

Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini

Oriol Amat i Salas



Reial Acadèmia de Doctors





Oriol Amat i Salas (Barcelona, 1957) és Catedràtic d'Economia Financera i Comptabilitat de la Universitat Pompeu Fabra i Conseller de la Comissió Nacional del Mercat de Valors.

És Llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses i MBA per ESADE, i Llicenciat i Doctor en Ciències Econòmiques per la UAB. Va ampliar estudis a la Stockholm School of Economics (Suècia) i a la University of California Los Angeles (Estats Units).

És Membre del CAREC (Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement de Catalunya), President del Registro de Expertos Contables del Consejo General de Economistas i President de l'ACCID (Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció).

A la UPF ha estat Cap d'Estudis de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials, Director del Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent, Director del Departament d'Economia i Empresa i Vicerector d'Economia i Sistemes d'Informació.

Així mateix, des de 1979 ha realitzat diversos treballs professionals en l'àrea de Comptabilitat i Finances de l'Empresa. Ha estat professor visitant de diverses universitats europees, americanes i asiàtiques.

Va participar en els grups de treball que van elaborar el Pla General de Comptabilitat i també ha format part de comissions d'experts, com la que va investigar els fets del Carmel.

Ha assistit com ponent a Congressos nacionals i internacionals. Ha dirigit 14 tesis doctorals. Director de la Revista de Comptabilitat i Direcció i Sotsdirector de la Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. Membre del consell editorial de diverses revistes acadèmiques.

Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini

Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas

Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini

Discurs d'ingrés en la Reial Acadèmia de Doctors, com
Acadèmic Numerari, a l'acte de la seva recepció
el 1 d'abril de 2014

Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas
Doctor en Ciències Econòmiques

I contestació de l'acadèmic numerari

Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes
Doctor en Medicina

COL·LECCIÓ REIAL ACADEMIA DE DOCTORS – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ESERP



Reial Acadèmia de Doctors

www.reialacademiadoctors.cat



www.eserp.com

© Oriol Amat i Salas.
© Reial Acadèmia de Doctors.
© Fundación Universitaria Eserp.

La Reial Acadèmia de Doctors, bo i respectant com a criteri d'autor les opinions exposades en les seves publicacions, no se'n fa responsable ni solidaria.

Queden rigorosament prohibides, sense l'autorització escrita dels titulars del «Copyright», sota les sancions establertes en les lleis, la reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic i la distribució d'exemplars d'ella mitjançant lloguer o préstecs públics.

Producció Gràfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Imprès en paper offset blanc Superior per a la Reial Acadèmia de Doctors.

ISBN: 978-84-616-9042-8
Depòsit Legal: B-6415-2014

Imprès a Espanya - Printed in Spain - Barcelona

Data de publicació: Abril 2014

En l'any del Centenari de la Reial Acadèmia de Doctors, la Fundació Universitària ESERP ha volgut contribuir a la creació d'una nova col·lecció de publicacions que duu el nom de les dues entitats així consorciades. La seva aportació permet que l'Acadèmia compti amb aquesta nova eina al servei de la difusió del coneixement.

PRESENTACIÓ

Honorable Sr. Conseller d'Empresa i Ocupació
Excel·lentíssim i Magnífic Rector de la Universitat Pompeu Fabra
Excel·lentíssim Sr. President de la Reial Acadèmia de Doctors
Excel·lentíssimes Senyores i Senyors Acadèmics
Col·legues universitaris
Estimats familiars i amics
Senyores i senyors

Abans d'iniciar l'exposició vull manifestar el gran honor que representa per a mi que la Reial Acadèmia de Doctors, tan dignament presidida per l'Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort, em vulgui incloure entre els seus membres. Per això, li vull expressar el meu profund agraïment i també a la resta de membres d'aquesta Reial Acadèmia i especialment a l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus que contestarà aquest discurs d'ingrés. El Doctor Dexeus és un referent clau del nostre país. No voldria pecar de falsa modèstia, però estic convençut que en aquesta prestigiosa institució tinc més per aprendre que aportar.

L'èxit empresarial i també els factors que afavoreixen que l'èxit es mantingui al llarg del temps és un tema que ha ocupat des de fa anys a molts investigadors de l'àmbit de l'economia d'empresa, més coneguda com l'administració i direcció d'empreses. Així com en les ciències de la salut hi ha un gran interès en saber més sobre els factors que contribueixen a la millora de la salut de les persones; en l'àmbit empresarial hi ha molta recerca que pretén conèixer com les empreses poden ser més exitoses. Aquest és un tema apassionant que vaig treballar a partir de l'any 1985 amb la Tesi Doctoral i en el que he continuat ocupat fins avui en diversos projectes de recerca.

L'èxit acostuma a estar relacionat amb la consecució dels objectius que una organització s'ha proposat. En general, un índex d'èxit és el creixement dels ingressos. A més, en el cas de les empreses amb ànim de lucre, el benefici és un altre indicador clau. En aquestes recerques, al seleccionar les empreses d'èxit es podien haver utilitzat altres indicadors com pot ser la quota de mercat o la percepció de l'empresa per part dels diferents grups interessats (empleats, accionistes, societat...) però la dificultat per trobar dades homogènies d'empreses de diferents sectors ens ha fet descartar aquest tipus d'indicadors.

Es tracta d'una temàtica de gran rellevància científica, com ho demostren les múltiples publicacions acadèmiques internacionals que ho han tractat en els darrers anys i fins avui dia, sobretot als Estats Units i Europa. Aquesta lliçó té diverses particularitats. En primer lloc, analitza empreses d'èxit catalanes i també de la resta d'Espanya. En segon lloc, es tracta d'empreses que són capdavanteres actualment. Atès que aquests són anys complicats, aquest fet resulta especialment interessant perquè és més difícil augmentar els ingressos i els beneficis.

En els anys de caiguda de l'activitat econòmica és més freqüent rebre el bombardeig de dades d'empreses que van malament. Per això, pot semblar oportú concentrar-nos en allò que estan fent les empreses que van bé i creixen.

El treball de recerca realitzat s'ha basat en dues metodologies principals. Per una banda, s'han desenvolupat diversos estudis empírics que permeten conèixer les característiques diferencials de les empreses d'alt creixement. Són estudis més quantitatius basats en enquestes i també en l'anàlisi dels comptes anuals. En utilitzar mostres representatives del teixit empresarial investigat, aquestes anàlisis permeten formar-se una idea de com funcionen les empreses. També s'ha fet una recerca amb el mètode

tode del cas. D'aquesta manera, s'ha analitzat més a fons, sovint amb entrevistes en profunditat, gairebé un centenar d'empreses d'èxit. Amb el mètode del cas no es pretén trobar evidències de com és el conjunt del teixit empresarial, però el que sí que s'aconsegueix és explorar de manera aprofundida les empreses seleccionades.

Abans d'iniciar la lectura de la lliçó, voldria deixar constància del meu agraïment a les persones i organitzacions que m'han ajudat amb la seva col·laboració, les seves reflexions i la informació. Dos professors que vaig tindre a ESADE varen despertar en mi l'interès pel món de la docència, Joan Massons per la seva excel·lència pedagògica, i Tulio Rosembuj per la seva aposta en un jove que tot just estava acabant la carrera. El mestratge del Dr. Enric Genescà de la Universitat Autònoma de Barcelona, que va ser el director de la Tesi Doctoral sobre els factors d'èxit de les empreses, em va ajudar a entrar en el món de la recerca. També vull esmentar companys com els professors John Blake i Cath Gowthorpe de la Central Lancashire University del Regne Unit, i el professor Jack Dowds de la Massey University de Nova Zelanda amb els que he tingut la possibilitat de treballar. Altres professors que han estat font d'aprenentatge per a mi han estat David Parcerisas, Josep Maria Rosanas, Josep Maria de Anzizu, Michel Lebas i Jorgen Dahlgren.

També un agraïment per a Joan Miquel Hernández i Jordi Fontrodona del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat amb qui vaig realitzar els estudis de les empreses d'alt creixement de l'any 1997 i 2011; i a Miquel Miró i David Pérez de la Fundació Seira amb qui vaig realitzar l'estudi de les cooperatives d'alt creixement. També voldria agrair a diferents companys, de la Universitat Pompeu Fabra i d'altres universitats, amb qui hem realitzat conjuntament diversos estudis sobre les empreses d'alt creixement, Patricia Crespo, Jordi Perramon,

Martí Guasch, Ramon Bastida, Marcos Antón, Maria José García i Fernando Campa. Tampoc voldria oblidar-me d'altres companys amb els que hem realitzat treballs en línies de recerca properes: Xavier Puig, Jordi de Falguera, Ester Oliveras, Pilar Soldevila, Susana Domingo, Santiago Aguilà, Llorenç Bagur, Josep Lluís Boned i Solé Moya.

I també un record especial per a la família. Per als meus pares dels que segueixo aprenent encara avui. Els dos són una font constant d'inspiració. El pare als seus 88 anys ha finalitzat fa poc el seu segon doctorat ja que al que tenia en Economia ha afegit el de Dret. I conjuntament amb la meua mare segueix completant els cinc doctorats que representen tirar cinc fills endavant. Un record també per als germans i, entre ells, en Joan Maria, que amb els seus doctorats i publicacions de referència ha fet contribucions de gran impacte científic i empresarial. I finalment, un altre record per als fills, així com per a la Pilar, companya en tot.



ÍNDEX

Presentació	7
DISCURS D'INGRÉS.....	13
1. INTRODUCCIÓ.....	13
1.1. El creixement de les empreses.....	13
1.2. Revisió de la literatura sobre creixement empresarial.....	14
2. LES EMPRESES D'ALT CREIXEMENT	19
2.1. Introducció	19
2.2. Les empreses d'alt creixement en el període 1994-1997.....	19
2.3. Les empreses d'alt creixement del període 2004-2007	26
2.4. Les empreses d'alt creixement del període 2009-2011	35
2.5. Conclusions	49
3. LA FASE POSTERIOR A L'ALT CREIXEMENT	51
3.1. Introducció	51
3.2. Supervivència de les empreses d'alt creixement	57
3.3. Cicle de vida de les empreses d'alt creixement	60
3.4. Conclusions	63
4. FACTORS QUE CONTRIBUEIXEN A LA SOSTENIBILITAT DE L'ALT CREIXEMENT AL LLARG DEL TEMPS	63
4.1. Introducció	63
4.2. Metodologia de l'estudi empíric.....	64
4.3. Evolució posterior a la fase d'alt creixement	67

4.4. Determinants de l'evolució del creixement	68
4.5. Conclusions	73
5. ALT CREIXEMENT A L'ECONOMIA SOCIAL: EL CAS DE LES COOPERATIVES	75
5.1. Introducció	75
5.2. Metodologia de l'estudi empíric.....	77
5.3. Perfil financer de les cooperatives d'alt creixement	79
5.4. Factors clau per a la competitivitat de les cooperatives d'alt creixement	84
5.5. Conclusions	88
6. CONCLUSIONS GENERALS.....	91
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	95
 DISCURS DE CONTESTACIÓ	 107
 Publicacions de la Reial Acadèmia de Doctors	 113

I.INTRODUCCIÓ

1.1.El creixement de les empreses

L'èxit empresarial implica aconseguir els objectius (Fisher i Reuber, 2003) i moltes empreses tenen entre els seus objectius prioritaris el creixement (Goedhuys i Sleuwaegen, 2010).

Aquest treball estudia les empreses d'alt creixement. D'acord amb la literatura, la variable que posa de manifest que una empresa és d'alt creixement sol ser l'expansió de les vendes. La definició més comuna d'empresa d'alt creixement és la que té un creixement anual de les vendes mínim del 20% durant tres anys (Eurostat 2007). En alguns estudis també s'inclou una restricció sobre el nombre d'empleats. Així, a més de les característiques anteriors, s'afegeix el requisit que l'empresa ha de tenir un mínim de 10 empleats per ser considerada d'alt creixement (Ahmad 2006). Per això, en aquest estudi es considera que les empreses d'alt creixement són les que aconseguixen un creixement anual de les vendes mínim del 20% durant tres anys i que, a més, compten amb un mínim de 10 empleats.

El creixement empresarial i els seus determinants constitueix una temàtica de gran rellevància per diversos motius. Entre ells, cal destacar que les empreses d'alt creixement promouen el creixement econòmic en un país, ja que un percentatge major d'empreses d'alt creixement implica un major creixement del PIB (Hoffmann i Junge, 2006). A més, són empreses que generen més ocupació que els seus competidors (Henrekson i Johansson, 2008). Això és d'especial interès en períodes amb elevades taxes d'atur. Birch i Medoff (1994), per exemple, van estimar que entre 1988 i 1992 un 4% de les empreses identificades com d'alt creixement, van crear el 60% dels nous llocs de treball als Estats Units. Com a mostra de la vitalitat d'aquestes

empreses a l'hora de crear llocs de treball a la figura 1.1 es pot visualitzar l'evolució del nombre de treballadors de les 1408 empreses espanyoles d'alt creixement del període 2009-11.

	2007	2008	2009	2010	2011
Nº treballadors	51391	72858	86729	111277	133010
Increment		42%	19%	28%	20%

Font: Amat, O. i Vílchez, M. (2014): *High growth companies during tough times*, Working Paper, pendent de publicació, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

Figura 1.1. Evolució del nombre de treballadors de les empreses d'alt creixement del període 2009-2011

També cal destacar que són empreses que proporcionen rendiments elevats als seus accionistes (Acs *et al.* 2008).

1.2.Revisió de la literatura sobre creixement empresarial

El creixement de les empreses es pot explicar des de diverses perspectives teòriques (Coad, 2009): la teoria neoclàssica, l'anàlisi dinàmica, la teoria vinculada amb la iniciativa emprenedora, l'economia evolutiva i l'ecologia organitzacional.

Per a la teoria neoclàssica l'objectiu principal de les empreses és arribar a la «dimensió òptima» que és aquell nivell productiu que els proporciona el màxim benefici possible. Des d'aquest punt de vista, el creixement és només la forma d'aconseguir la «dimensió òptima» i no l'objectiu principal (Coad, 2009).

L'anàlisi dinàmica de Penrose (1959) atribueix a factors endògens de l'empresa l'obtenció d'un avantatge competitiu. Aquests factors endògens són els recursos i les habilitats de l'empresa.

Des de la perspectiva de la iniciativa emprenedora es considera que la dimensió de l'empresa i el seu creixement són factors

molt rellevants en la funció d'utilitat dels directius o dels emprenedors (Marris, 1963). Segons les prediccions d'aquesta teoria, els agents, en aquest cas els directius, que maximitzen la seva utilitat també maximitzen el creixement de l'empresa, sempre que les compensacions que rebin motivin suficientment.

L'economia evolutiva s'allunya dels conceptes d'equilibri i opimització estàtica de la teoria neoclàssica, per oferir una visió més dinàmica. Alchian (1950) teoritza sobre els mecanismes evolutius que situen a l'economia sobre una senda expansiva, procés al llarg del qual les empreses més sòlides sobreviuen, mentre que les menys viables perden quota de mercat i abandonen. Downie (1958) defensa la hipòtesi que la reinversió dels beneficis de les empreses és determinant per al seu creixement. Nelson i Winter (1982) proposen un model teòric que explica la competició entre les empreses en un entorn canviant. Segons aquest model, les empreses guanyen avantatge competitiu a través del descobriment d'innovacions que permeten reduir els costos de producció o mitjançant la imitació de les millors pràctiques productives al mercat. Les empreses més productives i rendibles creixen, mentre que les menys reeixides es veuen obligades a abandonar.

I, finalment, les teories de l'ecologia organitzacional, que comencen amb l'estudi de Hannan i Freeman (1977), utilitzen elements de l'economia, la sociologia i la biologia per analitzar les condicions que determinen la creació, l'evolució i la destrucció empresarial. Entre les principals prediccions de les diferents branques teòriques de l'ecologia de les organitzacions està la que explica el creixement d'una empresa amb el descobriment de nínxols, que compten amb recursos valuosos i únics. Els beneficis que aquesta empresa pot obtenir en aquest nínxol (i que li permeten créixer molt i ràpidament), atreuen a noves organitzacions. El nombre de competidors es veu limitat per l'escassetat dels recursos, com també les seves sendes expansives.

Un altre aspecte de gran rellevància, té a veure amb els inductors del creixement. Entre aquests cal destacar la grandària, l'edat, la innovació i la disponibilitat de fonts de finançament.

En referència a la grandària empresarial, la majoria d'estudis concorden que les empreses més petites solen créixer més ràpid que la resta (Lotti *et al.*, 2003).

Sobre la influència de l'edat, diferents investigadors (Evans, 1987; Yasuda, 2005) han demostrat que existeix una relació negativa entre el creixement i l'edat.

En relació amb la innovació, s'han trobat evidències que les inversions realitzades en R+D incrementen la competitivitat i les vendes (Freel, 2000 i Moraleda, 2004).

La disponibilitat de finançament és un altre inductor de creixement rendible. Diferents treballs han examinat la relació entre el creixement de les companyies i l'accés a fonts de finançament. La tesi majoritària és que la falta de recursos financers dificulta el creixement empresarial, especialment si es tracta d'empreses petites o de recent creació (Cabral i Mata, 2003). Aquest efecte és menor si es tracta d'empreses de major grandària (Bechetti i Trovato, 2002). Per tant, les empreses petites que tinguin dificultats d'accés a les fonts de finançament poden créixer més lentament que la resta.

A partir dels precedents anteriors es desenvolupa aquest treball, que considera que el ràpid creixement d'una companyia implica un canvi estratègic que afecta a la seva organització i que no pot ser executat sense la detecció i l'explotació d'una sèrie d'oportunitats que exigeixen l'aprofitament de determinades capacitats emprenedores (Moreno i Casillas, 2007).

A Espanya, s'han realitzat diversos estudis sobre empreses d'alt creixement, entre els quals destaquen els elaborats amb empre-

ses gallegues (Cabanelas i Vaamonde, 1995), basques (Cabanelas i Vaamonde, 1996), aragoneses (Galve i Hernández, 2007) i andaluses (Villalba *et al.*, 2008). En ells es posa de manifest la importància de l'estratègia que segueixen les empreses.

A Catalunya s'han efectuat diversos estudis sobre les empreses d'alt creixement. El treball d'Hernández *et al.* (1999) demostra que les empreses d'alt creixement del període 1994-1997 es caracteritzen per crear valor a partir de la seva aposta pels recursos humans, la innovació, l'excel·lència en els processos, la satisfacció dels clients i unes finances prudents, ja que reinvertien la major part dels seus beneficis. El treball de Amat *et al.* (2010) analitza les empreses d'alt creixement del període 2004-2007 i obté resultats similars als de l'estudi anterior i, a més, en analitzar l'evolució de les mateixes empreses en els anys següents a la fase d'alt creixement es posa de manifest que molt poques empreses mantenen l'alt creixement després de quatre anys d'elevat creixement. Aquestes dades són més sorprenents si es considera que la majoria dels anys posteriors a l'elevat creixement eren de bonança econòmica al país.

Aquestes evidències fan rellevant investigar quins factors contribueixen al fet que les empreses perllonguin més temps els seus anys d'alt creixement.





2.LES EMPRESES D'ALT CREIXEMENT

2.1.Introducció

En aquest capítol analitzarem, en primer lloc, les empreses que experimenten un alt creixement. Per tant, són empreses amb molt d'èxit. Al llarg de les dues últimes dècades hem anat estudiant¹ les denominades empreses d'alt creixement, que es defineixen com a empreses que aconsegueixen un increment molt important dels ingressos. Per creixement important dels ingressos entenem un increment mínim del 20% anual durant almenys tres anys.

2.2. Les empreses d'alt creixement en el període 1994-1997

La selecció es va realitzar mitjançant la base de dades SABI (Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics) que conté les dades de 113.095 empreses espanyoles que van dipositar els seus comptes anuals en el Registre Mercantil entre els anys 1994 i 1997. D'aquestes empreses, es va considerar les 47.254 que tenien la seu a Catalunya, de les quals 16.789 eren industrials. L'estudi es va centrar en la Comunitat Autònoma de Catalunya a causa que diversos estudis indiquen que és la part d'Espanya en la qual existeix un major nombre d'empreses d'alt creixement,

1. En aquest capítol s'aporten dades de com funcionen les empreses d'alt creixement, i s'utilitzen els estudis:

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

Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasela*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona

Amat, O. i Vilchez, M. (2014): High growth companies during tough times, *Working Paper*, pendent de publicació, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

amb un 24,4% del total (Banc d'Espanya, 2009) i d'aquesta forma s'aconsegueix una grandària major de la mostra a analitzar. El detall d'empreses d'alt creixement per Comunitat Autònoma s'acompanya en la Figura 2.1.

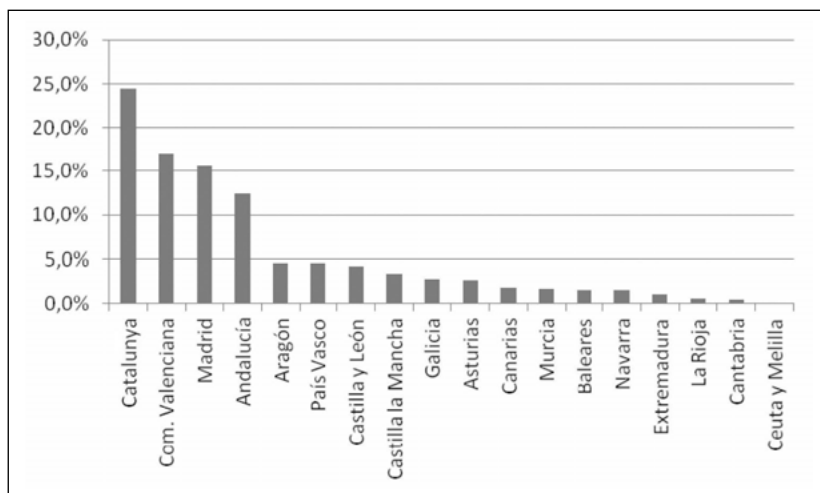


Figura 2.1. Percentatge d'empreses d'alt creixement espanyoles per Comunitat Autònoma. (Font: Banc d'Espanya)

La mostra es va fer a partir de les empreses industrials amb una facturació mínima de 2,4 milions d'euros l'any 1997, que eren 3.116 empreses. Del col·lectiu anterior es va considerar com a empreses d'alt creixement aquelles amb un creixement de la facturació de, com a mínim, el 15% anual durant 1995, 1996 i 1997 o bé que havien doblgat la seva facturació entre 1994 i 1997. Addicionalment, es requeria que haguessin obtingut una rendibilitat financera de, com a mínim, el 8% l'any 1995, el 7% l'any 1996 i el 6% l'any 1997 (Cabanelas i Vaamonde, 1996). D'aquesta forma, es van identificar 254 empreses d'alt creixement. El detall de la mostra d'empreses analitzades es facilita en la figura 2.2.

Addicionalment a l'anàlisi financera, es va passar un qüestionari a les empreses identificades amb l'objectiu d'avaluar elements de tipus no financer (Hernández et al., 1999). L'objectiu era conèixer el comportament estratègic de les empreses d'alt creixement, tant a nivell de mobilització de recursos com d'aprofitament de les seves capacitats. En la primera part del qüestionari es demanava informació sobre les característiques bàsiques de les empreses d'alt creixement: dades identificatives, facturació, plantilla, any de creació, pertinença o no a un grup d'empreses, participació estrangera a la seva capital, localització de les seves fàbriques i evolució de la seva plantilla. La segona part del qüestionari es va organitzar en sis blocs:

- direcció estratègica.
- comercialització.
- internacionalització.
- innovació.
- qualitat i productivitat.
- recursos humans i formació.

L'última part del qüestionari contenia preguntes més concretes relacionades amb els sis blocs anteriors. D'aquesta forma, per aconseguir que les enquestes poguessin ser utilitzades com una eina analítica, es van seleccionar per a cadascun dels blocs anteriors una sèrie d'indicadors que permetessin disposar d'informació més objectiva sobre les polítiques i els resultats d'aquestes empreses (com per exemple les despeses de R+D, les despeses de formació del personal, el percentatge de devolució de productes o la proporció de treballadors amb estudis superiors en les seves plantilles).

El qüestionari es va enviar a les 254 empreses d'alt creixement i es van obtenir un total de 161 qüestionaris vàlids (un 63% del total). En canvi, les dades financeres es van obtenir pel 100% de les 254 empreses a partir de la base de dades SABI.

Sector	Número d'Empreses	%	Facturació 1997 (Milions de €)	%	Facturació mitjana 1997 (Milions de €)
Productes alimentaris	15	6%	242	6%	16,1
Tèxtil, cuir i confecció	29	11%	358	9%	12,3
Paper, edició i arts gràfiques	17	7%	150	4%	8,8
Indústria química	31	12%	828	21%	26,7
Plàstics	27	11%	221	6%	8,2
Metalurgia	44	17%	332	8%	7,5
Maquinaria i equips	37	15%	309	8%	8,4
Material elèctric, electrònica i informàtica	18	7%	589	15%	32,7
Material de transport	22	9%	795	20%	36,1
Altres	14	6%	131	3%	9,4
Total	254	100%	3955	100%	15,6

Figura 2.2. Nombre d'empreses i facturació per sectors de les empreses d'alt creixement industrials analitzades (dades de 1997)

Seguidament, es resumeixen les principals conclusions de l'estudi realitzat en aquesta primera fase.

D'acord amb l'enquesta realitzada, les empreses d'alt creixement consideraven que el seu avantatge competitiu es derivava de major a menor importància dels següents factors:

- Direcció estratègica: Entre les estratègies dutes a terme per les empreses d'alt creixement, destacava la diversificació de productes o de mercats, duta a terme pel 60% de les companyies. El 32,5% de les empreses d'alt creixement considerava la direcció estratègica com el seu major avantatge competitiu. El fet que la direcció estratègica hagi estat considerat el factor principal per generar avantatge competitiu respecte la resta d'empreses és coherent amb estudis anteriors que apunten que en el passat l'avantatge competitiu de les empreses es basava en factors com la disponibilitat de capital i de tecnologia; i el fet que aquests factors puguin ser trobats actualment amb relativa facilitat fa que el desenvolupament de capacitats empresarials sigui el factor clau per generar un avantatge competitiu respecte a la competència.

- El binomi qualitat-productivitat va ser el segon inductor en importància per a les empreses d'alt creixement. Un 70% d'elles disposava d'una certificació ISO 9.000, molt per sobre del 5% que presentaven la resta d'empreses industrials catalanes. Focalitzar-se en la qualitat va suposar que el percentatge de devolució dels seus productes anés de l'1,07%, que representa la meitat de la mitjana de les empreses industrials. En relació amb la productivitat, el 95% de les empreses d'alt creixement estaven tan o més automatitzades que els seus competidors i subcontractaven el 26% de la producció, xifra superior al 22% del conjunt de la indústria. El 21,5% de les empreses d'alt creixement considerava la qualitat i la productivitat com el seu major avantatge competitiu.
- En tercer lloc, les empreses d'alt creixement relacionaven el seu èxit competitiu amb la innovació. En aquest sentit, dedicaven un 2,44% de les seves vendes a R+D (percentatge tres vegades superior a la resta de la indústria) i com a conseqüència d'aquesta política, el 35% de la seva xifra de negocis provenia de la venda de nous productes, en comparació del 13% de la resta de la indústria. La innovació era percebuda com el major avantatge competitiu per un 16,3% de les empreses consultades.
- Les empreses d'alt creixement estaven més internacionalitzades que la resta de les empreses, la qual cosa es posava de manifest amb el 30% de vendes que realitzaven fora d'Espanya. Addicionalment, un 26% de les empreses d'alt creixement tenien filials comercials a l'estranger i un 13% tenien filials productives fos d'Espanya. Aquests percentatges són molt superiors als de la resta de la indústria; i un 14% ho consideraven com el seu major avantatge competitiu. Tant els resultats obtinguts en referència a la innovació com els obtinguts en referència a la internacionalització són coherents amb estudis anteriors realitzats a Espanya, que apunten que l'èxit en la

innovació dels productes és un factor molt important per incrementar les exportacions (Cassiman, Martinez-Ros, 2007). Aquests dos factors afavoreixen el creixement de les empreses i, per tant, les possibilitats que puguin formar part del grup d'empreses d'alt creixement identificades en la mostra.

- La política de recursos humans i la formació dels seus empleats era el cinquè factor decisiu que explicava la competitivitat empresarial de les empreses d'alt creixement. El 16% dels seus empleats tenien, de mitjana, una titulació universitària, en comparació del 12,5% de la resta de la indústria. Addicionalment, destinaven a formació un 2,4% de la seva massa salarial, percentatge tres vegades superior al 0,7% de la resta d'empreses. Les empreses d'alt creixement van incrementar la seva plantilla el 68% entre 1994 i 1997 mentre que, segons l'Enquesta de Població Activa, la població ocupada en la indústria durant aquest mateix període es va incrementar un 12%. En aquest sentit, un 11% de les empreses consideraven que la seva política de recursos humans era el factor més important per explicar el seu avantatge competitiu.
- Finalment, les empreses d'alt creixement aplicaven una política comercial innovadora que es posava de manifest en una elevada promoció de les marques pròpies. Un 5% de les empreses consultades apuntaven que la seva política comercial explicava l'avantatge competitiu sobre la resta de la indústria.

En referència al model de comportament econòmic i financer, les seves característiques essencials eren les següents:

- Eren majoritàriament independents. En aquest sentit, el 75% no pertanyia a cap grup industrial i el 84% no tenien participació estrangera a la seva capital.
- La facturació conjunta de les empreses d'alt creixement es va incrementar un 136% entre 1994 i 1997.

- La seva rendibilitat financera era un 16% millor que els seus competidors i podien finançar el seu creixement sense necessitat d'ampliar el capital aportat pels seus accionistes.
- La major part del benefici era reinvertit en l'empresa amb el que es prevalia l'autofinançament. De totes maneres, també usaven el deute per apalancar-se ja que l'elevat rendiment afavoria que el deute fos rendible.

El perfil de les empreses d'alt creixement en el període 1994-1997 se sintetitza en la Figura 2.3 en la qual pot observar-se que creaven valor a partir de la seva aposta pels recursos humans, l'excel·lència en els processos, la satisfacció dels clients i unes finances prudents, ja que reinvertien la major part dels seus beneficis. Aquestes evidències són coherents amb la literatura internacional sobre el tema.

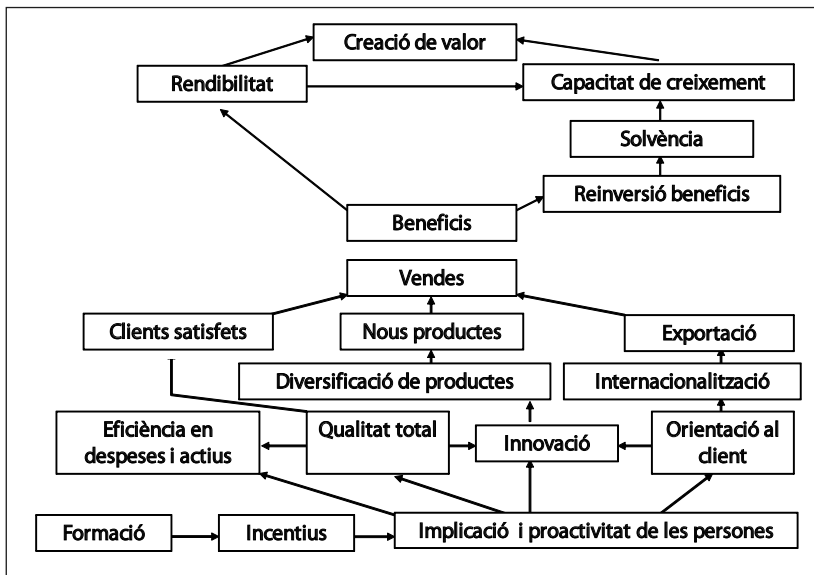


Figura 2.3. Principals inductors del creixement rendible de les empreses d'alt creixement

2.3. Les empreses d'alt creixement del període 2004-2007

En aquesta segona fase de l'estudi es va variar els criteris de selecció de les empreses d'alt creixement. Aquest canvi és conseqüència de que l'OCDE, juntament amb Eurostat, van proposar una definició homogènia i consensuada pels principals investigadors que permetrà realitzar anàlisis comparatives entre regions i països. Segons Eurostat (2007) una empresa d'alt creixement és aquella que experimenta taxes de creixement dels empleats o de la facturació de, com a mínim, un 20% anual durant un període de tres anys consecutius i que tenen al menys deu empleats.

La base de dades utilitzada per seleccionar les empreses d'alt creixement és la base de dades SABI de l'empresa Informa i que recull dades del Registre Mercantil. La selecció sobre la qual es realitza l'estudi s'ha extret l'11 de febrer de 2009 a partir d'un total de 141.071 empreses espanyoles actives que tenen, com a mínim, deu empleats i que han dipositat els comptes corresponents al 2007. D'aquestes, 29.278 són catalanes. El fet de voler conèixer millor la situació actual del teixit empresarial català i, a la vegada, poder oferir una base de comparació amb l'estudi anterior, expliquen l'acotació del present treball en l'àmbit de Catalunya.

Així mateix, a diferència de l'estudi sobre les empreses d'alt creixement del període 1994-1997, i basant-se tant en les investigacions sobre la *nova indústria*, que s'han descrit a la introducció, com en la creixent evidència empírica sobre el creixement de les empreses del sector serveis (Lotti et al, 2003; Coad, 2009), en aquesta ocasió s'ha optat per analitzar no només les empreses industrials, sinó també les que tenen com a activitat principal la prestació d'algun tipus de servei a la producció. Tanmateix, donat que tant el comportament empresarial com

els problemes i condicionaments estratègics i financers de les empreses industrials no coincideixen amb els de les empreses de serveis que treballen per a elles⁴, totes les anàlisis s'han realitzat separatament per als dos grans sectors (indústria i serveis a la producció).

Pel que fa el creixement, cal mencionar que l'indicador triat per diferenciar les empreses d'alt creixement de la resta ha estat la facturació (import net de la xifra de vendes) elecció que obeeix a una explicació de caire pràctic. Encara que la base de dades SABI conté informació sobre el nombre d'empleats, no sempre està disponible ni reflecteix la xifra real. Seguint la definició d'Eurostat, es va adoptar el criteri d'un increment anual de les vendes superior o igual al 20% (un augment elevat) durant el període 2004-2007 (i sostingut).

L'elecció de l'horitzó temporal correspon a la disponibilitat de les dades en el moment de la concepció de la idea i el començament de l'elaboració de l'estudi (que va ser durant la segona meitat de l'any 2008). Cal destacar que el període analitzat coincideix amb el final d'una llarga època de bonança econòmica, la qual cosa vol dir que, d'haver disposat de les dades del 2008, la "fotografia" probablement hauria estat molt diferent atès que aquell any ja es notaven els efectes de la crisi derivada de l'esclat de la bombolla immobiliària i de l'afer de les hipoteques *subprime*. Per això, és possible que alguna de les empreses d'alt creixement analitzades hagi tingut problemes de liquiditat, grans davallades de la demanda, o fins i tot, hagi deixat d'existir amb posterioritat al 2007.

En aquest estudi, doncs, són empreses d'alt creixement les empreses industrials i de serveis a la producció amb seu social a Catalunya, que dipositen comptes al Registre Mercantil, que l'any 2004 tenien deu treballadors o més i que han experimen-

tat increments de la facturació de, com a mínim, un 20% durant els exercicis 2005, 2006 i 2007.

Les 250 empreses d'alt creixement (de les quals 76 són industrials) representen, amb dades del SABI, un 0,23% de les empreses industrials i de serveis a la producció de Catalunya (veure figura 2.4). Tot seguit s'analitzen les seves característiques generals, disponibles al Registre Mercantil: activitat principal, edat (nombre d'anys des de la constitució), facturació, ocupació, eficiència i localització geogràfica.

A què es dediquen les empreses d'alt creixement? Quines indústries o serveis concentren el major nombre d'aquestes empreses? L'interès d'aquestes preguntes radica en el debat sobre els avantatges i inconvenients del model econòmic basat en l'especialització *versus* el basat en la diversificació. Les investigacions empíriques defensen que les economies diversificades solen presentar taxes de creixement molt més elevades que les especialitzades. Aplicat això al grup d'empreses d'alt creixement, es podria afirmar que és un grup més consistent si està diversificat que no pas si està especialitzat en poques activitats.

Les empreses d'alt creixement es dediquen en un 70% als serveis a la producció i en un 30% a la indústria, mentre que aquests percentatges a les empreses gasela són del 80% i del 20% respectivament. Per al conjunt de la nova indústria de Catalunya, la distribució coincideix amb la de les gaselles, és a dir, un 80% d'empreses de serveis a la producció i un 20% d'empreses industrials, per la qual cosa es pot afirmar que les empreses d'alt creixement tenen un biaix més industrial que el total.

	Nombre d'empreses d'alt creixement	Total empreses a Catalunya	Empreses d'alt creixement per branques d'activitat
Sectors industrials			
Alimentació	10	2.060	0,49%
Tèxtil, cuir i confecció	5	2.549	0,20%
Paper, edició i arts gràfiques	1	2.919	0,03%
Indústria química	4	1.021	0,39%
Cautxú i plàstics	7	1.120	0,63%
Metal·lúrgia i productes metàl·lics	24	4.943	0,49%
Maquinària i equips	5	2.299	0,22%
Material elèctric, electrònica i informàtica	2	1.038	0,19%
Material de transport	3	506	0,59%
Altres sectors industrials	15	2.698	0,56%
Serveis a la producció			
TICs	31	2.211	1,40%
Transport i logística	27	3.635	0,74%
Gestories, consultories, enginyeries	26	15.954	0,16%
Comerç i distribució	56	32.640	0,17%
Altres serveis a la producció	34	31.198	0,11%
Total	250	106.791	0,23%

Nota: Elaborat amb dades del SABI

Figura 2.4. Presència de les empreses d'alt creixement a diferents sectors industrials i branques de serveis a la producció

Les empreses d'alt creixement van facturar gairebé 3.421 milions d'euros durant el 2007. Prop de quatre cinques parts d'aquesta xifra provenen de la venda de serveis a la producció i la resta, de la indústria. La facturació mitjana és de 14 milions d'euros, si bé cal tenir en compte que en el cas de les empreses de serveis a la producció la facturació és 1,64 vegades més gran que en el de les industrials.

A continuació es resumeixen les principals conclusions de l'estudi realitzat en aquesta segona fase².

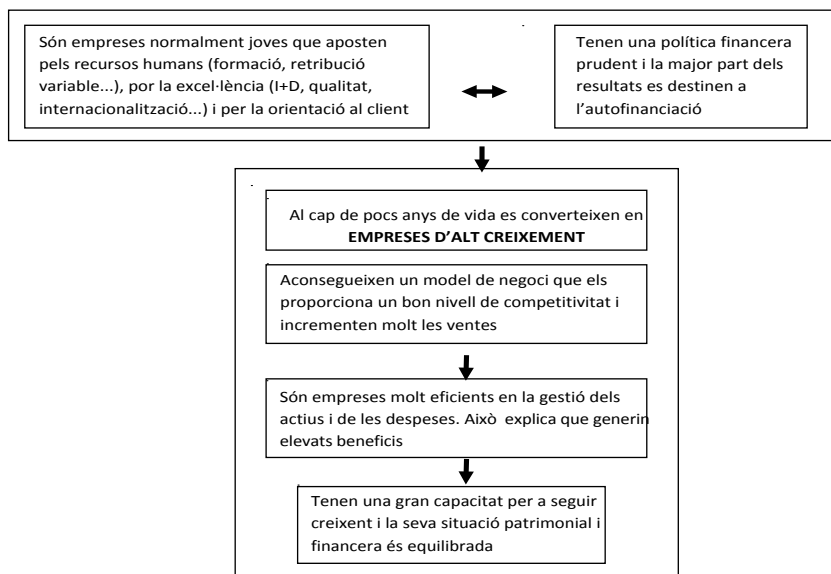
2. Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasela*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Factors claus d'èxit

Les empreses d'alt creixement tenen un perfil que es caracteritza per l'aposta pels recursos humans (formació, retribució variable, flexibilitat...) i per l'excel·lència (innovació, qualitat, internacionalització, etc.), cosa que afavoreix que al cap d'alguns anys disposin d'un model de negoci que els permet generar creixements molt importants dels ingressos.

L'eficiència en la gestió de despeses i actius i la prudència financera els assegura una bona rendibilitat i una situació equilibrada en temes patrimonials i financers, tal com s'observa a la figura 2.5.

En els apartats següents es descriuen més detalladament les característiques d'aquestes empreses que sovint coincideixen amb el que s'ha dit en els capítols anteriors. Les recerques sobre els factors del seu èxit acostumen a identificar les variables relacionades amb les persones (QUI), l'estratègia (QUÈ) i l'operativa (COM).



Font: Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasela*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Figura 2.5. Perfil de les empreses d'alt creixement

Apostant per les persones

El primer tret diferencial de les empreses d'alt creixement fa referència a les persones. Es tracta d'empreses dirigides per líders pels quals l'empresa és el seu projecte de vida, la seva passió i li dediquen tot el temps de què disposen.

Generalment, s'accepta que un bon directiu ha de conèixer el negoci en què actua l'empresa, ha de tenir habilitats directives i ha de fer que l'empresa estigui ben relacionada amb el món exterior. A més, els emprenedors d'èxit, generalment, presenten les següents característiques:

- Humils. No es deixen arrossegar pels compliments de la gent que els envolta quan aconsegueixen l'èxit. Molts d'aquests empresaris no concedeixen entrevistes i romanen en l'anonimat, tret que pensin que concedint-les afavoriran el coneixement i les vendes de la seva empresa.
- No culpen factors externs pels errors comesos en l'empresa, sinó que busquen les alternatives per poder sortejar-los.
- Són bons organitzadors, proactius, flexibles per reaccionar davant els canvis que es van succeint.
- Són empàtics, ja que saben posar-se a la pell dels seus col·laboradors i clients, i també saben dir "no" quan és el moment i davant qui s'ho mereix.
- La seva visió del negoci a llarg termini ha afavorit que s'hagin adoptat estratègies financeres prudentes. Això ha permès afrontar amb més tranquil·litat els moments de crisis econòmiques.
- Contagien el seu optimisme i ganes de lluitar pel seu projecte: l'empresa.
- Han gestionat bé la seva successió i han tingut èxit en les transmissions de l'empresa al llarg de diverses generacions.

A més de la figura del líder, en aquestes empreses destaca el paper de la plantilla. En les empreses d'èxit, l'equip humà es caracteritza per:

- Sistema de selecció. Es busquen persones formades però que tinguin qualitats innates i que sàpiguen automotivar-se.
- Formació contínua. La despesa mitjana en formació dels treballadors de les empreses d'alt creixement és molt superior a la mitjana de la resta d'empreses. Gasten en formació tres vegades més que la mitjana de les empreses: la despesa de formació sobre la massa salarial és un 2,4%, mentre que en la mitjana de les empreses és un 0,7%.
- Promoció interna. En aquestes empreses és més freqüent que els llocs directius es cobreixin per promoció interna que per fitxatges externs. L'ascens es realitza sobre la base de mèrits i no per antiguitat o per recomanacions.
- Equips de treball motivats i incentivats. En les empreses d'alt creixement és molt més freqüent que els directius, comandaments intermedis i la resta de la plantilla tinguin una retribució variable sobre la base d'objectius.
- Planificació quant a la successió de la seva Direcció. En aquestes empreses, malgrat estar liderades per un emprenedor, es comença amb suficient antelació a formar la persona o equip que el pugui substituir sense que l'empresa vegi afectada la seva activitat i ritme de creixement. Algunes empreses han desaparegut no per caigudes en beneficis sinó perquè ha mort el seu president o qui la dirigeix, que és l'*alma mater* de l'empresa, i la resta de plantilla o equip directiu no ha sabut com continuar amb el negoci.
- El consell d'administració compta amb membres realment independents, d'especialitats variades i complementàries i el govern corporatiu és efectiu.

Estratègies guanyadores

Un altre aspecte molt rellevant es refereix a l'estratègia de l'empresa. En definitiva, es tracta de QUÈ fan les empreses d'èxit. Sobre això, s'observen els trets següents:

- Visió del negoci a llarg termini que afavoreix l'adopció d'estratègies financeres conservadores. Això permet afrontar amb tranquil·litat els moments de crisi econòmiques. Segons l'estudi esmentat de les empreses d'alt creixement, es tracta d'empreses que de mitjana, triguen quatre anys a generar beneficis i nou anys a començar a distribuir dividends. Per tant, transcorren cinc anys, de mitjana, entre que l'empresa obté beneficis i que comença a distribuir dividends.
- Diversificació controlada. Aquestes empreses diversifiquen amb molta precaució i de forma controlada. Per diversificació s'entén quan una empresa incorpora nous productes o bé entra en noves zones geogràfiques; així com la incorporació de noves activitats que no guarden relació amb el que feia l'empresa fins avui. El motiu pel qual les empreses es diversifiquen és per augmentar ingressos, reduir despeses o reduir risc, per exemple. Una mala política de diversificació pot perjudicar el desenvolupament de l'empresa.
- Operen en qualsevol sector. Podem trobar empreses d'èxit en qualsevol sector, ja que no corresponen a una activitat específica. Així existeixen empreses d'alt creixement en sectors tan dispers com: Tèxtil (Inditex, Mango, Desigual...); agències de viatges i promoció d'activitats d'esbarjo (Atrápalo, edreams...); comerç de moda (Bóboli); selecció de personal (Infojobs...), administració de loteries (La Bruixa d'Or), etc.
- Cerca constant d'avantatges competitius que permeten diferenciar-se dels seus competidors. Les diferències competitives poden ser en preu, cost, disseny, innovació, responsabilitat social, etc.

Excel·lència operativa

L'èxit d'una empresa va lligat a una correcta elecció i gestió del model de negoci. Entre els factors claus d'èxit de les empreses d'alt creixement podem destacar els següents.

- Com ja s'ha indicat, són empreses que aposten més per les persones (formació, incentius, implicació del personal).
- A més, persegueixen l'excel·lència operativa:
- Eficiència en costos i actius.
- Prioritat de la qualitat total. El 70% de les empreses d'alt creixement tenen la ISO 9000 mentre que en el total de les empreses, només té el certificat de qualitat total el 5%. Aquesta actuació explica que aconseguixin més satisfacció dels seus clients.
- Aposta per la innovació: Inversió del 2,5% de les vendes en R+D, percentatge superior a la mitjana d'inversió de l'empresa, que se situa en l'1%.
- La innovació de bons resultats en les empreses d'alt creixement. Un indicador per mesurar l'èxit en innovació de les empreses consisteix a calcular el pes que representa la venda de nous productes sobre el total de vendes. Per nous productes s'entén, normalment, els productes llançats al mercat en els dos anys anteriors. En el cas de les empreses gaseles aquest percentatge ascendeix al 35% mentre que la mitjana de l'empresa se situa en el 13%.
- Com ja s'ha indicat, es caracteritzen per una política de diversificació controlada i amb precaució.
- Orientació al client.
- Internacionalització.

Com hem pogut comprovar, els factors d'èxit identificats són tenen molts punts en comú amb els que s'han posat de manifest en els estudis anteriors.

2.4.Les empreses d'alt creixement del període 2009-2011

En aquest tercer període també s'ha analitzat empreses d'alt creixement les empreses que dipositen comptes en el Registre Mercantil, que l'any 2008 tenien deu treballadors o més i que han experimentat increments sostinguts en les seves facturació de, com a mínim, un 20% durant els exercicis 2009, 2010 i 2011.

A diferència de l'estudi dels períodes anteriors, el present estudi es realitza sobre totes les empreses espanyoles i pren en consideració tots els sectors econòmics. Per tant, s'ha treballat amb una major població d'empreses. El motiu és que com a conseqüència de la crisi econòmica, durant aquests últims anys s'ha reduït molt el nombre d'empreses d'alt creixement. En concret, de les 76 empreses d'alt creixement industrials catalanes del període 2004-2007 s'ha passat a 13 empreses industrials catalanes en el període 2009-2011. Les empreses espanyoles d'alt creixement es concentren en 7 sectors com es pot observar en la figura 2.6. Els sectors més representatius són Serveis, Comerç, Indústria i Construcció que concentren el 94% d'aquestes empreses, sent les principals activitats les dues primeres amb més del 50% (veure figura 2.6).

Sector	Nº d'Empreses d'Alt Creixement	%	Facturació mitjana 2011 (En milers d'euros)
Agricultura	17	3.9%	4006
Comerç	135	30.8%	24760
Construcció	27	6.2%	14977
Energia, Gas i Aigua	4	0.9%	747924
Financer	2	0.5%	1490
Indústria	82	18.7%	13103
Serveis	172	39.2%	18302
Total general	439	100%	25130

Font: Elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI

Figura 2.6. Classificació de les empreses d'alt creixement segons el sector.

Comunitat autònoma	Nº d'empreses en creixement								
	Agri- cultura	Comerç	Cons- trucció	Energia, Gas i Aigua	Financer	Holding	Indús- tria	Serveis	Total general
Andalusia	3	12	6	1			8	25	55
Aragó	1	2					5	5	13
Astúries	1	3	1	1			4	2	12
Balears		1	2					3	6
Canàries	1	4	1					5	11
Cantàbria		4		1				1	6
Castella i Lleó		2	1				5	10	18
Castella La Manxa		2	2				9	4	17
Catalunya	1	28	1	1	1		13	40	85
Ceuta		1							1
València	1	18	4		1	1	14	14	53
Extremadura	1	2					2	1	6
Galícia	6	7	1				7	6	27
La Rioja		1					3	1	5
Madrid	1	35	7			3	6	45	97
Melilla		1							1
Múrcia		2					2	3	7
Navarra		2	1					1	4
País Basc	1	7					3	4	15
Total General	17	134	27	4	2	4	81	170	439

Figura 2.7. Distribució de les empreses d'alt creixement per sectors i comunitats autònomes

	Nombre d'empreses d'alt creixement
Sectors industrials	82
Alimentació	23
Tèxtil, cuir i confecció	10
Paper, edició i arts gràfiques	1
Indústria química	4
Cautxú i plàstics	1
Metal·lúrgia i productes metàl·lics	10
Maquinària i equips	10
Material elèctric, electrònica i informàtica	3
Material de transport	2
Altres sectors industrials	18
Serveis a la producció	221
TICs	22
Transport i logística	3
Gestories, consultories, enginyeries	15
Comerç i distribució	135
Altres serveis a la producció	46
Total	303

Figura 2.8. Empreses d'alt creixement dels sectors industrials i serveis a la indústria

Vegem les principals conclusions de l'estudi realitzat en aquesta tercera fase³. Un primer aspecte que s'ha considerat oportú en aquesta fase ha estat l'estudi dels trets diferencials dels líders de les empreses d'alt creixement. així, s'han pogut identificar una sèrie d'habilitats directives que potencien el creixement. Quan l'empresa supera els primers anys en els quals sol produir-se pèrdues, és quan es pot començar a créixer. En aquests anys continuen sent clau totes les habilitats clàssiques dels lí-

3. Amat, O. i Vílchez, M. (2014): High growth companies during the crisis, *Working Paper*, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona

ders (passió, perseverança, humilitat, capacitat de treball, etc.), a més, se'n poden afegir unes altres:

Ambició de créixer: Encara que sembli increïble, un dels motius pels quals moltes empreses deixen de créixer és per la falta d'ambició. L'ambició implica marcar-se objectius difícils d'assolir i dedicar el màxim esforç per aconseguir-ho. Implica també no conformar-se amb el que s'ha aconseguit fins ara i tenir la voluntat de continuar creixent, d'augmentar les vendes, d'exportar a més països, d'ampliar el catàleg de productes, etc.

Professionalització: L'equip humà dels primers anys de l'empresa pot ser insuficient a mesura que l'empresa va creixent. Calen més persones i persones preparades per gestionar una organització que es va fent complexa. No és el mateix administrar una botiga que gestionar desenes de botigues en països diferents.

Capacitat de transformar-se: A mesura que l'empresa va creixent, els líders han de dedicar més temps a visualitzar el futur, actes de representació, escoltar, motivar i coordinar les persones. Per tant, s'ha de produir la transformació de persona d'acció a *coach* o entrenador.

Donat que el període analitzat en aquesta fase ha estat marcat per una caiguda important de l'activitat econòmica, també s'han identificat característiques diferencials específiques per afrontar períodes de crisi. Quan s'observa els directius d'empreses que en moments de recessió econòmica estan creixent i obtenint beneficis, es poden identificar habilitats com les següents:

Abstracció del pànic: Els cicles econòmics han existit sempre. Als anys d'eufòria els segueixen anys de pànic. En els primers, la sensació general és d'optimisme generalitzat i és quan tots pensen que la bonança serà eterna. Per exemple, en els anys

anteriors a l'esclat de la bombolla immobiliària, una opinió generalitzada era que l'habitatge mai no baixaria de preu i que a més continuaria pujant sense límits. Quan es produeix el canvi de cicle, vam passar a la situació contrària. Apareix el pànic i predomina el pessimisme.

Els directius de les empreses d'èxit aconsegueixen abstreure's de la cridòria generalitzada, tant en la fase d'eufòria com en la fase de pànic. En concret, en èpoques de crisi, no es contagien de l'actitud negativa de la majoria.

Optimisme. Quan l'actitud és optimista, és més fàcil tirar endavant i aconseguir qualsevol objectiu. Quan hi ha moltes dades negatives està justificat un cert pessimisme, especialment en aquelles persones que sofreixen les pitjors conseqüències de la crisi. Ningú no té la bola de vidre que permet endevinar el futur i, per tant, és possible que qualsevol actitud i previsió sobre el futur es faci amb la millor intenció. Quan les coses van malament, bona part dels mitjans de comunicació i dels analistes es mostren molt pessimistes i això pot contribuir a crear més crisi, ja que es deteriora la confiança.

Autocrítica i evitar el catastrofisme: En anys difícils s'instal·la en una bona part de la gent uns virus que tenen efectes letals. En primer lloc, el catastrofisme. Una cosa és que hi hagi problemes importants en molts àmbits de la nostra societat que afecten el dèficit públic, el sistema financer, l'ocupació, i diversos sectors de l'economia com el comerç, l'immobiliari o l'automòbil, per exemple. Però una cosa molt diferent és la visió apocalíptica que això portarà a la fallida de tot. En una crisi de confiança no hi ha res pitjor que contribuir a la desconfiança.

Un altre problema és la manca d'autocrítica que impedeix diagnosticar els errors, assumir responsabilitats i posar solucions.

Si li afegim la lentitud en la resposta i la manca de flexibilitat tenim ingredients que fan molt difícil trobar la porta de sortida. Si mirem què han fet els països que es recuperen d'una crisi abans, comprovarem que molts han estat molt ràpids a abaixar el preu dels immobles, reconèixer les pèrdues corresponents, castigar els qui han comès delictes, disminuir el dèficit públic, millorar el sistema educatiu i les universitats, etc.

Resiliència: és la capacitat per superar esdeveniments negatius i seguir cap endavant aprofitant les oportunitats.

Actitud proactiva: Per enfrontar els temps difícils amb entusiasme, perquè amb persones pessimistes no arribarem gaire lluny. L'actitud determina la resposta emocional, ja sigui positiva o negativa, a les circumstàncies de la vida. Aquesta resposta condiciona extraordinàriament l'impacte que tenen aquestes circumstàncies en una persona. L'actitud proactiva requereix una visió a llarg termini per no deixar-se portar pel pessimisme i buscar la generació de valor en un horitzó temporal ampli. No ens hem de deixar arrossegar pel pànic, ni amagar el cap sota l'ala. Molts es turmenten per les pèrdues d'una empresa, en el trimestre actual o l'any actual o el següent, però tal vegada el correcte seria analitzar què ha guanyat aquesta empresa en els últims deu anys i què pot guanyar en els deu següents. I si en un entorn de vint anys o quinze anys hi ha hagut tres o quatre anys amb pèrdues, no és tan greu.

Sentiment d'urgència: Ajuda al fet que ningú es relaxi i tots aportin el seu granet de sorra perquè l'empresa continuï avançant.

Mantenen el lideratge malgrat exigir sacrificis: Són persones que aconsegueixen que la resta d'empleats de l'empresa facin allò que no volien fer i a més aconsegueixen que ho facin a gust. La presa de decisions impopulars no és fàcil i cal saber comu-

nicar-les a la resta de plantilla i que normalment solen anar encaminades a reduir costos via rebaixa del sou, supressió de llocs de treball, augment d'hores de treball, etc. En aquesta línia, hi ha casos interessants. Per exemple, empreses que acorden amb els seus treballadors congelacions salarials amb el compromís que no s'acomiarà ningú en els anys següents. Això hauria d'anar acompanyat d'esforços també en l'àmbit de directius i accionistes, ja que aquests són els primers que haurien de donar exemple de sacrificis.

Les anteriors són habilitats directives que sempre són importants però, en els moments difícils, encara són més decisives.

Un altre aspecte analitzat en aquesta fase ha estat la cultura organitzativa composta per elements com la missió, la visió i els valors. Els principals aspectes diferencials de les empreses d'alt creixement en aquest terreny han estat el següents:

Cultura organitzativa

La cultura d'empresa o cultura corporativa és el conjunt de valors, creences i pràctiques de les persones que integren una empresa. Una característica que hem observat en la majoria d'empreses d'èxit és que tenen una cultura corporativa especial que les distingeix d'altres organitzacions.

De totes maneres, en la majoria d'empreses la cultura corporativa està poc formalitzada, ja que no està escrita ni aprovada oficialment. Això succeeix sobretot en les empreses de petita dimensió, tant si són d'èxit com si no.

Una cultura corporativa formalitzada està integrada per la missió, la visió i els valors de l'empresa. Aquests pilars solen tenir continuïtat en el temps, independentment del fet que l'estratègia pot anar variant al llarg dels anys.

Quan aquesta cultura no està formalitzada, els elements que la distingeixen són les creences i els valors de l'emprenedor o de l'equip directiu que es transmeten per tota l'organització.

Per tant, allò que caracteritza les empreses d'èxit és que compten amb una cultura d'empresa sòlida, estigui o no formalitzada.

-Missió

La missió és l'objectiu principal o la raó de ser de l'empresa i que justifica la seva existència. Amb la missió, l'empresa respon a preguntes com: Qui som? Què pretenem? Quines necessitats volem satisfer?

Disposar d'una declaració de missió és molt útil no només per saber què persegueix l'empresa, sinó també per descartar allò que no interessa. Sovint, els fracassos empresarials són conseqüència de diversificacions mal orientades, cosa que es pot evitar amb una missió que ajuda a no dispersar-se i a concentrar-se en què interessa realment.

No totes les empreses d'èxit tenen una declaració de missió, ja que només ho hem trobat en una part de les empreses mitjanes i, sobretot, en les grans. I encara, algunes de les empreses grans analitzades no disposen d'aquest tipus de formulacions.

En les empreses d'èxit que tenen una declaració de missió hem comprovat que ho fan amb frases inspiradores i que transmeten emoció. D'aquesta forma, fugen de les declaracions grandiloqüents sense cap contingut original. També eviten centrar-se en l'objectiu de maximitzar la riquesa dels accionistes. En l'exemple següent es comprova que Mercadona situa els accionistes en últim lloc a la seva declaració de missió:

-Visió

La visió descriu amb una o dues frases curtes on es vol arribar en el futur a llarg termini, a deu o vint anys vista. Amb la visió, l'empresa contesta la pregunta: Com serem quan siguem grans?

Les empreses d'èxit que compten amb una declaració de visió ho fan de manera que sigui fàcilment comprensible, tangible i que constitueixi un repte molt important.

Una altra característica de les empreses d'èxit és que quan al cap d'uns anys assoleixen l'objectiu que s'havien proposat en la seva visió, aconsegueixen no tenir la sensació que han arribat. Per tant, el que fan és modificar la visió amb reptes encara més ambiciosos per al llarg termini.

-Valors

Els valors són creences que uneixen i guien la conducta de qualsevol persona en una empresa. Múltiples recerques han demostrat que les empreses que tenen valors sòlids aconsegueixen més satisfacció, compromís i rendiment (Borja et al, 2013). Una forma de visualitzar que es tenen valors sòlids és quan aquests persisteixen en l'empresa, encara que es produeixin canvis en la composició de l'equip. Tal com s'ha assenyalat per a la missió, l'empresa ha d'aconseguir transmetre el missatge que els valors són més importants que el benefici, però això encara que estigui escrit ha de fer-se evident amb les pràctiques reals del dia a dia. Per exemple, els sistemes d'incentius en moltes empreses d'èxit estan més alineats amb els valors que amb la generació de riquesa per a l'accionista.

Entre els valors que trobem més freqüentment en les empreses d'èxit podem destacar els següents:

- Excel·lència: passió pel treball ben fet i la satisfacció dels clients interns i externs. Quan sorgeixen problemes és més important cercar les solucions i aprendre dels errors que buscar els culpables.
- Innovació: cerca contínua de millores per poder satisfer les necessitats canviants dels clients.
- Eficiència: aconseguir els resultats amb costos adequats.
- Treball en equip: fomentar la cooperació entre les persones que treballen a l'empresa.
- Equitat: tracte just a les diferents persones relacionades amb l'empresa.
- Humilitat: en contraposició a la prepotència.
- Compromís: hi ha una aposta recíproca a llarg termini de les persones per l'empresa i de l'empresa per les persones. Aquest compromís es plasma en plans de carrera per als empleats.
- Ètica: el respecte de la legislació i l'honestedat ha de guiar qualsevol actuació empresarial.
- Transparència: difusió d'informació.
- Responsabilitat social: l'empresa es preocupa per millorar el seu impacte en relació amb les diferents parts interessades o *stakeholders* (comunitat, clients...). En aquest sentit, és comú entre les empreses d'èxit que reverteixin a la societat una part del benefici obtingut i que es preocupin activament pel medi ambient.

Prudència financera

Les empreses d'èxit es caracteritzen per tenir un model financer en què s'aposta per les finances conservadores, amb un creixement equilibrat i per una bona gestió dels actius així com una proporció adequada de capital i deute.

Una característica comuna a la majoria d'empreses que perduen en el temps és que mantenen un nivell alt de capitalització. És a dir, es tracta d'empreses que financen la major part de les seves inversions amb aportacions dels accionistes o amb els recursos generats per elles mateixes, és a dir, amb els beneficis no repartits. Per tant, es tracta d'empreses conservadores en temes de finances. Analitzant les empreses que estan tancant o que estan immerses en concursos de creditors s'observa que en la majoria dels casos es tracta d'empreses molt descapitalitzades. És a dir, que funcionen amb aportacions insuficients dels seus accionistes. Amb nivells excessius d'endeutament no es pot funcionar amb normalitat. L'empresa ha de tenir una estructura financera adequada per evitar que la gerència perdi concentració en relació amb el que realment és important: els productes, els clients, els empleats...

El creixement equilibrat i la prudència permeten fer més inversions en èpoques de recessió, que és quan tot és més barat.

Models de negoci flexibles

Les empreses d'alt creixement compten amb un model de negoci que els permet aconseguir els seus objectius i satisfer les necessitats del client i de la resta de parts interessades (figura 2.9).

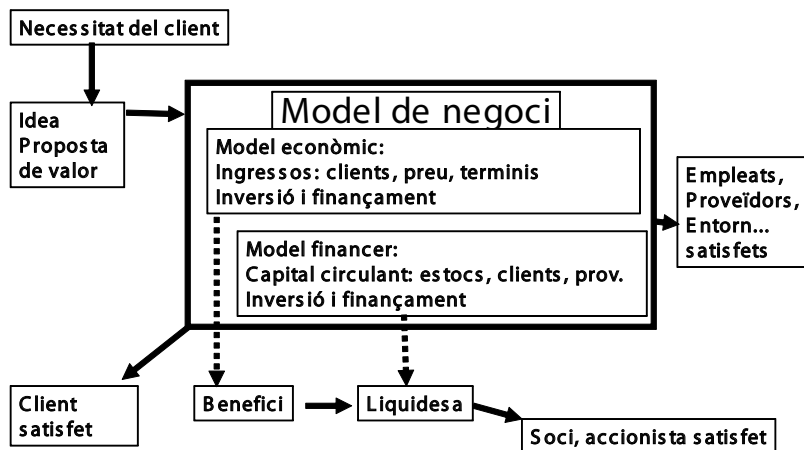


Figura 2.9. De la detecció d'una necessitat a la satisfacció del client i de les altres parts interessades a través del model de negoci

Les empreses d'èxit es caracteritzen per un lideratge basat en la diferenciació d'alguna cosa que els clients valoren:

- Experiència del consumidor. Són empreses que aconseguen que els clients percebin sensacions especials que cap altre competidor ofereix.
- Imatge de marca. El prestigi de la marca, que justifica una diferència rellevant en el preu, és un gran element diferencial en relació als seus competidors. Són empreses que ofereixen productes amb més prestacions o de luxe i que tenen clients disposats a pagar un preu més alt per això.
- Segment de mercat: Hi ha empreses que es diferencien perquè ofereixen productes per a segments de mercat que no estan atesos per altres competidors.

Origen: Són empreses valorades, sobretot, pel seu origen, que pot ser un avantatge competitiu per disposar d'una

denominació d'origen, o la proximitat a determinades matèries primeres o imatge d'una regió.

Innovació contínua de productes. El fet d'invertir molt més que els seus competidors en innovació fa que no la puguin seguir i els clients perceben que aquesta empresa els ofereix l'últim que s'ha inventat.

Varietat de producte. Es tracta d'empreses que es diferencien dels seus competidors a través d'un assortiment molt més ampli de productes.

Producte personalitzat. Aquestes empreses ofereixen al client la possibilitat d'intervenir en el disseny. Aquest fet li dona un toc molt personal.

Costos. El lideratge en costos permet diferenciar-se a través de preus de venda baixos.

Tecnologia. Són empreses que aprofiten les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) per oferir serveis (rapidesa...) que els competidors encara no ofereixen.

Rapidesa. La rapidesa en la innovació i en la cadena de subministrament pot ser, també, una font de diferenciació.

Qualitat. La diferenciació en qualitat permet terminis més llargs de garantia dels productes i dona seguretat als clients.

Responsabilitat Social Corporativa. Són organitzacions molt apreciades pels seus clients per la contribució social que efectuen, entre altres motius.

Aquesta diferenciació s'identifica com un avantatge competitiu i l'estratègia de l'empresa ha de permetre que l'empresa aconsegueixi que es tracti d'alguna cosa sostenible i que ajudi a aconseguir els seus objectius.

Una vegada s'aconsegueix un model de negoci que funciona, és fonamental que la innovació el vagi adaptant als canvis que es produeixen al mercat. Però la innovació no es produeix per casualitat. És imprescindible que la cultura de l'empresa estigui enfocada cap a la innovació, per a això es requereix promoure la creativitat i no castigar les persones que assumeixen riscos. La revisió del model de negoci ha de permetre que l'empresa disposi d'avantatges competitiu. En uns casos, l'avantatge competitiu ha de ser en costos. En altres ha de ser a través del disseny, la marca, la qualitat o la diferenciació. Hi ha empreses que aconsegueixen avantatges competitiu amb els sistemes d'informació.

La crisi econòmica genera situacions difícils per a moltes empreses, però al mateix temps proporciona grans oportunitats. Les empreses que aprofiten aquestes oportunitats normalment es basen en la innovació i en les finances conservadores (vegeu figura 2.10). L'estratègia financera conservadora els permet disposar de recursos per efectuar compres a bon preu. D'altra banda, compten amb models de negoci guanyadors i flexibles que permeten innovar en processos i productes i així aconsegueixen incrementar la seva quota de mercat. Les empreses que aposten poc per aquests dos eixos (finances conservadores i innovació) són les que tenen més dificultats per evitar el concurs de creditors i el tancament.

	Menys innovació	Més innovació
Finances conservadores	Empreses que resisteixen a pesar de la caiguda de les vendes i beneficis, gràcies a unes finances sòlides	ÈXIT Empreses amb finances sòlides i que estan augmentant molt les seves vendes i beneficis gràcies a la innovació en productes i processos
Finances arriscades	FRACÀS Empreses en concurs de creditors o en fallida	Empreses molt innovadores que generen moltes vendes, però que estan en perill perquè tenen una base financera fràgil

Figura 2.10. Classificació de les empreses en relació amb la seva estratègia financera i la seva política d'innovació

2.5. Conclusions

D'acord amb les evidències identificades en els diversos estudis realitzats, es pot concloure que les empreses d'alt creixement tenen diversos trets diferencials de tipus operatiu: l'aposta pels recursos humans, per l'excel·lència (innovació, qualitat, internacionalització, etc.) i per la flexibilitat.

A nivell estratègic, tenen una visió del negoci a llarg termini que afavoreix l'adopció d'estratègies financeres prudentes. Un aspecte que ha estat sorprenent es que operen en qualsevol sector.

Aquestes característiques de visió a llarg termini, aposta per les persones, flexibilitat i prudència financera fa que siguin més resistents en períodes de caiguda de l'activitat econòmica.





3.LA FASE POSTERIOR A L'ALT CREIXEMENT

3.1.Introducció

Un cop analitzat el perfil de les empreses d'alt creixement i els factors que l'afavoreixen, s'ha considerat rellevant investigar que passa una vegada una empresa aconsegueix l'alt creixement. En concret, s'ha estudiat l'evolució fins a deu anys després del moment en què aquestes empreses havien estat considerades com a d'alt creixement. Per realitzar l'estudi s'ha utilitzat de nou la base de dades SABI. Atès que els comptes de les companyies no apareixen en la base de dades fins passat gairebé un any des del tancament de l'exercici, l'estudi, fet en 2009 i 2010, s'ha realitzat amb els comptes anuals fins a 2007. D'aquesta forma s'ha pogut analitzar l'evolució posterior de les empreses d'alt creixement.

3.2.Supervivència de les empreses d'alt creixement

Les empreses d'alt creixement han sobreviscut en un percentatge elevat i superior al de la mitjana de les empreses del país. L'evolució de les 254 empreses d'alt creixement de 1997 ha estat molt dispar (veure figura 3.1):

- 7 empreses, o sigui el 2,76% del total, segueixen generant alts creixements deu anys després del moment en què van ser seleccionades com a d'alt creixement.
- 183 empreses, que representen el 72,04% del total, tenen una evolució de vendes i de beneficis amb taxes molt menors i similars a la inflació.
- 16 empreses (6,3%) han estat absorbides, però es tracta d'empreses que generaven beneficis en el moment de l'absorció.

- 48 empreses (18,9%) han tingut una evolució negativa (concurs de creditors, absorció amb pèrdues, extinció, dissolució, fallida...).

Situació de les empreses	Número d' empreses	%
Continuen actives i segueixen tenint un alt creixement	7	2,76%
Continuen actives però amb una evolució més ralentitzada	183	72,04%
Absorbides amb beneficis	16	6,29%
Absorbides amb pèrdues	5	1,96%
Concurs de creditors	11	4,33%
Extingides	21	8,26%
Dissoltes	9	3,57%
Fallides	2	0,79%
Total	254	100,00%

Figura 3.1. Situació en 2007 de les empreses d'alt creixement de 1997

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

Les empreses d'alt creixement de 1997 han modificat significativament la seva estructura econòmicofinancera amb el pas dels anys. Entre 2004 i 2007 el conjunt d'empreses d'alt creixement actives ha experimentat un increment en els seus ingressos del 16% (veure figura 3.2), molt per sota de l'increment del 136% registrat entre 1994 i 1997.

Sector	1994-1997	1997-2007	2004-2007
Productes alimentaris	197%	56%	4%
Tèxtil, cuir i confecció	105%	14%	-14%
Paper, edició i arts gràfiques	123%	107%	36%
Indústria química	148%	592%	14%
Plàstics	133%	59%	19%
Metalúrgia	135%	129%	16%
Maquinària i equips	136%	172%	11%
Material elèctric, electrònica i informàtica	147%	49%	0%
Material de transport	131%	255%	14%
Altres	94%	302%	22%
Total	136%	240%	16%

Figura 3.2. Evolució per sectors del creixement dels ingressos de les empreses d'alt creixement de 1997

És important destacar que l'increment entre 2004 i 2007 també és inferior al creixement experimentat per la resta del sector industrial, que va ser del 19%. L'evolució de l'ocupació en les empreses d'alt creixement presenta increments menors que els ingressos en el període 2004-2007 (veure figura 3.3). Solament dos dels deu sectors analitzats han destruït ocupació en el període comprès entre els anys 2004 i 2007, presentant un increment del nombre mitjà d'empleats del 5%. Aquesta xifra és positiva tenint en compte que, d'acord amb l'Enquesta Industrial d'empreses, l'ocupació en la indústria catalana va disminuir un 7,5% en el mateix període.

Sector	2004-2007
Productes alimentaris	6%
Tèxtil, cuir i confecció	-12%
Paper, edició i arts gràfiques	20%
Indústria química	-2%
Plàstics	9%
Metalúrgia	3%
Maquinària i equips	3%
Material elèctric, electrònica i informàtica	16%
Material de transport	7%
Altres	2%
Total	5%

Figura 3.3. Evolució del nombre mig d'empleats de les empreses d'alt creixement de 1997

Quant a l'estructura del balanç de situació, les empreses d'alt creixement s'han caracteritzat per la seva inversió en actius fixos, aconseguir una millor qualitat del seu deute i incrementar la seva capitalització (veure figura 3.4).

	1997	2002	2007
Actiu no corrent	32%	38%	41%
Existències	17%	14%	13%
Realitzable	47%	43%	43%
Disponible	4%	5%	3%
Total	100%	100%	100%
	1997	2002	2007
Recursos Propis	41%	40%	43%
Deutes a ll/t	10%	19%	20%
Deutes a c/t	49%	41%	37%
Total	100%	100%	100%

Figura 3.4.Evolució en percentatges del balanç de situació agregat de les empreses d'alt creixement (1997-2007)

La ralentització de les vendes ha anat acompanyada d'una disminució de la rendibilitat, tant sobre actius com sobre fons propis (veure figura 3.5).

	1997	2002	2007
Rendiment de l'actiu	14,8%	11,0%	8,2%
Rendibilitat dels fons propis	26,0%	18,3%	16,8%

Figura 3.5.Evolució de la rendibilitat de les empreses d'alt creixement (Amat *et al.*, 2010)

L'autofinançament i les polítiques financeres prudents de les empreses d'alt creixement expliquen que al llarg dels anys la seva solvència vagi millorant i que el seu endeutament sigui reduït en comparació de les empreses del seu mateix sector. Aquesta situació les situa en una millor posició per fer front a una recessió econòmica com la dels anys 2008-2013. Tenint en compte que a partir de 2008 el conjunt del teixit empresarial es-

panyol ha iniciat un procés de desendeutament per augmentar els seus nivells de capitalització, l'estratègia financera prudent de les empreses alt creixement sembla haver estat oportuna.

En 2009 es va analitzar les empreses d'alt creixement que segueixen actives, i d'aquestes s'ha entrevistat a les empreses que segueixen sent d'alt creixement. També s'ha analitzat les circumstàncies que han afectat negativament a les 43 empreses d'alt creixement de 1997 que en 2009 estaven en concurs de creditors, extingides, dissoltes o fetes fallida.

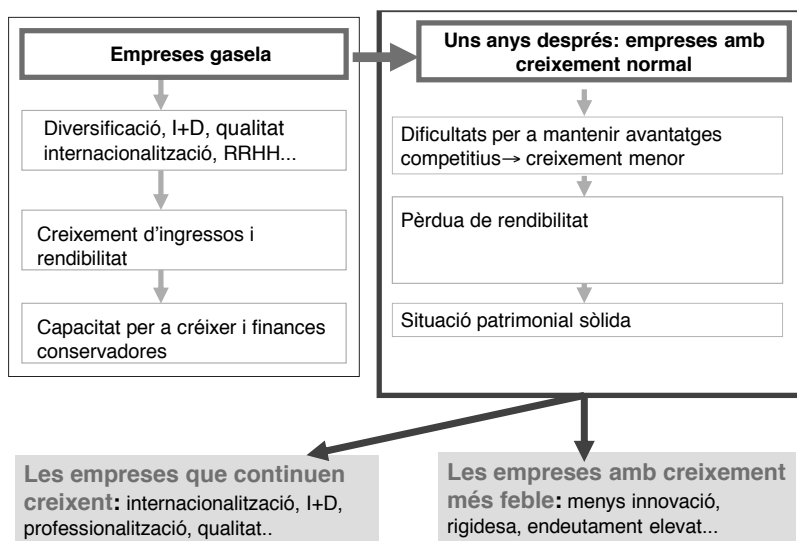
Aquestes anàlisis han permès obtenir evidències sobre les circumstàncies que han afavorit la sostenibilitat del creixement o que per contra han provocat problemes per a la continuïtat empresarial. Les principals conclusions són que les empreses d'alt creixement que segueixen actives, ja sigui amb un creixement elevat o normal, tenen unes característiques comunes:

- Han continuat prioritzant la major part d'inductors que van afavorir el seu alt creixement quan van ser considerades d'alt creixement:
 - Diversificació de productes i de mercats.
 - Internacionalització: han incrementat els seus esforços en l'exterior.
 - Elevada inversió en R+D.
 - Manteniment de polítiques per a la millora de la qualitat i la productivitat.
 - Han potenciat una estructura de recursos humans més professionalitzada.
 - Finances conservadores, ja que han seguit apostant per la reinversió dels beneficis i la capitalització.
- A més, han aconseguit una organització amb gran capacitat d'adaptació enfront dels canvis.

En canvi, les 43 empreses d'alt creixement de 1997 que han experimentat dificultats (fallides, concurs de creditors...) presenten altres característiques:

- Dependència excessiva de determinats mercats o productes.
- Reducció significativa de la inversió en R+D.
- Rigidesa davant els canvis i reacció insuficient davant l'entrada de nous competidors.
- Finances poc prudents, ja que en els anys bons van repartir dividends significatius i van optar per l'endeutament excessiu.

La figura 3.6 resumeix el perfil de les empreses d'alt creixement i l'evolució del seu model de comportament.



Font: Amat, O., Fontrodona, J., Hernández, J. M. i Stoyanova, A. (2010). *Les empreses d'alt creixement i les gaseles a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Figura 3.6. Factors que expliquen l'evolució de les empreses d'alt creixement

3.3. Cicle de vida de les empreses d'alt creixement

Com s'ha indicat, les empreses d'alt creixement es caracteritzen per experimentar elevades taxes de creixement de vendes i beneficis. No obstant això, per arribar a aquesta situació passen per diverses etapes (vegeu figura 3.7).

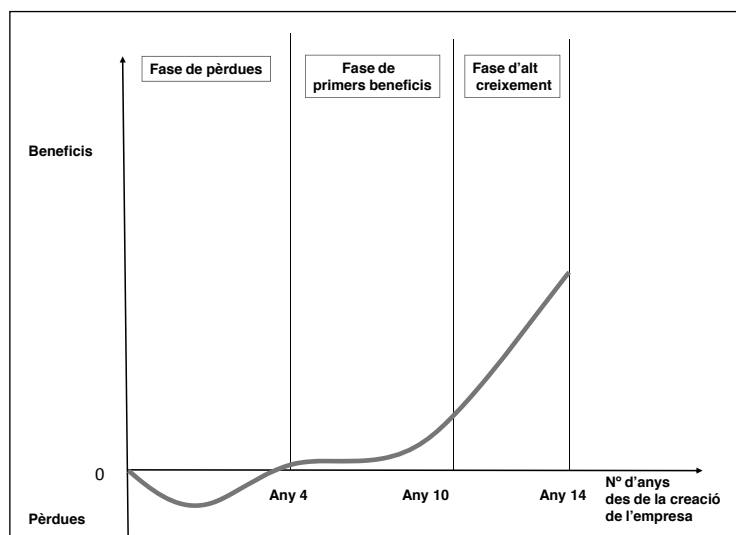
D'acord amb la figura 3.8, en el cicle de la vida de les empreses d'alt creixement podem identificar tres fases:

- Fase de pèrdues o vall de la mort: Correspon a un període que sol durar entre dos i quatre anys al principi de la vida de l'empresa. De tota manera, de vegades aquest període és més llarg. Per exemple, Amazon va trigar 9 anys a obtenir els primers beneficis que es van produir quan va aconseguir millorar la seva logística. Aquest període es caracteritza per la dificultat de l'emprenedor per aconseguir el finançament necessari per dur a terme i desenvolupar el seu projecte. En aquesta etapa inicial l'empresa sol generar pèrdues i, per això, no és fàcil sobreviure. Als Estats Units, per exemple, el 50% de les empreses tanca abans que es compleixi el primer any des de la seva creació⁴. En el cas de les *start-up*, empreses de recent creació que normalment estan en sectors nous o de noves tecnologies, s'estima que només el 20% sobreviu als primers cinc anys⁵.
- Fase dels primers beneficis: Entre l'any 2 i l'any 4, l'empresa aconsegueix els seus primers beneficis i a partir d'aquest moment triga uns anys més a trobar la font de l'avantatge competitiu que li permetrà convertir-se en una empresa d'alt creixement.

4. Small Business Administration, 2013.

5. Global Entrepreneurship Monitor, 2013.

- **Alt creixement:** Comença a partir de l'any 10, de mitjana. En aquesta etapa, les empreses d'èxit descobreixen la fórmula de diferenciació, bé sigui a través del preu, producte, qualitat, internacionalització, etc. que constituirà el seu avantatge competitiu i que li permetrà distingir-se de la resta de la competència. És l'etapa en la qual l'empresa aconsegueix un major creixement d'ingressos, així com els màxims beneficis.

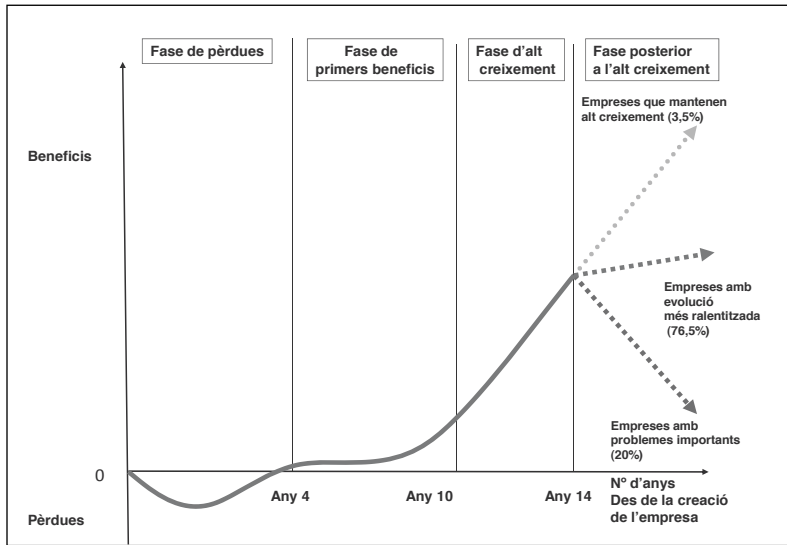


Font: Amat, O., Fontrodona, J., Hernández, J. M. i Stoyanova, A. (2010). *Les empreses d'alt creixement i les gaselles a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Figura 3.7. Cicle de vida de les empreses fins que aconsegueixen un alt creixement

Un esperaria que amb el que costa aconseguir l'elevat creixement en vendes i beneficis, l'empresa pogués gaudir d'un llarg període en el cim. Això, però, no és el que succeeix. De mitjana, aquestes empreses experimenten un elevat creixement entre els anys 10 i 14 després de la seva creació. A partir de l'any 14, molt poques continuen creixent. Segons l'estudi sobre les empreses d'alt creixement, de les 200 empreses d'alt creixement identificades deu anys abans, set continuen sent empreses d'alt

creixement (3,5%); quaranta han tancat (20%) i les restants 153 (76,5%) continuen funcionant, però amb un cert estancament de vendes i beneficis (vegeu figura 3.8).



Font: Amat, O., Fontrodona, J., Hernández, J. M. i Stoyanova, A. (2010). *Les empreses d'alt creixement i les gaseles a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Figura 3.8. Cicle de vida complet de les empreses d'alt creixement

La constatació que l'èxit és efímer també ha estat posada de manifest per altres estudis. Així, en l'estudi de Peters i Waterman (1982) de les 43 empreses nord-americanes més capdavanteres, podem comprovar que avui moltes d'elles ja han desaparegut o han tingut serioses dificultats (American Airlines, Delta Airlines, General Motors, K Mart, Kodak, NCR, Polaroid, entre altres).

Tornant al nostre estudi, i analitzant les diferències entre les empreses que mantenen l'alt creixement i les que desapareixen uns anys després d'aconseguir un creixement elevat, podem concloure que les diferències claus són les següents:

- Després dels primers anys d'alt creixement aconseguixen mantenir un elevat nivell d'esforç i ambició.
- Van professionalitzant l'empresa a mesura que van creixent. Per exemple, l'equip directiu que es necessita quan la dimensió és reduïda no és el mateix que es requereix quan l'empresa ha passat de petita a mitjana o de mitjana a gran.
- Segueixen apostant per la innovació i la qualitat.
- Aconseguixen que l'endeutament no sigui excessiu, per a això es van capitalitzant i van reinvertint la major part dels beneficis.
- Estan orientades al màrqueting.
- Aposten per la internacionalització.
- Estableixen acords de cooperació amb altres empreses per competir millor.
- Gestionen adequadament la successió dels seus líders.
- Gestionen adequadament els conflictes que es produeixen per les tensions de l'elevat creixement i pel repartiment de la riquesa generada.

Les diferències anteriors s'han identificat després de mantenir entrevistes amb dos tipus d'empreses d'alt creixement: les que han aconseguit mantenir l'elevat creixement durant un període llarg de temps i les que han desaparegut.

3.4.Conclusions

En aquest capítol s'ha analitzat l'evolució en els anys següents al període en que les empreses assoleixen l'alt creixement per identificar els factors que contribueixen al fet que la marxa de les empre-

ses segueixi sent favorable o, per contra, es produeixin problemes. L'anàlisi de l'evolució de les empreses d'alt creixement al llarg dels anys ha permès comprovar la dificultat de mantenir al llarg del temps les elevades taxes de creixement en vendes i beneficis. També ha servit per diferenciar les empreses que han seguit creixent, en major o menor mesura, de les quals han experimentat dificultats importants. Els resultats mostren que aquest últim grup s'ha caracteritzat per increments molt elevats de l'endeutament que ha anat acompanyat d'un menor esforç en aspectes que en el seu moment havien aportat avantatges competitius (R+D, internacionalització...) el que ha provocat que amb el pas dels anys, tinguin una dependència excessiva d'un reduït nombre de productes o mercats. En canvi, les empreses que deu anys després segueixen creixent s'han caracteritzat per seguir invertint en aspectes tals com la R+D, la professionalització dels seus equips humans, i en qualitat i productivitat. Addicionalment, han prevalgut l'autofinançament, la qual cosa les situa en una millor posició per afrontar períodes de recessió.

Aquest tipus d'evidències poden ser d'utilitat tant per als gestors públics de cara a orientar les prioritats de les polítiques de foment empresarial, com per a directius interessats a crear i desenvolupar empreses que tinguin altes taxes de creixement en vendes i beneficis.





4.FACTORS QUE CONTRIBUEIXEN A LA SOSTENIBILITAT DE L'ALT CREIXEMENT AL LLARG DEL TEMPS

4.1.Introducció

Donat l'interès en què les empreses aconseguixin un elevat creixement, és d'especial importància identificar els factors que l'afavoreixen (Serarols i Urbano, 2007). A més, una vegada una empresa aconseguix un elevat creixement, és també molt rellevant conèixer els factors que contribueixen al fet que l'elevat creixement perduri en el temps. L'anàlisi de la competitivitat es planteja, normalment, a tres nivells (ESA-DE, 1996): el marc econòmic general del país o territori en què les empreses actuen, l'entorn sectorial i l'estratègia de l'empresa. Aquest treball s'emmarca en la tercera opció, que atorga a l'estratègia un paper clau en la determinació de la posició competitiva d'una empresa.

La investigació⁶ que s'exposa en el present capítol analitza l'evolució de les empreses d'alt creixement, per avaluar si aquestes empreses són capaces de mantenir al llarg del temps el seu ritme de creixement de vendes, beneficis i nombre de treballadors. Per això, l'objectiu de la recerca consisteix a identificar factors que contribueixen al fet que les empreses perllonguin el període d'alt creixement durant més anys.

6. El present treball forma part de la línia d'investigació sobre empreses d'alt creixement que es va iniciar en 1997, en el marc de l'Observatori de Prospectiva Industrial del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, dirigit per Joan Miquel Hernández i Jordi Fontrodona. En la bibliografia s'inclouen algunes de les principals publicacions d'aquesta línia d'investigació.

4.2. Metodologia de l'estudi empíric

D'acord amb l'objectiu de la investigació s'ha procedit com segueix:

- **Utilització de la mostra d'empreses d'alt creixement del període 2004-2007:** S'ha partit de la mostra seleccionada per Amat *et al.* (2010). Es tracta d'empreses dedicades a activitats industrials, és a dir, empreses en les quals la seva activitat principal és industrial d'acord amb la Classificació Nacional d'Activitat Empresarial que les mateixes empreses s'atribueixen quan dipositen els seus comptes en el Registre Mercantil.

Per identificar a les empreses d'alt creixement es va utilitzar la base de dades Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèric (SABI) d'Informa i que recull dades del Registre Mercantil. La selecció es va fer a partir d'un total de 141.071 empreses espanyoles actives amb un mínim de deu empleats i que van dipositar els comptes corresponents a 2007. D'aquestes empreses, 29.278 són catalanes. Pel que fa al creixement, l'indicador triat per diferenciar a les empreses d'alt creixement de la resta va ser la facturació (import net de la xifra de negocis). Seguint la definició d'Eurostat (2007), es va adoptar el criteri d'un increment anual de les vendes superior o igual al 20% durant el període 2004-2007.

Per tant, en aquest estudi s'ha considerat empreses d'alt creixement les empreses industrials amb seu social a Catalunya, que dipositen comptes en el Registre Mercantil, que l'any 2004 tenien deu treballadors o més i que han experimentat increments de la facturació de, com a mínim, un 20% durant els exercicis 2005, 2006 i 2007.

Segons els criteris establerts, es van identificar 250 empreses d'alt creixement a Catalunya. Les 250 empreses d'alt creixe-

ment representaven, amb dades del SABI, un 0,23% de les empreses industrials de Catalunya.

- **Enquesta d'estratègies i pràctiques de gestió:** Les 250 empreses d'alt creixement van ser objecte d'una enquesta l'any 2008 sobre estratègies utilitzades i pràctiques de gestió.

El qüestionari pretenia determinar el grau d'importància de sis factors clau per a la competitivitat de l'empresa: Recursos humans i formació; Innovació i qualitat; Internacionalització; Comercialització; Finançament i Subsector d'activitat i propietat familiar.

La taxa de resposta va ser del 50,4%, és a dir, 126 de les 250 empreses van retornar el qüestionari total o parcialment emplenat. En el present estudi s'analitzarà les respostes d'aquest qüestionari que les empreses van emplenar en 2008, precisament quan van ser identificades com a empreses que estaven experimentant un alt creixement. D'aquesta forma, s'analitzarà si existeixen correlacions entre les estratègies de l'empresa en 2008 i l'evolució de les empreses en els anys següents.

- **Anàlisi de situació econòmica i financera uns anys després d'aconseguir la fase d'alt creixement:** Posteriorment, al gener de 2013 s'ha analitzat la situació actual de les 126 empreses d'alt creixement que van respondre l'enquesta realitzada en 2009. D'aquesta forma, es pot investigar sobre la base de l'enquesta esmentada els factors que poden explicar que una part d'elles segueixi creixent en l'actualitat. L'anàlisi dels comptes permet identificar empreses que, en relació a vendes, beneficis i nombre d'empleats; segueixen creixent molt, creixen una mica o decreixen.
- **Anàlisi dels determinants de la sostenibilitat del creixement:** Finalment, s'han efectuat diverses anàlisis estadísti-

ques per identificar determinants que expliquin la desigual evolució de les empreses de la mostra en els anys següents al període d'alt creixement.

El procés seguit per a l'anàlisi estadística ha estat el següent:

—En una primera etapa, s'han depurat les dades. Per poder fer les regressions s'han homogeneïtzat dades binàries (1 = sí, 0 = no) i s'han introduït alguns indicadors per mesurar quantitativament preguntes com la del nivell de formació.

Atès que s'ha comprovat que el comportament de les tres variables de creixement (vendes, beneficis i nombre d'empleats) es comporten de forma idèntica en les empreses analitzades, s'ha agrupat en una sola variable generant un indicador de "creixement". Aquest indicador és el que s'ha utilitzat com a variable depenent.

—Una vegada feta la depuració s'han calculat regressions de les variables agrupades per grups de preguntes:

- **Recursos humans i formació** (despesa de formació, pla de formació, realització d'enquestes laborals, pla de desenvolupament personal, grau de formació de la plantilla).
- **Innovació i qualitat** (devolucions de vendes, política mediambiental, certificació de qualitat, despesa de R+D sobre vendes, tenir departament de R+D, percentatge de vendes de productes nous).
- **Internacionalització** (internacionalització a través d'accions col·lectives, a través d'intermediaris, a través de representants, a través de matriu, percentatge d'exportacions).
- **Comercialització** (noves formes de fixació de preus, nous posicionaments de producte, noves tècniques de promoció, nous dissenys de producte, percentatge d'inversió en marques pròpies).

- **Finançament** (percentatge de recursos propis sobre el finançament) i altres estratègies com a diversificació de productes, desinversions en productes no rendibles i noves pràctiques de gestió.
- **Cooperació amb altres empreses, subsector d'activitat i propietat familiar** (acords de cooperació amb altres empreses, adquisició d'altres empreses, control familiar de l'empresa, subsector d'activitat).

—S'ha procedit a elaborar taules descriptives dels percentatges de casos de “Sí molt”, “Sí” o “No” que hi ha per al creixement de les Vendes, Beneficis o Treballadors per a cada variable. Això permet, a més de poder corroborar els valors de significació de la taula de la t-Student, veure amb més detall com es produeix el resultat de la influència de la variable sobre el creixement.

—Finalment, com a complement, s'ha procedit a contrastar els valors obtinguts, mitjançant la confecció de taules de contingència i calculant la khi-quadrat de Pearson per a cada variable.

4.3. Evolució posterior a la fase d'alt creixement

Per analitzar l'evolució de les empreses que en el període 2004-2007 van complir els requisits d'alt creixement, s'ha avaluat els seus comptes de l'any 2011 utilitzant novament la base de dades SABI. Atès que els comptes de les companyies no apareixen en la base de dades fins passat més un any des del tancament de l'exercici, l'estudi, fet en 2013, s'ha realitzat amb els comptes anuals fins a 2011. Atès que de les 250 empreses d'alt creixement, només es va rebre l'enquesta de 126 d'elles, les anàlisis que segueixen s'han fet amb aquestes 126 empreses ja que es procedirà a relacionar els resultats de l'enquesta amb l'evolució posterior d'aquestes empreses.

Supervivència de les empreses d'alt creixement

Tenint en compte la crisi generalitzada que s'està vivint des del 2008, les empreses d'alt creixement han sobreviscut en un percentatge elevat i superior al de la mitjana de les empreses del país. L'evolució de les 126 empreses d'alt creixement en 2004-2007 ha estat molt dispar (veure figura 4.1). Així, un 8,74% de les empreses han seguit generant un alt creixement fins a 2011. Un 19,85% tenen una evolució de vendes similar a la inflació. La majoria (63,49%) han experimentat una reducció de vendes la qual cosa és lògic tenint en compte que es tracta d'anys d'una important caiguda de l'activitat econòmica al país. La resta d'empreses, han estat absorbides, estan en concurs de creditors o s'han extingit.

Situació de les empreses a finals de 2011	Núm. d'empreses	%
Continuen actives i segueixen tenint un elevat creixement	11	8,74%
Continuen actives però amb una evolució més ralentida	25	19,85%
Continuen actives però reduint vendes	80	63,49%
Absorbides	2	1,58%
Concurs de creditors	6	4,76%
Extingides	2	1,58%
Total	126	100,00%

Figura 4.1. Situació en 2011 de les empreses d'alt creixement del període 2004-2007.

4.4.Determinants de l'evolució del creixement

La R-quadrat ajustada indica en tant per 1 la variació de la variable depenent "creixement" explicada pel conjunt de variables independents de cadascun dels models. És a dir, quan major és el valor, més influència té aquest grup de variables:

- Recursos humans i formació: 0,073
- Innovació i qualitat: 0,414

- Internacionalització: 0,238
- Comercialització: 0,039
- Finançament: 0,219
- Cooperació amb altres empreses, subsector d'activitat i propietat família: 0,017

De l'anterior, es desprèn que les polítiques que més influència tenen en el creixement de les empreses estudiades són la innovació i qualitat; la internacionalització i el finançament.

En la figura 4.2 també s'acompanya un resum de les t-Student calculades per a cada variable. Per a una mostra de 126 empreses i considerant que Vendes, Beneficis o Treballadors es distribueixen normalment per a cada variable, és recomanable utilitzar aquest estadístic. El valor de més de 2 (1.9799) en una t-Student per a la grandària de la mostra que estem treballant, indica que comet un error menor a 0,05 en considerar la variable i la seva influència (tant positiva com negativa) en la funció de "creixement".

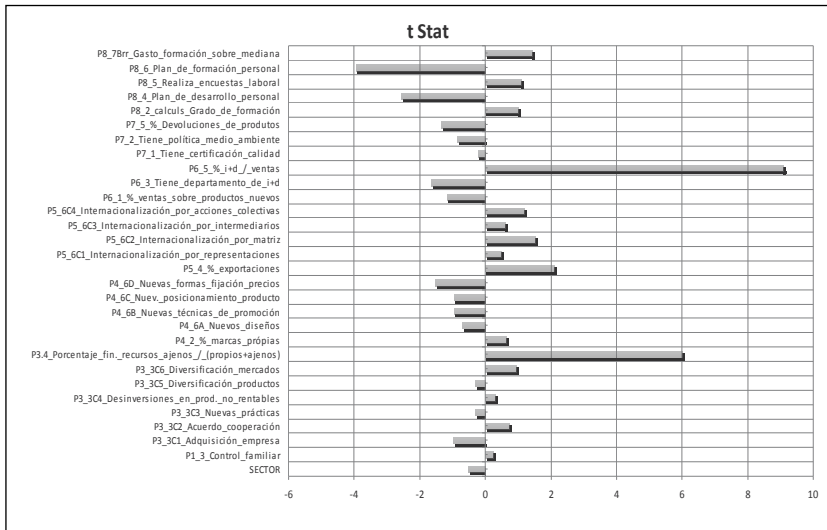


Figura 4.2. Resum de les t-Student calculades per a cada variable

En la figura 4.2, es comprova que les variables més significatives, en relació amb les estratègies i pràctiques empresarials que més incidència tenen en el creixement són la despesa de R+D sobre vendes, el pes de les exportacions en la facturació i el pes dels recursos propis en el finançament.

En la figura 4.3, s'acompanya una taula descriptiva dels percentatges de casos de "Sí molt", "Sí" o "No" que hi ha per al creixement de les Vendes, Beneficis o Treballadors per a cada variable. Això permet, a més de poder corroborar els valors de significació de la taula de la t-Student, veure amb més detall com es produeix el resultat de la influència de la variable sobre el creixement.

La interpretació d'aquestes dades és la següent. Hi ha preguntes en les quals la resposta és sí o no. Per exemple, en la pregunta de si l'empresa té certificació de qualitat, el 36,3% de les que no han augmentat vendes disposen de certificació de qualitat. En canvi, el 64% de les que augmenten vendes sí disposen de certificació de qualitat i el mateix ocorre amb el 45,5% de les que han augmentant molt les vendes.

Hi ha altres preguntes del qüestionari on es demanava una dada en percentatge. En aquest cas, es facilita la mitjana d'aquest percentatge de les empreses de cada grup. Així, per exemple:

- En la pregunta sobre el pes dels recursos propis, les empreses que no augmenten vendes tenen menys capitalització (35,8%), que les que augmenten una mica les vendes (66,9%) i que les que augmenten molt les vendes (74,1% de recursos propis).

- En la pregunta sobre el pes de les exportacions en les vendes, les empreses que no augmenten vendes tenen molta menys quota d'exportació en la seva xifra de vendes (8,1%) que les empreses que augmenten una mica o molt les seves vendes.
- En la pregunta de les despeses de R+D sobre vendes, les empreses que no augmenten vendes tenen unes despeses de R+D d'una mitjana del 0,3% de les vendes. En canvi en les empreses que augmenten vendes aquest percentatge és del 2,2% sobre vendes i en les que augmenten molt les vendes la R+D representa el 3,6% de les vendes.

Una vegada més, en aquest cas es comprova que les empreses que han mantingut l'augment de vendes es caracteritzen per apostar més per la qualitat, la R+D, les exportacions i el finançament amb recursos propis.

Preguntes del qüestionari	Vendes augmenten		Sí molt	Beneficis augmenten			Empleats augmenten		
	No	Sí		No	Sí	Sí molt	No	Sí	Sí molt
És una empresa de control familiar? (% de sí)	50,0%	40,0%	72,7%	49,4%	46,2%	66,7%	50,0%	40,7%	85,7%
S'ha adquirit altres empreses? (% de sí)	17,5%	8,0%	18,2%	17,3%	7,7%	22,2%	17,1%	7,4%	28,6%
Ha fet acords de cooperació amb altres empreses? (% de sí)	52,5%	48,0%	90,9%	53,1%	46,2%	100,0%	53,7%	51,9%	85,7%
Ha fet desinversions en productes no rendibles? (% de sí)	21,3%	12,0%	27,3%	22,2%	7,7%	33,3%	22,0%	14,8%	14,3%
Ha diversificat productes? (% de sí)	62,5%	60,0%	72,7%	63,0%	57,7%	77,8%	63,4%	55,6%	85,7%
Ha diversificat mercats? (% de sí)	57,5%	76,0%	63,6%	58,0%	69,2%	77,8%	58,5%	74,1%	57,1%
% de Recursos propis / (Recursos propis + Recursos aliens)	35,8%	66,9%	74,1%	35,1%	70,9%	73,9%	36,0%	71,0%	68,6%
% Inversió en marques pròpies sobre Vendes	2,0%	1,9%	2,3%	1,9%	2,1%	2,9%	2,0%	2,3%	0,6%
Ha fet nous dissenys de producte? (% de sí)	51,3%	36,0%	27,3%	50,6%	34,6%	33,3%	50,0%	37,0%	28,6%
Ha aplicat noves tècniques de promoció? (% de sí)	45,0%	24,0%	27,3%	45,7%	23,1%	22,2%	45,1%	22,2%	28,6%
Ha fet nous posicionaments de producte? (% de sí)	43,8%	20,0%	27,3%	42,0%	26,9%	22,2%	43,9%	18,5%	28,6%
Ha utilitzar noves formes de fixació preus? (% de sí)	58,8%	24,0%	54,5%	59,3%	23,1%	55,6%	58,5%	25,9%	57,1%
% Exportacions sobre Vendes	8,1%	22,9%	18,0%	7,8%	20,8%	26,4%	8,3%	23,8%	12,6%
Internacionalització a través de representants? (% de sí)	15,0%	20,0%	36,4%	13,6%	23,1%	44,4%	14,6%	25,9%	28,6%
Internacionalització a través de la matriu? (% de sí)	2,5%	16,0%	9,1%	2,5%	15,4%	11,1%	2,4%	18,5%	0,0%
Internacionalització per intermediaris? (% de sí)	5,0%	12,0%	0,0%	4,9%	11,5%	0,0%	4,9%	11,1%	0,0%
Internacionalització per accions col·lectives? (% de sí)	3,8%	16,0%	9,1%	4,9%	7,7%	22,2%	4,9%	11,1%	14,3%
% Vendes de productes nous sobre Vendes	18,5%	27,1%	13,8%	19,3%	21,9%	20,0%	19,4%	25,7%	4,6%
Te departament de R+D? (% de sí)	17,5%	24,0%	27,3%	17,3%	19,2%	44,4%	18,3%	25,9%	14,3%
% Despeses de R+D / Vendes	0,3%	2,2%	3,6%	0,4%	2,0%	3,7%	0,5%	2,3%	3,3%
Te certificació de qualitat? (% de sí)	36,3%	64,0%	45,5%	37,0%	57,7%	55,6%	37,8%	59,3%	42,9%
Te política medi ambient? (% de sí)	48,8%	36,0%	45,5%	48,1%	38,5%	44,4%	47,6%	40,7%	42,9%
% Devolucions de productes	1,4%	0,7%	1,2%	1,4%	0,9%	1,2%	1,4%	1,0%	0,7%
Nivell de formació mig de la plantilla (anys)	12,97	13,08	13,05	12,95	13,01	13,47	12,96	13,10	13,09
Té un pla de desenvolupament personal? (% de sí)	50,0%	12,0%	18,2%	48,1%	15,4%	22,2%	48,8%	11,1%	28,6%
Realitza enquestes de clima laboral? (% de sí)	37,5%	12,0%	27,3%	37,0%	15,4%	22,2%	36,6%	11,1%	42,9%
Té pla de formació personal? (% de sí)	60,0%	16,0%	18,2%	60,5%	15,4%	11,1%	58,5%	14,8%	28,6%
Despesa formació sobre la mitjana de les empreses que han contestat l'enquesta (% de casos sobre mitjana)	38,8%	52,0%	36,4%	40,7%	38,5%	55,6%	40,2%	48,1%	28,6%

Figura 4.3. Percentatges de resposta de cada pregunta en funció del creixement.

Finalment, com a complement, s'ha procedit a contrastar els valors obtinguts i que estan representats en el gràfic i taules, mitjançant la confecció de taules de contingència i calculant la khi-quadrat de Pearson per a cada variable. Els resultats han estat en tots els casos (per a totes les variables) congruents i iguals als que s'han exposat.

4.5.Conclusions

En recerques anteriors s'ha posat de manifest que la majoria de les empreses d'alt creixement no aconsegueixen mantenir la seva expansió durant molts anys. Per això, la recerca exposada en aquest capítol s'ha proposat analitzar l'evolució de les empreses d'alt creixement per identificar determinants que contribueixen al fet que la marxa de les empreses segueixi sent molt favorable o, per contra, es deixi de créixer.

Els resultats mostren que les empreses que han perllongat durant més anys el seu creixement en vendes, beneficis i nombre de treballadors es caracteritzen per seguir apostant per les estratègies que en el seu moment els van permetre començar a créixer. En aquest sentit, els principals factors que expliquen que una empresa segueixi creixent són la capitalització com a principal font de finançament en contraposició al deute. La inversió en recerca i desenvolupament, en qualitat total i en internacionalització també són fonamentals.

Aquest tipus d'evidències poden ser d'utilitat tant per als gestors públics de cara a orientar les prioritats de les polítiques de foment empresarial, com per a directius interessats a crear i desenvolupar empreses que tinguin altes taxes de creixement en vendes i beneficis.

L'estudi realitzat presenta diverses limitacions. D'una banda, s'enquadra en l'àmbit de Catalunya, en el sector industrial i

en empreses de més de deu empleats. Per tant, les conclusions podrien diferir en el cas d'altres àmbits geogràfics, altres sectors econòmics i altres grandàries d'empreses. D'altra banda, l'estudi s'ha realitzat en anys de recessió econòmica el que amb tota seguretat ha influït decisivament en l'evolució econòmica de les empreses analitzades.

De cara a futures línies de recerca, s'estima oportú ampliar l'àmbit geogràfic i els sectors a estudiar. D'altra banda, pot ser de gran interès repetir aquest tipus d'estudi quan la situació econòmica no sigui tan desfavorable com l'actual.





5. ALT CREIXEMENT A L'ECONOMIA SOCIAL: EL CAS DE LES COOPERATIVES

5.1. Introducció

Des que va començar la crisi, les cooperatives han mostrat que són més resistents, tot i que també hi ha cooperatives que han patit o pateixen problemes importants i n'hi ha que han tancat. D'acord amb UNACC (2013), les cooperatives han destruït un cinc per cent menys d'ocupació que la resta de formules societàries. En l'àmbit del sistema financer, per exemple, fins avui cap cooperativa de crèdit ha necessitat diners públics ni ha acudit al FROB, mentre que el conjunt del sistema financer ha rebut des de maig de 2009 fins avui 61.366 milions d'euros en forma de capital.

Una explicació d'això té a veure amb aspectes diferencials del model cooperatiu que es guia pels anomenats principis cooperatius que es basen en la filosofia participativa i solidària, en els quals predomina la persona, tenint com objectius centrals la creació d'ocupació, la promoció humana i professional dels seus treballadors i el compromís de desenvolupament amb l'entorn social. L'obsessió pels beneficis a curt termini és menys important en les cooperatives i això redueix la probabilitat de decisions imprudents que sí han enfonsat a moltes empreses per la bombolla immobiliària. Quan una empresa mercantil té una reducció de vendes, és habitual que s'acomiadin treballadors. En canvi, en les cooperatives abans d'arribar als acomiadaments s'acostumen a prendre mesures que intenten repartir els sacrificis entre tots. Com a exemples, podem citar cooperatives que han actuat sobre les retribucions amb una congelació salarial, la renúncia a una o més pagues extres i, en casos més extrems, a la reducció del salari. Altres han seguit el principi d'interco-

operació que promou la cooperació amb d'altres cooperatives i han reubicat socis a altres entitats demandants d'ocupació. També hi ha cooperatives que han reforçat la seva base financera capitalitzant total o parcialment una o més pagues extres. D'aquesta forma, s'enforteix el balanç. En casos límit on l'accés a fonts de finançament exterior requereixi una prèvia recapitalització de la cooperativa es recorre a les ampliacions de capital pels socis treballadors en funció del seu nivell retributiu.

Les mesures exposades expliquen que moltes cooperatives s'adaptin més fàcilment a un entorn de caiguda d'ingressos i de resultats, i mantenint l'ocupació dels socis treballadors. Aquestes mesures són possibles atès que l'estratègia portada a terme durant molts anys permet comptar amb un alt nivell de compromís de les persones. És un bon exemple de com l'economia social pot plantar cara a entorns de recessió gràcies a la implicació dels seus socis treballadors i a la solidaritat entre cooperatives.

Per això, en un moment crític per l'actual model econòmic, el tercer sector, i en especial el cooperativisme de treball i serveis, és percebut de forma creixent com una alternativa per a millorar el teixit empresarial i els nivells de treball. No obstant, d'acord amb l'estudi recent (SCOP, 2010), només un 50,8% de les cooperatives sobreviuen als 5 anys de la seva creació. L'estudi⁷ que s'exposa en el present capítol es centra en les cooperatives que es caracteritzen per aconseguir un creixement elevat.

Encara que no es té constància de treballs sobre les cooperatives d'alt creixement, cal destacar que diversos estudis sobre cooperatives han identificat factors que contribueixen al seu èxit, tals com l'eficiència financera (Domingo, J., 2001, Mateos-Ronco

7. Aquest estudi forma part del projecte de recerca "*Realitats i reptes del cooperativisme de treball i serveis*" de la Fundació Seira.

et al, 2011), l'innovació, la formació i l'actitud estratègica (del Aguila i Padilla, 2010) i el capital intel·lectual (Seguí, 2007), entre d'altres.

Aquest capítol té varis objectius. En primer lloc, tracta d'identificar el perfil financer de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement. En segon lloc, es pretén destacar factors clau que les diferencien de la resta de cooperatives. D'aquesta manera, es pot conèixer els trets diferencials de una branca important de l'economia social en relació amb l'alt creixement.

5.2. Metodologia de l'estudi empíric

L'informació disponible per a l'anàlisi de les cooperatives de treball i serveis és, tant quantitativa com qualitativament, escassa en comparació amb les societats mercantils.

Per a la realització de l'estudi⁸, s'han obtingut dades a partir d'una enquesta que ha estat contestada per 456 cooperatives catalanes (345 cooperatives de treball i 111 cooperatives de serveis). La mostra inicial tenia 805 cooperatives seleccionades aleatòriament, que representaven el 25% de les 3.221 cooperatives de treball i de serveis existents a Catalunya a mitjans de 2010. No obstant això, només es van obtindre respostes vàlides de 456 cooperatives, que d'acord amb les dades de la figura 5.1 representen el 14,15% del total de cooperatives catalanes.

S'ha dissenyat un qüestionari que ha estat respost per les cooperatives mitjançant una entrevista personal o telefònica. El criteri seguit per discriminar els dos grups ha estat el número

8. Amat, O. i Perramon, J. (2011): High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 73, octubre, 2011, pp. 81-98.

de treballadors. S'ha contactat telefònicament amb aquelles cooperatives amb menys de 7 treballadors, mentre que s'ha fet una entrevista presencial amb aquelles que tenen un número de treballadors superior. D'aquesta manera, de la mostra de 456 cooperatives, 84 han estat objecte d'una entrevista presencial i 372 s'han entrevistat per via telefònica.

	Total cooperatives de treball i serveis a Catalunya		Mostra analitzada		
	Cooperatives	%	Cooperatives	%	Pes de la mostra sobre el total (%)
Cooperatives de treball	3.053	94,78%	345	75,66%	11,30%
Cooperatives de serveis	168	5,22%	111	24,34%	66,07%
TOTAL	3.221	100%	456	100%	14,15%

Figura 5.1. Univers i mostra de cooperatives de treball i serveis analitzades

El qüestionari té diversos blocs:

- Un primer bloc amb dades de caràcter general: dades identificatives de la cooperativa, número de treballadors, activitat principal, sector, data de constitució i tipologia (treball o serveis), entre d'altres.
- El segon bloc comprèn informació comptable dels anys 2005, 2006 i 2007, que ha estat complementada amb dades del Registre de Cooperatives i de la base de dades SABI.
- El tercer bloc inclou qüestions sobre factors clau per a la competitivitat de les cooperatives, tals com productivitat, innovació, internacionalització, comercialització i ajudes rebudes.

De les 456 cooperatives de la mostra, s'han analitzat separatament les d'alt creixement. Hem considerat cooperatives d'alt creixement aquelles que compleixen dos requisits: tenir un increment de vendes superior al 20% anual durant els tres anys analitzats i comptar amb més de 10 treballadors. S'han identificat 9 cooperatives que compleixen aquests criteris, el que representa un 1,97% del total de la mostra analitzada.

Per últim, amb l'objectiu de poder ampliar l'anàlisi comparatiu, s'ha utilitzat l'estudi al que ja s'ha fet referència en capítols anteriors i realitzat pels mateixos exercicis amb 254 societats mercantils d'alt creixement, que complien els mateixos requisits de creixement i número mínim de treballadors (Amat et al, 2010).

5.3.Perfil financer de les cooperatives d'alt creixement

En aquest apartat s'analitza el perfil financer de les cooperatives d'alt creixement incidint en el seu finançament, la gestió dels actius, els beneficis, la rendibilitat i el creixement.

En quant al finançament, tal i com s'observa en la figura 5.2, les cooperatives d'alt creixement tenen un nivell d'endeutament superior al de la mitja de les cooperatives de treball i serveis. Aquest nivell d'endeutament també és superior al de les societats mercantils d'alt creixement. En canvi, la qualitat del deute, és a dir el pes del deute a curt termini en relació al total del deute, és semblant al de la mitja de les societats mercantils d'alt creixement. La nota positiva és que l'impacte de les despeses financeres en el compte de pèrdues i guanys és menor al de la mitja de les cooperatives de treball i serveis; i també és menor al de les societats mercantils d'alt creixement.

	Endeutament (Deutes / Actiu)			Qualitat del deute (Deutes a curt termini / Total deutes)			Despeses financeres sobre vendes		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Mitja de cooperatives	0,62	0,63	0,64	0,76	0,76	0,69	0,81%	0,81%	1,02%
Cooperatives d'alt creixement	0,68	0,66	0,72	0,78	0,73	0,73	0,87%	0,45%	0,53%
Mitja societats mercantils	0,63	0,62	0,64	0,59	0,58	0,60	2,40%	2,41%	2,31%
Societats mercantils d'alt creixement	0,68	0,69	0,67	0,68	0,74	0,74	1,54%	1,64%	1,30%

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.2. Evolució de les ràtios d'endeutament de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

La solvència a curt termini, mesurada amb la ràtio de liquiditat, de les cooperatives d'alt creixement és acceptable i millor que la de la resta de cooperatives i que la mitja de les societats mercantils (veure figura 5.3).

	Liquiditat (Actiu corrent / Passiu corrent)		
	2005	2006	2007
Mitja de cooperatives	1,37	1,35	1,39
Cooperatives d'alt creixement	1,36	1,42	1,48
Mitja societats mercantils	1,10	1,16	1,07
Societats mercantils d'alt creixement	1,28	1,22	1,25

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.3. Evolució de la ràtio de liquiditat de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

Les ràtios de rotació són útils per avaluar la gestió dels actius. Com es pot apreciar a la figura 5.4, les cooperatives d'alt creixement tenen valors més elevats d'aquestes ràtios, sobretot pel que fa referència a l'actiu no corrent, però també, per l'actiu corrent. Per tant, són indicis d'una gestió més eficient dels seus actius.

Tipus d'empresa	Vendes / Actiu no corrent			Vendes / Actiu corrent		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Mitja de cooperatives	4,5	4,4	3,9	2,4	2,4	2,5
Cooperatives d'alt creixement	8,5	8,8	9,1	2,4	3,0	3,3
Mitja de societats mercantils	1,3	1,4	1,3	1,9	1,9	2,0
Societats mercantils d'alt creixement	2,6	3,14	3,64	1,92	1,93	2,11

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.4. Evolució de les ràtios de rotació de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

El marge sobre vendes de les cooperatives és bastant inferior al de la mitja de les societats mercantils, a causa del major pes de les despeses de personal i el consum de materials en relació als ingressos. Aquest menor marge dificulta l'autofinançament. De totes maneres, les cooperatives d'alt creixement tenen un marge més elevat que el de la mitja de les cooperatives (veure figura 5.5).

Tipus d'empresa	(Resultat net / Vendes) x 100		
	2005	2006	2007
Mitja de cooperatives	1,00%	1,12%	1,34%
Cooperatives d'alt creixement	1,46%	2,71%	1,61%
Mitja societats mercantils	4,20%	5,71%	5,20%
Societats mercantils d'alt creixement	3,72%	5,08%	6,66%

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.5. Evolució de la ràtio de marge sobre vendes de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

Un altre aspecte d'interès fa referència a la generació de riquesa financera. Per això, s'analitzen els indicadors de rendiment de l'actiu i de rendibilitat financera. Tal i com es mostra a la figura 5.6, les cooperatives d'alt creixement generen majors rendiments i rendibilitat que la resta de les cooperatives. Encara que aquestes taxes són menors que les de les societats mercantils d'alt creixement, es tracta de valors molt elevats. El fet que la rendibilitat dels fons propis superi el rendiment de l'actiu és un indicatiu que el deute és rendible per aquestes cooperatives, pel que gaudeixen d'un palanquejament financer favorable.

	Rendiment de l'actiu (Benefici abans d'interessos i impostos / Actiu)			Rendibilitat dels fons propis (Resultat net / Fons propis)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Mitja de cooperatives	3,22%	2,75%	2,63%	6,50%	5,52%	4,94%
Cooperatives d'alt creixement	4,42%	7,76%	5,80%	11,40%	25,37%	18,28%
Mitja de societats mercantils	4,7%	4,4%	4,4%	7,1%	9,7%	9,1%
Societats mercantils d'alt creixement	7,31%	10,42%	10,56%	16,15%	26,47%	26,76%

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.6. Evolució de les ràtios de rendiment de l'actiu i de la rendibilitat dels fons propis de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

Per completar el perfil financer d'aquestes cooperatives, s'analitza el seu model de creixement financer. Es tracta de comprovar com creixen les vendes, els actius, els deutes i el resultat. Un creixement equilibrat implica que les vendes creixen més que els actius –indicatiu d'una gestió eficient dels actius-, que

els deutes creixen menys que els actius –indicatiu d'una gestió financera prudent- i que els resultats creixen més que les vendes –indicatiu de gestió eficient de les despeses-. A la figura 5.7 es comprova que en les cooperatives d'alt creixement el creixement és més equilibrat que el de la resta de cooperatives, ja que les vendes creixen més que els actius. No obstant, els deutes creixen més que els actius i els resultats creixen menys que les vendes. En aquest aspecte, les societats mercantils d'alt creixement tenen un model de creixement més equilibrat.

	Mitja de Cooperatives	Cooperatives d'alt creixement	Mitja societats mercantils	Societats mercantils d'alt creixement
Vendes 2007 / Vendes 2006	1,07	1,46	1,12	1,34
Actiu 2007 /Actiu 2006	1,10	1,33	1,15	1,26
Deutes 2007 /Deutes 2006	1,12	1,45	1,18	1,24
Beneficis 2007 / Beneficis 2006	0,96	0,97	1,01	1,81

Font: Cambra de Comerç de Barcelona (mitja de societats mercantils) i elaboració pròpia

Figura 5.7. Ràtios de creixement de les cooperatives de treball i serveis d'alt creixement en comparació amb la resta de cooperatives i amb les societats mercantils d'alt creixement.

El perfil financer de les cooperatives d'alt creixement (veure figura 5.8) es resumeix en que es disposa de fortaleeses significatives com la capacitat de generar ingressos, la gestió dels actius i la solvència a curt termini. Les principals debilitats són el volum del deute i el resultat net que és insuficient per disposar de l'autofinançament que contribueixi a reforçar els fons propis i l'independència financera de la cooperativa.

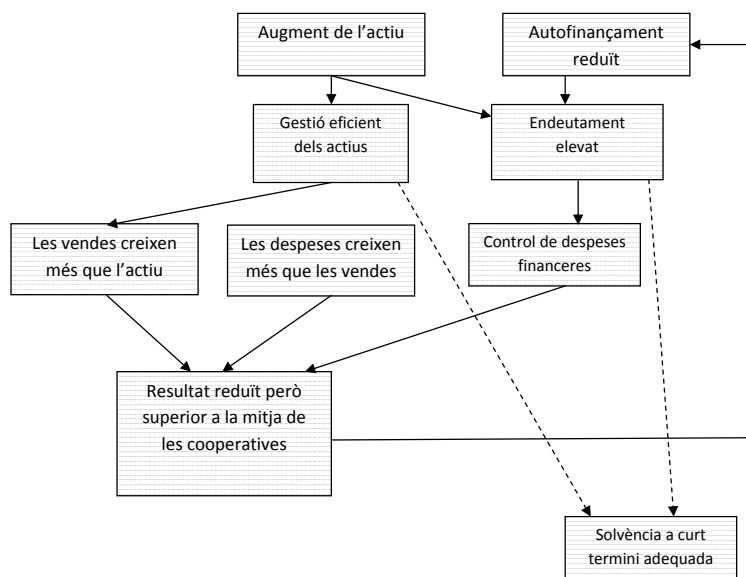


Figura 5.8. Perfil financer de les cooperatives d'alt creixement.

El perfil exposat permet identificar que entre els reptes d'aquestes cooperatives hi trobem l'augment dels marges per generar un major resultat que permeti obtenir recursos que afavoreixin l'autofinançament. Aquest autofinançament ha d'ajudar a incrementar els fons propis i, per tant, reduir l'endeutament. D'aquesta manera es pot contribuir a un creixement més equilibrat i reduir els riscos financers.

5.4.Factors clau per a la competitivitat de les cooperatives d'alt creixement

Amb la finalitat d'identificar els factors que distingeixen a les cooperatives que creixen més ràpidament, el qüestionari ha inclòs aspectes que la literatura considera claus per a la competitivitat: l'innovació; l'internacionalització; la comercialització; la qualitat i la productivitat; els recursos humans i la formació; la

direcció estratègica i les decisions d'inversió. En una de les parts del qüestionari es tenien que ordenar aquests factors segons la seva importància per guanyar competitivitat. A la figura 5.9 es pot comprovar que per a les cooperatives d'alt creixement els factors clau són els recursos humans i la formació; i també la qualitat i la productivitat. A continuació, els segueixen l'innovació i la forma societària.

Comparant amb la mitja de les cooperatives, les cooperatives d'alt creixement donen més importància als recursos humans i la formació, a la qualitat i productivitat i a l'innovació. En canvi, donen menys importància a la direcció estratègica i decisions d'inversió; a la forma societària i a la comercialització.

Si es compara amb les societats mercantils, les cooperatives d'alt creixement donen una importància molt més significativa als recursos humans i a la formació, i també a la qualitat i a la productivitat. En canvi, les cooperatives d'alt creixement donen menys rellevància a l'internacionalització i, sobre tot, a la direcció estratègica i decisions d'inversió.

	Mitja de cooperatives	Cooperatives d'alt creixement	Societats mercantils d'alt creixement
Innovació	8%	12%	10%
Internacionalització	0%	0%	8%
Forma societària cooperativa	17%	12%	-
Comercialització	8%	0%	10%
Qualitat i productivitat	23%	38%	23%
Recursos humans i formació	25%	38%	8%
Direcció estratègica i decisions d'inversió	13%	0%	41%
Altres factors	6%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Figura 5.9. Factors que es consideren clau per a la competitivitat

També existeixen diferències significatives entre les cooperatives d'alt creixement i la resta de cooperatives en relació amb les tècniques de gestió utilitzades i les polítiques d'empresa que porten a terme. Com es pot apreciar a la figura 5.10, les cooperatives d'alt creixement aposten més per les tècniques de gestió actuals (pla estratègic, pla de gestió, control pressupostari, sistemes de suggeriments...) i per polítiques d'empresa que fomenten la competitivitat (qualitat total, actuació mediambiental, activitat internacional, pressupost de publicitat, inversió en I+D, nivell d'automatització...)

Una mostra de les conseqüències d'aquest tipus d'actuacions és que el percentatge de devolució de vendes en les cooperatives d'alt creixement és del 0,2%, mentre que en el conjunt de les cooperatives es del 3%. També hi ha indicis de que les cooperatives d'alt creixement són més proactives que la resta de les cooperatives (obtenció d'ajudes de l'administració, llançament de nous productes...).

	Mitja de cooperatives amb resposta afirmativa	Cooperatives d'alt creixement amb resposta afirmativa
Disposen de pla estratègic	30%	78%
Disposen de pla de gestió	30%	56%
Utilitzen tècniques de control pressupostari	56%	78%
La plantilla participa en sistemes de suggeriments i de millora de la qualitat	52%	100%
Disposen de sistemes per obtenir suggeriments dels clients	46%	67%
Disposen de polítiques d'actuació mediambiental	70%	75%
Desenvolupen activitat internacional	11%	22%
Existeix en la cooperativa un responsable de vendes	48%	56%
Existeix un pressupost per a publicitat i promoció	60%	78%
Han invertit en I+D en l'últim any	20%	33%
En els últims anys han rebut ajudes per I+D	11%	50%
En els últims anys han rebut altres tipus d'ajudes financeres de l'Administració	34%	78%
Tenen previst llançar productes nous en els dos pròxims anys	27%	44%
Tenen un nivell més elevat d'automatització en relació als competidors	10%	25%

Figura 5.10. Tècniques de gestió i polítiques d'empresa utilitzades

Finalment, també s'ha interrogat a les cooperatives sobre les actuacions que consideren prioritàries per a fer front a la recessió econòmica. En aquest sentit, les cooperatives d'alt creixement aposten més per la reducció de costos no laborals, el llançament de nous productes i per la millora de la qualitat (veure figura 5.11). En canvi, aquestes cooperatives no han prioritzat les mesures de reducció de costos laborals, cosa que és coherent amb el que s'ha indicat anteriorment de l'importància de les persones.

	Mitja de cooperatives	Cooperatives d'alt creixement
Reducció de costos no laborals	18%	22%
Reducció de costos laborals	15%	0%
Obtenció de finançament	7%	11%
Llançament de nous productes	9%	17%
Captació de nous clients	11%	11%
Augmentar esforç de comercialització	16%	17%
Invertir en formació per les persones	2%	0%
Augmentar la qualitat	3%	11%
Augmentar la productivitat	2%	0%
Altres	17%	11%
Total	100%	100%

Figura 5.11. Actuacions prioritàries per a fer front a la recessió

A la figura 5.12 es resumeix el model de funcionament de les cooperatives d'alt creixement seguint el format de mapa estratègic de Kaplan i Norton (1992). El model d'aquestes cooperatives es caracteritza per la seva aposta per les persones; les tècniques modernes de gestió; la qualitat i l'excel·lència en els processos; l'innovació, tot i que tenen una estructura de despeses important; l'internacionalització; la satisfacció dels seus clients que els aporten més vendes; i la consecució d'una rendibilitat superior a la de la mitja de les cooperatives. Entre els reptes pendents d'aquest model de funcionament hi ha el control de les despeses per millorar el resultat i l'increment de la capitalització per guanyar força financera.

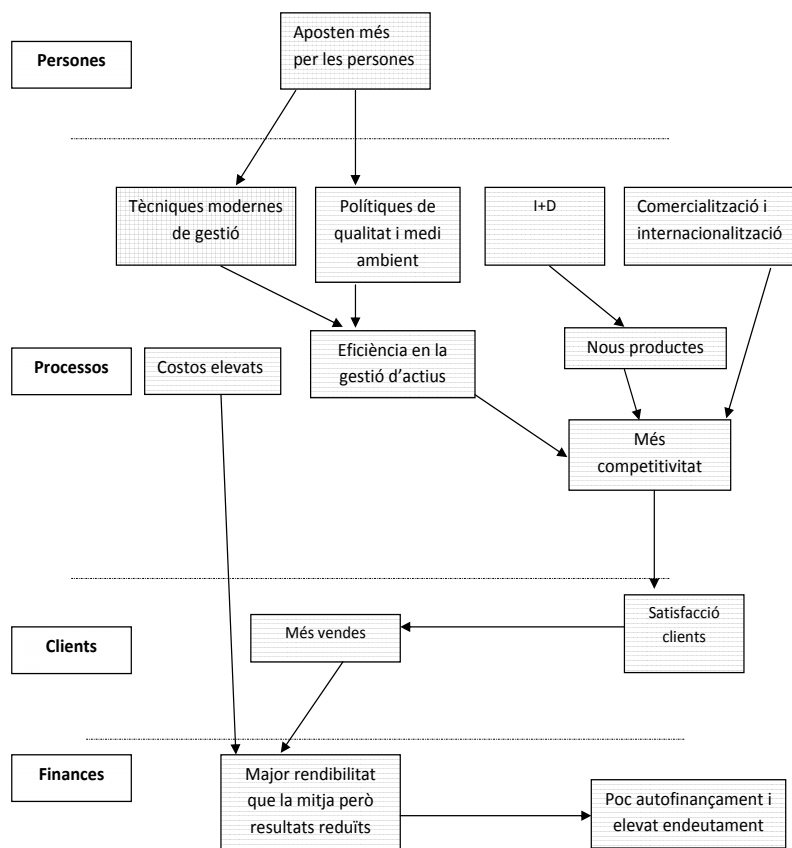


Figura 5.12. Model de funcionament de les cooperatives d'alt creixement

5.5. Conclusions

Aquest capítol ha estudiat, tant a nivell financer com en relació amb els factors que han influït en el seu creixement, les cooperatives d'alt creixement i les ha comparat amb la resta de cooperatives i societats mercantils d'alt creixement.

Pel que respecta al perfil financer, les cooperatives en general, i les d'alt creixement en particular, es troben poc capitalitzades. Han realitzat fortes inversions en actius, que han finançat es-

pecialment amb deute. Aquesta situació és diferent a les societats mercantils d'alt creixement, les quals s'han caracteritzat per una política financera més basada en l'autofinançament. Com a punts favorables, les cooperatives d'alt creixement destaquen sobre la resta de grups analitzats per la seva gestió dels actius, i pel menor impacte de les despeses financeres al seu compte de pèrdues i guanys, cosa que implica que l'efecte final de l'endeutament al compte de pèrdues i guanys sigui reduït. A més a més, aquestes cooperatives compten amb un nivell acceptable de solvència financera a curt termini. També cal destacar que les empreses cooperatives d'alt creixement generen una rendibilitat elevada sobre els seus fons propis. De totes maneres, aquest rendibilitat s'ha recolzat en el palanquejament financer, amb el risc que això comporta si disminueixen els ingressos en el futur. Les societats mercantils d'alt creixement, en canvi, han aconseguit una rendibilitat similar recurrent en menor mesura al deute. Per tant, estan millor preparades per afrontar situacions futures desfavorables.

Les cooperatives d'alt creixement, tot i que experimenten un increment substancial de les seves vendes, han crescut desequilibradament durant el període analitzat. En aquest sentit, no aconsegueixen increments significatius dels seus beneficis com a conseqüència de l'increment de despeses com salaris i els consums de materials.

Cal destacar també que els factors identificats per les empreses cooperatives d'alt creixement com claus per explicar la seva evolució són diferents als de les societats mercantils d'alt creixement. Encara que ambdós grups identifiquen la qualitat del producte i la productivitat com a factors clau, les cooperatives d'alt creixement es decanten pel factor humà com la variable més important per explicar el seu creixement. La direcció estratègica, en canvi, no és seleccionada per aquest grup de cooperatives.

En relació amb la resta de cooperatives, les cooperatives d'alt creixement tenen trets diferencials en el seu model de gestió. Els factors més rellevants són la seva aposta per les persones; la major utilització de tècniques modernes de gestió; la major importància donada a la qualitat i l'excel·lència en els processos; l'innovació; l'internacionalització; la satisfacció dels seus clients que els hi aporta més vendes; i la consecució d'una rendibilitat superior a la de la mitja de les cooperatives. Entre els reptes pendents d'aquest model de funcionament hi ha el control de les despeses per tal de millorar el resultat i l'increment de la capitalització per prevenir millor els riscos financers.

El treball exposat no està exempt de limitacions que exigeixen considerar les conclusions exposades amb prevenció. En primer lloc, s'ha de tenir en compte el reduït número de cooperatives de treball i serveis d'alt creixement que s'han analitzat. En segon lloc, les cooperatives han sigut objecte d'anàlisi durant un període de tres anys. Seria interessant ampliar l'horitzó temporal en futures investigacions amb la finalitat d'avaluar la marxa d'aquestes empreses al llarg de cicles econòmics més llargs. Un altre aspecte a tenir en compte és que la metodologia utilitzada per identificar els factors clau no permet obtenir evidències sobre relacions causa-efecte entre els diferents factors clau. Per això, en futures ampliacions d'aquesta línia d'investigació serà convenient profunditzar en el terreny de la causalitat per arribar a propostes més concloents sobre el tema objecte d'estudi.





6. CONCLUSIONS GENERALS

Passo a les principals conclusions de les recerques exposades sobre com ho fan les empreses que aconsegueixen créixer i generar riquesa financera i social, moltes d'elles en anys de grans dificultats. Aquestes empreses es distingeixen per aspectes relacionats amb el lideratge. Entre les moltes característiques analitzades podem destacar la passió, la humilitat i la resiliència, es a dir la capacitat de fer front als problemes que dificulten la vida d'una organització.

També compten amb una cultura organitzativa forta en la qual predominen valors tals com la responsabilitat social corporativa

Un altre aspecte diferencial és què fan i com ho fan. És a dir, l'estratègia i el model de negoci. Aquestes empreses aposten més per persones, la innovació, la excel·lència, el màrqueting i la internacionalització.

Aquestes polítiques afavoreixen els models de negoci guanyadors que s'adapten millor a les transformacions que s'estan vivint en la majoria de sectors per fenòmens com el baix cost, la globalització, Internet, etc. El model de negoci de les empreses d'èxit els permet disposar d'avantatges competitius. En uns casos, l'avantatge competitiu és en el preu. En uns altres és a través de la innovació, la tecnologia, disseny, la marca, la qualitat, la política mediambiental o la responsabilitat social. Convé recordar que el model de negoci de les empreses es basa sempre en el mètode de prova i error. D'aquí la importància de mantenir una actitud proactiva. Mantenir l'ànim i la motivació i seguir experimentant el model fins a aconseguir que arribin els resultats.

Una altra característica comuna de les empreses que aconsegueixen grans creixements durant un nombre important d'anys

és que tenen finances prudents. És a dir, financen la major part de les seves inversions amb aportacions dels accionistes o amb els recursos generats per elles mateixes. Això no té tant *glamour* com el palanquejament agressiu, però aquelles empreses que han estat conservadores en els anys de bonança, és possible que ara puguin aprofitar-se d'oportunitats que porta la recessió, com comprar immobles o empreses a un bon preu. O demostrar que les persones són el primer.

Per tant, els deu factors indicats podrien resumir molt del què hem tractat en aquesta lliçó.

En canvi, les empreses que ho estan passant malament normalment tenen dos trets comuns. D'una banda, el seu model de negoci ha quedat desfasat. Per una altra, han seguit una política financera massa arriscada repartint dividendes excessius i poca aportació de capital per part dels seus accionistes.

Tenint en compte els criteris anteriors podem trobar quatre tipus d'empreses:

- Les empreses que ho estan fent bé. Es tracta d'empreses que aposten per aspectes com els deu que s'han indicat. Aquestes són les que més avancen.
- Empreses amb problemes d'innovació però que compten amb unes finances conservadores. Aquestes empreses poden resistir períodes de caiguda de l'activitat econòmica, però si no innoven, acabaran generant pèrdues i deteriorant la seva situació.
- Empreses que presenten un alt nivell d'innovació, però que mantenen unes finances arriscades. Aquestes empreses poden tenir seriosos problemes de continuïtat si no equilibren les seves finances amb aportacions de capital o augmentant l'autofinançament.

- Empreses que no innoven i que a més compten amb una política financera arriscada. Aquestes empreses solen desaparèixer, especialment, en anys de crisi econòmica.

De casos com els que s'ha exposat en aquesta lliçó es pot extreure la conclusió que una empresa sempre pot tenir un gran present i un millor futur si fa les apostes adequades. No podem oblidar però que l'economia d'empresa no és una ciència exacta. Per tant, seguir totes les pautes que s'han proposat no garanteix que una empresa sigui exitosa. El que si es pot afirmar es que una empresa que faci el que és convenient li augmenta la probabilitat de tindre èxit.

De cara a l'aprofundiment d'aquesta línia de recerca, s'estima oportú ampliar l'àmbit geogràfic i els sectors a estudiar. D'altra banda, pot ser de gran interès repetir aquest tipus d'estudi quan la situació econòmica no sigui tan desfavorable com l'actual.

Un altre aspecte que convé aclarir és que les empreses d'alt creixement tenen una gran rellevància, com ja s'ha assenyalat, però això no implica que siguin les úniques importants per al país. Naturalment, a una economia li interessa disposar d'empreses dinàmiques, però, normalment, aquestes empreses són de reduïdes dimensions, entre altres coses perquè, com més petita és la facturació, més fàcil és aconseguir altes taxes de creixement, i a un país també li convé tenir companyies grans per competir adequadament al mercat global. Per altra banda, també convé deixar clar que l'èxit és efímer. Per tant, tindre un alt creixement durant uns anys no vol dir tindre èxit sempre. Tal i com ja s'ha posat de manifest no és gens fàcil mantindre l'èxit empresarial durant un període llarg de temps.

Moltes gràcies per la seva atenció i la seva presència.





REFERÈNCIES BIBLIOGRÁFIQUES

- Acs, Z., Parsons, W. i Tracy, S. (2008): High-Impact Firms: Gazelles Revised. *Research Summary*, Vol. 328, Juny 2008.
- Acs, Z.J. i Andretsch, D. (1990): *Innovation and small firms*, MIT Press, Cambridge.
- Adams, H. (1976): *Transition: understanding and managing personal change*, Martin Robinson, Londres.
- Aghion, P. i Howitt, P. (1992): A model of growth through creative destruction, *Econometrica*, vol. 60, Número 2, pp. 323-351.
- Ahmad, N. (2006): A Proposed Framework For Business Demography Statistics, *OECD Statistics Working Papers*, 3, OECD Publishing.
- Alchian, A. A. (1950): Uncertainty, evolution and economic theory, *Journal of Political Economy*, 58, pp. 211-222.
- Amat, O, Fontrodona, J., Hernández, J.M. i Fontana, I. (2001): El cuadro de mando integral y el crecimiento empresarial, *Partida doble*, Número 126, pp. 6-13.
- Amat, O. i Perramon, J. (2011): High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness, *CIRI-EC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Número 73, octubre, pp. 81-98.
- Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasela*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

- Amat, O. i Vilchez, M. (2014): High growth companies during tough times, *Working Paper*, pendent de publicació, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Anzizu, J.Ma. (2009): *Dirigir empresas sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona.
- Banco de España (2009): What makes a high-growth firm? A probit analysis using Spanish firm-level data, *Documento de Trabajo*, Número 920.
- Barba, V. (2007): La experiència de l'emprenedor: Elements clau en el creixement de la nova empresa, *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Vol. 5, pp. 125-142.
- Bechetti, L. i Trovato, G. (2002): The determinants of growth for small and medium sized firms, *Small Business Economics*, vol. 19, pp. 291-306.
- Birch, D. i Medoff, J. (1994): *Gazelles*, en Lewis, Solmon i Levenson (eds.), Labor Markets, Employment Policy and Job Creation, Westview Press, pp. 159-167.
- Birch, D., Haggerty, A i Parsons, W. (1994): *Corporate almanac*, Connetics, Minnesota.
- Borja, S., Crespi, M., García, A. i Vizuete, E. (2013): Los valores compartidos en la empresa española, *Universia Business Review*, Primer Trimestre.
- Bradley, F. i O'Reagain, T. (1998): Concentración y diversificación entre pymes con éxito en los mercados internacionales, *Información Comercial Española*, Número 774.
- Cabanelas, J. i Vaamonde, A. (1995): *Las empresas gacela de Galicia, análisis 1995*, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo.

- Cabanelas, J. i Vaamonde, A. (1996): *Empresas gacela de Euskadi*, SPRI, Bilbao.
- Cabral, L. i Mata, J. (2003): On the evolution of firm size distribution: facts and theory, *The American Economic Review*, vol. 93, pp. 1075-1095.
- Calvo, J. (2006): Testing Gibrat's law for small, young and innovating firms, *Small Business Economics*, vol. 26, nº 5, pp.117-123.
- Cambra De Comerç de Barcelona (2011): *Informe anual de l'empresa catalana*, Cambra de Comerç de Barcelona, Barcelona.
- Capron, L. i Mitchell, W. (2012): *Build, borrow or buy*, Harvard Business Review Series, Boston.
- CAREC (2012): *La dimensió empresarial a Catalunya: Situació, conseqüències, determinants i propostes*, Consell Assessor per a la Reactivació i el Creixement, Generalitat de Catalunya.
- Cassiman, B i Martínez-Ros, E. (2007): Product Innovation and Exports. Evidence from Spanish Manufacturing, IESE, *working paper*.
- Caves, R. (1998): Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms, *Journal of Economic Literature*, vol. 36, Número 4, pp. 1947-1982.
- Coad, A. (2009): *The Growth of Firms. A Survey of Theories and Empirical Evidence*, Chentelham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Collins, J. (2001): *Empresas que sobresalen*, Gestión 2000, Barcelona.

De Anzizu, J.M. (2008): *Dirigir empresas sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona.

De Geus, A. (2002): *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business Press Books, Boston.

Del Aguila, A.R. i Padilla, A. (2010): Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y la actitud estratégica, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Número 67, pp. 129-155.

Dollar, D. (1993): *Competitiveness, convergence and international specialization*, MIT Press, Cambridge.

Domingo, J. (2001): Ratios para el análisis de rentabilidad de las cooperativas agrarias andaluzas, *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, Número 38, pp. 171-186.

Downie, J. (1958): *The Competitive Process*, Duckworth, Londres.

ESADE (1996): *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya*, Edicions 62, Barcelona.

EUROSTAT (2007): *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*. OECD Publications, Paris.

Evans, D.E. (1987): The relationship between firm growth, size and age: Estimates from 100 manufacturing industries, *Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, Número 4, pp. 567-581.

Fisher, E. i Reuber, A. (2003): Support for rapid growth firms: a comparison of the views of founders, government policy-makers and private sector resource providers, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, pp. 346-365.

- Fontrodona, J. i Hernández, J.M. (1998): *Les multinacionals catalanes*, Papers d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Freel, M.S. (2000): Do small innovating firms outperform non-innovators?, *Small Business Economics*, Vol. 14, Número 3, pp. 195-210.
- Galve, C.; Hernández, A. (2007). *Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón*. Fundación Economía Aragonesa, Documento de Trabajo 37.
- Geroski, P. (2000): *The growth of firms in theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Gerosky, P. i Toker, S. (1996): The turnover of market leaders in UK manufacturing industry, 1979-86, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, Número 2, pp. 141-158.
- Gibrat, R. (1931): *Les inégalités Economiques*, Sirey, Paris.
- Goedhuys, M. i Sleuwaegen, L. (2010) High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach, *Small Business Economics*, Vol. 34, pp. 31-51.
- Hamel, G. i Prahalad, C.K. (1996): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hannan, M. (2005): Ecologies of organizations: diversity and identity, *Journal of Economic Perspective*, vol. 19, Número 1, pp. 51-70.
- Hannan, M. i Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82(5), pp. 929-964.
- Harrison, J. (2004): Models of growth in organizational ecology: A simulation assessment, *Industrial and Corporate Change*, vol. 13, Número 1, pp. 243-280.

- Harrison, R., Jaumandreu, J., Mauresse, J. i Peters, B. (2005): *Does innovation stimulate employment? A firm-level analysis using comparable micro data on four European countries*, MPRA Paper nº 1245. Munich.
- Henkerson, M. i Johansson, D. (2008): *Gazelles as job creators - a survey and interpretation of the evidence*, IFN working paper series, No. 733. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.
- Hernández, J. M.; Amat, O.; Fontrodona J. i Fontana, I. (1999): Les empreses gasela a Catalunya, *Papers d'Economia Industrial*, 12, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Hoffmann, A. i Junge, M. (2006): Comparing the Number of High-growth Entrepreneurs across 17 Countries. *FORA Working Paper*, OCDE.
- IIVEE (2007): *Llibre de les empreses de l'EURAM*, Institut Ignasi Vilallonga d'Economia i Empresa, València.
- Jovanovic, B. (1982): Selection and evolution of industry, *Econometrica*, vol. 50, pp. 508-523.
- Kaplan, R.S. i Norton, D.P. (1992): The balanced scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, vol.70, Número 1, pp.71-79.
- Laigle, L. (1998): *Stratégies d'internationalisation*, Problemes Econòmiques, núm. 2591.
- Lotti, F, Santarelli, E. i Vivarelli, M. (2003): Does Gibrat's law hold among young small firms?, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 13, pp. 213-235.

- Marris, R. (1963): A model of managerial enterprise, *Quarterly Journal of Economics*, 77, Número 2, 185-209.
- Mateos-Ronco, A., Marin-Sánchez, M., Mari-Vidal, E. i Seguí-Mas, E. (2011): Los modelos de predicción de fracaso empresarial y su aplicabilidad en cooperativas agrarias, *CIRI-EC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Número 70, abril, pp. 197-208.
- Moraleda, A. (2004): La innovación, clave para la competitividad empresarial, *Universia Business Review*, Número 1, pp. 128-136.
- Moreno, A. M. i Casillas, J. C. (2007): High-growth SMEs versus non-highgrowth SMEs: a discriminant analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, Número 1, 69-88.
- Nelson, R. R. i Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Boston.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Londres: Blackwell Scientific Publications.
- Peters, T.J. i Waterman, R.H. (1982): *In search of excellence*, Warners Books, Nova York.
- Porras, J. i Collins, J. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, Nova York.
- Roure, J. i Rodríguez, M.A. (2001): *Aprendiendo de los mejores*, Gestión 2000, Barcelona.
- SCOP (2010): *Taux de survie et taux d'emploi des Scop*, recurs disponible a la seva pàgina web (<http://www.les-scop.coop/sites/fr/>) maig 2010.

Seguí, E. (2007): Las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Número 57, abril, pp. 93-115.

Serarols, C. i Urbano, D. (2007): L'empresari i els factors d'èxit, *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Vol. 5, pp. 142-172.

Simon, H. (1996): *Hidden champions*, Harvard Business School Press, Boston.

Sleuvaegen, L. i Goedhuys, M. (2010): High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach, *Small Business Economics*, Springer, vol. 34, Número 1, pp. 31-51.

Stadler, C. (2007): The four principles of enduring success, *Harvard Business Review*, Juliol-Agost.

TenHaken, V. i Cohen, E. (2007): Survival Behaviors Of 100-Year-Old West Michigan Retail And Service Companies, *Journal of Business & Economics Research*, Agost, Volumen 5, Número 8.

Trout, J. i Rivkin, S. (2000): *Differentiate or die*, Wiley, Nova York.

UNACC (2013): La fortaleza del cooperativismo está en su ADN, *Banca Cooperativa*, Número 55.

Valls, J.F. (2011): *Reinventar el negocio: para vender más barato (o más caro). Más allá del low cost*, Profit Editorial, Barcelona.

Viedma, J.M. (1990): *La excelencia empresarial española*, VIA-MA Editores, Barcelona.

Villaba, F., Muñoz, J.A., Román, M.L., Morilla, F., Pérez, S., Díaz, R.M. i Álvarez, M. (2008): *Referencias empresariales de*

Andalucía, empresas líderes, gacelas, de alto rendimiento y de alta productividad, Instituto de Análisis Económico y Empresarial de Andalucía.

Yasuda, T. (2005): Firm growth size, age and behaviour in Japanese manufacturing, *Small Business Economics*, Vol. 24, Número 1, pp. 1-15.

Discurs de contestació

Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes

Honorable Sr. Conseller d'Empresa i Ocupació
Excel·lentíssim i Magnífic Rector de la Universitat Pompeu Fabra
Excel·lentíssim Sr. President de la Reial Acadèmia de Doctors
Excel·lentíssimes Senyores i Senyors Acadèmics
Col·legues universitaris
Estimats familiars i amics
Senyores i senyors

Vull començar agraïnt a la Junta i al nostre President que m'han atorgat el privilegi de fer la contestació al magnífic discurs d'ingrés pronunciat pel Dr. Oriol Amat i Salas en l'acte de recepció com a Acadèmic Numerari d'aquesta Reial corporació.

Hem tingut el plaer d'escoltar una magnífica lliçó que permet conèixer de primera ma un terreny científic desconegut per una persona com jo que ha dedicat la seva vida a la medicina. La extraordinària capacitat expositiva i poder de convicció del professor Amat m'ha permès interessar-me pel seu àmbit de recerca i, com ha apuntat ell mateix, el tema objecte de la seva recerca té punts en comú amb la recerca mèdica. Mentre en el camp de l'administració d'empreses és rellevant l'estudi dels factors que milloren i allarguen la vida de les empreses, en medicina fem el mateix però en relació amb la salut de les persones.

Voldria referir-me a continuació a la brillant trajectòria del professor Amat. Té una sòlida formació ja que es Llicenciat en Direcció i Administració i d'Empreses i MBA per ESADE, Llicenciat i Doctor en Ciències Econòmiques per la Universitat Autònoma de Barcelona i va ampliar estudis amb formació de postgrau a la Stockholm School of Economics de Suècia i a University de California Los Angeles dels Estats Units.

En acabar la Llicenciatura va treballar en un curt període de temps al món de l'auditoria ja que poc després va iniciar la

seva carrera acadèmica primer en el món de les escoles de negocis i després a la universitat pública, començant a la Universitat Autònoma de Barcelona mentre cursava el doctorat. L'any 1993, en acabar el doctorat i després d'una estada a la Stockholm School of Economics es va incorporar a la recent creada Unviersitat Pompeu Fabra com a professor titular. L'any 2001 va passar a ser catedràtic de la disciplina d'economia financera i comptabilitat. A la UPF ha desenvolupat diverses tasques de responsabilitat ja que ha estat Director del Departament d'Economia i Empresa i també Vicerector d'Economia i Sistemes d'Informació. El seu interès pels aspectes pedagògics de l'activitat universitària explica que a la Universitat Pompeu Fabra també hagi estat Director del Centre per a la Qualitat i la Innovació Docent. Fruit d'aquest interès per la docència ja fa anys va publicar el llibre *Aprendre a ensenyar* que és un text de referència en moltes universitats.

Té un perfil molt internacional, ja que ha estat professor visitant de diverses universitats europees, americanes, asiàtiques i d'Austràlia i Nova Zelanda. Escriu i imparteix docència regularment en quatre idiomes. Un dels trets que el caracteritza és que sempre està disponible per als companys de Facultat o per als alumnes que necessiten ajut per a fer una tesi o per a resoldre qualsevol dubte.

Ha publicat diversos llibres de la seva especialitat que també s'han traduït a diversos idiomes. Entre ells podem destacar els dedicats a l'anàlisi d'empreses i a l'estudi de les tècniques d'identificació de les pràctiques de maquillatge comptable. Ha publicat nombrosos treballs en les principals revistes acadèmiques internacionals del camp de la comptabilitat com *The International Journal of Accounting*, *European Accounting Review*, *Management Accounting*, *Journal of Business Ethics*, *European Business Review*, *Investment Management and Financial Innovations*, *European Management Journal*, *Review of Business*

Research, Universia Business Review, Intangible Capital, Total Quality Management & Business Excellence o The Journal of Applied Accounting Research. Però a part de publicar també ha impulsat publicacions com la Revista de Comptabilitat i Direcció, de la que es co-director; o la Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, de la que és sots-director. També és membre del Consell Editorial de diverses revistes internacionals.

A part de la seva tasca acadèmica, el professor Amat també ha desenvolupat activitats de servei públic. Des de l'any 2011 es Conseller de la Comissió Nacional del Mercat de Valors, càrrec de designació del govern espanyol. Assenyalo com a nota curiosa que en vint-i-cinc anys de funcionament d'aquest organisme és el primer cop que en el seu consell i comitè executiu, integrat per cinc membres, hi ha un conseller català.

També desenvolupa de manera desinteressada altres activitats per a la millora del país. Així, per exemple, puc destacar que és membre del CAREC (Consell Assessor per a la Reactivació Econòmica i el Creixement de Catalunya). Anteriorment, va realitzar activitats com a expert en el seu camp, com quan va ser designat pel Parlament de Catalunya per a formar part de la Comissió que va investigar els fets del Carmel. També va formar part dels grups de treball que varen confeccionar el vigent Pla General de Comptabilitat.

En l'àmbit professional, es President del Registro de Expertos Contables del Consejo General de Economistas i President de l'ACCID (Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció). D'aquesta entitat en va ser un dels fundadors.

Un altre tret característic del professor Amat és la seva voluntat d'apropar el món de l'acadèmia al món empresarial, dos mons que malauradament segueixen encara molt allunyats. Com a mostra de la seva activitat de divulgació es pot destacar que es

columnista habitual de diaris com La Vanguardia, Ara, El Periódico, El Punt-Avui, Dossier Econòmic, Mon Empresarial o Expansión.

Ens trobem, per tant, amb una persona singular i caracteritzada per la polivalència. És tracta d'una persona amb una indiscutible vocació docent i també amb una intensa activitat investigadora i de gestió universitària. Són tres activitats: la docència, la recerca i la gestió; en les que es poc freqüent trobar persones que excel·leixin en les tres. Normalment, els bons docents estan menys interessats en la recerca o en la gestió; i viceversa. En el cas del professor Amat, hem pogut comprovar que ha assolit fites molt importants en els tres terrenys. Però a més ho ha compaginat amb importants iniciatives com són la posada en marxa de publicacions científiques i de divulgació; i també amb entitats associatives vinculades amb el seu camp de recerca. Va formar part de la Junta del Col·legi d'Economistes de Catalunya durant setze anys i des del propi Col·legi va impulsar l'ACCID, l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció on juntament amb d'altres companys va aconseguir implicar en el projecte a col·legis professionals que aleshores estaven enfrontats. Aquest és un dels molts projectes on el professor Amat ha treballat cooperant amb d'altres companys de Junta per sumar voluntats i demostrant que la unió fa la força, com ens ha exposat en el seu discurs d'ingrés. Amb una vida professional tan intensa hom podria pensar que és un ratolí de biblioteca que només s'ha dedicat a la feina, però aproximant-me per un moment a la meua especialitat, voldria recordar entre altres, que el professor Amat té cinc fills i un amant dels viatges, que l'ha portat a conèixer molts països dels cinc continents.

El tema del que ha tractat el seu discurs l'ha mantingut ocupat i apassionat des de fa molts anys, ja que la Tesi Doctoral que va començar a treballar l'any 1987 i va defensar l'any 1990 ja tractava dels factors d'èxit de les empreses. És una temàtica en

la que ha seguit treballant fins avui en diversos projectes de recerca.

El professor Amat amb els seus treballs ha contribuït a millorar el coneixement dels factors que expliquen l'èxit de les empreses, especialment les d'alt creixement. És tema rellevant ja que com ell ens ha recordat aquestes empreses són grans generadores d'ocupació que és un tema del que anem molt necessitats. Amb l'estudi durant molts anys de milers i milers d'empreses exitoses i fracassades ha identificat diversos trets diferencials de l'èxit empresarial. N'hi ha de tipus operatiu: l'aposta pels recursos humans, per l'excel·lència (innovació, qualitat, internacionalització, etc.) i per la flexibilitat. Altres trets són de caràcter estratègic ja que com demostren els seus treballs les empreses d'alt creixement tenen una visió del negoci a llarg termini que afavoreix l'adopció d'estratègies financeres prudentes. Això fa que les empreses siguin més resistents en períodes de caiguda de l'activitat econòmica.

Les seves recerques també han permès constatar que la majoria de les empreses d'alt creixement no aconsegueixen mantenir la seva expansió durant molts anys. Els resultats mostren que les empreses que han perllongat durant més anys el seu creixement es caracteritzen per seguir apostant per les estratègies que en el seu moment els van permetre començar a créixer. En aquest sentit, els principals factors que expliquen que una empresa segueixi creixent són la capitalització com a principal font de finançament en contraposició al deute. La inversió en recerca i desenvolupament, en qualitat total i en internacionalització també són fonamentals.

És un tipus de recerca que no és teòrica sinó eminentment aplicada. Aquest tipus d'evidències poden ser d'utilitat tant per als gestors públics de cara a orientar les prioritats de les polítiques de foment empresarial, com per a directius interessats a crear i

desenvolupar empreses que tinguin altes taxes de creixement en vendes i beneficis.

Per acabar, voldria destacar també que és una gran satisfacció que la Reial Acadèmia de Doctors s'enriqueixi amb l'ingrés com a Acadèmic de Número del Dr. Oriol Amat. En aquesta nova etapa de la Reial Acadèmia que impulsa el nostre President el Dr. Alfredo Rocafort, no es difícil imaginar que el professor Amat pot fer contribucions de gran vàlua en àmbits en el que té molta experiència, la coordinació de publicacions i l'ajuda en l'organització de simposis i altres activitats acadèmiques que poden ser de gran valor per aquesta Reial academia. Ens felicitem per incorporar la seva capacitat intel·lectual, la seva empenta per a promoure iniciatives que apropen el món acadèmic i el teixit empresarial; i també per la seva capacitat de fer molt fàcil el que sembla difícil. Amb més persones com el professor Amat la Universitat no estaria tan allunyada de la realitat. En nom de tots els Acadèmics, li desitjo que rebi la nostra més cordial benvinguda.

Moltes gràcies.



PUBLICACIONS DE LA REIAL ACADEMIA DE DOCTORS

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent II·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ángel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “Nouvelles stratégies oncologiques”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “Les résistences bactériennes a les antibiotiques”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

"Son nou de flors els rams li renc" (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors – Fundación Universitaria Eserp

- 1, *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.





Santiago Dexeus Trias de Bes, Director de SOMDEX Ginecologia, Clínica Tres Torres (Barcelona). Facultat de Medicina de Barcelona (llicenciat en 1959). Premi extraordinari de doctorat (Facultat de Medicina de Madrid, 1964). Director Departament d'Obstetrícia i Ginecologia Institut Universitari Dexeus (1973-2004).

Especialitzat a Anglaterra, Suïssa, França i Itàlia. El 1984 dirigia l'equip que va aconseguir el naixement del primer bebè proveta a Espanya.

Càtedra d'Investigació en Obstetrícia i Ginecologia de la Facultat de Medicina UAB (Director, 1998-2008). Revista *Progresos de Obstetricia y Ginecología* (Co-director). Membre Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya i Reial Acadèmia de Doctors.

Comissió Nacional d'Obstetrícia i Ginecologia (President, 1992-2002). Societat Espanyola de Citologia (President d'honor). European Federation of Colposcopy (President, 2007-2010). Société Francophone de Chirurgie Pelvienne i International Federation of Cervical Pathology and Colposcopy (President, 2005-2007).

Doctor Honoris causa (Universitat de Coïmbra, 1996), American College of Surgeons (Membre d'honor, 1996), "American College of Obstetricians and Gynecologists" (Membre d'honor, 1999). British Society of Colposcopy and Cervical Pathology" (Founders Medal, 2005), Diploma Membre de Mèrit de l'Institut Barraquer (2010), Medalla Mèrit Acadèmic del Bicentenari (2010, "The World Forum of Gynaecological Oncology"). Societat Espanyola de Ginecologia i Obstetrícia (Membre d'honor).

Gran Creu del Mèrit Civil en Sanitat (1999), Medalla d'Or al Treball (2004), Medalla del President Macià (2006). Creu Sant Jordi (2009). Ciutadà d'Honor Ville de Toulouse.

“L’èxit empresarial implica aconseguir els objectius i moltes empreses tenen entre els seus objectius prioritaris el creixement. Aquest treball estudia les empreses d’alt creixement d’ingressos i beneficis. El creixement empresarial i els seus determinants constitueix una temàtica de gran rellevància per diversos motius. Entre ells, cal destacar que les empreses d’alt creixement generen més ocupació que els seus competidors. El treball analitza tant les societats mercantils com les organitzacions de l’economia social.”

Oriol Amat i Salas

1914 – 2014

Col·lecció Reial Acadèmia de Doctors - Fundación Universitaria Eserp



**Generalitat
de Catalunya**

