

# Les dimensions de l'empresa catalana. Reptes i oportunitats per millorar-ne la grandària.

Cicle sobre el creixement  
empresarial

Amb el patrocini de:

**BBVA**

Amb la col·laboració de:

**ACG**<sup>®</sup> Barcelona

 **CERCLE D'ECONOMIA**

Edició: ©Cercle d'Economia, 2022  
Disseny: ©DOMO–A  
Impressió: Interprintbcn.com

**Cercle d'Economia**

C/ Provença, 298  
08008, Barcelona

Tel. +34 932 008 166  
secretaria@cercledeconomia.com  
www.cercledeconomia.com

# **Les dimensions de l'empresa catalana.**

Reptes i oportunitats  
per millorar-ne la  
grandària.

1. Introducció
2. Teixit empresarial, productivitat i ocupació
3. Competitivitat i internacionalització
4. Innovació i creixement empresarial
5. Fons europeus i reptes de futur
6. La Farga, tecnologia i valor diferencial
7. Fluidra, innovació i internacionalització
8. Europastry, una companyia multilocal
9. Celsa Group, sostenibilitat i economia circular

## 1. Introducció

L'economia catalana es fonamenta en un teixit empresarial format majoritàriament de petites i mitjanes empreses, el pes de les quals representa més del 60 % del PIB i cap al 70 % de l'ocupació.

En comparació amb les economies europees més competitives, la poca grandària de l'empresa catalana en redueix significativament la capacitat inversora i de finançament, el potencial d'internacionalització, la productivitat i l'aprofitament de les economies d'escala.

La comunitat acadèmica coincideix a assenyalar que com més grossa és una empresa, la productivitat i la rendibilitat, un factor clau per impulsar-ne el creixement, augmenten.

Hi ha l'opinió, sostinguda àmpliament, que l'economia catalana es basa en un teixit d'empreses massa petites, la qual cosa redueix les possibilitats econòmiques de les companyies mateixes i del conjunt de l'economia.

L'empresa catalana ha d'afrontar els anys vinents el desafiament de créixer en dimensions. El present document aplega les principals conclusions d'un cicle de conferències dedicat a aquesta temàtica, celebrat al Cercle d'Economia entre l'octubre i el desembre del 2021.

El Cercle d'Economia, amb ACG Barcelona i el patrocini de BBVA, han dut a terme un cicle de conferències per provar d'ajudar al creixement empresarial, sostenible i inclusiu, del teixit industrial català. A continuació resumirem les idees principals d'aquestes conferències.

El cicle es va compondre de quatre sessions, en les quals van participar els ponents següents:

#### **Primera sessió. 13 d'octubre de 2021**

**“Polítiques i estratègies per a un creixement sostenible i inclusiu”**

Amb la participació de **Joan Piera**, director regional de Banca d'Empreses i Corporacions de BBVA Catalunya, **Rafael Doménech**, responsable d'anàlisi econòmica de BBVA Research, **Inka Guixà**, directora general de La Farga, **Javier Pérez Farguella**, president d'ACG Barcelona i **Jaume Guardiola**, membre de la Junta Directiva del Cercle d'Economia.

\*

#### **Segona sessió. 3 de novembre de 2021**

**“La innovació com a impulsora del creixement empresarial”**

Amb la participació de **Joan Piera**, director regional de Banca d'Empreses i Corporacions de BBVA Catalunya, **Sandra Sieber**, professora ordinària a IESE Business School, **Eloi Planes**, president executiu de Fluidra i **Eduardo Conde**, soci a Seeliger y Conde i membre de la Junta Directiva d'ACG Barcelona.

\*

#### **Tercera sessió. 17 de novembre de 2021**

**“Estratègies de creixement i internacionalització de les empreses”**

Amb la participació de **José Ballester**, director territorial de BBVA a Catalunya, **Carolina Villegas**, professora a ESADE, **Jordi Gallés**, president del Grup Europastray, i **Ramón Galcerán**, president de Grant Thornton i membre de la Junta Directiva d'ACG Barcelona.

\*

#### **Quarta sessió. 17 de desembre de 2021**

**“Creixement orgànic i inorgànic: opcions per fer més grossa l'empresa”**

Amb la participació de **Joan Piera**, director regional de Banca d'Empreses i Corporacions de BBVA Catalunya, **Francesc Rubiralta**, CEO i president de CELSA Group, **Oriol Aspachs**, director d'Economia Espanyola a Caixabank Research i secretari tècnic de la Junta Directiva del Cercle d'Economia i **Anna Gener**, CEO de Savills Aguirre Newman i membre de la Junta Directiva d'ACG Barcelona.

\*\*\*

## 2. Teixit empresarial, productivitat i ocupació

El 99,8 % del teixit empresarial català està format per petites i mitjanes empreses, que representen més del 60 % del PIB del país i cap al 70 % de l'ocupació. La comunitat acadèmica coincideix a assenyalar que cal augmentar-ne la grandària perquè la productivitat hi té una correlació directa, per sobre d'altres factors, com l'entorn, les regulacions o la cultura empresarial i laboral d'un país.

Segons apunta Rafael Doménech, responsable d'anàlisi econòmica de BBVA Research, les grans empreses catalanes, líders en el seu sector, "són igual de productives que les seves homòlogues de països amb renda *per capita* més alta i nivells generals de productivitat més alts".

**L'efecte composició del teixit empresarial espanyol explicaria el 75 % de la diferència de productivitat amb Alemanya**, mentre que el 25 % restant respon a causes que no tenen a veure amb la mida, segons estudis del BBVA Research. "Si volem millorar la productivitat, innovació i competitivitat, haurem d'augmentar la grandària del nostre teixit empresarial i analitzar quines són les barreres que impedeixen aquest desenvolupament", afegeix Doménech.

Augmentar la productivitat de les empreses catalanes comportaria més capacitat de produir béns i serveis, generar rendes per canviar el procés productiu i consolidar un estat del benestar que assegurés la

inclusió social. Quan pensem en termes estratègics per a un país, assenyala Doménech, "la mida de les empreses és un factor clau per a les perspectives de futur".

D'una manera similar s'expressa la professora d'Esade Carolina Villegas, que apunta que **en una gran empresa la productivitat és entre tres i quatre vegades superior que en una microempresa**: "Tenim una abundància d'empreses petites i micro, de menys de 50 treballadors, i relativament poques companyies amb més de 200 treballadors". Assenyala que l'empresa espanyola contracta de mitjana cinc treballadors, mentre que a Alemanya la mitjana puja a deu. Així, a Espanya les empreses petites comporten el 60 % de l'ocupació i les grans companyies arriben a un 30 %, mentre que a Alemanya tots dos grups aporten el 40 % dels llocs de treball.

Continuant la comparativa amb el país germànic, **el 0,13 % de les empreses espanyoles té més de 250 empleats**, mentre que a Alemanya la xifra puja a un 0,4 %. Segons explica Oriol Aspachs, director d'Economia Espanyola a CaixaBank Research Division, són només tres dècimes, però amb gran repercussió en la producció i en el conjunt del mercat de treball: es tradueixen en una diferència del 10 % en l'ocupació.

"Són tres dècimes amb un impacte de primer ordre en l'economia, però també a la butxaca dels treballadors: a les grans empreses la qualitat de l'ocupació és diferencialment millor, amb salaris fins a un 50 % superiors a la mitjana de les empreses més petites", adverteix.

El creixement empresarial no només és positiu en termes de creació d'ocupació i productivitat, sinó també per al conjunt del mercat de treball, especialment en temps de crisi. “La pandèmia ens ha fet comprovar que la majoria de l'ocupació que es destrueix es concentra a les empreses més petites”, recalca. El desembre de 2021, un any i deu mesos després de l'esclat de la pandèmia, les grans companyies “es troben un 7 % per sobre” dels nivells d'ocupació d'abans de la crisi, la qual cosa en demostra la resiliència en un entorn advers.

Quines són les causes de la grandària relativament petita de les empreses catalanes i espanyoles? Doménech incideix en els factors següents.

#### **Productivitat: causa i efecte**

La productivitat mateixa és causa i efecte en la composició del teixit empresarial. Les companyies més productives són més competitives, poden guanyar quota de mercat i créixer. Alhora, si eliminem les barreres al creixement empresarial, s'observa que les empreses poden aprofitar economies d'escala i millorar la productivitat.

Segons dades de l'OCDE sobre la productivitat en el sector manufacturer, les grans empreses espanyoles són gairebé tres vegades més productives que les microempreses i 1,6 vegades més productives que les de dimensions mitjanes. “Hi ha una interacció entre mida i productivitat que fa que aquestes dues variables siguin alhora causa i efecte”, assenyala.

\*

#### **Capital humà i atracció de talent**

El capital humà facilita que les empreses creixin. La capacitat d'atraure talent és crucial per millorar la competitivitat, i les empreses més grans són les que disposen de més recursos per ser atractives i permetre l'especialització necessària per guanyar dimensió empresarial. Segons Doménech, hi ha perfils idonis d'empresaris i directius segons els reptes que tingui l'empresa a cada moment: “Les empreses emergents necessiten innovadors i a una empresa que surt al mercat li cal algú que sàpiga com accedir a finançament. La mida d'una empresa facilita trobar els perfils més adients per a cada moment”.

\*

#### **Institucions, polítiques públiques i regulacions**

Les regulacions en els mercats de productes, els mercats de treball i el règim fiscal són factors determinants per crear un clima favorable perquè les empreses catalanes i espanyoles creixin. “Les traves i les càrregues administratives i fiscals dificulten en bona part que les empreses espanyoles es facin més grans”, apunta Doménech.

\*

#### **Accés al finançament extern**

El finançament permet que les empreses creixin. Com més grans són, més facilitats tenen per continuar finançant-se. La causalitat, en aquesta ocasió, va en totes dues direccions.

\*



### **Eficàcia del sistema judicial**

L'endarreriment en la resolució de conflictes mitjançant el sistema judicial dificulta que les empreses puguin engrandir-se. El bon rendiment i l'eficàcia del sistema judicial són clau perquè les traves administratives no frenin el creixement empresarial.

\*\*\*

## **3. Competitivitat i internacionalització**

L'evidència empírica ens indica que la capacitat d'internacionalització està relacionada directament amb el volum de l'empresa i la seva productivitat. Una empresa productiva i de grans dimensions té més probabilitats d'internacionalitzar-se que una de menys volum i productivitat. O, dit d'una altra manera, l'empresa centrada en mercats domèstics és més probable que sigui menys productiva que la majoria de les empreses exportadores.

Així ho recalca la professora d'Esade Carolina Villegas: “Segons els nostres estudis, la petita empresa es queda en l'àmbit domèstic, la mitjana que creix comença a exportar i la gran empresa inverteix directament a l'estranger. El volum de l'empresa està lligat correlativament i directament amb la productivitat i a l'exportació”.

A mesura que les empreses poden créixer, disposen d'eines per afrontar els costos fixos associats a la internacionalització i donar respostes a les necessitats per mantenir-se estables.

A Catalunya, com a la resta de l'Estat, el percentatge d'empreses exportadores encara és limitat, tot i que és similar al d'altres economies europees. El problema rau, bàsicament, en l'escassetat de grans empreses, en les quals el percentatge d'exportació supera el de les petites i mitjanes.

A Espanya el 2009 hi havia un 3 % d'empreses que exportava, una xifra que va arribar al 6 % el 2018. La mida de les companyies és un factor decisiu, perquè un 56 % de les grans empreses exporten, mentre que a les petites el percentatge és només d'un 3 %.

“Sortir a exportar és difícil, però el més difícil és mantenir les exportacions”, afirma Villegas. En analitzar la concentració, s'observa que **només cinc empreses espanyoles acaparen gairebé el 10 % del total de les exportacions**, mentre que les 500 companyies líders s'emporten el 53 % del mercat.

Quines són les barreres principals a la internacionalització de les petites i mitjanes empreses a Catalunya? La professora Villegas incideix en els factors següents:

- El finançament de l'activitat internacional de l'empresa;
- La falta de personal preparat;
- La dificultat per identificar clients o oportunitats de negoci;
- La dificultat per obtenir informació sobre mercats estrangers o per saber interpretar-la.

Si s'analitza la composició de les exportacions, s'observa que Catalunya i la resta de l'Estat exporten principalment a la zona euro, als Estats Units i a la Xina. Però, quina mena de productes i béns? Villegas destaca dos sectors líders: l'agroalimentari i el de l'automòbil, i en menys proporció el químic. “He

analitzat la complexitat dels productes que exportem i cada any baixa; és a dir, cada any exportem productes amb menys valor afegit”, adverteix.

Una altra anàlisi important, segons Villegas, és la relació entre l'exportació i la productivitat. Així, destaca tres canals que poden millorar la competitivitat: més competència, més accés a la tecnologia i al coneixement i els *Reallocation effects*, en referència a dirigir els recursos cap a aquelles empreses més productives.

\*\*\*

## 4. Innovació i creixement empresarial

A Espanya la despesa en Recerca i Desenvolupament intern se situa en l'1,4 % del producte interior brut (dades del 2020), mentre que al conjunt de la Unió Europea assoleix el 2,2 % del PIB. Aquest diferencial, expliquen els economistes, es deu en bona part a la composició del teixit empresarial espanyol, caracteritzat per una immensa quantitat de microempreses i la poca capacitat econòmica que tenen per invertir en innovació i coneixement.

Una de les solucions, apunta Doménech, seria crear instituts tecnològics basats en la col·laboració públicoprivada: “Un exemple paradigmàtic n'és l'MP3, en què una empresa tenia la necessitat de transmetre de manera ràpida contingut audiovisual. Ho van encarregar a l'institut tecnològic alemany Fraunhofer, que va desenvolupar la tecnologia. Amb diners privats i capital humà públic sorgeixen moltes innovacions que permeten a les pimes tenir un avantatge competitiu i fer-se grans”.

Segons Sandra Sieber, professora ordinària a l'IESE Business School, la innovació ha de ser una palanca per al creixement empresarial: “Hem d'escoltar l'entorn, construir una visió, analitzar on hi ha les oportunitats i explorar noves idees, productes i models de negoci”. La innovació a l'empresa, afegeix, implica “definir un nou sistema d'activitat, provar i escalar les idees, i adaptar l'organització i els empleats a les necessitats de l'era digital”.

En aquest sentit, assegura que les grans empreses són més innovadores perquè són capaces d'atraure talent i estan estructurades per desenvolupar la seva capacitat innovadora, però apunta que les petites tenen una flexibilitat que els permet ser més àgils en un entorn en transformació constant: “El problema de les empreses petites és que no tenen una estructura consolidada que els permeti prou recorregut per convertir una idea en realitat”.

La productivitat, la innovació i la competitivitat són fonamentals per reduir la taxa de desocupació sense incórrer en els desequilibris anteriors, en una economia mundial més globalitzada i sotmesa a una revolució tecnològica i digital sense precedents, que afronta el repte de la sostenibilitat mediambiental i social. Per a Doménech, “seria un error pensar que el repte de la desigualtat o la lluita contra el canvi climàtic es pot afrontar sense les innovacions empresarials”.

\*\*\*

## 5. Fons europeus i reptes de futur

Espanya rebrà 140.000 milions d'euros dels fons europeus Next Generation, destinats a pal·liar els danys econòmics i socials que la pandèmia ha causat, dels quals 72.000 milions, aproximadament, seran a fons perdut. En aquests fons, serà especialment rellevant la participació de les pimes en actuacions orientades a àrees com la mobilitat i les energies renovables, la formació i el desenvolupament de capacitats, els projectes industrials, la digitalització, el finançament de l'emprenedoria, el turisme i el comerç.

Per a Doménech, aquests fons comporten “una oportunitat per transformar la nostra economia i eliminar moltes de les barreres que tenen les empreses catalanes i espanyoles per guanyar quota de mercat i créixer”, amb l'objectiu últim de tenir empreses més grans que siguin tan competitives com les del centre d'Europa.

El factor diferencial del programa Next Generation, segons Aspachs, rau en el caràcter transnacional: “És un programa important, no només per la quantitat de diners que posa sobre la taula i pel seu objectiu, sinó per la coordinació amb els altres països europeus”. Assegura que no es tracta d'un programa d'impuls fiscal a l'ús, sinó que actua com a “catalitzador” perquè les empreses catalanes i espanyoles accelerin la transformació. “Si no el sabem aprofitar, quedarem fora del mercat”, adverteix.

\*\*\*

## 6. La Farga, tecnologia i valor diferencial

Fundada el 1808, La Farga és una companyia metal·lúrgica que fabrica i comercialitza semielaborats de coure i els seus aliatges. Disposa de quatre plantes productives: tres a les Masies de Voltregà i una als Estats Units. Factura més de 1.000 milions d'euros i té una plantilla d'uns 400 treballadors.

La innovació és un dels seus segells distintius i disposa de tres centres de recerca, que han permès situar la companyia catalana a l'avantguarda del sector i en líder mundial en tecnologia de reciclatge de coure. “La companyia es va refundar a la dècada dels vuitanta gràcies al fet que vam ser capaços de desenvolupar una tecnologia pròpia que permetia, partint de material reciclat, donar al mercat un producte de característiques similars al que prové de la mina”, explica Inka Guixà, directora general de La Farga.

Per a aquesta empresa familiar amb més de 200 anys d'història, la internacionalització sempre ha estat al punt de mira. “Teníem dos reptes: vendre al món una tecnologia pròpia i buscar oportunitats que ens permetessin créixer”. Ara, explica Guixà, “som a l'àmbit internacional tant en l'àmbit fabril com relacional; és a dir, venem i comprem a tot arreu: les exportacions indirectes són el 75 %, i les directes, el 45 %”.

La clau de l'èxit, segons Guixà, és aportar un valor diferencial al sector, compartir la filosofia de l'empresa amb els partners internacionals i adequar l'estratègia

de creixement a les característiques de la companyia. “L’important és treballar a llarg termini, invertir en innovació i coneixement i créixer de manera sostenible, però sobretot aportar valor a la societat”, assegura.

\*\*\*

## 7. Fluidra, innovació i internacionalització

Fundada el 1969, Fluidra és líder mundial del sector de la piscina i el *wellness*. Aquest grup multinacional, amb seu a Sabadell, cotitza a la borsa espanyola i és present a més de 45 països per mitjà de filials pròpies. Disposa de més de 135 delegacions comercials i 35 centres de producció, amb un equip format per més de 6.000 empleats. El 2020 va acostar-se a 1.500 milions d’euros de facturació.

Té un ADN de dos grans eixos: la internacionalització i la innovació. L’exemple més clar del primer és que l’empresa es va fundar el 1969 i el 1971 ja tenia una filial fora d’Espanya. L’altra gran característica ha estat la innovació pel que fa a la creació de productes.

La companyia té més de 200 enginyers repartits per tot el món, amb més de 1.400 patents, inverteix un 2 % en R+D i té més de 200 projectes oberts. “Hem incorporat models i processos d’innovació disruptius, escoltem els nostres clients finals i treballem per buscar solucions tecnològiques”, explica Eloi Planes, el president executiu.

Després de visitar nombrosos centres tecnològics, Planes va veure una oportunitat de negoci: “Em vaig adonar que l’esforç l’haviem de posar en la transferència del coneixement i la tecnologia”. I van crear una acceleradora per invertir en projectes d’innovació i desenvolupament en el sector de l’aigua i la tecnologia.

“L’acceleradora ens ha permès tenir l’eina per entrar on ens interessa pel que fa a la inversió i al creixement”, explica.

El 2017 es va crear Fluidra LAB, un laboratori propi que va agilitar els processos de la companyia a l’hora de buscar solucions tecnològiques, cosa que els va servir, segons que explica, “no tan sols per solucionar els nostres propis reptes, sinó per crear nous productes que no ens havíem ni imaginat”.

Per al president executiu de Fluidra, les empreses catalanes s’enfronten a dos grans desafiaments: la sostenibilitat i la connectivitat.

\*\*\*

## 8. Europastry, una companyia multilocal

Fundada el 1987, Europastry és l’empresa líder en el sector de masses de pa congelat. Amb seu a Sant Cugat del Vallès, ven els productes a més de 80 països, té 22 fàbriques, 28 filials i més de 600 distribuïdors arreu del món. El 2020 va facturar 686 milions d’euros.

Europastry es defineix com una companyia multilocal: remarca la voluntat que el procés d’expansió no impedeixi generar llaços amb les comunitats locals. I també porta aquesta filosofia empresarial fins a les últimes conseqüències en l’estructura organitzativa. “Les decisions les volem portar tan a la vora del terreny com puguem. Per això, l’empresa la tenim subdividida en quatre subcompanyies (Ibèria, Europa Central, els Estats Units i Internacional), amb un CEO que dirigeix cada àrea”, explica Jordi Gallés, president del grup.

El procés d’internacionalització d’Europastry no va començar fins el 2010, després de consolidar-se en el mercat espanyol. “Vam fer el salt quan vam veure que teníem una bona base i una tecnologia pròpia amb valor afegit; sembla una obvietat, però per començar a exportar has de tenir un producte exportable”, explica Gallés.

Les vendes internacionals representaven fa deu anys el 10 % de la facturació del grup, mentre que avui superen el 50 %. La clau, segons Gallés, és adaptar els productes al mercat al qual s’adrecen: “A França,

per exemple, per poder ser competitius, vam passar de fabricar la brioixeria amb un 80% de margarina a fabricar-la amb un 80 % de mantega”.

La seva posició de lideratge es basa a ser una de les empreses més innovadores del sector i també en la capacitat d'adaptació a les noves tendències. Segons el president d'Europastry, “el sector agroalimentari va cada vegada més a la moda, amb un mercat que evoluciona contínuament i al qual cal estar atent per donar-hi resposta”. En aquest sentit, defensa que és important invertir constantment en innovació i desenvolupament com l'únic camí per continuar creixent en vendes i marge: “Aquest és el cercle virtuós en el qual ens movem”.

\*\*\*

## 9. Grup Celsa, sostenibilitat i economia circular

Fundat el 1967, el Grup CELSA és el primer grup privat siderúrgic espanyol i el tercer fabricant de productes llargs d'acer a Europa. La seu central la té a Castellbisbal (Barcelona), i és present industrialment a Dinamarca, Espanya, Finlàndia, França, Noruega, Polònia, Suècia i el Regne Unit. Té cap a 10.000 treballadors i preveu facturar més de 5.200 milions d'euros el 2021.

La companyia va arrencar els anys seixanta treballant amb un tren de laminació danès, de segona mà, per fabricar barres corrugades per a la construcció. Ara, el Grup Celsa està format per sis grans grups empresarials amb acereries, trens de laminació, plantes transformadores, empreses de distribució i recicladores.

“Els anys setanta comencem creant forns elèctrics, els vuitanta ens aboquem a la reconversió industrial, els noranta decidim diversificar i els 2000 comencem la internacionalització adquirint diverses empreses”, explica Francesc Rubiralta, CEO i president del grup, que apunta que el desenvolupament sostenible i la gestió ambiental són els dos pilars fonamentals de la companyia.

El grup Celsa s'ha convertit en referent internacional de l'economia circular. Amb vuit milions de tones de ferralla fèrrica foses anualment a les seves acereries, és el reciclador més gran d'Europa. “El 93 % de la nostra matèria primera és reciclada, el 100 % es pot reciclar i revalorem el 90 % dels desapropitaments”,

explica Rubiralta, que es marca com a objectiu ser “Net Positive el 2040”.

Per al president de Celsa, vivim un canvi de paradigma en el procés de descarbonització, que tindrà un impacte directe en el creixement: “Les empreses haurien de calcular internament quin impacte genera la seva activitat tant al planeta com a les persones, perquè l'exigència de la societat augmentarà”.

El secret del creixement del Grup Celsa? Rubiralta apunta a la gestió del talent, l'inconformisme, l'ambició per detectar les oportunitats de creixement i la voluntat d'explorar nous horitzons. “Sense aquests factors no hauríem pogut comprar cinc companyies als països nòrdics, tres al Regne Unit ni obrir els divuit centres de ferralla”, conclou.

\*\*\*

El Cercle d'Economia, ACG Barcelona i BBVA esperen que aquest cicle i les propostes resumides en aquest article puguin servir d'ajut al teixit empresarial català per créixer de manera sostenible i inclusiva. Si sempre ha estat possible, el finançament institucional actual ha de facilitar a les empreses, més que mai, poder aprofitar les oportunitats d'aquesta nova era.

Per complementar aquest resum d'iniciatives, queda a disposició dels empresaris l'enregistrament de les sessions d'aquest cicle a la pàgina web del Cercle d'Economia.



