

6

Factors diferencials de les empreses d'alt creixement i de les empreses centenàries

L'èxit és conseqüència de falsos inicis, errors, confusions, fracassos... i la fèrria voluntat de continuar insistint.

NICK GLEASON

En els capítols anteriors ens hem centrat a identificar factors que caracteritzen les empreses capdavanteres, que són les que augmenten ingressos i beneficis. En aquest capítol analitzarem, en primer lloc, les empreses que experimenten un alt creixement. Per tant, són empreses amb molt d'èxit. Al llarg de les dues últimes dècades hem anat estudiant¹ les denominades empreses d'alt creixement o gasela, que es defineixen com a empreses que aconsegueixen un increment molt important dels ingressos i ho fan amb elevades taxes de rendibilitat. Per creixement important dels ingressos entenem un increment mínim del 20% anual durant almenys tres anys.

També s'analitzarà un altre tipus d'empreses amb molt d'èxit: les empre-

1. En aquest capítol s'aporten dades de com funcionen les empreses d'alt creixement, i s'utilitzen els estudis:

Hernández, J. M.; Amat, O.; Fontrodona J.; Fontana, I. (1999). «Les empreses gasela a Catalunya», *Papers d'Economia Industrial*, 12, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Amat, O., Hernández, J. M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gaselas a Catalunya*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

ses centenàries. Finalment, s'identificaran els principals problemes als quals s'enfronten les empreses i que si no solucionen adequadament, poden condicionar la seva supervivència.

6.1. Factors claus d'èxit

Les empreses d'alt creixement tenen un perfil que es caracteritza per l'aposta pels recursos humans (formació, retribució variable, flexibilitat...) i per l'excel·lència (innovació, qualitat, internacionalització, etc.), cosa que afavoreix que al cap d'alguns anys disposin d'un model de negoci que els permet generar creixements molt importants dels ingressos.

L'eficiència en la gestió de despeses i actius i la prudència financera els assegura una bona rendibilitat i una situació equilibrada en temes patrimonials i financers, tal com s'observa a la figura 6.1.

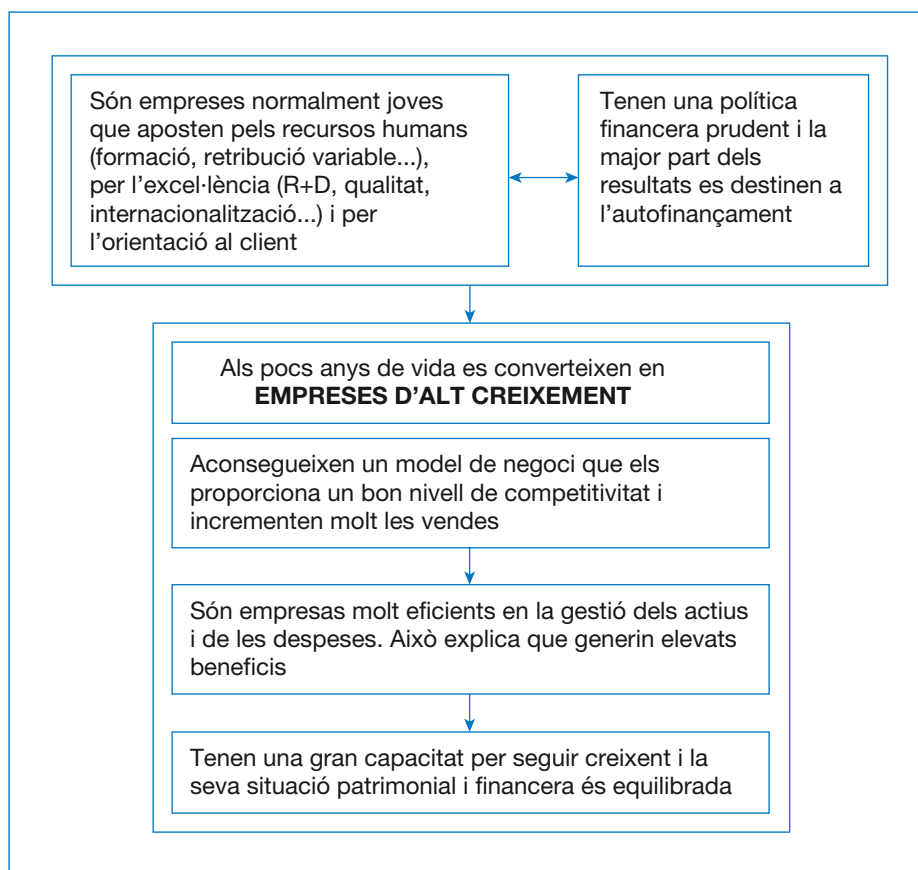
En els apartats següents es descriuen més detalladament les característiques d'aquestes empreses que sovint coincideixen amb el que s'ha dit en els capítols anteriors. Les recerques sobre els factors del seu èxit acostumen a identificar les variables relacionades amb les persones (QUI), l'estratègia (QUÈ) i l'operativa (COM).

6.2. Apostant per les persones

El primer tret diferencial de les empreses d'alt creixement fa referència a les persones. Es tracta d'empreses dirigides per líders pels quals l'empresa és el seu projecte de vida, la seva passió i li dediquen tot el temps de què disposen.

Generalment, s'accepta que un bon directiu ha de conèixer el negoci en què actua l'empresa, ha de tenir habilitats directives i ha de fer que l'empresa estigui ben relacionada amb el món exterior. A més, els emprenedors d'èxit, generalment, presenten les següents característiques:

- Humils. No es deixen arrossegar pels compliments de la gent que els envolta quan aconsegueixen l'èxit. Molts d'aquests empresaris no concedeixen entrevistes i romanen en l'anonimat, tret que pensin que concedint-les afavoriran el coneixement i les vendes de la seva empresa.



Font: Amat, O., Hernández, J. M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasetes a Catalunya*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Figura 6.1. Perfil de les empreses d'alt creixement

- No culpen factors externs pels errors comesos en l'empresa, sinó que busquen les alternatives per poder sortejar-los.
- Són bons organitzadors, proactius, flexibles per reaccionar davant els canvis que es van succeint.
- Són empàtics, ja que saben posar-se a la pell dels seus col·laboradors i clients, i també saben dir «no» quan és el moment i davant qui s'ho mereix.
- La seva visió del negoci a llarg termini ha afavorit que s'hagin adoptat estratègies financeres prudentes. Això ha permès afrontar amb més tranquil·litat els moments de crisi econòmiques.

- Contagien el seu optimisme i ganes de lluitar pel seu projecte: l'empresa.
- Han gestionat bé la seva successió i han tingut èxit en les transmissions de l'empresa al llarg de diverses generacions.

Turris

La cadena de fleques Turris, que va obrir la seva primera botiga el 2008, compta ja amb cinc establiments. Està experimentant un ràpid creixement. Es tracta d'un concepte de fleca diferent. Entre les seves principals característiques cal destacar l'originalitat dels seus productes, i que utilitza ingredients i processos 100% naturals. Xavier Barriga, creador de la cadena de fleques Turris (Barcelona), constitueix un exemple d'emprenedor.

Ens diu Xavier Barriga *«El que intento és fer pans artesans que demostrin un ofici, una consciència i un respecte pel pa i per l'ofici de fornar»* o *«Per a mi, Turris també és un sentiment i una manera d'entendre la vida»* o *«Inten-tem transmetre al nostre equip l'amor a la professió, el sentit del deure i la responsabilitat i la humilitat i passió que requereixen els nostres pans i els nostres clients»*. Veiem com en les seves paraules es troben les característiques de l'emprenedor indicades anteriorment (passió, humilitat...).

Quant a les seves instal·lacions, en els establiments s'observa que a més d'elaborar diferents tipus de pa artesanal i brioixeria, existeix una atenció cuidada per part dels seus empleats cap als clients, les instal·lacions estan netes i en algunes d'elles, es pot veure el procés d'elaboració del pa. També existeix una manera de fer molt ràpida que permet gestionar de forma òptima la gran afluència de clients.

A més de la figura del líder, en aquestes empreses destaca el paper de la plantilla. En les empreses d'èxit, l'equip humà es caracteritza per:

- Sistema de selecció. Es busquen persones formades però que tinguin qualitats innates i que sàpiguen automotivar-se.
- Formació contínua. La despesa mitjana en formació dels treballadors de les empreses d'alt creixement és molt superior a la mitjana de la resta d'empreses. Gasten en formació tres vegades més que la mitjana

de les empreses: la despesa de formació sobre la massa salarial és un 2,4%, mentre que en la mitjana de les empreses és un 0,7%.

- Promoció interna. En aquestes empreses és més freqüent que els llocs directius es cobreixin per promoció interna que per fitxatges externs. L'ascens es realitza sobre la base de mèrits i no per antiguitat o per recomanacions.
- Equips de treball motivats i incentivats. En les empreses d'alt creixement és molt més freqüent que els directius, comandaments intermedis i la resta de la plantilla tinguin una retribució variable sobre la base d'objectius.
- Planificació quant a la successió de la seva Direcció. En aquestes empreses, malgrat estar liderades per un emprenedor, es comença amb suficient antelació a formar la persona o equip que el pugui substituir sense que l'empresa vegi afectada la seva activitat i ritme de creixement. Algunes empreses han desaparegut no per caigudes en beneficis sinó perquè ha mort el seu president o qui la dirigeix, que és l'*alma mater* de l'empresa, i la resta de plantilla o equip directiu no ha sabut com continuar amb el negoci.
- El consell d'administració compta amb membres realment independents, d'especialitats variades i complementàries i el govern corporatiu és efectiu.

Softonic

Aquesta empresa, líder mundial en descàrrega de programari, va ser una de les guanyadores de l'European Growth Summit 2013 organitzat per Europe's 500 que distingeix les empreses joves que més creixen en vendes i creació d'ocupació. Com ressalta Juan Roure, cofundador d'Europe's 500: «Totes les empreses premiades realitzen una forta aposta en el desenvolupament del seu equip humà, buscant crear un equip altament cohesionat i, alhora, compromès amb l'empresa... Softonic es caracteritza per considerar cada empleat com un directiu en potència; algú que està capacitat per portar l'excel·lència més enllà de la seva àrea específica i per, en un moment donat, aportar idees i decisions estratègiques per al creixement de l'empresa».

6.3. Estratègies guanyadores

Aquest giny que s'acaba d'inventar (el telèfon) no el necessitem. Tenim coloms missatgers de sobres.

Sir WILLIAM HENRY PREECE (1834-1913),
President del Servei de Correus britànic

Un altre aspecte molt rellevant es refereix a l'estratègia de l'empresa. En definitiva, es tracta de QUÈ fan les empreses d'èxit. Sobre això, s'observen els trets següents:

- Visió del negoci a llarg termini que afavoreix l'adopció d'estratègies financeres conservadores. Això permet afrontar amb tranquil·litat els moments de crisi econòmiques. Segons l'estudi esmentat de les empreses d'alt creixement, es tracta d'empreses que de mitjana, triguen quatre anys a generar beneficis i nou anys a començar a distribuir dividendes. Per tant, transcorren cinc anys, de mitjana, entre que l'empresa obté beneficis i que comença a distribuir dividendes.
- Diversificació controlada. Aquestes empreses diversifiquen amb molta precaució i de forma controlada. Per diversificació s'entén quan una empresa incorpora nous productes o bé entra en noves zones geogràfiques; així com la incorporació de noves activitats que no guarden relació amb el que feia l'empresa fins avui. El motiu pel qual les empreses es diversifiquen és per augmentar ingressos, reduir despeses o reduir risc, per exemple. Una mala política de diversificació pot perjudicar el desenvolupament de l'empresa.

Telepizza en els anys noranta

Es tracta d'una empresa que funcionava molt bé quan era solament una cadena de pizzeries i va arribar a ser una de les 35 empreses espanyoles més grans per capitalització borsària de la mà del seu principal accionista Leopoldo Fernández Pujals. Va començar el 1988 com una petita pizzeria a Madrid i amb molt d'èxit va començar una estratègia de diversificació horitzontal, i va arribar a obrir establiments en totes les poblacions d'Espanya. L'empresa va començar a cotitzar en borsa

el 1996, i va continuar el seu fort creixement obrint noves botigues a l'exterior. Així es va establir al Marroc, Anglaterra, França, Xile, Mèxic, etc. Posteriorment, va començar una estratègia de diversificació vertical, creant línies de negoci diferents amb la finalitat d'establir sinèrgies. Per exemple, al costat de Telefónica va aprofitar els viatges dels repartidors de pizza i aquests a més de les pizzas també repartien llibres, discos, etc. Amb la finalitat d'apropar-se més als clients, va invertir en maquinàries expenedores de pizza als aeroports. Telepizza fins i tot va intentar obrir una cadena de restaurants en els quals el producte estrella no era la pizza sinó el pollastre, anomenada Tele-Grill, i una altra de menjar oriental, denominada TeleOriental, a més d'una cadena de restaurants anomenada La Piazza. Aquestes estratègies de diversificació no van tenir èxit i van generar importants pèrdues. El 2003 l'empresa va tornar a concentrar-se en la seva activitat inicial de pizzeries de menjar ràpid. A la fi de 2013 compta amb 1.200 botigues i 24.000 treballadors.

- Operen en qualsevol sector. Podem trobar empreses d'èxit en qualsevol sector, ja que no corresponen a una activitat específica. Així existeixen empreses d'alt creixement en sectors tan dispars com: Tèxtil (Inditex, MANGO, Desigual...); agències de viatges i promoció d'activitats d'esbarjo (Atrápalo, edreams...); comerç de moda (Bóboli); selecció de personal (Infojobs...), administració de loteries (La Bruixa d'Or), etc.
- Cerca constant d'avantatges competitius que permeten diferenciar-se dels seus competidors. Les diferències competitives poden ser en preu, cost, disseny, innovació, responsabilitat social, etc.

Casa Ametller: un model integrat del camp a la botiga

Casa Ametller neix el 2001 quan els germans Josep i Jordi Ametller decideixen abandonar els seus respectius treballs i tornar als seus orígens: el cultiu i la venda dels productes del camp que produïen les seves finques del Penedès tal com havia començat el seu avantpassat Joan Ametller Fortuny, l'any 1824.

El 2001, van obrir una parada al mercat de Sant Salvador i, posteriorment, van començar a obrir botigues fins a arribar als 71 punts de venda i 600 empleats el 2013. Les botigues es caracteritzen per una decoració acollidora i familiar. Des de llavors, les vendes no han deixat de créixer.

Aquesta evolució no és fruit de la casualitat, sinó que hi ha claus que ho expliquen:

La gamma de productes

Van començar amb productes frescos de les granges pròpies, però a partir de 2005 creen l'àrea de productes elaborats (crema de verdures, pizza, amanides preparades, arrossos, fruita pelada i tallada, suc, refrescs, batuts, etc.). El 2009 incorporen la línia de làctics realitzats de forma artesanal.

Actualment, en les seves botigues també hi ha productes bàsics produïts per altres empreses com vi, carns, conserves, xocolata, olives i oli, entre altres, que cobreixen el 90% de la cistella de la compra d'un consumidor que vulgui portar una dieta sana i equilibrada.

El 2012 han llançat la línia «Mama Cullera» per a l'exportació.

La seva política d'innovació contínua es plasma en nous projectes com el conveni signat amb la Universitat Politècnica de Catalunya amb un pressupost de 425.000 euros per investigar noves varietats de tomàquet; o el conveni amb la Universitat de Lleida, amb un pressupost de 520.000 euros per incorporar les noves tecnologies de comerç electrònic.

Gestió integral del procés de producció i comercialització

Casa Ametller aposta per la producció agrícola pròpia amb la finalitat de garantir la seguretat alimentària. Actualment treballa de forma directa les seves finques; o de forma indirecta a través d'una xarxa d'empreses i productors associats (de cítrics i fruita dolça) situades pel Corredor Mediterrani i Andalusia. En total, el Grup disposa de més de 2.300 hectàrees de camp de cultiu.

La integració de la producció en el camp, la manipulació posterior, el transport i la comercialització sense intermediaris permet escurçar terminis, oferint al client els productes al punt òptim de maduració i sabor, eliminant costos que no aportin valor al producte. D'aquesta forma, es controla el preu, la qualitat i el sabor dels productes.

Compromís amb les persones

Entre els valors del grup destaquen el treball en equip i el desenvolupament de les persones. I també l'honestedat i compromís. S'ha compromès al fet que el 30% dels nous llocs de treball creats siguin per a persones amb més de 50 anys, un col·lectiu que sol trobar majors dificultats a l'hora de recol·locar-se al mercat laboral.

Compromís social

El 2012 es va constituir la Fundació Ametller, la finalitat de la qual persegueix, d'una banda, conscienciar sobre hàbits de vida saludable i, d'altra banda, la reinserció laboral de persones amb el risc d'exclusió. La fundació ha dut a terme diferents accions amb la finalitat de divulgar els seus continguts i accions. Per exemple, ha participat en conferències, tallers en entitats educatives i esportives; donació d'aliments a Càritas; i tallers de cuina saludable per a adults i nens en les mateixes botigues del grup.

Actuacions mediambientals

Casa Ametller controla que els seus processos i productes compleixen amb el compromís d'una filosofia ecològica i respectuosa amb el medi ambient. Aquest control es duu a terme de forma continuada i auditada internament i externament. Recentment, ha fet un pas cap endavant en matèria mediambiental amb la posada en marxa d'un nou projecte de certificació de sostenibilitat ecològica. Aquest projecte consistirà en l'aplicació d'un protocol de control en els processos agraris i productius destinats a minimitzar els residus i el CO₂. La certificació garantirà als consumidors una qualitat basada en sostenibilitat ecològica de les produccions.

Casa Ametller té la visió de convertir-se en la masia del segle XXI. El creixement aconseguit en aquests anys complicats és un indicati que el model de negoci funciona: productes de proximitat, ecologia, integració de producció i comercialització, compromís social i amb les persones. Entre els reptes de futur hi ha el de seguir innovant per satisfer un consumidor que cada vegada és més exigent i aconseguir que el ritme de creixement sigui òptim tant des del punt de vista organitzatiu com financer.

6.4. Excel·lència operativa

L'èxit d'una empresa va lligat a una correcta elecció i gestió del model de negoci. La figura 6.2 sintetitza els factors clau d'èxit de les empreses d'alt creixement.

Entre els factors claus d'èxit de les empreses d'alt creixement podem destacar els següents (seguint la figura 6.2 de baix a dalt):

- Com ja s'ha indicat, són empreses que aposten més per les persones (formació, incentius, implicació del personal).
- A més, persegueixen l'excel·lència operativa:
- Eficiència en costos i actius.
- Prioritat de la qualitat total. El 70 % de les empreses d'alt creixement tenen la ISO 9000 mentre que en el total de les empreses, només té el certificat de qualitat total el 5%. Aquesta actuació explica que aconseguixin més satisfacció dels seus clients.
- Aposta per la innovació: Inversió del 2,5% de les vendes en R+D, percentatge superior a la mitjana d'inversió de l'empresa, que se situa en l'1%.
- La innovació de bons resultats en les empreses d'alt creixement. Un indicador per mesurar l'èxit en innovació de les empreses consisteix a calcular el pes que representa la venda de nous productes sobre el total de vendes. Per nous productes s'entén, normalment, els productes llançats al mercat en els dos anys anteriors. En el cas de les

empreses gaseles aquest percentatge ascendeix al 35 % mentre que la mitjana de l'empresa se situa en el 13 %.

- Com ja s'ha indicat, es caracteritzen per una política de diversificació controlada i amb precaució.
- Orientació al client.
- Internacionalització.

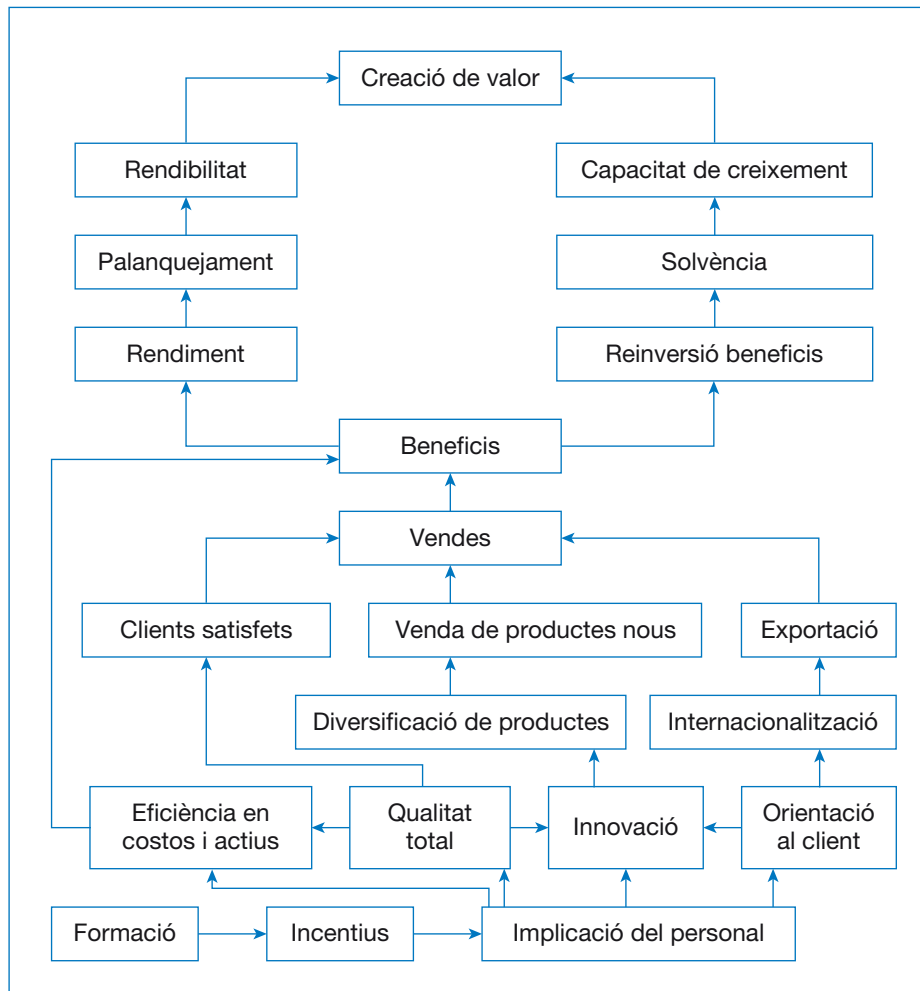


Figura 6.2. Síntesi del model de negoci de les empreses d'alt creixement.

Prudència financera

Les empreses d'èxit es caracteritzen per tenir un model financer en què s'aposta per les finances conservadores, amb un creixement equilibrat i per una bona gestió dels actius així com una proporció adequada de capital i deute.

Una característica comuna a la majoria d'empreses que perduren en el temps és que mantenen un nivell alt de capitalització. És a dir, es tracta d'empreses que financen la major part de les seves inversions amb aportacions dels accionistes o amb els recursos generats per elles mateixes, és a dir, amb els beneficis no repartits. Per tant, es tracta d'empreses conservadores en temes de finances. Analitzant les empreses que estan tancant o que estan immerses en concursos de creditors s'observa que en la majoria dels casos es tracta d'empreses molt descapitalitzades. És a dir, que funcionen amb aportacions insuficients dels seus accionistes. Amb nivells excessius d'endeutament no es pot funcionar amb normalitat. L'empresa ha de tenir una estructura financera adequada per evitar que la gerència perdi concentració en relació amb el que realment és important: els productes, els clients, els empleats...

El creixement equilibrat i la prudència permeten fer més inversions en èpoques de recessió, que és quan tot és més barat.

Models de negoci flexibles

Una vegada s'aconsegueix un model de negoci que funciona, és fonamental que la innovació el vagi adaptant als canvis que es produeixen al mercat. Però la innovació no es produeix per casualitat. És imprescindible que la cultura de l'empresa estigui enfocada cap a la innovació, per a això es requereix promoure la creativitat i no castigar les persones que assumeixen riscos. La revisió del model de negoci ha de permetre que l'empresa disposi d'avantatges competitius. En uns casos, l'avantatge competitiu ha de ser en costos. En altres ha de ser a través del disseny, la marca, la qualitat o la diferenciació. Hi ha empreses que aconsegueixen avantatges competitius amb els sistemes d'informació.

La crisi econòmica genera situacions difícils per a moltes empreses, però al mateix temps proporciona grans oportunitats. Les empreses que aprofiten aquestes oportunitats normalment es basen en la innovació i en les

finances conservadores (vegeu figura 6.3). L'estratègia financera conservadora els permet disposar de recursos per efectuar compres a bon preu. D'altra banda, compten amb models de negoci guanyadors i flexibles que permeten innovar en processos i productes i així aconseguen incrementar la seva quota de mercat. Les empreses que aposten poc per aquests dos eixos (finances conservadores i innovació) són les que tenen més dificultats per evitar el concurs de creditors i el tancament.

	Menys innovació	Més innovació
Finances conservadores	Empreses que resisteixen a pesar de la caiguda de les vendes i beneficis, gràcies a unes finances sòlides	ÈXIT Empreses amb finances sòlides i que estan augmentant molt les seves vendes i beneficis gràcies a la innovació en productes i processos
Finances arriscades	FRACÀS Empreses en concurs de creditors o en fallida	Empreses molt innovadores que generen moltes vendes, però que estan en perill perquè tenen una base financera fràgil

Figura 6.3. Classificació de les empreses en relació amb la seva estratègia financera i la seva política d'innovació

L'expansió de General Lab

En capítols anteriors ja ens hem referit als aspectes de recursos humans i de gestió de costos d'aquesta empresa. En aquest apartat ampliarem el relatiu al creixement.

General Lab ha experimentat un creixement exponencial ja des dels primers anys. Un dels objectius prioritaris és disposar d'una completa xarxa de laboratoris i centres d'extracció per poder oferir els serveis als grans clients de forma global.

Inicialment aquest creixement es va basar en la incorporació dels laboratoris dels accionistes i, a continuació, amb la integració d'altres laboratoris que s'externalitzen.

Simultàniament, s'inicia una labor d'expansió, mitjançant creixement orgànic, cap a centres mèdics, companyies d'assistència sanitària, empreses, mútues d'accidents de treball i organismes públics.

El grup General Lab es compon de tres tipus de laboratoris clínics:

- Laboratoris propis, en els quals General Lab ostenta el 100 per cent de la propietat.
- Laboratoris participats, en els quals existeix una participació accionarial no total. En la majoria dels casos la participació supera el 50 per cent de les accions.
- Laboratoris col·laboradors, en els quals no hi ha participació accionarial. En aquest cas se signa un acord de col·laboració, en el qual General Lab es beneficia de la xarxa assistencial del laboratori col·laborador per donar servei als seus clients i el laboratori col·laborador es beneficia de serveis de General Lab (central de compres, laboratori de referència, finançament...).

Al setembre de 1998, s'inauguren les instal·lacions del Laboratori Central de Madrid, gràcies a la integració dels laboratoris clínics i personal adscrit, de les mútues d'accidents i malalties professionals Fraternidad i Museba Ivesbico. A partir d'aquest moment se signen contractes, la gran majoria amb una total cobertura estatal, amb serveis de prevenció de grans empreses.

El 2006, es constitueix General Lab Portugal que ràpidament expandeix una important xarxa hospitalària de laboratoris d'urgències a Lisboa i resta de Portugal.

Fusió amb Labco i entrada de 3i en el capital

El 2007, quan General Lab ja era el laboratori clínic capdavanter a Espanya, es va fusionar amb Labco, el líder francès de laboratoris clínics que aleshores tenia 115 laboratoris a diversos països (França, Bèlgica, Itàlia i Alemanya) i una plantilla de gairebé tres mil treballadors. D'aquesta forma, General Lab s'integra dins de Labco Iberia (la part a Espanya i Portugal de Labco). En aquest moment, el conjunt dels accionistes de General Lab disposa d'un 14% del total de les accions de Labco.

La fusió de General Lab i Labco perseguia aconseguir sinergies en costos i ingressos i comptava amb l'avantatge que els dos grups teni-

en un criteri molt similar quant a esperit empresarial i al futur del sector.

Posteriorment, al juny de 2008 el grup de capital de risc 3i entra en el seu capital amb una inversió de 130 milions d'euros. Actualment, 3i i altres firmes de capital de risc (TCR Capital, Natixis Investment Partners i CIC Finance) controlen el 42% de Labco.

Albert Sumarroca és el conseller delegat de General Lab i Director General de Labco Iberia (que gestiona la part de Labco a Espanya i Portugal). Josep Ignasi Hornos continua sent el Director General de General Lab.

	Espanya	Portugal	Iberia
Facturació (milions €)	105	43	148
EBITDA (milions €)	15	10	25
Activitat (milions de peticions)	5,15	1,55	6,70
Activitat (milions de tests)	47,90	12,10	60,00
Personal	1.120	580	1.700

Figura 6.4. Algunes dades de Labco el 2012

6.5. Cicle de vida de les empreses d'alt creixement

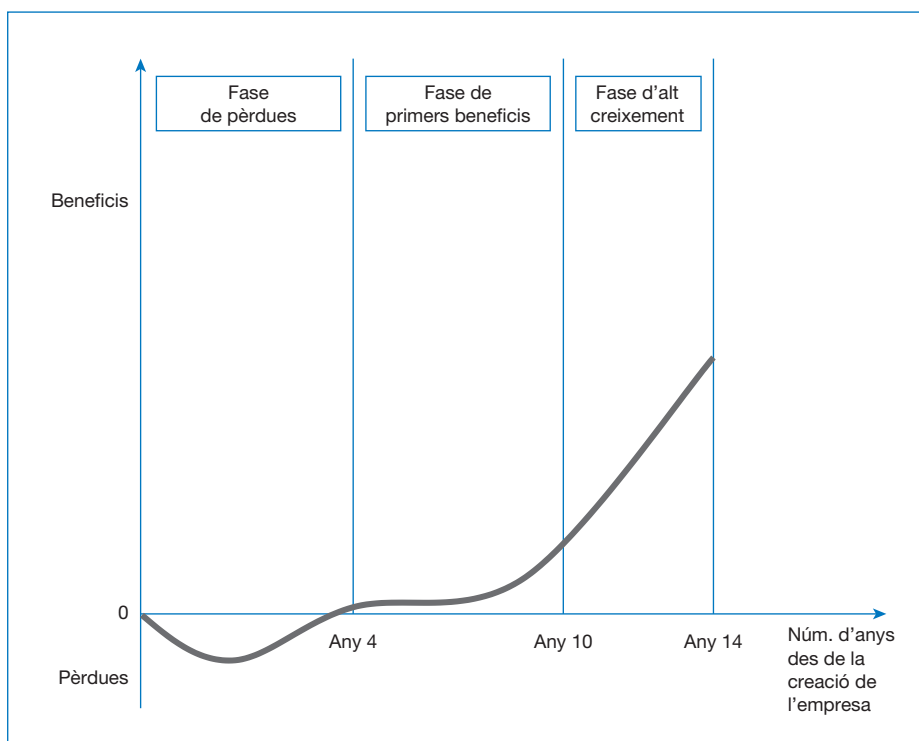
El lideratge és transitori i de curta durada.

PETER DRUCKER

Com s'ha indicat, les empreses d'alt creixement es caracteritzen per experimentar elevades taxes de creixement de vendes i beneficis. No obstant això, per arribar a aquesta situació passen per diverses etapes (vegeu figura 6.5).

D'acord amb la figura 6.5, en el cicle de la vida de les empreses d'alt creixement podem identificar tres fases:

- Fase de pèrdues o vall de la mort: Correspon a un període que sol durar entre dos i quatre anys al principi de la vida de l'empresa. De tota manera, de vegades aquest període és més llarg. Per exemple,



Font: Amat, O., Hernández, J. M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gaseles*. Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Figura. 6.5. Cicle de vida de les empreses fins que aconsegueixen un alt creixement

Amazon va trigar 9 anys a obtenir els primers beneficis que es van produir quan va aconseguir millorar la seva logística. Aquest període es caracteritza per la dificultat de l'emprenedor per aconseguir el finançament necessari per dur a terme i desenvolupar el seu projecte. En aquesta etapa inicial l'empresa sol generar pèrdues i, per això, no és fàcil sobreviure. Als Estats Units, per exemple, el 50% de les empreses tanca abans que es compleixi el primer any des de la seva creació.² En el cas de les *start-up*, empreses de recent creació que normalment estan en sectors nous o de noves tecnologies, s'estima que només el 20% sobreviu als primers cinc anys.³

– Fase dels primers beneficis: Entre l'any 2 i l'any 4, l'empresa aconsegueix els seus primers beneficis i a partir d'aquest moment triga

2. Small Business Administration, 2013.

3. Global Entrepreneurship Monitor, 2013.

uns anys més a trobar la font de l'avantatge competitiu que li permetrà convertir-se en una empresa d'alt creixement.

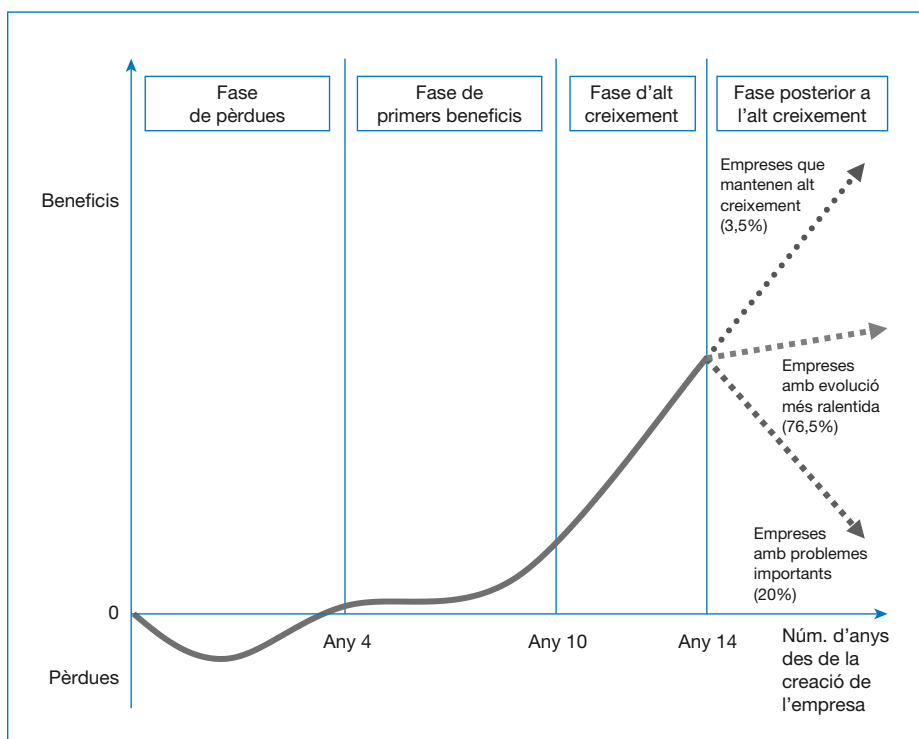
- Alt creixement: Comença a partir de l'any 10, de mitjana. En aquesta etapa, les empreses d'èxit descobreixen la fórmula de diferenciació, bé sigui a través del preu, producte, qualitat, internacionalització, etc. que constituirà el seu avantatge competitiu i que li permetrà distingir-se de la resta de la competència. És l'etapa en la qual l'empresa aconsegueix un major creixement d'ingressos, així com els màxims beneficis.

Un esperaria que amb el que costa aconseguir l'elevat creixement en vendes i beneficis, l'empresa pogués gaudir d'un llarg període en el cim. Això, però, no és el que succeeix. De mitjana, aquestes empreses experimenten un elevat creixement entre els anys 10 i 14 després de la seva creació. A partir de l'any 14, molt poques continuen creixent. Segons l'estudi sobre les empreses d'alt creixement, de les 200 empreses d'alt creixement identificades deu anys abans, set continuen sent empreses d'alt creixement (3,5%); quaranta han tancat (20%) i les restants 153 (76,5%) continuen funcionant, però amb un cert estancament de vendes i beneficis (vegeu figura 6.6).

La constatació que l'èxit és efímer també ha estat posada de manifest per altres estudis. Així, en l'estudi de Peters i Waterman (1982) de les 43 empreses nord-americanes més capdavanteres, podem comprovar que avui moltes d'elles ja han desaparegut o han tingut serioses dificultats (American Airlines, Delta Airlines, General Motors, K Mart, Kodak, NCR, Polaroid, entre altres).

Tornant al nostre estudi, i analitzant les diferències entre les empreses que mantenen l'alt creixement i les que desapareixen uns anys després d'aconseguir un creixement elevat, podem concloure que les diferències claus són les següents:

- Després dels primers anys d'alt creixement aconsegueixen mantenir un elevat nivell d'esforç i ambició.
- Van professionalitzant l'empresa a mesura que van creixent. Per exemple, l'equip directiu que es necessita quan la dimensió és reduïda no és el mateix que es requereix quan l'empresa ha passat de petita a mitjana o de mitjana a gran.



Font: Amat, O., Hernández, J.M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasetes*. Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Figura 6.6. Cicle de vida complet de les empreses d'alt creixement

- Segueixen apostant per la innovació i la qualitat.
- Aconsegueixen que l'endeutament no sigui excessiu, per a això es van capitalitzant i van reinvertint la major part dels beneficis.
- Estan orientades al màrqueting.
- Aposten per la internacionalització.
- Estableixen acords de cooperació amb altres empreses per competir millor.
- Gestionen adequadament la successió dels seus líders.
- Gestionen adequadament els conflictes que es produeixen per les tensions de l'elevat creixement i pel repartiment de la riquesa generada.

Les diferències anteriors s'han identificat després de mantenir entrevistes amb dos tipus d'empreses d'alt creixement: les que han aconseguit mantenir l'elevat creixement durant un període llarg de temps i les que han desaparegut.

Desigual: Una empresa diferent

Desigual, de la qual ja hem parlat en capítols anteriors, forma part de les denominades empreses d'alt creixement. A pesar que pocs anys després de la seva creació va passar per serioses dificultats, en els últims anys, i enmig de la crisi, ha crescut cada any amb taxes per sobre del 20%. A més dels temes relacionats amb les persones i amb la innovació de productes i mercats, hi ha altres factors que expliquen l'elevat creixement aconseguit:

Una marca potent acompanyada de diferenciació en productes i botigues

La marca Desigual i l'eslògan *no és el mateix* acompanyats dels seus dissenys diferenciats, optimistes i plens de color juguen un paper fonamental. El 2008 va rebre el Mapic EG Retail Award, considerat internacionalment com l'Oscar del Retail, que va reconèixer Desigual com la marca internacional amb millor concepte.

Les botigues també són diferents. Es decoren a partir de la creativitat d'amics, col·laboradors i clients. Una altra característica de Desigual és que comercialitza els seus productes a través de diferents canals, ja que té 200 botigues pròpies i *outlets*, 7.000 botigues multimarca i 1.700 còrnens en grans magatzems. Està present en 72 països i actualment el 70% de les vendes es genera fora d'Espanya. També ven per Internet.

Com ja s'ha indicat en el capítol 3, en els últims anys Desigual ha ampliat la base de clients en passar a fer roba també per a nens, homes i complements, mantenint el seu estil.

Flexibilitat operativa

Aquest és un altre puntal de l'empresa que té la producció totalment externalitzada. Pot lliurar 100.000 peces per dia i emmagatzemar-ne

fins a 3.000.000 gràcies a un magatzem automatitzat, capaç de gestionar 5.000 comandes alhora. Se serveix en 24 hores de forma eficient. L'eficiència logística va ser reconeguda el 2009 per la Fundació ICIL que li va concedir el Premi a l'Excel·lència Logística.

Finances

El creixement experimentat genera importants necessitats de finançament que de vegades pot comportar riscos. Per evitar-ho, Desigual té una política financera conservadora, ja que destina a l'autofinançament el 95% dels recursos generats. A més, el 2010 va fer una important ampliació de capital que va reduir a zero el seu deute financer.

En resum, Desigual és una empresa que està aconseguint créixer i molt en anys complicats. Entre els pilars de l'èxit cal citar una marca, botigues i productes diferenciats que transmeten alegria i vitalitat. Un lideratge que funciona, un equip humà innovador, una logística eficient i una estratègia financera prudent.

De cara al futur, els reptes són diversos: ampliar la gamma de productes sense perdre el seu perfil diferenciats, mantenir el nivell d'innovació en disseny i comunicació per seguir sorprenent els clients, continuar amb el seu perfil jove encara que vagin passant els anys... No són reptes fàcils.

6.6. Trets diferencials de les empreses centenàries

Com s'ha indicat en la presentació, les empreses no viuen gaires anys, ja que la mitjana se situa entre els 12 i els 15 anys. L'empresa més longeva del món és l'hotel japonès Nisiyama Onsen Keiunkan que va ser fundat l'any 705. Segons un estudi del Banc de Corea, l'any 2008 hi havia unes 5.586 empreses, en un total de 41 països, amb més de 200 anys d'història. Entre les empreses més longeves del món hi ha quatre cellers espanyols Raventós (1497), Codorniu (1551), Chivite (1647) i Osborne (1772). També es pot esmentar a l'editorial més antiga del planeta: Publicacions de l'Abadia de Montserrat (Barcelona) fundada el 1493, que depèn de

l'Església. D'acord amb la base de dades SABI, a Espanya hi ha 345 empreses que superen els 100 anys, d'aquestes només 5 superen els 200 anys i només 3 superen els 300 anys.

Entre les empreses centenàries n'hi ha de tots els sectors, encara que el sector en el qual n'hi ha més és el de l'alimentació. Entre les més conegudes en l'àmbit internacional, a més de les ja esmentades se'n poden recordar algunes del sector de l'automòbil (Mercedes, Suzuki, Audi...), gas (Gas Natural...), alimentació i begudes (Johnnie Walker, Toblerone, Artich, Miguel Torres, Vichy Catalan...), cosmètica (L'Oreal, Max Factor, Marie Claire...), roba i sabates (Fred Perry, Converse...), bancs (Monte di Paschi, La Caixa...), etc.

L'interès d'analitzar les empreses centenàries és que es tracta d'organitzacions que han aconseguit superar diversos períodes de recessió econòmica i amb diferents lideratges. En moments de grans canvis han tingut la flexibilitat suficient per sobreviure i continuar creixent. Això va ser el que va fer 3M quan va passar de les mines als productes de gran consum, o Nokia quan va centrar la seva activitat en les telecomunicacions en lloc del cable.

Diversos estudis han identificat els factors diferencials de les empreses centenàries. Així, De Geus (2002) després d'un estudi exhaustiu de quaranta empreses centenàries de diversos països, va trobar que les principals diferències, en relació amb altres empreses menys longeves, eren:

- Són empreses més sensibles als canvis de l'entorn i compten amb una major capacitat d'aprenentatge i adaptació a les noves tendències.
- Donen molta importància als valors, al sentiment d'identitat en relació a l'empresa i a la cohesió.
- Són més tolerants i descentralitzades.
- Compten amb una estratègia financera conservadora i són poc donades a l'ostentació i a malgastar.

En un altre estudi sobre empreses centenàries nord-americanes (Ten-Haken i Cohen, 2007) es van trobar diversos factors comuns en aquestes empreses:

- Una estratègia d'excel·lència enfocada cap a un determinat producte o nínxol de mercat.
- Consideració de les persones com l'actiu més important. Per tant, és clau la retribució per sobre de la mitjana, la lleialtat i el compromís a llarg termini.
- Prioritat de la qualitat de servei per mantenir la fidelitat dels seus clients actuals. Per aquest motiu, poden arribar a seguir oferint productes poc rendibles però que són molt valorats pels seus clients tradicionals.
- Existència de valors comuns relacionats amb l'ètica, el respecte al client i a qualsevol altra part interessada independentment de la seva importància.

Stadler (2007) va analitzar les 40 empreses europees centenàries que formaven part de la llista Fortune de l'any 2003. De les 40 empreses va separar les 9 que durant més de 50 anys van ser molt més rendibles que la mitjana i va arribar a la conclusió que la clau eren quatre factors diferencials:

- Major esforç en R+D però concentrant-se més en l'explotació d'innovacions existents que en exploracions noves.
- Diversificació. Encara que en el curt termini és molt rendible concentrar-se en una línia d'activitat, a llarg termini és fonamental la diversificació amb diverses línies d'activitat i diverses àrees geogràfiques per reduir el risc que suposa una excessiva concentració en una determinada línia d'activitat o zona geogràfica.
- Capacitat d'aprendre per no repetir errors.
- Prudència davant els canvis. Són empreses que només fan canvis radicals en moments molt concrets de la seva història.

Després de l'estudi de 28 empreses centenàries espanyoles hem pogut comprovar que hi ha determinats trets que hi predominen (vegeu figura 6.7):

–**Les persones.** Es tracta d'empreses que han aconseguit mantenir una actitud proactiva al llarg dels anys que els ha permès anar reaccionant amb flexibilitat als grans canvis que han anat vivint. La seva visió del negoci a llarg termini ha afavorit que hagin adoptat estratègies financeres conservadores, respectuoses amb l'entorn social i mediambiental; i que

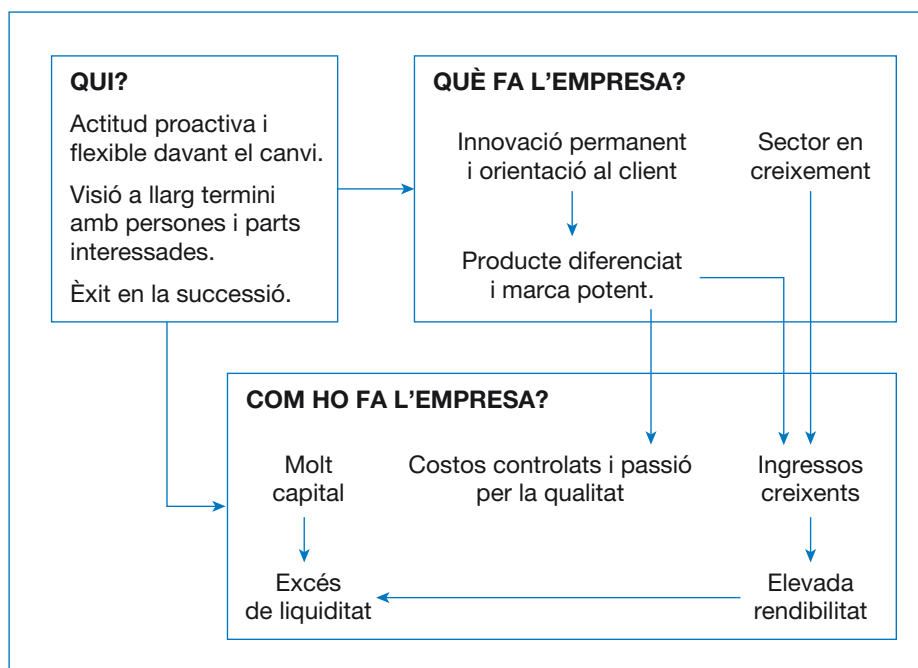


Figura 6.7. Trets diferencials de les empreses centenàries

hagin apostat per la seva gent amb retribucions per sobre de la mitjana. Com diuen a Torres: «Cada client és un amic». El foment d'estàndards ètics és una altra característica rellevant. Tot això els ha permès superar els anys complicats de crisis econòmiques.

A més, els líders han donat importància al procés successori i han tingut èxit en les transmissions de l'empresa al llarg de diverses generacions. D'acord amb Anzizu (2010) per a una adequada gestió de la successió es poden considerar diversos passos:

- Que la persona amb la màxima responsabilitat de l'empresa prengui consciència del problema i prengui una decisió ferma per resoldre'l.
- Reflexionar sobre el tipus d'empresa que es vol en el futur.
- Dissenyar el perfil ideal de la persona candidata a succeir el màxim responsable.
- Analitzar si a l'empresa hi ha algun candidat amb aquest perfil. En cas contrari, buscar a l'exterior.

- Quan s’ha seleccionat a la persona, dissenyar un pla de formació per completar el seu perfil.
- Posar en marxa un període en el qual es van cedint algunes competències al candidat.
- Si tots els passos anteriors han donat bons resultats, ha arribat el moment de cedir tota la responsabilitat al nou líder.

–**Estratègia.** En segon lloc, hi ha aspectes relacionats amb l’estratègia. Han apostat per sectors en creixement i quan el sector ha entrat en una fase de declivi han estat hàbils passant a altres sectors. L’actitud proactiva dels seus líders ha afavorit la innovació permanent, la política constant d’enfortiment de la marca i l’orientació al client explica que hagin sabut augmentar-ne la fidelitat i mantenir productes diferenciats al llarg de les dècades.

En aquest apartat també cal destacar que aquestes empreses encerten el moment de les compres i les vendes d’immobles i empreses. Així, tendeixen a vendre en els anys immediatament anteriors a l’esclat d’una bombolla i compren uns anys després de l’esclat. D’aquesta forma, venen car i compren barat. Si examinem les entitats de crèdit que han guanyat quota de mercat amb la crisi financera podrem comprovar que en la seva major part van vendre immobles el 2006 i 2007 (poc abans de l’esclat de la bombolla, quan els preus estaven pels núvols) i van adquirir diversos bancs a partir de 2011 (uns anys després de l’esclat de la bombolla, quan els preus han caigut molt).

–**Operativa.** Finalment, hi ha aspectes que tenen a veure amb l’operativa. La visió a llarg termini explica que tendeixin a repartir pocs dividends, especialment en els primers anys de vida de l’empresa, i això combinat amb un nivell baix de deutes fomenta que es tracti d’empreses molt capitalitzades. La visió a llarg termini també contribueix a la passió per la qualitat. Un altre aspecte clau és el control dels costos evitant despeses supèrflues. Tot això assegura al llarg dels anys uns ingressos i beneficis creixents.

Comptat i debatut, comparant els trets característics de les empreses gase-la i els de les empreses centenàries, s’observa que aquestes últimes aconseguen que perdurin els seus avantatges competitius i generin riquesa sostenible al llarg del temps gràcies a la innovació i l’aposta permanent per l’enfortiment de la marca. Són consideracions que poden ser d’utili-

tat en moments com els actuals en el qual està en joc la supervivència de moltes empreses.

Miguel Torres, passió pel vi

D'aquesta empresa, ja n'hem parlat en capítols anteriors. Seguidament, amplièm alguns dels principals factors que expliquen la trajectòria del grup:

Empresa familiar. El capital és 100% de la família Torres, fet que garanteix la seva independència i també permet el tracte directe i personal amb les persones que integren el Grup. El principal accionista és Miguel Agustín Torres, actual President i membre de la cinquena generació. El seu germà Juan Maria és el responsable de les relacions institucionals i de l'exportació. Miguel, fill del President, dirigeix la filial de Xile i una altra filla, Mireia, dirigeix les filials Torres Priorat i Jean Leon. La germana del President, Marimar és la presidenta de Marimar Torres a Califòrnia. La seva dona Waltraud s'encarrega del mercat alemany i també col·labora en temes de disseny.

Política de marca. Des dels seus orígens ha invertit de forma constant en les seves marques. Per exemple, va ser el primer celler del Penedès a vendre vi embotellat en uns anys en què es venia a granel. Té una xarxa comercial pròpia que li permet arribar a qualsevol client a Espanya sense intermediaris. Segons l'informe anual publicat per la consultora independent britànica Intangible Business, «The Power 100: The world's most powerful spirits & wine brands 2009», Torres és la marca europea de vins tranquils amb més força.

Qualitat i innovació. Compta amb els principals sistemes de certificació de la qualitat (ISO 9001, per exemple). Una altra de les claus és la R+D que li permet innovar constantment en processos i productes. Col·labora en programes de recerca de forma regular amb departaments universitaris. Com a mostra pot citar-se que, recentment, ha creat el vi desalcoholitzat Natureo. El 2005 va rebre el Premi a la innovació Wine Personality de la revista americana Wine International.

Disseny i comunicació de la cultura del vi. El Grup sempre ha estat molt innovador en aquest apartat. Ja fa molts anys va crear el

Club Torres amb cursos, tast de vins i exposicions. Les Vinoteques Torres són una singular proposta culinària i enològica per divulgar la cultura del vi. Són a Barcelona, Santiago de Xile i Shanghái.

Preservació de l'entorn. Un altre aspecte diferencial és la prioritat estratègica dels temes mediambientals. El 2009 va rebre el reconeixement com a Celler número 1 en la Llista Verda de la revista britànica *Drinks Business* per la seva contribució i compromís amb la conservació del medi ambient. El vi Nerola Blanco 2009 ha estat guardonat amb una Medalla d'Or en l'última edició del Concurs Internacional *Mundus Vini Bio Fach*, celebrat el passat mes de desembre a Alemanya. És un reconeixement als recursos invertits en l'agricultura orgànica.

Autofinançament. L'elevada capitalització és una conseqüència de la política financera prudent, ja que els seus fons propis sempre estan propers al 60% del total del balanç. A això contribueix l'autofinançament de les elevades inversions necessàries per mantenir el lideratge.

En definitiva, es tracta d'una empresa amb una àmplia cartera de productes, concentrada en el vi i brandi i amb una potent xarxa de distribució. Es distingeix pel seu caràcter familiar, la internacionalització, l'autofinançament, el benestar dels seus *stakeholders* (persones, medi ambient...), l'excel·lència, la innovació, el foment de la cultura del vi i la política de marca. Els principals reptes de futur són continuar sent una empresa capdavantera en innovació, en excel·lència i en comunicació mantenint el seu caràcter familiar. No serà fàcil donat l'increment de la competència en l'àmbit nacional i internacional, sobretot amb la creixent implantació de cellers del Nou Món (Austràlia, Nova Zelanda, Sud-àfrica, Califòrnia, Xile, Argentina...). Per a això, serà fonamental la transició cap a la sisena generació de la família i la continuïtat dels pilars pels quals sempre ha apostat Torres: la innovació, la qualitat i la prioritat dels aspectes comercials.

6.7. Problemes empresarials més freqüents

Les persones intel·ligents aprenen dels seus propis errors.

Les persones molt intel·ligents aprenen dels errors dels altres.

Són molt poques les organitzacions que tenen una llarga vida. De fet, la majoria dels estudis situen l'esperança de vida d'una empresa entre els cinc i els dotze anys. Les empreses, igual que les persones, neixen. Amb el temps, si les coses van bé, creixen, i després, tard o d'hora, entren en una fase de declivi i moren.

Les malalties més freqüents que escurcen la vida de les empreses es poden agrupar en tres categories.

6.7.1. Problemes amb les persones

Les empreses que moren per problemes amb les persones solen sofrir problemes com els següents:

- Falta de proactividad en els líders per afrontar les situacions difícils.
- Falta de visió a llarg termini. Cerca de beneficis d'una forma ràpida per repartir-los des d'un primer moment entre els accionistes sense capitalitzar l'empresa.
- Conflictes entre accionistes, o entre directius.
- Falta d'implicació de les persones: Falta de lideratge, deficient selecció d'empleats, formació insuficient, mala política d'incentius, conflictivitat laboral, etc.
- Arrogància. Sensació que ja s'ha aconseguit l'èxit i que aquest serà permanent, ja que com es diu sovint «quan creus que ets algú, ja no ets ningú».

6.7.2. Problemes estratègics

També hi ha malalties relacionades amb el què fa l'empresa:

- Sector amb problemes (perspectives negatives, molts competidors, etc.).
- Insuficient innovació (falta de flexibilitat, etc.).
- Productes i processos obsolets.
- Pla estratègic poc concret, irrealitzable o mal plantejat.
- Excés de diversificació.
- Fracassos massius en el llançament de nous productes.

6.7.3. Problemes operatius

També hi ha problemes relacionats amb l'operativa de l'empresa:

– **Processos:**

- Costos excessius (preus de compra elevats, ineficiència en la gestió d'actius, etc.).
- Problemes de qualitat: errors, devolucions, queixes de clients, etc.
- Deficient servei post-venda.

– **Clients:**

- Ingressos insuficients (disseny erroni de la política de màrqueting, preus de venda massa alts o massa baixos, publicitat insuficient o mal plantejada, absència de promoció, etc.).
- Clients insatisfets.
- Falta de fidelitat de la clientela.

– **Administració-finances:**

- Excés de deutes (insuficient aportació de capital per part dels socis, excés d'inversions, repartiment excessiu de dividendes als accionistes, etc.).
- Descontrol (falta d'informació, mala gestió de riscos, disseny organitzatiu defectuós, etc.).
- Pèrdues (pels ingressos insuficients i els costos excessius).

– Falta de liquiditat (per l'excés de deutes, la morositat de clients...).

Els problemes citats són només una mostra de les malalties que poden fer que una empresa sigui inviable, ja que qualsevol de les deficiències esmentades pot provocar la fi si no se soluciona a temps (vegeu figura 6.8).

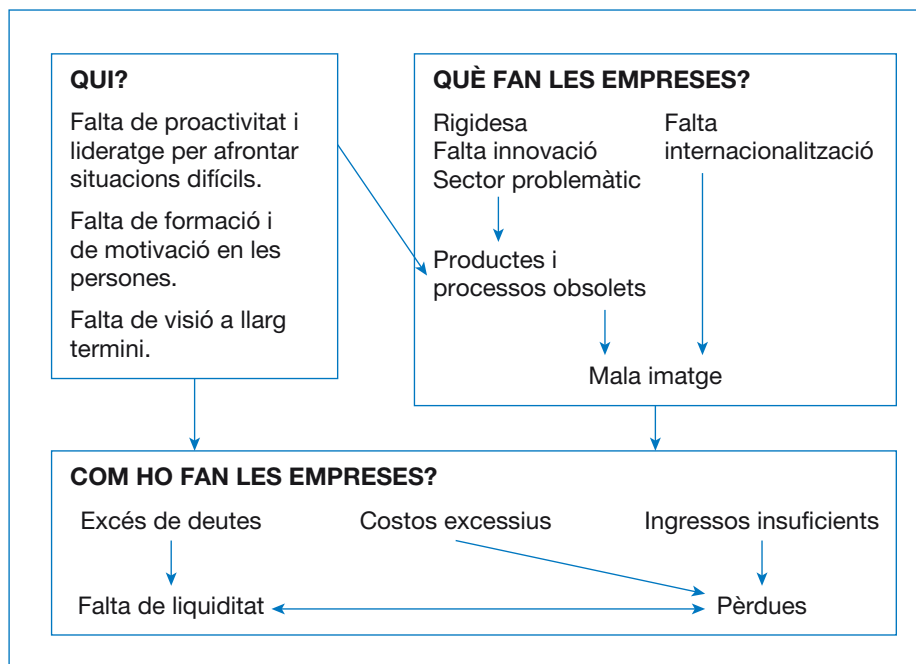


Figura 6.8. Malalties empresarials més freqüents en plena recessió econòmica que generen pèrdues i falta de liquiditat

En moments de recessió, en què les empreses sofreixen les conseqüències d'una crisi, molts directius busquen les raons dels seus problemes en causes de tipus extern (caiguda de vendes per la crisi i per la globalització, insolvència de clients, falta de suport de l'Administració pública...) i, evidentment, bona part dels problemes es pot explicar així. De totes maneres, potser caldria incidir més en causes internes com les que s'han indicat que entren dins de l'àmbit d'actuació de la mateixa empresa.

6.8. Síntesi d'actuacions que donen bons resultats

De l'exposat en el capítol, es desprèn que les empreses d'alt creixement es caracteritzen per:

- Tenir emprenedors amb gran passió per la seva empresa, humils, que no culpen a factors externs dels problemes, bons organitzadors, empàtics, amb visió a llarg termini i que gestionen bé la successió.
- Aposten pel seu equip amb formació, promoció interna i retribució variable.
- Diversifiquen, però de forma controlada.
- En la majoria de sectors hi ha empreses d'alt creixement.
- Són molt eficients en la gestió de costos i actius.
- Prioritzen la qualitat total.
- Aposten per la innovació.
- Estan orientades a la clientela.
- Aposten per la internacionalització.
- Prudència financera.
- Flexibilitat per anar adaptant el seu model de negoci als canvis del mercat i el sector.

Costa molt mantenir el creixement elevat, ja que la majoria d'empreses deixa de continuar creixent pocs anys després d'experimentar un alt creixement. Les empreses que aconsegueixen perllongar l'alt creixement es caracteritzen per:

- Elevat nivell d'esforç i ambició.
- Professionalització.
- Innovació i qualitat.
- Poc endeutament.
- Màrqueting potent i internacionalització.
- Acords de cooperació amb altres empreses per competir millor.

- Gestionen adequadament la successió dels seus líders.
- Gestionen adequadament els conflictes.

En relació amb les empreses centenàries, s'han identificat trets que hi predominen relacionats amb les persones (proactivitat, visió a llarg termini, ètica, disseny del procés de successió...) i amb l'estratègia (aposta per sectors amb potencial, innovació, política de marca, orientació al client, moments adequats de compra i venda...).

També s'han identificat els problemes que expliquen que la majoria d'empreses tinguin una vida més curta. En la seva major part es tracta de circumstàncies oposades als factors clau d'èxit que s'han vingut exposant al llarg del llibre.

6.9. Referències bibliogràfiques

Amat, O., Hernández, J. M., Fontrodona, J. i Stoyanova, A. (2010): *Les empreses d'alt creixement i les gasetesm*, Observatori d'Economia Industrial, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

De Anzizu, J. M. (2008): *Dirigir empreses sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona.

De Geus, A. (2002): *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business Press Books, Boston.

Hernández, J. M., Amat, O., Fontrodona J., Fontana, I. (1999). Les empreses gasela a Catalunya, *Papers d'Economia Industrial*, 12, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

TenHaken, V. i Cohen, I. (2007): «Survival Behaviors Of 100-Year-Old West Michigan Retail And Service Companies», *Journal of Business & Economics Research*, Agost, Volum 5, número 8.

Porras, J. i Collins, J. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, Nova York.

Stadler, C. (2007). «The four principles of enduring success», *Harvard Business Review*, Julio-Agost.