

**CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS  
“GACELA” EN ESPAÑA.  
UN ESTUDIO SOBRE LAS PYMES DE ALTO  
RENDIMIENTO**



---

escuela  
de negocios

2007

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. Metodología .....	8
2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PYME EN ESPAÑA 2002-2007 .....	14
2.1. Visión global .....	15
2.2. Visión por sectores .....	16
2.2.1. Sector industria .....	17
2.2.2. Sector construcción .....	18
2.2.3. Sector comercio .....	19
2.2.4. Sector resto de servicios.....	20
2.3. Visión por tamaño de la empresa (número de empleados) .....	21
2.4. Visión geográfica por comunidades autónomas.....	22
3. LA INNOVACIÓN COMO FACTOR CLAVE DE MEJORA.....	29
3.1. Introducción .....	29
3.2. Situación de la innovación en los principales países de la OCDE .....	31
3.3. Evolución de la innovación en España .....	34
3.3.1. Visión por origen y ejecución de fondos de I+D.....	35
3.3.2. Distribución geográfica del gasto en I+D por comunidades autónomas.....	38
3.4. Análisis descriptivo de las Pymes que realizan I+D.....	49
3.4.1. Distribución por pertenencia o no a un grupo empresarial.....	49
3.4.2. Distribución por sectores de actividad.....	50
3.5. ¿Sólo puede considerarse como Innovación el I+D?.....	51
3.6. Pymes que realizan actividades innovadoras .....	53
3.7. Inversión en innovación.....	55
3.8. Programas para fomentar la cultura innovadora dentro de las Pymes.....	57
3.9. Dificultades que presenta la innovación .....	58

<b>4. RELACIÓN ENTRE “ALTO RENDIMIENTO PYME” E “INNOVACIÓN” ....</b>	<b>63</b>
4.1. Concepto de empresa Pyme “gacela” y su importancia .....	63
4.2. Marco del estudio para las empresas “gacela” .....	70
4.3. Importancia y grado de innovación en la empresa .....	72
4.4. Herramientas innovadoras como ayuda para el desarrollo de las principales actividades de la empresa .....	75
4.5. Innovación como ayuda en los principales objetivos de la empresa .....	77
4.6. Innovaciones de las empresas en 2006 – Campos de Aplicación .....	88
4.7. Existencia de programas para fomentar la cultura innovadora en la empresa .....	89
4.8. Existencia de departamento de I+D en la empresa.....	90
4.9. Existencia de patentes en la empresa .....	91
<b>5. RELACIÓN ENTRE “ALTO RENDIMIENTO PYME” Y “OTROS FACTORES ORGANIZATIVOS” .....</b>	<b>94</b>
5.1. Factores diferenciadores respecto a la competencia.....	94
5.2. Expansión territorial .....	96
5.3. Competencias clave.....	99
5.4. Perfil de trabajadores .....	100
5.5. Asesoramiento .....	101
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>110</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.	Evolución histórica del número de empresas Pyme .....	15
Figura 2.2.	Comparativa histórica de la distribución de Pymes por sectores de actividad.....	17
Figura 2.3.	Evolución histórica del sector industria.....	18
Figura 2.4.	Evolución histórica del sector construcción .....	19
Figura 2.5.	Evolución histórica del sector comercio .....	20
Figura 2.6.	Evolución histórica del sector “resto de servicios”.....	21
Figura 2.7.	Comparativa histórica del volumen de Pymes por número de empleados .....	22
Figura 2.8.	Distribución del número de empresas Pyme por comunidades autónomas.....	24
Figura 2.9.	Volumen empresarial Pyme por zonas geográficas.....	25
Figura 2.10.	Incremento histórico de empresas Pyme en las zonas geográficas I y II.....	26
Figura 2.11.	Incremento histórico de empresas Pyme en las zonas geográficas III y IV.....	26
Figura 2.12.	“Intensidad empresarial“ Pyme por zonas geográficas.....	28
Figura 3.1.	Gasto en I+D de los países OCDE en el año 2004 .....	32
Figura 3.2.	Gasto en I+D en % del PIBpm de los países OCDE en el año 2004.....	33
Figura 3.3.	Gasto en I+D/habitante de los países OCDE en el año 2004.....	34
Figura 3.4.	Gastos totales en actividades de I+D en España.....	35
Figura 3.5.	Comparativa histórica de los segmentos destino de la inversión en I+D .....	36
Figura 3.6.	Comparativa histórica de los segmentos origen de la inversión en I+D.....	37
Figura 3.7.	Origen y Destino de la inversión en I+D por segmentos.....	38
Figura 3.8.	Inversión en I+D por comunidades autónomas .....	39
Figura 3.9.	Volumen de inversión en I+D por zonas geográficas.....	40

Figura 3.10. Inversión en I+D en % del PIB por comunidades autónomas .....	42
Figura 3.11. Inversión en I+D/habitante por comunidades autónomas.....	43
Figura 3.12. Inversión en I+D por comunidades autónomas – Segmento empresas....	45
Figura 3.13. Volumen de inversión en I+D por zonas geográficas – Segmento empresas.....	46
Figura 3.14. Inversión en I+D en % del PIB por comunidades autónomas – Segmento empresas .....	47
Figura 3.15. Inversión en I+D/habitante por comunidades autónomas - Segmento empresas .....	48
Figura 3.16. Distribución de Pymes que realizan I+D por pertenencia a un grupo empresarial.....	50
Figura 3.17. Distribución de Pymes que realizan I+D por sector de actividad.....	51
Figura 3.18. Distribución de Pymes innovadoras que realizan I+D.....	53
Figura 3.19. Distribución de empresas que realizan “Actividades innovadoras” .....	54
Figura 3.20. Distribución del gasto de las Pymes en actividades innovadoras .....	55
Figura 3.21. “Intensidad en innovación” de las empresas Pyme.....	56
Figura 3.22. Existencia de programas específicos en la Pyme para fomentar la innovación.....	57
Figura 3.23. Tipología de programas de fomento de la innovación en la Pyme .....	58
Figura 3.24. Factores que alteran los procesos de innovación .....	60
Figura 3.25. Factores que dificultan la innovación .....	61
Figura 4.1. Importancia de las empresas de alto rendimiento en la creación de empleo.....	68
Figura 4.2. Prevalencia de emprendedores de alto rendimiento en la población adulta por países .....	71
Figura 4.3. Importancia de la innovación como factor fundamental para la empresa .....	74
Figura 4.4. Grado de innovación de la empresa respecto a otras empresas del mercado .....	75
Figura 4.5. Uso de nuevas tecnologías en la empresa .....	76

Figura 4.6.	Influencia de la innovación para conseguir nuevos clientes.....	78
Figura 4.7.	Influencia de la innovación en el aumento de los ingresos.....	79
Figura 4.8.	Influencia de la innovación en la reducción de costes.....	80
Figura 4.9.	Influencia de la innovación en la creación de empleo .....	83
Figura 4.10.	Influencia de la innovación en la reducción de plantilla.....	84
Figura 4.11.	Valoración de la innovación como ayuda para diferenciarse de la competencia .....	86
Figura 4.12.	Influencia de la innovación en la expansión del negocio .....	88
Figura 4.13.	Campos de aplicación de las innovaciones realizadas en 2006 .....	89
Figura 4.14.	Existencia de programas de ayuda a la innovación en la empresa .....	90
Figura 4.15.	Existencia de departamento de I+D en la empresa .....	91
Figura 4.16.	Existencia de patentes en la empresa .....	93
Figura 5.1.	Factores que la empresa considera le diferencian de la competencia.....	95
Figura 5.2.	Ámbito territorial de acción de la empresa .....	97
Figura 5.3.	Expansión geográfica reciente de la empresa .....	98
Figura 5.4.	Expansión geográfica prevista a futuro de la empresa.....	99
Figura 5.5.	Aspectos mejor valorados por los clientes de la empresa.....	100
Figura 5.6.	Nivel educativo de los trabajadores de la empresa .....	101
Figura 5.7.	Distribución de empresas que han recibido asesoramiento .....	102
Figura 5.8.	Principales áreas de asesoramiento de las Pymes .....	104
Figura 5.9.	Principales fuentes de asesoramiento de las Pymes.....	105

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad estamos siendo testigos de la vertiginosa evolución que está sucediendo dentro del mundo empresarial. Cada día que pasa nos movemos en un mundo más dinámico donde la adaptación a los continuos cambios que se producen en el entorno es de vital importancia para el desarrollo y prosperidad del tejido empresarial.

Este tejido empresarial está formado por empresas de diferente tamaño en función de su volumen de negocio, facturación y empleados; de este modo existen empresas pequeñas, medianas y grandes. Cada uno de estos tipos de empresa tiene una serie de virtudes y defectos. Por ejemplo, las empresas grandes presentan una gran estabilidad económica que hace muy difícil su desaparición, pero en su contra tiene una menor agilidad para adaptarse a los continuos cambios que suceden en el entorno, aunque también es cierto que un gran número de estas empresas son las pioneras en originar estos cambios en el entorno.

Por su parte las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen mayor facilidad para ser creadas y se caracterizan por ser dinámicas y rápidas en su crecimiento, lo que las hace atractivas desde muchos puntos de vista: destino de inversiones, generadoras de empleo, etc. Estas peculiaridades también generan una alta competencia entre ellas (e incluso frente a grandes empresas). Todo ello origina en numerosos casos una pérdida de volumen de negocio de la Pyme frente a la competencia, que al no tener un colchón financiero que la sostenga en los momentos críticos (como sí ocurre en el caso de las grandes empresas), acaba desapareciendo si no ha sabido desarrollar mejor su negocio que la competencia. En conclusión, el número total de empresas Pyme que se crean cada año es elevado dada la facilidad que tienen en la creación, pero el volumen de las mismas que desaparece también es alto, con lo que el sector Pyme español es un entorno en el que las empresas están continuamente reciclándose.

Por otra parte, las Pymes viven una época favorable porque los gobiernos de los distintos países están especialmente sensibilizados con la importancia de su

potenciación debido a que son generadores naturales de gran riqueza para el país, en especial en lo que a nuevos puestos de trabajo se refiere. Esto provoca que la administración se fije como objetivo potenciar este sector facilitando los trámites para la creación de este tipo de empresas, y realizando esfuerzos económicos en su favor para ayudarlas a que sean sostenibles.

Esto hace prever que el mundo Pyme tendrá aún más valor en el futuro y será un entorno muy dinámico y competitivo en el que habrá muchos intereses creados. En este sentido, es muy importante estudiar conceptos clave en el rendimiento de las Pymes, como son la facturación y la creación de empleo. En particular, es de especial relevancia analizar en profundidad aquellas empresas que presenten indicadores de desarrollo y sostenibilidad por encima de la media, tanto en facturación como en número de empleados, de tal forma que se puedan extraer de las mismas las prácticas que mejor realizan y que son las causantes de su extraordinario rendimiento.

A las empresas que presentan un rendimiento superior a la media, en facturación y empleo, se las conoce como empresas “gacela” y uno de los factores principales que se intuye que provoca ese alto rendimiento es la innovación, que es más elevado en este tipo de empresas. Ahora bien, la innovación debe concebirse desde una gestión integral a través de toda la organización, de tal forma que genere una auténtica cultura innovadora empresarial, porque de lo contrario pierde poder y no representa un factor tan determinante en el alto rendimiento empresarial.

Al concebirse la innovación como un aspecto que involucra a toda la organización se puede aplicar prácticamente en todas las áreas de la compañía, lo que contribuye a romper el mito creado de que la innovación es solamente aplicable a los productos y procesos que se comercializan. Por ejemplo, las innovaciones aplicadas a las áreas de marketing, de organización empresarial, etc. inducen también a unas mejoras significativas en los resultados empresariales.

No en vano, la Unión Europea está poniendo especial énfasis en que sus países desarrollen la innovación en todas sus vertientes, como pilar básico para la sostenibilidad.

Si bien la innovación es un elemento clave, existen otra serie de factores que también pueden ser indicadores de un mejor rendimiento, como la expansión de las empresas para llegar a un mayor volumen de clientes, la comercialización, etc.

El objetivo de este libro es analizar todos estos temas relacionados con el mundo de las Pymes, valorando la importancia de cada uno de ellos. Previamente, se evidencia que la situación del sector Pyme español es la adecuada para realizar un estudio de este tipo, tanto en términos absolutos relacionados con el mundo Pyme como en aquéllos relacionados con la innovación y otros factores de éxito en el rendimiento empresarial.

### **1.1. Metodología**

La metodología empleada es la habitual en este tipo de situaciones. Primero se ha realizado una búsqueda bibliográfica que ha revelado la escasez de fuentes recientes que versen sobre el objeto de estudio. En segundo lugar, se ha realizado un estudio cualitativo realizando entrevistas personales en profundidad a expertos internacionales en Pymes de alto crecimiento. Dicho estudio ha permitido enfocar el área de trabajo y definir con precisión las preguntas a realizar en la segunda parte de la investigación o fase cuantitativa.

Para llevar a cabo el trabajo, en la tercera y última fase se ha realizado un estudio de carácter cuantitativo que ha constado de 208 entrevistas a diversas Pymes, tanto “gacela” como “no gacela”.

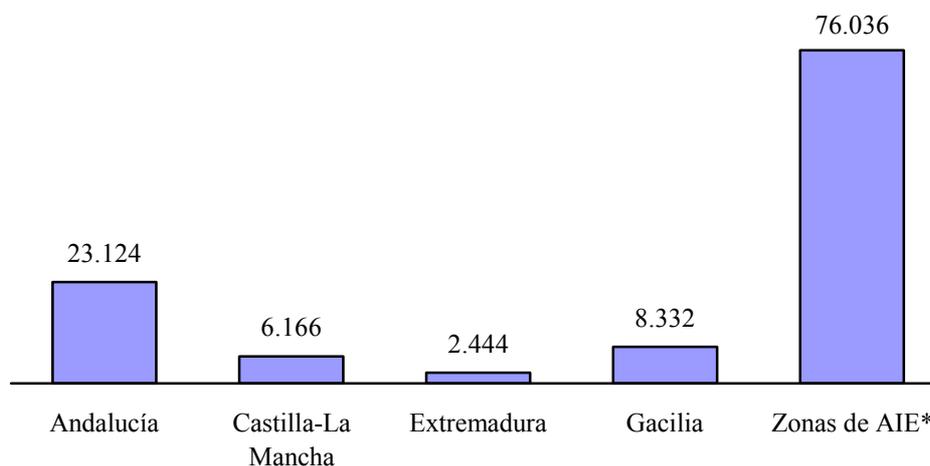
El universo considerado en este estudio es el de empresas Pymes que tienen en plantilla entre 10 y 250 trabajadores, ubicadas en zonas clasificadas como de baja intensidad empresarial (Galicia, Castilla La Mancha, Andalucía y Extremadura), y en las zonas

definidas tradicionalmente como de alta intensidad empresarial (Madrid, Barcelona y Valencia).

Los sectores que se han valorado han sido detallistas, fabricantes, mayoristas, servicios y transportes, comunicaciones y servicios públicos. Se ha descartado incluir en la muestra al sector de la construcción debido a que se podían producir distorsiones a la hora de detectar las características de las empresas “gacela” por el gran crecimiento que de por sí ha tenido este sector en los últimos años. La distribución de actividades CNAE dentro de estos grandes sectores es la siguiente:

Clasificación estudio	Actividades CNAE
<b>Fabricación</b>	15 Industria de productos alimenticios y bebidas
	16 Industria del tabaco
	17 Industria textil
	18 Industria de la confección y de la peletería
	19 Preparación curtido y acabado cuero: fabric. art. marroquinería y viaje
	20 Industria de madera y corcho, excepto muebles; cestería y espartería
	21 Industria del papel
	22 Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados
	23 Coquerías, refino de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares
	24 Industria química
	25 Fabricación de productos de caucho y materias plásticas
	26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos
	27 Metalurgia
	28 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo
	29 Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico
	30 Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos
	31 Fabricación de maquinaria y material eléctrico
32 Fabricación de material electrónico; fabric. equipo y aparatos radio, tv	
33 Fabric. de equipo e instru. médico-quirúr., de precisión, óptica y relojería	
34 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	
35 Fabricación de otro material de transporte	
36 Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	
37 Reciclaje	
<b>Mayoristas</b>	51 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio
<b>Minoristas</b>	52 Comercio al por menor, excepto comercio vehícul.motor, motocic. y ciclo.
<b>Transportes</b>	60 Transporte terrestre; transporte por tuberías
	61 Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores
	62 Transporte aéreo y espacial
	63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias viajes
<b>Comunicaciones</b>	64 Correos y telecomunicaciones
<b>Servicios</b>	65 Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones
	66 Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria
	67 Actividades auxiliares a la intermediación financiera
	70 Actividades inmobiliarias
	71 Alquiler maquin.y equipo sin operario, efect.personales y enseres domésticos
	72 Actividades informáticas
	73 Investigación y desarrollo
74 Otras actividades empresariales	
<b>Servicios públicos</b>	80 Educación
	85 Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social
	90 Actividades de saneamiento público

El universo del estudio se ha estimado en torno a 120.670 empresas, tomando como fuente de datos el Directorio Central de Empresas de España (DIRCE) a 31 de diciembre de 2006. Estas empresas se distribuyen tal y como refleja el gráfico siguiente.



\*Alta Intensidad Empresarial

Así pues, el universo de empresas Pymes en las zonas de alta densidad empresarial elegidas es de 76.036 empresas, frente a las 40.066 empresas que representan el universo de las zonas de baja intensidad empresarial.

En la tabla adjunta a continuación figuran los sectores que se han analizado en las empresas estudiadas en las distintas comunidades.

Comunidad Autónoma	Andalucía	Castilla-La Mancha	Extremadura	Galicia	Zonas de AIE*
<b>Fabricación</b>	4.582	2.074	552	2.575	20.335
<b>Detallistas</b>	1.531	235	139	524	4.498
<b>Transportes</b>	1.340	304	117	566	4.054
<b>Comunicaciones</b>	114	13	8	29	590
<b>Servicios</b>	3.151	480	253	884	13.350
<b>Servicios públicos</b>	1.773	430	195	633	6.423

\*Alta Intensidad Empresarial

Dentro de este universo se ha seleccionado un subgrupo o subuniverso, configurado por las denominadas “empresas gacela”, definidas como aquellas que aumentan su facturación de forma continuada durante un período de al menos tres años consecutivos por encima del 25% de incremento anual (o un crecimiento del 20% durante 4 años).

Según los datos aportados por la empresa ARDÁN<sup>1</sup>, este subuniverso lo configuran un total de 1.252 empresas. De estas 1.252 empresas, 594 se localizan en zonas de baja intensidad empresarial, frente a las 463 empresas “gacela” representadas en las zonas de alta intensidad empresarial.

Con el fin de representar al universo de empresas descrito se ha planteado realizar 200 entrevistas. En concreto, la distribución muestral prevista inicialmente fue la siguiente:

- 100 entrevistas en zonas de baja intensidad empresarial de los sectores analizados (Andalucía, Castilla La Mancha, Galicia, Extremadura): detallistas, fabricantes, mayoristas, servicios y transportes, comunicaciones, servicios públicos. Estas entrevistas se han distribuido de la siguiente forma:
  - 50 entrevistas a empresas “gacela”.
  - 50 entrevistas a empresas “no gacela”.
- 100 entrevistas en zonas de alta intensidad empresarial, esto es, con un alto rendimiento de los sectores analizados (Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana): detallistas, fabricantes, mayoristas, servicios y transportes, comunicaciones, servicios públicos. Se han distribuido de la manera siguiente:
  - 50 entrevistas a empresas “gacela”.
  - 50 entrevistas a empresas “no gacela”.

---

<sup>1</sup> Empresa que recolecta los datos de facturación de las empresas directamente del registro mercantil.

La distribución resultante ha sido la siguiente:

<b>Zona</b> \ <b>Empresa</b>	<b>Empresas “gacela”</b>	<b>Empresas “no gacela”</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Resto de sectores</b>	<b>Resto Sectores</b>	
<b>Zonas baja intensidad (Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura y Galicia)</b>	56	50	<b>106</b>
<b>Zonas alta intensidad (Madrid, Comunidad Valenciana y Cataluña)</b>	52	50	<b>102</b>
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>208</b>

Para realizar las entrevistas se ha seleccionado preferentemente como contacto la persona de la empresa que contaba con un mayor nivel de información acerca de los temas tratados en el cuestionario (principalmente temas relacionados con la gestión de la empresa, la innovación, la caracterización de empleados, etc.). En concreto, en el estudio se ha entrevistado a los responsables de la administración o a directivos de primer nivel de la empresa.

## **2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PYME EN ESPAÑA 2002-2007**

El objetivo de este capítulo es aportar una perspectiva histórica del sector de las Pymes en España que nos coloque en el marco adecuado sobre el cual estudiar los posibles factores que contribuyen a fomentar el buen desarrollo de las empresas de este sector.

La primera pregunta que nos puede surgir es: ¿Por qué elegimos el sector Pyme como marco de estudio? El sector de las empresas Pyme es de especial relevancia para todos los países y en especial para España, donde las empresas de este tipo conforman la gran mayoría del total. Por lo tanto, estamos ante un sector en el que este tipo de empresas son claras creadoras de riqueza para un país, en áreas como la creación de empleo y de riqueza económica, etc.

La segunda pregunta que puede interesarnos es: ¿Por qué es importante estudiar la evolución histórica? La tendencia histórica del sector Pyme nos introducirá a una perspectiva global de este sector, al modo en que viene desarrollándose desde el pasado reciente y a cómo alguna de las medidas o factores tomados en el pasado han afectado (positiva o negativamente) a dicha evolución, sentando así las bases para poder estudiar la relación entre las medidas adoptadas por un país en diferentes marcos (innovación, facilidades de creación de empleo, financiación, etc.) y la evolución de las empresas a las que afectan.

En este capítulo se analizan distintas perspectivas de las empresas para ofrecer enfoques diversos. Así se pondrá énfasis en la evolución particular de cada uno de los sectores empresariales principales que abarcan las Pymes, a saber, industria, servicios, construcción y comercio. También se prestará una atención especial a la distribución geográfica de las empresas de este sector para ver qué regiones son las que más número de empresas aportan al total nacional y poder localizar aquellas zonas de alta intensidad empresarial analizando su evolución desde el pasado.

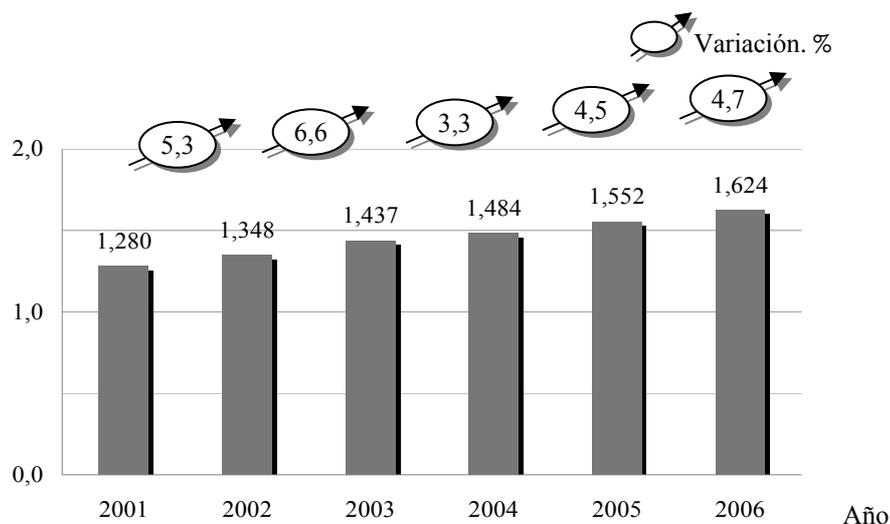
Por último también se incluye un apartado destacado para el número de trabajadores de las empresas, característica ésta de gran relevancia para la sociedad por la creación de empleo que puede generar.

### 2.1. Visión global

La situación de las empresas Pyme en España se enmarca en un escenario histórico favorable, donde evolucionan con una tendencia al alza en su desarrollo, creándose cada año mayor número de empresas. Así tenemos que a 1 de enero de 2007 el número de empresas registradas<sup>2</sup> era de 1.624.444, lo que representa un aumento de 72.592 empresas respecto al 1 de enero de 2006 y consolida un crecimiento que se ha situado por encima del 3% en los últimos 5 años.

**Figura 2.1 – Evolución histórica del número de empresas Pyme**

Millones de empresas Pyme



Fuente: INE, 2006

<sup>2</sup> Empresas Pymes entre 1 y 200 empleados.

## 2.2. Visión por sectores

En cuanto a la distribución por sectores, según se muestra en la figura 2.2, se observa en este último año<sup>3</sup> una tendencia al alza en cuanto al incremento del número de empresas en los últimos años en 3 de los 4 sectores: industria, construcción, servicios y resto de servicios<sup>4</sup>.

De acuerdo con las últimas cifras ofrecidas por el INE<sup>5</sup>, la distribución de las empresas Pymes<sup>6</sup> entre los cuatro citados sectores otorga casi la mitad del mercado a las empresas dedicadas a cualquiera de los sectores englobados en “resto de servicios”, más de una cuarta parte del mercado al sector comercio, un 16% al sector de la construcción y más de un 10% al sector industria.

Los efectos que acontecen en cada uno de los distintos sectores son bastante diferenciadores y, en los últimos años, los sectores de construcción y “resto de servicios” han tenido un ritmo de crecimiento más acelerado que el resto, lo que ha significado un aumento del porcentaje de empresas distribuidas en estos sectores.

En el sector comercio, la evolución en número de empresas también ha sido positiva, si bien estos crecimientos han sido menos significativos que en los sectores de construcción y “resto de servicios”, y por lo tanto han perdido peso específico en la situación global actual<sup>9</sup> comparada con años anteriores.

El sector industrial es el único de los cuatro que presenta evolución negativa en número de empresas (descenso) y, por lo tanto, también pierde representatividad en la distribución actual de Pymes por sectores.

---

<sup>3</sup> Desde el 1 de enero de 2006 hasta el 1 de enero de 2007.

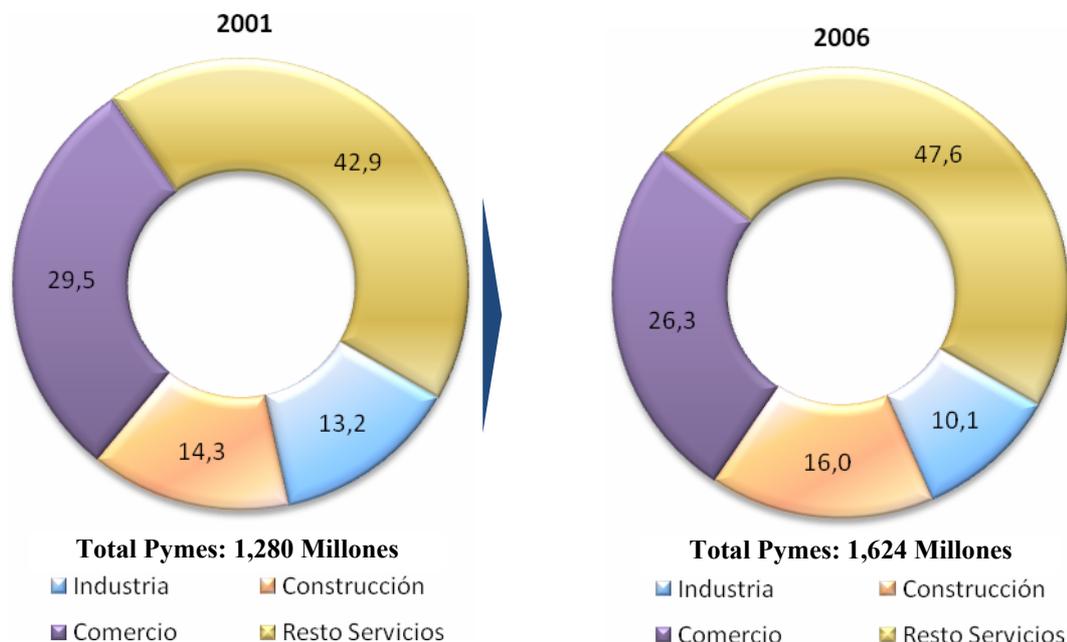
<sup>4</sup> En el sector denominado “resto de servicios” se engloban los sectores de hostelería, transporte y comunicaciones, actividades inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales, actividades educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

<sup>5</sup> Situación a 1 de enero de 2007.

<sup>6</sup> Empresas entre 1 y 199 empleados.

**Figura 2.2 - Comparativa histórica de la distribución de Pymes por sectores de actividad**

% - Empresas del sector Pyme/Total empresas Pyme



Fuente: INE, 2006

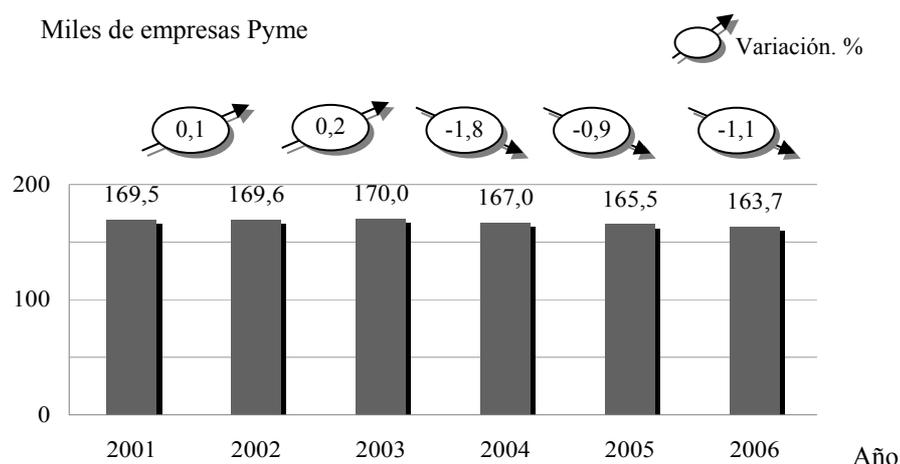
### 2.2.1. Sector industria

En estos últimos años la tendencia en el sector de industria presenta fluctuaciones tanto negativas como positivas, si bien cabe destacar que los años en los que ha decrecido el número de empresas, la caída ha sido más pronunciada que el incremento en los años en los que se ha registrado crecimiento, observándose así una tendencia negativa que ha hecho desaparecer a más de 6.000 Pymes<sup>7</sup> de este sector en los últimos 3 años, situándose con un volumen total de 163.702 empresas a 1 de enero de 2007.

Aun cuando se observan fluctuaciones en la evolución histórica, es preciso reseñar que éstas no son tan significativas en comparación con el crecimiento/decrecimiento en otros sectores.

<sup>7</sup> Empresas entre 1 y 199 empleados.

**Figura 2.3 – Evolución histórica del sector industria**



Fuente: INE, 2006

### 2.2.2. Sector construcción

El sector de la construcción presenta un panorama con mayor movimiento que el sector de la industria, y su evolución de los últimos años no sólo es siempre creciente, sino que los incrementos son muy significativos (4,4-8,2%) cada año. Probablemente este efecto viene influenciado por el “boom” inmobiliario que se ha venido produciendo en España en el pasado reciente y que ha generado empresas en todas las actividades relacionadas con el mundo inmobiliario y la construcción que se contabilizarán posteriormente dentro del sector “resto de servicios”. Es por esto que tiene un especial interés el estudio del sector construcción en el futuro, ya que actualmente se están produciendo cambios de tendencia que son necesarios analizar.

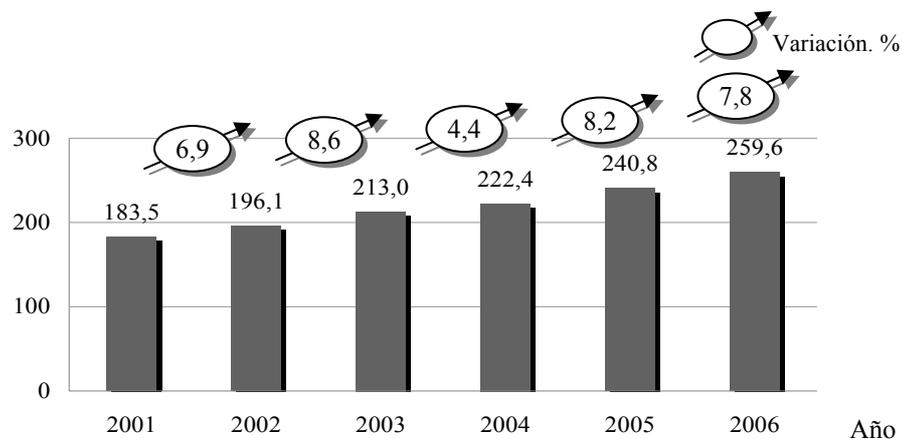
Este último año<sup>8</sup>, el crecimiento se ha situado en torno al 8% (~20.000 nuevas empresas), alcanzando las 259.625 Pymes<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Desde el 1 de enero de 2006 hasta el 1 de enero de 2007

<sup>9</sup> Empresas entre 1 y 199 empleados

**Figura 2.4 - Evolución histórica del sector construcción**

Miles de empresas Pyme



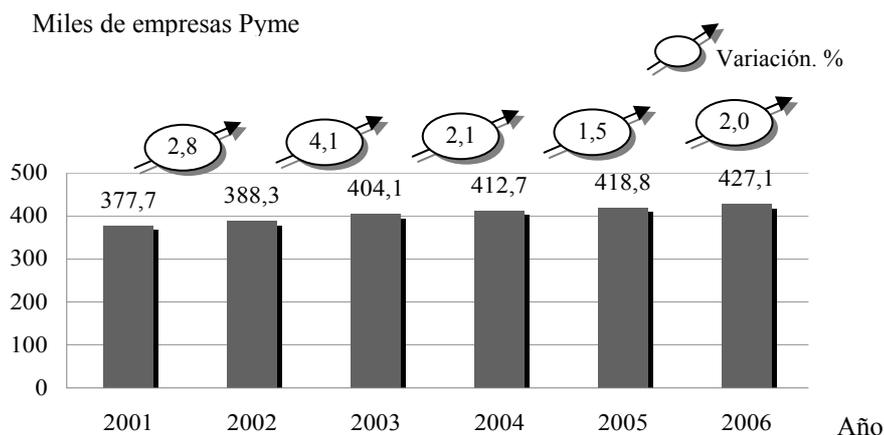
Fuente: INE, 2006

### 2.2.3. Sector comercio

El sector comercio presenta crecimientos inferiores a los de la construcción. Con una base de empresas superior ( $\sim 430 \text{ mil}^{10}$ ), el aumento en número de empresas se sitúa en el último año en aproximadamente 8.500, frente al incremento en el sector de la construcción ( $\sim 20.000$  nuevas empresas). También la base de empresas es superior en este sector al del resto de sectores, además de presentar un crecimiento histórico positivo con valores entre el 1,5 y el 4,1%.

<sup>10</sup> Datos a 1 de enero de 2007.

**Figura 2.5 - Evolución histórica del sector comercio**



Fuente: INE, 2006

#### 2.2.4. Sector resto de servicios

El sector denominado “resto de servicios” refleja un crecimiento muy significativo (5,0-9,5%), debido a que es el único de los sectores estudiados que está formado a su vez por varios sub-sectores y algunos de los mismos han tenido un gran impulso en los últimos años<sup>11</sup>.

Al analizar los sub-sectores que han tenido mayor crecimiento en los últimos cinco años, resaltan sobre el resto la hostelería, con la creación de aproximadamente 30.000 empresas; las “actividades inmobiliarias y de alquiler”, que al estar relacionadas estrechamente con la construcción también se han visto favorecidas por el espectacular desarrollo que han tenido todos los sectores relacionados y presenta un volumen de aproximadamente 42.000 empresas creadas. También destaca el sub-sector que engloba “otras actividades empresariales” con un crecimiento aproximado de unas 55.000 empresas.

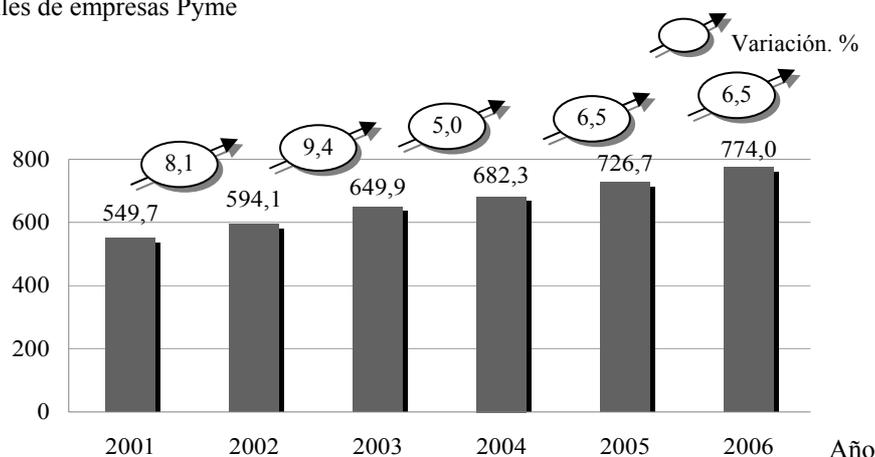
<sup>11</sup> Por ejemplo el sub-sector de las actividades inmobiliarias y de alquiler.

A 1 de enero de 2007 este sector presentaba la mayor base de empresas de todos los sectores con un total de 773.998 registradas<sup>12</sup>, habiendo experimentado un incremento de aproximadamente 48.000 empresas con respecto a la misma fecha del año anterior.

En la comparativa con otros sectores, el de “resto de servicios” presenta los mayores crecimientos tanto en variación como en número de empresas creadas.

**Figura 2.6 - Evolución histórica del sector “resto de servicios”**

Miles de empresas Pyme



Fuente: INE, 2006

### **2.3. Visión por tamaño de la empresa (número de empleados)**

En España se tiende a crear empresas de pocos empleados. Casi un 90% de las Pymes españolas tiene a lo sumo 10 empleados, más de la mitad de ellas tiene 1 ó 2 empleados y menos de un 12% tiene más de 10 empleados (y menos de 200).

Todos los segmentos de empresas (por número de empleados) estudiados registran un crecimiento histórico en los últimos años. De este modo, al estudiar la evolución histórica observamos cómo el segmento de 1 y 2 asalariados va ganando presencia en el volumen global de empresas Pymes (actualmente hay aproximadamente 935.000 empresas) mientras que el segmento de 3 a 50 empleados pierde representación

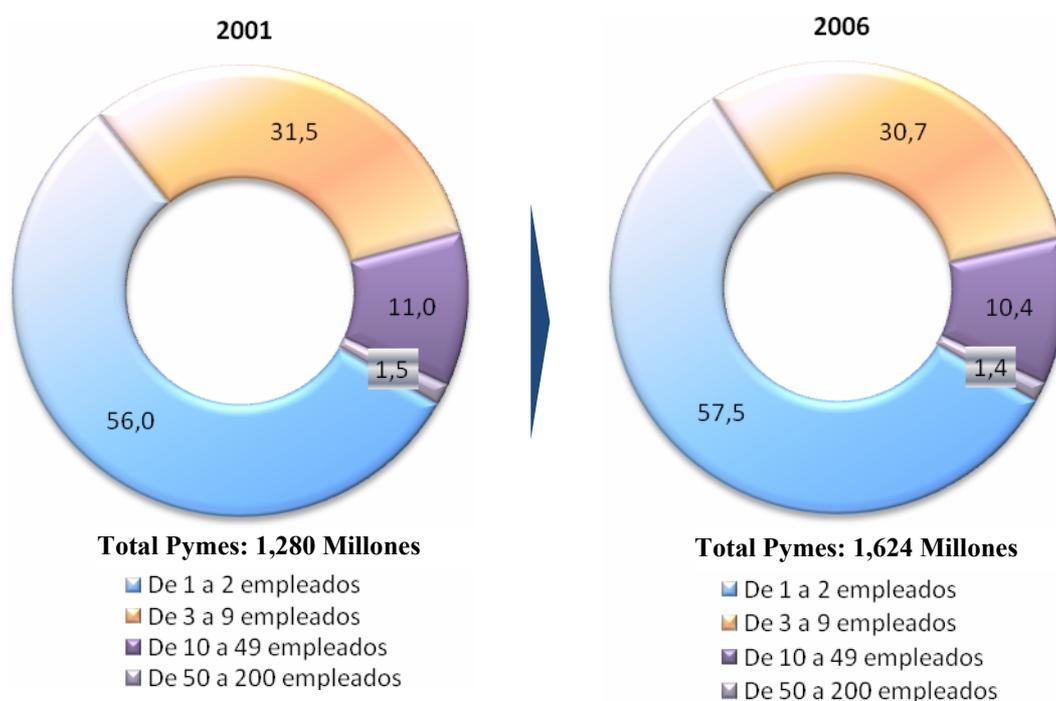
<sup>12</sup> Empresas Pyme entre 1 y 199 empleados.

(quedándose en 670.000 empresas). El segmento de 50 o más asalariados prácticamente permanece constante (aproximadamente 23.000 empresas).

Si consideramos solamente estos datos, vemos que incrementan su presencia los estratos de empresas con menor número de empleados. Sin embargo, mientras el segmento de “Sin asalariados” refleja un crecimiento del 2,5-5,5% en su evolución histórica, el sector “Con asalariados” obtiene crecimientos históricos superiores (3,3-7,0%), lo que es sinónimo de mayor riqueza en la generación de empleo.

**Figura 2.7 - Comparativa histórica del volumen de Pymes por número de empleados**

% - Empresas Pyme según estrato de asalariados/Total empresas Pyme



Fuente: INE, 2006

#### 2.4. Visión geográfica por comunidades autónomas

La regionalidad es una característica especialmente interesante para observar en los diferentes países de la Unión Europea, debido a la voluntad del gobierno europeo de impulsar las zonas más desfavorecidas de los países mediante fondos monetarios especiales dedicados a la potenciación del mundo empresarial en estas zonas.

El estudio de las comunidades españolas aporta información acerca de qué zonas son más desarrolladas desde el punto de vista empresarial Pyme<sup>13</sup>, y cuáles son las regiones más desfavorecidas, aquellas que deberían ser impulsadas para desarrollar un entorno empresarial más rico.

Así identificamos en la parte alta del ranking de regiones con mayor número de empresas Pyme a Cataluña (18,0% del total de empresas Pyme<sup>17</sup> españolas), Andalucía (15,5%), Madrid (14,0%) y la Comunidad Valenciana (11,6%). En la parte baja se sitúan La Rioja (0,7%), Cantabria y Navarra (1,2%)<sup>14</sup>.

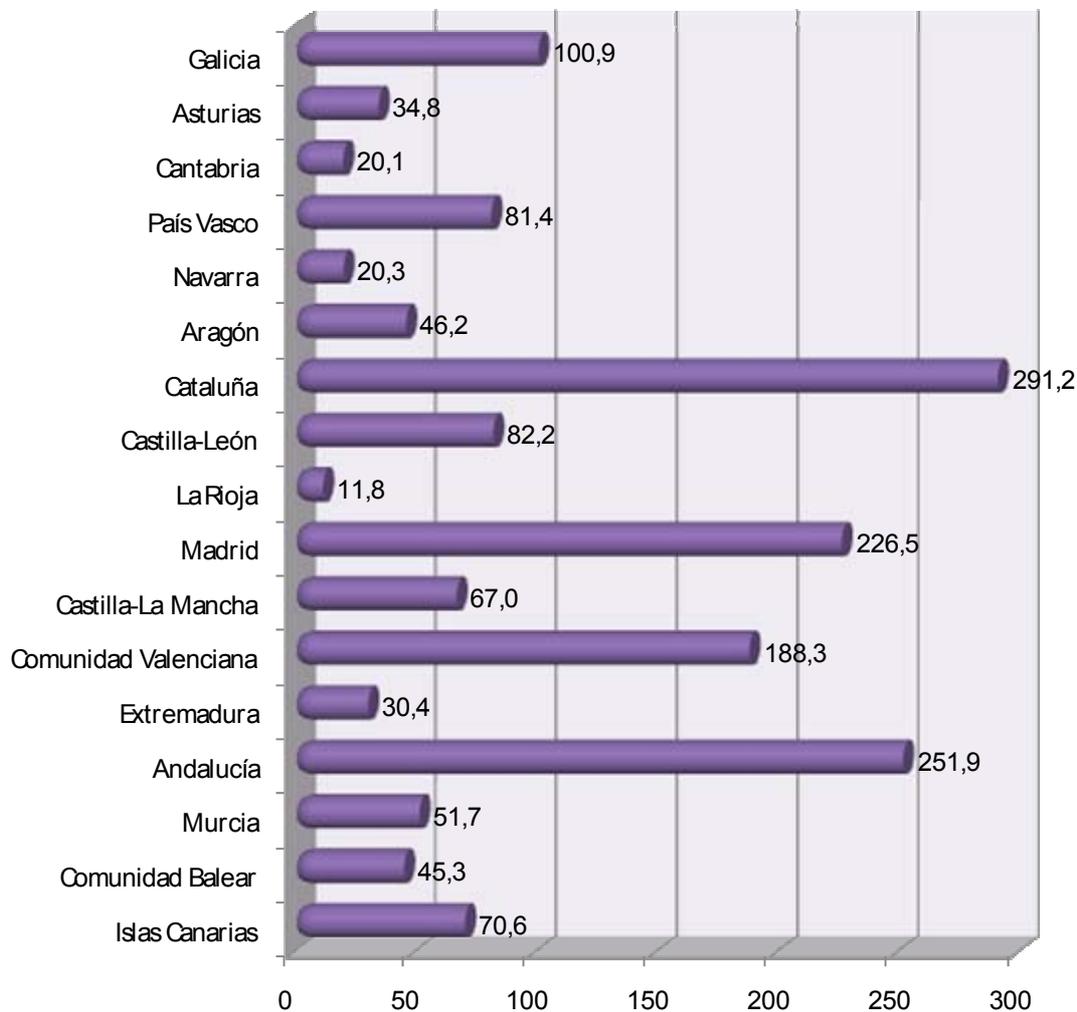
---

<sup>13</sup> Pymes de entre 1 y 199 empleados.

<sup>14</sup> Excepción de Ceuta y Melilla cuyo número de Pymes es inferior a 3.600 (0,2%).

**Figura 2.8 – Distribución del número de empresas Pyme por comunidades autónomas**

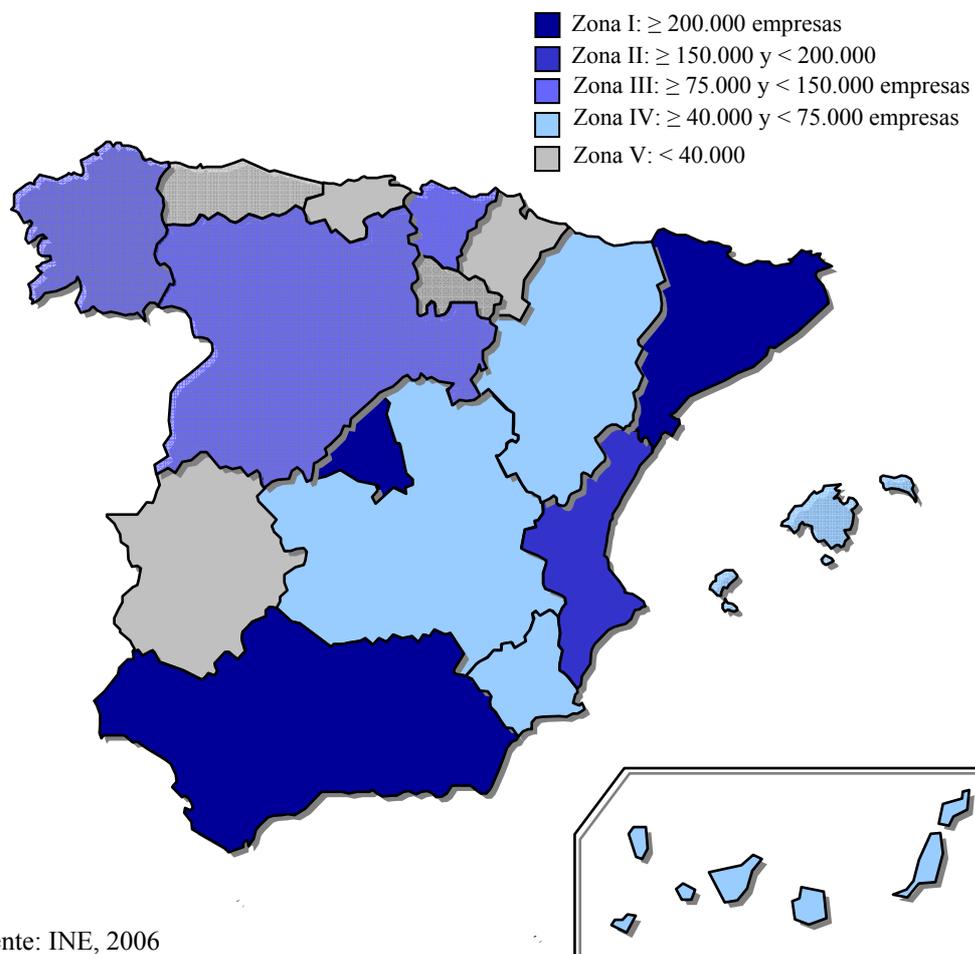
Miles de empresas Pyme



Fuente: INE, 2006

Trasladados estos datos anteriores al mapa geográfico se observa cómo el mayor número de empresas se sitúa en Cataluña, Andalucía y Madrid, seguidos de Valencia y luego a gran distancia por el resto de comunidades.

**Figura 2.9 – Volumen empresarial Pyme por zonas geográficas**



En cuanto a las zonas con mayor volumen de Pymes, cabe destacar la progresión obtenida por Andalucía en la creación de nuevas Pymes<sup>18</sup> en los últimos años (entre 11.000 y 16.000 nuevas empresas cada año), creciendo a ritmos superiores que Madrid (entre 7.000 y 15.000 nuevas empresas cada año), Cataluña (entre 7.000 y 13.000 nuevas empresas cada año) y la Comunidad Valenciana (entre 5.500 y 10.500 nuevas empresas cada año), que son las tres comunidades autónomas que tradicionalmente presentan mayor crecimiento empresarial y cuyos crecimientos a lo largo de los últimos años figuran entre el 3,6 y el 6,5%.

**Figura 2.10 – Incremento histórico de empresas Pyme en las zonas de mayor volumen empresarial**

Comunidad Autónoma	Incremento de Pymes en el año en curso					
	2002	2003	2004	2005	2006	Media
Andalucía	12.489	16.109	11.140	13.893	14.287	13.584
Madrid	10.470	14.909	6.690	13.469	9.854	11.078
Cataluña	8.894	13.207	6.697	6.697	11.856	9.470
Comunidad Valenciana	8.138	10.581	5.532	10.428	9.210	8.778

Fuente: INE, 2006

De las comunidades con un menor volumen empresarial es interesante resaltar los crecimientos obtenidos por las comunidades de Galicia, Castilla-La Mancha y Castilla-León, si bien bastante lejanos al de las comunidades de las zonas con mayor volumen de empresas (aproximadamente entre 3.000 y 4.000 empresas más en media cada año), que reflejan unos crecimientos entre el 3,7% y el 7,0% a lo largo de los últimos años.

**Figura 2.11 – Incremento histórico de empresas Pyme en las zonas de menor volumen empresarial**

Comunidad Autónoma	Incremento de Pymes en el año en curso					
	2002	2003	2004	2005	2006	Media
Galicia	4.598	5.195	2.460	3.505	3.628	3.877
Castilla León	3.144	3.701	1.984	3.015	3.303	3.029
Castilla La-Mancha	3.828	4.000	2.601	4.067	4.717	3.843
Murcia	2.575	3.345	1.877	3.473	3.297	2.913
Canarias	2.928	2.884	1.960	2.512	2.751	2.607
País Vasco	4.365	3.516	1.887	392	1.333	2.299
Comunidad Balear	1.509	4.778	-842	1.427	1.360	1.646
Aragón	1.400	2.183	1.624	149	2.220	1.515

Fuente: INE, 2006

Si relacionamos el número de empresas con el número de habitantes que hay en cada una de las comunidades autónomas, obtenemos un indicador relativo a la “intensidad empresarial” que presenta cada comunidad. Esta intensidad empresarial la definimos concretamente como el número de empresas por cada 1.000 habitantes.

Según este indicador, Cataluña se mantiene dentro del grupo de comunidades con mayor índice en intensidad, al igual que pasaba en cuanto al número total de empresas. La comunidad Balear, que presentaba un volumen total de empresas bajo, es sin embargo una de las dos comunidades con mayor índice de intensidad empresarial.

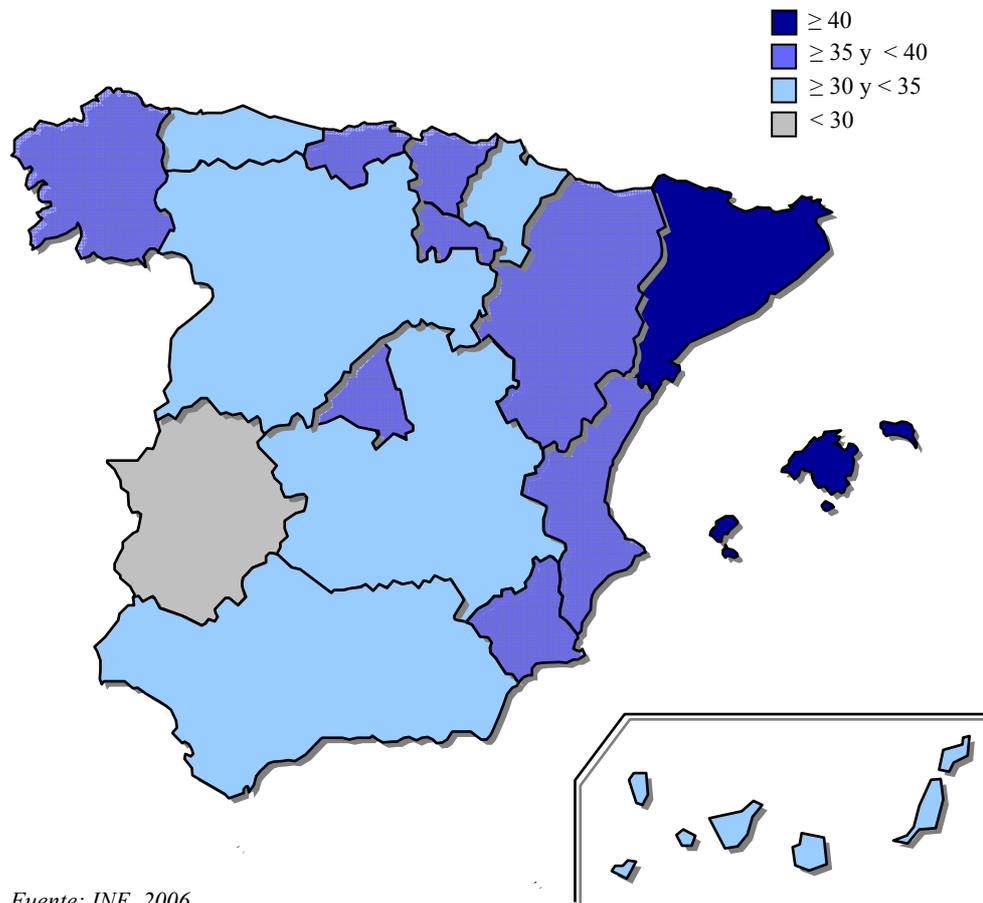
A continuación se sitúa la comunidad de Madrid, que en número total de empresas registraba los valores máximos, pero en intensidad empresarial no destaca tanto aunque la presenta elevada. En el mismo grupo que Madrid figuran comunidades como Aragón, Murcia, La Rioja y Cantabria, que en número total de empresas se situaban en la parte baja del ranking y ahora en intensidad se colocan en los grupos de mayor intensidad. En este grupo también se encuentra el País Vasco, Valencia y Galicia, que también ocupaban un lugar destacado en cuanto a volumen global de empresas.

El siguiente estrato de intensidad empresarial lo forman Castilla-La Mancha, Asturias, Navarra y Canarias, que reflejaban también valores bajos en cuanto a número total de empresas. También pertenece a este grupo Castilla-León que presentaba valores más elevados en la clasificación por número de empresas; y sobre todo es preciso destacar el caso de Andalucía, que en número total de empresas ocupaba el segmento de comunidades con mayor número de empresas y ahora en intensidad empresarial forma parte de uno de los segmentos de menor intensidad.

Mención especial tiene Extremadura, que registra índices muy inferiores al resto de comunidades.

**Figura 2.12– “Intensidad empresarial” Pyme por zonas geográficas**

Nº de empresas por cada 1.000 habitantes



Fuente: INE, 2006

### **3. LA INNOVACIÓN COMO FACTOR CLAVE DE MEJORA**

La innovación es un factor clave para la evolución de cualquier sociedad y constituye uno de los puntos principales que trata de potenciar y desarrollar el gobierno de la Unión Europea.

El objetivo de este capítulo es analizar la innovación desde distintas perspectivas. Primeramente, el capítulo ofrece una panorámica general que introduce el concepto de innovación y de las iniciativas que se están tomando desde los distintos gobiernos para impulsar su desarrollo. Después se analiza la situación de la innovación en el mundo actual, comparando el caso español y la Unión Europea con el de otros países. Seguidamente se acota el tema hasta centrarlo en el panorama de las Pymes españolas, donde se analizan diversos datos representativos<sup>15</sup>, que ayudan a describir de una forma detallada el escenario y comportamiento de estas empresas españolas.

En gran parte de los casos, para la medida y comparación de resultados en términos de innovación se utilizará el I+D como indicador, al ser éste muy representativo de la innovación. Sin embargo y como se aclarará más adelante, no se debe confundir el I+D como sinónimo de innovación en todos los campos, ya que las actividades innovadoras que puede realizar una empresa son más amplias y el I+D sólo representa un subconjunto de las mismas.

#### **3.1. Introducción**

En los últimos años se viene identificando la innovación como un factor muy importante para la sociedad en general. Se considera como un símbolo de progreso, necesario para seguir evolucionando y uno de los promotores fundamentales que generan cambios beneficiosos para la sociedad<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Datos provenientes del Instituto Nacional de Estadística así como del estudio particular de empresas “gacela” que se ha desarrollado.

<sup>16</sup> Por ejemplo: motores o dispositivos menos contaminantes, nuevas vacunas, comunicaciones más fáciles, etc.

La Unión Europea valora significativamente el concepto de innovación y por ello desarrolló el denominado “Libro verde de la Innovación”, donde definía la innovación y los retos que supone ésta para toda la sociedad en general y para las empresas en particular, describiendo las acciones más apropiadas para fomentarla, desarrollarla o desbloquearla, de tal forma que se incremente su presencia.

En el mencionado libro se define la innovación como sinónimo de *“producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad”*. Por lo tanto, desde la Unión Europea se percibe la innovación como eje fundamental para los beneficios sociales y debe fomentarse su uso en todas las ramas de la sociedad<sup>17</sup>, de las cuales una parte fundamental es el tejido empresarial.

El entorno empresarial debe asimilar la innovación en la misma medida que la Unión Europea planifica promoverlo en todo el conjunto de la sociedad, de tal forma que la innovación en la empresa debe ser concebida como un recurso más que gestionar. Así lo identifican los autores Pavón e Hidalgo, en su libro “Gestión e innovación: un enfoque estratégico”, donde definen la capacidad de innovar como *“un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente”*.

Los beneficios de la innovación favorecen de igual modo a las diversas tipologías de empresa (grandes empresas y Pymes), si bien es verdad que resulta más factible en las grandes empresas al disponer de mayores recursos para destinar a áreas de investigación. De hecho, tanto las Pymes como las grandes empresas pueden obtener incentivos en forma de subvenciones y préstamos para desarrollar actividades innovadoras y disfrutar de desgravaciones fiscales por el mismo concepto. Pero sin duda el beneficio mayor que obtiene cualquier empresa con la innovación es el lanzamiento de productos o servicios novedosos y la consecución de mejoras en sus procesos o en su forma de trabajar, etc., lo que contribuye de manera significativa al logro de los objetivos principales de la empresa: aumentar beneficios, reducir costes, etc.

---

<sup>17</sup> La Unión Europea estipula que los países de la Unión deberían llegar el 3% de su PIB en gasto en I+D.

### **3.2. Situación de la innovación en los principales países de la OCDE**

La situación en términos de gasto en investigación y desarrollo (I+D)<sup>18</sup> en España es significativamente inferior al dinero destinado al mismo fin por otros países. Por ejemplo, el dinero invertido en I+D en España es 10 veces inferior al que destina Japón y respecto a Estados Unidos (país con mayor gasto) la diferencia es de 26,5 veces.

Sin embargo, la situación de la Unión Europea (25 países) en gastos en I+D es bastante alentadora superando e incluso casi doblando la inversión de países como Japón y acercándose a las que realiza Estados Unidos.

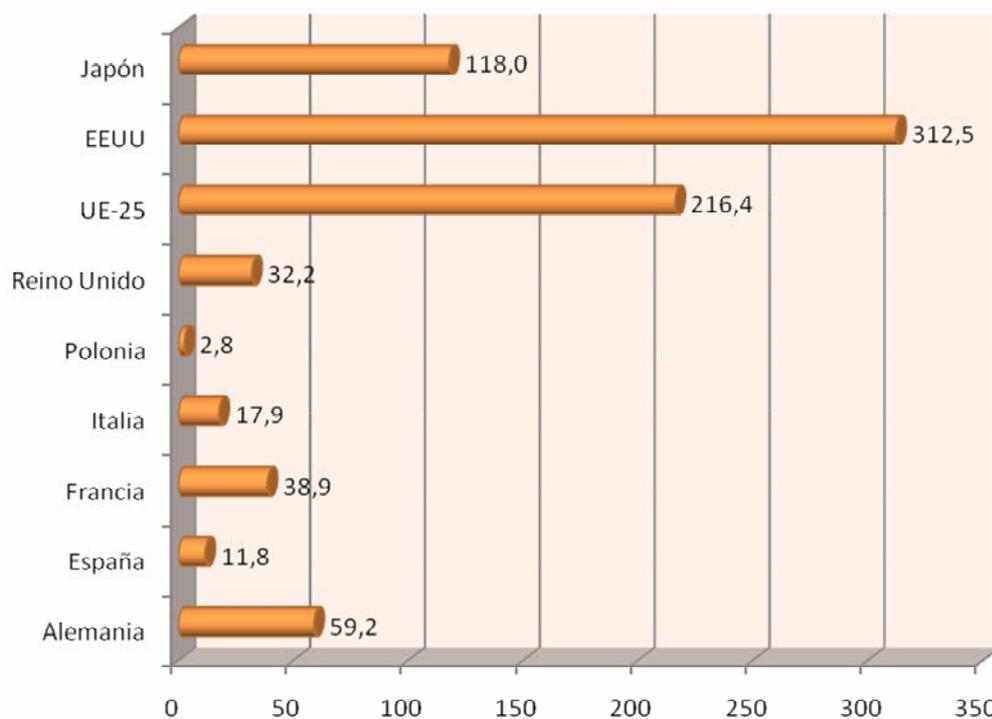
Si se compara el caso de España con el de otros países de la Unión Europea, los resultados indican que nuestro país aún está lejos, en materia de innovación, de los países más avanzados de la Unión Europea. En concreto, el gasto en I+D es 3,3 veces inferior al que destina Francia, 5 veces inferior al de Alemania, 2,7 veces menor del dinero que invierte el Reino Unido y 1,5 veces inferior al que dedica Italia.

---

<sup>18</sup> El I+D es un elemento fundamental de la innovación y uno de los principales factores a impulsar.

**Figura 3.1 - Gasto en I+D de los países OCDE en el año 2004**

Miles de Millones de \$



Fuente: Informe COTEC 2007

No obstante, medir el esfuerzo en términos de inversión absoluta que hace un país en I+D puede resultar engañoso. A pesar de que los países económicamente poderosos destinan más fondos al desarrollo de I+D que otros países, su porcentaje del PIB invertido en innovación no siempre es mayor que el de otros países. Consecuentemente, estudiar el gasto en I+D como proporción del PIB complementa la perspectiva anterior y ofrece una visión más real del esfuerzo que realiza cada país.

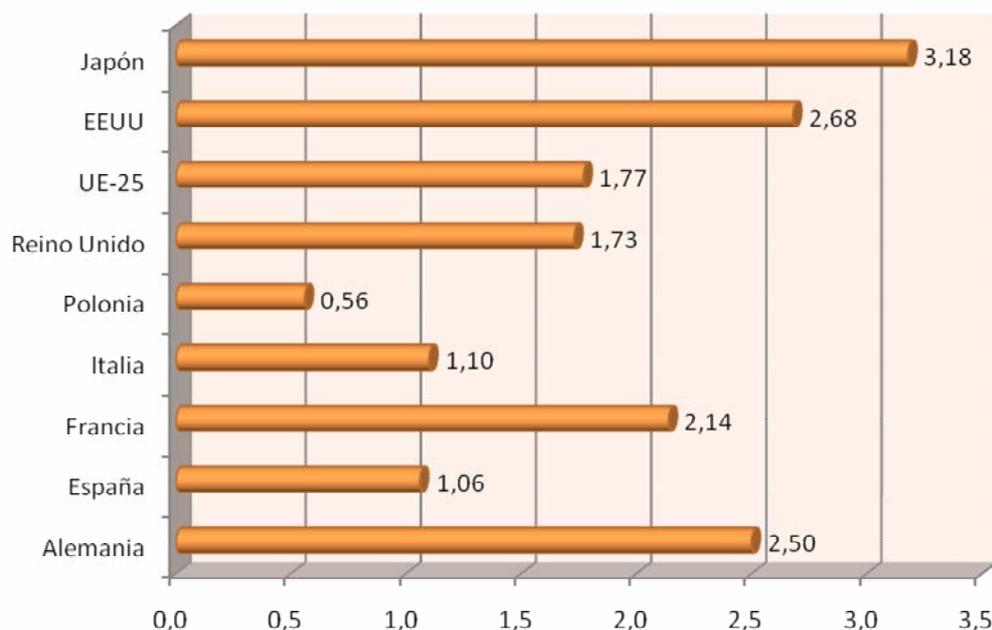
En este contexto, las distancias entre España y el resto de países de la Unión Europea se acortan y las diferencias ya no resultan tan significativas. De hecho, la situación de España es prácticamente igual que la de Italia, si bien respecto a Alemania, Francia y el Reino Unido sigue siendo inferior (~1% vs. ~2%).

En el contexto mundial, la situación española sigue siendo inferior (2,5-3,5 veces) a primeras potencias como Japón y Estados Unidos, mientras que la Unión Europea (25 países) se acerca más a estos países (1,5-1,8 veces menor).

Países como Alemania y Japón, que en inversión global en I+D quedaban muy distantes de Estados Unidos, en esfuerzo en I+D están a la par e incluso la superan.

**Figura 3.2 - Gasto en I+D en % del PIBpm<sup>19</sup> de los países OCDE en el año 2004**

% - Gasto en I+D/PIBpm



Fuente: Informe COTEC 2007

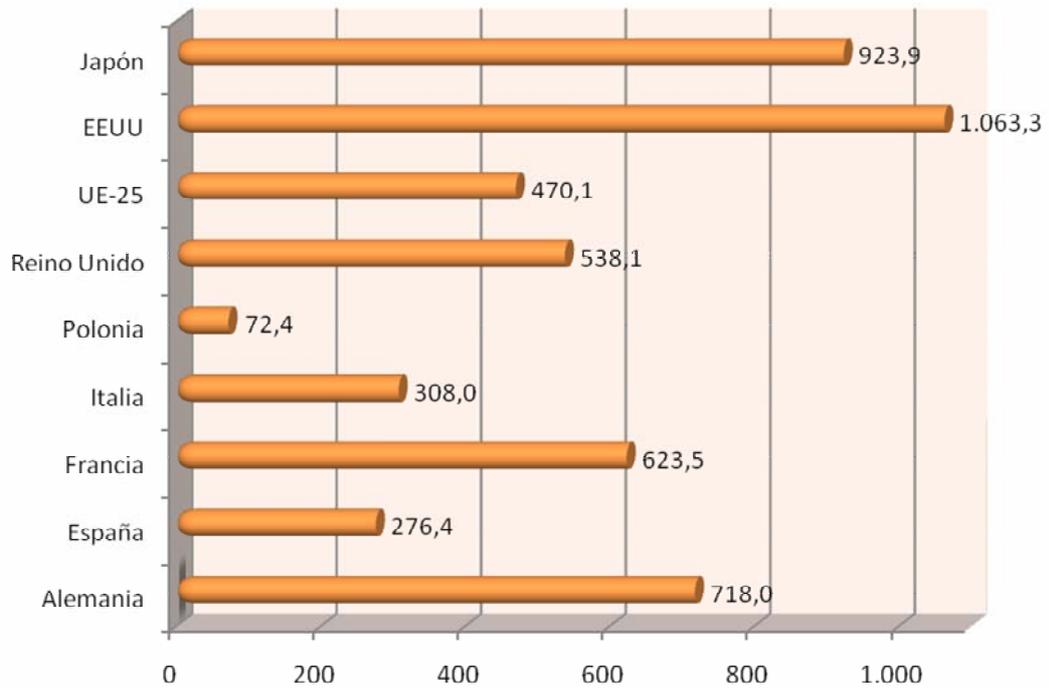
Además, el análisis de la inversión en I+D debe completarse desde otra perspectiva, que consiste en relacionar este gasto con un indicador como es la población. Esto determina la cantidad que cada país destina por habitante a I+D y aporta una visión más completa de la realidad (p. ej., países muy ricos con mucha población).

En este contexto la distancia de España con respecto a los países más punteros del mundo (Estados Unidos y Japón) es de 3,8 veces y 3,3 veces inferior respectivamente. Por su parte la Unión Europea (25 países) presenta unos valores entre 2 y 2,3 veces inferiores a Japón y Estados Unidos respectivamente.

<sup>19</sup> PIBpm: Producto Interior Bruto a precios de mercado.

Dentro de la Unión Europea la situación de España es bastante similar en este indicador a Italia, pero sigue quedando lejos del gasto en I+D por habitante que presentan países como Alemania, Francia y el Reino Unido (~2-2,6 veces superior en estos países).

**Figura 3.3 - Gasto en I+D/habitante de los países OCDE en el año 2004**  
€



Fuente: Informe COTEC 2007

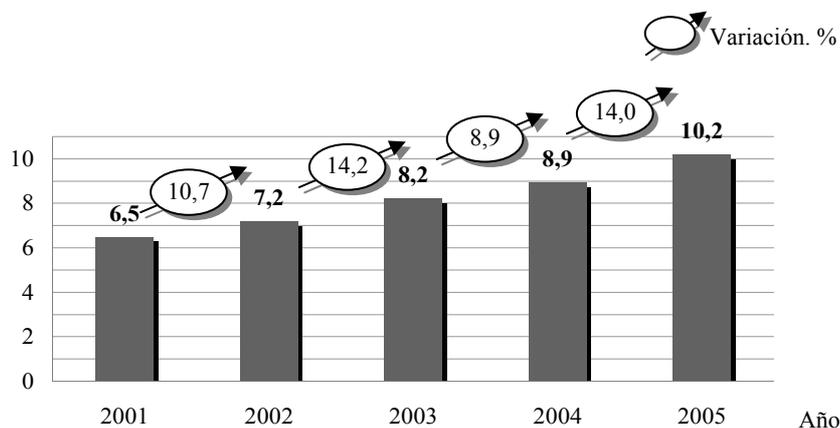
### **3.3. Evolución de la innovación en España**

Conforme al análisis realizado, la situación de España respecto al resto de países del mundo y en particular respecto a los más punteros de la Unión Europea debe seguir mejorando con el fin de acortar las diferencias en términos de I+D. Por otra parte, si se observa la evolución histórica de España en los últimos años en cuanto a inversiones realizadas en I+D, es evidente que lejos de estancarse o decrecer, los incrementos que se están produciendo son muy significativos, invirtiéndose cada año entre un 9% y un 14% más que el año anterior. De hecho, las partidas totales destinadas a actividades relacionadas con I+D han aumentado casi 4 mil millones de euros entre 2001 y 2005.

Esta evolución histórica positiva permite divisar un horizonte favorable para España en el futuro si continúa con estos ritmos de crecimiento.

**Figura 3.4 - Gastos totales en actividades de I+D en España**

Miles de Millones de €



Fuente: INE, 2005

### 3.3.1. Visión por origen y ejecución de fondos de I+D

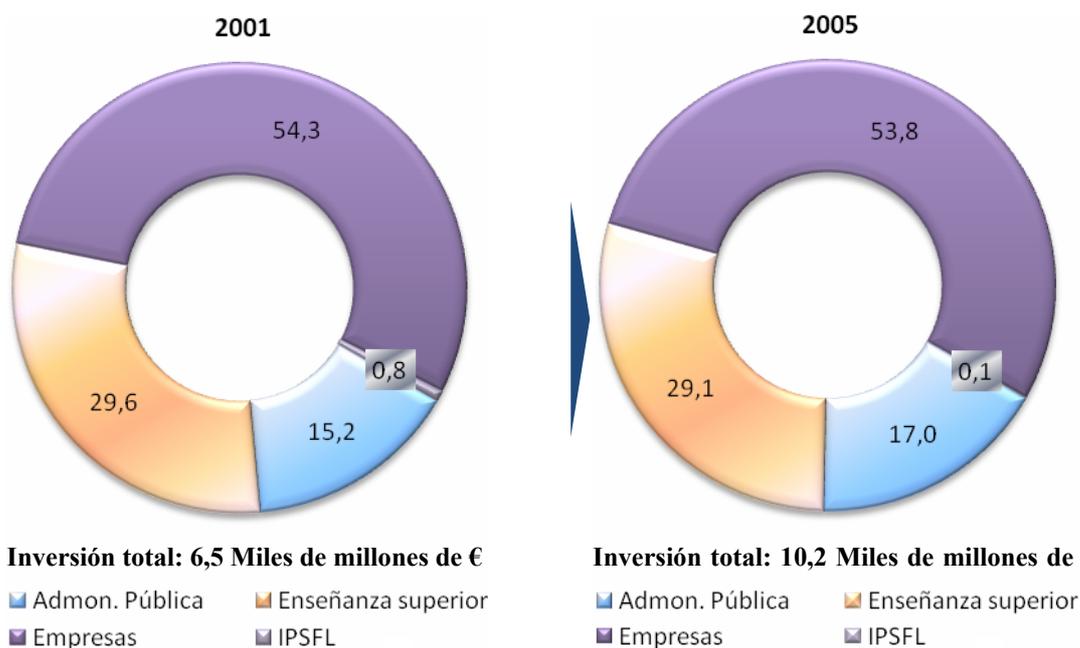
A día de hoy, la proporción más significativa en gastos y realización de actividades relacionadas con I+D la siguen presentando las empresas, representando ellas solas más de la mitad de la inversión dedicada a estos fines.

No obstante, el segmento de la administración pública está experimentando una tendencia al alza y su presencia está aumentando en los últimos años.

Por su parte las instituciones dedicadas a la enseñanza superior y las privadas sin fines de lucro (IPSFL) reflejan una leve pérdida de presencia en los gastos en actividades de I+D (en torno al 0,5%) en este mismo periodo.

**Figura 3.5 – Comparativa histórica de los segmentos destino de la inversión en I+D**

% - Inversión en el segmento destino/Inversión total



\* Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro

Fuente: INE, 2005

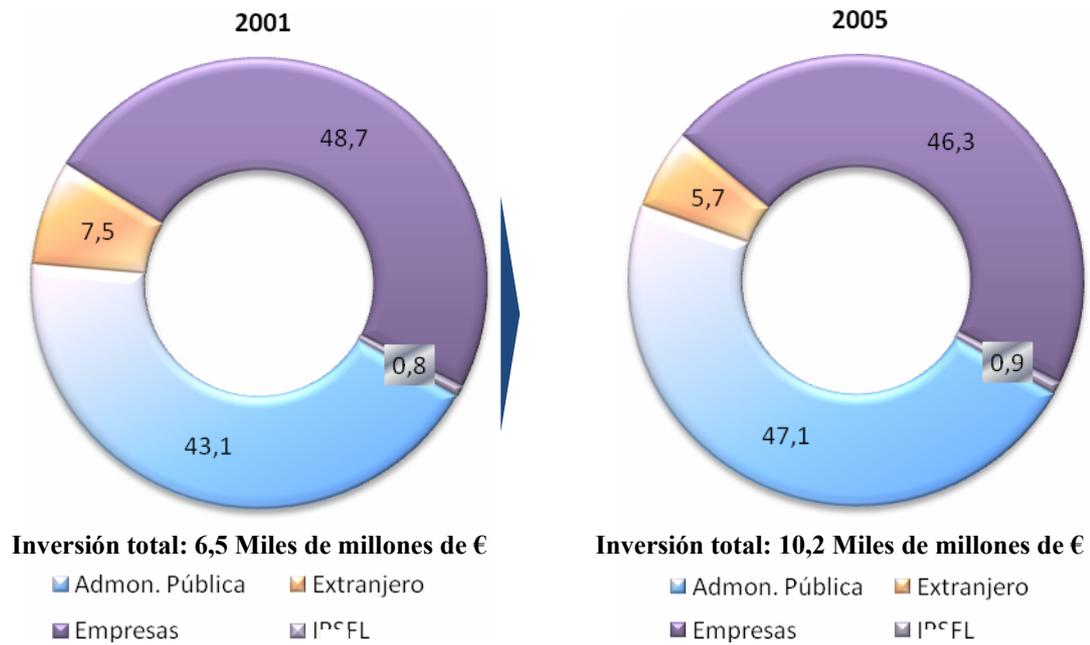
Otro concepto interesante de analizar es el origen de los fondos que se invierten en I+D. Aquí cabe destacar que la Administración Pública junto con la enseñanza superior presentan un entorno en el que los fondos públicos destinados a I+D superan al destinado por parte de las empresas (47,1% vs. 46,3%).

Entre la Administración Pública y las empresas se consiguen más del 90% de las partidas destinadas a I+D. En cuanto al sector minoritario comprendido por los grupos extranjeros e IPSFL, la inversión extranjera es significativamente superior al dinero destinado por parte de las instituciones privadas sin fines de lucro (IPSFL).

Con relación a la evolución histórica, el entorno de la empresa va perdiendo representatividad global debido a una mayor inversión por parte del ente público, que en los últimos años ha incrementado un 4% su presencia en la distribución por origen de fondos, mientras que la presencia de las empresas ha disminuido un 2,4%.

**Figura 3.6 - Comparativa histórica de los segmentos origen de la inversión en I+D**

% - Inversión del segmento origen/Inversión total



\* Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro

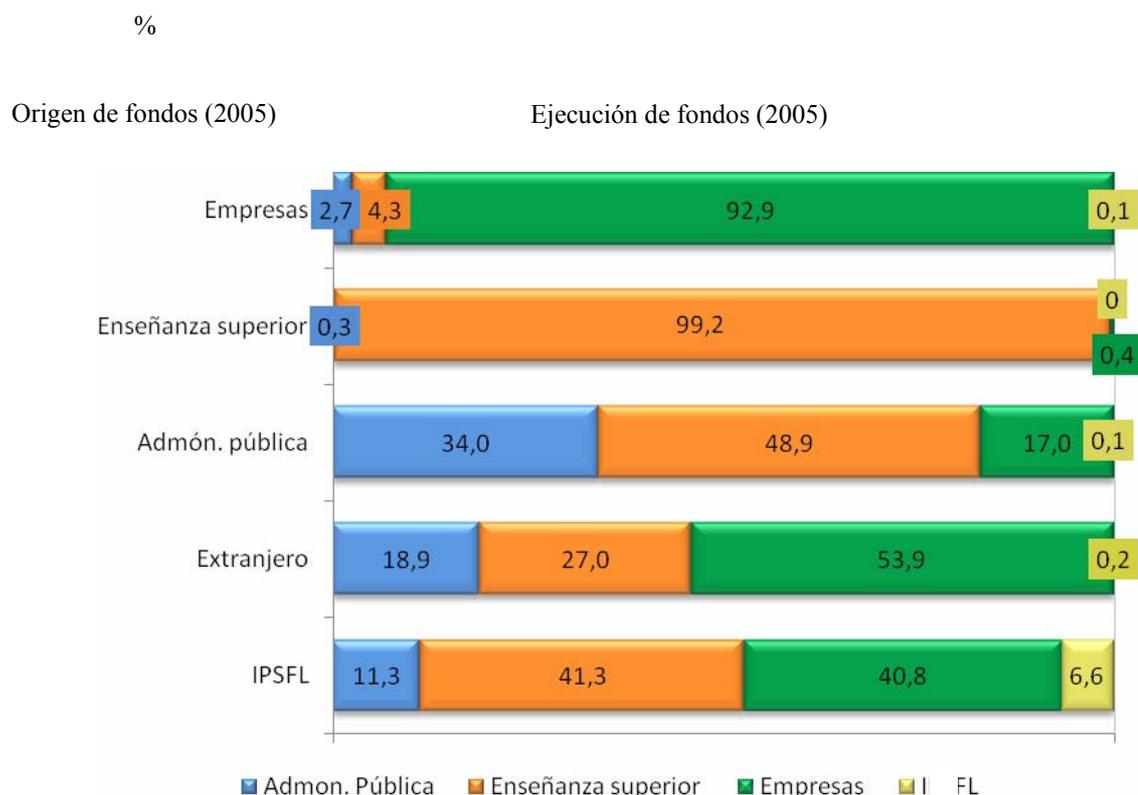
Fuente: INE, 2005

Al confrontar el origen y el destino de los fondos, queda patente que el capital que proviene del segmento de las empresas y la enseñanza superior tiene como destino desarrollar el I+D en ellos mismos, es decir, las empresas invierten la mayoría de fondos en desarrollar I+D en las empresas y el segmento de la enseñanza superior hace lo propio para desarrollarse a sí misma.

En el resto de grupos esta distribución del origen de fondos está más repartida. Por ejemplo, la Administración Pública destina parte de sus fondos a desarrollar el I+D en la propia Administración Pública, una cantidad importante en la enseñanza superior y, en menor medida, aunque también de manera significativa (17%) a las empresas.

El capital extranjero destinado al desarrollo de I+D se dedica principalmente a la enseñanza superior y las empresas, al igual que el capital cuyo origen es IPSFL, con la salvedad de que el volumen de inversión de este último grupo es muy bajo en comparación con el resto.

**Figura 3.7 – Origen y Destino de la inversión en I+D por segmentos**



\* Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro

Fuente: INE, 2005

### 3.3.2. Distribución geográfica del gasto en I+D por comunidades autónomas

De los más de diez mil millones destinados a I+D<sup>20</sup> en España en el año 2005, las comunidades autónomas que más recursos han dedicado a fomentarlo han sido los dos principales núcleos empresariales de España, esto es, Madrid con un 28,6% (casi 3.000 millones) del total nacional y Cataluña con un 22,6% (por encima de los 2.300 millones).

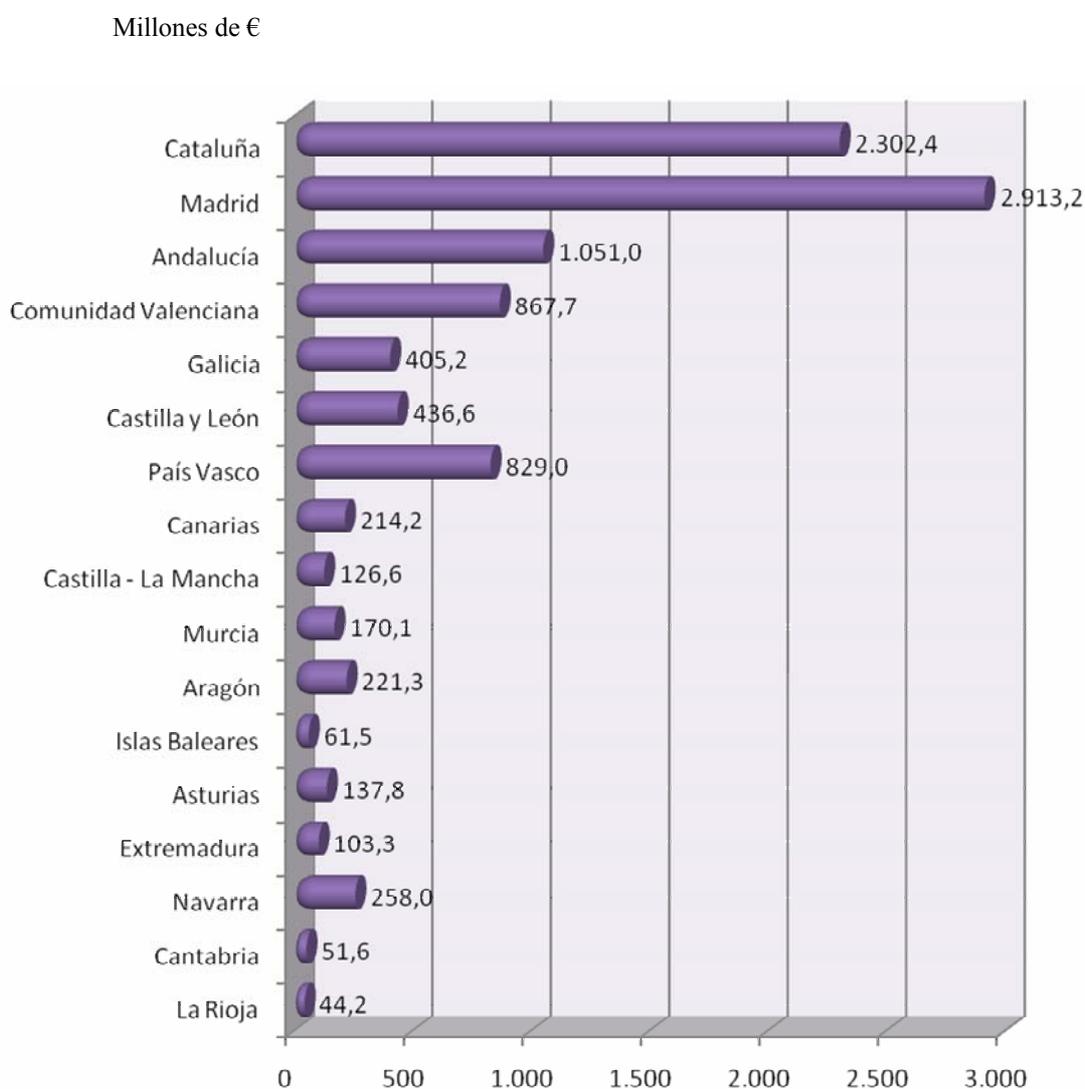
A continuación y con una considerable diferencia en volumen de gasto, les siguen Andalucía con un 10,3% (cantidad superior a los 1.000 millones de euros) y la Comunidad Valenciana con un 8,5% (más de 850 millones de euros). Después se

<sup>20</sup> En concreto 10.196.871.000.

encuentra el País Vasco con un 8,1% (más de 800 millones de euros) de gasto destinado a actividades relacionadas con el I+D.

El resto de comunidades<sup>21</sup> se sitúa en un rango bajo (0-4%) de inversión en I+D, siendo las comunidades que menos dedican la comunidad Balear 0,6% (poco más de 60 millones de euros), Cantabria 0,5% (poco más de 50 millones de euros) y La Rioja 0,4% (44 millones de euros).

**Figura 3.8 - Inversión en I+D por comunidades autónomas**



Fuente: INE, 2005

<sup>21</sup> Se excluyen Ceuta y Melilla por su escasa representatividad en valores.

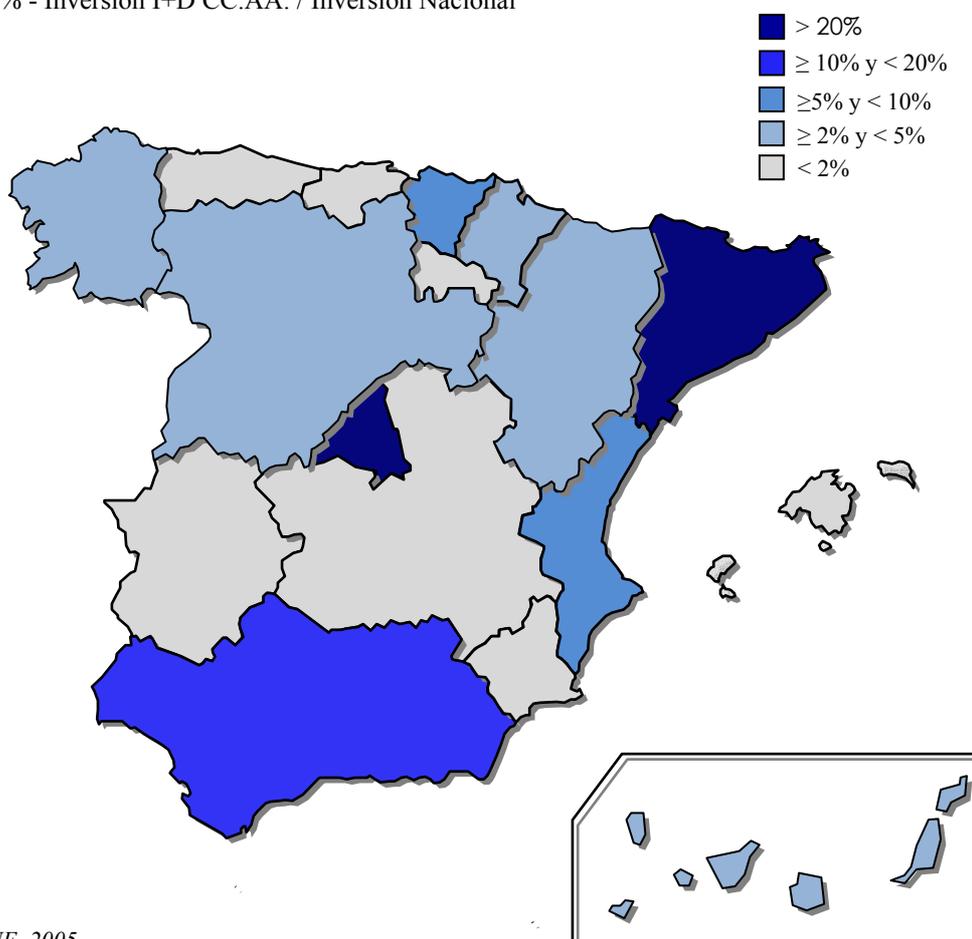
Trasladando los datos al mapa geográfico, se observan bastantes similitudes entre las zonas de inversión elevada en innovación y las zonas de gran volumen de empresas Pymes.

Cataluña y la Comunidad de Madrid son las principales comunidades en inversión en I+D, seguidas por Andalucía, la Comunidad Valenciana y el País Vasco.

Las comunidades que menos invierten en innovación, son Extremadura, Murcia, Baleares, La Rioja, Asturias, Cantabria y Castilla-La Mancha.

**Figura 3.9 –Volumen de inversión en I+D por zonas geográficas**

% - Inversión I+D CC.AA. / Inversión Nacional



Fuente: INE, 2005

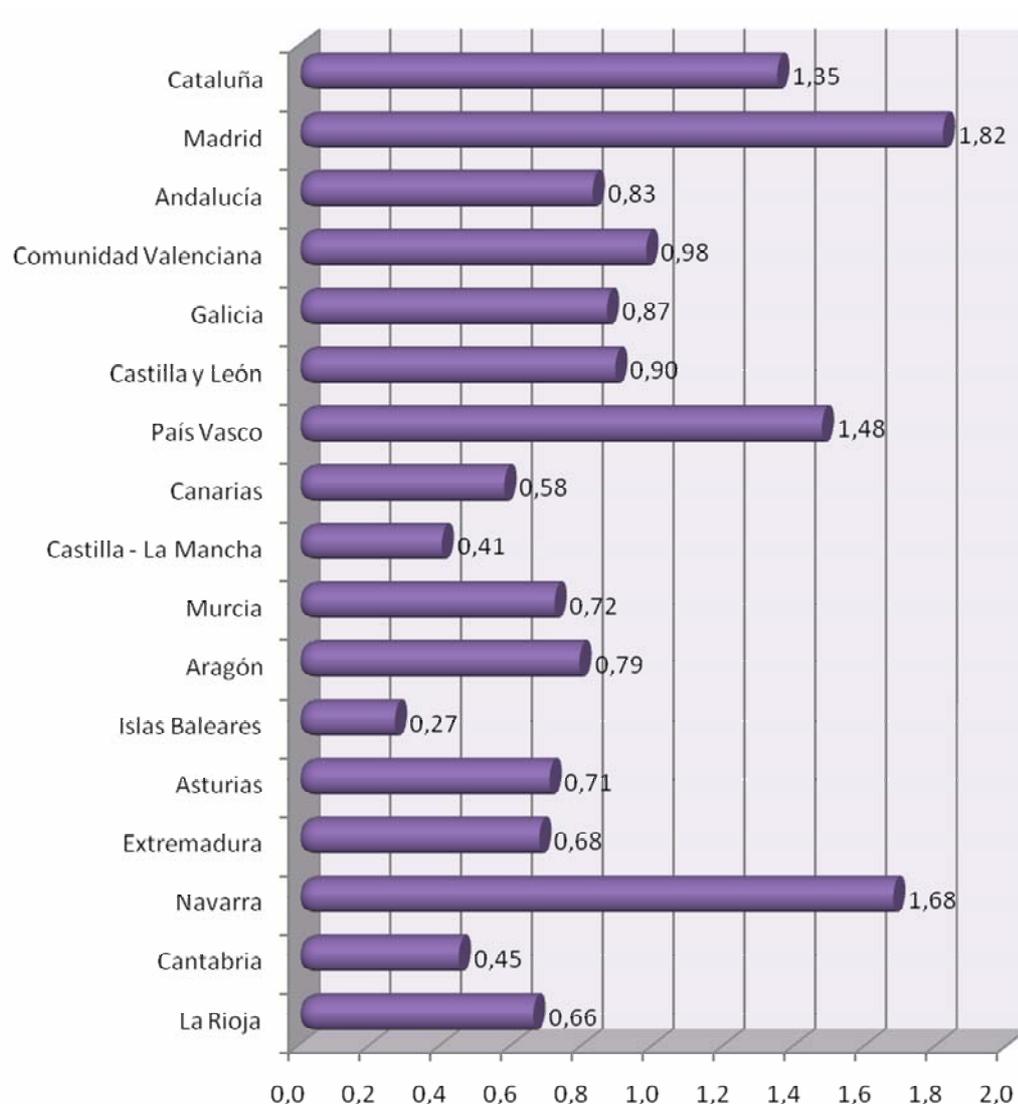
Para hacer comparativas completas del esfuerzo real que realiza cada comunidad autónoma en innovación, hay que completar este análisis de inversión absoluta en innovación con otros indicadores, como el gasto en I+D respecto al PIB de cada comunidad y al número de habitantes de la comunidad.

En cuanto al gasto en I+D que realiza cada comunidad respecto a su PIB, Cataluña y Madrid destacan por tener una inversión también superior a la mayoría de las comunidades, si bien otras como el País Vasco y Navarra realizan un esfuerzo en I+D de las mismas proporciones que Madrid y Cataluña, mientras que en valor absoluto de inversión presentaban una posición distante de estas dos comunidades.

A la cola de comunidades que realizan mayor esfuerzo, tenemos a las Islas Baleares, Castilla-La Mancha y Cantabria.

**Figura 3.10 - Inversión en I+D en % del PIB por comunidades autónomas**

% - Inversión en I+D CC.AA./PIB CC.AA.



Fuente: INE, 2005

En cuanto al gasto por comunidades respecto al número de habitantes, el panorama es muy similar al de la relación entre la inversión en I+D con respecto al PIB de cada comunidad, destacando Madrid, Cataluña, País Vasco y Navarra como las comunidades que dedican más esfuerzo en inversión en I+D.

**Figura 3.11 - Inversión en I+D/ habitante por comunidades autónomas**



Fuente: INE, 2005

En particular, sólo en el sector empresarial<sup>22</sup>, las comunidades autónomas que mayor gasto en I+D presentan son: la Comunidad de Madrid con un 30,7% (más de 1.600 millones de euros) del total nacional, Cataluña con un 26,8% (más de 1.400 millones de euros), y ya a mayor distancia está el País Vasco con un 11,7% (por encima de los 600 millones de euros).

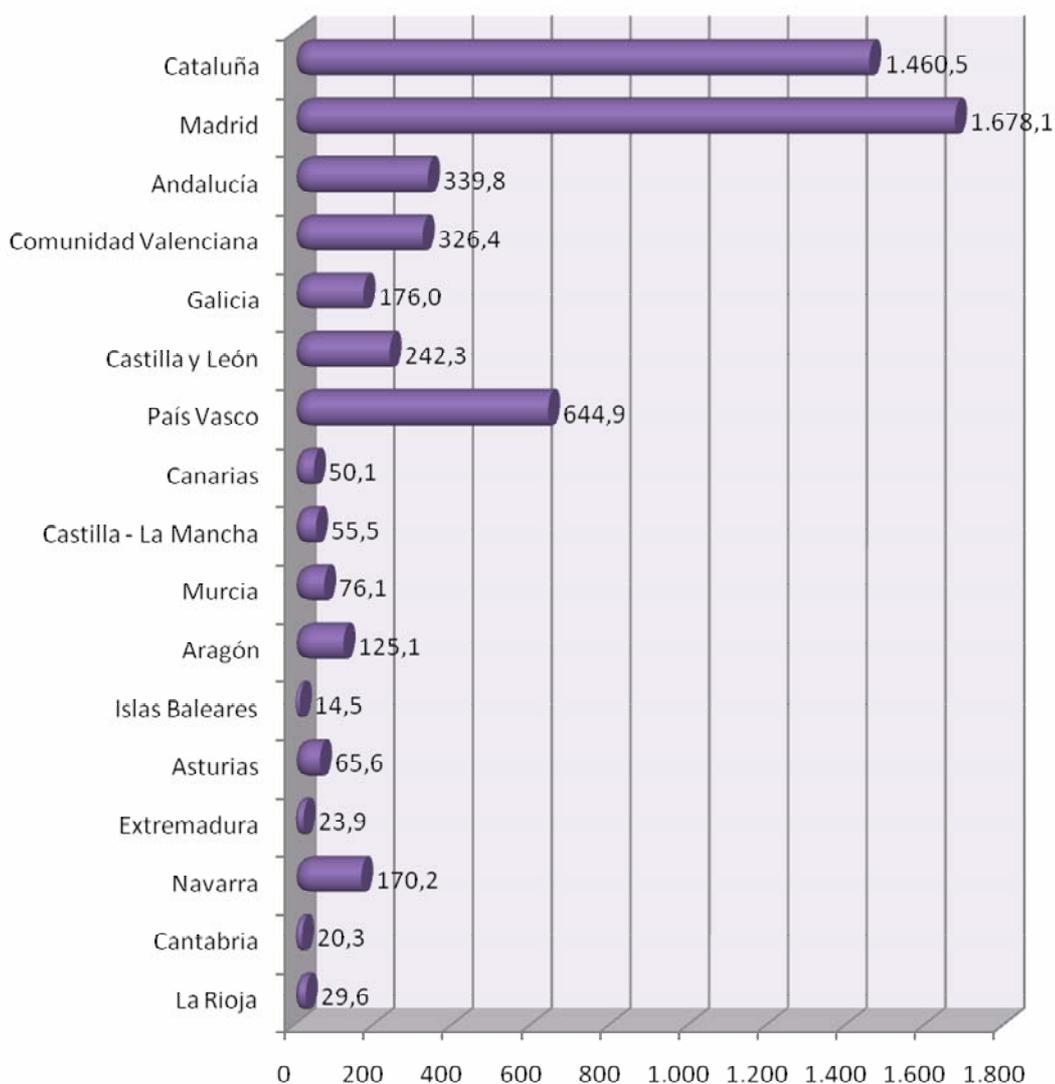
<sup>22</sup> Engloba el sector empresas e IPSFL (Instituciones privadas sin fines de lucro).

Dentro de este ranking exclusivamente empresarial despunta la diferencia de las dos ciudades empresariales más activas de España (Madrid-Comunidad de Madrid y Barcelona-Cataluña) sobre el resto de comunidades. Hay comunidades que pierden representatividad en el panorama con respecto al global, como Andalucía y la Comunidad Valenciana, que ahora pasan a representar un 6,2% (~340 millones de euros) y 5,9% (~326 millones de euros) del total nacional.

El resto de comunidades se concentra en un rango bajo (0-3%) de inversión en I+D, siendo las que menos destinan a I+D la comunidad Balear 0,3% (14,5 millones de euros), Cantabria 0,4% (20,3 millones de euros) y La Rioja 0,5% (29,6 millones de euros).

**Figura 3.12 - Inversión en I+D por comunidades autónomas – Segmento empresas**

Millones de €

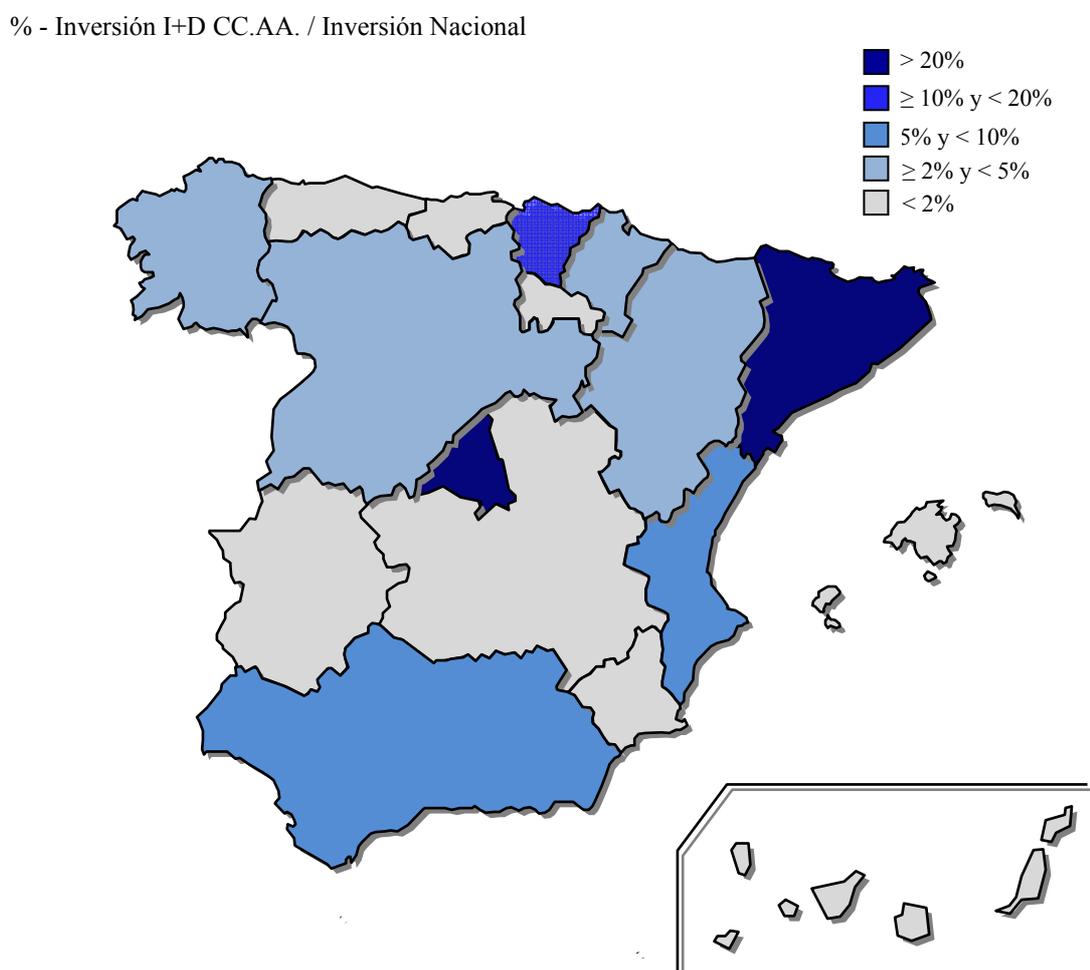


Fuente: INE, 2005

En el mapa geográfico empresarial, Andalucía y el País Vasco cambian de segmento de intensidad de gasto en I+D (Andalucía baja y el País Vasco sube) y las Islas Canarias también sufren un descenso respecto a la situación que ocupaban en el mapa global.

El resto de comunidades permanece igual, excepto Madrid y Cataluña, que podrían estar en un nuevo segmento (por encima del 25%) ya que en lo que al sector empresarial se refiere, se hace más significativa la diferencia con el resto de comunidades autónomas.

**Figura 3.13 – Volumen de inversión en I+D por zonas geográficas – Segmento empresas**



Fuente: INE, 2005

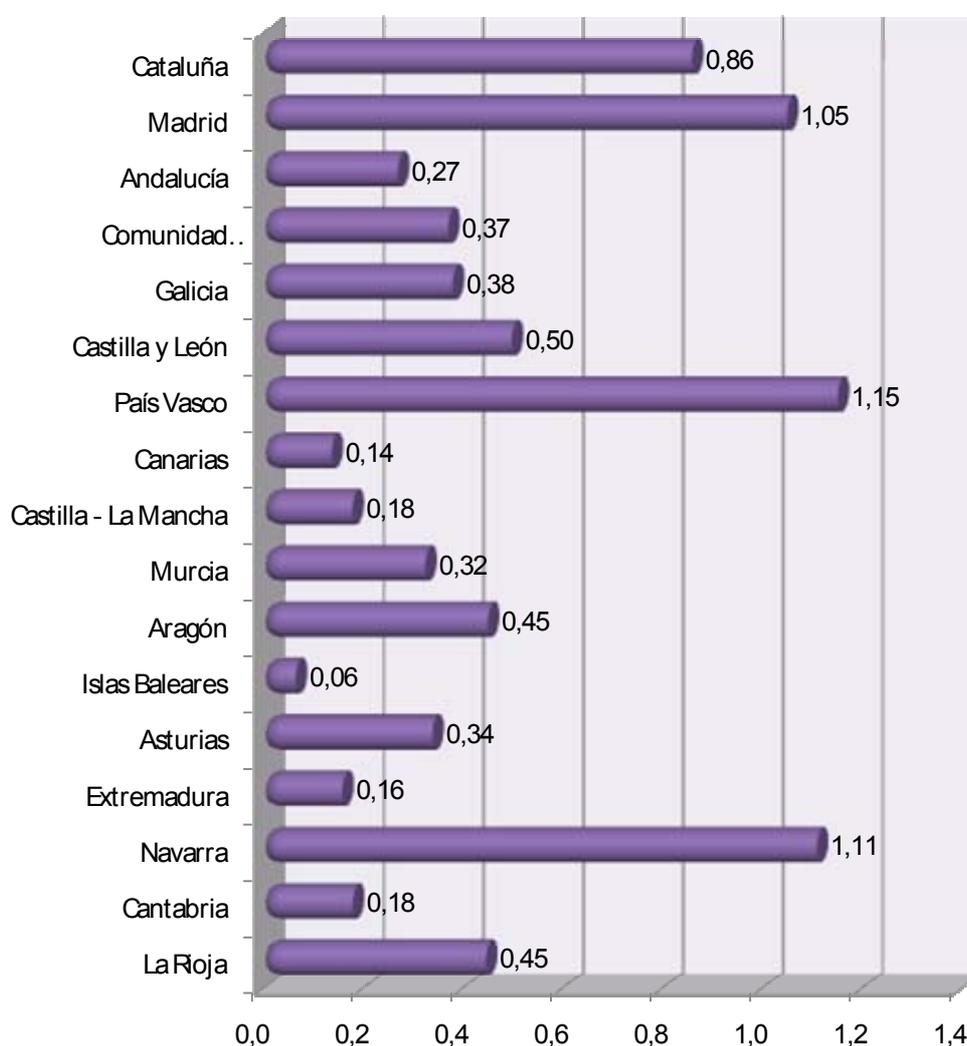
Como se ha hecho anteriormente, para hacer comparativas más fidedignas del esfuerzo real que realiza el sector empresarial de cada comunidad autónoma en I+D, es preciso comparar su gasto absoluto en innovación con otros indicadores, como su relación con respecto al PIB de cada comunidad y al número de habitantes de la comunidad.

En cuanto al primer valor referido, la situación es similar al resultado global obtenido anteriormente, de forma que el esfuerzo en I+D de Cataluña, Madrid, el País Vasco y Navarra es significativamente superior al de las demás comunidades.

A la cola de comunidades que realizan mayor esfuerzo inversor, figuran las Islas Baleares, Extremadura, Castilla-La Mancha, Cantabria, La Rioja, Asturias, Aragón, Murcia, Canarias, Galicia, la Comunidad Valenciana y Andalucía, que presentan resultados muy bajos (<0,5%) en el entorno empresarial.

**Figura 3.14 - Inversión en I+D en % del PIB por comunidades autónomas – Segmento empresas**

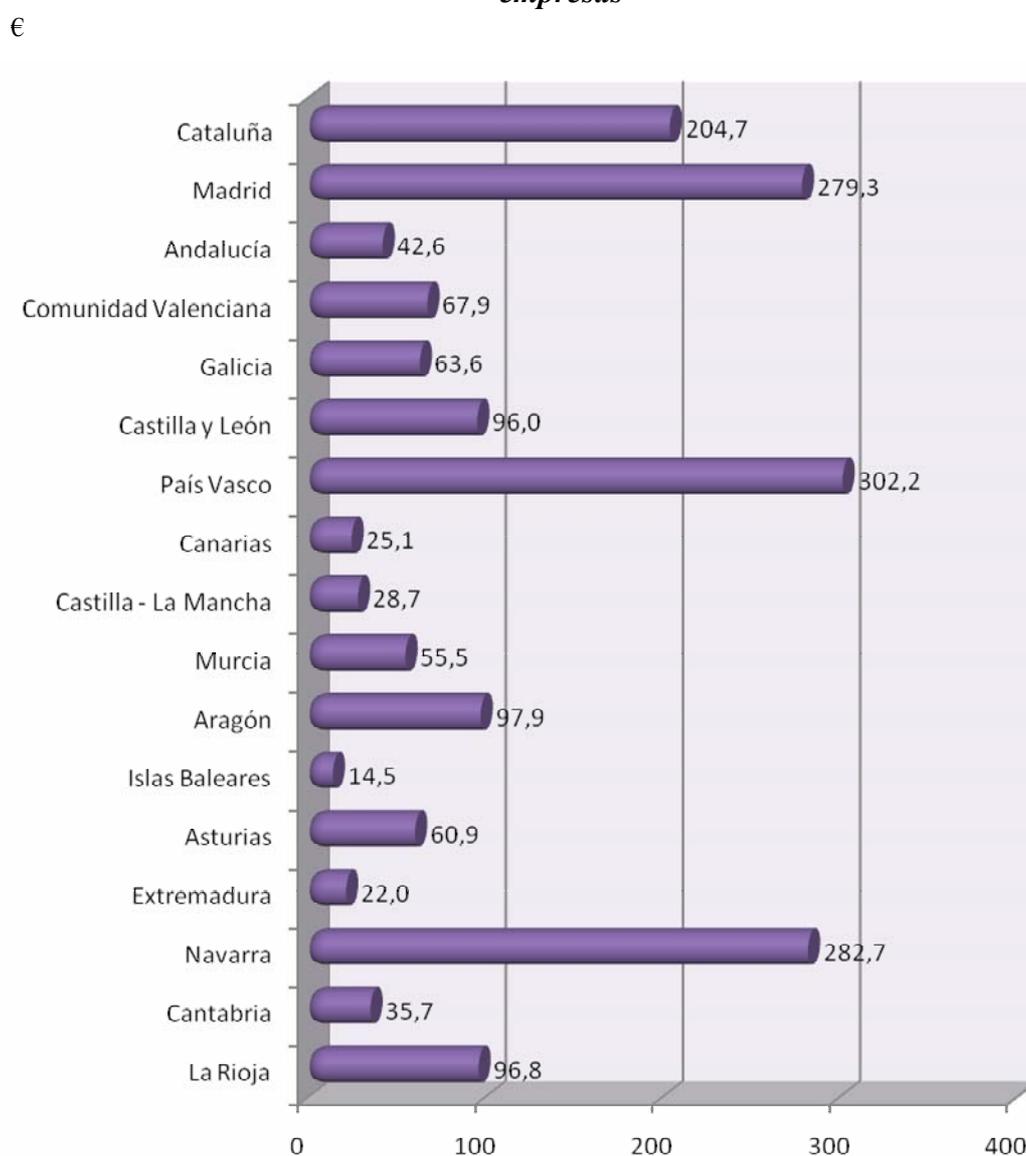
% - Inversión en I+D CC.AA./PIB CC.AA.



Fuente: INE, 2005

En cuanto al gasto en I+D por habitante, destaca el País Vasco, Navarra y Madrid, seguidas por Cataluña, todas ellas por encima de los 200€ invertidos por habitante, mientras que el resto de comunidades se encuentran a gran distancia y no alcanzan los 100€. Dentro de este grupo las comunidades que menos esfuerzo inversor en I+D realizan son las Islas Baleares, Extremadura, Canarias y Castilla-La Mancha, que no llegan a los 30€ de inversión en I+D por habitante.

**Figura 3.15 - Inversión en I+D/habitante por comunidades autónomas - Segmento empresas**



Fuente: INE, 2005

Todos estos datos relativos a la inversión en I+D demuestran que los resultados en España están polarizados, en el sentido de que mientras en unas comunidades realizan un gran esfuerzo inversor en materia de I+D, otras no dedican un esfuerzo significativo. Este efecto resalta más aún en el sector empresarial, donde los resultados de las cuatro comunidades con mayor esfuerzo inversor en I+D (Madrid, Cataluña, Navarra y País Vasco) distan mucho de los obtenidos en el resto de comunidades, que presentan valores de inversión en I+D muy bajos.

Para continuar la evolución de los últimos años en materia de innovación y cumplir con el ideal propuesto por la Unión Europea, es necesario que las inversiones en I+D se repartan de forma más homogénea en las diferentes comunidades autónomas, en especial en el segmento empresarial, donde hay numerosas comunidades con índices muy bajos, lo que contribuye de manera decisiva a que el resultado de inversión en I+D a nivel nacional esté todavía muy distante del alcanzado por los principales países europeos.

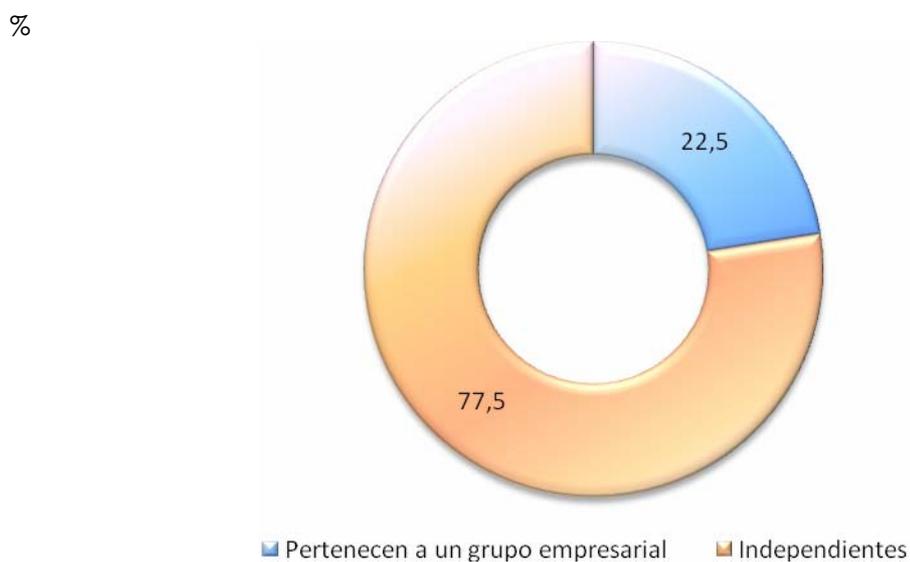
### **3.4. Análisis descriptivo de las Pymes que realizan I+D**

Hasta ahora hemos visto la situación española, en términos de I+D, a nivel general y del sector empresarial. A partir de este apartado vamos a poner mayor foco dentro del sector empresarial y vamos a realizar un análisis descriptivo de algunas características generales que presentan las Pymes españolas que realizan I+D.

#### ***3.4.1. Distribución por pertenencia o no a un grupo empresarial***

Con respecto a la pertenencia o no de la Pyme a un grupo empresarial mayor (por haber sido absorbidas, segmentadas, etc.), del total de Pymes que realizan gasto en I+D, el 22,5% forman parte a su vez de un grupo empresarial más grande, mientras que el 77,5% son declaradas Pymes independientes.

**Figura 3.16 – Distribución de Pymes que realizan I+D por pertenencia a un grupo empresarial**



Fuente: INE, 2005

### 3.4.2. Distribución por sectores de actividad

En cuanto a la distribución de las Pymes que invierten en I+D entre los distintos sectores, destaca por encima de todos el sector industrial con más de la mitad de las Pymes, seguido por el sector servicios con un 39,4%. Los otros dos sectores (comercio y construcción) presentan cotas significativamente inferiores (2,4% y 2,1% respectivamente).

**Figura 3.17 - Distribución de Pymes que realizan I+D por sector de actividad**



Fuente: INE, 2005

### 3.5. ¿Sólo puede considerarse como Innovación el I+D?

Este capítulo ofrece una visión general de la situación de la innovación y cómo afecta ésta al entorno empresarial, pero hasta el momento se han tratado temas exclusivamente relacionados con la investigación y el desarrollo (I+D), lo que nos podría hacer preguntarnos si son sinónimos innovación e I+D, o dicho de otra manera, si todo lo que consideramos innovación atañe a lo que se considera I+D. La respuesta a esta pregunta sería un rotundo “No”, ya que el I+D representa un subconjunto de todas las actividades innovadoras que puede realizar una empresa y así se considera en el ámbito español e internacional, y se presenta en multitud de escritos y tratados referentes a temas de la innovación e I+D<sup>23</sup>.

Uno de estos escritos es el denominado “Manual de Oslo” que representa la primera fuente internacional de directrices para la recogida y uso de datos sobre las actividades de innovación en la industria. En su tercera edición (2005) destaca que no sólo se pueden considerar innovadoras a aquellas empresas que desarrollan I+D, sino que

<sup>23</sup> Si bien también es importante destacar que el I+D es una de las actividades más representativas de la innovación, aparte de ser un termómetro preciso para valorar el índice de innovación de los distintos países, empresas, etc.

existen además otra serie de actividades relacionadas con la innovación que pueden realizar las empresas.

Dentro de estas actividades se consideran innovadoras: el desarrollo de I+D interna, la adquisición de I+D (I+D externa), la de equipos, maquinaria y software, la de conocimientos externos, la formación, la introducción de innovaciones en el mercado y diseño, otros preparativos para producción y distribución.

Por lo tanto y en realidad, las empresas que realizan I+D son un subconjunto de las que desarrollan actividades innovadoras en general y se encargan de fomentar el I+D además o no de otras actividades innovadoras.

En el año 2005 había más de 28.000<sup>24</sup> empresas Pyme involucradas en actividades innovadoras, las cuales representaban un 16,4% del total de empresas Pyme. Sobre este total de empresas innovadoras el porcentaje de empresas que invierten en I+D<sup>25</sup> es de un 30,8%.

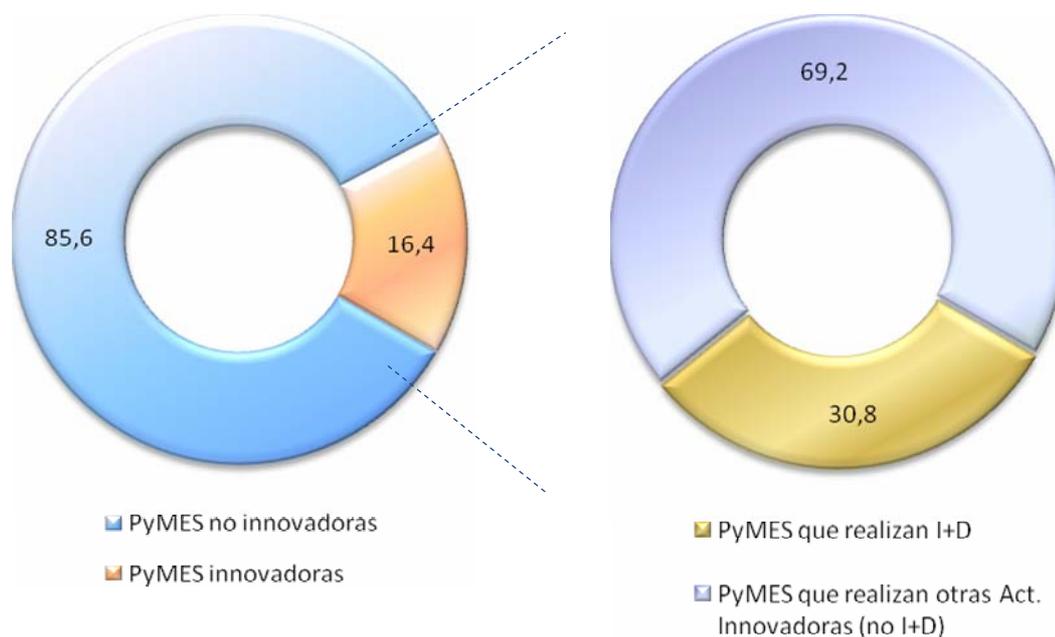
Estos datos indican que en el sector Pyme en España, todavía no se puede considerar que haya una implicación definitiva para desarrollar la innovación en general y el I+D en particular. Aún así, en la historia reciente se están observando crecimientos e inversiones cada año más acentuados en materia de innovación.

---

<sup>24</sup> Concretamente 28.261 empresas.

<sup>25</sup> Si bien, aunque fomente el I+D como actividad innovadora no exige a la empresa de realizar a la vez otra serie de actividades innovadoras.

**Figura 3.18 - Distribución de Pymes innovadoras que realizan I+D**



Fuente: INE, 2005

Como comparación, en el segmento de grandes empresas (más de 250 empleados) hay un 27,3% del total de empresas que potencian el I+D frente al 5,05% que se da en las Pymes (hasta 250 empleados).

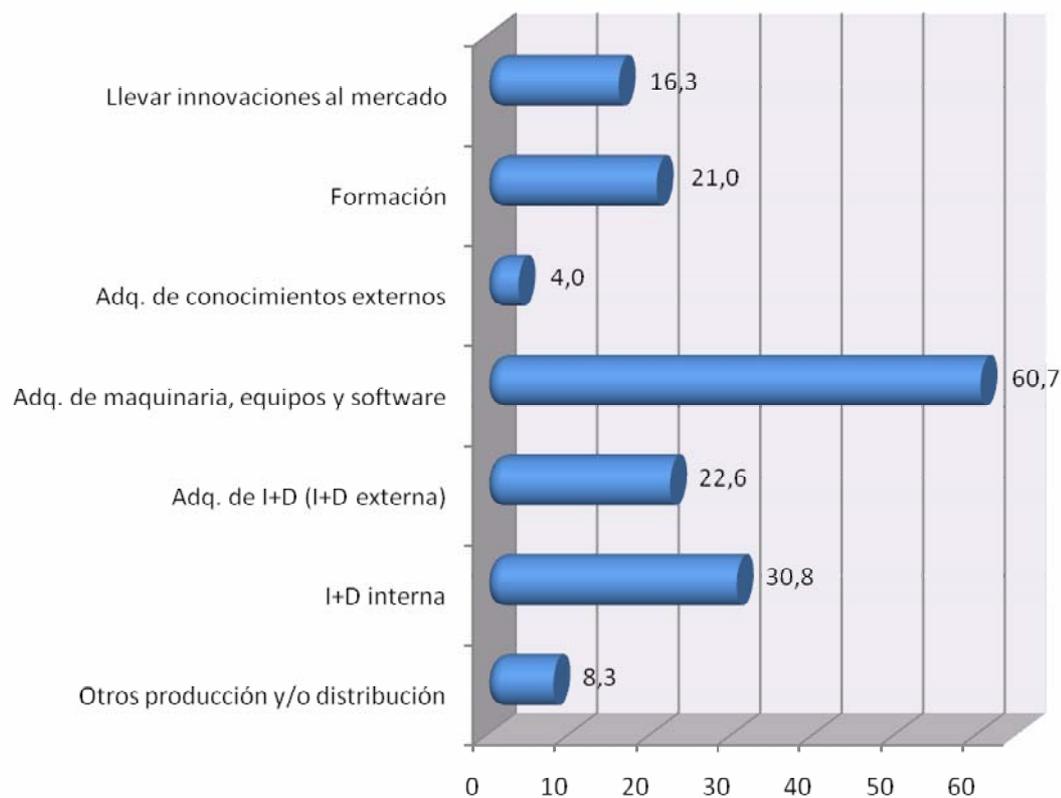
### **3.6. Pymes que realizan actividades innovadoras**

Al analizar las actividades innovadoras que realizaron en el año 2005 las Pymes innovadoras resalta como principal actividad innovadora en más de un 60% de Pymes la adquisición de maquinaria, equipos y software. La siguiente actividad en orden de importancia es la I+D interna con un 30,8% de empresas que la realizan.

Entre las actividades innovadoras menos extendidas en las Pymes innovadoras figura la adquisición de conocimientos externos y otros aspectos innovadores relacionados con las actividades de producción y distribución, con un 4% y un 8% respectivamente<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Una misma empresa puede realizar más de una de las citadas actividades innovadoras, por eso se puede superar el 100%.

**Figura 3.19 – Distribución de empresas que realizan “Actividades innovadoras”**



Nota: Una misma empresa puede realizar más de una actividad innovadora, por eso se supera el 100%

Fuente: INE, 2005

De los más de cinco mil millones y medio<sup>27</sup> de euros que las empresas Pymes<sup>28</sup> gastaron en 2005 en actividades innovadoras, la mayor parte se emplearon para la realización y desarrollo de la I+D interna (42,0%) y para la adquisición de maquinaria, equipos y software (35,7%).

En otros conceptos como la I+D externa, Formación, Adquisición de otros conocimientos externos, etc. el gasto fue sensiblemente inferior, sumando entre todos estos conceptos aproximadamente un 20% del gasto total y destacando entre ellos la I+D externa con un 13,5%.

<sup>27</sup> 5.502.355.000.

<sup>28</sup> Considerando Pymes aquellas empresas con menos de 250 empleados.

De especial interés es el escaso peso específico que otorgan las empresas a las partidas destinadas a la formación (0,9% del gasto total en actividades innovadoras), a pesar de ser ésta una de las claves para la gestión del conocimiento dentro de la empresa y, por consiguiente, la vía para ayudar difundir el conocimiento de las innovaciones llevadas a cabo en la empresa a lo largo de todos los estamentos y trabajadores de la misma.

**Figura 3.20 - Distribución del gasto de las Pymes en actividades innovadoras**

<b>Actividad innovadora</b>	<b>% de inversión</b>
<b>I+D Interna</b>	42,0
<b>I+D Externa</b>	13,5
<b>Adquisición de maquinaria, equipos y software</b>	35,7
<b>Adquisición de otros conocimientos externos</b>	0,9
<b>Formación</b>	0,9
<b>Llevar innovaciones al mercado</b>	5,4
<b>Otros producción y/o distribución</b>	1,6

Fuente: INE, 2005

### **3.7. Inversión en innovación**

La mejor forma de analizar la predisposición de una empresa a la innovación es medir la inversión económica que realiza en innovación, para lo que se puede utilizar el indicador denominado “Intensidad en innovación”<sup>29</sup>, que relaciona los gastos realizados en actividades innovadoras con el volumen de negocios de la empresa.

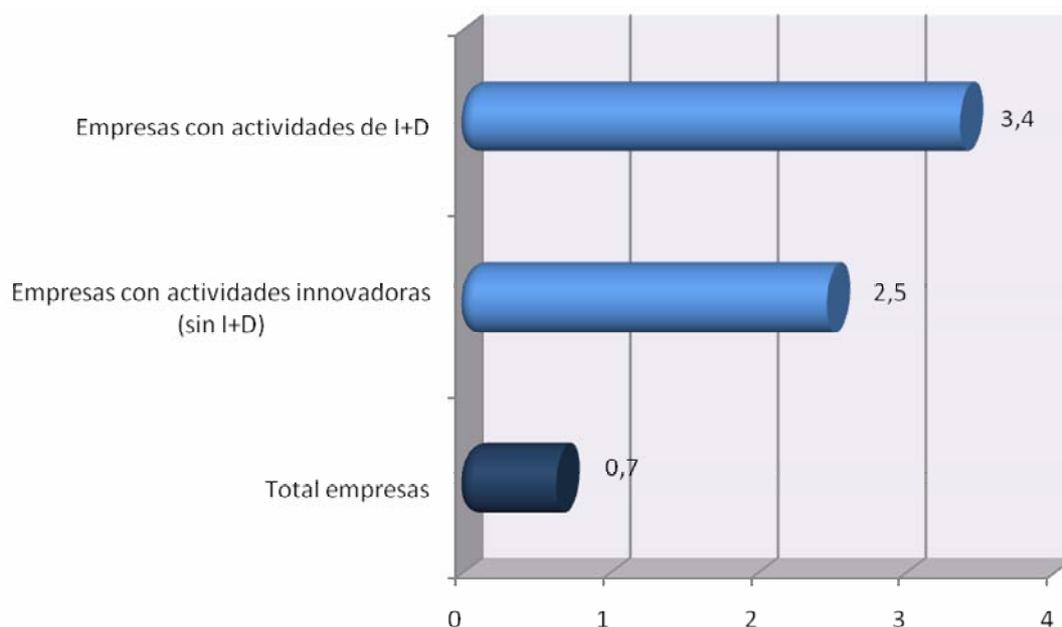
Las empresas que realizan I+D registran mayor intensidad en innovación (aproximadamente 1 punto porcentual) que las que llevan a cabo actividades innovadoras, excluyendo el I+D.

Asimismo, la intensidad de innovación de estos dos tipos de empresa presenta unos valores muy superiores a los marcados por el total de empresas (2,5-5 veces superior en este ratio).

<sup>29</sup> Intensidad en innovación (%) = (Gastos en actividades innovadoras / Cifra de negocios) x 100.

**Figura 3.21 – “Intensidad en innovación” de las empresas Pyme**

% - (Gastos en actividades innovadoras / Cifra de negocios) x 100



Fuente: INE, 2005

Todas estas empresas que realizan un esfuerzo innovador destinando parte de sus ganancias a la innovación esperan obtener una mejora en sus cifras económicas a cambio. Aunque es difícil controlar, gestionar y hacer tangibles los beneficios que aporta la innovación en determinadas áreas de la empresa, sí podemos observar cómo influye ésta en uno de los planos clave para las empresas, como es el impacto directo de las innovaciones aplicadas sobre los productos o servicios que la empresa desarrolla y distribuye en el mercado<sup>30</sup>.

En este sentido, la mayor parte de la cifra de negocios (~90%) obtenida por las empresas Pyme en el año 2005 se debió a la comercialización de bienes y servicios que se mantuvieron sin cambios, es decir sin innovaciones, y una parte menor del volumen de negocio se logró gracias a los bienes y servicios innovadores (~10%).

<sup>30</sup> Se puede aplicar también innovaciones en la organización de la empresa, en marketing, etc.

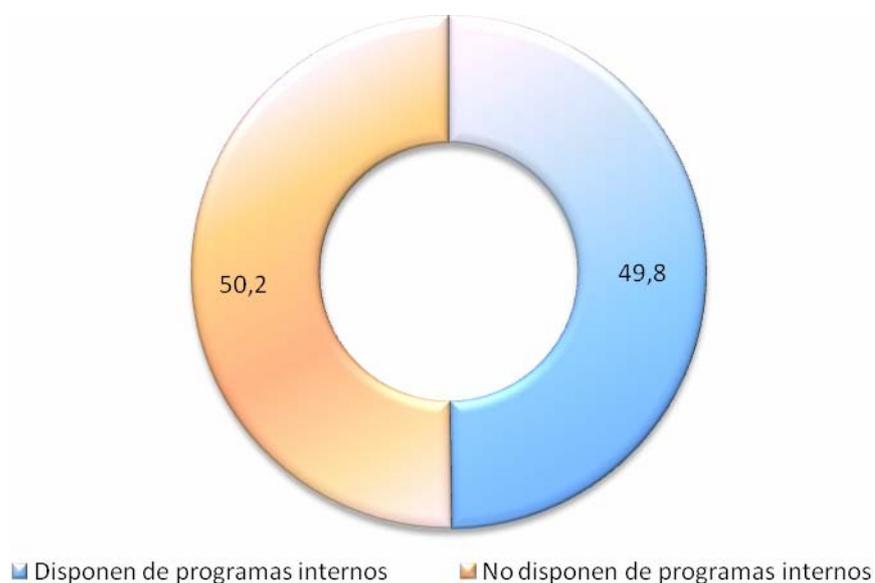
Del negocio originado por los bienes y servicios innovadores, sólo un 2% (del 10% total) fueron debidos a innovaciones reales respecto a otros productos y servicios que ya existían en el mercado y que suponían mejoras innovadoras globales (no particulares para la empresa).

### 3.8. Programas para fomentar la cultura innovadora dentro de las Pymes

La innovación es un concepto que debe extenderse a toda la organización, es decir, para que la innovación sea realmente efectiva debe implantarse una cultura innovadora de la que todos los empleados sean partícipes.

En este sentido, en torno al 50% de las Pymes españolas<sup>31</sup> declara tener programas internos en la empresa para hacer llegar la cultura innovadora a todos los empleados.

**Figura 3.22 – Existencia de programas específicos en la Pyme para fomentar la innovación**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

<sup>31</sup> Origen de datos: Encuesta EOI, análisis de las empresas “gacela”. Muestra representativa del total de Pymes españolas con un error en los resultados de aproximadamente el 7%.

De las empresas que declararon tener programas específicos para desarrollar una cultura innovadora, la gran mayoría aseguró que adoptaba estos programas para dar formación específica a todos sus empleados en temas relacionados con la innovación.

En menor medida las Pymes también reconocieron tener programas para otorgar premios o reconocimientos a aquellos empleados que presentasen ideas innovadoras a la empresa y otros de seguimiento de la innovación en la empresa para controlar y fomentar su desarrollo.

**Figura 3.23 - Tipología de programas de fomento de la innovación en la Pyme**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

### **3.9. Dificultades que presenta la innovación**

Una empresa que invierte en innovación espera obtener resultados más beneficiosos que los que obtendría si no hubiera realizado dicha inversión<sup>32</sup>. Para conseguir este propósito, la empresa debe favorecer procesos que desarrollen una cultura innovadora en la empresa, así como el desarrollo de innovaciones en productos, servicios, etc.

<sup>32</sup> Detrás de las inversiones en innovación se debe justificar un avance que dé lugar a mejoras tangibles.

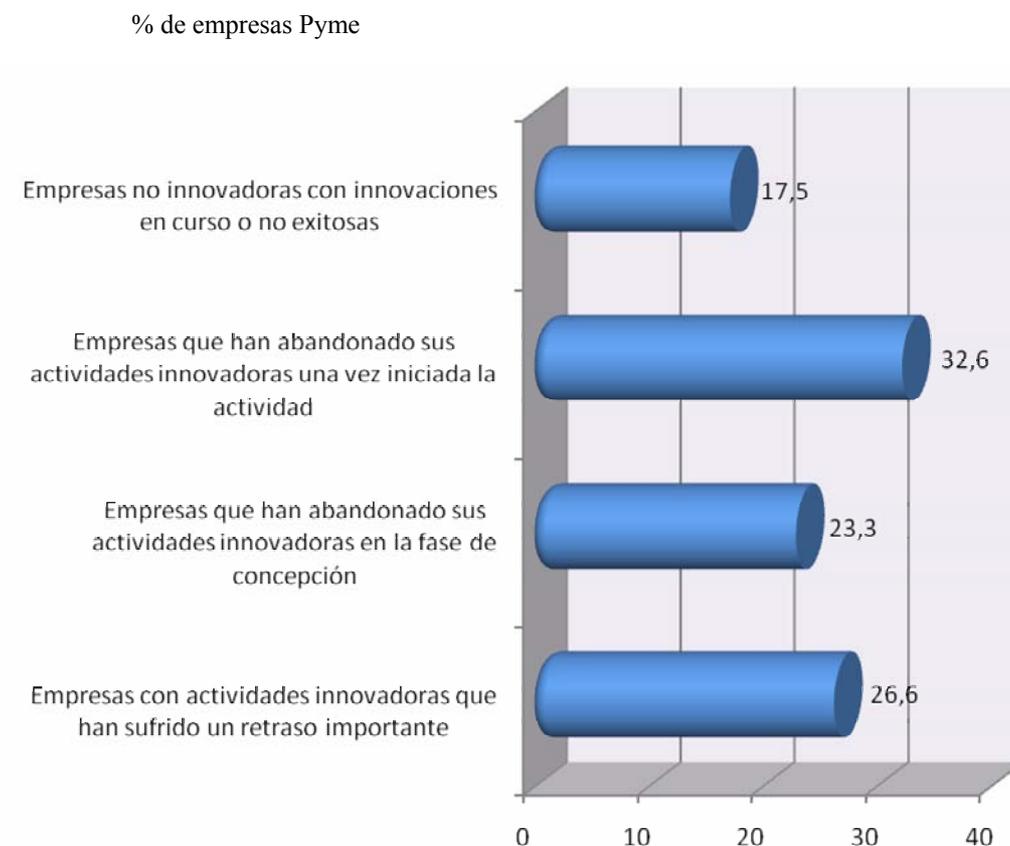
Estos procesos presentan a menudo muchas dificultades en su realización y, en consecuencia, las empresas desestiman continuar desarrollándolos. De hecho, un gran número de empresas que abandonan los procesos de innovación en los que se hallaban inmersas, lo hacen por su fracaso en la ejecución y gestión de dichos procesos.

De esta forma, 11.407 empresas han sufrido alteraciones en sus procesos de innovación por diferentes razones, entre las que destacan:

- Empresas no innovadoras con innovaciones en curso o no exitosas.
- Empresas que han abandonado sus actividades innovadoras.
  - Una vez iniciada la actividad.
  - En la fase de concepción.
- Empresas con actividades innovadoras que han sufrido un retraso importante.

La mayoría de estas empresas abandonado sus actividades innovadoras o han sufrido un retraso importante (82,5%) en su realización.

**Figura 3.24 – Factores que alteran los procesos de innovación**

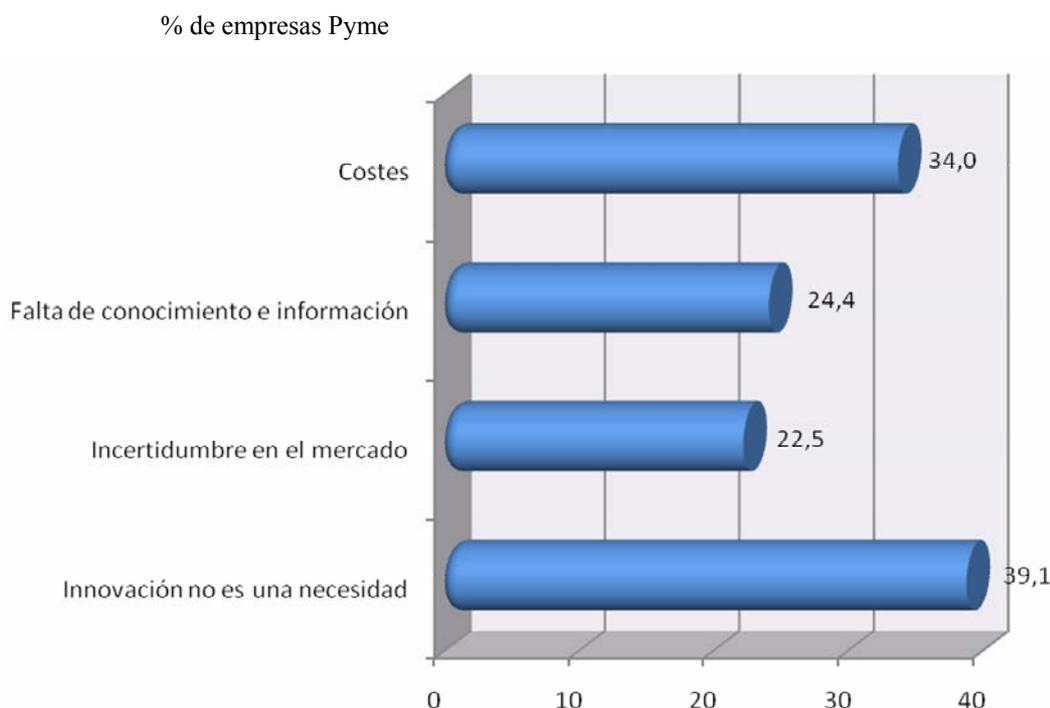


Fuente: INE, 2005

Al igual que hay Pymes que tratan de aplicar la innovación y pueden tener éxito o no, hay otras que optan directamente por no innovar, al no ver ahí un factor claro de mejora en el rendimiento de su empresa. Existen diversos factores que influyen en la decisión de no innovar:

- Temas relacionados con los costes inherentes al proceso de innovación.
- Falta de conocimiento e información.
- Incertidumbre que presenta el involucrarse en procesos de innovación en el mercado.
- Considerar que la innovación no es una necesidad.

**Figura 3.25 - Factores que dificultan la innovación**



Fuente: INE, 2005

En cuanto a las razones relativas a los costes, las empresas argumentan como factores clave para no realizar actividades innovadoras<sup>33</sup>: la falta de fondos en la empresa (20,2%), la ausencia de financiación por parte de fuentes exteriores a la empresa (16,4%) y que la innovación tenía asociado un coste demasiado elevado (26,7%).

Con relación a la falta de conocimiento e información, el 15,3% de las empresas expusieron como factor fundamental para no innovar la falta de personal cualificado, el 12,0% la carencia de información sobre tecnología, el 10,0% la ausencia de información sobre los mercados y el 10,7% la dificultad para encontrar socios con los que innovar.

En cuanto a la incertidumbre que supone involucrarse en procesos de innovación en el mercado, un 15,6% considera que el mercado ya está dominado por empresas

<sup>33</sup> El porcentaje global suma más del 100% debido a que cada empresa podía elegir varios conceptos a la vez como factores influyentes para la no involucrarse en actividades innovadoras.

establecidas y no es rentable invertir en innovación y un 16,1% expresa inquietud respecto a la respuesta del mercado frente a los bienes y servicios innovadores.

Entre las empresas que consideran a la innovación como un factor no necesario, el 9,6% considera que no es necesario debido a las innovaciones anteriores ya aplicadas y el 35,0% piensa que no hay una demanda real del mercado hacia las innovaciones.

#### **4. RELACIÓN ENTRE “ALTO RENDIMIENTO PYME” E “INNOVACIÓN”**

El análisis de las Pymes realizado hasta el momento ofrece una perspectiva general que permite estudiar la situación española y sus tendencias históricas. Asimismo, se ha revisado en detalle el concepto de innovación por ser actualmente uno de los factores más importantes en el panorama empresarial europeo. En este capítulo se investiga la posible relación que hay entre estos dos conceptos, es decir, entre las Pymes españolas y la innovación como ayuda para mejorar el rendimiento de éstas.

Para ello, y a continuación, se estudia el impacto de la innovación en las Pymes, clasificando éstas en función de su rendimiento empresarial. Dentro de esta clasificación destaca el concepto de empresa “gacela”, que identifica a las empresas con un rendimiento muy superior a la media en cifra de negocios<sup>34</sup> y en creación de empleo. Por el contrario, existen empresas Pymes “no gacela”, caracterizadas por tener un rendimiento inferior a las primeras.

Este capítulo muestra también cómo se valora, gestiona y aplica la innovación en las empresas “gacela” en comparación con las “no gacela”, lo que permite comprender las diferentes formas de adoptar la innovación desde empresas con grandes diferencias en rendimiento empresarial, pudiendo inferir de esta forma si la innovación es uno de los factores influyentes en una mejora del rendimiento empresarial.

##### **4.1. Concepto de empresa Pyme “gacela” y su importancia**

Desde la Comisión Europea hasta los países o regiones se están haciendo importantes esfuerzos para potenciar el mundo empresarial Pyme. La reunión del Consejo Europeo de primavera del 2006 incluye una serie de propuestas para reducir la reglamentación y costes en los que se incurre desde dichas empresas, y están siendo trasladadas a todas las regiones de la Unión Europea incluida España. La reunión de jefes de estado y gobierno de octubre de 2007 resalta que es necesario para sobrevivir en la era de la

---

<sup>34</sup> Las condiciones son crecer por encima de un 25% en facturación durante 3 años consecutivos o durante 4 años por encima del 20%.

globalización “*liberar el potencial de crecimiento y creación de empleo de las Pyme y hacer uso completo de su capacidad de innovación*”.

En el año 2008 se iniciará el desarrollo de un documento denominado “Small Business Act” que recogerá las principales propuestas para conseguir los objetivos planteados en octubre de 2007, que están perfectamente alineados con la agenda de Lisboa, en la cual se marcó el objetivo estratégico de convertir la economía de la Unión Europea en “*la economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, antes del 2010, capaz de un crecimiento económico duradero acompañado por una mejora cuantitativa y cualitativa del empleo y una mayor cohesión social*”.

En paralelo, y desde hace unos años, la Comisión Europea tiene otra iniciativa especializada en un grupo de Pymes. Esta iniciativa se enmarca dentro del proyecto “*Europe Innova*”<sup>35</sup> y se ha planteado para intentar comprender un fenómeno por todos los gobiernos perseguido pero poco estudiado: fomentar la aparición y el desarrollo de empresas de alto crecimiento o “gacela”. Para ello periódicamente reúne expertos de diversos países para identificar patrones de comportamiento, barreras y catalizadores que presentan estas empresas.

Como se ha indicado en capítulos anteriores, las empresas de alto rendimiento o empresas “gacela” están definidas como aquellas que aumentan su volumen de negocio de forma continuada, durante un mínimo de 3 años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual o aquellas que logran un volumen de negocio superior al 20% anual durante cuatro años consecutivos.

Entre los académicos no hay una definición aceptada. Primero sobre la variable objeto de estudio: empleo y/o facturación. La definición basada en empleo plantea la dificultad de que no son datos de obligatoria cumplimentación en los informes anuales de las empresas y, en muchos casos, los datos de la Seguridad Social o equivalentes no son públicos. Por ello en este estudio se trabaja con la variable facturación.

---

<sup>35</sup> Proyecto dedicado a “*informar, ayudar, movilizar y conectar en red a los principales participantes en el campo de la innovación empresarial, como los ciudadanos europeos, directores de empresas, encargados de la elaboración de las políticas, directores de grupos, inversores y asociaciones relevantes*”

El segundo elemento a considerar es la definición de crecimiento: absoluto o relativo. Hay estudios que identifican el 5% ó 10% de empresas de mayor crecimiento de su universo de empresas Pyme. Pero dicha definición plantea la problemática de que al cambiar el universo de estudio (p. ej. estudio de Pymes “gacela” en otro país) cambia el concepto de “gacela”, por lo que los estudios no son comparables, y no presentan factores uniformes y objetivos sobre los que sentar una sólida base para definir las características de estas empresas “gacela” en cualquier zona geográfica del mundo. En el estudio que aquí presentamos, los autores consideramos crecimiento absoluto considerado sobre la facturación de años precedentes.

El tercer elemento es el horizonte de tiempo y nivel de crecimiento. El presente estudio se basa en empresas que al menos tengan en 4 años consecutivos crecimiento en facturación de al menos el 20% cada año (o un 25% de crecimiento durante 3 años), así como un número mínimo de puestos de trabajo en la actualidad<sup>36</sup>.

Así pues, se consideran empresas “gacela” a aquellas organizaciones que destacan por su dinamismo y su elevada competitividad, caracterizándose por altos incrementos en facturación en periodos breves de tiempo. La tasa de crecimiento en las ventas de las empresas “gacela” es muy superior a la correspondiente al resto de las empresas, contribuyendo, por tanto, de forma importante al desarrollo económico y social del país.

En el desarrollo de este tipo de empresas aparecen algunos factores críticos como el conocimiento profundo de los fundadores de su mercado y sector, la estructura de la organización del aprendizaje y la importancia del entorno creativo que se analizarán en próximos capítulos. De este modo, el aprendizaje se apunta como una labor comunitaria y crítica en la Pyme intensiva en tecnología.

Cuando una empresa crece a ritmos extraordinariamente elevados de manera muy rápida hay que hacer un ejercicio de previsión futura para que el alto rendimiento no ahogue a la propia empresa (p. ej. mal dimensionamiento de recursos o productos, que

---

<sup>36</sup> Hemos estimado oportuno considerarlo 10 puestos de trabajo, siendo éste un requisito adicional al ya comentado de que en 4 años la facturación debe estar por encima del 20%

hacen que un producto exitoso “muera de éxito”), cuando esto no sucede y la planificación, organización y gestión de la empresa no va en consonancia con el rápido crecimiento, se presentan problemas de índole organizativo en la empresa que en gran número de casos acaba repercutiendo en las relaciones humanas con el principal activo de la empresa: los trabajadores, lo cual provoca una serie de efectos en cadena que no sólo pueden paralizar por completo el crecimiento que venían arrastrando, sino que puede dar incluso con situaciones de paralización o decrecimiento.

Por lo tanto, se pueden presentar casos de gran volatilidad dentro de estas empresas donde una falta de previsión y gestión, puede perjudicar la buena tendencia presentada al principio. Esto no debe ser considerado como una barrera “real” para mantener el rendimiento, simplemente es un mensaje que lanza la propia empresa para avisar de que hay que adaptarse de manera dinámica al elevado crecimiento si se quiere que éste no se vuelva en contra de la propia empresa. Una vez conseguida esa característica los beneficios aportados por una empresa de este tipo son numerosos tanto para la empresa como para el propio país al generar riqueza económica y sobre todo creación de empleo.

Pese a que la definición y caracterización de las empresas “gacela” no es uniforme y ofrece muchos matices y perspectivas según los autores y organismos que plantean estudios sobre este tipo de empresas, sí que se pueden encontrar algunas consideraciones y características comunes a todas las definiciones:

- Son compañías jóvenes, que experimentan importantes tasas de crecimiento en ingresos y facturación en periodos breves de tiempo.
- Son una fuente principal de generación de empleo neto.
- Destacan por asumir unos riesgos superiores al del resto de empresas estudiadas, aumentando su tamaño utilizando como estrategia el crecimiento interno.
- Detectan y exploran rápidamente nuevas oportunidades de mercado.
- Realizan una continua mejora de su productividad y eficiencia.
- Tienen un carácter flexible y polifacético, lo que les da la posibilidad de cambiar rápidamente y ampliar su estructura organizativa.

- Realizan fuertes inversiones en activo inmovilizado para poder satisfacer la demanda de sus productos, financiándose mediante deuda a corto plazo y fondos propios.
- Obtienen una rentabilidad económica y financiera superiores a las correspondientes al del resto de empresas, poseyendo unos menores gastos financieros y de personal sobre ingresos.

Una de las características más relevantes para explicar la peculiaridad de las empresas “gacela” es la gran capacidad de crecimiento auto-sostenido, es decir, que las compañías “gacela” no crezcan basándose en la aportación de capital por parte de los socios. De este modo, el incremento de las cifras de ventas origina un aumento de la necesidad de inversión en activos, los cuales serán financiados de forma equilibrada con deuda y capitales propios. Además, la mejora de eficiencia en personal y otros gastos origina una alta rentabilidad financiera, que acompañada de un apalancamiento favorable, permite a la empresa “gacela” seguir creciendo a niveles adecuados.

Su rápido crecimiento se deriva del uso eficiente que hacen del conocimiento y de las herramientas tecnológicas, introduciendo nuevas ideas y nuevos productos, procesos y servicios. Muchas veces son las responsables de la creación de nuevas industrias.

Asimismo, dentro de las nuevas empresas, las empresas “gacela” son de gran importancia para la generación de empleo, ya que como se puede observar en el estudio realizado a nivel mundial Global Report on High Growth Entrepreneurship<sup>37</sup> que se presenta en la figura 4.1, un 7,4 % de las nuevas empresas esperan generar el 72,6 % de los empleos.

---

<sup>37</sup> Bueno E., Palacios M. et al. Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2006. Comunidad de Madrid. IADE, Madrid Autio, E. 2007. GEM 2007 Global Report on High Growth Entrepreneurship. GERA, Londres.

**Figura 4.1 – Importancia de las empresas de alto rendimiento en la creación de empleo**

Cohort Total	Total expected jobs for category	Number of Cases	% of Cohort in Category	Incremental	
				Contribution to Cohort Total Jobs, %	% of Cohort Total Jobs
0 or more jobs	661 778	87 677	100,0%	0,0%	100,0%
1 or more jobs	661 778	63 450	72,4%	3,8%	100,0%
2 or more jobs	636 839	38 511	43,9%	7,2%	96,2%
5 or more jobs	589 165	20 216	23,1%	7,4%	89,0%
10 or more jobs	540 319	11 814	13,5%	9,0%	81,6%
20 or more jobs	480 654	6 514	7,4%	12,9%	72,6%
50 or more jobs	395 278	2 995	3,4%	12,9%	59,7%
100 or more jobs	309 657	1 522	1,7%	46,8%	46,8%

Fuente: Autio, E. 2007. GEM 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship. GERA, London.

Cuando las empresas “gacela” detectan una nueva oportunidad de mercado, tienen la capacidad organizativa para explorarla y reducir el tiempo entre la detección de la oportunidad y la venta del producto o servicio. Para ello, la innovación (ya sea mediante avances científicos, mejora de sistemas, comercialización u otras áreas de gestión) es un elemento crucial. Las empresas “gacela” suelen crear alianzas para mejorar su poder de negociación y externalizan parte de su actividad, concentrándose en el núcleo de su negocio, mientras que las empresas tradicionales suelen comprar a los competidores y desarrollar sus actividades dentro de la propia organización. Sin embargo, esta inquietud tiene una doble vertiente. Por un lado tiene el handicap de que pueden “fallar” más veces en la búsqueda de oportunidades, lo que conlleva un desembolso económico perdido, pero por otra parte las oportunidades reales que acaban desarrollando producen unos succulentos beneficios que les ayudan a crecer a ritmos muy elevados y a mantenerse prósperas para seguir desarrollando su negocio. Esta es una de las características que hace que mientras a las demás empresas (“no gacela”) las épocas de crisis les afecta en gran medida, presentando decrecimiento o crecimiento inferior en sus resultados. Las empresas “gacela” son capaces de seguir creciendo, presentando unos resultados extraordinariamente positivos.

Son, por tanto, empresas que adoptan más riesgos en la búsqueda de nuevas oportunidades que les proporcionen buenos márgenes de beneficios. El resto de

empresas por su parte no se exponen al riesgo de “fallar” en la búsqueda de nuevos mercados, pero sin conocerlo pueden estar adoptando un riesgo mucho mayor: estar compitiendo de la misma forma, por el mismo mercado en el que cada vez hay un mayor volumen de empresas luchando por él y en el que cada vez los márgenes son menores, lo que va provocando la continua desaceleración en su crecimiento y su posible desaparición a largo plazo.

Por lo tanto la buena gestión del crecimiento y la asunción de riesgos (controlada) son dos características inherentes para que estas empresas mantengan un volumen de crecimiento elevado y sean sostenibles en el tiempo<sup>38</sup>.

Otra característica específica de las empresas “gacela” es el modelo de financiación, alejado del modelo de la banca tradicional. Para este tipo de empresas, el acceso al capital riesgo es de vital importancia ya que los bancos tienen aversión al riesgo y no se involucran en nuevas actividades de alto riesgo. Cuando alcanzan el éxito (de 3 a 5 años) algunas pueden acudir a la bolsa para seguir expandiéndose.

Los análisis previos en “Europe Innova” muestran que existen ejemplos de “gacela” en todos los sectores industriales, incluso en industrias que han sufrido cierto declive en Europa como el sector textil. Aparentemente, el modelo de negocio o gestión, las barreras de entrada a los mercados, la existencia de mano de obra cualificada y el tamaño del mercado objetivo influyen en dicho comportamiento de manera significativa, pero no hay informes concluyentes del mercado mundial en general ni sobre el sector español en particular.

El comité de expertos del panel de empresas de alto crecimiento o “gacela” anima a realizar trabajos que profundicen en la comprensión de los factores que hacen que las Pymes se conviertan en “gacela” y en la definición del término en sí mismo de manera comprensible y medible de una manera objetiva y uniforme, independientemente de la localización geográfica. Este informe cubre todos estos objetivos para el caso de

---

<sup>38</sup> Durante un número de años (3, 4, ...) para luego seguir creciendo a un ritmo inferior pero sostenido a largo plazo

España a la vez que pretende aclarar a Pymes, asociaciones y administraciones públicas la situación que atravesamos en nuestro país.

#### **4.2. Marco del estudio para las empresas “gacela”**

El presente estudio abarca un análisis pormenorizado de los distintos factores que pueden influir en el rendimiento diferenciador que presentan las empresas “gacela”, pero este estudio carecería de sentido si el marco donde se aplicase no reuniese las condiciones apropiadas.

Un entorno apropiado viene representado por un país o zona geográfica desarrollada donde su volumen y actividad empresarial sea estable y avanzada, de tal forma que sea en un entorno competitivo y marcado por un control legal y jurídico donde estas empresas presenten un sólido rendimiento. Por lo tanto, no son adecuados para hacer un estudio de estas características, países poco regulados y que presentan un marco empresarial inestable, debido a que los crecimientos en dichas zonas pueden ser provocados por las asimetrías intervinientes en la creación y desarrollo de empresas, en lugar de la consecución de un modelo empresarial brillante que destaque sobre el comportamiento industrial de otras empresas del mercado.

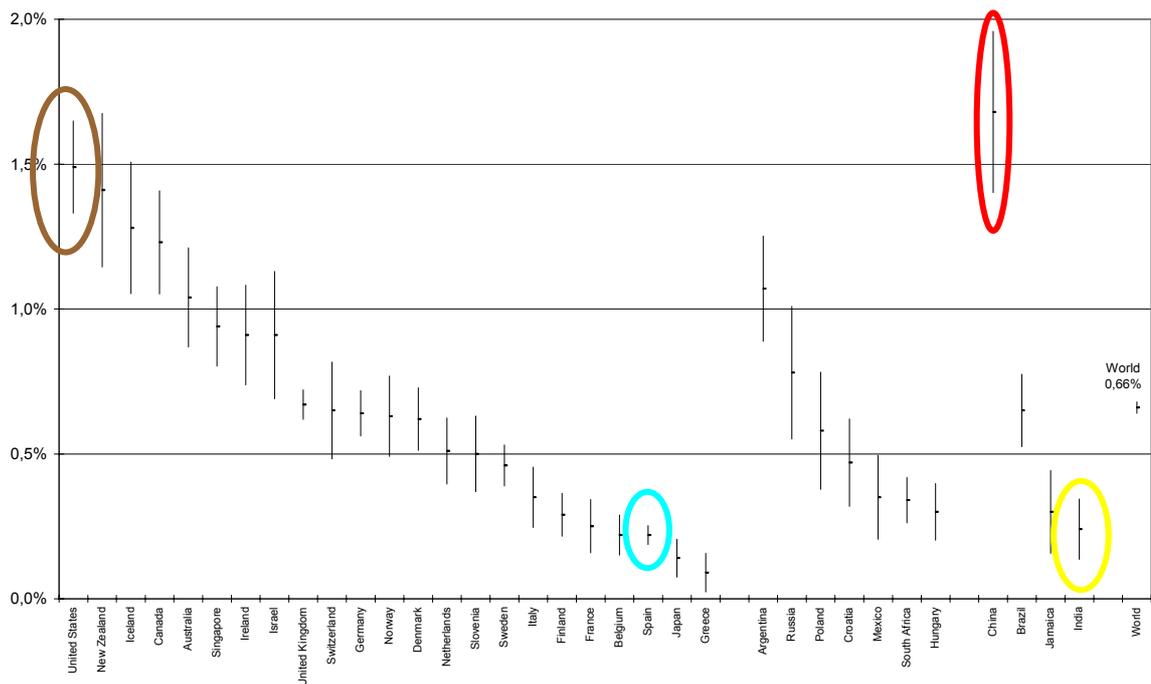
El ámbito de este estudio es España, un país que forma parte de la Unión Europea y por lo tanto, a priori, puede ser considerado como un país que cumple con los requisitos adecuados de estabilidad y desarrollo para formar parte del marco de estudio apropiado.

No obstante, a lo largo del capítulo 2 hemos hecho un recorrido por la situación que presentaba el mercado español en diferentes términos: evolución histórica en volumen de empresas, evolución de Pymes con diferentes rangos de empleados, análisis por sectores, etc. que nos ha servido, por una parte para saber con mayor detalle como es el comportamiento del sector Pyme español, y por otra analizar si España cumple con las características de estabilidad y desarrollo adecuadas para realizar el estudio. Como ya vimos en el mencionado capítulo, España no sólo presenta un entorno muy estable y desarrollado en el mundo Pyme, sino que presenta resultados de continuo crecimiento

año tras año que hacen de España un país con un entorno empresarial cada vez más próspero y saludable que resulta muy atractivo para cada vez mayor número de inversores, que contribuyen en gran medida a seguir desarrollando el tejido empresarial español.

De hecho, la Tasa de Actividad Emprendedora de España se considera de importancia si se compara con la de otros países del ámbito de la U.E., representando un 7,27 % de la población activa adulta frente al 5,64 % de Europa en 2006<sup>39</sup>. Sin embargo hay aún mucho camino por recorrer para mejorar el impacto de dicha tasa creando empresas “gacela”, tal y como se observa en la figura 4.2.

**Figura 4.2 – Prevalencia de emprendedores de alto rendimiento en la población adulta por países**



Fuente: Autio, E. 2007. GEM 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship. GERA, London.

<sup>39</sup> Bueno E., Palacios M. et al. Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2006. Comunidad de Madrid. IADE, Madrid Autio, E. 2007. GEM 2007 Global Report on High Growth Entrepreneurship. GERA, Londres.

Muy ligado al concepto de crecimiento tenemos el término de innovación, en el que la Unión Europea viene poniendo especial énfasis en los últimos años. El principal objetivo del gobierno de la Unión Europea es que todos los países o regiones de la Unión apliquen, en cada vez mayor medida la innovación en sus actividades, al identificar ésta como uno de los componentes principales para el desarrollo de la empresa y de la sociedad en general.

En este sentido el capítulo 3 nos ha mostrado como el caso español, en términos de innovación, también presenta unos datos de país propicio para el estudio. Aunque todavía está muy lejos de las primeras potencias mundiales (EEUU, Japón, Alemania, etc.) en cuanto a inversión en innovación, sí presenta unas cifras muy consolidadas en el grupo de países desarrollados además de presentar un crecimiento muy significativo en términos de I+D en los años recientes.

Por lo tanto las conclusiones obtenidas de los capítulos 2 y 3 nos hacen considerar al entorno español como un entorno muy propicio para el desarrollo del estudio al presentar una estabilidad y buen desarrollo tanto en el tejido empresarial Pyme como en la involucración con la inversión en innovación.

En los siguientes capítulos vamos a ver el análisis estadístico basado en el estudio de mercado de las empresas “gacela” y “no gacela” del sector Pyme español, que nos aportará una visión más amplia y detallada de las características diferenciadoras de ambos tipos de empresas.

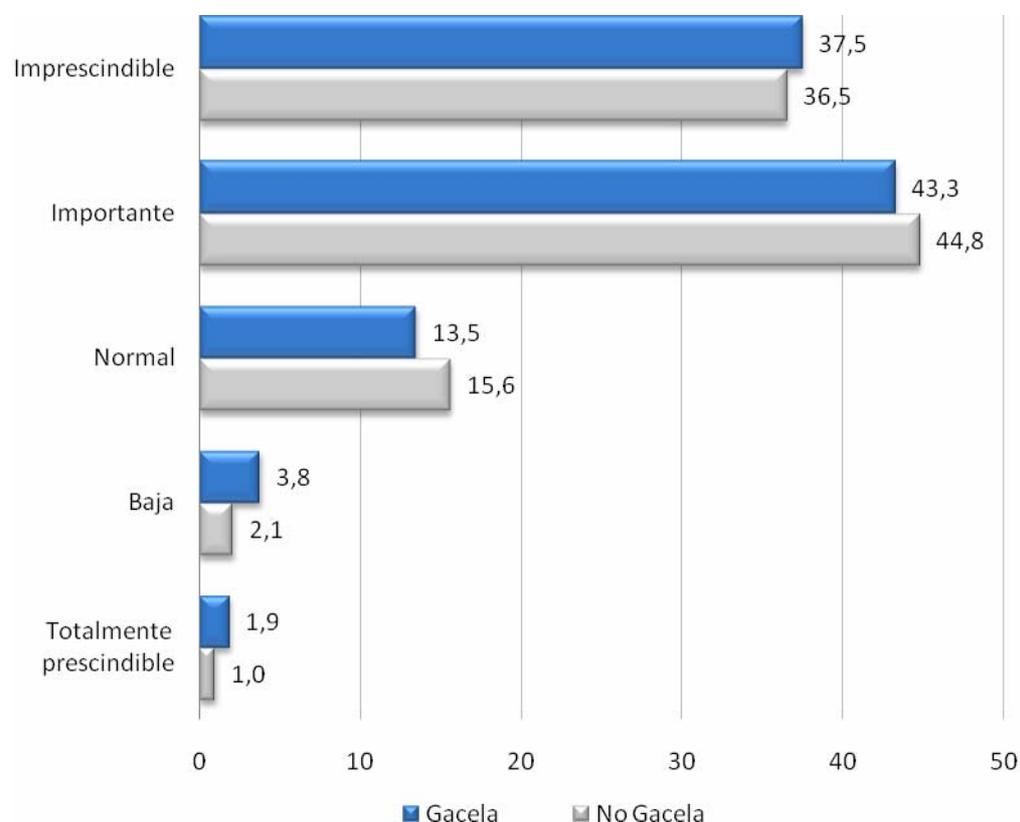
#### **4.3. Importancia y grado de innovación en la empresa**

Al tratar de innovación aplicada a las empresas Pymes, el primer indicador importante a evaluar es el nivel de valoración que muestra la propia empresa de la innovación como una ayuda efectiva para su negocio. Así la innovación efectiva sólo puede ser concebida desde una integración global en toda la empresa y para ello ésta debe considerar la innovación como un elemento clave para el desarrollo de su negocio.

En el caso de las empresas “gacela”, más de las tres cuartas partes califican la innovación como importante o imprescindible, mientras que sólo un 5% la consideran un factor de escasa importancia o totalmente prescindible para el desarrollo de sus empresas.

Al contrastar estos resultados con los de las empresas “no gacela” se concluye que, en general, ambos tipos de empresa le dan gran importancia a la innovación para el desarrollo de sus actividades, no encontrándose grandes diferencias de valoración en ninguno de los estratos.

**Figura 4.3 - Importancia de la innovación como factor fundamental para la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Por lo tanto, las empresas “gacela” consideran la innovación como un factor clave para su desarrollo. Pero realmente ¿qué nivel de innovación presenta el entorno en el que compiten estas empresas? Para responder a esta pregunta se pidió a estas empresas que se comparasen en términos de innovación con otras empresas del mercado.

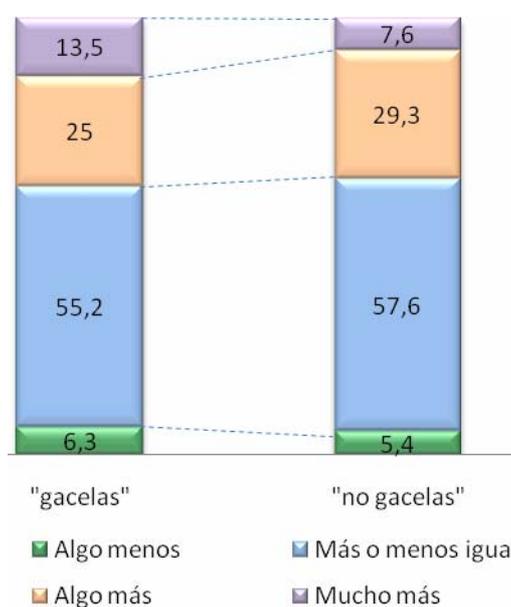
Los resultados muestran que la gran mayoría de empresas “gacela” (~94%) consideran que innovan al menos lo mismo que el resto y más de una tercera parte (~38%) piensan que su grado de innovación es mayor que el del resto de empresas.

Por su parte, las empresas “no gacela” tienen menor tendencia (6 puntos porcentuales menos) a considerarse mucho más innovadoras que las empresas “gacela”. En conjunto, la mayoría de las Pymes, tanto “gacela” como “no gacela”, consideran estar en un

grado de innovación medio o un poco superior respecto al resto de empresas del mercado.

También en los artículos científicos recientes se señala que, en términos generales, las empresas "gacela" valoran la innovación por encima del resto de empresas.

**Figura 4.4 - Grado de innovación de la empresa respecto a otras empresas del mercado**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas "gacela" en España, 2007

#### **4.4. Herramientas innovadoras como ayuda para el desarrollo de las principales actividades de la empresa**

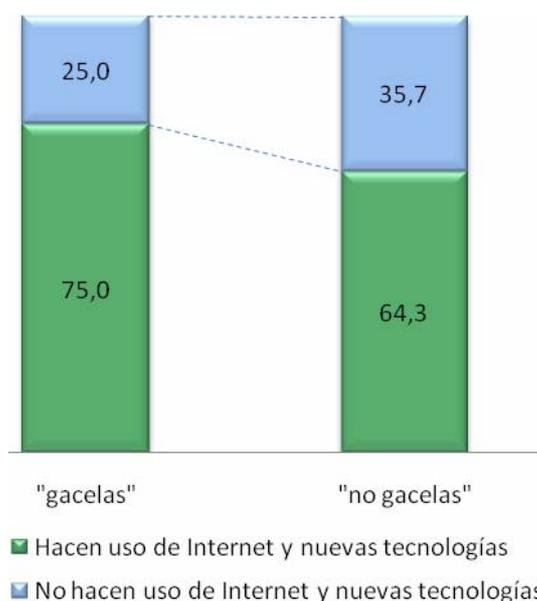
En un entorno en continua evolución hacia una globalización empresarial mayoritaria, internet y las nuevas tecnologías se presentan como herramientas innovadoras de gran eficacia para el desarrollo del negocio y, en consecuencia, se utilizan cada vez más en distintas actividades de la empresa: ventas, desarrollo de productos, logística, etc.

En este sentido, las empresas “gacela” presentan un uso muy elevado de estos recursos. De hecho, tres cuartas partes de dichas empresas declara utilizar herramientas relacionadas con internet y las nuevas tecnologías para la realización de actividades.

Por su parte, el porcentaje de las empresas “no gacela” que aplican estos recursos es significativamente inferior (12 puntos porcentuales). En concreto, un 64% reconoce el uso de internet y nuevas tecnologías para el desarrollo de sus actividades principales: promocionarse, vender, desarrollar productos, logística, etc.

Como conclusión, se puede afirmar que la tendencia a utilizar herramientas innovadoras citadas es mucho más elevada en las empresas “gacela”.

**Figura 4.5 – Uso de nuevas tecnologías en la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

#### **4.5. Innovación como ayuda en los principales objetivos de la empresa**

La innovación impulsa el desarrollo de productos y servicios de la empresa y contribuye al desarrollo de las actividades tradicionales de la empresa encaminadas al logro de sus objetivos principales, entre los que destacan:

- Conseguir nuevos clientes.
- Aumentar el margen de ingresos.
- Reducir costes.
- Crear empleo.
- Reducir personal.
- Diferenciarse de la competencia.
- Expandir el negocio.

Por lo tanto, es interesante estudiar la percepción que las propias Pymes (tanto “gacela” como “no gacela”) tienen de la aportación que supone la innovación en la mejora de las tareas relacionadas con la consecución de estos objetivos.

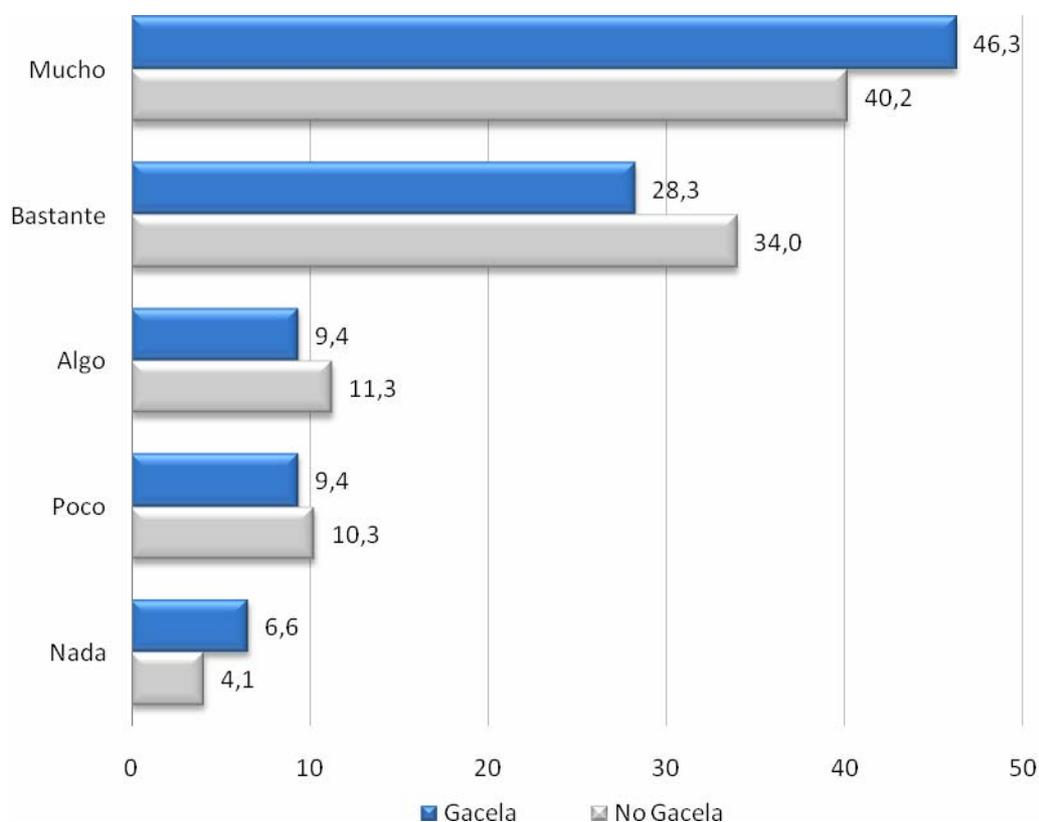
##### **Conseguir nuevos clientes**

Casi tres cuartas partes de las empresas “gacela” consideran que la innovación contribuye en gran medida a conseguir nuevos clientes, mientras que una cuarta parte no la valora como elemento clave en este sentido.

Los datos registrados son similares para las empresas “no gacela” y “gacela”. En particular, aproximadamente un 72% de estas empresas (tanto “gacela” como “no gacela”), considera que la innovación sirve para conseguir nuevos clientes.

Aún así, se puede precisar que, en general, las empresas “gacela” suelen aplicar más la innovación a sus actividades para conseguir nuevos.

**Figura 4.6 – Influencia de la innovación para conseguir nuevos clientes**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

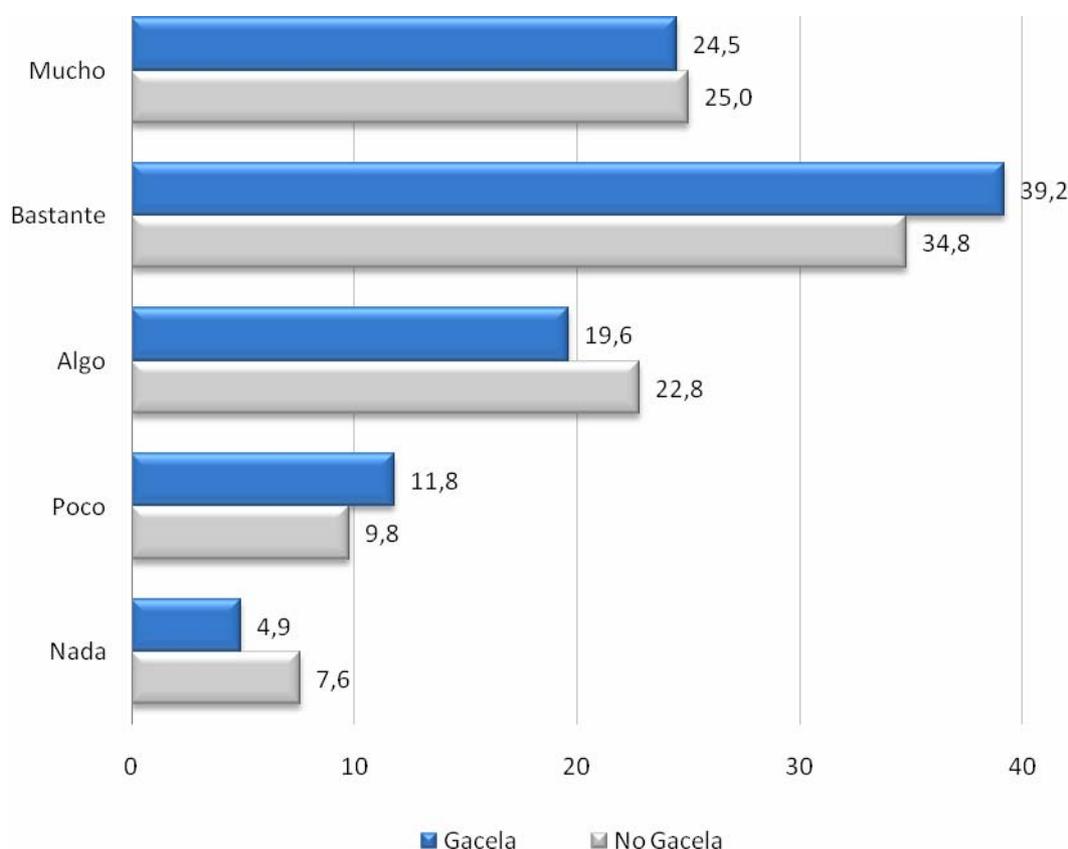
### **Aumentar el margen de ingresos**

Los resultados de este estudio indican que casi dos tercios de las empresas “gacela” declaran que la innovación es muy importante para cumplir con este objetivo, mientras un tercio no considera que la innovación sea un factor decisivo.

Las empresas “no gacela” también valoran muy positivamente la relación entre la innovación y el aumento de los ingresos en un porcentaje muy similar (aproximadamente 25%).

Por lo tanto, agrupando los estratos superiores, las empresas “gacela” tienden a valorar más la innovación como ayuda para mejorar sus ingresos.

**Figura 4.7 – Influencia de la innovación en el aumento de los ingresos**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

### Reducir costes

El 52% de las empresas “gacela” ven en la innovación una clara ayuda<sup>40</sup> para la reducción de costes en sus actividades, mientras que un 48% no la considera significativa.

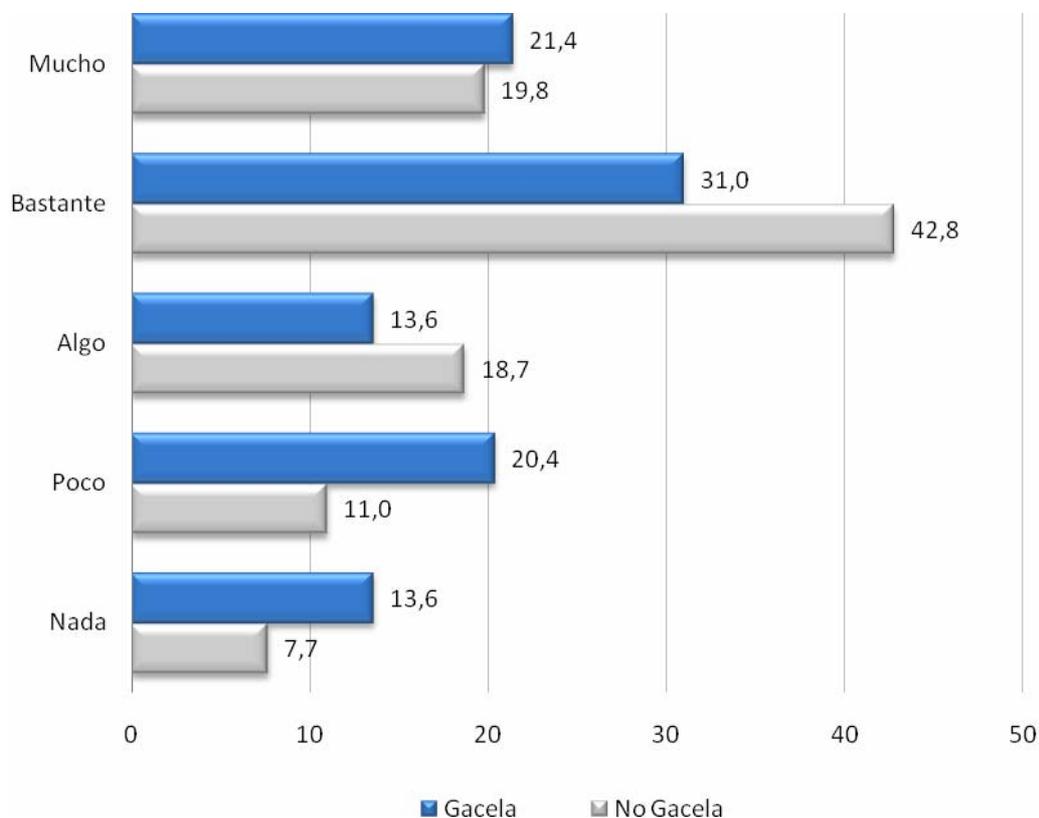
Por tanto, las empresas “gacela” no consideran de manera significativa que la innovación contribuya de manera patente a reducir costes como al aumento de ingresos o a la consecución de nuevos clientes.

<sup>40</sup> Han valorado a la innovación como ayuda para reducir costes en los grados de “Mucho” o “Bastante”.

Casi un 65% de las empresas “no gacela” declara que la innovación contribuye significativamente a reducir sus costes (vs. 52% en las empresas “gacela”).

Por otra parte, el 34% de las empresas “gacela” considera que la innovación les ayuda poco o nada a reducir sus costes, proporción que se reduce al 18,7% en el caso de las empresas “no gacela”.

**Figura 4.8 – Influencia de la innovación en la reducción de costes**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Con respecto a este punto es interesante reseñar el libro “*Competing for the future*”, cuyos autores (Gary Hamel y C. K. Prahalad) identifican a las empresas prósperas y sostenibles como aquellas que dedican mayor esfuerzo en tiempo y recursos a buscar las oportunidades del futuro que les brinden mejores beneficios. Por el contrario,

argumentan que las empresas enfocadas en la continua reducción de costes obtienen beneficios inferiores.

Esto sucede en el entorno actual, en el que cada vez hay una mayor competencia. Las empresas que no innovan son cada vez más numerosas y para subsistir entre tanta competencia se ven obligadas a reducir constantemente sus costes, lo que revierte a su vez en una disminución de sus márgenes de beneficios. En contrapartida, las empresas que dedican más tiempo y esfuerzos a apostar por el futuro (desarrollando su negocio para poder luchar por las oportunidades que surgirán en el futuro) en lugar de dedicarlos a la continua reducción de costes se ven a la larga recompensadas porque compiten en un mercado con beneficios y márgenes más suculentos.

De hecho, los datos de este estudio presentan una tendencia alineada con estas tesis defendidas por los autores citados, ya que según se ha expuesto, las empresas “gacela” se involucran en mayor medida con la innovación como objetivo para aumentar sus ingresos y obtienen a cambio un mejor rendimiento, mientras que las empresas “no gacela” ponen mayor énfasis en el uso de la innovación para la reducción de sus costes y reciben a cambio menores beneficios<sup>41</sup>.

### **Crear empleo**

Desde el punto de vista del gobierno de los países y de las comunidades autónomas, un objetivo fundamental a controlar es la creación y destrucción de empleo. En este sentido, es interesante analizar si las empresas también aplican procesos de innovación a sus actividades con la finalidad de crear o reducir puestos de trabajo.

El 43,4% de las empresas “gacela” reconocen que la innovación es aplicable para la creación de nuevos empleos, mientras que un 56,6% declara que la innovación no supone una aportación significativa en esta materia.

---

<sup>41</sup> En ningún caso, en este estudio ni en el libro “*Competing for the future*” resta valor a la tarea de la reducción de costes. De hecho, es una actividad principal en cualquier empresa. Lo que se resalta es que muchas empresas se centran demasiado en intentar reducir sus costes en un mercado que cada vez ofrece menos márgenes, en lugar de luchar por nuevos mercados con más beneficios.

Analizando con más detalle estas proporciones, que se reflejan en la tabla adjunta, se observa que el 13,2 % de las empresas “gacela” afirma que la innovación no contribuye nada a la creación de empleo, proporción que coincide también con las que en el polo opuesto afirman que es de gran valor.

Sintetizando los apartados anteriores, se evidencia que las empresas “gacela” aprecian más la ayuda que la innovación les supone para el aumento de ingresos o conseguir mayor número de clientes que lo que le aporta a la hora de crear empleo.

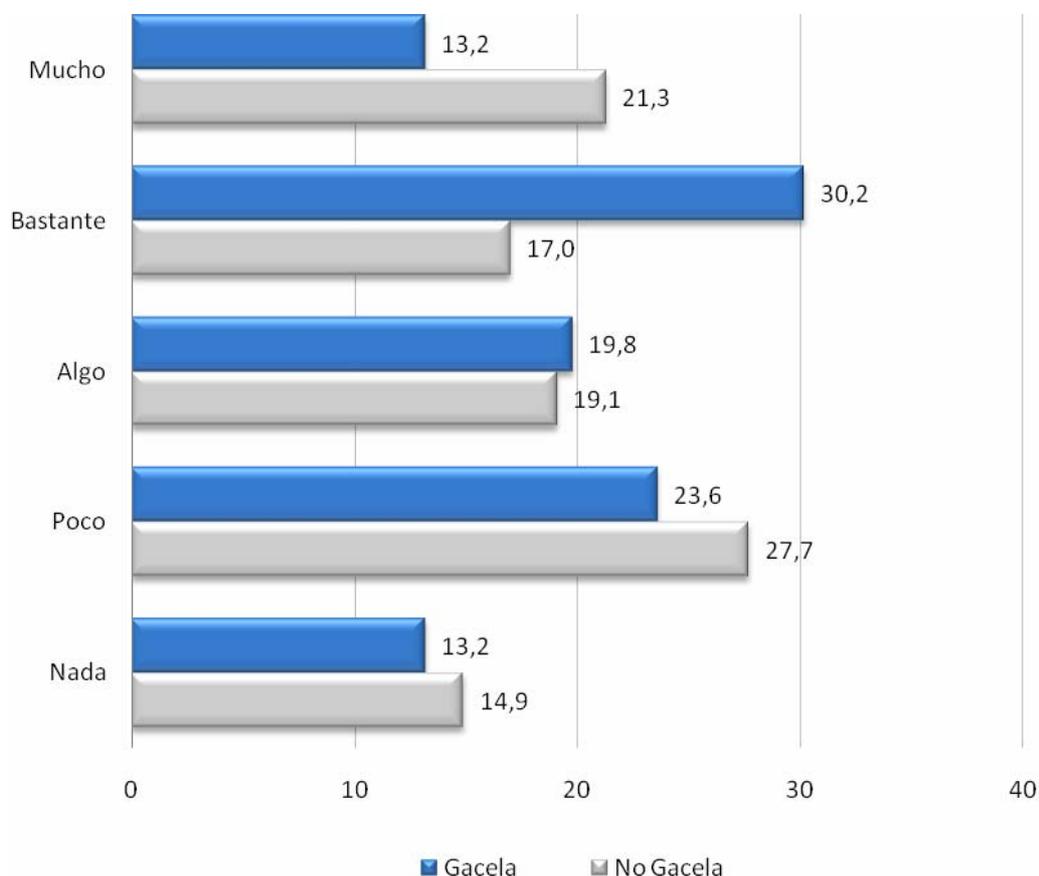
En el caso de las empresas “no gacela”, un 38,3% considera que la innovación favorece en gran medida la creación de empleos, mientras que un 42,6% considera que la innovación aporta poco en este sentido<sup>42</sup>.

Al contrastar todos los datos, se observa que las empresas “gacela” valoran más que las “no gacela” la relación entre la innovación y la creación de empleos.

---

<sup>42</sup> Habrá otras características como el sector, número de empleados, etc. que influyen de manera más determinante en la creación de número de empleos y por eso los resultados están tan polarizados.

**Figura 4.9– Influencia de la innovación en la creación de empleo**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

### **Reducir personal**

En cuanto a la reducción del número de empleos, las diferencias son más marcadas. Sólo un 18% de las empresas “gacela” ve en la innovación una gran ayuda para contribuir a la reducción de personal, mientras que aproximadamente un 80% no considera que sea importante.

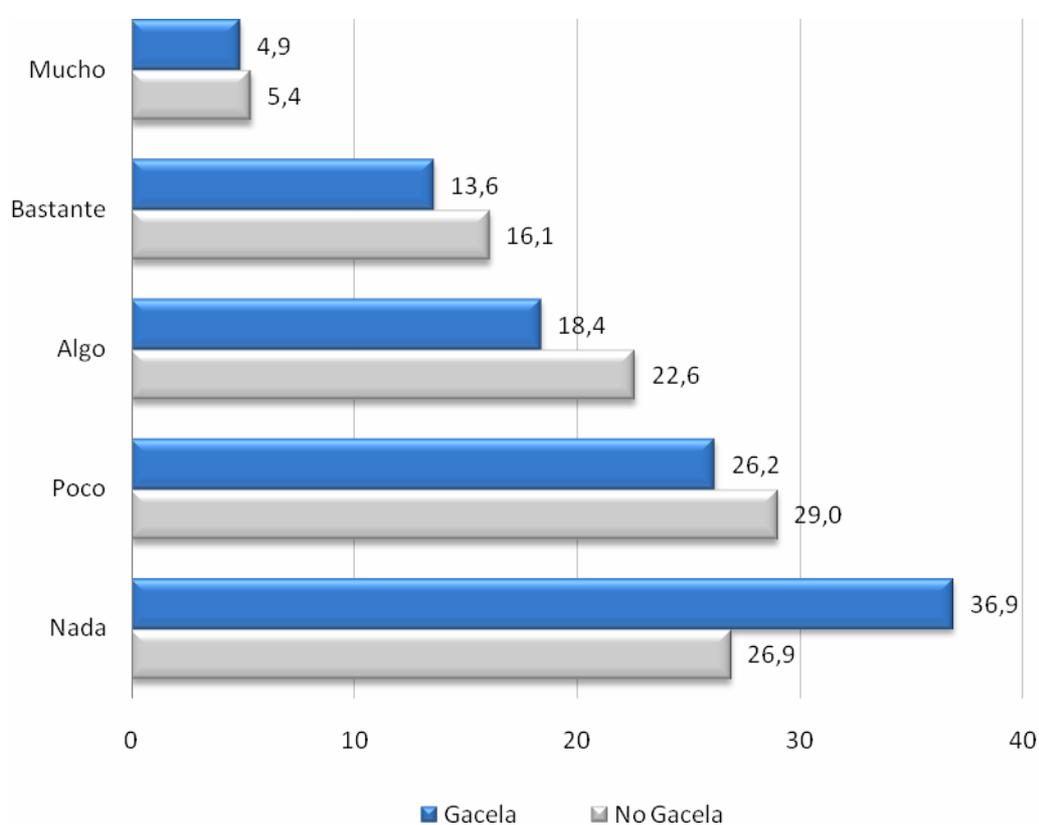
Por su parte, las empresas “no gacela” valoran más que las “gacela” la contribución de la innovación en la reducción de su plantilla (21,5% vs. 18,5%).

Por el contrario, un 56% de empresas “no gacela” considera a la innovación de poca o ninguna ayuda para reducir la plantilla de trabajadores frente al 63% de las “gacela”,

destacando en éstas últimas que un 37% considera a la innovación como totalmente nula en el mismo sentido.

Por lo tanto y a la inversa de lo que sucede con la percepción de la relación entre innovación y creación de empleo, las empresas “no gacela” tienden a asociar en mayor grado la innovación como ayuda para la reducción de plantilla en las empresas y las “gacela” tienden a valorar dicha relación de manera menos notoria.

**Figura 4.10 – Influencia de la innovación en la reducción de plantilla**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Estos resultados están en la misma línea de la reflexión de los autores citados anteriormente, ya que indican que las empresas “no gacela” aprecian más el valor de la innovación para las actividades asociadas a la reducción de costes como es la disminución de personal mientras que las “gacela” tienden a buscar en menor medida

soluciones innovadoras para tener que reducir el número de empleos y por tanto sus costes.

### **Diferenciarse de la competencia**

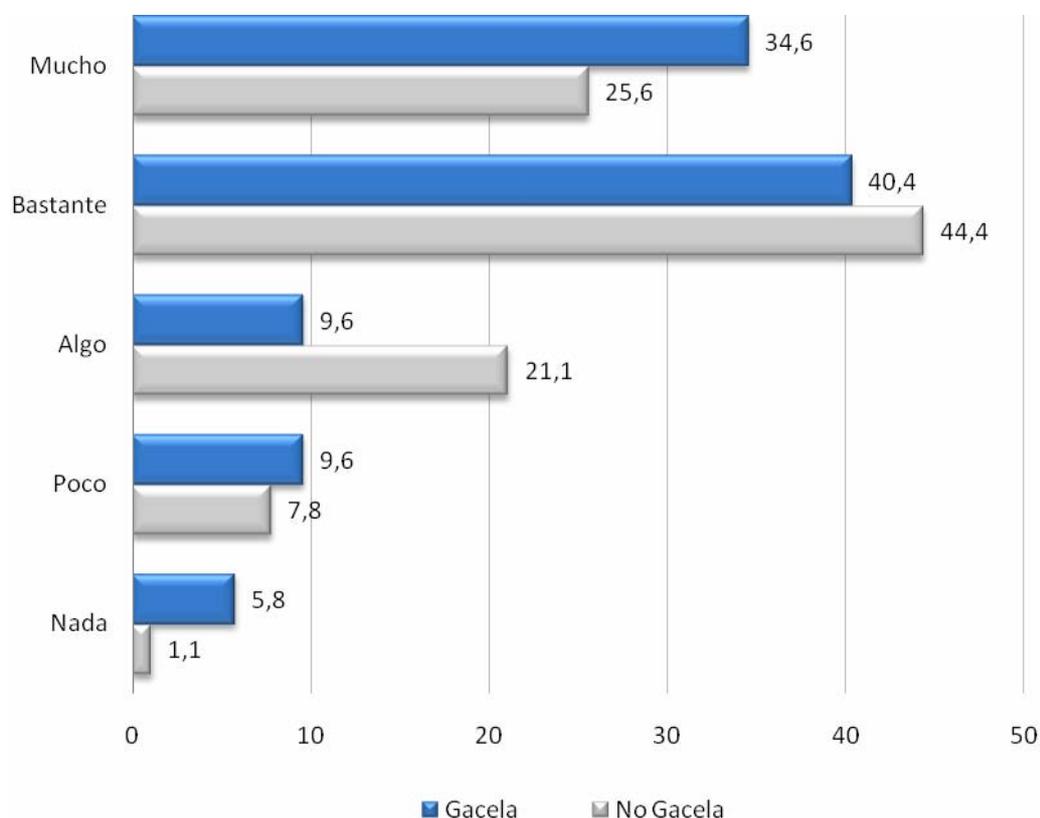
La innovación está encaminada también a lograr la diferenciación de una empresa frente a la competencia con el fin de mantener o mejorar su posición en el mercado.

Esta relación entre innovación y diferenciación es muy fuerte, según lo valoran tres cuartas partes de las empresas “gacela” frente a una cuarta parte, que no aprecia demasiado la contribución de la innovación como medio para la consecución de este fin.

En la misma línea, un 70% de las empresas “no gacela” reconoce la influencia positiva de la innovación para el logro de la diferenciación.

Comparando los resultados de ambos tipos de empresa, las “gacela” valoran ligeramente más que las “no gacela” la ayuda que proporciona la innovación para diferenciarse de su competencia.

**Figura 4.11 – Valoración de la innovación como ayuda para diferenciarse de la competencia**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

### **Expandir el negocio**

Una preocupación importante para un gran número de empresas es su capacidad de expansión, que permite competir en más mercados y un mayor número potencial de clientes a los que vender sus productos y servicios.

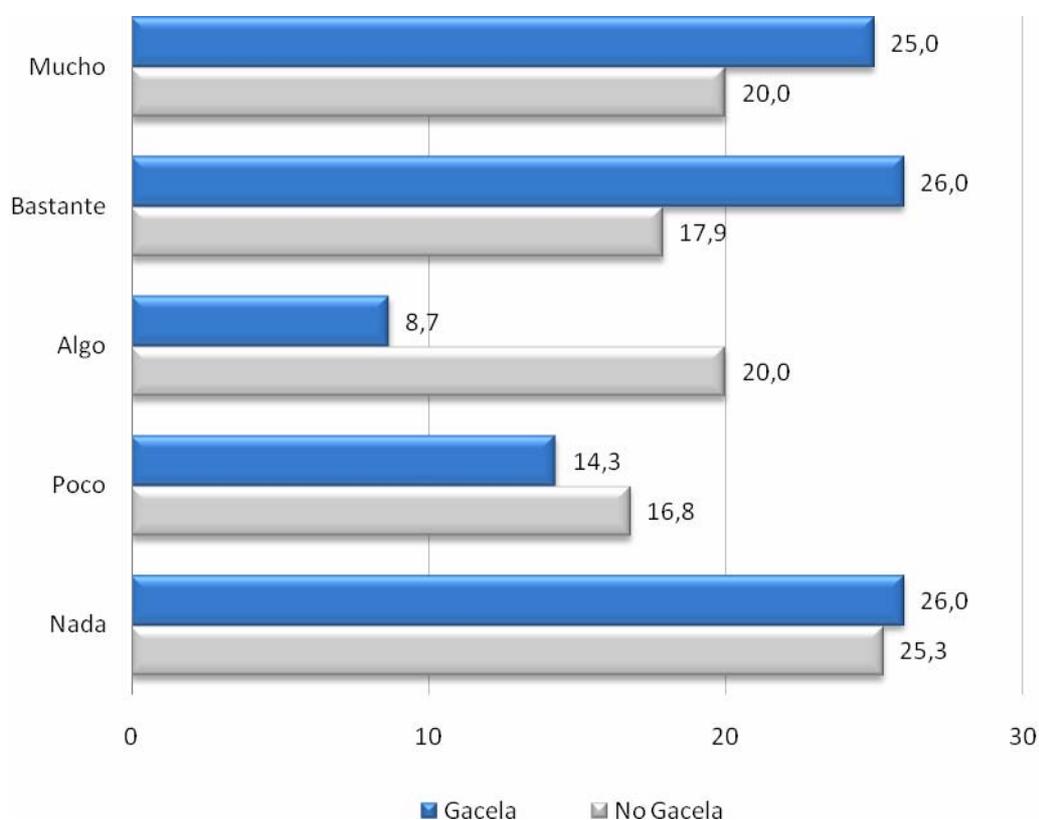
Hoy en día, internet y las nuevas tecnologías han abaratado mucho los costes de expansión brindando un escenario muy apropiado para la expansión empresarial. La innovación puede estar presente en muchos procesos que facilitan la expansión del negocio (p. ej.: el uso de internet como medio de canal de ventas).

No obstante, es preciso puntualizar que dado que las nuevas tecnologías y otras innovaciones son todavía relativamente recientes, un gran número de empresas se encuentran aún inmersas en el proceso de adaptación que les permita adoptarlas como elementos habituales. Por este motivo, actualmente puede ser aún significativo el porcentaje de empresas que no vean en las nuevas tecnologías y la innovación un medio de mejora para expandir su negocio.

Según se refleja en los datos de la tabla adjunta, más o menos la mitad de las empresas “gacela” perciben la innovación como un elemento fundamental para expandir su negocio y la otra mitad no considera que su aportación sea trascendental.

Comparativamente, la proporción de empresas “no gacela” que confían en la innovación como medio para lograr su expansión es inferior a la de “gacela” (51% “gacela” vs. 38% “no gacela”). En ambos casos estas proporciones son más bajas que las que se obtienen en otros apartados anteriores.

**Figura 4.12 – Influencia de la innovación en la expansión del negocio**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

#### **4.6. Innovaciones de las empresas en 2006 – Campos de Aplicación**

Es interesante estudiar la distribución y el destino final de los fondos que la empresa dedica a la innovación con el fin de determinar qué departamentos están más ligados a la innovación.

En el caso de las empresas “gacela”, al igual que las “no gacela”, el principal campo de aplicación es la innovación tecnológica de sus productos y procesos. De hecho, casi el 50% de las innovaciones que se han realizado en las empresas “gacela” y “no gacela” en el último año se han orientado a este fin. En un segundo lugar, las empresas “gacela” han desarrollado innovaciones en la gestión logística, comercial y administrativa (9-15%). Por último y con menor peso figura la gestión financiera (7%).

Por el contrario y aunque no con una diferencia tan marcada, las empresas “gacela” han realizado más innovación relacionada con la gestión comercial, gestión financiera y los productos.

En el resto de parcelas las diferencias entre empresas “gacela” y “no gacela” apenas son significativas, exceptuando los casos de las empresas que no han innovado en ningún campo, que son mayoritariamente del tipo “no gacela”.

**Figura 4.13 – Campos de aplicación de las innovaciones realizadas en 2006**

<b>Campo de aplicación</b>	<b>“gacela”</b>	<b>“no gacela”</b>
<b>Productos</b>	27,6	25,0
<b>Procesos</b>	21,2	29,2
<b>Gestión comercial</b>	10,6	7,6
<b>Gestión financiera</b>	7,1	4,9
<b>Gestión administrativa</b>	9,4	8,3
<b>Gestión logística</b>	14,7	13,9
<b>Otras</b>	2,9	2,1
<b>Ninguna</b>	6,5	9,0

Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

#### **4.7. Existencia de programas para fomentar la cultura innovadora en la empresa**

La cultura innovadora es una vía para conseguir que una empresa esté realmente involucrada con la innovación, de tal forma que todos sus estamentos (principalmente trabajadores) la adopten a la hora de realizar su trabajo. Si esto es así, toda la empresa en su conjunto será capaz de aportar ideas novedosas en todos los ámbitos con el objetivo de mejorar y avanzar para obtener mejores resultados a largo plazo.

Uno de los métodos para lograr impregnar a la empresa de la cultura innovadora es aplicar programas específicos internos que la fomenten, entre los que destacan:

- Premios o reconocimientos a empleados que desarrollen ideas innovadoras.

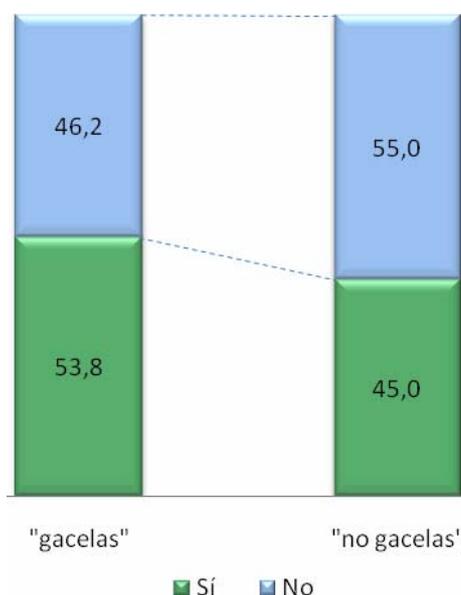
- Dar formación específica en temas relacionados con la innovación a los empleados.
- Realizar programas de seguimiento del desarrollo de las innovaciones.

Un 53,8 % de las empresas “gacela” declararon disponer de algún tipo de programa interno para desarrollar su cultura innovadora, mientras un 46,2% de empresas reconocieron no disponer de este tipo de programas.

Por su parte, las empresas “no gacela” hacen un uso menor de estas prácticas, concretamente en una proporción del 45%.

Estas diferencias indican que las empresas “gacela” tienen más empeño en que la cultura innovadora se extienda por toda su organización.

**Figura 4.14 – Existencia de programas de ayuda a la innovación en la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

#### **4.8. Existencia de departamento de I+D en la empresa**

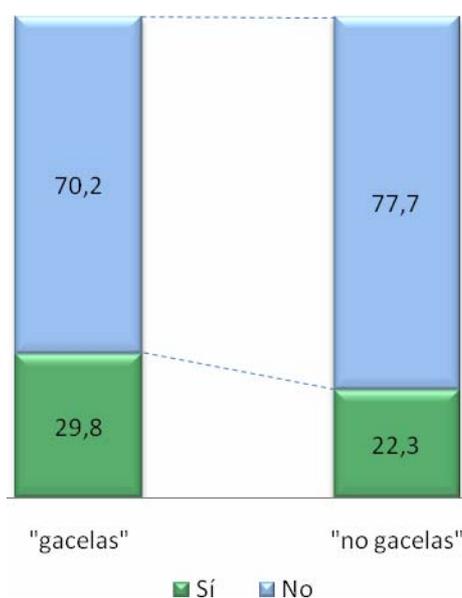
Anteriormente en este estudio se ha señalado la importancia del I+D como indicador para medir y comparar la innovación entre las distintas empresas. Uno de los

parámetros que sirve a este fin y que completa el análisis del grado de innovación de las Pymes es el que contabiliza los departamentos específicos relacionados con el I+D.

El 30 % de las empresas "gacela" disponen de un departamento de I+D, lo que supone un dato positivo teniendo en cuenta que se trata de empresas relativamente jóvenes, con una media de 16,1 años, y en su mayoría pequeñas<sup>43</sup>.

Por contra, las empresas "no gacela" presentan menos departamentos de I+D.

**Figura 4.15 - Existencia de departamento de I+D en la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas "gacela" en España, 2007

#### **4.9. Existencia de patentes en la empresa**

Tradicionalmente, la existencia de patentes se ha considerado un componente de innovación muy importante para las empresas, a la vez que protege de las posibles imitaciones de sus productos estrella. Sin embargo, la realidad demuestra que, aunque

<sup>43</sup> La probabilidad de que con pocos trabajadores tengan departamentos específicos de I+D es menor, debido a que todos los recursos estarán destinados a su negocio principal, salvo que conciban a la innovación como parte del mismo.

esto es cierto, las empresas tienden a aplicar más otro tipo de procesos innovadores<sup>44</sup>, de tal forma que las patentes adquieren un peso específico menor.

Entre las empresas “gacela”, sólo el 14,8% dispone de patentes, frente al 80,6% que no las tiene. De entrada, esto no supone un inconveniente para lograr un crecimiento próspero y sostenible<sup>45</sup>, y existen otros procesos innovadores que ayudan a las empresas a desarrollar su mercado y a obtener un rendimiento elevado.

La tendencia de las empresas “no gacela” a registrar patentes es superior a la de las “gacela”, (21,1% vs. 15,5%), aunque el índice no es excesivamente elevado en ninguno de los dos tipos de empresas.

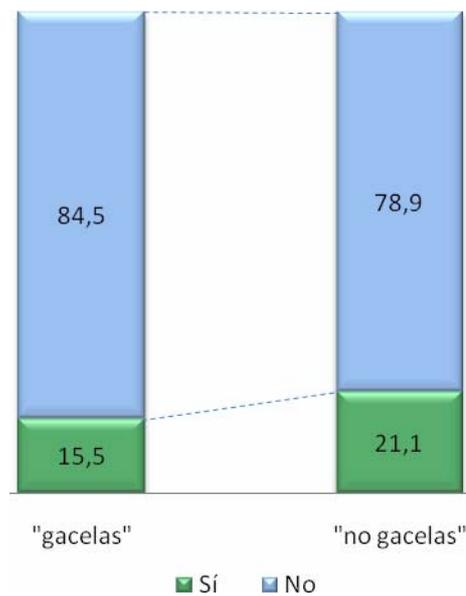
Tal y como se ha recalcado en otros análisis realizados anteriormente, al comparar a las empresas “gacela” con las “no gacela” hay que tener en cuenta también que la media de edad de las primeras es menor que la de las segundas y que los trámites para registrar patentes suelen suponer un tiempo considerable. Esto puede explicar y atenuar las diferencias observadas en cuanto a la propiedad de patentes por ambos tipos de empresa.

---

<sup>44</sup> Las patentes tienen un proceso de aprobación bastante costoso en tiempo. Esto añadido al dinamismo y rapidez con la que se mueve cualquier mercado hace que las empresas piensen en otras fórmulas para desarrollar la innovación.

<sup>45</sup> Sostenibilidad, ya que al menos ha tenido crecimientos elevados durante al menos 3 años.

**Figura 4.16 – Existencia de patentes en la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas "gacela" en España, 2007

Hoy en día, la lentitud que implica la realización y el registro de patentes hace reflexionar sobre si merece verdaderamente la pena que las empresas las fomenten o si, por el contrario, es preferible concentrar los esfuerzos en otro tipo de innovaciones.

## **5. RELACIÓN ENTRE “ALTO RENDIMIENTO PYME” Y “OTROS FACTORES ORGANIZATIVOS”**

Este capítulo complementa al anterior porque estudia otros factores distintos a la innovación que tienen una influencia positiva en la mejora del rendimiento de una empresa.

A pesar de que a priori estos factores no tienen relación directa con la innovación, ésta puede favorecer de forma activa su desarrollo y ejecución (expansión, modelo empresarial, etc.). Por ejemplo, en principio la expansión no tiene por qué ir ligada a la innovación, pero hay empresas que adoptan políticas de venta, distribución, etc. basándose en internet y las nuevas tecnologías, cuya utilización incrementa la efectividad de la expansión. En definitiva, la innovación es un factor transversal que afecta a gran número de las actividades y políticas empresariales de las Pymes.

Aparte de estos factores en los que puede influir indirectamente la innovación, también se analizan en este capítulo otros que diferencian a las empresas “gacela” de las “no gacela”, como la caracterización de los trabajadores, de los directivos, de la competencia, etc. Es decir, que el objetivo de este capítulo es estudiar y presentar posibles factores que contribuyen a lograr un rendimiento elevado como el que distingue a las empresas “gacela”

### **5.1. Factores diferenciadores respecto a la competencia**

En primer lugar, se realiza un estudio de los factores que las propias empresas “gacela” consideran más importantes para conseguir un alto rendimiento y diferenciarse de sus competidores.

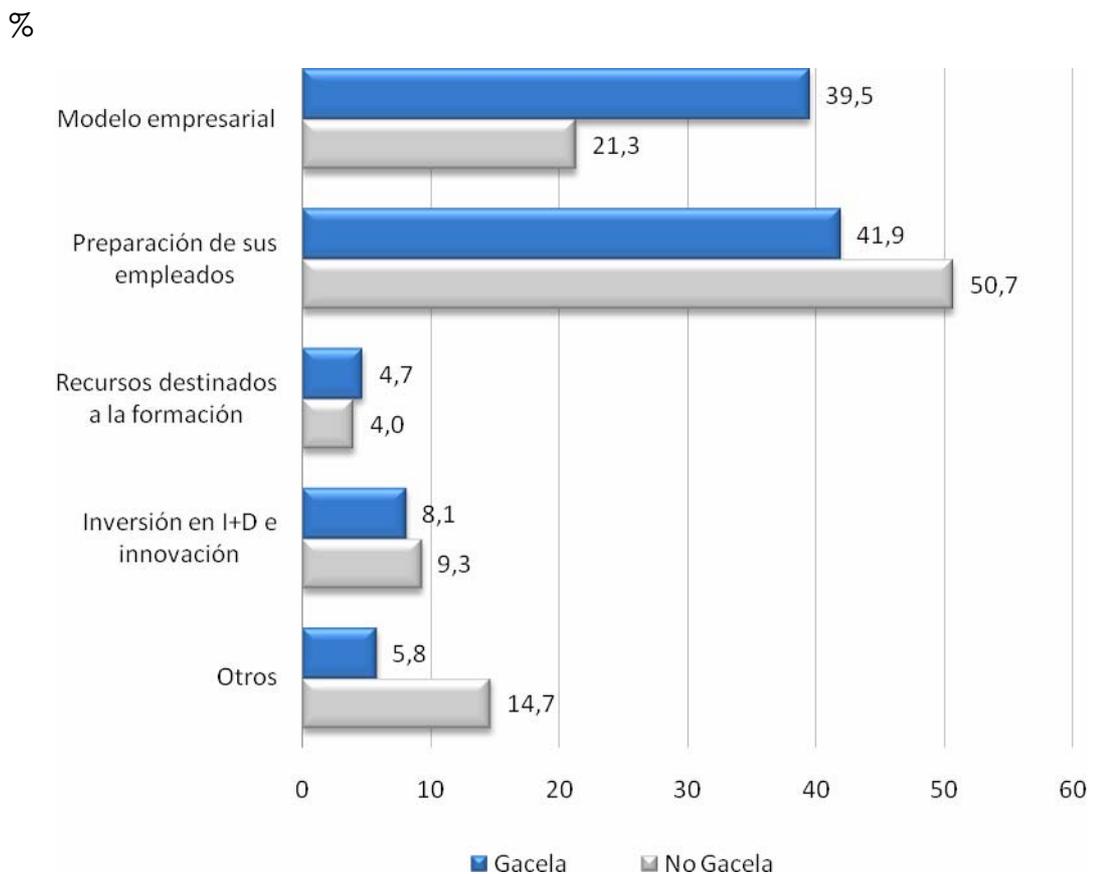
En este sentido, dos tercios del total de empresas “gacela” consideran la preparación y competencia de sus empleados y el modelo empresarial como los factores más destacados. En tercer lugar aunque muy distanciada, estas empresas señalan la

inversión en I+D e innovación y, finalmente, el nivel salarial, la atención al cliente y la experiencia, factores escasamente valorados.

Por su parte, las empresas “no gacela” señalan significativamente la valoración de los empleados por encima de los demás conceptos. En segundo lugar pero dentro de una escala muy inferior, destacan el modelo empresarial (21,3% modelo empresarial vs. 50,7% preparación y competencia de sus empleados).

Al comparar cómo valoran este concepto las empresas “gacela” y “no gacela” se observa que las primeras lo aprecian mucho más que las segundas (21,3% “no gacela” vs. 39,5% “gacela”), lo que hace prever que este factor constituye una diferencia importante entre ambos tipos de empresa.

**Figura 5.1 – Factores que la empresa considera le diferencian de la competencia**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

## **5.2. Expansión territorial**

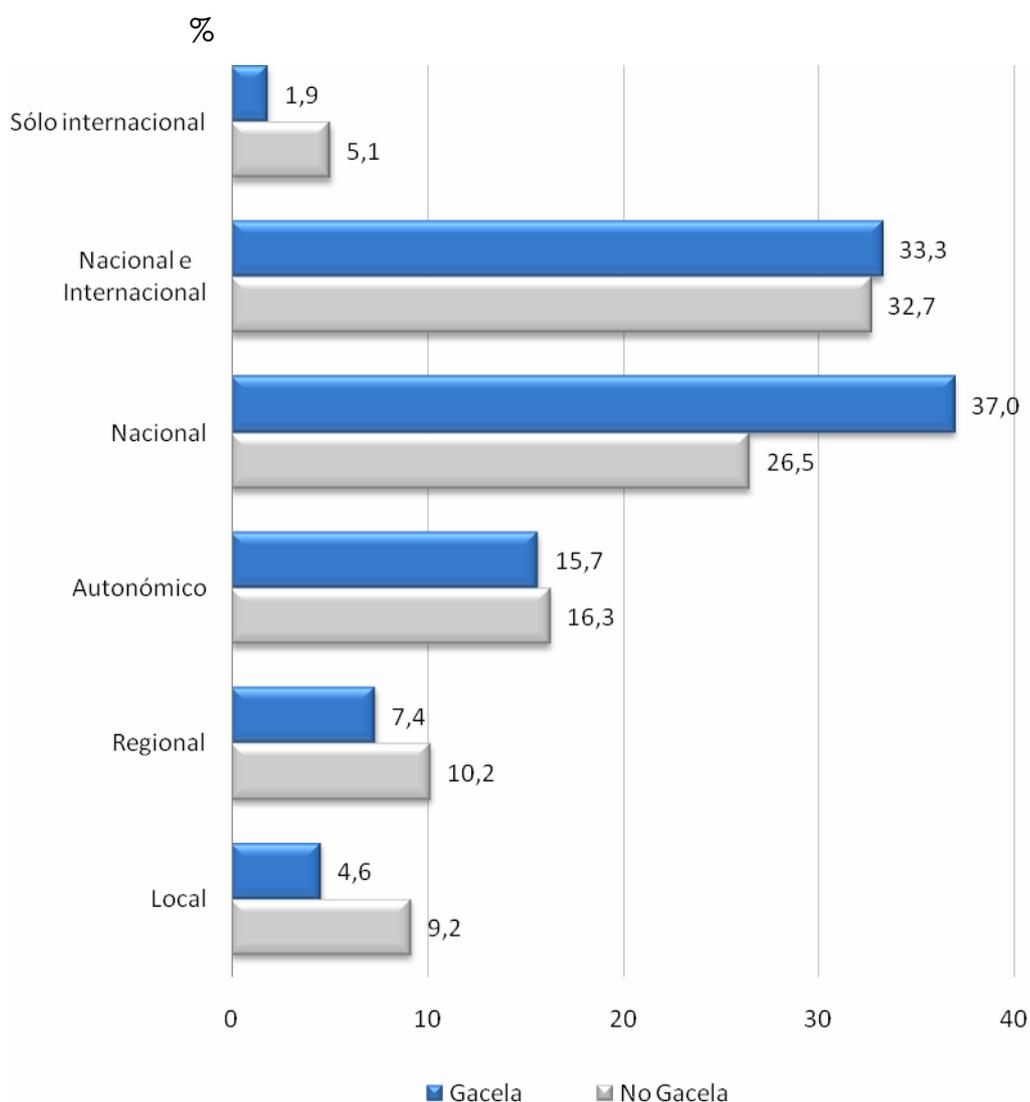
Un elemento importante a considerar dentro del modelo empresarial es el de la expansión territorial. Cuando una empresa se expande, puede operar en más mercados y acceder a un mayor número de clientes, lo cual, si se hace de forma efectiva, puede dar lugar a un aumento considerable en el volumen de beneficios.

Para tener una perspectiva completa de cómo afrontan ambos tipos de empresas la gestión de la expansión como estrategia para mejorar su rendimiento es importante realizar una comparativa para establecer el ámbito en el que opera cada una y analizar qué han hecho en el pasado y qué planean hacer en el futuro.

Con respecto al primer punto, actualmente, el radio de acción de tres cuartas partes de las empresas “gacela” es nacional o internacional. Esto es debido a la evolución del mercado hacia un mundo cada vez más globalizado, en el cual el coste de la expansión se abarata gracias a internet y a las nuevas tecnologías.

Según se refleja en la tabla adjunta la expansión a partir del nivel nacional suele ser mayor en las empresas “gacela” (72,2% “gacela” vs. 64,3% “no gacela”). Este aspecto es de especial relevancia teniendo en cuenta que las empresas “gacela” son más jóvenes que las “no gacela”, ya que demuestra que dentro de su modelo empresarial las primeras perciben la expansión territorial como un elemento importante para conseguir un alto rendimiento, por lo que tratan de desarrollarla rápidamente y son capaces de alcanzar un gran número de mercados en poco tiempo.

**Figura 5.2 - Ámbito territorial de acción de la empresa**

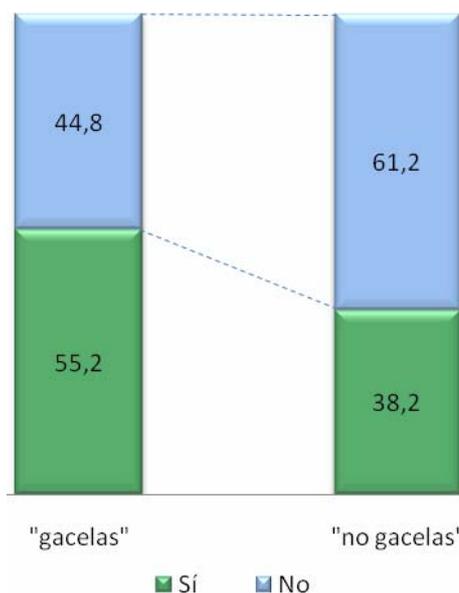


Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

El 55,2% de las empresas “gacela” se han expandido en el último año frente al 44,8% que no lo ha hecho.

Por otra parte, el 38,8% de las empresas “no gacela” se han expandido territorialmente en el último año en comparación con el 55,2% de las empresas “gacela”.

**Figura 5.3 – Expansión geográfica reciente de la empresa**



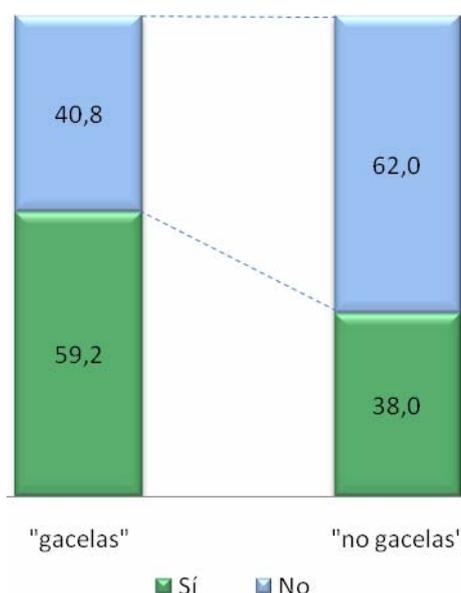
Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Como conclusión, la tendencia a la expansión realizada en el pasado y el ámbito actual de actuación de las empresas “gacela” son superiores a los de las empresas “no gacela”.

Para completar la panorámica de la expansión territorial de las empresas se pueden analizar sus perspectivas de futuro. Así se muestra que el 59,2% de las empresas “gacela” planifica continuar su expansión en el próximo año, un porcentaje más que considerable teniendo en cuenta que muchas de ellas acaban de experimentar una expansión reciente y que gran parte de las mismas ya operan a nivel nacional o internacional.

Comparativamente, las empresas “no gacela” tienen previsiones menores de expandirse que las “gacela”. En concreto, un 38% de las empresas “no gacela” planea expandirse en el próximo año, lo que por tanto supone una tendencia inferior al reflejado por las empresas “gacela”.

**Figura 5.4 – Expansión geográfica prevista a futuro de la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Los análisis realizados demuestran que las empresas “gacela” conciben la expansión como un factor muy importante para su negocio, porque sus tendencias del pasado, presente y futuro buscan a una expansión geográfica rápida y dinámica. Estos datos coinciden con los resultados que indicaban que las empresas “gacela” presentan un interés mayor en desarrollar modelos empresariales orientados a la expansión.

### 5.3. Competencias clave

Otro aspecto de interés consiste en analizar las competencias clave que tienen las empresas para desarrollar su negocio, para lo cual hay que comprobar lo que estas empresas perciben que sus clientes valoran en mayor medida. En este sentido, las competencias pueden referirse a distintos apartados, como un buen servicio postventa, productos y servicios novedosos, cercanía y buena atención a sus clientes, precios bajos, etc.

Las empresas “gacela” consideran como aspectos más relevantes para sus clientes, la calidad de sus productos y el buen servicio (84% de consideración) y valoran mucho

menos (16%) el resto de aspectos citados (buen servicio postventa, productos y servicios novedosos, etc.).

Por su parte, las empresas “no gacela” consideran prácticamente las mismas competencias clave que las empresas “gacela”, es decir, la calidad de sus productos y el buen servicio prestado a sus clientes, y además lo hacen en la misma medida (más del 80%).

**Figura 5.5 – Aspectos mejor valorados por los clientes de la empresa**

<b>Campo de aplicación</b>	<b>“gacela”</b>	<b>“no gacela”</b>
<b>Calidad de sus productos</b>	57,9	63,6
<b>Buen servicio</b>	26,2	24,2
<b>Cercanía y buena atención a sus clientes</b>	5,6	5,2
<b>Productos y servicios novedosos</b>	5,6	3,0
<b>Precios bajos</b>	3,7	2,0
<b>Servicio postventa</b>	1,0	2,0

Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

#### **5.4. Perfil de trabajadores**

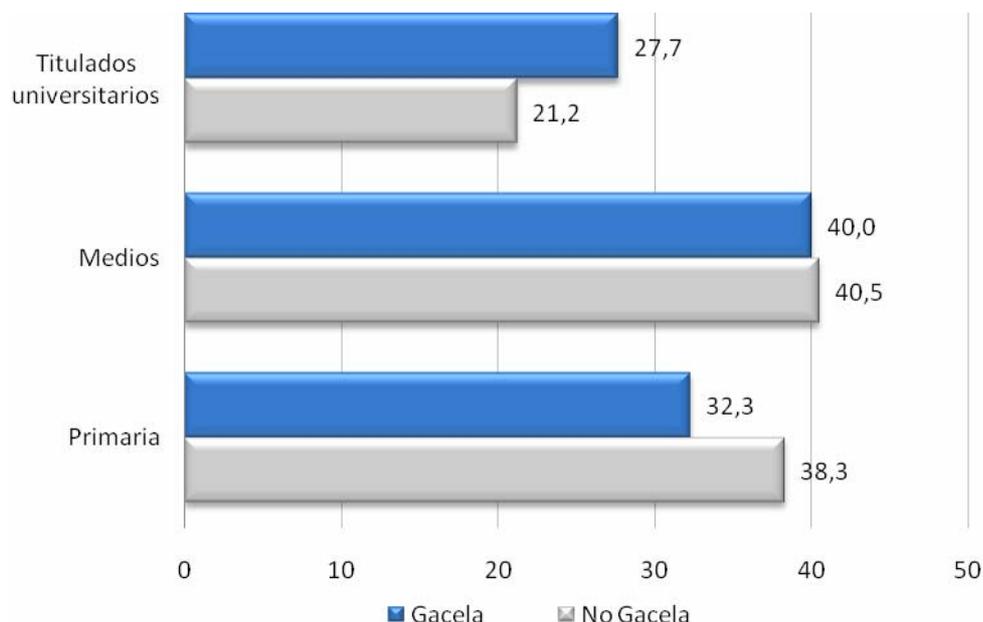
##### **- Nivel educativo**

En lo que respecta al nivel educativo de los trabajadores de las empresas “gacela”, todos los niveles educativos (estudios primarios, secundarios y superiores) están representados de forma más o menos equilibrada, aunque predomina quizá el personal con estudios de secundaria o equivalentes.

Al comparar los distintos tipos de empresa se constata la presencia de más titulados universitarios en las empresas “gacela” respecto a las “no gacela”. Este porcentaje se compensa en el polo opuesto del grado bajo de estudios, donde la tendencia mayor es de las empresas “no gacela”.

En resumen, las empresas “gacela” tienen una plantilla con trabajadores de mayor graduación académica que las “no gacela”.

**Figura 5.6- Nivel educativo de los trabajadores de la empresa**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

### 5.5. Asesoramiento

Cada vez más el entorno empresarial brinda a las Pymes posibilidades de realizar consultoría en aquellas actividades que estiman necesarias para desarrollar más y mejor su negocio.

El sector privado lleva ejerciendo estas labores en el sector servicios durante mucho tiempo, y en la actualidad, prácticamente todos los sectores disponen ya de empresas privadas que les proporcionan sus servicios de asesoramiento.

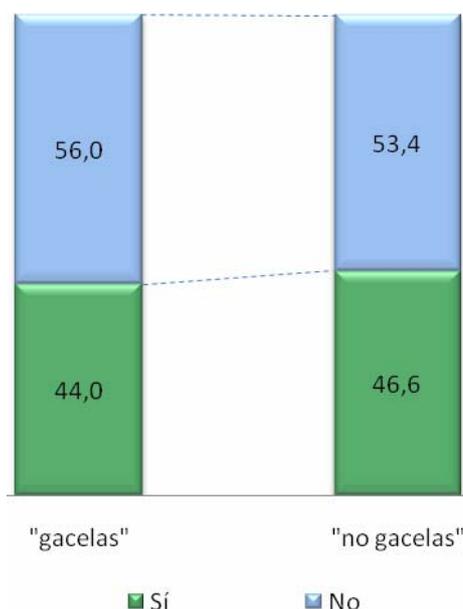
Por su parte el sector público se ha sumado también a las actividades relacionadas con la consultoría y el asesoramiento y presta este tipo de servicios desde los principales

organismos, como la administración central, la administración de la Comunidad Autónoma, comisiones de la Unión Europea, etc.

Con lo que respecta a las Pymes, un 44% de las empresas “gacela” declara haber recibido algún tipo de asesoramiento, bien sea por parte de entidades públicas o privadas, como consultoras, instituciones privadas, asesores, etc. Por el contrario, un 56% de las mismas afirma que no ha solicitado ni recibido ningún tipo de asesoramiento.

Las empresas “no gacela” presentan una situación muy parecida y en torno al 46% reconoce que ha recibido asesoramiento en algún campo específico (jurídico, comercial, financiero, administrativo,...) por parte de organismos públicos o privados. Por lo tanto, ambos tipos de empresa presentan una tendencia similar en cuanto al asesoramiento y parece que éste es habitual en el sector de la empresa y responde a las necesidades específicas de cada una a la hora de desarrollar su negocio.

**Figura 5.7 – Distribución de empresas que han recibido asesoramiento**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

Por otro lado, las empresas que declaran haber recibido asesoramiento por parte de algún organismo público o privado (sean “gacela” o no) señalan que la “Investigación y el desarrollo (I+D)” es uno de los factores significativos sobre los que se realiza consultoría (aprox. 20%), aunque los aspectos que mayor índice presentan (aprox. 30-36%)<sup>46</sup> son los jurídicos y legales, las finanzas, la formación, etc.

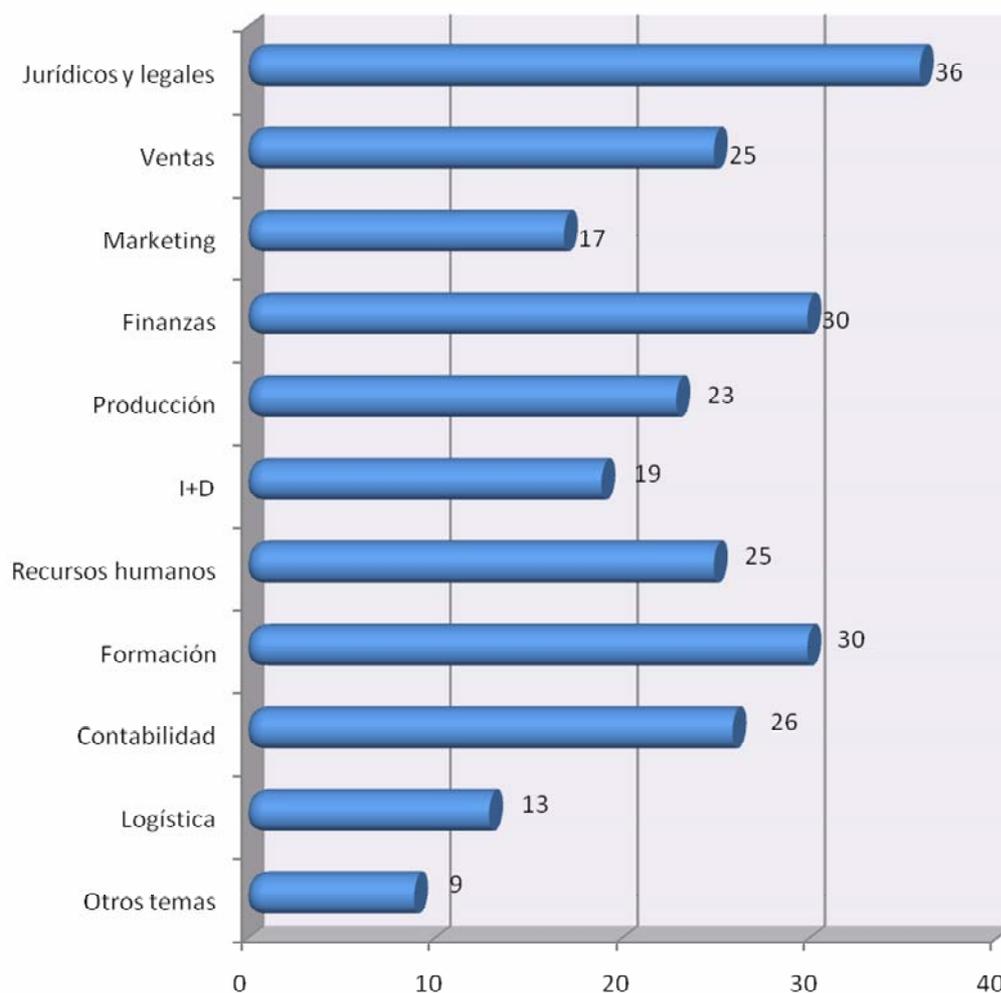
También es interesante destacar que la aportación que realiza la consultoría puede resultar innovadora para la empresa que la recibe.

En general, el sector Pyme español que realiza consultoría suele hacerlo sobre las áreas más tradicionales de la empresa (jurídica, finanzas, etc.), aunque el I+D recibe mucha atención en este sentido.

---

<sup>46</sup> Notar que la suma de porcentajes no tiene que ser 100%, debido a que una empresa puede realizar consultas en diferentes campos de actividades de su empresa.

**Figura 5.8 - Principales áreas de asesoramiento de las Pymes**

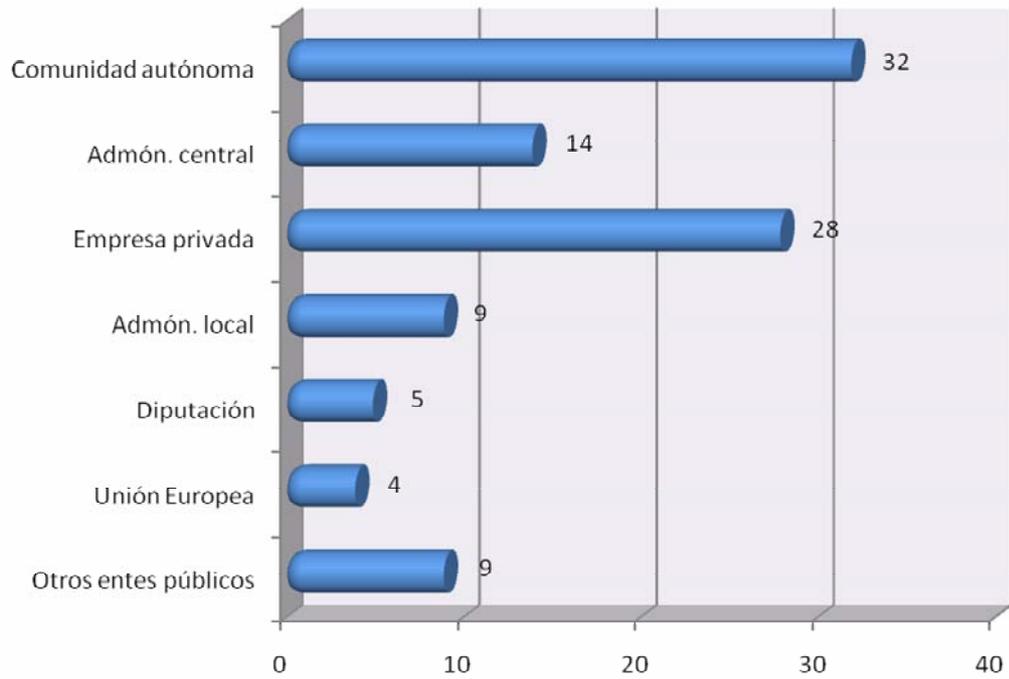


Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

En cuanto al origen de dicho asesoramiento, si es de las instituciones públicas lo presta la propia comunidad autónoma (32 %) y si es de instituciones privadas proviene de consultoras (28 %). El resto de entidades tienen poco peso y entre ellas destaca la baja tasa de consultoría<sup>47</sup> por parte de los organismos de la unión europea.

<sup>47</sup> Bien por no haber sido consultada, bien por no contemplar soluciones efectivas a los problemas presentados por las Pymes.

**Figura 5.9 - Principales fuentes de asesoramiento de las Pymes**



Fuente: Encuesta EOI, las empresas “gacela” en España, 2007

## **6. CONCLUSIONES**

En un contexto en el que cada vez hay un mayor número de empresas Pymes (a 1 de enero de 2007 había en España alrededor de 1.624.000 Pymes con asalariados) es imprescindible que éstas logren una buena gestión de las actividades que desarrollan con el fin de subsistir ante la dura competencia del mercado tan dinámico en el que se encuentran.

España está experimentando una evolución creciente en el número de Pymes, situándose éstas principalmente en Cataluña, Andalucía (la comunidad autónoma en la que más Pymes se crean) y Madrid, aunque la mayor intensidad de Pymes en función de la población existente se encuentra en Cataluña, Baleares y, en general, el levante español.

En el año 2006, las Pymes españolas invirtieron casi 5,49 millones de euros en I+D. La mayor parte de esta cantidad se invirtió en las propias Pymes, a lo que habría que sumar lo que las Administraciones Públicas invierten en innovación para ellas. Según los datos expuestos en esta investigación, la inversión que las empresas realizan en I+D tiende a aumentar en aquellas comunidades autónomas con una mayor densidad de Pymes. Asimismo, son Madrid y Cataluña las comunidades autónomas en las que las Administraciones Públicas invierten más en I+D para el sector empresarial. De hecho, estos datos revelan que la inversión según comunidades autónomas se encuentra muy polarizada.

El perfil de las Pymes que más invierten en I+D es el de empresas del sector industrial y del sector servicios, que gastan el 60% del total de lo invertido en adquisición de maquinaria, equipos y software, es decir, que invierten en innovación externa en detrimento de la innovación interna (formación).

En general, la innovación que llevan a cabo las Pymes españolas no se hace patente en el producto final, sino que se trata de una innovación dirigida a aspectos organizacionales o en la cadena de producción. De hecho, aproximadamente un 90% de

la cifra de negocio en 2005 provenía de la comercialización de bienes y servicios que se mantuvieron sin innovaciones.

En el entorno tan competitivo en el que están inmersas las Pymes españolas destacan las empresas “gacela”, empresas Pymes que presentan un extraordinario rendimiento tanto en facturación como en creación de empleo. Gracias a su elevado rendimiento, las empresas “gacela” generan numerosos beneficios sociales como la creación de empleo y el aumento de la riqueza económica de un país. Por lo tanto, es de especial interés conocer los elementos que contribuyen a la sostenibilidad y al alto rendimiento de estas empresas para poderlos aplicar a otros tipos de empresas Pymes y potenciar así su desarrollo.

Según los datos presentados durante la investigación, las empresas “gacela” tienen unas características específicas que las hacen diferentes a las empresas “no gacela”. Así pues, las empresas “gacela” son más jóvenes (16,1 años de media) frente a las no “gacela” (25,9 años) y, en general, tienen un menor número de empleados (en valor absoluto, no en crecimiento). Por otra parte, y pese a su juventud, suelen tener más departamentos de I+D, lo que confirma que innovan más que el resto. La gran mayoría de empresas “gacela” (aproximadamente un 94%) consideran que innovan al menos lo mismo que el resto de Pymes, mientras que un significativo 38% piensa que su nivel de innovación es mayor que el del resto de empresas. Las empresas “gacela” también emplean en mayor medida la innovación para conseguir nuevos clientes y abrirse nuevos mercados. De hecho, más del 70% consideran la innovación vital para diferenciarse de la competencia directa y un 50% piensan lo mismo respecto de la expansión de su negocio. Uno de los aspectos que se perciben más reveladores de la diferencia estructural entre empresas “gacela” y “no gacela” es la consciencia de poseer un modelo empresarial diferente al del resto, que les hace tener una ventaja competitiva frente a otras Pymes con las que comparten mercado.

Al relacionar la innovación con las empresas de alto rendimiento se concluye que las empresas “gacela” tienen mayor tendencia a innovar en diversos ámbitos de la empresa que el resto de Pymes. Por ejemplo, utilizan en mayor grado internet y las nuevas

tecnologías, programas internos específicos para extender la cultura innovadora a toda la organización, la innovación como ayuda para la expansión del negocio, etc.

La innovación de productos y procesos se considera un elemento fundamental para la sostenibilidad y prosperidad de las empresas, pero también hay otros aspectos como la innovación organizativa o de marketing que influyen de manera positiva. La expansión, como innovación en marketing, puede ser considerada como uno de estos factores, en los que la tendencia en las empresas “gacela” es superior que en las “no gacela” tanto históricamente como en previsiones de futuro.

Las empresas “gacela” también valoran en mayor medida que las “no gacela” el modelo empresarial desarrollado como un factor clave para el éxito. Por otra parte, las empresas “gacela” suelen tener trabajadores en plantilla con un mayor nivel académico (titulados universitarios).

Sintetizando todas estas conclusiones, las empresas de alto crecimiento o “gacela” tienen tendencia a considerar el modelo empresarial clave en su desarrollo y hacen mayor uso de la innovación en sus distintas vertientes: aplicada a productos y procesos, al marketing y a los modelos empresariales para favorecer su expansión, etc. Probablemente, su interés en el modelo empresarial y en la innovación de productos y mercados explique el crecimiento continuo de su empleo y su rendimiento superior a la media.

Estas conclusiones pueden servir de reflexión a las instituciones públicas con el fin de orientar los enfoques de sus políticas futuras hacia las Pymes y dirigir parte de sus esfuerzos a identificar mejor a las empresas “gacela” (o potenciales “gacela”) para fomentar su crecimiento, competitividad y productividad. Esto puede realizarse de muchas maneras complementarias como puede ser, por ejemplo, a través de la consultoría profesional adaptada, la formación, la inversión o simplemente convirtiéndose en sus clientes.

La Comisión Europea ya se está planteando estas mismas cuestiones y hay países y regiones que ya han desarrollado políticas activas para la generación de un mayor número de “gacela”. En España, por ejemplo, actuaciones como las misiones de internacionalización del ICEX contribuyen a ello con éxito y es de esperar que estas iniciativas se extiendan y aumenten en número.

## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Arbussá A., Bikfalvi A. y Valls J.  
La I+D en las Pymes: intensidad y estrategia.
- Bueno E., Palacios M. et al. Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2006. Comunidad de Madrid. IADE, Madrid Autio, E. 2007. GEM 2007 Global Report on High Growth Entrepreneurship. GERA, Londres.
- Cohen, W. AND D. LEVINTHAL (1989)  
“Innovation and learning: the two faces of R&D”.  
The Economic Journal 99: 569-596.
- Estudios estadísticos INE.  
España, 2007.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K.  
*Competing for the future*.  
Harvard Business School Press. Boston, 1994.
- HIDALGO NUCHERA, A., LEÓN SERRANO, G. y PAVÓN MOROTE, J.  
La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones.  
Pirámide. Madrid, 2002.
- Informe COTEC 2007.  
ISBN: 978-84-95336-73-6.
- Informe estudio de mercado empresas “gacela”.  
Madrid, 2007.
- Libro verde de la innovación.  
Unión Europea, 1995.
- Lynn, G., AKGUN, A.,  
"Innovation Strategies under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development".  
Engineering Management Journal, V.10, N.3, Sep. 1998.
- Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.  
Grupo TRAGSA. 3ª Edición, octubre 2005.  
ISBN 84-611-2781-1.
- PAVÓN MOROTE, J. e HIDALGO NUCHERA, A.:  
Gestión e innovación. Un enfoque estratégico.  
Pirámide. Madrid, 1997.
- RAMIS PUJOL, J.  
Guía Práctica de la innovación para Pymes, Anetcom.  
Valencia, 2003.

*Agradecimientos:*

*En especial a la empresa ARDÁN y al Ilustrísimo Sr.  
D. Francisco López Peña, que como Delegado del  
Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Vigo nos  
facilitó acceder a los distintos datos de empresas  
necesarios para este estudio.*