

**Informe sobre las  
Empresas Gacela Aragonesas  
2013-2018**



**Informe sobre las  
Empresas Gacela Aragonesas  
2013-2018**

Este informe ha sido realizado por el Instituto Aragonés de Fomento y ha contado con el asesoramiento y la asistencia para la realización del trabajo de campo de Consultores MTT (Management & Training Technologies).

El trabajo de campo ha sido realizado en 2020 y el análisis de datos y la elaboración del informe en el último trimestre de 2020 y en 2021.

Producción gráfica: Mañeru Asociados Comunicación

Zaragoza, julio de 2021

<b>1. INTRODUCCIÓN, ALCANCE Y OBJETIVOS DEL INFORME</b>	<b>5</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>30</b>
<b>2. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>7</b>	<b>A. REFERENCIAS CONSULTADAS</b>	<b>30</b>
2.1 Delimitar del concepto Empresa Gacela	7	<b>B. LISTADO DE CNAE Y GRUPOS</b>	<b>32</b>
2.2 Criterios de segmentación	7	<b>C. ENCUESTA A EMPRESAS GACELA ARAGONESAS</b>	<b>35</b>
2.3 Métodos de obtención de información	7	<b>D. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>45</b>
2.4 Características de la muestra	8		
<b>3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS GACELA ARAGONESAS</b>	<b>10</b>		
3.1 Análisis previo	10		
3.2 Sectores de actividad	10		
3.3 Creación de empleo	11		
3.4 Volumen de negocio	12		
3.5 Rentabilidad	14		
3.6 Endeudamiento	16		
3.7 Conclusiones	17		
<b>4. PRÁCTICAS COMUNES IDENTIFICADAS</b>	<b>19</b>		
4.1 Introducción	19		
4.2 Conocimiento <sup>(Experiencia)</sup> x Capital Social	19		
4.3 La sociedad como ventaja competitiva	21		
4.4 El lenguaje de las matemáticas	22		
4.5 Preocúpese del cliente y él lo hará de su negocio	23		
4.6 If you pay peanuts you get monkeys	25		
4.7 ADN Innovador para nacer y crecer	27		
4.8 Conclusiones	28		

## 1. INTRODUCCIÓN, ALCANCE Y OBJETIVOS DEL INFORME

---

Aragón, según los datos del Directorio Central de Empresas del INE (Instituto Nacional de Estadística), en el año 2020 contaba con 90.682 empresas activas (\*). El 95% de estas empresas no superaban el tamaño de microempresa, es decir, hasta 9 empleados. Al igual que ocurre en el tejido empresarial de España, en Aragón hay una gran concentración del número de empresas en el tramo de menor empleo.

Es recurrente la afirmación en los informes y estudios de la OCDE, la Unión Europea y entidades nacionales como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo o el Banco de España, así como en numerosas investigaciones del ámbito académico, la afirmación de que, en promedio, las empresas de mayor tamaño tienden a ser más productivas, en términos de valor añadido por empleado. Lo que se ha venido trasladando a un claro interés en fomentar el crecimiento de las empresas, tanto a nivel público como por parte de las organizaciones sectoriales representativas y el propio tejido empresarial.

En el Instituto Aragonés de Fomento se ha venido estudiado desde hace tiempo la supervivencia de las nuevas empresas que se crean a través de los servicios de apoyo desde el año 2008. En estos años hemos constatado que las iniciativas que reciben apoyo tienen una mayor probabilidad de supervivencia a los 5 años de su creación. En todos los estudios realizados, cuando menos, esta supervivencia supera en 20 puntos porcentuales a la media de supervivencia que publica el INE para el total nacional.

Pero aunque estas iniciativas empresariales tengan una mayor grado de consolidación no muestran una mayor crecimiento en cuanto a tamaño que el resto. Esto nos ha llevado a tratar de profundizar en el conocimiento de las empresas que si consiguen crecer en el mismo periodo de tiempo de 5 años. Son las denominadas empresas Gacela.

Las Empresas de Alto Crecimiento (High Grow Companies) y particularmente las denominadas Gacelas han despertado un profundo interés desde que se identificaron en el estudio Cognetics (Birch et al., 1994) debido a la relación directa encontrada entre la creación de empleo, el dinamismo económico y la existencia de esta tipología de empresas (en EEUU serían responsables del 70% del nuevo empleo creado según dicho informe). Esta evidencia se ha constatado en otros estudios del ámbito europeo en los que estas empresas con crecimientos superiores al 20% a lo largo de tres años demuestran estar detrás de la creación de empleo y del desarrollo económico y social donde operan (Erkko Autio, Werner Hözl, 2008; Michael Anyadike-Danes, Karen Bonner, Mark Hart and Colin Mason, 2009; Dave Valliere and Rein Peterson, 2009; Global Report Entrepreneurship Monitor 2019/2020).

Para los intereses del presente informe nos hemos centrado en las empresas aragonesas de alto crecimiento denominadas Gacelas, aquellas que tienen hasta cinco años de existencia. La limitación introducida por los criterios de segmentación, la propia del ámbito geográfico y las especiales circunstancias en que se ha desarrollado el informe han marcado desde el primer momento un mayor carácter descriptivo al mismo que no ha pretendido ofrecer un análisis de validez y significación estadística, sino alcanzar conclusiones válidas basadas en la evidencia aportada por el análisis de los datos y los testimonios y opiniones de los emprendedores.

Los objetivos del informe han sido:

- Identificar las Gacelas PYMES en Aragón y determinar su evolución y sus parámetros más significativos.
- Identificar las mejores prácticas que las caracterizan y que podrían ser los factores causales de su rendimiento y crecimiento.
- Encontrar patrones comunes de operatividad entre las empresas estudiadas.



- Articular los factores encontrados en términos de Procesos de gestión y Competencias profesionales que favorezcan la adaptación de conocimientos al resto de empresas del ecosistema emprendedor de Aragón.

Aprovechamos para expresar nuestro más sincero agradecimiento a aquellos emprendedores y emprendedoras que, a pesar de las difíciles circunstancias que hemos atravesado provocadas por la pandemia creada por la Covid 19 y el confinamiento, han tenido la generosidad y el sentido de la responsabilidad para ofrecer información valiosa a nuestra investigación sobre sus negocios y proyectos. Ha sido un placer poder observar de cerca su talento, determinación e iniciativa.

Instituto Aragonés de Fomento

(\*) El INE en su metodología estadística no incluye determinados CNAE, como las empresas del Grupo A del CNAE 2009 que corresponden a los sectores de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, por ejemplo.



## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 2.1. Delimitar el concepto Empresa Gacela

Existen diversidad de definiciones en la literatura científica no exentas de confusión y contradicciones. Para el informe hemos adoptado la definición elaborada por Eurostat-OECD según la cual **Gacela es aquella empresa de Alto Crecimiento con hasta 5 años de existencia que experimenta un crecimiento superior al 20% interanual a lo largo de un ciclo de tres años ya sea en sus ingresos o en el número de trabajadores y que tiene como mínimo 10 empleados al inicio de dicho ciclo** (Eurostat-OECD, 2007).

Este concepto es el adoptado por Europe INNOVA de la Comisión Europea (Addressing Challenges for High-Growth Companies, 2008) y la mayoría de los estudios consultados que aportan información válida para los objetivos de nuestro estudio (Cotec, 2017, Miguel Palacios Fernández, Iván Ángel García Muñoz, 2008. Albert Bravo Biosca, 2010. Michael Anyadike - Danes, Karen Bonner, et al., 2010).

### 2.2. Criterios de segmentación

En nuestro informe se ha establecido como criterio adicional de segmentación de las Gacelas poseer la **condición de Pyme** tal como se recoge en las directrices de la Comisión Europea (EC, 2015). Con ello se ha pretendido conocer mejor las empresas de alto crecimiento jóvenes que pueden estar más próximas en estructura, capacidades y motivación a las empresas que participan en programas de emprendimiento y creación de empresas y del ecosistema emprendedor aragonés en general. Esta condición de Pyme, además de reducir la muestra considerablemente, nos ha obligado a adoptar como criterios los **ingresos por explotación acumulados del 70% en el ciclo de tres años** para minimizar la distorsión estadística que procede de las oscilaciones anuales que suelen producirse en los ingresos y en el número de trabajadores de empresas jóvenes.

Finalmente, se ha segmentado el estudio durante el periodo temporal

de 2013-2018 por motivos de alcance, actualidad y validez de la información, estableciendo tres ciclos de comparación que nos permitieran detectar a las Gacelas (2013-2016, 2014-2017 y 2015-2018).

### 2.3. Métodos de obtención de información

Se han empleado las siguientes fuentes de información para la obtención de los datos:

- **Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)** que constituye la mayor base de datos financieros de empresas en la actualidad (2.600.000 de España y 800.000 de Portugal). Esta ha sido la fuente empleada para identificar y segmentar las empresas de la muestra.
- **Entrevistas personales** de entre 90 y 120 minutos realizadas por un consultor senior a los máximos directivos de las empresas.
- **Encuesta Estructurada** en la que se obtuvo información cuantitativa y cualitativa en relación a las siguientes dimensiones:
  - Orígenes de la empresa
  - Composición societaria
  - Características y capital intelectual de los emprendedores.
  - Proceso de planificación estratégica
  - Estructura y planificación financiera
  - Recursos humanos
  - Mercados en los que operan
  - Proceso de I+D+I
  - Predisposición a la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.

Tras un primer contacto telefónico y una respuesta favorable a colaborar, la encuesta fue enviada a las empresas para su valoración y preparación. Posteriormente el consultor ha cumplimentado la encuesta durante la entrevista.



- **Encuesta Estructurada para Clientes/Proveedores de las empresas** en versión española e inglesa a través de la cual se ha buscado información relevante sobre:

- Empleabilidad inducida
- Innovación (I+D+I) inducida

Ambas dimensiones se explicarán más detenidamente.

## 2.4. Características de la muestra

Se han identificado **61 empresas de Alto Crecimiento** (3 se repiten en dos ciclos) en Aragón de las cuales **44 son Gacelas Pyme**, aunque para el análisis cualitativo se han considerado 36 que cumplen los criterios de segmentación definidos. El Gráfico 1 recoge la distribución de las mismas según los ciclos de estudio.

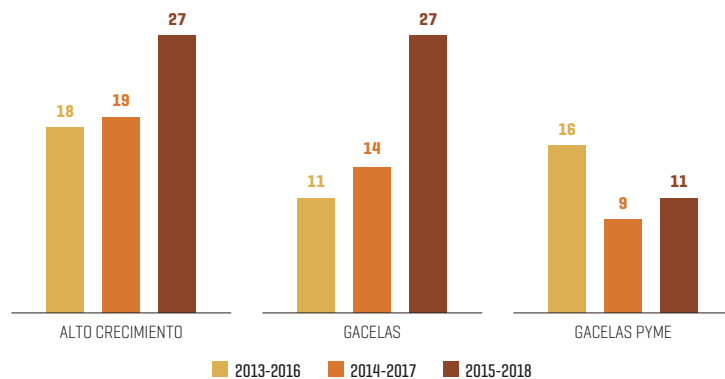


Gráfico 1 - Empresas de Alto Crecimiento y Gacelas Aragón

Si escogemos el año 2018, el de mayor número de empresas de alto crecimiento y Gacelas identificadas, vemos que representan el 0,60% y el 0,42% del total de empresas con 10 o más trabajadores

en Aragón ese año (4.487), un porcentaje muy alejado del 6% que suele reflejarse en estudios del nuestro y otros países (NESTA, 2009 y Cotec, 2017).

Las empresas de alto crecimiento y las Gacelas Pyme identificadas representan el 0,26% y el 0,08% del empleo acumulado durante los tres ciclos en Aragón y un 0,45% y el 0,17% del PIB de la Comunidad Aragonesa como se refleja en la Tabla 1. Estas cifras nos aportan una clara dimensión del dinamismo de las empresas Gacelas que muestran crecimientos sostenidos en ingresos y empleo a lo largo de los tres ciclos.

		2016	2017	2018	Acumulado		
<b>EAC</b>	EMPLEOS	2.038	652	1.753			4.443
	INGRESOS*	195 €	106 €	173 €			474 €
<b>Gacelas Pyme</b>	EMPLEOS	227	348	859			1.434
	INGRESOS*	40 €	38 €	102 €			180 €
<b>Aragón</b>	EMPLEOS**	554	566	574			1.694
	PIB*	34.215 €	35.676 €	37.038 €			106.929 €

Tabla 1 - Datos de empleo e ingresos de explotación \*,\*\* Instituto Aragonés de Estadística.

Las Gacelas tienen de media 71 y 30 trabajadores respectivamente a lo largo de los tres ciclos (Gráfico 2), lo que proporciona una idea de su extraordinario interés en materia de empleo (baste recordar que el 83% de las empresas españolas tienen menos de 2 trabajadores según datos del Instituto Nacional de Estadística - INE).

En cuanto al grado de especialización sectorial de las empresas de alto crecimiento (EAC) aragonesas se confirma la tendencia observada en otros estudios y pertenecen a una amplia diversidad de





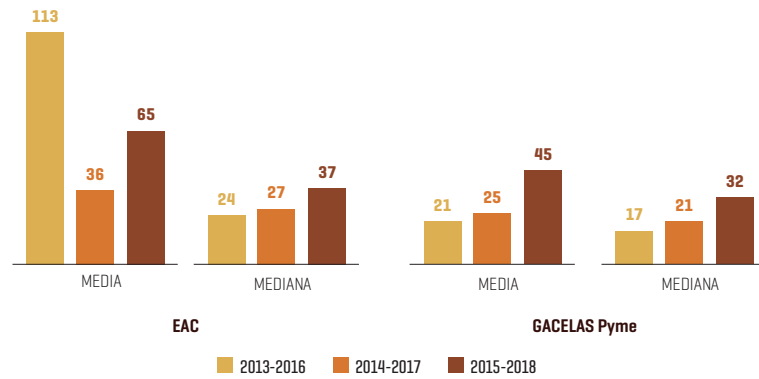


Gráfico 2 - Empleados por tipo de empresa y ciclo

sectores que van de la hostelería / restauración, sector agroindustrial (ambos muy significativos), distribución comercial, construcción, fabricación de maquinaria, sector tecnológico, metalúrgico, aeronáutico, etc. Abarcan ámbitos de actividad muy diversos y la presencia de las tecnológicas es menos significativa de lo podría parecer con relación al número de iniciativas nuevas en este ámbito.



### 3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS GACELA ARAGONESAS

#### 3.1. Análisis previo

El objetivo del presente análisis previo es observar el comportamiento de las empresas Gacela Aragonesas, identificadas en los tres ciclos de referencia (2013 a 2018), en los indicadores económico - financieros seleccionados por el equipo de proyecto. Los datos han sido extraídos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), la misma fuente de información empleada para la segmentación e identificación de las empresas Gacelas anteriormente.

Los indicadores comprenden cinco dimensiones básicas de las empresas: descripción de actividad, evolución del empleo, crecimiento en ingresos de explotación, rentabilidad y endeudamiento. La combinación de las cinco ofrece una información significativa a modo de instantánea de las empresas Gacela durante los ciclos particulares (2013-2016, 2014-2017 y 2015-2018) y en conjunto (2013-2018).

Para interpretar los datos de la parte Económico Financiera deben tenerse en cuenta dos importantes factores:

- En primer lugar, el análisis que hemos realizado ofrece información de las empresas gacelas aragonesas indentificadas en tres ciclos temporales pero **estas empresas son diferentes en cada ciclo** (solo dos repiten una vez) y por tanto lo que expresan las gráficas son instantáneas en cada ciclo del grupo de gacelas, no la evolución de una empresa en diversos ciclos de tiempo.

- En segundo lugar, los datos de las gráficas como se indica expresan la **evolución de la Tasa del Ratio por ciclo temporal** no la evolución del ratio en los tres ciclos de tiempo.

Los niveles de análisis de los datos obtenidos en cada indicador se presentan, cuando es significativo y posible, en tres dimensiones: Evolución experimentada por el indicador a lo largo de cada ciclo de crecimiento y de la totalidad de empresas Gacela, expresado en términos de promedio. La evolución que ha manifestado el indicador comparando el comienzo del primer año y el final del último en el ciclo de crecimiento. Ello permite valorar en cada ciclo y en la totalidad el cam-

bio experimentado por los indicadores desde que empiezan a crecer las empresas hasta el último año del ciclo. Comparación con indicadores nacionales que sirvan de referencia y orientación.

#### 3.2. Sectores de actividad

La variabilidad de sectores de actividad es manifiesta entre las empresas Gacela Aragonesas como se puede observar en el Gráfico 3.

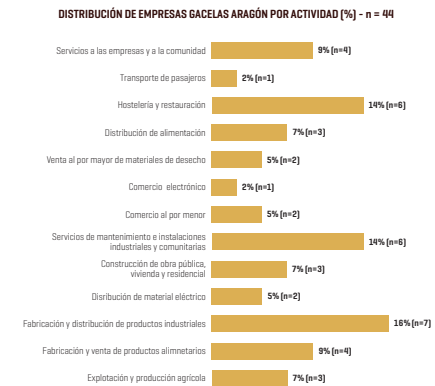


Gráfico 3 - Distribución de Gacelas por actividad

Para su confección hemos organizado la información que ofrecen el CNAE y los Grupos principales agrupando las empresas por actividades con mayor significación y contenido práctico. En el Anexo B, recogemos la totalidad de los CNAE y Grupos principales de las empresas y una breve descripción de los mismos.

Atendiendo al número de empresas hay tres actividades que destacan con claridad: fabricación y distribución de productos industriales, servicios de mantenimiento e instalaciones industriales/comunitarias y hostelería/restauración. El segundo grupo lo componen empresas de cultivo, fabricación, venta y distribución de productos alimentarios, construcción y servicios a las empresas y la comunidad. El resto de



actividades mantienen un peso similar, dentro de la dispersión ya mencionada.

Esta distribución cambia mucho si atendemos al volumen de ingresos acumulados que estas empresas han generado durante sus ciclos de crecimiento como muestran la Tabla 2 y el Gráfico 4.

Actividad	Ingresos acumulados por ciclo	
Explotación y producción agrícola	14.104M €	3%
Fabricación y venta de productos alimentarios	65.770M €	12%
Fabricación y distribución de productos industriales	73.796M €	14%
Distribución de material eléctrico	76.738M €	15%
Construcción de obra pública, vivienda y residencial	90.141M €	17%
Serv. de mantenimiento e instalaciones industriales y comunitarias	48.837M €	9%
Comercio al por menor	25.502M €	25%
Comercio electrónico	16.545M €	3%
Venta al por mayor de materiales de desecho	15.764M €	3%
Distribución de alimentación	31.761M €	6%
Hostelería y restauración	29.658M €	6%
Transporte de pasajeros	8.725M €	2%
Servicios a las empresas y a la comunidad	30.990M €	6%
	<b>528.331M €</b>	<b>100%</b>

Tabla 2 - Distribución de ingresos acumulados por ciclo según la actividad de la Gacela

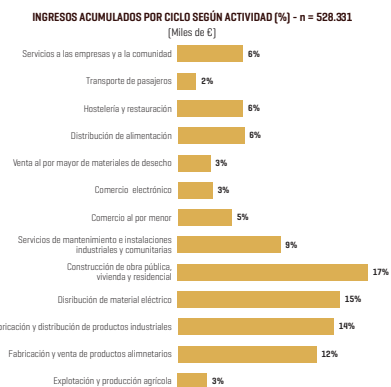


Gráfico 4 - Facturación acumulada por ciclo de crecimiento y actividad de las Gacelas

Dos reducidos grupos de Gacelas relacionados entre sí (Construcción y Distribución de material eléctrico) que suman 5 empresas acumulan el 32% de los ingresos. La fabricación de productos industriales y alimentarios alcanzan juntos el 26% siendo en total 11 empresas, casi el doble que el anterior.

### 3.3. Creación de empleo

#### Tasa de Variación de Personal Contratado.

Recoge la evolución que presentan las contrataciones de personal realizadas por las empresas Gacela a lo largo de los ciclos de crecimiento analizados.

Los crecimientos en la Tasa son importantes y en cada ciclo destacando notablemente el ciclo 2015-2018 (33,63%), y se sitúa por encima del 24% de promedio en el conjunto de Gacelas. Sirva de referencia sobre la evolución de estas empresas en este indicador el que ofrece el Banco de España\* para el ciclo 2015-2018 en el conjunto de empresas que estudia, estimado en un 5,43%.

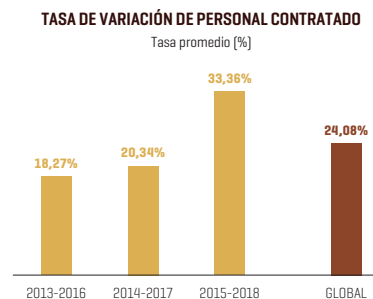


Gráfico 5 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

El comportamiento de las contrataciones es creciente en todos los ciclos y las Gacelas experimentan importantes tasas positivas desde que empieza su ciclo de crecimiento hasta que termina (Gráfico 5), llegando

\*Informe de Resultados Anuales de las Empresas no Financieras del Banco de España 2018



a doblar las contrataciones durante el tercer ciclo (122%) y superando el 82% de promedio en conjunto.

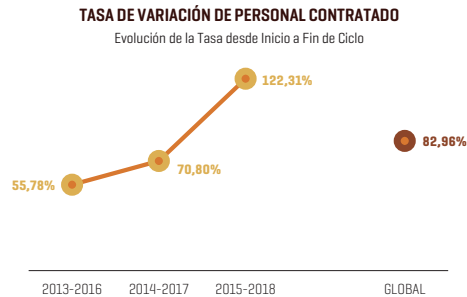


Gráfico 6 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio

Estos dos últimos datos ponen de manifiesto el dinamismo positivo de estas empresas en la creación de empleo que, al ser Pymes, no presentan volúmenes de crecimiento acumulados de las Empresas de Alto Crecimiento grandes y medianas pero representan un importante foco de interés estratégico a medio y largo plazo.

En el Gráfico 6 se recogen los volúmenes de plantilla al final de cada ciclo y por actividad. Los grupos que acumulaban el 58% de los



Gráfico 7 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

ingresos, son responsables del 49% de los empleos. Sin embargo hay importantes contribuciones de empleo inducido en Servicios de mantenimiento industrial, servicios a las empresas y explotaciones agrícolas.

### 3.4. Volumen de negocio

#### Tasa de Variación de Ingresos de Explotación.

Mide el comportamiento de los ingresos por ventas / facturación de las empresas, que como vemos en el Gráfico 8, presenta el comportamiento tipificado de las empresas de Alto Crecimiento y de las Gacelas con tasas superiores al 75% en su conjunto.

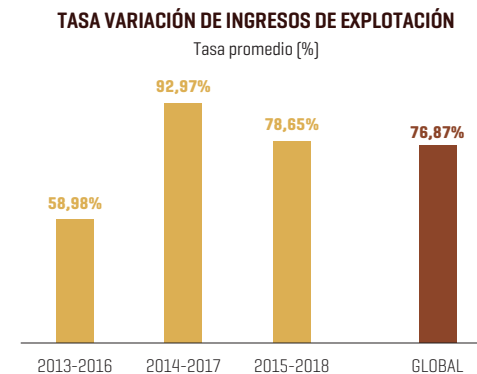


Gráfico 8 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

Estos crecimientos son aún más llamativos si los analizamos internamente en cada ciclo de principio a fin del mismo. Las Gacelas experimentan crecimientos espectaculares que llegan a superar el 360% con un promedio del 296% (Gráfico 9), acompañados de crecimientos paralelos en las contrataciones de personal, los inmovilizados y el endeudamiento para poder hacer frente a la demanda de la producción.



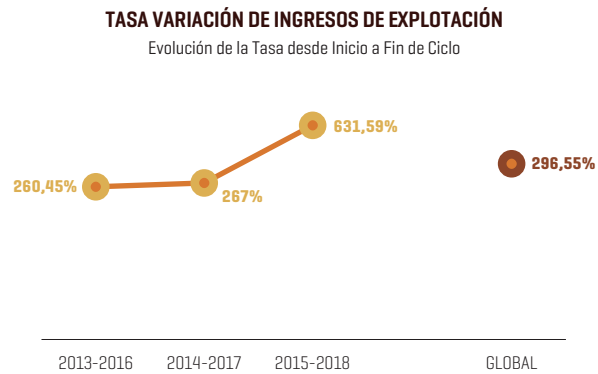


Gráfico 9 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio

Los ingresos alcanzados por estas empresas al final del ciclo de crecimiento superan los 179 millones de euros lo que supone una facturación media de 125.083 euros por empleado y 4,074 millones de euros por empresa de promedio, niveles de eficiencia considerables además si los vemos a la luz de los siguientes indicadores.

Los datos de este indicador según el Informe de Resultados Anuales del Banco de España 2018, sin distinguir entre pymes y grandes empresas, es del 1,5% en 2016, 7% en 2017 y 6,7% en 2018.

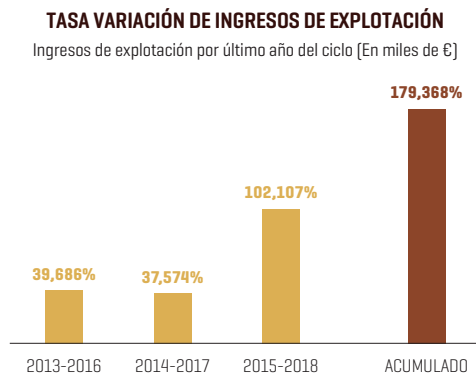


Gráfico 10 - Volúmenes de ingresos en el tercer año de crecimiento y acumulado de los tres ciclos.

### Tasa de Variación del inmovilizado material.

Este indicador mide las adquisiciones que ha realizado la empresa en bienes materiales (maquinaria, equipamientos, locales, vehículos, etc) necesarios para la prestación de sus servicios y fabricación de sus productos. Como puede verse en los gráficos 11 y 12 los incrementos de adquisiciones e inversiones de las empresas es superior al 52% de promedio y con crecimientos muy elevados (301%) desde el inicio del crecimiento hasta el último año del ciclo.

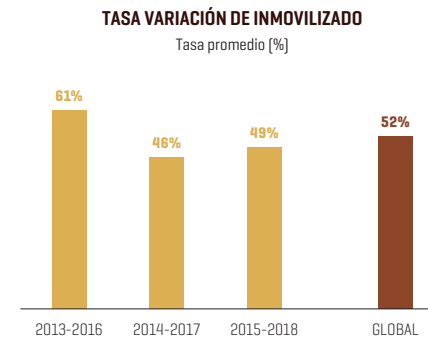


Gráfico 11 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

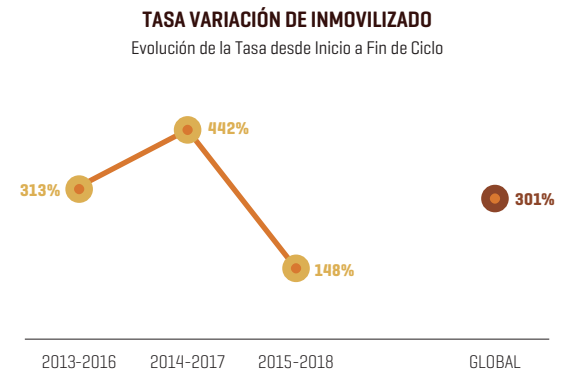


Gráfico 12 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio



Al observar estos resultados y unirlos a los de los apartados anteriores puede comprobarse como se cumplen durante los tres ciclos analizados las características propias de este tipo de empresas, a saber, muy altas tasas de crecimiento de los niveles de facturación acompañadas de muy altas tasas de incremento en las inversiones de inmovilizados materiales y del nivel de empleo que permiten hacer frente a las fuertes alzas de las demandas de sus productos/servicios.

La referencia que aporta el Banco de España en este indicador para el ciclo 2015-2018 y para el conjunto de empresas es del 1,42%. El crecimiento experimentado en este indicador por las empresas comparando el primer y último año del ciclo sería del -19.87%.

### 3.5. Rentabilidad

#### Rentabilidad Económica (ROI)

Mide el rendimiento del negocio, es decir, la capacidad de la empresa para generar beneficio con el desarrollo de su actividad independientemente de su estructura financiera. También puede entenderse como la rentabilidad sobre los activos totales de la empresa (relación entre los beneficios y su volumen de Activo).

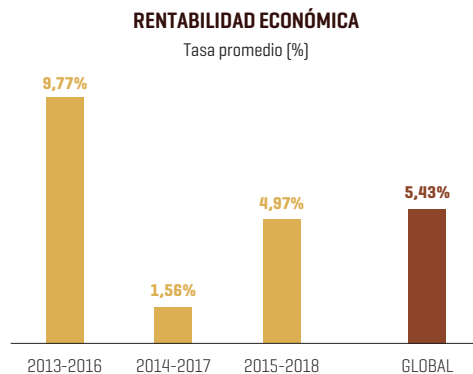


Gráfico 13 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

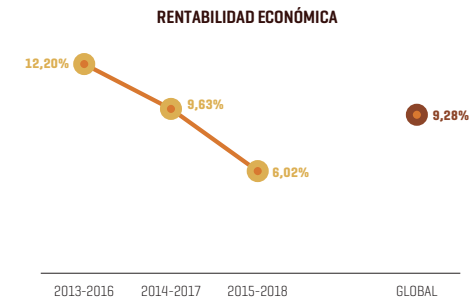


Gráfico 14 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio

El Informe de Resultados Anuales del Banco de España 2018 informa de una tasa promedio de rentabilidad económica de un 7% para empresas medianas y del 3,5% para pequeñas en los años 2015 a 2018. Téngase en cuenta que las Gacelas Aragonesas son un 19% medianas y un 81% pequeñas.

El análisis de estos resultados nos indica una capacidad muy alta de eficiencia y productividad en estas organizaciones que son capaces de incrementar fuertemente sus inversiones en Activos Materiales sin penalizar su rentabilidad económica y de forma significativamente superior a la media.

#### Rentabilidad Financiera (ROE) (rentabilidad sobre recursos propios)

Indica el rendimiento obtenido por el accionista mediante la comparación del resultado de la actividad con la aportación de los socios (Fondos Propios), independientemente de la decisión que se tome en cuanto a su reparto (relación entre el beneficio obtenido y la inversión financiera realizada por los socios en la propia empresa).



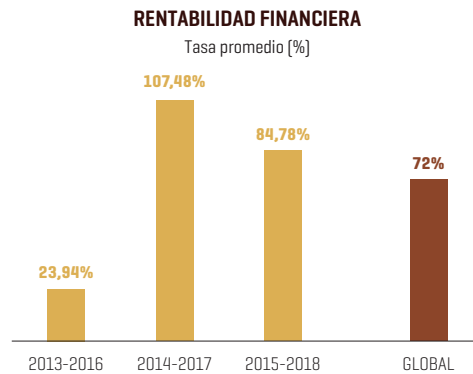


Gráfico 15 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

Al igual que ocurre con su Rentabilidad Económica las importantes tasas de incremento de la facturación y su alto nivel de eficiencia y productividad les permiten obtener importantes beneficios sin necesidad de aportaciones extraordinarias de fondos por parte de los accionistas.

El Banco de España en el informe referido en el apartado anterior, indica tasas promedio de rentabilidad financiera de 9,2% para medianas empresas y 3,9% para pequeñas.

### Palanca de Crecimiento

Es un indicador que ofrece información sobre la capacidad / oportunidad de crecimiento de la empresa, y también puede interpretarse como su capacidad para atender obligaciones.

Expresa la relación entre el EBITDA (Beneficio bruto antes de impuestos) y el KTNO (Producción del capital de trabajo). Resultados positivos superiores a 1 (100%), son un resultado favorable (cuanto más se aleje de 1 mejor) como puede verse en el Gráfico A14 en los dos primeros ciclos de crecimiento de las Gacelas y en su conjunto.

Sin embargo, cuando la palanca de crecimiento es negativa como resultado de un EBITDA positivo y el KTNO negativo estamos ante un indicador de crecimiento acelerado con una interpretación favorable ya que significa que el flujo de caja es muy elevado y por lo tanto las empresas disponen de recursos propios y capacidad para afrontar crecimiento y las obligaciones que conlleva; este es el caso del Ciclo 2015-2018 (se trata de un análisis global que debe evaluarse con detenimiento en cada empresa particular).

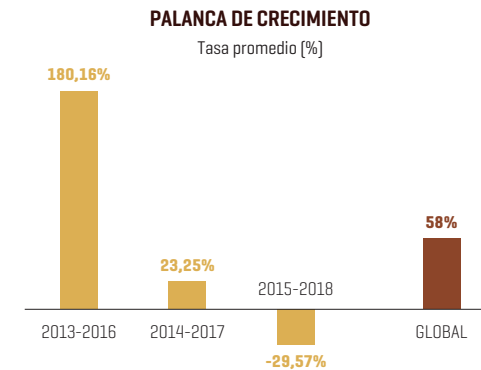


Gráfico 16 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

La información en este indicador por el promedio de los ciclos nos da una orientación favorable (58%) pero puede resultar confusa sin atender al comportamiento en cada ciclo y empresa.

### Rentabilidad por empleado

Nos ofrece la distribución del EBITDA en relación al volumen de empleados de la empresa y es un excelente indicador de la eficiencia de la empresa.

Tal como se recoge en el Gráfico 17 las variaciones entre ciclos son importantes y dan una Tasa positiva promedio de 4.328 Euros lo que nos proporciona información sobre la capacidad de la empresa de



obtener alta rentabilidad de sus recursos y capacidad de respuesta a la demanda.

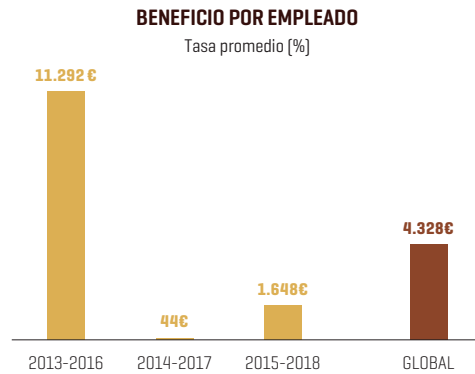


Gráfico 17 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

Aunque no proporcionalmente, este ratio está relacionado inversamente con el volumen de contratación realizado por las empresas (Gráfico 5) y directamente a la eficiencia financiera (Gráfico 16) alcanzada en su ciclo de crecimiento.

### 3.6. Endeudamiento

#### Razón de Endeudamiento

Mide el grado de endeudamiento de la empresa en relación con sus activos. El óptimo se situaría entre 40% y 60% pues si la razón de endeudamiento se sitúa por encima del 60%, significaría que la empresa está dejando a terceros su financiación perdiendo autonomía. Si, por el contrario, la razón de endeudamiento es inferior al 40% indica que la empresa presenta un nivel de exceso de capitales propios superior al recomendable. Dicho de otro modo, el porcentaje nos indica la financiación a corto y largo plazo de la empresa, siendo el resto financiadas por los accionistas de la misma.

Como puede observarse en el Gráfico 18 las Gacelas Aragonesas, como es habitual, presentan altos niveles en este indicador (promedio del 70%), lo que refleja esa situación de fuertes incrementos en las necesidades de inversión para atender los elevados incrementos de la demanda, financiados a través de Recursos Ajenos.

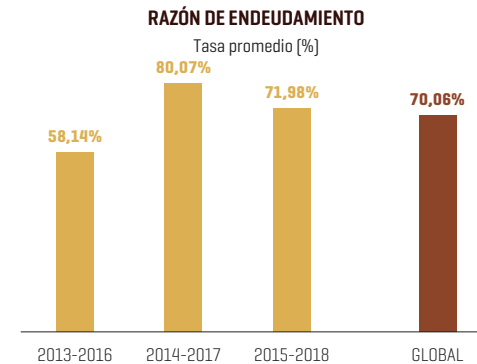


Gráfico 18 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

El informe del Banco de España que tomamos como referencia nos ofrece un nivel medio de la Razón de Endeudamiento del 58% en las empresas españolas no financieras a lo largo del ciclo 2015-2018.

#### Razón de Calidad de la Deuda

Esta razón califica la deuda en relación al plazo para su cancelación (porcentaje de las deudas que se encuentran a corto plazo, siendo el restante en el largo plazo). Una razón cuánto más pequeña resulta más favorable, pues indica que la empresa está cancelando deudas a largo plazo (el sector en el que se esté moviendo la empresa puede afectar mucho al indicador y debe tomarse como una orientación general).





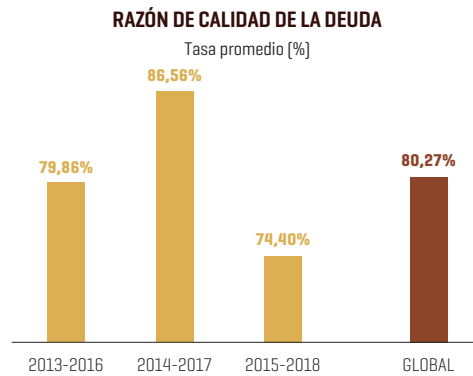


Gráfico 19 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

Las Gacelas analizadas mantienen tasas muy altas superior al 80% (el Banco de España ofrece un promedio del 53% de calidad de endeudamiento a lo largo 2015-2018) lo que nos indica que estas empresas tienden no sólo a utilizar de forma primordial la Financiación Ajena, sino que además esta financiación suele ser esencialmente a corto plazo. Esto obliga a las empresas a mantener una alto nivel de eficiencia en su producción y en su planificación comercial a corto y medio plazo para afrontar los compromisos financieros (estrés de la gestión a corto plazo).

### Ratio de Apalancamiento

A través del ratio de deuda sobre recursos propios, la empresa puede saber de forma rápida como es su estructura patrimonial y si ésta es asumible y eficiente. Por lo tanto, nos dice cuanto representa todo lo que la empresa ha tomado prestado (y supone una carga de intereses) en relación a todo lo que los accionistas han puesto de su patrimonio.

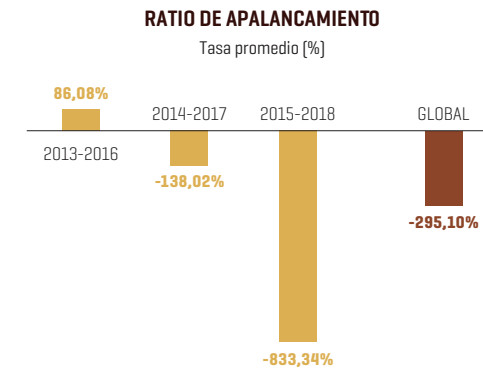


Gráfico 20 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total

Esta tasa presenta caídas significativas a lo largo de los años, lo que refleja una de las características de las empresas gacela en general y de las aragonesas en particular como veremos posteriormente con la tendencia de los socios a reinvertir todos los beneficios generados sin repartir dividendos. Esto tiene importantes consecuencias en la relación entre Fondos Ajenos y Fondos Propios que tiende a reflejar grandes variaciones y en los niveles de Rentabilidad Financiera (Gráfico 15).

Como referencia, este indicador ofrece un promedio del 180% a partir de los datos presentados por el Banco de España en el ciclo 2015-2018.

### 3.7. Conclusiones

De todo lo expuesto, los indicadores analizados reflejan de forma nítida una serie de características de la Gacelas Aragonesas que se comportan similarmente al conjunto de empresas Gacelas documentadas en otros estudios, a saber:



- Existe una importante diversidad/dispersión de actividades entre ellas.
- Un número reducido de empresas concentra un importante volumen de los ingresos y del empleo.
- Son empresas con muy altas tasas de crecimiento interanual de sus niveles de facturación y de ingresos.
- Estos altos niveles de incremento de los niveles de facturación obligan a mantener así mismo, unos altos niveles de crecimiento de las tasas de variación del Inmovilizado Material y de Personal Contratado. La empresa necesita realizar importantes esfuerzos en activos productivos y personal que les permita mantener los fuertes incrementos de facturación de sus productos.
- Las altas necesidades de financiación que precisa este alto nivel de inversión en activos humanos y materiales se financia fundamentalmente a través de recursos ajenos, con una importancia muy significativa de la financiación a corto plazo.
- Estos altos niveles de apalancamiento pueden mantenerse al coincidir en estas empresas altos niveles de crecimiento de las tasas de facturación con unos altos niveles de productividad y eficiencia en el uso de los recursos. Ello tiene como consecuencia unos altos niveles de beneficio que permiten mantener unas elevadas tasas de Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.
- El apalancamiento suele decaer a lo largo de los años puesto que los accionistas mantienen políticas de no reparto de dividendos y reinversión de los beneficios obtenidos, lo que permite el rápido incremento de los Fondos Propios. Esto explica la tendencia a la disminución de los niveles de Rentabilidad Financiera que hemos podido observar.
- Sin embargo, también reflejan una situación en la que si las altas tasas de crecimiento de los Ingresos o altos niveles de productividad y eficiencia evolucionaran de forma negativa, el peso de la financiación a corto plazo en un contexto de empresa muy apa-

lancada, o lo que es lo mismo, muy endeudada en relación con la Financiación Propia, pondrían en riesgo claro la propia viabilidad de la empresa al no ser capaz generar los suficientes recursos para hacer frente a los pagos comprometidos.

- El número de empresas de alto crecimiento y gacelas en Aragón está muy alejado del dato promedio en nuestro país y en los países de nuestro entorno, habitualmente superior al 5%. Estas cifras deben impulsar una reflexión estratégica sobre su reducida presencia en nuestra comunidad, a pesar de su buen comportamiento en volumen de negocio y empleo.



## 4. PRÁCTICAS COMUNES IDENTIFICADAS

### 4.1. Introducción

El trabajo de campo para la fase cualitativa se ha realizado en los meses de junio y julio de 2020, un momento complejo ante la situación sanitaria en la que nos encontrábamos, y sus consecuencias para la economía en general y las empresas en particular. Esto ha condicionado ampliamente la disponibilidad de las empresas, pudiendo completarse solo 13 entrevistas personalizadas de las 36 posibles (8 -18%- fueron descartadas por haber dejado de cumplir las condiciones) (Gráfico 21). No obstante, queremos destacar que las similitudes encontradas entre las entrevistadas son muy consistentes y nos han permitido obtener información cualitativa útil.

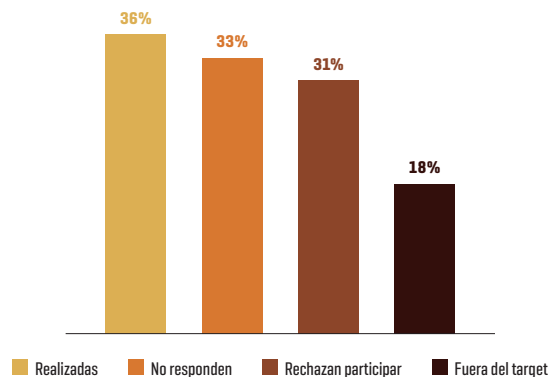


Gráfico 21 - Empresas participantes y motivos

Las empresas Gacelas Pyme entrevistadas pertenecen a sectores muy diversos: servicios profesionales, agrícola, hostelería-restauración, distribución comercial, fabricación de maquinaria, material de construcción, aeronáutica, distribución de material eléctrico, metalúrgico, tecnológico e instalaciones comerciales. Esta dispersión ha sido muy favorable para poder encontrar similitudes y patrones comunes en su operativa.

Estas entrevistas se realizaron presencialmente (n=8) o mediante videollamada (n=5) según las preferencias de los emprendedores.

### 4.2. Conocimiento <sup>(Experiencia)</sup> x Capital Social

Los emprendedores de las Gacelas Aragonesas no obedecen al patrón más habitual a nivel divulgativo de las Start-up, de jóvenes con poca experiencia empresarial y una gran idea tecnológica. La edad media de los emprendedores principales de las Gacelas es de 43 años (Mediana=47) mayoritariamente con estudios superiores (Gráfico 22), con un amplio bagaje profesional previo en el sector en el que operan y con responsabilidades en la gestión. Son en su mayoría hombres (85%) aunque hay una importante presencia de mujeres en los equipos directivos y también entre las Gacelas que no ha sido posible entrevistar.

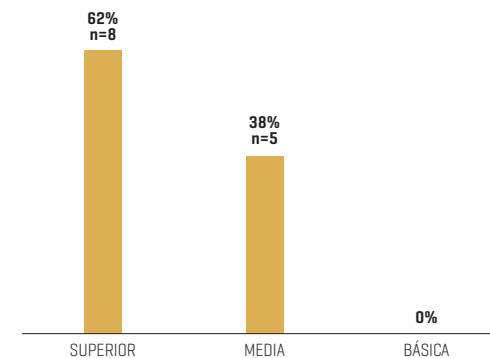


Gráfico 22 - Formación de los emprendedores

El origen del proyecto proviene mayoritariamente del emprendedor principal (Gráfico 23) o está consensuado con el resto de socios fundadores (23%) lo que unido al resto de factores, nos ofrece un papel absolutamente protagonista del emprendedor en la idea y su puesta en marcha pese a contar como veremos más adelante de socios inversores en el arranque del proyecto. Disponer previamente de experiencia emprendedora lo observamos en el 50% de los encuestados y no permite establecerlo como un factor distintivo.



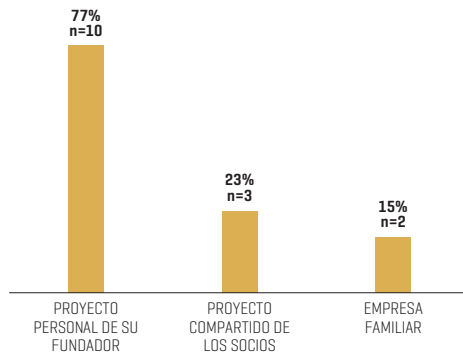


Gráfico 23 - Origen del proyecto emprendedor

Pero un elemento común en estas empresas Gacelas es sin duda lo que venimos a denominar el Capital Social (Gráfico 24) del emprendedor principal y sus socios. Con este término no nos referimos a las aportaciones económicas sino al conjunto de relaciones y contactos profesionales, procedentes de sus experiencias laborales anteriores en el sector en el que opera, que les permiten acceder a una red de proveedores y clientes que forman parte del capital intangible al servicio de la empresa. Este Capital Social le aportan múltiples beneficios de difícil cuantificación pero indudable valor estratégico y operativo en el funcionamiento de la empresa y la toma de decisiones.

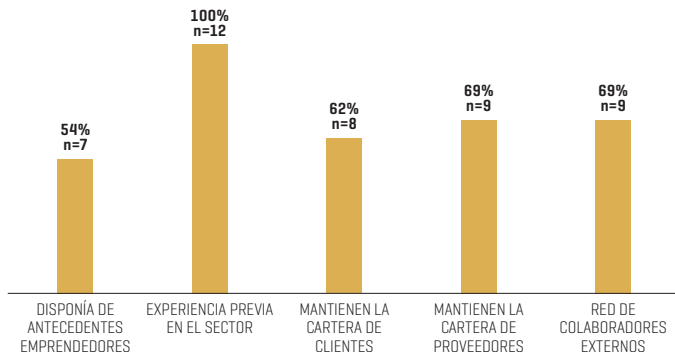


Gráfico 24 - Capital social del emprendedor y sus socios

Adicionalmente, casi el 70%, disponen de una red estable de colaboradores externos cuyas aportaciones también forman parte de este capital social, en el Gráfico 25 es posible ver en qué se traducen estas aportaciones. En otros momentos del trabajo de campo hemos constatado como las alianzas externas, más o menos formales, con clientes, proveedores, socios estratégicos, con quienes se comparte negocio e intereses a través de una relación de independencia societaria, son un importante factor de agregación de valor.

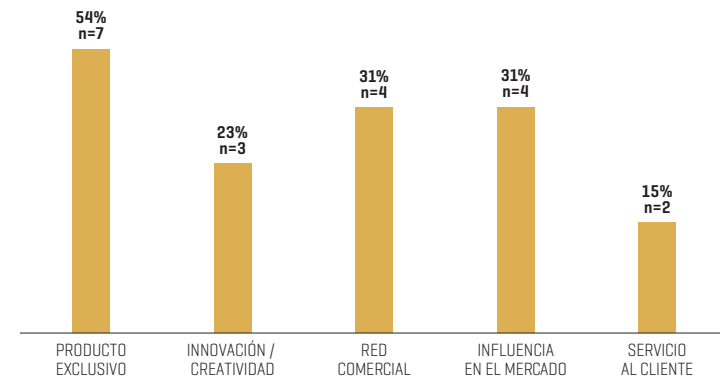


Gráfico 25 - Valor aportado por la red de colaboradores externos

La exploración y optimización de esta red de colaboración externa y la búsqueda de valor añadido sin coste debe convertirse en una prioridad en la reflexión estratégica de las empresas, especialmente al inicio.

La fórmula  $\text{Conocimiento}^{(\text{Experiencia})} \times \text{Capital Social}$  refleja de manera resumida lo mencionado. El capital social es un factor multiplicador de la posibilidad de éxito si va unido a un profundo conocimiento del sector y la actividad en el que va a operar.



### 4.3. La sociedad como ventaja competitiva

Las Gacelas Pyme estudiadas poseen en un 85% de los casos estructura societaria (un 15% son propietarios únicos) y en el 69% uno de los socios dispone del 51% o más de las acciones lo cual introduce dinámicas particulares de funcionamiento. Podríamos resumirlo en la expresión: ejercer un control centralizado mediante una influencia distribuida. Un 46% (n=6) poseen un socio “Campeón” que son organizaciones de mayor tamaño y entidad que actúan haciendo posible el proyecto (de ellas el 80% n=5 tiene el control societario) y actuando como árbitros a distancia con una delegación total de responsabilidades de gestión en los emprendedores principales (sólo el 33% n=2, interviene tangencialmente en la operativa de la empresa).

En las Gacelas con estructura societaria, los socios aportan valor significativo en la operativa de la empresa lo que se traduce en tres grandes factores que incrementan la ventaja competitiva frente a otras empresas de similar tamaño:

- **Financiación:** el 100% de Gacelas han contado con capital propio para acometer el negocio en su inicio, aunque adicionalmente un 35% precisara de aportación de una entidad externa (Gráfico 26). Esta autonomía financiera les ha permitido lanzar la actividad y alcanzar elevados niveles de autofinanciación/capacidad para acometer nuevas inversiones. No sólo por disponer de recursos propios sino de resultar fiables a las entidades financieras cuando ha sido necesario

Al mismo tiempo, un 92% de las Gacelas reinvierten su beneficio en el negocio durante el ciclo de crecimiento y más allá (Gráfico 27), alcanzando un promedio del 50% de los mismos. Este consenso entre socios es indicativo de la manera de gestionar en un importante número de Gacelas.

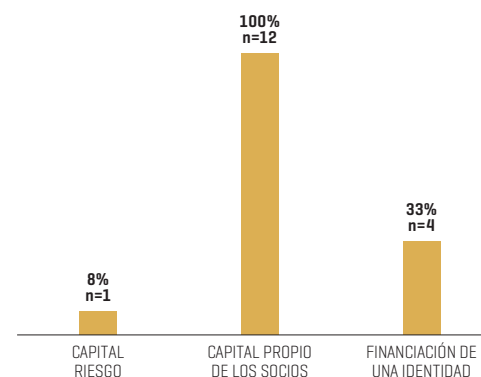


Gráfico 26 - Aportación de capital inicial

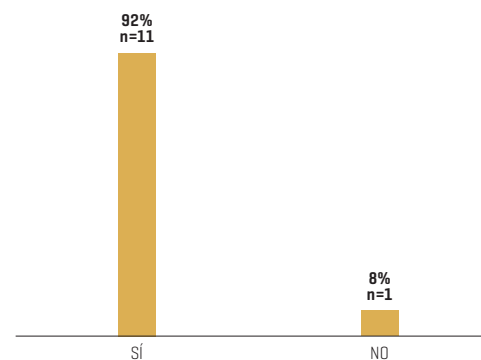


Gráfico 27 - Reinversión de beneficios en ciclo

- **Consejo/Consenso** que procede de la experiencia industrial, empresarial de los socios y que minimiza los errores en las decisiones estratégicas, de inversión o presupuestarias de las Gacelas. En el 64% de los casos el presupuesto es aprobado por el consejo de administración (Gráfico 28). Incluso, hemos observado como algunos socios que no actúan en la operativa de la empresa disponen de influencia en las decisiones del emprendedor principal



y actúan como consejeros - consultores a los que éste recurre en busca de ayuda en múltiples campos: industrial, económico, financiero, internacionalización etc.

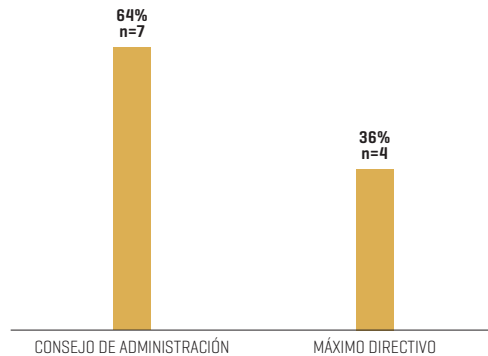


Gráfico 28 - Aprobación del presupuesto anual

- **Influencia en el mercado.** Este factor es determinante sólo en el 23% (n= 3) de las Gacelas y condiciona el éxito de las actividades comerciales de las mismas. En el resto, la conquista del mercado recae en los equipos de la empresa y es uno de los factores determinantes de su éxito como veremos más adelante.

De todo lo mencionado se desprende que poseer socios profesionales de los negocios sean Campeones o particulares es claramente una ventaja competitiva para las Gacelas encuestadas. No obstante es preciso indicar que para ello deben darse al menos dos condiciones imprescindibles:

- Deben existir protocolos muy bien definidos que marquen las reglas de funcionamiento en la empresa, de las responsabilidades y límites de las mismas entre socios.
- Los equipos directivos de las Gacelas deben disponer de la plena confianza y suficiente capacidad de actuación para la toma de decisiones en el día a día de la empresa.

#### 4.4. El lenguaje de las matemáticas

La utilización de herramientas y métodos de cuantificación en la planificación y el control de la gestión de la empresa es una constante en las empresas Gacela. Con mayor o menor complejidad en los instrumentos utilizados, tanto en el dimensionamiento a largo plazo como en el operativo, las matemáticas son el lenguaje empleado para observar el comportamiento de la empresa y trazar objetivos. Así, el 83% dispone de un **plan estratégico** a varios años que se fundamenta en la información obtenida de diversas fuentes como vemos en el Gráfico 29.

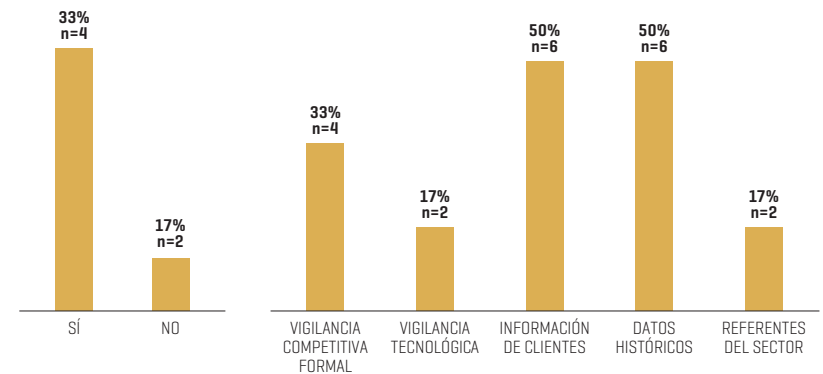


Gráfico 29 - Plan Estratégico y sus fuentes de información

La utilización de datos procedentes de las aportaciones de los clientes y los históricos de la empresa son los más significativos, aunque hay un porcentaje (33%, n=4) que emplea fuentes formales de **vigilancia competitiva**; tratándose de empresas pequeñas y de menos de cinco años es especialmente reseñable.

A nivel operativo, el 83% dispone de una **estructura de costes** de sus productos/servicios y un 92% dispone de un **presupuesto anual** detallado por unidad de negocio, producto, etc, revisado periódicamente.



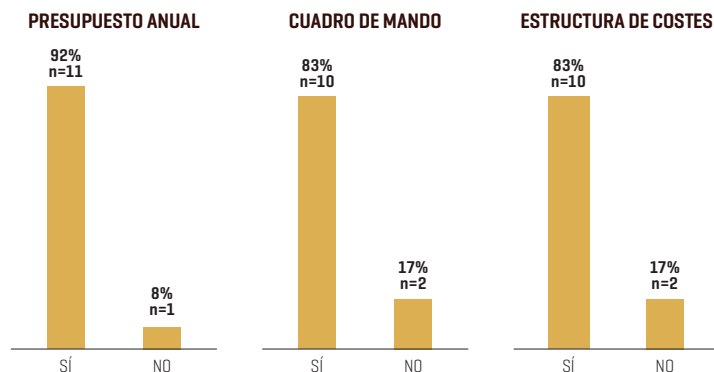


Gráfico 30 - Instrumentos de planificación y control

Así mismo, el 83% dispone de un **cuadro de mando** con los indicadores (KPI) que integran en todos los casos al menos los correspondientes a las áreas: financiera, marketing/comercial, recursos humanos, procesos internos de producción y compras.

Es destacable la importancia que los emprendedores entrevistados han dado a la formulación de un buen **plan de negocio** en términos realistas, precisos y matemáticamente bien definidos. La práctica totalidad de ellos han debido elaborar exigentes planes de viabilidad y testarlos en diversos momentos por los socios antes de ser considerados y aprobados. En la búsqueda de recursos y aliados, se trata de una auténtica **tarjeta de presentación** que ofrece una visión clara y detallada del proyecto y las personas que lo representan a un observador experimentado.

En el Gráfico 31 es posible ver la utilización de **sistemas de gestión** que tienen integrados las Gacelas (75% n=8) y que les obliga a mantener un sistema de control cuantificado de procesos internos y evaluación de satisfacción de clientes. Conseguir integrar estos sistemas lleva tiempo y, en empresas tan jóvenes, nos informa de su clara determinación para alcanzarlos desde el inicio.

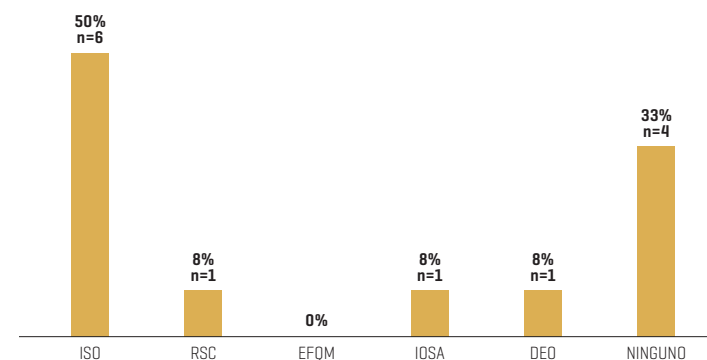


Gráfico 31 - Sistemas de gestión integrados

Aunque resulta evidente, todos los instrumentos que utilizan el lenguaje matemático evitan/ reducen los sesgos intelectuales y las deformaciones, más o menos intencionadas, que son frecuentes en las reuniones de empresa o en la confección de los planes de viabilidad por los emprendedores. Cuanta menos información cuantitativa rigurosa existe sobre la mesa, más probabilidad de error en las decisiones de los gestores.

#### 4.5. Preocúpese del cliente y él lo hará de su negocio

Esta famosa frase de Ray Kroc, impulsor de McDonalds, refleja a la perfección el patrón de conducta y funcionamiento de los emprendedores de las empresas Gacela entrevistados. La práctica totalidad de ellos disponen de competencias como **Gerentes Comerciales** y su contacto con los clientes externos e internos es permanente. La dinamización de los contactos y del capital social unida a las habilidades personales para la venta (estrategia comercial, idiomas, negociación de condiciones, creación de alianzas / redes, etc.) el contacto periódico y permanente con los clientes **configuran un perfil del gerente muy orientado a la estrategia y la actividad comercial**; en el 92%,



n=11 de los casos el gerente define solo o con otros la estrategia comercial que se revisa mensualmente en el 90% de Gacelas. En los pocos casos en que no interviene dispone de una estructura comercial humana y de procesos totalmente profesionalizada para la venta (Gráfico 32).

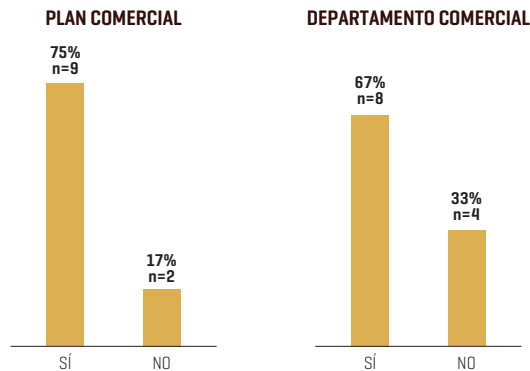


Gráfico 32 - Instrumentos de planificación comercial

Resulta especialmente llamativa la labor de “Representación / Apostolado” que hacen los emprendedores de la Voz del Cliente hacia el personal interno de sus empresas tanto de servicios como industriales. Esta orientación y sensibilidad son trasladados al personal y a diversos procesos internos: selección del personal, formación /actualización, diseño de servicios y productos, atención a clientes, etc. La mayoría disponen de sistemas para medir la satisfacción de sus clientes(Gráfico 31) e incorporan sus criterios en la formulación de la estrategia (Gráfico 29).

Esta voz es especialmente importante si atendemos a los valores que las Gacelas exhiben como fortalezas frente a sus competidores (Gráfico 33). Las barreras que sus competidores deberían superar se mueven en el ajuste del triángulo mágico que forman el producto, la calidad del servicio y el precio.

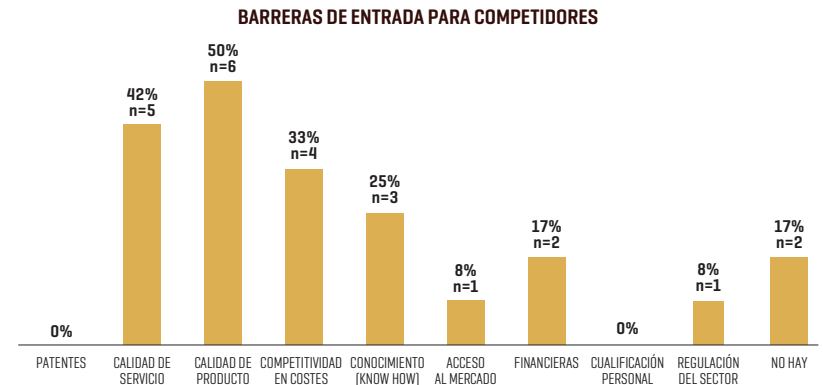


Gráfico 33 - Barreras frente a competidores

En relación al comportamiento de las ventas de las Gacelas vemos en la Gráfico 34 que un promedio de 48% se realizaría localmente (hay 6 empresas que marcan que entre el 80% el 100% de su mercado es local). Sin embargo, es destacable como el otro 52% se distribuiría a nivel nacional (3 empresas lo sitúan entre el 60 y el 70%) e internacional (3 Gacelas lo sitúan entre el 75% y el 90% de sus ventas), lo que es un importante indicador del despliegue a mercados no locales de estas empresas teniendo en cuenta su juventud.

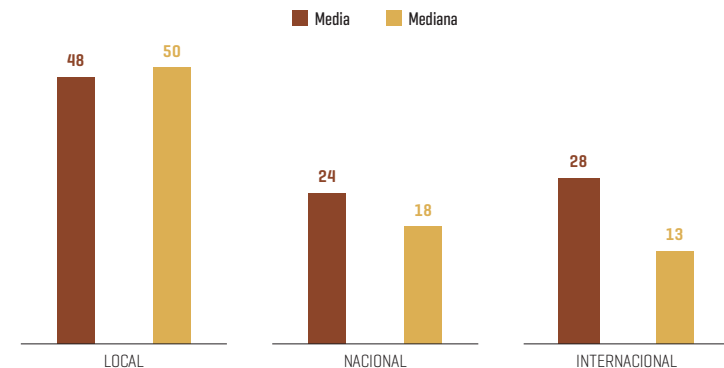


Gráfico 34 - Distribución de Mercados en los que operan





Esto nos parece destacable como un enfoque estratégico positivo en las Gacelas entrevistadas ya que diversifica el riesgo ante la dependencia excesiva del mercado local, crea oportunidades/condiciones para el crecimiento y la cooperación, mejora la presentación de la empresa, introduce dinámicas de negocio nacional e internacional, etc. Atendiendo a este factor hemos podido establecer tres grupos de empresas: las que disponen de un enfoque local en su mercado (33%, n=4), aquellas que se encuentran en transición intentando dar los primeros pasos en el mercado nacional e internacional (17%, n=2) y las que disponen de un enfoque mixto también pero definitivamente internacional donde están tratando de ampliar su presencia y volumen de negocio (50%, n=6).

#### 4.6. If you pay peanuts you get monkeys

El análisis de la estrategia salarial de las Gacelas ofrece algunos datos especialmente significativos: mantienen **retribuciones un 14% superior** a la media de Aragón de manera homogénea (Gráfico 35).

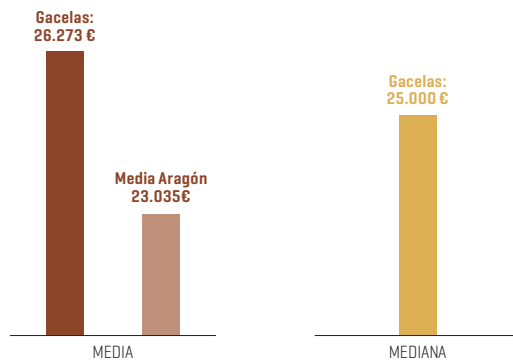


Gráfico 35 - Salario Bruto Anual de la plantilla.\* INE, Memoria anual 2018

En su totalidad, disponen de **programa de incentivos salariales** que no está generalizado a toda la empresa: el 75% se dirige a colabora-

dores específicos y un 33% a socios y/o directivos (Gráfico 36). Estos datos indican que el 14% de estas empresas pagan por encima de la media y se distribuye de forma selectiva hacia los colaboradores más estrechos.

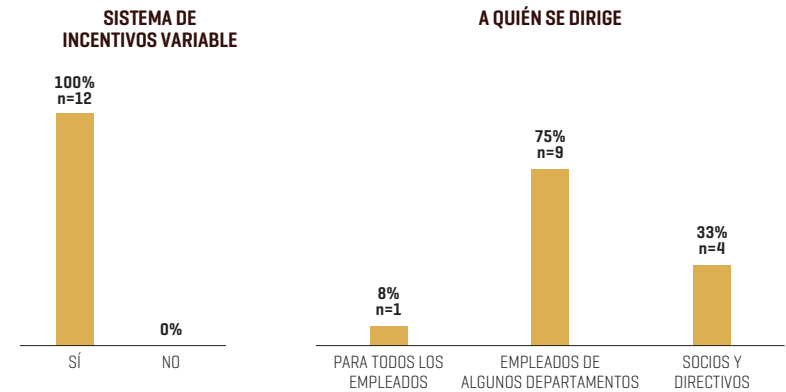


Gráfico 36 - Programa de incentivos salariales variables

Estas medidas son indicadores indirectos del reconocimiento formal de dos importantes características en materia de recursos humanos:

- **El papel esencial del equipo humano que colabora estrechamente con el emprendedor** (equipo directivo) en la operativa del negocio. Un 75% (n=9) han trabajado previamente con el emprendedor (incluso han podido ser reclutados por él), y un 42% (n=5) forma parte de la sociedad. La aportación queda de manifiesto también si observamos su papel en las decisiones estratégicas (Gráfico 37), capacidad de actuación delegada o participación en la innovación de la empresa.

La experiencia previa en el sector/negocio del equipo directivo es proporcional a la del emprendedor y de vital importancia para el resultado y por eso la adecuada retribución e incentivación se hacen necesarias.



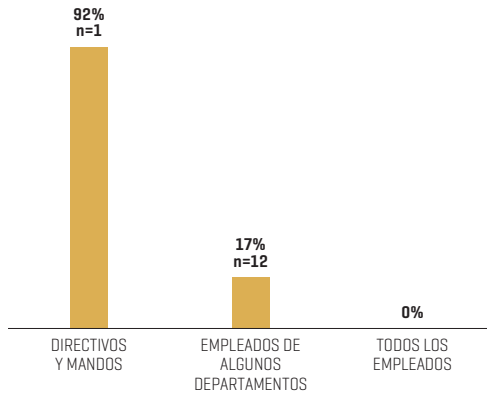


Gráfico 37 - Participación en decisiones estratégicas

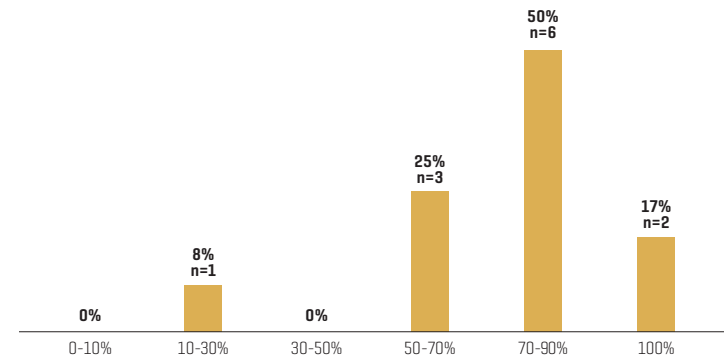


Gráfico 39 - Valor añadido del personal al producto/servicio

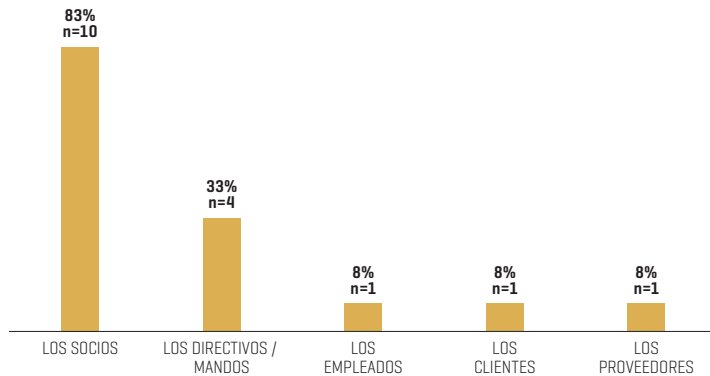


Gráfico 38 - Procedencia de las ideas de innovación

- **El papel del Conocimiento de la creación de valor** en la empresa se configura como la segunda característica destacable de las Gacelas entrevistadas en la gestión de las personas. Se estima por casi el 70% de los emprendedores que el personal aporta entre un 70% y un 100% de valor añadido del servicio / producto vendido y que su conocimiento y participación son esenciales para el desarrollo y crecimiento del negocio.

Tratándose de una plantilla joven (36 años de media), un promedio del 68% de Gacelas tiene nivel educativo superior y medio y un 83% (n=10) de empresas dispone de programa de actualización profesional destinado a mantener actualizados los conocimientos y competencias del personal.

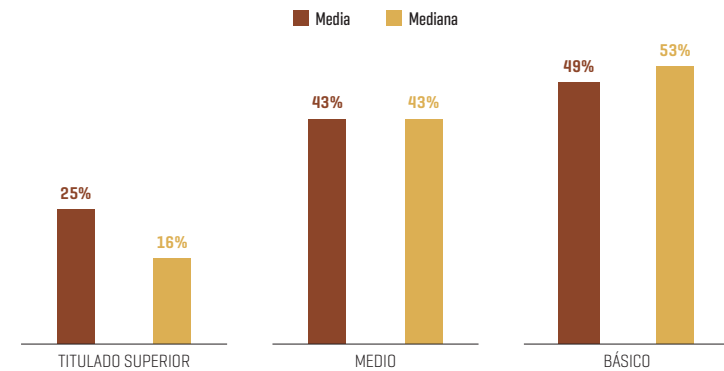


Gráfico 40 - Promedio por categoría de nivel de estudios

#### 4.7. ADN innovador para nacer y crecer

La relación entre Innovación y empresas de alto crecimiento ha sido investigada en diversidad de estudios (Cotec 2017, EOI 2017, Agustí Segarra, Mercedes Teruel and Elisenda Jové 2008). Los datos reflejan que existe una relación significativa entre los esfuerzos en I+D+I y los resultados en crecimiento de ingresos y empleo en estas empresas. Nuestro estudio sobre una muestra tan pequeña y peculiar de empresas de alto crecimiento nos conduce a similares conclusiones ya que el 100% de las Gacelas Pyme entrevistadas disponen de presupuesto procedente del beneficio anual para llevar a cabo proyectos de innovación que invierten mayoritariamente en instalaciones / equipamiento y optimización de procesos productivos (Gráfico 41). No obstante la I+D+I no está formalizada en estas empresas (sólo una de ellas dispone de departamento de I+D+I y tiene acuerdos con centros externos de investigación y otra dispone de una patente, las otras 10 no tienen ningún sistema formal).

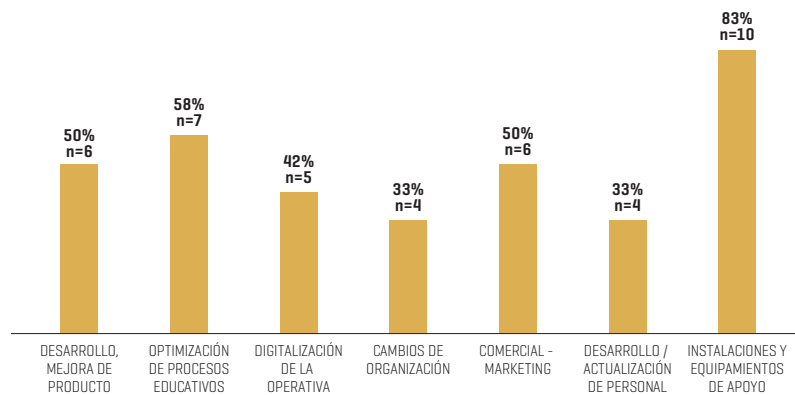


Gráfico 41 - Objetivo de las inversiones que se realizan

La I+D+I se desarrolla sobre cuatro vectores: Producto/Servicio, Procesos, Organización y Marketing/Comercial (OECD, 1997) y nuestros entrevistados admiten claramente invertir en las innovaciones

en Producto y Procesos como las más significativas (Gráfico 42). Durante el trabajo de campo se ha podido constatar además, que algunas de las innovaciones más importantes de estas empresas no son el resultado de invertir dinero sino otros intangibles: tiempo, creatividad, capital social, etc. Concretamente, el Gráfico 26 muestra que sólo una empresa ha realizado actividades de I+D+I en organización, categoría en la que se encuentran las Alianzas. Sin embargo hemos identificado 5 empresas cuyo modelo de negocio se asienta sobre alianzas externas que constituyen el motor de la empresa y que aportan ventajas competitivas difícilmente superables por su competencia. Estas alianzas se han forjado con socios, proveedores y agentes del sector que les otorgan a cada una valores distintos: mercado, logística competitiva, producto diferencial, integración de servicios a coste cero, detección de oportunidades, etc, y constituyen el verdadero ADN de su forma diferente de hacer la cosas.

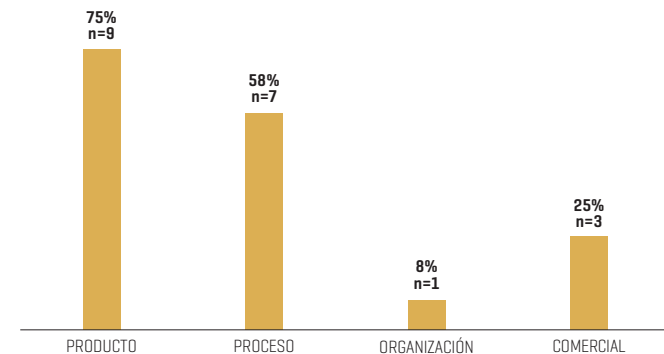


Gráfico 42 - Objetivo de las inversiones que se realizan en I+D+I

Por otra parte, se observa que la innovación en estas Gacelas, tiene un agente principal pero también una compleja y particular combinación de elementos de los cuatro vectores de la I+D+I referidos. Así, el



grupo anterior además de alianzas ofrece productos diferenciales en calidad o variedad y un gran foco en el servicio al cliente. Un segundo grupo de empresas dispone de un servicio o producto con un gran valor diferencial (originalidad, precio, etc), sin embargo la calidad de servicio y la captación de mercados de nicho son fundamentales en la explicación del éxito. Y por último un tercer grupo exhibe un valor diferencial muy centrado también en el producto pero con un claro enfoque al mercado internacional y los procesos internos de la logística. Alcanzar este equilibrio de forma totalmente particular es un esfuerzo intelectual y de creatividad considerable en todos los casos.

La I+D+I, es también uno de los factores más importantes que condicionan el crecimiento de la empresa según los entrevistados junto a la actualización del conocimiento (Gráfico 43). Un crecimiento que el 83% (n=10) quiere y ve probable o seguro alcanzar (25% y 58%, respectivamente). Sin embargo, los emprendedores suelen manifestar una actitud medida y prudente sobre el crecimiento de sus empresas, sin ser la prioridad en ninguno de los casos consultados.

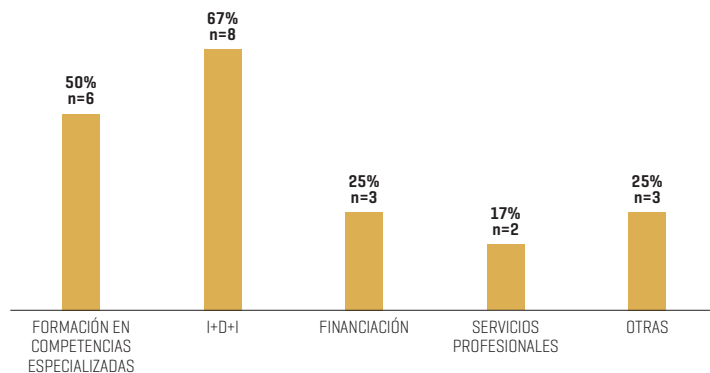


Gráfico 43 - Recursos necesarios para mantener el crecimiento

La conclusión es clara en relación a la I+D+I y las empresas Gacela estudiadas: configura su ADN, está en su nacimiento, precisa de su

permanente actualización para mantener el crecimiento y reside en una parte importante en el conocimiento y el capital humano de la empresa (un 83%, n=10 de entrevistados cita a los socios internos-externos como fuente de la innovación y un 33% , n=4 también a los directivos y mandos. Los clientes, proveedores y empleados tienen una estimación muy pequeña del 8%).

#### 4.8. Conclusiones

El interés del análisis previo se ha centrado en identificar cuáles son las prácticas comunes de las denominadas empresa gacela radicadas en Aragón con el fin de poder transferir dichas prácticas a otras iniciativas y que puedan servirles de referencia en su crecimiento empresarial.

Las entrevistas realizadas han permitido comprobar que, a pesar de actuar en sectores diversos con volúmenes de facturación desiguales y en mercados también distintos, es posible identificar elementos comunes en el comportamiento de estas empresas que están íntimamente relacionados con su éxito.

- El perfil del emprendedor gacela es muy particular ya que se trata de personas maduras (43 años de media) en el momento del inicio de la actividad, con formación superior (62%) o media (38%) y que disponen de amplia experiencia laboral previa en el sector en el que van a desarrollar su proyecto empresarial, así como en el desempeño de funciones directivas lo cual les proporciona conocimientos de gestión a muy diverso nivel.
- Igualmente el papel del emprendedor/es promotor es determinante en la concepción del plan de negocio, así como en la búsqueda de socios o financiación externa. Es importante destacar que ambos son una consecuencia de la iniciativa del emprendedor y no a la inversa: proyectos derivados de una empresa matriz que se le encargan a un gestor.



- Los socios que configuran la Sociedad de la empresa gacela en su origen aportan a la misma un importante valor añadido que implica financiación, consejo experto basado en la experiencia industrial/sectorial acumulada, la exigencia de consenso en las decisiones estratégicas e influencia en el mercado mediante formas diversas.
- Los emprendedores atesoran un importante Capital Social, entendido éste como el conjunto de relaciones y contactos profesionales procedentes de sus experiencias laborales anteriores en el sector, que les permiten acceder desde el primer momento a una red de clientes y proveedores que forman parte del capital intangible al servicio de la empresa.
- Evidentemente, son muchos los emprendedores jóvenes/noveles que no poseen ningún capital social y precisamente por ello es importante que los programas de emprendimiento cuenten con procesos de mentorización de empresarios expertos y con capacidad para aportarles este valor sin incurrir en conflictos de interés.
- La experiencia de los equipos directivos que colaboran con los emprendedores adquiere un importante papel en las empresas gacela ya que el 75% ha trabajado previamente con él y un 42% forma parte de la sociedad. Estas personas son esenciales en la operativa interna de la empresa y en la toma de decisiones del emprendedor.
- Las empresas gacela pese a su pequeño tamaño, disponen y emplean métodos y herramientas de planificación y control de la gestión fundamentados en datos cuantitativos, y este lenguaje matemático es también el que articula las reuniones de seguimiento con los socios y empleados.
- Hemos encontrado que los emprendedores de las gacelas ejercen un muy importante papel en la relación comercial con el cliente y sitúan el foco de la empresa en él incorporando procesos internos que optimizan su experiencia. Disponen de actitud y habilidades comerciales mayoritariamente y son apóstoles del cliente entre sus equipos y empleados a quienes trasladan esta sensibilidad.
- También se observa una significativa orientación de sus ventas al mercado nacional (24%) e internacional (28%) desde el inicio de actividad y con definida voluntad de ampliarlo.
- Las gacelas entrevistadas poseen un ADN innovador resultado de la combinación particular del producto, el método, la organización y la comercialización de sus productos/servicios. Esta I+D+I se revisa y renueva para mantener el crecimiento alcanzado y forma parte de las prioridades de los gestores aunque no tiene un proceso formal en la empresa.
- La variabilidad de sectores en que aparecen empresas gacela en Aragón nos indica que no existe una concentración de éstas en alguno, incluido el tecnológico como podríamos llegar a suponer, surgen en múltiples actividades y con independencia del sector.
- Finalmente, las empresas de Alto Crecimiento (entre ellas las gacelas) aparecen en Aragón espontánea y repetidamente a lo largo de los ciclos temporales estudiados en un porcentaje menor al conjunto español. Esto, unido al resto de los factores analizados, deben inducirnos a pensar en establecer mecanismos de detección, seguimiento y dinamización/visibilización de estas empresas, profundizar en su estudio y conocimiento, especialmente en lo referente a las barreras e impulsores de su crecimiento y en la transferencia de sus buenas prácticas al desarrollo de nuevos emprendedores.



## A. REFERENCIAS CONSULTADAS

---

- Ana María Moreno, José Carlos Casillas Bueno, Ignacio Castro Abancéns (2017). “¿Por qué crecen las Gacelas? Relación entre innovación y empleo en empresas de alto crecimiento”. COTEC-Universidad de Sevilla.
- Albert Bravo-Biosca (2011) “The dynamics of Europe's industrial structure and the growth of innovative firms”, 3rd European Conference on Corporate R&D and Innovation, Seville (Spain).
- Albert Bravo Biosca (2010), “Growth Dynamics Exploring business growth and contraction in Europe and the US”. Nesta
- Agustí Segarra, Mercedes Teruel (2014), “High-Growth Firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms”, Small Business Economics, nº43(4), p.805-821.
- Agustí Segarra, Mercedes Teruel and Elisenda Jové (2016). “High-Growth Firms and Innovation in European countries”, *Economiaz* N.º 90, 2.º semestre, 2016
- Comisión Europea (2015), “Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme”
- David Pugh (2019), “Understanding the characteristics of high growth companies using non traditional data-sources”. Data Science Campus.
- David Autor, David Dorn, Lawrence F. Katz, Christina Patterson and John Van Reenen (2019), “The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms”. *Quarterly Journal of Economics*, Forthcoming,
- Dave Valliere and Rein Peterson (2009), “Entrepreneurship and economic growth: Evidence from emerging and developed countries”. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 21, Nos. 5-6.
- EOI (2007), “Características de las empresas “gacela” en España. Un estudio sobre las Pymes de alto rendimiento”. Publicado por EOI.
- Erkko Autio & Werner Hözl (2008), “Addressing Challenges for High-Growth Companies”, Europe Innova paper N° 6.
- Eurostat (2019), “1 in 10 enterprises in the EU classified as high-growth companies”, European Commission.
- Eurostat (2008). *Manual on Business Demography Statistics*, European Commission.
- Eurostat (1992), *The measurement Of scientific And technological Activities*. Oslo Manual. European Commission.
- FAEDPYME. “Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: digitalización y responsabilidad social”, 2018
- Gaganan Awano, Nicholas Bloom, Ted Dolby, Paul Mizen, Rebecca Riley, Tatsuro Senga, Jenny Vyas and Philip Wales (2017), “Management practices and productivity in British production and services industries”. Office for National Statistics.
- Jonas Gabrielsson, Åsa Lindholm Dahlstrand and Diamanto Politis (2014), “Sustainable high-growth entrepreneurship A study of rapidly growing firms in the Scania región”, *Entrepreneurship and Innovation* Vol 15, No 1, , pp 29-40.



- José Carlos Casillas Bueno, Ana María Moreno Menéndez, Ignacio Castro Abancéns y Francisco José Acedo González (2017), "De Startup a Gacela". Fundación COTEC- Universidad de Sevilla.
- Nick Bloom and John Van Reenen (2007), "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations", Quarterly Journal of Economics, 122 (4), 1351-1408.
- Niels Bosma, Stephen Hill, Aileen Ionescu-Somers, Donna Kelley, Jonathan Levie, Anna Tarnawa (2020), "Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020. Global Report. The Global", Entrepreneurship Research Association (GERA).
- Mehmet Caglar Kaya and Lars Persson.. (2019), "A Theory of Gazelle Growth: Competition", Venture Capital Finance and Policy. Research Institute of Industrial Economics.
- Michael Anyadike-Danes, Karen Bonner, Mark Hart and Colin Mason (2009), "Measuring Business Growth High-growth firms and their contribution to employment in the UK". Nesta.
- Miguel Palacios Fernández e Iván Ángel García Muñoz (2008) "Caracterización de las empresas "gacela" en España - Un estudio sobre las Pymes de alto rendimiento". II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management Ponencia en XII Congreso de Ingeniería de Organización, September 3-5, Burgos, Spain.
- Patrice Muller, Nicholas Robin, Wesley Jessie and others (2019), Annual report on european SMEs 2018/2019.
- Pierre Azoulay, MIT and NBER, Benjamin F. Jones, Northwestern University and NBER, J. Daniel Kim, MIT, Javier Miranda, U.S. Census Bureau (2019), "Age and High-Growth Entrepreneurship". American Economic Association.



## B. LISTADO DE CNAE Y GRUPOS

Código primario CNAE2009	Código(s) secundario(s) CNAE 2009	Descripción actividad según Código primario	Nombre del grupo	Descripción del Grupo
4631		Explotación de fincas agrícolas. Almacén de compraventa, comercialización y distribución de	463 LA	Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco
4631		Explotación y realización de todo tipo de actividades agrícolas, ganaderas, forestales y cinegéticas, tanto	463 LA	Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco
0240	0210	CNAE 0210. Silvicultura y otras actividades forestales. Y los trabajos forestales de todas clases, limpieza de	024VL	Servicios de apoyo a la silvicultura
1039	4639	Procesado y conservación de coco.	103LA	Procesado y conservación de frutas y hortalizas
1082		La fabricación y venta de chocolates, bombones y galletas, en todas sus formas y variantes, de turrone	108LA	Fabricación de otros productos alimenticios
1102		Elaboración y comercialización de vinos	110VL	Fabricación de bebidas
4724		Fabricación y Comercio al por menor de pan.	472VL	Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados
1520		La fabricación y venta de todo tipo de calzado y sus componentes	152LA	Fabricación de calzado
2221		La fabricación, distribución y comercialización de perfiles, materiales y otros productos similares de	222ME	Fabricación de productos de plástico
2331		Fabricación y comercialización de de pavimentos extrusionados naturales	233ME	Fabricación de productos cerámicos para la construcción
2511	2512	Fabricación y montaje de estructuras metálicas	251LA	Fabricación de elementos metálicos para la construcción
2512		Fabricación y comercialización de carpintería metálica	251VL	Fabricación de elementos metálicos para la construcción
2562	2573	Fabricación y modificación de útiles de control y moldes	256LA	Tratamiento y revestimiento de metales, ingeniería mecánica por cuenta de terceros
2711		Fabricación y comercialización y servicio postventa de grupos electrógenos	271LA	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y aparatos de
4669		Comercio al por mayor de material eléctrico	466VL	Comercio al por mayor de otra maquinaria, equipos y suministros
2790	4669	Comercio al por mayor de maquinaria para material eléctrico y de fluidos	279LA	Fabricación de otro material y equipo eléctrico





Código primario CNAE2009	Código(s) secundario(s) CNAE 2009	Descripción actividad según Código primario	Nombre del grupo	Descripción del Grupo
4391		Construcción de cubiertas y cerramientos	439VL	Otras actividades de construcción especializada
4121		Construcción de edificios residenciales, obra pública y mantenimiento industrial	412VL	Construcción de edificios
4211	4121	Obra civil	421LA	Construcción de carreteras y vías férreas, puentes y túneles
4321		a) La prestación de servicios de mantenimiento de edificios y mantenimientos industriales. b) La	432VL	Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
4321	3320	Instalación de equipos de seguridad e incendios	432VL	Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
4321		Prestación de servicios en general y más concretamente la instalación eléctrica y de	432VL	Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
4321		Instalación, montajes, reparación y conservación de instalaciones eléctricas para uso doméstico e	432LA	Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
4322		Mantenimiento de instalaciones comunitarias e industriales de aire acondicionado frío industrial	432LA	Instalaciones eléctricas, de fontanería y otras instalaciones en obras de construcción
4332		Montajes metálicos de instalaciones industriales completas de carpintería metálica y de mobiliario	433VL	Acabado de edificios
4759		Comercio al por menor de sofás	475VL	Comercio al por menor de otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados
4511		Venta de automóviles marca Toyota	451LA	Venta vehículos de motor
4641	4791	Venta por internet de disfraces y artículos de fiesta	464VL	Comercio al por mayor de artículos de uso doméstico
4677		Venta al por mayor de chatarra y materiales y productos de deshecho	467LA	Otro comercio al por mayor especializado
4677	4690	La compra, venta, distribución, almacenamiento, reciclaje y en general comercio de toda clase de	467LA	Otro comercio al por mayor especializado
4711	4781	La explotación de supermercados	471VL	Comercio al por menor en establecimientos no especializados
4721		Comercialización y distribución al por menor de frutas	472VL	Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados



Código primario CNAE2009	Código(s) secundario(s) CNAE 2009	Descripción actividad según Código primario	Nombre del grupo	Descripción del Grupo
4721	4711	Explotación de 4 fruterías	472LA	Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados
5510		Gestión y explotación de hotel	551LA	Hoteles y alojamientos similares
5510		Hotel de 3 estrella	551LA	Hoteles y alojamientos similares
5610		a)La compraventa de bienes inmuebles b)La urbanización y parcelación de terrenos en general y	561VL	Restaurantes y puestos de comida
5610		La explotación de todo tipo de negocios de hostelería y restauración	561LA	Restaurantes y puestos de comida
5610		La compra, explotación, administración, arrendamiento no financiero y en general la	561LA	Restaurantes y puestos de comida
5629	5610	La sociedad tiene por objeto la prestación de servicios de hostelería, bar, cafetería y restauración	562LA	Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas
7022	5110	Trasporte de pasajeros aéreos	702VL	Actividades de consultoría de gestión empresarial
7112	7490	Servicios técnicos de ingeniería en general	711VL	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento
7490		Prestación de servicios. Actividades de gestión y administración. Servicios educativos, sanitarios de	749VL	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.
7820		Actividades de las empresas de trabajo temporal y consultoría de recursos humanos	782LA	Actividades de las empresas de trabajo temporal
8731		La tenencia, gestión, administración y explotación de centros geriátricos, residencias de la tercera edad	873SM	Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores y con discapacidad física



## C. ENCUESTA A EMPRESAS GACELA ARAGONESAS

Nombre de la Empresa: ..... Ciclo de referencia: 20..... - 20.....

Fecha y Hora: .....

Asistentes por la empresa y Posiciones: .....

Entrevistador: .....

Observaciones a considerar: .....

### 1. Los Orígenes

Su empresa ha surgido como:

- Proyecto personal de su fundador/a
- Proyecto compartido de los socios / emprendedores de la empresa
- Empresa familiar  Número de generaciones que trabajan en ella (Abuelos, padres, hijos, nietos, tíos...etc.): .....

Su empresa es una parte de otra organización de la que procede

- Unidad de Negocio de otra empresa  Nombre de la empresa .....
- Jointventure con otra empresa  Nombre del socio/s .....
- Spin Off de la Universidad  ¿Qué Universidad? .....
- Spin Off de Centro de Investigación o Tecnológico
- ¿Qué centro? .....

### 2. Composición Societaria

Distribución del Porcentaje 100% de accionariado entre los socios fundadores

- Socio 1 ..... %
- Socio 2 ..... %
- Socio 3 ..... %
- Socio 4 .....%
- .....



Participada por otra empresa/organización

- Empresa 1 .....% Nombre: .....

- Empresa 2 .....% Nombre: .....

- Empresa 3 .....% Nombre: .....

- .....

### 3. Emprendedores y Capital Social

Emprendedor 1

- Edad: .....

- Sexo: .....

- Formación: .....

- Antigüedad: .....

Emprendedor 2

- Edad: .....

- Sexo: .....

- Formación: .....

- Antigüedad: .....

Emprendedor 3

- Edad: .....

- Sexo: .....

- Formación: .....

- Antigüedad: .....

- ¿Cómo surgió la idea de crear la empresa? .....

- ¿Qué buscaban al crear la empresa? .....

- ¿Cómo se complementan los socios (destrezas personales, experiencia, conocimientos, funciones, etc) .....

- ¿Qué habilidades/destrezas tienen los socios que les han proporcionado el éxito? .....



- Trabajaban juntos previamente en la misma empresa
- No, pero trabajaron juntos en el pasado en otras empresas
- Alguno disponía de antecedentes emprendedores en otras iniciativas
- Describalos: .....
- Disponían de Experiencia previa en el Sector / Mercado de la empresa
- Mantienen la cartera de clientes  Cartera de proveedores
- Han creado una Red de colaboradores externos que aportan valor añadido a la empresa / producto
- Qué valor aportan: Producto exclusivo  Innovación / Creatividad  Red Comercial  Influencia en el mercado
- Otros: .....
- Disponen de una Red de Alianzas en la Comunidad / Territorio
- Qué valor aportan: Clientes  Productos / Servicios complementarios  Influencia en el mercado  Otros: .....
- ¿Qué competencias cree que precisaría mejorar a corto plazo el equipo emprendedor para complementarse mejor? .....

#### 4. Planificación estratégica

- Dispone de Plan Estratégico documentado  ¿Qué años alcanza? .....
- ¿Quién participa en su elaboración?:
  - El máximo directivo exclusivamente
  - La totalidad de los socios
  - Una selección de empleados
  - Toda la plantilla
- Integra objetivos medibles para las áreas de la empresa
- Dispone de un cuadro de mando de indicadores operativo y actualizado
- Se revisa: Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente
- Los indicadores comprenden:
  - Área financiera
  - Marketing / Comercial
  - Procesos productivos
  - Recursos humanos
  - Otros.....



- Información que se emplea para apoyar la reflexión:

Vigilancia competitiva formal (proporcionada por un proveedor y/o desarrollada internamente)  Proveedores.....

Vigilancia Tecnológica que afecta a sus procesos (proporcionada por un proveedor y/o desarrollada internamente)

Proveedores .....

Información recogida periódica y formalmente de los clientes

Información interna de datos históricos

- En el proceso cotidiano de toma de decisiones sobre el funcionamiento de la empresa:

Se reúnen habitualmente todos los socios y acuerdan por consenso las decisiones

Cada socio actúa en su área de gestión de forma independiente

Los empleados y mandos de cada área disponen de gran autonomía

- ¿Destacaría alguna característica de su organización a la hora de tomar decisiones estratégicas u operativas que contribuya claramente a su éxito? .....

- Cree posible que se produzca otra Fase de Crecimiento en Ingresos de Explotación

- Seguro  Probablemente  Poco probable  Imposible

- En una empresa de sus características, una vez producido el crecimiento/explosión: Qué elementos considera necesarios para mantener y avanzar en el crecimiento?

Formación en competencias especializadas

I+D+I

Financiación

Servicios profesionales

Otras .....



### 5. Estructura y Planificación Financiera

- Para financiar la actividad de la empresa en sus inicios:

Contó con el capital propio de los socios

Dispuso de financiación de entidad financiera  ¿Qué porcentaje (%) representó del total? .....

Ha contado con capital riesgo  ¿Qué porcentaje representó? .....

¿Hay algún miembro de la empresa de capital riesgo trabajando en su empresa?  Posición que ocupa .....

- Describa cuales son sus prioridades financieras para dar soporte a las actividades de un futuro inmediato en la empresa: .....

- ¿Qué conocimientos financieros debería tener el equipo directivo para acometer el crecimiento y desarrollo de su empresa? .....

- Reinvierte beneficios en la activación de la empresa  Porcentaje (%) medio de Beneficio Reinvertido en el ciclo de tres años.....

- Destino de las inversiones:

Desarrollo/mejora de producto

Optimización de procesos productivos

Digitalización de la operativa

Cambios de organización

Comercial/Marketing

Desarrollo/actualización del personal

Instalaciones y equipamientos de apoyo

- Elabora y dispone de un presupuesto anual documentado

Por Unidad de Negocio

Departamento /Área de la empresa

Producto / Servicio que presta

Otro vector .....



- Se aprueba por
  - Consejo de administración
  - Máximo directivo exclusivamente
  - La totalidad de los socios
  
- ¿Quién lo elabora? .....
- Se revisa: Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente
  
- Dispone de una estructura de costes definida por producto/servicio
- Coste hora/persona .....

## 6. Recursos Humanos

- Edad media de la plantilla ..... años
- Salario Bruto Anual Medio por empleado ..... €
- Distribución del nivel educativo en la empresa:
  - Titulado Superior (Grado Universitario/Máster) .....%
  - Titulación Media (FP 2º / 3º Grado) .....%
  - Titulación Básica .....%
  
- Qué porcentaje de valor añadido aportan sus empleados al éxito de la empresa:
  - 0-10%  10-30%  30-50%  50-70%  70-90%  100%
  - Describe el valor añadido que aportan .....
  
- Dispone de un sistema de retribución variable  Para todos los empleados  Empleados de algunos departamentos   
Solo los socios y directivos
  
- Existe en la empresa un programa de actualización profesional de los empleados  Para todos los empleados   
Empleados de algunos departamentos  Solo los socios y directivos





- Los trabajadores participan en las decisiones estratégicas de la empresa   
Directivos / Mandos  Empleados de algunos departamentos  - Todos los empleados
- El nivel de autonomía de los Empleados Directivos en la toma de decisiones es  
Muy Alto  Alto  Normal  Bajo  Muy Bajo
- El nivel de autonomía de los Empleados en la toma de decisiones sobre su trabajo es:  
Muy Alto  Alto  Normal  Bajo  Muy Bajo
- Espera crecer en empleo en los próximos años   
0-10%  10-30%  30-50%  50-70%  70-90%  100%

#### 7. Mercado en el que opera

- Geográficamente: Local .....% Nacional .....% Internacional .....%
- Barreras de entrada para los competidores en su segmento:  
Patente sobre producto exclusivo   
Calidad de Servicio   
Calidad de producto   
Competitividad en costes   
Conocimiento (Know How exclusivo)   
De acceso al mercado (acuerdos internacionales, limitaciones aduaneras, etc)   
Financiera (licitaciones / proyectos con altas exigencias)   
Cualificación profesional (certificaciones profesionales de obligado cumplimiento)   
Otras .....
- Opera en su sector exclusivamente  En varios  En otros sectores, no en el propio
- Existe un Departamento Comercial en la empresa
- Dispone de un proceso formal de Vigilancia/Atención del mercado  ¿En qué consiste? .....
- Elabora y dispone de un Plan Comercial Anual   
Por Unidad de Negocio



Producto / Servicio que presta

Otro vector .....

- ¿Quién lo elabora? .....

Se revisa: Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente

### 8. Proceso de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)

- Dispone de Departamento de I+D+I

- Dispone de partidas presupuestarias anuales para I+D+I

Año 1 ..... € % sobre Ventas .....

Año 2 ..... € % sobre Ventas .....

Año 3 ..... € % sobre Ventas .....

- Durante el ciclo de referencia, ¿qué procesos de innovación se han puesto en marcha en la empresa?:

**Producto** (integrando tanto productos tangibles como servicios intangibles, incluyendo modificaciones en el diseño siempre y cuando su modificación implique una mejora significativa de las características funcionales).

Mejora de Producto

Mejora de Servicio

Nuevos Productos/Servicios

Descripción: .....

**Proceso** (orientados tanto a la disminución de los costes de fabricación o distribución, como a mejorar la calidad de los productos).

Métodos de fabricación / creación del servicio

Sistema logístico de aprovisionamiento

Apoyo a bienes y servicios (como sistemas de mantenimiento u operaciones informáticas, de compra o de contabilidad

Descripción: .....

**Organizativo** (mejorar los resultados a través de una reducción en los costes de administración y gestión, la mejora del nivel de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo, la mejora en el acceso a recursos: cambios en las rutinas organizativas, procesos, mejora del



aprendizaje, la formación, grado de centralización/descentralización de funciones).

Nuevos métodos o sistemas internos de gestión

Relaciones externas innovadoras (Alianzas)

Descripción: .....

### **Comercial**

Diseño/Envasado

Promoción/Precio

Nuevos Mercados

Descripción: .....

### **Modelo de negocio**

Transformación Estratégica combinada en la búsqueda de nuevo sector sin competidores

Descripción: .....

- ¿Cuál de los vectores de la I+D+I definen/determinan el éxito de su empresa aunque no tenga inversiones realizadas en ello? .....

- ¿Cómo surgió la idea que le ha proporcionado el éxito a su empresa? .....

- Las ideas para la innovación proceden de:

Los socios  Los directivos/mandos  Los empleados  Los clientes  Los proveedores  Otros .....

- Mantiene acuerdos de colaboración para la I+D+I

Universidad

Organismos Públicos de investigación (ITA, ICS, Etc)

Clientes

Proveedores

Otros .....

Descripción: .....



- La empresa dispone de medidas de protección de la I+D+I

Patentes registradas/Año

Modelos de Utilidad

Registro de Marcas

Derechos de Autor

Descripción: .....

- La empresa dispone de sistemas de gestión:

De la Calidad ISO

RSC

EFQM

Otro .....

### 9. Transferencia del conocimiento

- ¿Qué es lo más valioso/importante que se le puede transferir a una Gacela al inicio? ¿qué debería saber y qué debería saber hacer? .....

- ¿Considera útil crear un grupo escogido de empresas Gacela para crear dinámicas de cooperación y desarrollo entre ellas? Si  No

¿Por qué? .....

- ¿Estaría dispuesto a colaborar en este proceso de transferencia? Si  No

¿Cómo le gustaría participar? .....

- ¿Hay alguna sugerencia que quiera hacer al IAF respecto al desarrollo e impulso de empresas Gacela como la suya?: .....

Muchas gracias por su tiempo y sus respuesta.



## D. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

---

Elemento	Página
Gráfico 1 - Empresas de Alto Crecimiento y Gacelas Aragón	8
Tabla 1 - Datos de empleo e ingresos de explotación	8
Gráfico 2 - Empleados por tipo de empresa y ciclo	9
Gráfico 3 - Distribución de Gacelas por actividad	10
Tabla 2 - Distribución de ingresos acumulados por ciclo según la actividad de la Gacela	11
Gráfico 4 - Facturación acumulada por ciclo de crecimiento y actividad de las Gacelas	11
Gráfico 5 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	11
Gráfico 6 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio	12
Gráfico 7 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	12
Gráfico 8 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	12
Gráfico 9 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio	13
Gráfico 10 - Volúmenes de ingresos en el tercer año de crecimiento y acumulado de los tres ciclos	13
Gráfico 11 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	13
Gráfico 12 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio	13
Gráfico 13 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	14
Gráfico 14 - Porcentaje de variación de la Tasa de inicio a fin de Ciclo y su promedio	14
Gráfico 15 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	15
Gráfico 16 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	15
Gráfico 17 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	16
Gráfico 18 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	16
Gráfico 19 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	17
Gráfico 20 - Promedio de la tasa a lo largo del ciclo y en total	17
Gráfico 21 - Empresas participantes y motivos	19
Gráfico 22 - Formación de los emprendedores	19
Gráfico 23 - Origen del proyecto emprendedor	20
Gráfico 24 - Capital social del emprendedor y sus socios	20
Gráfico 25 - Valor aportado por la red de colaboradores externos	20
Gráfico 26 - Aportación de capital inicial	21
Gráfico 27 - Reinversión de beneficios en ciclo	21
Gráfico 28 - Aprobación del presupuesto anual	22



Elemento	Página
Gráfico 29 - Plan Estratégico y sus fuentes de información	22
Gráfico 30 - Instrumentos de planificación y control	23
Gráfico 31 - Sistemas de gestión integrados	23
Gráfico 32 - Instrumentos de planificación comercial	24
Gráfico 33 - Barreras frente a competidores	24
Gráfico 34 - Distribución de Mercados en los que operan	24
Gráfico 35 - Salario Bruto Anual de la plantilla	25
Gráfico 36 - Programa de incentivos salariales variables	25
Gráfico 37 - Participación en decisiones estratégicas	26
Gráfico 38 - Procedencia de las ideas de innovación	26
Gráfico 39 - Valor añadido del personal al producto/servicio	26
Gráfico 40 - Promedio por categoría de nivel de estudios	26
Gráfico 41 - Objetivo de las inversiones que se realizan	27
Gráfico 42 - Objetivo de las inversiones que se realizan en I+D+I	27
Gráfico 43 - Recursos necesarios para mantener el crecimiento	28





**Informe sobre las  
Empresas Gacela Aragonesas  
2013-2018**