (Quaderns de Competitivitat, 14).
- Solé Parellada, F. et al. *L'estat de la formació a l'empresa a Catalunya*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, 1995. (Papers d'Economia Industrial, 3).
- SPRI *Empresas gacela de Euskadi*. Bilbao: SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A., 1996.

Articles

- Alonso, J.A. "Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos". A: *Información Comercial Española*. 1992, núm. 705.
- Camisón, C. "Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: tipos estratégicos en la pyme industrial española". A: *Información Comercial Española*. 1998, núm. 773.
- Cerviño, J. "La marca en la estrategia internacional de la empresa española". A: *Economía Industrial*. 1996, núm. 307.
- Dehesa, G. de la "Competencia, competitividad y tamaño empresarial". A: *Boletín Económico de ICE*. 1996, núm. 2487.
- Fernández, Z. "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». A: *Papeles de Economía Española*. 1993, núm. 56.
- Figuerola, J. "Cómo medir las capacidades competitivas de la empresa". A: *Horizonte Empresarial*. 1998, núm. 2081.
- Genescà, E. et al. "Càlcul de la incidència de la productivitat sobre la quantia dels beneficis". A: *Revista Econòmica de Catalunya*. 1991, núm. 18.
- Grant, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". A: *California Management Review*. Primavera de 1991.
- ISO 9000 News. "The Mobil Survey". A: *ISO 9000 News*. 1996, vol. 5, núm. 6.
- Johanson, J. et al. "The internacionalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". A: *JIBS*. 1997, núm. 8.
- Krugman, P. "Competitiveness: a dangerous obsession". A: *Foreign Affairs*. 1994, març-abril.
- López, J. "Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos". A: *Economía Industrial*. 1996, núm. 307.
- Segura, J. "Sobre políticas microeconómicas de competitividad". A: *Papeles de Economía Española*. 1993, núm. 56.
- Serra Ramoneda, A. "Aportacions recents al concepte d'empresa transnacional". A: *Revista Econòmica de Catalunya*. 1994, núm. 26.
- Vázquez, I. et al. "Factores de éxito en empresas catalanas con 40 años de actividad". A: *Horizonte empresarial*. 1998, núm. 2081.
- Verdeguer, E. "El concepto de competitividad". A: *Boletín Económico de ICE*. 1994, núm. 2436.

