



En el creixement de la competitivitat, la mida de les empreses es molt important | i IStock

Només hi ha 45 **empreses catalanes** que facturen més de 1.000 milions d'euros. I haurien de ser-ne més. Per què no creixen les empreses catalanes? Fins ara, els impediments havien estat exògens: energia, finançament, infraestructures... Però aquests han estat superats per un altre: la **competitivitat**. Innovació, internacionalització i captació i retenció de talent són les claus per incrementar-la i en aquest camp la **mida sí que importa**. A Catalunya tenim massa microempreses i massa poques empreses mitjanes i grans. Audax Energia, Mat Holding i Frit Ravich són casos d'èxit i exemples en la jornada del Programa de 20 a 100, un cicle de conferències que pretén animar les empreses catalanes a guanyar dimensió, organitzat per l'ICF. Les empreses expliquen les seves receptes per al **creixement**, un plat que inclou ous, bacon i molt de compromís.

Un full de ruta clar, adquisicions amb sentit, finançament alternatiu i aposta pel talent propi són els ingredients per al creixement de les empreses

Nascuda el 2008, Audax va néixer per la reconversió del seu fundador, enginyer que provenia del sector de la construcció. L'empresa ha crescut orgànicament i també amb adquisicions. Audax va entrar al mercat de capitals sense reticències, fins i tot ha estat la primera empresa catalana en emetre bons corporatius al MAB. Només dos anys després van fundar la segona empresa d'energia de gas. Un creixement en volum acompanyat per un creixement internacional: un mercat per any i ja són en total a nou països.

Audax ha tancat el 2018 amb una facturació de 1.600 milions d'euros, rebassant les previsions de facturar 1.000 milions d'euros el 2020.

Mat Holding és un grup industrial multinacional amb presència en 130 països dedicat a la protecció de cultius i la gestió de l'aigua. Amb plantes en 8 països, l'empresa compta amb una facturació de 300 milions d'euros anuals, un volum de negoci que s'ha multiplicat per cinc en deu anys.

Frit Ravich és una empresa familiar amb origen a Girona. El 1963 van muntar la primera fabrica i van facturar uns 400 euros. 55 anys més tard la companyia factura 236 milions d'euros, defensa una quota de mercat del 9% en el sector de les patates fregides i els fruits secs i es penja la medalla de ser l'empresa més gran d'Espanya de distribució de laminadures.

Com s'assoleix un creixement tan fulgurant? Es pot dir de moltes maneres: objectius, full de ruta o tenir clar cap a on es dirigeix l'estratègia empresarial. Les derivades són diverses: finançament, adquisicions, expansió o retenció de talent.

Full de ruta

La mirada llarga és la via de creixement per a Mat Holding. **Pau Relat, conseller delegat del grup** afirma que el pla estratègic de l'enginyeria compta amb cinc pilars: "Voluntat de liderar el sector en què entrem, vocació industrial, capacitat de ser globals, balanç sòlid que et permeti aprofitar les oportunitats quan se't presenten i aposta per l'equip i talent".

Les empreses han de créixer, el projecte empresarial ha de ser més gran que l'ego del fundador: "Molts cops preferim tenir els projectes sota control i això mata l'empresa". En aquest sentit "confonem fer empresa amb fer diners", sentència



Relat.

José Elías, Pau Relat i Judith Viader durant l'acte de l'ICF | Cedida

El **conseller delegat d'Audax Energia, José Elías**, creu que un dels factors de creixement de l'energètica és que “som fiables”. Tenir clar el camí és clau: “No vull tenir ningú amb més de sis tasques pendents. si en fem més et desenfoques, i llavors perds el rumb. Fa sis mesos que tenim clar què farem aquest any vinent”. “Estic cansat de veure gent molt capacitada, però que no s'ho creuen. Créixer en energia és més fàcil que canviant rodes de cotxes, està clar, però tothom ho pot fer”, rebla Elías.

Per a la **directora general de Frit Ravic, Judith Viader**, el camí cap al creixement passa per l'inconformisme com a projecte amb una filosofia de *lean startup*: “Repensar producte, processos, model de negoci de manera constant”.

Finançament

Elías explica que la seva empresa s'ha recolzat en deute i creixement orgànic. En aquest sentit opina que “les pimes han de focalitzar-se al mercat de capitals i no anar tant al banc, hi ha més fonts de finançament. A més, sortir a borsa ens ha donat una visió global del mercat que a més et dóna una carta de presentació molt interessant davant d'altres empreses”. En aquest sentit, segons el CEO de l'elèctrica, “un gran banc ens va dir: “No sabem com ho heu fet, si ens haguéssiu fet cas estaríeu facturant 20 milions”.

Elías: “Les pimes han de focalitzar-se al mercat de capitals i no anar tant al banc, hi ha més fonts de finançament”

Però els fons bancaris o dels mercats no són l'única opció, per descomptat. Mat Holding opta per l'autofinançament del creixement “amb reinversió a llarg termini i de moment no ens hem plantejat altres tipus de finançament o creixements”, diu Relat. Del mateix parer és Viader, que aposta per la “reinversió constant del capital”.

Adquisicions

Les M&A (merges and acquisitions) són l'altra gran palanca de creixement per a les empreses. Sense por: “Vam arribar a ser més holandesos que catalans, perquè vam comprar una empresa que ens doblava en capitalització”, rememora el CEO d'Audax.

Segons Relat, en el creixement inorgànic és molt important la primera experiència que hom té: “S'ha d'assegurar que la primera va bé, perquè si no va bé és la primera i l'última. Més val ser molt prudent en la dimensió i en el risc, perquè així en la segona ja es pot guanyar complexitat”. Ara bé, les adquisicions només tenen sentit “quan la segona esdevé orgànica, comprar una empresa perquè es crearan sinèrgies bones no és cert, ha de tenir sentit dins del teu perímetre”.

Relat: “Els equips de compres d'empreses són com els ous amb bacon, on la gallina hi col·labora, però el porc s'hi compromet”

Per a Relat, el creixement no és “ni bo ni dolent, ha de respondre a un pla estratègic, el creixement és un mitjà, no un fi”. Les complicacions del dia després d'una adquisició no haurien d'existir, per això s'ha de preparar “molt temps abans, una empresa ha de tenir molt clar quin *target* li encaixa i garantir l'èxit de la integració”. Per això, Relat recomana “fer una *due diligence* d'encaix en cultura i valors de l'empresa que comprem. Pot ser que sobre el paper encaixi, però per cultura no i això fa fracassar la integració”. Cal “un pla de contingència abans d'entrar en un procés així”, sentència. Tot i això, segons el nou director general de la Fira de Barcelona, aquest “és un procés addictiu, el creixement orgànic és avorrit, els inorgànics et fan fer salts brutals, quan funciona bé creixes un 30%”. I això deriva en equips dedicats només a M&A: “Llavors vols un equip dedicat per a les adquisicions, però alerta, perquè cal gent amb un alt grau de compromís. Els equips de compres d'empreses són com els ous amb bacon, on la gallina hi col·labora, però el porc s'hi compromet”.

Ara bé “la llei de Murphy diu que les oportunitats t’apareixen abans que tanquis la darrera compra”, riu. Acudits a part, les compres per accedir a nous mercats són una part vital del creixement i la continuïtat de l’empresa: “Si les nostres empreses no són globals, són finites en el temps”.

La directora general de l’empresa gironina diu que abans de fer una compra, l’empresa s’ha de demanar “com ens posicionarà una adquisició en el mercat?”. Segons l’empresària, “no hi ha cultura d’adquisicions, però tampoc de vendes, les empreses només es posen a la venda quan s’està a punt de liquidació i això provoca problemes en les compres”. Viader justifica aquest tendència perquè “a nivell personal vivim les vendes com un fracàs”.

Talent

Retenir talent i assegurar l’estabilitat de l’equip ha estat un dels punts més importants per a Audax, “som molt de pedrera, ens agrada formar gent i fitxar-los des d’a baix”. En el mateix sentit s’expressa Relat, que diu apostar per “la pedrera de casa, gent normal, que a vegades sembla el més difícil de trobar, gent amb sentit comú, honesta i treballadora i compromesa amb un projecte empresarial”.

Relat: “Si les nostres empreses no són globals, són finites en el temps”

A la casa de Frit Ravich el compromís amb l’equip també és un dels pals de paller del creixement i la retenció de talent. En aquest sentit, per tal d’inocular el compromís en la plantilla, Viader subratlla que és capital “saber compartir amb l’equip com serà l’empresa del futur” i explicar el citat full de ruta. A més, i per descomptat, “aprofitar el coneixement intern de la casa”.