



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

*Las empresas gacela en la comunicación andaluza.*

**Autor:** Alejandro García Payán

**Tutor:** Francisco Javier Caro González.

Sevilla, Junio 2019.

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO 0: RESUMEN, PALABRAS CLAVE Y MOTIVACIÓN.       | 4  |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.      | 5  |
| 1.1. INTRODUCCIÓN.....                                  | 6  |
| 1.2. OBJETIVOS.....                                     | 6  |
| 1.3. METODOLOGÍA.....                                   | 7  |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....                         | 9  |
| 2.1. Concepto de empresa publicitaria.....              | 10 |
| 2.2. Concepto de Empresa Gacela.....                    | 12 |
| 2.2.1. Enumeración elementos básicos de empresas gacela |    |
| 2.2.2. ¿Cómo innovan las empresas gacela?               |    |
| 2.2.3. Empresa publicitaria e innovación.               |    |
| 2.3. Conclusiones.....                                  | 24 |
| CAPÍTULO III: APARTADO PRÁCTICO.....                    | 27 |
| 3.1. Test de Empresas Gacela.....                       | 28 |
| 3.2. Resultados del test.....                           | 29 |
| 3.3. Resumen individual de casos.....                   | 29 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....                          | 37 |
| 4.1. Conclusiones.....                                  | 38 |
| CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....             | 41 |
| 5.1. Bibliografía consultada.....                       | 42 |
| ANEXO. ....   | 44 |

**CAPÍTULO 0: Resumen y palabras clave**

**Resumen:**

El trabajo consiste en una búsqueda de los pilares de las empresas gacela como generadoras de empleo y dinamismo y ver en qué grado y de qué manera se dan estas condiciones en las empresas gacela establecidas del ámbito de la comunicación en nuestra comunidad autónoma. Previamente encontramos bibliografía anglosajona y un par de informes al respecto en castellano. Es un fenómeno en alza por las posibilidades que tiene a la hora de atajar el desempleo y especialmente en el momento de la transición tecnológica.

**Palabras clave:**

“empresa gacela”, emprendimiento, publicidad, comunicación, “empresa publicitaria”, innovación, empleo, high-growth firm,

**CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN, MOTIVACIÓN, OBJETIVOS Y  
METODOLOGÍA.**

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, todos los agentes económicos se preguntan cómo crear empleo y cómo emprender. Se trata de una cuestión que tras la crisis económica de 2008 está constantemente en la mesa, y no sólo en boca de economistas y políticos, sino también en el día a día de trabajadores y estudiantes. La cuestión no es sencilla pero todo el mundo quiere buscar una receta simple e infalible que acabe con la incertidumbre del “¿qué haremos?”.

El sector de la publicidad no está exento, ya que como sabemos, la publicidad es uno de los segmentos que primero nota la crisis, y que a menudo existe la creencia de que es el primer lugar del que recortar cuando empiezan a descender los ingresos. Esto debería hacer que los aspirantes a publicistas fueran personas con gran inquietud en la marcha económica del país y en la solvencia de las empresas.

Hoy en día se habla mucho de emprendimiento, de startups, de empleo y del salto digital. Se trata de unos conceptos que se busca que sean vox populi y pasen a formar parte de nuestro vocabulario diario. Pues dentro de este momento de reestructuración del capitalismo, surge un elemento que ha llamado potencialmente la atención de gobiernos, empresarios e inversores, las empresas gacela.

Las empresas gacela son aquellas que crecen de manera mantenida, rápidamente y de manera superior al resto. Más adelante definiremos más concretamente este género. Estas empresas son generadoras de empleo y además sirven para dinamizar los sectores en los que participan, mostrando el camino al resto. Por ello, las instituciones y los estados están muy interesados en estas empresas, que como veremos, son capaces de bregar contra la marea y mantener cuotas de crecimiento en circunstancias insospechadas.

Afortunadamente, se calcula que en España hay unas 3.600 (Informa, 2018) de ellas cuyo dinamismo contagia a todo el sector e indica a los futuros emprendedores las claves de ciertos mercados. En Andalucía y concretamente en Sevilla también encontramos algunas de ellas. Buscaremos analizar aquellas que participan en el sector de la comunicación para descubrir cuál es la clave del éxito.

De este modo, como futuros trabajadores del sector, sabremos qué empresas son una apuesta segura para iniciar nuestra carrera profesional o qué elementos son necesarios para invertir y emprender de manera eficaz y estratégica en este mercado.

Durante todo el TFG se tratará de extraer las claves, el *know-how* y las innovaciones que han hecho de algunas empresas, ejemplos a seguir para todo el sector, y poder extraer conclusiones atractivas y creativas que vayan más allá de simples datos y cifras.

## 1.2. OBJETIVOS.

A la vista del título del presente Trabajo Fin de Grado se pretende investigar la presencia de empresas gacela en nuestro tejido empresarial y especialmente en la comunicación, descubrir qué rasgos tienen y cómo han cambiado hasta convertirse en lo que son actualmente.

Para comenzar, buscamos dar a conocer a fondo las empresas gacela y los múltiples factores que las distinguen del resto. Una vez que el lector se familiarice con los rasgos que definen a este tipo de empresas, nuestro objetivo será evaluar distintos elementos cualitativos y cuantitativos que hacen una empresa gacela y que vayan más allá de las condiciones sine qua non para ser una de ellas. Fruto del estudio de las características de las empresas gacela y la empresa de comunicación, estableceremos una serie de parámetros que utilizaremos para catalogar una serie de empresas gacelas ya existentes, tanto utilizando fuentes de datos ya establecidas como obteniendo información directamente de la empresa.

En base a la introducción que se ha hecho, el objetivo del trabajo será:

- Analizar los factores que ayudan a una empresa de comunicación a convertirse en una empresa gacela, partiendo de ejemplos reales.
- Dar a conocer el concepto de empresa gacela y su importancia en el contexto económico actual.
- Revisar si los requisitos sine qua non de las empresas gacela se adaptan correctamente a las empresas de comunicación o si por el contrario debería revisarse el concepto y adaptarse.

### 1.3. METODOLOGÍA.

En este trabajo nos sumergimos en las empresas gacela en la comunicación, por lo que teníamos que conocerlas de cerca y saber apreciar los detalles diferenciales de cada una. De este modo presentamos las formas habituales de empresa de comunicación, ya que el segmento de las empresas publicitarias gacelas en Andalucía se antojaba demasiado limitado, especialmente aquellas que utilizamos como ejemplo.

Habiendo hecho esta introducción para dejar claros los conceptos de empresa de comunicación, pasamos a explicar y contextualizar las empresas gacela. Para ello estudiamos las empresas gacela y diseccionamos los datos disponibles y los informes, principalmente COTEC (2017) e Informa (2018), así como lo contrastamos con un estudio de casos.

La metodología constó de dos apartados. Por un lado comenzamos por una investigación teórica. Ésta comprendió por un lado al concepto de empresa de comunicación, su estructura clásica, sus servicios y sus diferentes tipologías, tanto para familiarizar al lector con el tipo de empresa que se utiliza en ámbitos como la publicidad, como para germinar las bases de la empresa gacela de comunicación. Para realizar esta parte nos servimos de la bibliografía tradicional para emprender en comunicación y demás artículos útiles para definir el estado actual de este sector empresarial.

Posteriormente entramos a analizar la empresa gacela en sí. Esta exploración teórica permitió establecer con claridad qué es y qué no es una empresa gacela, ver los pasos frecuentes de construcción de una y definir cómo se desarrollan estas empresas en el ámbito español. La bibliografía empleada consta de informes e índices económicos que han tratado esta realidad previamente, como el Informe COTEC (2017) sobre empresas gacelas, referencia que es fuente de inspiración de esta investigación y piedra angular del mismo. Este informe era muy completo, ya que tenía en cuenta la realidad de la crisis y además recopilaba información y afirmaciones presentes en el resto de la bibliografía existente, citando a estudiosos como Birch, Moreno-Menéndez, Daunfeldt o

Hölzl, que a su vez han realizado informes similares para instituciones nacionales y supranacionales.

De este apartado teórico obtuvimos una serie de características o variables que eran importantes para explicar el éxito de una empresa comunicación, entendida bajo los criterios de la empresa gacela.

A continuación teníamos un segundo apartado práctico. En este apartado realizamos un primer paso que consistía redactar un test que permitiera poner a prueba en qué grado cumplían o se apoyaban las empresas gacelas existentes en unos u otros rasgos. Esto permitiría saber hasta qué punto cumplen las empresas gacela de comunicación los rasgos que suponíamos eran frecuente en ellas. Este test fue enviado a un listado de empresas gacela del sector de la comunicación. Este listado fue proporcionado por el tutor del TFG. Sin embargo, gran parte de las empresas presentes en él no eran exactamente empresas de comunicación, sino que estaban registradas en el CNAE en esa casilla pero hacían tareas muy diversas. Entonces reducimos el círculo hacía unas 5 o seis empresas.

Tras enviarlo en formato Google Survey, la idea era recibir las respuestas y poder estudiarlas tanto en conjunto como tendencias como individualizadas. Desgraciadamente sólo dos compañías lo rellenaron, por lo que se incluye un pequeño resumen de los resultados, pero el resto se analiza en clave de estudio de casos por separado. Nos servimos en este apartado de páginas web como el Ranking de Empresas de El Economista, Empresite, Informa o las distintas webs de las empresas dónde también había información relevante.

Finalmente estableceremos una conclusión que haga converger todas las deducciones que hemos obtenido gracias a la investigación, al análisis profundo y a la interpretación de los datos.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Concepto de empresa publicitaria.

Debido a que las empresas que estudiamos divergen un poco de las agencias tradicionales, es necesario matizar en este punto algunas cuestiones.

Por un lado, las empresas estudiadas y tienen casi todas una vertiente orientada a la comunicación corporativa, ya sea desde la RRPP, la producción para televisión o el desarrollo de soluciones tecnológicas y digitales para empresas. A pesar de que se ubiquen en franjas distintas del listado del CNAE, todas comparten una vertiente comunicativa muy importante. Así mismo, al observar sus organigramas, hemos concluido que su organización es similar en general a las de una agencia, teniendo encargados por secciones y coordinados a su vez por personas con trato directo con el cliente. Así pues analizamos la empresa publicitaria como estructura aplicable a otras empresas de su entorno, matizando siempre que sea necesario qué diferencias podrían existir entre este formato y el que poseen empresas de relaciones públicas o marketing online.

La empresa de publicidad tradicionalmente ha tenido una estructura muy segmentada en departamentos, lo cuales mantienen cauces orgánicos con el resto, a la vez que otras figuras sirven de intermediadores dichos departamentos.

Inicialmente se trataba simplemente de agentes que ejercían de intermediarios entre el medio y el anunciante, pero en el siglo XX cambia este concepto, naciendo así la idea de la agencia como conjunto de profesionales. Así entendemos la empresa publicitaria como la coordinación de recursos materiales, intangibles y de personal que permite solucionar el problema o la necesidad de comunicación de una empresa o ente determinado.

Dentro de toda empresa publicitaria, y de comunicación en general, existen tareas definidas sin las cuales es posible llevar a cabo las campañas: planificación, organización, dirección, gestión de personal y control de resultados.

Así mismo, la estructura tradicional de la empresa publicitaria comprende varios departamentos:

- El departamento de cuentas se ocupa de gestionar la empresa y las relaciones con los clientes.
- Creatividad y arte se encargan del apartado estético y de trasladar el tono adecuado al proyecto.
- El departamento de medios lidia con las centrales de medios y los canales para conseguir dar visibilidad a la producción.
- Producción supervisa todos los medios necesarios para que el proyecto pueda materializarse y conseguir todos los recursos para hacerlo posible así como controlar su gestación y darle el visto bueno.
- Hay otros departamentos aún no muy extendidos como el de innovación y el departamento digital. A pesar de no ser predominantes, podríamos entender estas nuevas estructuras como innovaciones en sí mismas.

El proceso que se sigue siempre comienza con un briefing, un documento que la persona interesada entrega a la agencia para que conozcan la situación, el proyecto, las líneas, etc. A partir de ahí y una vez que el cliente ya ha aportado su visión de la

estrategia a seguir, los diferentes equipos se ponen a trabajar, coordinados por un supervisor del departamento de cuentas que haga el papel de tutelar el proceso. Cada departamento colabora según sus tareas y puntos fuertes, aunque es frecuente también mezclar departamentos. Así el proyecto va pasando por las manos de diversos especialistas que aportan su visión particular e intentan mostrar al cliente una respuesta coherente, sólida y tan multidisciplinar como profesionales específicos haya (Caro González, F, & Fernández Gómez, J. 2016).

Así es la agencia media por dentro, pero también es cierto que durante este trabajo encontramos otras empresas que no eran exactamente agencias. Sin embargo, este sistema es aplicable muchas veces a otros sectores como la producción, en la que también hay encargados de proveedores, de plantear las ideas, de hacerlas factibles y de ejecutarlas. Así mismo también hay creativos y planificadores en las empresas de márketing digital, al margen de grupos de profesionales específicos.

En estos segmentos se trabaja por proyectos, con un tiempo determinado y un presupuesto en función de la calidad o el alcance que queramos que tenga nuestro proyecto.

## 2.2. Concepto de empresa gacela.

El concepto de empresa gacela nace en Estados Unidos hace varias décadas, cuando los estudios empiezan a revelar que hay un grupo de empresas que se están encargando de generar gran parte del empleo, es decir, una minoría de empresas que acumula el mayor porcentaje de empleo de todo un mercado o un sector (Birch,1987). Así nace el término “empresa gacela” o *high-growth firm*.

Este tipo de empresas se caracteriza por su rol de líder del sector, ya que al margen de su origen o su tamaño, son las que dinamizan el mercado, se arriesgan con nuevas oportunidades y ventajas competitivas y al crear empleo por encima de la media, contribuyen al ecosistema social en el que se desenvuelven.

Este aspecto en concreto es el que interesa a instituciones, gobiernos y foros económicos la posibilidad de erigirse como revulsivo en sectores estancados o poco dinámicos. Sin embargo, también veremos posturas contrapuestas que limitan las posibilidades de estas empresas gacela y las reducen a meras “estrellas de un sólo día” (Daunfelt y Halvarsson, 2015).

Según los primeros estudios que trataron el fenómeno, estas empresas eran responsables de la creación del 70% de los nuevos empleos de Estados Unidos. Durante este punto subrayaremos la importancia de esta variable para el asentamiento del concepto de empresa gacela.

Cuando se le pone nombre a este fenómeno, se asumía que la baza de estas compañías era la innovación, referida principalmente al aspecto tecnológico. Sin embargo, hoy día siguen existiendo dichas empresas gacelas, aun cuando la tecnología se expande fácilmente entre las distintas compañías y a pesar de que en otros sectores, ésta no juega un papel tan determinante.

Entonces, ¿qué significa hoy en día ser una empresa gacela?

Estas innovaciones no siempre tienen porqué referirse a complejos mecanismos tecnológicos que una empresa descubre y ello le otorga la situación monopolística del mercado, ni tampoco habrían de ser consideradas fundamentales en sectores cercanos a nuestro ámbito cómo podría ser el de las agencias de Relaciones Públicas, que como su nombre indica, siguen requiriendo del contacto y la gestión humana en última instancia.

Al margen del tipo de innovación concreta que las empresas gacela realizan, está claro que es el elemento que les hace sobresalir por encima de la competencia y por tanto crecer más que el resto e incluso repuntar cuando todo un sector se viene abajo. A lo largo de este trabajo se intentarán despejar incógnitas a largo plazo sobre la vinculación de crecimiento e innovación.

### 2.1.1. Enumeración elementos básicos de una empresa gacela.

Los diferentes estudiosos que han tratado el tema, se mostraban ligeramente en desacuerdo en cuanto a algunos puntos de los requisitos para ser considerado empresa gacela y/o hipergacela, aunque partiendo de la base de la escasa divulgación del término, hemos utilizado fuentes que metodológicamente utilizan criterios distintos en algunos aspectos o que rechazan elementos que si tienen en cuenta otros estudios. Matizamos en este punto algunas de las diferencias.

En general se entiende por empresa gacela según la OCDE aquella que:

- Todas las empresas con un crecimiento anual igual o mayor al 20% o trianual del 60%.
- Mantenido durante 3 años
- Medido dicho crecimiento por el aumento de empleados o de ingresos.
- Mínimo 10 trabajadores al comienzo del periodo.

Básicamente es posible acotarlo definiendo al periodo gacela como una sucesión de tres años en los que la empresa realiza un crecimiento inusual, medido en ingresos, partiendo de la base de diez trabajadores y manteniendo dicho progreso durante tres años. Sin embargo, en otras investigaciones sí que se hacía hincapié en que el crecimiento interanual debía estar basado en el aumento de trabajadores. Éstas son las que suelen poner el foco en el fenómeno gacela por su creación de empleo.

A su vez hemos observado en los diversos informes varias categorías de empresas en las que dividen todas aquellas que participan en los estudios.

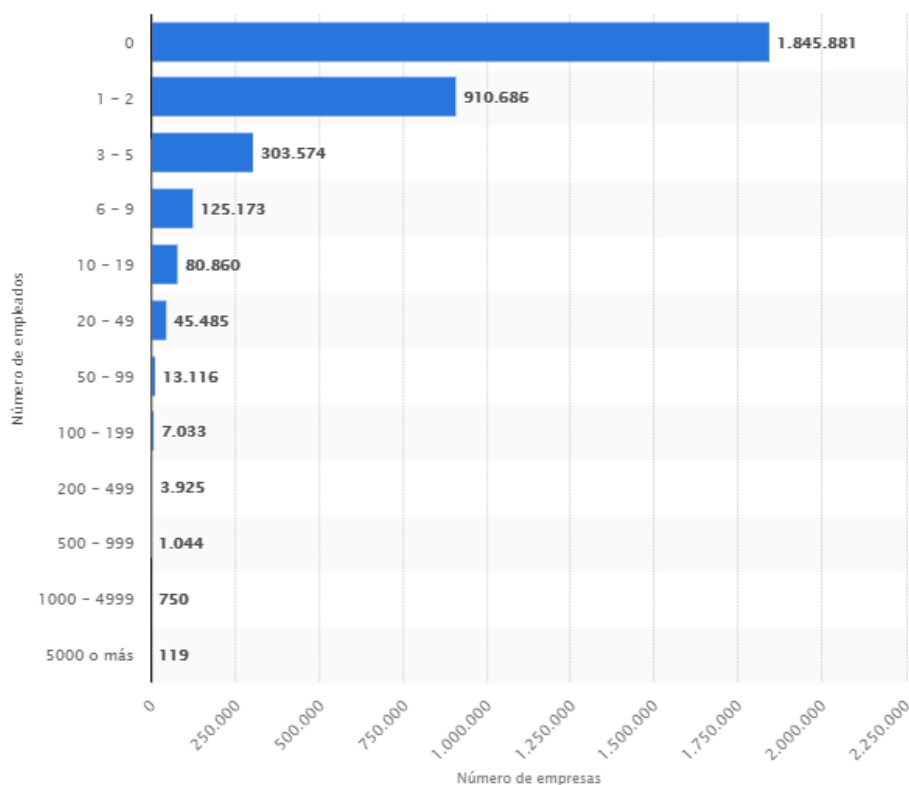
- Empresas de alto crecimiento: son aquellas que cumplen los mismos requisitos que una empresa gacela, pero que tienen más de cinco años de antigüedad (Informa, 2018).
- La empresa gacela es aquella que cumple estos requisitos, pero según Informa (2018) debe de tener cinco o menos años de antigüedad, para dejar constancia de sus ascenso meteórico.
- La empresa hipergacela difiere en que ese crecimiento debe de ser respecto a las empresas de su mismo sector, lo que hace recaer más el peso de su crecimiento en la innovación respecto a sus semejantes. Se calcula restando al crecimiento, el dato de crecimiento del sector (COTEC, 2017).

- La empresa de comparación es aquella que no cumple ningún requisito previo. Compone la gran mayoría por tanto (Informa, 2018).

A menudo es necesario realizar una encuesta complementaria para conocer las estrategias y el plan de negocios que se encuentra detrás de unas cifras que encajan con la definición que hayamos escogido, tal y como apuntaba el informe de López-García & Puente (2011). Este apartado lo hemos tenido especialmente en cuenta a la hora e introducir cuestiones cualitativas en los test que realizamos a empresas.

Entre algunas de las disonancias que detectaba el informe anteriormente mencionado, se encontraba el dato del empleo, que no siempre está presente de manera interanual. Además hay que tener en cuenta que el mínimo de empleo de 10 trabajadores restringe bastante la inclusión de empresas, ya que en el tejido empresarial español, el 94,8% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores, como se aprecia en la gráfica 1.

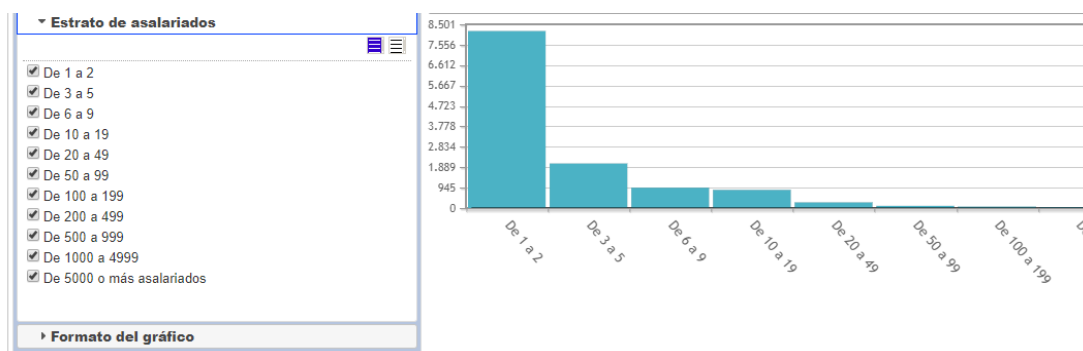
Gráfica 1: Empresas por tamaño (número de empleados)



Fuente: Statista, 2019.

Así mismo, según el INE, la mayor parte de empresas publicitarias se encuentran en el espacio que transcurre entre 1 y 10 trabajadores, siendo las empresas de más de 10 trabajadores casi residuales, tal y como se ve en la gráfica 2.

Gráfica 2: Reparto de empresas publicitarias por estrato de asalariados.



Fuente: INE, 2019.

El número de trabajadores iniciales no parece una variable especialmente llamativa en este caso en términos generales. Nos referimos a que la distribución de las empresas en tramos de número de trabajadores no arroja muchas diferencias entre empresas gacela y no gacela. Lo más significativo es que el 18% de las empresas gacela se sitúan entre los 249 y los 499 trabajadores, mientras que en las no gacela es el 15%; pero sin embargo las empresas de más de 500 trabajadores son 0,6 puntos más comunes en las no gacela que en las gacela. La mayoría de las tres categorías analizadas tienen entre 10 y 50 empleados. Además, si consideráramos la categoría de 50 o más empleados como una estructura sólida, las empresas gacela volvían a tener más representación en esta franja que las no-gacela.

Otras investigaciones como Informa (2018) matizan además la necesidad de poseer una facturación mínima de 500.000 euros en el último año de su “actividad gacela”, aunque no hemos encontrado este requisito en COTEC (2017), a pesar de que resulta significativa la flexibilidad a la hora de añadir o retirar condiciones para poder definir este fenómeno de la manera más exacta e inclusiva posible.

Siguiendo dicha lógica de facturación mínima, a menudo encontramos empresas que presentan datos que encajan con la definición pero no cumplen con el espíritu de una empresa joven y/o innovadora. Entre los factores que restan para esta consideración se encuentran el crecimiento debido a fusión o absorción y/o enmarcado en un crecimiento del sector en el que participa. Así mismo también se encuentran fuera del informe que hemos mencionado aquellas que se ubican en el sector financiero.

Estos matices que hemos encontrado en diversos informes de los que se nutre el trabajo teórico, nos ayudaron para saber la orientación de la bibliografía en cuestión.

Una vez detalladas las definiciones más comunes y acertadas, pasamos a ver el recorrido que suele tener una empresa gacela para ponerlo en relación con nuestro sector.

La Encuesta de Estrategias Empresariales (2019) era un buen ejemplo de fuente a la que acudir buscando información segmentada y cualitativa, ya que este estudio incorpora aspectos como la innovación, los clientes, los mercados, etc.

A la hora de definir las empresas gacela, los estudios a menudo segmentan las empresas según los criterios ya vistos de la OCDE o una versión revisada de estos, y después

estudian aquellas empresas que entran dentro de los parámetros que han establecido. De esta manera tendremos acceso a aquella franja de empresas gacela y utilizando estudios como el anteriormente mencionado, también a su estrategia.

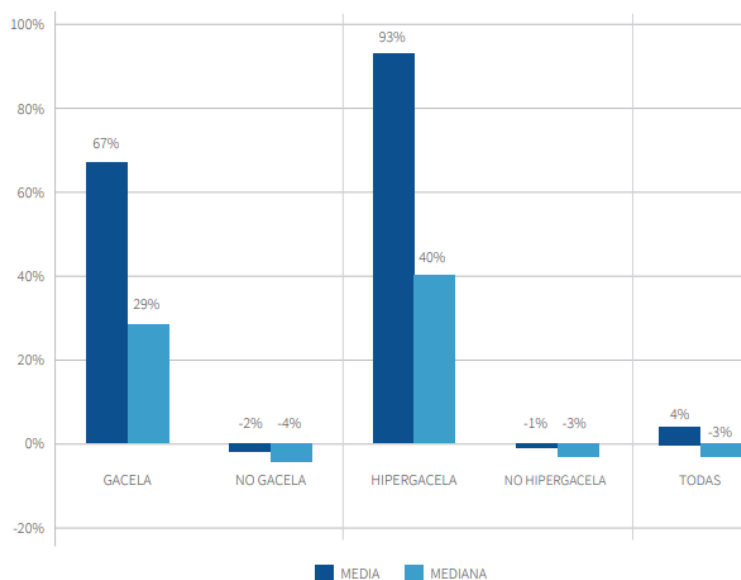
De partida, tenemos un panorama empresarial en España que según el EEE, se acumula en el sector manufacturero, quedando el sector publicitario reducido a 42.000 empresas de publicidad e investigaciones de mercado según el INE, aunque faltarían otras empresas de producción y comunicación que también dedican su actividad diaria a la imagen de empresas e instituciones.

El concepto de empresa gacela se guía además por una ley no escrita que argumenta que las empresas de mayor crecimiento constituyen un 6% del total de las sociedades que son dinamizadoras y creadoras de empleo. En COTEC (2017) se deja constancia de unos datos similares: 6,33% son gacelas y el 3'71% son hipergacelas. Además, es importante mencionar que las empresas hipergacela se resisten más a los ciclos económicos que las gacela estándar.

En cuanto a la antigüedad de las empresas, las gacela suelen ser más jóvenes que el resto y según Informa (2018), el tipo de sociedad más frecuente entre ellas es la sociedad limitada, un 96%, más que en la media de las empresas no-gacela.

El crecimiento en el empleo de las empresas gacela era fundamental para entender su naturaleza. Profundizando en conceptos mencionados anteriormente, un empresa gacela es capaz de crecer en empleos un 67% de media mientras que el resto de empresas decrecen un 1,8% en este aspecto. La empresas hipergacela llegan a aumentar sus empleados un 92,8% según la gráfica 3.

Gráfica 3: Crecimiento del empleo en las empresas gacela, hipergacela y el resto.



Fuente: COTEC, 2017.

Las empresas gacelas y las empresas de alto crecimiento, son según Informa (2018) las que crearon el 80% de empleo entre 2013 y 2018, de entre los 342.100 puestos de trabajo que surgieron a partir de las empresas analizadas. Esto significa que entre las

dos tipologías de empresa mencionadas anteriormente, crearon una media de 26 puestos de trabajo por empresa, en la muestra estudiada.

También había que tener en cuenta que no todas las empresas gacela crecen lo mismo. Dentro de las empresas catalogadas como gacelas, una parte de ellas llega incluso a perder el 10% de sus empleados al empezar el período gacela, cifra que irán reduciendo a medida que avancen los 3-4 años de proyección que disfrutaban.

En cuanto a ingresos, según entre 2013-2016, las empresas gacela aumentaron las ventas, mientras que en la media de las empresas, las ventas disminuían. Las empresas gacela incrementaron la facturación en un 227%, mientras que el resto recibían un 4,15% menos de facturación (Informa, 2018).

A menudo se tiende a relacionar una internacionalización temprana y alianzas estratégicas con el aumento del crecimiento, sin embargo, las empresas gacela tienen menos frecuencia de internacionalización que el resto, lo que también podría deberse a que muchas de ellas son aún jóvenes (Informa, 2018).

Entre 2013 y 2016, las empresas gacela tuvieron un crecimiento acentuado de su facturación, mientras que la media de empresas disminuyó sus ventas. En concreto las ventas de las empresas catalogadas como gacelas crecieron un 227% (Informa, 2018).

Conociendo estos datos, resulta sencillo imaginarse porqué se concede a las empresas gacela el rol de dinamizadoras, ya que su crecimiento en empleo es destacado. Sabiendo esto es necesario profundizar en dos de las cuestiones que se plantean sobre las empresas gacela con escepticismo:

- ¿Son las empresas gacela estrellas de un sólo día?
- ¿Crean empleo o absorben trabajadores de otras empresas que se desprenden de ellos?

A. ¿Son las empresas gacela estrellas de un sólo día?

Tras comprobar y exponer el rendimiento óptimo de las empresas gacela en sus períodos de estrella, era necesario examinar si este crecimiento pervivía más allá de la etapa mencionada.

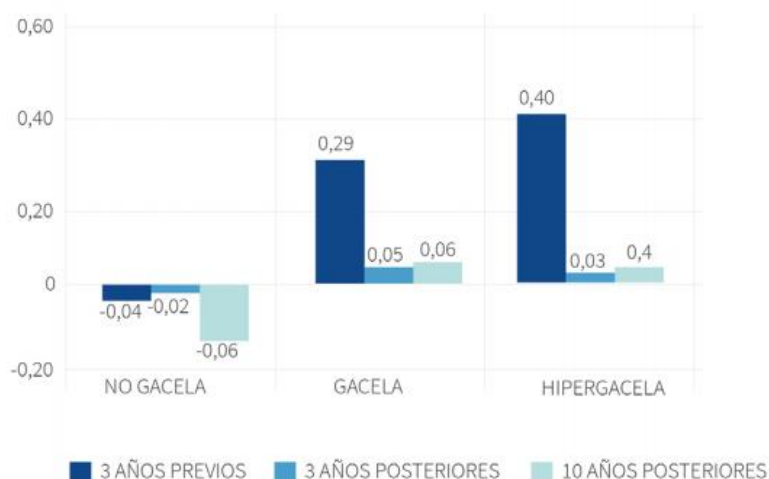
Según algunas obras, las empresas gacela sufren un declive tras su período de éxito, sin darle mucha importancia a las gacelas repetitivas, es decir, aquellas que perpetúan su comportamiento en el mercado (Daunfeldt and Halvarsson, 2014).

En el informe de referencia que hemos empleado, trataban esta cuestión comparando los tres años de crecimiento mencionado, con los años posteriores a esta etapa. Las conclusiones eran que la mediana de crecimiento era del 15% en las gacela, en contraste con la mediana de las no-gacela, aunque llamaba la atención que un 10% de las empresas gacela tiene aún más pérdidas tras el 3 año que el resto de empresas.

A medida que observábamos a más largo plazo, veíamos que tras 10 años, la mayoría de empresas mantenían un ritmo de crecimiento decreciente, mientras que las empresas gacela y las hipergacela, conseguían mantener el crecimiento de empleo, aunque alejado incluso del 0'1%, tal y como vemos en la gráfica 4.



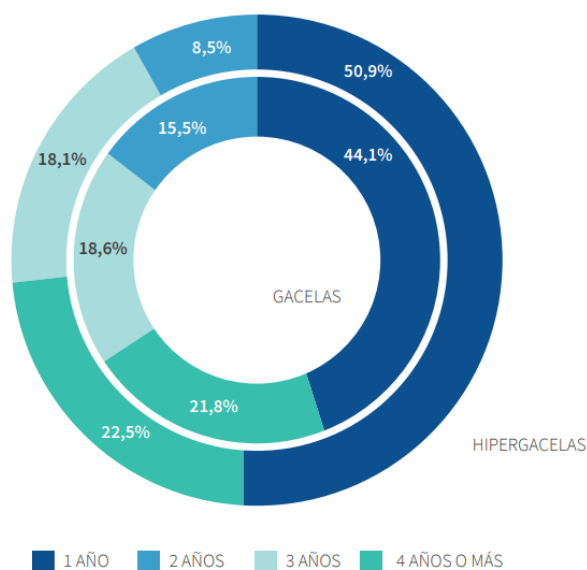
Gráfica 4: Crecimiento del empleo (%).



Fuente: COTEC, 2017.

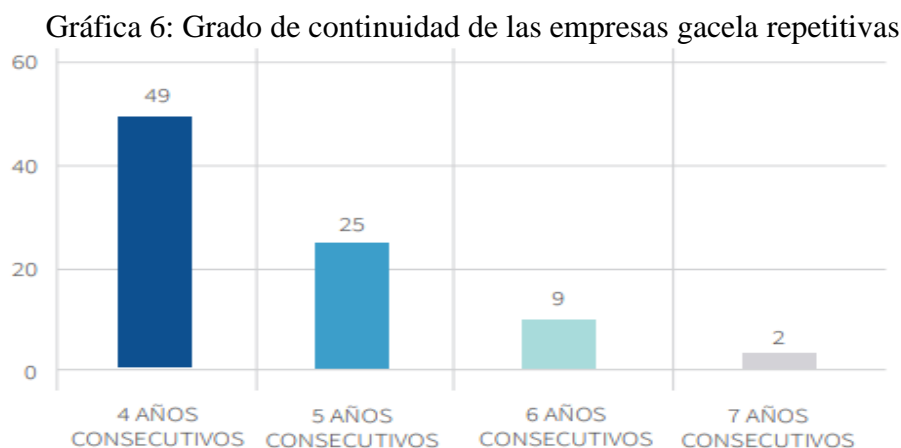
Para contestar esta cuestión, concretamos nuestra respuesta en un dato. Casi la mitad de las empresas gacela son estrellas de un día, aunque hay otro 20% de ellas sólo se mantiene cuatro años más tras sus tres años de alto crecimiento, como podemos ver en la gráfica 5.

Gráfica 5: Grado de repetición de las empresas gacela e hipergacela.



Fuente: COTEC, 2017.

Sin embargo, es necesario recordar que existen las gacelas repetitivas, es decir, aquellas que encadenan varios años de alto crecimiento, generalmente de manera consecutiva. Este tipo de empresas representan un 15% de las empresas gacela, pero dentro de ese 15% encontramos un nutrido grupo que mantiene su estatus de gacela durante 4 años o más, como se aprecia en la gráfica 6.



Fuente: COTEC, 2017.

B. ¿Crean empleo o absorben trabajadores de otras empresas que se desprenden de ellos?

Anteriormente ya habíamos hecho una aproximación al peso del empleo en las empresas gacela e hipergacela, por lo que ahora íbamos a tratar de responder esta pregunta. Para comenzar, era necesario recordar que dentro de las empresas gacela repetitivas, las cifras de aumento de personal eran astronómicas, resaltando por ejemplo las empresas de entre 10-24 trabajadores, la categoría más pequeña del estudio. En este caso el crecimiento de media era del 1200%, mientras que otras empresas que parten con más empleados, también quintuplicaban su personal.

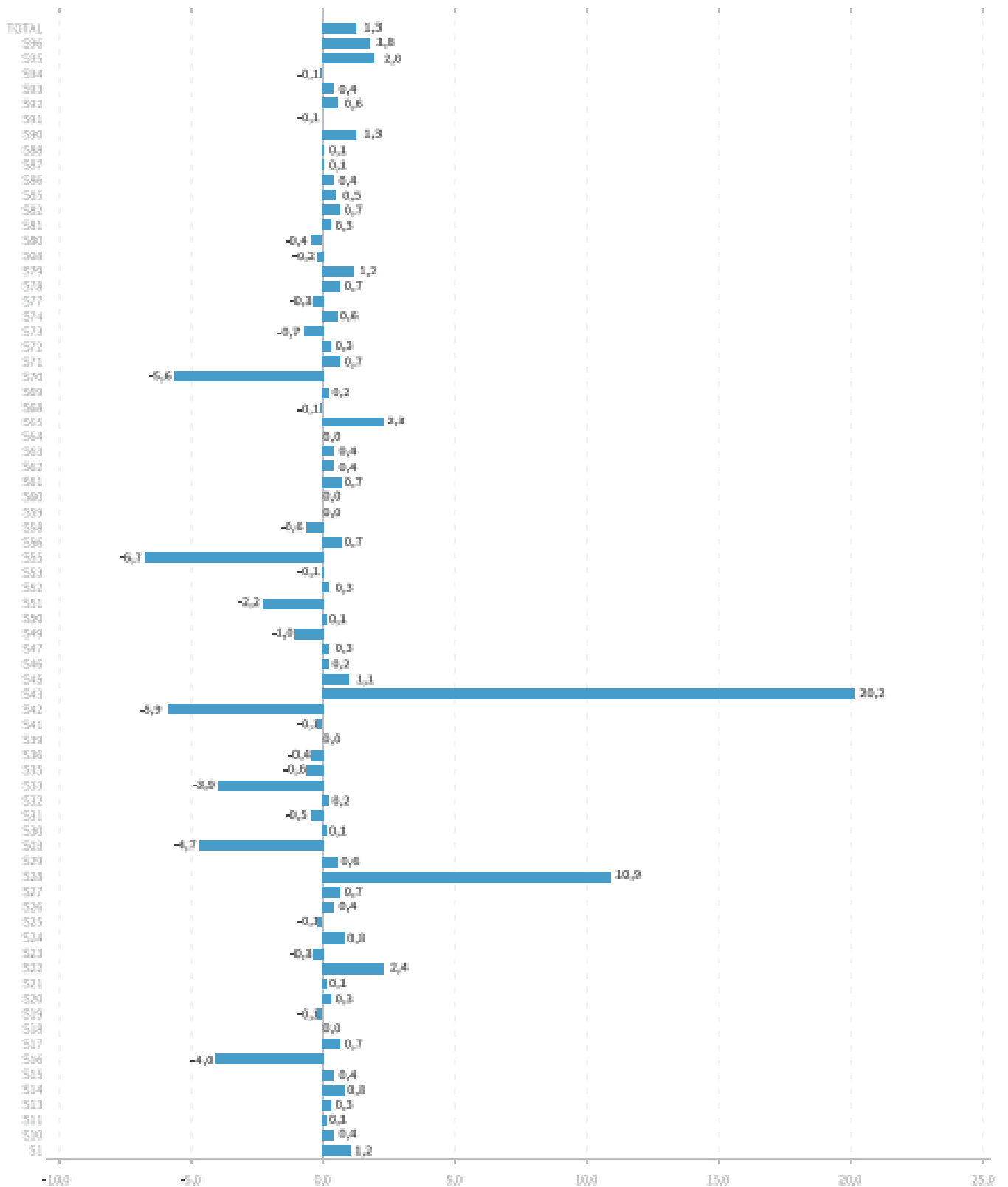
A pesar de que de manera aislada este dato puede suponer solamente crecimiento, es necesario puntualizar que una empresa gacela es además menos proclive al fracaso que otra no gacela, y que por tanto es más probable que esos empleos se mantengan, aun manteniendo ya un determinado volumen y sin un crecimiento llamativo posterior.

Otra cuestión era la relación con los competidores. En este caso buscábamos razonar si la tendencia es la competencia y el ataque a homólogos del sector o si por el contrario las estrategias y el crecimiento iban orientadas a la creación de un nicho de mercado propio.

Por ello el dinamismo es una cuestión fundamental ya que menos de un 4% de empresas gacela generan el 42,5% del empleo que se crea. Según Henrekson and Johansson (2008) esto podría indicar que las empresas gacela extraen del resto ciertos bienes que aprovechan de manera más efectiva, que podría deberse a una mejor estructura o a una estrategia más ambiciosa.

En el Informe COTEC (2017), base teórica imprescindible de este trabajo, decidieron resolver esta cuestión investigando cuánto empleo crean o destruyen las empresas no gacela y cuánto las gacela, de manera que se pudiera obtener un saldo positivo o negativo de esta competencia. Los resultados fueron agrupados por sectores y se pueden observar en la gráfica 7.

Gráfica 7: Ratio de crecimiento entre las empresas gacela y no gacela.



Fuente: COTEC, 2017.

En el eje vertical encontraremos denominados a cada sector por el número que le corresponde tal y como aparecen en el CNAE (2019). Por tanto, podremos encontrar Publicidad y estudios de mercado como s73, producción y edición audiovisual en el s59, programación y asesoría informática en el s62 y la consultoría de gestión empresarial, en la que se podría enmarcar ciertas asesorías de marketing, en el s70.

Como ya mencionamos al inicio, debido a la falta de empresas gacela puramente publicitarias en nuestro entorno y a las labores que otras empresas gacela realizan orientadas a la comunicación, nos vimos obligados a incluir ciertos sectores ajenos al 73 en este estudio (CNAE, 2019).

Si nos centramos en el apartado de publicidad y estudios de mercado veremos que el saldo es negativo, con un 0,7 de ratio de decrecimiento del sector después de cotejar los resultados de empleo de empresas gacela frente a no gacela. Para comprenderlo mejor, en el informe COTEC dividen las empresas en 4 grupos según sus resultados obtenidos:

- Grupo 1: las empresas no gacela crean más empleo que las gacelas.
- Grupo 2: las empresas no gacela crean menos empleos que las gacelas.
- Grupo 3: las empresas gacela crean más empleo del que destruyen las empresas gacela.
- Grupo 4: las empresas gacela no logran crear tanto empleo como destruyen las no gacela.

Era importante tener en cuenta que las dinámicas de cada grupo estaban muy influenciadas por el tipo de sectores que lo conformaba. Por ejemplo, en España, la aportación de las empresas gacela en términos globales parte de la base de que los sectores más fértiles para las empresas gacela son Hostelería, Servicios empresariales y Otros Servicios (Informa, 2018). También se asocia a los mercados de desarrollo tecnológico.

En este caso el sector de la publicidad en España se enmarca dentro del 4º grupo, lo cual resulta negativo tal y como habíamos comprobado anteriormente con el dato en concreto. Los datos de los demás sectores que hemos ubicado dentro del área de influencia de la comunicación y el márketing serán tenidos en cuenta a la hora de realizar el apartado práctico.

Podemos concluir que la creación de empleo por empresas gacela en base a la destrucción de las no gacela depende del sector.

### 2.1.2. ¿Cómo innovan las empresas gacela?

Generalmente, cuando un gerente o empresario se plantea cómo puede ser que una empresa gacela crezca a un ritmo determinado, la conclusión lógica es pensar que esa empresa tiene algo de lo que las demás carecen, y automáticamente pensamos en tecnología. En el presente estudio, se intenta demostrar además que una empresa gacela no solo depende de la tecnología ni tiene porqué ser una startup de Silicon Valley, sino que con el enfoque correcto, diversas empresas podrían convertirse en gacelas, incluido el típico supermercado local por ejemplo. No todas las innovaciones se refieren a

tecnologías o productos revolucionarios, ni se pueden estas medir únicamente según la inversión en I+D+i, tal y como se advierte en COTEC, 2017).

En este informe se argumentaba que para evaluar las variaciones e innovaciones de las empresas, es necesario recurrir a un panel de empresas actualizado y lo suficientemente amplio y diverso como para poder extraer conclusiones generalizables. Siendo evidente la vinculación entre empresa gacela e innovación, es necesario matizar cuestiones cómo las acciones realizadas tras el crecimiento inicial, cómo las innovaciones y su tipología.

Para empezar vamos a ver las diversos tipos de innovaciones tal y cómo se definen en el Manual de Oslo (2005):

- Innovación de producto.

La innovación de producto trata de desarrollar un servicio o artículo que o bien se novedoso o distinto a los establecidos, o aporte alguna diferencia técnica, de materiales o de funciones.

- Innovación de proceso.

Cuando la diferenciación se encuentra en la producción o distribución del bien, lo denominamos innovación de proceso, que incluye además aquellas aportaciones que contribuyan a mejorar el producto y/o hacer más barato su fabricación.

- Innovación comercial.

En este caso la propuesta es mejorar el nivel de satisfacción del cliente, captar clientes nuevos en otras áreas o alterar el posicionamiento que ya tiene el producto dentro de su ámbito. Este tipo está muy relacionado con el márketing y se extiende por todas sus funciones.

- Innovación en organización

Cuando hablamos de innovación en organización nos referimos a las mejoras en los protocolos y las relaciones internas y externas de la empresa, la estrategia e incluso los cambios en el entorno de trabajo que van encaminados a mejorar la eficiencia, y por tanto hacer más productiva la actividad.

Una vez definidos, vamos a hacer una exploración sobre la relación entre cada una de estas tipologías y las empresas gacela, así como las posibilidades que ofrece la combinación de varias de ellas.

Las **innovaciones de producto** representan tanto nuevos productos tangibles e intangibles, como mejoras de los existentes. El 52% de las empresas, tanto gacelas como no gacelas, invierten en esta tipología, mientras que entre el resto de empresas comunes el porcentaje baja hasta el 38%. Pudiendo distinguirse entre bienes físicos y servicios intangibles, es necesario mencionar que estas innovaciones afectan más a los bienes tangibles que a los servicios (COTEC, 2017). Tres años más tarde del período de crecimiento especial de las gacelas, estas realizan menos inversiones en innovación de producto que las no gacela, llegando casi un 20% de estas a hacer hasta 3 innovaciones

de producto frente a un casi inexistente porcentaje de empresas gacela cubriendo esta tasa de innovación.

Las **innovaciones de proceso** sirven, según la encuesta de innovaciones tecnológicas , para apoyar desarrollar procesos de fabricación nuevos, apoyar los existentes o mejorar los métodos de distribución (COTEC, 2017). En ese caso, el porcentaje de empresas gacela que se apoya en estas innovaciones, un 57% es similar al de las empresas no gacela, un 55%, aunque en las hipergacela su uso baja hasta el 39%. Sin embargo, tres años después del reconocimiento de estatus de gacela, éstas realizan menos innovaciones que las empresas no, gacela, con más de un 30% de las empresas gacela asegurando no hacer ninguna innovación de proceso.

Las **innovaciones comerciales** no tienen un peso muy grande, ni en las empresas no gacela, dónde representa un 21% de las innovaciones realizadas en un último año, frente a un 28% de las gacelas y un 30% de las gacela. Después de tres años transcurridos desde el pico de crecimiento de la empresa gacela, estas realizan menos innovaciones, resaltando por ejemplo que sólo superan el volumen de empresas no gacela en el apartado de “empresas que realizan dos innovaciones de producto durante los tres años posteriores”, siendo además ésta por un estrecho margen

Las **innovaciones organizativas** comunes en las empresa gacela, ya que la mitad de ellas afirma haberlas aplicado, frente a un tercio en las empresas no gacela. Este tipo se mantiene medianamente estable respecto a las innovaciones de las no-gacela en los mencionados tres años posteriores.

Las innovaciones que más empleo generan hasta conseguir el estatus de gacela son las de producto, que aumentan el 24 puntos la creación de empleo sobre las no gacela, y las organizativas, que también sitúan este crecimiento en fuerza de trabajo 16 puntos por encima del resto. Tanto en innovaciones de proceso como en innovaciones comerciales, las cifras de crecimiento de empleo se dan de forma similar entre gacelas y no-gacelas. Cuando hablamos de crecimiento en términos de facturación, la diferencia entre aquellas empresas gacela y no-gacela que innovan son muy similares.

Otro aspecto interesante entre las empresas y en especial en el fenómeno gacela, son las innovaciones combinadas, es decir, aquellas empresas que realizan más de una innovación. Este apartado es llamativo, puesto que nos permite saber qué repercusión tiene cada innovación en el resto de facetas de la empresa. Esto nos llevaría a creer, por ejemplo, que un aumento de las ventas debido a un nuevo proceso, lleva consigo una innovación a nivel organizativo que permita adaptar la empresa a las nuevas dinámicas.

Yendo a los datos observamos cómo hay una mayor tendencia a realizar dos tipos de innovaciones simultáneamente en las gacelas que en las empresas comunes, con especial predilección por el tándem proceso-producto por un lado, y la dupla organizativa-comercial por otro. También es posible encontrar empresas que realizan tres tipos de innovación simultáneamente. En este apartado destacamos la trilogía producto-proceso y organización en más de un 25% tanto de gacelas como de hipergacelas. Reseñable también es la combinación proceso-comercial y organizativa, que roza el 20% en las hipergacela y el 19% en las gacelas.

Sin embargo, hay bastantes otras combinaciones que no producen resultados positivos ni sobre las empresas gacela ni sobre la probabilidad de que una empresa cualquiera

pueda convertirse en gacela, por lo que la innovación es necesaria, pero no cualquier innovación ni en cualquier empresa.

Finalmente, es necesario mencionar en este apartado qué carácter tienen estas innovaciones, si son inéditas en el mercado en el que se opera o simplemente lo son para la empresa que las aplica. Un 60% aproximadamente de las empresas gacela aplican innovaciones novedosas para el mercado, lo cual no es muy significativo si tenemos en cuenta que en el resto el porcentaje es del 58% (COTEC, 2017).

### 2.2.3. Innovaciones en las empresas publicitarias.

Actualmente nos encontramos en la llamada revolución digital, que está ampliando la base de usuarios de las nuevas tecnologías, adaptándolas además éstas a tareas muy diversas.

Para analizar las tendencias en este sentido era necesario plantearnos si han cambiado en los últimos años tanto las maneras de hacer publicidad como los recursos utilizados, lo que incluye a empresas secundarias que colaboran en el sector de la comunicación, englobando así empresas gacelas andaluzas de las que hablaremos posteriormente.

Hoy en día acudimos a la revolución del big data y las métricas, que permiten analizar de manera directa las impresiones en el entorno digital, de una manera más cuantificable que la publicidad en televisión o en formato físico. Aun así, el panorama actual invita a establecer contenidos multiplataforma, que mediante distintos medios, ataquen al target y le permitan interactuar con el anunciante en formatos diferentes.

Según Hortensia Fuentes, directora de Blue Moon Media, no sólo basta con invertir en I+D en términos económicos, sino en confiar en equipos adecuados, lo que a menudo puede significar contratar a servicios externos, lo que abre la puerta a empresas que ofrecen servicios complementarios a la publicidad tradicional. (Rizzo y Vicente, 2019)

Las innovaciones en sí mismas no tienen valor, sino que requieren de consumidores de agencias y asesorías que estén dispuestos a implementarlas, en el apartado de innovaciones de producto por ejemplo. Principalmente en comunicación se busca lo que denominamos ROI, el return of investment, es decir, el retorno de la inversión, por lo que las innovaciones deben de ser rentables y eficientes además.

En tiempos de crisis, es común que las empresas recorten por un lado en gasto publicitario y por otro reduzcan su actividad de I+D, lo que plantea una doble amenaza para las empresas en comunicación que deciden innovar. Se plantea además la integración inorgánica e incluso multidisciplinar de los equipos como una tendencia al alza, en contraste con la rígida estructura tradicional, todo en pro de una mejora de las dinámicas internas.

Las métricas y la analítica de resultados son también técnicas que están revolucionando el sector, ya que mediante un feedback casi instantáneo, que puede permitir corregir los objetivos de posteriores campañas o incluso implementar cambios en el momento en el que se analiza una incidencia. Sin embargo, para implementar esta y otras herramientas novedosas, se requiere cierto perfil de cliente, de anunciante, ya que no todas las marcas entienden los gastos en innovación como una inversión (Rizzo y Vicente, 2019).

### 2.3. Conclusiones.

De la investigación teórica realizada, hemos obtenido varios resultados, fruto de la comparación entre las ideas expuestas en diversos informes. Por un lado podemos concluir que las empresas gacela representan a una minoría de empresas que resiste mejor los ciclos económicos, crece en todos los ámbitos más que una empresa convencional y también tiene menos riesgo de fracaso.

Además encontramos dos ejemplos especialmente llamativos de esta superioridad. Por un lado las empresas hipergacelas, que son aquellas cuyos resultados son comparados con las empresas de su mismo sector, lo que desmiente la posibilidad de que una empresa fuera gacela simplemente por encontrarse dentro de un sector en auge.

Por otro lado, hay una minoría de las empresas gacela que realiza este periodo de crecimiento espectacular varias veces o durante varios años seguidos, es decir, lo que llamamos gacela repetitiva.

No hay una fórmula escrita de cómo es la empresa gacela ideal, ya que si bien podría ser representativo que una gran parte de las empresas gacela son más pequeñas que el resto, esta conclusión podría verse afectada si por ejemplo, las empresas gacela más duraderas en el tiempo fueran a su vez las más grandes dentro del ecosistema gacela.

Aun así, la finalidad de este trabajo de investigación teórica ha sido el de recopilar los datos suficientes como para introducir en el lenguaje habitual económico este término, que hasta ahora estaba presente en ciertos análisis y en perspectivas institucionales, pero nada extendido incluso entre emprendedores y pequeños y medianos empresarios.

Su conocimiento se debe principalmente a su importancia como figura generadora de empleo, aspecto que hemos evaluado y del que hemos extraído varias conclusiones. Por un lado se cumple la creencia de que las empresas gacela actúan como dinamizadoras del mercado laboral, ya que una minoría de menos del 4% acumula un crecimiento en empleados, y también en ingresos, de más del 40% del total (COTEC, 2017).

El principal escollo que analizamos respecto al empleo fue si los empleos creados en una empresa gacela son fruto de los despidos en otra. La situación que se planteaba era que una empresa gacela podía crecer fruto de la competencia y de la superioridad sobre una no gacela, y por tanto al ganar cuota de mercado, incrementar su plantilla.

Esta cuestión fue analizada y zanjada con varios datos que indicaban que la mayor parte del crecimiento de las empresas no gacela supera a la caída de empleos en el sector, o puede incluso convivir paralelamente con un crecimiento de los empleos en el resto de empresas. Dependía principalmente del sector que estudiásemos, siendo el sector publicitario un sector poco fructífero para el crecimiento del empleo, encuadrado en el 1/5 de sectores en los que la competencia entre empresas gacela y no gacela se salda con un crecimiento en las gacela que es insuficiente para cubrir las vacantes que van dejando las no gacelas. Esto se relaciona con la propia definición de gacela, que se denomina como aquella que compite en general contra empresas de sectores ajenos al suyo, en contraposición al término hipergacela, que hace referencia a aquellas cuyo crecimiento se compara con empresas de su mismo sector.

En cuanto a las innovaciones, estas son más notables en los aspectos de organización y de producto. Esto se traduce además en un aumento notable de nuevos empleados y de facturación. Sin embargo, es generalizado el parón de innovación tras los años de



necesarios para ser catalogado como gacela, lo cual concuerda además con la falta de crecimiento sostenido que sufren muchas empresas gacela en los años posteriores al “periodo especial”. Además, estos datos evidencian que la innovación de las empresas gacela se realiza especialmente antes y durante se desarrollan los tres años de crecimiento sobresaliente, por lo que habrá que hacer hincapié en este aspecto. Para conseguir la catalogación de gacela, son más importantes las innovaciones de proceso.

**CAPÍTULO III: APARTADO PRÁCTICO**

### 3.1. Test de Empresas Gacela

En el apartado de metodología adelantamos que el apartado teórico iba a ser fundamental para diseñar el formato de la investigación que se iba a realizar en torno a casos concretos. Tras la revisión de los informes y la bibliografía disponible y actualizada en torno a las empresas gacela, es necesario destacar qué aspectos de las conclusiones pensamos que deben de resaltarse. Es necesario puntualizar que si bien en principio este test iba a ser realizado de manera presencial, esta idea hubo de descartarse. Así mismo el grupo encuestado era muy heterogéneo, siendo algunas de las empresas gacela suministradas de sectores aparentemente ajenos a la publicidad. Por ello seleccionamos varias que según su actividad, trataban a menudo proyectos de publicidad, innovación web, comunicación y medios, que aunque trabajan en sectores diversos, están en contacto con el sector de la imagen y la comunicación.

Junto a cada pregunta o afirmación he incluido la utilidad que tiene esta pregunta en base al marco teórico y las tendencias que de media se observan este tipo de empresas. Todas las preguntas del diseño se encuentran en la gráfica 8.

Gráfica 8: Test a empresas.

|   |   |
|---|---|
| 1. Estamos planteando un estudio sobre las empresas gacela, aquellas que en un corto período de tiempo, crecen en torno un 20%, ya sea en facturación o en empleo.  |   |
| ¿Durante qué años tuvo un crecimiento más grande?   | Para contextualizar el periodo de crecimiento entre las distintas etapas de la economía, desde la crisis hasta su recuperación.       |
| 3. Forma jurídica escogida.*  | Es interesante para conocer si predominan también en estos casos el mismo tipo que en la media.                                       |
| 4. Los resultados de la empresa han ido encaminados hacia una mayor cuota de mercado o hacia la creación de un nicho de mercado propio y diferenciado (por servicios complementarios, innovaciones, etc.) | Nos permite comparar con la opinión más extendida de entre las empresas que participaron en el Informe COTEC y en el estudio Informa. |
| 5. ¿Es una estructura tradicional?  | Aporta información sobre si el éxito de la empresa parte de una variable ajena a una organización pionera dentro del sector.          |
| 6. ¿Hubo cambios en este aspecto antes del  | Nos permitirá corroborar si en estos  |

|   |   |
|---|---|
| periodo de crecimiento?   | casos una innovación en organización ha sido clave para adaptar la empresa a los retos del futuro.  |
| 7. Innovaciones: ¿Se realizaron innovaciones previas? Si se realizaron más de una, especifíquelas.  | Es interesante conocer de primera mano qué medidas concretas se plantearon en el seno de la empresa.  |
| 8. ¿Realizaron algún tipo de estas innovaciones? En caso de ser más de una, enumere tantas como correspondan.<br><br>*Proceso<br><br>*Comerciales<br><br>*De producto<br><br>*Organizativas | Nos permite establecer un baremo que puede ser contrastado con los datos de los informes utilizados en el proyecto.   |
| 9. ¿Está de acuerdo con la siguiente información?<br><br>“Introducir innovaciones de proceso/organizativas fue importante para el crecimiento de la empresa”.                               | Dado que es un hecho que esta dupla de innovaciones es responsable de gran parte de los éxitos de las empresas gacela, queremos comprobar si en los casos estudiados ha sido también así. |
| 10. ¿Las innovaciones las habían realizado anteriormente otros competidores?  | Abriendo las perspectivas de innovación, queremos saber si la innovación ha sido generalizada en el sector o a partido directamente del I+D particular de la empresa...                   |
| 11. ¿Ha cambiado en los últimos diez años la empresa a raíz de la implantación en la sociedad y en el sector de avances tecnológicos?   | Es imprescindible poner de relieve la importancia del cambio tecnológico y la digitalización a la hora de analizar los éxitos y las innovaciones de este segmento de empresas.            |
| 12. ¿Qué ritmo de aumento de personal ha seguido la empresa?  | Este dato nos permite evaluar la capacidad de generación de empleo que tiene habitualmente la empresa.  |
| 13. ¿Se ha concentrado este aumento en algún área o función concreta?   | Nos permite saber cuánto ha apostado la empresa en términos de empleo por los sectores de innovación.   |

|   |  |
|---|--|
| 14. ¿Ha habido en la empresa algún proceso de internacionalización/alianza estratégica? | Arroja información sobre el crecimiento de la empresa, ya que no es lo mismo un desarrollo aislado que gracias a sinergias con otros grupos o empresas extranjeras que ya se hayan adentrado en mercados/sectores específicos, |
|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Resultados.

Tras recibir sólo 2 respuestas de empresas, concluimos que era inútil establecer conclusiones a partir de dos empresas que además tenía un ámbito de acción ligeramente diferente.

Sí que señalamos que ambas empresas aseguran que su pico de crecimiento sucedió en lo que llamaríamos período de recuperación de la crisis. Además, en el apartado de la innovación, están muy concienciados y por ello introdujeron medidas novedosas en las cuatro áreas de innovación que comentamos anteriormente.

Se debe a un cambio efectivo en el paradigma de las empresas tras la revolución digital. Además, no se consideran pioneros en estas innovaciones.

Por tanto, admitimos que no es posible establecer tendencias, pero se pueden observar el resto de respuestas del test combinadas en el primer apartado del Anexo.

### 3.3. Resumen individual de casos

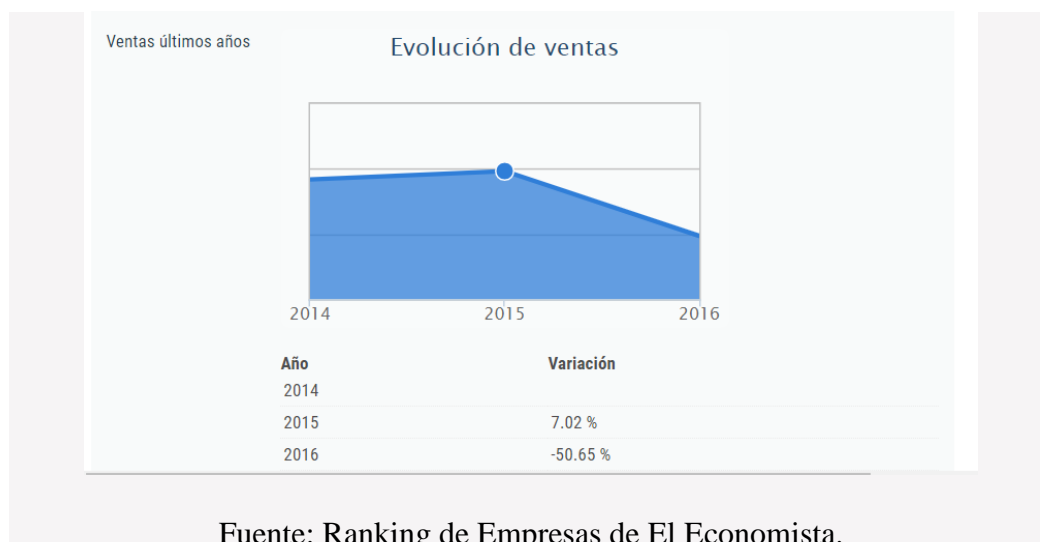
A continuación reflejamos un estudio de cada caso, sintetizando primero por separado la información disponible para un investigador de cada empresa, con las respuestas del test si procedía.

- Cyan animática.

Cyan Animática es una empresa que trata de ofrecer a sus clientes soluciones basadas en la producción, interactividad, desarrollo de software y acciones creativas mediante el I+D. Está inscrita como SL en el registro. Sus servicios se diversifican con el cambio tecnológico, incluyendo entonces labores de I+D como contenidos transmedia o Realidad Virtual, junto a su división de producción audiovisual más tradicional. Esto se debe a una intención, expresada en la encuesta, de ampliar una mayor cuota de mercado dentro de los servicios que ya ofrecía.

Sus ventas sufrieron el pico más alto en 2015, tras el cual ha habido un descenso en la facturación de un 50%, lo que puede evidenciar un fin de ciclo tradicional en este tipo de empresas. Sin embargo estos datos son escasos ya que acaban en 2016.

Gráfica 9: Evolución de ventas de Cyan Animática (2014-2016)



Según la encuesta realizada, Cyan Animatics asegura que su punto álgido de crecimiento se encuentra en el período 2018/2019. Antes de este período aseguran no haber realizado cambios de personal u organización relevantes, pero sí innovaciones tal y como hemos comprobado. Además, la encuesta nos muestra que las innovaciones no sólo han sido tecnológicas, sino que también se han implementado mejoras comerciales y organizativas.

En cuanto a empleo no tenemos cifras ni gráficas disponibles, pero aseguran que han aumentado su plantilla en un 50% en el último ejercicio, repartiendo estos nuevos empleados en la sección de post-producción y 3D, una de las bazas tecnológicas por las que han apostado.

- Secuoya

Secuoya es una Sociedad Anónima que abarca acciones comunicativas tanto audiovisuales, como marketing o periodismo. Respecto al planteamiento estratégico, la empresa no se muestra de acuerdo ni con un plan de aumentar mercado ni con buscar un nicho de mercado propio según la encuesta.

A partir de 2008 empieza su crecimiento como empresa gacela, que le ha llevado a tener una red de 1.600 profesionales. Ha realizado internacionalización, en Sudamérica concretamente y divide sus actividades en varios grupos.

Por un lado Nexus es su variante de publicidad y contenido de marca, otra división se encarga de las producciones audiovisuales para medios de comunicación públicos y privados, así como también cuentan con un equipo propio de broadcast, es decir, grabación y edición de eventos, generalmente en directo. Aseguran que su base es la innovación y la apuesta por diversidad de servicios, lo cual queda patente con la afirmación de que su principal innovación ha sido la incorporación de nuevos equipos tecnológicos, aunque este rasgo ya lo compartían con sus competidores.

Respondieron en el formulario que no consideran que su estructura sea ni tradicional en el sector ni similar a la competencia. Además, estos cambios de organización sucedieron antes del período de crecimiento según asegura, por lo que pudo ser el detonante.

En cuanto a los beneficios totales del grupo, vemos como hay un gran crecimiento que comienza en 2014 y hasta el año 2017, lejos de producirse la típica recaída tras los tres años de crecimiento gacela, se ha estabilizado y ha mantenido su estructura a un nivel superior.

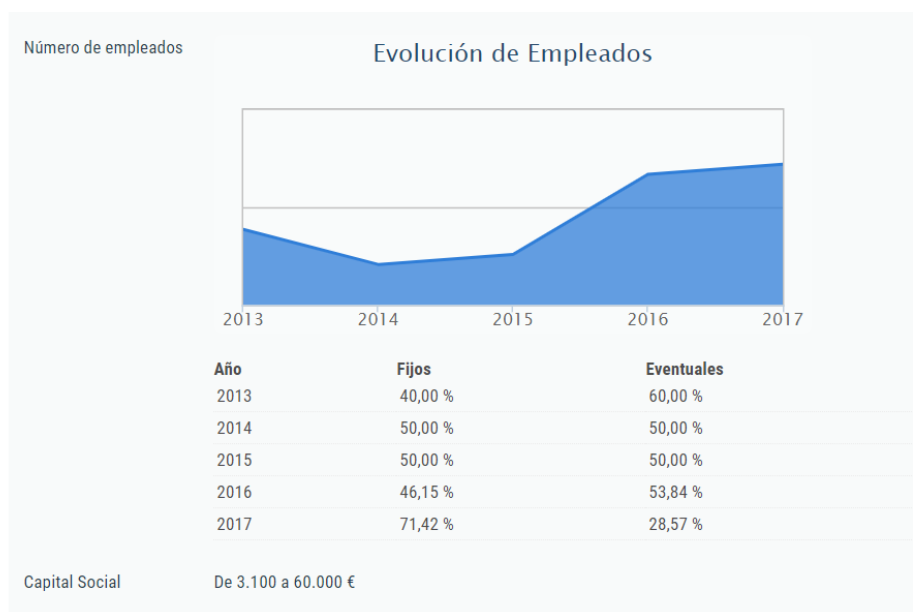
Gráfica 10: Evolución de ventas del Grupo Secuoya (2014-2016)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

En cuanto a empleo no poseemos datos globales del grupo, pero sí conocemos la curva de crecimiento de la división Nexus, principal encargada de los servicios de comunicación audiovisual. Este apartado experimentó una reducción de plantilla en el año 2014, tras la cual comenzó a crecer de nuevo hasta casi triplicar su plantilla en 2016. Además, el crecimiento se mantiene, tras estos tres años, aunque a un ritmo inferior. Los empleados que han ido incorporándose lo han hecho en calidad de fijos, por lo que podemos asumir que la estructura que ha construido la empresa se ha mantenido sólida tras el crecimiento gacela. La empresa ha asegurado en la encuesta que 2017 y 2018 han sido los años clave para el asentamiento del empleo, centrándose sobre todo en el área de producción, que ha tenido más actividad por la propia demanda del mercado.

Gráfica 11: Aumento de empleo de Secuoya Nexus (2014-2016)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

- Singular One

Singular One es una SL andaluza que presta servicios de márketing, relaciones públicas y publicidad. Fue constituida en 2010, en los años posteriores a la crisis de 2007. Con una facturación de entre 1 millón y 2,5 millones, vemos que ha aumentado significativamente sus ventas según Ranking de Empresas de El Economista.

Gráfica 12: Evolución de ventas de Singular One (2015-2017)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

En cuanto a empleados, vemos en la gráfica que también habían compaginado este crecimiento económico con aumento de personal, especialmente de trabajadores fijos, lo cual va en la línea de creación de empleo de calidad que buscan los organismos macroeconómicos.



Gráfica 13: Aumento de empleo de Singular One (2013-2017)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

Sin embargo, a partir de 2017 según los datos disponibles, ha empeorado sus resultados, hasta el punto de perder 760 puestos en el ranking nacional de empresas publicitarias, lo cual podría deberse a las dinámicas de flor de un día, muy presentes en este tipo de empresas de alto crecimiento.

- Gesto Comunicación

Gesto Comunicación es una empresa pura del sector de la publicidad, realizando tareas de marketing, diseño de marca, diseño editorial, imagen corporativa o gabinete de comunicación. Esta sociedad limitada fue fundada en 2005, con un amplio capital social aportado, de entre 50.000 y 100.000 euros.

La innovación para Gesto es muy importante, ya que aseguran que sus soluciones se afrontan desde una perspectiva de 360° grados, es decir, que para cada cliente ofrecen alternativas que pueden salirse de las metodologías que han estado empleando hasta el momento. Esto le ha llevado hasta el puesto 707 en el ranking nacional de empresas de publicidad.

Sus datos reflejaban esta tendencia, que podía deberse al equipo multidisciplinar que posee y al enfoque con el que afrontan los proyectos. En cuanto a ventas, observábamos una línea ascendente que al contrario que otras empresas analizadas, aún no tenía recaídas.

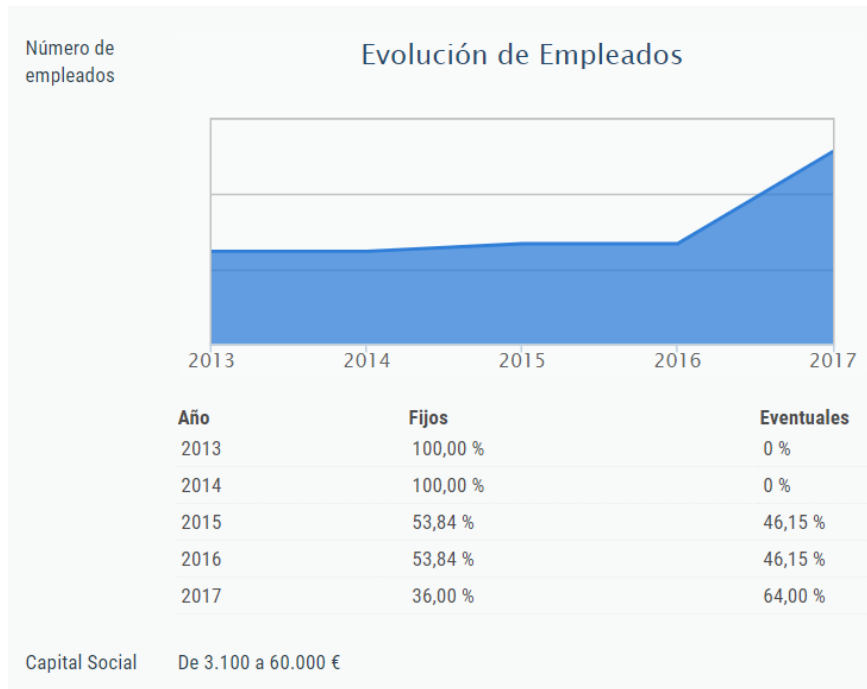
Gráfica 14: Evolución de ventas de Gesto Comunicación (2015-2017)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

En el apartado del empleo, vertiente fundamental en este ecosistema gacela, los datos son muy interesantes, ya que tras un período de tres años de mantenimiento del empleo, en 2016 este crece exponencialmente. Este empleo pasa de ser completamente fijo a incorporar trabajadores eventuales, que acaban siendo mayoría en los últimos datos disponibles. Esto podría deberse además a las innovaciones en diversos terrenos que la empresa realiza para contentar a sus clientes y que por tanto requiera de colaboraciones puntuales.

Gráfica 15: Aumento de empleo de Gesto Comunicación (2013-2017)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

- **Congresur 2001 s.l.**

Congresur 2001 se funda hace 18 años y ofreciendo servicios de publicidad y relaciones públicas, ha conseguido unos resultados actuales de entre 600.000 y un millón y medio de euros de facturación. Según los datos disponibles habría moderado sus ventas aunque no se encuentra en una situación de descenso preocupante.

Gráfica 16: Evolución de ventas de Congreso 2001 (2015-2017)

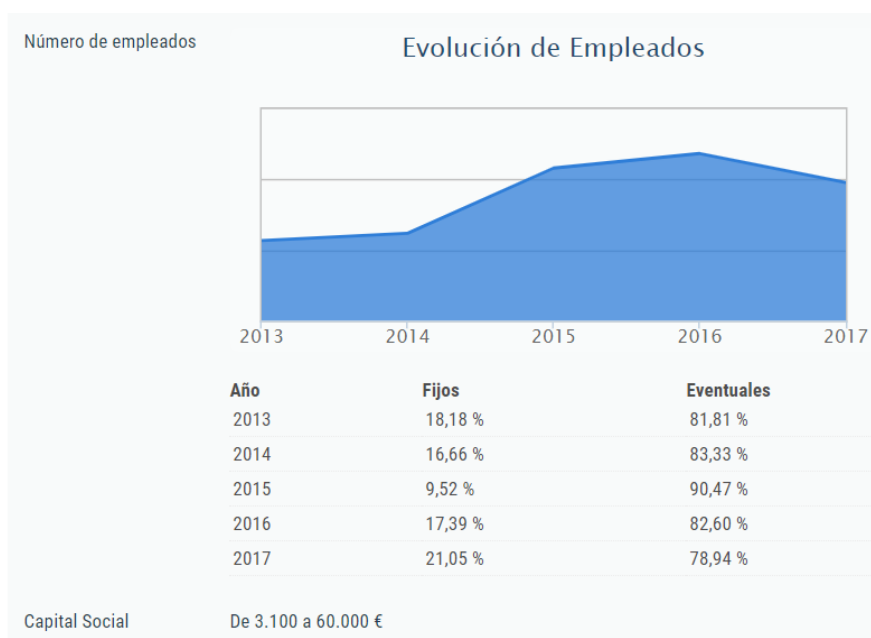


Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

Tal y como su nombre indica, es una sociedad limitada que hace tareas de comunicación corporativa a la hora de organizar congresos para empresas, eventos y gestionar personal de relaciones públicas para atender a los clientes en estos eventos. Así mismo ha hecho incursiones en el mercado del wedding planning. En este segmento se ubica en el puesto 1.429 de su sector según el CNAE.

En cuanto a empleados sí que era destacable el aumento de personal, probablemente influenciado por la introducción en un segmento novedoso como es la organización de bodas, así como por el renacer de los congresos y las ferias comerciales tras el fin de la crisis económica. Especialmente interesantes fueron las subidas vertiginosas entre el año 2014 y 2016, tras el cual la situación vuelve a estabilizarse, eso sí, habiendo adquirido una estructura de personal mucho más grande que al principio.

Gráfica 17: Aumento de empleo de Congresur 2001 (2013-2017)



Fuente: Ranking de Empresas de El Economista.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

#### 4.1. Conclusiones.

Tras analizar la información disponible en los apartados teóricos, condensarla en un test cuantificable y cuantificable y sondearlo, vimos que había poca interacción, por lo que nos servimos de fuentes primarias para intentar suplir parte de la información que faltaba. Así, conseguimos construir un estudio de casos basado en las diversas empresas gacela que habíamos definido y seleccionado.

Para empezar, nos gustaría señalar que el concepto de empresa gacela se plantea como objetivo económico para los emprendedores. Tras revisar la bibliografía disponible, se podría decir que el método no es tan desconocido como parece, ya que observamos a menudo rasgos en común que nos permiten saber qué hace una empresa gacela.

Este concepto parte de los 90, tras el artículo de Birch (1987) que planteaba que una gran cantidad de empresas pequeñas podrían estar siendo las mayores contratantes de Estados Unidos. Una vez que la hipótesis fue comprobada, Birch las denominó “gacelas”, y a partir de ahí todo el ecosistema económico empezó a plantear cómo fomentar este tipo de sociedades. Todo estaba relacionado con el empleo. En un mundo que evoluciona y se queda obsoleto tan rápido, queremos poder saber qué caballos ganadores, van a salir victoriosos de la competitividad del mercado, es decir, las gacelas. Por ello, respecto a este apartado, podemos concluir que las empresas gacelas son en gran medida estrellas de un día, pero sin embargo otras consiguen aumentar su tamaño e ir encadenando varios periodos de crecimiento. La cuestión residía en el total de población empleada, ya que dependiendo de un sector el trabajo puede destruirse más de lo que se crea y viceversa. Sin embargo, en términos generales es una buena manera de recolocar a los trabajadores en empresas más eficientes o con más potencial.

En cuanto al tipo de sociedad, las empresas analizadas coincidían en su mayoría con la tendencia de las gacelas, es decir, registrarse como sociedad limitada. Quizás no había diferencias significativas en cuanto al número de trabajadores de la empresa o el año de fundación, sino que la clave está a nuestro juicio en algunos elementos intangibles que parten de la personalidad de los trabajadores o del liderazgo. Esta actitud les fuerza a buscar innovaciones y nuevos métodos de captar clientes. A veces de hecho se necesitan años de pruebas, de ensayos hasta que una empresa consigue despegar adoptando su estructura óptima. Sin embargo, había muchas empresas que podían quedarse fuera de esta categoría ya que en España la mayoría de empresas y también las publicitarias tienen menos de diez empleados, mientras que para poder ser catalogada como gacela, una empresa tiene que tener mínimo diez trabajadores.

También era importante introducir el matiz de analizar si el crecimiento de una empresa era fruto únicamente de sus avances o de un crecimiento del sector. Así por ejemplo encontrábamos en la encuesta empresas que habían crecido mucho y que aseguraban que sus innovaciones ya las había puesto en práctica la competencia anteriormente.

El crecimiento depende en general del sector como vimos anteriormente en la gráfica 7, dónde se muestra que el sector publicitario y audiovisual no tiene de media un buen ratio entre creación y destrucción de empleo. Sin embargo uno de los rasgos de las empresas gacela es que pueden obtener resultados muy distintos a la media de su segmento. Ello lo hemos comprobado con las empresas analizadas en la muestra, algunas de las cuales habían triplicado su plantilla.

Las innovaciones eran un apartado muy importante, ya que de la aplicación o combinación de ellas podía depender el devenir del proyecto, especialmente en tiempos de crisis, dónde es necesario adaptar la empresa a los tiempos y sobre todo ser capaz de ver oportunidades. Es por eso que los profesionales de la publicidad pensaban que era necesario inculcar a los anunciantes la idea de que debe de seguir existiendo publicidad en tiempos de crisis, que no es un gasto superfluo, sino que significa una inversión. Así mismo es necesario innovar en cualquier momento y prestar especial atención al I+D, departamento para el que algunas de las empresas analizadas han aportado gran parte de los nuevos empleados. Otras sin embargo consideraban que su empresa ha desbordado la estructura tradicional de su sector y que por tanto para ellos el I+D y la investigación no tiene que ver solamente con personal nuevo, sino con la actitud y el enfoque. Además, otras empresas se decantaban por colaboraciones puntuales para hacer trabajos sobresalientes para clientes concretos. La internalización no se puede concluir como un elemento relevante, porque sólo algunas la han realizado, basándose en alianzas estratégicas.

También era necesario analizar el progreso que tienen este tipo de empresas respecto a las empresas gacela. Hemos observado que hay tres bloques diferenciados de empresas gacela: la mitad sólo mantiene este status durante 4 años, y el resto lo mantienen 5 o incluso 6 años, cómo se observa en la gráfica 6. En nuestro estudio hemos sufrido carencias que nos han limitado por ejemplo las cifras que podíamos consultar o el punto exacto del crecimiento gacela. Por ejemplo, más de la mitad de las empresas consultadas estaban actualmente en fase de declive, es decir, están perdiendo tanto en ventas como en empleo, por lo que puede decirse que su ciclo gacela ya ha acabado, durando poco más de los tres años requeridos. Por otro lado, las empresas que siguen en crecimiento, cada vez tienen un crecimiento más paulatino. Sin embargo, por sus cambios organizativos y estructurales da la sensación de que más bien han mutado y las nuevas cifras de ventas/empleo se mantendrán estables porque son la base de los nuevos servicios que se ofrecen.

Pasando a las conclusiones más personales como investigador, la investigación ha tenido varias dificultades. Por un lado, la forma idónea de entrar en contacto con las empresas de manera personal ha tenido que ser sustituida por un cuestionario más convencional, ya que algunas de las empresas se encontraban en otras provincias. Posteriormente he tenido que resumir todo el apartado teórico en un test, sin poder explayarme como en una conversación personal. Aun así creo que como resumen de la parte teórica dichas preguntas eran las acertadas y he podido corroborarlo al comprobar las posibilidades de análisis que tenía con las empresas que habían respondido al cuestionario frente a las que no. Otro punto complejo del trabajo era que más de la mitad de las empresas gacela que tenía en la lista que nos fue suministrada, estaban registradas como empresas publicitarias, pero hacían labores que poco tenían que ver con la agencia, lo que obligó a ampliar el enfoque para incluir “comunicación” en general. Este cambio me ha permitido por ejemplo conocer información sobre productoras audiovisuales y tendencias que podrían ser implementadas con fines publicitarios.

También ha sido complicado encontrar información sobre empresas gacelas en español, ya que lo poco que hay son artículos sensacionalistas que presentan este tipo de iniciativas como salvadoras del desempleo pero sin entrar a analizar mucho. La mayor parte de la bibliografía disponible está en inglés o son traducciones directamente de artículos estadounidenses. Sin embargo hemos sido afortunado porque tanto COTEC

como Informa publicaron estudios al respecto el año pasado, por lo que teníamos datos, información e incluso gráficas actualizadas.

En un plano más personal, he podido valorar la importancia de incorporar una perspectiva económica e investigadora durante el aprendizaje en la carrera, ya que permite tanto extraer conclusiones propias como comprender las relaciones que otro autor ha hecho entre variables por ejemplo. Es necesario también saber unir informaciones de fuentes distintas, ver si son homologables y si la información resultante tiene coherencia. También es importante poder sobreponerse a los fallos que ocurren en la planificación y poder buscar alternativas que nos permitan seguir manteniendo una línea coherente con lo que llevamos ya redactado y contrastado.

En cuanto a los conocimientos, esta temática era ajena por completo a mí, pero me agrada las Economía y el mundo empresarial. He podido comprender la bibliografía e interactuar con el estudio empleando conceptos y rescatando ideas de asignaturas de dirección empresarial. Esto me ha servido para aportar perspectiva en el sentido de que muchas de estas empresas ni siquiera sabían que lo eran, pero igualmente se habían centrado en lanzar una estrategia y una planificación que les llevara a buen puerto. Intentar ponerte en su lugar, viendo cómo afrontan a la competencia y a la demanda de servicios también requiere cierto sentido emprendedor, para lo cuál han sido fundamentales los proyectos que hemos llevado a cabo en clase simulando lanzamientos de productos o marcas.



## **CAPÍTULO V: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

5.1. Bibliografía consultada .....

**Libros:**

-Caro González, F., & Fernández Gómez, J. (2016). *Empresa publicitaria. Administrar y emprender en publicidad.*. Sevilla: Advook.

**Artículos:**

-Birch, David. (1987) Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

-Daunfeldt, S. and Halvarsson, D. (2014). Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 44(2), pp.361-383.

-Henrekson, M. and Johansson, D. (2008). Gazelles as Job Creators - A Survey and Interpretation of the Evidence. *SSRN Electronic Journal*.

-Lopez-Garcia, P, & Puente, S. (2011). What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data. *Small Business Economics*, 39(4), 1029-1041.

-Rizzo, C. and Vicente, V. (2019). *Innovación, decisiva en el éxito de la publicidad*. 20minutos.es. <https://www.20minutos.es/noticia/2944657/0/foro-publicidad-innovacion-programatica-metabuscadore-anunciantes-data/>

**Informes:**

-COTEC. (2017). *¿Por qué crecen las gacelas? Relación entre innovación y empleo en empresas de alto rendimiento.*. Sevilla: Fundación COTEC. [http://informecotec.es/media/INFORME-GACELAS\\_2017.pdf](http://informecotec.es/media/INFORME-GACELAS_2017.pdf)

-Informa (2018). *Empresas gacela y de alto crecimiento*. Estudio sobre empresas gacela. Informa. [https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content\\_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5b4efd24021cb2011bfa9c15/files/HGyGacelas2018v4.pdf?1531903368](https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5b4efd24021cb2011bfa9c15/files/HGyGacelas2018v4.pdf?1531903368)

**-Páginas web:**

-Códigos CNAE. (2019). Recuperado de <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

-Empresite. (2019). Directorio de empresas y profesionales de España - Empresite. Recuperado de <https://empresite.economista.es/>

-INEbase/ Economía / Empresas. (2019). Recuperado de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550)

--Ranking de Empresas Españolas (2019). | Ranking Empresas. Recuperado de <https://ranking-empresas.economista.es/>

## ANEXO

### ● RESULTADOS CUESTIONARIO A EMPRESAS

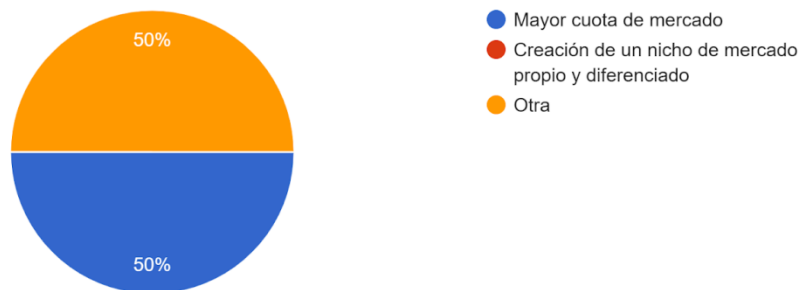
1. Estamos planteando un estudio sobre las empresas gacela, aquellas que en un corto período de tiempo, crecen en torno un 20%, ya sea en facturación o en empleo. ¿Durante qué años tuvo un crecimiento más grande?

- 2018/2019
- 2017, 2018

2.

¿Qué objetivo ha seguido la empresa de manera más consistente?

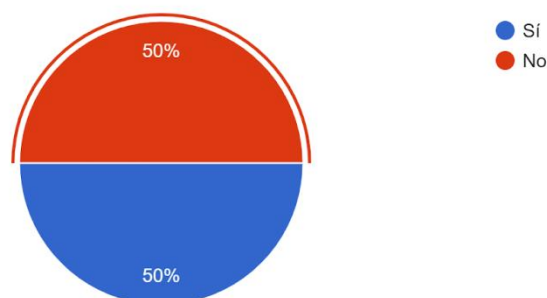
2 respuestas



3.

Organización del personal. ¿Es una estructura tradicional dentro del sector?

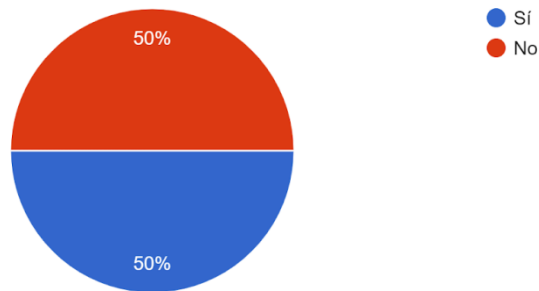
2 respuestas



4.

¿Ha habido cambios en la organización antes de períodos de crecimiento?

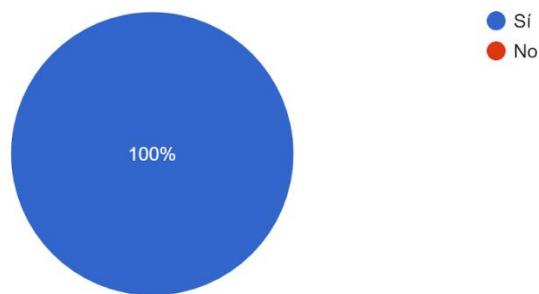
2 respuestas



5.

Innovaciones. ¿Se realizaron innovaciones previas?

2 respuestas



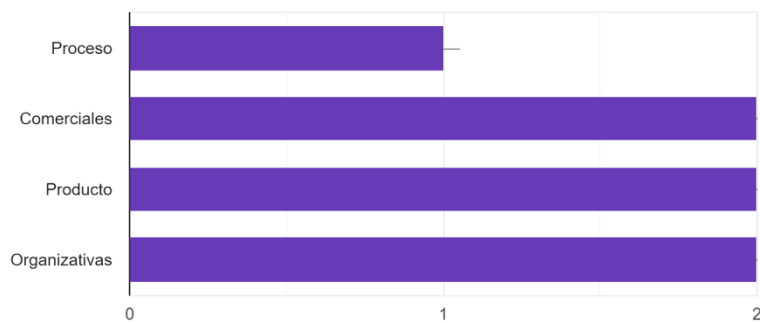
En caso afirmativo, especifique cuáles.

- INFORMÁTICAS
- Aplicación de nuevos equipos y tecnologías

6.

¿Realizaron algún tipo de estas innovaciones? Enumere tantas como correspondan.

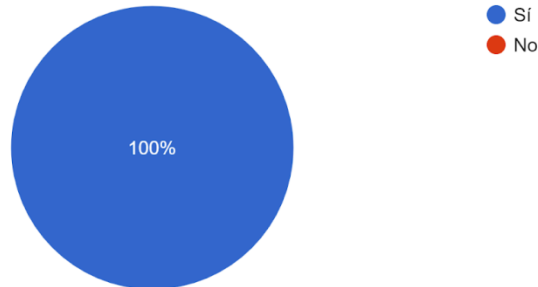
2 respuestas



7.

Está de acuerdo con esta afirmación: "Introducir innovaciones de proceso y organizativas fundamental para el crecimiento de una empresa"

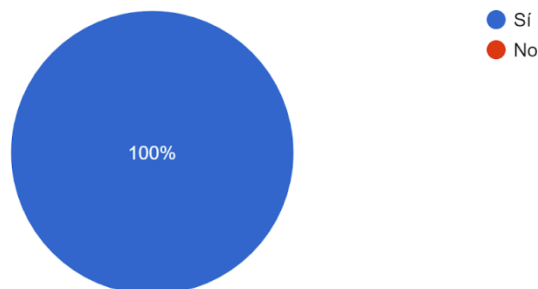
2 respuestas



8.

¿Tiene constancia de que sus competidores hayan implementado algunas innovaciones? Pueden ser algunas que ...presa u otra del sector previamente.

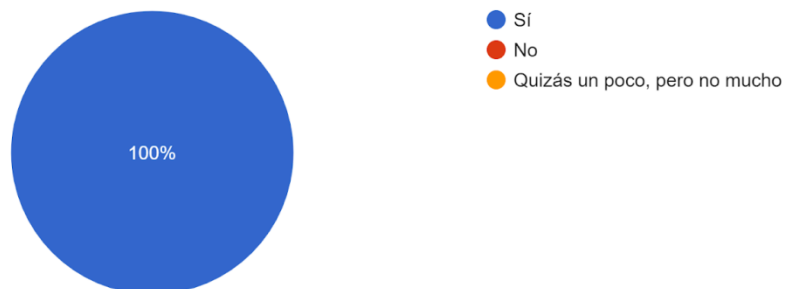
2 respuestas



9.

¿Ha cambiado en los últimos 10 años la empresa a raíz de los avances tecnológicos. (big data, I+D+i, digitalización, etc)

2 respuestas



10.

¿Qué ritmo de aumento de personal ha seguido la empresa?

- 50%
- Acorde a la demanda de servicios.

11.

¿Se ha concentrado este aumento en algún área en concreto?

- 3D/PROGRAMACIÓN Y POSTPRODUCCIÓN
- Personal producción.

12.

¿Ha habido algún proceso de internalización/alianza estratégica?

2 respuestas

