

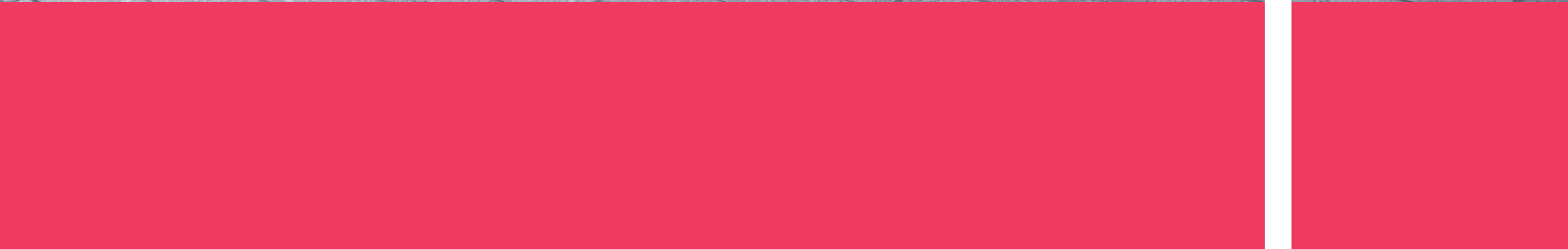
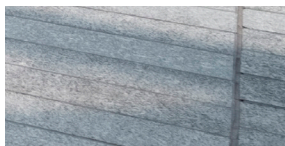


# El éxito de las empresas del *middle market* en España

Fundación CRE100DO







# Contenido

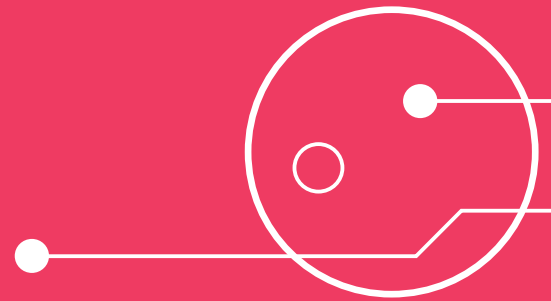
<b>0</b>	<b>Prólogo</b>	<b>05</b>
<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>07</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura del tejido empresarial español</li><li>• Relación entre el tamaño empresarial y el desempeño económico</li><li>• CRE100DO: un referente entre las empresas españolas del <i>middle market</i></li><li>• Objetivo y alcance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>07</li><li>09</li><li>10</li><li>12</li></ul>
<b>2</b>	<b>Radiografía de las empresas de CRE100DO</b>	<b>14</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Principales datos</li><li>• Contribución socioeconómica</li><li>• Distribución sectorial</li><li>• Distribución geográfica</li><li>• Grado de internacionalización</li><li>• Productividad</li><li>• La resiliencia de las empresas de CRE100DO: un ejemplo durante la crisis de la COVID-19</li><li>• Responsabilidad Social Corporativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>14</li><li>16</li><li>18</li><li>20</li><li>21</li><li>23</li><li>24</li><li>26</li></ul>
<b>3</b>	<b>Factores de éxito que definen a las empresas de CRE100DO</b>	<b>29</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internacionalización</li><li>• Innovación</li><li>• Alianzas estratégicas y ecosistemas</li><li>• Cultura y talento</li><li>• Aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo</li><li>• Capacidad financiera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>29</li><li>31</li><li>32</li><li>33</li><li>34</li><li>36</li></ul>
<b>4</b>	<b>Retos para impulsar el crecimiento empresarial en España</b>	<b>38</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de ecosistemas de innovación</li><li>• Digitalización</li><li>• Formación, upskilling y reskilling</li><li>• Financiación</li><li>• Crecimiento inorgánico</li><li>• Entorno de negocios y regulación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>39</li><li>40</li><li>41</li><li>42</li><li>44</li><li>45</li></ul>
	<b>Anexos</b>	<b>49</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• I. Referencias</li><li>• II. Metodología <i>Input-Output</i></li><li>• III. Empresas de CRE100DO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>49</li><li>50</li><li>53</li></ul>



0



# Prólogo





## El valor de las empresas de CRE100DO

Bienvenidos a este informe que nace de una necesidad cada vez más apremiante: dar a conocer y hacer visible a la comunidad de empresas de Fundación CRE100DO que representan los mejores ejemplos del *middle market* español ante el resto del tejido empresarial, las instituciones, organismos competentes y la sociedad en general. Este informe nos ayuda a cumplir nuestra misión de programa país, gracias a la generosidad de las empresas CRE100DO, permite conocer las claves del éxito de estas empresas para que puedan ser replicadas por las empresas que no están dentro de la comunidad CRE100DO y así mejorar el tejido productivo del país, generando riqueza y empleo de más valor añadido.

El informe es el resultado de un estudio en profundidad realizado en colaboración con PwC en el que se persigue hacer una radiografía de las 125 empresas que hoy forman parte de CRE100DO. Un proceso que se inició a finales de 2021 con el lanzamiento de un cuestionario exhaustivo, seguido de entrevistas personales con los primeros ejecutivos de las empresas. El objetivo era darle a los CEOs de la comunidad las herramientas necesarias para facilitarles hacer una reflexión profunda en cada una de sus áreas clave. El resultado son los factores de éxito que han hecho posible que hoy estas compañías se hayan convertido en las grandes impulsoras de la creación de empleo, generación de riqueza y mejora de la competitividad española.

Y esta afirmación no es un hecho aislado, partimos de la base de que el tejido empresarial español está formado principalmente por pequeñas y medianas empresas. En España, en base a los datos del informe “La importancia de la Mediana Empresa Española Plus para la economía del país” que hemos realizado desde CRE100DO con datos de 2019, estimamos que el segmento ETI (Empresas de Tamaño Intermedio) estaría formado por aproximadamente 1.800 empresas. Estas empresas representan una facturación agregada de aproximadamente 221 mil millones de euros, lo que es equivalente al 18% del PIB, y generan 1 millón de empleos (aproximadamente el 7% de los empleos del sector privado).

En términos de facturación, las empresas de CRE100DO generan en conjunto un volumen de facturación de aproximadamente 17.000 millones de euros según los últimos datos disponibles. En términos de empleo, las empresas de CRE100DO aglutinan a más de 100.000 empleados directos.

No me gustaría desvelar al lector mucho más de lo que se detalla en este informe pero sí recalcaré que las empresas de CRE100DO, protagonistas de este estudio, son empresas que representan todos los sectores de actividad, distribuidas por todo el territorio nacional, empresas internacionalizadas desde su origen, que han demostrado una fuerte resiliencia ante los estragos de la COVID-19; empresas con ADN innovador, comprometidas con el talento y con una extensa labor social y medioambiental; compañías con una gran capacidad financiera y que son conscientes de que generando alianzas estratégicas y trabajando en ecosistemas multiplican su crecimiento.

Si hay algo que desde CRE100DO nos podemos sentir más orgullosos es de haber sido capaces de construir una comunidad de empresas excelentes, que, entre otras muchas capacidades, están demostrando tener una visión clara para transformarse e innovar de manera constante convirtiéndose en referentes de otras muchas empresas más pequeñas.

Aun con todo esto, nos enfrentamos hoy a grandes retos público-privados para impulsar el crecimiento empresarial español como las barreras administrativas, la innovación, la educación, la digitalización o la financiación. En el caso de España, se une la falta de un reconocimiento administrativo a este segmento de empresas en comparación con otras geografías como Alemania, Francia o los países anglosajones.

En este sentido, CRE100DO seguirá trabajando para ofrecer a las empresas de la comunidad, ese marco de referencia para impulsar su crecimiento y su excelencia, acompañándolas en este camino, para que estos “campeones ocultos” de la economía española, a los que a veces desde CRE100DO nos referimos coloquialmente, sean visibles ante todos y tengan el reconocimiento y las ayudas que merecen.

Y como CRE100DO nace y se desarrolla con una vocación colaborativa, no podemos más que agradecer a PwC, entidad asociada de la Fundación, el minucioso trabajo, y el buen hacer de su equipo de profesionales que con mucho esfuerzo ha hecho posible la publicación de este informe.

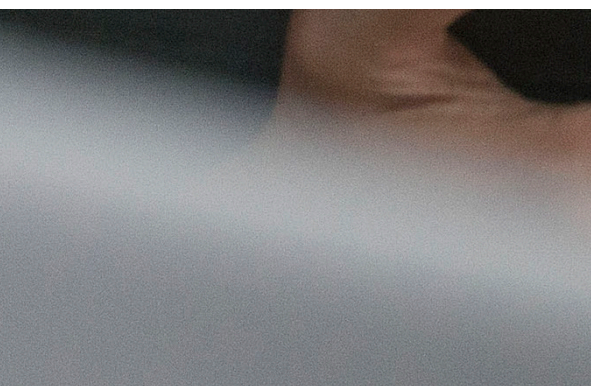
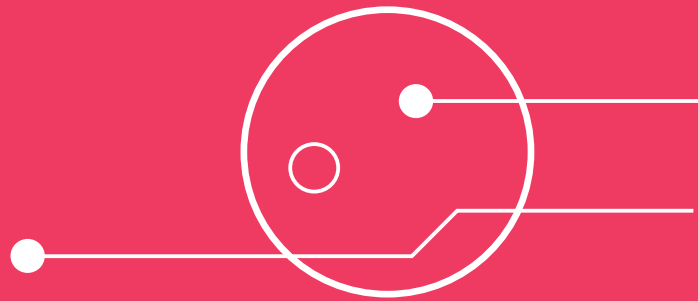
Sin más, os invitamos a adentraros en su contenido y a que descubráis en su análisis la aportación de valor real de las empresas de CRE100DO a nuestro país.



1



# Introducción







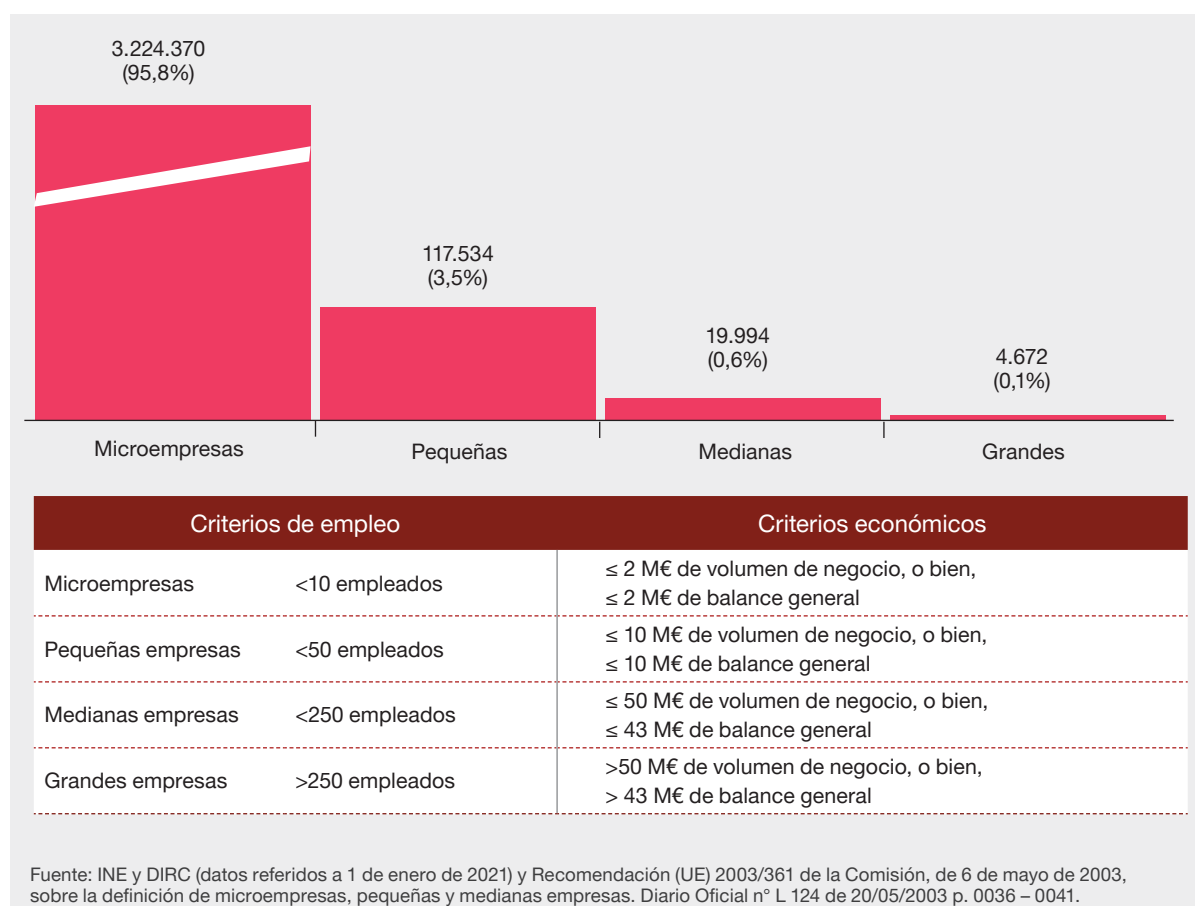
## Estructura del tejido empresarial español

El tejido empresarial español está formado principalmente por pequeñas y medianas empresas. Según los últimos datos disponibles del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2021 había alrededor de 3,4 millones de empresas activas en España, de las cuales el 95,8% eran microempresas, el

3,5% empresas pequeñas, con entre 10 y 49 empleados, el 0,6% medianas, de entre 50 y 249 empleados. Las grandes empresas, con 250 o más empleados, representaban solamente el 0,1% del tejido empresarial español.

### Gráfico 1

Distribución de empresas por tamaño [2021]



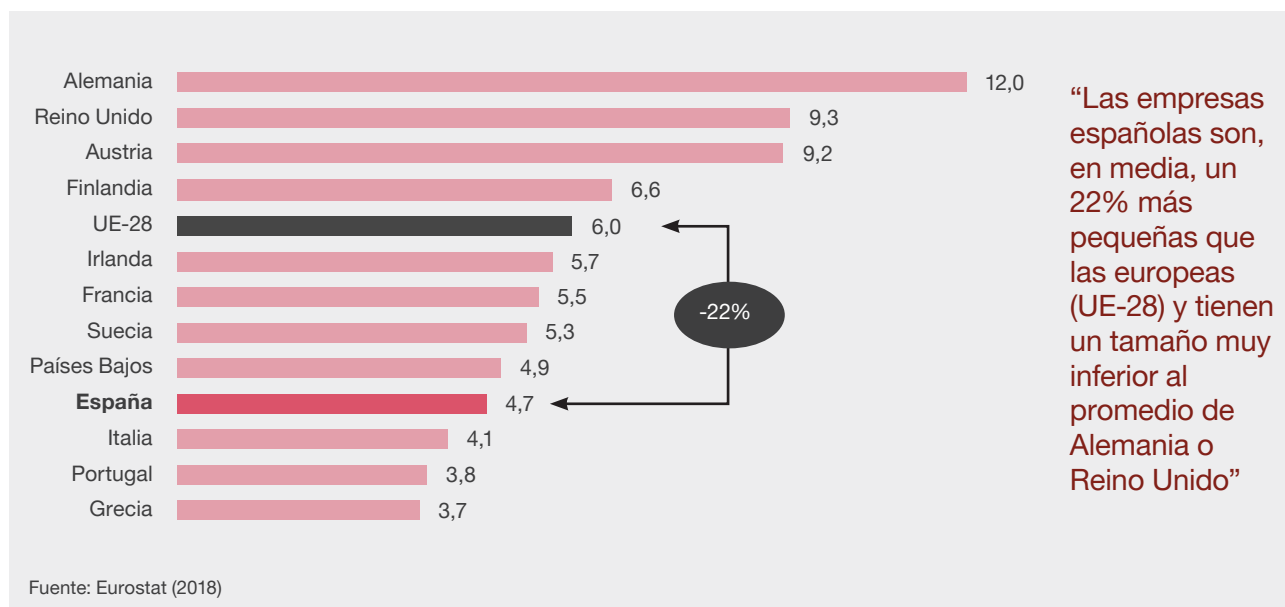
Esta estructura tiene su reflejo en el tamaño medio empresarial del país. Según *Eurostat*, el tamaño medio de las empresas en España es de 4,7 empleados mientras que, en el conjunto de la Unión Europea, esta cifra ronda

los 6 empleados. En algunos países este valor es mucho más elevado, como en Alemania, donde el promedio de empleados por empresa asciende a casi 12, o en Reino Unido, que tiene un tamaño medio superior a 9.



## Gráfico 2

### Tamaño medio de las empresas en Europa por número de trabajadores



## El Middle Market en España

No hay tamaño establecido formalmente para identificar a las empresas del *middle market*, aunque habitualmente se mueven en un umbral de entre 50 y 500 millones de euros en términos de facturación. En España, el *middle market* estaría conformado por alrededor de unas 3.300 empresas.

Dentro del grupo de empresas del *middle market*, CRE100DO centra sus esfuerzos en poner en valor el papel de la **Empresa de Tamaño Intermedio (ETI)**. Estas son empresas que **pertenecen al *middle market*** pero que además cuentan con su **centro de decisión en España**, que **no son filiales de multinacionales extranjeras** y que **facturan entre 50 y 500 millones de euros**. En España hay alrededor de 1.800 empresas que pertenecen a ese segmento de **Empresas de Tamaño Intermedio (ETI)**.

Estas empresas, por su tamaño y volumen de facturación, se quedan fuera de la definición de pyme según los parámetros de la UE, pero no cuentan tampoco con las estructuras de una gran corporación. Sin embargo, constituyen una parte esencial de la economía y son un motor de generación de riqueza y empleo. Poseen gran parte del **dinamismo y flexibilidad de las pymes**, pero, a la vez, cuentan con más recursos y posibilidades, por lo que son unos agentes claves para la **innovación y el crecimiento económico**. Este segmento de empresa reúne las características del nuevo modelo productivo al que debemos evolucionar.





## Relación entre el tamaño empresarial y el desempeño económico

Existe una relación positiva entre el tamaño de las empresas y su desempeño, medido habitualmente en términos de productividad. Por lo general, las empresas de mayor tamaño están más internacionalizadas, más digitalizadas, invierten más en innovación, tienen mejor acceso a financiación, mejor gobierno corporativo, etc. Lo anterior, unido a la presencia habitual de economías de escala, hace que las empresas de mayor dimensión tengan en general mayor productividad, así como también mayor capacidad de supervivencia empresarial y estabilidad en época de crisis.

Por tanto, aumentar el tamaño de las empresas contribuye a mejorar la productividad e impulsar el crecimiento económico. La productividad y la capacidad para afrontar los ciclos económicos adversos permite la generación sostenible de riqueza y el aumento, por tanto, del bienestar de la sociedad en su conjunto. Así, por ejemplo, el antiguo Ministerio de Economía, Industria y Competitividad estimó que si el tamaño empresarial fuese como el del promedio de la Unión Europea, el PIB sería un 3,5% superior al actual; y un 7,5% superior si se asimilase al británico<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta relevante identificar los factores que están detrás del crecimiento empresarial.

**“La mitad de la brecha de productividad de España respecto al promedio europeo se explica por la mayor proporción de empresas pequeñas en España”<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> MINECO. Informe sobre crecimiento empresarial, 2017.

<sup>2</sup> Comisión Europea. “Semestre Europeo 2020: Evaluación de los avances en lo que respecta a las reformas estructurales y la prevención y la corrección de los desequilibrios macroeconómicos, y resultados de los exámenes exhaustivos conforme al Reglamento (UE) n.º 1176/2011”, 2020.





## CRE100DO: un referente entre las empresas españolas del *middle market*

CRE100DO es una fundación que promueve la excelencia empresarial agrupando y apoyando a empresas especialmente destacadas del sub-segmento de lo que denominan Empresas de Tamaño Intermedio españolas, encuadrada dentro del *middle market* español. El objetivo de la fundación es estimular su crecimiento a través de la internacionalización, la digitalización, la cooperación, la sostenibilidad social y medioambiental, la innovación y la resiliencia.

CRE100DO nació en 2014 como un programa país impulsado por la Fundación Innovación Bankinter, el ICEX y el Círculo de Empresarios y, en 2019, tras el éxito de sus primeros años, se constituyó en fundación.

Actualmente participan en CRE100DO más de 120 empresas a las que apoya en su búsqueda por la

excelencia empresarial impulsando sus valores y capacidades, incorporando las mejores prácticas de gestión, estimulando la adopción de nuevas tecnologías, promoviendo la colaboración entre empresas y apostando por la responsabilidad social y medioambiental. Esto implica ayudar a las empresas a tener una razón de ser, a ser relevantes para sus empleados y clientes; a anticipar los cambios importantes para su empresa; a desarrollar ecosistemas para ser más competitivos; y a ser más flexibles y ágiles, más creativos y productivos basándose en el talento, la cultura, la organización y la tecnología.

Para ello, cuenta con directivos y expertos de alto nivel y realiza múltiples actividades como talleres, monográficos, diálogos o jornadas de CEOs.

### Gráfico 3

#### Actividades de CRE100DO



224

actividades de impacto



956

altos directivos participantes



420

expertos en transformación empresarial

Fuente: datos facilitados por CRE100DO

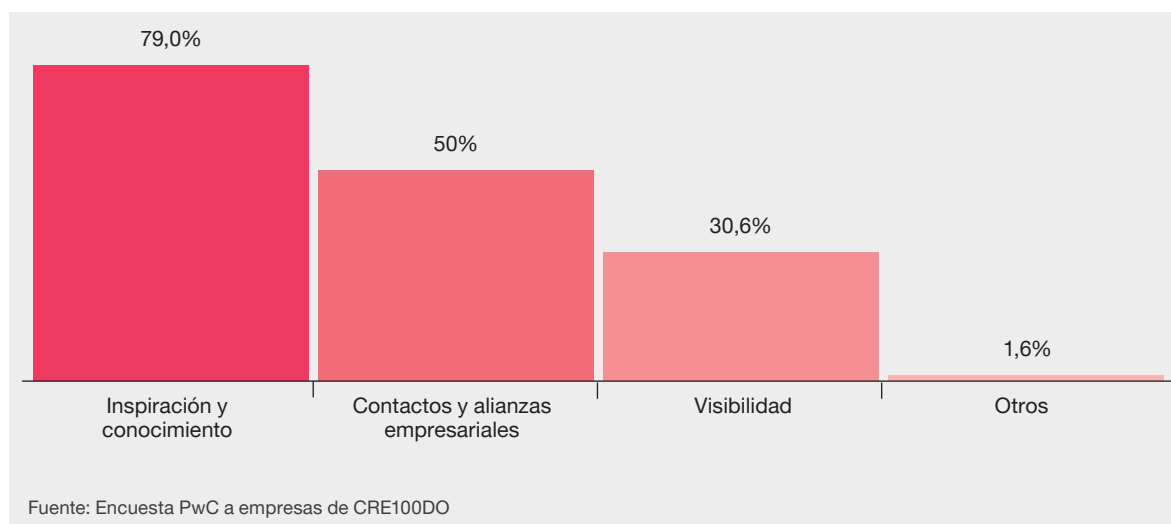
Nota: Datos relativos al período enero 2015 – febrero 2022

Además, CRE100DO se caracteriza por aportar un elevado valor a las empresas partícipes en múltiples campos. El programa destaca por ser un *“think tank”* de la mediana empresa española y, más concretamente, un foro en el que las empresas ponen en común sus experiencias positivas y negativas en los temas que son críticos para

cualquier empresa: la cultura y el talento, la gobernanza, las alianzas, la internacionalización, la digitalización e innovación. Esto lo confirman casi el 80% de las empresas de CRE100DO, que consideran que la inspiración y el conocimiento es el principal beneficio que han obtenido al formar parte de la comunidad.

**Gráfico 4****Principales beneficios de pertenecer al programa CRE100DO según las empresas participantes**

% sobre el total de las empresas encuestadas



Además, como parte de una comunidad de excelencia multisectorial, el desarrollo de contactos y alianzas empresariales es una gran oportunidad para las empresas que forman parte de CRE100DO. Estas alianzas se acaban forjando de forma natural entre las mismas, dentro y fuera del círculo de actividades impulsadas por CRE100DO, reforzando así la fundación su papel como plataforma de *networking* de primer nivel entre empresas excelentes. Así lo confirman el 50% de las empresas, que consideran que la posibilidad de generar contactos o alianzas empresariales es el segundo beneficio más relevante de formar parte de CRE100DO.

Finalmente, ganar visibilidad suele ser el objetivo de muchas empresas del *middle market*, que ven como son capaces de liderar un sector concreto, pero no siempre reciben el reconocimiento suficiente por parte de la sociedad y la Administración. Por ello, CRE100DO ofrece a estas empresas una plataforma en la que unir fuerzas y poner en valor a la ETI ante la sociedad, configurando una

voz conjunta con la que las empresas participantes se sienten identificadas. Esto lo reconocen el 30,6% de las empresas encuestadas, que consideran que la visibilidad es uno de los beneficios que obtienen al ser parte del programa CRE100DO.

Pertenecer a CRE100DO supone formar parte de una comunidad de empresas excelentes que han sabido, entre otras muchas cosas, tener una visión clara, transformarse, internacionalizarse e innovar, sirviendo de ejemplo para otras más pequeñas en su proceso de alcanzar esa excelencia. Y es que, desde su origen, la fundación ha tenido la vocación de desarrollar un marco de referencia para el crecimiento de las empresas, difundiendo conceptos y prácticas empresariales de alto impacto. CRE100DO busca así sentar las bases para construir un tejido empresarial español de mayor tamaño, más dinámico y resiliente que ayude a impulsar el conjunto de la economía española.





## Objetivo y alcance

Este documento tiene el objetivo de contribuir a impulsar el crecimiento empresarial en España tomando como referencia la experiencia de las empresas de CRE100DO. Para ello, en las siguientes secciones describimos las características de las empresas que forman parte de CRE100DO, los factores que explican su éxito, así como los retos y las dificultades a los que se enfrentan las empresas para acelerar su crecimiento.

Este estudio tiene el objetivo de **analizar CRE100DO como caso de éxito del *middle market* español para identificar los factores de sus logros y darlos a conocer al resto de empresas**, promoviendo de esta forma la generación de riqueza, la creación de empleo y la mejora de la competitividad de la economía española.

El documento se estructura en tres secciones adicionales

1

Radiografía de las empresas de CRE100DO

2

Factores de éxito que definen a las empresas de CRE100DO



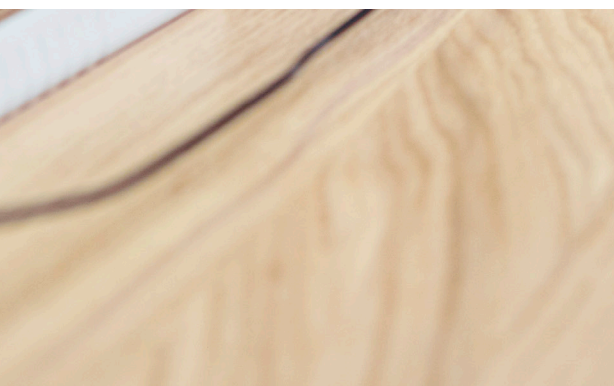
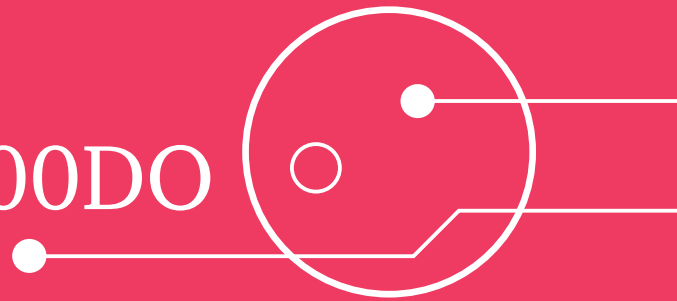
3

Retos para impulsar el crecimiento empresarial en España

2



Radiografía de las  
empresas de CRE100DO







## Principales datos

Actualmente CRE100DO está integrada por 125 empresas. Desde que se creó en 2014, CRE100DO ha incorporado empresas a un ritmo muy elevado, aproximadamente de 10 a 15 compañías al año. En términos de facturación, las empresas de CRE100DO generan en conjunto un volumen de facturación de aproximadamente 17.000 millones de euros según los últimos datos disponibles. En términos de empleo, las empresas de CRE100DO aglutinan a alrededor de 106.000 profesionales.

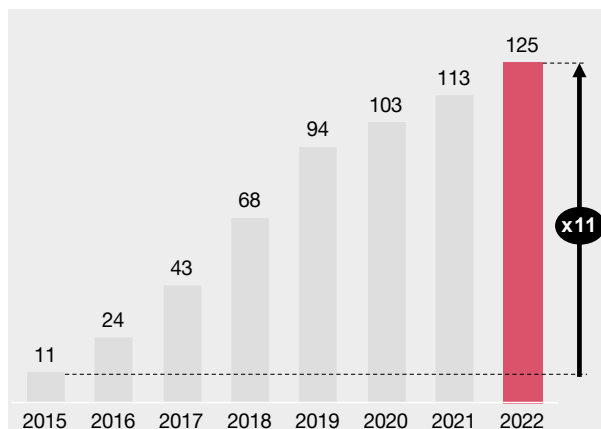
Gráfico 5

Relevancia económica y social de las empresas de CRE100DO



Gráfico 6

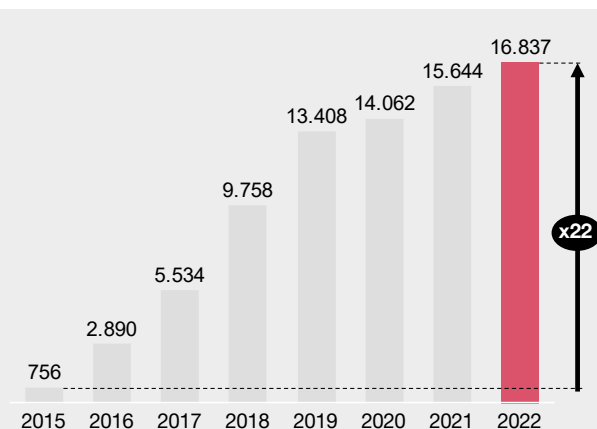
Evolución del número de empresas asociadas a CRE100DO



El número de empresas asociadas a CRE100DO se ha multiplicado por 11 desde 2015.

Gráfico 7

Evolución de la facturación de CRE100DO (M€)



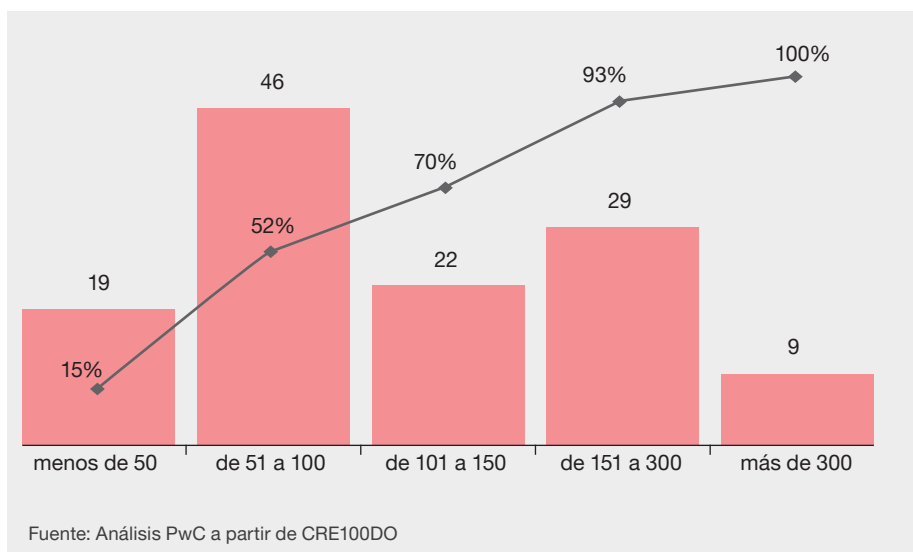
La facturación de las empresas asociadas a CRE100DO se ha multiplicado por 22 desde 2015.

Fuente: Análisis PwC a partir de CRE100DO  
Nota: Datos estimados para 2021 y 2022

Las empresas de CRE100DO tienen una facturación media de 135 millones de euros por compañía. Más de tres cuartas partes de las empresas facturan entre 50 y 300 millones de euros. En términos de empleo, las empresas de CRE100DO tienen un tamaño medio de 848 profesionales. El 46% de las empresas tienen menos de 500 trabajadores y alrededor de tres cuartas partes menos de 1.000.

**Gráfico 8**  
Distribución del número de empresas por nivel de facturación en M€

Número de empresas y % del total de empresas



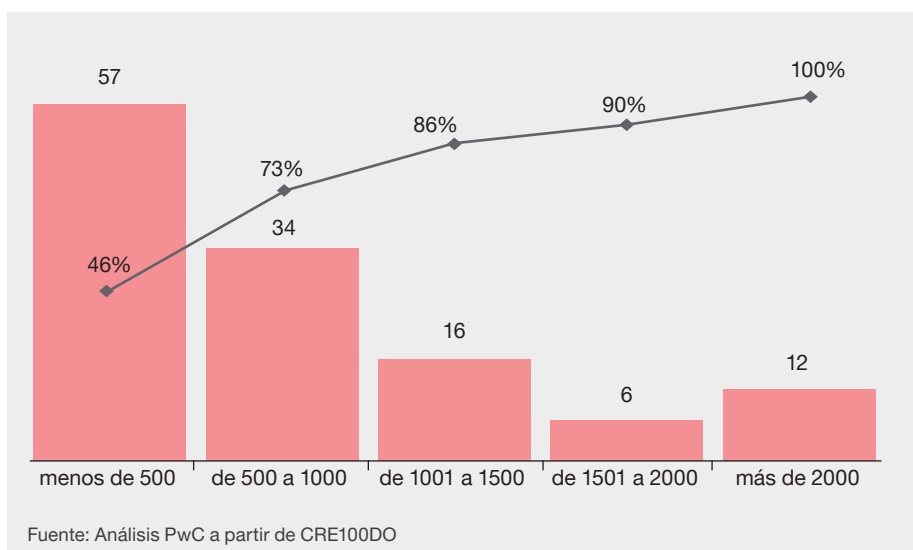
**135 M€**

de facturación media por empresa.

El 7% de las empresas de CRE100DO facturan más de 300 millones de euros

**Gráfico 9**  
Distribución del número de empresas por número de empleados

Número de empresas y % del total de empresas



**848**

empleados de media por empresa.

Alrededor del 15% de las empresas de CRE100DO cuenta con más de 1.500 empleados





## Contribución socioeconómica

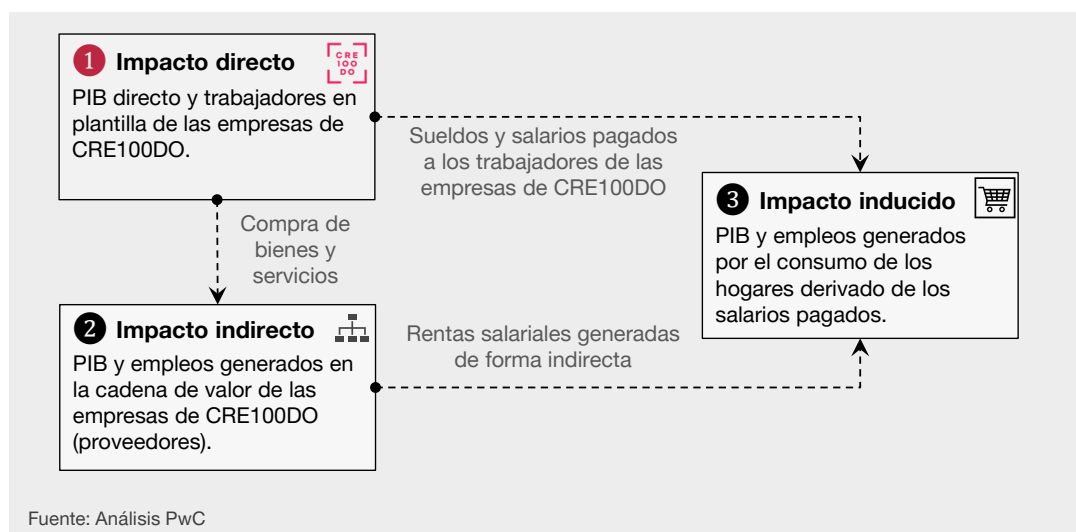
Las empresas de CRE100DO tienen una importante contribución económica, tanto por la actividad económica que genera la propia actividad corporativa como por la vinculada a las empresas y las personas con las que tienen relación las empresas de CRE100DO (proveedores, empleados, etc.). Esta contribución se puede clasificar en tres tipos de impactos:

- **Impacto directo.** Se trata del valor de aportación directa al PIB y del número de empleados contratados directamente por las empresas de CRE100DO.
- **Impacto indirecto.** Las empresas de CRE100DO generan un segundo nivel de impacto “hacia atrás” a lo largo de toda su cadena de suministro, a través de sus compras de bienes y servicios (o consumos intermedios) a sus proveedores. Mediante las tablas *Input-Output* de la contabilidad nacional podemos calcular no solo el impacto sobre los proveedores inmediatos del sector, sino también sobre los proveedores de los proveedores, y así sucesivamente hasta cubrir toda la cadena de valor.
- **Impacto inducido.** Finalmente, los sueldos y salarios pagados de forma directa (trabajadores de las empresas de CRE100DO) y las rentas salariales generadas de forma indirecta (trabajadores de los proveedores) producen un consumo adicional de los hogares en productos y servicios que, de no existir la actividad de las empresas de CRE100DO, no se produciría.

La estimación de la contribución de las empresas de CRE100DO al Producto Interior Bruto (PIB) de España se ha realizado utilizando como referencia el Valor Agregado Bruto (VAB). A diferencia de la facturación, que recoge exclusivamente la cifra de negocio generada por una empresa o sector, el VAB es un indicador macroeconómico que mide la generación de riqueza de los distintos sectores de actividad y cuya única diferencia con el PIB es que no incluye los impuestos netos sobre los productos<sup>3</sup>.

### Gráfico 10

Esquema metodológico para el cálculo de la contribución total de las empresas de CRE100DO



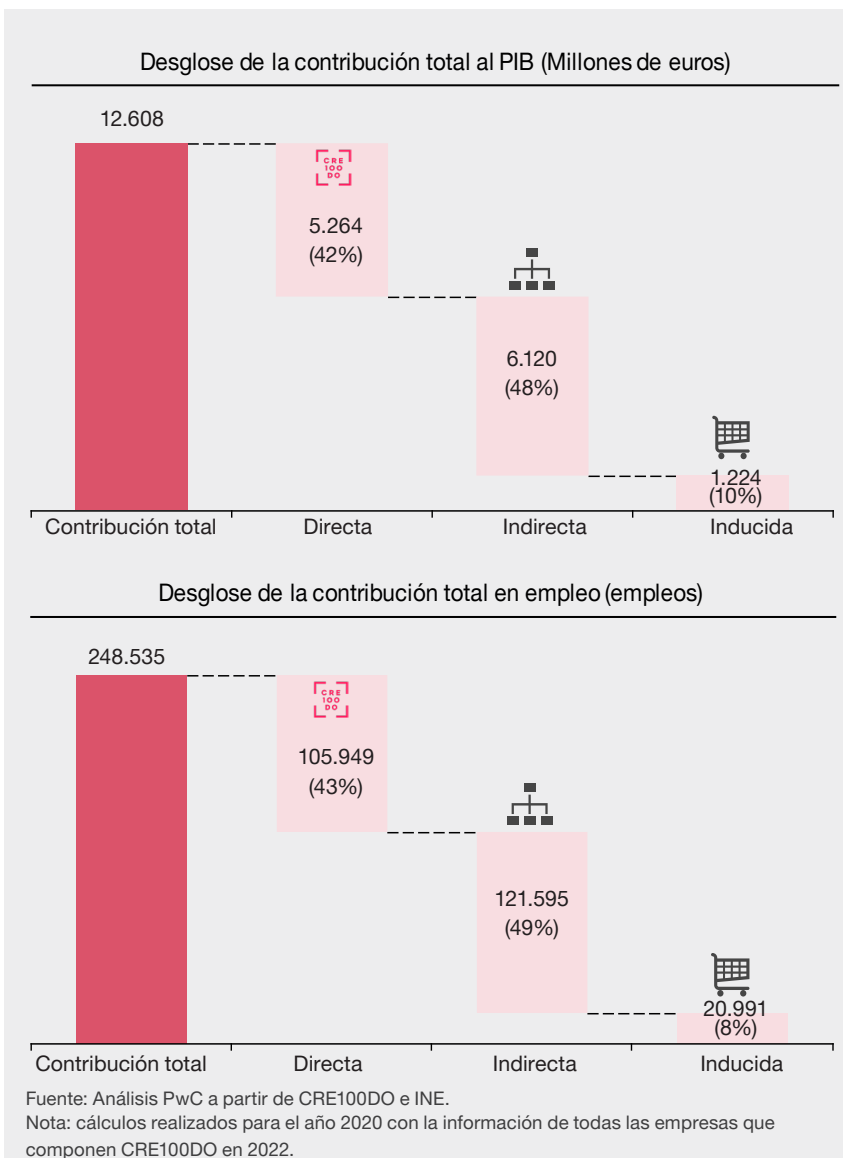
<sup>3</sup> Una explicación más exhaustiva de como se ha calculado los impactos está incluida en el Anexo II

Teniendo en cuenta todos estos impactos, la contribución total generada por las empresas de CRE100DO en términos anuales es de más de 12.600 millones de euros en términos de PIB y casi 250.000 empleos, lo que equivale al 1,1% del PIB de España y al 1,3% de los ocupados totales. De este impacto total en PIB, un 42%, 5.264 millones de euros, se generan de forma directa por las propias empresas de CRE100DO, un 48%, 6.120 millones de euros, se produce de forma indirecta por el efecto dinamizador de estas empresas sobre sus cadenas de suministro, y un 10% restante, 1.224 millones de euros,

se crea de forma inducida por el consumo derivado de la actividad generada de forma directa e indirecta por las empresas de CRE100DO. En términos de empleo, más de 100.000 puestos de trabajo, un 43% del impacto total, están directamente vinculados con las empresas de CRE100DO, 121.595 empleos, un 49%, se generan de forma indirecta en las cadenas de proveedores de estas empresas y 20.991 empleos, un 8% restante, se crean de forma inducida gracias al impacto asociado al consumo de los hogares.

**Gráfico 11**

Contribución total al PIB y empleo de las empresas de CRE100DO en España [2020]



**12.608 M€**

de impacto total en PIB  
 (equivalente al 1,1% del PIB de España)

**x2,4 €**

“Por cada euro de PIB directo de las empresas de CRE100DO se generan en la economía 2,4€ de PIB”

**248.535**

empleos totales  
 (equivalente al 1,3% de los ocupados de España)

**x2,3 empleos**

“Por cada empleado contratado directamente por las empresas de CRE100DO se generan en la economía casi 3 empleos totales”





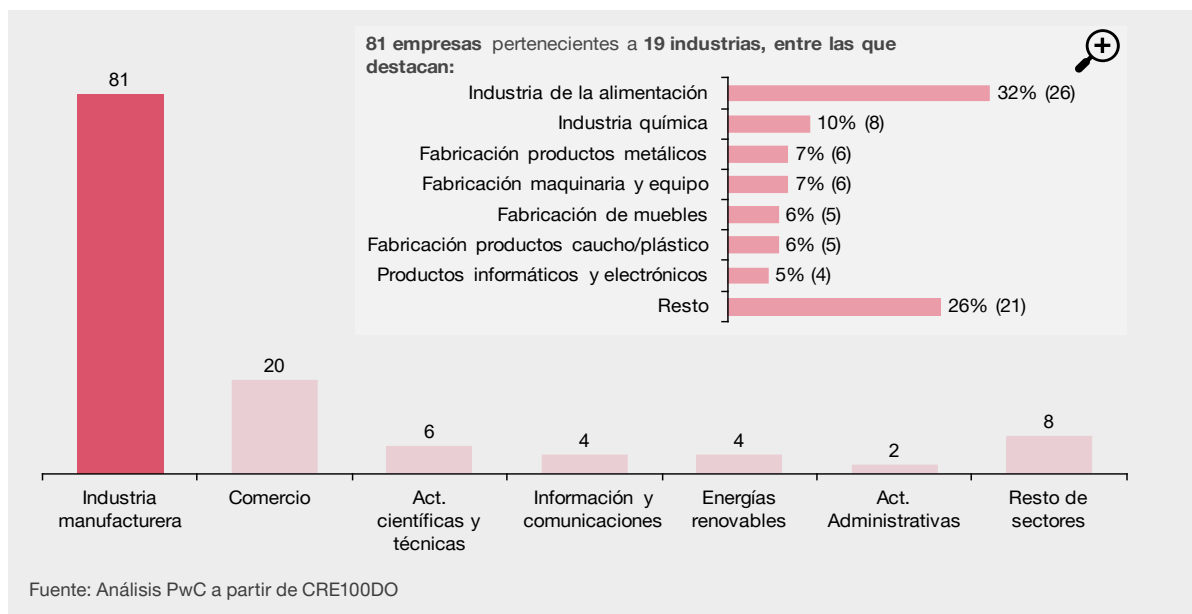
## Distribución sectorial

Las empresas de CRE100DO pertenecen a una gran variedad de sectores. Entre las principales ramas de actividad destaca la industria, con casi 6 de cada 10 empresas de CRE100DO dedicadas a algún tipo de actividad industrial. El sector del comercio mayorista y minorista, con 20 empresas, también tiene una elevada representatividad. Otros sectores destacados son las actividades científicas y técnicas, el sector de la información y la comunicación o las energías renovables y las actividades administrativas, entre otros.

Dentro de la producción industrial destacan la industria de la alimentación (con un 32% de las empresas industriales de CRE100DO), la industria química (con un 10%), las empresas de fabricación de productos metálicos (7%), las empresas de fabricación de maquinaria y equipo (7%) y la industria de fabricación de muebles (6%).

### Gráfico 12

#### Distribución sectorial de las empresas de CRE100DO



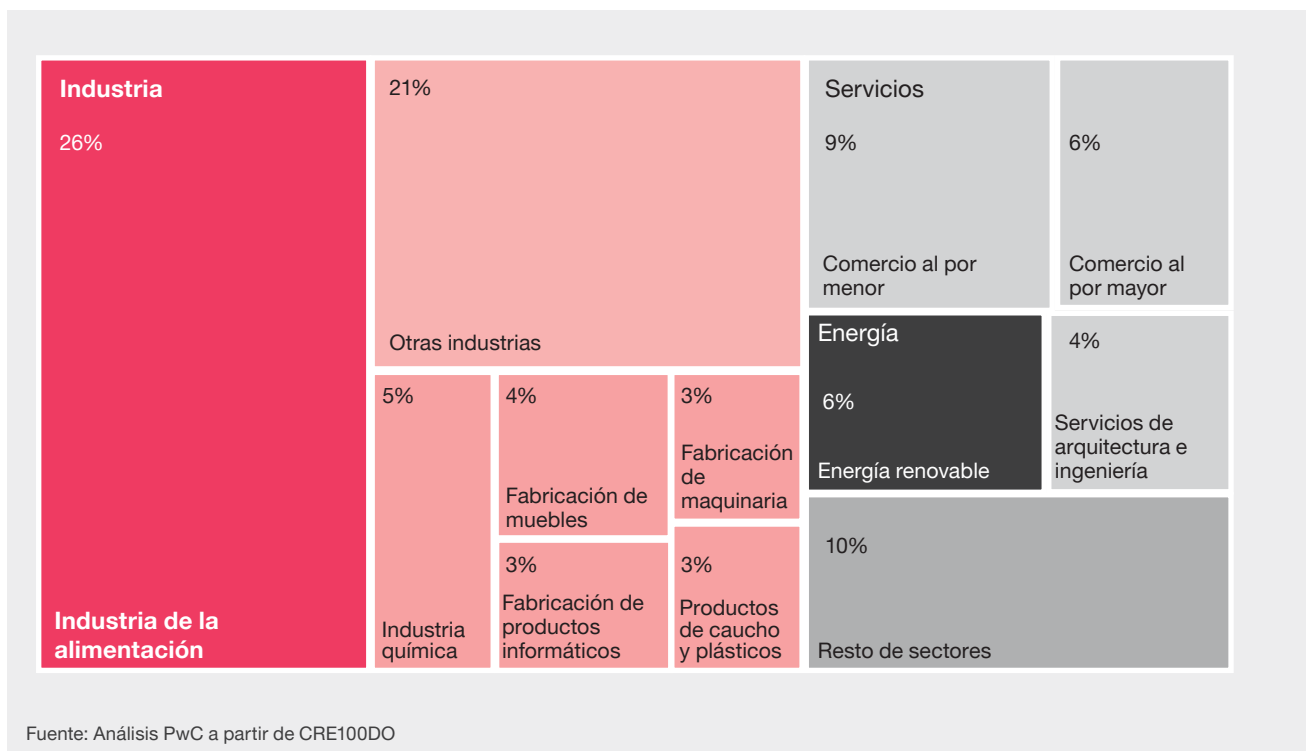
Si se analiza la facturación de los sectores a los que pertenecen las empresas de CRE100DO, la foto es muy similar. A excepción de la industria de la alimentación y el comercio al por menor, que representan en torno al 35% de la facturación de las empresas de CRE100DO, el resto de la facturación se encuentran altamente diversificados a nivel sectorial.

“Las empresas de CRE100DO pertenecen a muy diversos sectores económicos. Prueba de ello es que alrededor del 65% de la facturación y el 75% del empleo total de estas empresas se concentra en más de 30 sectores económicos distintos<sup>4</sup>”

4 Sectores económicos en base a CNAE (dos dígitos). 30 sectores de un total de 32 sectores donde las empresas de CRE100DO están presentes.

**Gráfico 13**  
Principales sectores por nivel de facturación de las empresas de CRE100DO

Tamaño de los cuadrados hace referencia a la facturación de cada sector. % sobre facturación total

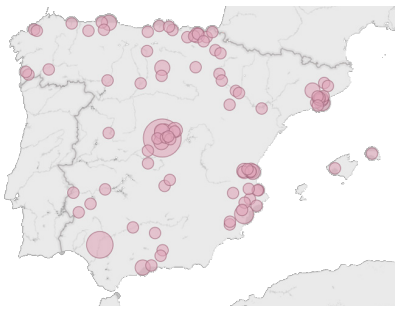




## Distribución geográfica

Las empresas de CRE100DO están distribuidas por todo el territorio nacional, lo que incluye presencia en términos de sede en casi todas las Comunidades Autónomas. Por orden de importancia, destacan la Comunidad Valenciana (con 20 empresas), la Comunidad de Madrid (19), Cataluña (16), Andalucía (12) y País Vasco (8). Asturias, Cantabria, Galicia, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Murcia o Extremadura también obtienen buena representación (sumando un total de 39 empresas, alrededor del 30% del total).

**Gráfico 14**  
Distribución geográfica de las empresas de CRE100DO



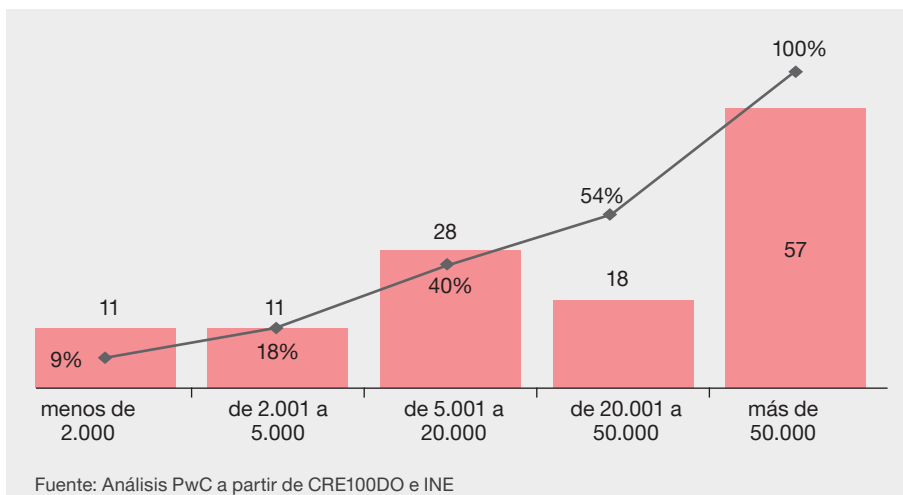
“Las empresas se ubican en 97 municipios españoles, 11 de ellos de menos de 2.000 habitantes, lo que las convierte en impulsores económicos y sociales del entorno rural”

Fuente: Análisis PwC a partir de CRE100DO

A nivel municipal, las empresas de CRE100DO también actúan de dinamizadores de la economía rural, al ubicarse muchas de ellas en regiones con baja densidad de población. En concreto, el 40% de las empresas tiene su sede social en municipios de menos de 20.000 habitantes. Gracias a su propia actividad y al efecto arrastre que generan en su entorno, las empresas de CRE100DO constituyen un importante motor socioeconómico del entorno rural.

**Gráfico 15**  
Distribución de las empresas de CRE100DO por tamaño del municipio

Número de empresas y % del total de empresas



**40%**

El 40% de las empresas de **CRE100DO** se ubican en **municipios de menos de 20.000 habitantes.**



## Grado de internacionalización

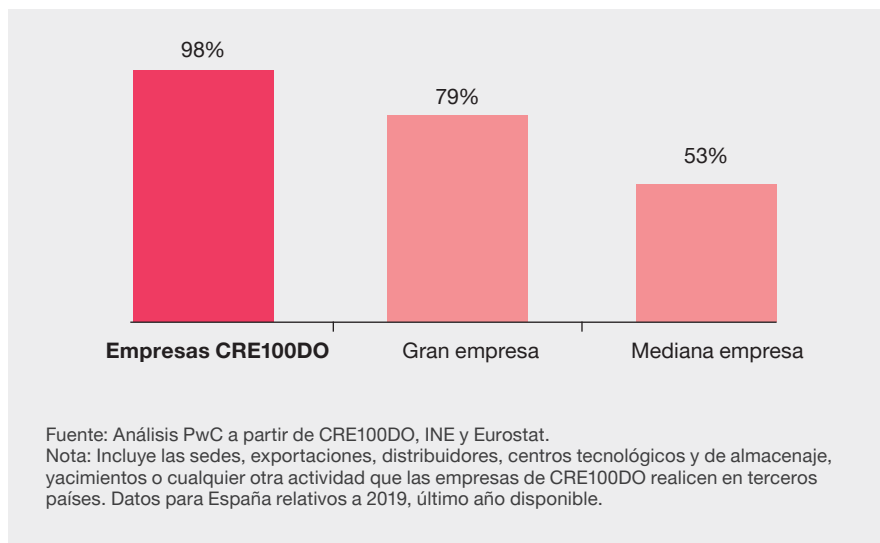
Prácticamente la totalidad de las empresas de CRE100DO, el 98%, realizan exportaciones. Este dato contrasta con el porcentaje de empresas exportadoras del conjunto de la economía española, que se sitúa casi en el 6%, aunque con importantes diferencias por tamaño empresarial. Entre las microempresas de menos de 10 empleados, solamente el 4% de las empresas exportan. Este porcentaje sube hasta el 23% para las empresas de entre

10 y 50 empleados, y al 53% para las de 50 a 249 empleados. Por otro lado, el 79% de las grandes empresas exportan. Así, las empresas de CRE100DO presentan con respecto a sus pares una mayor iniciativa exportadora (casi 20 p.p. por encima de las grandes empresas y más de 40 p.p. con respecto a las medianas empresas).

### Gráfico 16

Proporción de empresas exportadoras, por tamaño de empresa, con respecto a las empresas CRE100DO

% del total de empresas



“Las empresas de CRE100DO **exportan por un valor de alrededor de 7.500 millones de euros, equivalente al 2,2% del total de exportaciones de España** <sup>5</sup>”

<sup>5</sup> Datos de exportaciones relativo a 2020 de todas las empresas que componen CRE100DO en 2022.

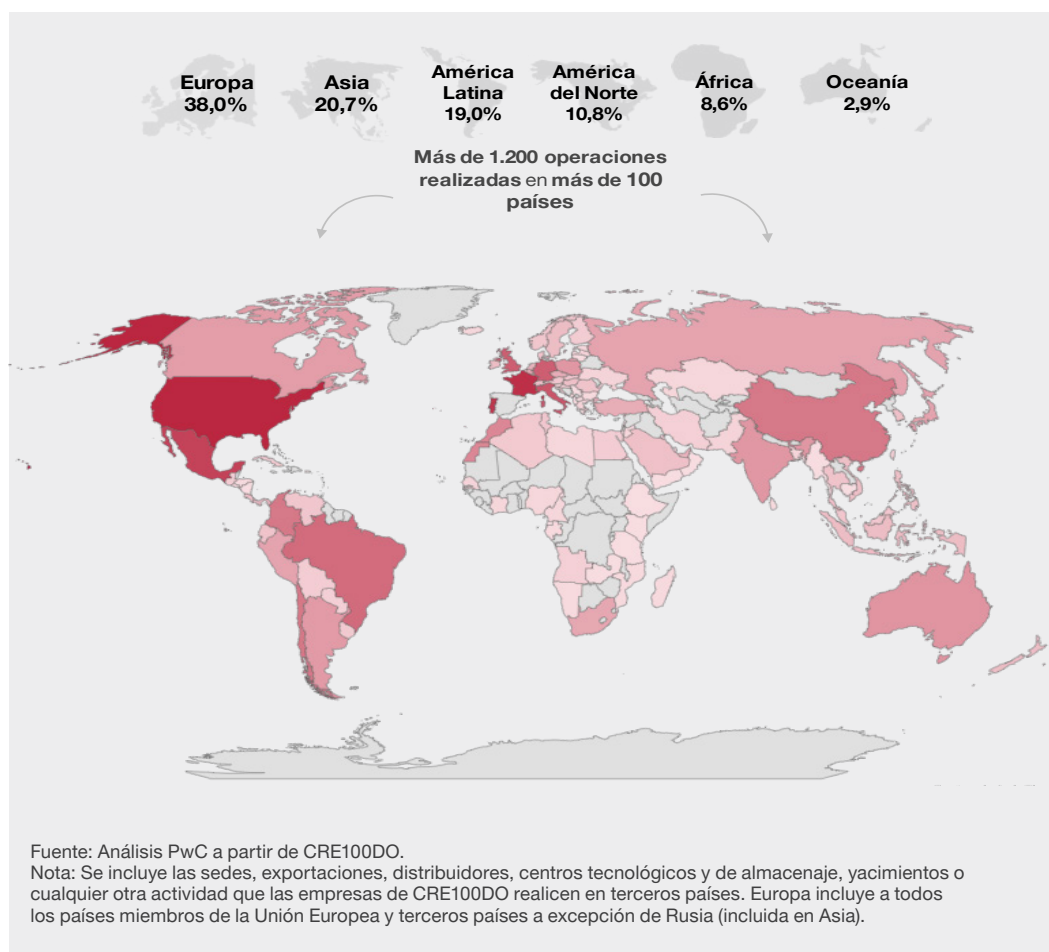


Las empresas de CRE100DO no están presentes en los mercados internacionales únicamente a través de la exportación, sino también a través de sedes, plantas de producción o distribución en terceros países. Otro hecho a destacar es el destino de estas operaciones. Mientras

que el conjunto de las empresas españolas tiene relaciones comerciales principalmente con la Unión Europea, las empresas de CRE100DO tienen un grado de diversificación mayor, representando las operaciones fuera del continente europeo más de un 60% del total.

### Gráfico 17

#### Distribución del número de operaciones internacionales de las empresas de CRE100DO



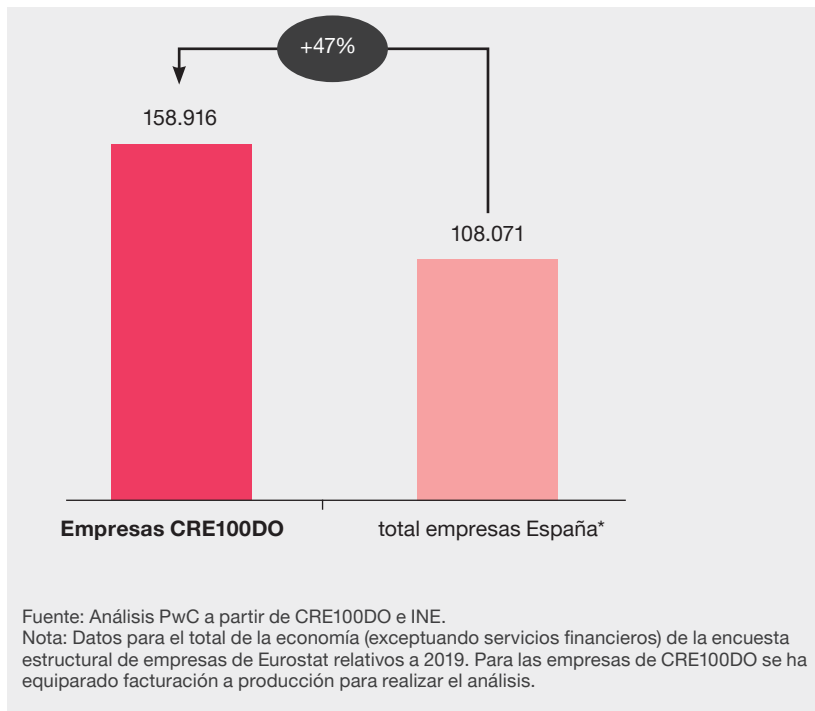


## Productividad

Los 105.949 empleos directos de las empresas de CRE100DO generan una facturación total de 16.837 millones de euros. Esto implica que cada empleado directo de las empresas de CRE100DO produce al año, en media, 158.916 euros, casi 51.000 euros más que la media española, que se sitúa en los 108.071 euros por trabajador.

### Gráfico 18

Productividad del trabajo de las empresas de CRE100DO y media española



# 158.916€

de producción por cada empleado.

“La productividad del trabajo de las empresas de CRE100DO es un 47% superior a la media de la economía española”





## La resiliencia de las empresas de CRE100DO: un ejemplo durante la crisis de la COVID-19

La crisis de la COVID-19 ha tenido un profundo impacto en nuestra sociedad y, particularmente, en nuestra economía. Así, el tejido productivo español se ha visto enormemente afectado y las empresas de CRE100DO no han sido, en general, inmunes a esta recesión. Así, el 50% de las empresas encuestadas consideran que la COVID-19 ha tenido un impacto muy negativo o negativo en su cifra de negocio.

Junto al impacto en los ingresos, la crisis de la COVID-19 ha generado otra serie de efectos desfavorables en las empresas de CRE100DO. Entre éstos destacan principalmente aquellos relacionados con la continuación de las operaciones de la empresa. Los problemas con la recepción de los aprovisionamientos a tiempo o la adquisición de éstos en los mercados internacionales ha sido un problema relevante para casi el 60% de las

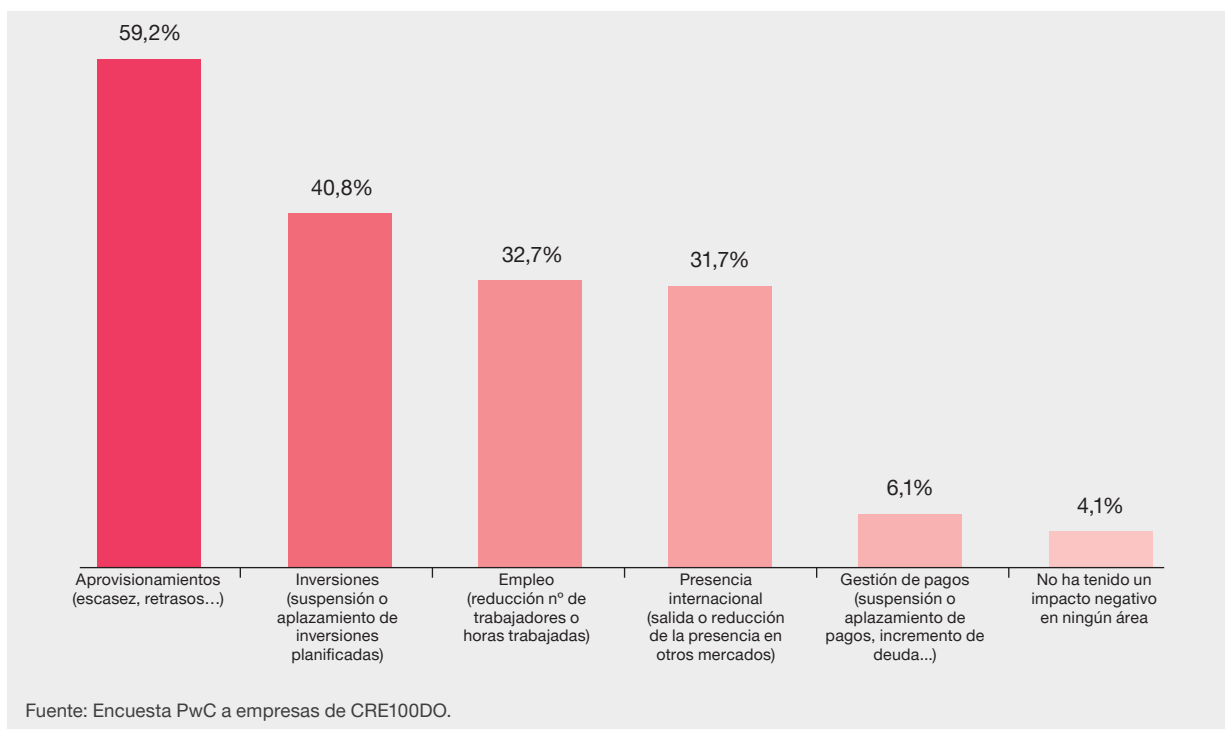
empresas encuestadas. A ello se le suma la necesidad de reducir parte de la plantilla o el número de horas trabajadas durante los peores momentos de la pandemia, siendo un problema para el 32,7% de las empresas.

A los impactos negativos en la operativa normal de la empresa hay que sumarles además los impactos sobre la estrategia empresarial. Un 40,8% de las empresas tuvo que aplazar o suspender alguna de las inversiones previstas debido a la COVID-19. Con respecto a la presencia internacional, un 31,7% de las empresas encuestadas tuvieron que reducir o incluso salir de algunos mercados extranjeros debido a la pandemia.

### Gráfico 19

#### Impactos negativos de la COVID-19 en las distintas áreas de las empresas CRE100DO

% sobre el total de empresas encuestadas



Cabe destacar también que una parte importante de las empresas de CRE100DO pudieron transformar la crisis en oportunidad, manteniendo o incluso elevando su cifra de negocio con respecto a su situación previa a la pandemia. Y es que estas empresas combinan las capacidades de las grandes corporaciones con la flexibilidad de las pequeñas, lo que supone un factor diferencial que, en tiempo de crisis, les permite adaptarse rápidamente. Prueba de ello es que un 29% de las empresas no han visto alterado su nivel de ingresos durante la pandemia y un 23% de las empresas consideran que la COVID-19 ha tenido un impacto positivo en su cifra de negocio. Si bien estos resultados podrían ser consecuencia de una especialización productiva en sectores beneficiados por la pandemia, son un claro ejemplo de la capacidad de resiliencia de las empresas que forman parte de CRE100DO.

Pero el mayor ejemplo de resiliencia de las empresas de CRE100DO es su forma de mirar al futuro con optimismo, ante las nuevas oportunidades de negocio que

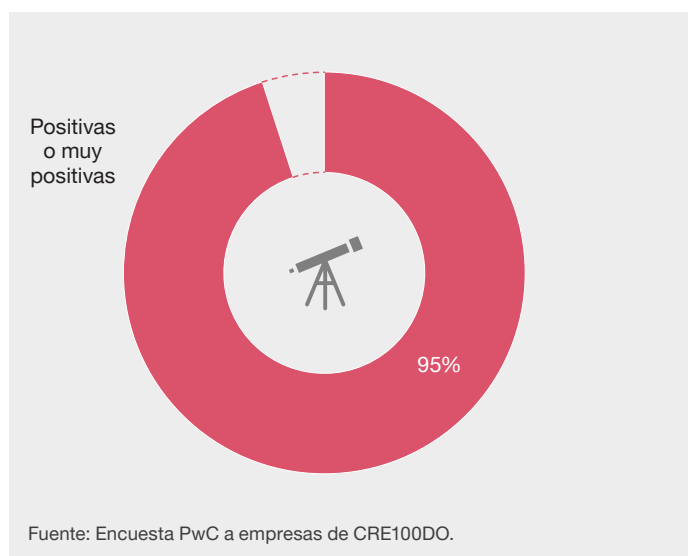
se abren para sus compañías tras lo peor de la crisis de la COVID-19. Así, un 95% de las empresas de CRE100DO consideran que las perspectivas de evolución del negocio de su empresa durante los próximos 12 meses son positivas o muy positivas, siendo solamente un 5% las empresas que consideran que sus perspectivas a medio plazo son negativas o muy negativas<sup>6</sup>.

Con ello, la resiliencia es la forma que tiene de materializarse la excelencia propia de las empresas de CRE100DO cuando se enfrentan a los problemas. Convertir la adversidad en oportunidad y saber ser lo suficientemente flexible es un valioso modelo de negocio que encabezan en nuestro país las empresas de CRE100DO.

#### Gráfico 20

Perspectivas de evolución del negocio de las empresas CRE100DO durante el próximo año

% sobre el total de empresas encuestadas 2022



**“Un factor diferencial de las empresas CRE100DO es que combinan las capacidades de las grandes empresas con la flexibilidad de las pequeñas lo que en tiempo de crisis les permite adaptarse más rápidamente”**

<sup>6</sup> Datos referidos a la encuesta a empresas de CRE100DO obtenidos con anterioridad a la crisis energética y el conflicto bélico en Ucrania.



## Responsabilidad Social Corporativa

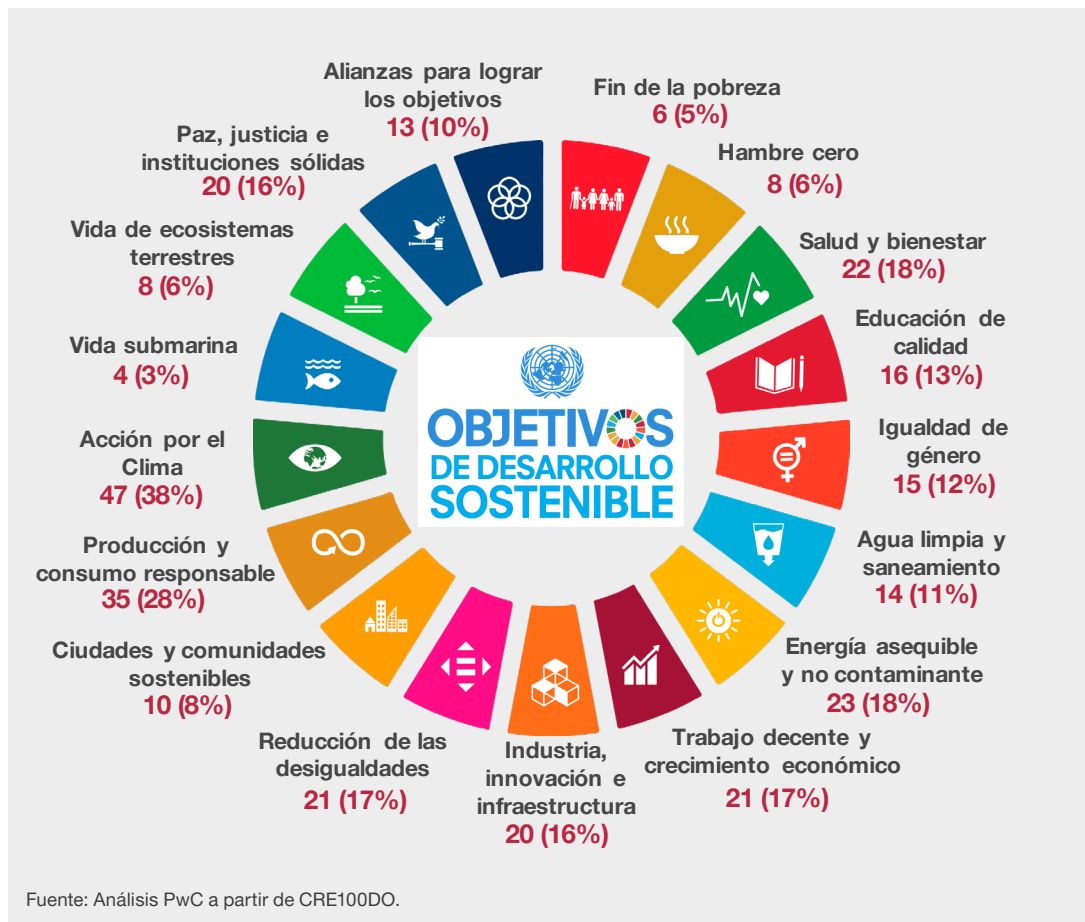
La relevancia socioeconómica de las empresas de CRE100DO se complementa con una extensa labor social y medioambiental. Actualmente las empresas realizan en torno a 303 acciones que cubren los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas. Entre los objetivos más perseguidos por las

empresas de CRE100DO, destacan los siguientes ODS: acción por el clima (47 acciones), producción y consumo responsable (35 acciones), energía asequible y no contaminante (23 acciones), salud y bienestar (22 acciones), trabajo decente y crecimiento económico (21 acciones) y reducción de las desigualdades (21 acciones).

### Gráfico 21

Contribución de las empresas de CRE100DO a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Número de acciones y % de empresas con acciones en cada ODS





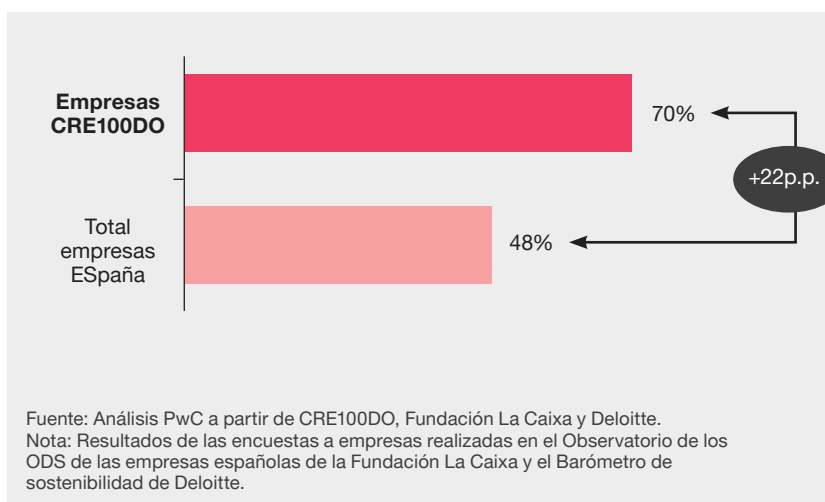
Así, el 70% de las empresas que pertenecen a CRE100DO han implementado alguna práctica ODS durante los últimos años. Este porcentaje es 22 puntos porcentuales

más elevado que la media del conjunto de la economía española, donde únicamente el 48% de las empresas adoptan prácticas de este tipo.

**Gráfico 22**

**Comparativa de la implementación de los ODS por parte de las empresas**

Porcentaje de empresas con acciones asociadas a los ODS



**303**

acciones que cubren los 17 objetivos de desarrollo sostenible.

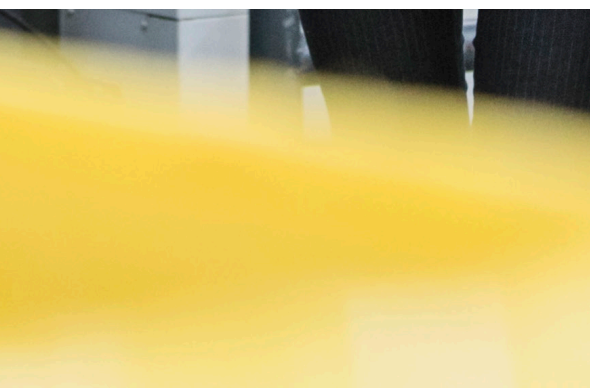
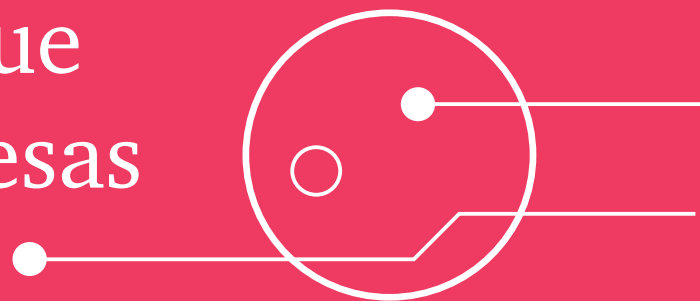
“El 37% de las empresas de CRE100DO cuentan con certificados y sellos de sostenibilidad”

En concreto, algunas acciones que pueden ejemplificar las prácticas ODS desarrolladas por las empresas CRE100DO en los diversos ámbitos relacionados con la sostenibilidad serían, entre otros, el compromiso en el uso de materias primas alternativas, naturales y orgánicas en términos medioambientales, el impulso de políticas de diversidad e inclusión en cuanto al área social o el cumplimiento del Código Comercial ético respecto a gobernanza

3



Factores de éxito que definen a las empresas de CRE100DO



Desde su origen, CRE100DO ha apostado por contribuir de forma muy activa al desarrollo del tejido productivo del país con empresas más grandes, más innovadoras, internacionalizadas y competitivas. Como hemos visto, las empresas que forman parte del programa CRE100DO son muy diversas, abarcan diferentes sectores y segmentos de negocio, pero comparten un ADN común: la apuesta por el desarrollo y el crecimiento empresarial.

Este ADN se materializa en una serie de factores de éxito que han jugado y juegan un papel fundamental para las empresas de CRE100DO. Estos factores de éxito se pueden clasificar en 6 grandes grupos: **internacionalización, innovación, alianzas / ecosistemas, cultura y talento, ESG<sup>7</sup> y financiación.**

Gráfico 23

Factores de éxito asociados a las empresas CRE100DO



## Internacionalización

Casi el 60% de las empresas de CRE100DO emprendieron su proceso de internacionalización desde su origen o cuando aún era una pyme.

La apuesta por la internacionalización como vía de crecimiento es uno de los factores de éxito más representativo de las empresas de CRE100DO. Algunas de las empresas de CRE100DO tenían ya una fuerte vocación internacional desde su creación. En particular, alrededor del 41% de las empresas encuestadas que forman CRE100DO consideran que nacieron con una vocación internacional, y el 16% comenzó su proceso de internacionalización cuando aún era una pyme. Así, el 39% de las empresas de CRE100DO comenzó su internacionalización cuando ya habían superado el umbral de la empresa mediana.

Esta clara apuesta por la internacionalización ha permitido a las empresas que forman parte de CRE100DO desarrollar una serie de estrategias definidas a la hora de internacionalizarse.

La mayor parte de estas empresas optan por estudiar muy bien qué mercados ofrecen más oportunidades de crecimiento y cómo pueden aprovecharlas. Una vez definido el objetivo, desarrollan un plan integral de internacionalización, adaptándolo a la realidad de cada entorno, lo que incluye en algunos casos realizar cambios tanto en su *portfolio* como en su estrategia de marca.

De hecho, esta adaptación de los productos y servicios a las preferencias de los nuevos mercados se erige, según el 53% de las empresas, como el principal reto que han tenido que afrontar las empresas de CRE100DO a la hora de internacionalizarse.

La construcción de un equipo fiable y resolutivo se torna también imprescindible a la hora de internacionalizar una empresa. Esto se debe, en parte debido al marcado carácter industrial de muchas de las empresas de CRE100DO, a la necesidad de las empresas de echar raíces en los mercados a los que acceden, no sólo a la hora de producir y vender en destino sino también de realizar todas las gestiones necesarias desde esos mercados. Con ello, sin un equipo confiable en estos mercados, el proceso de internacionalización está destinado a fracasar desde un principio. Así lo consideran además el 52,1% de las empresas de CRE100DO, que señalan que la contratación de trabajadores en otros mercados ha sido un reto durante su internacionalización.

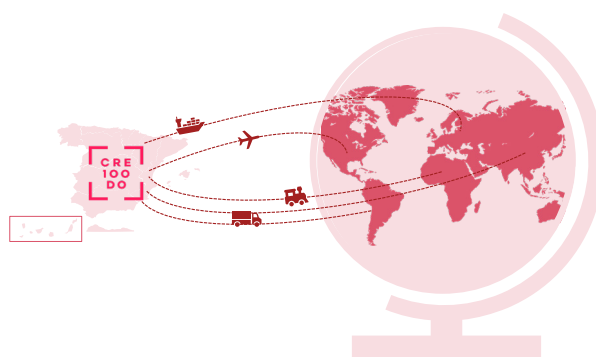
<sup>7</sup> ESG es el acrónimo de "Environment, Social, Governance".



Por otro lado, el proceso de internacionalización requiere también adaptar la operativa de la empresa a la realidad de los nuevos mercados. En consecuencia, ésta debe ser rediseñada y adaptada con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio. De hecho, el 29,6% de las empresas de CRE100DO consideran que uno de los mayores desafíos durante la internacionalización es conocer los requisitos técnicos exigidos en cada mercado. Junto a esto, el 28,6% de las empresas considera que el desarrollo de una red logística eficiente que garantice las operaciones y aprovisionamientos de la empresa es otro de los retos fundamentales a los que se han enfrentado durante su proceso de internacionalización.

Las alianzas estratégicas suelen ser también un pilar fundamental al que las empresas de CRE100DO recurren durante su internacionalización. La búsqueda de *partners* adecuados (proveedores, socios en el mercado objetivo...) que compartan los valores de la empresa es crucial en todo proceso de internacionalización, y es, en ocasiones, un factor relevante sobre el que descansa gran parte del éxito de éste. Así, el 27,6% de las empresas de CRE100DO consideran que el acceso a potenciales socios es fundamental de cara a acceder a nuevos mercados.

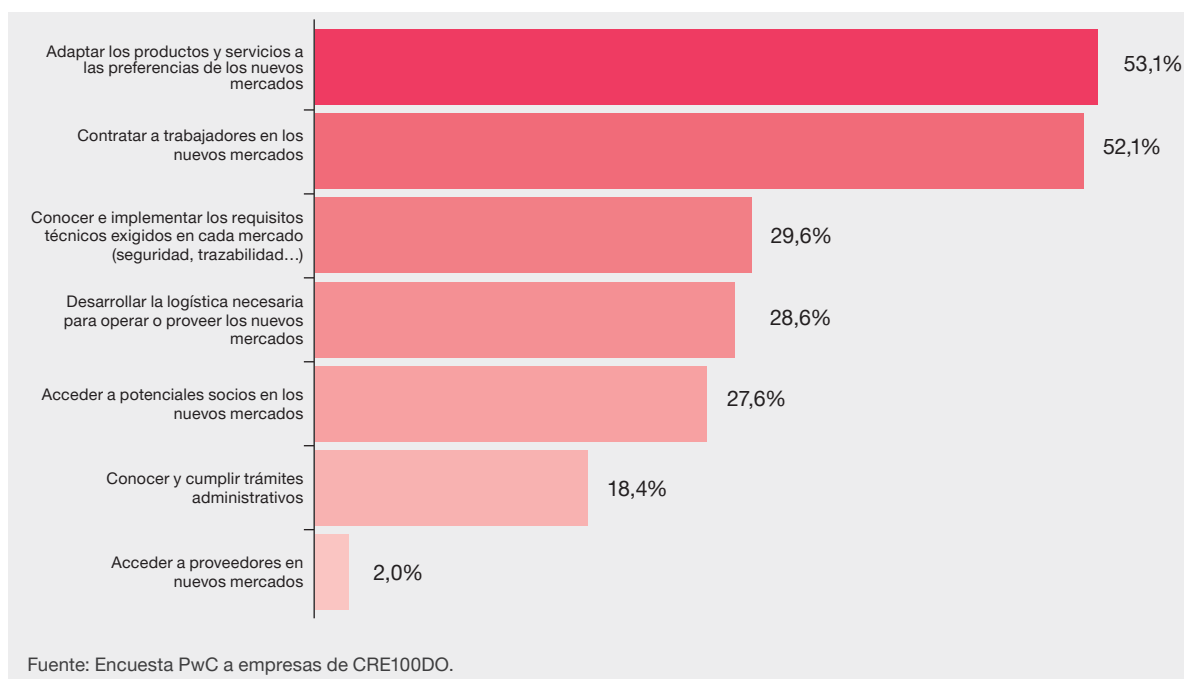
Pero si algo destaca por encima del resto de factores mencionados para garantizar el éxito de la internacionalización es el desarrollo de una estrategia de marca fuerte. Sin embargo, construir una marca robusta y reconocible en otros mercados no es fácil. Para ello hace falta habitualmente invertir en recursos (tanto económicos como tiempo) así como establecer una clara apuesta por la innovación y la diferenciación.



### Gráfico 24

#### Principales retos durante el proceso de internacionalización de las empresas de CRE100DO

% sobre el total de empresas encuestadas



## Innovación

El 100% de las empresas de CRE100DO consideran que la innovación es imprescindible o muy importante para el crecimiento de su negocio.

La innovación es un elemento capital en la estructura de las empresas de CRE100DO. Estas empresas se caracterizan por ser *early adopters* o *fast followers* dentro del llamado “modelo de innovación”. Es decir, las empresas de CRE100DO son proclives a un cambio y transformación constantes, un factor diferencial en el contexto VUCA actual, y que acaba moldeando una identidad o ADN propio de estas compañías. De hecho, el 91,8% de las empresas de CRE100DO consideran que poner la innovación en el centro de la estrategia empresarial es un factor de éxito claro en el desarrollo de un modelo innovador exitoso.

Este ADN debe ser además presentado y desarrollado a todos los niveles de la empresa. Y es que la creación de un equipo de trabajo comprometido con estos valores es fundamental para garantizar el éxito en la estrategia innovadora de la compañía. Así lo confirman casi el 45%

de las empresas de CRE100DO, que consideran que el desarrollo de un espíritu innovador en los empleados es imprescindible para desarrollar un modelo de innovación exitoso. De este modo, innovación y talento se convierten en dos elementos inseparables, siendo el talento el catalizador que permite la innovación en estas empresas.

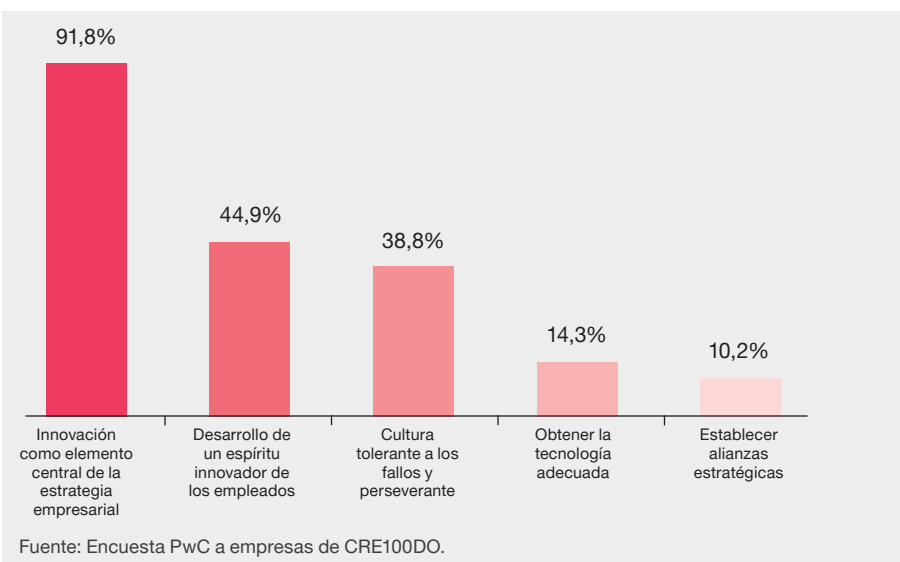
Sin embargo, el enfoque en innovación de las empresas de CRE100DO no sería integral sin el desarrollo de una cultura basada en la búsqueda de la excelencia continuada. Así, la resiliencia y la capacidad de adaptación se convierten en dos pilares para las empresas de CRE100DO, que se evidencia a través de su forma de hacer frente a los fracasos relacionados con la innovación. En esta línea, el 38,8% de las empresas de CRE100DO consideran que desarrollar una cultura tolerante a los fallos y perseverante es un factor de éxito claro en el ámbito de la innovación.

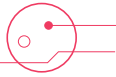
La innovación permite vertebrar las diferentes estrategias de crecimiento de las empresas de CRE100DO, a través del desarrollo de nuevos procesos y la realización de inversiones resilientes. Sólo a través de la apuesta decidida en innovación, las empresas de CRE100DO consiguen alcanzar la excelencia y destacar sobre sus iguales.

### Gráfico 25

Principales factores de éxito en el ámbito de la innovación de las empresas de CRE100DO

% sobre el total de empresas encuestadas





## Alianzas estratégicas y ecosistemas

El 94% de las empresas de CRE100DO consideran que generar alianzas estratégicas es imprescindible o muy importante para el crecimiento de su negocio.

La generación de alianzas estratégicas, entendidas como acuerdos alcanzados con otras empresas o cualquier otro ente económico, es un factor de éxito cada vez más determinante para las empresas de CRE100DO. Estos acuerdos pueden cubrir un gran número de enfoques distintos dentro de la empresa, ya sea con respecto a la innovación, la financiación o un ámbito más operativo.

Si bien muchas empresas sólo buscan llegar a acuerdos a largo plazo con proveedores y distribuidores para garantizarse el buen fin de su actividad económica, las empresas de CRE100DO adoptan un enfoque de 360 grados en la búsqueda de sinergias con otras empresas. Esto permite a estas empresas crear un ecosistema de “socios” que tiene enormes beneficios, tanto para las empresas partícipes, como para la economía en general gracias a su efecto tractor.

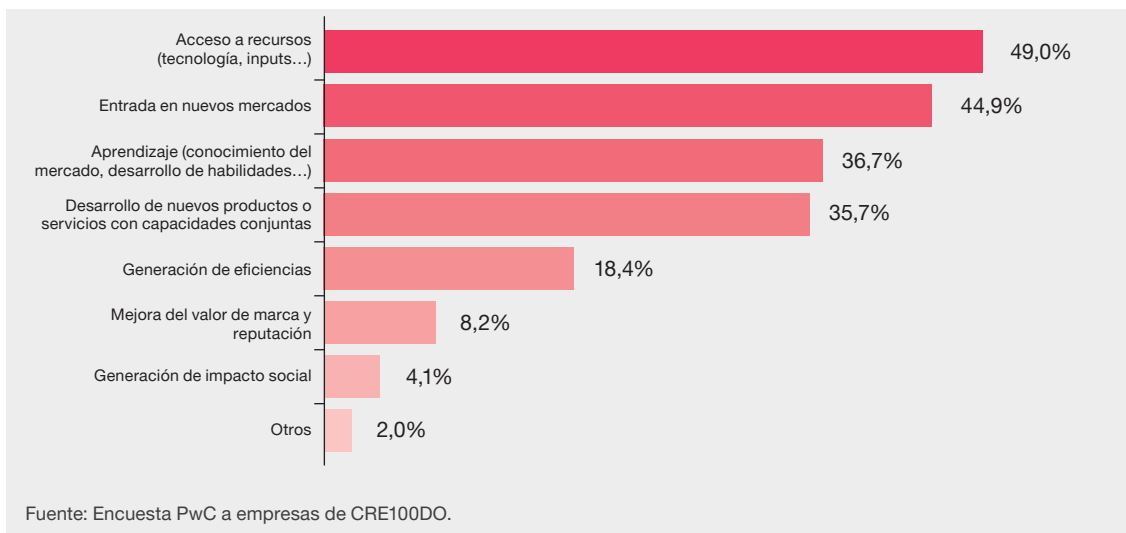
Estas alianzas estratégicas permiten elevar el grado de colaboración entre empresas, lo que acaba incidiendo en el incremento de la productividad, la competitividad y la eficiencia de las empresas partícipes, la reducción del *time-to-market* de nuevos productos o servicios, la penetración en nuevos mercados o la agilidad y flexibilidad, imprescindibles en un mundo cada vez más cambiante y complejo. De esta forma, las alianzas estratégicas pueden materializarse de muy diversas formas en la operativa de las empresas, acelerando el crecimiento y desempeño empresarial gracias a los ecosistemas creados alrededor de las mismas.

El acceso a recursos como la tecnología o la entrada a nuevos mercados son considerados como los principales motivos para forjar alianzas estratégicas por el 49% y casi el 45% de las empresas de CRE100DO respectivamente. Junto a esto, y gracias a que las alianzas permiten impulsar la creatividad empresarial, el 36,7% y el 35,7% de las empresas de CRE100DO considera el aprendizaje junto al desarrollo de nuevos productos o servicios como otros de los principales motivos por los que impulsan alianzas estratégicas.

### Gráfico 26

Principales motivos por los que las empresas de CRE100DO establecen alianzas estratégicas con otras empresas

% sobre el total de empresas encuestadas





## Cultura y talento

El 100% de las empresas de CRE100DO consideran que la gestión del talento es imprescindible o muy importante para el crecimiento de su negocio.

El talento es el motor de cambio y evolución en una compañía. Tal es así que las empresas no pueden alcanzar la excelencia si el talento no ostenta una posición privilegiada en su estructura. En cuestión de gestión del talento, las empresas de CRE100DO se caracterizan por seguir una estrategia integral y definida donde la cultura está alineada al propósito y que puede ser sintetizada en los conceptos atraer, involucrar y desarrollar.

Para atraer al mejor talento, las empresas de CRE100DO se encargan de identificar y definir una serie de estrategias de captación. Éstas suelen estar muy vinculadas con el aliciente que implica para los futuros trabajadores ser parte de una empresa con alto potencial de crecimiento y gran capacidad de expansión. De hecho, la definición de estas estrategias es fundamental en la gestión del talento para el 59,2% de las empresas de CRE100DO.

Sin embargo, las estrategias de atracción de talento resultan ineficaces sin la implantación de planes de desarrollo profesional que permitan a estas empresas involucrar y desarrollar a sus empleados. El diseño de estos planes se basa en el “*learning by doing*”, en el que

los empleados, mediante el desarrollo de sus tareas diarias, van adquiriendo habilidades que les permitirán ocupar en un futuro puestos de mayor responsabilidad dentro de las empresas. Con ello, se consigue que los empleados se identifiquen con los valores de la empresa, desarrollen un orgullo de pertenencia y participen y aporten en la toma de decisiones de la compañía dentro de sus niveles de responsabilidad. Tal es la importancia de estos planes de crecimiento profesional para las empresas de CRE100DO, que el 69,4% de las empresas consideran que la formación y desarrollo del trabajador son fundamentales en su estrategia de gestión del talento.

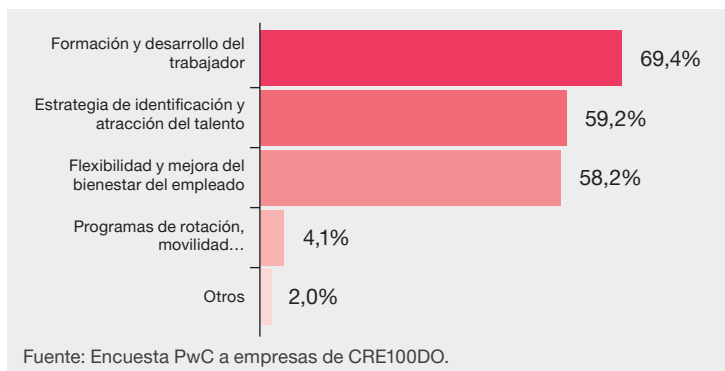
Por otro lado, y con la llegada de la pandemia de la Covid-19, las empresas cada vez se están enfocando más en mejorar el bienestar del empleado a través de programas de *wellness* corporativos y ofreciendo una mayor flexibilidad en el desempeño de sus funciones, entre otras actuaciones. De hecho, el bienestar de los empleados se ha convertido en una prioridad en la gestión del talento para el 58,2% de las empresas de CRE100DO.

El talento consigue alimentar el crecimiento empresarial, materializándose a través de los distintos factores de éxito de la compañía. De esta forma, el talento empuja los procesos de internacionalización e innovación, permite desarrollar una correcta capacidad financiera y, en general, impulsa los modelos de gobernanza basados en el liderazgo colaborativo, que ponen al talento en el centro de la empresa.

### Gráfico 27

#### Principales estrategias de gestión del talento (atraer, involucrar, desarrollar) de las empresas de CRE100DO

% sobre el total de empresas encuestadas





## Aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo

El 94% de las empresas de CRE100DO consideran que las cuestiones ESG son imprescindibles o muy importantes para su estrategia empresarial.

Por último, los factores relacionados con los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza, han guiado en los últimos años el enfoque estratégico de las empresas. Estos factores, que recogen el interés e involucración de las empresas con las principales mega tendencias de nuestro tiempo, tienen una elevada importancia para las empresas de CRE100DO. Estas empresas han adoptado un planteamiento transversal en el que estos aspectos influyen a todos los niveles de la empresa.

Pero, de entre todos los criterios ESG, es la gobernanza la que ha funcionado como principal catalizador de crecimiento de estas compañías en los últimos años, principalmente a través del liderazgo y la visión estratégica.

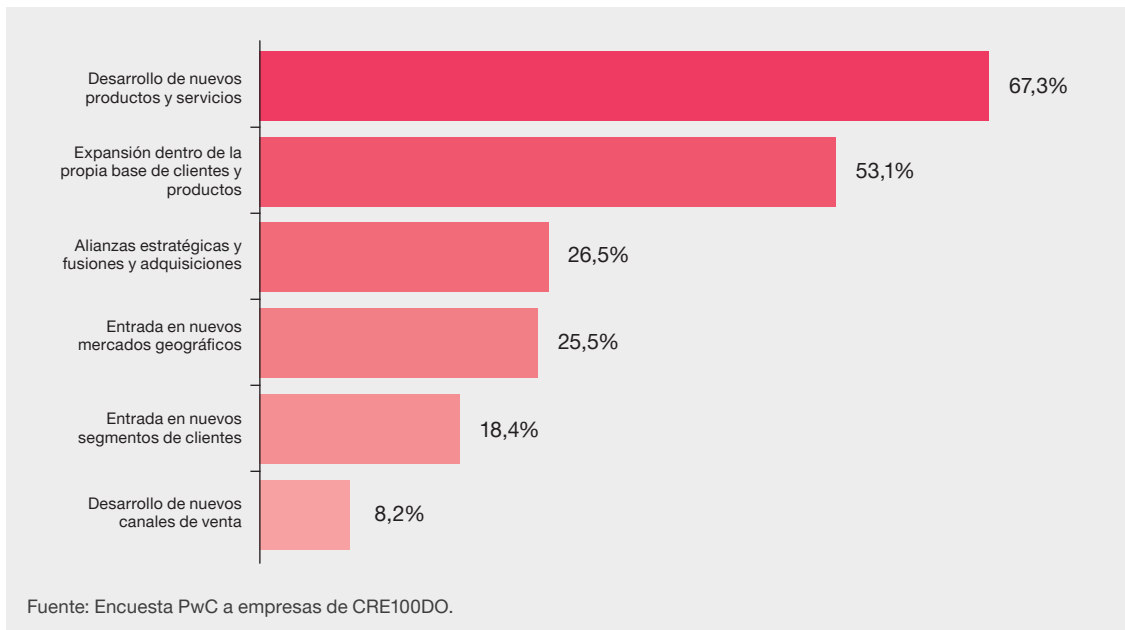
El liderazgo permite la correcta operativa de todas las áreas de la empresa enfocadas a alcanzar el objetivo común de excelencia de las empresas CRE100DO. Pese a que éste se suele asociar únicamente con la figura del CEO o equivalente, esta concepción es errada al menos para estas empresas. Si bien el papel del CEO sigue siendo relevante en estas empresas, el liderazgo destaca por ser colaborativo, que involucra a todos los sujetos que forman la compañía, haciéndoles partícipes de sus objetivos, resultados y triunfos. Así, el liderazgo va más allá y se transforma en un sentimiento de compromiso de los trabajadores con la compañía, dándole un sentido más allá de la actividad económica que desarrollan.

Por otro lado, la visión estratégica y la ambición permite el establecimiento de objetivos a largo plazo que posicionan a la empresa para alcanzar sus objetivos de excelencia. Esta visión estratégica y su despliegue se basa en una fórmula común que comparten todas las empresas de CRE100DO y que implica establecer objetivos, comunicarlos al conjunto de la empresa y realizar un benchmarking exhaustivo. Respecto a los objetivos, las empresas de CRE100DO tienden a establecer en su mayoría objetivos en tres horizontes: corto, medio y largo plazo. Mientras que los objetivos a corto y medio plazo están más vinculados a crecimiento en mercados, nivel de ventas o expansión internacional, los objetivos a largo plazo son más transversales y tienen como denominador común alcanzar la excelencia: en organización interna y satisfacción de los empleados, en servicio al cliente...

La visión estratégica permite además definir cuáles han sido las estrategias de crecimiento por las que más han apostado las empresas de CRE100DO durante estos últimos años. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos o servicios ha sido una estrategia de crecimiento fundamental para el 67,3% de las empresas de CRE100DO. Junto a ésta, el 53,1% de las empresas de CRE100DO consideran que otra estrategia primordial de crecimiento ha sido la expansión dentro de la propia base de clientes y productos. Finalmente, cabe destacar también la búsqueda de alianzas estratégicas o la entrada en nuevos mercados geográficos, siendo ambas una estrategia de crecimiento esencial para el 26,5% y 25,5% de las empresas de CRE100DO respectivamente.

**Gráfico 28**  
Principales estrategias de crecimiento de las empresas de CRE100DO

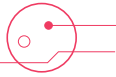
% sobre el total de empresas encuestadas



Con respecto a la sostenibilidad, las empresas de CRE100DO están fuertemente comprometidas con su entorno y avanzan a pasos agigantados en la implantación de políticas ambientales que permitan alcanzar los objetivos “net zero” y de desarrollo sostenible en los próximos años. Tal es su compromiso con el medio que la mayoría de estas compañías han ido anticipándose a la regulación en los últimos años, implantando políticas de sostenibilidad que hoy son obligatorias para todas las empresas. De esta forma, las empresas de CRE100DO entienden la sostenibilidad como un deber, pero también como una enorme oportunidad de generar valor, utilidad y bienestar para el conjunto de la sociedad.







## Capacidad financiera

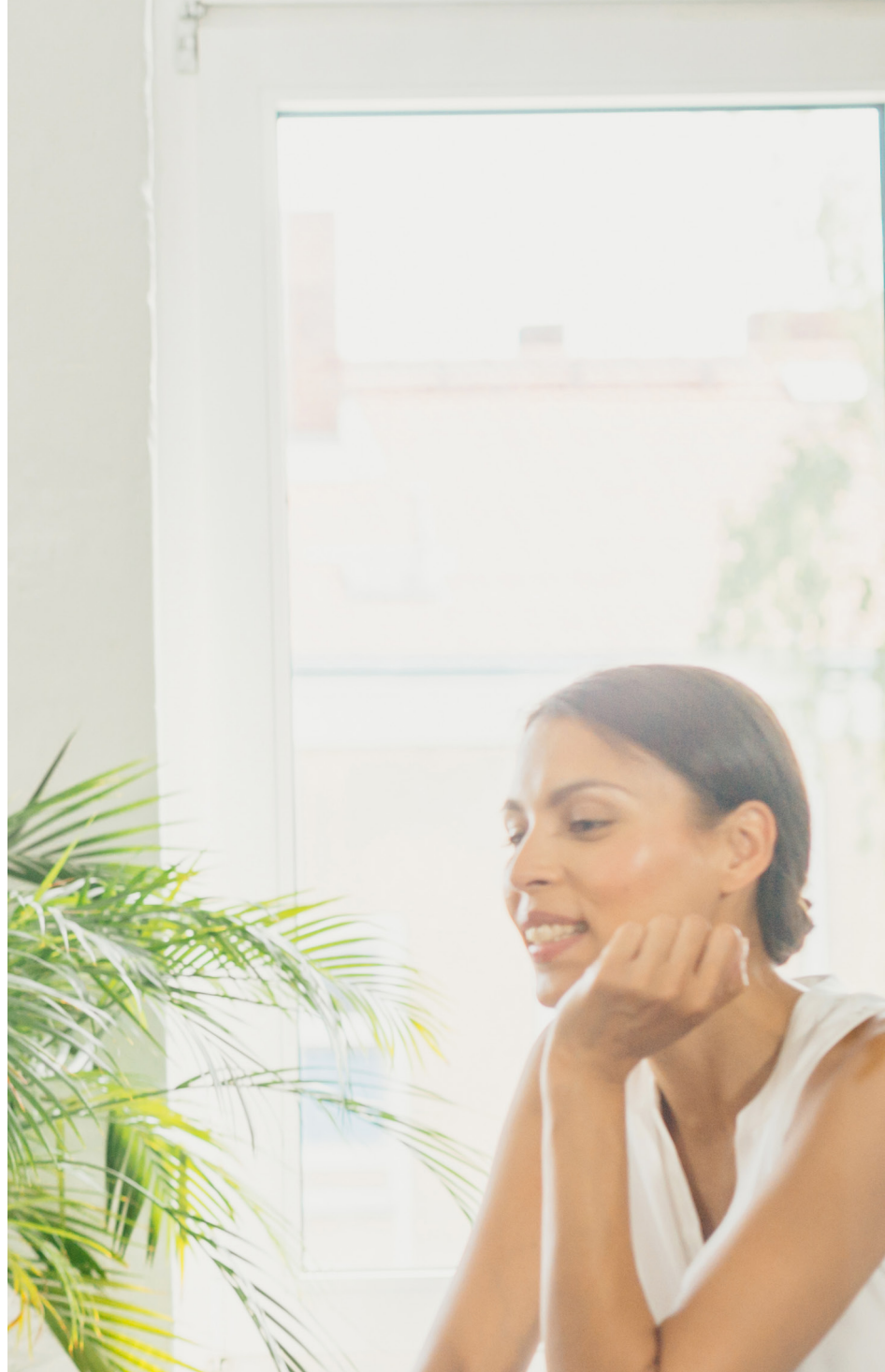
**El 86% de las empresas de CRE100DO consideran que el acceso a la financiación no ha sido un reto para sus posibilidades de crecimiento.**

La capacidad financiera es un elemento fundamental de toda empresa, pero cobra incluso mayor protagonismo durante el proceso de crecimiento de las compañías. Y es que, si bien es importante el desarrollo de proyectos innovadores, la llegada a nuevos mercados o la creación de nuevos productos para el crecimiento de la empresa, esto no sería posible sin el adecuado control financiero que permita la asignación de los recursos disponibles de la empresa.

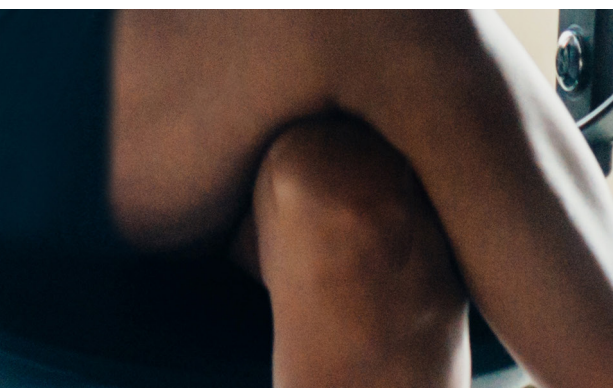
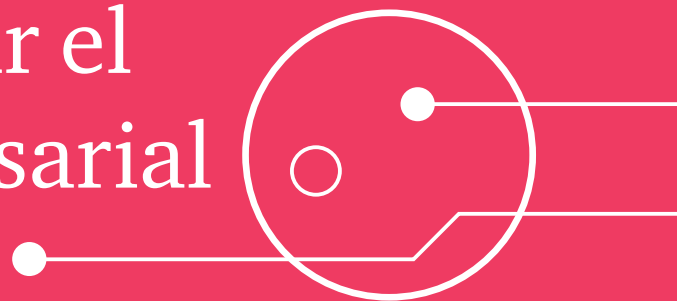
En el caso de las empresas de CRE100DO, los equipos directivos de las ETI suelen adoptar enfoques de creación de valor a largo plazo, lo que los lleva a no supeditarse a la volatilidad de los mercados financieros en la obtención de recursos. Esto, que se lo pueden permitir gracias a una estructura accionarial estable, acaba incidiendo sobre el conjunto de la compañía y, especialmente, en su modelo de gobernanza.

De esta forma, la capacidad financiera vertebró el conjunto de factores de éxito de la empresa, adquiriendo un sentido finalista dentro de la estructura corporativa de las compañías.

4



# Retos para impulsar el crecimiento empresarial en España





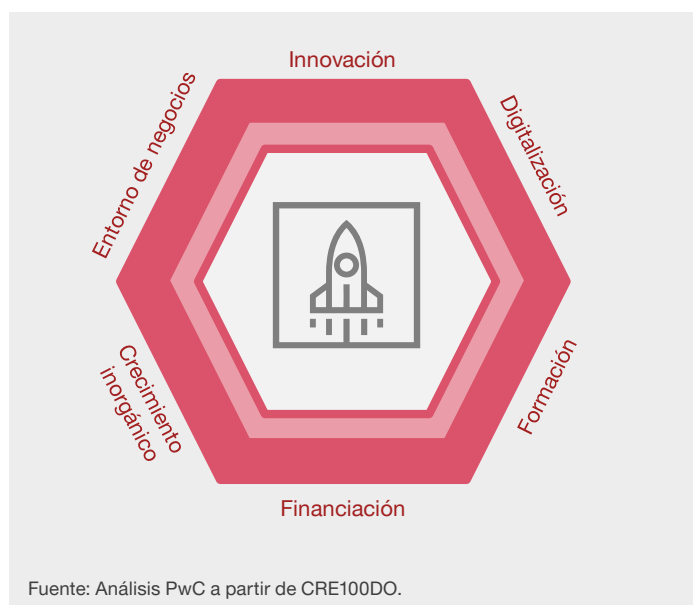


CRE100DO se ha posicionado como un referente en la promoción del crecimiento empresarial y la defensa de una mayor visibilidad del segmento de la ETI en España. Y es que a diferencia de otras geografías como Alemania (*Mittelstand*), Francia (*Enterprises de Taille Intermédiaire*) o los países anglosajones (*Mid Cap*); en España no tenemos un nombre aún para la ETI. Sin embargo, estas empresas destacan, entre otros, por su competitividad y elevada presencia internacional como se ha analizado a lo largo de este documento, lo que les hace competir con grandes multinacionales con mayores ayudas e incentivos. De esta forma, se hace indispensable incrementar el apoyo y reconocimiento a estas empresas desde todos los ámbitos de la sociedad, dado que la ETI, y en concreto las empresas de CRE100DO, son un claro ejemplo del potencial económico que tiene nuestro país.

Sin embargo, aún son muchos los retos que tiene por delante la economía para poder cambiar la estructura del tejido empresarial. Entre ellos, están sin duda la innovación para el desarrollo de nuevos productos y procesos; la digitalización y automatización; la formación del personal para crear la fuerza de trabajo del futuro; el acceso a la financiación; el crecimiento inorgánico de las compañías, y el mantenimiento de un marco regulatorio y de negocios adecuado.

#### Gráfico 29

Retos para impulsar el crecimiento empresarial en España



Fuente: Análisis PwC a partir de CRE100DO.



## Desarrollo de ecosistemas de innovación

Conformados generalmente por *startups*, pymes y grandes empresas, los ecosistemas de innovación nacen al calor de las crecientes necesidades tecnológicas de los grandes sectores de la economía. Estos se suelen caracterizar por su marcado carácter transversal en la sociedad, agrupando a diferentes actores público-privados, así como por su flexibilidad y capacidad de reinventarse. Sin embargo, en España debido al reducido tamaño de las empresas, la falta de un tejido productivo fuerte y consolidado y la ausencia de auténticos facilitadores de estos ecosistemas, las posibilidades de desarrollo de estos *hubs* son muy limitadas.

Los facilitadores son la piedra angular desde la que se construyen los ecosistemas de innovación. Estas empresas funcionan como verdaderos agregadores tecnológicos, es decir, compañías que actúan de puente entre las empresas puramente tecnológicas y el resto de las industrias. De esta forma, los facilitadores consiguen absorber y adaptar las últimas innovaciones tecnológicas a la realidad empresarial, posibilitando la posterior adopción de las mismas por empresas de menor tamaño y jugando así un papel esencial en el proceso innovador.

En España, el papel de facilitador del ecosistema raramente ha sido asumido por las grandes empresas. Pese al impulso decidido que han dado a la innovación en los últimos años, las grandes empresas no nacieron con una vocación innovadora capaz de generar sinergias con sus proveedores. Esto ha provocado que sus cadenas de suministro tradicionales no se hayan transformado en ecosistemas en los que cada *partner* aporta una especialización productiva a estas empresas.

Así las cosas, en España ha habido tradicionalmente una falta de esta figura que ayudara a crear y dinamizar estos ecosistemas. Sin embargo, en los últimos años, las empresas del *middle market* se han confirmado como potenciales facilitadores del ecosistema innovador. Estas compañías, además de nacer con una clara vocación innovadora, cuentan con el tamaño suficiente y la cercanía con sus proveedores como para dar lugar a la creación de ecosistemas innovadores. Además, y gracias a su elevada especialización, el efecto tractor sobre el conjunto del ecosistema innovador que tienen es mucho mayor, lo que acaba facilitando el desarrollo de los mismos.

La falta de ecosistemas en nuestro país se refleja en los resultados que arroja el Cuadro Europeo de Indicadores de la Innovación que elabora la Comisión Europea. Para el año 2021, España se situó en el grupo de países conocidos como Innovadores Moderados, estando por

debajo de la media de la UE-27 y muy por detrás de países líderes como Suecia, Finlandia, Dinamarca o Bélgica. De acuerdo con el informe, España presenta un rendimiento bajo con respecto a la media de la UE-27 en el apoyo a la financiación de la innovación, tanto en el ámbito público como privado. Además, España tiene también un amplio margen de mejora en otras áreas, como innovación en procesos empresariales o solicitud de patentes.

Por todo ello, se requiere de una apuesta decidida por parte de las Administraciones y las empresas para la creación y promoción de *hubs* que ayuden a elevar la innovación en España. Para ello, se precisa el desarrollo de un modelo cooperativo de negocio bidireccional entre los distintos agentes implicados: hacia afuera (incluyendo a clientes, competidores, agentes públicos...) como hacia dentro de la empresa (trabajadores y colaboradores). El objetivo de esto es la integración completa de todas las cadenas de valor asociadas a la innovación, lo que acabará generando sinergias que beneficien de forma muy positiva al conjunto de la economía. En este sentido, resulta indispensable apoyar a los facilitadores de la innovación, papel que la ETI está cada vez más asumiendo en nuestro país.

Junto a esto, la colaboración público-privada es fundamental de cara a poder generar un cambio efectivo en este ámbito, especialmente en lo que respecta a la financiación. Sin el impulso público, la empresa privada tiene muy complicado desplegar por sí sola una suficiente capacidad inversora en innovación. Así lo considera el 48% de las empresas de CRE100DO, que señala que la mejora de las ayudas a la innovación es un área de mejora relevante en la actuación de las Administraciones Públicas para estimular el crecimiento empresarial en el país.

De hecho, en España ya contamos con algunos modelos de éxito en este ámbito como son las ayudas del CDTI a la innovación o los préstamos ofrecidos por ENISA y el ICO. Además, los Fondos Europeos, instrumentalizados a través de los PERTE, suponen una oportunidad única en este sentido, dado que una de las líneas estratégicas definidas por la Comisión Europea para el destino de estos fondos es la innovación. De hecho, los PERTE publicados ahondan en estas cuestiones, especialmente aquellos más vinculados a la industria, con el objetivo de poner las bases del crecimiento económico español para los próximos años.





## Digitalización

Según el Índice DESI<sup>8</sup> elaborado por la Comisión Europea, España está en una posición muy aventajada con respecto a otros países europeos en términos de digitalización general de la economía. De hecho, España ha dado pasos de gigante en los últimos años con respecto a los usos de sistemas de información y automatización de procesos. Este proceso de digitalización además se ha acelerado durante los últimos años con el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías como el *IoT*, el *Big Data* o el *Blockchain*.

La digitalización es así un proceso imparable que viene a cambiar la forma en la que concebimos la empresa como un todo. En este sentido, cabe destacar además que la empresa digitalizada no es sólo más eficiente que la empresa analógica, sino que es completamente distinta. Y es que digitalizar no supone solo transformar los procesos que son analógicos en digitales, sino repensarlos de forma íntegra. De esta forma, la tecnología se convierte en un catalizador que permite aumentar la resiliencia de toda la cadena de valor de la empresa y con ello, el valor generado para la sociedad.

Pero el uso de la tecnología en la empresa no alcanza su máximo potencial si el dato no es puesto en el centro de la estrategia de digitalización. El gobierno del dato es hoy en día una realidad en las empresas tecnológicas por su modelo de negocio, pero también debe serlo en el resto de las empresas con el objetivo de llevar la gestión empresarial al siguiente nivel. En consecuencia, que una empresa se convierta en “*data centric*” implica recoger información a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, incluida información de proveedores y de consumidores, con el objetivo de nutrir la toma de decisiones de la empresa. Esta toma de decisiones necesariamente debe automatizarse ante la cantidad ingente de datos recabados, reduciendo así el papel de las personas, optando por un uso más intensivo de herramientas como la IA para la gestión diaria de las compañías, y dejando a estos sólo las decisiones más críticas.

Sin embargo, la digitalización de la empresa no implica exclusivamente la sustitución de personas por máquinas en la realización de las tareas más repetitivas. Digitalizar la empresa implica también repensar el papel que juegan los trabajadores a lo largo de la cadena de valor de la empresa. Así, las empresas digitalizadas deben buscar

fórmulas de colaboración entre personas y máquinas (**Cobots**) con el objetivo de elevar la eficiencia en el uso del capital físico y humano. Este papel central que van a jugar las personas en la empresa digitalizada conlleva también repensar la formación de los trabajadores en el ámbito digital. Fórmulas de aprendizaje como el *upskilling* o *reskilling digital* son fundamentales para convertir a los trabajadores en sujetos con capacidad de ser parte del proceso de digitalización y evitar así aumentar el actual desacople que existe entre las necesidades digitales de la empresa y los conocimientos de los trabajadores.

La tecnologización empresarial es una realidad inexorable que no puede ser ignorada. Aquellas empresas que no se digitalicen tendrán muy complicado sobrevivir en un medio-largo plazo, al quedarse obsoletos sus modelos de negocio. En este contexto, los organismos públicos han impulsado durante los últimos años programas de ayuda directas e indirectas para la digitalización enfocándose especialmente en pymes. De hecho, uno de los pilares en los que se sustentan los Fondos Europeos es en impulsar la digitalización empresarial de pequeñas y medianas empresas a través de convocatorias de ayudas directas. Pero también, los marcos estratégicos y las ayudas movilizadas establecidos por los PERTE sectoriales permitirán impulsar la digitalización de toda la economía española en el medio y largo plazo gracias a los llamados “Proyectos País”, como los del vehículo eléctrico o la industria agroalimentaria.

A pesar de ello, es importante destacar que el tamaño empresarial incide de forma positiva en la capacidad de acelerar la adopción de tecnologías de las empresas. Es decir, a mayor tamaño tenga una empresa, más facilidad tendrá ésta para encontrar sinergias entre distintas tecnologías y, por ende, más rápido adoptará estos nuevos sistemas. Así, un tejido empresarial más desarrollado permite una tecnologización más rápida de la economía, lo que eleva la productividad y la riqueza de un país. De esta forma, es una necesidad apostar por modelos de crecimiento empresarial como los de las empresas de CRE100DO si queremos alcanzar las mayores capacidades tecnológicas de nuestro tejido productivo.

8 El Índice DESI (*Digital Economy and Society Index*) monitoriza el progreso digital en distintos ámbitos de la sociedad de los países de la Unión Europea. Para el año 2021, el Índice DESI para España alcanzó los 57,5 puntos para España, casi 7 puntos porcentuales por encima de la media de la UE-27 para ese mismo año



## Formación, upskilling y reskilling

De acuerdo con el informe “*Global Competitiveness Report 2020*” del Foro Económico Mundial, la adecuación y desarrollo del capital humano es fundamental para garantizar una adecuada transformación de la economía durante los próximos años. De esta forma, una de las prioridades en este sentido es la actualización de los currículos educativos y una mayor inversión en las habilidades necesarias para los puestos de trabajo que se requerirán en un futuro.

Sin embargo, para generar estas transformaciones, es necesario repensar la formación técnica-profesional y académica que están recibiendo y recibirán a lo largo de su vida los ciudadanos. Por un lado, se debe poner el foco en el desarrollo de *soft skills* como el pensamiento crítico e innovador, el aprendizaje activo, la creatividad, la capacidad resolutoria o el liderazgo entre otros. Estas habilidades son absolutamente esenciales para el futuro desarrollo profesional de los estudiantes y su enseñanza debe acelerarse en las etapas educativas más tempranas. Dentro del mundo empresarial, las compañías deben realizar un esfuerzo en adaptar sus currículos formativos a la adquisición/desarrollo de estas *soft skills*, dotando así a sus profesionales de las herramientas necesarias para el desarrollo de una carrera profesional fructífera.

Además, y debido al impulso frenético de la digitalización durante los últimos años, se hace imprescindible elevar las habilidades de la población en este campo. Para ello, el fomento de las disciplinas STEM<sup>9</sup> es un requisito fundamental, especialmente entre las mujeres. En este contexto también es esencial realinear la educación reglada con las necesidades de la nueva economía digital, replanteando y adaptando los currículos académicos a las nuevas realidades de la empresa. En el marco de la educación no reglada, el impulso de títulos profesionales reconocidos por la empresa privada podría

Pero si algo cobra especial relevancia con el nuevo paradigma de la digitalización es apostar decididamente por un modelo educativo “*life-long learning*” o a lo largo de toda la vida, elevando el número de programas formativos orientados a trabajadores para el reciclaje de habilidades (*reskilling*) y a la mejora de estas (*upskilling*). Con ello se busca minimizar el impacto de las transformaciones tecnológicas en el empleo, reduciendo la potencial brecha digital entre los trabajadores actuales y los del futuro.

El papel de las empresas en este sentido es absolutamente capital, pues la formación dentro de estas puede cubrir muchos de los “*gaps*” de capacitación que tienen hoy los trabajadores. En concreto, el impulso de títulos “profesionales” reconocidos por las empresas privadas y que acrediten una serie de conocimientos podrían suponer una aportación sustancial a este nuevo modelo educativo. Si nos centramos en las empresas CRE100DO, estas por su tamaño, estructura corporativa y fórmulas de gestión del talento ofrecen ya modelos de *upskilling* y *reskilling* a sus trabajadores. Estos modelos pueden servir de ejemplo a la hora de plantear un marco formativo a nivel país.

Por otro lado, en un país en el que existe un problema de incorporación de los jóvenes al mercado laboral, la formación profesional dual se ha erigido como una fórmula de éxito con la que disponer de profesionales perfectamente cualificados para el desarrollo de múltiples actividades dentro de las empresas. El fomento de esta tipología de formación, así como su consolidación y adecuación a las necesidades de la empresa supone uno de los pilares de la educación del presente y futuro. En este sentido, la ETI puede suponer un punto de apoyo importante para la FP dual en España. Estas empresas ofrecen un entorno laboral único a los estudiantes, que se sienten parte de un equipo que está construyendo la gran empresa del mañana, al mismo tiempo que se van desarrollando profesionalmente.

A pesar de ello, las nuevas y crecientes necesidades educativas de las empresas están aún lejos de ser cubiertas, limitando el crecimiento empresarial y la adopción de nuevas tecnologías. Así lo considera el 45% de las empresas de CRE100DO, que señalan que la alineación de la educación con las nuevas necesidades digitales de las empresas y la recapitación de la fuerza de trabajo es un área por mejorar para garantizar el crecimiento económico y empresarial de nuestro país. Entre las soluciones, además de las descritas, un incremento de la financiación de los programas de formación público-privados, así como el reconocimiento de fórmulas educativas no regladas podrían ayudar también a mejorar el entorno formativo español.

<sup>9</sup> STEM es el acrónimo en inglés para “Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas”



## Financiación

Otro de los mayores retos desde la óptica privada para elevar el crecimiento empresarial en España es garantizar el acceso a la financiación a las empresas. Dentro de los modelos de financiación, en España sigue predominando la financiación de tipo bancario, especialmente para pymes. Sin embargo, durante los últimos años, se están desarrollando en nuestro país otros modelos de financiación no bancaria o alternativa que buscan otorgar margen a las compañías en el manejo de sus finanzas.

Dentro de estos modelos, y centrándonos en el *middle market*, existen dos fórmulas con un enorme potencial para estas empresas: el *private equity* y los mercados alternativos. El *private equity* consiste en la venta de parte del accionariado a fondos o inversores que buscan rentabilidad, pero sin el riesgo asociado a invertir en empresas de menor tamaño como *startups* o *scaleups*. Estos inversores tienen un horizonte inversor generalmente a largo plazo, buscando participar en la toma de decisiones y gestión diaria de la compañía con el objetivo de hacerla crecer. Así, esta fórmula de financiación no sólo aporta recursos a la empresa, sino un *know-how* de los inversores que puede ser realmente interesante durante las fases de mayor crecimiento de la empresa.

Los mercados alternativos, por otro lado, son sistemas regulados en los que se negocian títulos o deuda de empresas en crecimiento. Estos están pensados para empresas que requieren financiación para afrontar distintos procesos de expansión o crecimiento, pero no quieren acudir a modelos como el *private equity* o la financiación bancaria. El acceso a estos mercados induce también una serie de cambios en las compañías, como el aumento de su visibilidad o una mayor transparencia de cara al mercado.

Ambos modelos de financiación tienen aún escaso desarrollo en nuestro país. A la falta de un conocimiento extenso de los mismos en la mayoría de las empresas se une la necesidad de dotar de mayor seguridad al inversor en este tipo de operaciones, especialmente en lo relativo al *private equity*. A esto se le une la necesaria reducción de barreras administrativas y fiscales, adaptándola a la realidad empresarial que permita crear en España un mercado financiero alternativo sólido del que se puedan beneficiar todas las empresas.

Si ponemos el foco en la financiación pública, en España existen fórmulas de colaboración público-privada de reconocido éxito, como son las garantías de crédito ICO. En este sentido, y en el marco de los fondos *Next Generation EU*, han surgido nuevos esquemas de financiación para las empresas que suponen una oportunidad única que es imprescindible aprovechar. En España, en base a lo dispuesto en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, los mecanismos elegidos para la instrumentalización de estos fondos son dos: los PERTE y las convocatorias específicas de ayudas y subvenciones. Los PERTE son la principal novedad en el marco de los fondos europeos. Concebidos como planes estratégicos de sectores relevantes para el presente y futuro de la economía española, establecen mecanismos de colaboración entre el sector público-privado y contribuyen a la movilización y gestión eficiente de los fondos.

Los Fondos Europeos son la piedra angular sobre la que descansa la financiación y ejecución de las inversiones más importantes que necesita la economía española para transformarse. Contar con la empresa privada, y en concreto con la ETI como líderes en sus respectivos sectores, en la definición de las principales actuaciones y prioridades de financiación se torna indispensable de cara a alinear los intereses públicos y privados.

**Tabla 1**  
Financiación de los PERTE aprobados hasta la fecha por el Consejo de Ministros

Criterios estratégicos para la recuperación y transformación económica (PERTE)	Financiación pública (M€)	Financiación privada (M)€
PERTE para el desarrollo del vehículo eléctrico	4.300	19.700
PERTE para la salud de vanguardia	982	487
PERTE de energías renovables, hidrógeno y almacenamiento	6.920	9.450
PERTE agroalimentario	1.000	1.000
PERTE nueva economía de la lengua	1.100	1.000
PERTE economía circular	492	740
PERTE para la industria naval	310	1.150
PERTE aeroespacial	2.193	2.340
PERTE de digitalización del ciclo del agua	1.940	1.120 <sup>10</sup>
PERTE de microelectrónica y semiconductores	12.250	-
PERTE de economía social y de los cuidados	808	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible del “Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia” a junio de 2022



<sup>10</sup> Nota: Colaboración público-privada.





## Crecimiento inorgánico

A diferencia del crecimiento orgánico, que depende de los recursos (trabajadores, líneas de negocio, maquinaria...) que ya dispone la compañía, el crecimiento inorgánico se basa en la disponibilidad de recursos financieros o capital por parte de la empresa para afrontar operaciones de fusión y adquisición.

Esta fórmula de crecimiento presenta diferentes ventajas tanto para la empresa inversora como la invertida. Por un lado, la empresa inversora consigue unos determinados recursos de la empresa invertida (clientes, materias primas...) que utiliza en su operativa empresarial y le permite mantener y expandir su modelo de negocio. Por otro lado, la empresa invertida en muchos casos consigue “desatascar” gran parte de su modelo de negocio gracias a la inversión recibida. El pertenecer a un grupo empresarial dota a la empresa invertida de un propósito dentro del grupo, lo que le permite focalizar esfuerzos en aquello donde es excelente. De esta forma, ambas empresas se acaban beneficiando de esta fórmula de crecimiento, permitiéndoles alcanzar la excelencia empresarial y crear un mayor valor para la sociedad.

Sin embargo, hoy en día el crecimiento inorgánico no se identifica exclusivamente con los procesos de fusión y adquisición, sino con la creación de alianzas estratégicas entre empresas que van más allá de la participación de una en el capital de la otra. Estas alianzas estratégicas tienen un papel capital en empresas como las de CRE100DO, para las que buscar sinergias con empresas que ayudan a impulsar tu modelo de negocio es fundamental.

De hecho, estas alianzas estratégicas cobran incluso más protagonismo a la hora de expandir el negocio de las empresas tanto en los mercados locales como extranjeros. Sin un socio comercial, a las empresas que intentan acceder a otros mercados les sería muy costoso,

en tiempo y recursos, consolidarse en un mercado que no conocen. Pero también los socios pueden jugar un papel como proveedores, con el fin de suministrar a la empresa todo lo necesario para garantizar la continuidad del negocio. Desde tecnología a materias primas, los socios proveedores construyen relaciones de confianza con las empresas y tienen cada vez mayor relevancia en la estrategia empresarial, especialmente cuando las empresas tienen un tamaño relativamente mayor.

En consecuencia, facilitar el crecimiento inorgánico de las empresas es otra forma de contribuir al crecimiento empresarial de nuestro país. Es necesario seguir ahondando en fórmulas legales y fiscales que fomenten esta tipología de crecimiento, así como establecer marcos que permitan dar seguridad a las empresas a la hora de acordar alianzas con otros socios. Quizás los Fondos Europeos, y en concreto los PERTE, son un ejemplo idóneo de como fomentar las alianzas estratégicas entre empresas en un contexto de colaboración público-privada.

Los modelos de “Proyectos País” establecidos en los PERTE, que abarca múltiples compañías de todos los tamaños y de toda la cadena de valor, es una fórmula de éxito que exige la colaboración entre empresas con el fin último de contribuir al crecimiento económico de España. De esta forma, las empresas presentan proyectos conjuntos, financiados con fondos públicos y privados, con el fin último de acelerar la transformación del conjunto del sector. Trasladar estas fórmulas de colaboración entre empresas a otros tipos de subvenciones públicas se torna imprescindible si se quiere no sólo contribuir al crecimiento empresarial sino además a construir un tejido empresarial más dinámico y resiliente.



## Entorno de negocios y regulación

La calidad de la regulación es un elemento crucial que influye en la actividad de las empresas, teniendo un efecto en variables tan relevantes como la creación o el tamaño de las empresas. Incluso los incentivos para la creación y el desarrollo de las pequeñas empresas pueden tener un efecto desincentivador en su crecimiento, ya que las ventajas se suprimen a partir de unos determinados umbrales, y su pérdida no es compensada por los potenciales beneficios derivados del incremento del tamaño.

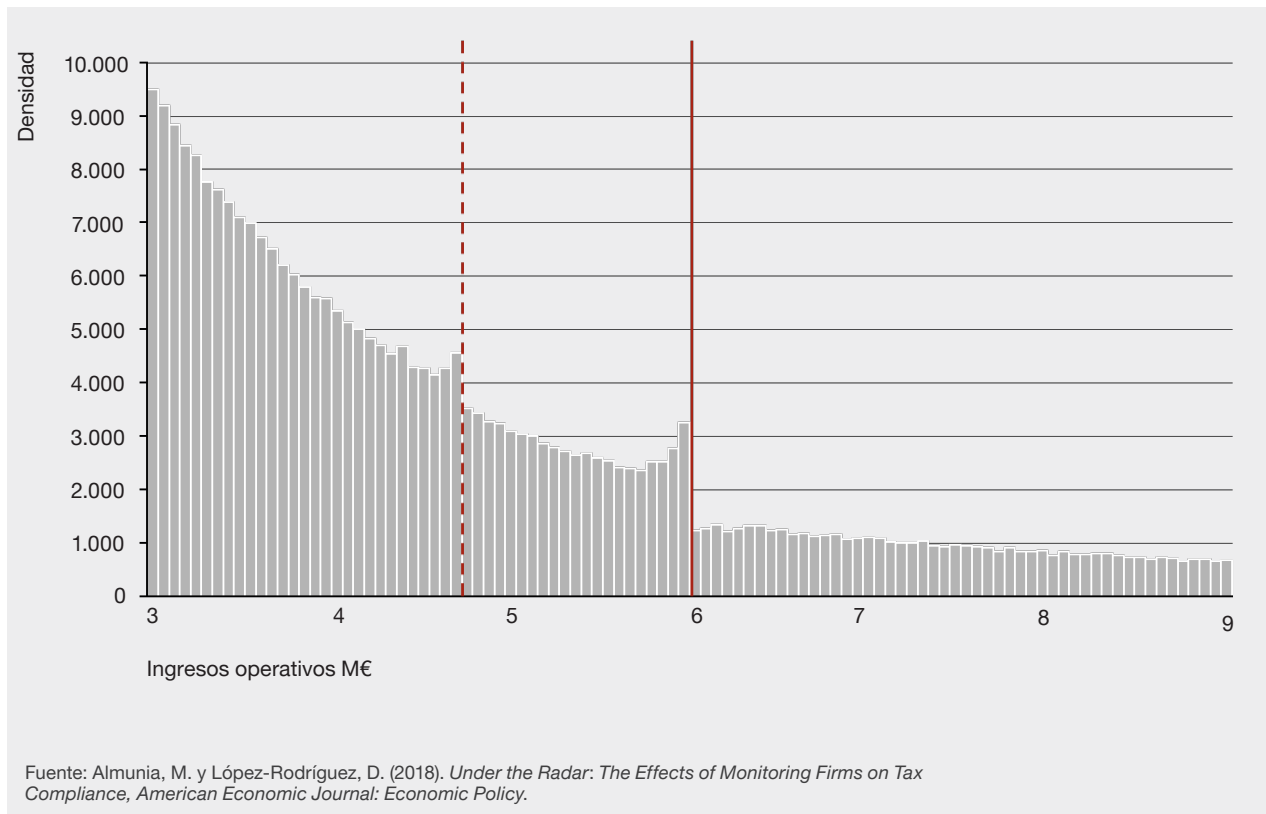
Esto genera un problema de “fronteras” de crecimiento. Éstas se asocian a regulaciones que se activan una vez se sobrepasan diferentes umbrales de tamaño y que generan

costes añadidos para las empresas. Estos umbrales suelen estar ligados a un determinado número de empleados o a un determinado nivel de cifra de negocio.

El Ministerio de Economía, Industria y Competitividad llevó a cabo una revisión de la normativa estatal (fiscal, laboral, contable financiera, de seguros y de competencia) e identificó más de 130 regulaciones vinculadas al tamaño empresarial. Cuando se toma como referencia la variable del número de trabajadores, se observa una concentración de regulaciones en torno a 10, 50 y 250 trabajadores. En términos de facturación, los umbrales más habituales se sitúan en los 2, 6 y 10 millones de euros.

### Gráfico 30

#### Número de empresas por tamaño en España



Precisamente, la Comisión Europea, en su informe país de España de 2020 señala el efecto de la regulación sobre el crecimiento empresarial como uno de los ámbitos relacionados con el marco regulatorio que España debe mejorar: «Las normas aplicables en función del tamaño para favorecer a las PYMES pueden afectar negativamente a su dinámica de crecimiento. Estas normas se suelen adoptar para reducir la carga normativa y tributaria que recae sobre las empresas más pequeñas, pero pueden tener el efecto no deseado de desincentivar su crecimiento más allá de determinados umbrales de tamaño. Un estudio del Gobierno de 2017 realizado por el Ministerio de Economía detectó más de 130 normas con umbrales fijados en función del tamaño; si se miden atendiendo al número de empleados, muchos de estos umbrales se concentran en torno a los 250, los 50 y los 10 trabajadores. La moderación o eliminación (gradual) de los umbrales más importantes podría ayudar a las empresas a crecer.»<sup>11</sup>

Si ponemos el foco en las empresas del *middle market*, estas empresas no disfrutaban, en muchos casos, ni de las ayudas y ventajas de las pequeñas empresas ni de las capacidades de las grandes empresas. Además, a pesar de su relevancia en términos económicos y sociales, las Administraciones Públicas no siempre prestan la suficiente atención a nivel regulatorio a las necesidades de estas empresas y, en muchos casos, éstas se ven perjudicadas por el complejo marco institucional, que puede limitar sus posibilidades de supervivencia y crecimiento. Así lo reconocen el 60% de las empresas de CRE100DO, que declaran que la reducción de la carga burocrática es una de las principales áreas a mejorar de la actuación de las Administraciones Públicas españolas.

A esto se le suma la disparidad regulatoria existente en cada una de las regiones de España, que incide de forma muy negativa especialmente sobre aquellas empresas que operan en diferentes regiones. La fragmentación del mercado reduce la capacidad de las empresas de aprovechar economías de escala y alcance y de crecer. La unidad de mercado, es decir, la ausencia de restricciones, barreras a la circulación de productos y a la prestación de servicios, es por tanto fundamental para fomentar el crecimiento empresarial.

Las Administraciones son cada vez más conscientes de los problemas que genera la excesiva regulación y, específicamente, la fragmentación normativa. Según se recoge en la Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía

de la unidad de mercado, la «fragmentación del mercado nacional dificulta la competencia efectiva e impide aprovechar las economías de escala que ofrece operar en un mercado de mayores dimensiones, lo que desincentiva la inversión y, en definitiva, reduce la productividad, la competitividad, el crecimiento económico y el empleo, con el importante coste económico que supone en términos de prosperidad, empleo y bienestar de los ciudadanos».

Este efecto no es igual para todas las empresas, sino que la fragmentación regulatoria parece tener un impacto especialmente acusado en las empresas más grandes como las del *middle market* que, con mayor frecuencia, tienen presencia en varias regiones. De hecho, así lo reconocen el 39% de las empresas de CRE100DO que señalan que la heterogeneidad regulatoria entre territorios es un obstáculo claro que limita el crecimiento empresarial en España.

Junto a la simplificación y estandarización normativa, urge en España plantear un programa realista y ambicioso de impulso al desarrollo del *middle market*. Tradicionalmente, la Administración ha centrado gran parte de sus programas de ayudas en las pymes, para estimular el crecimiento del grueso del tejido empresarial, y en las grandes empresas, que tienen la capacidad de generar un elevado impacto económico. El último ejemplo de esto lo encontramos en el marco de los fondos europeos y los PERTE, que contemplan directamente tanto a pymes como grandes empresas, pero no al *middle market*.

En consecuencia, la ETI se encuentra en una suerte de limbo para las que los programas de ayudas públicas nunca llegan a encajar. Sin embargo, por sus características únicas de cercanía con el ecosistema empresarial local, su elevado potencial de crecimiento y su relevancia socioeconómica, las empresas del *middle market* son auténticos campeones del crecimiento empresarial en nuestro país. Resulta por tanto imprescindible realizar un análisis exhaustivo de cuáles son las principales necesidades de estas compañías para determinar así los mecanismos de apoyo más adecuados y eficaces.

<sup>11</sup> Comisión Europea, (2020). Informe sobre España 2020. Bruselas, 26.2.2020

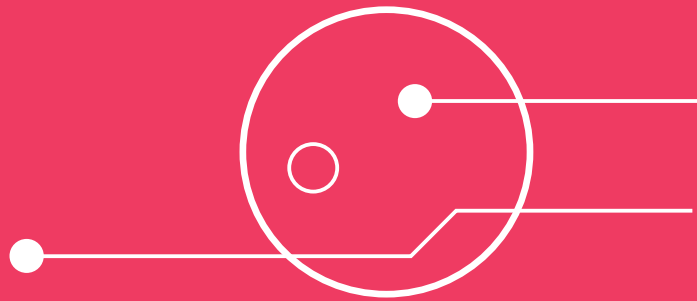
Entre estas necesidades, la ETI precisa de programas que estimulen de forma decidida el crecimiento empresarial en nuestro país. Desde la construcción de una nueva fábrica que ayude a expandir o diversificar las líneas de negocio hasta la financiación de programas de internacionalización adaptados a las necesidades de la ETI, son muchos los campos en los que las ayudas públicas pueden poner las bases para favorecer el crecimiento empresarial durante los próximos años.

Con todo, cabe subrayar de forma especial las ayudas vinculadas a la digitalización y al impulso al I+D+i para las empresas del *middle market*. Gracias a su tamaño, estas empresas pueden beneficiarse sustancialmente de las ventajas derivadas de la implantación de sistemas de automatización de procesos, el uso de algoritmos e Inteligencia Artificial para la explotación del dato o la interconexión de sistemas entre otros. Además, y gracias a su capacidad de convertirse en generadores de ecosistema, los proyectos impulsados desde estas empresas pueden acabar consolidando un tejido empresarial local de alto valor económico, incidiendo de forma muy positiva en el crecimiento económico. Por todo ello, esta tipología de ayudas, lejos de tener un efecto único sobre las empresas receptoras, pueden favorecer el nacimiento de ecosistemas ganadores que se conviertan en auténticas palancas de crecimiento presentes y futuras de la economía española.





# Anexos

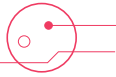




## I. Referencias

- **Banco de España & Banco Central Europeo** (2021): Evolución reciente del acceso de las pymes españolas a la financiación externa de acuerdo con la encuesta semestral del banco central europeo (Informe trimestral de la economía española del cuarto trimestre de 2021)
- **Cámara de Comercio de España** (2019): Observatorio de Competitividad Empresarial (Serie crecimiento empresarial 4/2019)
- **Círculo de Empresarios & Metroscopia** (2014): Los españoles sí confían en los empresarios
- **Círculo de Empresarios** (2018): La empresa mediana española. Informe Anual 2018
- **CRE100DO & PwC** (2017): Disrupción tecnológica en el sector textil
- **CRE100DO** (NA): Liderazgo colaborativo: inclusión, sentido y resultado
- **CRE100DO** (NA): Marca: el valor de la diferenciación
- **CRE100DO** (NA): La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación
- **CRE100DO** (NA): En la agenda del CEO
- **CRE100DO** (2019): Memoria de Actividades 2019 Fundación CRE100DO
- **CRE100DO** (2020): Observatorio empresas CRE100DO. Crisis Covid-19 (2ª ola)
- **CRE100DO** (2021): La importancia de la Mediana Empresa Española Plus para la economía del país
- **European Commission** (2021): *European innovation scoreboard*
- **European Commission** (2021): *Digital Economy and Society Index report (2021)*
- **EVCA-Briefing** (2013): *The middle market: Europe's real economy strongman*
- **National Center for the Middle Market** (2018): *The DNA of Middle Market Growth*
- **Ministerio de Economía, Industria y Competitividad** (2017): Informe crecimiento empresarial
- **OECD** (2020): *SMEs Going Digital: Policy challenges and recommendations*
- **OECD** (2021): *The Digital Transformation of SMEs*
- **PwC** (2021): *From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow (10th Global Family Business Survey)*
- **PwC** (2021): *A leadership agenda to take on tomorrow (24th Annual Global CEO Survey)*
- **PwC** (2021): Claves e inversiones estratégicas para una España 5.0.
- **Strategy&** (2017): *Fit for Growth (A guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring and Renewal)*,
- **Strategy&** (2013): *What drives a company's success?*
- **Strategy&** (2018): *Scaling up MENA SMEs*
- **World Economic Forum** (2020): *The Global Competitiveness Report (Special edition 2020). How Countries are Performing in the Road to Recovery.*





## II. Metodología Input-Output

### El Producto Interior Bruto (PIB) como medida de generación de riqueza

El PIB es la magnitud macroeconómica más adecuada para la medición de la riqueza económica generada por un país. Para la medición de la riqueza generada por compañías o sectores se utiliza el Valor Agregado Bruto (VAB) como indicador equivalente al PIB.

La **cifra de negocio** es un indicador válido para conocer el tamaño relativo de unas compañías, pero no refleja realmente el valor económico generado por la misma.

Para la medición del valor económico generado de forma correcta se utiliza el VAB, que representa la diferencia entre el valor de los bienes y servicios vendidos por una compañía (cifra de negocios) y los utilizados como consumos intermedios en su proceso de producción.

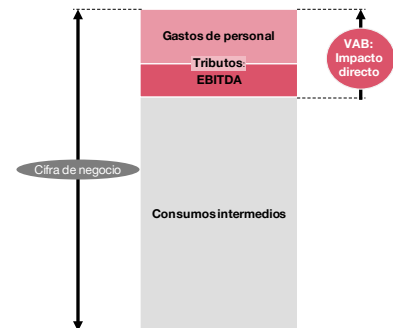
Existen 3 métodos para el cálculo del VAB y el PIB, siendo utilizado para el presente estudio el método de la renta.

**Método de la renta**

Retribución de los factores productivos	+ Remuneración de los asalariados
	+ Excedente Bruto de Explotación
	+ Impuestos netos sobre los productos
=	<b>Valor Añadido Bruto (VAB)</b>
	+ Impuestos netos sobre la producción
=	<b>Producto Interior Bruto (PIB)</b>

Los impactos en PIB calculados a lo largo del informe se han estimado en **términos de VAB**.

#### Ilustración de la descomposición de la cifra de negocio



### Estimación de los impactos directos

La estimación de la contribución directa de las empresas CRE100DO al Producto Interior Bruto (PIB) de España se ha realizado utilizando como referencia el Valor Agregado Bruto (VAB). El VAB es un indicador macroeconómico que mide la generación de riqueza de los distintos sectores de actividad y cuya única diferencia con el PIB es que no incluye los impuestos sobre los productos.

De manera general los impactos en PIB se han estimado tomando como referencia el método de cálculo del PIB denominado “método de la renta”, que agrega la remuneración de los factores productivos utilizados en la economía. En concreto, el PIB generado de manera directa es el resultado de la suma de la remuneración de los asalariados (gastos de personal) y el excedente bruto de explotación (EBITDA) generado por todas las empresas

de CRE100DO en el año 2020, estimados ambos utilizando como referencia la Contabilidad Nacional de España.

En el caso del **empleo**, el impacto directo se corresponde con el número de empleados en el año 2020.

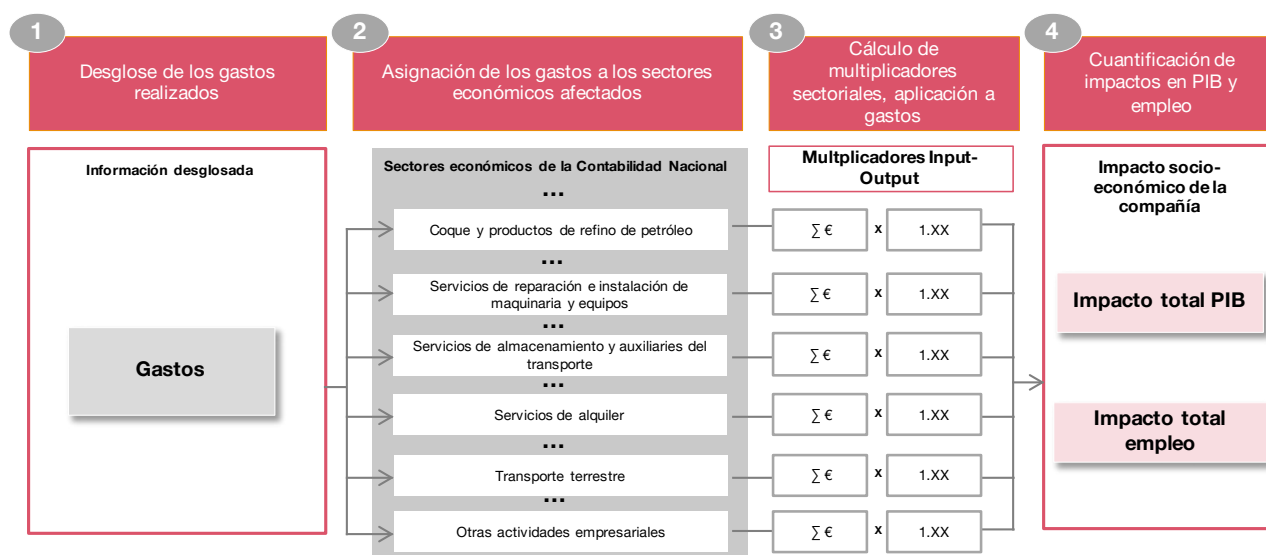


## Estimación de los impactos indirectos e inducidos

La estimación de los impactos indirectos e inducidos tanto en Producto Interior Bruto (PIB) como en empleo se basa en la información sobre los gastos realizados por las empresas CRE100DO en el año 2020. Esta información se ha estimado a partir de la cifra de negocios de todas las empresas CRE100DO y la Contabilidad Nacional de

España, tomando en cuenta el sector en el que opera cada una de las empresas.

La estimación de los impactos indirectos e inducidos utiliza como información de partida los gastos realizados por estas empresas y se basa en el modelo input-output. El procedimiento para realizar esta estimación se muestra en la siguiente tabla de forma esquemática:



## El Modelo input-output

Los impactos económicos se calculan a partir del modelo input-output, construido a partir de datos de la Contabilidad Nacional de España.

Los modelos input-output son una técnica estándar y ampliamente utilizada para cuantificar el impacto económico de actividades económicas e inversiones en infraestructuras. Están basados en el modelo de producción de Leontief, en el cual los requisitos de producción de una economía equivalen a la demanda intermedia de bienes y servicios por parte de los sectores productivos más la demanda final, tal y como se aprecia en la siguiente expresión

donde  $X$  es un vector columna que representa las necesidades de producción de cada sector de la economía (un total de 63 en la Contabilidad Nacional de España), y es un vector columna que representa la demanda final de cada sector, y  $A$  es una matriz (63 filas x 63 columnas), denominada de coeficientes técnicos, que por filas indica para cada sector en concreto el porcentaje de su producción que se destina a cada uno de los restantes sectores de la economía, y por columnas indica también para cada sector el peso sobre su producción de los bienes y servicios que demanda de cada uno de los restantes sectores de la economía. La expresión anterior puede verse también de la siguiente forma:

$$X = AX + y$$



$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ \dots \\ X_{63} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{163} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{263} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{363} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{631} & \dots & \dots & a_{632} & a_{633} \\ \dots & \dots & a_{6363} & \dots & \dots \end{bmatrix} \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ \dots \\ X_{63} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ \dots \\ y_{63} \end{bmatrix}$$

donde, p.ej.,  $X_1$  son las necesidades de producción del sector 1,  $y_1$  es la demanda final de este mismo sector, y  $a_{11}$ ,  $a_{12}$ ,  $a_{13}$ , ...,  $a_{163}$  son los porcentajes de la producción del sector 1 que se destina a, respectivamente, los sectores 1, 2, 3, ..., 63, mientras que  $a_{11}$ ,  $a_{21}$ ,  $a_{31}$ , ...,  $a_{631}$  son los pesos sobre la producción del sector 1 de los bienes y servicios demandados, respectivamente, de los sectores 1, 2, 3, ..., 63.

Reordenando la expresión anterior, se pueden calcular las necesidades de producción de una economía ( $X$ ) a partir de la demanda final ( $y$ ) que ésta tiene que atender de la siguiente forma:

$$X = (I-A)^{-1} y$$

Donde  $(I-A)^{-1}$  es la matriz inversa de Leontief o matriz de multiplicadores de producción que se utiliza para calcular los impactos.

La matriz de multiplicadores de producción que utilizamos en nuestro análisis ha sido calculada a partir de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística. Esta matriz permite determinar, por cada euro desembolsado o invertido en los distintos sectores de la Contabilidad Nacional (esto es, por cada euro de demanda final), el impacto en términos de producción bruta (esto es, las necesidades de producción).

A partir de la matriz de multiplicadores de producción se procede a calcular los multiplicadores de empleo. Para ello, utilizando datos del Instituto Nacional de Estadística, se calculan, en primer lugar, para cada sector, los coeficientes directos de empleo (ratio entre número de empleados y producción). Los multiplicadores de empleo se derivan posteriormente multiplicando la matriz de multiplicadores de producción por un vector columna con los coeficientes directos de empleo calculados para cada sector.

Los multiplicadores para el cálculo de los efectos inducidos se obtienen a partir de información sobre: (i) el peso de las rentas de los hogares (remuneración de los asalariados) sobre la producción de cada uno de los sectores afectados, (ii) la distribución del consumo de los hogares por sectores, y (iii) la propensión marginal al consumo estimada por PwC para la economía española.

### III. Empresas de CRE100DO

**CRE 100 DO**  
 ya somos...  
**125**

MASA, ACTU, ADOLFODOMINGUEZ, AERTEC, ÜAGQ, Alcorca, aleastur, ALE-HOP, Alsina, altia, ALUMASA, ALVINESA, Andreu World, AA Angulas Aguilaga, aquazervice, ARGAL, ASTI, ATARFIL, AUSA, QVESQ, babaria, BATZ, BIMBA Y LOLA, Calento, cantabria labs, GRUPO GARRA, LACASA, VALOR, COMPAC, CT, CONSEJO, CONTENÜR, CR, CRISTIAN LAY, DANOBATGROUP, DENT4ID, Egile, EL GANCHO, eurofragrance, EYSA, FINI, foodiverse, frias, gutón, GIOSEPPO, GIRARD, gtv, GOCCO, CONDAN, Greenergy, Japex, GRUPO Copese, erum, HINOJOSA, PETROPRIX, PREMIO, Tello, Tgt, W, Hiperbaric, HMY, ELMG Toys, INERCO, ITURRI, IVI, Jeanolger, joma, JOSELITO, Kids&Us, LIQUATS, LOGIFRUIT, Logifashion, LOSAN, MAGNANNI, manusa, MARTI LECHE, MASCARÓ, matholding, MIXER, MOLECOR, ORBEA, orkli, PALACIOS, Panamar, FORTES, NG, NaluaBese, Northius, ORBITA, PRIM, PRODEL, PROSOL, P, Royo, SALTO, SAMDA, SAMPOL, satec, fito, simon, Sp+Bernier, SPB, stratesys, SYMAGA, Daignature, Teldat, Textil Santanderina Since 1923, Thinktextil, Tolsa, TRISON, TROPS, UNO, VASS, VelillaGroup, Vitrinor, ZENAL, Zitron

## Contactos

### PwC



**Manuel Martín Espada**

Socio responsable de clientes y mercados  
manuel.martin.espada@pwc.com



**Jordi Esteve BARGUES**

Socio responsable de Economics en Strategy&-PwC  
jordi.esteve.bargues@pwc.com



**Marta Colomina**

Directora de la Fundación PwC  
marta.colomina@pwc.com

### CRE100DO



**Rafael Vaquero Martinez**

Director general  
rafael.vaquero@cre100do.org



**Amalia Hernández Puche**

Data insights manager  
malia.hernandez@cre100do.org









El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 152 países con más de 327.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en [www.pwc.es](http://www.pwc.es). PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) para obtener más detalles.

© 2023 PricewaterhouseCoopers, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.