



EMPRESAS “GACELA”, EMPRESAS DE RÁPIDO CRECIMIENTO

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia

Entre los círculos empresariales cada vez es más habitual escuchar el adjetivo de “gacela” para calificar a determinadas empresas cuyo comportamiento en el mercado se basa en un crecimiento constante y muy rápido. Este tipo de empresas tienen unos rasgos comunes muy claros y se han convertido en un buen modelo a imitar.

La definición de esta tipología de empresas es la siguiente: *gacela* es aquella empresa que aumenta su volumen de negocio de forma continuada, durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual, durante cada uno de ellos.

El hecho de que tengan que tener un crecimiento constante y sostenido para considerarse gacela es uno de los que las convierte en paradigmas de éxito, puesto que muchas empresas no llegan a conseguirlo por no ser capaces de adaptarse a ese fuerte ritmo de crecimiento del negocio.

El perfil general de estas empresas es el siguiente:

- + **Empresas de tamaño medio:** son fundamentalmente PYME, con una estructura ligera y flexible que les permite adaptarse a las exigencias del mercado en cada momento
- + **Empresas innovadoras y con un gran dinamismo** que generan un alto porcentaje de los nuevos empleos. Sin embargo, este tipo de empresas tan sólo vienen a representar en torno al 3-4% del total de las empresas de un sector
- + **Empresas jóvenes,** con una edad comprendida entre los cinco y los diez años
- + **Creadoras de empleo:** las empresas gacela suelen crear empleo en muy corto plazo. Para los expertos éste debe considerarse un factor importante a la hora de calificar a una empresa como gacela.

El hecho de que una empresa tenga una gran capacidad de crecimiento no es un factor que determine necesariamente el éxito. Es más, por su espíritu arriesgado, tienen más posibilidades de “tropiezos” ya que por la estructura que ellas mismas generan necesitan

estar constantemente indagando en nuevas oportunidades de negocio o en la mejora de sus productos.

Además, el crecimiento rápido asociado a estas empresas les ocasiona fuertes necesidades financieras que les obliga a asumir un mayor riesgo económico y financiero para cubrir sus expectativas.

Cómo actúan las empresas gacela

Las empresas gacela siguen una serie de prácticas comunes que explican su crecimiento. Una de ellas es que convierten el crecimiento en un factor estratégico: Esto es, otras empresas diseñan sus estrategias con el objetivo de mantenerse en el mercado y tener un volumen de negocio medio. Las empresas gacela, sin embargo, se plantean el crecimiento rápido como uno de sus objetivos prioritarios.

Otras prácticas habituales de estas empresas también las podemos encontrar en compañías de otro tipo, sin embargo son más comunes en las gacela:

- + La **apuesta por la innovación**, por ejemplo, es su motor de crecimiento. Dedican una partida de su presupuesto (entre un 2% y un 25%, dependiendo del negocio) a I+D, incluso las empresas que operan en mercados más tradicionales. Entendiendo por innovación no sólo el desarrollo tecnológico sino también la búsqueda de elementos diferenciadores para sus productos o servicios que les aporten un valor añadido respecto al resto de su competencia.
- + Las gacelas son **muy sensibles al desarrollo de las personas** que trabajan en la empresa. Esta actitud en muchos casos se ve desde el principio. Y dentro de su política de Recursos Humanos también hay una inversión en formación, en desarrollo y seguimiento de la carrera dentro de la empresa.
- + **El cliente es una de sus prioridades**, por lo que destinan muchos recursos a diseñar estrategias de marketing y distribución en consonancia con las condiciones de la empresa y del mercado objetivo. Pero dentro de la estrategia de marketing, el elemento al que prestan más atención es el servicio al cliente, lo

Algunas de las "gacelas" de ANCES

+ Siliken, S.A., apoyada por CEEI Valencia

Sector Energías renovables **Creación** 2001 **Facturación 2007**

150.000.000 euros **Actividad** Dedicada al desarrollo de soluciones aplicables al sector de las energías renovables, su actividad se centra en la fabricación de módulos fotovoltaicos para instalaciones autónomas o de conexión a la red, productos que por su calidad y eficiencia les han convertido en referencia del sector. La empresa cuenta con fábricas en Valencia, Albacete y Tenerife, y próximamente en California. En 2007 su plantilla creció hasta los 550 empleados y prevé unas ventas en el 2008 de 400 millones de euros.



+ Neo Metrics, S.L., apoyada por CEEI Asturias

Sector Consultoría de inteligencia analítica **Creación** 2003

Facturación 2007 5.097.600 euros **Actividad** Consultoría basada en el *business intelligence*, su metodología y oferta de soluciones analíticas para las áreas de marketing, análisis de redes sociales, previsión de la demanda y fraude son únicas en el mercado y permiten que las organizaciones sean más ágiles, competitivas y rentables. Cuenta con un equipo de profesionales multidisciplinar y está presente en España, Estados Unidos, Reino Unido, Portugal, Chile, México y Puerto Rico.

+ Idifarma, S.L., apoyada por CEIN

Sector Farmacéutico y Biotecnológico **Creación** 2001 **Facturación 2007** 2.541.214 euros **Actividad** Idifarma fue la primera empresa en España que se especializó en el *outsourcing* de I+D en desarrollo galénico y analítico para la industria farmacéutica. En la actualidad, cuenta además con siete medicamentos propios en distintas fases de desarrollo, algunos de ellos ya licenciados a otras empresas. Ha pasado de 3 personas en su constitución a disponer de un cualificado equipo de 45 investigadores y técnicos.

+ Certest Biotec, S.L., apoyada por CEEI Aragón

Sector Biotecnología **Creación** 2002 **Facturación 2007**

1.097.000 euros **Actividad** Empresa de biotecnología aplicada al diagnóstico. Su principal actividad es la investigación y desarrollo de tests rápidos de diagnóstico, así como su fabricación y comercialización en todo el mundo. Lanza al mercado una media de tres productos nuevos al año, abre mercado en 5 nuevos países al año y duplica cada ejercicio su facturación y personal. Sus productos se venden en más de 40 países de 4 continentes.

+ Wattpic, S.L., apoyada por Barcelona Activa

Sector Energías renovables **Creación** 2004 **Facturación 2007**

3.420.000 euros **Actividad** Especializada en el desarrollo de proyectos de generación de energía fotovoltaica: Seguidor solar FSA System_Centaurus; Wattpark, marca comercial para los parques fotovoltaicos de conexión a red que comercializa en exclusiva; Wattdata, equipos de captura, gestión y monitorización de datos para instalaciones de energía solar; Piranómetro, sistema para estimar la producción de instalaciones de energía solar en seguimiento solar.

que les proporciona una ventaja fundamental respecto al resto de sus competidores.

+ En las empresas gacela se muestra un especial interés por **analizar el mercado** en el que se mueven y conocen bien el modelo de negocio de sus competidores. Ese conocimiento les permite detectar con mayor rapidez los cambios en los hábitos de consumo y la demanda. Y, además, son capaces de asumir con mayor agilidad esos cambios en productos y servicios para salir al mercado con productos innovadores.

No morir de éxito

Aunque cuando se habla de gacelas se suele asociar el término a casos de éxito, también es necesario recordar que entre este tipo de empresas hay un elevado índice de mortandad.

Entre las principales causas de fracaso algunos expertos mencionan la desavenencias que pueden surgir en el equipo creador, por ejemplo porque no persigan los mismo ritmos de crecimiento, o no estén dispuestos a asumir los mismos riesgos.

Sin embargo, se pueden exponer una serie de elementos que ayuden a superar estas situaciones:

+ Planificar el crecimiento

Cuando el crecimiento obedece a factores coyunturales, como un incremento rápido del mercado o la entrada de clientes de una compañía de gran tamaño, la empresa debe incorporar enseguida procesos formales de planificación, gestión y control.

+ Eliminar intermediarios

También es muy frecuente entre las gacelas la creación de empresas satélites en torno al corazón del negocio para eliminar intermediarios. Con este sistema se busca el crecimiento en volumen de negocio y también en beneficios, ya que permite generar sinergias.

+ Crecer en torno a grandes clientes

No se trata de apoyar el crecimiento del negocio en un solo cliente, pero se puede aprovechar sus pedidos para ampliar el negocio. Su nivel de exigencia nos permite tener un nivel de calidad y sistematización en ingeniería de desarrollo que es a su vez trasladable a otros sectores. Eso facilita entrar en nuevas áreas de negocio y participar en grandes proyectos europeos de I+D.

+ Ir por delante del mercado

El conocimiento del mercado permite a las gacelas evitar futuros riesgos que puedan reducir su crecimiento.

+ Gestionar los periodos de turbulencias

Las gacelas suelen crecer incluso en las crisis, si bien tienen una mayor volatilidad en los resultados. Otra característica es que suelen ser más eficientes que el resto de las empresas, debido básicamente a su habitual mayor rotación de activos (por el efecto de incremento de los ingresos consiguen una relación mayor ingresos/activos) que las empresas de similar campo de actividad.

Sin embargo, el mensaje que envían las gacelas al resto de empresas podría ser que **el auténtico riesgo es el de competir** y que otros riesgos deberían estar subordinados a éste.