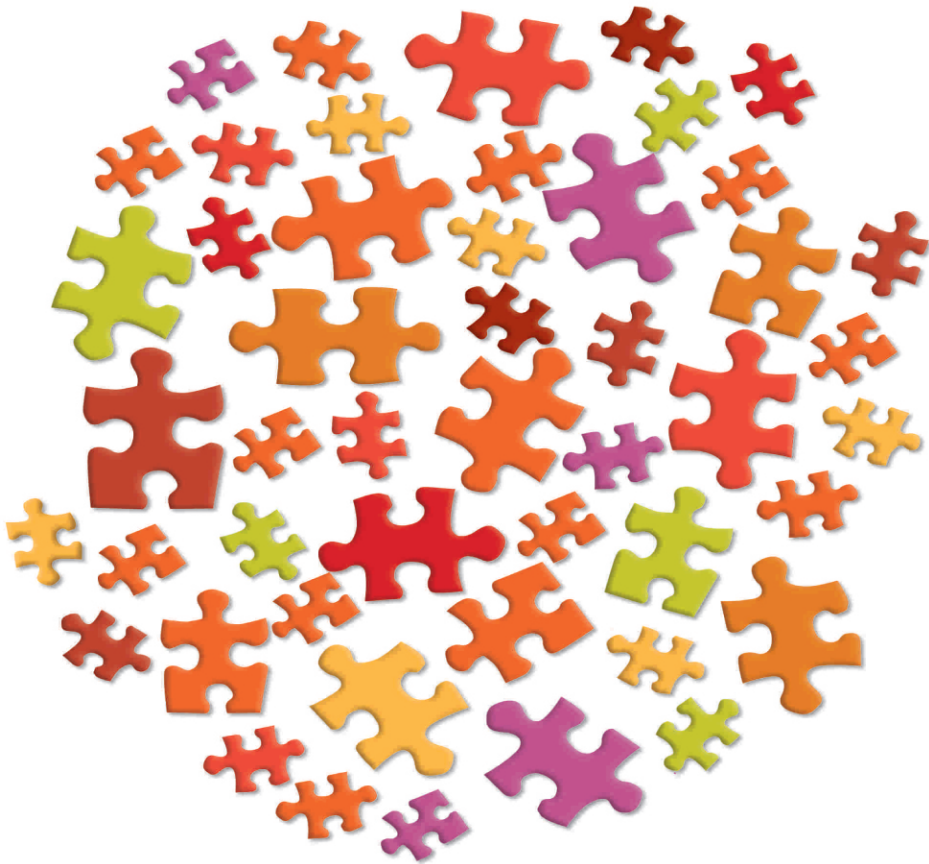


Estudi d'acceleració empresarial

Dimensionament empresarial

Auren Consulting



ACCIO

CIDEM | COPCA

ESTUDI D'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

1a part

DIMENSIONAMENT EMPRESARIAL

AUREN AUDITORS I CONSULTORS
BARCELONA, SA

ESTUDI D'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

1a part
Dimensionament empresarial

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Estudi d'acceleració empresarial. Dimensionament empresarial. -
(Col·lecció d'estudis ; 12)
Altres títols: Dimensionament empresarial
Bibliografia
I. AUREN Auditors i Consultors Barcelona, S.A. II. ACC10 III. Títol:
Dimensionament empresarial IV. Col·lecció: Col·lecció d'estudis (ACC10) ;
12
1. Empreses petites i mitjanes - Catalunya 2. Empreses - Creixement -
Catalunya 3. Empreses - Dimensió - Catalunya
658.1(467.1)

El text pot ser reproduït totalment o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial
(CIDEM)

ACC10 CIDEM / COPCA
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.acc10.cat

Autors: Auren Auditors i Consultors Barcelona, SA
Coordinat pel Servei d'Anàlisi i Benchmarking de Polítiques Públiques d'ACC10 CIDEM / COPCA

Disseny i realització: **Addenda**
Pau Claris, 92. 08010 Barcelona
addenda@addenda.es

1a edició: setembre de 2007
Edició: 500 exemplars
Dipòsit legal: B. 34.687-2008

ÍNDIX

Pròleg	9
Capítol 1. Antecedents i objectius generals de l'estudi	11
Capítol 2. Sobre el concepte de dimensió empresarial	13
2.1. Sobre la mesura de la dimensió empresarial	13
2.2. Sobre l'existència d'una dimensió òptima	15
2.3. La dimensió i el creixement empresarial	17
Capítol 3. La Indústria catalana des de l'òptica de la dimensió empresarial	19
3.1. La preponderància de les empreses més petites	19
3.2. Dimensió segons volum de negoci	23
3.3. Dimensió i ocupació	25
3.4. Dimensió i rendibilitat	26
3.5. Dimensió i naturalesa jurídica	27
Capítol 4. Una aproximació al creixement empresarial	29
4.1. Les tres dimensions del creixement empresarial	29
4.2. Principals factors de creixement	32
4.3. Noves estratègies de creixement	37
4.4. Principals frens al creixement entre les empreses més petites	40
4.5. Alguns casos d'èxit de la indústria catalana	42
Capítol 5. Una aproximació a les polítiques públiques de suport a l'acceleració empresarial	45
5.1. Grans línies de les polítiques públiques d'acceleració empresarial	45
5.2. Anàlisi comparativa d'alguns programes o iniciatives de suport al creixement empresarial	47
5.3. Aspectes clau en el disseny de programes o iniciatives de suport al creixement empresarial	59
Capítol 6. Conclusions	61
ANNEX 1: Programa d'acceleració d'empreses a la Conca Central del Llobregat	67

ANNEX 2: Guia-qüestionari de la investigació qualitativa	69
ANNEX 3: Alguns casos d'èxit de la indústria catalana	75
Bibliografia	91

PRÒLEG

Les pimes són un dels pilars fonamentals del teixit productiu català. Aquesta afirmació es demostra clarament en el fet que, a Catalunya, un 98% de les empreses són pimes i, d'aquestes, un percentatge elevat són microempreses amb menys de 10 treballadors. Per aquest motiu, una de les prioritats del Govern de Catalunya és la d'establir polítiques de suport a les microempreses i les pimes, així com al seu creixement.

A banda d'això, ens trobem en un moment de transició industrial; un moment de canvi de la funció de producció tradicional cap a un model en què el coneixement i la recerca, el desenvolupament i la innovació juguen un paper central en el nou model.

Mitjançant aquest estudi, des d'ACCÍO CIDEM / COPCA hem volgut anar un pas més enllà i esbrinar quines són les causes que dificulten que les microempreses, tan abundants a Catalunya, evolucionin cap a pimes: l'acceleració d'empreses, en definitiva.

Aquest informe és la primera part d'un estudi més ampli d'acceleració empresarial que pretén esbrinar els factors que sovint dificulten que les microempreses creixin fins esdevenir pimes. En particular, analitzem els factors que influeixen en el dimensionament de les empreses a fi de, més tard, en les parts posteriors de l'estudi, abordar els factors d'organització, psicologia i finançament. Al llarg d'aquest document, identifiquem quins són els factors clau que influeixen en el dimensionament empresarial, com per exemple l'orientació empresarial, l'accés al finançament, les capacitats de l'empresari i de l'empresa, l'entorn, etc.

Des d'ACCÍO CIDEM / COPCA, en dur a terme aquesta recerca hem volgut conèixer la realitat industrial de les empreses catalanes, apropar-nos a les seves inquietuds, amb l'objectiu final de formular polítiques que s'adaptin a les seves necessitats de creixement. Confiam que, amb la realització d'aquest estudi, assolim el nostre objectiu de continuar donant suport a la competitivitat i al creixement del teixit industrial català.

Servei d'Anàlisi i Benchmarking de Polítiques Públiques
ACCÍO CIDEM / COPCA

1

ANTECEDENTS I OBJECTIUS GENERALS DE L'ESTUDI

«El foment de la creació de noves empreses constitueix una peça fonamental de la política d'empresa de la Unió Europea i dels seus Estats membres. Tanmateix, una economia dinàmica precisa també el creixement continuat i satisfactori d'aquestes noves empreses i el coherent desenvolupament de les ja existents.»¹

Aquestes paraules d'Erkki Liikanen, responsable d'Empresa i Societat de la Informació de la Comissió Europea en el període 1999-2004, evidencien la necessitat del que podríem anomenar una segona generació de polítiques públiques de suport a les empreses.

Durant molt de temps, l'acció pública de suport a les empreses més petites s'ha basat en el sosteniment del procés de creació i maduració dels projectes empresarials a través, entre d'altres, de serveis de promoció econòmica municipals, viviers d'empresa, i polítiques de promoció de la cultura emprenedora mitjançant l'assessorament i l'accés al finançament.

Aquestes polítiques, molt útils en el context d'una economia amb imperiosa necessitat de creació de llocs de treball, s'han vist insuficients per consolidar molts d'aquests projectes i, en tot cas, no donen resposta a les necessitats socioeconòmiques actuals, que passen essencialment per la creació de coneixement a través de la innovació, la internacionalització i altres eines estratègiques.

En aquest context, i a partir de la detecció d'un buit teòric i funcional al voltant del període de transició de les microempreses a petites i mitjanes empreses (pimes), ACCIÓ CIDEM / COPCA, organisme adscrit al Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya, es planteja la necessitat de realitzar aquest estudi amb l'objectiu de:

- Realitzar un diagnòstic del sector industrial a Catalunya des de l'òptica del dimensionament empresarial
- Detectar els principals factors determinants del creixement empresarial
- Definir les grans línies d'una política de suport a l'acceleració empresarial
- Definir els punts clau que cal tenir en compte en el disseny de programes o iniciatives públiques de suport al creixement empresarial

L'objectiu últim d'aquest estudi hauria de ser l'aproximació, en cas d'existir, de la mesura òptima relativa (bàsicament aquella que garanteix una rendibilitat sostinguda en el temps) de les microempreses i pimes de Catalunya en funció del sector d'activitat en el qual operen.

1. Erkki Liikanen. Membre de la Comissió Europea, responsable d'Empresa i Societat de la Informació (1999-2004). Helping businesses grow. A good practice guide for business support organisations. European Commission, 2002.

A més, caldria determinar la gestió d'aquesta mesura i de la seva evolució en el temps ja que disposar d'aquesta dada és condició necessària pel disseny de polítiques públiques en l'àmbit de l'acceleració d'empreses en general i del dimensionament empresarial en concret.

Cal entendre en aquest sentit que la dimensió òptima no és una situació estàtica o una limitació per a les empreses sinó una situació d'equilibri entre les diferents variables que acompanyen les empreses en el seu procés de creixement.

2

SOBRE EL CONCEPTE DE DIMENSIÓ EMPRESARIAL

2.1. SOBRE LA MESURA DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

Quan parlem de dimensió empresarial ens referim a la mida o grandària d'una empresa. Tanmateix, no existeix unanimitat a l'hora de determinar com es mesura aquesta dimensió.

La principal dificultat rau d'una banda en trobar una mesura o criteri que tingui en consideració les diferències existents entre les empreses, i que bàsicament deriven de:

- La naturalesa dels diferents sectors d'activitat econòmica
- Els processos de producció tecnològicament diferents

D'altra banda, un cop establert el criteri en qüestió, és necessari establir paràmetres numèrics que cal utilitzar com a límit entre les diferents categories d'empreses (petites, mitjanes o grans, per exemple). Sovint, aquests paràmetres són merament convencionals o arbitraris.

En termes generals, existeixen tres grans formes de mesurar la dimensió empresarial, basats en:

- Criteris quantitius
- Criteris qualitius
- Valors multicriteri

Els ***criteris quantitius*** responen a criteris numèrics. Entre els més utilitzats figuren els següents:

- Recursos propis o net patrimonial
- Xifra d'actiu
- Volum de producció
- Xifra de vendes o volum de negoci
- Nombre de treballadors
- Grau d'utilització de factors de producció
- Beneficis bruts
- ***Cash flow*** generat
- Valor afegit

Els *critèris qualitius*, d'altra banda, procedeixen a determinar la grandària a partir de característiques no numèriques, com ara la importància relativa al mercat, la relació existent entre propietat i gestió, control extern de la companyia...

Finalment, el *valor multicriteri* no és més que un indicador sintètic que combina en forma d'índex diferents criteris (quantitatius i/o qualitius), assignant una ponderació diferent a cadascun d'ells en funció de quina sigui la seva importància relativa en el sector pel qual es calcula.

El càlcul d'un valor multicriteri respon a la fórmula següent:

$$VM = \sum w_i C_i \quad (\text{per } i=1, \dots, n; j=1, \dots, z)$$

On C_i són els criteris utilitzats i w_i les ponderacions assignades a cada criteri, acomplint-se que w_i es troba entre 0 i 1 i que el sumatori de w_i per a tot és igual a 1.

Així, per exemple, podem trobar estudis de recerca (Galindo, 2005) on es defineix la variable grandària com una combinació de la xifra de vendes, quota de mercat, actiu total, despesa de personal i nombre de treballadors, i a d'altres (González i Correa, 1998) es defineix com una combinació lineal de l'actiu, els ingressos d'explotació i el valor afegit.

De totes maneres, dins d'aquesta profusió de criteris de mesura i límits quantificadors de la dimensió empresarial a la literatura científica cal destacar que els criteris més utilitzats per definir la dimensió, tant en les normes jurídiques com a la literatura científica, són de tipus quantitatiu i, en concret, els següents:

- Nombre de treballadors
- Xifra d'actiu
- Volum de negoci

Aquest fet es veu clarament reforçat per la iniciativa adoptada per la Comissió Europea de publicar periòdicament una definició oficial de petita i mitjana empresa (pime), amb l'objectiu d'establir un criteri uniforme per a qualsevol mesura relacionada amb aquesta tipologia d'empreses.

La recomanació de la Comissió sobre definició de les petites i mitjanes empreses es basa en la idea que l'existència de definicions diferents en els àmbits comunitari i nacional podria originar incoherències. En un mercat únic sense fronteres interiors es considera que les empreses han de ser tractades en base a normes comunes. Mantenir aquest enfocament és especialment necessari si es tenen en compte les nombroses interaccions existents entre mesures nacionals i comunitàries de suport a les microempreses, petites i mitjanes empreses (pime).

La recomanació 96/280/CE de la Comissió Europea (revisada l'1 de maig de 2003 i d'aplicació des de l'1 de gener de 2005) estableix la definició que es reproduïx a les taules següents:

PIME			
	Microempresa	Petita empresa	Mitjana empresa
Treballadors	Fins a 9	De 10 a 49	De 50 a 249
Volum de negoci	Fins a 2 milions d'€	Fins a 10 milions d'€	Fins a 50 milions d'€
Total d'actiu	Fins a 2 milions d'€	Fins a 10 milions d'€	Fins a 43 milions d'€

Gran empresa	
Treballadors	250
Volum de negoci	50 milions d'€
Total d'actiu	43 milions d'€

2.2. SOBRE L'EXISTÈNCIA D'UNA DIMENSIÓ ÒPTIMA

En principi, podria semblar lògic pensar que una major grandària o dimensió de l'empresa comporta una rendibilitat, i per tant una competitivitat, més elevades. No obstant, la realitat demostra que aquesta relació no és tan simple com sembla, ja que de ser-ho implicaria la palatina desaparició de les pimes, que com sabem constitueixen la base del teixit empresarial català.

En tot cas, aquesta corrent d'opinió té les seves arrels en la teoria microeconòmica clàssica, que relaciona la dimensió empresarial amb la capacitat productiva de l'empresa en considerar que la funció de costos de l'empresa es caracteritza per l'existència d'economies d'escala.

La presència d'economies d'escala implica que a mesura que l'empresa augmenta la producció (i per consegüent la dimensió), el cost mitjà o cost de produir una unitat de producte tendeix a disminuir.

Aquesta disminució del cost mitjà a mesura que augmenta el volum de producció arriba a un mínim anomenat òptim d'explotació, a partir del qual els costos unitaris tornen a créixer. L'òptim d'explotació presenta dues característiques bàsiques:

- El cost mitjà és mínim
- El cost mitjà i cost marginal coincideixen

D'aquesta manera, i en base a la teoria microeconòmica clàssica, existeix una relació directa entre dimensió i rendibilitat, almenys fins a arribar al punt on els costos unitaris són mínims (òptim d'explotació), que de fet constituirà la dimensió òptima de l'empresa.

Una crítica forta a la teoria microeconòmica clàssica és la llei de l'efecte proporcional, enunciat per Gibrat als anys 30. Segons aquesta, el creixement de les empreses respon a un procés estocàstic i la seva distribució segueix la llei logarítmica-normal. Per tant, el crei-

xement es veuria afectat per diversos factors aleatoris que influeixen proporcionalment en la dimensió de l'empresa independentment de la dimensió original.

D'aquesta manera no existiria una correlació entre la dimensió de l'empresa i la seva rendibilitat. Segons aquesta llei, la corba de costos mitjans a llarg termini és horitzontal.

La immensa majoria dels estudis posteriors sobre el creixement de les empreses s'han dedicat a contrastar la llei de l'efecte proporcional. Val a dir que les verificacions empíriques de les idees de Gibrat han resultat positives en alguns casos i negatives en d'altres.

La formulació de Gibrat està basada en el fet empíric que la distribució de la dimensió de les empreses està altament esbiaixada amb algunes empreses grans i una llarga cua de petites empreses. En el context d'aquesta teoria, a part de no existir una dimensió òptima, es desprenen algunes implicacions importants que valen la pena de considerar en el tema que ens ocupa:

- Totes les empreses tenen una probabilitat similar de créixer a una taxa determinada, on el creixement mitjà esperat és el mateix per a tota dimensió.
- El creixement passat no afecta el creixement present.

D'altra banda, múltiples estudis centren la seva anàlisi en els factors determinants, d'una variable tan transcendental com la rendibilitat empresarial. Entre els principals treballs explicatius de la rendibilitat empresarial, la dimensió és el factor que ha rebut una major atenció, si bé els resultats són força heterogenis i poden fins i tot divergir, en part a causa de la disparitat en la definició de les variables dimensió i rendibilitat.

Sense anar més lluny, *l'Anuari de la Pime 2005* realitzat per PIMEC incorpora un interessant anàlisi del posicionament relatiu sectorial de les pimes catalanes que, entre d'altres conclusions, apunta que un augment de dimensió de les empreses no necessàriament ha de conduir a un posicionament relatiu millor, és més, en determinades situacions la major grandària de l'empresa pot ser un element negatiu perjudicial.

Un altre factor que ha contribuït a relativitzar el debat sobre l'existència d'una dimensió empresarial òptima és el ventall de possibilitats que ofereix la cooperació empresarial, a empreses de tota dimensió i condició, a l'hora de competir.

Sobretot en un moment on la flexibilitat, entesa com la capacitat per adaptar-se als canvis que es produeixen al seu entorn amb una major o menor rapidesa, és un dels objectius prioritaris de la gestió empresarial.

Així doncs, la relació entre dimensió i rendibilitat i l'existència d'una hipotètica dimensió òptima per a l'empresa és, una qüestió que es troba lluny de ser resolta. Les principals posicions al respecte podrien ser les següents:

- Existeix una dimensió òptima.
- Existeix un interval entre una dimensió mínima i una de màxima en què qualsevol dimensió és bona.
- Només existeix una dimensió mínima a partir de la qual les empreses ja són competitives sigui quina sigui la seva grandària.

2.3. LA DIMENSÍO I EL CREIXEMENT EMPRESARIAL

Una de les teories més recurrents sobre la relació entre dimensió i creixement empresarial és la proposada per David Birch en el seu llibre *The Job Generation Process* (1979).

Aquesta teoria, inspirada en el teixit empresarial nord-americà, classifica les empreses en funció de la seva dimensió i, alhora, del seu potencial o vocació de creixement.

En el present estudi adaptarem aquesta proposta de classificació a la realitat empresarial de la indústria, i obtindrem així les següents tipologies d'empreses:

- Ratolins (*mice*): Tipologia formada per microempreses o empreses molt petites, normalment familiars, que es caracteritzen per tenir una «mentalitat de petites» (*they think small*). Empreses que, en definitiva, no saben o no volen créixer. Cal assenyalar que aquest grup d'empreses generen i destrueixen molts llocs de treball ja que presenten altes taxes d'entrada i sortida de l'economia.
- Talps (*gophers*): Microempreses o empreses molt petites molt similars als ratolins, però amb un major esperit emprenedor i per tant cert interès pel creixement.
- Gaseles joves (*baby gazelles*): Emprenedors, microempreses o empreses molt petites amb un alt potencial de creixement, cridades a convertir-se en empreses gasela (veure tipologia següent).
- Gaseles (*gazelles*): Es tracta de les empreses més dinàmiques d'una economia. En el cas de Catalunya la definició d'empreses gasela neix a l'estudi «Les empreses gasela a Catalunya», *Papers d'Economia Industrial*, núm. 12, publicat pel Departament de Treball i Indústria el 1999.

Segons aquest estudi, el perfil d'una empresa gasela industrial catalana l'any 1997 era el següent:

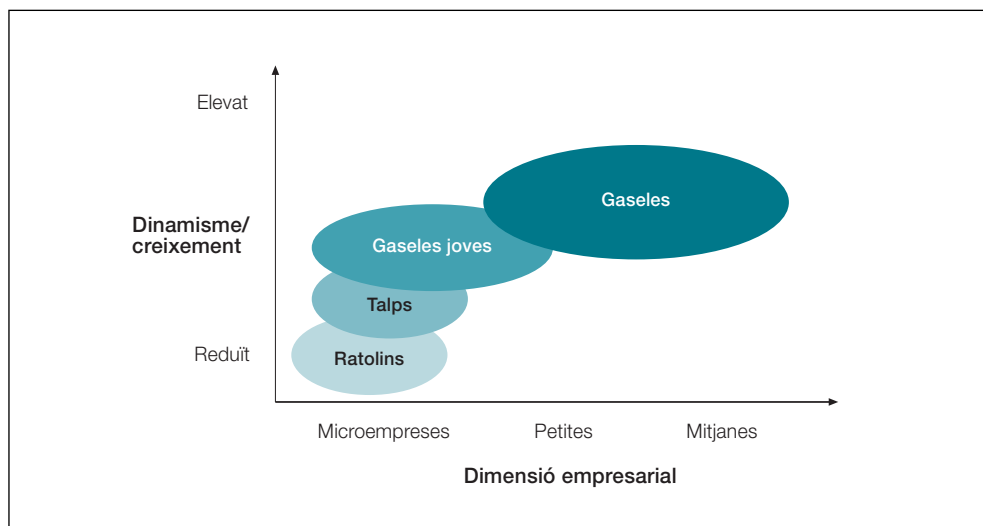
- Una pime
- relativament jove,
- independent,
- de capital nacional,
- amb una gran capacitat per crear llocs de treball,
- molt rendible,
- molt flexible,
- que inverteix molt,
- que genera un elevat flux de caixa,
- que reinverteix els beneficis,
- que té capacitat per mantenir un creixement autosostingut,

- 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 seus empleats.

A la majoria dels països industrialitzats les empreses gasela concentren la part més important de la generació d'ocupació, juntament amb les empreses de nova creació, i sovint són la base de la regeneració competitiva del sector industrial.

Aquesta classificació pot ser de gran utilitat a l'hora de seleccionar empreses destinatàries de polítiques públiques de suport al creixement.

Gràfic 2.1. Classificació d'empreses en base a la seva dimensió i al seu dinamisme i capacitat de creixement



Font: Elaboració pròpia a partir de *Gazelles and Gophers: SME Recommendations for Successful Internet Business* (1999, Chappell, Feindt & Jeffcoate).

3

LA INDÚSTRIA CATALANA DES DE L'ÒPTICA DE LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

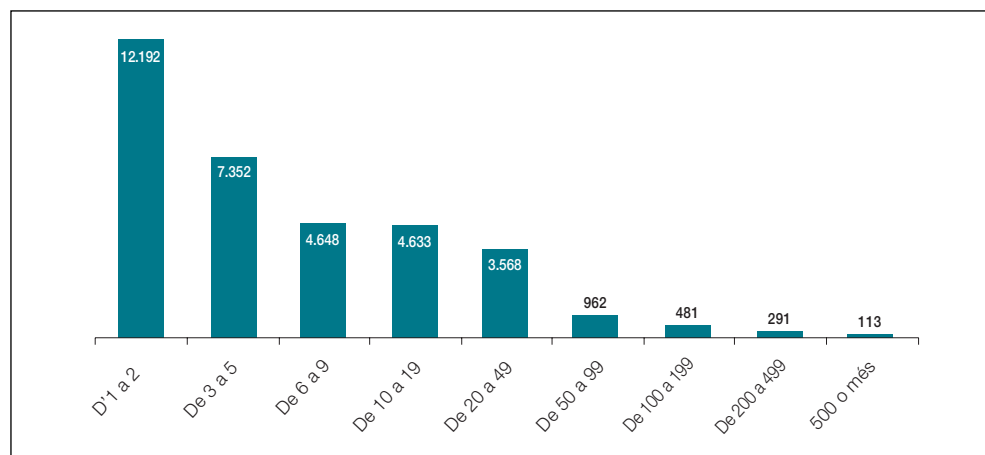
En aquest apartat, a partir de les fonts secundàries d'informació disponibles, es pretén dur a terme una anàlisi de les empreses que conformen el sector industrial a Catalunya en base a la variable **dimensió empresarial**.

Ens interessarà especialment l'anàlisi de les microempreses i les petites empreses, essent l'aportació de coneixements sobre el període de transició, entre unes i altres, un dels objectius principals de l'estudi.

D'aquesta anàlisi es pretén establir un diagnòstic que ens aportï informació sobre possibles amenaces i oportunitats lligades al context industrial català en matèria de dimensió empresarial, pas previ imprescindible per a la definició de polítiques de suport a l'acceleració empresarial en apartats posteriors.

3.1. LA PREPONDERÀNCIA DE LES EMPRESES MÉS PETITES

Gràfic 3.1. Nombre d'empreses del sector industrial en funció dels diferents estrats d'assalariats, 1 de gener de 2006

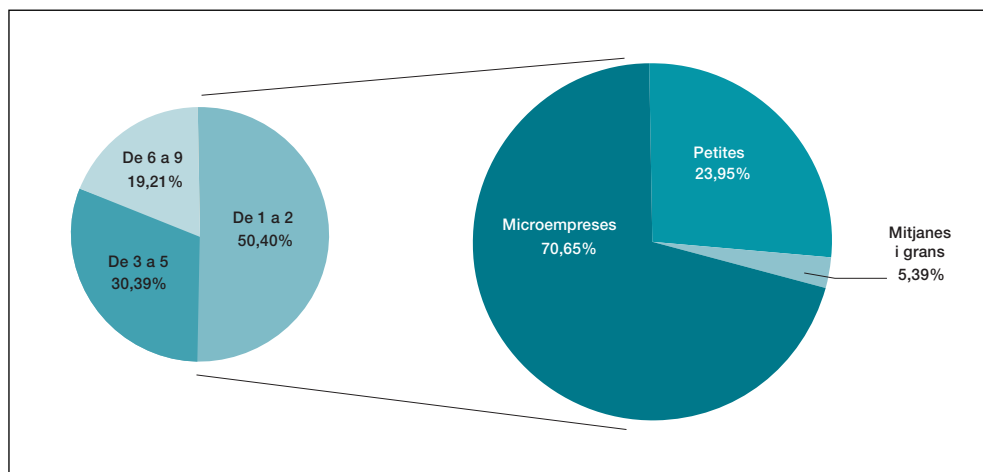


Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Segons la darrera actualització del Directori Central d'Empreses (DIRCE) de l'«Instituto Nacional de Estadística» (INE), corresponent a l'1 de gener de 2006 (gràfic 3.1), el sector industrial a Catalunya comptava en aquesta data amb un total de **34.240 empreses amb almenys un assalariat**.

Aquest primer gràfic ja ens permet observar la forta presència de les empreses més petites a la indústria catalana. Concretament, i tal com podem apreciar al gràfic següent, el grup de les microempreses (fins a 9 treballadors) representa un 70,65% del total. Fins a un 50,4% d'aquestes microempreses tenen menys de tres assalariats, un 30,39% en té entre tres i cinc, i el 19,21% restant entre sis i nou. Veiem doncs com dins de les microempreses també predominen aquelles empreses amb una menor dimensió.

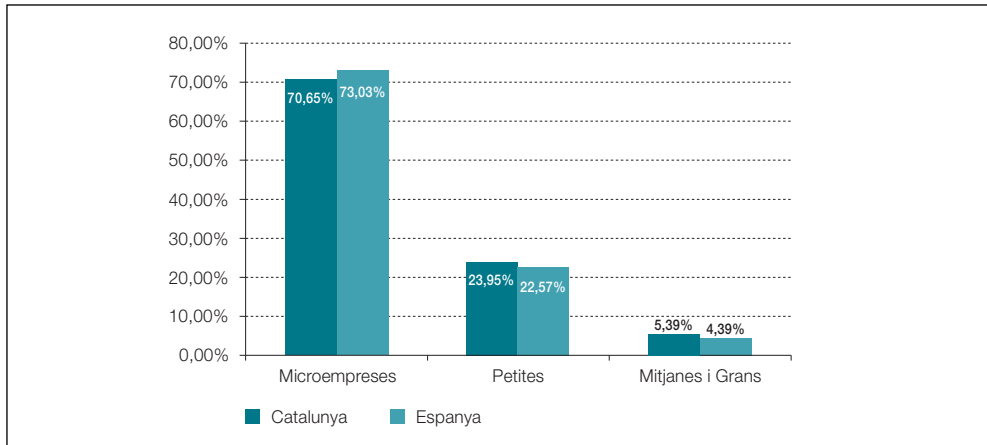
Gràfic 3.2. Distribució percentual de les empreses del sector industrial en funció dels diferents estrats d'assalariats, 1 de gener de 2006



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

La distribució que acabem de descriure no presenta massa diferències amb la distribució que presenta el sector industrial a Espanya. En tot cas, el percentatge de microempreses és lleugerament superior en el cas espanyol (un 2,38% més), mentre que pel que fa a les petites, mitjanes i grans, el percentatge és superior en la indústria catalana, un 1,36% i un 1% respectivament.

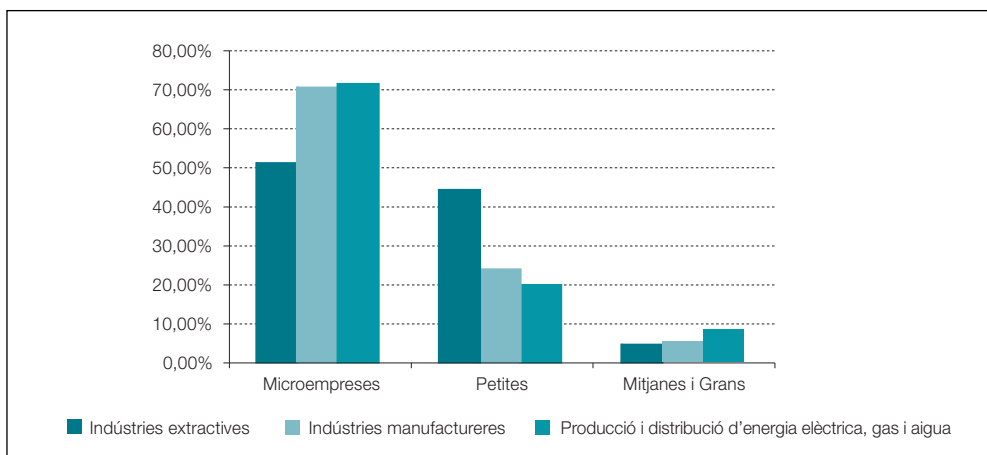
Gràfic 3.3. Empreses amb més d'un assalariat del sector industrial per dimensió, 1 de gener de 2006. Catalunya i Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Pel que fa a la naturalesa de l'activitat, en el gràfic següent podem observar que mentre les indústries extractives i manufactureres presenten distribucions properes a la mitjana de la indústria catalana, les empreses que produeixen i distribueixen energia elèctrica, aigua i gas presenten un menor percentatge de microempreses (51,23%) que contraresten amb un percentatge de petites empreses que pràcticament duplica la mitjana de la indústria catalana.

Gràfic 3.4. Importància relativa de les diferents dimensions per seccions d'activitat econòmica, 1 de gener de 2006. Catalunya



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Una primera aproximació «estàtica» a les empreses que conformen el sector industrial a Catalunya en base a la dimensió, mesurada a partir del nombre d'assalariats, ha de ser necessàriament complementada amb una aproximació més «dinàmica» que ens ha de dur a determinar la tendència de les conclusions aportades fins a aquest moment.

Podem apreciar a la taula següent com la distribució d'empreses entre els diferents grups és força estable, si bé podem apreciar una lleugera pèrdua d'importància relativa de les microempreses (un punt percentual en els darrers cinc anys).

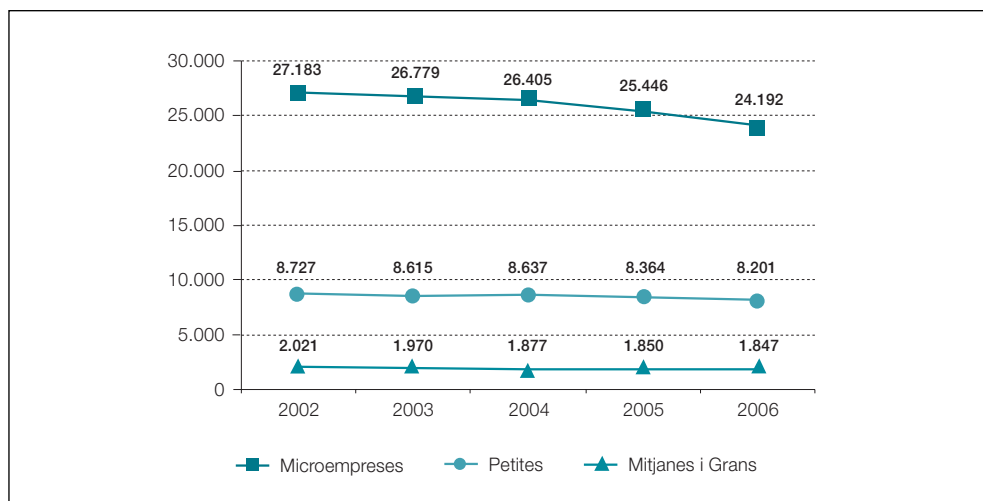
Taula 3.1. Evolució de la distribució de les empreses industrials a Catalunya segons nombre d'assalariats (2002-2006)

	Microempreses	Petites	Mitjanes i grans
2002	71,66%	23,01%	5,33%
2003	71,67%	23,06%	5,27%
2004	71,52%	23,39%	5,08%
2005	71,36%	23,45%	5,19%
2006	70,65%	23,95%	5,39%

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Cal assenyalar que aquest fenomen s'està produint en un context de destrucció d'empreses industrials a Catalunya, tal i com es pot apreciar en el gràfic següent.

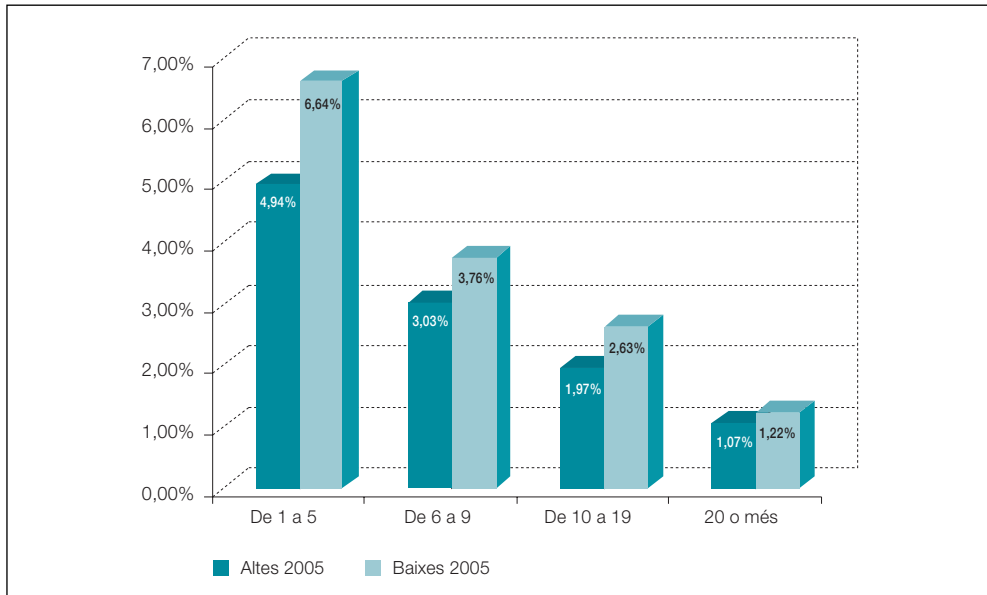
Gràfic 3.5. Nombre d'empreses a Catalunya segons dimensió (2002-2006)



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Al gràfic següent podem observar les empreses creades i destruïdes al llarg de 2005 a la indústria espanyola (percentatge sobre el total d'empreses industrials de cada grup l'1 de gener de 2005).

Gràfic 3.6. Creació i destrucció d'empreses industrials a Espanya el 2005



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

A primer cop d'ull s'observa com la taxa d'entrada i sortida d'empreses industrials de l'economia és inversament proporcional a la dimensió de les mateixes. Així, les empreses més petites presenten les taxes mitjanes més elevades de creació i destrucció d'empreses.

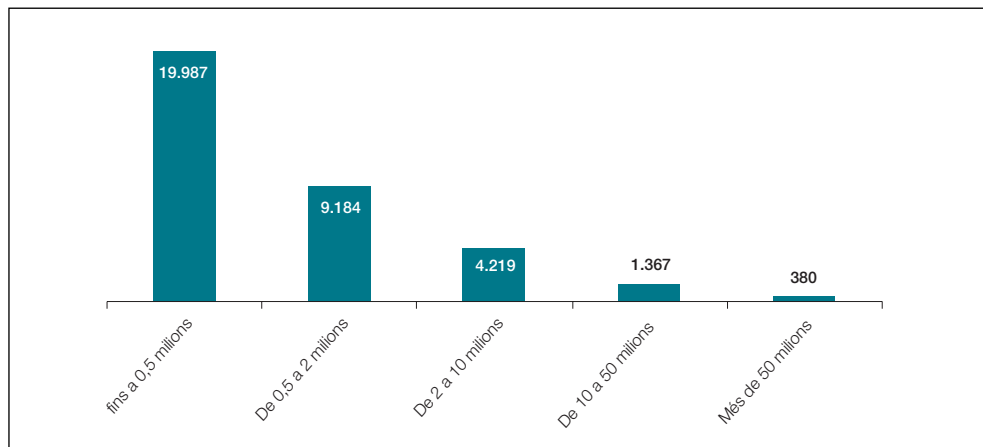
3.2. DIMENSIÓ SEGONS VOLUM DE NEGOCI

Si decidim utilitzar el *volum de negoci* (un altre dels criteris proposats per la recomanació 96/280/CE de la Comissió Europea) veurem com el pes de la microempresa encara s'incrementa.

En aquest cas treballem amb dades referents a establiments industrials i no a empreses (una empresa pot estar multilocalitzada) provinents de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

A la taula següent es mostra la distribució del nombre d'empreses del sector industrial en funció del volum de negoci.

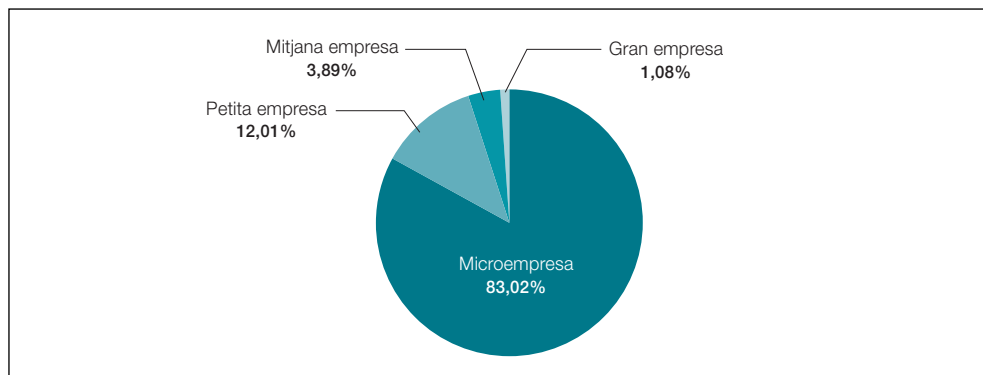
Gràfic 3.7. Nombre d'establiments del sector industrial en funció del volum de negoci (2004)



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

Si duem a terme una agrupació segons els límits que fixa la recomanació 96/280/CE de la Comissió Europea, obtenim els resultats següents:

Gràfic 3.8. Distribució de les empreses catalanes en funció del seu volum de negoci



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

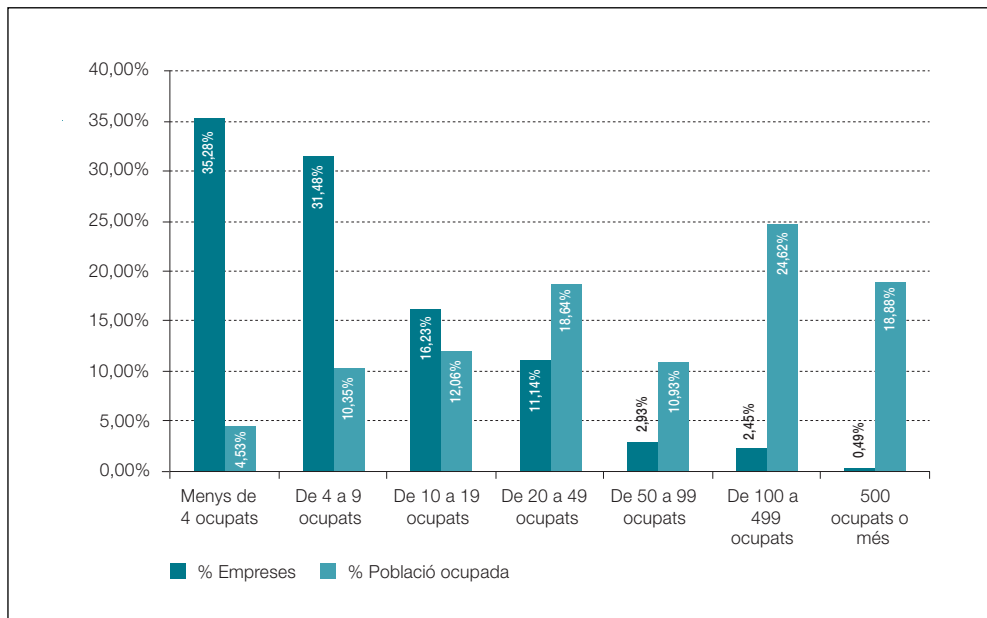
Podem apreciar com si mesurem la dimensió a partir de la variable de volum de negoci, en lloc de fer-ho amb el nombre de treballadors, el pes de la microempresa a la indústria catalana s'incrementa sensiblement, passant d'un 70,65% a un 83,02%, mentre que les petites empreses es veurien reduïdes pràcticament a la meitat (d'un 23,95% a un 12,01%).

3.3. DIMENSÍO I OCUPACIÓ

Mentre que el 2004 les microempreses representaven fins a un 66,76% del total d'empreses, tan sols generaven un 14,88% de l'ocupació total del sector industrial. D'altra banda, les empreses amb més de 100 treballadors representaven tan sols un 2,95% del total, però generaven un 43,50% de l'ocupació total.

És a dir, l'impacte sobre la generació d'ocupació a la indústria catalana s'incrementa més que proporcionalment a mesura que s'incrementa la dimensió de les empreses, tal i com queda palès al gràfic següent.

Gràfic 3.9. Distribució de l'ocupació generada en funció de la importància relativa de les empreses segons dimensió (2004)

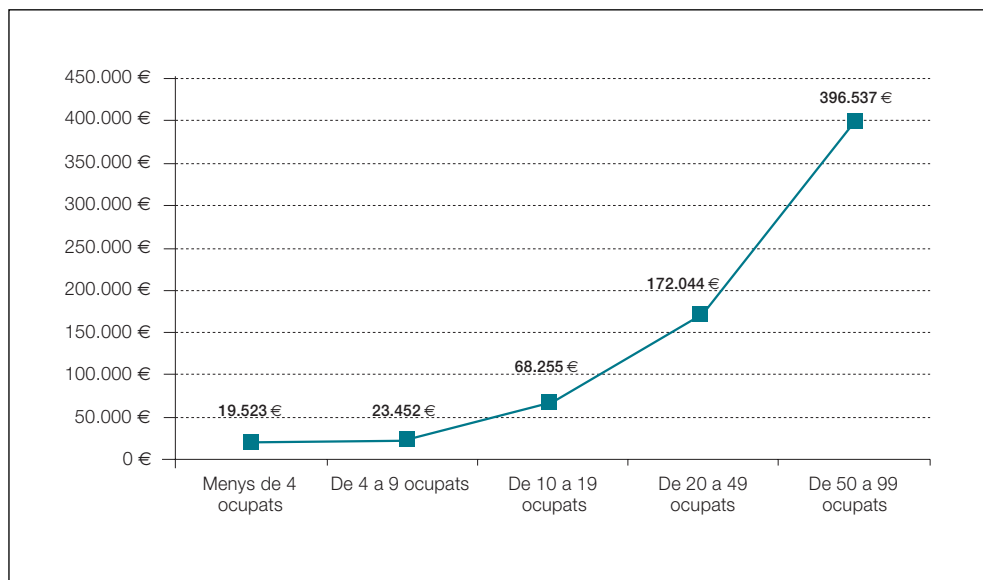


Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

3.4. DIMENSIÓ I RENDIBILITAT

El gràfic següent ens mostra com el resultat mitjà per empresa s'incrementa a mesura que ho fa la dimensió. Ara bé el fet que el pendent de la corba vagi variant ens mostra que la taxa d'increment no és constant.

Gràfic 3.10. Resultat per empresa segons dimensió (2004)



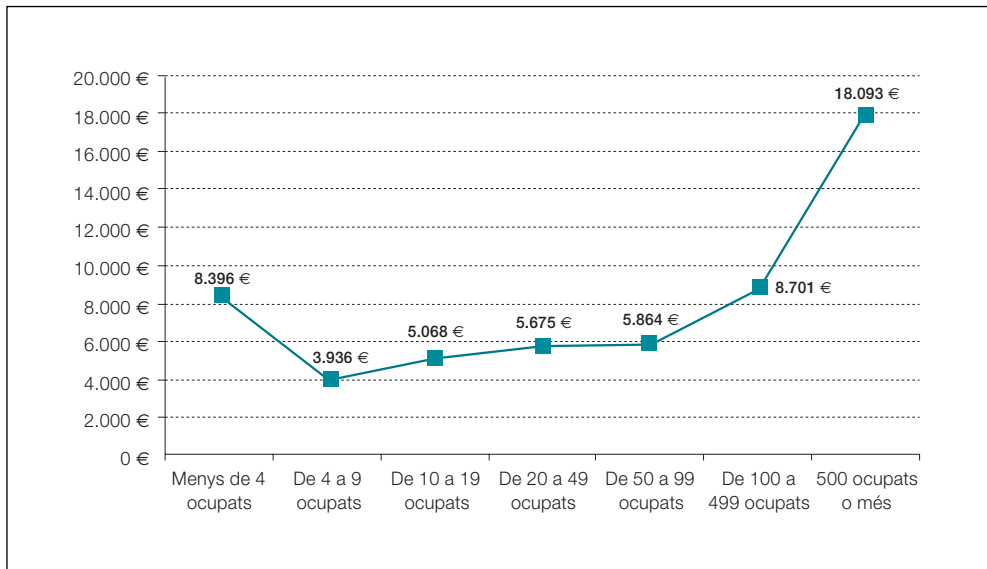
Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

Així, per als dos primers intervals (microempreses) aquest increment és mínim. De fet, al gràfic següent, en mesurar la rendibilitat per ocupat ens adonem com ara la relació entre rendibilitat i dimensió ja no és tan clara, almenys per a empreses de menys de 100 treballadors.

Podem observar com de fet, entre les empreses amb menys de 100 treballadors, la rendibilitat per ocupat és màxima en les empreses amb menys de quatre treballadors. A més a més, l'increment d'aquesta rendibilitat en incrementar la dimensió entre cinc i cent treballadors és mínim.

Aquesta relació ens fa pensar que, d'alguna manera, el nostre sistema econòmic, estaria penalitzant el creixement de les empreses més petites.

Gràfic 3.11. Resultat per ocupat



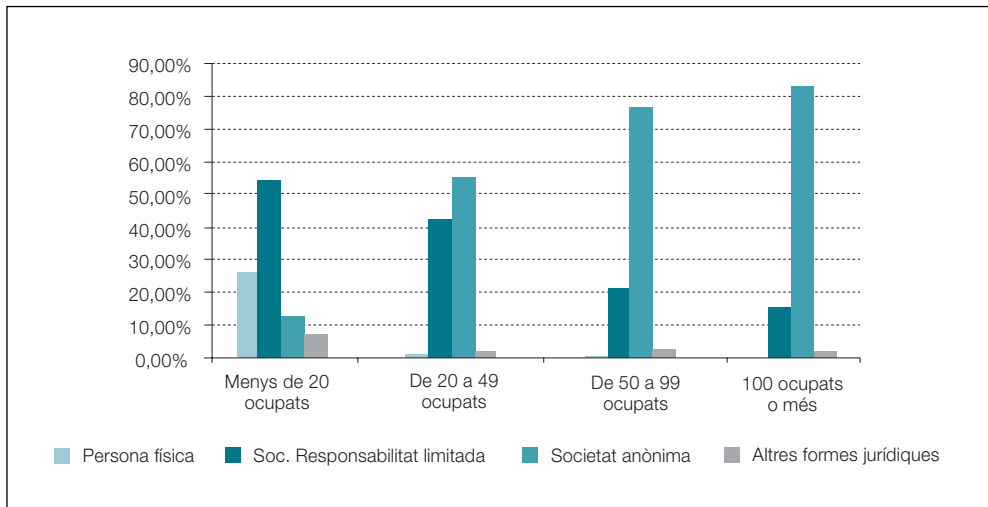
Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

3.5. DIMENSIÓ I NATURALSA JURÍDICA

Tal i com podem apreciar al gràfic següent, la importància relativa de les societats de responsabilitat limitada disminueix a mesura que s'incrementa la dimensió, mentre que les societats anònimes s'incrementen a mesura que ho fa la dimensió.

D'aquesta manera, el 2004, poc més d'un 10% de les empreses industrials amb menys de 20 assalariats eren societats anònimes, mentre que poc més d'un 50% eren societats de responsabilitat limitada.

Gràfic 3.12. Dimensió i naturalesa jurídica (2004)



Font: Elaboració pròpia a partir de l'Estadística, producció i comptes de la indústria 2004 de l'Institut d'Estadística de Catalunya.

4

UNA APROXIMACIÓ AL CREIXEMENT EMPRESARIAL

Aquesta aproximació es durà a terme en tres temps. Primerament, procedirem a fer una revisió de les principals teories explicatives del creixement empresarial dins la literatura econòmica per tal d'extreure'n el conjunt de factors susceptibles de contribuir al creixement empresarial i que, com veurem, es vertebren a l'entorn de tres grans eixos:

- La figura de l'emprenedor o empresari
- L'empresa o factors interns
- L'entorn o factors externs

Tot seguit, a partir de la nostra experiència en l'acompanyament a empreses en el seu desenvolupament, especialment aquelles de dimensió reduïda, hem determinat els principals factors de creixement per a cadascun d'aquests tres grans eixos que acabem de mencionar.

En l'última instància, el creixement empresarial és fruit de l'estratègia de creixement adoptada, ja que és aquesta la que possibilita la interacció entre els diferents factors relacionats amb les tres dimensions del creixement empresarial: empresari, empresa i entorn.

Així, en un segon temps, ens aproparem a les diferents estratègies de creixement a l'abast de les empreses més petites, posant èmfasi en aquelles estratègies més innovadores i, per tant, més ben adaptades al nou context competitiu.

Un cop determinats els principals factors i estratègies impulsores del creixement ens interessarà dur a terme la mateixa anàlisi, ara però en negatiu, és a dir, determinant els principals frens o obstacles al creixement de les empreses més petites.

Finalment, complementarem aquesta aproximació amb l'anàlisi de vuit experiències reeixides de creixement a la indústria catalana, i així extreure conclusions sobre els factors i estratègies determinants del creixement empresarial.

4.1. LES TRES DIMENSIONS DEL CREIXEMENT EMPRESARIAL

A partir de la revisió de les principals teories explicatives del creixement empresarial dins la literatura econòmica, hem configurat els tres grans eixos o dimensions que hauran de vertebrar l'anàlisi del creixement empresarial: empresari, empresa i entorn.

La figura de l'empresari

Existeix una important tradició de treballs que sostenen que la figura de l'empresari és fonamental per la creació i el desenvolupament exitós d'una empresa. Els principals trets psicològics i motivacions definitoris d'un empresari són els següents (Veciana, 1989): necessitat d'independència, motivació de resultat, energia personal i iniciativa, control intern, propensió a assumir riscos, intuïció, visió de futur, orientació a l'acció, la tolerància al risc, la incertesa i l'ambigüitat en general.

Les perspectives sobre l'esperit emprenedor (*entrepreneurship*) han evolucionat des d'aquelles que simplement defineixen el concepte d'empresari, passant per corrents que indaguen sobre la seva personalitat, fins a d'altres enfocaments més integradors, on el procés de creació d'empreses és considerat com un fenomen més complex i que inclouen un gran nombre de factors com ara els socials, els culturals, els econòmics, els institucionals i de gestió.

En tot cas, els factors de creixement relacionats amb l'empresari i l'esperit emprenedor giren al voltant del *capital humà i capital relacional* de cada empresari.

L'empresa o els factors interns

El conjunt de teories que ens duen a definir l'empresa com una de les dimensions a tenir en compte per comprendre el creixement són aquelles que responen a un enfocament intern a l'hora de fonamentar la creació d'avantatges competitius. Ens referim a la teoria dels recursos i les capacitats.

Aquest conjunt de teories entenen *l'empresa com un conjunt únic de recursos productius* (Penrose 1959, *Teoría del crecimiento de la empresa*). Entenem per recursos l'estoc de factors productius que l'empresa posseeix o controla. En podem distingir de diferents tipus —financers, físics, humans, organitzatius i tecnològics (Grant, 1992)— entre els que cal destacar els recursos basats en la informació —els intangibles— ja que es tracta de recursos amb un alt potencial per fonamentar avantatges competitius (Itami, 1987).

Les capacitats tenen la consideració de flux, és a dir, representen l'aspecte dinàmic, essent les que defineixen la forma en què l'empresa utilitza els seus recursos. *Les capacitats es basen en el coneixement organitzacional.*

L'empresa doncs, més enllà d'una mera unitat de producció, és una *unitat acumuladora de coneixements* (Penrose, 1962) com a conseqüència de l'aprenentatge organitzacional.

Perquè els recursos d'una empresa siguin realment útils han d'estar adequadament combinats i gestionats per tal de generar una capacitat. Així, podem considerar que *una capacitat organitzativa és l'habilitat d'una empresa per dur a terme una activitat concreta.*

És aquesta distinció entre recursos i capacitats el que explica la *unicitat de cada empresa*. L'heterogeneïtat de les empreses dins una mateixa indústria s'explica a partir del coneixement acumulat al llarg de la seva existència, fet que determina com n'és d'eficient l'em-

presa a l'hora d'explotar els recursos i obtenir serveis productius (capacitats) a partir d'aquests.

En tot cas, l'anàlisi de recursos i capacitats de l'empresa es converteix en un instrument essencial per a l'anàlisi intern i la formulació de l'estratègia de l'empresa.

L'entorn o els factors externs

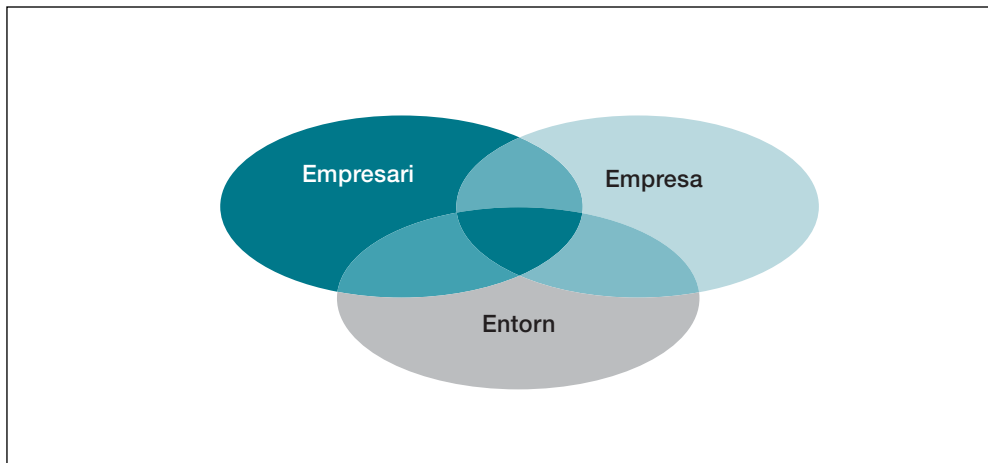
Des de principis dels anys vuitanta, la relació entre empresa i entorn ha centrat el debat de les teories del creixement empresarial. Les posicions oscil·len entre aquelles més «voluntaristes» en què es defensa que l'empresa pot adaptar-se i, fins i tot, modificar l'entorn i aquelles més «deterministes», en què l'entorn determina el creixement de l'empresa. En aquest sentit, una gran varietat d'elements de l'entorn, com la disponibilitat del capital, els incentius del govern, les universitats, i els serveis disponibles, influeixen en l'èxit empresarial.

L'entorn en el qual competeix una empresa es descompon en un medi general o genèric, que comparteix amb la resta d'empreses de l'economia, i un medi específic de la pròpia empresa.

El medi general es compon del context sociocultural, econòmic, tecnològic i politico-social, mentre que el medi específic està compost bàsicament pels clients, productes, competidors i proveïdors (actuals i potencials) de cada empresa.

En tot cas, les teories de la direcció estratègica donen una gran importància a la relació entre empresa i entorn. **L'anàlisi de l'entorn competitiu esdevé un element essencial per a la formulació de l'estratègia de creixement de l'empresa.**

Gràfic 4.1. Les tres dimensions del creixement empresarial



Font: Elaboració pròpia.

4.2. PRINCIPALS FACTORS DE CREIXEMENT

Partint d'aquests tres grans eixos vertebradors del creixement empresarial obtinguts a partir de la revisió de la literatura econòmica, i en base a la nostra experiència en l'àmbit de les pimes, especialment aquelles de reduïda dimensió, determinarem *els principals factors de creixement empresarial*.

Principals factors de creixement relacionats amb l'empresari

- *Orientació empresarial o esperit emprenedor*

Entenem per *orientació empresarial* o *esperit emprenedor* aquella capacitat d'identificar una oportunitat de mercat i la immediata percepció que la seva explotació pot aportar avantatges a l'empresari capaç de materialitzar-la, i que esdevé el principal motiu a l'hora de crear una empresa.

Aquesta orientació empresarial o esperit empresarial entesa com a incapacitat per deixar passar de llarg les oportunitats que ofereix el mercat és el que determina una voluntat real de creixement per part de l'empresari, característica que no comparteixen, ni de bon tros, totes les empreses.

Així, les empreses amb una major orientació empresarial (*entrepreneurship*) són les que més creixen. És a dir, les empreses disposades a innovar, assumint riscos per testar nous productes, serveis o mercats amb resultats incerts i que són més proactives que les seves competidores davant les noves oportunitats de mercat solen ser les protagonistes de les experiències de creixement.

- *Formació i experiència de l'empresari*

Els coneixements i capacitats vindran determinats pel nivell de formació i per l'experiència que atresori cada emprenedor o empresari.

En principi, es considera que el nivell formatiu té una relació directament proporcional amb el creixement. El mateix tipus de relació obtindrem entre l'experiència acumulada en el món empresarial per l'empresari amb anterioritat a la creació de l'empresa. Aquesta experiència pot ser bàsicament de dos tipus: com a treballador o fins i tot d'aventures empresarials anteriors (com a empresari) en altres empreses, que poden ser del mateix sector en el que opera l'empresa actual o no.

Finalment, l'estada en un viver d'empreses en els primers anys de vida de l'empresa permet desenvolupar capacitats molt útils a l'hora d'encarar un procés de creixement, bàsicament aquelles relacionades amb la cooperació i la creació de xarxes per innovar o internacionalitzar-se.

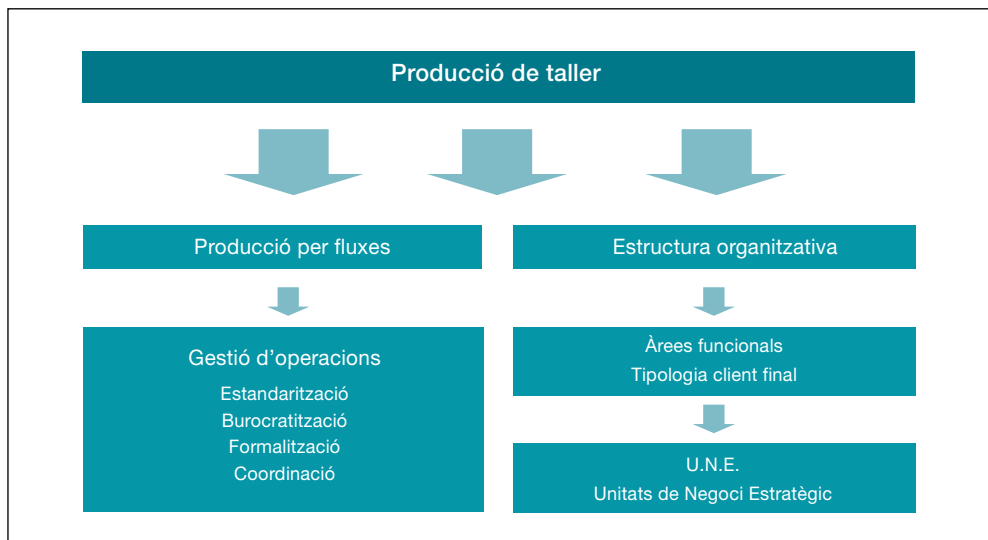
• *Capacitat per formar equips i escollir col·laboradors*

El primer límit al creixement d'una empresa és aquell on s'esgota el potencial de creixement que pot suportar l'empresari. A mesura que l'empresa va creixent en estructura, la complexitat organitzativa de la mateixa va augmentant.

A l'hora de gestionar aquesta creixent complexitat organitzativa, la capacitat de l'empresari per formar equips, escollir nous col·laboradors i, en general, poder delegar funcions i responsabilitats esdevé fonamental.

Així, la creació de xarxes internes descentralitzades a l'empresa, convertint a cada treballador en un agent capaç de prendre decisions encarades a la resolució de problemes (*decision-maker*) facilita enormement la gestió de la complexitat esmentada.

Gràfic 4.2. Complexitat organitzativa inherent al creixement



Font: Elaboració pròpia.

Principals factors de creixement relacionats amb l'empresa

• *Edat de l'empresa*

En principi, són les empreses més joves aquelles cridades a protagonitzar processos de creixement més intensos. En els primers anys de vida d'una empresa existeix un major risc de fracàs, però també podem trobar majors índexs de creixement.

Segons dades de l'Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona, una de cada dues empreses desapareix durant els cinc primers anys de vida.

- *Desenvolupament de capacitats estratègiques*

Les empreses en fase de creixement presenten unes necessitats diferents a les de les organitzacions que es troben en altres fases de desenvolupament pel que fa a les competències o habilitats de gestió.

Més enllà de les capacitats de gestió més operatives, és bàsic per a aquestes empreses desenvolupar *capacitats més estratègiques*, que els permetin dirigir la seva expansió o creixement.

- *Accés al finançament*

Tot procés d'expansió o creixement requereix esforços més o menys importants en matèria de finançament. L'accés a aquest finançament esdevé doncs un factor crític del creixement empresarial.

Dos aspectes que cal tenir en compte en matèria de finançament són els següents:

- Propensió a la reinversió dels beneficis en els actius productius de l'empresa
- Propensió a acceptar finançament extern

Principals factors de creixement relacionats amb l'entorn

Per tal de definir els principals factors de creixement relacionats amb l'entorn de l'empresa, pot ser de gran utilitat repassar breument la teoria de la localització de les empreses industrials.

L'activitat industrial es caracteritza per la transformació de primeres matèries (normalment recursos naturals) en productes físics —semielaborats o totalment acabats— que són comprats pels clients que es troben localitzats en un mercat.

Aquest procés requereix normalment l'ús d'eines i màquines i també d'una certa tecnologia. Són també necessàries fonts d'energia per moure aquestes màquines i per garantir determinades condicions dels processos i, a més a més, es precisa de capitals per fer les inversions necessàries per iniciar l'activitat i mantenir-la, com per exemple, per a la compra del sòl industrial.

S'han d'establir xarxes de relacions amb altres operadors per tal de comptar amb varis proveïdors de mà d'obra (qualificats i capaços), d'altres materials i productes acabats i de diversos serveis, especialment el transport. Tot el procés, a més a més, genera residus.

La localització d'una indústria està absolutament determinada pels elements que de forma molt sintètica hem apuntat fins ara i que són:

- Primeres matèries
- Tecnologia

- Capital
- Cost del sòl industrial
- Xarxa de relacions
 - Mà d'obra i equipaments residencials i de serveis per aquesta
 - Serveis, productes externs i altres materials accessibles
 - Transport, infraestructures de comunicació i logística
 - Polítiques favorables al desenvolupament empresarial
- Mercats
- Eliminació de residus

L'anàlisi de la realitat actual i de la història ens revela que **les plantes fabrils es localitzen allà on tenen més avantatges**. Aquests avantatges poden ésser: la proximitat a les primeres matèries (normalment recursos naturals o productes del sector primari), la proximitat al mercat, la disponibilitat d'una font d'energia barata com l'electricitat de centrals hidroelèctriques pròpies, l'existència d'una tecnologia determinada pel medi físic, l'existència d'una mà d'obra molt econòmica i formada, la subvenció o el finançament local privilegiat, la facilitat i economia del transport, l'existència d'una xarxa de relacions completa de proveïdors o socis especialitzats en diverses fases del procés productiu i en un futur molt proper la possibilitat d'eliminar de forma econòmica i neta els residus generats al procés o per aprofitar-los.

Un factor que sovint no es valora a priori és l'origen i el lloc de residència de l'empresari. Tot i que és un factor que sembla deslligat de les característiques del territori, resulta que és la cinquena raó més important de decisió de localització i una de les més importants per a la permanència («La Localización Industrial en España», Estudios de la Fundación FIES, 1989).

Un altre factor determinant, relacionat amb el cost de la primera matèria, és la presència d'altres empreses del mateix sector, perquè d'aquesta forma s'aprofiten de les economies d'aglomeració i d'escala per a la contractació conjunta de serveis i/o per a la compra agrupada, per exemple.

Per comunicar tot el procés, des de la primera matèria fins a les primeres fases de transformació, dels productes semielaborats als acabats i d'aquests als mercats, és imprescindible que les infraestructures i serveis de transport afegixin el menor cost possible al procés.

Distància entre origen i destí, pes, volum, tractament de la mercaderia durant el transport (ex.: fred, embalatges especials...), operacions de càrrega i descàrrega, sistemes d'informació i organització logística... són els aspectes principals que cal tenir en compte per determinar el component de cost que el transport afegix al preu unitari del producte.

Finalment, la localització pot estar molt influenciada pel tipus d'indústria. Formalment, existeixen tres tipus d'indústria:

- Indústria pesada: La que s'encarrega de les primeres etapes de transformació de les primeres matèries. Normalment propera a la localització d'aquestes o als ports de mar i rius navegables. Necessiten molta energia i molt sòl industrial.

- **Indústria de béns d'equip:** És aquella que fa equips de producció per a altres indústries i per a la construcció. La seva localització és propera als seus mercats i/o primeres matèries en funció de cada cas. És menys dependent de la situació de les primeres matèries i del mercat de clients particulars, però més dependent de les ubicacions de les grans obres o de les aglomeracions industrials.
- **Indústria lleugera:** La que es dedica a la confecció de productes de consum i ús particular, normalment molt propera als mercats que es dirigeix, molt a prop de zones residencials, perquè consumeix poca energia, precisa poc sòl industrial i els seus productes acostumen a tenir molt valor afegit.

Tots els aspectes que hem comentat fan que a determinades zones es concentrin indústries del mateix sector i/o del mateix tipus, i formin el que anomenem conglomerats o aglomeracions industrials.

Al voltant d'aquestes zones es concentren a més a més proveïdors específics de productes semielaborats i de serveis que s'aprofiten de la proximitat dels que són els seus clients i que a la vegada donen un atractiu extra a la zona, ja que fan més fàcil integrar tots els processos per a qualsevol indústria similar a les que ja estan ubicades.

En tot cas, dels nombrosos factors que considera la teoria de la localització industrial, entenem que els principals factors de creixement relacionats amb l'entorn són els següents:

- Oferta de sòl industrial
- Xarxa de relacions
 - Disponibilitat de capital humà
 - Disponibilitat de finançament
- Polítiques públiques favorables al creixement

Quadre resum: Principals factors de creixement empresarial

EMPRESARI	EMPRESA	ENTORN
Orientació empresarial	Edat de l'empresa	Oferta sòl industrial
Formació i experiència	Finançament	Xarxa de relacions
Capacitat per formar equips i escollir col·laboradors	Desenvolupament de capacitats estratègiques	Polítiques públiques favorables al creixement

Font: Elaboració pròpia.

4.3. NOVES ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT

La necessitat d'una estratègia de creixement

En última instància, el creixement empresarial és fruit de l'estratègia de creixement adoptada, ja que és aquesta la que pot treure profit de la potencialitat dels diferents factors de creixement i superar possibles frens o obstacles.

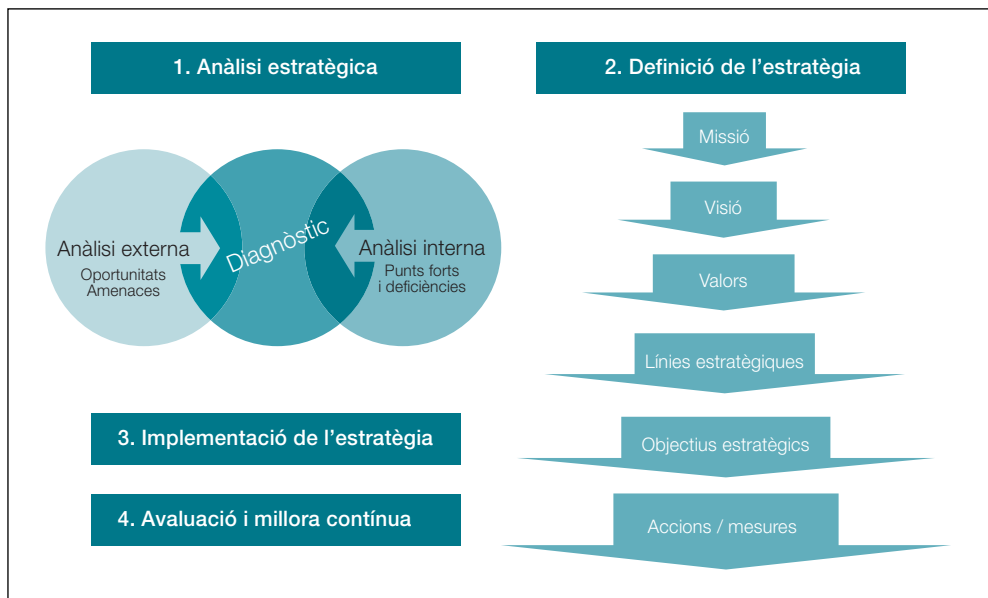
Per aquest motiu, entre els principals factors de creixement hem inclòs el desenvolupament de **capacitats estratègiques** que permetin dirigir el procés d'expansió o creixement de l'empresa.

Tot procés de reflexió estratègica consta de les quatre etapes següents:

- Anàlisi estratègica
- Definició de l'estratègia de creixement
- Execució / Implementació
- Avaluació i incorporació de millores

És important tenir present que ens trobem davant d'un procés continu (no seqüencial), amb una necessitat de retroalimentació constant entre les diferents fases.

Quadre resum: El procés de reflexió estratègica



Font: Elaboració pròpia.

Les estratègies genèriques de creixement o expansió a l'abast d'una empresa són bàsicament quatre:

- Una major penetració dels mercats i/o segments en què opera actualment l'empresa amb la gamma de productes i/o serveis actuals
- Desenvolupament de nous productes i/o serveis
- Desenvolupament de nous mercats i/o segments
- Desenvolupament conjunt de nous productes i/o serveis i de nous mercats i/o segments

Quadre resum: estratègies genèriques de creixement

	Productes actuals	Nous productes
Mercats actuals	Major penetració del mercat	Desenvolupament del producte
Nous mercats	Desenvolupament dels mercats	Diversificació

Font: Elaboració pròpia.

Les eines estratègiques a l'abast de l'empresa per dur a terme alguna d'aquestes quatre estratègies genèriques de creixement són molt nombroses. No obstant, les més eficaces acostumen a ser aquelles que millor s'adapten a l'entorn competitiu del moment, ja que possibiliten un model de creixement sostenible en el temps.

Vers un model de creixement sostenible

Al nostre entendre, un model de creixement sostenible en el nou entorn competitiu global ha de basar-se necessàriament en els següents aspectes:

- Un bon coneixement del mercat: En un context de mercats madurs en molts sectors, de consumidors cada cop més exigents, s'imposa la necessitat de centrar tota estratègia de creixement en un bon coneixement del mercat i del client final.
- Un comportament innovador: En un context d'elevadíssima competència i en el qual la informació i el coneixement esdevenen els nous determinants de la productivitat i la competitivitat de les empreses, s'imposa una lògica d'innovació constant.

Innovar implica assumir riscos i l'adopció d'estratègies proactives en la relació amb l'entorn. La irrupció de les tecnologies de la informació i el coneixement (TIC) ofereix un marc il·limitat de possibilitats a la innovació. Una innovació que pot ser de producte o serveis, organitzativa, de procés, en els canals de comercialització...

- L'accés als mercats: Entenem que un bon coneixement del mercat i un comportament innovador determinaran cada cop més l'èxit en l'accés als diferents mercats (interior i exterior), punt essencial de tota estratègia de creixement.

En aquest sentit, els processos d'internacionalització, ja sigui mitjançant l'exportació o l'establiment d'instal·lacions en d'altres països, permeten a les empreses capturar el potencial que representen aquests nous mercats, tan els desenvolupats com els emergents.

Alguns dels principals avantatges que ofereixen els processos d'internacionalització són els següents:

- Desenvolupament de nous mercats
- Accés a tecnologies, estàndards de producció o nous talents existents en aquests mercats
- Globalitzar estructures de costos mitjançant la deslocalització d'aquelles àrees funcionals de baix valor afegit

Per últim, cal tenir present que l'accés a nous mercats mitjançant processos d'internacionalització és tot sovint l'única via de creixement per a empreses que operen en mercats madurs a casa nostra.

- Cooperació empresarial: Entenem per cooperació empresarial un acord estable i privilegiat entre dues o més empreses que persegueixen objectius específics de cada una d'elles i un objectiu general comú, l'assoliment del qual requereix compartir un o més dels seus recursos i/o activitats i fer compatibles els seus valors culturals i les relacions de poder.

La cooperació empresarial és una de les eines estratègiques més poderoses a l'hora de plantejar-se un procés d'expansió, ja que amplia de forma considerable els horitzons de creixement d'una empresa. Cada vegada més, competir únicament en base als recursos i capacitats pròpies esdevé un clar límit al creixement.

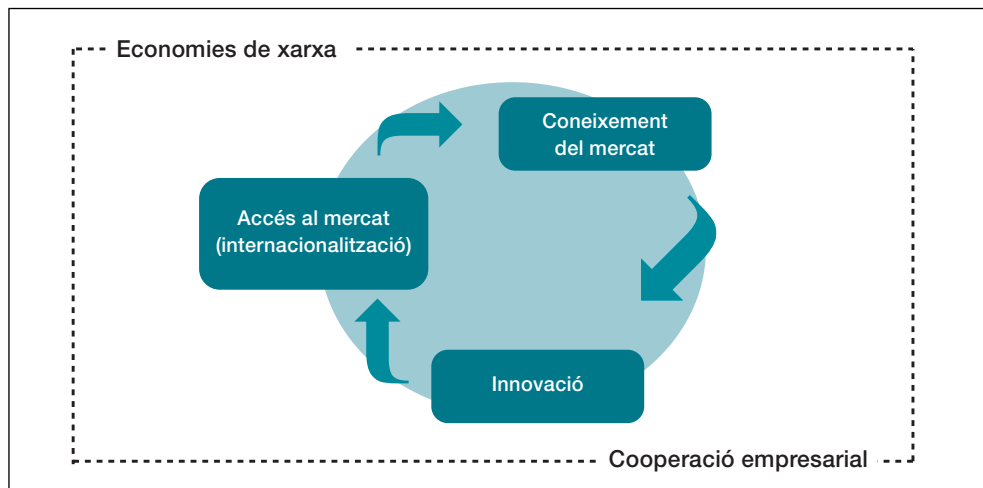
Una de les majors potencialitats de la cooperació empresarial radica en l'absència de limitacions pel que fa al nombre o la naturalesa dels actors a l'hora de cooperar. Així podem trobar exemples de cooperació entre empreses que desenvolupen la mateixa activitat, entre les empreses i els seus clients o bé els seus proveïdors, entre empreses de diferents sectors d'activitats però que posseeixen capacitats i competències complementàries en una activitat concreta, entre empreses de la mateixa dimensió o bé entre una microempresa i una gran empresa...

Alguns exemples de motius de cooperació poden ser els següents:

- Augment del poder de negociació de l'empresa
- Accés a nous mercats
- Disposar de recursos i/o habilitats desconeguts
- Desenvolupament tecnològic
- Desenvolupar processos d'internacionalització
- Dur a terme projectes de gran envergadura (espais de creadors)

El **networking empresarial**, entès com la generació d'una xarxa de potencials oportunitats de negoci i/o de creixement per a l'empresa, és una de les eines més potents per tal d'elegir possibles cooperants.

Quadre resum: Model de creixement sostenible en el nou entorn competitiu



Font: Elaboració pròpia.

4.4. PRINCIPALS FRENS AL CREIXEMENT ENTRE LES EMPRESES MÉS PETITES

A l'hora de dissenyar polítiques públiques de suport al creixement empresarial, tan important com conèixer els factors determinants del creixement ho és conèixer els principals frens o obstacles al creixement.

Concretament, entenem que els obstacles al creixement entre les empreses més petites són essencialment tres:

• *La raresa de la voluntat de créixer*

La manca generalitzada d'una voluntat real de creixement entre el teixit empresarial a Catalunya vindria explicada per un baix desenvolupament del que hem definit com a orientació empresarial o esperit emprenedor (vegeu apartat 4.2.)

Així, en la creació d'una gran majoria d'empreses s'endevina un objectiu d'autocupació més que no pas la resposta a la detecció d'una oportunitat de mercat.

Aquest fet fa que a partir de l'assoliment d'una dimensió (especialment en termes de facturació) s'esgoti ràpidament tota voluntat de creixement inicial de l'empresari.

Altres factors explicatius d'aquesta raresa de la voluntat de créixer poden ser els següents:

- Por de veure disminuïda la capacitat de decisió de l'empresari sense que ho faci al mateix temps la responsabilitat
- La gestió de la major complexitat inherent a tot procés de creixement són: l'aversion al risc i la incertesa

En tot cas, aquesta constatació posa de manifest una presència important entre les empreses més petites de talps i ratolins, segons la classificació proposada a l'apartat 2.3. d'aquest estudi, que es caracteritzen per una «mentalitat de petites».

• *L'absència de planificació estratègica*

Ja hem comentat més d'un cop al llarg d'aquest estudi que, en l'última instància, el creixement empresarial és fruit de l'estratègia de creixement adoptada.

Els processos de reflexió estratègica no figuren entre les prioritats del dia a dia de les empreses més petites, ja sigui per una falta de temps o bé de competències estratègiques.

Pel que fa a l'assessorament extern, un estudi recent² identifica la planificació estratègica de l'empresa com aquella àrea en què les pimes espanyoles demanen menys serveis externs de consultoria (tan sols un 9,2% de les pimes). Molt lluny de l'ús que fan de serveis relatius a l'àrea fiscal (81,1% de les pimes), la de formació (56,5%), les TIC (49,3%) o la planificació comptable i financera (44,9%).

• *Accés al finançament*

Aquestes dificultats que té la pime (i especialment les empreses més petites a l'hora d'accedir al capital es tradueixen, a la pràctica, en un greuge comparatiu en relació amb les grans empreses i en un dels principals factors limitadors del creixement en termes de dimensió

2. Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme. Consejo General de Colegios de Economistas de España (2006).

empresarial al mateix temps que dificulta l'adaptació de les empreses a les noves exigències legals i del mercat.

L'enquesta de prioritats empresarials elaborada per PIMEC el 2005 assenyalava que a Catalunya aquest problema és greu en la mesura que afecta directa i negativament la competitivitat de 32.198 pimes.

4.5. ALGUNS CASOS D'ÈXIT DE LA INDÚSTRIA CATALANA

En aquest apartat hem dut a terme una aproximació a vuit experiències reeixides de creixement a la indústria catalana. Es tracta d'un grup d'empreses força heterogeni, pel que fa al sector d'activitat en el qual operen, a la seva localització geogràfica i també pel que fa a la fase de desenvolupament en què es troben, ja que van des de projectes empresarials plenament consolidats fins a empreses de pocs anys de vida que es troben en els primers moments de la seva acceleració.

Mostra d'empreses entrevistades

Empresa	Sector d'activitat	Localització
COMICSA, SA	Construcció-Estructures metàl·liques	Montcada i Reixac
GRÁFICAS VARIAS, SA	Arts gràfiques	Sant Sadurní d'Anoia
FORPLAST, SA	Transformat de plàstics per injecció	Les Franqueses del Vallès
TEXNOVO, SA	Tèxtil	La Selva del Camp
PROPAGANDA	Publicitat/Arts gràfiques	Rubí
TATAMIA SOLUTIONS, SL	Telecomunicacions-interactivitat	Barcelona
ADICIONA SERVEIS INFORMÀTICS, SL	Serveis TIC	Barcelona
DAVANTIS TECHNOLOGIES	Serveis videovigilància intel·ligent	Bellaterra

Empresa	Antiguitat	Treballadors 2006	Volum de negoci aprox. 2006
COMICSA, SA	30 anys	35	10.000.000 €
GRÁFICAS VARIAS, SA	24 anys	72	8.750.000 €
FORPLAST, SA	24 anys	43	8.200.000 €
TEXNOVO, SA	17 anys	82	25.801.000 €
PROPAGANDA	12 anys	25	2.800.000 €
TATAMIA SOLUTIONS, SL	4 anys	11	> 3 milions €
ADICIONA SERVEIS INFORMÀTICS, SL	4 anys	18	382.307 €
DAVANTIS TECHNOLOGIES	2 anys	10	21.000 €

En tot cas, no es pretén obtenir lleis universal pel que fa al comportament del creixement empresarial a la indústria catalana, sinó més aviat complementar i enriquir amb una informació més qualitativa que no pas quantitativa l'anàlisi duta a terme en apartats anteriors sobre els factors i estratègies determinants del creixement empresarial.

Aquesta aproximació s'ha dut a terme sota la forma d'entrevistes en profunditat preferentment a socis fundadors i/o directors generals de les empreses que configuren la mostra.

En cadascuna de les entrevistes s'ha seguit un mateix patró a l'hora d'aproximar-se a les diverses experiències de creixement:

- Capacitats de l'empresari
- Principals factors explicatius del creixement
- Estratègies de creixement
- Principals obstacles al creixement
- Polítiques públiques de suport al creixement

Prèviament a la celebració de cada entrevista, s'ha facilitat un qüestionari a cada empresa que el futur entrevistat ens ha tornat degudament complimentat. L'objectiu no era el d'explotar la informació obtinguda en el qüestionari sinó que aquest servís com a guia per a la entrevista, posant de relleu les diferents temàtiques que calia aprofundir en cada cas. El qüestionari-guia utilitzat s'adjunta a l'annex 2 d'aquest estudi.

A continuació presentem els principals trets o comportaments comuns detectats al llarg de les diferents entrevistes per a cadascuna de les categories emprades a l'hora d'aproximar-se a les diferents experiències de creixement. Per a la consulta individualitzada d'aquestes experiències, vegeu l'annex 3 d'aquest estudi.

Capacitats de l'empresari

De forma general, hem observat la combinació d'una formació sòlida amb una experiència prèvia com a treballador i/o empresari.

La majoria d'empresaris entrevistats tenen estudis amb un nivell de llicenciatura i, en alguns casos, han cursat fins i tot màsters en administració i direcció d'empreses.

En molts casos l'empresari atesora una experiència prèvia com a treballador i/o empresari en una pime o gran empresa, en alguns casos multinacionals, sovint del mateix sector o relacionat d'alguna manera amb l'empresa actual, encara que no necessàriament.

Principals factors explicatius del creixement

Existeix pràctica unanimitat entre els entrevistats a l'hora d'assenyalar com a principals factors explicatius de les seves experiències de creixement l'esperit emprenedor i la pròpia motivació.

El segon gran grup de factors és el que fa referència a l'accés al finançament. Entre les empreses industrials, la capacitat d'endeutament i el grau de reinversió dels beneficis en els actius de l'empresa es consideren factors determinants del creixement empresarial.

Finalment, la capacitat per formar equips i escollir col·laboradors ha estat un altre dels factors recurrents a l'hora d'explicar les diferents experiències de creixement.

Principals obstacles al creixement

Més enllà de la manca de recursos financers, especialment en els primers anys de vida de l'empresa, hem observat una pràctica unanimitat a l'hora de definir la gestió de recursos humans com una de les majors dificultats amb què s'enfronta l'empresari.

Aquesta complexitat radica, essencialment, en la dificultat per seleccionar treballadors amb els coneixements, experiència i motivació requerits en cada moment d'una banda, i per retenir els millors treballadors de l'altra i aconseguir involucrar-los en el creixement de l'empresa.

Estratègies de creixement

Hem observat una sèrie d'aspectes que s'han anat repetint al llarg de les diferents entrevistes pel que fa a les estratègies de creixement adoptades en cada cas:

- Un bon coneixement del mercat
- Enfocament a client i importància de l'accés al mercat
- Un comportament innovador
- Un ús proactiu de la tecnologia
- Processos d'internacionalització

Polítiques públiques de suport al creixement

De forma general, es demana a l'administració un entorn favorable i positiu amb l'esperit emprenedor, facilitador del desenvolupament empresarial.

Pel que fa a polítiques concretes de suport al creixement, es considera que el suport a la innovació i als processos d'internacionalització haurien de ser els eixos prioritaris de les polítiques públiques de suport al creixement.

La importància de la gestió dels recursos humans

Podem observar com la informació obtinguda en la investigació qualitativa corrobora, a grans trets, els resultats de la nostra anàlisi dels factors i estratègies determinants del creixement empresarial (vegeu els apartats 4.2. i 4.3.).

Tanmateix, cal destacar la importància que tots els entrevistats, sense excepció, atorguen a la gestió dels recursos humans. Aquest aspecte és considerat el ***principal obstacle al creixement empresarial i per tant un factor crític.***

5

UNA APROXIMACIÓ A LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE SUPORT A L'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

Els objectius d'aquest apartat són bàsicament dos. D'una banda, definir les grans línies d'una política de suport a l'acceleració empresarial per a les empreses del sector industrial a Catalunya.

De l'altra, definir els punts clau a tenir en compte en el disseny de programes o iniciatives de suport a l'acceleració empresarial. Amb aquesta finalitat hem dut a terme una anàlisi comparativa d'un total de sis iniciatives públiques, a Catalunya i a Europa, l'objectiu de les quals és, de forma específica, l'acceleració o consolidació d'empreses.

5.1. GRANS LÍNIES DE LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES D'ACCELERACIÓ EMPRESARIAL

A partir de la definició dels determinants del creixement empresarial (apartat 4.4.), podem inferir que qualsevol element de política econòmica que pugui incidir en algun dels cinc elements que es reproduïxen tot seguit pot tenir efectes positius sobre l'acceleració empresarial:

- Orientació empresarial
- Recursos
- Capacitats de l'empresari i de l'empresa
- Entorn
- Estratègia

De la mateixa manera, qualsevol element de política econòmica que pugui incidir en algun dels tres grans obstacles o frens al creixement detectats entre les empreses més petites (apartat 4.4.), que es reproduïxen a continuació, pot tenir un impacte positiu sobre l'acceleració empresarial:

- La raresa de la voluntat de créixer
- La manca de planificació estratègica
- L'accés al finançament

Així mateix, el nou context competitiu global exigeix noves estratègies de creixement (apartat 4.3.) que hauran de ser tingudes en compte per tota política pública d'acceleració empresarial:

- Suport a la innovació
- Coneixement i accés al mercat
- Suport a la internacionalització
- Promoció de xarxes (*networking*)
- Promoció de la cooperació empresarial

D'altra banda, les organitzacions de suport a empreses tendeixen cada cop més a considerar la seva activitat en el marc d'un desenvolupament econòmic global, especialment a escala regional, fet que suposa una invitació a la cooperació eficaç entre els diferents organismes de desenvolupament econòmic.

Això implica, per exemple, que tota política de suport a l'acceleració empresarial per a empreses del sector industrial a Catalunya, haurà d'integrar-se de forma coherent dins les línies que defineixen els diferents plans globals d'actuació que emmarquen aquesta qüestió i que en l'àmbit de creixement empresarial esdevindrien quatre en particular:

- 1) Pla de Govern 2007-2010
- 2) Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana (febrer de 2005).
- 3) Pla de Recerca i Innovació 2005-2008
- 4) Pla per a la Internacionalització de l'Empresa Catalana 2005-2008

Aquests quatre documents, caldrà complementar-los en un futur proper amb les actuacions que defineixin, d'una banda, la Llei de Política Industrial, que actualment es troba en fase d'elaboració i aprovació i el Pla Estratègic d'ACC1Ó CIDEM / COPCA, també en fase de disseny en l'actualitat.

Per tal de tancar el present epígraf, simplement fer breu esment a les actuacions concretes en l'àmbit del creixement empresarial de què ens parlen els quatre plans de referència esmentats anteriorment.

En primer lloc, el Pla de Govern 2007-2010 es refereix a la qüestió del creixement empresarial en particular en la seva mesura 3.4.1. en la qual es parla de «garantir el suport al naixement i creixement de les PIME i cooperatives catalanes, així com als sectors industrials davant del repte de la globalització econòmica».

En segon lloc, l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana proposa les següents línies d'actuació:

- Polítiques d'infraestructures de transport, telecomunicacions i energètiques d'ocupació i formació

- Recerca, desenvolupament tecnològic i innovació
- Polítiques socials
- Relacions laborals
- Finançament de l'activitat econòmica
- Entorn afavoridor de l'activitat empresarial
- Internacionalització i projecció internacional

Finalment, les mesures en matèria de política pública en l'àmbit del creixement de la dimensió de les empreses catalanes també hauran de guardar coherència i aprofitar el major nombre de sinèrgies possibles amb el Pla per a la Internacionalització de l'empresa catalana (2005-2008) i el Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008.

Sense anar més lluny, entre les accions prioritàries que proposa el Pla per la Recerca i la Innovació 2005-2008 figura la creació de programes de creixement d'empreses.

Marc de les polítiques públiques d'acceleració empresarial a Catalunya

Pla de govern 2007-2010	Acord estratègic (2005) per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana
Pla per a la internacionalització de l'empresa catalana 2005-2008	Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008

5.2. ANÀLISI COMPARATIVA D'ALGUNS PROGRAMES O INICIATIVES DE SUPORT AL CREIXEMENT EMPRESARIAL

L'objectiu d'aquest apartat és definir els punts clau que cal tenir en compte en el disseny de programes o iniciatives de suport a l'acceleració empresarial. Amb aquesta finalitat hem dut a terme una anàlisi d'un total de set iniciatives públiques, l'objectiu de les quals és de forma específica l'acceleració o consolidació d'empreses.

Concretament, ens hem entrevistat amb els responsables dels següents programes d'acceleració i consolidació empresarial:

- Programa ACCEL (Programa Innova UPC - La Salle)
- Programa pilot INDRA (Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona)
- Programa SALT - Barcelona Acceleració del Desenvolupament Empresarial (Barcelona Activa)

També s'ha analitzat el cas del Programa CRÈIXER, del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya

Finalment, l'anàlisi s'ha completat amb tres iniciatives de dos organismes referents a Europa en matèria de suport al creixement empresarial com són l'Enterprise Ireland o el NEO-Wales:

- High Potential Start-Ups Division (Enterprise Ireland)
- SME Scaling Division (Enterprise Ireland)
- Fastgrowth50 (National Entrepreneurship Observatory - NEO Wales)

Enterprise Ireland ja era considerada el 2002 un exemple de «bones pràctiques»³ per partida doble. D'una banda, per oferir una àmplia gama de serveis de suport a empreses, coherentment i autèntica integrada, basada en una percepció més estratègica de les necessitats de les empreses, amb l'objectiu d'oferir solucions globals a partir de la creació de competències i d'una elevada personalització, més que no pas en la prestació d'un assessorament poc sistemàtic. De l'altra, en matèria d'accés al finançament, amb un pla de finançament per a la pime, repartit en un 50% de fons públics i un altre 50% de fons privats.

Enterprise Ireland continua sent un organisme de referència en l'àmbit del suport al creixement empresarial i per aquesta raó hem volgut fixar-nos en dos dels seus programes de suport al creixement.

El NEO-Wales, més enllà de gestionar una iniciativa com el Fastgrowth50, és un organisme dedicat a la recerca sobre temes de creixement empresarial.

Precisament, i per completar la nostra anàlisi comparativa, farem ressò dels interessants resultats d'una anàlisi comparativa de prop de cinquanta programes d'acceleració empresarial, pertanyents a nou països diferents, duta a terme a principi de 2006 per NEO-Wales sota la coordinació del Global Entrepreneurship Monitor.

Una aproximació a set programes o iniciatives públiques de suport a l'acceleració empresarial

1. El programa CRÉIXER (CIDEM, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, Generalitat de Catalunya)

Antecedents i objectius

La petita i mitjana empresa té una importància decisiva en el creixement econòmic de Catalunya com a motor de desenvolupament i creació d'ocupació. La seva estructura i dimensió la fan ser més sensible als canvis i a l'entorn en què es troba.

El Govern, tenint en compte el món empresarial en el seu conjunt, ha impulsat una sèrie d'instruments, per mitjà del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, amb l'objectiu d'ajudar la petita i mitjana empresa a créixer i desenvolupar-se en un entorn

3. Apoyo al crecimiento de las empresas. Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas. Publicaciones DG Empresa, Comisión Europea (2002).

empresarial dinàmic, amb la voluntat de fomentar la competitivitat de l'empresa en una economia basada en el coneixement, simplificar i millorar el seu entorn legislatiu, administratiu i financer i facilitar l'accés als serveis i instruments de suport disponibles.

En aquest context, el Programa Créixer vol acompanyar a la pime catalana en el seu procés d'adaptació, desenvolupament i creixement; amb una conducta proactiva, per tal d'arribar a conclusions, conjuntament, sobre les seves necessitats.

Enfocament

La missió del Programa és impulsar el canvi organitzatiu de les micro i petites empreses per tal de professionalitzar la seva gestió en tots els àmbits (innovació, productivitat, comercialització...), impulsant el creixement i consolidació d'aquestes empreses i alhora, anticipar-se millorant la seva competitivitat com a mesura d'anticipació a possibles problemàtiques, dut a terme per consultors validats (Coaching i Mentoring) que permeti obtenir un pla de treball adaptat a les necessitats de l'empresa per tal d'aconsellar i guiar en el pla de millora recomanat.

Criteris de selecció de les empreses participants

El Programa es focalitza a la microempresa i la petita empresa catalana. Els beneficiaris del Créixer són:

- Empreses industrials
- Empreses de serveis a la indústria
- Empreses dins del sector de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC)
- Cooperatives i Societats Laborals de qualsevol sector econòmic amb establiment operatiu a Catalunya

Segons l'estudi realitzat pel Programa Créixer "Posició competitiva i estratègies de les empreses catalanes. Anàlisi del Programa Créixer 2003-2005" les característiques de l'empresa Créixer, és a dir, aquella empresa que ha participat majoritàriament amb el programa és una empresa petita, tant pel que fa al nombre de treballadors com a la facturació. Així, de mitjana, les empreses facturen 2,5 milions d'euros i compten amb una plantilla de 24 treballadors.

Funcionament del Programa

El Programa té tres objectius principals:

1. Proporcionar a la direcció de l'empresa l'oportunitat de portar a terme un procés de reflexió amb l'acompanyament d'un expert extern (consultor validat), que permeti obtenir un pla de treball adaptat a les seves necessitats.

2. Implementar les accions de millora que se'n derivin del procés de reflexió anterior amb l'objectiu últim d'ajudar en el creixement organitzat de l'empresa.
3. Facilitar la informació dels diferents serveis de la Generalitat (CIDEM) que els poden ser d'utilitat per executar el seu pla.

Els instruments principals per aconseguir aquests objectius en són dos:

- a) Realització de Diagnòsics Empresarials.
- b) Implementacions d'Accions de Millora.

Resultats i valoracions

Des de la seva creació, s'han dut a terme les següents accions en el marc del Programa Créixer:

- 1000 PIMES diagnosticades, amb índex de satisfacció de les empreses participants propers al 90%
- 25 tallers post-diagnòsics realitzats (comercialització, gestió, costos, etc... amb 390 assistents)
- 9 Projectes pilots de diferents tipologies realitzats (tan a nivell sectorial com territorial; 45 empreses participants)
- Elaboració d'estudis i guies:
- Posició competitiva i estratègies de les empreses catalanes. Anàlisi del Programa Créixer 2003-2005)
- Elaboració de Plans Estratègics. Aplicació a Cooperatives i pimes
- 38 projectes d'implementació d'accions de millora realitzats a nivell individual
- Xarxa de consultors validats

2. El programa ACCEL (Programa Innova UPC – La Salle)

Antecedents i objectius

El Programa ACCEL és una iniciativa conjunta de la UPC i La Salle per tal d'ampliar la missió dels seus programes de suport a emprenedors, incorporant a la mateixa l'acceleració del seu creixement. L'objectiu fixat és ajudar a créixer unes 100 empreses tecnològiques catalanes, especialment aquelles intenses en coneixement i innovació en el període 2006-2010.

L'objectiu general és incidir de forma decisiva sobre l'evolució del teixit empresarial cap a un model de creixement basat en el coneixement i la innovació.

Enfocament

L'enfocament de l'ACCEL és una mescla dels conceptes de *coaching* i *mentoring*, dut a terme per persones que atresoren una àmplia experiència professional i directiva en els diferents sectors industrials considerats, combinats amb un enfocament metodològic que doni coherència i estructura a tota l'activitat que es dugui a terme per definir una nova visió i estratègia de creixement, els plans d'acció que se'n derivin i la seva posterior implantació i operativitat.

Es creu necessari un cert grau d'acompanyament de l'empresa durant la implantació de l'estratègia de creixement adoptada.

Criteris de selecció de les empreses participants

En la primera edició del programa s'han seleccionat un total de dotze empreses seguint els criteris següents:

- Emprenedors o empreses gasela (gran potencial de creixement)
- Empreses en què es creu factible minimitzar el temps i el cost d'arribar a un període de maduració

L'empresa tradicional, amb una mentalitat de petita, queda exclosa del programa. Tot i que l'antiguitat i la dimensió no són criteris explícits, la gran majoria d'empreses seleccionades té un mínim de cinc anys de vida i uns 10 treballadors.

Funcionament del programa

El programa consta de tres grans fases:

1. El disseny de l'estratègia
 - Anàlisi: Revisió de continguts amb un equip d'experts (període aproximat de tres mesos)
 - Definició de l'estratègia de creixement guiada per la figura del mentor
 - Presentació de les diferents estratègies definides a potencials proveïdors de fons per finançar l'expansió
2. Implantació de l'estratègia
 - Amb l'acompanyament de la figura del mentor i el grup d'experts especialistes (període aproximat d'un mes i mig a tres mesos)
3. Avaluació
 - Seguiment de possibles desviacions en la implantació

La figura del **coach** té un paper decisiu durant les diferents fases del programa

- Visió i prospecció: és un visionari
- Generació de valor a partir de la generació de contactes
- Promou la interacció entre les empreses participants al programa així com entre aquestes i altres empreses o actors externs

Resultats i valoracions

Els resultats de la primera edició del programa han estat molt positius, ja que s'han aconseguit increments de fins a un 80% en la facturació i en el nombre de clients en la gran majoria d'empreses, quan l'objectiu establert inicialment era del 30%. Així mateix s'han aconseguit increments notables, per sobre del 30% establert inicialment com a objectiu, en despesa en R+D+I.

Tot i l'èxit evident del que parlen aquests resultats, els responsables del programa creuen que el funcionament del mateix és millorable. Concretament, s'estima que la durada ideal de la totalitat del programa hauria de situar-se a l'entorn dels dos anys. D'altra banda, una de les principals conclusions extretes d'aquesta primera edició ha estat la necessitat de personalització que requereix cada cas. Així mateix, els principals obstacles o frens al creixement detectats entre les empreses de base tecnològica participants al programa són els següents:

- Dificultat entre els empresaris per delegar funcions o processos i per desprendre's de participacions accionaries.
- La raresa d'una voluntat real de créixer i l'accés al finançament. En tot cas, una bona selecció d'empreses participants al programa i una bona selecció de col·laboradors externs, compromisos amb el projecte, és possiblement el principal factor d'èxit d'aquesta iniciativa.

3. El programa INDRA (Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona)

Antecedents i objectius

Durant el 2006 el Servei de Dinamització del Teixit Productiu Local de la Unitat de Suport a les Iniciatives Empresariales Locals de l'Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona ha dut a terme un projecte pilot per a la consolidació d'empreses, adreçat principalment a aquelles empreses de menys de cinc anys de vida, amb l'objectiu d'elaborar un programa de suport a tots els serveis locals de la província de Barcelona (xarxa de 311 municipis) en l'àmbit de consolidació d'empreses aquest 2007.

Els orígens del programa INDRA cal cercar-los en aquestes dues constatacions:

- Mentre que els serveis locals de suport als emprenedors s'han anat consolidant amb una oferta, més o menys completa segons els casos, els serveis dirigits a les empreses ja constituïdes, i que tenen com a finalitat ajudar a la consolidació de les mateixes, tot just s'estan començant a desenvolupar activament en aquest últim període per part dels ajuntaments.
- Aproximadament la meitat de les empreses no sobreviu als cinc anys de la posada en marxa.

Enfocament

L'enfocament del programa INDRA se centra d'una banda en el desenvolupament de competències d'empresaris i empreses i de l'altra en la potenciació i promoció de les xarxes de serveis locals. Els àmbits de suport del programa són els que es detallen a continuació:

1. Desenvolupament de les competències (capacitats i habilitats) dels empresaris:
 - Habilitats directives
 - Innovació
 - **Networking**
 - Cooperació empresarial
2. Desenvolupament de les competències de les empreses:
 - Mercat i fidelització de clients
 - La planificació financera
 - Internacionalització
3. Potenciació dels serveis locals i promoció de xarxes (àmbit transversal)
 - L'assistència tècnica a les àrees de promoció econòmica dels ens locals (tècnics, responsables tècnics i responsables polítics)
 - La promoció de xarxes de serveis locals de promoció econòmica

Criteris de selecció de les empreses participants

En principi, les empreses participants no han d'haver superat els cinc anys de vida.

Funcionament del programa

El programa consta de tres grans fases:

1. Autodiagnosi

Les empreses participants duen a terme una autodiagnosi sobre les seves competències per a cadascuna de les set línies de treball a partir d'una sèrie de materials (manuais d'autodiagnosi o guies orientatives) disponibles a la xarxa de serveis locals.

2. Tallers

Tallers específics per a cadascuna de les set línies de treball conduïts per un equip d'experts que coneixen prèviament el diagnòstic de les empreses participants. La participació oscil·la entre els 5 i els 10 empresaris per taller. L'expert responsable de cada taller elabora un informe personalitzat amb orientacions i recomanacions per a cada empresa participant

3. Implementació de les recomanacions

Correspon a l'empresa amb l'acompanyament dels tècnics dels serveis locals.

Resultats i valoracions del projecte pilot

Durant el 2006 s'han dut a terme les següents accions en el marc del projecte pilot:

- 48 tallers amb seguiment posterior per a cada un dels set àmbits que calia cobrir en el desenvolupament de competències de l'empresari i l'empresa en un total de 12 municipis.
- Elaboració dels materials
 - Guies d'orientació (*networking* i cooperació)
 - Manuals d'autodiagnosi (en els cinc àmbits restants)
- Potenciació dels serveis locals i promoció de xarxes
 - Espais d'intercanvi i aprenentatge amb els tècnics locals (tractar casos empresarials concrets...)
 - Carta de Serveis Locals per a la consolidació d'empreses de recent creació

Tot i que la valoració final del projecte pilot encara no ha tingut lloc, els seus responsables se'n mostren molt satisfets, sobretot per les dinàmiques de participació i aprenentatge que ha generat entre els diferents serveis locals, empreses i experts. En principi, es preveu el llançament del programa INDRA aquest 2007, que amplia el seu abast des dels 12 municipis actuals fins a un total de 311, amb el que l'impacte previst sobre el teixit empresarial de la província serà més que notable.

4. El programa SALT – Barcelona Acceleració del Creixement Empresarial (Barcelona Activa)

Antecedents i objectius

Barcelona Activa, l'Agència de Desenvolupament Local de l'Ajuntament de Barcelona, atesora una experiència de vint anys en la prestació de serveis de suport a emprenedors i empreses de recent creació i de fet ha esdevingut un referent a nivell mundial en aquest

àmbit. El llançament, recentment, del programa SALT posa de manifest una clara aposta estratègica de l'agència per ampliar la seva extensa gama de serveis cap a l'àmbit del creixement empresarial i la consolidació d'empreses.

Enfocament

El programa SALT respon a un enfocament d'acompanyament integral al creixement de les empreses. Aquest acompanyament es tradueix en més de deu iniciatives que s'estructuren en quatre grans àrees:

- Suport a la gestió
 - Strategic Growth Guidance: Assessorament estratègic i especialitzat per part d'experts en creixement empresarial i accés al finançament.
 - Desenvolupament d'una aplicació multimèdia amb la que poder dissenyar un Pla estratègic de creixement a partir d'un diagnòstic precís.
 - Suport a la innovació.
 - Incorporació d'alumnes MBA per desenvolupar i impulsar projectes estratègics.
 - Programa de **mentoring**.

- Accés al finançament
 - Diverses iniciatives (Barcelona Ready4Growth, European Venture Contest, DETECT-it 2, INVESaT)

- Millora de la capacitat de venda
 - Barcelona Global Sales: Seminaris d'alt nivell de tècniques de venda i **net-working** empresarial.
 - Barcelona Open Innovation Days: Presentació de productes o serveis innovadors a grans empreses nacionals i europees en una invitació, la cooperació empresarial.

- Obertura de mercats internacionals
 - Ponts d'Innovació i Emprenedors: Identificar oportunitats i tendències d'internacionalització, generar xarxes de contactes amb els principals focus innovadors al món i construir vincles estables amb altres actors de la innovació arreu.
 - EurOffice Services: Xarxa global de viviers i parcs tecnològics com a sistema comú d'accés als mercats internacionals.

Paral·lelament a totes aquestes iniciatives es promou amb molta intensitat la **cooperació empresarial**, que des de Barcelona Activa es considera una estratègia clau per al creixement de les empreses més petites.

Així, la programació constant d'activitats en el marc de la Xarxactiva, té per objectiu la generació de contactes i el *networking* empresarial.

criteris de selecció de les empreses participants

Les empreses susceptibles d'acollir-se al programa són el prop d'un centenar instal·lades al Viver d'empreses i al Parc tecnològic de Barcelona Activa. Moltes de les iniciatives del programa són a l'abast també del voltant de cinc-centes empreses que conformen la xarxa activa de l'agència, i que han rebut serveis de forma intensiva a Barcelona Activa amb anterioritat.

En tot cas, es tracta d'empreses plenament constituïdes que es caracteritzen pel seu caràcter innovador, independentment de si són de base tecnològica o no.

5. High Potential Start-Ups Division (Enterprise Ireland)

Enterprise Ireland té establerta una àrea destinada a maximitzar el nombre d'empreses d'elevat potencial de creixement que assoleixen un creixement sostenible. L'objectiu marcat per a aquest 2007 és oferir suport a la creació de 210 noves empreses amb un elevat potencial de creixement.

El programa té un marcat enfocament de basar el creixement en una expansió als mercats internacionals. Així, es treballa intensament en l'accés a aquests mercats i per aconseguir la dimensió necessària per competir en els corresponents mercats de referència.

Es tracta d'una iniciativa totalment alineada amb l'estratègia de desenvolupament del conjunt del sector industrial a Irlanda.

Les accions que preveu el programa es resumeixen en els següents punts:

- Suport a la creació. Un punt que cal destacar d'aquesta iniciativa és que a la fase de creació és busca ja un compromís per part dels emprenedors per accelerar el seu creixement en una etapa posterior.
- Desenvolupament de capacitats de *management* a través de diagnòstics, *mentoring* i assessorament. Les àrees clau identificades per Enterprise Ireland són les següents: habilitats de gestió, vendes i màrqueting, tecnologia i innovació.
- Línies de finançament pròpies (capital risc).
- Ús de la xarxa internacional d'assistència d'Enterprise Ireland com a mesura per accelerar l'accés als mercats.
- Assessorament en el desenvolupament de nous conceptes de negoci i generació de contactes amb potencials *partners* de negoci.

6. SME Scaling Division (Enterprise Ireland)

Recentment, Enterprise Ireland ha creat una àrea la missió de la qual és facilitar el creixement de les empreses irlandeses fins a una dimensió que els permeti competir amb més èxit als mercats internacionals. Concretament, es pretén incrementar el nombre de pimes amb una facturació anual de com a mínim 20 milions d'euros.

Es tracta un cop més d'una iniciativa perfectament alineada amb l'estratègia de desenvolupament de la indústria irlandesa, ja que neix de la constatació de que tot i que moltes empreses irlandeses han protagonitzat importants casos de creixement en els darrers anys, molt poques havien assolit una dimensió de 20 milions d'euros de facturació.

Les empreses a qui s'adreça aquesta iniciativa són aquelles amb un elevat potencial de creixement, que ja posseeixen una plataforma sostenible per a l'exportació i que presentin una voluntat real de créixer de forma important en els següents tres o cinc anys.

Els criteris de selecció per identificar aquesta tipologia d'empreses són els següents:

- Volum exportador sobre els 5 milions d'euros i aproximadament 50 treballadors
- Un mínim de cinc anys d'experiència comercial
- Un equip de gestió ben estructurat, ambiciós i amb la voluntat d'expandir-se internacionalment de forma significativa
- Una ambició de doblar com a mínim la seva dimensió en un termini màxim de cinc anys

El programa es basa en un enfocament d'acompanyament a les empreses participants en tot el procés de creixement. Les accions que preveu el programa es resumeixen en els següents punts:

- Treballar conjuntament amb les empreses per tal de maximitzar les oportunitats de creixement
- Definir conjuntament una estratègia de creixement per a cada empresa
- Promoure relacions entre les empreses participants i grans corporacions internacionals en àrees clau com la cadena de subministres, inversions de capital risc i R+D+I
- Desenvolupar les capacitats estratègiques necessàries per realitzar el procés de creixement
- Establir una gamma de mentors, amb una experiència en els negocis a escala global, a disposició de les empreses participants
- Promoure l'intercanvi d'experiències entre les empreses participants

7. *Fastgrowth50 (NEO - Wales)*

El NEO gestiona la xarxa «Fast Growth 50» (cinquanta pimes de ràpid creixement o gaseles), que des de 1999 intenta que empreses que sovint pertanyen a sectors diferents desenvolupin vincles comercials i empresarials de col·laboració. L'objectiu és establir models que serveixin d'estímul a la resta d'empreses de l'economia gal·lesa. Les activitats de la xarxa van des de la recerca en bones pràctiques, la supervisió, el desenvolupament del personal i l'accés a les idees i als coneixements especialitzats dels experts acadèmics (la Universitat de Wales Bangor) o del sector privat. (KPMG, BT).

Aquesta iniciativa ha estat considerada com a «bona pràctica» per a les organitzacions de suport a empreses per la Direcció General de l'Empresa de la Comissió Europea.⁴

Global research focus on Growth (2006. GEM - NEO Wales). Resultats d'una revisió de prop de 50 programes de suport a l'acceleració empresarial

Global research focus on Growth (GEM - NEO Wales)

Al començament de 2006, i sota la coordinació del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el NEO ha dut a terme una revisió de prop de 50 programes d'acceleració del creixement empresarial pertanyents a nou països diferents.

Aquesta anàlisi comparativa inclou fins a set programes localitzats al mateix Regne Unit, així com programes d'economies tan diferents com Austràlia, Brasil o Hong Kong. Tota la informació recollida prové de programes i iniciatives de suport focalitzades de forma específica en emprenedors o empreses amb un elevat potencial de creixement.

L'estudi conclou que les principals diferències entre els programes de suport al creixement i els serveis convencionals de suport a empreses radiquen en la naturalesa molt més selectiva dels primers i en una major presència de fons de finançament privats.

Serveis genèrics de suport a empreses	Programes i iniciatives específiques de creixement
Naturalesa no selectiva Finançament públic	Naturalesa selectiva Finançament públic i privat

4. Apoyo al crecimiento de las empresas. Guía de buenas prácticas para las organizaciones de apoyo a las empresas. Publicaciones DG Empresa, Comisión Europea (2002).

Els programes de creixement més exitosos comparteixen una sèrie de característiques que segons el NEO-Wales haurien de tenir-se en compte en el disseny d'un programa d'acceleració ideal:

- Ser altament selectiu amb els participants
- Exigir una forta motivació pel creixement entre els participants
- Ser proactiu
- Desenvolupar habilitats directives consistents
- Involucrar proveïdors del sector privat
- Cultivar una imatge de professionalitat, competència i un cert grau d'exclusivitat
- Implementar iniciatives sostingudes en el temps
- Alta personalització i adaptació de les activitats de desenvolupament de les capacitats de gestió
- Compartir experiències i enfocaments interactius
- Lligar subvencions i participacions amb les aspiracions de creixement i l'assoliment de metes o objectius
- Estar preparat per acceptar baixes
- Implicar *managers* veterans amb una experiència de ràpid creixement

5.3. ASPECTES CLAU EN EL DISSENY DE PROGRAMES O INICIATIVES DE SUPORT AL CREIXEMENT EMPRESARIAL

A partir de la revisió, en el punt anterior, de fins a sis programes o iniciatives de suport al creixement empresarial (ACCEL, INDRA, SALT, High Potential Start-Ups Division, SME Scaling Division i Fastgrowth50) i de les conclusions de la revisió, per part del GEM - NEO Wales, de prop de cinquanta programes de la que ens hem fet ressò, també en l'apartat anterior, ens trobem ja en disposició de definir els punts clau que cal tenir en compte en el disseny de programes o iniciatives públiques de suport al creixement empresarial:

- ***Alineació estratègica***

Tot programa o iniciativa de creixement ha d'estar alineat amb els objectius estratègics de l'economia i la indústria catalana.

- ***Prioritzar la voluntat real de créixer***

Ser altament selectiu amb les empreses participants. Un elevat potencial de creixement és condició necessària però no suficient per al creixement. Cal prioritzar la voluntat real de crei-

xement per part de l'empresari i exigir una forta motivació pel creixement així com un important grau de compromís amb el programa.

- ***Alta personalització dels serveis de suport***

L'adaptació o personalització dels serveis de suport esdevé una necessitat davant la constatació de la unicitat de cada empresa.

- ***Acompanyament integral i enfocament estratègic***

Les empreses en fase de creixement presenten necessitats diferents a les de les organitzacions que es troben en altres fases de desenvolupament. Requereixen un enfocament molt més estratègic en la gestió, desenvolupar capacitats estratègiques que els permetin dirigir la seva expansió o creixement.

- ***Explotar les virtuts del mentoring, la cooperació entre empreses, les potencialitats de les economies de xarxa i el networking, el comportament innovador i la internacionalització***

6

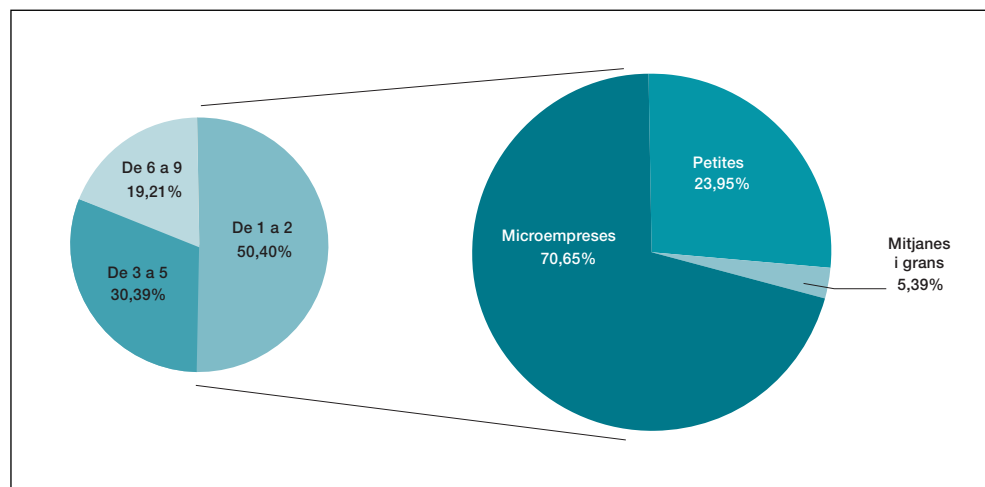
CONCLUSIONS

En primer lloc, iniciarem les conclusions del present estudi recordant que, segons fonts publicades, aproximadament la meitat de les empreses no sobreviu als cinc primers anys de la seva posada en marxa.

Les altes taxes d'entrada i sortida d'empreses de l'economia, generadores i destructores de molts llocs de treball, són pròpies del grup d'empreses que hem anomenat ratolins (vegeu apartat 2.3.), és a dir, microempreses o empreses molt petites, normalment familiars, que es caracteritzen per tenir una «mentalitat de petites». Empreses que, en definitiva, no saben o d'entrada no volen créixer.

El fort pes de la microempresa (i de l'empresa més petita dins d'aquesta) a la indústria catalana (vegeu apartat 3.1.) i les dades de creació i destrucció d'empreses disponibles (vegeu gràfic de la pàgina 21), ens fan pensar en un teixit industrial a Catalunya format, en la seva major part, per empreses que responen a les categories de *ratolins* i *talps*, aquests últims amb un major esperit emprenedor que els primers i per tant mostrant un cert interès pel creixement.

Gràfic 6.1. Distribució percentual de les empreses del sector industrial en funció dels diferents estrats d'assalariats, 1 de gener de 2006



Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades del DIRCE.

Aquesta realitat en matèria de dimensió i creixement empresarial pel que fa al teixit industrial català no pot deixar-se de costat a l'hora de dissenyar qualsevol tipus de política de suport al creixement o acceleració empresarial.

De fet, a partir del **benchmarking** realitzat (vegeu apartat 5.2.) hem constatat una **doble natura o dimensió en les polítiques públiques de suport al creixement empresarial**.

a) D'una banda, trobem aquelles iniciatives l'objectiu de les quals és contribuir a la consolidació de projectes empresarials i que tindrien cabuda dins dels serveis genèrics de suport a empreses. Es tracta d'una assistència de caràcter universal, oberta a tota empresa que ho sol·liciti, que pot tenir un impacte molt positiu en la consolidació de projectes empresarials pertanyents al grup de **ratolins i talps**, fortament present en el teixit industrial català.

Considerem que, a Catalunya, l'oferta d'aquesta tipologia de programes o iniciatives es troba coberta en uns nivells acceptables, tant des de les entitats autonòmiques de desenvolupament regional com des dels organismes locals de promoció econòmica i ocupació (vegeu apartat 5.2.).

Tanmateix, existeix un espai per a una millora qualitativa de l'oferta d'aquest tipus d'iniciatives més genèriques de suport a la consolidació i el creixement empresarial. Aquesta millora contínua hauria de pivotar sobre els diferents determinants, obstacles i estratègies del creixement que es presenten en els punts subsegüents d'aquest apartat de conclusions.

b) D'altra banda, una segona dimensió de les polítiques públiques de suport al creixement empresarial estaria conformada per aquelles iniciatives molt més focalitzades en l'acceleració del creixement empresarial. Es tracta d'iniciatives molt més ambiciosos i encarades a resultats, i per tant de natura molt més selectiva. En aquest cas no n'hi ha prou amb prioritzar el potencial de creixement (empreses gasela o gaseles joves), sinó que és fins i tot més important prioritzar una voluntat real de creixement per part de l'empresari o emprenedor.

Es detecta, per part de les empreses, l'existència d'un cert buit pel que fa a l'oferta d'aquests programes més específics de suport a l'acceleració empresarial a Catalunya. De fet, la nostra recerca i anàlisi en aquest àmbit s'ha centrat essencialment en les experiències dutes a terme a nivell internacional, especialment a Irlanda, país capdavanter en aquest tipus d'iniciatives a Europa.

En aquest sentit, una de les principals aportacions d'aquest estudi rau en la detecció d'una necessitat que hauria de potenciar-se en l'àmbit de les polítiques públiques de suport a l'acceleració empresarial que configura una clara oportunitat d'actuació pels diferents agents públics a casa nostra, en la línia d'avançar en el desenvolupament de l'oferta de programes específics de suport a l'acceleració empresarial.

L'objectiu últim d'aquests programes hauria de ser aconseguir que les empreses participants, puguin experimentar ràpids i intensos processos de creixement que millorin sensiblement la seva posició competitiva en el nou context competitiu global.

Així, el present estudi s'ha fet ressó també de les característiques que haurien de tenir-se en compte en el disseny d'un programa d'acceleració ideal, ja que totes elles són compartides per programes de creixement que han obtingut uns bons resultats (vegeu apartat 5.3.):

- Ser altament selectiu amb els participants
- Exigir una forta motivació pel creixement entre els participants
- Desenvolupar habilitats directives consistents
- Involucrar proveïdors del sector privat
- Cultivar una imatge de professionalitat, competència i un cert grau d'exclusivitat
- Implementar iniciatives sostingudes en el temps
- Alta personalització i adaptació de les activitats de desenvolupament de les capacitats de gestió
- Compartir experiències i enfocaments interactius
- Lligar subvencions i participacions amb les aspiracions de creixement i l'assoliment de metes o objectius
- Estar preparat per acceptar baixes entre les empreses participants
- Implicar *managers* veterans amb una experiència de ràpid creixement

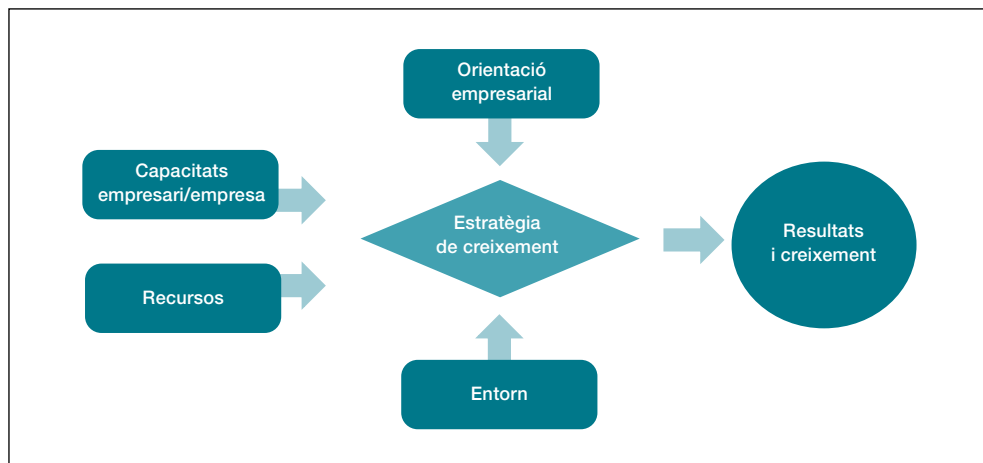
Un segon aspecte que cal considerar a l'hora de dissenyar qualsevol tipus de política de suport al creixement o acceleració empresarial (ja siguin genèriques o específiques), més enllà del diagnòstic en matèria de dimensió i creixement empresarial pel que fa al teixit industrial català, és la dels factors, estratègies i obstacles determinants del creixement empresarial (vegeu apartat 4 del present estudi).

Així, a partir de la definició dels determinants del creixement empresarial duta a terme, podem inferir que qualsevol element de política econòmica que pugui incidir en algun dels cinc elements que es reproduïxen tot seguit pot tenir efectes positius sobre l'acceleració empresarial:

- orientació empresarial
- recursos
- capacitats de l'empresari i de l'empresa
- entorn
- estratègia

En l'apartat 4.2. d'aquest informe s'han presentat amb detall els principals factors de creixement. Cal destacar per sobre de tot la preponderància dels factors relacionats amb la figura de l'empresari, com ara l'esperit emprenedor, la motivació o la capacitat de formar equips i escollir col·laboradors a l'hora d'explicar el creixement empresarial.

Gràfic 6.2. Determinants del creixement empresarial



De la mateixa manera, qualsevol element de política econòmica que pugui incidir en algun dels tres grans obstacles o frens al creixement detectats entre les empreses més petites, que es reproduïxen a continuació, pot tenir un impacte positiu sobre el creixement empresarial:

- La raresa de la voluntat de créixer
- La manca de planificació estratègica
- L'accés al finançament

A continuació, és necessari afegir a aquests tres punts la principal aportació de la investigació qualitativa duta a terme en aquest estudi mitjançant una sèrie d'entrevistes en profunditat a empreses que han protagonitzat i/o protagonitzen processos de creixement. Es tracta de la pràctica unanimitat a l'hora d'atorgar a la gestió dels recursos humans la condició de principal obstacle al creixement empresarial.

La complexitat radica, essencialment, en la dificultat per seleccionar treballadors amb els coneixements, experiència i motivació requerits en cada moment d'una banda, i per retenir els millors treballadors de l'altra aconseguint involucrar-los en el procés de creixement de l'empresa.

També, cal assenyalar que, en el decurs de la investigació duta a terme, hem pogut constatar el fet que el nou context competitiu global exigeix noves estratègies de creixement que hauran de ser tingudes en compte per tota política pública d'acceleració empresarial:

- Suport a la innovació
- Coneixement i accés al mercat

- Suport a la internacionalització
- Promoció de xarxes – *networking*
- Promoció de la cooperació empresarial

Finalment, assenyalar que les organitzacions de suport a empreses tendeixen cada cop més a considerar la seva activitat en el marc d'un desenvolupament econòmic global, especialment a escala regional, fet que suposa una invitació a la cooperació eficaç entre els diferents organismes de desenvolupament econòmic presents al territori.

ANNEX 1: PROGRAMA D'ACCELERACIÓ D'EMPRESSES A LA CONCA CENTRAL DEL LLOBREGAT

L'objectiu d'aquest annex és veure com encaixen les conclusions aportades de l'estudi en un territori determinat. Concretament, s'ha demanat des d'ACC1Ó CIDEM / COPCA optar per la Conca Central del Llobregat, que a efectes d'aquest estudi considerarem integrada per les comarques del Berguedà, el Bages, el Baix Llobregat, l'Anoia i el Vallès Occidental.

Tot i tractar-se d'un territori heterogeni, format per dues comarques de la Regió Metropolitana de Barcelona (Baix Llobregat i Vallès Occidental), dues més de la perifèria metropolitana (Bages i Anoia) i encara una darrera situada en el que podríem anomenar segona perifèria (Berguedà), les conclusions de l'estudi, tenint en compte a més a més que pràcticament la meitat de les empreses entrevistades es localitzen en aquesta àrea, són vàlides a l'hora de dissenyar una política de suport al creixement empresarial a la zona.

Entenem que aquelles iniciatives més genèriques de suport a la consolidació i el creixement empresarial estarien cobertes a dia d'avui. Primerament, en base als serveis de suport a empreses prestats pels organismes de promoció econòmica i ocupació dels diferents municipis de la zona (serveis que es veuran ampliat en el camp de la consolidació i creixement empresarial amb el llançament del projecte Indra de la Diputació de Barcelona). En un segon temps, pels nombrosos programes existents de suport a la internacionalització i a la innovació, integrats en el Pla per a la Internacionalització de l'empresa catalana 2005-2008 i el Pla de Recerca i Innovació de Catalunya 2005-2008, respectivament.

En canvi, trobem molt més terreny per córrer en el camp de programes específics de suport a l'acceleració empresarial. El que es planteja a continuació són les grans línies que cal seguir en el disseny d'un programa d'acceleració d'empreses industrials per a la Conca Central del Llobregat, que es concreten en els sis principis següents:

1. Alineació estratègica

D'entrada, el programa hauria d'estar alineat amb els objectius estratègics de l'economia i la indústria catalana i els diferents plans d'acció que se'n deriven (vegeu apartat 5.1.). A més a més, el programa ha d'adaptar-se a les necessitats empresarials detectades en l'anàlisi prèvia i degudament recollides en el diagnòstic.

2. Acompanyament integral en el procés de creixement

Entenem que l'enfocament d'una iniciativa d'aquest tipus ha de basar-se en un acompanyament integral a l'empresa en el seu procés de creixement, posant molt d'èmfasi en l'estratègia. Així, es proposa donar suport tant en la definició de l'estratègia o estratègies de creixement com en la implementació de la mateixa, determinant clarament:

- Objectius concrets que cal assolir
- Calendari de les actuacions

En tots els casos, serà imprescindible invertir en el seguiment, control i avaluació de l'evolució del programa, i incorporar totes aquelles millores que puguin detectar-se fruit del propi funcionament.

3. Ser altament selectiu amb les empreses participants

Ser altament selectiu amb les empreses participants al programa. Estem pensant en un nombre reduït d'empreses industrials, que en cap cas situàriem per sobre de la trentena.

Un elevat potencial de creixement serà condició necessària però no suficient per al creixement. Cal prioritzar la voluntat real de creixement per part de l'empresari i exigir una forta motivació així com un important grau de compromís amb el programa. Vincular l'accés al finançament públic amb les aspiracions de creixement i l'assoliment de metes o objectius pot ser una altra modalitat que caldrà tenir en compte a l'hora d'involucrar les empreses participants.

4. Alta personalització dels serveis de suport a empreses

Alta personalització i adaptació de les activitats de desenvolupament de les capacitats de gestió a les necessitats de cada empresa.

5. *Mentoring* i *coaching*

Tant o més selectiu que amb les empreses participants s'hauria de ser amb tots aquells tècnics, equips d'experts, assessors i consultors externs participants en el programa. És bàsic en aquest tipus de programes implicar *managers* que atresorin una experiència en processos de creixement ràpid.

6. Cooperació i *networking*

Fomentar la generació de contactes entre les diferents empreses participants al programa i entre aquestes i l'entorn, a la recerca constant d'oportunitats de negoci per potenciar el creixement.

ANNEX 2: GUIA-QÜESTIONARI DE LA INVESTIGACIÓ QUALITATIVA

ESTUDI DE DIMENSIONAMENT EMPRESARIAL			
A. DADES DE L'EMPRESA			
A.1 Raó social de l'empresa			
A.2 Sector d'activitat			
A.3 Localització			
A.4 Persona que omple l'enquesta			
A.5 Càrrec a l'empresa			
A.6 Telèfon de contacte			
A.7 Any de creació de l'empresa:		A.8 Antiguitat del negoci	
A.9 Dimensió actual de l'empresa:	Treballadors	Volum de negoci	Total d'actiu
		€	€
B. CONEIXEMENTS I CAPACITATS DE L'EMPRESARI			
EXPERIÈNCIA PRÈVIA EN EL MÓN DE L'EMPRESA			
Com a treballador...			
1.-	PIME d'un sector similar o relacionat amb l'empresa actual		
2.-	PIME d'un sector completament diferent		
3.-	Gran empresa d'un sector similar o relacionat amb l'empresa actual		
4.-	Gran empresa d'un sector completament diferent		
Com a soci / empresari...			
5.-	Empresari individual d'un sector similar o relacionat amb la mateixa empresa		
6.-	Empresari individual d'un sector completament diferent		
7.-	PIME d'un sector similar o relacionat amb la mateixa empresa		
8.-	PIME d'un sector completament diferent		
9.-	Gran empresa d'un sector similar o relacionat amb la mateixa empresa		
10.-	Gran empresa d'un sector completament diferent		
ESTADA PRÈVIA EN UN VIVER D'EMPRESES			
Sí		Quin?	
NO		Període	
FORMACIÓ			
Indiqui quin és el seu nivell de formació (marqui amb una X on correspongui)			
Estudis secundaris		Quins?	
Diplomatura			
Llicenciatura			
Estudis de màster/postgrau/doctorat			

C. EL CREIXEMENT DE LA MEVA EMPRESA				
C.1 LES GRANS ETAPES D'AQUEST CREIXEMENT				
	Exercici	Treballadors	Volum de negoci	Total d'actiu
Inici activitat	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Etapa 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Etapa 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Etapa 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
31 de desembre de 2006	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

D. FACTORS DETERMINANTS I DEL CREIXEMENT DE LA MEVA EMPRESA				
D.1 Quina incidència tenen sobre el creixement empresarial els següents factors? (1: Nul·la / 2: Baixa / 3: Important / 4: Decisiva)				
EMPRENEDOR / EMPRESARI	1	2	3	4
a. Formació de l'empresari				
b. Experiència prèvia com a empresari				
c. Experiència prèvia com a treballador				
d. Estància en un viver d'empreses				
e. Esperit emprenedor				
f. Tolerància del risc i la incertesa				
g. Motivació				
h. Capacitat per delegar				
i. Capacitats de gestió empresarial				
j. Visió empresarial				
k. Capacitat per formar equips / escollir col·laboradors				
l.				
m.				

EMPRESA	1	2	3	4
a. Antiguitat de l'empresa				
b. Dimensió inicial				
c. Localització				
d. Capacitat d'endeutament				
e. Grau de reinversió de beneficis en actius				
f. TIC integrades a la cadena de valor				
g. Creixement en xarxes internes				
h. Gestió dels recursos humans				
i. Nombre de socis				
j.				
k.				

ENTORN	1	2	3	4
a. Accés al finançament				
b. Infraestructures i subministraments				
c. Marc legal				
d. Oferta de sòl industrial				
e. Oferta de serveis a empreses				
f. Oferta de treball				
g. Polítiques públiques de suport a les empreses				
h. Assessorament extern (consultors, experts...)				
i.				
j.				

ESTRATÈGIA ADOPTADA	1	2	3	4
a. Estratègies basades en la cooperació empresarial				
b. Estratègies basades en el <i>networking</i> (xarxes de relacions)				
c. Estratègies basades en la innovació				
d. Estratègies basades en la internacionalització				
e. Estratègies basades en la generació i difusió de coneixement				
f. Estratègies basades en l'ús de la tecnologia				
g.				
h.				
i.				
j.				

OBSERVACIONS RELLEVANTS EN AQUEST PUNT

E. PRINCIPALS OBSTACLES AL CREIXEMENT DE LA MEVA EMPRESA

E.1 Quins són els principals **obstacles** amb què s'enfronta la seva empresa a l'hora de créixer?
(1: Nul·la / 2: Baixa / 3: Important / 4: Decisiva)

EMPREENEDOR / EMPRESARI	1	2	3	4
a. La manca d'una voluntat real de créixer				
b. La gestió de la complexitat organitzativa				
c. La por al fracàs				
d. Fiscalitat, normativa i regulació existent				
e. Manca de capacitats de gestió				
f. Manca de visió estratègica				
g. Manca de recursos financers				
h. Dificultats d'accés al finançament				
i.				
j.				
k.				

OBSERVACIONS RELLEVANTS EN AQUEST PUNT

--

F. POLÍTIQUES PÚBLIQUES DE SUPORT AL CREIXEMENT EMPRESARIAL

F.1 Quina valoració fa de les polítiques de suport al creixement empresarial desenvolupades des de les diferents administracions públiques? (1: Nul·la / 2: Baixa / 3: Important / 4: Decisiva)

POLÍTIQUES DE MILLORA DE L'ENTORN COMPETITIU

	1	2	3	4
a. Accés al finançament				
b. Infraestructures i subministraments				
c. Fiscalitat i normativa				
d. Oferta de sòl industrial				
e. Regulació del mercat de treball				
f.				
g.				
h.				

POLÍTIQUES DE SUPORT A L'EMPRESA

	1	2	3	4
a. Assessorament				
b. Programes d'acceleració empresarial				
c. Suport a la innovació				
d. Formació en competències de gestió empresarial				
e. Formació en competències estratègiques				
f. Suport en l'accés al finançament				
g. Suport en els processos d'internacionalització				
h.				
i.				
j.				

F.2 Quines polítiques caldria dur a terme des de les administracions públiques i en quin grau de prioritat?
(1: No prioritari / 2: Prioritari / 3: Molt prioritari / 4: Inajornable)

POLÍTIQUES DE SUPORT A L'EMPRESA

1 2 3 4

a. Assessorament en temes estratègics				
b. Acompanyament integral en el procés de creixement				
c. Suport a la innovació				
d. Formació en competències de gestió empresarial				
e. Formació en competències estratègiques				
f. Suport en l'accés al finançament				
g. Suport en els processos d'internacionalització				
h. Generació de contactes				
i.				
j.				

OBSERVACIONS RELLEVANTS EN AQUEST PUNT

ANNEX 3: ALGUNS CASOS D'ÈXIT DE LA INDÚSTRIA CATALANA

ADICIONA

Raó social de l'empresa: Adiciona Servicios Informáticos, SL

Activitat de l'empresa: Empresa de serveis relacionats amb les tecnologies de la informació i el coneixement (TIC)

Localització: Barcelona

Persona entrevistada: Eli Abad, sòcia fundadora i directora general

Formació i experiència de l'empresària: L'Eli Abad posseeix una sòlida combinació de formació i experiència. D'una banda, és llicenciada en físiques i ha cursat un MBA per EAE, i de l'altra, atresora una experiència professional al sector, prèvia a la creació d'Adiciona, de set anys, primer en una pime i posteriorment en una multinacional.

Les grans etapes del creixement d'Adiciona

	Inici activitat 2003	2004	2005	31 de desembre de 2006
Treballadors	3	4	6	18
Volum de negoci	34.210,04 €	43.396,85	142.962,42 €	382.306,98 €
Total d'actiu	44.105,76 €	84.299,60 €	102.581,42 €	178.195,19 €

Principals factors explicatius del creixement d'Adiciona

L'esperit emprenedor i la motivació de l'empresària són els factors que l'Eli Abad ens assenyalava com a fonamentals en la creació i posterior desenvolupament de l'empresa.

Un cop l'empresa es troba immersa en ple procés de creixement, la capacitat de l'empresari per formar equips i escollir col·laboradors esdevé un factor fonamental. Aquest factor va molt lligat a la gestió dels recursos humans de l'empresa, l'altre factor crític del creixement. La dificultat rau bàsicament en trobar i retenir les bones persones.

Principals obstacles al creixement

Entre els principals obstacles o frens al creixement d'Adiciona s'assenyalen les pròpies mancances puntuals en matèria de capacitats de gestió i de visió estratègica.

Tanmateix, el gran obstacle al creixement, sobretot en les primeres etapes del creixement, és la dificultat per aconseguir finançament.

Estratègies de creixement

Abans de res, l'Eli Abad ens parla de la necessitat de mantenir un enfocament de mercat, és a dir, de la necessitat d'adaptar-se a les necessitats canviants del mercat i no pretendre que sigui el mercat el que s'adapti als productes i serveis de l'empresa.

L'estratègia de creixement d'Adiciona s'ha basat fins al dia d'avui en un fort component innovador, tant en la prestació de serveis com en el desenvolupament de producte, i en una alta exigència en els estàndards de qualitat.

Així mateix, l'Eli Abad ens assenyala l'enorme potencial del *networking* empresarial com a font d'oportunitats de negoci. La seva forma de generar xarxa és a través del Círculo de Mujeres de Negocios, associació de la qual és membre.

Adiciona prepara actualment la que haurà de ser la propera etapa de creixement: la comercialització del seu producte e-polite. Aquesta preparació consisteix en la formació d'un equip comercial i a preparar un procés d'internacionalització, ja que es pretén comercialitzar l'e-polite a la resta d'Europa i als Estats Units, que són les àrees geogràfiques amb legislació *anti-spam*. Així doncs, la propera etapa de creixement d'Adiciona respon a una clara estratègia d'expansió del producte i els mercats, que segons previsions de la seva directora general hauria de contribuir a multiplicar per quatre el volum de negoci en aquest 2007.

Polítiques públiques de suport al creixement

Adiciona és beneficiària del Capital Concepte, línia de finançament tou del CIDEM a empreses de base tecnològica. Aquesta ajuda ha contribuït al desenvolupament del producte e-polite.

Adiciona és també beneficiària del programa PIPE (Pla d'Iniciació a la Promoció Exterior) de l'ICEX, consistent en l'assessorament per part d'un consultor durant dos anys en el disseny d'una estratègia d'internacionalització i en una dotació econòmica, de 30.000 € en aquest cas, dirigida a contribuir a la implementació de l'estratègia esmentada.

El suport a la innovació, a l'accés al finançament i a la internacionalització haurien de ser els eixos prioritaris de les polítiques públiques de suport al creixement.

COMICSA

Raó social de l'empresa: Construcciones metálicas industriales y civiles, SA. (Comicsa)

Activitat de l'empresa: Estructures metàl·liques

Localització: Montcada i Reixac

Persona entrevistada: Joan Delriu Real, administrador de Comicsa

Formació i experiència de l'empresari: Combina una formació d'alt nivell (arquitectura tècnica i màster de Project Manager en Edificació) amb una experiència, prèvia a la creació de Comicsa, com a treballador en una pime i com a empresari individual, sempre en un sector relacionat amb el de l'empresa actual.

Les grans etapes del creixement de Comicsa

	Inici activitat 1977	1984	1992	1999	31 de desembre de 2006
Treballadors	4	12	18	24	35
Volum de negoci	500.000 €	2.200.000 €	3.000.000 €	5.000.000 €	10.000.000 €
Total d'actiu	50.000 €	700.000 €	1.100.000 €	3.300.000 €	5.500.000 €

Principals factors explicatius del creixement de Comicsa

Entre els principals factors explicatius del creixement de Comicsa es destaca l'esperit emprenedor, la tolerància del risc i la incertesa, la motivació i la visió empresarial de l'empresari. En un segon temps, s'esmenta la capacitat per delegar de l'empresari, la capacitat d'endeutament i el grau de reinversió dels beneficis en els actius de l'empresa.

Principals obstacles al creixement

El principal obstacle al creixement és la gestió dels recursos humans de l'empresa. Cada cop més, la complexitat rau en la contractació de personal qualificat i en aconseguir la involucració del personal en el procés de creixement de l'empresa.

Estratègies de creixement

L'estratègia de creixement s'ha basat en un comportament innovador, tant en el vessant productiu, incorporant la tecnologia a la cadena de valor i automatitzant processos, com a l'hora de proposar solucions als clients, sempre personalitzades i amb unes importants exigències de qualitat.

La cooperació empresarial figura també entre les estratègies de creixement, ja que Comicsa és membre fundador de l'Associació per a la Construcció d'Estructures

Metàl·liques (ASCEM), de la qual el senyor Delriu és l'actual president, entitat d'àmbit nacional que engloba 130 empreses del sector. Des d'aquesta associació s'intenta trobar solucions conjuntes al problema compartit de la gestió de recursos humans, amb iniciatives de contractació en origen als països de l'Est i de formació.

Polítiques públiques de suport al creixement.

Generar un entorn favorable i positiu al creixement empresarial, amb una prioritat per incrementar la disponibilitat de sòl industrial i una oferta de treball qualificada.

De la mateixa manera, el suport en l'accés al finançament hauria de ser prioritari en les primeres fases de la vida d'una empresa.

DAVANTIS TECHNOLOGIES

Raó social de l'empresa: Davantis Technologies, SL

Activitat de l'empresa: Serveis de videovigilància intel·ligent, informàtica

Persona entrevistada: Oscar Bastidas, director general

Localització: Bellaterra

Formació i experiència de l'empresari: Oscar Bastidas combina una sòlida formació (Enginyeria en Telecomunicacions i Microelectrònica, més un MBA cursat a Wharton-Insead (Singapur) amb una experiència com a soci d'una empresa d'un sector totalment diferent a l'actual (sector de l'automoció a Sant Diego, USA).

Les grans etapes del creixement de Davantis Technologies

	Inici activitat 2005	31 de desembre de 2006
Treballadors	3	10
Volum de negoci	-	21.000,00 €
Total d'actiu	40.000,00 €	300.000,00 €

Principals factors del creixement

L'esperit emprenedor. Entès com a diversió i generació d'impactes socials positius. L'esperit innovador és una condició necessària però no suficient. És important escollir socis i capital humà qualificat i estar disposat a assumir riscos.

Una localització favorable. Segons l'entrevistat, a la Catalunya interior o a moltes regions d'Espanya es fa molt més difícil l'existència d'*starts-up* en sectors tecnològics. Es ressalta la importància dels clústers per les interessants sinergies que es poden crear. Els parcs tecnològics són essencials per a sectors innovadors.

Principals obstacles al creixement

Una cultura empresarial europea poc predisposada a l'assumpció de riscos. Això té conseqüències directes tant pel que fa a la captació i capacitació de la mà d'obra qualificada com a l'atracció de capital per part dels inversors. La cultura europea és excessivament acadèmica i no accepta els cicles de creació i destrucció d'empreses noves.

Un mercat de programadors limitat. No existeix excés de capital humà qualificat en aquest sector.

La dimensió petita de l'empresa actua com a factor discriminatori a favor de la consolidació de les empreses grans en sectors innovadors.

Estratègies de creixement

Estratègies basades en la innovació (R+D+I), l'ús intensiu de la tecnologia i la internacionalització.

Polítiques públiques

En general, es considera que les polítiques de suport a l'empresa poden ser efectives en finançament però força pobres en assessorament qualificat i el disseny d'estratègies en sectors molt innovadors. En sectors específics serien necessaris tècnics més especialitzats. S'afegeix, però, que l'absència d'assessorament qualificat no seria patrimoni de les polítiques públiques, ja que aquests assessors de qualitat tampoc no existirien en el sector privat com a conseqüència de l'inexistència d'**start-ups** tecnològiques d'èxit a casa nostra, i per tant de possibles experts que acumulin experiència.

El finançament públic (com ara el «capital gènesi» del Cidem del que s'ha beneficiat l'empresa) es considera un factor determinant per al creixement, més important que la capacitat d'endeutament de l'empresa.

FORPLAST

Raó social de l'empresa: Forplast, SA

Activitat de l'empresa: Plàstic per injecció

Localització: Les Franqueses del Vallès

Persona entrevistada: Ramon Maria Riera Bover, gerent

Formació i experiència: Vuit anys d'experiència en producció al sector del plàstic per injecció i 25 anys com a gerent de Forplast.

Les grans etapes del creixement de Forplast

	Inici activitat 1982	1988	1994	2000	31 de desembre de 2006
Treballadors	5	14	20	39	43
Volum de negoci	27.132 €	1.696.260 €	2.343.893 €	6.277.219 €	8.200.000 €
Total d'actiu	82.463 €	380.423 €	1.801.122 €	5.081.188 €	6.242.693 €

Principals factors de creixement

Entre els principals factors explicatius del creixement de Fortplast es destaca l'esperit emprenedor i la motivació de l'empresari i l'experiència prèvia com a treballador del sector.

Igualment, el grau de reinversió dels beneficis en els actius de l'empresa també és un factor determinant del creixement.

Principals obstacles al creixement

Entre els principals obstacles al creixement s'assenyala la dificultat per delegar, crear equips i escollir col·laboradors i possibles mancances en les capacitats de gestió organitzativa inherent al creixement.

Estratègies de creixement

El creixement de Forplast s'explica fonamentalment a partir d'estratègies basades en la innovació (R+D+I) i l'ús intensiu de la tecnologia. Cal destacar la col·laboració amb diverses universitats de Catalunya, per a la creació de productes.

Forplast es troba immersa també en una estratègia d'internacionalització, en la que cal destacar, per exemple, l'aprofitament del *know-how* d'altres empreses estrangeres, mitjançant l'absorció de les mateixes.

Finalment, cal destacar la constant vigilància i adaptació als canvis en l'entorn per part de l'empresa com ara el marc legal, amb un continu reciclatge pel que fa a normatives de qualitat o ambientals, entre d'altres.

Polítiques públiques

Es consideren de gran utilitat les ajudes a la internacionalització, de les quals es beneficia Forplast a través del COPCA.

En tot cas, el suport a la innovació i als processos d'internacionalització haurien de ser els eixos prioritaris de les polítiques públiques de suport al creixement.

GRÁFICAS VARIAS

Raó social de l'empresa: Gráficas Varias, SA

Activitat de l'empresa: Arts gràfiques

Persona entrevistada: Josep Varias, gerent

Localització: Sant Sadurní d'Anoia

Formació i experiència de l'empresari: Combina una formació de diplomad en arts gràfiques (Hauchler Studio GmbH-Alemanya) i graduat en processos gràfics (Tajamar-Madrid) amb l'experiència del negoci familiar, que es remunta a tres generacions, des del 1918.

Les grans etapes del creixement de Gráficas Varias

	Inici activitat 1977	1990	1995	2000	31 de desembre de 2006
Treballadors			35	53	72
Volum de negoci	1.730.389 €	2.659.625 €	4.108.259 €	6.248.657 €	8.750.000 €
Total d'actiu	1.083.998 €	1.847.348 €	3.062.526 €	6.860.798 €	9.842.097 €

Principals factors explicatius del creixement

Entre els principals factors explicatius del creixement de Gráficas Varias es destaca l'esperit emprenedor i la motivació de l'empresari i l'experiència prèvia com a treballador. Igualment, s'esmenta la capacitat d'endeutament i el grau de reinversió dels beneficis en els actius de l'empresa.

En aquest cas, la localització de l'empresa, ben a prop de les grans empreses de la indústria del cava, n'ha determinat també el fort creixement i la seva especialització en la impressió d'etiquetes.

Principals obstacles al creixement

Entre els principals obstacles trobem, en general, la gestió de la complexitat organitzativa inherent al creixement i, en particular, la gestió de recursos humans.

Concretament, la dificultat per trobar personal qualificat i motivat i en la dificultat per formar el personal en un entorn de canvi tecnològic constant i de molta rotació de personal.

Estratègies de creixement

El creixement s'ha fonamentat en la qualitat en els serveis prestats i en un important component innovador. Fa divuit anys, Gráficas Varias fou pionera en la introducció d'etique-

tes autoadhesives, que van tenir una gran acceptació al mercat i que actualment suposen al voltant del 50% de la seva producció total.

L'estratègia s'ha fonamentat també en la incorporació de tecnologia puntera en tot moment.

La internacionalització forma part també de l'estratègia de creixement de l'empresa. Concretament l'empresa comercialitza a França i a Cuba, i de fet es vol potenciar en un futur.

Polítiques públiques

El suport a la innovació i als processos d'internacionalització haurien de ser els eixos prioritaris de les polítiques públiques de suport al creixement.

PROPAGANDA

Raó social de l'empresa: Micromedia Comunicació, SL

Activitat de l'empresa: Serveis integrals en arts gràfiques

Localització: Rubí

Persona entrevistada: Arnau Sallent, director general i soci fundador de Propaganda.

Formació i experiència de l'empresari: Combina una formació d'administració i direcció d'empreses a ESADE amb una experiència professional a la pime i gran empresa d'un sector completament diferent al de la publicitat i les arts gràfiques.

Les grans etapes del creixement de Propaganda

	Inici activitat 1994	1999	2003	31 de desembre de 2006
Treballadors	3	9	29	25
Volum de negoci	50.000 €	600.000 €	2.400.000 €	2.800.000 €
Total d'actiu	-	511.227,47 €	801.866,15 €	1.448.155,20 €

Principals factors del creixement de Propaganda

Entre els principals factors explicatius del creixement de Propaganda s'esmenta la visió empresarial i la capacitat per formar equips i escollir col·laboradors. D'altra banda, l'accés al finançament, la capacitat d'endeutament i el grau de reinversió dels beneficis en els actius de l'empresa s'assenyalen com a factors crítics del creixement.

Principals obstacles al creixement

Com a principal obstacle al creixement s'esmenta la gestió de la complexitat organitzativa inherent al procés de creixement. Un exemple d'aquesta complexitat ha estat la necessitat d'anar incrementant progressivament la planta productiva de l'empresa, que ha implicat la deslocalització de la mateixa en dues ocasions, en busca d'una major superfície industrial a un menor cost del m².

Estratègies de creixement

Pel que fa a les estratègies de creixement des de Propaganda es posa èmfasi en mantenir un comportament fortament innovador en el seu mercat de referència. Aquest fet es tradueix, sense anar més lluny, en la voluntat d'oferir solucions gràfiques integrals (des de la proposta de disseny fins a la implantació final passant per la producció), assumint el procés en la seva totalitat.

Part del creixement s'explica també per una progressiva especialització en la publicitat en el lloc de venda (PLV) que els ha permès trobar el seu nínxol de mercat.

El creixement s'ha basat igualment en un ús intensiu de la tecnologia, apostant sempre per aquelles tecnologies més novadores. En aquest sentit, cal destacar com a exemple de cooperació empresarial l'estreta relació que manté amb el seu proveïdor tecnològic. Un **partner** estratègic en el negoci més que no pas un simple proveïdor.

Polítiques públiques

El suport a la innovació, a l'accés al finançament i, en general, la facilitació o generació de contactes haurien de ser els eixos prioritaris de les polítiques públiques de suport al creixement.

TATAMIA SOLUTIONS

Raó social de l'empresa: Tatamia Solutions, SL

Activitat de l'empresa: Empresa de serveis relacionats amb les telecomunicacions i la televisió interactiva

Localització: Barcelona

Persona entrevistada: Rodrigo Checa, director de màrqueting i soci fundador

Formació i experiència dels empresaris: Els tres socis fundadors comparteixen una formació d'enginyers en telecomunicacions i una experiència professional en empreses multinacionals dels sectors de la banca electrònica i la telefonia mòbil.

Les grans etapes del creixement de Tatamia

	Inici activitat 2003	2004	2005	31 de desembre de 2006
Treballadors	4	s.d.	s.d.	11
Volum de negoci	1 milió d'€	s.d.	s.d.	3 milions d'€
Total d'actiu	613.000 €	s.d.	s.d.	1,5 milions d'€

Principals factors del creixement

Entre els principals factors de creixement es destaca l'esperit emprenedor i la motivació dels empresaris així com la tolerància al risc i la incertesa. Una bona gestió dels recursos humans s'apunta també com un dels factors crítics del creixement.

Obstacles al creixement

Com a principals obstacles al creixement s'apunta la manca de visió estratègica i les pròpies limitacions del nínxol de mercat en què opera l'empresa.

Estratègies de creixement

Si bé Tatamia Solutions inicia la seva activitat el 2003, l'empresa fou creada ja el 1999. És interessant destacar la tasca prèvia de coneixement del mercat duta a terme durant dos anys a base de projectes pilot, per tal d'acabar definint el model de negoci actual, el de les plataformes interactives a la televisió.

Aquest enfocament a mercat i a client es tradueix també en la voluntat d'oferir una solució integral (format, continguts i tecnologia) i en la idea de vendre beneficis per al client i no costos.

El creixement de Tatamia s'ha basat en la innovació i l'ús de la tecnologia. En aquest sentit, la seva reduïda dimensió els ha aportat la flexibilitat necessària per respondre ràpidament a les necessitats canviants del mercat.

Després de la ocupació del nínxol de mercat de la televisió interactiva s'està procedint a una estratègia de progressiva diversificació i es duu a terme una intensa vigilància tecnològica davant possibles canvis en la tecnologia.

La internacionalització figura també entre les estratègies de creixement de Tatamia Solutions. Concretament, l'empresa opera, entre d'altres països, a Grècia, Rússia, Itàlia o els Emirats Àrabs.

TEXNOVO

Raó social de l'empresa: Texnovo, SA

Activitat de l'empresa: Tèxtil per a aplicacions industrials

Localització: Barcelona. Planta productiva a la Selva del Camp (Tarragona)

Persona entrevistada: José Durany, director i soci fundador

Formació i experiència de l'empresari: Combina una formació de llicenciat amb una experiència prèvia d'empresari d'una pime d'un sector relacionat amb el de Texnovo.

Les grans etapes del creixement de Texnovo

	Inici activitat 1989	1995	1997	2004	31 de desembre de 2006
Treballadors	35	50	67	80	82
Volum de negoci	4.808.097 €	9.182.618 €	13.411.351 €	23.021.803 €	25.801.000 €
Total d'actiu	7.248.206 €	13.406.266 €	14.186.326 €	13.790.606 €	13.278.000 €

Principals factors explicatius del creixement

Entre els principals factors explicatius del creixement de Texnovo s'esmenta l'esperit emprenedor, la formació de l'empresari i la visió empresarial.

D'altra banda, la capacitat d'endeutament i el grau de reinversió dels beneficis en els actius són factors igualment determinants del creixement.

Principals obstacles al creixement

Entre els principals obstacles que es van superar en les primeres etapes del creixement s'assenyala la por al fracàs, producte d'un entorn hostil, incert i de solitud, ja que en aquestes etapes, els errors a l'hora de prendre decisions poden condemnar l'empresa a la desaparició. L'accés al finançament és l'altre gran obstacle en aquestes primeres etapes.

A dia d'avui, el principal obstacle pel desenvolupament de Texnovo rau en la complexitat del mercat de treball. Concretament, existeix una gran dificultat per contractar personal amb coneixements acceptables d'anglès, fonamental per a una empresa el mercat de referència de la qual és internacional.

Estratègies de creixement

L'estratègia de creixement de Texnovo s'ha basat en la innovació i l'ús de la tecnologia. Aquest comportament innovador es fa evident ja des d'un bon començament, ja que la producció de tela sense teixir per a aplicacions industrials és una activitat única a Espanya, i

existeixen competidors tan sols a nivell europeu. A més a més, Texnovo compta amb un departament d'I+D propi.

Aquest creixement basat en una expansió de mercats ha anat combinada amb una progressiva ampliació de la gamma de productes.

D'altra banda, Texnovo ha adoptat una estratègia d'internacionalització des de l'inici de la seva activitat. El seu mercat de referència ha estat sempre Europa, i de fet aquest ha anat creixent de la mà de les successives ampliacions del mercat comú. Així mateix, Texnovo disposa d'una delegació als Estats Units (planta de producció i magatzem que dona treball a unes 20 persones).

Actualment, Texnovo es planteja la possibilitat d'obrir una delegació a l'Europa de l'Est amb l'objectiu de seguir aquella part dels seus clients manufacturers que en els darrers anys s'han anat deslocalitzant en aquella àrea, com a conseqüència del nou context competitiu global.

Polítiques públiques

Pel que fa a les polítiques de suport al creixement empresarial, es creu que un entorn públic favorable i positiu amb l'esperit emprenedor és sempre preferible a qualsevol subvenció.

BIBLIOGRAFIA

- ADELMAN, I. (1958): «A Stochastic Analysis of the Size distribution of Firms». *Journal of the American Statistical Association*, vol. 53.
- AGUILAR DÍAZ, I.; RUIZ MALLORQUÍ, M.V.; SANTANA MARTÍN, D.J. (2000): «Análisis de los factores determinantes de la rentabilidad empresarial: Una propuesta metodológica». *Actualidad Financiera*, 5(4), abril.
- ALDRICH, H. (1979): *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, New Jersey.
- ALMUS, M.; NERLINGET, E.A. (1999): «Growth of New Technology-Base Firms: Which Factors Matter?» *Small Business Economics*, 13 (2).
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1996): *Crecimiento de la empresa: Modalidades y Estrategias*, AECA, Madrid.
- BIRCH, D. (1979): *The Job Generation Process. MIT Program on Neighbourhood and Regional Change*, Cambridge, MA.
- BIRCH, D. (1987): *Job creation in America: How Our Smallest Companies Put the most People to Work*. New York: The Free Press.
- BOEDO VILABELLA, L. Y CALVO SILVOSA, A.R. (1997): «Un modelo de síntesis de los factores que determinan la estructura de capital óptima de las PYMES». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(4), abril.
- BRADLEY, M.; JARRELL, G. Y KIM, E. (1984): «On the existence of an optimal capital structure: theory and evidence». *Journal of Finance*, vol. 39.
- BUENO CAMPOS, E.; CRUZ ROCHE, I. Y DURÁN HERRERA, J.J. (1990): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, 13ª ed., Madrid.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. Y CASASOLA MARTINEZ, M.J. (2002): «La investigación sobre la PYME y su competitividad: Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica». *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- CASTILLO MERINO, D. Y SERRADELL LÓPEZ, E., (2000): «Identificación, valoración y gestión de activos intangibles: Una aproximación teórica». IX Encuentro de profesores universitarios de contabilidad (Tomo 2). Centro de Estudios Financieros.
- COMISIÓN EUROPEA (1996): *Recomendación de 3 de abril de 1996 (96/280/CE; Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Serie L. Número 107/8 de 30 de abril de 1996)*.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): *Comunicado de la Comisión COM (1999) 569 final, de 9 de noviembre, sobre la política de apoyo a las PYME*.
- CORNELLA, A. (2006): «Crecer o no crecer». *if... La revista de innovación*, núm. 43.
- CORREA RODRIGUEZ, A.; GONZÁLEZ PÉREZ, A.L. Y MORINI MARRERO, S. (1998): *La dimensión espacial: un análisis comparativo, Documento de Trabajo de la Facultad de CC.EE - Universidad de la Laguna*, núm. 98-99/01.
- CORREA RODRIGUEZ, A.; GONZÁLEZ PÉREZ, A.L. Y ACOSTA MOLINA, M. (2002): «Crecimiento y pyme: Un estudio empírico». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, núm. 3.

- CUERVO GARCÍA, A. (1993): «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, núm. 56.
- DAVIDSSON, P.; KIRCHHOFF, B.; HATEMI-J, A.; Y GUSTAVSSON, H. (2002): «Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data». *Journal of Small Business Management*, 40 (4).
- DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. (1999): *Theoretical and Methodological Issues in the Study of Firm Growth*. Jönköping International Business School, Working Paper Series.
- DAVIS, S.; HALTWANGER, J. Y SCHUH, S. (1996): *Job creation and destruction*. The Massachusetts Institute of Technology Press.
- DRUKER, P. (1985): *Entrepreneurship and Innovation*. New York: Harper and Row, Publishers.
- DUNNE, T.; ROBERTS, M. Y SAMUELSON, L. (1988): «Patterns of Firm Entry and Exit in U.S Manufacturing Industries». *Rand Journal of Economics*, 19(4).
- FARIÑAS, J.C. Y JAUMANDREU, J. (1999): «Diez años de Encuestas sobre Estrategias Empresariales (ESEE)». *Economía Industrial*, núm. 329.
- FARIÑAS, J.C. Y MARTÍN MARCOS, A. (2001): «Tamaño empresarial, flexibilidad de costes y cambio tecnológico». *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; MONTES PEÓN, J.M. Y VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (1996): «Efecto industria y conducta empresarial». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm 2.
- FERNÁNDEZ, E. Y JUNQUERA, B. (2001): «Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: Una revisión de la literatura». *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- FERNÁNDEZ, E. Y NIETO, M.J. (2001): «Estrategias y estructuras de la pyme, ¿puede ser el pequeño tamaño una ventaja competitiva?» *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- GARCÍA TABUENCA, A. (1997): «La financiación de la Empresa en España: PYME e intervención del Estado, 1975-1997». *Economía Industrial*, núm. 317.
- GIBB, A. Y RITCHIE, J. (1982): «Understanding the process of starting small business». *European Small Business Journal*, vol. 1.
- GIBRAT, R. (1931): *Les Inégalités Économiques*. Dunod, París.
- GONZÁLEZ GÓMEZ, J.I.; HERNÁNDEZ GARCÍA, M.C. Y RODRÍGUEZ FERRER, T. (2000): «Contribución del tamaño y el sector en la explicación de la rentabilidad empresarial». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIX, núm. 116, octubre-diciembre.
- GONZÁLEZ PÉREZ, A.L. Y CORREA RODRÍGUEZ, A. (1998): «Crecimiento y Tamaño: un estudio empírico». *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXVII, núm. 95.
- GUERRAS MARÍN, L.A., RUIZ CABESTRE, F.J. Y RUIZ VEGA, A.V. (1999): «El estado actual de la investigación empírica sobre economía de la empresa: Análisis de las publicaciones españolas». *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79.
- HANNAN, M. Y FREEMAN, J. (1984): «Structural inertia and organizational changes». *American Sociological Review*, 49.
- HART, P. (2000): «Theories of firms' Growth and the Generation of Job». *Review of Industrial Organization*.

- HART P. E. Y OULTON, N. (1996): «Growth and size of firms». *The Economic Journal*, núm. 106 (setembre)
- HERNANDEZ GARCÍA, M.C.; RODRÍGUEZ BRITO, M.G. Y RODRÍGUEZ FERRER, T. (2001): «El efecto industria en la estructura económica-financiera de la empresa». *Estudios de Economía Aplicada*, núm. 17.
- HUERGO OREJAS, E. (1992): «Tamaño y rentabilidad en la industria española». *Economía Industrial*, núm. 284, marzo-abril.
- ILLUECA MUÑOZ, M. Y PASTOR MONSALVEZ, J.M. (1996): «Análisis económico financiero de las empresas españolas por tamaños». *Economía Industrial*, núm. 310.
- INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (1992): *Resolución de 16 de mayo de 1991, por la que se fijan criterios generales para determinar el importe neto de la cifra de negocios*. BOE, 18 de enero de 1992.
- JORGENSON, D.W. (1963): «Capital Theory and Investment Behaviour». *American Economic Review*, vol. 53, mayo.
- LABORDA CASTILLO, L. (2005): «Flexibilidad empresarial, eficiencia técnica y crecimiento económico. Evidencia empírica en la industria española durante el periodo 1994-2000». *Contribuciones a la Economía*, enero [en línea] <<http://www.eumed.net/ce/>>.
- MAROTO ACIN, J.A. (1995): «Posibilidades y limitaciones del análisis económico-financiero de las empresas españolas». *Papeles de Economía*, núm. 62.
- MAROTO ACIN, J.A. (2001): «Resultados y Tendencias de la segunda encuesta de FUNCAS a las PYME españolas». *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- MARTÍN RODRÍGUEZ, M. Y SÁEZ FERNÁNDEZ, F.J. (2001): «Políticas públicas de apoyo a la financiación de PYME: Fundamentos, instrumentación y resultados». *Papeles de Economía Española*, núm. 89/90.
- PENROSE, E. (1959): «The theory of the growth of the firm». Oxford University Press, 2a edición, Londres.
- RAYMOND, J.L.; MAROTO, J.A. Y MELLE, M. (1999): «Inversión y crecimiento empresarial: Factores condicionantes». *Papeles de Economía Española*, núm. 78-79.
- RUANO PARDO, S. (2001): «Pyme y grandes empresas: Características diferenciales frente a la creación y destrucción de empleo». *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90.
- RUBIO BAÑÓN, A. Y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): «Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme». *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, núm. 1.
- SALAS FUMAS, V. (2001): «Economía y financiación de la empresa española según su tamaño». *Situación*, 2. BBVA.
- SIMON, H.A. Y BONINI, C.P. (1958): «The Size distribution of Business Firm». *American Economic Review*, núm. 58.
- TERMES, M., (2005): *On es localitza i com és la indústria catalana?* Anuari Sociolaboral de la UGT.
- ZORRILLA SALGADOR, J.P. (2005): *El crecimiento de una pequeña o mediana empresa (PYME) dentro del contexto capitalista moderno [en línea]* <<http://www.eumed.net/ce/2005/jpzs/1.htm>>.

Edifici CIDEM

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax 93 476 73 00

Edifici COPCA

Pg. de Gràcia, 94
08008 Barcelona
Tel. 93 484 96 27
Fax 93 484 96 66