



ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS GACELA DE LA REGIÓN DE MURCIA

2017-2020



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
"Una manera de hacer Europa"



info

INSTITUTO DE FOMENTO
REGIÓN DE MURCIA



Universidad
Politécnica
de Cartagena



AUTORES

Noelia Sánchez-Casado

Laura Martínez-Caro

Eva Tomaseti-Solano

Universidad Politécnica de Cartagena

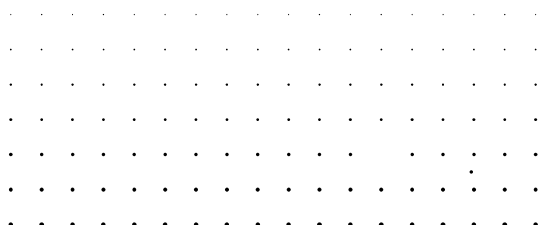
COLABORADORES

Patricio Rosas Martínez

Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia

Abril 2023





© 2023, Noelia Sánchez-Casado
 Laura Martínez-Caro
 Eva Tomaseti-Solano

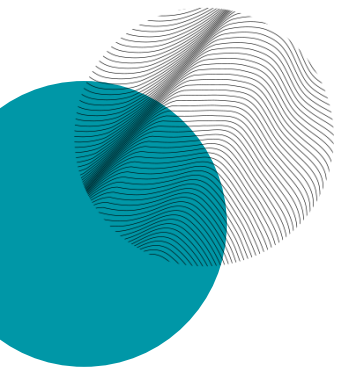
© 2023, Universidad Politécnica de Cartagena
 Ediciones UPCT
 Plaza del Hospital, 1
 30202 Cartagena
 968325908
 ediciones@upct.es

Primera edición, 2023

I.S.B.N: 978-84-17853-65-5



Esta obra está bajo una licencia de Reconocimiento-No comercial-SinObraDerivada (by-nc-nd): no se permite el uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. http://es.creativecommons.org/blog/wp-content/uploads/2013/04/by-nc-nd.eu_petit.png





Índice

Introducción.....	1
1. Empresas gacela.....	2
1.1. Definición, origen, características y evolución.....	2
1.2. Análisis de la situación de las empresas gacela.....	10
2. Metodología.....	22
2.1. Población: empresas gacela de la Región de Murcia.....	22
2.2. Diseño del cuestionario.....	27
2.3. Recogida de datos.....	29
2.4. Panel de expertos.....	30
3. Resultados del estudio empírico.....	33
3.1. Características de las empresas gacela.....	33
3.2. Recursos y estrategias.....	41
3.3. Datos del director/gerente de la empresa.....	48
4. Discusión.....	50
4.1. Características de las empresas gacela en la Región de Murcia.....	50
4.2. Recursos utilizados por las empresas gacela de la Región de Murcia.....	50
4.3. Estrategias desarrolladas por las empresas gacela de la Región de Murcia.....	51
4.4. Perfil del director gerente de las empresas gacela de la Región de Murcia.....	52
5. Diagnóstico.....	53
5.1. Debilidades.....	53
5.2. Fortalezas.....	53
5.3. Plan de Acción.....	54
Conclusiones.....	56
Bibliografía.....	58



Índice Tablas, Figuras y Gráficos

Índice Tablas

Tabla 1. Creación de empleo de las empresas gacela.....	6
Tabla 2. Número de empresas gacela en Europa.....	10
Tabla 3. Distribución sectorial de las empresas gacela (2019)	13
Tabla 4. Evolución del porcentaje de empresas gacela en los diez sectores con más gacelas (2016-2019 y 2009-2012).....	14
Tabla 5. Sectores que incrementan su porcentaje de empresas gacela.....	15
Tabla 6. Evolución del porcentaje de empresas gacela en los diez sectores con más gacelas (2017-2020 y 2016-2019).....	15
Tabla 7. Distribución territorial del volumen total de empresas gacela. 2016-2019 (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)	18
Tabla 8. Distribución territorial del volumen total de empresas gacela. 2017-2020 (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)	19
Tabla 9. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma (2017-2020).....	20
Tabla 10. Empresas gacela en la Región de Murcia (2017-2020).....	22
Tabla 11. Sector de actividad de las empresas gacela de la Región de Murcia	23
Tabla 12. Evolución del número de empleados de empresas gacela de la Región de Murcia ...	24
Tabla 13. Localidad de las empresas gacela de la Región de Murcia.....	24
Tabla 14. Tamaño de las empresas gacela de la Región de Murcia.....	25
Tabla 15. Forma jurídica de las empresas gacela de la Región de Murcia.....	25
Tabla 16. Esquema del cuestionario utilizado en la investigación.....	27
Tabla 17. Ficha técnica de investigación	30
Tabla 18. Sector de actividad de las empresas gacela encuestadas	34
Tabla 19. Localidad de las empresas gacela encuestadas.....	34
Tabla 20. Tamaño de las empresas gacela encuestadas.....	35
Tabla 21. Forma jurídica de las empresas gacela encuestadas.....	35
Tabla 22. Tipo de estructura de las empresas gacela encuestadas	36
Tabla 23. Tipo de estructura combinada de las empresas gacela encuestadas	36
Tabla 24. Negocio diferenciado de las empresas gacela encuestadas	36
Tabla 25. Elementos de diferenciación de las empresas gacela encuestadas	37
Tabla 26. Factores de crecimiento de las empresas gacela encuestadas	37
Tabla 27. Elementos de superioridad respecto a la competencia de las empresas gacela encuestadas según su actividad.....	39
Tabla 28. Exportaciones sobre las ventas de las empresas gacela encuestadas	39
Tabla 29. Factores que limitan la actividad empresarial según sectores de actividad	40
Tabla 30. Acceso a la financiación externa de las empresas gacela encuestadas	41
Tabla 31. Tipo de financiación externa de las empresas gacela encuestadas	41
Tabla 32. Estrategias competitivas de las empresas gacela encuestadas.....	42
Tabla 33. Gasto de I+D en 2021 de las empresas gacela consultadas	42
Tabla 34. Tipo de innovación de las empresas gacela consultadas	43
Tabla 35. Tipo de innovación combinada de las empresas gacela consultadas	43
Tabla 36. Tipo de innovación según los sectores de las empresas gacela encuestadas.....	44
Tabla 37. Frecuencia de uso de las herramientas digitales de gestión y marketing (%).....	45
Tabla 38. Edad media de la plantilla de las empresas gacela encuestadas	47
Tabla 39. Plantilla con estudios superiores de las empresas gacela encuestadas.....	47



Tabla 40. Gasto en formación de los empleados en 2021 de las empresas gacela encuestadas	47
Tabla 41. Edad del CEO de las empresas gacela encuestadas	48
Tabla 42. Edad del CEO de las empresas gacela encuestadas	48
Tabla 43. Formación del CEO de las empresas gacela encuestadas	48
Tabla 44. Experiencia en gestión del CEO de las empresas gacela encuestadas	48

Índice Figuras

Figura 1. Concentración de empresas gacela en Europa	11
Figura 2. Distribución geográfica de las empresas gacela (2012-2017) (número gacelas provincia / número gacelas nacional)	16
Figura 3. Distribución geográfica de las empresas gacela (2012-2017) (% empresas gacela en la provincia / % empresas gacela en la provincia)	17
Figura 4. Distribución territorial del volumen de empresas gacela (2016-2019). (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)	17
Figura 5. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma.....	19
Figura 6. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma (2017-2020)	20
Figura 7. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada provincia.....	21
Figura 8. Infografía empresas gacela Región de Murcia	26

Índice Gráficos

Gráfico 1. Comparativa del porcentaje de gacelas, según tres criterios alternativos	3
Gráfico 2. Comparativa del porcentaje de gacelas, según tres criterios combinados	4
Gráfico 3. Antigüedad de las empresas de al menos diez trabajadores (2017-2020)	5
Gráfico 4. Variación del empleo generado por las empresas de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas), en cada trienio. Número de personas.....	7
Gráfico 5. Variación de la facturación generada de las empresas de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Millones de euros.....	7
Gráfico 6. Evolución de las empresas gacelas respecto a las no gacelas en la Región de Murcia	8
Gráfico 7. Variación del empleo generado por las empresas de la Región de Murcia de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Número de personas.....	9
Gráfico 8. Variación de los ingresos de explotación de las empresas de la Región de Murcia de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Millones de euros.	9
Gráfico 9. Número de empresas gacela en España (2009-2020)	11
Gráfico 10. Porcentaje de empresas gacela en España (2009-2020).....	12
Gráfico 11. Año de creación de las empresas gacela encuestadas.....	33
Gráfico 12. Elementos de superioridad respecto a la competencia de las empresas gacela encuestadas	38
Gráfico 13. Factores que limitan la actividad empresarial.....	40
Gráfico 14. Herramientas digitales de gestión y marketing utilizadas por las empresas gacela encuestadas (%)	45
Gráfico 15. Frecuencia de uso media de herramientas digitales de gestión y marketing	46
Gráfico 16. Evolución del número de empleados de las empresas gacela encuestadas	46



Gráfico 17. Estilo de dirección del CEO de las empresas gacela encuestadas 49
Gráfico 18. Nivel de los estilos de dirección del CEO de las empresas gacela encuestadas..... 49



Introducción

Las empresas gacela han experimentado un importante crecimiento en España en los últimos años, siendo el país de Europa donde su presencia es mayor. A nivel nacional, destaca asimismo la Región de Murcia, por ser la región donde el porcentaje de estas empresas sobre el total es mayor desde 2016 a 2020.

Ante la presencia que está ganando este tipo de empresas en el tejido industrial de la región resulta de gran interés analizar las mismas con el objetivo de ayudarlas en su actividad, así como definir su perfil para poder trasladarlo a otras empresas.

En este contexto, se realiza el presente trabajo con los siguientes objetivos generales:

- Analizar las características de las empresas gacela de la Región de Murcia.
- Conocer los recursos utilizados, así como los factores que han ayudado en su crecimiento.
- Identificar las estrategias desarrolladas por parte de las mismas.
- Determinar el perfil del directivo que lidera las empresas gacela.

Lograr los anteriores objetivos generales nos permitirá, asimismo, alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Definir el perfil de las empresas gacela de la Región de Murcia.
- Elaborar un plan de acción para el desarrollo de las empresas gacela.

Para obtener la información necesaria para conseguir los objetivos marcados se ha realizado una investigación en la que, a través de un cuestionario -en que han participado 72 empresas- y un panel de expertos, se ha recogido información del director/gerente de empresas gacela de la Región de Murcia.

El trabajo se estructura en un primer apartado en el que se define la empresa gacela y se exponen las principales variables asociadas a las mismas a nivel europeo, nacional y regional. A continuación, se presenta la metodología de investigación y los resultados. Finalmente se exponen las conclusiones, donde se presenta el perfil de las empresas gacela de la Región de Murcia y las principales acciones a desarrollar en torno a las mismas.

Las entidades que han participado en la elaboración de este informe son la Universidad Politécnica de Cartagena y el Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia.



1. Empresas gacela

1.1. Definición, origen, características y evolución

Las empresas gacela se configuran como un tipo de organización clave a la hora de sustentar el desarrollo económico, la creación de empleo, el dinamismo empresarial y la adopción de nuevos comportamientos competitivos (Moreno y otros, 2017).

En términos generales, las empresas gacela presentan dos características básicas: en primer lugar, son empresas que experimentan un fuerte crecimiento y, en segundo lugar, este fuerte crecimiento se produce en un lapso temporal relativamente reducido (Moreno y otros, 2017).

Según Eurostat y la OCDE, las empresas gacela deberían definirse como aquellas que tienen como mínimo 10 empleados al inicio de un periodo y que experimentan un crecimiento superior al 20% a lo largo de un periodo de tres años, ya sea en sus ingresos o en el número de trabajadores (Daunfeldt y otros, 2015). La necesidad de establecer un requisito de tamaño inicial (10 trabajadores) se debe al efecto que el reducido tamaño de partida puede tener sobre el porcentaje de crecimiento. Por ejemplo, si no se estableciese este requisito mínimo de tamaño, una empresa que pasase de 2 a 4 trabajadores sería una empresa gacela. De hecho, el establecimiento de este umbral mínimo elimina al 95% de la población de empresas (Daunfeldt y otros, 2015).

Según (Casillas y otros, 2020), para que una empresa pueda ser considerada gacela, se requieren las siguientes dos condiciones:

$$E_{t-3} \geq 10$$

$$\left(\frac{E_t}{E_{t-3}}\right)^{1/3} - 1 \geq 20\%$$

Siendo “E” el número de empleados. Estos criterios empleados por la OCDE y por Eurostat han sido ampliamente utilizados en varios estudios recientes sobre empresas de alto crecimiento y empresas gacela en Europa (Bravo, 2010; Daunfeldt y otros, 2015; Hölzl, 2014; Teruel y De Wit, 2011). Su principal ventaja es que se trata de un método de cálculo simple y que puede elaborarse con datos objetivos, disponibles en bases de datos empresariales.

Además del número de empleados, también se pueden utilizar otras variables, como la facturación o los activos (Casillas y otros, 2021).

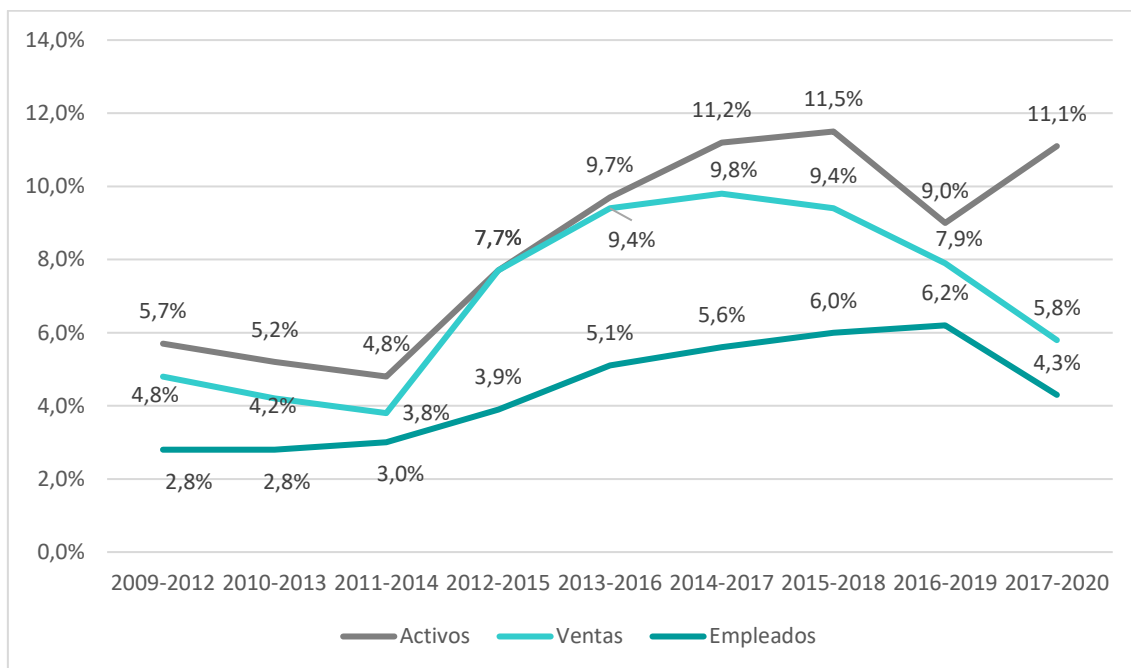
Los datos de España (Gráfico 1) muestran que la evolución de las gacelas durante el periodo 2009-2019 es similar, con independencia del criterio que se considere (empleados, ventas o activos). Sin embargo, el porcentaje sube a partir de 2019 si las



medimos por su facturación o por activos, siendo el empleo la variable que menos hace crecer dicho porcentaje.

No obstante, aunque en la serie histórica las tres variables evolucionan de manera parecida, la pandemia rompió con esta tendencia, aumentando el porcentaje de gacelas por volumen de activos.

Gráfico 1. Comparativa del porcentaje de gacelas, según tres criterios alternativos

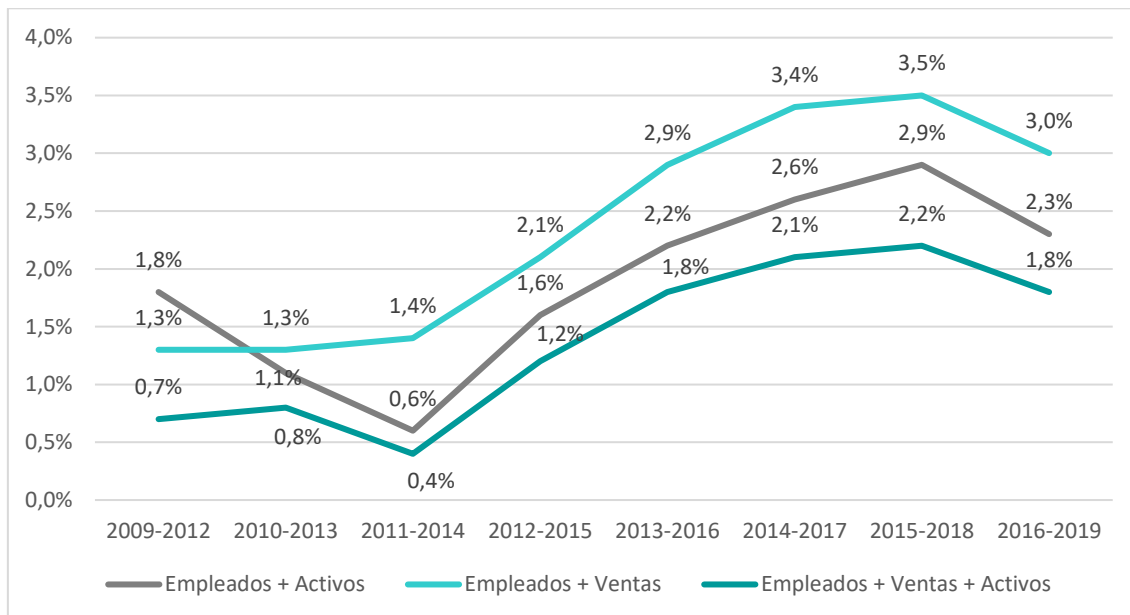


Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI

Si se combinan estos tres factores, en 2019 aproximadamente la mitad de las empresas gacela según el empleo, lo eran además por alguno de los otros dos criterios: ventas o activos (ver Gráfico 2). En términos absolutos, en torno a mil quinientas empresas fueron en 2020 simultáneamente gacelas por empleo, activos y facturación.



Gráfico 2. Comparativa del porcentaje de gacelas, según tres criterios combinados



Fuente: Elaborado por Casillas y otros (2021) a partir de datos de SABI

Además de que no existe un criterio de identificación perfecto de las empresas gacela, hay tres aspectos que pueden ofrecer ciertos problemas en la definición de empresa gacela propuesta por la OCDE (Moreno y otros, 2017): 1) la variable empleada para el cálculo del crecimiento (número de empleados vs ingresos de la explotación), 2) la inclusión de años extremos (puede haber decrecimiento en alguno de los años) y 3) el ciclo de vida y los sectores (determinados sectores pueden experimentar un mayor crecimiento que otros debido a su propia naturaleza).

Según Moreno y otros (2017), tras más de dos décadas de estudios sobre las empresas gacela, se conocen bien ciertos aspectos de sus características y de su contribución a la generación de empleo. Sin embargo, aún se conoce poco sobre sus antecedentes y sus repercusiones en el tiempo.

Una de las características que suelen asignarse a las empresas gacela es su carácter innovador, característica que, en ocasiones, se asume como algo intrínseco que impulsa su elevado crecimiento a través del uso de conocimiento basado en tecnología (Eckhardt y Shane, 2011; Colombelli y otros, 2013; Czarnitzki y Delanote, 2013).

Además, la relación entre innovación y empresas de alto crecimiento ha sido investigada en diferentes contextos culturales, como el Reino Unido (Mason y otros, 2012) o España (Segarra y Teruel, 2014).

Es conclusión, podemos decir que la innovación es la principal fuente de crecimiento de este tipo de empresas. Por ejemplo, en España algunos trabajos (Segarra y Teruel, 2014) han identificado que durante el periodo 2004-2008 las empresas que tienen un mayor



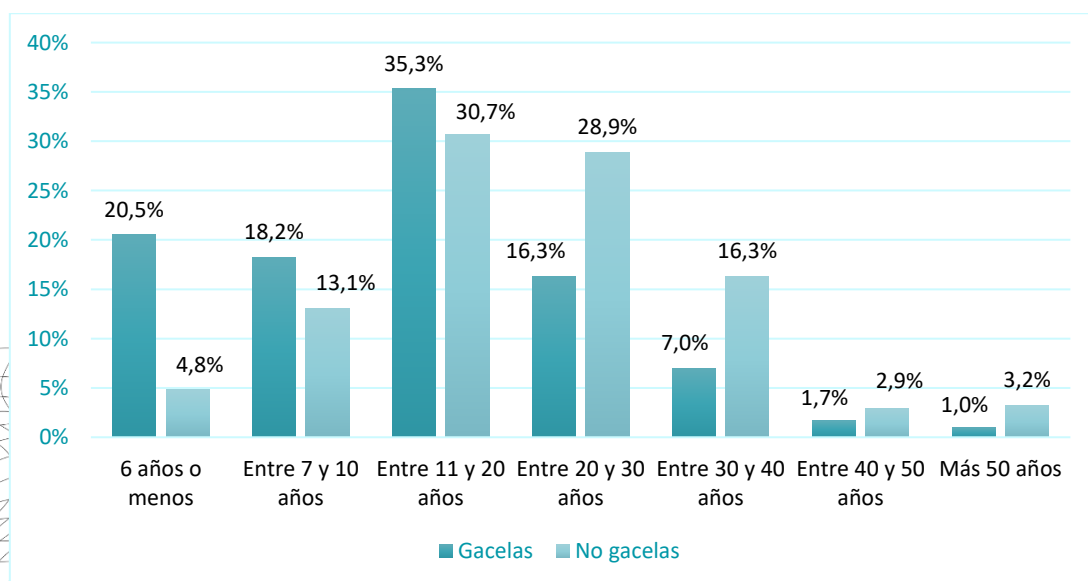
gasto en I+D tienen una mayor probabilidad de ser una empresa gacela, especialmente en el caso de la I+D interna.

Por otro lado, el estudio realizado por Moreno y otros (2017) sobre las actividades de innovación de 12.000 empresas españolas durante el periodo 2003-2013, a partir del panel de innovación tecnológica (PITEC), confirma el peso y características de las empresas gacela sobre la evolución de este tipo de empresas a largo plazo. Dicho estudio concluye que existe una relación positiva entre la realización de innovaciones de producto, de proceso y organizativas y la probabilidad de ser una empresa gacela, no así en el caso de las innovaciones comerciales. Por otra parte, la relación entre estos tipos de innovación y el alto crecimiento se produce de manera secuencial; esto es, las innovaciones de producto, proceso y organizativa se realizan simultáneamente o con anterioridad al crecimiento y no a la inversa. Las innovaciones que tienen un impacto más intenso sobre el crecimiento son las innovaciones de producto y las organizativas. Sin embargo, aquellas que influyen más sobre la probabilidad de ser una empresa gacela son las innovaciones de proceso y las organizativas.

Según Casillas y otros (2020), las empresas gacela generan la mayor parte del nuevo empleo en España, al igual que en el resto del mundo. Suelen ser empresas de tamaño pequeño o mediano que en un periodo corto son capaces de duplicar su dimensión. Este tipo de empresas son especialmente relevantes en un país como España, donde el tejido empresarial está altamente atomizado y donde ganar dimensión empresarial constituye un objetivo real.

Según Casillas y Moreno (2022), aunque todas las gacelas de 2020 en España son jóvenes, estas empresas son significativamente más jóvenes que las no gacelas (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Antigüedad de las empresas de al menos diez trabajadores (2017-2020)



Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI



Además, el 38% de las nuevas gacelas llevaba menos de diez años en el mercado (creadas después de la anterior crisis) y un 20% empieza su fuerte crecimiento en tres años desde su creación como máximo.

Cada empresa gacela logra crear en media más de 65 empleos nuevos en dicho periodo de tres años, lo que supone una creación total de empleo superior a los 275.000, que supone 2 de cada 3 empleos generados del total de empresas privadas con 10 o más trabajadores. Además, están presentes en todos los sectores y presentan ratios de rentabilidad muy positivos, aunque niveles de endeudamiento superiores al resto. Así, aunque las empresas gacela representan un porcentaje escaso de la población empresarial en España, generan una amplia proporción de nuevos puestos de trabajo (Casillas y otros, 2020).

Casillas y otros (2020) han calculado cuánto empleo creado es responsabilidad de las empresas gacela en cada uno de los trienios analizados. La Tabla 1 presenta un resumen de dichos datos que corroboran que se trata de empresas con un crecimiento en el número de empleados muy intenso. Por término medio, se trata de empresas que en tres años incrementan en más de 65 personas su plantilla.

Tabla 1. Creación de empleo de las empresas gacela

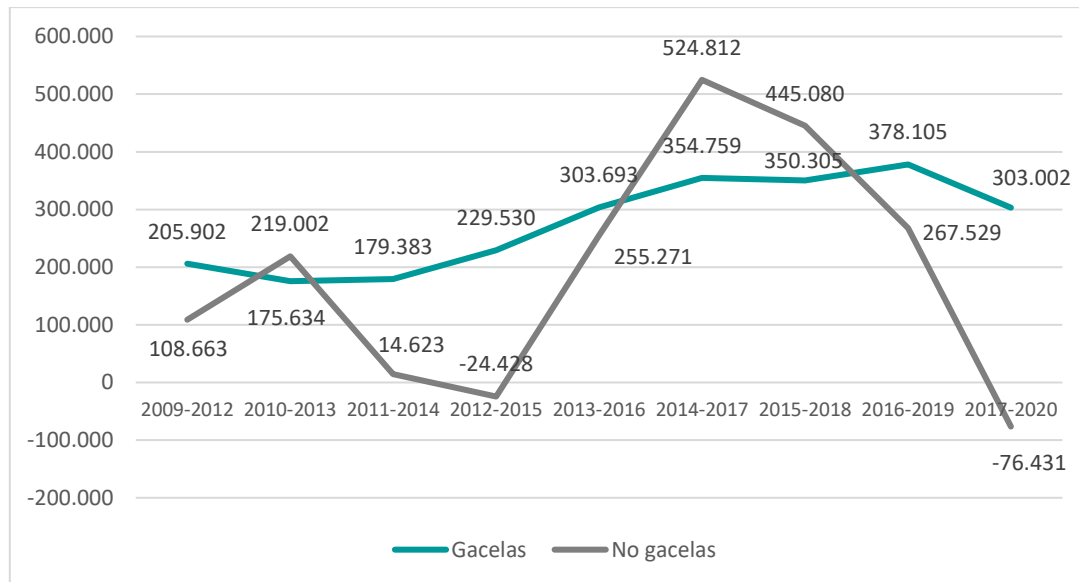
Indicadores	2012-2015	2013-2016	2014-2017	Promedio
Nº de gacelas	3.311	3.941	5.103	4.118
Incremento nº de empleados	217.263	286.422	323.938	275.876
% de incremento	152,7%	163,7%	146,2%	164%
Empleo creado por empresa gacela	65,6	72,7	63,4	67,2
Nº no gacelas (>10 de empleados)	90.832	88.805	86.680	88.872
Incremento empleados no gacelas	-77.043	211.134	351.470	161.854

Fuente: Casillas y otros (2020)

Tal y como muestra el Gráfico 4, entre los años 2009 y 2019 las gacelas han seguido generando empleo, incluso en los momentos más duros del ciclo económico, mientras que las no gacelas han presentado una mayor sensibilidad al ciclo, llegando a destruir empleo (Casillas y otros, 2021). A pesar de la pandemia, las empresas gacela siguieron siendo generadoras netas de empleo y en el periodo 2017-2020 generaron más de trescientos mil puestos de trabajo, mientras que las no gacelas destruyeron en torno a setenta y cinco mil (Casillas y Moreno, 2022). Además, las gacelas generaron un número medio de nuevos empleos (73) ligeramente superior al experimentado durante la crisis financiera (63).



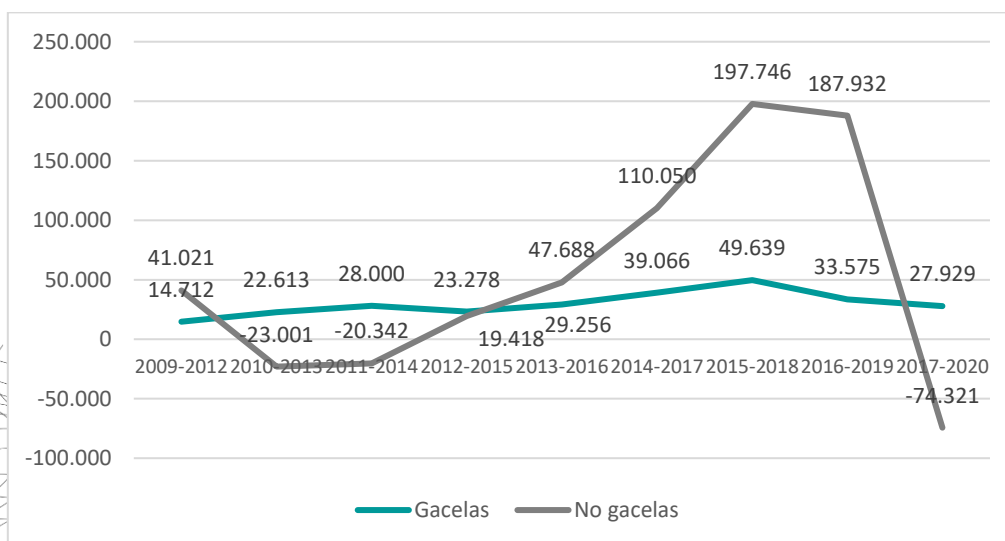
Gráfico 4. Variación del empleo generado por las empresas de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas), en cada trienio. Número de personas.



Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI

Por lo que respecta a la facturación, durante el periodo 2009-2019 las gacelas siguieron con su incremento incluso en los momentos más duros del ciclo económico, mientras que las no gacelas fueron más dinámicas en la etapa de expansión, tal y como se muestra en el Gráfico 5 (Casillas y otros, 2021). La pandemia impacta de manera muy fuerte sobre las no gacelas, que reducen su facturación en un -13,4%, frente a las gacelas, que la aumentan un 7,1% (Casillas y Moreno, 2022).

Gráfico 5. Variación de la facturación generada de las empresas de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Millones de euros.

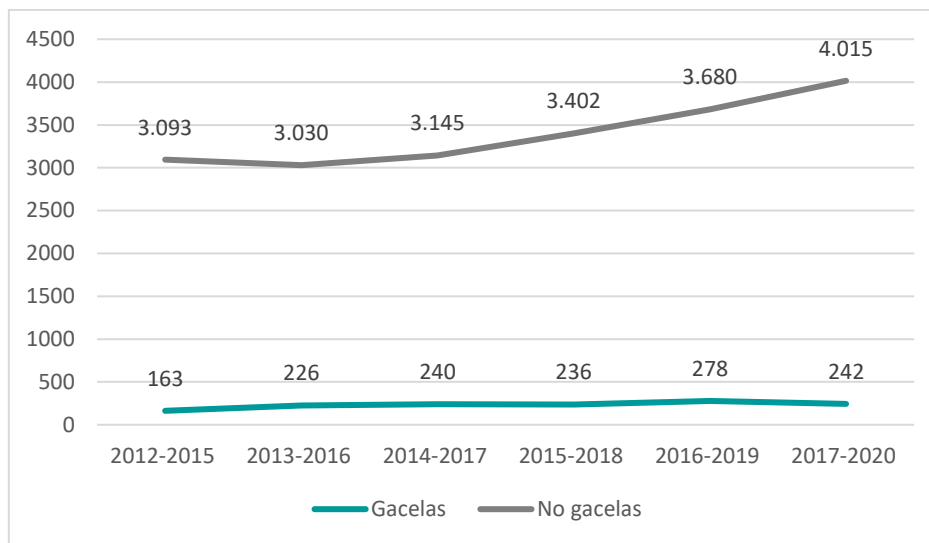


Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI



Respecto a la Región de Murcia, en el Gráfico 6 se muestra la evolución de las empresas calificadas como gacela respecto a las no gacela (empresas con al menos 10 empleados desde el inicio de la cohorte). En el mismo se puede comprobar cómo desde el periodo comprendido entre 2012-2015 hasta el periodo 2017-2020 la proporción de empresas gacela respecto a las no gacela ha experimentado ciertos altibajos, representando inicialmente un 5,3% del total de empresas de al menos 10 empleados hasta llegar al 6,0%, alcanzando el 7,6% en los periodos del 2014-2017 y en 2016-2019.

Gráfico 6. Evolución de las empresas gacelas respecto a las no gacelas en la Región de Murcia



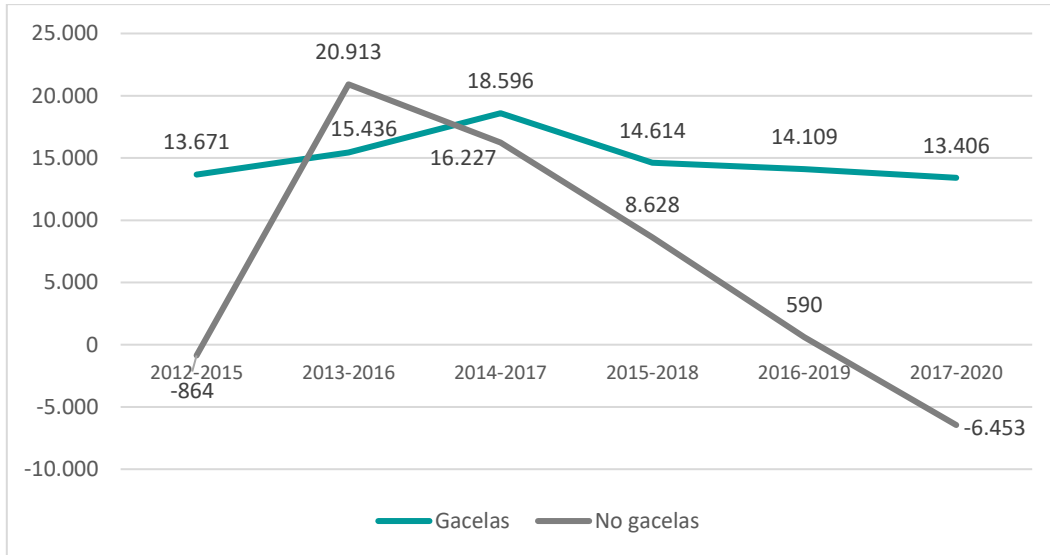
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La generación de empleo de las empresas gacela en la Región de Murcia ha sido destacable en los periodos analizados, obteniendo su máximo en el periodo 2014-2017 (ver Gráfico 7). En el caso de las empresas no gacela, la evolución de esta variación de empleo por trienios alcanzó su valor máximo durante el periodo 2013-2016, sufriendo un descenso ininterrumpido desde entonces y llegando a destruir empleo, al igual que ha ocurrido a nivel nacional.

Los datos del último periodo analizado (2017-2020), donde se incluye el año de la pandemia de Covid-19, muestran que mientras las empresas gacela de la región no se vieron apenas afectadas por esta circunstancia las empresas no gacela destruyeron empleo.



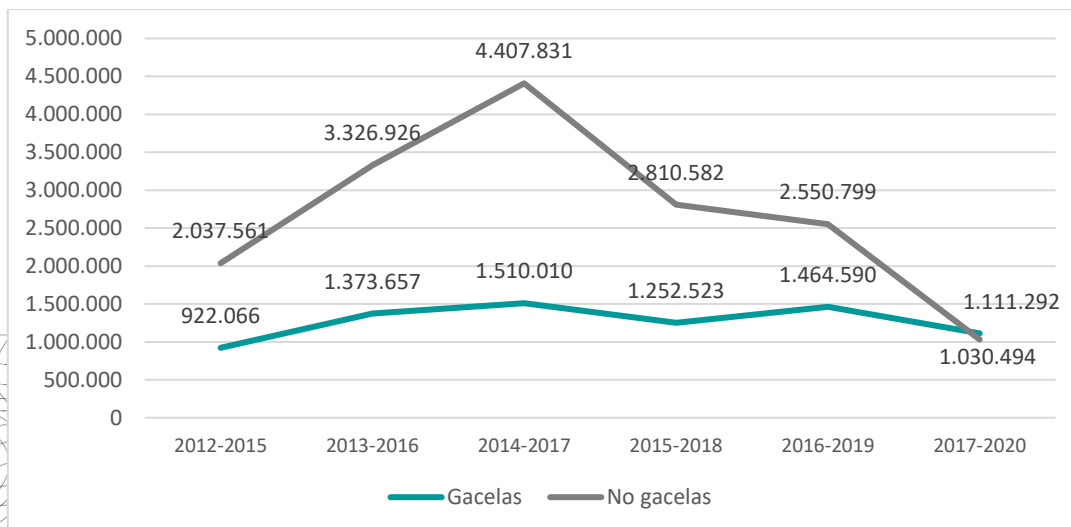
Gráfico 7. Variación del empleo generado por las empresas de la Región de Murcia de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Número de personas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En lo que respecta a los ingresos de explotación, como se muestra en el Gráfico 8, tanto las empresas gacela como las que no lo son se han movido de forma muy similar, siendo los cambios experimentados por las empresas no gacela más extremos que las empresas gacela.

Gráfico 8. Variación de los ingresos de explotación de las empresas de la Región de Murcia de diez o más trabajadores (gacelas y no gacelas) en cada trienio. Millones de euros.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI



1.2. Análisis de la situación de las empresas gacela

Hace ya tres décadas, algunos estudios realizados en los Estados Unidos (Birch, 1987) llamaron la atención sobre el hecho de que la mayor parte del empleo era generado por las denominadas “empresas gacela”, empresas capaces de crecer mucho en poco tiempo (aproximadamente un 75% en tres años) (Moreno y otros, 2017).

Desde entonces, este tipo de empresas ha sido muy estudiado en todo el mundo y también en España, asumiendo que la innovación es uno de los impulsores de su crecimiento (Moreno y otros, 2017). Además, el interés por estas empresas se ha extendido a todos los sistemas económicos, ya sean nacionales, regionales o locales (Wiklund y otros, 2009; Henrekson y Johansson, 2010; Coad, 2010).

Según Moreno y otros (2017), las empresas gacela o de alto crecimiento aparecían como objetivo político de la Unión Europea dentro del marco Europa 2020 (Comisión Europea, 2010) y la OCDE (2000) planteó explícitamente la necesidad de que los gobiernos promovieran el desarrollo de este tipo de empresas. Así, la OCDE (2005) las destacó como motores del empleo en las economías desarrolladas (Daunfield y otros, 2015).

El número de empresas gacela en Europa para el periodo de 2016-2020 supuso un crecimiento en el número de trabajadores igual o superior al 10%. En la tabla 2 se muestra como España se sitúa como el país de Europa con mayor número de empresas gacela en ese período, seguida de Italia, Francia y Países Bajos.

Tabla 2. Número de empresas gacela en Europa

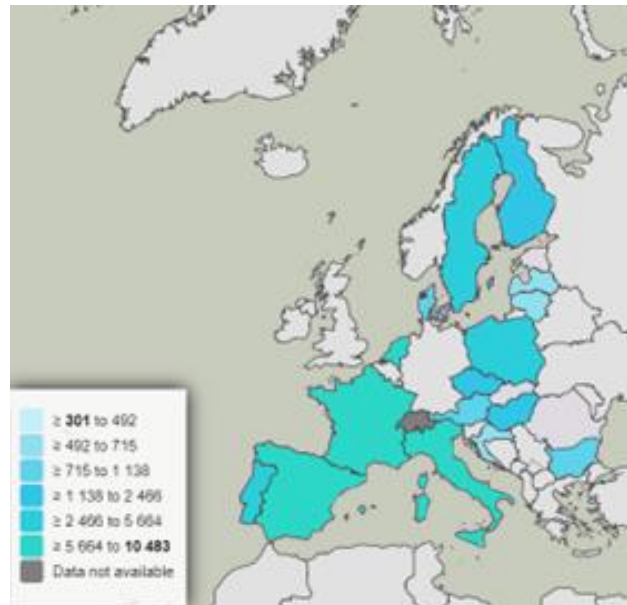
País	2016	2017	2018	2019	2020
Bulgaria	1.157	1.214	1.227	1.179	999
República Checa	1.690	1.852	1.938	1.865	1.623
Dinamarca	825	859	892	881	768
Estonia	367	-	-	573	486
España	13.358	14.915	15.676	-	10.483
Francia	7.457	8.984	9.658	10.194	7.019
Croacia	536	-	-	600	526
Italia	8.526	-	-	10.492	9.058
Letonia	623	662	662	548	520
Lituania	809	662	624	645	689
Hungría	1.428	1.429	1.570	1.518	1.157
Malta	-	-	414	471	397
Países Bajos	5.688	6.599	7.817	7.139	6.006
Austria	1.172	1.295	1.302	1.421	1.119
Polonia	4.303	4.739	4.689	4.665	3.955
Portugal	2.646	3.070	3.372	3.543	2.887
Rumania	428	474	437	405	301
Eslovaquia	597	617	619	566	443
Finlandia	1.042	1164	1.318	1.516	1.232
Suecia	-	-	2.849	2.573	3.401

Fuente: Eurostat (2023a)



En la Figura 1 podemos asimismo observar cómo, a nivel agregado, la concentración de las empresas gacela se produce en los países del oeste de Europa.

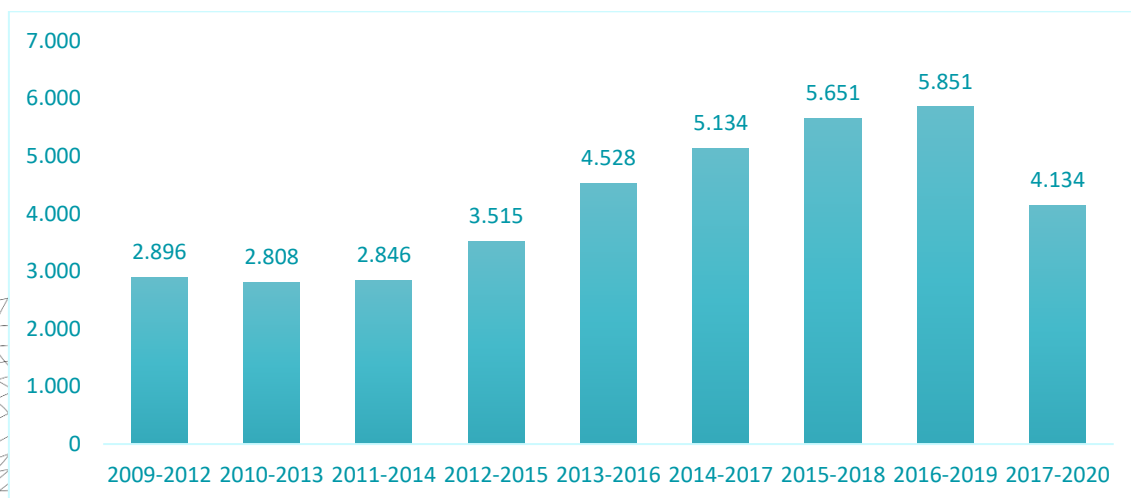
Figura 1. Concentración de empresas gacela en Europa



Fuente: Eurostat (2023b)

A nivel nacional, en 2019 las empresas gacela suponían aproximadamente un 5% de la población de empresas españolas (excluyendo las microempresas) (Casillas y otros, 2020). No obstante, tras la irrupción de la pandemia de Covid-19, con la que la economía española y su tejido empresarial se resienten, el número de empresas gacela se redujo un 30% (Casillas y Moreno, 2022). En el Gráfico 9 se muestran los datos correspondientes al número de empresas gacela, referidos a once años y nueve trienios diferentes.

Gráfico 9. Número de empresas gacela en España (2009-2020)

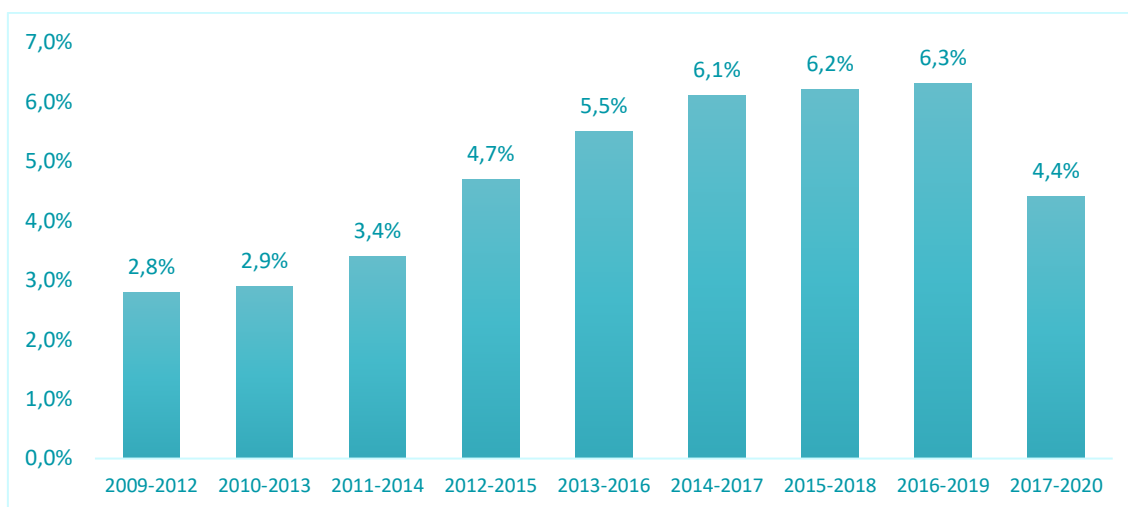


Fuente: Casillas y Moreno (2022)



Estudios recientes previos a la mencionada pandemia (Casillas y otros, 2020; Casillas y otros, 2021) indicaban una evolución positiva en el número y el porcentaje de empresas gacela en España en los últimos años, pues había ido aumentando progresivamente, desde el 2,8% (2009-2012), creciendo al 5,1% (2013-2016) y alcanzando el 6,2% (2016-2019). Sin embargo, tal y como se muestra en el Gráfico 10, el porcentaje de empresas gacela cayó dos puntos en el último periodo analizado (2017-2020).

Gráfico 10. Porcentaje de empresas gacela en España (2009-2020)



Fuente: Casillas y Moreno (2022)

No obstante, el volumen de empresas gacela en el periodo 2017-2020 es muy superior al observado durante la crisis financiera (un 40% más, unas 1.300 gacelas más) y el porcentaje de las mismas se sitúa muy por encima de los valores registrados en la crisis financiera (por encima del 4% ahora, en el entorno del 3% entonces). Según Casillas y otros (2020), suele asumirse que las empresas gacela se encuentran en sectores tecnológicos o emergentes. Sin embargo, los datos de 2019 indican que no tiene por qué ser así. De hecho, tal y como se muestra en la Tabla 3, entre las empresas gacela hay empresas de todos los sectores de la economía. Esto se debe a que este tipo de empresas se caracterizan por su carácter innovador, aunque el tipo de innovación no tiene por qué ser únicamente tecnológica. No obstante, aun estando presentes en todos los sectores, tienen mayor presencia en la industria relacionada con las TICs y los servicios profesionales. La construcción también ocupa un papel destacado.



Tabla 3. Distribución sectorial de las empresas gacela (2019)

Sectores	Gacelas	Población	% Gacelas	Población	Diferencial
Extractivas	375	5 826	4,00%	3,48%	0,53%
Alimentación bebidas y tabaco	272	6 190	2,90%	3,69%	-0,79%
Textil	151	3 203	1,61%	1,91%	-0,30%
Madera y papel	120	3 484	1,28%	2,08%	-0,80%
Química, petróleo, plásticos y farmacia	142	3 330	1,52%	1,99%	-0,47%
Metalurgia y prod. Metálicos	406	8 331	4,33%	4,97%	-0,64%
Eléctrico y electrónico	174	3 644	1,86%	2,17%	-0,32%
Vehículos de transporte	95	1 134	1,01%	0,68%	0,34%
Muebles y otras manufacturas	96	2 183	1,02%	1,30%	-0,28%
Servicios de reparación y residuos	161	2 991	1,72%	1,79%	-0,07%
Construcción e ingeniería civil	1 275	19 461	13,61%	11,61%	2,00%
Venta y reparación vehículos motor	215	5 357	2,30%	3,20%	-0,90%
Comercio	1 504	32 781	16,06%	19,56%	-3,51%
Transporte y correos	635	9 906	6,78%	5,91%	0,87%
Alojamiento y hostelería	739	17 276	7,89%	10,31%	-2,42%
Edición, cine, radio y TV	80	1 517	0,85%	0,91%	-0,05%
Telecomunicaciones y S. informáticos	457	4 221	4,88%	2,52%	2,36%
Servicios financieros y seguros	90	1 740	0,96%	1,04%	-0,08%
Servicios inmobiliarios	86	2 311	0,92%	1,38%	-0,46%
Servicios profesionales	831	11 568	8,87%	6,90%	1,97%
Otros servicios profesionales	640	6 831	6,83%	4,08%	2,76%
Servicios públicos (educación, sanidad, etc.)	495	8 624	5,29%	5,15%	0,14%
Otros servicios	327	5 653	3,49%	3,37%	0,12%
Total	9.366	167.562	100%	100%	0%

Nota: Se indican en gris los sectores con un diferencial positivo superior a 0,5 y en color los sectores con un diferencial negativo por debajo de -0,5. Fuente: Casillas-Bueno y otros (2020)

La Tabla 4 muestra la evolución del porcentaje de gacelas en diversos sectores y periodos.



Tabla 4. Evolución del porcentaje de empresas gacela en los diez sectores con más gacelas (2016-2019 y 2009-2012)

Sectores	2016-2019	2009-2012	Variación (p.p.)
1. Actividades de seguridad e investigación	18,5%	8,9%	+9,5
2. Construcción de edificios	15,4%	1,5%	+13,9
3. Actividades de servicios sociales sin alojamiento	12,6%	7,8%	+4,8
4. Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	12,5%	7,8%	+4,7
5. Ingeniería civil	12,1%	1,7%	+10,3
6. Actividades relacionadas con el empleo	11,8%	12,2%	-0,3
7. Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	11,7%	5,1%	+6,5
8. Servicios de información	11,7%	9,5%	+2,2
9. Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	11,5%	5,4%	+6,2
10. Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	10,6%	6,3%	+4,3

Fuente: Elaborado por Casillas y otros (2021) a partir de datos de SABI

En 2020 la gran mayoría de ramas de actividad pierde empresas (Casillas y Moreno, 2022), tal y como se muestra en la Tabla 5. El 90% de las ramas de actividad reduce su porcentaje de gacelas en la pandemia. Contrasta, sin embargo, la evolución de once sectores que incrementan su porcentaje de empresas de alto crecimiento. Además, siete de ellos incrementan incluso el número total de gacelas, destacando el caso de Investigación y Desarrollo (que suma ocho adicionales, hasta las 22). Por el contrario, los sectores que más acusan la pandemia en cuanto a generación de empresas gacela son comercio al por mayor e intermediarios del comercio; servicios de comidas y bebidas; construcción de edificios; y actividades de construcción especializada.

La Tabla 6 muestra la evolución del porcentaje de gacelas en diversos sectores y periodos. La pandemia añade la investigación y desarrollo, telecomunicaciones, servicios financieros y suministros a edificios a los diez sectores que más empresas de alto crecimiento generan.



Tabla 5. Sectores que incrementan su porcentaje de empresas gacela

Sectores	Número de gacelas		Porcentaje de gacelas	
	2017-2020	Incremento respecto 2016-2019	2017-2020	Incremento respecto 2016-2019 (p.p.)
I+D	22	+8	12,3%	+5.9
Telecomunicaciones	38	+3	6,4%	+1.9
Fabricación de prod. farmacéuticos	11	+2	5,8%	+0.3
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	23	+1	12,6%	+2.9
Actividades veterinarias	6	+1	4,9%	+1.0
Actividades sanitarias	75	+1	9,8%	+1.9
Edición	16	+1	5,5%	+0.6
Act. postales y de correos	12	=	6,2%	+0.3
Silvicultura y explo. forestal	5	=	3,4%	+0.3
Act. de programación y emisión de radio y tv	4	=	1,1%	+0.1
Captación, depuración y distribución de agua	2	=	10,1%	+1.0

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI

Tabla 6. Evolución del porcentaje de empresas gacela en los diez sectores con más gacelas (2017-2020 y 2016-2019)

Posición en el ranking de 68 sectores	Rama de actividad	2017-2020	2016-2019	Variación (p.p)
1	Act. de seguridad e investigación	14,8%	19,8%	-5.0
2	Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	13,5%	13,9%	-0.3
3	Telecomunicaciones	12,6%	9,6%	2.9
4	Actividades de servicios sociales sin alojamiento	12,3%	13,4%	-1.1
5	Investigación y desarrollo	12,3%	6,4%	5.9
6	Construcción de edificios	10,5%	15,6%	-5.1
7	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	10,1%	9,1%	1.0
8	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	10,0%	11,3%	-1.3
9	Servicios a edificios y actividades de jardinería	9,8%	10,3%	-0.5
10	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	9,8%	7,9%	1.9

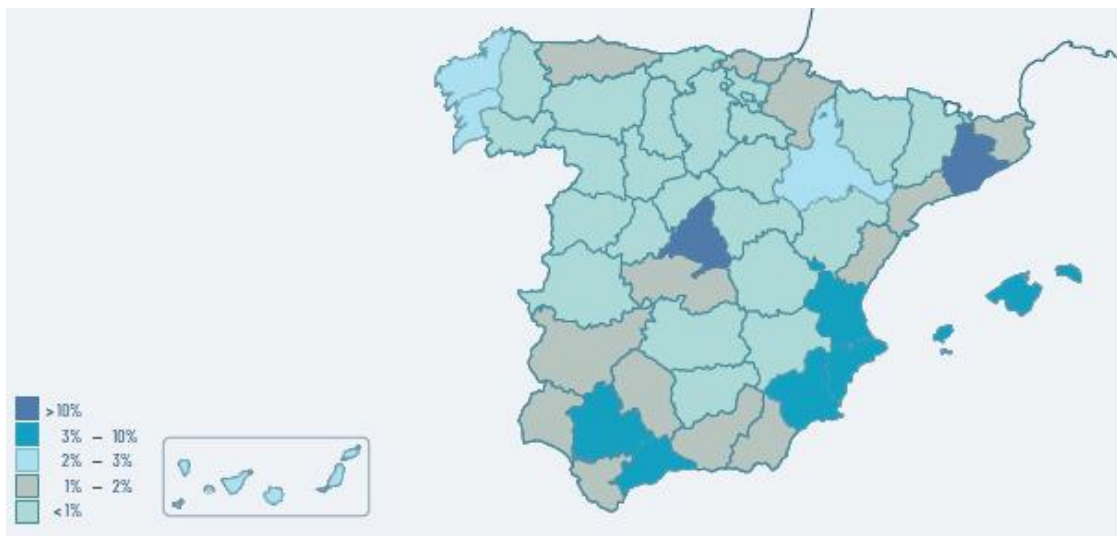
Nota: En gris se indican los sectores que se incorporan al top-10 en la pandemia. El resto ya estaban en el top-10 en el periodo 2016-2019.

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI



Respecto a la distribución geográfica de las empresas gacela a lo largo del periodo 2012-2017, Casillas y otros (2020) identificaron la concentración de empresas gacela en términos absolutos entre las diferentes provincias españolas que se muestra en la Figura 2. En la misma se observa cómo Madrid y Barcelona concentran la mayor parte de ellas con más de un 18 y un 15 por ciento de las gacelas de todo el país, respectivamente.

Figura 2. Distribución geográfica de las empresas gacela (2012-2017) (número gacelas provincia / número gacelas nacional)

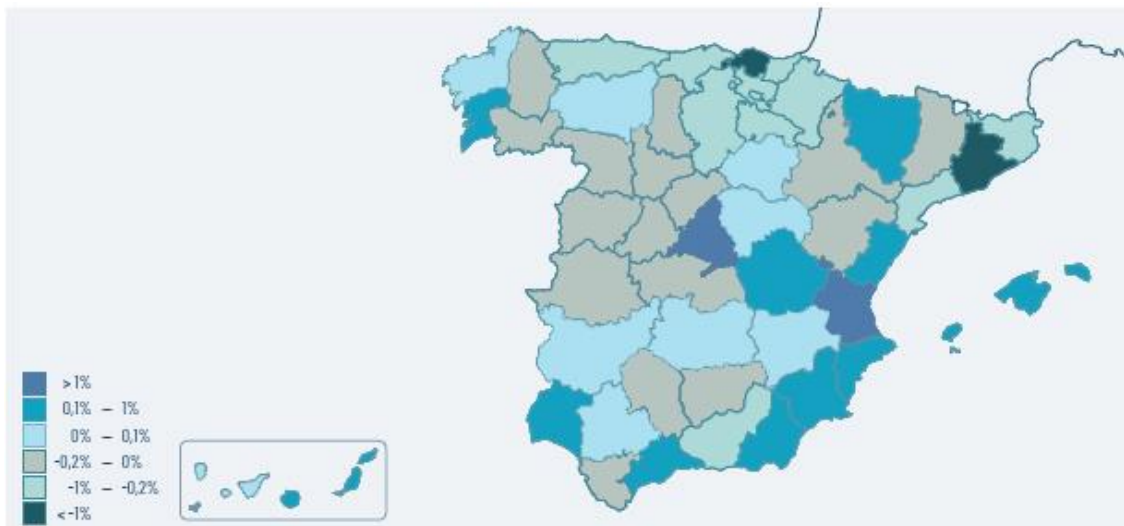


Fuente: Casillas y otros (2020)

Sin embargo, esta concentración está sesgada por la propia demografía empresarial. Por ello, en la Figura 3 se representa la ratio de empresas gacela entre la población de empresas (excluidas las microempresas). Mientras que Madrid es capaz de mantenerse en una posición dominante, no sucede lo mismo con las provincias del norte peninsular. Así, se puede ver una mayor concentración de empresas gacela en la zona del levante (Comunidad Valenciana y Murcia) y del sur (Castilla-La Mancha y Andalucía).



Figura 3. Distribución geográfica de las empresas gacela (2012-2017) (% empresas gacela en la provincia / % empresas gacela en la provincia)



Fuente: Casillas y otros (2020)

En el estudio de Casillas y otros (2021) realizado con datos de 2016-2019 estos autores identificaron a cuatro comunidades autónomas (Madrid, Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana) que concentran el 65% de las gacelas en España (ver Figura 4).

Figura 4. Distribución territorial del volumen de empresas gacela (2016-2019). (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)



Fuente: Elaborado por Casillas y otros (2021) a partir de datos de SABI



La Tabla 7 muestra la variación porcentual de la distribución territorial de empresas gacela para cada comunidad autónoma de España, comparando los periodos 2016-2019 y 2009-2012 (Casillas y otros, 2021).

Tabla 7. Distribución territorial del volumen total de empresas gacela. 2016-2019 (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)

Territorio	2016-2019	2009-2012	Variación (p.p)
1. Madrid	20,0%	25,0%	-5.0
2. Andalucía	15,6%	12,5%	+3.1
3. Cataluña	14,6%	17,4%	-2.7
4. C. Valenciana	12,7%	9,8%	+2.9
5. Galicia	5,2%	4,5%	+0.7
6. Murcia	4,4%	3,6%	+0.8
7. País Vasco	4,3%	5,2%	-0.9
8. Canarias	4,2%	4,6%	-0.4
9. Castilla-La Mancha	3,9%	3,0%	+0.9
10. Castilla-León	3,3%	4,4%	-1.1
11. Aragón	3,1%	2,2%	+0.9
12. Baleares	2,2%	2,2%	+0
13. Asturias	1,9%	1,3%	+0.6
14. Extremadura	1,8%	1,6%	+0.2
15. Navarra	1,4%	1,3%	+0.1
16. La Rioja	0,6%	0,4%	+0.2
17. Cantabria	0,6%	0,9%	-0.3
Ceuta	0,1%	0,1%	+0
Melilla	0,0%	0,1%	+0

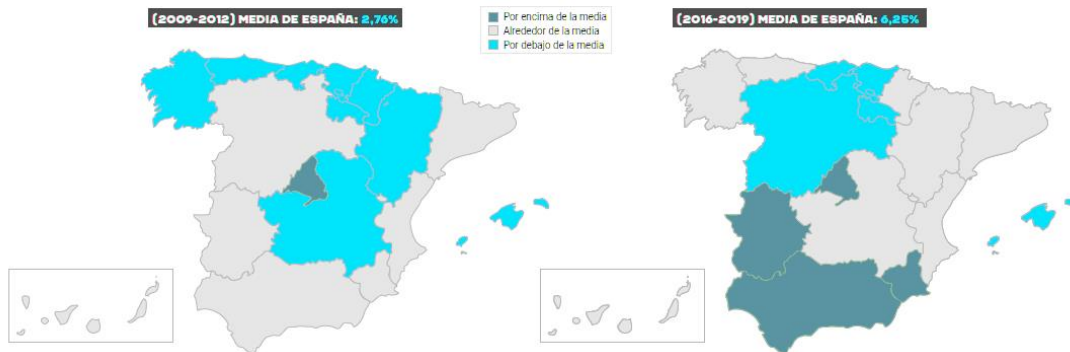
Fuente: Elaborado por Casillas y otros (2021) a partir de datos de SABI

En Madrid, Cataluña y Castilla y León se reduce el volumen de empresas gacela para el periodo 2016-2019, aumentando en Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla La Mancha, Aragón y Región de Murcia.

Por otra parte, hasta 2019 las comunidades autónomas que más gacelas tienen entre sus empresas de al menos diez trabajadores son Andalucía, Extremadura y Región de Murcia (Casillas y otros, 2021), tal y como se muestra en la Figura 5.



Figura 5. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma



Fuente: Elaborado por Casillas y otros (2021) a partir de datos de SABI

Durante el periodo 2017-2020 se produce un fenómeno de gran concentración: Madrid aumenta su distancia con el resto de las comunidades autónomas en cuanto a número total de gacelas. Andalucía y Cataluña empatan en la segunda posición (ver Tabla 8).

Tabla 8. Distribución territorial del volumen total de empresas gacela. 2017-2020 (% de gacelas en la comunidad autónoma respecto del total de gacelas en España)

Territorio	Número de empresas gacela		Peso de empresas gacela sobre el total de España	
	2017-2020	Variación respecto a 2016-2019 (nº)	2017-2020	Variación respecto a 2016-2019 (p.p)
1. Madrid	944	-231	22,8%	+2.6
2. Cataluña	613	-247	14,8%	+0.2
2. Andalucía	613	-302	14,8%	-1.0
3. C. Valenciana	475	-273	11,5%	-1.3
4. R. Murcia	210	-48	5,1%	+0.9
5. Galicia	205	-97	5,0%	=
6. País Vasco	170	-80	4,1%	=
7. Castilla y León	152	-73	3,7%	-0.3
8. Aragón	149	-33	3,6%	+0.6
9. Canarias	142	-102	3,4%	-0.9
10. Castilla-La Mancha	121	-79	2,9%	-0.4
11. Asturias	83	-30	2,0%	+0.2
12. Navarra	76	+8	1,8%	+0.5
13. Extremadura	69	-38	1,7%	-0.2
14. Illes Balears	61	-65	1,5%	-0.9
15. Cantabria	23	-10	0,6%	=
16. La Rioja	21	-16	0,5%	-0.1
Ceuta	5	-1	0,1%	=
Melilla	2	=	0,0%	=
TOTAL ESPAÑA	4.134	-1.717	100%	

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI



La pandemia reduce el peso de las gacelas en el tejido de empresas de al menos diez trabajadores en todas las comunidades autónomas, pero el retroceso es desigual, siendo especialmente intenso en los territorios insulares (ver Figura 6).

Figura 6. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma (2017-2020)



Nota: Los umbrales se obtienen como la media $\pm 0,7$ x desviación típica del % de gacelas

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI

En 2020 la Región de Murcia se sitúa como la comunidad autónoma líder en generación de empresas gacela, tal y como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada comunidad autónoma (2017-2020)

C.C.A.A.	2017-2020	2016-2019	Variación (p.p.)
1. Región de Murcia	6,5%	7,7%	-1.2
2. Madrid	5,8%	7,6%	-1.8
3. Andalucía	5,7%	8,1%	-2.5
4. Extremadura	5,2%	7,6%	-2.4
5. Navarra	4,9%	5,0%	-0.1
6. Castilla-La Mancha	4,7%	7,1%	-2.4
7. Asturias	4,5%	5,7%	-1.2
8. C. Valenciana	4,4%	6,8%	-3.3
9. Aragón	4,4%	5,3%	-0.9
10. Canarias	3,7%	6,5%	-2.7
11. Galicia	3,6%	5,1%	-1.4
12. Cataluña	3,4%	5,0%	-1.6
13. País Vasco	3,1%	4,3%	-1.2

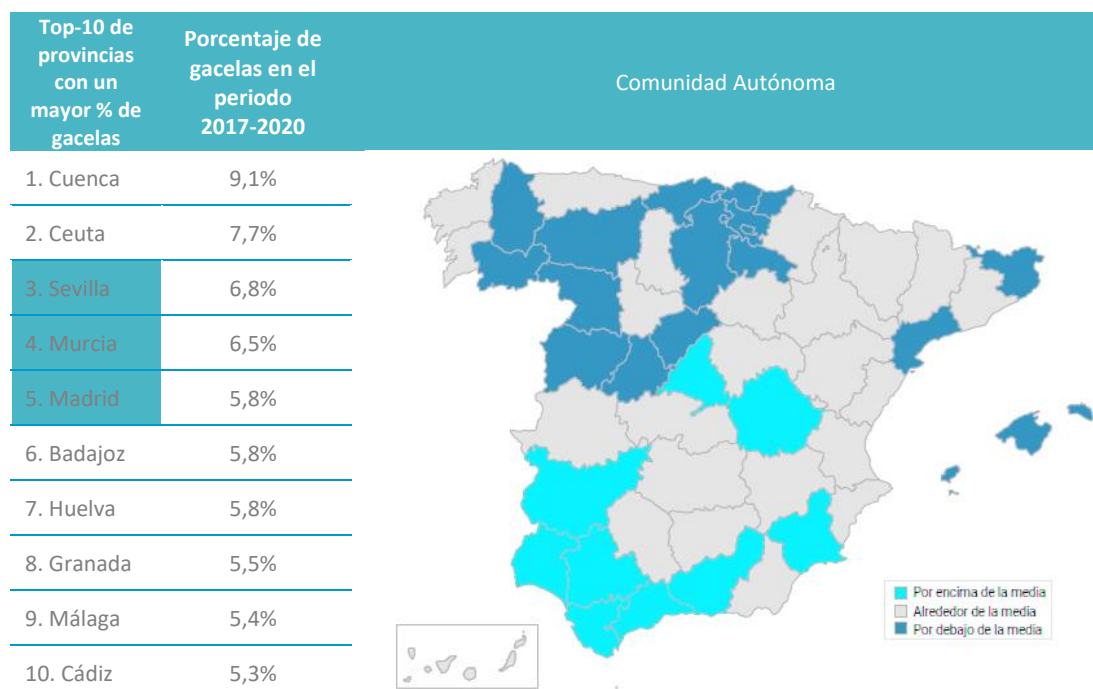


14. Castilla y León	3,0%	4,7%	-1.7
15. La Rioja	2,5%	4,5%	-1.9
16. Cantabria	2,3%	3,6%	-1.4
17. Illes Balears	2,2%	4,7%	-2.5
Ceuta	7,7%	8,1%	-0.4
Melilla	3,1%	2,9%	+0.2
España	4,4%	6,2%	-1,9

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI

La pandemia incorpora a Sevilla, Murcia, Madrid y Badajoz en el top-10 de provincias líderes en porcentaje de empresas gacela (ver Figura 7).

Figura 7. Porcentaje de empresas gacela (en relación a las empresas de diez o más trabajadores) en cada provincia



Nota: En verde se indican las demarcaciones que se incorporan al top-10 de provincias con un porcentaje mayor de gacelas en la pandemia. El resto ya estaban en el top-10 en el periodo 2016-2019. Los umbrales se obtienen como la media +/- 0,7 x desviación típica del % de gacelas

Fuente: Elaborado por Casillas y Moreno (2022) a partir de datos de SABI



2. Metodología

Para obtener la información necesaria para conseguir los objetivos de este estudio se ha realizado una investigación en la que, a través de un cuestionario y un panel de expertos y directivos de empresas gacela, se ha recogido información del CEO o director/gerente de empresas gacela de la Región de Murcia.

En el siguiente epígrafe se define el marco muestral, aportando información sobre el perfil de las empresas gacela de la Región de Murcia. En los epígrafes que le siguen se indica el diseño del cuestionario y cómo se ha procedido a la recogida de datos para analizar las particularidades de las empresas gacela de la Región de Murcia.

2.1. Población: empresas gacela de la Región de Murcia

Los criterios para identificar las empresas gacela de la Región de Murcia han sido los siguientes:

- Se ha utilizado la variable “número de empleados” para medir el crecimiento, manteniendo el umbral mínimo de 10 empleados el año inicial (2017).
- Con el fin de evitar considerar gacela a empresas con un crecimiento puntual, se ha medido el crecimiento acumulado en un periodo de tres años (2017-2020) y para ser catalogada como gacela se ha exigido un crecimiento acumulado de un 75%. Este nivel es prácticamente el mismo que se deriva de la fórmula empleada por la OCDE y supone aproximadamente un crecimiento anual del 20%.

Tras aplicar estos criterios a la base de datos de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se identificó que la población de gacelas en la Región de Murcia (2017-2020) ascendía a 242 empresas.

En la Tabla 10 se muestra un resumen de los criterios aplicados y el número de empresas obtenido para cada uno de ellos.

Tabla 10. Empresas gacela en la Región de Murcia (2017-2020)

Criterios	N
Región de Murcia	53.063
10 o más empleados en 2017	4.015
Crecimiento de empleados superior al 75% entre 2017 y 2020	242

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Por lo tanto, el marco muestral o población objeto de estudio lo formarían las 242 empresas que cumplen los criterios anteriores.



Tal y como se muestra en las Tablas 11 a 15 y Figura 8, las empresas gacela de la Región de Murcia se caracterizan por dedicarse principalmente al comercio al por mayor (14,0%), la agricultura (13,6%), la construcción (13,6%) o los servicios profesionales (11,2%). Los puestos de trabajo que generan se han incrementado desde 2017 a 2020 un 164%, siendo el crecimiento en número de empleados de 13.379. La ubicación de las empresas gacela se concreta principalmente en Murcia (25,2%), seguido de Cartagena (7,9%). Además, el 93,8% son PYMEs, que adoptan la forma jurídica de Sociedad Responsabilidad Limitada (89,7%).

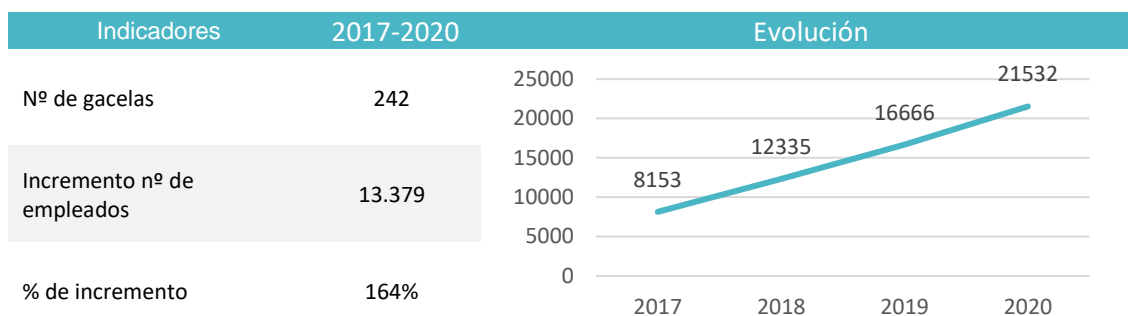
Tabla 11. Sector de actividad de las empresas gacela de la Región de Murcia

Sector de actividad	N	%
Comercio al por mayor	34	14,0%
Agricultura	33	13,6%
Construcción	33	13,6%
Servicios profesionales	27	11,2%
Transporte	22	9,1%
Comercio al por menor	14	5,8%
Alimentación y bebidas	11	4,5%
Instalaciones eléctricas	9	3,7%
Telecomunicaciones e informática	9	3,7%
Mobiliario	8	3,3%
Envases y embalajes	7	2,9%
Servicios de ingeniería	7	2,9%
Metalurgia y productos metálico	4	1,7%
Motor	4	1,7%
Restauración	4	1,7%
Educación	3	1,2%
Impresión y artes gráficas	3	1,2%
Juegos de azar y apuestas	2	0,8%
Textil	2	0,8%
Alojamientos turísticos	1	0,4%
Combustibles	1	0,4%
Juegos y juguetes	1	0,4%
Maquinaria	1	0,4%
Obras hidráulicas	1	0,4%
Otros servicios	1	0,4%
Total	242	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI



Tabla 12. Evolución del número de empleados de empresas gacela de la Región de Murcia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tabla 13. Localidad de las empresas gacela de la Región de Murcia

Localidad	N	%
Murcia	61	25,2%
Cartagena	19	7,9%
Lorca	12	5,0%
Yecla	12	5,0%
Molina de Segura	10	4,1%
Torre-Pacheco	10	4,1%
San Javier	9	3,7%
Alcantarilla	8	3,3%
Lorquí	8	3,3%
Alhama de Murcia	7	2,9%
Cieza	7	2,9%
Santomera	7	2,9%
Caravaca de la Cruz	6	2,5%
Totana	6	2,5%
Fortuna	5	2,1%
Las Torres de Cotillas	5	2,1%
Mazarrón	5	2,1%
Águilas	4	1,7%
Jumilla	4	1,7%
Librilla	4	1,7%
Abarán	3	1,2%
La Unión	3	1,2%
Mula	3	1,2%
Puerto Lumbreras	3	1,2%
Alguazas	2	0,8%
Beniel	2	0,8%
Blanca	2	0,8%
Bullas	2	0,8%
Cehegín	2	0,8%
Ceutí	2	0,8%
Fuente Álamo de Murcia	2	0,8%
San Pedro del Pinatar	2	0,8%



Abanilla	1	0,4%
Archena	1	0,4%
Calasparra	1	0,4%
Los Alcázares	1	0,4%
Moratalla	1	0,4%
Total	242	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tabla 14. Tamaño de las empresas gacela de la Región de Murcia

Tamaño	N	%
Pequeñas	125	51,7%
Medianas	102	42,1%
Grandes	15	6,2%
Total	242	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

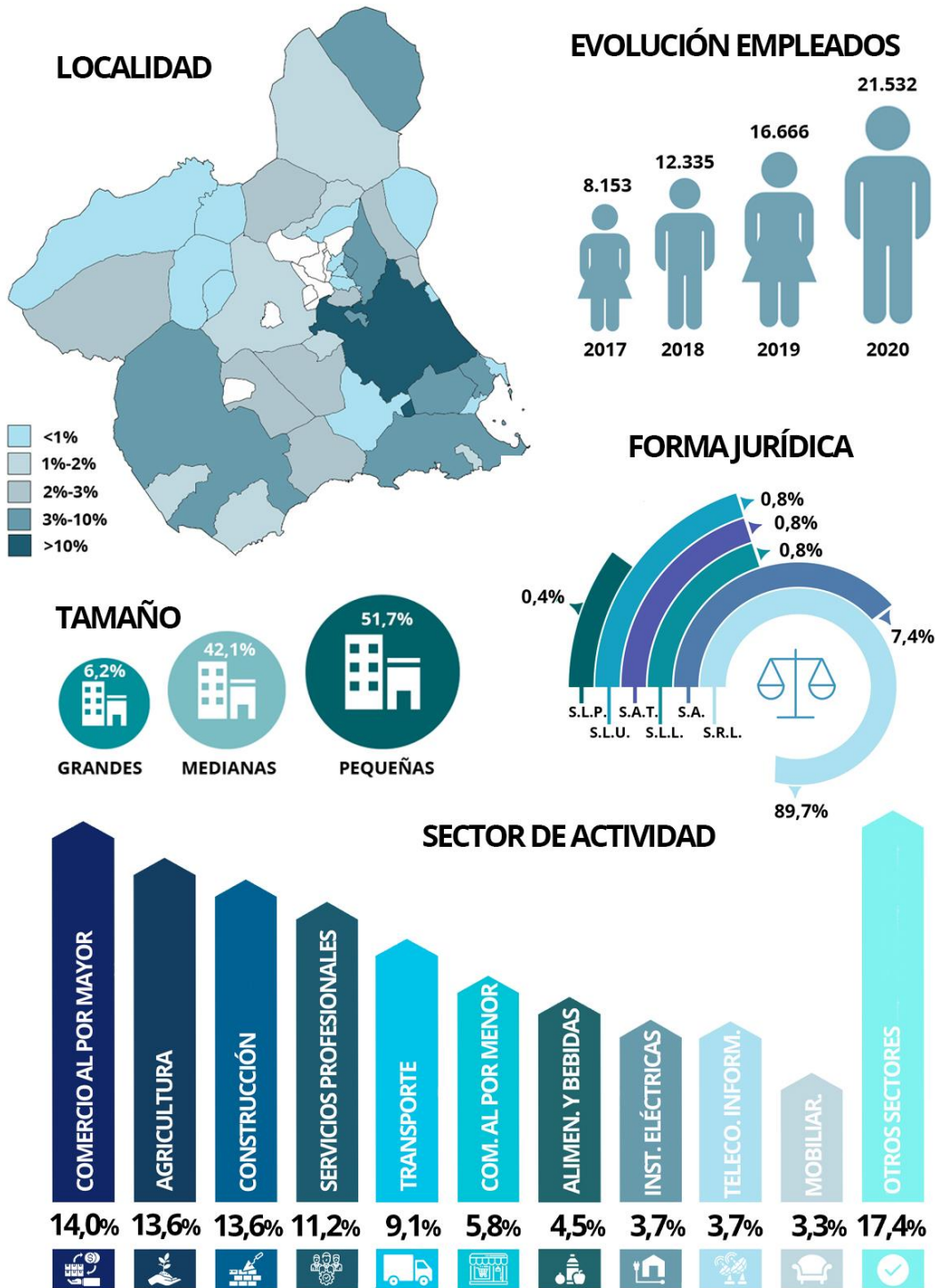
Tabla 15. Forma jurídica de las empresas gacela de la Región de Murcia

Forma jurídica	N	%
Sociedad Responsabilidad Limitada	217	89,7%
Sociedad Anónima	18	7,4%
Sociedad Limitada Laboral	2	0,8%
Sociedad Agraria de Transformación	2	0,8%
Sociedad Limitada Unipersonal	2	0,8%
Sociedad Limitada Profesional	1	0,4%
Total	242	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI



Figura 8. Infografía empresas gacela Región de Murcia



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI



2.2. Diseño del cuestionario

Para la elaboración del cuestionario se ha partido del trabajo de Leiva y Alegre (2012). Sobre las escalas utilizadas por los autores se han realizado modificaciones para adaptarlas a la realidad de las empresas gacela de la Región de Murcia. Asimismo, se han incorporado escalas de otros trabajos de relevancia en la investigación de empresas gacela que resultan de gran interés para completar nuestro estudio. Estos trabajos son los de Palacios y García (2008), Amat y Perramón (2011) y García y Caro (2019). Se utilizaron preguntas abiertas y cerradas en función de la información a recoger, así como escalas tipo Likert de 5 puntos.

En la Tabla 16 se muestra el esquema del cuestionario utilizado, sus distintas dimensiones, subdimensiones, indicadores o preguntas y fuente.

Tabla 16. Esquema del cuestionario utilizado en la investigación

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Fuente	
Características de la empresa	Datos de la empresa	Año de creación	Amat y Perramón (2011)	
	Pertenencia a un grupo	¿Pertenece a un grupo de empresas?	Amat y Perramón (2011)	
	Capital extranjero	¿Tiene participación extranjera en su capital?	Amat y Perramón (2011)	
	Estructura organizativa	Indique si en 2021 la estructura u organización de la empresa se configuraba en función de sus: •Departamentos •Productos •Clientes •Mercados •Otros	García y Caro (2019)	
	Modelo empresarial	En la actualidad, ¿Su modelo empresarial/de negocio es diferente al de sus principales competidores? Si en la pregunta anterior respondió Sí, por favor, especifique en qué términos considera que es diferente.	García y Caro (2019) Leiva y Alegre (2012)	
	Crecimiento	¿Considera que la empresa ha experimentado un crecimiento (en ventas, personal, etc.) durante los últimos 5 años? Si en la pregunta anterior respondió Sí, por favor, indique qué factores cree que son los que han ayudado al crecimiento de la empresa: •Internacionalización •Inversión en I+D •Cambios en la estructura organizativa •Cooperación empresarial o alianza estratégica •Otros	Leiva y Alegre (2012) Leiva y Alegre (2012)	
	Diferencia respecto al sector	Indique cómo considera que se encuentra respecto al sector en cuanto a: •Cuota de mercado •Crecimiento •Productividad •Diferenciación	Leiva y Alegre (2012)	
	Exportaciones	¿Qué porcentaje de las ventas de la empresa representan, aproximadamente, las exportaciones?	Leiva y Alegre (2012)	
	Contexto	Tipo cliente	Indique el tipo/s de cliente/s al que se dirige la empresa: •Particulares/consumidores	Leiva y Alegre (2012)



		<ul style="list-style-type: none"> •Empresas •Administración Pública/Instituciones •Otros 	
	Dificultades/limitaciones para ejercer la actividad	<p>Indique en qué medida considera que los siguientes factores han limitado o dificultado la actividad de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Acceso a la financiación •Acceso a personal/empleados cualificados •Acceso a mercados internacionales •Implantación de procesos de innovación •Falta de cooperación empresarial 	Leiva y Alegre (2012)
		¿Ha necesitado financiación externa durante los últimos 5 años?	Leiva y Alegre (2012)
		Si en la pregunta anterior respondió Sí, indique cómo ha sido el acceso a la financiación externa	Leiva y Alegre (2012)
	Financiación externa	<p>Indique cual/es de los siguientes tipos de financiación ha utilizado la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Líneas de crédito •Descubierto bancario o exceso de límite de tarjetas de crédito •Otros préstamos bancarios •Crédito comercial •Emisión de acciones •Leasing •Otros préstamos (de familia, amigos, accionistas, empresas relacionadas, sin incluir el crédito comercial) •Financiación y ayudas públicas •Otros 	Leiva y Alegre (2012)
		¿Participa activamente en redes empresariales? (asociaciones, networking, confederaciones, etc.)	Leiva y Alegre (2012)
	Redes empresariales	<p>Si respondió Sí, por favor, indique cuales:</p> <p>¿Recibe información de agentes externos (ej. redes empresariales, asociaciones empresariales, colegios profesionales, instituciones públicas,...)?</p> <p>Si respondió Sí, por favor, indique cuales:</p>	Leiva y Alegre (2012)
	Estrategia competitiva	<p>¿Cuál es la principal estrategia competitiva de la empresa?:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Diferenciación en valores •Amplio conocimiento del cliente •Organización flexible •Enfoque en rentabilidad en lugar de ventas •Innovación •Costes •Otras 	Leiva y Alegre (2012)
	Calidad productos/servicios	<p>Indique cómo es la calidad de los productos/servicios de su empresa comparada con la de sus competidores</p>	Leiva y Alegre (2012)
		¿Existe en la empresa departamento de I+D?	García y Caro (2019)
	Innovación	<p>Indique el importe dedicado a gastos de I+D durante 2021</p> <p>¿Ha realizado algún tipo de innovación?</p> <ul style="list-style-type: none"> •Proceso •Comercial •Producto •Organizativa 	García y Caro (2019)
Contexto	Ayuda externa a la innovación	<p>Si ha realizado algún tipo de innovación, ¿ha recibido algún tipo de ayuda de apoyo gubernamental para el desarrollo de la misma?</p> <p>Si en la pregunta anterior respondió Sí, por favor, indique cuales:</p>	García y Caro (2019)
Recursos y Estrategias	Herramientas de gestión	Indique la frecuencia con la que su empresa utiliza las siguientes herramientas:	García y Caro (2019)



	<ul style="list-style-type: none"> •CRM (gestor de relaciones con el cliente) •ERP (gestor de recursos) •Análisis de Big Data (datos a nivel macro) •Compras online •Página web corporativa •Página web de comercio electrónico •Blog •Presencia/actividad en redes sociales •Publicidad en medios de comunicación digitales (buscadores, webs, redes sociales, etc.) •Desarrollo de apps comerciales (para uso de clientes) •Uso de apps para la comunicación y atención al cliente (Whatsapp, Telegram,...) 		
	Edad media plantilla	Indique la edad media de la plantilla de empleados de la empresa	Palacios y García (2008)
	Gasto formación personal	Indique el importe dedicado a gastos de formación del personal durante 2021	Amat y Perramón (2011)
	Nivel formación de la plantilla	Indique qué proporción de trabajadores con estudios superiores existe en su plantilla	Amat y Perramón (2011)
	Datos demográficos	Edad	
		Nivel de formación	Leiva y Alegre (2012)
	Nivel de experiencia	¿Cuántos años lleva realizando tareas de gestión/dirección?	Leiva y Alegre (2012)
Datos del CEO o Director/Gerente de la Empresa	Estilo de dirección	Indique en qué medida su estilo de dirección está orientado a: <ul style="list-style-type: none"> •Innovación •Asumir riesgos •Proactividad (aprovechamiento de oportunidades, adopción de responsabilidades, etc.) •Abierto (participativo, que fomenta el trabajo en equipo) 	Leiva y Alegre (2012)

Fuente: Elaboración propia

2.3. Recogida de datos

Una vez identificada la población de empresas gacela de la Región de Murcia objeto de estudio y realizado el diseño de la encuesta en formato online, se procedió a la distribución de la misma.

En octubre de 2022 se envió un email con el enlace a la encuesta para que fuera contestada online por el CEO o director/gerente de la empresa gacela. Se obtuvieron un total de 15 respuestas.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2022 se realizaron llamadas telefónicas a las empresas objeto de estudio, solicitando la respuesta por parte del CEO o director/gerente. Se realizó una segunda llamada a las empresas que no habían respondido un mes después de la primera llamada. Tras este proceso se obtuvieron 63 respuestas más.

Durante el proceso de recogida de datos un total de 4 empresas expresaron su negativa a participar en el estudio y otras 15 no fue posible contactarlas por causas como no tener



teléfono disponible, ser atendido por contestador automático o por no coger el teléfono.

Finalmente, el total de respuestas obtenidas ascendió a 72.

Para el cálculo del tamaño muestral hemos fijado el error como un factor de imprecisión sobre la escala de medida (FIEM), una herramienta para evaluar el grado de imprecisión de las estimaciones de valores medios (Martínez y Martínez, 2008).

Se tomó la muestra de las 72 empresas encuestadas. Para el marco muestral determinado (242 empresas) y fijando un nivel de confianza del 95 % ($z=1,96$), con un porcentaje de imprecisión máximo del 5% sobre una escala de 1 a 5 y en el caso más desfavorable de la varianza sobre el rango de la escala, el error absoluto máximo de estimación construido en base a un factor de precisión de la escala de medida de las variables del estudio sería de 0,198. En la Tabla 17 se puede ver la ficha técnica de la investigación.

Tabla 17. Ficha técnica de investigación

Indicador	Descripción
Ámbito	Región de Murcia
Población	242
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Modo de recogida de datos	Cuestionario auto-administrado
Tamaño de la muestra preliminar	72
Imprecisión máxima de las estimaciones (FIEM) escala de medida (1-5)*	4,949%
Error absoluto de estimación	0,198
Fecha de realización	Octubre-diciembre 2022

*Herramienta para evaluar el grado de imprecisión de las estimaciones de valores medios (Martínez y Martínez, 2008).

2.4. Panel de expertos

Para ampliar la información recogida a través de la encuesta y profundizar en las cuestiones más destacadas, en el mes de febrero de 2023 se realizó un panel de expertos y directivos de empresas gacela (presencial) del que se obtuvo gran cantidad de información cualitativa.

La recogida de información se realizó a través de dos técnicas. En primer lugar, los directivos de las empresas gacela que formaron parte del panel fueron entrevistados en profundidad sobre diversos aspectos. La entrevista estuvo estructurada de la siguiente manera:



BLOQUE 1: CLAVES INTERNAS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

- Respecto a las claves de éxito de su empresa y teniendo en cuenta aspectos internos como la innovación producto o procesos, inversión en I+D, la estructura organizativa, la gestión comercial, establecimiento de alianzas estratégicas, o la expansión internacional, ¿existe algún hito que les hizo crecer tan rápido?. Identifique los puntos fuertes/particularidades de su empresa en el crecimiento experimentado.
- ¿Cuáles son las debilidades internas derivadas del rápido crecimiento?
- ¿Utilizan herramientas de gestión y marketing (ERP, marketing digital, etc.)? ¿Por qué (no) lo hacen? ¿Piensan que el uso de estas herramientas les genera beneficios/ventajas?
- ¿Qué tipo de clientes poseen: particulares, empresas, administraciones públicas?
- ¿Como se configura la organización de la empresa (Departamentos, Productos, Clientes y Mercados)?
- ¿Han llevado bien la contratación de personal/mano de obra cualificada?
- Sobre la exportación: ¿operan en mercados internacionales?

BLOQUE 2: CLAVES EXTERNAS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

- ¿Cuáles has sido claves externas u oportunidades que han sido cruciales para el crecimiento empresarial?
- Con respecto a los puntos fuertes de la empresa, ¿en qué se diferencia su negocio del de sus competidores (cuota de mercado, crecimiento, productividad, diferenciación de producto, etc.)?
- ¿Cuál es su estrategia competitiva (diferenciación en valores, conocimiento del cliente, organización flexible, enfoque en rentabilidad en lugar de ventas, innovación, costes)?
- ¿Cuáles has sido los aspectos críticos o amenazas para la consolidación del crecimiento? ¿Han tenido dificultades para continuar creciendo (acceso a la financiación, disponibilidad de personal cualificado, acceso a la innovación, implantar procesos, mercados internacionales, falta de cooperación empresarial)?

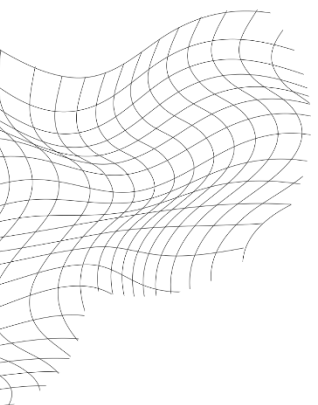
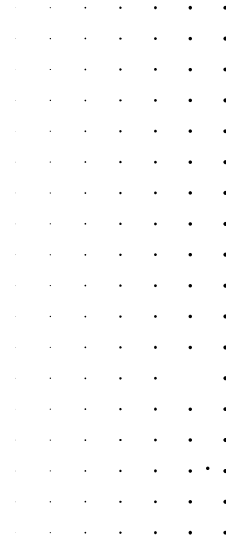
BLOQUE 3: PROPUESTAS Y ACCIONES

- ¿Qué tipo de ayudas pueden ofrecer las administraciones públicas para favorecer el crecimiento empresarial?
- ¿Qué estrategias les gustaría emprender en el futuro?
- ¿Qué apoyos les hubiera gustado tener?



Tras las entrevistas en profundidad se desarrolló la segunda técnica, la dinámica de grupo, en la que, partiendo de dos preguntas, se solicita la opinión de los directivos de las empresas gacela, pudiendo completar las respuestas de los otros. En este punto las preguntas más destacables fueron dos:

- ¿Cuáles dirían que han sido las principales dificultades que han encontrado?
- ¿Qué ayudas o mejoras solicitarían por parte de las administraciones públicas?





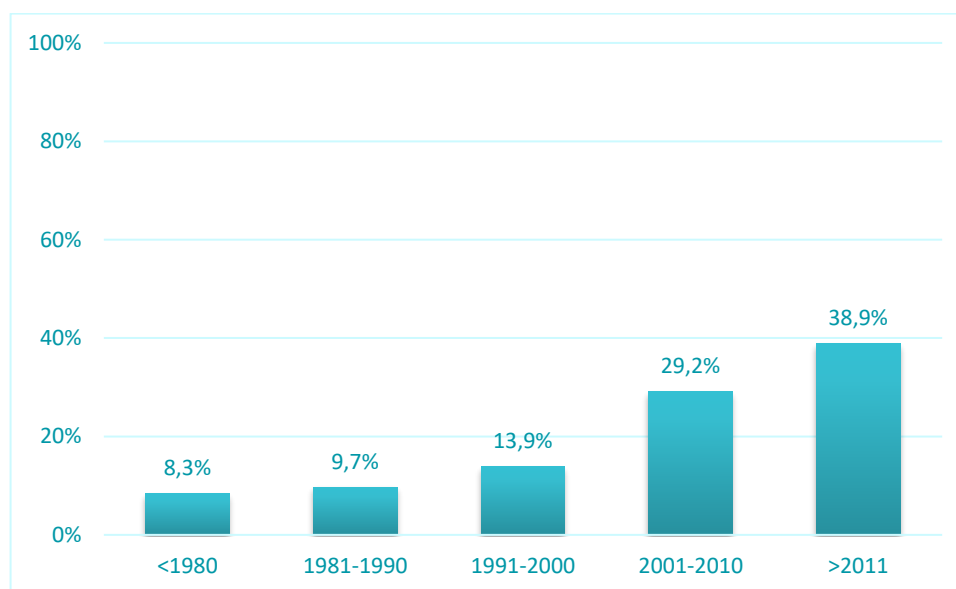
3. Resultados del estudio empírico

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos, organizados en tres bloques: Características de las empresas gacela, Recursos y estrategias y Datos del CEO o director/gerente de la empresa.

3.1. Características de las empresas gacela

Cerca del 39% de las empresas gacela encuestadas tienen menos de 12 años, teniendo el 29,2% entre 12 y 22 años. Por lo que el perfil de estas empresas es joven (ver Gráfico 11).

Gráfico 11. Año de creación de las empresas gacela encuestadas



El sector de actividad de las empresas gacela encuestadas es muy variado, destacando el transporte (12,5%), el comercio al por mayor (11,1%) o la construcción (11,1%), seguido de los servicios profesionales o la agricultura (8,3%) (ver Tabla 18).



Tabla 18. Sector de actividad de las empresas gacela encuestadas

Sector de actividad	N	%
Transporte	9	12,5%
Comercio al por mayor	8	11,1%
Construcción	8	11,1%
Servicios profesionales	6	8,3%
Agricultura	6	8,3%
Instalaciones eléctricas	5	6,9%
Servicios de ingeniería	5	6,9%
Alimentación y bebidas	4	5,6%
Telecomunicaciones e informática	4	5,6%
Comercio al por menor	3	4,2%
Envases y embalajes	3	4,2%
Metalurgia y productos metálicos	3	4,2%
Mobiliario	3	4,2%
Textil	2	2,8%
Alojamientos turísticos	1	1,4%
Maquinaria	1	1,4%
Otros servicios	1	1,4%
<i>Total</i>	72	100%

La principal localidad donde se ubican las empresas gacela encuestadas es Murcia (16,7%), seguida de Cartagena (9,7%) y Yecla (9,7%) (ver Tabla 19).

Tabla 19. Localidad de las empresas gacela encuestadas

Localidad	N	%
Murcia	12	16,7%
Cartagena	7	9,7%
Yecla	7	9,7%
Lorquí	5	6,9%
Santomera	4	5,6%
Alcantarilla	3	4,2%
Lorca	3	4,2%
Molina De Segura	3	4,2%
Águilas	2	2,8%
Alhama De Murcia	2	2,8%
Blanca	2	2,8%
Bullas	2	2,8%
La Unión	2	2,8%
San Pedro del Pinatar	2	2,8%
Torre-Pacheco	2	2,8%
Totana	2	2,8%
Archena	1	1,4%
Caravaca de la Cruz	1	1,4%



Cehégín	1	1,4%
Cieza	1	1,4%
Fortuna	1	1,4%
Jumilla	1	1,4%
Las Torres De Cotillas	1	1,4%
Librilla	1	1,4%
Mazarrón	1	1,4%
Moratalla	1	1,4%
Mula	1	1,4%
San Javier	1	1,4%
<i>Total</i>	72	100%

En cuanto al tipo de empresa, la mayoría son PYMEs (pequeñas: 48,6% y medianas: 45,8%) (ver Tabla 20).

Tabla 20. Tamaño de las empresas gacela encuestadas

Tamaño	N	%
Pequeñas	35	48,6%
Medianas	33	45,8%
Grandes	4	5,6%
Total	72	100%

La forma jurídica de las empresas encuestadas es, para la mayoría de ellas (86,2%), la sociedad de responsabilidad limitada (ver Tabla 21).

Tabla 21. Forma jurídica de las empresas gacela encuestadas

Forma jurídica	N	%
Sociedad Anónima	6	8,3%
Sociedad Responsabilidad Limitada	62	86,1%
Sociedad Limitada Laboral	1	1,4%
Sociedad Agraria de Transformación	1	1,4%
Sociedad Limitada profesional	1	1,4%
Sociedad Limitada Unipersonal	1	1,4%
Total	72	100%

El 75% de las empresas no pertenecen a ningún grupo empresarial y su capital es nacional para prácticamente la totalidad de las mismas (92,2%).

En cuanto a la estructura u organización de la empresa, en 2021 se configuraba principalmente en función de los departamentos (76,4%), seguido de los clientes (20,8%) o los productos (20,8%) y en menor medida en función de los mercados (8,3%) (ver Tabla 22).



Tabla 22. Tipo de estructura de las empresas gacela encuestadas

Tipo de estructura	N	%
Clientes	15	20,8%
Departamentos	55	76,4%
Mercados	6	8,3%
Productos	15	20,8%
Canales de venta	1	1,4%

No obstante, muchas de las empresas combinan varios factores, como los departamentos y clientes (8,3%) o los departamentos y los productos (5,6%) (ver Tabla 23).

Tabla 23. Tipo de estructura combinada de las empresas gacela encuestadas

Estructura combinada	N	%
Departamentos – Clientes	6	8,3%
Departamentos – Mercados	1	1,4%
Departamentos – Productos	4	5,6%
Departamentos - Productos – Mercados	1	1,4%
Departamentos - Productos - Mercados - Canales de venta	1	1,4%
Productos – Clientes	1	1,4%
Productos - Clientes – Mercados	2	2,8%

Si se analiza el tipo de estructura según el sector, destaca que el 100% de las empresas dedicadas a la alimentación y bebidas utilizan la estructura por departamentos. Al igual que lo hace el 80% de las empresas gacela destinadas a servicios de ingeniería y el 78% de las empresas de transporte.

A nivel competitivo, el 47,2% de las empresas reconoce que su modelo empresarial o de negocio es diferente al de sus principales competidores (ver Tabla 24).

Tabla 24. Negocio diferenciado de las empresas gacela encuestadas

Negocio diferenciado	N	%
No	38	52,8%
Sí	34	47,2%
Total	72	100%

A las empresas que indicaron que su modelo empresarial o de negocio presentaba algún elemento diferenciador respecto a sus competidores se les solicitó que especificasen en qué términos se consideraba diferente. Tal y como se muestra en la Tabla 25, la principal diferencia que manifiestan estas empresas con respecto a su competencia es la calidad del servicio que se presta al cliente (20,6%), la investigación y desarrollo acometida



(17,6%) o la inversión en inmovilizado realizada (maquinaria o tecnología) (14,7%). En esta pregunta, al ser abierta y no incluir opciones de respuesta, cada empresa gacela encuestada podía indicar uno o varios elementos de diferenciación.

Tabla 25. Elementos de diferenciación de las empresas gacela encuestadas

Diferenciación de la competencia	N	%
Calidad del servicio al cliente	7	20,6%
I+D	6	17,6%
Maquinaria/Tecnología	5	14,7%
Calidad de los productos	4	11,8%
Cualificación del personal	4	11,8%
Especialización	4	11,8%
Proceso	2	5,9%
Precio	2	5,9%
Mayor cobertura geográfica	2	5,9%
Integración vertical	1	2,9%

El 91,7% de las empresas considera haber experimentado un crecimiento en ventas o personal durante los últimos 5 años. A estas empresas se les solicitó que especificasen en qué términos se consideraba diferente. Esta pregunta, al ser semiabierta (incluía cuatro opciones de respuesta y la opción “otra”, donde se podía especificar abiertamente), cada empresa gacela encuestada podía indicar uno o varios factores de crecimiento.

Los factores a los que las empresas asocian dicho crecimiento, tal y como aparece en la Tabla 26, son los siguientes: Cambios en la estructura organizativa (25,8%), internacionalización de la empresa (21,2%), inversión realizada en I+D (19,7%), o existencia de una alianza estratégica o cooperación empresarial (12,1%), principalmente.

Tabla 26. Factores de crecimiento de las empresas gacela encuestadas

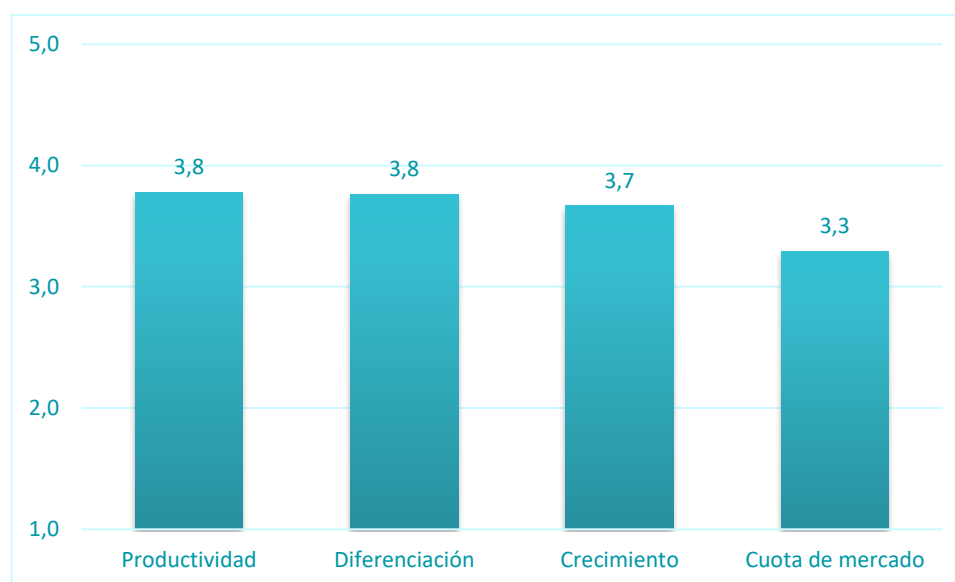
Factores de crecimiento	N	%
Cambios en la estructura organizativa	17	25,8%
Internacionalización	14	21,2%
Inversión en I+D	13	19,7%
Cooperación empresarial o alianza estratégica	8	12,1%
Otra: Incremento de la cuota de mercado	5	7,6%
Otra: Innovación del producto	4	6,1%
Otra: Cambios del mercado	2	3,0%
Otra: Inversión en inmovilizado	2	3,0%
Otra: Calidad de servicio	2	3,0%
Otra: Calidad en el trabajo	1	1,5%
Otra: Mayor cobertura geográfica	1	1,5%



Del análisis realizado por sector, destaca cómo el 63% de las empresas que realizan comercio al por menor marcan como principal factor de crecimiento en los últimos 5 años la internacionalización. Asimismo, el 50% de las empresas gacela destinadas a la agricultura señalan que su crecimiento se ha debido a cambios en la estructura organizativa. De igual forma, el 50% de las empresas dedicadas al comercio al por mayor señalan como factor de crecimiento la inversión en I+D realizada.

Las empresas gacela se consideran superiores a sus homólogas del sector en cuanto a productividad (3,8 de media sobre 5; siendo 1 muy inferior y 5 muy superior), diferenciación (3,8), crecimiento (3,7) y, en menor medida, la cuota de mercado (3,3) (ver Gráfico 12).

Gráfico 12. Elementos de superioridad respecto a la competencia de las empresas gacela encuestadas



Por sectores, destacan las fortalezas de la única empresa del sector de alojamientos turísticos encuestada (valores medios desde 4,0-5,0 sobre 5) (ver Tabla 27). De igual forma, las empresas del sector textil manifiestan su superioridad en diferenciación y crecimiento (4,5), al igual que las empresas de telecomunicaciones e informática destacan su superioridad respecto a la productividad (4,3) y la diferenciación (4,5).



Tabla 27. Elementos de superioridad respecto a la competencia de las empresas gacela encuestadas según su actividad

Sectores	Productividad	Diferenciación	Crecimiento	Cuota de mdo.
Agricultura	3,8	3,8	3,3	2,8
Alimentación y bebidas	4,0	3,5	3,3	3,3
Alojamientos turísticos	5,0	4,0	4,0	4,0
Comercio al por mayor	3,9	3,8	3,6	3,5
Comercio al por menor	4,3	4,0	4,3	3,0
Construcción	3,6	3,6	3,9	3,8
Envases y embalajes	3,3	3,3	3,7	3,0
Instalaciones eléctricas	3,6	3,8	3,6	4,0
Maquinaria	4,0	4,0	4,0	3,0
Metalurgia y productos metálicos	4,0	4,0	4,0	3,7
Mobiliario	3,3	3,7	4,0	2,3
Otros servicios	4,0	3,0	4,0	4,0
Servicios de ingeniería	4,0	4,0	3,4	3,4
Servicios profesionales	4,0	3,8	3,5	2,8
Telecomunicaciones e informática	4,3	4,5	3,8	3,5
Textil	3,5	4,5	4,5	2,5
Transporte	3,2	3,3	3,4	3,2
Total	3,8	3,8	3,7	3,3

El 45,8% no exporta. Un 54,2% de las empresas encuestadas exporta sus productos o servicios a mercados internacionales. De éstas, casi una cuarta parte lo hace menos del 25% y solo 11,1% lo hace más de un 75% (ver Tabla 28).

Tabla 28. Exportaciones sobre las ventas de las empresas gacela encuestadas

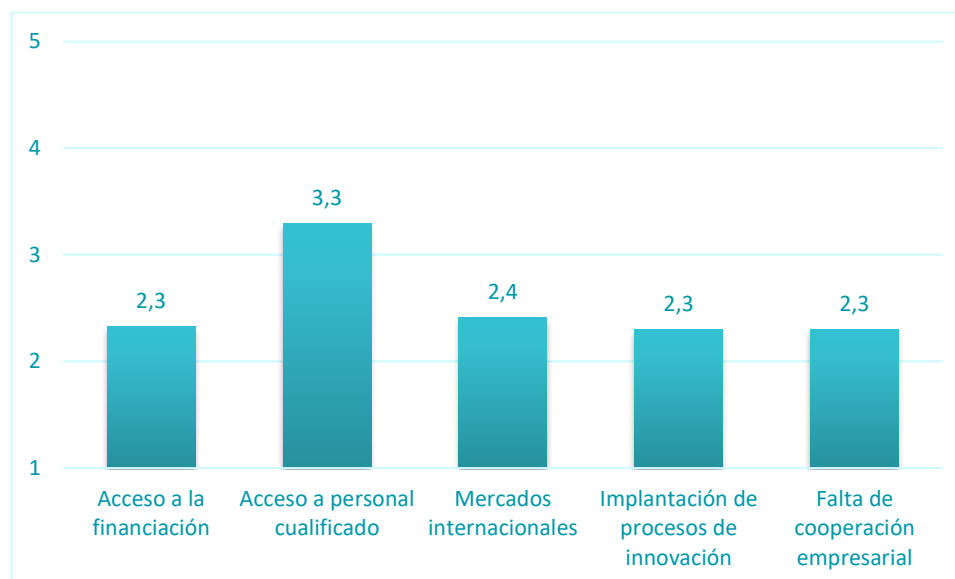
Exportaciones sobre ventas	N	%
0	33	45,8%
<25%	17	23,6%
26-50%	5	6,9%
51-75%	9	12,5%
>75%	8	11,1%
Total	72	100%

En cuanto al tipo/s de cliente/s al que se dirigen las empresas gacela, son en su mayoría otras empresas (59,5%), aunque también se incluyen particulares (20,7%) y la Administración Pública (19,8%).

Las empresas gacela encuestadas indican no haber tenido grandes dificultades para realizar su actividad. No obstante, tal y como se muestra en el Gráfico 13, la principal limitación ha sido el acceso al personal cualificado (3,3 de media sobre 5; siendo 1 muy poco y 5 mucho).



Gráfico 13. Factores que limitan la actividad empresarial



A nivel sectorial, destacan las dificultades de acceso a personal cualificado en el sector agrícola (4,4 de media sobre 5), así como en otros sectores como los alojamientos turísticos, el comercio al por menor, los envases y embalajes, la metalurgia y productos metálicos y el sector textil (media 4,0). El sector que más dificultades ha encontrado para acceder a financiación ha sido el de envases y embalajes (ver Tabla 29).

Tabla 29. Factores que limitan la actividad empresarial según sectores de actividad

Sectores	Acceso a la financiación	Acceso personal cualificado	Mercados internacionales	Implantación de procesos innv.	Falta de cooperación emp
Agricultura	2,4	4,4	2,4	2,2	2,6
Alimentación y bebidas	1,0	2,5	2,0	1,5	1,3
Alojamientos turísticos	3,0	4,0	1,0	0,0	0,0
Comercio al por mayor	2,3	3,3	2,8	2,1	2,3
Comercio al por menor	2,3	4,0	2,0	2,3	2,5
Construcción	1,3	2,9	3,5	2,1	2,7
Envases y embalajes	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0
Instalaciones eléctricas	4,3	3,4	1,7	2,8	2,7
Maquinaria	0,0	3,0	0,0	2,0	1,0
Metalurgia y productos metálicos	1,0	4,0	3,5	3,3	1,7
Mobiliario	3,0	3,0	2,7	2,3	2,0
Otros servicios	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0
Servicios de ingeniería	2,5	3,2	1,7	2,0	2,0
Servicios profesionales	3,3	3,5	3,0	2,7	2,3
Telecomunicaciones e informática	1,0	2,5	1,0	2,0	3,0
Textil	2,0	4,0	1,5	3,5	3,0
Transporte	2,4	3,2	2,1	2,4	2,6
Total	2,3	3,3	2,4	2,3	2,3



3.2. Recursos y estrategias

El 81,9% de las empresas gacela necesitó financiación externa durante los últimos 5 años (2017-2022). El acceso a la misma fue muy fácil o fácil para el 45,8% de dichas empresas (ver Tabla 30), siendo la dificultad media de acceso a estos fondos de 2,3 sobre 5.

Tabla 30. Acceso a la financiación externa de las empresas gacela encuestadas

Acceso a la financiación	N	%
Muy fácil	15	20,8%
Fácil	18	25,0%
Normal	17	23,6%
Complicado	7	9,7%
Muy complicado	2	2,8%
Total	59	81,9%

El principal método de financiación utilizado son las líneas de crédito, descubierto bancario o exceso de límite de tarjetas de crédito (57,6%), seguido de otros préstamos (55,92%) y del leasing (37,3%). El 30,5% reciben financiación y ayudas públicas (ver Tabla 31).

Tabla 31. Tipo de financiación externa de las empresas gacela encuestadas

Tipo de financiación	N	%
Líneas de crédito, descubierto bancario o exceso de límite de tarjetas de crédito	34	57,6%
Otros préstamos bancarios	33	55,9%
Leasing	22	37,3%
Financiación y ayudas públicas	18	30,5%
Crédito comercial	17	28,8%
Otros préstamos (de familia, amigos, accionistas, empresas relacionadas, sin incluir el crédito comercial)	13	22,0%
Emisión de acciones	3	5,1%
Otros	2	3,4%

El 44,4% de las empresas gacela encuestadas participa activamente en redes empresariales (asociaciones, networking, confederaciones, etc.), siendo la principal red empresarial la relacionada con el sector, como el FREMM (25%) o CROEM (12,5%), FECOAM (9,4%), o FRECOM (9,4%), entre otras. Además, el 61,1% reconoce recibir información de agentes externos (ej. redes empresariales, asociaciones empresariales, colegios profesionales, instituciones públicas, etc.), como el INFO (27,3%), así como de los colegios profesionales del sector (15,9%) o las Cámaras de comercio (13,6%).



La principal estrategia competitiva de las empresas gacela se basa principalmente en el amplio conocimiento del cliente (62,5%), tener una organización flexible (50,0%), la diferenciación en valores (50,0%), o la innovación (48,6%) (ver Tabla 32). La mayoría de las empresas (87,5%) combinan estas estrategias, destacando aquellas que combinan el conocimiento del cliente y la organización flexible (6,9%) o añadiendo a estas últimas estrategias la diferenciación en valores (6,9%).

Tabla 32. Estrategias competitivas de las empresas gacela encuestadas

Estrategias competitivas	N	%
Amplio conocimiento del cliente	45	62,5%
Organización flexible	36	50,0%
Diferenciación en valores	36	50,0%
Innovación	35	48,6%
Costes	22	30,6%
Enfoque en rentabilidad en lugar de ventas	10	13,9%
Otros	2	2,8%

Para las empresas gacela encuestadas la calidad de sus productos/servicios comparada con la de sus competidores es superior o muy superior (93%) (valor medio 4,25; siendo 1 mucho menor y 5 mucho mayor).

Con respecto a la inversión en investigación y desarrollo, el 36,1% de las empresas encuestadas tiene departamento de I+D.

El 52,78% de las empresas gacela encuestadas indicaron tener gastos de I+D. Por otra parte, de aquellas que sí invirtieron en I+D durante 2021 (38), un 31,6% lo hizo con un importe de entre 10.000€ y 100.000€ y el 39,5% invirtieron entre 100.000€ y 1.000.000€ (ver Tabla 33), siendo el importe medio de inversión de 373.012€.

Tabla 33. Gasto de I+D en 2021 de las empresas gacela consultadas

Gasto I+D	N	%	% acumu.
>1000.000	1	2,6%	2,6%
500001-1.000.000	6	15,8%	18,4%
10.0001-50.0000	9	23,7%	42,1%
50.0001-10.0000	6	15,8%	57,9%
1.0001-5.0000	6	15,8%	73,7%
300-1.0000	4	10,5%	84,2%
Importe no especificado	6	15,8%	100,0%
TOTAL	38	100,0%	

El 84,72% de las empresas gacela encuestadas realiza, al menos, un tipo de innovación.



Como se puede apreciar en la Tabla 34, la principal innovación realizada por las empresas gacela fue en procesos y organización (65,3%), seguida de innovaciones del producto (58,3%) y en menor medida en innovación comercial (41,7%).

Tabla 34. Tipo de innovación de las empresas gacela consultadas

Tipo de innovación	N	%
Procesos	47	65,3%
Comercial	30	41,7%
Producto	42	58,3%
Organizativa	47	65,3%

No obstante, como se muestra en la Tabla 35, el 75% (54) de las empresas gacela combinan estos tipos de innovación, destacando aquellas que combinan los cuatro tipos de innovación (39,6%) y aquellas que combinan la innovación en procesos con la organizativa (18,9%).

Tabla 35. Tipo de innovación combinada de las empresas gacela consultadas

Tipo de innovación combinada	N	%
Procesos - comercial – producto - organizativa	21	39,6%
Procesos - comercial - producto	1	1,9%
Procesos - comercial organizativa	3	5,7%
Procesos - comercial	1	1,9%
Procesos - producto - organizativa	5	9,4%
Procesos - producto	5	9,4%
Procesos - organizativa	10	18,9%
Procesos	1	1,9%
Comercial - producto - organizativa	1	1,9%
Comercial - producto	1	1,9%
Procesos - organizativa	2	3,8%
Producto - organizativa	2	3,8%
	54	

El análisis por sectores muestra como las empresas de los sectores destinados a la fabricación de maquinaria u otros servicios aplican en su totalidad innovación en todos los factores propuestos. La innovación en procesos es muy importante para el sector de la construcción, lo aplican el 87,5% de las empresas consultadas. Otros sectores combinan la innovación en procesos con la innovación en el producto como en el sector textil (100%) o el de la agricultura (83,3%), o con la innovación organizativa como los servicios profesionales (83,3%). En el sector de las Telecomunicaciones e informática el 100% de las empresas consultadas aplican innovación organizativa (ver Tabla 36).



Tabla 36. Tipo de innovación según los sectores de las empresas gacela encuestadas

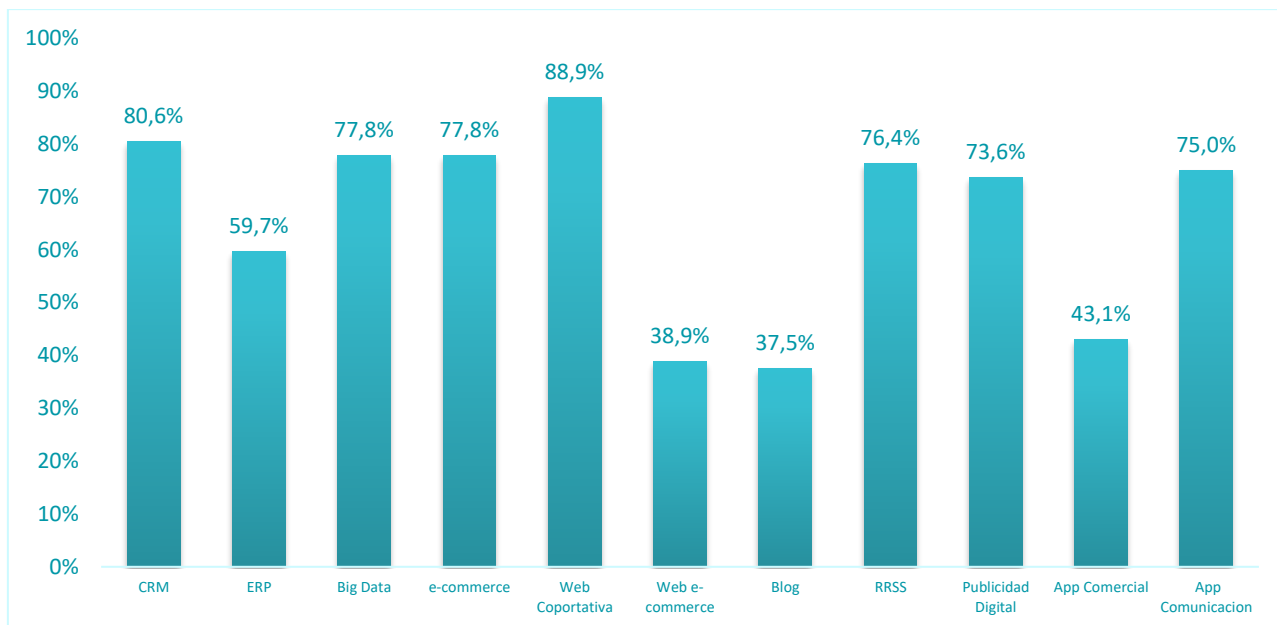
Sectores	Procesos	Comercial	Producto	Organizativa
Agricultura	83,3%	50,0%	83,3%	66,7%
Alimentación y bebidas	50,0%	25,0%	50,0%	75,0%
Alojamientos turísticos	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Comercio al por mayor	25,0%	25,0%	62,5%	25,0%
Comercio al por menor	100,0%	0,0%	33,3%	33,3%
Construcción	87,5%	50,0%	37,5%	75,0%
Envases y embalajes	66,7%	0,0%	66,7%	66,7%
Instalaciones eléctricas	40,0%	40,0%	40,0%	60,0%
Maquinaria	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Metalurgia y productos metálicos	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%
Mobiliario	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%
Otros servicios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Servicios de ingeniería	60,0%	40,0%	40,0%	60,0%
Servicios profesionales	83,3%	66,7%	66,7%	83,3%
Telecomunicaciones e informática	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Textil	100,0%	50,0%	100,0%	50,0%
Transporte	66,7%	44,4%	77,8%	77,8%
Total	65,3%	41,7%	58,3%	65,3%

Para realizar estas innovaciones, las principales ayudas o apoyo gubernamental para el desarrollo de las mismas provinieron principalmente del CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) (45,5%) y del INFO (Instituto de Fomento de la Región de Murcia) (27,3%), si bien el 65,3% de las empresas que innovaron no recibieron ningún tipo de ayuda.

Con respecto a las herramientas digitales de gestión y marketing, la web corporativa es la herramienta más presente en las empresas gacela consultadas (88,9%), además de herramientas instrumentales como el *Customer Relationship Management* - CRM (80,6%) (ver Gráfico 14).



Gráfico 14. Herramientas digitales de gestión y marketing utilizadas por las empresas gacela encuestadas (%)



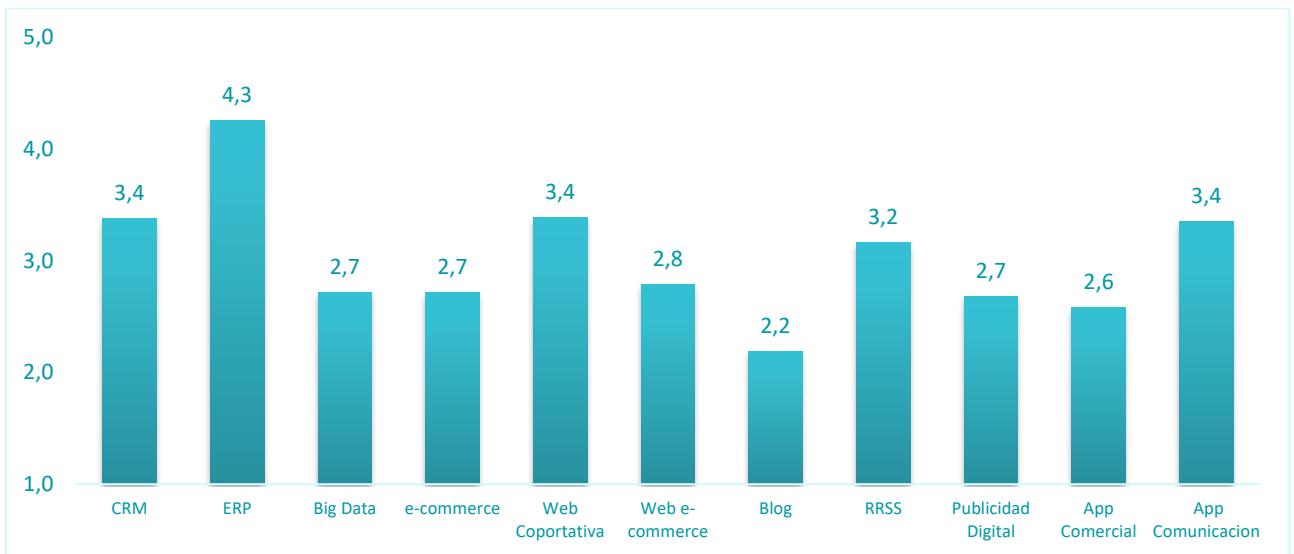
En cuanto a su frecuencia de uso, tal y como aparece en la Tabla 37, la herramienta de gestión utilizada con mayor frecuencia es el ERP (3,43 de media sobre 5; siendo 1 uso poco frecuente/casi nunca y 5 uso muy frecuente). Asimismo, las empresas utilizan la Web Corporativa con una frecuencia media (3,4 sobre 5) (ver Gráfico 15).

Tabla 37. Frecuencia de uso de las herramientas digitales de gestión y marketing (%)

Herramientas de gestión	1	2	3	4	5
CRM	24,0%	14,0%	6,0%	12,0%	44,0%
ERP	10,3%	3,4%	5,2%	12,1%	69,0%
Big Data	34,9%	11,6%	18,6%	16,3%	18,6%
e-commerce	28,6%	23,2%	16,1%	12,5%	19,6%
Web Corporativa	15,6%	15,6%	17,2%	17,2%	34,4%
Web Ecommerce	25,0%	28,6%	14,3%	7,1%	25,0%
Blog	37,0%	33,3%	14,8%	3,7%	11,1%
RRSS	10,9%	29,1%	18,2%	16,4%	25,5%
Publicidad Digital	30,2%	24,5%	13,2%	11,3%	20,8%
App Comercial	32,3%	22,6%	16,1%	12,9%	16,1%
App Comunicación	18,5%	9,3%	22,2%	18,5%	31,5%

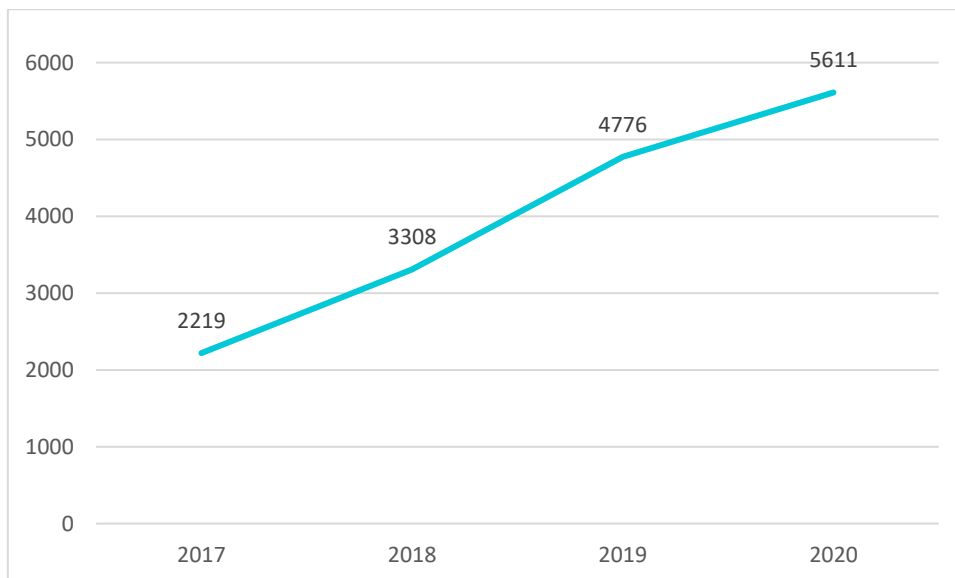


Gráfico 15. Frecuencia de uso media de herramientas digitales de gestión y marketing



La evolución del número de empleados de las empresas gacela encuestadas se incrementó un 158% entre 2017-2020 (ver Gráfico 16).

Gráfico 16. Evolución del número de empleados de las empresas gacela encuestadas



La edad media de la plantilla de empleados de las empresas gacela encuestadas es de entre 31-45 años para el 83,3% de las empresas encuestadas (ver Tabla 38).



Tabla 38. Edad media de la plantilla de las empresas gacela encuestadas

Edad media	N	%
Joven (18-30)	4	5,6
Media (31-45)	60	83,3
Madura (>45)	8	11,1
Total	72	100,0

Los empleados con estudios superiores representan menos del 25% para el 61,1% de las empresas gacela (ver Tabla 39).

Tabla 39. Plantilla con estudios superiores de las empresas gacela encuestadas

Empleados con estudios superiores	N	%
0	3	4,2%
1-25%	44	61,1%
26%-50%	13	18,1%
51%-75%	4	5,6%
76%-100%	4	5,6%
Importe no especificado	4	5,6%
Total	72	100.0%

El nivel de gastos en formación del personal durante el año 2021 queda muy repartido por intervalos. Así, el 23,6% de las empresas invirtieron entre 1.001€ y 5.000€, el 18,1% entre 5.001€ y 10.000€ y sendos 13,9% entre 10.001€ y 20.000€ y entre 20.001€ y 60.000€ (ver Tabla 40). Siendo el gasto medio de 34.902€.

Tabla 40. Gasto en formación de los empleados en 2021 de las empresas gacela encuestadas

Gasto de formación empleados 2021	N	%	% acumula
>100.000	3	4,2%	4,2%
60.001-10.0000	0	0,0%	4,2%
20.001-60.000	10	13,9%	18,1%
10.001-20.000	10	13,9%	31,9%
5.001-10.000	13	18,1%	50,0%
1.001-5.000	17	23,6%	73,6%
500-1.000	3	4,2%	77,8%
Importe no especificado	16	22,2%	100%
Total	72	100%	



3.3. Datos del director/gerente de la empresa

El perfil de los CEO de las empresas gacela encuestadas es mayoritariamente (90,3%) hombres, de entre 41 y 60 años (58,3%), universitarios (59,7%) que llevan entre 6-30 años (80%) realizando tareas de gestión y/o dirección (ver Tablas 41 a 44).

Tabla 41. Edad del CEO de las empresas gacela encuestadas

Edad CEO	N	%
25-40	19	26,4%
41-60	42	58,3%
>60	11	15,3%
Total	72	100,0%

Tabla 42. Género del CEO de las empresas gacela encuestadas

Género CEO	N	%
Hombre	65	90,3%
Mujer	6	8,3%
Total	72	100

Tabla 43. Formación del CEO de las empresas gacela encuestadas

Formación CEO	N	%
Estudios primarios	7	9,7
Estudios secundarios (ESO, bachillerato, FP o equivalente)	21	29,2
Estudios universitarios	43	59,7
Sin estudios	1	1,4
Total	72	100,0

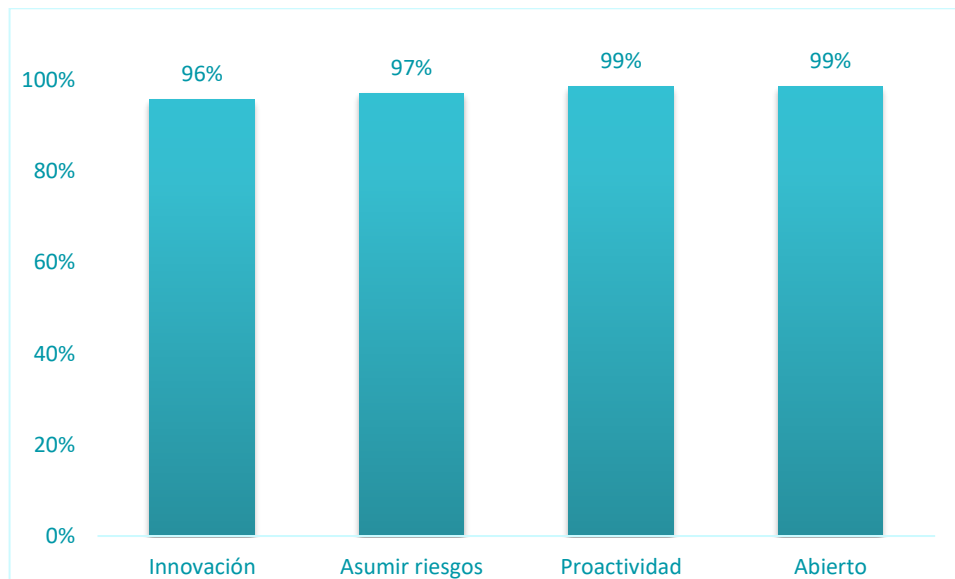
Tabla 44. Experiencia en gestión del CEO de las empresas gacela encuestadas

Experiencia gestión CEO	N	%
<5 años	5	7,1%
6-15 años	28	40,0%
16-30 años	28	40,0%
31-45 años	8	11,4%
>45 años	1	1,4%
Total	70	100,0%

En cuanto al estilo de dirección, el estilo abierto y el proactivo son empleados por el 99% de las empresas gacela (ver Gráfico 17).

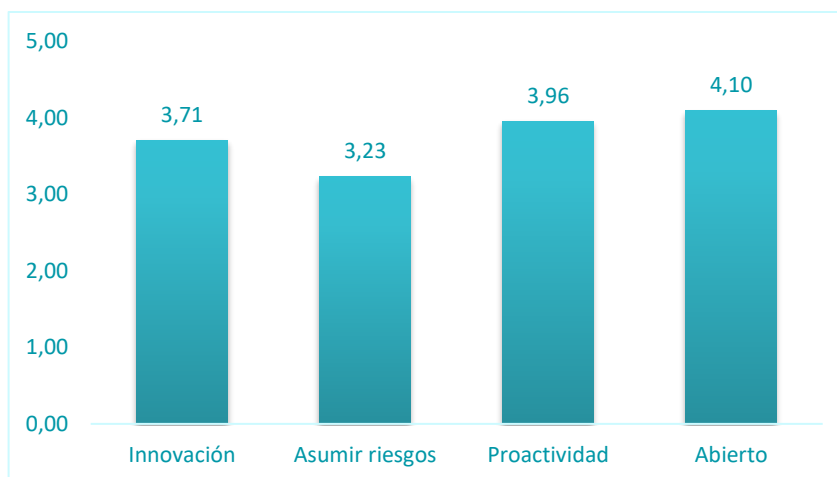


Gráfico 17. Estilo de dirección del CEO de las empresas gacela encuestadas



Y como se muestra en el Gráfico 18, el de mayor nivel es el abierto (participativo, fomentando el trabajo en equipo) con un 4,10 de media sobre 5 (siendo 1 muy poco y 5 mucho), seguido de la orientación proactiva (3,96).

Gráfico 18. Nivel de los estilos de dirección del CEO de las empresas gacela encuestadas





4. Discusión

Este estudio ha tenido como principales objetivos analizar las características de las empresas gacela de la Región de Murcia, así como destacar cuales son los recursos más utilizados y las estrategias desarrolladas y determinar el perfil de sus directivos. En los siguientes epígrafes se desatacan las principales conclusiones obtenidas.

4.1. Características de las empresas gacela en la Región de Murcia

Los resultados del estudio realizado indican que las empresas gacela de la Región de Murcia son jóvenes, pues predominan aquellas que tienen menos de 12 años, y pequeñas o medianas empresas. Principalmente se estructuran según departamentos.

El principal elemento diferenciador en el que se basan este tipo de empresas es la calidad del servicio al cliente, seguido de las actividades realizadas en I+D y la inversión en inmovilizado (maquinaria o tecnología).

Los principales factores de crecimiento de estas empresas son la estructura organizativa, la internacionalización y la inversión en actividades de I+D.

Las empresas destacan que su productividad, diferenciación y crecimiento son mayores que las de las empresas de la competencia.

Sorprendentemente, no son empresas con un perfil exportador a mercados internacionales, por lo que se centran en el mercado nacional y más de la mitad de estas empresas gacela se dedican al mercado industrial.

Las empresas encuestadas apenas indican barreras o factores que limiten la actividad de estas empresas. No obstante, consideran que el principal problema es el acceso al personal cualificado.

4.2. Recursos utilizados por las empresas gacela de la Región de Murcia

La mayoría de las empresas consultadas (81,9%) indicó haber necesitado financiación externa durante los cinco años anteriores. Así, entre los principales tipos de financiación se destacan las líneas de crédito, descubierto bancario o exceso de límite de tarjetas de crédito, seguido de otros préstamos bancarios. Ambos tipos fueron utilizados por más de la mitad de las empresas encuestadas, mientras que menos de un tercio de las mismas indicó haber obtenido financiación o ayudas públicas.

La participación en redes empresariales tales como FREMM, CROEM, FECOAM o FRECOM es un recurso común para casi la mitad de estas empresas (44,4%) y más de la



mitad (61,1%) indican que reciben información de agentes externos como el INFO, los colegios profesionales y las Cámaras de Comercio.

Según los datos consultados en SABI, las 242 empresas gacela de toda la Región de Murcia dieron empleo a 8.153 personas en 2017, dato que se vio incrementado en un 164%, ascendiendo a 21.532 personas en 2020. Las empresas gacela encuestadas indican haber experimentado una tendencia similar, pues dieron empleo a 2.219 personas en 2017 y a 5.611 personas en 2020, siendo el incremento de un 158%.

En las empresas gacela encuestadas la edad de la plantilla es principalmente media, situándose en su mayoría entre los 31 y 45 años. En la mayoría de estas empresas los empleados con estudios superiores representan menos del 25% de la plantilla.

La inversión media que estas empresas dedican a la formación de sus empleados es de casi 35.000€ por año; es más, cerca de un tercio de las mismas destinó más de 10.000 euros a este fin en 2021.

4.3. Estrategias desarrolladas por las empresas gacela de la Región de Murcia

La principal estrategia competitiva de estas empresas se basa en un amplio conocimiento del cliente, tal y como indicaron más de la mitad de las empresas encuestadas y los participantes en el panel de expertos. Por otra parte, la mitad de las empresas dispone de una organización flexible y tiene establecida una política de diferenciación en valores. La innovación también es considerada una estrategia por casi la mitad de estas empresas.

La apuesta por la calidad de sus productos y/o servicios también se considera un elemento característico de la estrategia de este tipo de empresas, pues casi el total de las mismas indicó que, comparada con la de sus competidores, es muy superior.

La inversión en actividades de I+D es otra característica destacada por panel de expertos y común a más de la mitad de las empresas encuestadas. Concretamente, en 2021 el gasto medio dedicado a la realización de este tipo de actividades fue de 373.012€. En cuanto al tipo de innovación, las principales se centran en procesos y organizativas, seguidas de productos y comerciales. No obstante, menos de la mitad de las empresas indicaron tener un departamento de I+D.

Son varias las herramientas digitales para la gestión, comunicación y comercialización utilizadas por las empresas gacela. Destaca el uso, en más del 75% de las empresas, de la web corporativa, seguida del CRM (gestor de relaciones con los clientes), el análisis de Big Data, la realización de compras online y la presencia o actividad en redes sociales. Más de la mitad de las empresas indican que disponen de apps para la comunicación y atención al cliente, realizan publicidad digital y utilizan software o sistemas ERP.

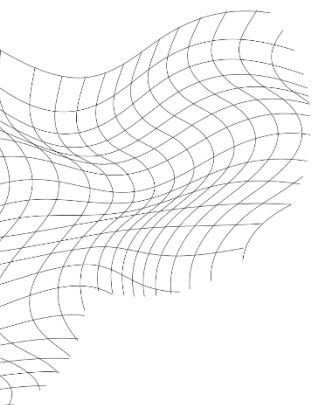
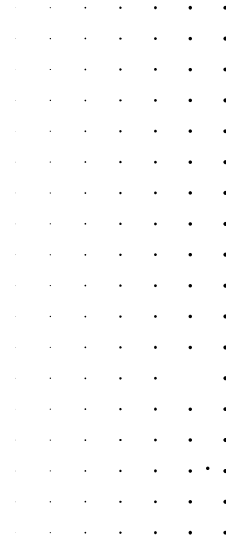
No obstante, no todas las anteriores herramientas son utilizadas con la misma frecuencia por parte de las empresas encuestadas, y tal y como señaló el panel de expertos su conocimiento en los aspectos de comunicación y marketing es limitado. Así,



por ejemplo, las que utilizan el software ERP lo hacen muy frecuentemente, mientras que los blogs o las apps son utilizados con poca frecuencia.

4.4. Perfil del director gerente de las empresas gacela de la Región de Murcia

El perfil del CEO de las empresas encuestadas es de un hombre, de entre 41 y 60 años, con estudios universitarios. Su experiencia en gestión como CEO (en la misma u otra/s empresa/s) oscila entre los 6 y 30 años. Se considera que tiene un estilo de dirección muy abierto y proactivo.





5. Diagnóstico

Tras los análisis realizados se han extraído las principales claves del éxito de las empresas gacelas, así como las dificultades encontradas por las mismas para alcanzar esa posición. A continuación, se especifican las debilidades y fortalezas identificadas.

5.1. Debilidades



- D.1. Falta de personal cualificado, no tanto en lo que respecta a la formación, sino también a su actitud, motivación o ganas de trabajar.
- D.2. En aquellas empresas para las que el entorno virtual no es determinante, había una falta presencia en la red y en el desarrollo del comercio electrónico.
- D.3. Falta de profesionalización de la gestión de los aspectos de comunicación y marketing.
- D.4. Aunque el 21,2% de las empresas indica como factor de crecimiento la internacionalización, la gran mayoría centra su actividad en el ámbito nacional.
- D.5. Falta de conocimiento de nuevas normativas, así como de convocatorias de ayudas o subvenciones que les hubieran permitido seguir desarrollándose.
- D.6. Percepción de que determinadas ayudas/subvenciones de las distintas Administraciones Públicas no están adaptadas a su realidad empresarial y, por lo tanto, tienen dificultades para acceder a ellas.

5.2. Fortalezas



- F.1. Identificación de nichos de mercado con potencial de crecimiento.
- F.2. Orientación al cliente, intentando satisfacer necesidades no cubiertas por el sector.
- F.3. Diferenciación con respecto a la competencia, ofreciendo productos o servicios que no son fáciles de adquirir en otras empresas del mercado.
- F.4. Calidad del servicio ofrecido al cliente.
- F.5. Actividades realizadas en investigación y desarrollo.
- F.6. Inversión en inmovilizado (maquinaria o tecnología).
- F.7. Apuesta por importantes procesos de innovación e inversión en tecnología (desarrollando sus propios sistemas o plataformas software), apostando por la digitalización de los procesos.



F.8. Adaptación flexible a las necesidades del mercado y a los cambios necesarios en la gestión para cubrir esas necesidades, debido a su juventud y reducido tamaño de estructura (PYMES).

5.3. Plan de Acción

Teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas identificadas en el capítulo anterior, y en línea con lo que indica el Plan Estratégico de la Región de Murcia (2022-2027), una de las principales características de las empresas gacela es la búsqueda de herramientas que mejoren su competitividad, muy especialmente a través de la innovación. Por ello, si de ayudar a que las empresas puedan crecer en línea con las empresas gacela se trata, la Administración deberá contemplar medidas que ayuden a las mismas a desarrollar ventajas competitivas.

A continuación, se plantean acciones o medidas que deberían implementarse para reducir las debilidades (D1-D6) y potenciar las fortalezas identificadas (F1-F8).

- D1. Mejora de la formación de los empleados. Las empresas gacela necesitan personal cualificado adaptado a cada sector y que se adapta de las necesidades cambiantes de las empresas para dar respuesta al mercado. Para ello, se plantea la posibilidad de mejorar los planes de FP, potenciar la formación dual y establecer un mecanismo ágil de prácticas externas en empresa.
- D1. Ayudas al empresario para la formación y motivación de sus empleados en la materia concreta deficitaria en su ámbito de actuación.
- D2 y D3. Acceso y formación en herramientas digitales de gestión y marketing modernas, adaptadas a las necesidades de las empresas gacelas y a las demandas del mercado.
- D4. Apoyar e incentivar los planes de crecimiento de las empresas gacela con el fin de aumentar su tamaño y promover la diversificación de las actividades y mercados. El reducido tamaño de las empresas detectado limita su productividad y competitividad, por lo que se debe apoyar su redimensionamiento, sustentado en la internacionalización, el acceso a fuentes de financiación o mediante la cooperación empresarial, fusiones, etc.
- D5. Asesoramiento sobre ayudas, rebaja de impuestos, reducción de la burocracia o la notificación de los cambios normativos que les afecten. Así como crear sesiones de trabajo que permita a las gacelas estar contacto con otras empresas que hayan experimentado un elevado crecimiento dentro de su sector y puedan poner en común experiencias de gestión, y a su vez sirva como ejemplo o guía para otras potenciales gacelas.
- D6. Establecer requisitos más flexibles y definir las ayudas de manera que supusieran, en la práctica, soluciones reales para paliar los inconvenientes existentes. En este sentido, las obligaciones del empresario deberían asociarse al desempeño



empresarial más que al desempeño individual de los empleados, por ejemplo, o a la categoría del mismo.

- F1, F2, F3 y F4. Establecer procedimientos de forma sistemática que permitan determinar las necesidades que los clientes tienen respecto a los productos/servicios de la empresa, de tal forma que permita la mejora de los mismos ante cambios del mercado o requerimientos específicos de las empresas demandantes.
- F5. Ayuda al acceso a la financiación para el desarrollo de la actividad de la empresa, en general, y de actividades de innovación, en particular, desde el sector público.
- F6. Apoyo para la gestión de su actividad y de los recursos en materia de recursos humanos, digitales y tecnológicos de consultoría especializada en la gestión y administración de empresas con el objetivo de adaptar su dimensión y estructura empresarial a las demandas del mercado. Ejemplo de ello es el programa Activa Crecimiento financiado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- F7. Ayudas a la innovación para el desarrollo de procesos, actividades comerciales, desarrollo de producto y mejora de la organización.
- F8. Desarrollo de sistemas de gestión flexibles y proactivos, con especial atención al papel del CEO y/o director de la empresa en la visión de la empresa para alcanzar el crecimiento necesario que convierta a las empresas en gacela.



Conclusiones

En el presente estudio hemos podido definir las principales características de las empresas gacela de la Región de Murcia, así como sus recursos y estrategias. Para ello se ha realizado una revisión del origen y evolución de las empresas gacela a nivel nacional e internacional. Este marco conceptual ha dado pie al desarrollo de un análisis detallado de la situación de las empresas gacela en la Región de Murcia.

Dicho análisis se ha llevado a cabo a través de dos procedimientos, un estudio empírico a través de un cuestionario distribuido a las empresas gacela de la región y cuya muestra fue de 72 participantes, así como la creación de un panel de expertos conformado por directivos de empresas gacela.

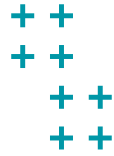
Estos análisis nos han permitido definir las peculiaridades de las empresas gacela de la región, los recursos que utilizan, las estrategias desarrolladas por las mismas, así como el perfil de sus gerentes.

Por todo ello, se puede concluir lo siguiente:

1. Las empresas gacela de la Región de Murcia se caracterizan por ser sociedades de responsabilidad limitada (89,7%) de pequeño y mediano tamaño (93,8%) y dedicarse principalmente al comercio al por mayor (14,0%), la agricultura (13,6%), la construcción (13,6%) o los servicios profesionales (11,2%). Se ubican principalmente en el municipio de Murcia (25,2%) y han generado 13.379 puestos de trabajo desde 2017 a 2020.
2. Las empresas gacela analizadas son jóvenes, prevaleciendo las que tienen menos de 12 años, y se estructuran, principalmente, por departamentos. Los principales factores a los que estas empresas asocian su crecimiento son la estructura organizativa (25,8%), la internacionalización (21,2%) y la inversión en actividades de I+D (19,7%).
3. Con respecto a las empresas de la competencia, las empresas gacela analizadas destacan por su productividad, diferenciación y crecimiento.
4. A pesar de que las empresas que exportan indicaron que la internacionalización era un factor determinante para su crecimiento, la mayoría de las empresas que participaron en el estudio no trabajan en mercados internacionales.
5. Las empresas gacela de la Región de Murcia analizadas están en línea con las gacelas del resto de España, destacando el interés por ofrecer productos de calidad y prestar un excelente servicio al cliente. Desarrollar estas estrategias basadas en el conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes y apoyadas en sistema de gestión como el CRM, les sitúan por delante de la competencia. Asimismo, la inversión constante en innovación, sobre todo tecnológica -aunque la gran mayoría no dispongan de un departamento propio de I+D-, y la fuerte inversión que realizan en inmovilizado, les está permitiendo crecer en ventas y cuota de mercado.



6. La edad media de la plantilla de las empresas gacela analizadas se sitúa en el intervalo entre los 31 y 45 años, teniendo la cuarta parte de ésta estudios superiores. Y, a pesar de que la inversión en formación de los empleados es elevada por parte las empresas gacelas, la falta de personal cualificado y motivado es una limitación de éstas para seguir creciendo; por ello, es esencial definir planes de formación para que el mercado laboral pueda dar respuesta a las necesidades de estas empresas.
7. El estilo de dirección abierto y proactivo de los gerentes/directos de las empresas gacelas les ha permitido tener una estructura de la empresa flexible, que les facilita adaptarse a los requerimientos del mercado.
8. Aunque la mayoría de las empresas consultadas (81,9%) necesitó financiación externa para crecer, sólo el 30,5% de las empresas gacela acudieron a financiación y ayuda pública. Por ello, las instituciones públicas deberían configurar sus ayudas para que se adapten a la realidad de las empresas gacela, tanto a la hora de definir los requisitos a cumplir como en la propia naturaleza de la ayuda.
9. Si bien la posición de la Región de Murcia en lo que al papel de las empresas gacela se refiere es muy importante, incluso en relación con el resto de España, las Administraciones deberán seguir apoyando al tejido empresarial de la región para que no pierdan la inercia de crecimiento alcanzada ni su diferenciación con respecto al resto de empresas. Además, el apoyo a otras empresas, especialmente PYMEs, es crucial para que puedan alcanzar los niveles de crecimiento propios de las gacelas. Para poder monitorizar su evolución será necesario continuar en el estudio de las mismas para poder elaborar planes de acción que se vayan adaptando a las nuevas necesidades del mercado, así como fijar estrategias que permitan corregir posibles desviaciones de los objetivos de crecimiento.



Bibliografía

Bravo-Biosca, A. (2010). Growth dynamics exploring business growth and contraction in Europe and the US. NESTA: Research report November

CARM (2022). Disponible en: [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=112687&IDTIPO=10&RASTRO=c\\$m122,70](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=112687&IDTIPO=10&RASTRO=c$m122,70)

Casillas-Bueno, J.C., Moreno-Menéndez, A.M.; Castro-Abancéns, I. y Acedo-González, F.J. (2020). *De start-up a gacela ¿Cómo es la evolución de las start-ups hacia el crecimiento?* Fundación COTEC para la innovación.

Casillas, J. C., Moreno, A. M., y Castro, I. (2021). *Observatorio de empresas gacela*. Disponible en: <https://cotec.es/observacion/empresas-gacela-2021/18dbeff9-27d1-aa73-7d20-c068961de4e5>

Casillas, J. C., y Moreno, A. M. (2022). *Observatorio de empresas gacela*. Disponible en: <https://cotec.es/observacion/empresas-gacela/9a558df9-9a1f-5199-0def-8b47938a014b>

Coad, A. (2010). Exploring the processes of firm growth: evidence from a vector auto-regression, *Industrial and Corporate Change*, 19, 1677–1703.

Colombelli, A., Krafft, J. y Quatraro, F. (2013). High-growth firms and technological knowledge: do gazelles follow exploration or exploitation strategies? *Industrial and Corporate Change*, 23 (1), 261–291.

Czarnitzki, D. y Delanote, J. (2012). Young Innovative Companies: the new highgrowth firms? *Industrial and Corporate Change*, 22 (5), 1315–1340.

Daunfeldt, S-O., Johansson, D. & Halvarsson, D. (2015). [Using the eurostat-OECD definition of high-growth firms: a cautionary note](#). *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 4(1), 50-56. DOI: 10.1108/JEPP-05-2013-0020

Eckhardt, J. T. y Shane, S. A. (2011). Industry changes in technology and complementary assets and the creation of high-growth firms, *Journal of Business Venturing*, 26(4), 412–430.

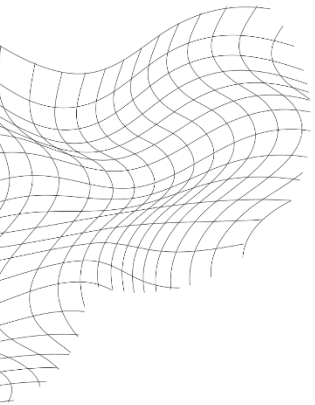
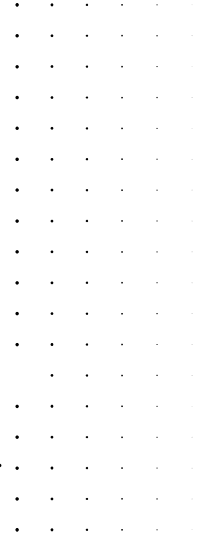
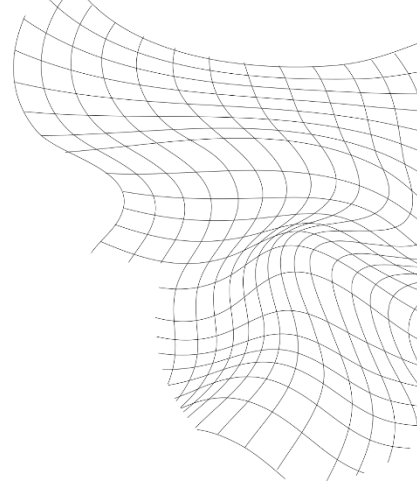
Eurostat (2013). Definición de empresa gacela. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gazelle>

Eurostat (2023a). Datos del número de empresas gacela en Europa. Periodo 2016-2020. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/URT_BD_HGN2_custom_4986501/default/table?lang=en

Eurostat (2023b). Concentración de empresas gacela en Europa. Periodo 2016-2020. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/URT_BD_HGN2_custom_4986501/default/map?lang=en



- Henrekson M. y Johansson D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, 35, 227-244.
- Hölzl, W. (2014). Persistence, survival and growth: a closer look at 20 years of fastgrowing firms in Austria, *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 199-231.
- Leiva Bonilla, J.-C., y Alegre Vidal, J. (2012). Empresas gacelas: definición y caracterización. *Revista Latinoamericana de Administración*, 50, 31-43.
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2008). Determinación de la máxima varianza para el cálculo del Factor de Imprecisión sobre la Escala de Medida (FIEM), y extensión a diferentes tipos de muestreo. *Psicothema*, 20 (2), 311-316.
- Mason, G., Robinson, C. y Bondibene (2012). Fast-growing firms, product strategies and skills development, Nesta Working Paper 12/12.
- Moreno-Menéndez, A.M-; Casillas-Bueno, J.C. y Castro-Abancéns, I. (2017). *¿Por qué crecen las gacelas? Relación entre innovación y empleo en empresas de alto crecimiento*. Fundación COTEC para la innovación. Disponible en: <https://cotec.es/observacion/empresas-gacela-2017/f9793d9d-2b04-b3dc-8337-9a9d97b00693>
- OCDE (2000). "High-growth enterprises: what governments can do to make a difference", OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en>
- OCDE. (2005). Oslo manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Paris: OECD-European Communities Office
- OCDE (2010). "Executive Summary", in High-Growth Enterprises: What governments can do to make a difference, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en> Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/high-growth-enterprises/executive-summary_9789264048782-2-en#page3
- Palacios Fernández, M., y García Muñoz, I.-Á. (2007). Características de las empresas "gacela" en España. Un estudio sobre las pymes de alto rendimiento. *XII Congreso Internacional de Ingeniería de Organización*, 517-529.
- Segarra, A. y Teruel, M. (2015). High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms, *Small Business Economics*, 43, 805-821.
- Teruel-Carrizosa, M. y De Wit, G. (2011). "Determinants of high-growth firms: why do some countries have more high-growth firms than others?", working paper, Departament d'Economia, Universitat Rovira i Virgili, Tarrago
- Wiklund, J. Patzelt, H. y Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.



Universidad
Politécnica
de Cartagena

edicionesUPCT