
Las empresas gacela en Cataluña

Un estudio centrado en el trienio 1995-1997

.....
JOAN MIQUEL HÉRNANDEZ

JORDI FONTRDONA

ISABEL FONTANA (*)

Departament d'Indústria, Comerç, i Turisme. Generalitat de Catalunya

ORIOI AMAT

Universitat Pompeu Fabra

En la mayoría de países industrializados, las empresas más dinámicas (denominadas gacelas en la literatura especializada), junto con las de nueva creación, son las que concentran la parte más importante

55

de la ocupación que se genera y las que, a menudo, están en la base de la regeneración competitiva del sector industrial.

Por este motivo, la Dirección General de Industria se propuso como objetivo identificar las empresas industriales catalanas más dinámicas, es decir, las que han aumentado más sus ventas en condiciones de rentabilidad en los últimos años, y también estudiar sus características económico-financieras y estratégicas.

Sin embargo, este objetivo obliga a hacer cuatro aclaraciones:

- Como consecuencia de la propia dinámica económica, una empresa que hoy es gacela, mañana puede no serlo y, al contrario, una empresa que ahora no es gacela puede serlo en el futuro.

- La amplitud de la lista de empresas gacela depende de los criterios cuantitativos utilizados para su selección. Con unas tasas de crecimiento de las ventas y de la rentabilidad financiera diferentes de las que aquí se han establecido, la relación de empresas gacela sería también diferente.

- Las empresas gacela son las que cumplen con unos determinados requisitos de crecimiento de facturación y de rentabilidad financiera, pero de ello no se deduce que sean mejores que las que no los consiguen.

- Tampoco se puede afirmar que las empresas gacela sean las únicas importantes para el país ya que, mayoritariamente, son pymes, y también interesa disponer de conglomerados industriales de gran dimensión para competir adecuadamente en el mercado global.

LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA...

**CUADRO 1
IDENTIDAD DE LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA EN 1997**

Empresas	Actividad	Facturación 1997 (MPTA)
ABB FLEXIBLE AUTOMATION S.A.	Maquinaria eléctrica	6130
ALIMATIC S.L.	Maquinaria	458
ALIMENTS I EMBOTITS S.A.	Elaboración de embutidos	450
ALLIBERT MANUTENCION S.A.	Envases y embalajes plásticos	2855
ALUMINIO TECNOLOGIA Y PRODUCTO S.A.	Carpintería metálica	2148
AMD & ARTS S.L.	Editorial y comunicación	2067
ANTONIO MENGIBAR S.A.	Equipos y sistemas para procesos de envasado	787
APLIFUN S.A.	Aplicaciones para la fundición	1052
APLISTER S.A.	Equipamientos para piscinas	995
APROJECT S.A.	Maquinaria industrial	603
ARGENT 2000 S.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	403
ARITEX S.A.	Maquinaria	2256
ARRAY PLASTICS S.L.	Inyección de plásticos	731
ARTÍCULOS PARA EL HOGAR S.A.	Utensilios domésticos	990
ASCENSORES MARVI S.L.	Ascensores	802
AUTOMATISMOS PROYECTOS Y MONTAJES S.A.	Maquinaria eléctrica y mecánica	1017
BANDALUX INDUSTRIAL S.A.	Cortinas y elementos de protección solar	1534
BASF CURTEX S.A.	Productos químicos	13297
BENETTON S.A.	Confección	8617
BERVEN S.A.	Productos químicos	638
BKB ELECTRÓNICA S.A.	Aparatos de audio y electrónica	619
BLUE REED S.L.	Púas para telares	429
BOMBAS P S H S.A.	Bombas	445
BOPLA S.A.	Envases plásticos	956
BULL TELESINCRO S.A.	Informática	6045
C M M 2000 S.L.	Productos metálicos	535
CALADA S.A.	Hilados	1004
CARDELLACH CÒPIES S.L.	Impresión digital y fotocopias industriales	460
CÀRNIQUES VIC S.A.	Matadero	1151
CARROCEÍAS AYATS S.A.	Carrocerías y chasis para automóviles	2556
CASADO Y NORDEMAN S.A.	Detergentes	617
CASAJUANA INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A.	Artículos sanitarios plásticos	965
CASTELLÓN S.A.	Productos metálicos	5098
CAVLO S.L.	Papel	439
CELLER JOSEP PIÑOL S.A.	Elaboración de vinos	655
CELO S.A.	Tornillería	1154
CERABELLA S.L.	Cerería	522
CERÁMICAS DEL FOIX S.A.	Materiales cerámicos	8190
CERAS ESPECIALES MARTÍNEZ DE SAN VICENTE S.A.	Ceras depilatorias	638
CODILMA S.A.	Matadero	4449
COMEXI S.A.	Maquinaria	4698
COMPAÑIA EUROPEA DEL AGUA S.A.	Filtros para agua	411
COMPTE Y RIVERA S.A.	Emulsionantes alimentarios	1584
CONFECCION Y MANIPULACION TEXTIL S.L.	Textil para el hogar y la hostelería	535
CONSTRUCCIONES MECÁNICAS LABOR S.A.	Maquinaria	478
CREACIONES AROMÁTICAS INDUSTRIALES S.A.	Aromas y fragancias	555
D L C S.A.	Luminarias	495
DECOLLETAJES MECANIZADOS FECAM S.A.	Decolletaje y mecanización, válvulas	423
DECOLLETATGE FARRÉS S.A.	Mecanización de piezas de decolletaje	559
DESTILERIAS CAMPENY, S.A.	Aguardientes y licores	1025
DOGA S.A.	Limpiaparabrisas	7156
DOGI S.A.	Tejidos elásticos	13762
DOLL S.A.	Bombas piscinas y riego	900
DOPO S.L.	Aparatos de iluminación para decoración	444
DORGRAF S.L.	Artes gráficas, manipulación de papel y cartón	822
DYNACAST S.A.	Fundición metales no férricos	1543
EDICIONS GESTIÓ 2000 S.A.	Editorial	408
ELASTOGRAN S.A.	Productos químicos	9235
ELECTRÓNICA BÁSICA S.A.	Circuitos impresos	3554
ELECTROSISTEMAS BACH S.A.	Señalización ferroviaria	998
ELEVE S.L.	Maquinaria para la construcción	672
ELISEO AVEDILLO S.A.	Mezclas crudas de caucho	495
EMBOTITS TALAMANCA S.A.	Elaboración de embutidos	462

(Continúa)

Empresas	Actividad	Facturación 1997 (MPTA)
EMECE EDITORES ESPAÑA S.A.	Edición de libros	417
ENSOBRADOS MARTORELL S.A.	Artes gráficas	2164
EPISE S.A.	Edición de libros	713
EPOXYMA S.A.	Aislantes eléctricos de resina	514
EQUIPOS AUXILIARES DE INFORMÁTICA S.A.	Telecomunicaciones	980
ESCORXADOR COMARCAL DEL MOIANES S.A.	Matadero	638
ESPUMAT 88 S.A.	Transformación de espuma de poliuretano	1063
ESTAMP S.A.	Estampaciones metálicas	1246
ESTAMPACIONES METÁLICAS DEL BAGES S.L.	Estampaciones metálicas	590
ESTEVE QUÍMICA S.A.	Productos farmacéuticos de base	10891
EURO ABRASTONE S.L.	Abrasivos	430
EUROMED S.A.	Productos farmacéuticos de base	3110
EUROSIT S.A.	Asientos para automóviles	19559
F.N.Q. S.L.	Componentes electrónicos	657
FÁBRICA ACCESORIOS DE EMBALAJE, S.L.	Embalaje de cartón, papel y derivados	840
FÁBRICA IBÉRICA DE ALTAVOCES S.A.	Altavoces	2626
FARASA S.L.	Rampas y plataformas de carga	969
FERS RESINS S.A.	Resinas sintéticas	2618
FF BOFILL S.A.	Tuberías	955
FILABO S.A.	Artes gráficas	425
FILATS POLINYA S.L.	Hilatura OE	512
FILTECO S.L.	Manufactura de hilos	400
FIVENT S.A.	Carpintería de aluminio	784
FONERIA GAMBARI S.L.	Fundición. Refinería de latón	1393
FRIGORÍFICOS J. FONT S.L.	Matadero	596
FUNDICIÓ DUCTIL BENITO S.L.	Mobiliario urbano y saneamiento	1188
G.J.M. S.A.	Manipulados eléctricos	1028
GABARRÓ S.A.	Productos metálicos	1840
GALAICO CATALANA DE PIELS S.L.	Curtido y acabado de pieles	473
GAMATEX S.A.	Tapices y tejidos de decoración	1271
GAMEGAM S.A.	Moldes inyección de plástico	1582
GARCÍA DE POU COMPAÑIA INDUSTRIAL S.A.	Artículos de papel y cartón	1473
GÉNEROS DE PUNTO CASALPRIM S.A.	Género de punto	402
GONVAUTO S.A.	Corte de chapa de hierro	30281
GRD COMPUTER S.L.	Informática	1599
GRUP FIBOSA S.A.	Maquinaria para la industria alimentaria	2673
HAYES LEMMERZ BARCELONA S.A.	Ruedas de aleación	5309
HOOCKER S.A.	Productos químicos	4471
HUURRE IBÉRICA S.A.	Aislantes acústicos y térmicos	2497
I.R.M. LLOREDA S.A.	Detergentes	1230
IDRA IBÉRICA S.A.	Maquinaria para la industria metalúrgica	1589
IMPRESIONES GENERALES, S.A.	Artes gráficas	640
IMPRESSIONS INTERCOMARCALS S.A.	Artes gráficas	1097
INCOFLUID S.A.	Perfilados metálicos para cerramientos	2520
INDECASA S.A.	Muebles de aluminio	1042
INDELUZ S.L.	Aparatos de iluminación	788
INDESMALLA S.A.	Tules, encajes y tejidos de género de punto	1776
INDUSTRIAL FLEXO S.A.	Artículos de caucho	3157
INDUSTRIAL JORDI GISPERT S.A.	Moldes inyección de plásticos	452
INDUSTRIAS CATALÀ S.A.	Detergentes	1256
INDUSTRIAS DE ESTAMPACION DEL CORTE FINO S.L.	Metalurgia	1240
INDUSTRIAS J. HORTS S.A.	Cables de acero	1048
INDUSTRIAS LAUBAT S.A.	Estampación varilla y conformado	1833
INDUSTRIAS MATEU S.A.	Conexiones flexibles	2309
INFORSISTEM S.A.	Artes gráficas	900
INGENIERIA AGULLÓ S.A.	Maquinaria	4493
INTEXVI S.A.	Tejidos fibra de vidrio	410
INTOREX S.A.	Maquinaria para madera	451
ISOFIX S.A.	Abrazadoras metálicas	937
JAUME ANGLADA VIÑAS S.A.	Maquinaria textil	846
JUSTINOX S.A.	Calderería	495
KERN LIEBERS RESORTES S.A.	Maquinaria	946
KOSTAL ELÉCTRICA S.A.	Componentes electromecánicos	13248
L.OLIVA TORRAS S.A.	Componentes metálicos	1382
LABORATORIO ALDO UNIÓN S.A.	Especialidades farmacéuticas	1859
LABORATORIO BONIQUET S.A.	Especialidades farmacéuticas	893

(Continúa)

LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA...

Empresas	Actividad	Facturación 1997 (MPTA)
LABORATORIO INTERNACIONAL DE ARTESANÍA S.A.	Productos de cosmética, perfumería y jabones	552
LABORATORIO JAER S.A.	Especialidades farmacéuticas para veterinaria	895
LABORATORIOS DR. VINYALS S.A.	Productos químicos, farmacéuticos, cosméticos	1605
LABORATORIOS RUBIO S.A.	Especialidades farmacéuticas	1617
LEKUE S.L.	Productos plásticos	852
LEONELLI S.A.	Accesorios para motocicletas y ciclomotores	556
LERRASA HIDRAULICA S.A.	Piezas metálicas	512
LIPOTEC S.A.	Liposomas, biopolímeros, péptidos	463
MACSA ID S.A.	Aparatos de marcaje	1100
MADEL AIR TECHNICAL DIFFUSION S.A.	Elementos difusión aire	631
MANUFACTURAS DEL ACOLCHADO S.L.	Acabados textiles	424
MANUFACTURAS DEL CAUCHO S.A.	Artículos de caucho	662
MANUFACTURES MAX-PLASTIC S.A.	Transformación materias plásticas	6232
MAQUINARIA CAPDEVILA S.A.	Maquinaria	1403
MAQUINARIA ELECTRÓNICA ESMERILADO Y PULIDO S.A.	Máquinas-herramienta para pulir metales	469
MARQUITEX S.A.	Tejidos	2693
MASA DECOR S.A.	Impresión por rotograbado	6251
MATRICES Y MOLDES JFM S.A.	Matrices y moldes	480
MB ARAGON S.A.	Componentes del automóvil	510
MECÁNICA PRISMA, S.L.	Maquinaria y material eléctrico	556
MECOIMA S.A.	Maquinaria para la industria alimentaria	545
MECOTEX S.A.	Tejidos	783
MENAES S.L.	Matrickería y estampaciones metálicas	490
MERITEM S.A.	Platos precocinados	807
MERITOR LVS ESPAÑA S.A.	Componentes del automóvil	10886
METALBAGES S.A.	Componentes del automóvil	11502
METALGOM S.A.	Productos de caucho y metalcaucho	497
MINERALS GIRONA S.A.	Minerales	572
MINERVA COLOR S.A.	Química	907
MOBEL LINEA S.L.	Muebles y sillas de oficina	3419
MODUL MOBLE S.A.	Muebles de baño	680
MOLDEADOS DE ELASTÓMEROS SINTÉTICOS S.A.	Productos con caucho	1135
MOLDES ITM S.L.	Moldes y matrices	437
MOLDINTER S.L.	Moldes inyección de plástico	708
MOLMARSAN INDUSTRIAL S.A.	Moldes inyección de plástico	486
MONVAGA S.A.	Estructuras metálicas	880
NEUMATEX S.L.	Maquinaria textil	441
NOGE S.L.	Carrocerías	4885
NOU DISSENY CLIXÉS I MOTLLOS S.A.	Diseño, elaboración de clichés y moldes	437
NOVARTIS AGRO S.A.	Plaguicidas	18071
NOVEL LAHNWERK ESPAÑOLA S.A.	Componentes del automóvil	5794
NOVO ALUGAS S.A.	Artículos de cerámica	696
NOYMAN S.A.	Productos metálicos	436
NUEVA TANEX S.A.	Productos químicos	1422
PALETS J. MARTORELL S.A.	Aserradora de madera	463
PANABAD S.A.	Panadería y pastelería	406
PANIFICADORA AMPURIABRAVA S.L.	Panadería	875
PASTELERIA BALLABRIGA S.A.	Pastelería industrial	1062
PAYPER S.A.	Maquinaria	1565
PERTI S.L.	Conexiones para automoción	1561
PERTINOX S.A.	Tuberías de acero inoxidable	2750
PIENSOS COMPUESTOS VICTORIA S.A.	Piensos	5865
PLASGOM S.A.	Plásticos	3371
PLÁSTICOS ESPUMADOS S.A.	Materiales para la construcción	2218
PLASTICSA S.A.	Plásticos	546
PRAIA ARTICLES TEXTILS S.A.	Ropa para el hogar y puericultura	738
PREFABRICATS M. PLANAS S.A.	Prefabricados de hormigón	540
PREPARADOS ALIMENTICIOS S.A.	Productos alimentarios	20992
PREVAL S.A.	Envasado de aerosoles	634
PRODUCTOS CONCENTROL S.A.	Productos químicos	692
PRODUCTOS EATON LIVIA S.A.	Válvulas motor	4487
PROTA S.A.	Aislamientos acústicos y térmicos	2386
PROTEIN S.A.	Química alimentaria	828
PROTEINAS Y GRASAS GIMENO S.L.	Harinas de carne y grasa	912
PROYECTOS Y SOFT S.A.	Automatización líneas de producción	851
PUIG CODINA S.A.	Tejidos	6935

(Continua)

Empresas	Actividad	Facturación 1997 (MPTA)
ROTCAYFO S.A.	Artes gráficas	5330
S.A.DE TINTES Y ACABADOS	Acabados textiles	2449
SACOPA S.A.	Productos plásticos	940
SAIFA KELLER S.A.	Insonorizantes para la automoción	8754
SARA LEE D. E. ESPAÑA S.A.	Perfumería	46003
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA S.A.	Material eléctrico	53297
SEDAL S.A.	Aparatos electrodomésticos	1897
SELF S.L.	Componentes del automóvil	426
SERRA SOLDADURA S.A.	Maquinaria soldadura	8616
SERRA Y ROCA S.A.	Detergentes	2181
SERRATEX S.L.	Género de punto	460
SLUZ S.A.	Aparatos de iluminación	854
SOCIEDAD DE TRANSFORMACIÓN DE PLÁSTICOS S.A.	Accesorios polipropileno	593
SODECA S.A.	Ventiladores industriales	1586
SOLBLANK S.A.	Soldadura de chapa para el automóvil	3725
STANDARD HIDRÁULICA S.A.	Valvulería	1492
SUMINISTROS KELONIK S.A.	Aparatos cinematográficos	3052
T SHIRT S.A.	Confección	597
TABERCOLOR S.A.	Tintes y lacas	993
TADESAN S.L.	Inyección de plásticos	511
TALLERES DEIS S.A.	Decolletaje	1676
TALLERES RATERA S.A.	Maquinaria textil	1821
TALLERS ELPA S.L.	Maquinaria artes gráficas	433
TALLIN S.A.	Estampaciones metálicas y matrices	582
TANCAMENTS I DECORACIÓ S.L.	Puertas y ventanas PVC y aluminio	785
TECNIACERO S.A.	Componentes del automóvil	1872
TÉCNICAS DE DEFORMACIÓN METÁLICA S.A.	Estampación piezas metálicas	728
TÉCNICAS DE LA FUNDICIÓN INYECTADA S.A.	Fundición inyectada a presión	3829
TÉCNICAS FRIGORÍFICAS APLICADAS S.L.	Equipos de frío para la industria alimentaria	820
TÈCNQUES D'ESTAMPACIÓ I EMBUTICIÓ DE METALLS S.A.	Embutición aluminio para perfumería y cosmética	939
TECNOCLINIC S.A.	Material médico de un solo uso	554
TECNOPLASTIC S.A.	Transformación para inyección de plásticos	775
TEXERCO S.L.	Confección	504
TEXMA MAQUINARIA TEXTIL S.L.	Maquinaria textil	416
TEXNOVO S.A.	Tejidos de polipropileno	2231
TEXOR S.L.	Urdidura para género de punto	1831
TEXTIL GAVESI S.L.	Hilatura de algodón	500
TREMESA S.A.	Maquinaria	1713
TRONZADORAS MG S.A.	Maquinaria	777
TROQUELERÍA DOVER, S.A.	Productos metálicos	2340
TUCAI S.A.	Tubos flexibles	1389
TWINSET S.A.	Género de punto	861
UBS-2 S.L.	Confección	480
UCB PHARMA S.A.	Especialidades farmacéuticas	5748
VALEO SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A.	Componentes del automóvil	7212
VELLUTS S.A.	Tintes y acabados	1276
VILAGRASA S.A.	Complementos de oficina	993
VOFA S.A.	Accesorios, recambios automóvil	2601
WALTER TECNO ÚTIL S.A.	Máquinas-herramienta y accesorios	523
WEENER PLASTIC IBÉRICA S.L.	Envases y embalajes	1384
WINDISCH S.A.	Objetos metálicos	539
XATEL CRIS S.A.	Manipulación de vidrio	494

60

Principales resultados

De la investigación se deducen los siguientes resultados: en primer lugar, las empresas gacela facturaron un total

de 658.000 millones de pesetas en 1997, lo que representa una dimensión media de más de 2.500 millones de pesetas por empresa. Sin embargo, este último dato ha de relativizarse porque está muy influenciado por la presencia de grandes empresas, especialmente en los sectores

de material de transporte y de material eléctrico, electrónica y informática, que son los de mayor facturación media. Por otro lado, los de menor dimensión media corresponden a compañías de los sectores de caucho y plástico y de maquinaria y equipos (cuadro 2).

LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA...

Por otro lado, en lo que al empleo se refiere, la estimación es que las gacelas dan ocupación a más de 21.000 personas en Cataluña.

Como se advierte en el Gráfico 1, las 254 empresas gacela de Cataluña trabajan en una gran variedad de actividades industriales, entre las que destacan: metalurgia y productos metálicos, maquinaria y equipos y química y textil.

Ciento treinta y cinco empresas gacelas (más de la mitad del total), facturaron menos de 1.000 millones de pesetas durante 1997; esta cifra, y el hecho de que sólo 12 (un 5%) superasen los 10.000 millones de pesetas, pone claramente de manifiesto que éste es un colectivo de pequeñas y medianas empresas (cuadro 3).

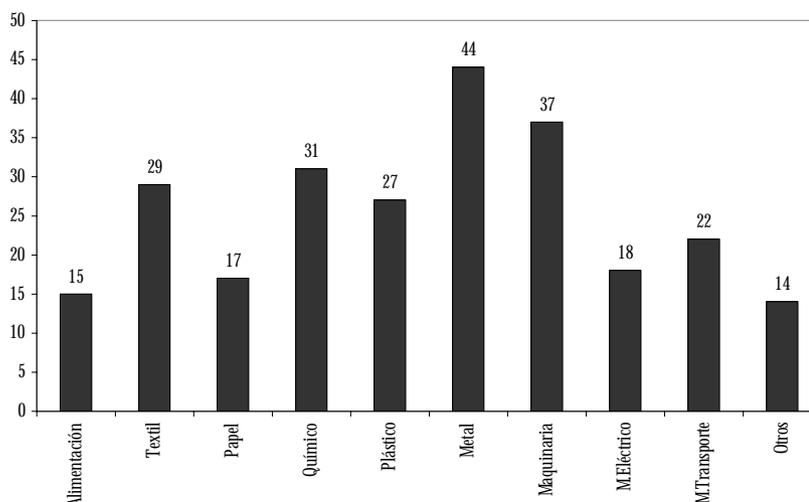
En coherencia con la información que proporcionan las cifras de facturación, más de la mitad de las empresas gacelas de Cataluña eran pequeñas empresas en términos de ocupación (menos de 50 trabajadores), el 31% eran medianas empresas (entre 51 y 250 trabajadores) y sólo un 7% grandes empresas (más de 250 trabajadores) (cuadro 4).

La facturación del conjunto de las empresas gacela creció un 136% entre 1994 y 1997 (gráfico 2), si bien es importante destacar que tres de cada cuatro empresas incrementaron sus ventas por encima del 200% (gráfico 3).

**CUADRO 2
DATOS BÁSICOS DE LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA (1997)**

Sectores	Nº empresas		Facturación (MPTA)		Media (MPTA)
		%		%	
Productos alimentarios	15	6	40.344	6	2.690
Textil, cuero y confección	29	11	59.629	9	2.056
Papel, edición y artes gráficas	17	7	24.884	4	1.464
Industria química	31	12	137.778	21	4.444
Caucho y plásticos	27	11	36.700	6	1.359
Metalurgia y productos metálicos	44	17	55.186	8	1.254
Maquinaria y equipos	37	15	51.476	8	1.391
Material eléctrico, electrónica y informática	18	7	97.978	15	5.443
Material de transporte	22	9	132.251	20	6.011
Otros	14	6	21.776	3	1.555
Total	254	100	658.001	100	2.591

**GRÁFICO 1
NÚMERO DE EMPRESAS GACELA POR SECTORES**



**CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS GACELA CATALANAS POR TRAMOS DE FACTURACIÓN (1997)**

Sectores	De 400 a 999 MPTA		De 1000 a 1999 MPTA		De 2000 a 4999 MPTA		De 5000 a 9999 MPTA		>=10000 MPTA		TOTAL	
	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%	Nº empresas	%
Productos alimentarios	9	60	3	20	1	7	1	7	1	7	15	100
Textil, cuero y confección	15	52	6	21	5	17	2	7	1	3	29	100
Papel, edición y artes gráficas	11	65	2	12	2	12	2	12	0	0	17	100
Industria química	13	42	7	23	5	16	2	6	4	13	31	100
Caucho y plásticos	17	63	4	15	5	19	1	4	0	0	27	100
Metalurgia y productos metálicos	23	52	14	32	6	14	1	2	0	0	44	100
Maquinaria y equipos	23	62	9	24	4	11	1	3	0	0	37	100
Material eléctrico, electrónica e informática	9	50	2	11	3	17	2	11	2	11	18	100
Material de transporte	5	23	3	14	5	23	5	23	4	18	22	100
Otros	10	71	1	7	2	14	1	7	0	0	14	100
Total	135	53	51	20	38	15	18	7	12	5	254	100

En lo que a empleo se refiere, la estimación de personas empleadas en Cataluña por las empresas gacela supera las 21.000. Estas compañías crean muchos puestos de trabajo en términos relativos, ya que en conjunto aumentaron su plantilla en un 68% entre 1994 y 1997, mientras que, según la Encuesta de Población Activa, la población ocupada en la industria catalana durante el mismo período creció un 12% (gráfico 4).

Casi el 60% de las empresas gacela tienen menos de veinte años de vida, lo cual demuestra que se trata de un colectivo integrado, mayoritariamente, por jóvenes, de primera generación, y, por tanto, con pocos lastres estructurales que puedan afectar negativamente en su funcionamiento (gráfico 5).

El 84% de las empresas gacela no tienen participación extranjera en su capital social, lo que probablemente esté relacionado con su juventud y reducida dimensión (gráfico 6). Además, un 76% declaran no pertenecer a ningún grupo industrial.

Del análisis económico-financiero se observa que las gacelas se caracterizan por:

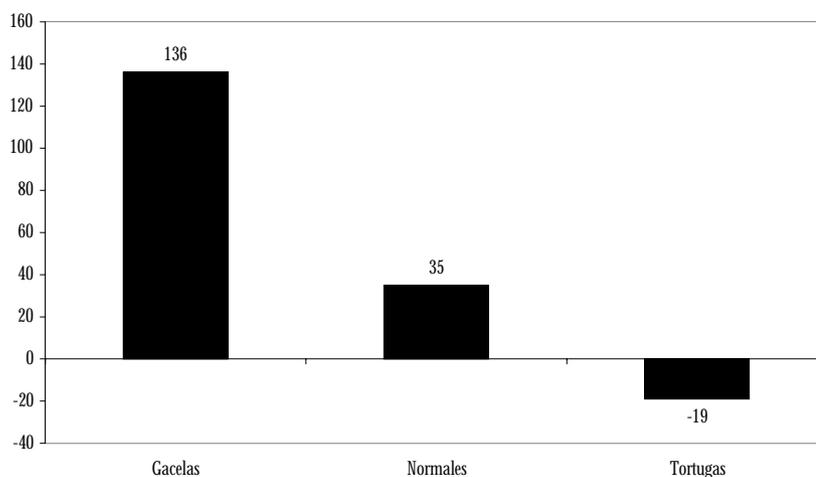
- Una gran capacidad de crecimiento de las ventas.
- Una eficiente gestión de los gastos y de los activos, que permite que los beneficios crezcan más que las ventas.
- Una gran necesidad de inversión en activos fijos y circulantes que se pueden financiar, en gran parte, con los recursos generados y con endeudamiento.

- Una rentabilidad del activo (gráfico 7) y de los capitales propios (gráfico 8) más elevada que la del resto de empresas.

Lo más destacable es que las gacelas tienen una gran capacidad de crecimiento autosostenido (gráfico 9), entendiéndolo éste como aquel que no necesita aumentar las aportaciones de capital de los socios para financiar las necesidades de inversión que comporta este crecimiento.

Para ilustrar esta afirmación se puede destacar que, en 1997, la capacidad de

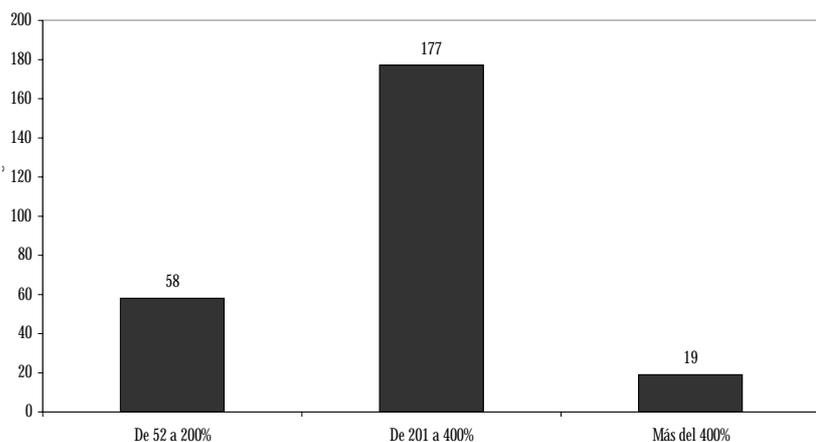
GRÁFICO 2
VARIACIÓN DE LA FACTURACIÓN (1994-1997)



CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS GACELA POR TRAMOS DE OCUPACIÓN. % (1997)

Sectores	Nº Trabajadores					TOTAL
	0 a 10	11 a 50	51 a 100	101 a 250	>250	
Productos alimentarios	29	43	29	0	0	100
Textil, cuero y confección	0	67	13	13	7	100
Papel, edición y artes gráficas	0	20	60	10	10	100
Industria química	5	75	10	5	5	100
Caucho y plásticos	0	78	11	6	6	100
Metalurgia y productos metálicos	3	53	40	3	0	100
Maquinaria y equipos	0	68	21	5	5	100
Material eléctrico, electrónica e informática	0	50	20	0	30	100
Material de transporte	0	20	20	40	20	100
Otros	0	88	0	13	0	100
Total	3	59	23	8	7	100

GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS GACELA POR TRAMOS DE CRECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN (1994-1997)



crecimiento autosostenido de las empresas gacela era del 34,6%. Ello quiere decir que podían aumentar sus ventas un 34,6% sin necesidad de ampliar el capital aportado por los accionistas.

Desde el punto de vista estratégico, el 99% de las empresas gacela considera que su ventaja competitiva gira entorno a los seis factores siguientes, ordenados de mayor a menor importancia:

- 1| Dirección estratégica y decisiones de inversión (32% de las respuestas)
- 2| Calidad y productividad (26%)
- 3| Innovación (14%)
- 4| Internacionalización (12%)
- 5| Recursos humanos y formación (8%)
- 6| Comercialización (7%)

Este orden de prioridades es importante, y el hecho de situar en primer lugar la dirección estratégica y las decisiones de inversión no sólo es coherente. Optar por cualquiera de estos factores ya implica la adopción de una decisión estratégica, y convierte la importancia de las decisiones de inversión en un factor de competitividad sin el cual no es posible implementar los otros.

Entre las principales medidas adoptadas para crecer, más del 60% de las empresas gacela catalanas han desarrollado, en el trienio analizado, estrategias de diversificación, tanto de producto como de mercado. Casi el 30% han firmado acuerdos de cooperación con otras empresas, el 17% han abandonado líneas de producto poco rentables o conocidas, y sólo el 11% han adquirido otras empresas (cuadro 5).

Más del 70% de las gacelas dispone de una certificación ISO de la serie 9000 o está en proceso de obtenerla a corto plazo (1). Para tener una idea aproximada de la importancia de esta cifra, hay que considerar que, en mayo de 1999, en Cataluña tenían este tipo de certificación un conjunto de 2.238 empresas, que representa el 5% del total (cuadro 6).

GRÁFICO 4
CRECIMIENTO DE LA OCUPACIÓN EN EMPRESAS GACELA Y EN TODA LA INDUSTRIA CATALANA (1994-1997)

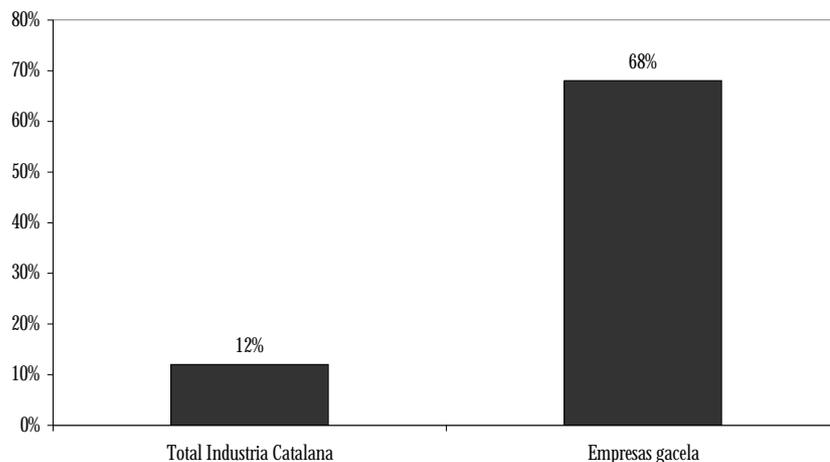


GRÁFICO 5
AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS EMPRESAS GACELA CATALANAS

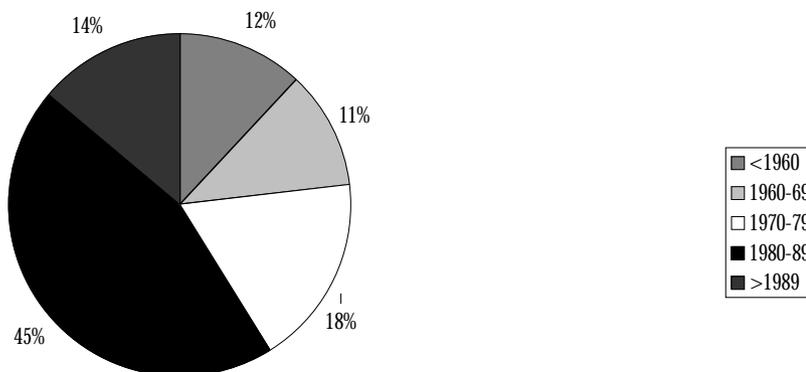
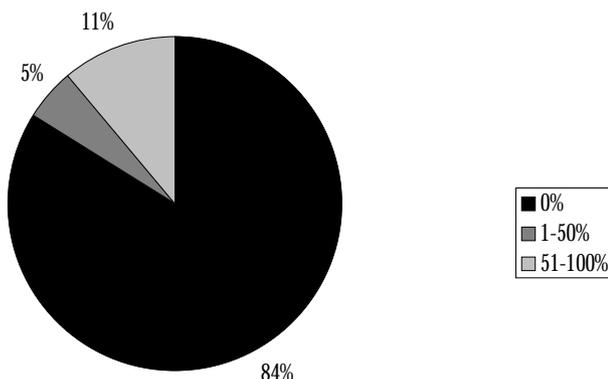


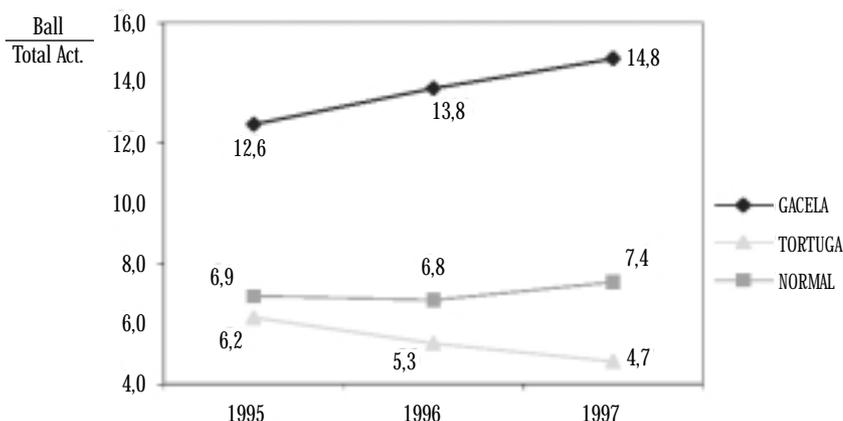
GRÁFICO 6
PARTICIPACIÓN DE CAPITAL EXTRANJERO EN LAS EMPRESAS GACELA EN CATALUÑA



Una de cada dos gacelas aplica uno o más tipos de políticas de protección medioambiental, lo cual demuestra la existencia de una sensibilidad ecológica que indica que estas empresas consideran el respeto al medio ambiente más como una oportunidad de mejora que como un impedimento en su actividad (cuadro 7).

En la medida que facilita la eliminación de errores y la reducción del coste de fabricación, el grado de automatización acostumbra a utilizarse como indicador de productividad empresarial. No obstante, al tratarse de un elemento difícil de cuantificar, en el cuestionario enviado a las empresas gacela se incorporó una pregunta sobre la posición relativa de las mismas respecto a sus competidores. El 95% de las empresas gacela considera que su grado de automatización es superior o igual al de sus competidores (cuadro 8).

GRÁFICO 7
EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS GACELAS, TORTUGAS Y NORMALES. (1995-1997)



CUADRO 5
MEDIDAS ADOPTADAS PARA CRECER (%)

Sector	Adquisición empresa			Acuerdo cooperación			Desinversión			Diversificación productos			Diversificación mercados		
	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL	SÍ	NO	TOTAL
Productos alimentarios	0	100	100	43	57	100	14	86	100	71	29	100	57	43	100
Textil, cuero y confección	7	93	100	20	80	100	13	87	100	73	27	100	80	20	100
Papel, edición y artes gráficas	10	90	100	20	80	100	10	90	100	70	30	100	70	30	100
Industria química	15	85	100	35	65	100	10	90	100	70	30	100	65	35	100
Caucho y plásticos	11	89	100	44	56	100	22	78	100	56	44	100	56	44	100
Metalurgia y productos metálicos	10	90	100	20	80	100	23	77	100	47	53	100	60	40	100
Maquinaria y equipos	16	84	100	37	63	100	16	84	100	63	37	100	84	16	100
Material eléctrico, electrónica y informática	10	90	100	20	80	100	10	90	100	40	60	100	50	50	100
Material de transporte	10	90	100	0	100	100	40	60	100	60	40	100	40	60	100
Otros	13	88	100	13	88	100	0	100	100	63	38	100	63	38	100
Total	11	89	100	27	73	100	17	83	100	60	40	100	64	36	100

64

Por otro lado, el 57% de las empresas gacela subcontratan parte de su producción, porcentaje que coincide con el que se obtuvo en el estudio de ESADE (1996) para el conjunto de la industria catalana. Aún así, estas empresas disfrutaban de una descentralización y flexibilidad productiva relativamente superior porque, de media, realizan a través de terceros el 26% de su producción, cifra ligeramente superior al 22% que el mismo estudio daba para toda la industria catalana.

El porcentaje de devolución de productos es un indicador que permite evaluar sintéticamente los resultados de la política de calidad. Coherentemente con la

GRÁFICO 8
EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS GACELAS, TORTUGAS Y NORMALES. (1995-1997)

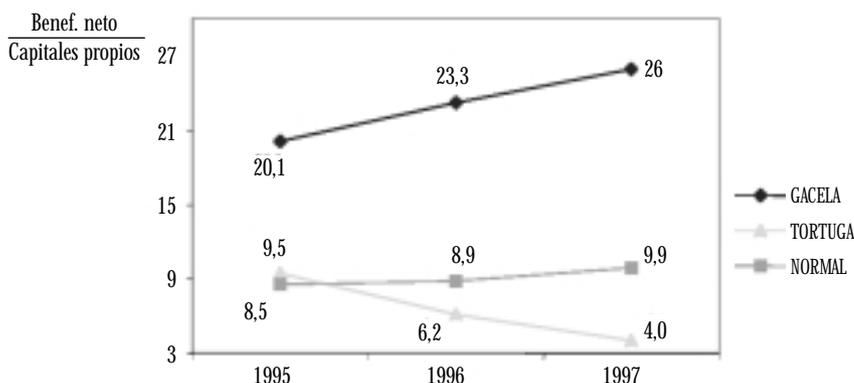
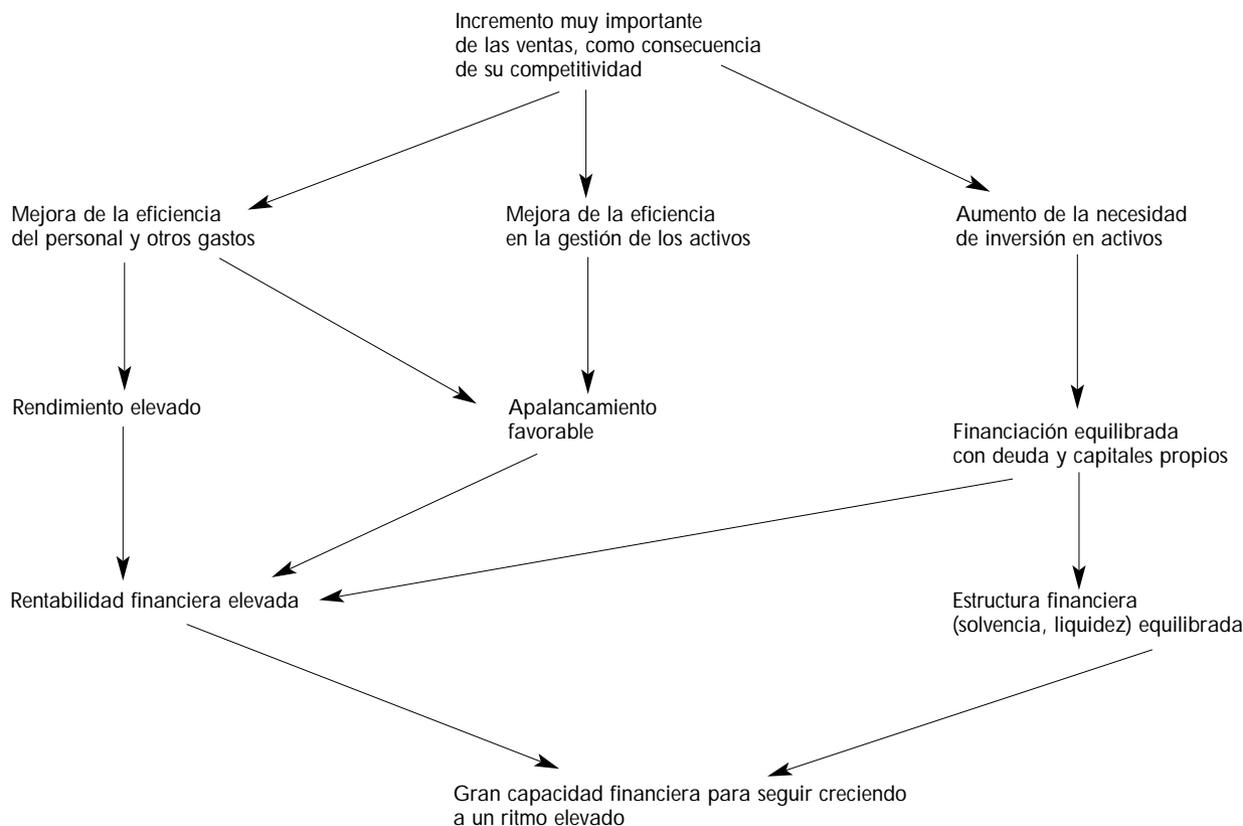


GRÁFICO 9
MODELO DE COMPORTAMIENTO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS GACELA



importancia que se da a esta política, las empresas gacela presentan un resultado muy bueno en cuanto al porcentaje medio de devolución de productos, que sólo es del 1,07%, una cifra significativamente inferior al 1,89% que el estudio de ESADE (1996) estimaba para el conjunto de la industria catalana (cuadro 9).

Los gastos de las empresas gacela en I+D suponen el 2,44% de media sobre sus ventas, dato que, a pesar de no existir información comparable para el total de la industria catalana, es bastante elevado (2). El 2,44% sobre las ventas se distribuye entre el 1,80%, que corresponde a los gastos internos en I+D y el 0,64%, que corresponde a los gastos externos. Esta última cifra es muy significativa porque expresa que las empresas gacela encargan a terceros, aproximadamente, la cuarta parte de su gasto en I+D, un resultado muy superior al 10% que el estudio de ESCORSA (1993) estimaba para el conjunto de la industria catalana (cuadro 10).

CUADRO 6
EMPRESAS CON CERTIFICACIONES ISO 9001, 9002 Ó 9003 (%)

Sectores	Sí	No	Total
Productos alimentarios	43	57	100
Textil, cuero y confección	33	67	100
Papel, edición y artes gráficas	60	40	100
Industria química	75	25	100
Caucho y plásticos	89	11	100
Metalurgia y productos metálicos	87	13	100
Maquinaria y equipos	74	26	100
Material eléctrico, electrónica y informática	50	50	100
Material de transporte	90	10	100
Otros	63	38	100
Total	71	29	100

Aunque, a menudo, innovación e I+D se utilizan como sinónimos, son dos conceptos diferentes. La empresa innovadora no es la que destina más recursos a I+D sino la que dedica más esfuerzos en estructurar el proceso de desarrollo de nuevos productos y de mejora continua

del proceso de fabricación. En términos industriales, innovar es convertir las buenas ideas en productos que tengan éxito en el mercado, por eso una empresa innovadora es la que, entre otros rasgos, dispone de un alto porcentaje de ventas procedentes de productos nue-

vos. Las empresas gacela obtienen el 35% de su cifra de negocio de la venta de productos nuevos, un porcentaje muy elevado que pone de manifiesto un alto grado de innovación empresarial (cuadro 11) (3).

Uno de los indicadores más utilizados para expresar el grado de internacionalización de una empresa es el que relaciona las exportaciones con la cifra de negocio. Las empresas gacela destinan, de media, el 30% de sus ventas al exterior, un porcentaje muy elevado, cuya importancia se multiplica si se considera la juventud y la reducida dimensión media de estas empresas (cuadro 12).

Una de cada cuatro gacelas tiene filiales comerciales en el extranjero (cuadro 13). Este dato ilustra su carácter abierto ya que, normalmente, el proceso de internacionalización empresarial pasa por cuatro etapas: producción y venta sólo en el mercado de origen; exportación mediante agentes o representantes independientes; creación de filiales comerciales en el extranjero; y apertura de unidades de fabricación en otros países (4).

Como pasa con otros indicadores de internacionalización, el logro es aún más relevante si se considera la juventud y la reducida dimensión de estas empresas. Incluso el 13% de las mismas tiene instalaciones productivas en el extranjero y, por tanto, se pueden considerar multinacionales. Aunque algunas son extranjeras, hay muchas que son catalanas (5).

Las empresas gacela tienen, de media, el 16% del personal con formación universitaria (grado medio, superior o postuniversitario), una proporción más elevada que el 12,5% que el estudio de ESADE estimó para el conjunto de la industria catalana (cuadro 14).

Las empresas gacela dedican, de media, el 2,4% de su masa salarial a formación del personal, porcentaje que es tres veces superior al 0,7% que Solé Parellada y Castells (1993) estimaron para el conjunto de las empresas catalanas (cuadro 15).

CUADRO 7
EMPRESAS CON POLÍTICAS DE PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL (%)

Sector	Auditorías	ISO 14000 o EMAS	Otras Políticas medioambientales	Sin Política
Productos alimentarios	43	0	29	43
Textil, cuero y confección	27	13	13	53
Papel, edición y artes gráficas	20	10	40	40
Industria química	35	25	30	20
Caucho y plásticos	33	11	0	61
Metalurgia y productos metálicos	30	7	10	57
Maquinaria y equipos	5	5	11	79
Material eléctrico, electrónica y informática	30	30	10	40
Material de transporte	40	20	10	40
Otros	25	0	25	50
Total	28	12	16	50

Nota: Los porcentajes no suman 100 porque hay empresas que aplican más de un tipo de política de protección medioambiental.

CUADRO 8
GRADO DE AUTOMATIZACIÓN RELATIVA DE LAS EMPRESAS GACELA (%)

Sector	Superior al de los competidores	Igual al de los competidores	Inferior al de los competidores	TOTAL
Productos alimentarios	43	29	29	100
Textil, cuero y confección	71	29	0	100
Papel, edición y artes gráficas	33	56	11	100
Industria química	44	56	0	100
Caucho y plásticos	53	47	0	100
Metalurgia y productos metálicos	52	41	7	100
Maquinaria y equipos	33	61	6	100
Material eléctrico, electrónica y informática	20	80	0	100
Material de transporte	40	50	10	100
Otros	43	57	0	100
Total	45	50	5	100

Resumen

Considerando todas estas características, y simplificando, se puede afirmar que el perfil de una empresa gacela industrial catalana en 1997 es el siguiente: una pyme, relativamente joven, independiente, de capital nacional, con gran capacidad para crear puestos de trabajo, muy rentable, muy flexible, que invierte mucho, que genera un elevado flujo de caja, que reinvierte los beneficios, que tiene capacidad de crecimiento autosostenido, que ha diversificado los productos y/o los mercados, que tiene la ISO 9000, que respeta el medio ambiente, que está automatizada, que subcontrata, que innova y hace I+D, que exporta y que forma los empleados.

Como conclusión, se puede afirmar que, en Cataluña, el desarrollo económico y el

CUADRO 9
PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS

Sector	%
Productos alimentarios	0,60
Textil, cuero y confección	1,75
Papel, edición y artes gráficas	0,74
Industria química	0,47
Caucho y plásticos	0,88
Metalurgia y productos metálicos	1,68
Maquinaria y equipos	0,86
Material eléctrico, electrónica y informática	1,57
Material de transporte	0,42
Otros	1,05
Total	1,07

progreso industrial son fenómenos íntimamente relacionados. Por tanto, difundir las características de las empresas industriales más dinámicas y rentables del país es interesante para conocer mejor su realidad económica.

Esta voluntad divulgadora es una de las pretensiones de este artículo. Sin embargo, el empeño sólo habrá resultado interesante si sirve a los responsables empresariales como material de referencia a la hora de establecer sus estrategias. Esperamos que así ocurra.

(*) Este artículo está construido sobre la base de un trabajo realizado por los autores para el Departament d'indústria, Comerci i Turisme de la Generalitat de Catalunya en 1999 y con datos últimos del año 1997. Puesto que carece de precedente un trabajo tan completo sobre las llamadas empresas gacela en nuestro país, con posterioridad tampoco ha sido acometido ningún otro sobre el citado tema es por lo que Economía Industrial ha decidido publicar este artículo, más atenta al análisis y conclusiones que a la base estadística, que adolece de cierto desfase.

Notas

- (1) El proceso de certificación suele durar entre seis meses y dos años.
- (2) Orientativamente, hay que recordar que las estimaciones sobre los gastos en I+D del conjunto de la economía catalana no llegan a representar el 1% del PIB.
- (3) A pesar de que la metodología y el periodo de referencia son diferentes, puede ser útil recordar que el INE, en su Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 1996, da para el conjunto de la industria española un porcentaje de ventas de productos nuevos del 13%.
- (4) Johanson y Vahlne (1977) reproducidos por Serra (1994).
- (5) Son los casos, entre otros de Dogi, Grup Fibosa y Manufactures Max-plàstics.

Bibliografía

Libros

AMAT, O. (1991): *Anàlisi de balanços*. Barcelona: Edicions Gestió 2000, S.A.
 AMAT, O. (1991): *Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya*. Barcelona: Institut Català de Crèdit Agrari.
 CABANELAS, J. et al. (1995): *Las empresas gacela de Galicia, análisis 1995*. Vigo: Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

CUADRO 10
GASTOS EN I+D DE LAS EMPRESAS GACELA CATALANAS

Sector	Internas % s/ ventas	Externas % s/ ventas	TOTAL % s/ ventas
Productos alimentarios	1,96	0,06	2,02
Textil, cuero y confección	1,71	0,28	1,99
Papel, edición y artes gráficas	0,30	0,35	0,65
Industria química	3,56	1,16	4,72
Caucho y plásticos	1,31	0,20	1,51
Metalurgia y productos metálicos	0,76	0,15	0,91
Maquinaria y equipos	2,30	0,87	3,17
Material eléctrico, electrónica y informática	1,49	2,71	4,20
Material de transporte	2,24	0,74	2,98
Otros	2,95	0,40	3,35
Total	1,80	0,64	2,44

DOLLARD, D. et al. (1993): *Competitiveness, Convergence and International Specialization*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

ESADE (Puig, P. et al.) (1996): *La competitivitat de l'empresa industrial a Catalunya*. Barcelona: Fundació Empresarial Catalana, ESADE, Edicions 62.

ESCORSA, P. et al.: *La recerca i la tecnologia*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, 1992. (Quaderns de Competitivitat, 12).

ESCORSA, P. et al. (1993): *R+D a Catalunya. Despeses i activitats dels sectors públic i privat (1990)*. Barcelona: Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica.

Europe's 500 97 *Honorary Listing*. (1997): Brussels: Europe's 500.

GRANT, R. M. (1992): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.

IESE *Europe's 500*. (1995): *Emprendedores dinámicos. Los creadores de empleo. Resumen preliminar de los principales resultados*. Barcelona: IESE.

IESE (Roure, J. et al.) (1997): *Una fórmula para crecer: resultados preliminares del Proyecto de Investigación Europa 500*. Barcelona: IESE.

INSTITUT D'ESTADÍSTICA DE CATALUNYA (1999): *Estadística, producció i comptes de la Indústria 1997*. Barcelona: Idescat.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (1998): *Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas 1996*. Madrid: INE.

IOR CONSULTING, S.A. (1998): *Síntesi executiva de l'estudi Benchmark del grup d'empreses IEF*. Barcelona: Centre Català de la Qualitat.

JULIEN, P-A. et al. (1998): *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996*. Trois-Rivières (Québec): Institut de recherche sur les PME.

KPMG Servicio de estudios. (1997): *Empresa y Medio Ambiente*. Madrid: KPMG.

CUADRO 11
CUOTA DE PRODUCTOS NUEVOS
A CARGO DE LAS EMPRESAS GACELA

Sector	% s/ ventas
Productos alimentarios	20
Textil, cuero y confección	40
Papel, edición y artes gráficas	41
Industria química	41
Caucho y plásticos	37
Metalurgia y productos metálicos	17
Maquinaria y equipos	39
Material eléctrico, electrónica y informática	46
Material de transporte	39
Otros	40
Total	35

CUADRO 12
EXPORTACIONES SOBRE VENTAS

Sector	%
Productos alimentarios	26
Textil, cuero y confección	31
Papel, edición y artes gráficas	17
Industria química	38
Caucho y plásticos	26
Metalurgia y productos metálicos	24
Maquinaria y equipos	40
Material eléctrico, electrónica y informática	28
Material de transporte	31
Otros	28
Total	30

SOLE PARELLADA, F. et al. *La formació*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció General d'Indústria, 1993. (Quaderns de Competitivitat, 14).

SOLE PARELLADA, F. et al. *L'estat de la formació a l'empresa a Catalunya*. Barcelona: Departament d'Indústria i Energia, Direcció

General d'Indústria, 1995. (Papers d'Economia Industrial, 3).

SPRI *Empresas gacela de Euskadi*. (1996): Bilbao: SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A.

Artículos

ALONSO, J. A. (1992): «Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos». A: *Información Comercial Española*, número 705.

CAMISÓN, C. (1998): «Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: tipos estratégicos en la pyme industrial española». A: *Información Comercial Española*, número 773.

CERVINO, J. (1996): «La marca en la estrategia internacional de la empresa española». A: *Economía Industrial*, número 307.

DEHESA, G. de la (1996): «Competencia, competitividad y tamaño empresarial». A: *Boletín Económico de ICE*, número 2487.

FERNÁNDEZ, Z. (1993): «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». A: *Papeles de Economía Española*, número 56.

FIGUEROLA, J. (1998): «Cómo medir las capacidades competitivas de la empresa». A: *Horizonte Empresarial*, número 2081.

GENESCÀ, E. et al. (1991): «Càlcul de la incidència de la productivitat sobre la quantia dels beneficis». A: *Revista Econòmica de Catalunya*, número 18.

GRANT, R. M.: «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». A: *California Management Review*. Primavera de 1991.

ISO 9000 News. «The Mobil Survey». A: *ISO 9000 News*. 1996, vol. 5, número 6.

JOHANSON, J. et al. (1997): «The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments». A: *JIBS*, número 8.

KRUGMAN, P. «Competitiveness: a dangerous obsession». A: *Foreign Affairs*. 1994, marzo-abril.

LÓPEZ, J. (1996): «Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos». A: *Economía Industrial*, número 307.

SEGURA, J. (1993): «Sobre políticas microeconómicas de competitividad». A: *Papeles de Economía Española*, número 56.

SERRA RAMONEDA, A. (1994): «Aportacions recents al concepte d'empresa transnacio-

CUADRO 13
EMPRESAS CON FILIALES COMERCIALES EN EL ESTRANJERO (%)

Sectores	Sí	No	Total
Productos alimentarios	33	67	100
Textil, cuero y confección	20	80	100
Papel, edición y artes gráficas	40	60	100
Industria química	32	68	100
Caucho y plásticos	6	94	100
Metalurgia y productos metálicos	24	76	100
Maquinaria y equipos	35	65	100
Material eléctrico, electrónica y informática	33	67	100
Material de transporte	30	70	100
Otros	0	100	100
Total	26	74	100

CUADRO 14
DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTILLA POR NIVEL EDUCATIVO (%)

Sector	No universitario	Universitario	Especialización postuniversitaria	TOTAL
Productos alimentarios	92	8	1	100
Textil, cuero y confección	83	12	5	100
Papel, edición y artes gráficas	80	17	3	100
Industria química	70	22	8	100
Caucho y plásticos	89	8	4	100
Metalurgia y productos metálicos	89	9	2	100
Maquinaria y equipos	80	17	2	100
Material eléctrico, electrónica y informática	78	19	3	100
Material de transporte	85	12	3	100
Otros	92	8	0	100
Total	83	13	3	100

CUADRO 15
PORCENTAJE DE LA MASA SALARIAL DEDICADO A FORMACIÓN

Sector	%	% No contestan
Productos alimentarios	0,6	57
Textil, cuero y confección	3,1	40
Papel, edición y artes gráficas	3,1	40
Industria química	2,9	15
Caucho y plásticos	1,9	22
Metalurgia y productos metálicos	1,7	27
Maquinaria y equipos	3,0	32
Material eléctrico, electrónica y informática	3,3	20
Material de transporte	2,7	10
Otros	0,9	50
Total	2,4	29

nal». A: *Revista Econòmica de Catalunya*, número 26.

VÁZQUEZ, I. et al. (1998): «Factores de éxito en empresas catalanas con 40 años de actividad». A: *Horizonte empresarial*, número 2081.

VERDEGUER, E. (1994): «El concepto de competitividad». A: *Boletín Económico de ICE*, número 2436.