

**Sergi Zurita Fernández**

**CREIXEMENT EMPRESARIAL EN LA TRANSICIÓ DE LES  
MICROEMPRESSES**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Àrea temàtica:**

**Organització i estratègia**

**Grau de Finances i Comptabilitat**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA  
Universitat Rovira i Virgili**

**Reus, Gener 2026**

**Curs 2025-26**

## **TÍTOL, RESUM I PARAULES CLAU**

### Creixement empresarial en la transició de les microempreses.

Aquest treball, analitza el procés de transició que experimenten les microempreses quan evolucionen cap a petites i mitjanes empreses, centrant-se en els canvis organitzatius interns que permeten un creixement sostenible. A partir d'un marc teòric basat en autors com Penrose, Mintzberg, Greiner o Daft, s'examina com elements com la professionalització de la gestió, la delegació de funcions, la formalització de processos i la capacitat d'aprenentatge organitzatiu esdevenen factors crítics per superar les limitacions pròpies de la microempresa.

Metodològicament, s'estableix el disseny d'un instrument de mesura basat en preguntes tipus Likert, respostes curtes i d'elecció, destinat a identificar quins factors organitzatius expliquen millor la capacitat d'una microempresa per fer el salt cap a una PIME. L'àmbit d'estudi se centra en Catalunya, especialment a la província de Tarragona i a la ciutat de Reus, on les PIME representen la pràctica totalitat del teixit empresarial.

Els resultats esperats del treball busquen oferir una comprensió clara de quins elements faciliten la transició i quins la dificulten, així com identificar bones pràctiques que poden servir d'orientació a empreses en creixement. El treball conclou que la professionalització, la planificació estratègica, el lideratge i la gestió del canvi són essencials per a un creixement organitzatiu sòlid i coherent.

*Paraules clau:* Creixement empresarial, canvi organitzatiu, microempreses i PIMES.

## **TÍTULO, RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

### Crecimiento empresarial en la transición de las microempreses.

Este trabajo, analiza el proceso de transición que experimentan las microempresas cuando evolucionan hacia pequeñas y medianas empresas, centrándose en los cambios organizativos internos que permiten un crecimiento sostenible. A partir de un marco teórico basado en autores como Penrose, Mintzberg, Greiner o Daft, se examina cómo la profesionalización de la gestión, la delegación de funciones, la formalización de procesos y la capacidad de aprendizaje organizativo se convierten en factores críticos para superar las limitaciones propias de la microempresa. El estudio describe las principales etapas del crecimiento empresarial y las crisis asociadas, mostrando cómo la falta de estructura puede frenar el desarrollo y generar disfunciones internas.

Metodològicament, se proposa el disseny d'un instrument de mesura basat en preguntes tipus Likert, respostes curtes i de elecció, destinat a identificar què factors organitzatius expliquen millor la capacitat d'una microempresa per convertir-se en PYME. El àmbit d'estudi se situa a Catalunya, especialment a la província de Tarragona i a la ciutat de Reus, on les PYMES representen pràcticament la totalitat del teixit empresarial.

Los resultados esperados del trabajo buscando ofrecer una comprensión clara de los elementos que facilitan o dificultan la transición, así como identificar buenas prácticas que puedan servir como guía para empresas en crecimiento. El trabajo concluye que la profesionalización, la planificación estratégica, el liderazgo y la gestión del cambio son esenciales para un crecimiento organizativo sólido y coherente.

*Palabras clave:* Crecimiento empresarial, cambio organizativo, microempresas y PYMES.

## **TITTLE, ABSTRACT AND KEYWORDS**

### Business growht in the transition of micro-enterprises.

This thesis, examines the transition process that micro-enterprises experience as they evolve into small and medium-sized enterprises, focusing on the internal organizational changes that enable sustainable growth. Building on a theoretical framework supported by authors such as Penrose, Mintzberg, Greiner and Daft, the study explores how management professionalization, delegation of responsibilities, process formalization and organizational learning capacity become critical factors for overcoming the limitations inherent to micro-enterprises. The work outlines the main stages of business growth and the crises associated with each, highlighting how insufficient structure can hinder development and generate internal inefficiencies.

Methodologically, the study proposes the design of a measurement instrument based on Likert-scale questions, short responses and multiple-choice questions, aimed at identifying which organizational factors best explain a micro-enterprise's ability to transition into an SME. The research focuses on Catalonia, particularly the province of Tarragona and the city of Reus, where SMEs account for nearly all economic activity.

The expected outcomes seek to provide a clear understanding of the elements that facilitate or obstruct this transition, as well as to identify best practices that may guide companies undergoing growth. The thesis concludes that professionalization, strategic

planning, leadership and effective change management are essential for achieving solid and coherent organizational development.

*Keywords:* Business growth, organizational change, micro-enterprises and SMEs.

## ÍNDEX

<b>1. PRESENTACIÓ</b> .....	<b>8</b>
<b>2. INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>10</b>
<b>3. MARC TEÒRIC</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Creixement empresarial</b> .....	<b>12</b>
3.1.1. Concepte i primeres aproximacions .....	12
3.1.2. Mesures de creixement.....	13
<b>3.2. Teories del creixement i desenvolupament organitzacional</b> .....	<b>16</b>
3.2.1. Com i perquè creixen les empreses .....	16
3.2.2. Etapes del creixement en petites empreses.....	20
3.2.3. Importància de la gestió organitzativa .....	22
<b>3.3. Canvis organitzacionals en el procés de creixement</b> .....	<b>23</b>
3.3.1. Transformacions internes en el procés de creixent empresarial: de micro cap a petita i mitjana empresa.....	23
3.3.2. Formalització d'estructures, professionalització de la gestió i delegació de funcions .....	26
3.3.3. Factors interns i externs que impulsen el canvi organitzatiu.....	27
<b>3.4. Canvis estratègics i direcció empresarial en el creixement</b> .....	<b>28</b>
3.4.1. Models i opcions estratègiques de creixement.....	28
3.4.2. Direcció estratègica i gestió del canvi en el creixement.....	29
3.4.3. Implementació i control del creixement .....	30
<b>3.5. Reptes, barreres i factors d'èxit en la transició empresarial</b> .....	<b>30</b>
3.5.1. Dificultats comuns: finançament, gestió del talent, pèrdua de flexibilitat.....	30
3.5.2. Factors que determinen l'èxit en el creixement organitzatiu i estratègic .....	32
3.5.3. Importància de la innovació, lideratge i aprenentatge organitzatiu .....	32
<b>4. MARC METODOLÒGIC</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1. Disseny de la investigació</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2. Unitats d'observació i àmbit d'estudi</b> .....	<b>34</b>
<b>4.3. Instrument d'investigació i escala de mesura</b> .....	<b>34</b>

<b>4.4. Escala de mesura .....</b>	<b>35</b>
4.4.1. Canvis estructurals en el creixement.....	35
4.4.2. Recursos interns i capacitat de gestió.....	36
4.4.3. Etapa del cicle de vida empresarial.....	36
4.4.4. Transformacions organitzatives .....	37
4.4.5. Estratègia i avantatge competitiu .....	38
4.4.6. Barreres i dificultats en el creixement.....	39
4.4.7. Factors d'èxit en el creixement.....	40
<b>4.5. Mostra .....</b>	<b>40</b>
<b>4.6. Característiques del treball de camp .....</b>	<b>41</b>
<b>4.7. Categorització de les preguntes.....</b>	<b>42</b>
<b>4.8. Anàlisi dels resultats.....</b>	<b>44</b>
<b>5. RESULTATS .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1. Informació general de l'empresa.....</b>	<b>45</b>
5.1.1. Sector d'activitat.....	45
5.1.2. Localització de l'empresa (comarca/territori) .....	45
5.1.3. Nombre actual de treballadors .....	46
<b>5.2. Canvis estructurals en el creixement empresarial.....</b>	<b>47</b>
5.2.1. Principal indicador de creixement .....	47
5.2.2. Període/any de creixement més significatiu .....	47
<b>5.3. Recursos interns i capacitat de gestió .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4. Etapes del cicle de vida empresarial .....</b>	<b>48</b>
<b>5.5. Transformacions organitzatives.....</b>	<b>49</b>
<b>5.6. Estratègia i avantatge competitiva .....</b>	<b>50</b>
<b>5.7. Barreres i dificultats en el creixement empresarial .....</b>	<b>50</b>
<b>5.8. Factors d'èxit en el creixement empresarial.....</b>	<b>51</b>
<b>5.9. Bloc final del qüestionari: Valoració global i perspectives .....</b>	<b>52</b>
5.9.1. Valoració global del procés de creixement.....	52
5.9.2. Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys.....	52

5.9.3. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible ...	53
5.9.4. Factors determinants per l'èxit del creixement .....	54
5.9.5. Perfil de l'enquestat .....	54
5.9.6. Antiguitat de la societat .....	55
<b>6. CONCLUSIONS .....</b>	<b>56</b>
<b>6.1. Recomanacions .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2. Limitacions .....</b>	<b>59</b>
<b>6.3. Propostes d'investigacions futures .....</b>	<b>60</b>
<b>6.4. Conclusions personals .....</b>	<b>60</b>
<b>7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</b>	<b>62</b>
<b>8. ANNEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>8.1. Qüestionari en català .....</b>	<b>65</b>
<b>8.2. Qüestionari en castellà .....</b>	<b>70</b>
<b>8.3. Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys .....</b>	<b>76</b>
<b>8.4. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible.</b>	<b>78</b>
<b>8.5. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible.</b>	<b>81</b>

## ÍNDEX IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1: Fases del creixement empresarial .....	20
Il·lustració 2: Les configuracions estructurals bàsiques d'organització en les empreses .....	23
Il·lustració 3: Les vuit etapes de la gestió del canvi organitzacional .....	25
Il·lustració 4: Matriu d'Ansoff .....	28
Il·lustració 5: Les tres estratègies genèriques de Porter .....	29
Il·lustració 6: Quadre de comandament integral .....	30
Il·lustració 7: Les 5 fases del creixement empresarial .....	31

## ÍNDEX TAULES

Taula 1: Principals estudis sobre el creixement empresarial i les variables de mesura utilitzades .....	14
---	----

Taula 2: Escala de mesura del creixement empresarial .....	35
Taula 3: Escala de mesura dels recursos interns .....	36
Taula 4: Escala de mesura de l'etapa de creixement .....	37
Taula 5: Avaluació de les transformacions internes .....	38
Taula 6: Avaluació de l'estratègia .....	38
Taula 7: Avaluació de les barreres .....	39
Taula 8: Avaluació dels factors d'èxit del creixement .....	40
Taula 9: Resum de la mostra .....	41
Taula 10: Categorització de les preguntes del qüestionari .....	42

## ÍNDEX GRÀFICS

Gràfic 1: Sector d'activitat .....	45
Gràfic 2: Localització.....	45
Gràfic 3: Nombre actual de treballadors.....	46
Gràfic 4: Principals indicadors de creixement .....	47
Gràfic 5: Recursos interns i capacitat de gestió .....	47
Gràfic 6: Etapes del cicle de vida empresarial.....	48
Gràfic 7: Transformacions organitzatives .....	49
Gràfic 8: Estratègia i avantatge competitiva .....	50
Gràfic 9: Barreres i dificultats en el creixement empresarial.....	50
Gràfic 10: Factors d'èxit en el creixement empresarial.....	51
Gràfic 11: Principals reptes de creixement.....	52
Gràfic 12: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible ....	53
Gràfic 13: Factors determinants per l'èxit del creixement .....	54
Gràfic 14: Perfil de l'enquestat .....	54
Gràfic 15: Antiguitat de la societat.....	55

## ÍNDEX ANNEXOS

Annex 1: Qüestionari en català .....	65
Annex 2: Qüestionari en castellà .....	70
Annex 3: Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys.....	76
Annex 4: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible ....	78
Annex 5: Factors determinants per l'èxit del creixement .....	81

## 1. PRESENTACIÓ

La motivació per triar aquest tema de Treball de Fi de Grau, neix d'un interès personal per entendre com les empreses es transformen internament quan passen de ser microempreses a convertir-se en petites i mitjanes organitzacions.

Al llarg del grau, he anat observant que, sovint, les microempreses presenten dificultats per créixer no només per manca de recursos financers, sinó també per limitacions organitzatives, de gestió i de planificació.

Aquest fet em va despertar la curiositat per analitzar de manera més aprofundida quins elements interns condicionen realment aquest procés de transició i quines estructures o pràctiques poden facilitar-lo. A més, el context territorial de Tarragona i Reus i el pes clarament dominant de les PIME en l'economia local van reforçar la idea que es tracta d'un tema rellevant i estretament vinculat a la realitat empresarial que m'envolta, fet que m'ha permès connectar el TFG amb el meu entorn immediat i amb possibles interessos professionals futurs.

Aquesta temàtica també respon a una motivació personal per entendre l'empresa més enllà de la seva dimensió estrictament financera. Sempre m'ha resultat especialment interessant com els aspectes humans, estructurals i organitzatius poden determinar l'èxit o el fracàs d'un projecte empresarial.

En aquest sentit, el TFG m'ha permès integrar aquesta mirada ampliada i connectar-la amb el conjunt de coneixements adquirits durant el grau. Assignatures com Economia de l'Empresa, Direcció Estratègica i Organització d'Empreses han estat especialment rellevants, ja que han proporcionat les bases teòriques sobre models de creixement, estructures organitzatives i processos de canvi. Igualment, les assignatures de Finances i Comptabilitat han resultat essencials per entendre que qualsevol creixement requereix d'una planificació econòmica sòlida, una correcta gestió dels recursos i una capacitat d'anticipar les necessitats futures de l'organització.

D'altra banda, la preparació de la metodologia del treball, i concretament el disseny del qüestionari basant en escales Likert, preguntes de resposta curta i d'elecció múltiple, ha posat en joc competències adquirides en assignatures com Estadística.

Aquest procés m'ha permès aplicar, en un context real, conceptes que sovint es treballen de manera més tècnica a l'aula, i m'ha ajudat a comprendre la importància de mesurar adequadament els factors que intervenen en els processos organitzatius.

En conjunt, aquest TFG representa una oportunitat per unir les meves inquietuds personals amb els continguts del grau, i m'ha permès aprofundir en una temàtica que considero clau tant per al desenvolupament empresarial com per al meu futur professional.

Estic convençut que el coneixement adquirit, especialment en relació amb la professionalització de la gestió, el lideratge, la planificació estratègica i l'aprenentatge organitzatiu, tindrà un valor directe en qualsevol trajectòria vinculada a l'àmbit de les finances, la consultoria o la direcció d'empreses.

## 2. INTRODUCCIÓ

La rellevància del tema abordat en aquest Treball de Fi de Grau, s'emmarca en la importància creixent que tenen les microempreses en el teixit econòmic català i, en particular, en la seva capacitat per evolucionar cap a petites i mitjanes empreses.

Aquest procés de transició no és només un fenomen empresarial habitual, sinó un repte estructural que condiona la competitivitat, la supervivència i la consolidació del teixit productiu.

Tant la literatura acadèmica com l'experiència pràctica, mostren que el creixement empresarial requereix més que un augment en l'activitat econòmica: implica transformacions organitzatives profundes que permeten a les empreses adaptar-se a noves demandes internes i externes.

Des d'un punt de vista teòric, autors com Penrose, Mintzberg o Greiner, han destacat la importància de l'estructura, la professionalització i la gestió del canvi en els processos de creixement. D'es d'una perspectiva pràctica, la realitat de les microempreses de la província de Tarragona i, específicament, de la ciutat de Reus, evidencia que la manca de mecanismes organitzatius adequats, pot limitar significativament el pas cap a una PIME consolidada.

La contextualització d'aquest estudi, parteix del fet que les microempreses constitueixen més del 90% del teixit empresarial català i representen un element essencial en la generació d'ocupació.

Tot i això, moltes d'aquestes empreses es troben amb dificultats a l'hora de créixer de manera sostenible, especialment per la presència d'estructures informals, la centralització de les decisions en la figura del fundador, la manca de delegació i l'absència de procediments formalitzats. Aquesta problemàtica justifica la necessitat d'examinar quins factors organitzatius influeixen en la transició i quines condicions internes facilita un creixement estructurat, estable i coherent.

L'estructura del treball s'organitza en diferents apartats que permeten analitzar la qüestió de manera progressiva i rigorosa.

En primer lloc, es desenvolupa un marc teòric extens que revisa les principals aportacions sobre el creixement empresarial, els models organitzatius i les teories de canvi i desenvolupament. En segon lloc, s'analitzen els factors interns i externs que condicionen el procés de transició de microempresa a PIME, les etapes evolutives

descrites a la literatura i els reptes associats al creixement. A continuació, el treball presenta el marc metodològic, que inclou el disseny de l'instrument de mesura, la justificació de les variables analitzades i la proposta de recollida de dades mitjançant un qüestionari dirigit a empreses del territori. Finalment, es plantegen els objectius del treball, els resultats esperats i les implicacions teòriques i pràctiques que se'n poden derivar.

Els objectius principals del meu TFG són: identificar els factors organitzatius que intervenen en la transició de microempreses a petites i mitjanes empreses; analitzar com es produeixen les transformacions internes durant aquest procés; i determinar quines pràctiques de gestió poden afavorir un creixement eficient i sostenible.

Per a l'assoliment d'aquests objectius, s'utilitza una metodologia quantitativa basada en l'elaboració d'un qüestionari integrat per escales Likert, preguntes de resposta tancada i preguntes d'elecció múltiple, amb l'objectiu d'obtenir informació precisa i comparable. Les fonts consultades inclouen literatura acadèmica especialitzada, llibres i articles científics sobre creixement empresarial i organització d'empreses, així com informes i dades estadístiques actuals del teixit empresarial català, tarragoní i reusenc.

Així, els elements exposats, configuren el punt de partida del present estudi, que es desenvoluparà amb rigor metodològic i coherència teòrica per aportar una contribució significativa a la comprensió del creixement empresarial en el context de les microempreses.

### 3. MARC TEÒRIC

#### 3.1. Creixement empresarial

##### 3.1.1. Concepte i primeres aproximacions

Des d'un punt de vista conceptual, el creixement empresarial no compta amb una teoria general ni amb una definició conceptual àmpliament acceptada. Segons autors com Rodríguez et al.(2003), aquesta manca de consens s'explica perquè el concepte ha estat abordat des de diferents vessants, amb perspectives diverses sobre la seva extensió, els paràmetres de mesura i els factors determinants.

En aquest context, les primeres aproximacions al creixement empresarial el conceben com un procés dinàmic vinculat a l'expansió de l'activitat de l'empresa. Així mateix, tal com argumenta Penrose (2009), aquest procés es veu impulsat per la necessitat racional de la recerca de benefici. L'autora vincula aquesta idea a dos vessants clarament diferenciats: d'una banda, l'àmbit personal, basat «en la suposició psicològica que els augments en la renda i en les riqueses impliquen avantatges personals per a l'individu, el qual és incitat a obtenir-los de manera immediata»; de l'altra, l'àmbit empresarial.

Des d'aquestes aproximacions inicials, el creixement també s'entén com un procés condicionat per la disponibilitat de serveis productius no utilitzats, especialment la capacitat de direcció i gestió disponible per al creixement. En aquest sentit, si existeix un cert nivell de desocupació en el sistema productiu, financer o d'investigació, en intentar apropar-se a un nivell d'activitat normal i rendible, s'està desenvolupant un procés de creixement empresarial (Bueno Campos, 2007).

Tanmateix, aquestes primeres aproximacions també posen de manifest que el creixement no depèn únicament dels interessos de l'emprenedor o de l'equip directiu, ni tampoc de l'adequació eficaç dels mitjans de producció i comercialització dels negocis de l'empresa, ni dels avantatges competitius en el mercat dels seus productes i serveis fabricats o venuts. En aquest sentit, el creixement empresarial ha d'estar complementat per una correcta planificació financera que permeti equilibrar l'empresa amb el pla d'actuació a seguir (Cuervo García & Vázquez Ordás, 2004).

A més, si es desitja mantenir una determinada taxa de creixement, resulta evident que l'empresa haurà d'obtenir uns resultats prou satisfactoris perquè, juntament amb la captació de nous recursos, es pugui generar nou creixement. Finalment, aquestes aproximacions inicials evidencien que el creixement empresarial comporta canvis estructurals i increments de dimensió, fet que fa que l'empresa esdevingui diferent del seu estat anterior (Bueno Campos, 2007).

### 3.1.2. Mesures de creixement

- **Mida (dimensió)**

Whetten (1987), senyala que el creixement es una mesura relativa que ha de ser observada a llarg termini.

Molts autors com Berges Lobera (1986), esmenten que les variables que han de ser utilitzades per mesurar el creixement han suposat un inconvenient per a tots aquells autors que han abordat el creixement empresarial om a objecte d'estudi; per això l'investigador ha hagut de decidir quins dels múltiples indicadors són els més apropiats per representar la verdadera mida de l'empresa. Penrose (2009), també comentava la complexitat de l'estudi d'aquesta magnitud, aclarint que les ventes totals no prenen suficientment el grau d'integració, i que el valor afegit, es un concepte de renda i no un concepte d'actiu o de dimensió.

Complementant amb el que diuen els anteriors autors, l'Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1996), posa de manifest l'inconvenient que suposa concretar aquesta magnitud, relacionant-la a la seva relativitat com origen del problema. Però, proposa mesurar el creixement empresarial mitjançant la comparació amb altres empreses competidores que es trobin en un mateix sector de referencia.

D'acord amb el que s'ha comentat en la primera frase, si el creixement es un procés avaluable a llarg termini d'un període determinat, aquest concepte pot ser perfectament mesurat de forma independent a la resta d'empreses que conformen el sector (Félix Blázquez Santana et al., 2006).

Degut a la importància en la variable de creixement adoptada per a la mesura de la dimensió de l'empresa, es considerable reflectir en la següent taula una mostra dels principals treballs sobre l'estudi del creixement i les variables que s'han utilitzat per al mesurament.

Taula 1: Principals estudis sobre el creixement empresarial i les variables de mesura utilitzades

Variable (s) seleccionada (es) per el mesurament de la dimensió empresarial	Autor / Any
Actiu total net	Albach (1967) Suárez Suárez (1979, 1984) Dunne y Hughes (1994) Carpenter y Petersen (2002) García García (2004)
Número de treballadors	Evans (1987) González Núñez (1988) Kraybill y Variyam (1992) Ocaña et al. (1994) Becchetti y Trovato (2002)
Volum de ventes	Petrakis (1997)
Inversió neta	Maroto Acín (1996) Schianterelli (1996) López Gracia et al. (1999) Raymond et al. (1999)
Inversió bruta	Mato (1989)
Diferència entre el valor de mercat i el valor comptable de l'empresa	Varaiya et al. (1987)
Volum de ventes i valor afegit	Maravall (1984)
Volum de ventes i actiu total	Chittenden et al. (1996)
Actiu total net, ingressos d'explotació i valor afegit	González Pérez y Correa Rodríguez (1998)
Número de treballadors, ventes i actiu total	Lang et al. (1996) Heshmati (2001)
Número de treballadors, ventes i rendibilitat	Birley y Westhead (1990)

Número de treballadors, volum de ventes, actiu total i valor afegit	Calvet et al. (1989)
Número de treballadors, volum de ventes, fons propis i valor afegit	Antón Martín et al. (1990)
Valor multicriteri	Bueno Campos et al. (1984) Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986) Correa Rodríguez (1999) Correa Rodríguez et al. (2001)

*Font: Elaboració pròpia a partir de Félix Blázquez Santana et al. (2006).*

- **Valor de mercat**

S'ha demostrat que mentre més gran siguin les expectatives d'oportunitats de creixement rentable, major serà el preu que els inversors estaran disposats a oferir per aquest títol i, per tant, major serà el valor que aquests títols assoleixen en el mercat (Félix Blázquez Santana et al., 2006).

No obstant, autors com Cuñat (1999), afirmen que el valor de mercat de l'empresa pot veure's afectat per les oscil·lacions de les cotitzacions, fet que d'aquesta forma els preus poden revelar els resultats futurs que obtindrà l'empresa amb els plans d'inversió estimats, al reflectir les expectatives dels inversors sobre els fluxos de caixa que l'empresa pot generar en el futur.

Altres factors com plantejaven McConnell & Muscarella (1985), va resultar que les empreses industrials, un cop anunciades les noves inversions, el mercat responia amb l'increment de valor de les seves accions, mentre que si l'anunci era de desinversió, la resposta era la contrària.

A més, una de les línies més desenvolupades d'aquest enfoc es centra en determinar de quina manera la inversió en intangibles (I+D, publicitat, formació del personal, etc.) determina l'increment de valor de l'empresa, basant-se en els estudis que demostren una major rendibilitat per acció en empreses amb altes taxes d'inversió en I+D (Félix Blázquez Santana et al., 2006).

En relació amb els diferents aspectes comentats anteriorment, s'hauran d'utilitzar un conjunt de variables que apreciïn el creixement de les empreses a través de la evolució temporal de les diferents variables seleccionades. D'aquesta manera, per a garantir la coherència dels resultats obtinguts, serà necessari agrupar les empreses de la manera més homogènia possible (tipus d'empresa, sector, producte, processos de producció tecnològicament diferents, etc.)

### **3.2. Teories del creixement i desenvolupament organitzacional**

#### **3.2.1. Com i perquè creixen les empreses**

El creixement de les empreses és un tema clau tant en la teoria de l'empresa com en la direcció estratègica. Per comprendre com i per què creixen, és necessari analitzar tant els factors interns (recursos, capacitats i decisions estratègiques) com els factors externs, és a dir, l'entorn competitiu i les regles o institucions que influeixen en el funcionament de l'empresa.

En aquest sentit, diversos autors han estudiat aquest fenomen des de diferents perspectives, oferint explicacions complementàries sobre els principals motius del creixement empresarial.

#### **- Enfocament basat en els recursos i les capacitats**

Una de les aportacions més rellevants sobre el creixement empresarial la va fer Penrose (2009) en afirmar que el creixement de l'empresa depèn dels recursos productius disponibles i de la manera com aquests són utilitzats per l'equip directiu.

A partir d'aquesta idea, l'autora planteja que les empreses no creixen només per la seva mida o pels factors externs, sinó que el creixement es deu principalment a com identifiquen, gestionen i aprofiten els seus recursos interns. A més, assenyala que la clau del creixement resideix en saber combinar i utilitzar aquests recursos de manera efectiva: no es tracta només de mantenir-los, sinó de treballar-los de manera creativa per generar noves oportunitats i avantatges competitius.

Posteriorment, aquesta aproximació va ser formalitzada per Wernerfelt (1984) sota la denominació *Resource-Based View*, i consolidada i àmpliament difosa per Barney (1991), contribuint així a establir un marc teòric sòlid per analitzar el creixement i l'avantatge competitiu de les empreses des de la perspectiva dels seus recursos i capacitats.

Tanmateix, Penrose (2009) adverteix que aquest enfocament de creixement no és il·limitat, ja que la capacitat d'una empresa per expandir-se depèn en gran manera

de la seva capacitat de gestió, de l'experiència acumulada de l'equip directiu i de l'habilitat per absorbir i organitzar nous recursos sense perdre eficiència.

En la mateixa línia, (Suárez González, 1994) destaca que el creixement de l'empresa s'entén com el resultat del desenvolupament de les seves competències bàsiques i de la seva capacitat per formular estratègies d'expansió.

Aquest plantejament reforça la idea que el creixement empresarial no depèn només dels recursos físics o financers, sinó també del desenvolupament de les competències internes i de la capacitat estratègica de l'organització (Suárez-González, 1999).

#### - **Enfocament econòmic – organitzatiu**

L'enfocament econòmic–organitzatiu permet analitzar el creixement empresarial a partir de la comparació entre la coordinació mitjançant el mercat i la coordinació interna dins de l'organització. Des d'aquesta perspectiva, moltes empreses creixen perquè, en determinades circumstàncies, resulta més eficient controlar certs processos de manera interna que dependre del mercat.

En aquest sentit, Coase (1937) va establir que les empreses tendeixen a créixer quan els costos associats a la realització de transaccions a través del mercat superen els costos d'organitzar aquestes activitats dins de l'empresa. A partir d'aquesta aportació, Williamson (1985) desenvolupa la teoria dels costos de transacció i explica que el creixement empresarial es produeix quan les organitzacions decideixen internalitzar activitats que serien més costoses, incertes o arriscades si es duguessin a terme fora de l'empresa; aquest procés afavoreix l'expansió, permet reduir costos i millorar l'eficiència operativa.

Posteriorment, diversos autors han reforçat i actualitzat aquest enfocament. Així, Holmström i Roberts (2009) assenyalen que les empreses creixen quan la coordinació interna permet gestionar de manera més eficient la complexitat organitzativa, especialment en contextos que requereixen un control més gran dels processos i una millor alineació dels incentius. En la mateixa línia, Milgrom i Roberts (1992) destaquen el paper de l'empresa com a mecanisme de coordinació superior al mercat en determinats contextos, posant l'accent en el disseny organitzatiu i en els sistemes interns de control.

A més, Felin i Zenger (2014) amplien aquesta perspectiva en assenyalar que el creixement empresarial també respon a la necessitat de gestionar problemes de coneixement i coordinació que el mercat no pot resoldre de manera eficient. Des d'aquest punt de vista, la integració d'activitats dins de l'empresa facilita la combinació de coneixements, la presa de decisions i el control de processos complexos, contribuint

al desenvolupament i a l'expansió de l'organització (Calvo-Silvosa & López López, 2003).

#### - **Enfocament evolutiu i organitzatiu**

L'enfocament evolutiu i organitzatiu entén el creixement empresarial com un procés no lineal, estructurat en diferents etapes de desenvolupament. Segons Greiner (1997), el creixement de les organitzacions es produeix a través de fases evolutives d'estabilitat que, periòdicament, es veuen interrompudes per crisis o revolucions internes que obliguen a reestructurar l'empresa.

Des d'aquesta perspectiva, el creixement empresarial no és un procés continu ni homogeni, sinó que les organitzacions passen per etapes successives de desenvolupament que generen tensions internes. Aquestes crisis solen estar relacionades amb problemes de lideratge, coordinació o control i requereixen canvis organitzatius per poder continuar amb el procés de creixement.

En aquest sentit, el creixement es troba estretament vinculat a la capacitat d'adaptació interna de l'organització. Cada etapa de l'expansió comporta nous reptes que, si es gestionen adequadament, permeten a l'empresa avançar cap a fases posteriors de desenvolupament.

A més, diversos autors han subratllat que el creixement no es produeix de manera uniforme en totes les empreses. Així, Blázquez-Santana et al. (2006) assenyalen que el procés de creixement depèn de múltiples factors interns i externs, com ara la mida, l'edat o el sector en què opera l'empresa. D'aquesta manera, el creixement empresarial es configura com un procés complex i dinàmic, que requereix flexibilitat organitzativa i capacitat d'aprenentatge continu.

#### - **Enfocament estratègic i de mercat**

L'enfocament estratègic i de mercat posa l'accent en la importància de definir amb claredat els punts forts de l'empresa i orientar el seu creixement de manera coherent, evitant la dispersió d'esforços en activitats que no aporten valor a l'organització.

En aquest sentit, Zook & Allen, (2010) sostenen que les empreses que centren la seva estratègia en el nucli del seu negoci i estenen els seus avantatges competitiu cap a mercats adjacents tenen una probabilitat més elevada d'assolir un creixement sostingut. Aquesta aproximació destaca la necessitat de construir el creixement a partir de les capacitats ja consolidades, minimitzant els riscos associats a una expansió excessivament dispersa.

D'altra banda, Medrano Sola (2021) assenyala que, abans d'iniciar processos de diversificació o internacionalització, l'empresa ha de consolidar la seva base operativa i humana. Això posa de manifest que el creixement empresarial no és fruit de l'atzar, sinó el resultat d'una planificació estratègica sòlida i ben fonamentada, alineada amb els recursos, les capacitats i el posicionament de mercat de l'organització.

#### - **Enfocament institucional i contextual**

L'enfocament institucional i contextual parteix de la idea que el creixement empresarial no depèn exclusivament dels factors interns de l'organització, sinó també del context econòmic, social i institucional en què opera. Des d'aquesta perspectiva, les empreses creixen perquè formen part d'ecosistemes que poden facilitar o limitar el seu desenvolupament, en funció de les condicions externes existents.

En aquest sentit, diversos estudis assenyalen que el creixement empresarial es veu afavorit quan les empreses operen en entorns caracteritzats per un accés adequat al finançament, la disponibilitat de talent humà, la presència de sistemes d'innovació dinàmics i l'existència de marcs reguladors estables. Així, Grover Goswami et al. (2021) destaquen que aquests elements configuren ecosistemes favorables que condicionen la capacitat de les empreses per créixer de manera sostinguda.

A més, l'enfocament institucional posa l'accent en el paper de les regles formals i informals que estructuraven l'activitat econòmica. En aquesta línia, North (1990) assenyala que les institucions influeixen en el comportament de les organitzacions, ja que defineixen els incentius i les restriccions sota les quals operen. Aquest marc institucional afecta, per tant, tant les decisions estratègiques com les oportunitats de creixement empresarial.

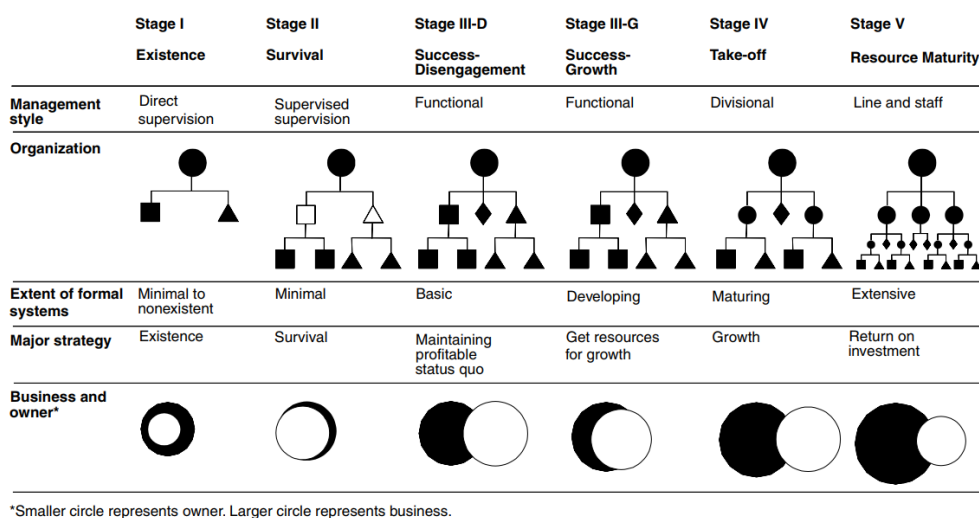
Des d'una perspectiva organitzativa, Scott (2013) subratlla que les empreses estan inserides en sistemes institucionals que condicionen les seves pràctiques i estructures, mentre que DiMaggio et al., (2012) expliquen com la pressió institucional pot conduir a processos d'homogeneïtzació organitzativa que influeixen indirectament en les estratègies de creixement.

Finalment, diversos autors han posat de manifest que l'impacte del context no és uniforme. Així, Melgarejo et al. (2019) assenyalen que factors com l'entorn econòmic, el nivell de competència o les polítiques públiques influeixen directament en la velocitat i la direcció del creixement empresarial, reforçant la idea que aquest procés està fortament condicionat pel context institucional i territorial en què es desenvolupa l'activitat empresarial.

### 3.2.2. Etapes del creixement en petites empreses

El creixement empresarial no es configura com un procés lineal, sinó com un recorregut evolutiu que es desenvolupa a través de diferents etapes, tal com ha estat assenyalat per diversos autors en l'àmbit de l'anàlisi organitzativa. En centrar l'atenció específicament en les petites i mitjanes empreses, (Churchill & Lewis, 1983) proposen un model de cinc fases de creixement que les empreses tendeixen a recórrer de manera successiva, en funció del seu nivell de desenvolupament i de la seva capacitat de gestió (vegeu la Il·lustració 1).

Il·lustració 1: Fases del creixement empresarial



Font: Churchill & Lewis (1996).

A continuació, es descriuen les cinc etapes del model de creixement proposat per Churchill i Lewis (1983), tot destacant les principals característiques i reptes associats a cadascuna.

- **Existència**

En la primera fase, l'empresa es troba en els seus inicis i se centra a validar la seva idea de negoci. L'enfocament principal és aconseguir els primers clients i generar ingressos. Els principals problemes que poden aparèixer en aquesta etapa estan relacionats amb la supervivència de l'empresa i amb l'assoliment de la validació del negoci en el mercat.

- **Supervivència**

En la segona fase, l'empresa ja ha aconseguit una base de clients i disposa d'un flux de caixa; per tant, la principal preocupació se centra a assegurar la seva viabilitat econòmica. L'estructura organitzativa és mínima i la presa de decisions acostuma a estar centralitzada en el propietari o fundador.

- **Èxit**

En la fase d'èxit, l'organització ja és estable i rendible. En aquest moment, es plantegen dues opcions estratègiques: mantenir-se estable i conservar la mateixa dimensió (èxit d'estabilitat), o bé apostar pel creixement i l'expansió (èxit d'expansió). En aquesta etapa, sorgeixen nous desafiaments que l'empresa ha de saber afrontar, com ara la gestió del personal i la delegació de responsabilitats.

- **Expansió**

Si l'empresa opta per l'estratègia d'expansió, experimenta un creixement en dimensió, plantilla i presència en el mercat. Com a conseqüència, cal implantar sistemes i estructures més formals per controlar la complexitat derivada de l'expansió. En aquesta fase, la direcció ha de centrar-se en la planificació estratègica, així com en el control i la coordinació de les activitats.

- **Maduresa**

Finalment, en aquesta etapa, l'empresa assoleix una dimensió significativa i disposa d'una elevada estabilitat operativa. La consolidació de l'estructura organitzativa, la innovació i el manteniment de l'avantatge competitiu esdevenen elements clau per evitar l'estancament. En aquest punt, l'organització presenta un alt grau de formalització, amb procediments definits i una gestió professionalitzada (Churchill i Lewis, 1996).

D'altra banda, Quirós (2018) proposa un enfocament similar, però amb una perspectiva més directiva. Segons l'autor, les petites empreses travessen diferents fases — consolidació, creixement, professionalització i maduresa—, i cadascuna d'aquestes etapes exigeix una transformació tant del lideratge com de la cultura organitzativa. En aquest sentit, l'autor assenyala que les empreses que no adapten el seu estil de direcció o no deleguen adequadament tendeixen a quedar atrapades en etapes inicials del seu desenvolupament. En el seu model de cicle de vida empresarial descriu com les organitzacions avancen a través d'una seqüència d'etapes en què la direcció, l'estructura organitzativa i els sistemes de control evolucionen de manera constant per donar resposta als reptes que origina el mercat. A més, el creixement d'una petita o mitjana empresa no depèn únicament dels recursos financers, sinó també de la capacitat d'aprenentatge i d'adaptació del seu equip de gestió (Leiva Bonilla, 2006).

### 3.2.3. Importància de la gestió organitzativa

La manera com l'empresa s'organitza i es gestiona internament és un factor clau per comprendre com pot créixer i mantenir aquest creixement en el temps.

En aquest sentit, l'estructura organitzativa determina la forma com es distribueix el poder, es coordinen les activitats i es prenen les decisions dins de l'empresa. L'èxit o el fracàs del creixement empresarial depèn, en gran manera, de la capacitat de l'organització per adaptar-se a la seva mida, al seu nivell de complexitat i a les exigències de l'entorn (Mintzberg, 2012).

A partir d'aquesta perspectiva, Mintzberg (2012) identifica cinc configuracions estructurals bàsiques que permeten analitzar la manera com les empreses s'organitzen i gestionen les seves activitats:

- **Estructura simple**

L'estructura simple s'utilitza habitualment en empreses petites o en les primeres etapes de creixement. El control de l'organització se centra en una sola persona, normalment el fundador o propietari, i la comunicació és directa i informal.

- **Burocràcia mecànica**

La burocràcia mecànica és pròpia d'organitzacions més grans i estables, amb processos altament estandarditzats, una jerarquia clara i tasques repetitives. En aquest tipus d'estructura, es prioritzen l'eficiència i el control.

- **Burocràcia professional**

La burocràcia professional es dona en empreses o institucions en què els professionals altament qualificats disposen d'un elevat grau d'autonomia, com ara hospitals o universitats. En aquest cas, la coordinació es basa principalment en el coneixement expert, més que no pas en la jerarquia formal.

- **Forma divisional**

La forma divisional és característica de grans corporacions que s'organitzen en unitats o divisions semiautònomes, sigui per producte, mercat o àrea geogràfica. Cada divisió compta amb el seu propi responsable i amb uns objectius específics prèviament establerts.

- **Adhocràcia**

L'adhocràcia és una estructura flexible i orientada a la innovació, adequada per a entorns canviants i complexos. Es fonamenta en equips multidisciplinaris i en una comunicació oberta, fet que afavoreix la creativitat i la capacitat d'adaptació constant.

Mitjançant aquestes configuracions, Mintzberg mostra que no existeix una única manera correcta d'organitzar una empresa, sinó que cada estructura respon a necessitats específiques. A mesura que l'empresa creix, pot evolucionar d'una

configuració a una altra per adaptar-se als canvis en la seva dimensió, complexitat i entorn.

*Il·lustració 2: Les configuracions estructurals bàsiques d'organització en les empreses*

### CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

Configuración Estructural	Parte clave de la Organización		Mecanismo coordinador predominante	Eje Centralización Descentralización	Otros Parámetros de diseño	Factores Situacionales
<b>Estructura Simple</b>	Cumbre estratégica		Supervisión directa	Centralización vertical y horizontal	Ampliación horizontal (principalmente en la CE); adoctrinamiento; estructura orgánica;	Joven; pequeña; sistema técnico no sofisticado; ambiente simple y dinámico; fuerte necesidad de poder del Gerente Gral.; fuera de moda.
<b>Burocracia Mecánica</b>	Tecnestructura		Estandarización de procesos	Descentralización horizontal limitada selectiva (con Centralización vertical)	Especialización vertical y horizontal; formalización del comportamiento; agrupamiento habitualmente funcional; planeamiento de las acciones; estructura mecanicista; núcleo operativo generalmente grande.	Antigua; grande; sistema técnico no automatizado; ambiente simple; control externo; no ajustada a la moda.
<b>Burocracia Profesional</b>	Núcleo operativo		Estandarización de destrezas	Descentralización vertical y horizontal	Especialización horizontal y ampliación vertical del puesto; importante niveles de capacitación; estructura orgánica.	Sistema técnico no regulador y no sofisticado; ambiente complejo y estable; de moda.
<b>Adhocracia</b>	Adhocracia Operativa	Núcleo operativo	Ajuste mutuo	Descentralización vertical y horizontal selectiva	Especialización horizontal del puesto; altos niveles de capacitación; agrupamiento funcional y de mercado a la vez; necesidad de dispositivos de enlace; estructura orgánica.	Joven; sistema técnico no regulador y a menudo automatizado; ambiente complejo y dinámico; de moda.
	Adhocracia Administrativa	Staff de apoyo				
<b>Forma Divisional</b>	Línea Media		Estandarización de productos o producciones	Descentralización vertical limitada paralela	Especialización vertical y horizontal del puesto; agrupamiento comercial; estructura mecanicista; sistemas de control de desempeño.	Antigua; grande; necesidad de poder principalmente en los Gerentes intermedios; mercados diversificados (especialmente por productor y servicios); de moda.

*Font: Mintzberg (2012).*

Quan una empresa és petita, una estructura simple amb lideratge directe pot ser suficient; però a mesura que creix, cal introduir sistemes de coordinació, nivells jeràrquics i mecanismes formals de control per mantenir l'eficiència i la coherència organitzativa. Si aquesta adaptació no es produeix, el creixement pot convertir-se en una font de conflictes interns i de pèrdua de competitivitat (Mintzberg, 2012).

### 3.3. Canvis organitzacionals en el procés de creixement

#### 3.3.1. Transformacions internes en el procés de creixent empresarial: de micro cap a petita i mitjana empresa

El patró amb què neix la majoria de les microempreses es caracteritza per una forta dependència del fundador, amb processos majoritàriament informals i una estructura organitzativa molt plana.

Tanmateix, a mesura que l'organització augmenta de dimensió i avança cap a la categoria de petita o mitjana empresa, la manera de treballar improvisada i senzilla que inicialment resultava eficaç deixa de ser suficient i comença a generar desajustos organitzatius. Per aquest motiu, nombrosos autors han aprofundit en l'anàlisi de com i

per què s'han de produir transformacions internes al llarg del procés de creixement empresarial.

En aquest sentit, Mintzberg (2012) assenyala que les organitzacions evolucionen necessàriament cap a formes més estructurades a mesura que augmenten la seva mida i complexitat. En una microempresa predomina una estructura simple, centrada en la figura del líder i amb un baix nivell de formalització. No obstant això, a mesura que l'organització creix, sorgeix la necessitat d'incorporar mecanismes de coordinació, una divisió més elevada del treball, rols més definits i sistemes de control progressivament més formals.

Aquest procés implica el pas d'una estructura basada principalment en les persones a una estructura fonamentada en sistemes i processos. En paraules de l'autor, la professionalització de la gestió esdevé una etapa natural i imprescindible en el desenvolupament de l'empresa.

En la mateixa línia, Daft (2011) aprofundeix en aquesta idea i explica que el creixement no només requereix la implantació de nous processos, sinó també una nova manera de concebre l'organització. Segons l'autor, cada etapa de creixement obliga a revisar aspectes clau com la cultura interna, els sistemes d'informació, el disseny del treball i les relacions entre departaments, posant de manifest que el disseny organitzatiu no és estàtic, sinó una eina en constant adaptació al context i a les necessitats emergents.

No obstant això, comprendre el canvi no és suficient; també cal saber gestionar-lo adequadament. En aquest sentit, Kotter (2012) proposa un model de vuit etapes per a la conducció del canvi, en què destaca que la transformació interna només és efectiva quan s'acompanya d'una visió clara, una comunicació constant i un alt nivell d'implicació de les persones que formen part de l'organització.

A continuació, es presenten les vuit etapes del model de gestió del canvi proposat per Kotter (2012):

- **Crear un sentit d'urgència**

Fer que l'organització prengui consciència de la necessitat de canvi. Es tracta de mostrar, a partir de dades i fets concrets, que la situació actual pot generar problemes i que l'adaptació és imprescindible per assegurar el futur de l'empresa.

- **Construir un equip impulsor del canvi**

Els líders han d'impulsar el procés amb coherència i compromís perquè la resta de l'organització els segueixi. Han d'inspirar confiança i transmetre convenciment per legitimar el canvi.

- **Definir una visió clara i un camí a seguir**

Explicat de manera clara i entenedora cap a on vol anar l'empresa i què es pretén aconseguir, de manera que totes les persones de l'organització puguin comprendre el propòsit del canvi i fer-lo seu.

- **Cal comunicar la visió de manera constant**

Mantenir una comunicació transparent i continuada per evitar confusions i generar confiança. Això implica respondre dubtes, explicar les decisions preses i reduir la circulació de rumors, amb l'objectiu que tothom se senti informat i escoltat.

- **Donar eines i autonomia perquè les persones actuïn**

Eliminar obstacles, facilitar recursos i prendre decisions que permetin avançar de manera efectiva. Aquest pas pot implicar l'ajust de processos, la disponibilitat d'informació, la dotació de recursos o la modificació de rutines que dificulten el progrés.

- **Generar petits èxits visibles**

Reconèixer i valorar els progressos assolits a curt termini per motivar l'equip i demostrar que el procés de canvi dona resultats.

- **Mantenir l'impuls i aprofundir les transformacions**

Aprofitar l'impuls generat per continuar introduint millores, fer els ajustos necessaris i ampliar les transformacions a altres àrees de l'organització, evitant que el canvi quedi a mig camí.

- **Integrar el canvi en la cultura de l'empresa**

Incorporar els nous hàbits i processos com a forma habitual de treballar perquè el canvi es consolidi. Això implica integrar noves pràctiques, valors i comportaments en el dia a dia de l'organització.

*Il·lustració 3: Les vuit etapes de la gestió del canvi organitzacional*



Font: Kotter (2012).

### 3.3.2. Formalització d'estructures, professionalització de la gestió i delegació de funcions

Tal com s'ha exposat en l'apartat anterior, a mesura que una microempresa inicia el seu creixement i fa el pas cap a una petita o mitjana empresa, es veu obligada a evolucionar internament. Aquest moment de transició és clau, ja que l'organització necessita estructurar-se, professionalitzar la gestió i aprendre a delegar funcions per poder continuar avançant de manera sostenible. La formalització de les estructures, la professionalització de la gestió i la delegació de funcions no només són signes de creixement, sinó condicions indispensables perquè l'empresa pugui continuar evolucionant. Aquests processos afavoreixen portar ordre, claredat i una capacitat més gran de resposta, elements essencials per competir en entorns cada vegada més exigents.

En aquest sentit, (Robbins & Coulter, 2018) assenyala que, quan una empresa comença a augmentar el nombre de treballadors, esdevé necessari crear nous nivells de supervisió, així com sistemes de planificació i mecanismes de control que anteriorment no eren imprescindibles. Aquest procés permet ordenar el funcionament intern i facilitar la coordinació de les activitats.

A més, l'autor destaca la importància de la professionalització de la gestió, que implica incorporar perfils amb una formació més especialitzada, establir objectius de manera sistemàtica per orientar la presa de decisions i introduir eines de gestió més avançades. Aquest conjunt de canvis representa un salt qualitatiu en el grau de maduresa de l'organització i contribueix a millorar la seva coherència i eficiència operativa.

En la mateixa línia, Daft, (2011) insisteix en el paper clau de la delegació de funcions. Segons l'autor, quan el fundador intenta mantenir un control absolut sobre totes les decisions, el creixement de l'empresa es veu limitat. Partint d'aquesta premissa, la delegació no s'ha d'entendre com una pèrdua de poder, sinó com una condició necessària perquè l'organització es desenvolupi de manera equilibrada i sostenible. A més, la delegació fomenta la responsabilitat individual i el desenvolupament intern, afavorint la creació d'equips més autònoms i competents.

En una línia similar, diversos autors de l'àmbit estatal remarquen la importància de dissenyar sistemes de treball clars i estructurats, que evitin una dependència excessiva del fundador i facilitin una presa de decisions més compartida (Sastre Castillo i Aguilar Pastor, 2003).

Finalment, Gómez-Mejía (2008) assenyala que la professionalització adquireix una rellevància especial en les empreses familiars, on sovint resulta necessari

diferenciar entre els rols emocionals i els rols de gestió per prevenir conflictes i garantir el bon funcionament de l'organització.

### 3.3.3. Factors interns i externs que impulsen el canvi organitzatiu

Els factors externs són aquells que provenen de l'entorn i sobre els quals l'empresa té un control limitat. Les condicions econòmiques, les regulacions legals, els canvis tecnològics o el nivell de competència obliguen les organitzacions a ajustar la seva estructura i els seus processos per mantenir-se viables en el temps (Daft, 2011).

Els canvis socials i culturals també influeixen de manera significativa en el funcionament de les organitzacions. En aquest sentit, l'estructura organitzativa ha de ser prou flexible per donar resposta a les pressions externes, especialment en contextos en què el mercat i la societat evolucionen de manera accelerada. Quan els consumidors modifiquen les seves preferències o els treballadors transformen les seves expectatives, les empreses es veuen impulsades a adaptar processos, rols i formes de treball (Mintzberg, 2012).

D'altra banda, els factors interns són aquells que sorgeixen dins de l'organització i que poden ser gestionats de manera directa. La visió i el lideratge tenen un paper fonamental en l'inici dels processos de canvi, especialment quan la direcció és capaç d'identificar oportunitats internes de millora o d'innovació (Kotter, 2012). Així mateix, l'estructura organitzativa i la cultura interna poden actuar com a facilitadors o com a barreres del canvi. Les cultures organitzatives flexibles i orientades a l'aprenentatge afavoreixen els processos de transformació, mentre que les cultures més rígides tendeixen a generar resistències al canvi (Daft, 2011).

En aquesta línia, Mintzberg (2012) assenyala que la distribució dels rols i els mecanismes de coordinació interna són determinants per a la capacitat d'una organització d'afrontar amb èxit processos de canvi organitzatiu. Tanmateix, els processos de canvi no responen mai a un únic factor. Habitualment, són el resultat de la combinació entre pressions externes i capacitats internes. Kotter (2012) destaca que un procés de canvi només té probabilitats d'èxit quan existeix una alineació clara entre la visió interna de l'organització i les exigències de l'entorn.

A més, (Vallejo Peña, 2023) subratlla que la cultura organitzativa és un element clau perquè l'empresa pugui adaptar-se de manera efectiva a les demandes externes i sostenir els processos de canvi en el temps.

### 3.4. Canvis estratègics i direcció empresarial en el creixement

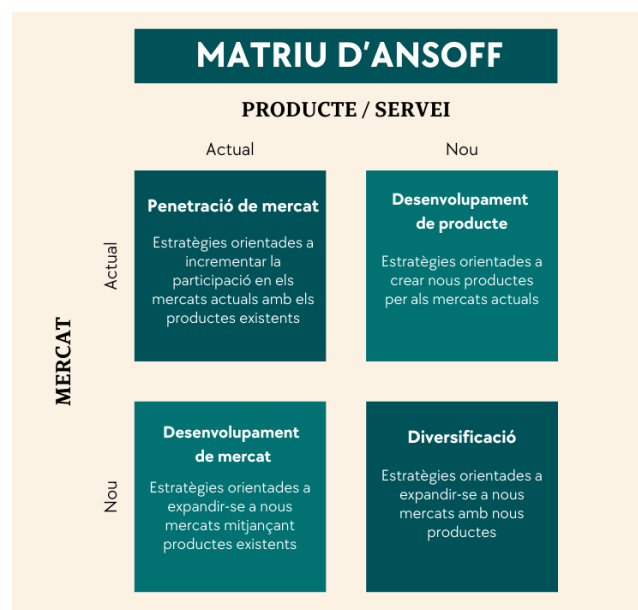
#### 3.4.1. Models i opcions estratègiques de creixement

El disseny de les estratègies de creixement constitueix un pas essencial per a qualsevol empresa que aspiri a expandir-se de manera planificada i estructurada.

En aquest context, la contribució d'Ansoff (Ansoff, 1985) és fonamental. La seva matriu permet identificar les diferents direccions que pot adoptar una organització segons si opera amb productes existents o nous i en mercats actuals o nous.

Cada opció presenta un nivell de risc diferent: la penetració de mercat comporta canvis mínims i busca augmentar la quota dins del mateix segment; el desenvolupament de mercat implica portar els productes a noves àrees geogràfiques o a segments diferents; el desenvolupament de producte requereix processos d'innovació per adaptar-se a les necessitats del mercat; finalment, la diversificació, que és l'opció més arriscada, implica l'entrada en nous sectors o categories d'activitat.

*Il·lustració 4: Matriu d'Ansoff*



*Font: Ansoff (1985).*

D'altra banda, la visió de (Porter, 2015) complementa aquesta classificació, ja que assenyala que el creixement només és sostenible si es fonamenta en un avantatge competitiu clar.

Segons aquest autor, les empreses han d'escollir entre una estratègia de lideratge en costos, orientada a competir en preu; una estratègia de diferenciació, basada en l'oferta d'un valor afegit percebut pel client; o una estratègia d'enfocament, que implica l'especialització en un segment concret del mercat.

Aquest posicionament estratègic condiona quina opció de creixement resulta més viable i contribueix a reduir el risc d'escollir camins que no s'ajusten a la identitat, les capacitats i els recursos disponibles de l'empresa.

*Il·lustració 5: Les tres estratègies genèriques de Porter*



*Font: Porter (2015).*

### 3.4.2. Direcció estratègica i gestió del canvi en el creixement

El creixement empresarial no és només una qüestió d'escollir una estratègia, sinó que també requereix gestionar els canvis interns que aquest procés comporta.

En aquest sentit, el procés estratègic plantejat per David (2013) estableix una seqüència clara que inclou l'anàlisi de l'entorn, la formulació de l'estratègia, la implementació i l'avaluació. Cada fase exigeix una direcció empresarial capaç de prendre decisions informades i d'assegurar que tota l'organització compren i dona suport a la direcció adoptada. El creixement implica sovint canvis en processos, estructures, rols i, fins i tot, en la cultura corporativa; per aquest motiu, la gestió del canvi esdevé un factor crític per a l'èxit del creixement.

En aquesta línia, Bueno Campos (2007) assenyala que les capacitats internes, com ara la formació del personal, el lideratge i la innovació, condicionen la facilitat amb què una empresa pot afrontar els canvis associats al creixement. Paral·lelament, Guerra Martín i Navas López (2022) assenyala que un creixement mal gestionat pot generar tensions internes, desalineació estratègica o sobrecàrrega dels recursos humans. Per aquest motiu, la direcció ha de promoure un clima organitzatiu flexible i obert al canvi, que faciliti l'adaptació i garanteixi que el creixement no comprometi la coherència ni el rendiment global de l'empresa.

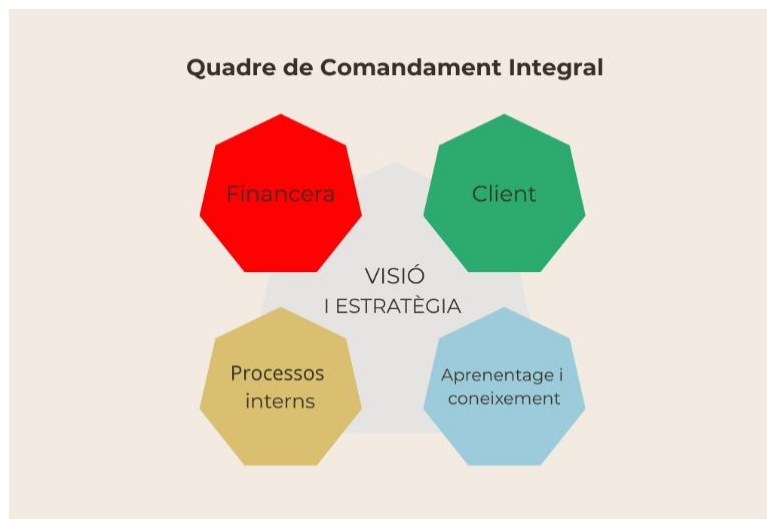
### 3.4.3. Implementació i control del creixement

L'èxit d'una estratègia de creixement depèn, en gran manera, de la seva implementació i del control posterior. Formular una estratègia pot ser relativament senzill; convertir-la en accions efectives és el veritable repte.

El Balanced Scorecard, proposat per Kaplan i Norton (2009), és una de les eines més utilitzades per assegurar que la implementació es desenvolupa de manera coordinada. La metodologia tradueix la visió i els objectius estratègics en indicadors mesurables a través de quatre perspectives clau: financera, de clients, de processos interns i d'aprenentatge i creixement. Aquest enfocament integrat permet detectar si el creixement s'està produint d'una manera equilibrada i sostenible, evitant situacions en què l'expansió comercial no es correspon amb la capacitat interna de l'empresa.

A més, autors com (Mintzberg, 2012) recorden que les estratègies no són processos rígids: sovint evolucionen amb el temps, i els mecanismes de control han de ser capaços de detectar oportunitats emergents o riscos inesperats. Així, l'ús adequat d'eines de seguiment i control garanteix que el creixement no només es planifiqui, sinó que es consolidi com a realitat sostenible dins de l'organització.

*Il·lustració 6: Quadre de comandament integral*



*Font: Kaplan i Norton (2009).*

## 3.5. Reptes, barreres i factors d'èxit en la transició empresarial

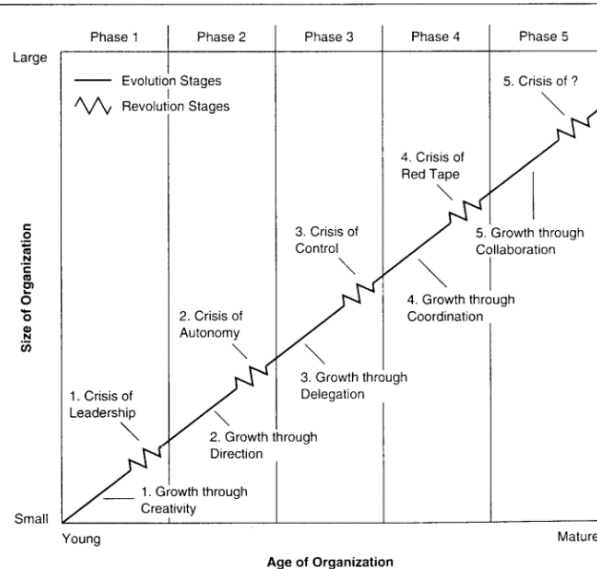
### 3.5.1. Dificultats comuns: finançament, gestió del talent, pèrdua de flexibilitat

El creixement i la transició d'una empresa cap a etapes superiors de desenvolupament no són processos lineals ni fàcils. Com s'ha pogut veure en apartats anteriors, a mesura que l'organització creix, apareixen noves complexitats, crisis internes i desequilibris

entre estructura, estratègia i recursos. Greiner (1997) descriu aquest procés com una successió de fases d'evolució i revolució: períodes de creixement relativament estables seguits de crisis organitzatives que obliguen a repensar l'estil de direcció, l'estructura i els sistemes de control.

*Il·lustració 7: Les 5 fases del creixement empresarial*

EXHIBIT II  
The Five Phases of Growth.



Font: Greiner (1997).

Un dels problemes més típics en la transició empresarial està relacionat amb el finançament del creixement. En el cas de les petites i mitjanes empreses, Storey (2016) mostra que la disponibilitat de recursos financers és una de les principals limitacions per créixer: moltes PIMES tenen models de negoci viables, però topen amb dificultats per accedir a crèdit, capital risc o instruments financers adequats a la seva fase de desenvolupament. Això pot frenar les inversions en tecnologia, la internacionalització o el desenvolupament de nous productes, i pot generar una dependència excessiva de l'autofinançament.

Una altra barrera rellevant és la gestió del talent i dels equips. Drucker (2012) ja subratllava que les persones són el recurs clau de l'organització i que el creixement exigeix passar d'una gestió informal, pròpia de l'empresa petita, a sistemes més professionals de selecció, formació, avaluació i desenvolupament dels empleats. En aquest procés, és habitual que l'empresa tingui dificultats per delegar, per definir rols clars i per retenir perfils clau, especialment quan la demanda creix més ràpidament que la capacitat de gestionar-la.

Finalment, el creixement acostuma a portar associada una pèrdua de flexibilitat. El model de Greiner (1997) mostra que, a mesura que l'empresa creix, necessita més

normes, procediments i coordinació formal. Això permet controlar millor les operacions, però també pot generar burocràcia i alentir la presa de decisions. En la mateixa línia, autors com Bueno Campos (2007) assenyalen que el disseny de l'estructura organitzativa ha d'equilibrar la necessitat de formalització amb la necessitat de flexibilitat per adaptar-se a un entorn canviant. Quan la flexibilitat es perd, l'empresa corre el risc d'esdevenir menys innovadora i més lenta a l'hora de respondre als canvis de mercat.

### 3.5.2. Factors que determinen l'èxit en el creixement organitzatiu i estratègic

Malgrat aquestes barreres, també s'identifiquen diversos factors d'èxit que expliquen per què algunes empreses aconsegueixen gestionar adequadament la transició, mentre que d'altres queden encallades. Un dels enfocaments més influents és la teoria basada en recursos (*resource-based view*), formulada per Barney (1991), la qual sosté que l'avantatge competitiu sostingut depèn de la possessió i explotació de recursos i capacitats que siguin valuosos, rars, difícils d'imitar i insubstituïbles (VRIN). En aquest sentit, el creixement amb èxit no depèn només de créixer en dimensió, sinó de créixer sobre la base d'intangibles sòlids, com ara el coneixement, la marca, la cultura, les rutines de gestió i els sistemes d'informació.

A més, autors com Guerra Martín i Navas López (2022) posen l'accent en la importància de l'ajust estratègic entre l'empresa i el seu entorn: l'estratègia de creixement ha de ser coherent amb els recursos i les capacitats disponibles, amb la posició competitiva i amb l'estructura organitzativa. Això implica que les empreses que basen el seu avantatge en la diferenciació han de cuidar especialment la innovació i la qualitat del servei, mentre que les organitzacions orientades al lideratge en costos han de prioritzar l'eficiència operativa i l'obtenció d'economies d'escala.

En una línia similar, Storey (2016) mostra que l'èxit en les PIME també depèn de factors com el perfil de l'emprenedor o de l'equip directiu, l'estratègia competitiva escollida i la capacitat d'establir xarxes i aliances amb altres organitzacions. D'aquesta manera, els factors d'èxit en el creixement organitzatiu i estratègic combinen dimensions externes, com les oportunitats de mercat i el context institucional, amb dimensions internes, com els recursos, les capacitats, la cultura i la qualitat de la direcció.

### 3.5.3. Importància de la innovació, lideratge i aprenentatge organitzatiu

La innovació, el lideratge i l'aprenentatge organitzatiu constitueixen variables clau per sostenir el creixement empresarial en el temps. En aquest sentit, Drucker (2012) assenyalava que l'empresa té dues funcions bàsiques, el màrqueting i la innovació, i

que la direcció ha de crear les condicions necessàries perquè la innovació sigui un procés continu, especialment en entorns dinàmics i canviants.

Paral·lelament, Jiménez Jiménez i Sanz Valle (2006) mostren que les empreses amb més capacitat d'aprenentatge intern i una orientació més elevada cap a la innovació obtenen millors resultats, tant en termes de rendibilitat com de posició competitiva.

El lideratge esdevé un altre pilar fonamental en aquest procés, ja que influeix directament en la manera com les organitzacions afronten el canvi i el creixement. En aquest sentit, Guerra Martín i Navas López (2022) assenyalen que els líders capaços de transmetre una visió compartida, donar exemple i estimular intel·lectualment els seus equips afavoreixen els processos d'aprenentatge i innovació i milloren els resultats organitzatius. A més, en contextos de canvi estratègic, el lideratge ha de combinar la capacitat de prendre decisions fermes amb la sensibilitat necessària per gestionar les resistències internes i garantir una comunicació adequada amb tots els grups d'interès.

D'altra banda, el concepte d'aprenentatge organitzatiu recull la idea que les empreses que aprenen, és a dir, que són capaces de captar, interpretar i institucionalitzar el coneixement, disposen de més opcions per respondre amb èxit als reptes associats a la transició i al creixement. Diversos estudis realitzats en empreses espanyoles mostren que el nivell d'aprenentatge organitzatiu es relaciona positivament amb la innovació i amb la creació de valor per al client (Jiménez Jiménez & Sanz Valle, 2006). Des d'aquesta perspectiva, la innovació, el lideratge i l'aprenentatge no s'han d'entendre com a elements aïllats, sinó com a parts d'un mateix sistema que, quan funciona de manera cohesionada, permet transformar els reptes del creixement en oportunitats d'avenç estratègic.

## **4. MARC METODOLÒGIC**

### **4.1. Disseny de la investigació**

Aquest estudi parteix del marc teòric sobre el creixement empresarial i centra l'atenció en l'anàlisi de com les microempreses s'organitzen internament per evolucionar cap a petites i mitjanes empreses.

El disseny de la investigació identifica les variables clau relacionades amb la professionalització, la delegació, la formalització de processos i la capacitat d'aprenentatge organitzatiu.

L'objectiu principal de l'estudi és analitzar empíricament quins d'aquests factors estructurals i directius expliquen millor aquesta transició i com contribueixen a configurar una organització més eficient, estable i preparada per sostenir el creixement en el temps.

## **4.2. Unitats d'observació i àmbit d'estudi**

### **Unitat d'observació:**

En aquest treball, la unitat d'anàlisi són les microempreses i les petites i mitjanes empreses (PIME), atès que l'objectiu central consisteix a comprendre com s'organitzen internament per a evolucionar d'una estructura micro cap a una petita o mitjana empresa.

### **Àmbit d'estudi:**

Pel que fa a l'àmbit territorial, Catalunya continua essent un territori clau per l'estudi, ja que manté un pes important en l'activitat empresarial de l'Estat: al primer de gener de 2024, Catalunya concentrava el 18,5% del total d'empreses d'Espanya (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2024).

Concretament a la província de Tarragona, les dades indiquen que les PIME representen el 99,8% del total d'empreses registrades. A més, el teixit empresarial i la creació d'ocupació en les PIME de Tarragona, han experimentat un creixement recent: entre 2023 i 2024, el nombre d'ocupats va augmentar un 2,2% per sobre de la mitjana catalana (PIMEC, 2024). Aquestes xifres, fan que la província, i per tant, zones com Reus, siguin especialment rellevants per estudiar la transició de microempreses a petites i mitjanes empreses. El pes tan elevat de les PIME, la dinàmica de creixement i la diversitat sectorial, faciliten analitzar com es produeix aquesta transformació empresarial en un context real i representatiu.

Per a totes aquestes raons, la zona de Tarragona i la seva àrea urbana de Reus, es planteja com a àmbit prioritari per al treball de camp: ofereix una mostra significativa d'empreses que poden estar en procés de canvi, i permet analitzar l'evolució cap a estructures més complexes de manera coherent amb els objectius del treball.

## **4.3. Instrument d'investigació i escala de mesura**

L'instrument utilitzat per recollir la informació d'aquesta investigació, ha estat un qüestionari dissenyat específicament pel treball, amb l'objectiu de mesurar com les microempreses experimenten el procés de creixement i els canvis organitzatius associats. La seva elaboració va requerir definir amb cura els conceptes clau er poder-los transformar en variables mesurables (Luppi, 2008).

El qüestionari, es va distribuir a través de Google Forms, i totes les preguntes principals es van valorar mitjançant preguntes de resposta curta, d'opció única i múltiple

i preguntes amb escala Likert de 7 punts, que permeten captar les percepcions i intensitat dels canvis.

Com que molts dels aspectes analitzats, la cultura, la formalització o la gestió del canvi, no són observables directament, es van mesurar a partir de constructes teòrics prèviament definits.

#### 4.4. Escala de mesura

Atesa la complexitat del fenomen estudiat, els canvis organitzatius i estratègics, que es produeixen en el creixement d'una microempresa cap a una petita o mitjana empresa, cap metodologia única és suficient per descriure'l amb detall. Degut al inconvenient, es va realitzar una selecció de variables i instruments de mesura per cada teoria plantejada, que es detalla a continuació:

##### 4.4.1. Canvis estructurals en el creixement

El (canvi estructural) creixement empresarial és un procés multidimensional que pot mesurar-se a través d'indicadors com l'augment del personal, de volum de vendes, del valor dels actius o de la percepció de mercat. Penrose (2009) destaca que el creixement s'explica tant per factors interns (capacitats i recursos) com per oportunitats externes.

Per la seva banda, autors com Heshmati (2001) i Félix Blázquez Santana et al. (2006), proposen utilitzar diversos indicadors quantitius per captar el creixement de manera fiable, especialment en PIMES.

*Taula 2: Escala de mesura del creixement empresarial*

Variable	Avaluació de la variable
<b>Increment del personal</b>	L'empresa ha augmentat el nombre de treballadors en els darrers anys
<b>Volum de vendes</b>	L'empresa ha incrementat de manera sostinguda les seves vendes.
<b>Increment de l'actiu total</b>	El valor total dels actius de l'empresa ha crescut al llarg del període analitzat.
<b>Valor de mercat / expectatives</b>	L'empresa ha experimentat una millora en la seva percepció o valoració en el mercat.

<b>Període de creixement més significatiu</b>	Any o etapa en què l'empresa va experimentar el creixement més rellevant.
---	---

*Font: Elaboració pròpia, en base a (Penrose, 2009), (Heshmati, 2001) i (Santan et al, 2006).*

#### 4.4.2. Recursos interns i capacitat de gestió

Segons Penrose (2009) i Daft (2011), els recursos interns: especialment el coneixement, les competències i la capacitat de gestió, són elements determinants per impulsar el creixement.

En el cas de les microempreses, sovint existeix una forta dependència del fundador, fet que pot limitar l'expansió si no s'amplien les habilitats directives i la capacitat per gestionar més persones, processos i volum d'activitat.

Per això, el desenvolupament de competències internes esdevé clau per avançar cap a etapes superiors del cicle empresarial.

*Taula 3: Escala de mesura dels recursos interns*

Variable	Avaluació de la variable
<b>Disponibilitat de recursos humans</b>	L'empresa disposa de personal suficient i qualificat per créixer.
<b>Coneixement organitzatiu</b>	L'empresa ha desenvolupat coneixement intern rellevant.
<b>Capacitat directiva</b>	L'equip directiu té habilitats suficients per gestionar el creixement.
<b>Assignació de recursos</b>	L'empresa distribueix adequadament els seus recursos.
<b>Preparació per afrontar reptes</b>	L'empresa se sent preparada per afrontar canvis futurs.

*Font: Elaboració pròpia, en base a (Penrose, 2009) i (Daft, 2011).*

#### 4.4.3. Etapa del cicle de vida empresarial

Els model de Churchill & Lewis (1996) i Greiner (1997) indiquen que les empreses evolucionen a través de diverses etapes: existència, supervivència, èxit, expansió i maduresa; cadascuna amb reptes i exigències organitzatives particular.

Identificar en quina fase es troba una empresa permet comprendre millor els canvis estructurals que experimenta, així com les seves necessitats en termes de recursos, processos i estil de direcció.

Aquest enfocament facilita interpretar per què les organitzacions modifiquen la seva estructura i com afronten les crisis naturals del creixement.

*Taula 4: Escala de mesura de l'etapa de creixement*

Variable	Avaluació de la variable
<b>Existència</b>	L'empresa encara està consolidant la seva presència inicial.
<b>Supervivència</b>	L'empresa s'ha pogut adaptar als reptes propis de l'etapa (clients, viabilitat, professionalització, control, consolidació).
<b>Èxit / consolidació</b>	L'empresa ja és estable i ha assolit rendibilitat.
<b>Expansió</b>	L'empresa està creixent activament en personal i mercat.
<b>Maduresa</b>	L'empresa ha assolit estabilitat i optimització organitzativa.

*Font: Elaboració pròpia, en base a (Churchill & Lewis, 1996) i (Greiner, 1997).*

#### 4.4.4. Transformacions organitzatives

Quan una empresa creix, la seva estructura ha d'adaptar-se per poder gestionar una major complexitat.

Segons Mintzberg (2012), les organitzacions evolucionen de formes simple i informals, pròpies de les microempreses, cap a estructures més formalitzades amb rols diferenciats, procediments definits i mecanismes de coordinació més robustos.

En la mateixa línia, Robbins (2018) assenyalen que el creixement exigeix establir nivells jeràrquics, delimitar responsabilitats i introduir processos clars que permetin mantenir l'eficiència operativa.

Així, l'evolució estructural esdevé una condició necessària perquè l'empresa pugui continuar expandint-se de manera ordenada i sostenible.

*Taula 5: Avaluació de les transformacions internes*

Variable	Avaluació de la variable
<b>Formalització de processos</b>	L'empresa ha introduït procediments més definits.
<b>Definició de rols</b>	Les responsabilitats estan clarament assignades.
<b>Creació de nivells jeràrquics</b>	S'ha incorporat noves capes de supervisió.
<b>Comunicació interna</b>	La comunicació ha millorat amb el creixement.
<b>Professionalització</b>	La gestió és més formal i menys dependents del fundador.

*Font: Elaboració pròpia, en base a (Mintzberg, 2012), (Robbins, 2018).*

#### 4.4.5. Estratègia i avantatge competitiu

L'estratègia és un element central per orientar el creixement empresarial. Ansoff (1985) descriu quatre vies possibles: penetració, desenvolupament de mercat, desenvolupament de producte i diversificació.

Per la seva banda, Porter (2015) destaca que tota estratègia de creixement ha d'anar vinculada a un posicionament competitiu clar, basat en costos, diferenciació o enfocament.

Finalment, Barney (1991) remarca que el creixement només pot ser sostenible si l'empresa disposa de recursos i capacitat VRIN, és a dir, valuosos, rars, difícils d'imitar i no substituïbles. Així, complementaris per assolir un creixement sòlid.

*Taula 6: Avaluació de l'estratègia*

Variable	Avaluació de la variable
<b>Coherència estratègica</b>	L'empresa aplica una estratègia clara de creixement.

<b>Diferenciació</b>	L'empresa ofereix un valor afegit respecte als competidors.
<b>Orientació a costos</b>	L'empresa optimitza recursos per competir en preus.
<b>Desenvolupament de mercats o productes</b>	L'empresa ha explorat nous segments o productes.
<b>Avantatge competitiu sostingut</b>	L'empresa manté característiques difícils d'imitar.

Font: Elaboració pròpia, en base a (Ansoff, 1985), (Porter, 2015), (Barney, 1991).

#### 4.4.6. Barreres i dificultats en el creixement

Quan una empresa creix, sovint es troba amb obstacles que dificulten el seu avanç. Segons Storey (1994), les PIME afronten especialment problemes de finançament, gestió del talent u limitacions estructurals que poden frenar el seu desenvolupament.

A més, Greiner (1997) explica que cada etapa del creixement comporta "crisis" internes que obliguen a replantejar la direcció i l'organització.

Per altra banda, Drucker (2007) remarca que moltes empreses creixen més ràpid que la seva capacitat de gestionar les persones, processos i recursos. Aquest conjunt de barreres pot reduir la flexibilitat, generar tensions i condicionar els resultats del creixement.

Taula 7: Avaluació de les barreres

Variable	Avaluació de la variable
<b>Accés al finançament</b>	L'empresa té dificultats per finançar el seu creixement.
<b>Gestió del talent</b>	Costa retenir i gestionar professionals clau.
<b>Dependència del fundador</b>	L'empresa depèn massa d'una sola persona.
<b>Pèrdua de flexibilitat</b>	L'augment de mida ha reduït l'agilitat.
<b>Problemes tecnològics o de comunicació</b>	La tecnologia o la comunicació interna suposen un repte.

Font: Elaboració pròpia, en base a (Storey, 1994), (Greiner, 1997), (Drucker, 2007).

#### 4.4.7. Factors d'èxit en el creixement

Diversos estudis destaquen que el creixement empresarial no depèn només dels recursos materials, sinó també de la capacitat de crear condicions internes que afavoreixen l'aprenentatge, la innovació i el lideratge.

Barney (1991) assenyala que els recursos intangibles, la cultura, el coneixement i les competències, són determinants per generar un avantatge competitiu sostenible. Sanz Valle & Jiménez Jiménez (2006) mostren que les empreses que fomenten la innovació i l'aprenentatge obtenen millors resultats en processos de creixement.

Així mateix, Guerras Martín (2022) remarquen que l'ajust entre l'estratègia, estructura i recursos, és clau per assolir per què algunes empreses aconseguen créixer amb èxit mentre d'altres es queden estancades.

Taula 8: Avaluació dels factors d'èxit del creixement

Variable	Avaluació de la variable
<b>Innovació</b>	L'empresa genera noves idees, productes o processos que impulsen el creixement.
<b>Lideratge efectiu</b>	La direcció transmet una visió clara i facilita el canvi.
<b>Cultura organitzativa sòlida</b>	L'empresa fomenta la col·laboració, la confiança i la motivació.
<b>Capacitat d'aprenentatge</b>	L'empresa aprèn de l'experiència i adapta les seves pràctiques.
<b>Coherència estratègica</b>	Els recursos, objectius i accions estan alineats amb l'estratègia de creixement.

Font: Elaboració pròpia, en base a (Barney, 1991), (Sanz Valle & Jiménez Jiménez, 2006), (Guerras Martín, 2022).

#### 4.5. Mostra

Per verificar les hipòtesis d'aquest estudi, es van administrar enquestes a empreses que es troben en procés de créixer de microempresa a petita o mitjana empresa.

Aquest tipus d'organitzacions és especialment rellevant perquè, tal com indiquen Churchill & Lewis (1996) i Greiner (1997), són les que experimenten amb més intensitat els canvis estructurals i de gestió associats al creixement. A més, el contacte proper amb clients, proveïdors i l'entorn immediat, facilita observar com aquestes empreses adapten els seus processos de manera pràctica, un aspecte relacionat amb l'evolució organitzativa que descriu Mintzberg (2012).

Finalment, factors com la capacitat directiva i els recursos interns, claus segons Penrose (2009) i Daft (2011), condicionen la manera com aquestes empreses afronten el creixement, fet que reforça la pertinència de la mostra seleccionada.

#### 4.6. Característiques del treball de camp

El treball de camp es va dur a terme entre el 15 d'octubre al 15 de desembre. Durant aquest període, el qüestionari es va difondre principalment a través de correus electrònics i mitjançant l'enllaç directe a l'enquesta (vegeu Annex 1 i Annex 2), amb la finalitat d'arribar a un nombre ampli d'empreses i obtenir una mostra diversa. En tot moment es va garantir l'anonimat i la confidencialitat de les respostes, i la informació recollida es va utilitzar exclusivament amb finalitats acadèmiques.

Per tal de definir el marc de la investigació, s'ha delimitat l'univers objecte d'estudi segons dos criteris: la tipologia empresarial i la delimitació geogràfica. D'una banda, l'estudi s'ha centrat en empreses classificades com a microempreses, petites empreses i mitjanes empreses, segmentant-les segons els trams de plantilla: 1-5, 6-9, 10-49 i 50-249 treballadors. D'altra banda, l'àmbit territorial s'ha restringit a la província de Tarragona, diferenciat entre empreses ubicades a les comarques del Baix Camp i del Tarragonès, per analitzar possibles diferències associades al context territorial.

En total, s'han obtingut 97 respostes d'empreses. La distribució de la mostra per comarca i tram de treballadors es presenta a la Taula 9, que permet visualitzar com es reparteixen les empreses participants segons localització i mida.

*Taula 9: Resum de la mostra*

Localització (comarca)	Nº Treballadors				Total general
	1-5	6-9	10-49	50-249	
Baix Camp	33	17	0	0	<b>50</b>
Tarragonès	32	15	0	0	<b>47</b>
<b>Total general</b>	<b>65</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>97</b>

Font: Elaboració pròpia.

#### 4.7. Categorització de les preguntes

Com s'ha comentat anteriorment, el qüestionari, s'ha dissenyat i estructurat en diversos blocs temàtics amb l'objectiu de facilitar tant el tractament de les dades com la posterior interpretació dels resultats. En concret, l'enquesta combina preguntes de caracterització de l'empresa (sector, localització i tram de plantilla) amb ítems orientats a analitzar el creixement empresarial i els canvis estructurals i organitzatius associats a aquest procés.

En aquest cas, la major part de les preguntes són tancades i de valoració, principalment mitjançant una escala Likert d'1 a 7 (1= totalment en desacord; 7= totalment d'acord), per mesurar percepcions i experiències sobre dimensions com els recursos interns i la capacitat de gestió, les etapes del cicle de vida, les transformacions organitzatives, l'estratègia i avantatja competitiva, les barreres al creixement i els factors d'èxit.

A continuació, es presenta la següent taula, que recull de manera sintètica les preguntes del qüestionari i la dimensió o concepte que pretén avaluar cadascuna, facilitant així la traçabilitat entre els objectius de recerca i els indicadors emprats.

Taula 10: Categorització de les preguntes del qüestionari

BLOC	ÍTEM DEL QÜESTIONARI (RESUM)	TIPUS DE RESPOSTA	CONCEPTE QUE AVALUA
<b>Informació general</b>	A quin sector pertany?	Tancada (opció única)	Sector d'activitat
	Localització de l'empresa	Resposta curta	Localització geogràfica (comarca/territori)
	Nombre actual de treballadors (1–5 / 6–9 / 10–49 / 50–249)	Tancada (opció única)	Mida empresarial (tram de plantilla)
<b>Canvis estructurals</b>	Principal indicador de creixement (treballadors / vendes / actiu / valor de mercat / altres)	Tancada (opció única + "altres")	Mesura del creixement empresarial (variable principal)
	Període/any de creixement més significatiu	Resposta curta	Moment del creixement (fase temporal del canvi)
<b>Recursos interns i capacitat de gestió</b>	Disposa de personal suficient i qualificat per créixer	Likert 1–7	Capacitat de recursos humans
	Ha desenvolupat coneixement intern rellevant	Likert 1–7	Coneixement/competències internes
	L'equip directiu té habilitats per gestionar el creixement	Likert 1–7	Capacitat directiva/managerial
	Distribueix adequadament els seus recursos	Likert 1–7	Assignació eficient de recursos
	Se sent preparada per afrontar canvis futurs	Likert 1–7	Preparació i adaptabilitat futura
<b>Etapes del cicle de vida</b>	Encara consolida la presència inicial	Likert 1–7	Fase inicial / consolidació

	S'ha adaptat als reptes (clients, viabilitat, professionalització, control, consolidació)	Likert 1-7	Capacitat d'adaptació en el cicle de vida
	Ja és estable i ha assolit rendibilitat	Likert 1-7	Estabilitat i rendibilitat
	Creix activament en personal i mercat	Likert 1-7	Expansió (mercat i plantilla)
	Ha assolit estabilitat i optimització organitzativa	Likert 1-7	Maduresa/optimització organitzativa
<b>Transformacions organitzatives</b>	Ha introduït procediments més definits	Likert 1-7	Formalització de processos
	Responsabilitats clarament assignades	Likert 1-7	Claredat de rols i funcions
	Noves capes de supervisió	Likert 1-7	Jerarquització / estructura
	La comunicació interna ha millorat	Likert 1-7	Coordinació i comunicació interna
	Gestió més formal i menys dependent del fundador	Likert 1-7	Professionalització / menor dependència del fundador
<b>Estratègia i avantatge competitiva</b>	Aplica una estratègia clara de creixement	Likert 1-7	Orientació estratègica al creixement
	Ofereix valor afegit respecte competidors	Likert 1-7	Diferenciació
	Optimitza recursos per competir en preus	Likert 1-7	Eficiència / lideratge en costos
	Ha explorat nous segments o productes	Likert 1-7	Diversificació / expansió de mercat
	Manté característiques difícils de replicar	Likert 1-7	Avantatge competitiu sostenible
<b>Barreres i dificultats</b>	Dificultats per finançar el creixement	Likert 1-7	Restricció financera
	Dificultats de retenció i gestió de professionals clau	Likert 1-7	Gestió del talent
	Depèn en excés d'un sol membre	Likert 1-7	Dependència de persones clau
	La mida ha reduït l'agilitat	Likert 1-7	Pèrdua d'agilitat / burocratització
	Tecnologia o comunicació interna suposen un repte	Likert 1-7	Reptes tecnològics i comunicatius
<b>Factors d'èxit</b>	Genera idees/productes/processos que impulsen el creixement	Likert 1-7	Innovació i millora contínua
	La direcció transmet una visió clara i facilita el canvi	Likert 1-7	Lideratge i gestió del canvi
	Fomenta col·laboració, confiança i motivació	Likert 1-7	Clima i cultura organitzativa
	Aprèn de l'experiència i adapta pràctiques	Likert 1-7	Aprenentatge organitzatiu
	Recursos, objectius i accions alineats amb l'estratègia	Likert 1-7	Alineació estratègica interna
<b>Conclusió</b>	Valoració global del procés de creixement fins ara	Likert 1-7	Avaluació general del creixement
	Principals reptes de creixement en els pròxims anys	Resposta oberta	Reptes futurs percebuts
	Aspectes interns a millorar per créixer de manera sostenible	Resposta oberta	Àrees internes de millora
	Factors més determinants per a l'èxit (màx. 2)	Tancada (màx. 2 + "altres")	Drivers de l'èxit (variables clau percebudes)

Càrrec de la persona que respon	Resposta curta	Perfil del respondent
Antiguitat de la societat (<1 / 1-3 / 4-10 / >10)	Tancada (opció única)	Trajectòria / maduresa empresarial

---

*Font: Elaboració pròpia.*

#### 4.8. Anàlisi dels resultats

Amb l'objectiu de comprendre millor el procés de creixement i les transformacions estructurals i organitzatives de les empreses enquestades, s'ha dut a terme una anàlisi detallada dels resultats obtinguts a partir del qüestionari administrat. En aquesta secció es presenten i s'interpreten les dades recollides amb la finalitat de detectar tendències, identificar patrons de canvi i explorar les relacions existents entre variables vinculades al creixement empresarial.

En concret, l'anàlisi permet observar com es relacionen aspectes com la mida de l'empresa (trams de treballadors), la localització (Baix Camp o Tarragonès) i els principals indicadors de creixement amb dimensions internes com els recursos i capacitat de gestió, les transformacions organitzatives, l'estratègia competitiva, les barreres i els factors d'èxit. D'aquesta manera, s'aporten evidències empíriques sobre la realitat de les empreses estudiades i es generen conclusions alineades amb els objectius de treball, que poden contribuir a orientar recomanacions per a un creixement més sostenible i professionalitzat.

Pel que fa al tractament de dades, s'han aplicat criteris d'anàlisi diferenciats segons el tipus de pregunta:

- **Ítems amb escala Likert (1-7):** s'han analitzat mitjançant la distribució de freqüències, identificant tendències generals com el predomini de valors alts, la concentració en valors mitjans o la possible polarització de respostes. Aquest enfocament permet interpretar el grau d'acord o desacord de les empreses amb cada afirmació i detectar patrons comuns.
- **Preguntes tancades (resposta única):** s'han analitzat a partir de la freqüència i el percentatge de cada categoria (per exemple, sector, tram de treballadors, indicador principal de creixement), amb l'objectiu de descriure la mostra i identificar distribucions predominades.
- **Preguntes tancades de selecció múltiple (p. ex. màxim 2 opcions):** s'han tractat mitjançant el recompte de seleccions per categoria (i, quan escau,

percentatges), tenint en compte que una mateixa empresa pot contribuir a més d'una opció.

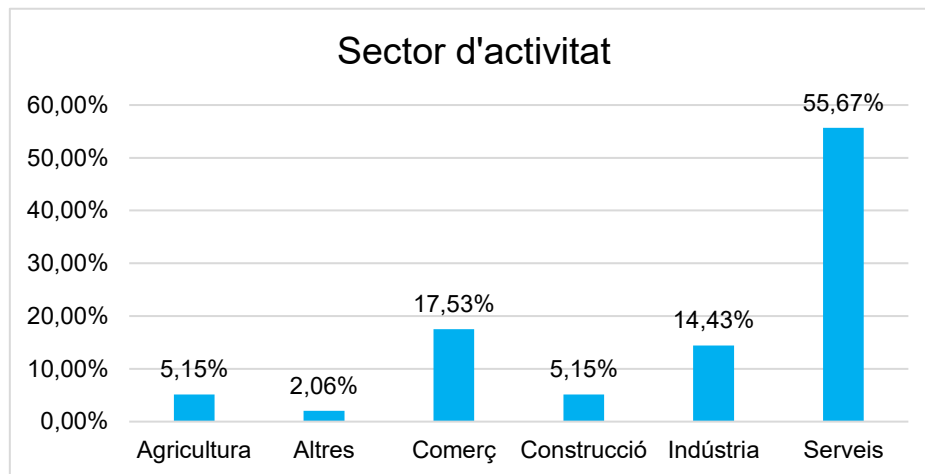
- **Respostes curtes i preguntes obertes:** s'han analitzat mitjançant una classificació temàtica (agrupació per idees recurrents), amb l'objectiu d'identificar els principals reptes, millores internes o justificacions aportades pels participants. Quan ha estat possible, s'han destacat les categories més repetides com a síntesi dels resultats.

## 5. RESULTATS

### 5.1. Informació general de l'empresa

#### 5.1.1. Sector d'activitat

Gràfic 1: Sector d'activitat

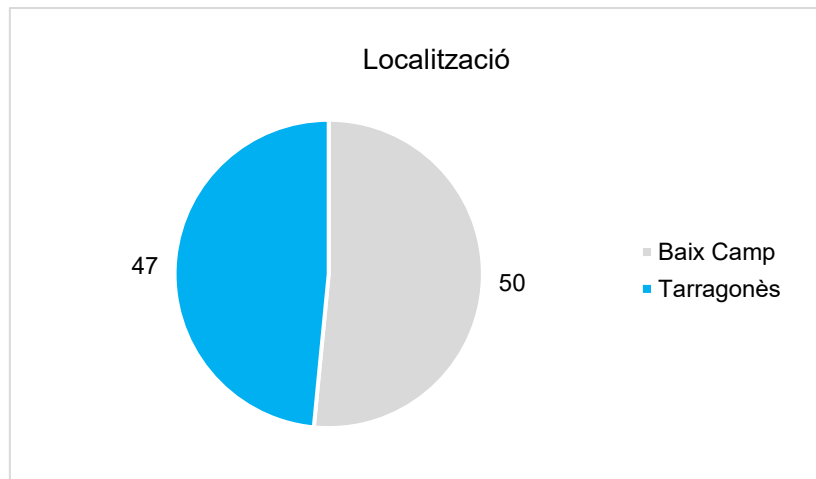


Font: Elaboració pròpia.

Tal com mostra el gràfic corresponent (Gràfic 1), la mostra es concentra principalment en el sector serveis (55,7%), seguit del comerç (17,53%) i la indústria (14,43%). En menor proporció apareixen construcció (5,15%), agricultura (5,15%) i altres (2,06%). Aquesta distribució suggereix un predomini d'empreses amb activitat orientada al mercat de serveis, coherent amb el teixit empresarial territorial.

#### 5.1.2. Localització de l'empresa (comarca/territori)

Gràfic 2: Localització

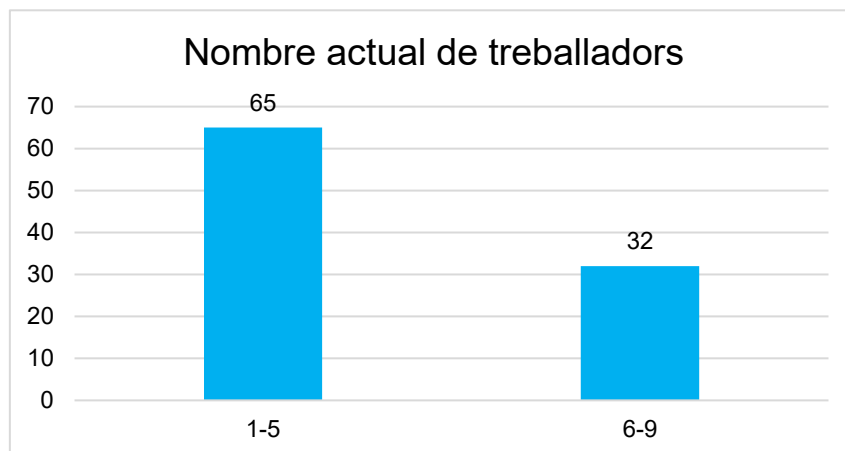


Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a la localització (Gràfic 2), les empreses es reparteixen principalment entre Baix Camp (50 empreses) i Tarragonès (47 empreses). Aquesta segmentació permet comparar resultats entre territoris amb dinàmiques econòmiques properes però no necessàriament idèntiques.

### 5.1.3. Nombre actual de treballadors

Gràfic 3: Nombre actual de treballadors



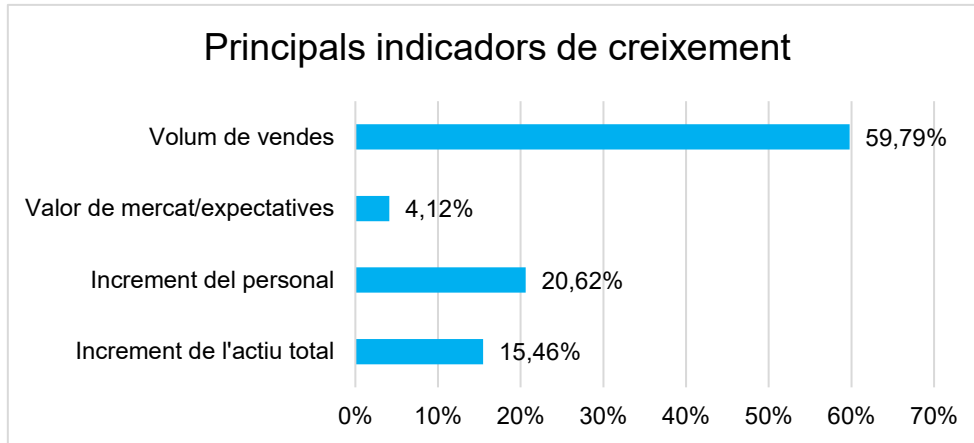
Font: Elaboració pròpia.

Quant a la mida (Gràfic 3), la mostra es concentra en empreses d'1-5 treballadors (65 empreses; 67,0%) i 6-9 treballadors (32 empreses; 33,0%). No s'observen casos en els trams superiors (10-49 o 50-249), fet que situa l'anàlisi, sobretot, en la realitat de microempreses i empreses petites molt reduïdes.

## 5.2. Canvis estructurals en el creixement empresarial

### 5.2.1. Principal indicador de creixement

Gràfic 4: Principals indicadors de creixement



Font: Elaboració pròpia.

Segons el Gràfic 4, l'indicador de creixement més utilitzat per les empreses és l'increment del volum de vendes (59,79%). En segon lloc, apareix l'increment del personal (20,62%), seguit de l'increment de l'actiu total (15,46%). Finalment, només una proporció minoritària associa el creixement al valor de mercat o expectatives d'inversió (4,12%).

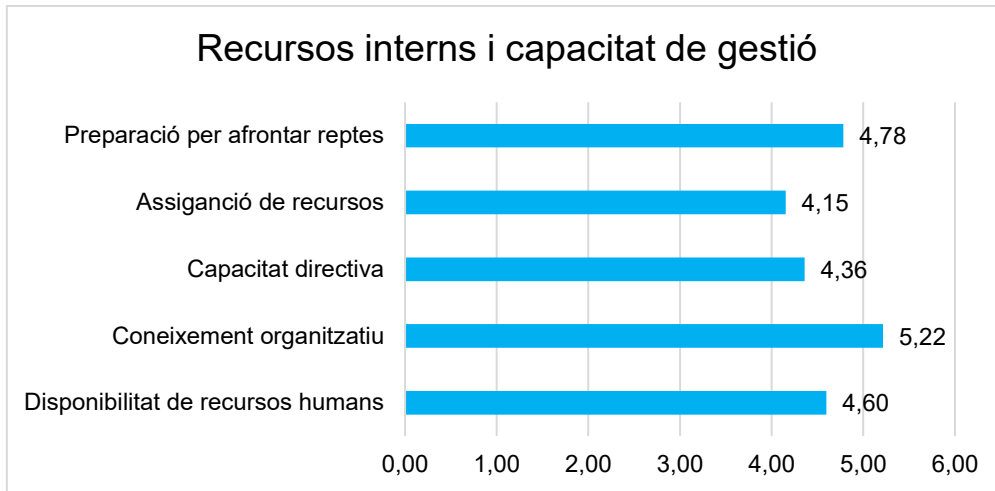
En conjunt, aquests resultats evidencien que el creixement empresarial s'interpreta principalment a partir d'indicadors comercials (vendes), mentre que els indicadors patrimonials o de mercat, tenen un pes molt més reduït en la percepció de les empreses.

### 5.2.2. Període/any de creixement més significatiu

Les empreses indiquen que el període de creixement més significatiu, s'ha concentrat en anys recents, sobretot entre 2022 i 2024. També, apareixen alguns casos que situen el creixement en períodes una mica anteriors (com 2020-2022) o que l'estenen fins a 2025, però són minoritaris. En conjunt, els resultats mostren que els canvis més rellevants s'han produït molt a prop del moment de recollida de dades.

## 5.3. Recursos interns i capacitat de gestió

Gràfic 5: Recursos interns i capacitat de gestió



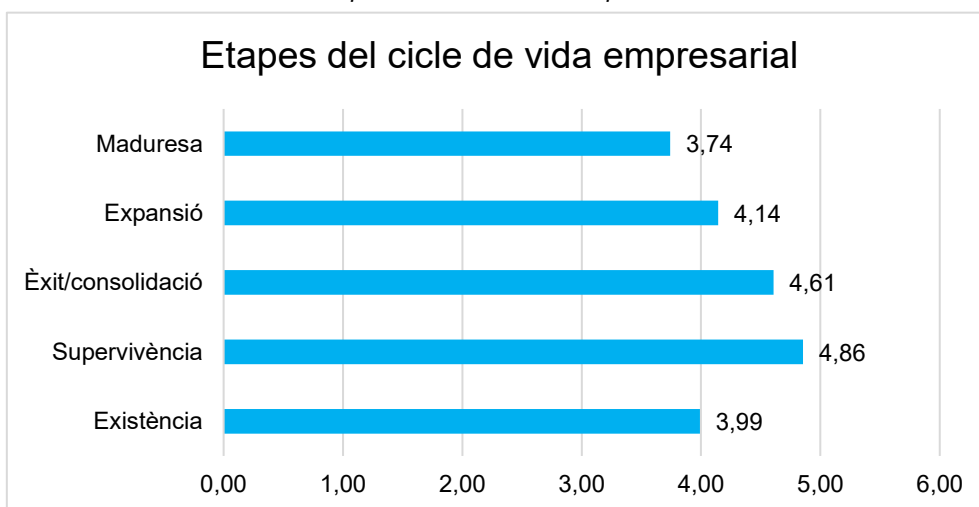
*Font: Elaboració pròpia.*

Els resultats del Gràfic 5, mostren una valoració global positiva però desigual dels recursos interns i de la capacitat de gestió. L'element més ben valorat és el coneixement organitzatiu (5,22), fet que indica que les empreses perceben aquesta dimensió com una fortalesa clau per impulsar el creixement. També destaquen la disponibilitat de recursos humans (4,60) i la preparació per afrontar reptes (4,78) amb valors mitjans-alts.

En canvi, les puntuacions més moderades corresponen a la capacitat directiva (4,36) i, sobretot, a l'assignació de recursos (4,15). En conjunt, els resultats suggereixen que, tot i disposar de coneixement i una base de recursos humans relativament favorable, existeix marge de millora en l'eficiència de la gestió, especialment pel que fa a la distribució de recursos i el reforç de capacitats directives per sostenir el creixement.

#### 5.4. Etapes del cicle de vida empresarial

*Gràfic 6: Etapes del cicle de vida empresarial*



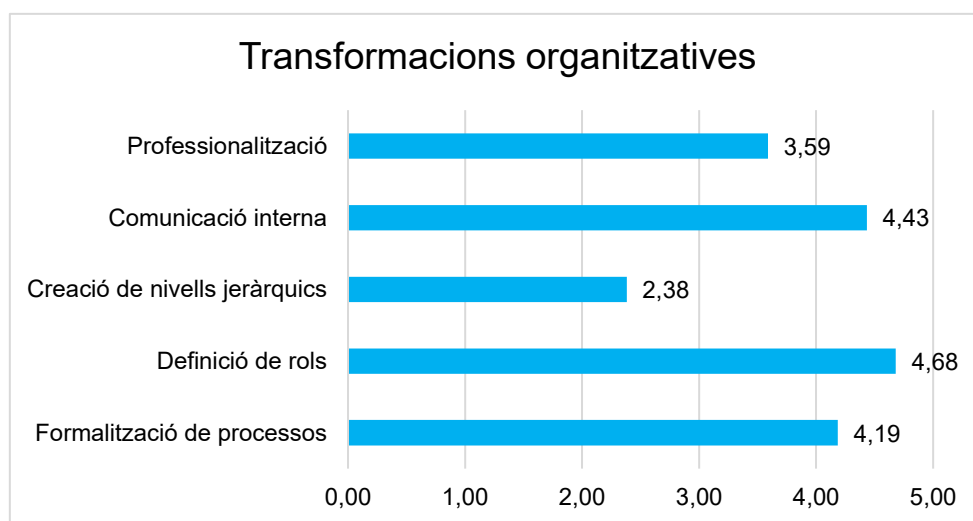
Font: Elaboració pròpia.

Els resultats del Gràfic 6, situen les empreses, de manera general, en una fase de transició entre la supervivència i la consolidació. La puntuació més elevada, correspon a la fase de supervivència (4,86), indicant que les empreses perceben que han estat capaces d'afrontar els reptes propis d'aquesta etapa. A continuació, destaca la fase d'èxit/consolidació (4,61), fet que suggereix que una part significativa de la mostra ja es considera estable i amb cert grau de rendibilitat.

En canvi, la fase d'expansió (4,14), se situa en un valor més moderat, la qual cosa indica que el creixement actiu (en mercat o estructura) no és igual d'intens en tots els casos. Finalment, les puntuacions més baixes es donen a la fase d'existència (3,99) i, sobretot, a la de maduresa (3,74), evidenciant que la maduresa organitzativa encara no està plenament assolida en una part rellevant de les empreses enquestades.

## 5.5. Transformacions organitzatives

Gràfic 7: Transformacions organitzatives



Font: Elaboració pròpia.

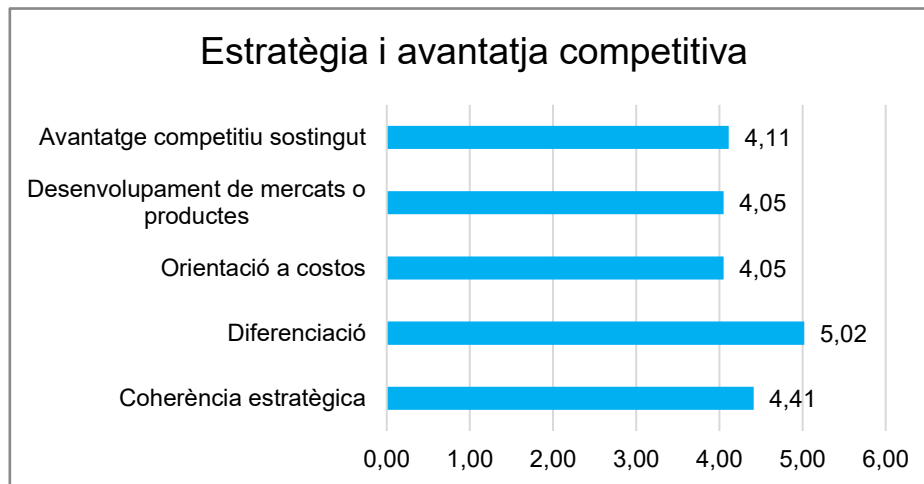
El Gràfic 7 mostra que les transformacions organitzatives més presents en les empreses enquestades es relacionen amb la definició de rols (4,68) i la millora de la comunicació interna (4,43). Així mateix, la formalització de processos (4,19) presenta una valoració mitjana-alta, indicant una tendència cap a més estructuració interna a mesura que l'empresa creix.

En canvi, la creació de nivells jeràrquics obté una puntuació baixa (2,38), fet coherent amb el predomini de microempreses i estructures reduïdes, on el creixement

no acostuma a traduir-se en més jerarquia. Finalment, la professionalització se situa en un nivell moderat (3,59), suggerint que la consolidació d'una gestió més formal encara presenta marge de millora en una part de la mostra.

## 5.6. Estratègia i avantatja competitiva

Gràfic 8: Estratègia i avantatja competitiva



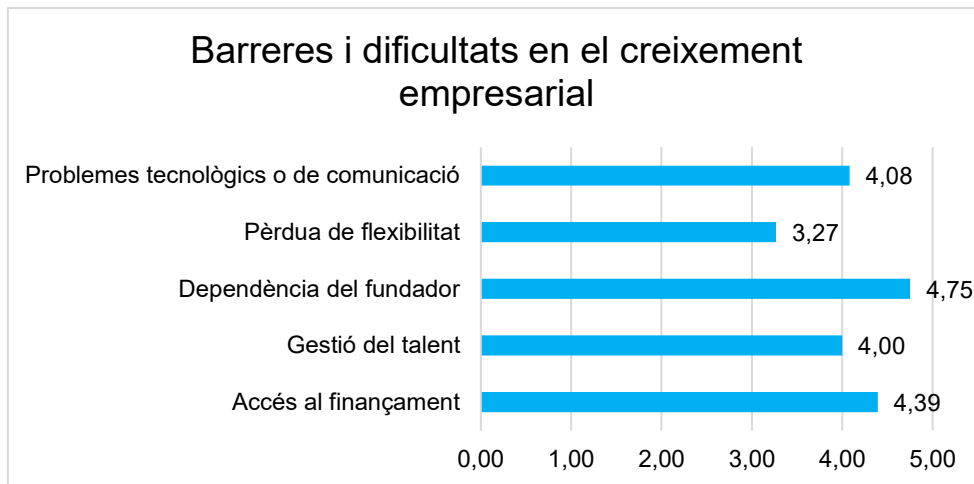
Font: Elaboració pròpia.

En el Gràfic 8, mostra una valoració global moderadament positiva de l'estratègia i l'avantatge competitiu. L'element més ben valorat és la diferenciació (5,02), indicant que moltes empreses perceben que competeixen principalment mitjançant el valor afegit. També destaca la coherència estratègica present, tot i que no plenament consolidada.

En canvi, els components vinculats a un avantatge més sostingut i a l'expansió se situen en valors mitjans: avantatge competitiu sostingut (4,11), desenvolupament de mercats o productes (4,05) i orientació a costos (4,05). En conjunt, els resultats indiquen que les empreses basen la seva competitivitat sobretot en la diferenciació, mentre que l'eficiència en costos, la diversificació i la consolidació d'un avantatge durable presenten marge de millora.

## 5.7. Barreres i dificultats en el creixement empresarial

Gràfic 9: Barreres i dificultats en el creixement empresarial



Font: Elaboració pròpia.

Al Gràfic 9, s'observa que les barreres més rellevants percebudes en el creixement empresarial són la dependència del fundador (4,75) i les dificultats d'accés al finançament (4,39). També es detecten com a obstacles importants els problemes tecnològics o de comunicació (4,08) i la gestió del talent (4,00), que apunten a limitacions internes vinculades a recursos i capacitat organitzativa.

En canvi, la pèrdua de flexibilitat (3,27), presenta una puntuació més baixa, la qual cosa indica que, en general, l'augment de mida no es percep com la principal dificultat dins la mostra analitzada.

## 5.8. Factors d'èxit en el creixement empresarial

Gràfic 10: Factors d'èxit en el creixement empresarial



Font: Elaboració pròpia.

El Gràfic 10 mostra que els factors d'èxit del creixement empresarial presenten, en conjunt, valors mitjans-alts. Els aspectes més ben valorats són la capacitat

d'aprenentatge (4,93) i el lideratge efectiu (4,90), cosa que indica que les empreses associen l'èxit del creixement a la capacitat d'adaptar-se i dirigir el canvi. També destaca la importància d'una cultura organitzativa sòlida (4,82).

En un segon nivell, se situen la coherència estratègica (4,46) i la innovació (4,42), amb puntuacions positives però lleugerament inferior. En conjunt, els resultats fan veure que l'èxit del creixement es fonamenta sobretot en lideratge, aprenentatge i cultura, mentre que l'estratègia i la innovació actuen com a factors complementaris a reforçar.

## 5.9. Bloc final del qüestionari: Valoració global i perspectives

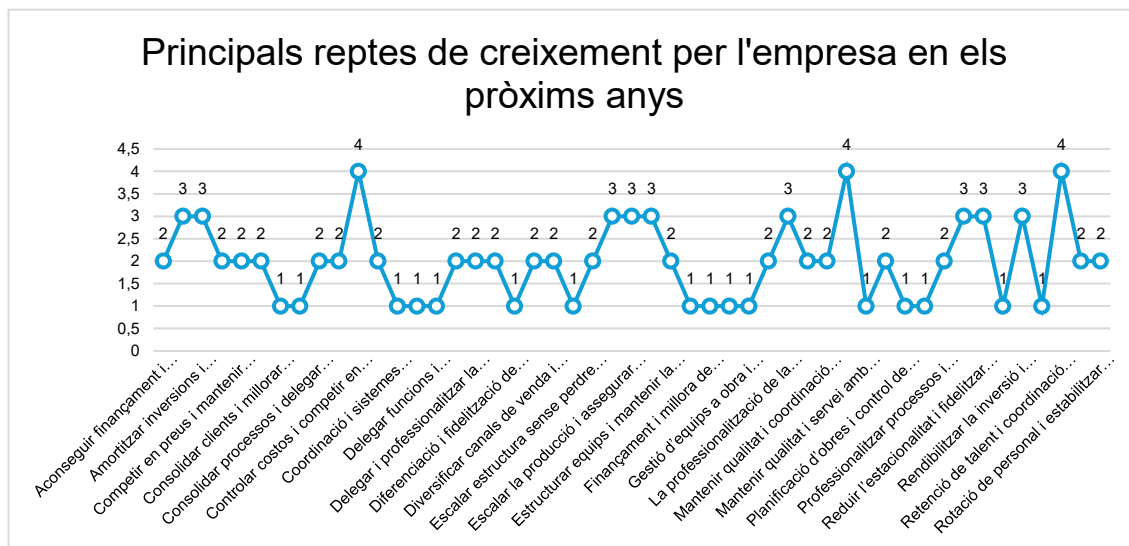
### 5.9.1. Valoració global del procés de creixement

La valoració global del procés de creixement de les empreses enquestades presenta una mitjana de 4,91.

Aquest resultat indica una percepció moderadament positiva del creixement fins al moment, tot i que no assoliria valors molt elevats, fet que suggereix que encara hi ha marge de millora en la consolidació i gestió del creixement.

### 5.9.2. Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys

Gràfic 11: Principals reptes de creixement



Font: Elaboració pròpia. )

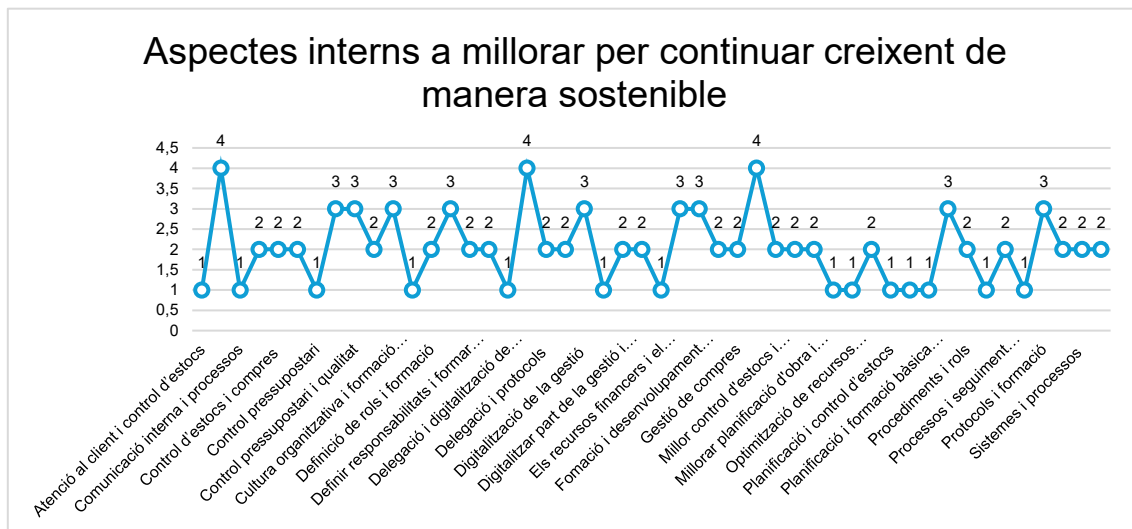
Les respostes obertes que es mostren en el Gràfic 11, mostren que les preocupacions principals es concentren en quatre àmbits (les descripcions dels ítems complets es troben a l'Annex 3). En primer lloc, destaquen les mencions relacionades amb control de costos i manteniment de marges (p. ex. "controlar costos i competir en preus sense

perdre rendibilitat” o “mantenir marges i rendibilitat”). En segon lloc, apareix de manera recurrent la necessitat d’assegurar finançament i rendibilitzar/amortitzar inversions, sovint vinculant-ho a l’estabilització de processos abans de continuar creixent.

En tercer lloc, moltes empreses assenyalen la professionalització interna: delegar, formalitzar la gestió, estandarditzar processos i estructurar equips per poder escalar sense perdre qualitat ni agilitat. Finalment, també es repeteixen reptes vinculats a persones i organització, especialment la retenció de talent, la coordinació d’equips i la gestió de la rotació, així com la necessitat de mantenir la qualitat del servei a mesura que augmenta la demanda.

### 5.9.3. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible

Gràfic 12: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible



Font: Elaboració pròpia.

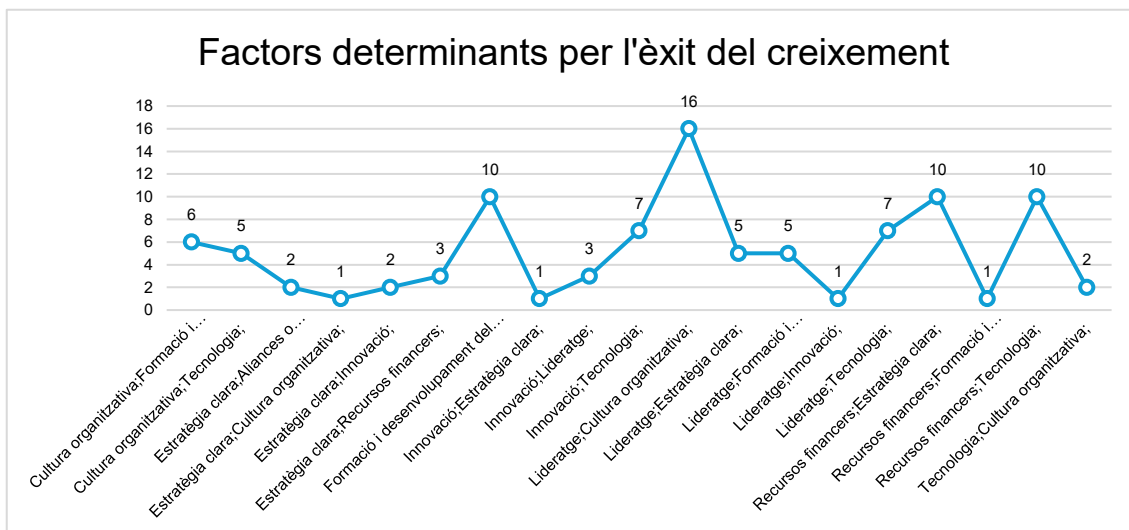
Les respostes obertes que es reflecteixen en el Gràfic 12, apunten principalment a reforçar la professionalització i el control intern (les descripcions dels ítems complets es troben a l’Annex 4). Destaquen, especialment, les mencions a comunicació i seguiment per objectius i a la digitalització (tant de la gestió com de tasques repetitives), així com la necessitat de millorar la gestió de compres i estocs.

A més, moltes empreses indiquen com a prioritat el control pressupostari (sovint vinculat a la qualitat i sistematització), la definició de rols i responsabilitats, i l’establiment de protocols i procediments.

Finalment, també apareixen de forma recurrent propostes relacionades amb la formació i desenvolupament del personal i amb l'impuls d'una estratègia més clara. En conjunt, els resultats mostren que el creixement sostenible s'associa sobretot a estructurar millor l'organització, sistematitzar processos i augmentar la capacitat de planificació i control.

#### 5.9.4. Factors determinants per l'èxit del creixement

Gràfic 13: Factors determinants per l'èxit del creixement



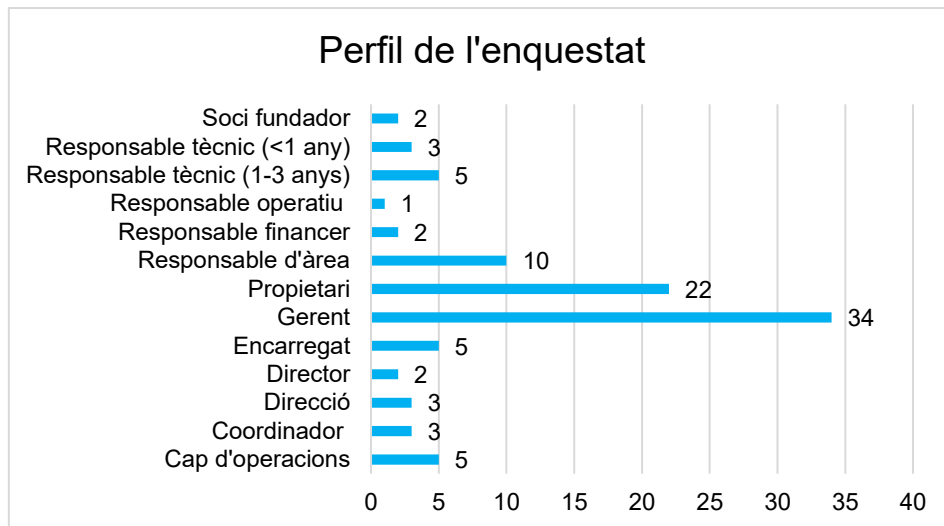
Font: Elaboració pròpia.

El Gràfic 13 presenta que les combinacions més destacades se centren en elements interns de gestió i organització (les descripcions dels ítems complets es troben a l'Annex 5). La combinació amb més freqüència és lideratge i cultura organitzativa (16), fet que indica que aquests dos factors són percebuts com els principals impulsors del creixement. També destaquen recursos financers i estratègia clara (10) i recursos financers i tecnologia (10), que assenyalen la importància del suport econòmic i de la capacitat tecnològica per consolidar el creixement.

En un segon nivell apareixen combinacions com lideratge i tecnologia (7) i lideratge i estratègia clara (5), mentre que altres opcions tenen una presència menor. En conjunt, els resultats suggereixen que l'èxit del creixement s'associa sobretot a lideratge i cultura, reforçats per recursos financers, estratègia i tecnologia.

#### 5.9.5. Perfil de l'enquestat

Gràfic 14: Perfil de l'enquestat



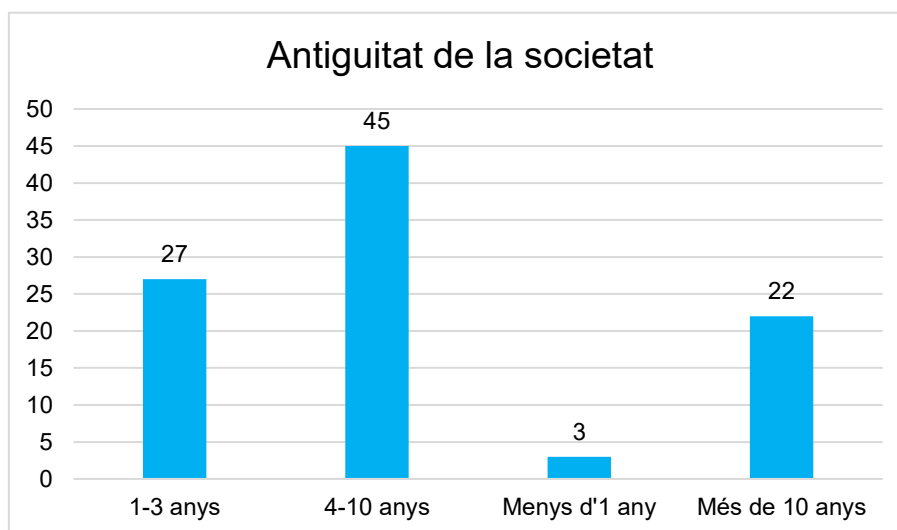
Font: Elaboració pròpia.

El Gràfic 14 mostra que la major part de les respostes provenen de perfils amb responsabilitat directa en la gestió de l'empresa. Destaca especialment el càrrec de gerent (34) i propietari (22), que concentren la majoria en la mostra. En menor proporció, apareixen els perfils operatius i de comandament, com a responsable d'àrea (10), cap d'operacions (5), encarregat (5) i responsable tècnic (5). Finalment, altres rols (direcció, coordinació, responsables financers o soci fundador) tenen una presència més reduïda.

En conjunt, aquests resultats indiquen que les respostes reflecteixen principalment la visió de persones amb capacitat de decisió i coneixement global del funcionament i del creixement de l'empresa.

#### 5.9.6. Antiguitat de la societat

Gràfic 15: Antiguitat de la societat



*Font: Elaboració pròpia.*

En el Gràfic 15, es mostren que la major part de les empreses enquestades tenen una trajectòria consolidada. Predomina el tram de 4-10 anys (45 empreses), seguit d'1-3 anys (27) i de més de 10 anys (22). Només 3 empreses tenen menys d'1 any.

En conjunt, la mostra es compon principalment d'empreses que ja han superat la fase inicial i es troben en una etapa de consolidació i desenvolupament.

## **6. CONCLUSIONS**

Aquest treball m'ha permès aproximar-me, amb evidència empírica, analitzar el procés de transició que experimenten les microempreses quan evolucionen cap a petites i mitjanes empreses, centrant-se en els canvis organitzatius interns que permeten un creixement sostenible dins la província de Tarragona. L'objectiu no ha estat descriure si creixen, sinó entendre què consideren creixement, quines capacitats internes el sostenen i quines barreres el frenen.

En primer lloc, els resultats indiquen que el creixement s'interpreta principalment des d'una lògica comercial i de mercat: l'increment del volum de vendes és l'indicador més utilitzat, per davant de l'augment de plantilla o de l'actiu. Això suggereix que, en aquest tipus d'empreses, la prova del creixement es vincula sobretot a la tracció del negoci (clients, facturació i demanda) més que no pas a variables patrimonials o a valoracions externes.

Aquesta preferència té una implicació clara: quan el creixement es mesura sobretot en vendes, sovint apareix el repte de transformar activitat en estructura, és a dir, consolidar processos, rols i sistemes perquè el negoci continuï funcionant quan augmenta el volum.

El bloc de recursos interns i capacitat de gestió, mostra una idea molt rellevant: les empreses perceben com a fortlesa el coneixement intern/organitzatiu, que és l'element més ben valorat. Això indica que la base tècnica, l'experiència acumulada i el saber fer, existeixen i actuen com a motor del creixement.

Tot i això, els resultats també apunten una asimetria: disposar de coneixement no garanteix automàticament capacitat de gestió. Les valoracions més moderades en assignació de recursos i competències directives per gestionar el creixement, reflecteixen un repte típic de les PIME: quan la demanda creix, cal professionalitzar la

coordinació, la planificació i el control, i això no sempre evoluciona al mateix ritme que l'activitat.

En relació amb el cicle de vida, la mostra es concentra en una fase de transició: les empreses declaren una bona capacitat d'adaptació als reptes i una percepció relativament alta d'estar estables i rendibles, però encara queda recorregut en l'etapa de maduresa (optimització organitzativa, sistematització i eficàcia interna).

Això permet una conclusió: el creixement observat no és un salt a l'expansió plena, com un procés de consolidació, on el principal repte és convertir el creixement en resultats sostinguts i en estructura interna.

Els resultats indiquen que les transformacions organitzatives més freqüents es concentren, sobretot, en clarificar rols i responsabilitats i en reforçar la comunicació interna. A més, s'observa una tendència a formalitzar progressivament els processos, introduint procediments més definits a mesura que l'empresa creix.

En canvi, la creació de nous nivells jeràrquics és clarament baixa, cosa coherent amb una realitat de microempresa i petites empreses, on el creixement sovint s'absorbeix amb ajustos operatius, no amb estructures jeràrquiques complexes. La professionalització de la gestió (menor dependència del fundador), apareix en un nivell intermedi, fet que suggereix que encara hi ha empreses amb un model molt personalista, on el creixement pot quedar condicionat per aquesta dependència.

En estratègia competitiva, destaca que l'element més fort és la diferenciació/valor afegit. En canvi, variables com la diversificació (nous mercats/productes), l'orientació o la construcció d'un avantatge difícilment reproducible, es mantenen en valors mitjans. En conjunt, això dibuixa un patró: el creixement es busca més per proposta de valor que per escala o per lideratge de costos.

En relació amb les dificultats, els resultats assenyalen com a principals obstacles la dependència d'una persona clau (sovint el fundador) i les limitacions d'accés al finançament. En un segon nivell, apareixen reptes associats a la tecnologia i la comunicació interna, així com a la captació i retenció del talent. Per contra, la pèrdua d'agilitat no destaca com una barrera prioritària, fet que pot explicar-se per què moltes empreses de la mostra encara mantenen una dimensió reduïda i, per tant, no experimenten una burocratització marcada.

Finalment, els factors d'èxit, s'associen sobretot a capacitats internes: aprenentatge i adaptació, lideratge (visió i gestió del canvi) i cultura organitzativa. Això reforça una idea transversal del treball: el creixement sostenible, no depèn només del mercat, sinó de la capacitat de gestionar-lo internament.

La mostra està pràcticament equilibrada entre comarques: Baix Camp (50 empreses) i Tarragonès (47 empreses). Aquesta distribució és important perquè permet interpretar els resultats com a representatius d'un entorn territorial divers, no comparable.

A partir d'això, la conclusió principal és que no s'observa un model de creixement radicalment diferent entre comarques, sinó que el que domina és una problemàtica comuna de PIME: creixement mesurat en vendes, necessitat de formalitzar processos, i tensions en professionalització/finançament.

Ara bé, el territori sí que pot influir en el tipus de repte que es fa més visible en les respostes obertes: en entorns amb més pes de serveis i activitats estacionals (freqüents al Tarragonès), apareixen amb força temes com estacionalitat, rotació i gestió del talent, mentre que en entorns amb un teixit empresarial més vinculat a activitat continuada (més present al Baix Camp), tendeixen a emergir amb força necessitats de control intern, processos i planificació. En qualsevol cas, el que és comú és que el creixement obliga a reforçar estructura interna i capacitat de direcció, independentment de la comarca.

La valoració mitjana del procés de creixement és relativament positiva (aprox. 4,9 sobre 7). Aquest resultat s'alinea amb la resta de l'anàlisi: les empreses perceben que tenen certa capacitat d'adaptació i preparació, però també evidencien que el creixement encara no s'ha consolidat del tot en l'àmbit intern, especialment pel que fa a processos, delegació, sistemes de gestió i professionalització.

### **6.1. Recomanacions**

A partir de les conclusions obtingudes en aquesta recerca, es consideren oportunes una sèrie de recomanacions orientades a un creixement sostenible.

#### **1. Transformar el creixement comercial en creixement organitzatiu.**

Com que el creixement es mesura sobretot en vendes, és clau que l'augment d'activitat vagi acompanyat de més estructura interna: processos bàsics, planificació, sistemes de seguiment i responsabilitats clares.

## **2. Reduir la dependència d'una persona clau.**

La dependència del fundador/persona única, és una de les principals barreres. Es recomana avançar cap a una gestió més distribuïda mitjançant delegació progressiva, definició de rols i procediments mínims que assegurin continuïtat.

## **3. Reforçar control intern i assignació de recursos.**

Per millorar la gestió del creixement, poden ser útils eines simples: control de costos i pressupost, indicadors bàsics (KPI), reunions de seguiment i planificació mensual o trimestral.

## **4. Digitalització pràctica i orientada a necessitats.**

Les empreses demanen digitalització, però convé prioritzar solucions que resolguin problemes concrets (compres, estocs, planificació, CRM, facturació i control) abans d'implementacions massa complexes.

## **5. Talent i retenció com a palanca estratègica.**

Davant les dificultats de gestió de professionals clau, es recomana reforçar la formació, la comunicació interna i la claredat de funcions, especialment per créixer sense perdre qualitat.

Aquestes propostes tenen un caràcter general i orientatiu, però podrien servir com a punt de partida per a futures accions educatives o polítiques públiques.

### **6.2. Limitacions**

Tot i que els resultats obtinguts són útils per identificar tendències, cal tenir en compte algunes limitacions que poden haver condicionat l'abast de l'estudi.

- 1. Mostra concentrada en microempreses:** la majoria d'empreses són d'1-9 treballadors, fet que limita l'extrapolació a empreses mitjanes.
- 2. Disseny transversal:** l'estudi reflecteix un moment concret i no permet observar l'evolució del creixement en temps.
- 3. Dades basades en opinions:** les respostes de l'escala Likert i les preguntes obertes ajuden molt a entendre com ho viu l'empresa, però no substitueixen dades reals i mesurables com la facturació, els beneficis, la inversió o la rotació de personal.

4. **Empreses de sector diferents:** com que han respost empreses de sectors diversos, és possible que el creixement sigui molt diferent segons el sector, i això pot influir en els resultats sense que es pugui controlar del tot.
5. **Comparació territorial condicionada per contextos:** Baix Camp i Tarragonès poden diferir per sector, antiguitat o mercat; per tant, no es pot atribuir tot el resultat només a la comarca.

Malgrat tot, l'estudi ofereix una base útil per detectar tendències generals i pot servir com a punt de partida per a futures investigacions.

### 6.3. Propostes d'investigacions futures

De cara a futures investigacions, seria recomanable plantejar comparacions més robustes per comarca i sector, dividint les empreses en grups i seleccionant una part de cada grup que permetin controlar millor l'efecte de la composició empresarial. Igualment, resultaria útil desenvolupar estudis longitudinals (per exemple, amb un seguiment de 2 a 3 anys) per analitzar si l'evolució de l'organització, avança al mateix ritme que el creixement en vendes.

A més, la incorporació d'entrevistes qualitatives, ajudaria a aprofundir en aspectes que el qüestionari només pot captar parcialment, com la dependència del fundador, la delegació o els canvis reals en la direcció.

Finalment, complementar l'enquesta amb indicadors com: facturació, plantilla, marges, inversió, permetria contrastar percepcions amb dades quantitatives i reforçar la solidesa de les conclusions.

### 6.4. Conclusions personals

La realització d'aquest estudi m'ha permès entendre que, microempreses, petites i mitjanes empreses, créixer no és només vendre'n més, sinó sobretot tenir la capacitat interna per sostenir l'augment de l'activitat. El fet que les vendes siguin l'indicador principal de creixement, és coherent amb la realitat empresarial, però també posa en evidència que, si l'activitat creix sense processos, delegació i sistemes, el creixement pot generar tensió interna.

El contrast entre la percepció de coneixement intern i adaptació i, alhora, la presència de barreres com la dependència d'una persona clau i el finançament (juntament amb talent i comunicació/tecnologia) apunta que el repte principal no és saber fer, com organitzar-se per créixer.

En aquest sentit, el valor del treball és mostrar que el creixement sostenible depèn de la combinació entre mercat i vendes, però sobretot de la professionalització interna (processos, persones, control i lideratge).

## 7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización : cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto* [Book]. Díaz de Santos.
- Ansoff, H. Igor. (1985). *La Estrategia de la empresa* [Book]. Orbis.
- Arti Grover Goswami, Medvedev, D., & Olafsen, E. (2022). Empresas de alto crecimiento. Hechos, ficción y opciones de políticas públicas para economías emergentes [Document]. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (Ed.). (1996). *Contabilidad de gestión medioambiental: [propuesta de documento]* [Book]. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage [Article]. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berges Lobera, A. (1986). La medición de la dimensión empresarial: una comparación internacional. *Investigaciones Económicas*, 7–18.
- Bueno Campos, Eduardo. (1982). *Economía de la empresa : análisis de las decisiones empresariales* (Ignacio. Cruz Roche & J. José. Durán Herrera, Eds.; 3a ed. actualizada...) [Book]. Pirámide.
- Bueno Campos, Eduardo. (2007). *Organización de empresas : estructura, procesos y modelos* (2a ed.) [Book]. Pirámide.
- Calvo-Silvosa, A., & Mariz Pérez, R. (1999). La estrategia de crecimiento empresarial: una visión desde la teoría de los costes de transacción [Bookitem]. In *La gestión de la diversidad* (Vol. 2, pp. 665–670). Universidad de La Rioja.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1996). *The Five Stages of Small Business Growth*. [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbs...?articleID=83301&ml\\_action=get-article&print=true](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbs...?articleID=83301&ml_action=get-article&print=true)
- Cuervo García, A., & Fernández Sáiz, J. (1987). *El crecimiento de la empresa*. Pirámide.
- Cuñat, V. (1999). *Determinantes del plazo de endeudamiento de las empresas españolas*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed.) [Book]. Cengage.

- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a ed.) [Book]. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management* (Rev. ed.) [Book]. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Félix Blázquez Santana, José Andrés Dorta Velázquez, & María Concepción Verona Martel. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial [Article]. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165–195.
- Gómez-Mejía, L. R. ., Balkin, D. A. ., & Cardy, R. L. . (2005). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success [Article]. *Family Business Review*, 10(4), 397–409. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00397.x>
- Guerras Martín, L. Á. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (J. E. Navas López, Ed.; Sexta edición) [Book]. Aranzadi Thomson Reuters.
- Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de mando integral = The balanced scorecard* (D. P. Norton, Ed.; 3a ed. rev.) [Book]. Gestión 2000.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* [Book]. Harvard Business Review Press.
- Leiva Bonilla, J. C. (2006). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo [Article]. *TEC Empresarial*, 1(1), 38–42.
- McConnell, J. J., & Muscarella, C. J. (1985). Corporate capital expenditure decisions and the market value of the firm [Article]. *Journal of Financial Economics*, 14(3), 399–422. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(85\)90006-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(85)90006-6)
- Medrano Sola, C. (2021). *Cómo consolidar el crecimiento de tu empresa: Guía práctica para tomar decisiones y actuar*. Ediciones FC.
- Melgarejo, Z., Ciro, D., & Simón Elorz, K. (2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre crecimiento empresarial [Article]. *Criterio libre*, 17(31), 275–296. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v18n31.6142>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones* [Book]. Ariel.

- Mintzberg, Henry. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes* (2a ed.) [Book]. Librería “El Ateneo.”
- Penrose, E. Tilton. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed., Rev. ed.) [Book]. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Segunda edición ...) [Book]. Grupo Editorial Patria.
- Quirós, J. M. (2018). *Etapas de las PYME*. Ediciones Garcia.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración* (M. K. Coulter, J. J. Martocchio, L. K. Long, L. E. Pineda Ayala, D. M. Romo Villaseñor, & M. T. Carrillo Gómez, Eds.; Decimotercera edi...) [Book]. Pearson Educación.
- Rodríguez, A. C., Molina, M. A., Pérez, A. L. G., & Hernández, U. M. (2003). Size, Age and Activity Sector on the Growth of the Small and Medium Firm Size [Article]. *Small Business Economics*, 21(3), 289–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025783505635>
- Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico [Article]. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 29, 31–55.
- Sastre Castillo, M. Ángel. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico* (E. María. Aguilar Pastor, Ed.) [Book]. McGraw-Hill.
- Storey, D. J. (1994). *UNDERSTANDING THE SMALL BUSINESS SECTOR*.
- Suárez González, I. (1999). *El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica*.
- Vallejo-Peña. (2024). *La Cultura Organizacional en España*. Editorial Tecnos.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting* [Book]. Free Press [etc.].
- Zook, C., & Allen, J. (2010). *Profit from the core*. Harvard Business Press.

## 8. ANNEXOS

### 8.1. Qüestionari en català

*Annex 1: Qüestionari en català*

*(Versió original del formulari distribuït. Vegeu també Annex 2 per a la versió equivalent en castellà.)*

#### Presentació del qüestionari

Soc Sergi Zurita Fernández, estudiant del Grau de Finances i Comptabilitat de la Universitat Rovira i Virgili, i aquest qüestionari forma part del meu Treball de Final de Grau, que analitza els canvis estructurals i organitzatius que es produeixen quan una microempresa es transforma en una petita o mitjana empresa.

Les respostes són totalment anònimes i s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques. Gràcies per la seva col·laboració.

---

#### 1. Informació general de l'empresa

##### 1.1. A quin sector pertany l'empresa?

(Marqueu una sola opció)

- Serveis
- Comerç
- Indústria
- Construcció
- Agricultura
- Altres

##### 1.2. Si ha seleccionat "Altres", especifiqueu:

---

##### 1.3. Localització de l'empresa:

---

#### 1.4. Nombre actual de treballadors:

(Marqueu una sola opció)

- 1–5
  - 6–9
  - 10–49
  - 50–249
- 

## 2. Canvis estructurals en el creixement empresarial

### 2.1. Quin ha estat el principal indicador de creixement de l'empresa?

(Marqueu una sola opció)

- Increment del nombre de treballadors
- Increment del volum de vendes
- Increment de l'actiu total
- Increment del valor de mercat o expectatives d'inversió
- Altres

### 2.2. Si ha seleccionat "Altres", especifiqueu:

---

### 2.3. En quin període o any l'empresa va experimentar el creixement més significatiu?

(Indiqueu l'any aproximat o el període)

---

---

## 3. Recursos interns i capacitat de gestió

*Indiqueu el vostre grau d'acord segons l'escala següent:*

**1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord**

3.1. L'empresa disposa de personal suficient i qualificat per créixer.

1  2  3  4  5  6  7

3.2. L'empresa ha desenvolupat coneixement intern rellevant.

1  2  3  4  5  6  7

3.3. L'equip directiu disposa d'habilitats suficients per gestionar el creixement.

1  2  3  4  5  6  7

3.4. L'empresa distribueix adequadament els seus recursos.

1  2  3  4  5  6  7

3.5. L'empresa se sent preparada per afrontar canvis en el futur.

1  2  3  4  5  6  7

---

#### 4. Etapes del cicle de vida empresarial

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

4.1. L'empresa encara està consolidant la seva presència inicial.

1  2  3  4  5  6  7

4.2. L'empresa ha estat capaç d'adaptar-se als reptes generats (clients, viabilitat, professionalització, control i consolidació).

1  2  3  4  5  6  7

4.3. L'empresa ja és estable i ha assolit la rendibilitat.

1  2  3  4  5  6  7

4.4. L'empresa està creixent activament en l'àmbit del personal i del mercat.

1  2  3  4  5  6  7

4.5. L'empresa ha assolit estabilitat i optimització organitzativa.

1  2  3  4  5  6  7

---

#### 5. Transformacions organitzatives

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 5.1. L'empresa ha introduït procediments més definits.
- 5.2. Les responsabilitats empresarials estan clarament assignades.
- 5.3. S'han incorporat noves capes de supervisió dins l'estructura organitzativa.
- 5.4. La comunicació interna ha millorat amb el creixement.
- 5.5. La gestió és més formal i menys dependent del fundador.

(Per a cada ítem: 1  2  3  4  5  6  7 )

---

## **6. Estratègia i avantatge competitiu**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 6.1. L'empresa aplica una estratègia clara de creixement.
  - 6.2. L'empresa ofereix un valor afegit respecte als competidors.
  - 6.3. L'empresa optimitza els recursos per competir en preus.
  - 6.4. L'empresa ha explorat nous segments de mercat o nous productes.
  - 6.5. L'empresa manté característiques difícils de replicar.
- 

## **7. Barreres i dificultats en el creixement**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 7.1. L'empresa té dificultats per finançar el seu creixement.
  - 7.2. L'empresa té dificultats per retenir i gestionar professionals clau.
  - 7.3. L'empresa depèn en excés d'un sol membre.
  - 7.4. L'increment de la mida empresarial ha reduït l'agilitat.
  - 7.5. La tecnologia o la comunicació interna suposen un repte per a l'empresa.
- 

## **8. Factors d'èxit en el creixement empresarial**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 8.1. L'empresa genera constantment noves idees, productes o processos.
- 8.2. La direcció transmet una visió clara i facilita el canvi.
- 8.3. L'empresa fomenta la col·laboració, la confiança i la motivació.

8.4. L'empresa aprèn de l'experiència i adapta les seves pràctiques.

8.5. Els recursos, objectius i accions estan alineats amb l'estratègia de creixement.

---

## 9. Valoració final

9.1. En general, com valoraria el procés de creixement de l'empresa fins ara?  
(1 = Molt negatiu | 7 = Molt positiu)

1  2  3  4  5  6  7

9.2. Quins considera que seran els principals reptes de creixement en els propers anys?

---

9.3. Quins aspectes interns creu que l'empresa hauria de millorar per seguir creixent de manera sostenible?

---

## 9.4. Quins factors considera més determinants per a l'èxit del creixement de la seva empresa?

(Marqueu com a màxim dues opcions)

- Innovació
- Lideratge
- Cultura organitzativa
- Recursos financers
- Formació i desenvolupament del personal
- Estratègia clara
- Tecnologia
- Aliances o col·laboracions externes
- Altres

## 10. Dades finals

### 10.1. Càrrec de la persona que respon:

---

### 10.2. Antiguitat de l'empresa:

- Menys d'1 any
- 1–3 anys
- 4–10 anys
- Més de 10 anys

## 8.2. Qüestionari en castellà

*Annex 2: Qüestionari en castellà*

*(Versió equivalent del formulari distribuït.)*

### **Presentación del cuestionario**

Mi nombre es Sergi Zurita Fernández, estudiante del Grado en Finanzas y Contabilidad de la Universitat Rovira i Virgili. El presente cuestionario forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado, cuyo objetivo es analizar los cambios organizativos y estructurales que se producen cuando una microempresa evoluciona hacia una pequeña o mediana empresa.

Las respuestas son totalmente anónimas y se utilizarán exclusivamente con fines académicos. Gracias por su colaboración.

---

## **1. Información general de la empresa**

### **1.1. ¿A qué sector pertenece la empresa?**

(Marque una sola opción)

- Servicios

- Comercio
- Industria
- Construcción
- Agricultura
- Otros

**1.2. En caso de haber seleccionado “Otros”, especifique:**

---

**1.3. Localización de la empresa:**

---

**1.4. Número actual de trabajadores:**

(Marque una sola opción)

- 1–5
- 6–9
- 10–49
- 50–249

---

**2. Cambios estructurales en el crecimiento empresarial**

**2.1. ¿Cuál ha sido el principal indicador de crecimiento de la empresa?**

(Marque una sola opción)

- Incremento del número de trabajadores
- Incremento del volumen de ventas
- Incremento del activo total
- Incremento del valor de mercado o expectativas de inversión

- Otros

**2.2. En caso de haber seleccionado “Otros”, especifique:**

---

**2.3. ¿En qué periodo o año la empresa experimentó el crecimiento más significativo?**

(Indique el año aproximado o el periodo)

---

---

**3. Recursos internos y capacidad de gestión**

*Indique su grado de acuerdo según la siguiente escala:*

**1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo**

3.1. La empresa dispone de personal suficiente y cualificado para crecer.

1  2  3  4  5  6  7

3.2. La empresa ha desarrollado conocimiento interno relevante.

1  2  3  4  5  6  7

3.3. El equipo directivo cuenta con habilidades suficientes para gestionar el crecimiento.

1  2  3  4  5  6  7

3.4. La empresa distribuye adecuadamente sus recursos.

1  2  3  4  5  6  7

3.5. La empresa se siente preparada para afrontar cambios en el futuro.

1  2  3  4  5  6  7

---

**4. Etapas del ciclo de vida empresarial**

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

4.1. La empresa todavía se encuentra en una fase de consolidación inicial.

1  2  3  4  5  6  7

4.2. La empresa ha sido capaz de adaptarse a los retos generados (clientes, viabilidad, profesionalización, control y consolidación).

1  2  3  4  5  6  7

4.3. La empresa ya es estable y ha alcanzado la rentabilidad.

1  2  3  4  5  6  7

4.4. La empresa está creciendo activamente en términos de personal y mercado.

1  2  3  4  5  6  7

4.5. La empresa ha alcanzado estabilidad y optimización organizativa.

1  2  3  4  5  6  7

---

## 5. Transformaciones organizativas

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

5.1. La empresa ha incorporado procedimientos más definidos.

5.2. Las responsabilidades están claramente asignadas.

5.3. Se han incorporado nuevos niveles de supervisión en la estructura organizativa.

5.4. La comunicación interna ha mejorado con el crecimiento.

5.5. La gestión es más formal y menos dependiente del fundador.

(Para cada ítem: 1  2  3  4  5  6  7 )

---

## 6. Estrategia y ventaja competitiva

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

6.1. La empresa aplica una estrategia clara de crecimiento.

6.2. La empresa ofrece un valor añadido respecto a sus competidores.

6.3. La empresa optimiza los recursos para competir en precios.

6.4. La empresa ha explorado nuevos segmentos de mercado o nuevos productos.

6.5. La empresa mantiene características difíciles de imitar por la competencia.

---

## 7. Barreras y dificultades en el crecimiento

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

- 7.1. La empresa tiene dificultades para financiar su crecimiento.
- 7.2. La empresa tiene dificultades para atraer y retener talento clave.
- 7.3. La empresa depende en exceso de una sola persona.
- 7.4. El aumento del tamaño empresarial ha reducido la agilidad organizativa.
- 7.5. La tecnología o la comunicación interna suponen un reto para la empresa.

---

## 8. Factores de éxito en el crecimiento empresarial

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

- 8.1. La empresa genera continuamente nuevas ideas, productos o procesos.
- 8.2. La dirección transmite una visión clara y facilita el cambio.
- 8.3. La empresa fomenta la colaboración, la confianza y la motivación.
- 8.4. La empresa aprende de la experiencia y adapta sus prácticas.
- 8.5. Los recursos, los objetivos y las acciones están alineados con la estrategia de crecimiento.

---

## 9. Valoración final

**9.1. En general, ¿cómo valoraría el proceso de crecimiento de su empresa hasta el momento?**

(1 = Muy negativo | 7 = Muy positivo)

1  2  3  4  5  6  7

**9.2. ¿Cuáles considera que serán los principales retos de crecimiento en los próximos años?**

---

**9.3. ¿Qué aspectos internos considera que la empresa debería mejorar para seguir creciendo de forma sostenible?**

**9.4. ¿Qué factores considera más determinantes para el éxito del crecimiento de su empresa?**

(Marque como máximo dos opciones)

- Innovación
  - Liderazgo
  - Cultura organizativa
  - Recursos financieros
  - Formación y desarrollo del personal
  - Estrategia clara
  - Tecnología
  - Alianzas o colaboraciones externas
  - Otros
- 

**10. Datos finales**

**10.1. Cargo de la persona que responde:**

---

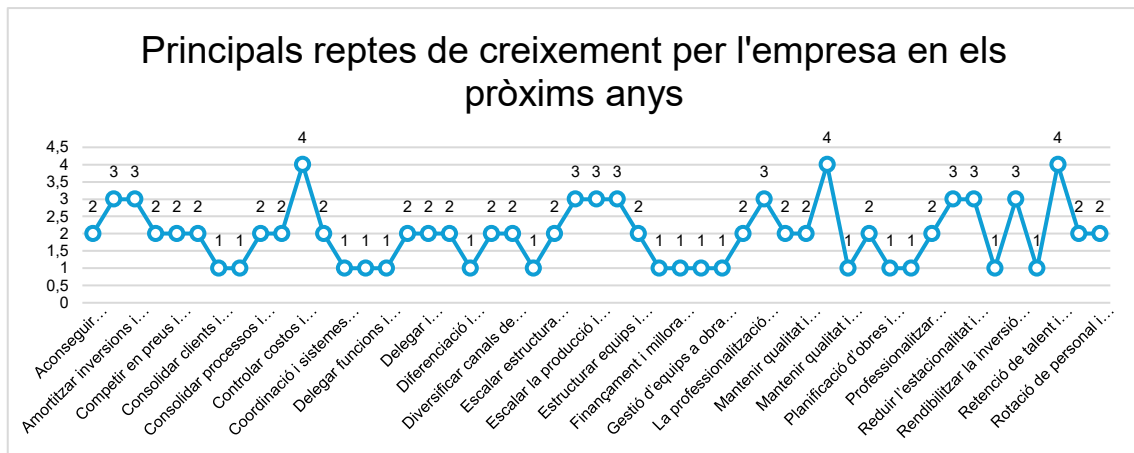
**10.2. Antigüedad de la empresa:**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 10 años
- Más de 10 años

### 8.3. Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys

Annex 3: Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys

Gràfic 16: Principals reptes de creixement



Font: Elaboració pròpia.

Descripció dels ítems:

Aconseguir finançament i estabilitzar processos abans de créixer més

Adaptació a costos i canals de venda

Amortitzar inversions i estabilitzar processos

Augment de costos, mantenir marges i fidelitzar clients

Competir en preus i mantenir marge

Competir en preus i millorar marges

Consolidar clients i millorar processos interns

Consolidar millor el nostre servei al municipi

Consolidar processos i delegar més responsabilitats sense perdre qualitat

Continuar professionalitzant la gestió, millorar la planificació estratègica i mantenir la qualitat del servei

Controlar costos i competir en preus sense perdre rendibilitat

Controlar costos i millorar la rendibilitat

Coordinació i sistemes d'informació

Coordinar equips i retenir talent

Delegar funcions i estandarditzar processos sense perdre proximitat amb els client

Delegar i formalitzar la gestió

Delegar i professionalitzar la gestió

Delegar, formalitzar la gestió i reduir la dependència d'una sola persona

Diferenciació i fidelització de clients

Diferenciar-se i millorar marges

Diversificar canals de venda i adaptar-se a costos/condicions del sector

El finançament i la reducció de la dependència del propietari

Escalar estructura sense perdre agilitat

Escalar l'estructura organitzativa, reduir la dependència de persones clau i millorar l'eficiència interna sense perdre agilitat

Escalar la producció i assegurar el finançament

Escalar oferta mantenint qualitat docent

Estructurar equips i mantenir la cultura mentre creix la cartera de clients

Finançament d'equipament i captar perfils tècnics

Finançament i millora de capacitat productiva

Finançar estocs i estabilitzar marges en un mercat molt competitiu

Gestió d'equips a obra i planificació per evitar retards

L'adaptació a la intel·ligència artificial

La professionalització de la gestió, la capacitat i retenció del talent, i l'accés a recursos financers per sostenir el creixement

Mantenir qualitat amb creixent sostingut

Mantenir qualitat i coordinació d'equip

Mantenir qualitat i relació amb clients a mesura que creix demanda

Mantenir qualitat i servei amb una demanda creixent

Mantenir ritme de projectes, competir terminis i gestionar costos de materials

Planificació d'obres i control de terminis

Planificació d'obres i terminis

Professionalitzar processos i escalar sense perdre qualitat

Reduir estacionalitat i no dependre tant d'una sola persona/temporada

Reduir l'estacionalitat i fidelitzar personal qualificat

Rendibilitzar inversions i estabilitzar processos

Rendibilitzar la inversió i estabilitzar processos productius

Retenció de talent i coordinació

Retenció de talent i coordinació d'equips

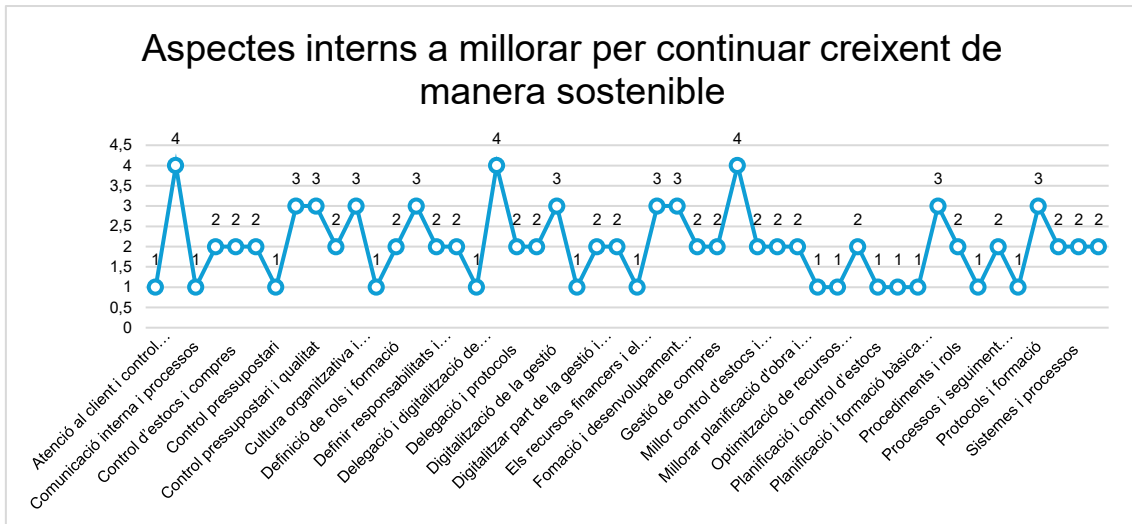
Retenció de talent i establir estructura sense perdre agilitat

Rotació de personal i estabilitzar operativa fora de temporada alta

#### **8.4. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible**

*Annex 4: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible*

*Gràfic 17: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible*



Font: Elaboració pròpia.

Descripció dels ítems:

Atenció al client i control d'estocs

Comunicació i seguiment per objectius

Comunicació interna i processos

Control d'estocs i atenció al client

Control d'estocs i compres

Control de costos, compres i estoc

Control pressupostari

Control pressupostari

Control pressupostari i qualitat

Control pressupostari i sistematització de la producció

Cultura organitzativa i formació i desenvolupament del personal

Definició de rols i comunicació

Definició de rols i formació

Definir protocols i formar personal per cobrir pics de demanda

Definir responsabilitats i formar la plantilla

Definir rols, millorar comunicació i quadres de seguiment

Delegació i digitalització de processos

Delegació i digitalització de tasques repetitives

Delegació i protocols

Delegació i sistemes de control

Digitalització de la gestió

Digitalització operativa

Digitalitzar part de la gestió i millorar planificació de producció

Disposar d'una estratègia clara i millorar la formació i el desenvolupament del personal

Els recursos financers i el lideratge

Els recursos financers i la tecnologia

Formació i desenvolupament del personal i estratègia clara

Formació i protocols de servei/compres

Gestió de compres

Gestió de compres i estoc

Millor control d'estocs i negociació amb proveïdors

Millorar el control intern i la planificació a mig termini

Millorar planificació d'obra i coordinació interna

Millorar processos i control de qualitat

Optimització de recursos materials

Planificació i control

Planificació i control d'estocs

Planificació i control d'indicadors

Planificació i formació bàsica del personal

Planificació i processos

Procediments i rols

Procediments, rols i comunicació interna

Processos i seguiment d'objectius per àrees

Professionalitzar compres i controlar costos fixos

Protocols i formació

Reducció de la dependència de persones clau

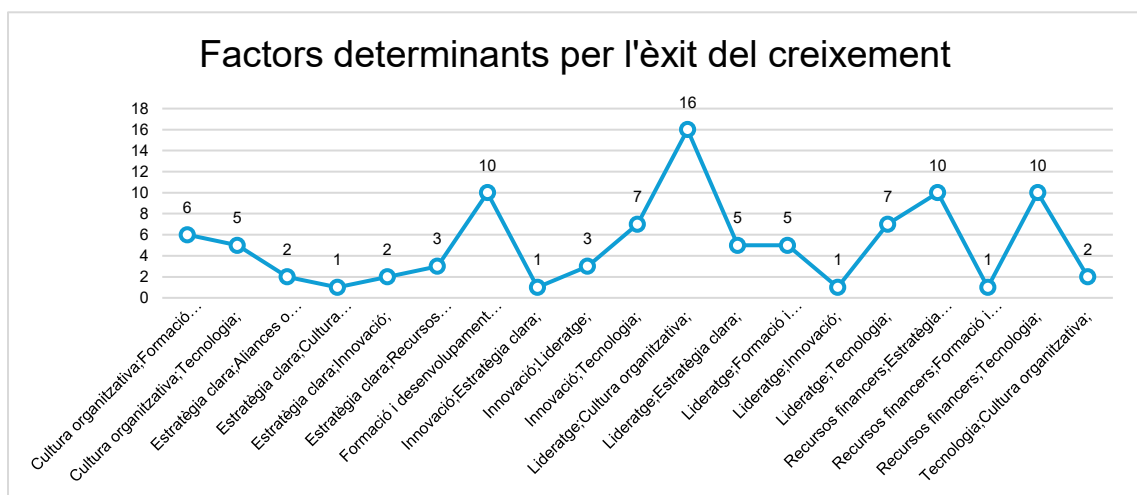
Sistemes i processos

Una estratègia clara i una millora en la formació del personal

### 8.5. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible

*Annex 5: Factors determinants per l'èxit del creixement*

*Gràfic 18: Factors determinants per l'èxit del creixement*



*Font: Elaboració pròpia.*

Descripció dels ítems:

Cultura organitzativa; Formació i desenvolupament del personal;

Cultura organitzativa;Tecnologia;

Estratègia clara;Aliances o col·laboracions externes;

Estratègia clara;Cultura organitzativa;

Estratègia clara;Innovació;

Estratègia clara;Recursos financers;

Formació i desenvolupament del personal;Cultura organitzativa;

Innovació;Estratègia clara;

Innovació;Lideratge;

Innovació;Tecnologia;

Lideratge;Cultura organitzativa;

Lideratge;Estratègia clara;

Lideratge;Formació i desenvolupament del personal;

Lideratge;Innovació;

Lideratge;Tecnologia;

Recursos financers;Estratègia clara;

Recursos financers;Formació i desenvolupament del personal;

Recursos financers;Tecnologia;

Tecnologia;Cultura organitzativa;

**Sergi Zurita Fernández**

**CREIXEMENT EMPRESARIAL EN LA TRANSICIÓ DE LES  
MICROEMPRESSES**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Àrea temàtica:**

**Organització i estratègia**

**Grau de Finances i Comptabilitat**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA  
Universitat Rovira i Virgili**

**Reus, Gener 2026**

**Curs 2025-26**

## ÍNDEX ANNEXOS

Annex 1: Qüestionari en català .....	2
Annex 2: Qüestionari en castellà .....	7
Annex 3: Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys.....	13
Annex 4: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible .....	15
Annex 5: Factors determinants per l'èxit del creixement .....	18

## 8. ANNEXOS

### 8.1. Qüestionari en català

*Annex 1: Qüestionari en català*

*(Versió original del formulari distribuït. Vegeu també Annex 2 per a la versió equivalent en castellà.)*

#### **Presentació del qüestionari**

Soc Sergi Zurita Fernández, estudiant del Grau de Finances i Comptabilitat de la Universitat Rovira i Virgili, i aquest qüestionari forma part del meu Treball de Final de Grau, que analitza els canvis estructurals i organitzatius que es produeixen quan una microempresa es transforma en una petita o mitjana empresa.

Les respostes són totalment anònimes i s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques. Gràcies per la seva col·laboració.

---

#### **1. Informació general de l'empresa**

##### **1.1. A quin sector pertany l'empresa?**

(Marqueu una sola opció)

- Serveis
- Comerç
- Indústria
- Construcció
- Agricultura
- Altres

##### **1.2. Si ha seleccionat "Altres", especifiqueu:**

---

##### **1.3. Localització de l'empresa:**

---

#### 1.4. Nombre actual de treballadors:

(Marqueu una sola opció)

- 1–5
  - 6–9
  - 10–49
  - 50–249
- 

## 2. Canvis estructurals en el creixement empresarial

### 2.1. Quin ha estat el principal indicador de creixement de l'empresa?

(Marqueu una sola opció)

- Increment del nombre de treballadors
- Increment del volum de vendes
- Increment de l'actiu total
- Increment del valor de mercat o expectatives d'inversió
- Altres

### 2.2. Si ha seleccionat "Altres", especifiqueu:

---

### 2.3. En quin període o any l'empresa va experimentar el creixement més significatiu?

(Indiqueu l'any aproximat o el període)

---

---

## 3. Recursos interns i capacitat de gestió

*Indiqueu el vostre grau d'acord segons l'escala següent:*

**1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord**

3.1. L'empresa disposa de personal suficient i qualificat per créixer.

1  2  3  4  5  6  7

3.2. L'empresa ha desenvolupat coneixement intern rellevant.

1  2  3  4  5  6  7

3.3. L'equip directiu disposa d'habilitats suficients per gestionar el creixement.

1  2  3  4  5  6  7

3.4. L'empresa distribueix adequadament els seus recursos.

1  2  3  4  5  6  7

3.5. L'empresa se sent preparada per afrontar canvis en el futur.

1  2  3  4  5  6  7

---

#### 4. Etapes del cicle de vida empresarial

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

4.1. L'empresa encara està consolidant la seva presència inicial.

1  2  3  4  5  6  7

4.2. L'empresa ha estat capaç d'adaptar-se als reptes generats (clients, viabilitat, professionalització, control i consolidació).

1  2  3  4  5  6  7

4.3. L'empresa ja és estable i ha assolit la rendibilitat.

1  2  3  4  5  6  7

4.4. L'empresa està creixent activament en l'àmbit del personal i del mercat.

1  2  3  4  5  6  7

4.5. L'empresa ha assolit estabilitat i optimització organitzativa.

1  2  3  4  5  6  7

---

#### 5. Transformacions organitzatives

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 5.1. L'empresa ha introduït procediments més definits.
- 5.2. Les responsabilitats empresarials estan clarament assignades.
- 5.3. S'han incorporat noves capes de supervisió dins l'estructura organitzativa.
- 5.4. La comunicació interna ha millorat amb el creixement.
- 5.5. La gestió és més formal i menys dependent del fundador.

(Per a cada ítem: 1  2  3  4  5  6  7 )

---

## **6. Estratègia i avantatge competitiu**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 6.1. L'empresa aplica una estratègia clara de creixement.
  - 6.2. L'empresa ofereix un valor afegit respecte als competidors.
  - 6.3. L'empresa optimitza els recursos per competir en preus.
  - 6.4. L'empresa ha explorat nous segments de mercat o nous productes.
  - 6.5. L'empresa manté característiques difícils de replicar.
- 

## **7. Barreres i dificultats en el creixement**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 7.1. L'empresa té dificultats per finançar el seu creixement.
  - 7.2. L'empresa té dificultats per retenir i gestionar professionals clau.
  - 7.3. L'empresa depèn en excés d'un sol membre.
  - 7.4. L'increment de la mida empresarial ha reduït l'agilitat.
  - 7.5. La tecnologia o la comunicació interna suposen un repte per a l'empresa.
- 

## **8. Factors d'èxit en el creixement empresarial**

*Escala: 1 = Totalment en desacord | 7 = Totalment d'acord*

- 8.1. L'empresa genera constantment noves idees, productes o processos.
- 8.2. La direcció transmet una visió clara i facilita el canvi.
- 8.3. L'empresa fomenta la col·laboració, la confiança i la motivació.
- 8.4. L'empresa aprèn de l'experiència i adapta les seves pràctiques.
- 8.5. Els recursos, objectius i accions estan alineats amb l'estratègia de creixement.

---

## 9. Valoració final

9.1. En general, com valoraria el procés de creixement de l'empresa fins ara?  
(1 = Molt negatiu | 7 = Molt positiu)

1  2  3  4  5  6  7

9.2. Quins considera que seran els principals reptes de creixement en els propers anys?

---

9.3. Quins aspectes interns creu que l'empresa hauria de millorar per seguir creixent de manera sostenible?

---

## 9.4. Quins factors considera més determinants per a l'èxit del creixement de la seva empresa?

(Marqueu com a màxim dues opcions)

- Innovació
  - Lideratge
  - Cultura organitzativa
  - Recursos financers
  - Formació i desenvolupament del personal
  - Estratègia clara
  - Tecnologia
  - Aliances o col·laboracions externes
  - Altres
- 

## 10. Dades finals

10.1. Càrrec de la persona que respon:

## 10.2. Antiguitat de l'empresa:

- Menys d'1 any
- 1–3 anys
- 4–10 anys
- Més de 10 anys

## 8.2. Qüestionari en castellà

*Annex 2: Qüestionari en castellà*

*(Versió equivalent del formulari distribuït.)*

### Presentación del cuestionario

Mi nombre es Sergi Zurita Fernández, estudiante del Grado en Finanzas y Contabilidad de la Universitat Rovira i Virgili. El presente cuestionario forma parte de mi Trabajo de Fin de Grado, cuyo objetivo es analizar los cambios organizativos y estructurales que se producen cuando una microempresa evoluciona hacia una pequeña o mediana empresa.

Las respuestas son totalmente anónimas y se utilizarán exclusivamente con fines académicos. Gracias por su colaboración.

---

## 1. Información general de la empresa

### 1.1. ¿A qué sector pertenece la empresa?

(Marque una sola opción)

- Servicios
- Comercio
- Industria
- Construcción

- Agricultura
- Otros

**1.2. En caso de haber seleccionado “Otros”, especifique:**

---

**1.3. Localización de la empresa:**

---

**1.4. Número actual de trabajadores:**

(Marque una sola opción)

- 1–5
- 6–9
- 10–49
- 50–249

---

**2. Cambios estructurales en el crecimiento empresarial**

**2.1. ¿Cuál ha sido el principal indicador de crecimiento de la empresa?**

(Marque una sola opción)

- Incremento del número de trabajadores
- Incremento del volumen de ventas
- Incremento del activo total
- Incremento del valor de mercado o expectativas de inversión
- Otros

**2.2. En caso de haber seleccionado “Otros”, especifique:**

---

**2.3. ¿En qué periodo o año la empresa experimentó el crecimiento más significativo?**

(Indique el año aproximado o el periodo)

---

---

**3. Recursos internos y capacidad de gestión**

*Indique su grado de acuerdo según la siguiente escala:*

**1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo**

3.1. La empresa dispone de personal suficiente y cualificado para crecer.

1  2  3  4  5  6  7

3.2. La empresa ha desarrollado conocimiento interno relevante.

1  2  3  4  5  6  7

3.3. El equipo directivo cuenta con habilidades suficientes para gestionar el crecimiento.

1  2  3  4  5  6  7

3.4. La empresa distribuye adecuadamente sus recursos.

1  2  3  4  5  6  7

3.5. La empresa se siente preparada para afrontar cambios en el futuro.

1  2  3  4  5  6  7

---

**4. Etapas del ciclo de vida empresarial**

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

4.1. La empresa todavía se encuentra en una fase de consolidación inicial.

1  2  3  4  5  6  7

4.2. La empresa ha sido capaz de adaptarse a los retos generados (clientes, viabilidad, profesionalización, control y consolidación).

1  2  3  4  5  6  7

4.3. La empresa ya es estable y ha alcanzado la rentabilidad.

1  2  3  4  5  6  7

4.4. La empresa está creciendo activamente en términos de personal y mercado.

1  2  3  4  5  6  7

4.5. La empresa ha alcanzado estabilidad y optimización organizativa.

1  2  3  4  5  6  7

---

## 5. Transformaciones organizativas

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

5.1. La empresa ha incorporado procedimientos más definidos.

5.2. Las responsabilidades están claramente asignadas.

5.3. Se han incorporado nuevos niveles de supervisión en la estructura organizativa.

5.4. La comunicación interna ha mejorado con el crecimiento.

5.5. La gestión es más formal y menos dependiente del fundador.

(Para cada ítem: 1  2  3  4  5  6  7 )

---

## 6. Estrategia y ventaja competitiva

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

6.1. La empresa aplica una estrategia clara de crecimiento.

6.2. La empresa ofrece un valor añadido respecto a sus competidores.

6.3. La empresa optimiza los recursos para competir en precios.

6.4. La empresa ha explorado nuevos segmentos de mercado o nuevos productos.

6.5. La empresa mantiene características difíciles de imitar por la competencia.

---

## 7. Barreras y dificultades en el crecimiento

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

7.1. La empresa tiene dificultades para financiar su crecimiento.

7.2. La empresa tiene dificultades para atraer y retener talento clave.

7.3. La empresa depende en exceso de una sola persona.

7.4. El aumento del tamaño empresarial ha reducido la agilidad organizativa.

7.5. La tecnología o la comunicación interna suponen un reto para la empresa.

---

## 8. Factores de éxito en el crecimiento empresarial

*Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo | 7 = Totalmente de acuerdo*

8.1. La empresa genera continuamente nuevas ideas, productos o procesos.

8.2. La dirección transmite una visión clara y facilita el cambio.

8.3. La empresa fomenta la colaboración, la confianza y la motivación.

8.4. La empresa aprende de la experiencia y adapta sus prácticas.

8.5. Los recursos, los objetivos y las acciones están alineados con la estrategia de crecimiento.

---

## 9. Valoración final

**9.1. En general, ¿cómo valoraría el proceso de crecimiento de su empresa hasta el momento?**

(1 = Muy negativo | 7 = Muy positivo)

1  2  3  4  5  6  7

**9.2. ¿Cuáles considera que serán los principales retos de crecimiento en los próximos años?**

---

**9.3. ¿Qué aspectos internos considera que la empresa debería mejorar para seguir creciendo de forma sostenible?**

---

**9.4. ¿Qué factores considera más determinantes para el éxito del crecimiento de su empresa?**

(Marque como máximo dos opciones)

- Innovación
- Liderazgo

- Cultura organizativa
  - Recursos financieros
  - Formación y desarrollo del personal
  - Estrategia clara
  - Tecnología
  - Alianzas o colaboraciones externas
  - Otros
- 

## **10. Datos finales**

### **10.1. Cargo de la persona que responde:**

---

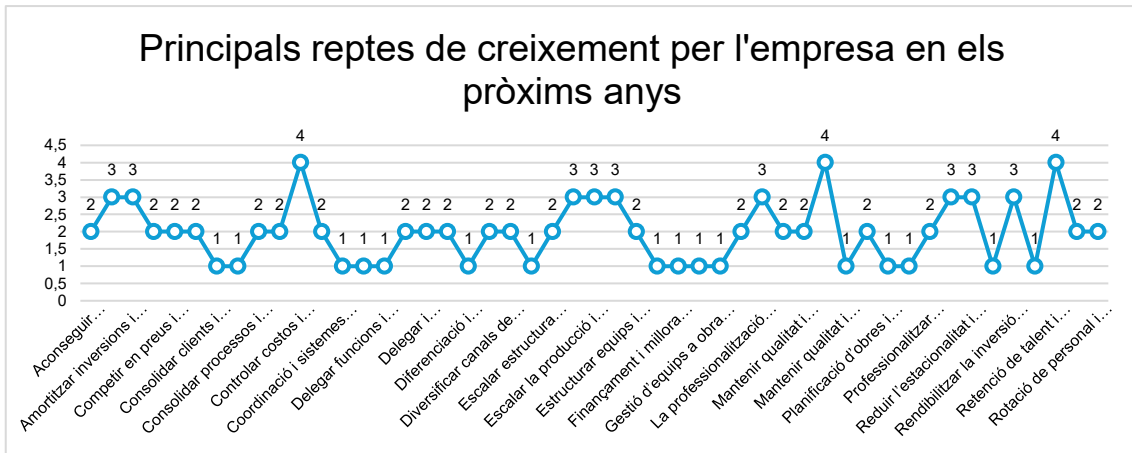
### **10.2. Antigüedad de la empresa:**

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 10 años
- Más de 10 años

### 8.3. Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys

Annex 3: Principals reptes de creixement per l'empresa en els pròxims anys

Gràfic 1: Principals reptes de creixement



Font: Elaboració pròpia.

Descripció dels ítems:

Aconseguir finançament i estabilitzar processos abans de créixer més

Adaptació a costos i canals de venda

Amortitzar inversions i estabilitzar processos

Augment de costos, mantenir marges i fidelitzar clients

Competir en preus i mantenir marge

Competir en preus i millorar marges

Consolidar clients i millorar processos interns

Consolidar millor el nostre servei al municipi

Consolidar processos i delegar més responsabilitats sense perdre qualitat

Continuar professionalitzant la gestió, millorar la planificació estratègica i mantenir la qualitat del servei

Controlar costos i competir en preus sense perdre rendibilitat

Controlar costos i millorar la rendibilitat

Coordinació i sistemes d'informació

Coordinar equips i retenir talent

Delegar funcions i estandarditzar processos sense perdre proximitat amb els client

Delegar i formalitzar la gestió

Delegar i professionalitzar la gestió

Delegar, formalitzar la gestió i reduir la dependència d'una sola persona

Diferenciació i fidelització de clients

Diferenciar-se i millorar marges

Diversificar canals de venda i adaptar-se a costos/condicions del sector

El finançament i la reducció de la dependència del propietari

Escalar estructura sense perdre agilitat

Escalar l'estructura organitzativa, reduir la dependència de persones clau i millorar l'eficiència interna sense perdre agilitat

Escalar la producció i assegurar el finançament

Escalar oferta mantenint qualitat docent

Estructurar equips i mantenir la cultura mentre creix la cartera de clients

Finançament d'equipament i captar perfils tècnics

Finançament i millora de capacitat productiva

Finançar estocs i estabilitzar marges en un mercat molt competitiu

Gestió d'equips a obra i planificació per evitar retards

L'adaptació a la intel·ligència artificial

La professionalització de la gestió, la capacitat i retenció del talent, i l'accés a recursos financers per sostenir el creixement

Mantenir qualitat amb creixent sostingut

Mantenir qualitat i coordinació d'equip

Mantenir qualitat i relació amb clients a mesura que creix demanda

Mantenir qualitat i servei amb una demanda creixent

Mantenir ritme de projectes, competir terminis i gestionar costos de materials

Planificació d'obres i control de terminis

Planificació d'obres i terminis

Professionalitzar processos i escalar sense perdre qualitat

Reduir estacionalitat i no dependre tant d'una sola persona/temporada

Reduir l'estacionalitat i fidelitzar personal qualificat

Rendibilitzar inversions i estabilitzar processos

Rendibilitzar la inversió i estabilitzar processos productius

Retenció de talent i coordinació

Retenció de talent i coordinació d'equips

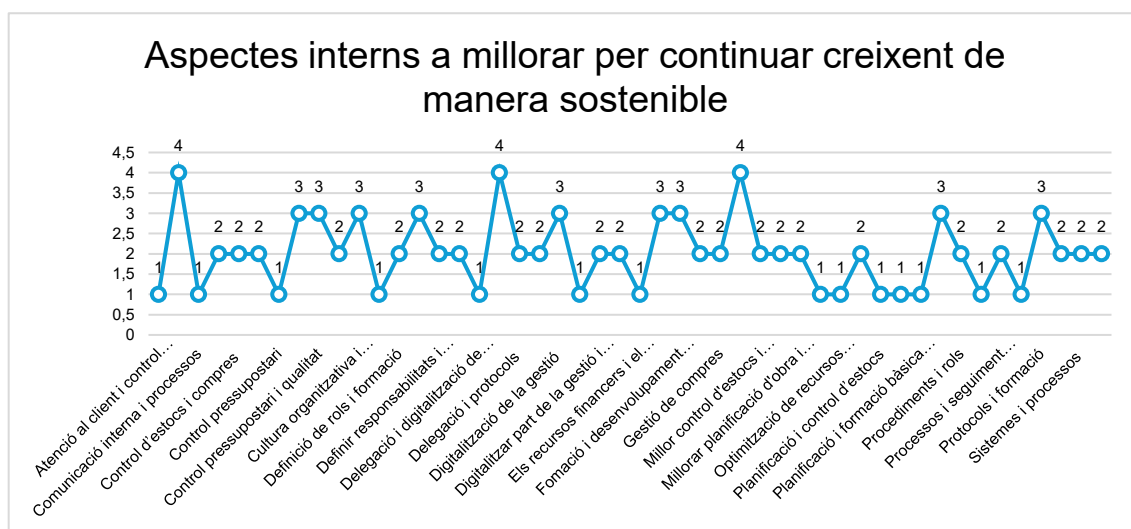
Retenció de talent i establir estructura sense perdre agilitat

Rotació de personal i estabilitzar operativa fora de temporada alta

#### 8.4. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible

Annex 4: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible

Gràfic 2: Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible



Font: Elaboració pròpia.

Descripció dels ítems:

Atenció al client i control d'estocs

Comunicació i seguiment per objectius

Comunicació interna i processos

Control d'estocs i atenció al client

Control d'estocs i compres

Control de costos, compres i estoc

Control pressupostari

Control pressupostari

Control pressupostari i qualitat

Control pressupostari i sistematització de la producció

Cultura organitzativa i formació i desenvolupament del personal

Definició de rols i comunicació

Definició de rols i formació

Definir protocols i formar personal per cobrir pics de demanda

Definir responsabilitats i formar la plantilla

Definir rols, millorar comunicació i quadres de seguiment

Delegació i digitalització de processos

Delegació i digitalització de tasques repetitives

Delegació i protocols

Delegació i sistemes de control

Digitalització de la gestió

Digitalització operativa

Digitalitzar part de la gestió i millorar planificació de producció

Disposar d'una estratègia clara i millorar la formació i el desenvolupament del personal

Els recursos financers i el lideratge

Els recursos financers i la tecnologia

Formació i desenvolupament del personal i estratègia clara

Formació i protocols de servei/compres

Gestió de compres

Gestió de compres i estoc

Millor control d'estocs i negociació amb proveïdors

Millorar el control intern i la planificació a mig termini

Millorar planificació d'obra i coordinació interna

Millorar processos i control de qualitat

Optimització de recursos materials

Planificació i control

Planificació i control d'estocs

Planificació i control d'indicadors

Planificació i formació bàsica del personal

Planificació i processos

Procediments i rols

Procediments, rols i comunicació interna

Processos i seguiment d'objectius per àrees

Professionalitzar compres i controlar costos fixos

Protocols i formació

Reducció de la dependència de persones clau

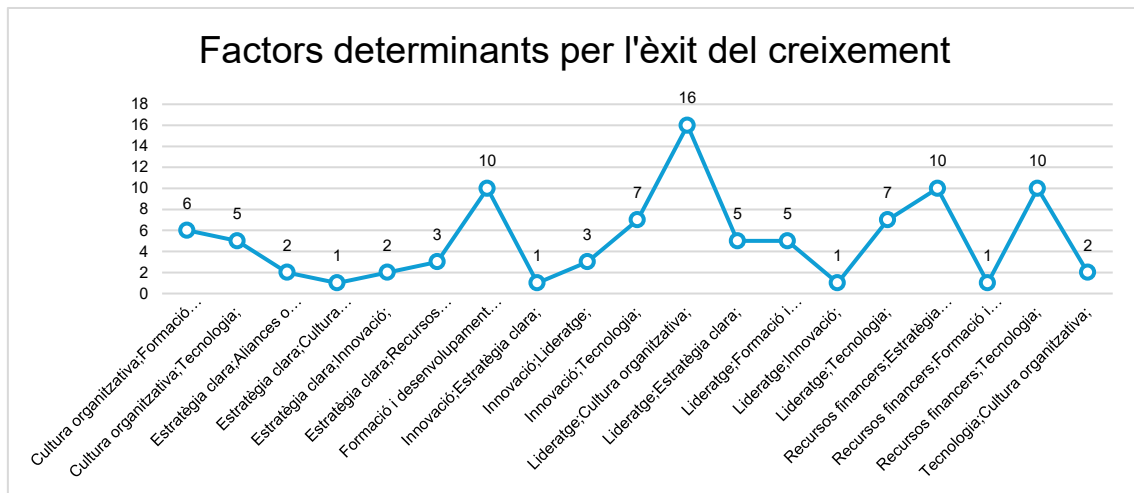
Sistemes i processos

Una estratègia clara i una millora en la formació del personal

### 8.5. Aspectes interns a millorar per continuar creixent de manera sostenible

Annex 5: Factors determinants per l'èxit del creixement

Gràfic 3: Factors determinants per l'èxit del creixement



Font: Elaboració pròpia.

Descripció dels ítems:

Cultura organitzativa;Formació i desenvolupament del personal;

Cultura organitzativa;Tecnologia;

Estratègia clara;Aliances o col·laboracions externes;

Estratègia clara;Cultura organitzativa;

Estratègia clara;Innovació;

Estratègia clara;Recursos financers;

Formació i desenvolupament del personal;Cultura organitzativa;

Innovació;Estratègia clara;

Innovació;Lideratge;

Innovació;Tecnologia;

Lideratge;Cultura organitzativa;

Lideratge;Estratègia clara;

Lideratge;Formació i desenvolupament del personal;

Lideratge;Innovació;

Lideratge;Tecnologia;

Recursos financers;Estratègia clara;

Recursos financers;Formació i desenvolupament del personal;

Recursos financers;Tecnologia;

Tecnologia;Cultura organitzativa;