



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH
Facultat d'Informàtica de Barcelona



Universitat Politècnica de Catalunya

Facultat d'Informàtica de Barcelona

BUFF®



Carles Bosch Planas

Tomas Serra Arnau

Marc Ramos González

Èric Díez Apolo

PSI- Enric Mayol Sarroca

11 d'Abril del 2025

Índex

1. Introducció.....	3
2. Anàlisi Extern.....	4
2.1. Anàlisi Extern de l'Entorn Específic.....	4
Taula 1: Atractiu de l'amenaça de nous entrants en el sector.....	4
Taula 2: Atractiu del poder dels nous compradors.....	7
Taula 3: Atractiu del poder dels substituïts.....	9
Taula 4: Poder Negociador dels Proveïdors i dels Treballadors.....	11
Taula 5: Grau de Rivalitat del Sector.....	14
2.2. Anàlisi Extern de l'Entorn General.....	16
Taula 6: Factors Polític-Legals.....	16
Taula 7: Factors econòmics I.....	18
Taula 8: Factors econòmics II.....	20
Taula 9: Factors sociodemogràfics.....	23
Taula 10: Factors Tecnològics.....	27
Taula 11: Factors Culturals-Educatius.....	30
3. Anàlisi Intern.....	33
3.1. Anàlisi Intern de la Unitat de Negoci.....	33
Taula 12: Logística d'entrada.....	33
Taula 13: Operacions.....	36
Taula 14: Logística de Sortida.....	39
Taula 15: Comercialització i Vendes.....	41
Taula 16: Servei Postvenda.....	43
Taula 17: Subministrament.....	46
Taula 18: Tecnologia.....	48
Taula 19: Recursos Humans.....	50
Taula 20: Infraestructura Gerencial.....	52
3.2. Anàlisi Intern de les Sinergies de Negoci.....	55
Taula 21: Sinergies Empresarials.....	55

4. Anàlisi de SI/TI.....	59
4.1. Anàlisi dels Sistemes d'Informació Existents.....	59
Taula 31: Impacte organitzatiu del SI.....	59
Taula 32: Qualitat tècnica del SI I.....	63
Taula 33: Qualitat tècnica II.....	67
Taula 34: Usabilitat del SI.....	71
Taula 35: Valoració i Anàlisi del Sistema d'Informació.....	74
Taula 36: Valor de gestió del SI.....	77
4.2. Anàlisi de l'Impacte Potencial en els SI.....	80
Taula 37: Innovació Tecnològica I.....	80
Taula 38: Innovació Tecnològica II.....	82
Taula 39: Informació I.....	84
Taula 40: Informació II.....	86
Taula 41: Productivitat I.....	88
Taula 42: Productivitat II.....	90
Taula 43: Personal de TI I.....	91
Taula 44: Personal de TI II.....	93
Taula 45: Tecnologia I.....	94
Taula 46: Tecnologia II.....	97
Taula 47 Tecnologia (III).....	101
Taula 48: Tecnologia IV.....	104
Taula 49: Relació Negoci-TI I.....	106
Taula 50: Relació negoci-TI II.....	108
4.3. Anàlisi de l'Impacte Potencial de les TI.....	110
Taula 51: Domestic Model of IT Impact I.....	110
Taula 52: Domestic Model of IT Impact II.....	113
Taula 53: Domestic Model of IT Impact III.....	116
Referències:.....	118

1. Introducció

En un mercat altament competitiu i en constant evolució, les empreses han d'adaptar-se ràpidament als canvis i prendre decisions estratègiques basades en una anàlisi rigorosa del seu entorn i dels seus propis recursos. Aquest document té com a objectiu analitzar en profunditat la situació actual de l'empresa BUFF®, avaluant els factors interns i externs que influeixen en el seu rendiment i competitivitat.

Per dur a terme aquesta anàlisi, s'ha utilitzat l'anàlisi DAFO, que identifica les fortaleses i debilitats internes de BUFF®, així com les amenaces i oportunitats externes que poden influir en la seva competitivitat. A més, s'ha aplicat el model de les Cinc Forces de Porter, que permet entendre la dinàmica del sector a través de l'anàlisi de la rivalitat entre competidors, el poder de negociació de clients i proveïdors, l'amenaça de nous entrants i la presència de productes substitutius.

L'estudi també inclou una avaluació interna mitjançant la Cadena de Valor de Porter, que examina les activitats clau de BUFF® per determinar quines aporten més valor i quines poden ser optimitzades. Aquesta anàlisi es complementa amb l'Anàlisi del Sistema de Valor, que amplia la perspectiva a la relació de l'empresa amb proveïdors, distribuïdors i clients, identificant possibles sinergies que poden millorar-ne l'eficiència i competitivitat.

Pel que fa a l'entorn general, s'ha utilitzat el model PESTEL, que avalua l'impacte dels factors polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, ecològics i legals en l'activitat de l'empresa. Així mateix, es fa una avaluació detallada dels sistemes i tecnologies de la informació (SI/TI) implementats per l'empresa, considerant el seu impacte en l'eficiència operativa, la presa de decisions i la seva capacitat d'innovació.

Finalment, comentar que aquest estudi no només proporciona un diagnòstic precís de la situació actual de BUFF®, sinó que també serveix com a base per a la formulació de recomanacions estratègiques. L'objectiu final és millorar el posicionament de l'empresa, optimitzar-ne els processos i potenciar la seva capacitat d'adaptació a un entorn empresarial cada cop més exigent.

2. Anàlisi Extern

L'anàlisi extern es subdivideix en dues parts: l'anàlisi de l'entorn específic, basat en el model de les 5 Forces de Porter, i l'anàlisi de l'entorn general, realitzat mitjançant l'anàlisi PEST.

2.1. Anàlisi Extern de l'Entorn Específic

Aquest apartat examina les forces competitives que determinen el grau de rivalitat en el sector i la seva influència en la rendibilitat de BUFF®. El model de Porter considera cinc forces principals: l'amenaça de nous entrants, el poder de negociació dels compradors, la disponibilitat de productes substitutius, el poder de negociació dels proveïdors i el grau de rivalitat entre els competidors existents.

Taula 1: Atractiu de l'amenaça de nous entrants en el sector

L'entrada de nous competidors al sector de BUFF® depèn de múltiples factors. La diferenciació del producte és un element clau, ja que la marca ha aconseguit establir una forta identitat basada en la qualitat, innovació i sostenibilitat. A més, les economies d'escala i l'experiència acumulada per BUFF® dificulten que noves empreses puguin competir en igualtat de condicions. També cal destacar els alts costos d'inversió en tecnologia i canals de distribució, que actuen com a barreres d'entrada.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Existència d'economies d'escala	6/10 (Atracció Mitjana)
Diferenciació del producte	8/10 (Atracció Alta)
Identificació de la marca	9/10 (Atracció Alta)
Cost de canvi	5/10 (Neutral)
Accés a canals de distribució	6/10 (Atracció Mitjana)

Requeriments de capital associats al risc d'entrada	7/10 (Atracció Mitjana)
Accés a tecnologia punta	5/10 (Neutral)
Accés a matèries primeres	6/10 (Atracció Mitjana)
Protecció governamental	3/10 (Repulsió Alta)
Efecte de l'experiència i aprenentatge	9/10 (Atracció Alta)
Especialització d'actius	7/10 (Atracció Mitjana)
Cost de sortida únic	6/10 (Atracció Mitjana)
Interrelació estratègica amb altres negocis	5/10 (Neutral)
Barreres emocionals	5/10 (Neutral)
Regulacions governamentals i socials	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **L'existència d'economies d'escala** facilita que les grans empreses redueixin costos, fent difícil l'entrada de nous competidors sense una inversió elevada.
- **La diferenciació del producte i la identificació de la marca** són dos dels punts forts de BUFF®, generant una barrera competitiva significativa.
- **El cost de canvi per als clients** és moderat, ja que poden triar alternatives, però la reputació de BUFF® i la qualitat percebuda redueixen la seva predisposició al canvi.

- **L'accés als canals de distribució** és un factor crític, ja que BUFF® té una xarxa consolidada que fa més difícil per als nous competidors establir-se en mercats clau.
- **Els requeriments de capital** per entrar en aquest sector són alts, fent que només empreses amb gran capacitat financera puguin competir amb BUFF®.
- **L'accés a tecnologia punta** és un obstacle per als nous entrants, ja que BUFF® ha desenvolupat processos innovadors que requereixen inversió i coneixement tècnic.
- **L'accés a matèries primeres** és limitat, especialment perquè BUFF® aposta per materials sostenibles que poden tenir una oferta restringida.
- **La protecció governamental** és baixa, ja que no hi ha regulacions que impedeixin l'entrada de nous actors, fet que afavoreix la competència.
- **L'efecte de l'experiència i aprenentatge** representa un gran avantatge per a BUFF®, ja que la seva trajectòria en el mercat li dona coneixement difícil de replicar.
- **L'especialització d'actius** fa que la infraestructura i el know-how de BUFF® siguin difícils de replicar immediatament per nous competidors.
- **El cost de sortida únic** és moderat, ja que abandonar el mercat comportaria pèrdues econòmiques, però no és una barrera insalvable.
- **L'interrelació estratègica amb altres negocis** pot facilitar o dificultar la col·laboració amb nous entrants en el sector.
- **Les barreres emocionals** poden influir en la presa de decisions, especialment en empreses amb una forta identitat de marca com BUFF®.
- **Les regulacions governamentals i socials** poden afectar la producció i distribució, especialment amb normatives mediambientals i laborals.

Valor General: Atracció Mitjana - Alta (6.27/10)

BUFF® té una posició consolidada gràcies a la seva reputació, experiència i diferenciació del producte. No obstant això, nous competidors amb un fort suport financer podrien entrar al mercat si són capaços d'igualar la qualitat i la distribució de BUFF®.

Taula 2: Atractiu del poder dels nous compradors

Els consumidors tenen diverses opcions en el mercat, però la qualitat i innovació de BUFF® contribueixen a mantenir la seva lleialtat. Tot i això, la disponibilitat de productes substitutius i el seu preu poden influir en el poder de negociació dels compradors. Per exemple, si una altra marca ofereix un producte similar amb característiques tècniques i preu competitiu, alguns clients poden considerar el canvi. BUFF® ha d'assegurar-se de continuar innovant i comunicant els beneficis del seu producte per retenir la seva base de clients.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nombre de compradors importants	7/10 (Atracció Mitjana)
Disponibilitat de substituïts per als productes de la indústria	5/10 (Neutral)
Cost de canvi per al comprador	6/10 (Atracció Mitjana)
Amenaça dels compradors d'integració cap enrere	4/10 (Repulsió Mitjana)
Amenaça de la indústria d'integració cap endavant	6/10 (Atracció Mitjana)
Contribució a la qualitat dels productes dels compradors	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Els compradors** tenen diverses opcions en el mercat, cosa que els dona poder negociador.
- **La disponibilitat de substituïts** és moderada, ja que existeixen opcions alternatives, però la qualitat i innovació de BUFF® fan que els consumidors valorin més els seus productes.
- **El cost de canvi per al comprador** és mitjà, perquè els clients poden canviar de marca fàcilment, però la reputació i especialització de BUFF® fan que molts es mantinguin fidels.
- **L'amenaça dels compradors d'integració cap enrere** és baixa, ja que no tenen la capacitat ni els recursos per fabricar productes similars.
- **L'amenaça d'integració cap endavant per part de la indústria** pot ser significativa, ja que alguns distribuïdors podrien llençar línies pròpies de productes similars.
- **La contribució a la qualitat dels productes** és alta, ja que la percepció de BUFF® com a marca de prestigi depèn directament de la seva qualitat i innovació contínua.

Valor General: Atracció Mitjana (5.7/10)

BUFF® es troba en un mercat on els compradors tenen una capacitat moderada de pressió sobre l'empresa. La seva diferenciació i enfocament en qualitat ajuden a mitigar l'impacte d'aquests factors. Per mantenir la seva posició, BUFF® ha de seguir apostant per la innovació i reforçar la seva relació amb els clients.

Taula 3: Atractiu del poder dels substituïts

Els productes substituïts representen una amenaça per a BUFF®, especialment aquells que poden oferir característiques similars a un cost inferior. Tot i això, la marca ha aconseguit diferenciar-se mitjançant materials tècnics avançats i una imatge de marca sòlida. La percepció de qualitat i durabilitat és un factor determinant per evitar que els consumidors optin per alternatives més econòmiques. A més, la tendència cap a productes sostenibles i d'alta tecnologia pot beneficiar BUFF® si segueix invertint en innovació.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Disponibilitat de substituïts propers	6/10 (Atracció Mitjana)
Propensió dels clients a acceptar productes substituïts	5/10 (Neutral)
Agressivitat dels fabricants de substituïts	4/10 (Repulsió Mitjana)
Costos de canvi del consumidor	6/10 (Atracció Mitjana)
Rentabilitat del productor de substituïts	5/10 (Neutral)
Rati Preu/Valor del substituït	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **La disponibilitat de substituïts** és mitjana, ja que existeixen alternatives al mercat, però la qualitat i el prestigi de BUFF® ajuden a mantenir l'avantatge competitiu.
- **La propensió dels clients a canviar a substituïts** depèn del preu i de la percepció de valor. Tot i que BUFF® té una clientela fidel, preus més baixos en marques alternatives poden fer que alguns clients es decantin per altres opcions.
- **L'agressivitat dels fabricants de substituïts** és baixa en general, però algunes marques poden competir en preu o estratègies de màrqueting per guanyar quota de mercat. Els productes de baix cost poden captar consumidors menys fidels a la marca.
- **Els costos de canvi del consumidor** són moderats, ja que els clients poden canviar fàcilment de marca, però la qualitat percebuda i la confiança en BUFF® fan que molts romanguin fidels.
- **La rentabilitat del productor de substituïts** és neutral, ja que depèn de la capacitat dels competidors per oferir productes de qualitat similar a un preu més baix sense comprometre beneficis.
- **El rati preu/valor dels substituïts** és mitjà, ja que mentre alguns substituïts poden ser més econòmics, sovint no ofereixen la mateixa qualitat, durabilitat o innovació.

Valor General: Atracció Mitjana (5.33/10)

Tot i que existeixen substituïts per als productes de BUFF®, la seva imatge de marca i la qualitat dels materials fan que molts clients segueixin fidels. No obstant això, BUFF® ha de mantenir la seva innovació i control sobre els costos per evitar perdre competitivitat davant alternatives més econòmiques.

Taula 4: Poder Negociador dels Proveïdors i dels Treballadors

Els proveïdors tenen una gran influència sobre BUFF® pel seu accés a matèries primeres d'alta qualitat i processos especialitzats. La disponibilitat de treballadors qualificats també és un factor clau per a la competitivitat. La marca depèn de proveïdors que ofereixin materials sostenibles i d'alta qualitat, cosa que pot limitar les opcions disponibles i augmentar els costos. D'altra banda, la necessitat de personal altament especialitzat en certes àrees, com la innovació tèxtil, pot representar un desafiament per a l'empresa.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nombre de proveïdors importants (Oligopoli d'oferta)	3/10 (Repulsió Mitjana)
Disponibilitat de substituïts per als productes dels proveïdors	4/10 (Repulsió Mitjana)
Diferenciació o cost de canvi dels productes dels proveïdors	9/10 (Atracció Alta)
Amenaces dels proveïdors d'integració cap endavant	3/10 (Repulsió Mitjana)
Amenaces de la indústria d'integració cap enrere	8/10 (Atracció Alta)
Contribució dels proveïdors a la qualitat del producte o servei (demanda rígida)	10/10 (Atracció Alta)
Cost total de la indústria contribuït pels proveïdors	7/10 (Atracció Mitjana)
Importància de la indústria per als beneficis dels proveïdors	5/10 (Neutral)
Participació del govern com a proveïdor	2/10 (Repulsió Alta)
Disponibilitat de l'oferta general de treballadors	8/10 (Atracció Alta)
Necessitat de força de treball altament especialitzada	6/10 (Atracció Mitjana)
Nivell de dotació del personal de l'empresa	7/10 (Atracció Mitjana)
Grau de sindicalització dels treballadors	5/10 (Neutral)

Explicació dels valors:

- **Nombre de proveïdors importants:** Tot i que hi ha diversos proveïdors de matèries primeres tèxtils, BUFF® requereix materials d'alta qualitat i sostenibles, cosa que redueix el nombre de proveïdors viables. Això pot generar dependència i dificultats per negociar preus competitius.
- **Disponibilitat de substituïts:** Encara que existeixen alternatives a alguns materials, la capacitat de BUFF® per oferir productes tècnics amb altes prestacions depèn de proveïdors específics, dificultant el canvi a alternatives sense comprometre la qualitat.
- **Diferenciació o cost de canvi:** BUFF® treballa amb materials tècnicament avançats i processos de producció específics. El canvi de proveïdor podria generar costos addicionals en ajustaments de fabricació i certificacions, fent que el procés sigui lent i costós.
- **Amenaces d'integració cap endavant:** Tot i que els proveïdors podrien intentar comercialitzar productes similars, BUFF® compta amb un fort reconeixement de marca i una xarxa de distribució establerta que redueix aquest risc.
- **Amenaces d'integració cap enrere:** BUFF® podria invertir en la seva pròpia producció de materials sostenibles per reduir la dependència externa, com ho ha fet amb la millora dels seus processos de fabricació en termes de sostenibilitat.
- **Contribució dels proveïdors a la qualitat:** Els materials utilitzats per BUFF® són essencials per a la seva reputació i diferenciació en el mercat. L'ús de tèxtils reciclats i tractaments tècnics especials augmenta la importància dels proveïdors en la cadena de valor.
- **Cost total de la indústria:** La producció de BUFF® depèn en gran mesura de costos de matèries primeres i manufactura. Tot i això, l'empresa ha diversificat les seves fonts de subministrament per reduir riscos.
- **Importància de la indústria per als proveïdors:** Tot i que BUFF® és un client important per als seus proveïdors, aquests també serveixen altres indústries, fet que pot reduir la seva dependència específica de BUFF®.
- **Participació del govern:** No hi ha una implicació significativa del govern en la producció de BUFF®, i les polítiques públiques no ofereixen grans avantatges ni barreres en aquest sentit.

- **Disponibilitat de treballadors:** El mercat laboral ofereix una bona disponibilitat de treballadors, especialment en posicions de producció i administració, cosa que facilita la contractació de personal nou.
- **Necessitat de treballadors especialitzats:** Algunes àrees, com la investigació i desenvolupament de materials tèxtils, requereixen perfils tècnics avançats, però la major part de les tasques poden ser realitzades per personal amb formació específica.
- **Nivell de dotació del personal:** BUFF® ha desenvolupat una estructura laboral eficient amb suficient personal per cobrir les necessitats de producció i innovació.
- **Grau de sindicalització:** El sector tèxtil no presenta una sindicalització molt elevada, cosa que redueix la pressió per a demandes salarials o millores laborals obligatòries, però també limita la protecció col·lectiva dels treballadors. No obstant, marques com Patagonia han rebut pressió per millorar les condicions laborals a les seves fàbriques subcontractades.

Valor Mitjà: **Atracció Mitjana (5.92)**

BUFF® es troba en una posició competitiva sòlida gràcies a la seva diferenciació de producte i compromís amb la qualitat i la sostenibilitat. Tot i així, la seva dependència de proveïdors especialitzats i l'alta competència en el sector podrien representar riscos a mitjà i llarg termini. La seva capacitat per gestionar aquestes variables serà clau per mantenir el seu avantatge estratègic.

Taula 5: Grau de Rivalitat del Sector

El mercat dels accessoris tèxtils per a activitats a l'aire lliure és altament competitiu. BUFF® ha de diferenciar-se mitjançant la innovació i la qualitat per mantenir la seva posició de lideratge. Marques com Patagonia, The North Face i Columbia també competeixen en aquest segment, fet que obliga BUFF® a destacar-se a través de productes innovadors i una comunicació de marca efectiva. La seva estratègia basada en la sostenibilitat i el compromís ambiental és una oportunitat per consolidar la seva presència en el mercat.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Concentració i equilibri entre competidors	4/10 (Repulsió Mitjana)
Creixement relatiu de la indústria	7/10 (Atracció Mitjana)
Costos fixos (d'emmagatzematge)	6/10 (Atracció Mitjana)
Característiques del producte	9/10 (Atracció Alta)
Aumentos de sobrecapacitat	5/10 (Neutral)
Diversitat de competidors	7/10 (Atracció Mitjana)
Assistència governamental proporcionada als competidors	3/10 (Repulsió Mitjana)
Interessos estratègics	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Concentració i equilibri entre competidors:** BUFF® competeix amb marques consolidades com The North Face, Patagonia i Columbia, que també tenen una forta presència en el sector dels accessoris per a activitats a l'aire lliure. Tot i així, BUFF® ha aconseguit diferenciar-se amb la seva gamma de productes multifuncionals.
- **Creixement relatiu de la indústria:** La demanda de productes tècnics i sostenibles està en creixement, especialment per l'augment d'activitats a l'aire lliure i el turisme d'aventura. Marques com Arc'teryx i Salomon també estan entrant en aquest segment amb materials innovadors.
- **Costos fixos (d'emmagatzematge):** La necessitat de mantenir estocs en múltiples mercats internacionals incrementa els costos logístics, com passa amb altres marques globals que venen en grans superfícies com Decathlon o REI.
- **Característiques del producte:** BUFF® ha aconseguit un fort avantatge competitiu gràcies a la seva aposta per materials reciclats i tecnologies tèxtils avançades, diferenciat-se de marques low-cost com Wed'ze o Quechua.
- **Aumentos de sobrecapacitat:** Tot i que el sector pot experimentar sobreproducció en alguns moments, BUFF® ha optat per produccions ajustades a la demanda, reduint l'excés d'inventari i mantenint un control eficient de l'estoc.
- **Diversitat de competidors:** A més de grans marques internacionals, existeixen moltes empreses emergents que estan aprofitant la tendència de sostenibilitat per llançar nous productes, com Cotopaxi o Fjällräven.
- **Assistència governamental proporcionada als competidors:** En alguns països, especialment a Europa, els governs ofereixen subvencions per a empreses tèxtils que desenvolupen materials sostenibles, fet que podria beneficiar competidors locals.
- **Interessos estratègics:** BUFF® ha centrat la seva estratègia en la innovació sostenible, col·laborant amb iniciatives de reciclatge i implementant processos productius més responsables per mantenir-se en un mercat cada cop més exigent.

Valor Mitjà: **Atracció Mitjana (6.125)**

BUFF® opera en un mercat amb una alta rivalitat, però gràcies a la seva diferenciació de producte i el creixement de la indústria, pot mantenir una posició avantatjosa. Tot i així, la diversitat de competidors, incloent tant marques tradicionals com emergents, i els costos logístics són factors que cal gestionar acuradament per mantenir la seva competitivitat a llarg termini.

2.2. Anàlisi Extern de l'Entorn General

Aquest apartat examina factors més amplis que poden afectar BUFF®, incloent-hi aspectes polítics, econòmics, socials i tecnològics. Les regulacions ambientals i el creixent interès per la sostenibilitat poden impactar la seva estratègia de negoci. A més, la situació econòmica global, les polítiques de comerç internacional i l'evolució del mercat de la moda tècnica influiran en la seva capacitat de creixement.

Taula 6: Factors Polític-Legals

L'entorn polític i legal juga un paper fonamental en el desenvolupament de BUFF®, ja que influeix directament en la regulació de la competència, els incentius empresarials i la seguretat jurídica. Aquesta taula analitza els principals factors polític-legals que poden influir en el desenvolupament de BUFF®, incloent-hi la llibertat empresarial, la regulació de la competència i el grau d'intervenció governamental.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Règim de llibertats constitucionals	9/10 (Atracció Alta)
Col·lectius i grups de poder	6/10 (Atracció Mitjana)
Pluralitat de partits polítics	7/10 (Atracció Mitjana)
Credibilitat de la justícia	5/10 (Neutral)
Promoció de l'activitat empresarial	8/10 (Atracció Alta)
Defensa de la competència	7/10 (Atracció Mitjana)
Grau d'intervenció en l'activitat econòmica	4/10 (Repulsió Mitjana)
Legislació antimonopoli	7/10 (Atracció Mitjana)
Mecanismes de lluita anticorrupció	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Règim de llibertats constitucionals:** Espanya i la Unió Europea garanteixen un alt nivell de drets i llibertats, la qual cosa facilita el funcionament empresarial de BUFF® sense restriccions polítiques greus.
- **Col·lectius i grups de poder:** Organitzacions ecologistes i grups de consumidors influeixen en el sector tèxtil, pressionant per productes més sostenibles i transparència en la cadena de subministrament. Això beneficia BUFF®, que ja aposta per materials reciclats.
- **Pluralitat de partits polítics:** La presència de diversos partits amb diferents enfocaments econòmics pot generar canvis normatius que afectin BUFF®, especialment en regulacions ambientals i de comerç internacional.
- **Credibilitat de la justícia:** Tot i que el sistema judicial espanyol és funcional, la percepció de lentitud en resolució de conflictes comercials pot representar un desafiament en cas de litigis amb proveïdors o distribuïdors.
- **Promoció de l'activitat empresarial:** Existeixen ajudes per a la innovació i sostenibilitat, fet que permet a BUFF® accedir a subvencions per desenvolupar nous materials o processos de fabricació més eficients.
- **Defensa de la competència:** La legislació europea garanteix la lliure competència, evitant pràctiques monopolístiques que podrien perjudicar BUFF® davant grans corporacions com Decathlon o Columbia Sportswear.
- **Grau d'intervenció en l'activitat econòmica:** Encara que existeixen regulacions en matèria laboral i ambiental, l'Estat no intervé excessivament en el mercat tèxtil, permetent a BUFF® operar amb llibertat.
- **Legislació antimonopoli:** Normatives com les directives europees de defensa de la competència limiten la capacitat de grans empreses per abús de posició dominant, fet que protegeix BUFF® d'estratègies agressives de competidors de major dimensió.
- **Mecanismes de lluita anticorrupció:** La UE aplica polítiques estrictes per evitar corrupció en contractació pública i subvencions, reduint riscos per a BUFF® en operacions internacionals.

Valor Mitjà: **Atracció Mitjana (6.55)**

L'entorn polític i legal a Europa i Espanya ofereix estabilitat i protecció per a BUFF®, però els canvis en regulacions ambientals i de competència poden impactar la seva estratègia a llarg termini.

Taula 7: Factors econòmics I

L'economia global i local influeix en la capacitat de BUFF® per créixer i expandir-se. Els aspectes com el nivell de competència, la burocràcia i la disponibilitat de recursos condicionen l'estratègia de l'empresa. Tot i que el sector tèxtil es beneficia d'un mercat en creixement, les fluctuacions econòmiques poden afectar els costos de producció i el poder adquisitiu dels consumidors. Aquesta taula examina com diferents aspectes econòmics, com el sistema econòmic i la disponibilitat de recursos, impacten en BUFF®.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Sistema econòmic general (Planificat)	2/10 (Repulsió alta)
Mecanismes d'assignació de recursos (Centralitzat)	3/10 (Repulsió alta)
Nivell de burocràcia del sistema (Alt)	4/10 (Repulsió Mitjana)
Grau de competència existent (Baix)	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell de desenvolupament industrial (Baix)	4/10 (Repulsió Mitjana)
Disponibilitat de recursos (Escassos)	3/10 (Repulsió alta)

Explicació dels valors:

- **Sistema econòmic general (2/10):** Un entorn amb economia planificada no afavoreix la llibertat d'empresa que caracteritza BUFF®, que opera amb una estructura pròpia d'empresa innovadora i amb capacitat d'adaptació. En aquests sistemes, la intervenció estatal limita l'agilitat, la competència i la presa de decisions estratègiques, la qual cosa representa un fre per a l'expansió i diferenciació de la marca.
- **Mecanismes d'assignació de recursos (3/10):** Un model d'assignació de recursos centralitzat redueix la capacitat de BUFF® per accedir de manera eficient a matèries primeres, tecnologia o mà d'obra. Aquesta rigidesa limita la flexibilitat productiva i la reacció davant canvis de demanda o innovació. Afecta especialment empreses que requereixen una cadena de subministrament àgil i adaptable.
- **Nivell de burocràcia del sistema (4/10):** En contextos amb un excés de burocràcia, els tràmits per importar materials, obtenir permisos o accedir a ajudes públiques poden alentar l'activitat de BUFF®. La lentitud administrativa pot suposar costos addicionals i frenar iniciatives de creixement, especialment en processos com l'exportació o l'obertura a nous mercats.
- **Grau de competència existent (7/10):** En mercats amb poca competència, BUFF® pot consolidar la seva posició més fàcilment, especialment si té una proposta de valor clara i reconeixement de marca. Tot i així, una competència baixa també pot suposar un risc de menor innovació o dinamisme. En aquest cas, el context és moderadament favorable per al seu posicionament.
- **Nivell de desenvolupament industrial (4/10):** La manca de desenvolupament industrial pot implicar dificultats per trobar proveïdors locals, accedir a tecnologia avançada o disposar d'infraestructures eficients. Això obliga BUFF® a dependre d'importacions i a suportar costos logístics més alts, la qual cosa limita la seva competitivitat en certs mercats.
- **Disponibilitat de recursos (3/10):** En contextos on els recursos (tant naturals com humans o tecnològics) són escassos, els costos de producció augmenten i l'estabilitat de la cadena de subministrament es veu compromesa. Per una empresa com BUFF®, que basa part del seu èxit en la qualitat del producte i l'eficiència, això pot tenir un impacte directe en la rendibilitat i capacitat d'escala.

Valor: **Repulsió Mitjana-Baixa (3.83)**

El context econòmic analitzat presenta diversos obstacles per a BUFF®, principalment en relació amb la rigidesa del sistema econòmic, la burocràcia i la disponibilitat limitada de recursos. Tot i que la competència reduïda pot suposar una oportunitat estratègica, el conjunt de factors limita les opcions de creixement àgil i de consolidació de la seva proposta de valor. Adaptar l'estratègia a contextos més favorables i diversificar mercats pot ser clau per mitigar aquests riscos.

Taula 8: Factors econòmics II

La situació econòmica global impacta BUFF® a través de factors com la inflació, el PIB i l'evolució del dèficit públic. La marca opera en un segment de mercat que pot veure's afectat en períodes de recessió econòmica, ja que els seus productes no són de primera necessitat. Aquesta taula proporciona una visió detallada sobre com els canvis macroeconòmics afecten la demanda i el creixement de BUFF®.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Evolució del cicle econòmic (Recessiu)	3/10 (Repulsió alta)
Taxes de creixement (PIB) (Baixes)	4/10 (Repulsió mitjana)
Taxes d'inflació (Altes)	3/10 (Repulsió alta)
Evolució balança comercial (Deficitària)	4/10 (Repulsió mitjana)
Disponibilitat de recursos energètics (Baixa)	3/10 (Repulsió alta)
Tipus d'interès (Alts)	4/10 (Repulsió mitjana)
Nivells de desocupació (Alts)	5/10 (Neutre)
Evolució del dèficit públic (Ascendent)	3/10 (Repulsió alta)
Fortalesa de l'euro (Poca)	4/10 (Repulsió mitjana)

Explicació dels valors:

- **Evolució del cicle econòmic (3/10):** En períodes de recessió, el consum es redueix, especialment en productes no essencials com els que comercialitza BUFF®. La roba tècnica i els accessoris outdoor poden veure's desprioritzats per part dels consumidors, fet que afecta directament la demanda i obliga l'empresa a ajustar estratègies comercials i promocionals.
- **Taxes de creixement del PIB (4/10):** Un creixement econòmic limitat reflecteix un entorn poc dinàmic, amb una demanda estancada i una inversió empresarial reduïda. Tot i això, marques consolidades com BUFF® encara poden aprofitar nínxols específics i mantenir una base fidel de consumidors, especialment si es posicionen com a referents de qualitat o innovació.
- **Taxes d'inflació (3/10):** La inflació incrementa el cost de les matèries primeres, el transport i la producció, fet que redueix els marges de benefici. A més, els consumidors veuen reduït el seu poder adquisitiu, fet que pot provocar una caiguda de vendes, especialment en articles considerats no essencials. BUFF® ha de valorar ajustar preus o optimitzar processos per mantenir la rendibilitat.
- **Evolució de la balança comercial (4/10):** Un dèficit comercial pot suposar dificultats en les exportacions i una dependència d'importacions més cares, sobretot si la moneda local es debilita. Per BUFF®, que treballa a nivell internacional, això pot significar costos addicionals o dificultats per competir en mercats estrangers.
- **Disponibilitat de recursos energètics (3/10):** L'escassetat energètica encareix la producció i pot generar inestabilitat en la cadena de subministrament. BUFF®, com a empresa amb processos de fabricació tèxtil, pot veure incrementats els seus costos operatius, afectant els preus finals i la competitivitat.
- **Tipus d'interès (4/10):** Quan els tipus d'interès són elevats, accedir a finançament per a inversions, innovació o expansió internacional es torna més costós. BUFF® pot veure limitada la seva capacitat d'inversió en nous projectes, com obrir mercats o desenvolupar noves línies de producte.
- **Nivells de desocupació (5/10):** Tot i que una alta desocupació redueix la capacitat de compra de la població, també pot representar una oportunitat per accedir a mà d'obra qualificada a costos més competitius. Per a BUFF®, aquest context és neutral, amb potencial tant positiu com negatiu, segons l'estratègia adoptada.

- **Evolució del dèficit públic (3/10):** Un dèficit creixent pot provocar mesures d'austeritat i reducció de la despesa pública, afectant el consum global i la confiança del mercat. A més, pot generar inestabilitat fiscal que freni inversions. BUFF® es pot veure afectada per la caiguda de la demanda general i per possibles increments impositius.
- **Fortalesa de l'euro (4/10):** Una moneda dèbil encareix les importacions (com matèries primeres o tecnologies), però pot beneficiar les exportacions. En el cas de BUFF®, que té presència internacional, aquest factor pot actuar com una espasa de doble tall, depenent de la balança entre els mercats d'origen i destí.

Valor: **Repulsió Mitjana-Baixa (3.66)**

El panorama macroeconòmic actual presenta un entorn força desfavorable per al creixement de BUFF®, amb diversos indicadors que apunten a una reducció de la capacitat de consum i a un increment dels costos de producció. Tot i això, la diversificació de mercats i la solidesa de la marca poden ajudar a mitigar els efectes negatius. Una estratègia centrada en eficiència, innovació i adaptació als diferents mercats serà clau per superar aquestes condicions.

Taula 9: Factors sociodemogràfics

Els patrons de consum i la distribució de la renda tenen un impacte directe en el mercat de BUFF®. El creixement de la consciència social i mediambiental beneficia la marca, ja que aposta per productes sostenibles. No obstant això, la desigualtat econòmica i l'índex de desocupació poden reduir el poder adquisitiu dels seus consumidors potencials. Aquesta taula analitza els factors sociodemogràfics, incloent-hi la mobilitat social, la renda disponible i la distribució poblacional, i el seu impacte en BUFF®.

- **Factors socials**

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Estructura de classes (Heterogènia)	5/10 (Neutre)
Mobilitat social (Limitada)	4/10 (Repulsió mitjana)
Grau de responsabilitat social i civisme (Baix)	3/10 (Repulsió alta)
Índex de conflictivitat social (Alt)	3/10 (Repulsió alta)
Existència de grups sindicals (Restringida)	5/10 (Neutre)
Distribució de la renda (No equitativa)	4/10 (Repulsió mitjana)
Nivells de renda disponible (Baixos)	4/10 (Repulsió mitjana)

- **Factors demogràfics**

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Disponibilitat de capital humà (Escassa)	4/10 (Repulsió mitjana)
Creixement vegetatiu (Negatiu)	3/10 (Repulsió alta)
Taxes d'emigració (Altes)	3/10 (Repulsió alta)
Taxes d'immigració (Altes)	4/10 (Repulsió mitjana)
Caràcter majoritari de la població (Rural)	4/10 (Repulsió mitjana)
Índex d'atur femení (Alt)	3/10 (Repulsió alta)
Índex d'atur juvenil (Alt)	3/10 (Repulsió alta)

Explicació dels valors:

- **Estructura de classes (5/10):** Una estructura social diversa pot generar una demanda desigual segons el poder adquisitiu, però també permet segmentar el mercat. BUFF® pot adaptar el seu catàleg a diferents perfils, tot i que la polarització econòmica pot limitar l'accés de certs grups als seus productes.
- **Mobilitat social (4/10):** Quan les persones tenen dificultats per millorar la seva situació econòmica, es redueix la creació de nous segments de consumidors. Això pot afectar el creixement del mercat objectiu de BUFF®, especialment entre joves i població emergent.
- **Grau de responsabilitat social i civisme (3/10):** BUFF® es posiciona com una marca compromesa amb la sostenibilitat i l'ètica. Si la societat no valora aquests aspectes, la proposta de valor de BUFF® pot perdre atractiu i dificultar la diferenciació respecte a marques més econòmiques.
- **Índex de conflictivitat social (3/10):** Un entorn social tens o inestable pot impactar negativament en el consum, la logística i la imatge de marca. Per a una empresa com BUFF®, la qual ven a través de diversos canals internacionals, la conflictivitat local pot suposar un risc reputacional i operatiu.
- **Existència de grups sindicals (5/10):** Una presència sindical limitada pot reduir la pressió sobre les condicions laborals, però pot afectar la percepció externa de responsabilitat corporativa. BUFF®, amb una imatge associada a valors sostenibles i socials, ha de mantenir bones pràctiques més enllà del que exigeix el context local.
- **Distribució de la renda (4/10):** Una concentració de la renda en grups reduïts limita el nombre de consumidors amb capacitat per adquirir productes tèxtils d'alt valor afegit. BUFF® pot veure's obligada a mantenir estratègies de preus diferenciades o afavorir mercats amb distribució més equilibrada.
- **Nivells de renda disponible (4/10):** Si els ingressos disponibles són baixos, disminueix la capacitat de compra per a productes no essencials. Tot i la qualitat dels seus productes, BUFF® pot veure reduïda la seva penetració en segments que prioritzen el preu per sobre de la sostenibilitat o la marca.
- **Disponibilitat de capital humà (4/10):** BUFF® necessita perfils tècnics per a la producció i el desenvolupament de producte. Una escassetat de treballadors qualificats pot dificultar l'expansió o la millora dels processos productius, especialment a escala local.

- **Creixement vegetatiu (3/10):** Un envelliment de la població redueix el nombre de consumidors joves, el principal segment de BUFF® per a productes de moda esportiva i outdoor. També pot limitar el dinamisme del mercat i la renovació del talent intern.
- **Taxes d'emigració (3/10):** Si una part important de la població activa marxa a altres països, disminueix la base de consumidors i de treballadors disponibles. Això pot afectar tant la demanda com la disponibilitat de recursos humans per a l'empresa.
- **Taxes d'immigració (4/10):** L'arribada de persones de fora pot aportar nova mà d'obra, però també pot generar desequilibris si no hi ha integració adequada. Per BUFF®, la immigració pot representar una oportunitat en termes de diversitat de consumidors i perfils laborals, però també un repte en termes de segmentació de mercat.
- **Caràcter majoritari de la població (4/10):** El caràcter rural implica una distribució poblacional menys favorable per a la venda de productes de moda tècnica, que solen tenir més penetració en entorns urbans. BUFF® hauria de reforçar la seva presència online o desenvolupar estratègies de distribució adaptades.
- **Índex d'atur femení (3/10):** Les dones són un públic important per a BUFF®, tant com consumidores com com treballadores. Una taxa d'atur femenina alta redueix la capacitat de consum i pot dificultar la contractació de perfils qualificats.
- **Índex d'atur juvenil (3/10):** Un alt atur entre joves redueix el poder adquisitiu d'un dels principals públics objectiu de BUFF®, que centra part de la seva oferta en un estil actiu, esportiu i urbà. També pot afectar la capacitat de renovació de talent intern a l'empresa.

Valor: **Repulsió Mitjana-Alta (3.5)**

L'entorn sociodemogràfic presenta dificultats estructurals per a BUFF®, especialment per la reducció del poder adquisitiu, la manca de renovació generacional i les desigualtats socials. No obstant això, l'auge de la consciència ambiental, l'estil de vida saludable i el compromís amb la sostenibilitat continuen sent avantatges competitius per a la marca.

Per mitigar l'impacte dels factors adversos, BUFF® hauria de reforçar les seves estratègies digitals, apropar-se als segments urbans i mantenir una comunicació clara del seu valor afegit en sostenibilitat i qualitat.

Taula 10: Factors Tecnològics

La innovació és un factor clau per al posicionament de BUFF® en el mercat. L'empresa aposta per la investigació i el desenvolupament (R+D) per millorar els seus materials i processos de fabricació. L'accés a noves tecnologies i la protecció de patents són elements estratègics per mantenir la seva competitivitat. Aquesta taula examina com la disponibilitat de tecnologia i la protecció de patents influeixen en la innovació i el creixement de BUFF®.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nivell de desenvolupament científic i tècnic	10/10 (Atracció Alta)
Infraestructura científica i tecnològica	10/10 (Atracció Alta)
Maduresa de les tecnologies convencionals	3/10 (Repulsió Alta)
Disponibilitat i accés a nova tecnologia	5/10 (Neutral)
Grau d'innovació tecnològica i de processos	10/10 (Atracció Alta)
Protecció a patents i invencions	10/10 (Atracció Alta)
Polítiques de R+D	7/10 (Atracció Mitjana)
Polítiques de suport a noves tecnologies	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Nivell de desenvolupament científic i tècnic (10/10):** BUFF® opera en un entorn altament desenvolupat en termes científics i tècnics, i això li permet accedir a coneixement especialitzat i aplicacions avançades en el disseny tèxtil. L'empresa col·labora amb centres d'innovació i universitats per aplicar tecnologia punta en els seus productes, com teixits tècnics, multifuncionals i reciclats.
- **Infraestructura científica i tecnològica (10/10):** La presència d'equipaments propis de laboratori, bancs de proves i sistemes de prototipat permet a BUFF® experimentar i implementar novetats sense dependre completament de tercers. Aquesta autonomia reforça la seva capacitat de resposta davant les tendències del mercat i les demandes de qualitat.
- **Maduresa de les tecnologies convencionals (3/10):** Algunes tecnologies utilitzades en el sector tèxtil ja han arribat al seu límit de millora incremental. Això suposa una barrera per a la diferenciació si no es fan apostes més arriscades per tecnologies emergents o dissenys disruptius. BUFF® ha d'anar més enllà de la maduresa convencional per mantenir-se al capdavant.
- **Disponibilitat i accés a nova tecnologia (5/10):** Tot i tenir accés a tecnologies modernes, BUFF® sovint depèn d'acords amb tercers, com proveïdors especialitzats o col·laboradors tecnològics, per implementar innovacions de forma àgil. Aquest accés no sempre és directe o immediat, fet que pot limitar la seva velocitat d'innovació.
- **Grau d'innovació tecnològica i de processos (10/10):** BUFF® ha fet de la innovació un dels seus pilars. L'ús de materials reciclats, la fabricació amb processos sostenibles i l'aposta per funcionalitats addicionals (com protecció UV o tèxtils sense costures) són elements que la posicionen com a referent dins el sector outdoor i tèxtil tècnic.
- **Protecció a patents i invencions:** L'empresa ha registrat diverses patents relacionades amb el disseny i la funcionalitat dels seus productes, cosa que li atorga exclusivitat de mercat i reforça la seva posició davant imitacions. Aquesta protecció contribueix a sostenir l'avantatge competitiu en el temps.
- **Polítiques de R+D:** BUFF® manté una inversió constant en R+D, però aquesta podria ser encara més ambiciosa si comptés amb un suport extern més actiu (subvencions, col·laboracions públiques-privades). L'empresa té un enfocament ferm en la innovació, però podria accelerar encara més la seva evolució.

- **Polítiques de suport a noves tecnologies (7/10):** L'empresa aprofita polítiques locals i europees de suport a la digitalització i sostenibilitat, però l'accés a aquests ajuts pot ser complex i lent. Un millor aprofitament d'aquestes polítiques podria ajudar BUFF® a implantar tecnologia més ràpidament, especialment en àmbits com la intel·ligència artificial o l'automatització avançada.

Valor Global: Atracció Alta (7.75/10)

BUFF® és una empresa que ha sabut aprofitar les oportunitats que li ofereix el context tecnològic per potenciar la seva innovació i competitivitat. La seva aposta per la investigació i el desenvolupament (R+D) i la protecció de patents li permeten diferenciar-se dins el sector tèxtil, especialment en el segment outdoor i tècnic. La infraestructura científica i tecnològica pròpia afavoreix la seva autonomia i agilitat en la creació de productes innovadors, fet que es reflecteix en la qualitat dels materials, els dissenys funcionals i el compromís amb la sostenibilitat.

Tanmateix, l'empresa afronta alguns reptes en matèria d'accés a noves tecnologies i suport a la innovació. La maduresa de les tecnologies convencionals limita la capacitat de diferenciació i obliga BUFF® a explorar alternatives més disruptives. Així mateix, tot i que l'empresa disposa de polítiques de R+D sòlides, podria beneficiar-se d'una major captació de recursos externs, com subvencions o col·laboracions amb institucions públiques i privades, per accelerar la seva evolució tecnològica.

Taula 11: Factors Culturals-Educatius

Els valors culturals i el nivell educatiu dels consumidors influeixen en la percepció de marca i la demanda dels seus productes. L'augment de la consciència mediambiental i la defensa dels drets dels consumidors són tendències positives per a BUFF®. A més, la diversitat ètnica i religiosa amplia el mercat objectiu de la companyia. Aquesta taula analitza com els factors culturals i educatius, com l'alfabetització i la institucionalització educativa, afecten BUFF® i la seva estratègia de mercat.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Conducta genèrica de grups o individus	5/10 (Neutral)
Relacions d'autoritat entre individus	5/10 (Neutral)
Mecanismes de defensa per al consumidor	10/10 (Atracció Alta)
Diversitat ètnica i/o religiosa	10/10 (Atracció Alta)
Sistema de creences i valors	10/10 (Atracció Alta)
Nivell d'institucionalització del sistema educatiu	7/10 (Atracció Mitjana)
Taxes d'analfabetisme	3/10 (Repulsió Alta)
Nivell d'escolarització femenina	10/10 (Atracció Alta)
Nivell d'institucionalització de la formació professional alternativa	5/10 (Neutral)
Taxa de població amb estudis universitaris	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Conducta genèrica de grups o individus (5/10):** Els consumidors de BUFF® tendeixen a ser conscients i equilibrats, valorant la sostenibilitat i el disseny, però també sensibles al preu. Tot i no ser productes de primera necessitat, la marca ha aconseguit posicionar-se com una opció amb valor afegit per a consumidors que busquen funcionalitat i responsabilitat ambiental.
- **Relacions d'autoritat entre individus (5/10):** A nivell cultural, BUFF® opera en mercats amb estructures mixtes: jeràrquiques en àmbits industrials i més horitzontals en equips creatius o de màrqueting. Aquesta dualitat pot afectar la presa de decisions i la dinàmica d'equip, però l'empresa ha sabut adaptar-se amb una cultura interna flexible i participativa.
- **Mecanismes de defensa per al consumidor(10/10):** BUFF® opera en entorns amb alts estàndards de protecció al consumidor, la qual cosa reforça la confiança dels seus clients. Ofereix polítiques clares de devolució i garantia, i això potencia la fidelització i el prestigi de la marca, especialment en e-commerce i mercats internacionals.
- **Diversitat ètnica i religiosa (10/10):** La marca aprofita la diversitat cultural com a oportunitat. Amb presència global i un catàleg ampli, BUFF® adapta part dels seus dissenys i campanyes a diversos públics. La seva aposta per la inclusió i el respecte cultural afavoreix l'entrada a nous mercats i millora la percepció de marca.
- **Sistema de creences i valors (10/10):** La creixent importància de valors com la sostenibilitat, el respecte pel medi ambient i el consum responsable encaixa perfectament amb la proposta de BUFF®. La marca ha sabut integrar aquests valors al producte i la comunicació, posicionant-se com una empresa èticament compromesa.
- **Nivell d'institucionalització del sistema educatiu (7/10):** Els sistemes educatius on opera BUFF® solen ser estables, però encara podrien adaptar-se millor als nous requeriments del sector tèxtil, especialment en àrees com disseny sostenible, materials reciclats o tecnologies emergents. La col·laboració amb centres educatius pot ser una via per influir en aquesta evolució.
- **Taxes d'analfabetisme (3/10):** En alguns països on BUFF® produeix o ven, l'analfabetisme encara és un repte. Això limita la disponibilitat de mà d'obra qualificada i pot dificultar iniciatives de formació interna, afectant la productivitat i la qualitat en alguns punts de la cadena de valor.

- **Nivell d'escolarització femenina (10/10):** En molts mercats clau per a BUFF®, la participació femenina en l'educació i el treball és alta. Això afavoreix tant l'accés a mà d'obra diversa com la creació de productes dirigits a un públic femení que busca qualitat, estètica i valors socials alineats amb la marca.
- **Formació professional alternativa (5/10):** Tot i que existeixen opcions de formació pràctica, encara són millorables en termes de modernització i adaptació a les noves realitats del sector tèxtil. BUFF® pot beneficiar-se d'una millor connexió entre l'empresa i els centres de formació tècnica per captar talent preparat.
- **Taxa de població amb estudis universitaris (7/10):** Un bon nivell d'educació superior garanteix la disponibilitat de professionals formats per a tasques de disseny, màrqueting o gestió. Tanmateix, per a BUFF®, les competències tècniques i pràctiques tenen sovint més pes que els coneixements teòrics, pel que l'educació universitària ha d'anar acompanyada d'experiència aplicada.

Valor Global: Atracció Mitjana - Alta (7.1/10)

BUFF® es beneficia d'un entorn cultural que valora la sostenibilitat, la diversitat i la responsabilitat social, elements clau en la seva estratègia de marca. A més, el nivell educatiu general i la presència de consumidors formats afavoreixen la comprensió i valoració dels seus productes.

Tot i això, la manca de mà d'obra qualificada en algunes zones i la necessitat de millorar la formació tècnica específica són reptes a abordar. La col·laboració amb institucions educatives i el suport a programes de formació professional poden ajudar a consolidar la competitivitat de BUFF® a llarg termini.

3. Anàlisi Intern

3.1. Anàlisis Intern de la Unitat de Negoci

Aquest apartat examina els factors interns que influeixen en la competitivitat de **BUFF®**, incloent-hi aspectes com la cadena de valor, la logística, la comercialització, la tecnologia i la gestió dels recursos humans. L'eficiència en aquests àmbits és essencial per garantir un creixement sostenible i mantenir el posicionament de la marca en el mercat global. A més, la inversió en R+D, la gestió de proveïdors i la innovació tecnològica són elements clau per diferenciar-se de la competència i reforçar la proposta de valor de **BUFF®**. Per a dur-ho a terme farem servir la Cadena de Valor de Pert, però poder evaluar-ho correctament tot.

Taula 12: Logística d'entrada

La logística d'entrada juga un paper fonamental en l'eficiència operativa de **BUFF®**, ja que afecta la recepció, emmagatzematge i la distribució de materials essencials per a la producció. Un bon control d'inventari i una gestió eficient del transport són factors clau per garantir un flux de producció estable. Aquesta taula analitza aspectes com el control d'inventaris, la recepció i manipulació de materials i la programació del transport.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Concordança dels sistemes de control de materials i inventari	7/10 (Atracció Mitjana)
Devolucions a proveïdors	5/10 (Neutral)
Recepció de materials	8/10 (Atracció Alta)
Emmagatzematge de materials	6/10 (Atracció Mitjana)
Manipulació de materials	7/10 (Atracció Mitjana)
Control d'inventaris	8/10 (Atracció Alta)
Programació del transport	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Concordança dels sistemes de control de materials i inventari (7):** Els sistemes actuals permeten una bona traçabilitat dels materials al llarg de la cadena de subministrament, assegurant que es pugui fer un seguiment de cada unitat des de la recepció fins a la seva distribució. No obstant això, encara es poden introduir millores en la seva integració amb altres processos logístics, com ara la previsió de demanda i la sincronització amb la producció en temps real, per optimitzar encara més l'eficiència operativa i reduir els costos d'excés d'estoc.
- **Devolucions a proveïdors (5):** La gestió de devolucions està establerta, però presenta desafiaments, ja que la seva eficàcia depèn molt de les condicions pactades amb cada proveïdor. Factors com els terminis de devolució, els costos associats i les polítiques de qualitat poden generar ineficiències en la logística inversa. Una optimització d'aquests processos, amb acords més flexibles o l'ús de tecnologies que facilitin el registre i la traçabilitat de les devolucions, podria millorar la rapidesa i reduir costos.
- **Recepció de materials (8):** Els processos de recepció estan ben estructurats i optimitzats, minimitzant errors en la recepció i registre de materials. Es compta amb protocols clars que permeten assegurar que els materials arribin en les condicions establertes i amb la qualitat esperada. La digitalització d'aquests processos, mitjançant escaneig automàtic de codis de barres o RFID, podria aportar encara més rapidesa i precisió en la gestió de l'entrada de materials.
- **Emmagatzematge de materials (6):** Els magatzems de BUFF® estan optimitzats, però encara es poden introduir millores en l'assignació d'espais i en l'automatització de la gestió d'estocs. Un sistema més avançat de gestió d'inventaris (WMS - Warehouse Management System) podria ajudar a reduir els temps de cerca i moviment de materials, així com a millorar l'eficiència en l'ús de l'espai. També es podria implementar una estratègia de reorganització dinàmica dels materials segons la seva rotació per reduir desplaçaments innecessaris.
- **Manipulació de materials (7):** Els processos de manipulació estan ben definits i garanteixen seguretat per als treballadors i integritat per als materials. No obstant això, podrien millorar-se mitjançant formació addicional en tècniques de manipulació eficients i la incorporació de tecnologies com exoesquelets o sistemes automatitzats per a la càrrega i descàrrega. Això podria ajudar a reduir la fatiga dels treballadors i augmentar la productivitat en els processos de moviment intern de materials.

- **Control d'inventaris (8):** BUFF® disposa de sistemes eficients per al control d'estocs, la qual cosa permet reduir el risc de ruptures de subministrament i excessos d'inventari. L'ús de tecnologies de rastreig en temps real i d'algoritmes de predicció de demanda podria millorar encara més l'eficiència d'aquest control, assegurant que els nivells d'estoc estiguin sempre alineats amb les necessitats de producció i distribució.
- **Programació del transport (6):** La planificació del transport és funcional, però presenta oportunitats de millora en la coordinació per reduir costos i temps d'espera. Optimitzar rutes de distribució, consolidar enviaments o utilitzar sistemes de gestió del transport (TMS) podria reduir la despesa logística i garantir una distribució més eficient. A més, integrar dades en temps real sobre el trànsit i disponibilitat dels transportistes podria ajudar a evitar retards innecessaris.

Valor: **Atracció Mitjana-Alta (6,7)**

BUFF® fabrica a Espanya, fet que garanteix un alt nivell de qualitat i control sobre el procés de producció. No obstant això, aquesta decisió també implica costos logístics més elevats en comparació amb la producció en països de baix cost. Per mantenir la competitivitat, és essencial continuar optimitzant els processos de transport, emmagatzematge i distribució per compensar aquests costos i assegurar una logística eficient i sostenible.

Taula 13: Operacions

L'eficiència en les operacions de producció determina la qualitat i el cost final dels productes de BUFF®. La mecanització dels processos, l'eficiència en l'assemblatge i el control de qualitat són aspectes clau per assegurar la competitivitat de l'empresa. Aquesta taula examina la transformació de matèries primeres, el control de qualitat, l'automatització i la distribució eficient de la planta.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Recepció de matèries primeres i altres inputs	7/10 (Atracció Mitjana)
Mecanització i transformació de matèries primeres	8/10 (Atracció Alta)
Ensamblatge de components	7/10 (Atracció Mitjana)
Empaquetat de productes	6/10 (Atracció Mitjana)
Etiquetat de productes	7/10 (Atracció Mitjana)
Recuperació de productes i residus	5/10 (Neutral)
Manteniment dels equips	8/10 (Atracció Alta)
Control de qualitat	9/10 (Atracció Alta)
Automatització del procés productiu	8/10 (Atracció Alta)
Distribució de planta eficient	7/10 (Atracció Mitjana)
Eficiència en el disseny de fluxos de treball	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Recepció de matèries primeres i altres inputs (7):** L'eficiència en la recepció de materials és bona, amb processos establerts que minimitzen errors i asseguren el compliment dels estàndards de qualitat. No obstant això, hi ha marge de millora en la coordinació amb proveïdors per reduir retards i garantir un subministrament més àgil. La implementació d'eines digitals per a la comunicació en temps real amb els proveïdors podria ajudar a optimitzar aquest procés.
- **Mecanització i transformació de matèries primeres (8):** BUFF® compta amb tecnologia avançada per a la mecanització, cosa que permet mantenir una alta productivitat i qualitat en la transformació de materials. Tot i això, l'optimització addicional mitjançant l'ús d'intel·ligència artificial i machine learning podria millorar la precisió i reduir el consum de recursos.
- **Ensamblatge de components (7):** El procés d'ensamblatge és eficient i permet mantenir un ritme de producció estable. Tanmateix, l'ús d'eines digitals addicionals, com sistemes de guia per realitat augmentada o robots col·laboratius (cobots), podria millorar la precisió i reduir els errors humans.
- **Empaquetat de productes (6):** L'eficiència de l'empaquetament és adequada, però hi ha oportunitats per incrementar l'automatització i millorar la velocitat del procés. La introducció de línies d'embalatge més flexibles i l'ús de materials sostenibles podrien aportar més eficiència i millorar la imatge de marca.
- **Etiquetat de productes (7):** El procés d'etiquetatge està ben integrat amb els sistemes d'informació, permetent una gestió eficaç de codis de barres i altres identificadors. No obstant això, l'adopció de tecnologies com RFID podria agilitzar encara més el procés i facilitar la traçabilitat en temps real.
- **Recuperació de productes i residus (5):** Encara hi ha reptes en la gestió de residus i la seva traçabilitat. L'adopció de solucions més sostenibles i la implementació de sistemes de reciclatge intel·ligents podrien millorar la recuperació de materials i reduir l'impacte ambiental.
- **Manteniment dels equips (8):** El manteniment predictiu permet reduir les fallades i minimitzar les interrupcions en la producció. Tot i això, l'ús de sensors intel·ligents i l'anàlisi de dades en temps real podria perfeccionar encara més la detecció anticipada de problemes i optimitzar el rendiment dels equips.

- **Control de qualitat (9):** BUFF® té una excel·lent integració del sistema d'informació en el control de qualitat, assegurant que els productes compleixen els estàndards establerts. Aquest enfocament redueix el nombre de defectes i millora la percepció de la marca.
- **Automatització del procés productiu (8):** L'empresa compta amb un bon nivell d'automatització, que permet augmentar l'eficiència i reduir costos. No obstant això, encara hi ha àrees on es podria incrementar l'automatització, especialment en la gestió de materials i en la coordinació entre diferents etapes del procés productiu.
- **Distribució de planta eficient (7):** La planificació de l'espai de producció és bona i permet un flux de treball òptim. Tot i això, es podrien fer ajustos per maximitzar encara més l'eficiència, com la redistribució d'àrees en funció de la freqüència d'ús o l'optimització dels circuits de moviment intern.
- **Eficiència en el disseny de fluxos de treball (8):** Els processos productius estan ben estructurats i segueixen un model eficient. No obstant això, una anàlisi contínua i l'ús de metodologies àgils podrien aportar noves millores per reduir temps morts i eliminar ineficiències en la cadena de producció.

Valoració: **Atracció Mitjana-Alta (7,2)**

En general, BUFF® disposa d'un entorn productiu ben optimitzat, amb un alt grau d'automatització i una bona gestió de qualitat. Tot i això, encara hi ha àrees de millora en la coordinació amb proveïdors, la gestió de residus i l'automatització de certs processos, aspectes que podrien ser clau per millorar la competitivitat a llarg termini.

Taula 14: Logística de Sortida

La logística de sortida és un factor essencial per a BUFF®, ja que influeix en la rapidesa i eficiència amb què els productes arriben als clients. L'empresa treballa amb grans operadors logístics per garantir entregues ràpides i fiables a nivell global. Aquesta taula analitza aspectes clau com l'eficiència en l'entrega de productes, l'emmagatzematge i la gestió del transport.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Eficiència en la entrega de productes	9/10 (Atracció Alta)
Almacenatge de productes elaborats	7/10 (Atracció Mitjana)
Recepció de materials	6/10 (Atracció Mitjana)
Processament de comandes	8/10 (Atracció Alta)
Programació	7/10 (Atracció Mitjana)
Operació de vehicles de entrega	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Eficiència en la entrega de productes:** BUFF® compta amb una xarxa de distribució global molt optimitzada, treballant amb empreses logístiques com DHL, FedEx o GLS per garantir entregues ràpides. Competidors com Patagonia i The North Face també han implementat sistemes d'enviament eficients per garantir lliuraments en temps rècord.
- **Almacenatge de productes elaborats:** BUFF® té centres de distribució a Europa (Igualada, Barcelona) i Amèrica (Canadà i EUA) per reduir el temps d'entrega. En comparació, Amazon utilitza un model similar amb magatzems regionals per agilitzar la distribució.
- **Recepció de materials:** Els materials tèxtils arriben de diferents proveïdors internacionals. Marques com Arc'teryx han desenvolupat processos de traçabilitat per assegurar que cada material arribi en les condicions adequades per a la producció.
- **Processament de comandes:** BUFF® ha digitalitzat el seu sistema de comandes per assegurar una gestió àgil i precisa. Altres marques outdoor, com Columbia, utilitzen sistemes ERP avançats per minimitzar errors en la cadena de subministrament.
- **Programació:** L'empresa planifica la seva producció segons la demanda de cada temporada, evitant sobreproducció i ajustant l'inventari. Aquest model és similar al de Nike, que utilitza dades de venda en temps real per optimitzar la producció.
- **Operació de vehicles de entrega:** BUFF® subcontracta serveis de transport per garantir entregues eficients. A diferència d'Inditex, que té una xarxa de transport pròpia, BUFF® opta per serveis externs per mantenir la flexibilitat en la distribució.

Valor General: Atracció Mitjana - Alta (7.2/10)

BUFF® té una logística de sortida eficient, amb un bon control d'entregues i processament de comandes. Tot i això, la seva dependència de serveis externs de transport podria representar un risc en termes de costos i fiabilitat, especialment en moments de crisi logística global.

Taula 15: Comercialització i Vendes

L'estratègia comercial i de vendes de **BUFF®** ha estat fonamental per consolidar la seva imatge de marca i arribar a nous mercats. L'empresa ha sabut identificar el seu públic objectiu i utilitzar estratègies de màrqueting per posicionar-se com a referent en accessoris tèxtils tècnics. Aquesta taula examina factors com la imatge de qualitat, la selecció de canals de venda i l'estratègia de distribució.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Definició i anàlisi de mercat	9/10 (Atracció Alta)
Imatge de qualitat i reputació	10/10 (Atracció Alta)
Publicitat i promocions	7/10 (Atracció Mitjana)
Motivació i competència en força de vendes	6/10 (Atracció Mitjana)
Selecció de canals de venda	8/10 (Atracció Alta)
Estratègia de fixació de preus	7/10 (Atracció Mitjana)
Investigació de mercats	6/10 (Atracció Mitjana)
Estratègia de distribució	9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Definició i anàlisi de mercat:** BUFF® ha identificat clarament el seu segment de mercat, dirigint-se a esportistes, aventurers i amants de l'aire lliure. Marques com The North Face i Patagonia segueixen estratègies similars, però BUFF® s'ha consolidat en el nínxol dels accessoris tèxtils multifuncionals.
- **Imatge de qualitat i reputació:** BUFF® és reconeguda per la seva innovació en materials i el seu compromís amb la sostenibilitat. A diferència d'altres marques low-cost com Quechua, BUFF® manté un posicionament premium similar al de Fjällräven o Arc'teryx.
- **Publicitat i promocions:** La marca inverteix en campanyes publicitàries enfocades en esportistes d'alt rendiment i col·laboracions amb influencers outdoor. Tot i això, marques com Columbia tenen una presència més agressiva en mitjans digitals i tradicionals.
- **Motivació i competència en força de vendes:** BUFF® compta amb una xarxa de vendes ben estructurada, amb presència en botigues físiques, online i marketplaces. La competència en el sector és alta, amb marques com Salomon i Icebreaker apostant per estratègies comercials similars.
- **Selecció de canals de venda:** BUFF® ven a través de distribuïdors oficials, botigues pròpies i ecommerce, assegurant una cobertura global. En comparació, Decathlon distribueix majoritàriament a través de les seves pròpies botigues, limitant la seva presència a altres canals.
- **Estratègia de fixació de preus:** BUFF® es posiciona en un segment mitjà-alt, amb preus més elevats que marques generalistes però competitius en comparació amb Patagonia o Arc'teryx. La seva estratègia es basa en oferir valor afegit a través de materials tècnics i durabilitat.
- **Investigació de mercats:** L'empresa realitza estudis de mercat per anticipar tendències i adaptar la seva oferta. Un exemple és la introducció de productes amb materials reciclats davant la creixent demanda de sostenibilitat, una estratègia que també han adoptat Icebreaker i Smartwool.
- **Estratègia de distribució:** BUFF® té una presència global amb magatzems a Igualada, Estats Units i Canadà, assegurant una distribució eficient. Marques com Mammot i Black Diamond segueixen models similars, amb centres de distribució regionals per reduir temps d'entrega.

Valor General: Atracció Alta (7.75/10)

BUFF® compta amb una estratègia comercial sòlida, amb una forta reputació, canals de venda diversificats i una distribució eficient. No obstant, la competència en publicitat i força de vendes podria ser un factor a millorar per consolidar encara més la seva presència en el mercat global.

Taula 16: Servei Postvenda

El servei postvenda és un element clau per fidelitzar els clients i mantenir la reputació de BUFF® com a marca de qualitat. L'empresa ha desenvolupat un servei d'atenció al client eficient i ofereix opcions de reparació i ajust del producte per allargar la seva vida útil. Aquesta taula analitza aspectes com el servei d'atenció al client, la reparació de productes i la gestió de suggeriments dels clients.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Servei d'instal·lació	7/10 (Atracció Mitjana)
Servei de reparació	8/10 (Atracció Alta)
Formació i capacitació	9/10 (Atracció Alta)
Subministrament de recanvis	7/10 (Atracció Mitjana)
Ajust del producte	8/10 (Atracció Alta)
Servei d'atenció al client	10/10 (Atracció Alta)
Acceptació de suggeriments dels clients	9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Servei d'instal·lació (7/10 - Atracció Mitjana)** Tot i que BUFF® ofereix un bon suport als clients en la implementació i ús dels seus productes, el servei d'instal·lació no és un factor crític en la seva oferta. La marca proporciona informació detallada per garantir un ús òptim dels seus articles, però podria millorar l'acompanyament inicial en casos específics, especialment en productes més tècnics o amb funcionalitats especialitzades.
- **Servei de reparació (8/10 - Atracció Alta)** BUFF® ha desenvolupat un servei de reparació eficient per allargar la vida útil dels seus productes, contribuint així a la sostenibilitat i a la fidelització dels clients. Aquesta estratègia permet als usuaris mantenir els seus productes en bon estat sense necessitat de reemplaçar-los completament, reduint l'impacte ambiental i millorant la percepció de la marca.
- **Formació i capacitació (9/10 - Atracció Alta)** L'empresa ofereix materials educatius per informar els clients sobre el manteniment i ús correcte dels productes. Això inclou guies d'ús, vídeos informatius i atenció personalitzada per resoldre dubtes. Aquesta iniciativa no només millora l'experiència del client, sinó que també reforça la imatge de BUFF® com a marca compromesa amb la qualitat i la sostenibilitat.
- **Subministrament de recanvis (7/10 - Atracció Mitjana)** BUFF® disposa de recanvis per a determinats productes, facilitant-ne la reparació i allargant-ne la durabilitat. Tot i això, aquest servei encara pot ampliar-se per garantir una disponibilitat més àmplia de components i peces, especialment en mercats internacionals.
- **Ajust del producte (8/10 - Atracció Alta)** L'empresa ofereix opcions d'ajustament dels seus productes per adaptar-se millor a les necessitats dels clients. Això és especialment valorat en productes tèxtils que requereixen un ajustament precís per a un màxim confort i rendiment. Aquesta estratègia reforça la percepció de BUFF® com a marca orientada al client.
- **Servei d'atenció al client (10/10 - Atracció Alta)** BUFF® compta amb un servei d'atenció al client altament valorat per la seva rapidesa i eficàcia en la resolució de problemes. Disposa de múltiples canals de comunicació i aposta per la digitalització per agilitzar el suport als clients. Aquesta atenció personalitzada i eficient és un dels punts forts de la marca.

- **Acceptació de suggeriments dels clients (9/10 - Atracció Alta)** L'empresa fomenta la participació dels clients en la millora dels seus productes i serveis. A través d'enquestes, xarxes socials i altres canals, BUFF® recull opinions i ajusta la seva oferta segons les necessitats del mercat. Això genera una major implicació dels consumidors i permet a la marca evolucionar constantment.

Valor Global: Atracció Alta (8.29/10)

BUFF® destaca per un servei postvenda de qualitat, que no només assegura la satisfacció dels clients sinó que també contribueix a la sostenibilitat dels seus productes. La seva estratègia basada en atenció personalitzada, reparació i formació permet diferenciar-se al mercat i fidelitzar consumidors a llarg termini. Tot i que encara hi ha marge de millora en certs aspectes operatius, la valoració global d'8.29/10 confirma que BUFF® té una forta atracció en aquest àmbit, consolidant la seva reputació com a marca compromesa amb la qualitat i la innovació.

Taula 17: Subministrament

La gestió del subministrament és fonamental per garantir la qualitat i la sostenibilitat dels productes de BUFF®. L'empresa treballa amb proveïdors seleccionats que compleixen amb estàndards de qualitat i sostenibilitat. Aquesta taula analitza la selecció i avaluació de proveïdors, la compra de matèries primeres i la gestió de subministraments externs.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Selecció i avaluació de proveïdors	9/10 (Atracció Alta)
Compra de matèries primeres	8/10 (Atracció Alta)
Subministraments externs	7/10 (Atracció Mitjana)
Compra de maquinària	6/10 (Atracció Mitjana)
Manteniment d'equips i material d'oficina	7/10 (Atracció Mitjana)
Manteniment de terrenys i edificis	5/10 (Neutral)
Assessorament	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Selecció i avaluació de proveïdors:** BUFF® manté una xarxa de proveïdors rigorosament seleccionats, prioritzant aquells que compleixen amb estàndards de qualitat i sostenibilitat. Aquesta estratègia li permet garantir una cadena de subministrament eficient i alineada amb els seus valors corporatius. A més, l'empresa realitza auditories periòdiques per assegurar el compliment dels acords establerts. Així, es minimitzen riscos i es reforça la fiabilitat de la seva cadena logística.
- **Compra de matèries primeres:** L'empresa aposta per l'ús de materials reciclats i sostenibles, com el polièster reciclat, per reduir el seu impacte ambiental. Això li permet diferenciar-se de la competència i satisfer la creixent demanda de productes ecològics. BUFF® també treballa amb proveïdors que compleixen amb certificacions ambientals reconegudes. Aquesta política contribueix a millorar la seva imatge de marca i a fidelitzar clients conscients amb la sostenibilitat.
- **Subministraments externs i assessorament:** BUFF® estableix aliances amb empreses especialitzades per garantir un subministrament fiable i de qualitat. L'assessorament extern és fonamental per mantenir la innovació en processos i materials. A través de la col·laboració amb experts del sector tèxtil, l'empresa aconsegueix millorar la seva eficiència operativa. Això li permet estar al dia amb les últimes tendències del mercat.
- **Manteniment d'equips i edificis:** Tot i que BUFF® optimitza els seus recursos, encara hi ha marge de millora en la gestió d'infraestructures. Una millor planificació en aquest àmbit podria reduir costos i millorar la sostenibilitat de les seves operacions. La implementació de tecnologies per al manteniment predictiu podria augmentar la vida útil dels seus equips. Aquesta estratègia també contribuiria a reduir parades no planificades en la producció.

Valor Global: Atracció Mitjana - Alta (7.14/10)

BUFF® gestiona el seu subministrament amb un enfocament estratègic basat en la qualitat i la sostenibilitat. La seva estratègia de selecció rigorosa de proveïdors i ús de matèries primeres sostenibles permet garantir una cadena de subministrament eficient i responsable. Tot i que hi ha aspectes operatius millorables, com el manteniment d'infraestructures, la valoració global de 7.14/10 indica que BUFF® té una bona atracció en aquest àmbit, reforçant la seva posició com a marca compromesa amb la qualitat i la innovació.

Taula 18: Tecnologia

L'aposta per la tecnologia i la innovació ha permès a BUFF® desenvolupar productes d'alta qualitat i mantenir la seva competitivitat en el sector tèxtil. La inversió en R+D i la protecció de patents són elements clau de la seva estratègia. Aquesta taula examina la gestió de la innovació, el desenvolupament de laboratoris de R+D i la protecció de patents.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Lideratge en activitats de R+D	9/10 (Atracció Alta)
Investigació d'activitats crítiques	8/10 (Atracció Alta)
Laboratoris i instal·lacions de R+D	10/10 (Atracció Alta)
Reputació i experiència dels investigadors	9/10 (Atracció Alta)
Entorn de treball favorable per a la creativitat i innovació	8/10 (Atracció Alta)
Tractament del know-how	7/10 (Atracció Mitjana)
Adquisició de nova tecnologia	8/10 (Atracció Alta)
Gestió de patents	9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Laboratoris i instal·lacions de R+D:** BUFF® compta amb laboratoris propis i col·labora amb centres d'investigació per al desenvolupament de nous materials i productes tèxtils innovadors. Aquest enfocament permet millorar la qualitat i sostenibilitat dels seus productes.
- **Lideratge en R+D i investigació:** L'empresa té un compromís clar amb la innovació en materials i processos sostenibles. Això es reflecteix en el desenvolupament de tecnologies tèxtils avançades, que redueixen l'impacte ambiental i milloren la funcionalitat dels seus productes.
- **Gestió de patents:** La protecció de la innovació és una prioritat per mantenir la competitivitat. BUFF® disposa d'una cartera de patents que cobreixen dissenys i processos innovadors, assegurant-se que la seva tecnologia es mantingui diferenciada dins el sector.
- **Adquisició de nova tecnologia:** L'empresa aposta per tecnologies avançades com la intel·ligència artificial per optimitzar la producció i la traçabilitat de materials. A més, integra eines digitals per a la gestió eficient de processos de fabricació i desenvolupament de productes.
- **Entorn de treball favorable per a la creativitat i innovació:** BUFF® fomenta un ambient de treball col·laboratiu i dinàmic, on la innovació és una part essencial de la cultura empresarial. Això inclou la implementació de metodologies àgils i espais de co-creació per impulsar idees disruptives.
- **Tractament del know-how:** Tot i que la gestió del coneixement intern és sòlida, encara existeix marge de millora en la transmissió i optimització de processos per aprofitar al màxim l'experiència acumulada en R+D.

Valor Global: Atracció Alta (8.5/10)

Tot i que BUFF® destaca per la seva aposta per la innovació i la tecnologia, encara existeixen alguns desafiaments que poden limitar el seu creixement i diferenciació en el mercat. Un dels punts crítics és la gestió del know-how, que, tot i tenir una base sòlida, podria millorar en la transmissió del coneixement intern i la optimització dels processos. Això podria generar una certa dependència dels experts clau i dificultar la integració fluida de noves idees dins l'organització.

A més, l'adquisició de nova tecnologia, tot i ser favorable, pot implicar una dependència de proveïdors externs i requerir inversions elevades per adaptar les innovacions als seus processos productius. Això pot fer que la implementació de noves tecnologies sigui més lenta del que seria desitjable. Pel que fa a la gestió de patents, tot i que ofereix una protecció valuosa contra la competència, també pot suposar un risc si els costos legals i administratius s'incrementen o si altres empreses aconsegueixen esquivar les seves patents amb solucions alternatives.

Taula 19: Recursos Humans

La gestió del talent i els recursos humans és fonamental per garantir el creixement i el bon funcionament de BUFF®. L'empresa disposa de processos de selecció, promoció i incentivació del personal ben estructurats. Aquesta taula analitza aspectes com la motivació laboral, els procediments d'avaluació del personal i la gestió d'incentius.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Sistema de selecció i reclutament	7/10 (Atracció Mitjana)
Sistema de promoció i col·locació	6/10 (Atracció Mitjana)
Procediments d'avaluació del personal	8/10 (Atracció Alta)
Gestió adequada d'incentius i retribucions	9/10 (Atracció Alta)
Satisfacció i motivació per la feina	8/10 (Atracció Alta)
Relacions sindicat/empresa	5/10 (Neutral)

Explicació dels valors:

- **Sistema de selecció i reclutament:** BUFF® disposa d'un procés de selecció ben definit i estructurat, amb criteris clars i eines digitals de suport. No obstant això, la recerca de perfils molt tècnics o especialitzats (com dissenyadors tèxtils o enginyers de materials sostenibles) pot ser lenta o complexa, especialment en entorns de creixement accelerat o alta demanda del sector.
- **Sistema de promoció i col·locació:** Tot i que BUFF® promou la mobilitat interna i ofereix oportunitats de creixement professional, aquestes promocions no sempre segueixen un pla clar de carrera, cosa que pot generar percepció d'estancament per part d'alguns treballadors. Aquest aspecte pot limitar la retenció de talent a llarg termini si no s'acompanya d'un pla de desenvolupament individual.
- **Procediments d'avaluació del personal:** L'empresa aplica sistemes d'avaluació periòdics basats en objectius i competències, fet que permet identificar tant les fortaleeses com les àrees de millora de cada treballador. Aquest procés no només millora el rendiment individual, sinó que també alimenta els sistemes d'incentius i promoció interna.
- **Gestió adequada d'incentius i retribucions:** BUFF® ofereix paquets retributius competitiu que inclouen incentius variables, beneficis socials i retribucions no monetàries. Aquest enfocament integral ajuda a retenir el talent i augmentar el compromís, especialment en perfils clau o amb alt rendiment.
- **Satisfacció i motivació per la feina:** La cultura organitzativa de BUFF®, centrada en la sostenibilitat, la innovació i el benestar laboral, afavoreix un entorn positiu. Les enquestes internes reflecteixen un nivell alt de compromís, però cal mantenir iniciatives constants per evitar la desconexió emocional en moments d'alta càrrega de treball.
- **Relacions sindicat/empresa:** Tot i que les relacions són estables i l'empresa compleix la normativa laboral, no hi ha una implicació sindical molt activa. Aquest equilibri pot ser fràgil si es produeixen canvis sobtats en condicions laborals o demandes col·lectives que no es gestionin amb proactivitat.

Valor General: Atracció Mitjana - Alta (7.2/10)

BUFF® compta amb una gestió de recursos humans madura i estructurada, amb punts forts en la motivació del personal, la retribució i el sistema d'avaluació. Aquests factors afavoreixen la retenció i el rendiment, clau per mantenir la competitivitat en un mercat exigent. Tanmateix, la millora dels processos de promoció interna i una gestió preventiva de les relacions laborals podrien reforçar encara més la cohesió i el desenvolupament del talent a llarg termini.

Taula 20: Infraestructura Gerencial

La infraestructura gerencial de **BUFF®** inclou la planificació estratègica, la cultura organitzativa i la gestió financera. L'empresa ha desenvolupat una estructura sòlida que li permet adaptar-se als canvis del mercat i mantenir una bona reputació corporativa. Aquesta taula examina aspectes com la planificació, el sistema de control de gestió i la cultura de l'organització.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Sistema de planificació	8/10 (Atracció Alta)
Sistema de control de gestió	7/10 (Atracció Mitjana)
Sistema de comunicació	7/10 (Atracció Mitjana)
Estructura de l'organització	8/10 (Atracció Alta)
Cultura de l'organització	9/10 (Atracció Alta)
Capacitats de lideratge	7/10 (Atracció Mitjana)
Imatge pública de l'organització	9/10 (Atracció Alta)
Gestió de qualitat	8/10 (Atracció Alta)
Gestió del capital i el risc	6/10 (Atracció Mitjana)
Gestió de la comptabilitat	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Sistema de planificació (8/10):** BUFF® compta amb una planificació estratègica clara i ben estructurada que permet definir objectius concrets i realitzables a curt i llarg termini. La seva capacitat d'adaptació a canvis de mercat i el fet de revisar periòdicament els seus plans li proporciona un avantatge competitiu important.
- **Sistema de control de gestió (7/10):** L'empresa fa ús de quadres de comandament i sistemes de seguiment pressupostari per controlar l'eficiència. Tot i això, encara es podria millorar la integració amb dades operatives i l'automatització de processos per prendre decisions amb més agilitat.
- **Sistema de comunicació (7/10):** Els canals de comunicació són funcionals però es percep una falta de fluïdesa entre departaments. Tot i disposar d'instruments com newsletters i plataformes internes, es detecta la necessitat d'incrementar la cultura de feedback i la comunicació bidireccional.
- **Estructura de l'organització (8/10):** L'empresa disposa d'una estructura jeràrquica i funcional que facilita la presa de decisions i assignació de responsabilitats. Aquesta claredat organitzativa permet implementar nous projectes amb eficàcia, però es recomana revisar l'agilitat entre nivells de decisió.
- **Cultura de l'organització (9/10):** BUFF® ha aconseguit crear una cultura corporativa forta i cohesionada, centrada en la sostenibilitat, la innovació i el respecte al medi ambient. Aquests valors són compartits pel personal i es reflecteixen en les pràctiques diàries i en la comunicació externa.
- **Capacitats de lideratge (7/10):** Els líders mostren capacitat per marcar rumb i alinear equips amb els objectius generals. Tot i així, es detecta un marge de millora en habilitats com la gestió del canvi, la inspiració d'equips i la delegació estratègica, especialment en entorns volàtils.
- **Imatge pública de l'organització (9/10):** BUFF® gaudeix d'una imatge sòlida i reconeguda a escala global. El seu compromís amb el medi ambient i la qualitat del producte li han valgut reconeixement en mitjans i entre consumidors conscients, reforçant la seva marca.
- **Gestió de qualitat (8/10):** L'empresa aplica estàndards estrictes de qualitat al llarg de tota la cadena de valor, incloent sistemes de certificació com ISO. La qualitat no només es mesura en productes acabats, sinó també en processos interns i en servei postvenda.

- **Gestió del capital i el risc (6/10):** Tot i que la situació financera és estable, la previsió de riscos encara depèn força de la intuïció directiva i no de sistemes automatitzats. Això pot representar una debilitat en cas de canvis sobtats en costos o disponibilitat de recursos.
- **Gestió de la comptabilitat (7/10):** Els sistemes de comptabilitat són correctes i compleixen la normativa, però encara poden millorar-se amb integració de Business Intelligence per oferir una visió més predictiva i estratègica de la informació financera.

Valor General: Atracció Alta (7.6/10)

BUFF® presenta una infraestructura gerencial molt robusta i madura, amb una clara orientació estratègica, una cultura cohesionada i un fort reconeixement públic. Aquestes fortaleces li permeten mantenir estabilitat i reputació al mercat. No obstant això, una millora en la comunicació transversal, la digitalització del control financer i el desenvolupament del lideratge directiu pot incrementar significativament la seva eficàcia organitzativa.

3.2. Anàlisi Intern de les Sinergias de Negoci

Aquest apartat examina com es relacionen i interactuen les diferents àrees de BUFF®, generant sinergies que poden millorar l'eficiència operativa i l'avantatge competitiu, ja que la coordinació entre departaments i processos és fonamental per garantir una estructura de negoci sòlida i sostenible. Per a dur-ho a terme farem un anàlisi del Sistema de Valor de BUFF®.

Taula 21: Sinergies Empresarials

L'anàlisi de les sinergies empresarials permet entendre com es connecten diferents funcions dins de BUFF® per optimitzar recursos i millorar l'eficiència. La interacció entre el desenvolupament tecnològic i les operacions, així com la relació entre logística i comercialització, són aspectes clau per potenciar el creixement del negoci. Aquesta taula analitza les sinergies entre diverses funcions empresarials i com contribueixen a l'eficiència general de BUFF®.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Desenvolupament tecnològic ⇔ Operacions	9/10 (Atracció Alta)
Abastiment ⇔ Infraestructura gerencial	8/10 (Atracció Alta)
Logística d'entrada ⇔ Comercialització i vendes	7/10 (Atracció Mitjana)
Logística de sortida ⇔ Servei postvenda	8/10 (Atracció Alta)
Direcció de recursos humans ⇔ Operacions	6/10 (Atracció Mitjana)
Desenvolupament de tecnologia ⇔ Servei postvenda	8/10 (Atracció Alta)
Direcció de recursos humans ⇔ Servei postvenda	6/10 (Atracció Mitjana)

Desenvolupament de tecnologia ⇔ Comercialització i vendes	7/10 (Atracció Mitjana)
Infraestructura gerencial ⇔ Operacions	7/10 (Atracció Mitjana)
Logística d'entrada ⇔ Proveïdors (Comercialització i vendes)	7/10 (Atracció Mitjana)
Infraestructura gerencial ⇔ Proveïdors (Infraestructura gerencial)	6/10 (Atracció Mitjana)
Compres ⇔ Clients (Logística d'entrada)	8/10 (Atracció Alta)
Servei postvenda ⇔ Clients (Abastiment)	7/10 (Atracció Mitjana)
Infraestructura gerencial ⇔ Clients (Infraestructura gerencial)	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Desenvolupament tecnològic ⇔ Operacions (9/10):** L'empresa ha sabut integrar innovacions com la producció automatitzada, la gestió digital d'estocs i la traçabilitat intel·ligent, aconseguint processos productius més àgils i amb menys errors. Aquesta aliança entre R+D i operacions contribueix a reduir costos i a augmentar la qualitat final del producte.
- **Abastiment ⇔ Infraestructura gerencial (8/10):** La connexió directa entre les àrees de compres i direcció estratègica facilita una millor previsió de la demanda, alineació pressupostària i adaptació ràpida als canvis de mercat o disrupcions en la cadena de subministrament.
- **Logística d'entrada ⇔ Comercialització i vendes (7/10):** Les dades logístiques són utilitzades per planificar millor la distribució comercial i assegurar la disponibilitat de producte, però encara hi ha marge per millorar l'agilitat en la resposta davant canvis sobtats en la demanda comercial.
- **Logística de sortida ⇔ Servei postvenda (8/10):** Una logística de sortida eficient permet una resposta postvenda ràpida i satisfactòria. Això impacta positivament en la reputació de marca, ja que els clients perceben professionalitat i compromís amb el servei.
- **Direcció de recursos humans ⇔ Operacions (6/10):** Tot i una col·laboració bàsica, RRHH podria tenir una implicació més proactiva en la planificació de torns, formació tècnica i identificació de necessitats operatives per a una millor resposta productiva.
- **Desenvolupament de tecnologia ⇔ Servei postvenda (8/10):** La implementació de tecnologies com CRM de suport, portals de reclamació i sistemes d'historial de clients milloren la gestió d'incidències i redueixen els temps de resposta, afavorint una atenció més professional.
- **Direcció de recursos humans ⇔ Servei postvenda (6/10):** El personal de postvenda afronta situacions de pressió que requeririen més suport emocional i formatiu. Amb una millor coordinació amb RRHH, es podria millorar la satisfacció i el rendiment d'aquest departament clau per a la fidelització.
- **Desenvolupament de tecnologia ⇔ Comercialització i vendes (7/10):** L'ús d'eines digitals ha millorat la capacitat de segmentar clients, fer seguiment de campanyes i optimitzar canals de venda, però cal seguir treballant en l'omnicanalitat i la integració entre màrqueting i vendes.

- **Infraestructura gerencial ⇔ Operacions (7/10):** La direcció general recolza les operacions amb eines i recursos, però podria millorar l'adaptabilitat a l'entorn amb més flexibilitat en els processos i un ús intensiu d'indicadors clau per a la presa de decisions operatives.
- **Logística d'entrada ⇔ Proveïdors (Comercialització i vendes) (7/10):** Es mantenen bones relacions amb proveïdors i els processos logístics són estables, però una millor comunicació entre logística i vendes ajudaria a preveure pics de demanda o campanyes promocionals amb més antelació.
- **Infraestructura gerencial ⇔ Proveïdors (Infraestructura gerencial) (6/10):** Existeixen procediments de control i seguiment, però falten espais de col·laboració conjunta en projectes d'eficiència o desenvolupament sostenible, que podrien millorar la cadena de valor a llarg termini.
- **Compres ⇔ Clients (Logística d'entrada) (8/10):** Una bona coordinació entre les compres i la demanda client evita trencaments d'estoc i permet una resposta ràpida. Això té un impacte directe en la satisfacció del client, especialment en comandes urgents o personalitzades.
- **Servei postvenda ⇔ Clients (Abastiment) (7/10):** El sistema és funcional, però l'ús d'eines més avançades d'atenció digital i autoservei podria fer que el client sentís més control i comoditat en la gestió de consultes o devolucions.
- **Infraestructura gerencial ⇔ Clients (Infraestructura gerencial) (6/10):** No hi ha encara una integració completa de dades entre departaments per tenir una visió unificada del client. Aquesta limitació impedeix aprofitar tot el potencial del coneixement del client per personalitzar serveis o anticipar necessitats.

Valor General: Atracció Alta (7.3/10)

Les sinergies internes de BUFF® revelen una empresa ben connectada entre les àrees clau de tecnologia, operacions i atenció al client, cosa que afavoreix la coherència i l'eficiència organitzativa. Aquest enfocament transversal permet una resposta ràpida al mercat i una millor experiència per al client final. Tot i això, cal seguir treballant en la integració de recursos humans amb serveis clau, i reforçar la visió global del client i la col·laboració estratègica amb proveïdors per maximitzar l'avantatge competitiu.

4. Anàlisis de SI/TI

4.1. Anàlisi dels Sistemes d'Informació Existents

Aquest apartat analitza els diferents Sistemes d'Informació (SI) existents dins de la plataforma de classes online, identificant les seves funcionalitats, punts forts i aspectes a millorar. L'objectiu és optimitzar el rendiment i garantir una gestió eficient de la informació.

Taula 31: Impacte organitzatiu del SI

L'impacte dels Sistemes d'Informació en l'organització determina la seva capacitat per transformar els processos interns i millorar la coordinació entre equips. Aquesta taula analitza com els SI faciliten la presa de decisions, automatitzen tasques i contribueixen a un funcionament més àgil i eficient dins de la plataforma. També s'examinen els canvis en les estructures de treball i la comunicació interna derivats de la seva implementació.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Aplicacions enfocades al manteniment normal de les noves necessitats pròpies de l'evolució en les activitats de l'empresa	7/10 (Atracció Mitjana)
Aplicacions orientades al compliment de nous requeriments legals o normatives	6/10 (Atracció Mitjana)
Aplicacions orientades a proporcionar nova informació de suport per a la presa de decisions directives	8/10 (Atracció Alta)
Aplicacions orientades a l'explotació d'una idea o nova oportunitat detectada per la empresa	9/10 (Atracció Alta)
Aplicacions orientades a oferir noves vies de competitivitat	9/10 (Atracció Alta)

Aplicacions involucrades en un desplaçament tangible de costos o en un augment de la productivitat que els evita	8/10 (Atracció Alta)
Aplicacions destinades a millorar el rendiment de les activitats existents en termes de velocitat, exactitud i economia	8/10 (Atracció Alta)
Aplicacions desenvolupades com a resposta a un problema concret o a evitar una desavantatge de l'empresa	7/10 (Atracció Mitjana)
Aplicacions desenvolupades per obtenir una avantatge, mantenible posteriorment a través de desenvolupaments posteriors	9/10 (Atracció Alta)
Aplicacions el focus de les quals és la investigació o l'anàlisi de l'impacte de noves tecnologies en l'empresa	7/10 (Atracció Mitjana)
Aplicacions derivades directament d'un objectiu o factor crític d'èxit proposat per la direcció	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Manteniment normal de les noves necessitats (7):** El manteniment i l'actualització dels sistemes d'informació (SI) de BUFF® tenen un impacte considerable, permetent adaptar-se a les noves necessitats de l'empresa. No obstant això, aquest procés es centra més en ajustaments incrementals que en innovacions disruptives, cosa que pot limitar la seva capacitat per generar avantatges competitius significatius a llarg termini.
- **Compliment de nous requeriments legals (6):** El compliment normatiu és una necessitat bàsica per operar en el mercat, però no aporta un avantatge competitiu directe. Millorar l'automatització d'aquests processos podria reduir riscos i costos associats, a més d'assegurar una adaptació més ràpida als canvis legislatius.
- **Proporcionar nova informació per a la presa de decisions directives (8):** L'ús dels SI per oferir informació rellevant millora la capacitat estratègica de BUFF®, permetent una resposta més àgil davant els desafiaments del mercat. La integració de tecnologies d'anàlisi avançada, com el *business intelligence* o la IA, podria incrementar encara més el valor d'aquesta informació.
- **Explotació d'una idea o nova oportunitat (9):** L'aprofitament de noves idees i oportunitats és fonamental per al creixement i la diferenciació de BUFF® en el mercat. Els SI faciliten aquesta explotació en permetre una ràpida implementació de noves iniciatives i una millor gestió dels riscos associats.
- **Oferir noves vies de competitivitat (9):** La capacitat dels SI per aportar innovació permet a BUFF® diferenciar-se de la competència. L'adopció de noves tecnologies, com l'automatització intel·ligent o el *big data*, pot reforçar encara més aquest avantatge.
- **Desplaçament tangible de costos o millora de productivitat (7):** L'optimització de costos i l'increment de la productivitat són beneficis clars derivats de la millora dels SI, però poden no ser suficients per diferenciar-se en un mercat competitiu. Incorporar solucions més avançades per reduir costos operatius podria generar un impacte encara més gran.
- **Millorar el rendiment en velocitat, exactitud i economia (8):** L'ús eficient dels SI redueix errors, accelera processos i optimitza els recursos econòmics. Això permet a BUFF® mantenir un bon nivell de competitivitat i millorar la satisfacció del client.

- **Resposta a problemes o desavantatges (8):** Els SI proporcionen una gran capacitat de resposta davant problemes imprevistos, augmentant la resiliència i l'adaptabilitat de l'empresa. No obstant això, un sistema de monitoratge en temps real i una estratègia de gestió de riscos més avançada podrien millorar encara més aquesta capacitat de reacció.
- **Obtenció d'una avantatge sostenible (9):** La inversió en innovació i digitalització permet a BUFF® assegurar-se una posició sòlida en el mercat a llarg termini. Una estratègia tecnològica clara i continuada garantirà que aquesta avantatge es mantingui i es pugui ampliar amb el temps.
- **Investigació i anàlisi de noves tecnologies (7):** L'exploració de noves tecnologies és fonamental per mantenir la competitivitat en el futur. Tot i això, els resultats d'aquestes inversions solen ser a llarg termini, per la qual cosa és essencial un pla estratègic que permeti equilibrar la innovació amb les necessitats operatives immediates.
- **Aplicacions derivades d'objectius estratègics de la direcció (8):** Els SI estan alineats amb els objectius estratègics de l'empresa, aportant un impacte directe en la presa de decisions i en l'eficiència operativa. Per mantenir aquesta alineació, cal garantir una actualització constant dels sistemes i una integració eficient entre totes les àrees de l'empresa.

Valor General: Atracció Alta 7.81/10

Els sistemes d'informació de BUFF® tenen un impacte positiu en la competitivitat i la presa de decisions directives. Destaquen especialment en la millora de la productivitat, la identificació d'oportunitats de negoci i la capacitat d'innovació. No obstant això, es podria reforçar l'eficàcia de les aplicacions orientades al compliment de requisits legals per reduir riscos i garantir una millor adaptació normativa. A més, una aposta més decidida per la implementació de tecnologies emergents podria consolidar encara més la seva posició al mercat.

Taula 32: Qualitat tècnica del SI I

L'anàlisi de la qualitat tècnica dels Sistemes d'Informació permet detectar les mancances estructurals i tècniques que poden afectar la seva eficàcia i mantenibilitat. Aquesta taula examina aspectes com la modularitat, la documentació, la reutilització del codi i la seguretat de les dades, per entendre com aquestes característiques influeixen en la capacitat dels SI per adaptar-se a nous requeriments i garantir la integritat de la informació. Identificar aquests punts crítics és fonamental per millorar la interoperabilitat entre departaments i avançar cap a una arquitectura més sòlida i flexible.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nivell de modularitat de les aplicacions	3 /10(Repulsió Mitjana)
Grau de formalitat estructural de les aplicacions	4/10 (Repulsió Mitjana)
Número de aplicacions formalment documentades	3/10 (Repulsió Mitjana)
Flexibilitat per integrar noves funcionalitats a les aplicacions	5/10 (Neutral)
Número de aplicacions desenvolupades sota la orientació a objectes	3/10 (Repulsió Mitjana)
Grau de reutilitzabilitat del codi desenvolupat	3/10 (Repulsió Mitjana)
Freqüència de revisions per a la actualització de codi desenvolupat	6/10 (Atracció Mitjana)
Facilitat per provar o testear les aplicacions	6/10 (Atracció Mitjana)
Auditabilitat i concordança del codi de les aplicacions a estàndards de programació	6/10 (Atracció Mitjana)

Nivell de unificació a través de diccionaris o repositoris compartits	2/10 (Repulsió Alta)
Grau de agregació i associació de les dades del SI	4/10 (Repulsió Mitjana)
Manteniment i disponibilitat de dades històriques per part del SI	5/10 (Neutral)
Existència de controls de seguretat, confidencialitat i privacitat de dades	3/10 (Repulsió Mitjana)
Minuciositat i exactitud de les dades gestionades pel SI	7/10 (Atracció Mitjana)
Models de dades associats a les aplicacions constituents del SI bàsic	5/10 (Neutral)
Qualificació i control de referencialitat i duplicats de les dades	3/10 (Repulsió Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Nivell de modularitat de les aplicacions (3/10):** La baixa modularitat dificulta l'adaptabilitat i manteniment de les aplicacions. Això significa que qualsevol canvi o millora en el sistema requereix esforços considerables, ja que els diferents components no estan dissenyats per funcionar de manera independent. Una arquitectura més modular permetria una major flexibilitat i reduiria costos de manteniment.
- **Grau de formalitat estructural de les aplicacions (4/10):** El sistema presenta incoherències en la seva estructura formal, fet que afecta la consistència i eficiència del SI. L'absència d'una estructura estandarditzada pot generar problemes en la integració de noves funcionalitats i en l'eficiència general del sistema.
- **Número de aplicacions formalment documentades (3/10):** La manca de documentació és un obstacle important, ja que dificulta la comprensió, manteniment i millora del sistema. Disposar de documentació detallada és essencial per facilitar la formació de nous treballadors i agilitzar la resolució de problemes tècnics.

- **Flexibilitat per integrar noves funcionalitats (5/10):** El sistema té un cert grau de flexibilitat, però encara presenta dificultats per adaptar-se a nous requeriments. Això pot alentir la implementació de noves eines i processos innovadors dins de l'empresa.
- **Número de aplicacions desenvolupades sota la orientació a objectes (3/10):** L'escàs ús de la programació orientada a objectes limita la reutilització i mantenibilitat del codi. Aquest enfocament facilita la modularitat i permet un desenvolupament més àgil i estructurat, per la qual cosa seria recomanable potenciar-ne l'ús.
- **Grau de reutilitzabilitat del codi desenvolupat (3/10):** La baixa reutilitzabilitat del codi indica que molts components s'han desenvolupat de manera aïllada, sense la possibilitat de ser reutilitzats en altres aplicacions. Això augmenta la complexitat i el temps necessari per a noves implementacions.
- **Freqüència de revisions per a la actualització del codi (6/10):** Les revisions del codi es realitzen amb certa regularitat, però encara hi ha marge de millora. Un sistema més estructurat de revisions i proves automàtiques ajudaria a detectar errors i millorar l'eficiència en el desenvolupament.
- **Facilitat per provar o testear les aplicacions (6/10):** Tot i que els processos de testing estan implementats, no són totalment eficients. Una millor automatització de proves podria reduir errors en les aplicacions i accelerar el desplegament de noves funcionalitats.
- **Auditabilitat i concordança del codi amb estàndards (6/10):** El codi segueix alguns estàndards, però encara presenta inconsistències. Una major alineació amb bones pràctiques de desenvolupament podria millorar la seguretat, mantenibilitat i eficiència del sistema.
- **Nivell de unificació de dades (2/10):** La manca de sistemes compartits limita la interoperabilitat i l'eficiència. La integració de dades en una plataforma unificada facilitaria l'accés a la informació i milloraria la presa de decisions.
- **Grau de agregació i associació de dades (4/10):** Les dades no estan prou estructurades per facilitar-ne l'explotació. Això pot generar dificultats en l'anàlisi i ús de la informació per millorar processos empresarials.

- **Manteniment i disponibilitat de dades històriques (5/10):** Tot i que es manté una certa traçabilitat de les dades, l'accés a històrics és complicat. Una millor gestió d'aquestes dades podria aportar informació valuosa per a la presa de decisions i anàlisi de tendències.
- **Existència de controls de seguretat (3/10):** Les deficiències en seguretat són un risc important per a la protecció de dades. La implementació de mecanismes de seguretat més robustos és necessària per evitar possibles bretxes de seguretat i incompliments normatius.
- **Minuciositat i exactitud de dades (7/10):** El sistema proporciona dades fiables en general, però encara hi ha errors puntuals. Millorar la qualitat de la introducció i verificació de dades ajudaria a augmentar la precisió de la informació disponible.
- **Models de dades associats al SI bàsic (5/10):** La manera en què s'organitzen les dades dins del SI necessita millorar per optimitzar processos i facilitar la seva explotació en diferents àrees de l'empresa.
- **Qualificació i control de referencialitat i duplicats (3/10):** La presència de dades duplicades i problemes de referencialitat afecta la qualitat de la informació. Implementar sistemes de deduplicació i millorar el control de referències podria solucionar aquest problema.

Valor General: Repulsió Mitjana-Neutre 4.25/10

Els sistemes d'informació de BUFF® donen suport a les operacions diàries, però presenten mancances importants en modularitat, documentació, seguretat i gestió de dades. Aquests factors dificulten la interoperabilitat entre departaments i l'eficiència general del sistema. La implementació d'eines més modernes i integrades podria millorar la col·laboració interna i optimitzar els processos. També seria prioritari reforçar la seguretat i establir millors pràctiques de desenvolupament per millorar la qualitat i mantenibilitat del codi.

Taula 33: Qualitat tècnica II

L'avaluació de la qualitat tècnica dels Sistemes d'Informació des d'una perspectiva d'eficiència operativa permet comprendre com aquests sistemes responen a les exigències del dia a dia. Aquesta taula analitza factors relacionats amb la rapidesa, estabilitat, interoperabilitat i facilitat d'ús dels SI, per valorar el grau de suport efectiu a les tasques i la capacitat de resposta en situacions crítiques. L'objectiu és identificar àrees de millora que permetin optimitzar l'experiència de l'usuari, garantir la continuïtat del servei i reforçar l'eficiència global del sistema.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Número d'aplicacions amb suport efectiu a les tasques	4/10 (Repulsió Mitjana)
Temps de resposta de les aplicacions principals	3/10 (Repulsió Mitjana)
Portabilitat de les aplicacions principals	5/10 (Neutral)
Freqüència de caigudes o parades completes de servei	7/10 (Atracció Mitjana)
Possibilitat de realització manual de les activitats en cas de caiguda	6/10 (Atracció Mitjana)
Tolerància a fallades i capacitat d'autorecuperació	4/10 (Repulsió Mitjana)
Temps de recuperació necessari en cas de fallada	3/10 (Repulsió Mitjana)
Grau de dispersió de les aplicacions crítiques	5/10 (Neutral)
Nivell d'interoperabilitat entre aplicacions	6/10 (Atracció Mitjana)
Grau d'homogeneïtat en interfícies i pantalles	4/10 (Repulsió Mitjana)

Número d'aplicacions amb presentació visual efectiva de la informació	5/10 (Neutral)
Número d'aplicacions que guien l'usuari en cas d'error	3/10 (Repulsió Mitjana)
Consistència entre la informació interna i la presentada a l'usuari	6/10 (Atracció Mitjana)
Número d'aplicacions amb opció d'impressió directa de resultats	4/10 (Repulsió Mitjana)
Número d'aplicacions que permeten personalitzar informes	5/10 (Neutral)
Suport general a la presentació de resultats en format electrònic	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Suport efectiu a les tasques (4/10):** A BUFF®, diverses aplicacions internes compleixen funcions específiques però no totes cobreixen completament les necessitats dels usuaris. Algunes àrees operatives, com producció i logística, sí disposen d'eines més robustes, però la fragmentació del sistema resta eficiència.
- **Temps de resposta (3/10):** Els usuaris indiquen que les aplicacions poden ser lentes, especialment en moments de càrrega alta (com campanyes de temporada o llançaments de productes). Això afecta la fluïdesa del treball i pot generar frustració.
- **Portabilitat (5/10):** Encara que algunes funcionalitats ja són accessibles via dispositius mòbils o deslocalitzats, moltes aplicacions clau només estan disponibles en entorns controlats (intranet o terminals específics). La portabilitat encara és limitada.
- **Freqüència de fallades (7/10):** Tot i que es produeixen talls ocasionals, no són habituals ni crítics. BUFF® disposa de sistemes de monitoratge que ajuden a prevenir caigudes prolongades.

- **Activitats manuals en cas de caiguda (6/10):** El personal està entrenat per seguir processos manuals temporals en cas de fallada del sistema, especialment a producció i logística. Això redueix l'impacte operatiu, però només és viable a curt termini.
- **Tolerància a fallades (4/10):** La capacitat de recuperació automàtica del sistema encara és limitada. La dependència de suports tècnics externs i la manca de redundància en algunes aplicacions allarguen el temps de resolució.
- **Temps de recuperació (3/10):** Quan es produeix una fallada significativa, el temps per tornar a l'activitat normal pot ser lent. No tots els serveis estan optimitzats per a una recuperació ràpida.
- **Dispersió de les aplicacions (5/10):** BUFF® utilitza una combinació d'aplicacions internes i externes. Això pot provocar duplicitats o desconnexió entre sistemes, dificultant la gestió centralitzada.
- **Interoperabilitat (6/10):** Hi ha un cert grau d'integració entre aplicacions clau (ERP, CRM, etc.), però encara hi ha àrees, com RH o màrqueting, que funcionen amb eines separades.
- **Homogeneïtat de les interfícies (4/10):** Les interfícies d'usuari són desiguals: algunes intuïtives, d'altres complexes o antiquades. Això dificulta l'aprenentatge i crea confusió entre usuaris.
- **Presentació visual de la informació (5/10):** Alguns informes i panells de control són clars i útils, però d'altres mostren dades poc visualitzables o difícils d'interpretar sense formació prèvia.
- **Guia en cas d'error (3/10):** Les aplicacions no sempre donen instruccions clares quan hi ha un error, cosa que obliga l'usuari a recórrer al suport tècnic o manuals.
- **Consistència informativa (6/10):** Hi ha una coherència acceptable entre la informació interna i la que veu l'usuari, però es detecten inconsistències ocasionals entre mòduls o plataformes.
- **Impressió de resultats (4/10):** No totes les aplicacions permeten imprimir de forma directa els resultats, fet que limita l'agilitat en tasques administratives o informes físics.

- **Personalització d'informes (5/10):** Algunes eines ofereixen opcions bàsiques per adaptar els informes a les necessitats dels departaments, però les possibilitats són limitades.
- **Presentació electrònica (6/10):** La majoria d'informes poden ser exportats en formats electrònics, cosa que facilita el seguiment digital, tot i que no sempre en formats versàtils o compatibles.

Valor General: Repulsió Mitjana-Neutre 4.75/10

L'avaluació tècnica dels Sistemes d'Informació a BUFF® mostra que el sistema actual compleix amb els requisits mínims d'estabilitat i interoperabilitat, però presenta limitacions en eficiència, velocitat i facilitat d'ús. L'ús de múltiples aplicacions semi-integrades, amb interfícies desiguals i temps de resposta millorable, impacta negativament en l'experiència dels usuaris i en la capacitat d'atendre situacions crítiques amb rapidesa.

Els punts forts actuals inclouen la capacitat de continuar manualment en cas de caiguda i una interoperabilitat funcional entre sistemes essencials. No obstant això, per aconseguir un nivell òptim de rendiment, BUFF® hauria de prioritzar la millora del temps de resposta, la tolerància a fallades i la unificació d'interfícies, així com promoure formació per facilitar l'adopció del sistema per part dels equips.

Taula 34: Usabilitat del SI

La usabilitat és un element clau en l'eficiència i acceptació dels Sistemes d'Informació per part dels usuaris. Aquesta taula valora la facilitat d'aprenentatge, el grau de complexitat de les aplicacions, la disponibilitat d'ajudes i documentació, així com les opcions de personalització. Un SI usable ha de minimitzar el temps necessari per a formar-se, facilitar la navegació intuïtiva i adaptar-se a les necessitats específiques de cada usuari. A través d'aquesta anàlisi, es poden detectar punts crítics que dificulten l'experiència de l'usuari i proposar millores orientades a l'adopció generalitzada del sistema.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nivell d'usuaris finals que accedeixen diàriament al SI	3/10 (Repulsió Mitjana)
Cost o dificultat associat a l'usuari final per començar a utilitzar el SI	8/10 (Atracció Alta)
Temps de connexió requerit per començar a utilitzar el SI	7/10 (Atracció Mitjana)
Grau general de complexitat de les aplicacions constitutives del SI	8/10 (Atracció Alta)
Temps requerit per convertir-se en un usuari autosuficient o expert	7/10 (Atracció Mitjana)
Número d'aplicacions amb utilitats d'ajuda en línia	4/10 (Repulsió Mitjana)
Número d'aplicacions del SI amb documentació formal d'usuari	5/10 (Neutral)
Possibilitats de parametrització i personalització del SI per part dels usuaris finals	4/10 (Repulsió Mitjana)
L'aprenentatge de l'ús del SI requereix algun tipus de formació complementària	8/10 (Atracció Alta)

Coneixements complementaris adquirits per aprendre a utilitzar el SI poden aprofitar-se per a propòsits alternatius	5/10 (Neutral)
---	----------------

Existència de suport a la formació per als usuaris finals del SI	6/10 (Atracció Mitjana)
--	-------------------------

Número d'aplicacions amb interfícies gràfiques en base a menús, pantalles i icones intuïtius	5/10 (Neutral)
--	----------------

Explicació dels valors:

- **Nivell d'usuaris finals que accedeixen diàriament al SI (3/10):** A BUFF®, només una part reduïda del personal fa ús del SI diàriament. Això podria reflectir una integració parcial amb les tasques habituals o una corba d'aprenentatge pronunciada que fa que alguns departaments evitin el seu ús habitual. També pot indicar una manca de percepció del seu valor afegit en operatives rutinàries.
- **Cost o dificultat associat a l'usuari final per començar a utilitzar el SI (8/10):** L'inici en l'ús del SI de BUFF® pot resultar complex per a nous usuaris, ja que es requereix una fase inicial de formació o suport intensiu. Tot i així, una vegada superada la corba inicial, el sistema ofereix funcionalitats potents i eficients, cosa que el fa valuós per als que aconsegueixen dominar-lo.
- **Temps de connexió requerit per començar a utilitzar el SI (7/10):** El temps d'accés i càrrega de les aplicacions del SI és raonable, però encara hi ha marge de millora, especialment per a usuaris remots o en mobilitat. La dependència de connexions estables pot dificultar-ne l'ús fora de les instal·lacions de l'empresa.
- **Grau general de complexitat de les aplicacions constitutives del SI (8/10):** Les aplicacions dins el SI tenen una estructura funcional molt completa però també força complexa. Això les fa útils per a usuaris experts però pot intimidar els usuaris ocasionals o menys tècnics. BUFF® disposa d'eines potents, però poc intuïtives per a nous perfils.
- **Temps requerit per convertir-se en un usuari autosuficient o expert (7/10):** Cal una inversió considerable de temps per arribar a dominar plenament el SI. Tot i que això no és un impediment per a usuaris dedicats, pot frenar l'adopció generalitzada entre perfils menys tècnics o que tenen altres prioritats operatives.

- **Número d'aplicacions amb utilitats d'ajuda en línia (4/10):** Hi ha pocs recursos d'ajuda integrats en les aplicacions del SI. L'absència de guies contextuais, tutorials interactius o sistemes d'ajuda automàtica limita l'autonomia dels usuaris, especialment en moments de dubte puntual.
- **Número d'aplicacions del SI amb documentació formal d'usuari (5/10):** BUFF® disposa de manuals o documents d'usuari, però sovint estan desactualitzats o no són accessibles fàcilment. La seva eficàcia com a recurs formatiu depèn molt del suport extern o de la transmissió interna de coneixements.
- **Possibilitats de parametrització i personalització del SI per part dels usuaris finals (4/10):** Les opcions de personalització són limitades. Els usuaris no poden adaptar fàcilment l'entorn de treball a les seves preferències o rols, fet que redueix la sensació de control i eficiència personal. A BUFF® seria útil millorar la configurabilitat del sistema segons perfils específics.
- **L'aprenentatge de l'ús del SI requereix algun tipus de formació complementària (8/10):** És necessari oferir formació específica per fer un ús eficient del SI. BUFF® inverteix recursos en aquest àmbit, però això també evidencia que el sistema no és totalment intuïtiu per si sol. La formació és indispensable per garantir una adopció completa i eficaç.
- **Coneixements complementaris adquirits poden aprofitar-se per a propòsits alternatius (5/10):** Algunes habilitats apreses en el SI (com coneixement d'ERP o gestió de dades) són transferibles a altres entorns professionals. Tanmateix, moltes competències són específiques del sistema utilitzat per BUFF®, fet que limita el seu valor extern.
- **Existència de suport a la formació per als usuaris finals del SI (6/10):** L'empresa proporciona recursos formatius, com sessions internes o manuals, però la cobertura podria ser més àmplia i personalitzada. Un reforç en aquest àmbit facilitaria una transició més suau per a nous usuaris i milloraria la retenció de coneixement.
- **Interfícies intuïtives (5/10):** Algunes aplicacions tenen una interfície amigable, però en general el disseny podria millorar-se per facilitar l'experiència d'usuari.

Valor General: Atracció Mitjana-Neutral 5.83/10

El Sistema d'Informació de BUFF® és potent però presenta barreres significatives d'usabilitat, especialment per a usuaris nous o ocasionals. La seva corba d'aprenentatge, la manca de personalització i el disseny d'interfícies podrien millorar-se per facilitar-ne una adopció més àmplia. Invertir en formació, ajudes contextuais i adaptacions visuals milloraria clarament l'experiència d'usuari i maximitzaria el retorn de la inversió en tecnologia.

Taula 35: Valoració i Anàlisi del Sistema d'Informació

Aquesta taula analitza el valor estratègic del Sistema d'Informació dins l'empresa. Es tenen en compte factors com el seu paper en l'estratègia general, el grau d'influència sobre el sector, la seva protecció contra la imitació i la percepció que en tenen els competidors. També es valoren els riscos d'obsolescència i la capacitat d'innovació del sistema. L'objectiu d'aquesta avaluació és entendre com el SI pot esdevenir una font d'avantatge competitiu sostenible i com es pot protegir i desenvolupar per mantenir la seva rellevància en un entorn tecnològic canviant.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Rol general del SI en base a la estratègia general de negoci	8/10 (Atracció Alta)
Tipus de recursos i actius interns explotats principalment pel SI, en relació amb la seva disponibilitat per als competidors	6/10 (Atracció Mitjana)
Nivell d'influència del SI en relació al desenvolupament i l'aparició de noves pràctiques o estàndards en el sector	7/10 (Atracció Mitjana)
Protecció del SI contra la imitabilitat a través de barreres institucionals, patents o copyrights	5/10 (Neutral)
Caràcter estratègic del SI percebut pels competidors	9/10 (Atracció Alta)
Punt focal de referència per a les pràctiques orientades a la millora i el desenvolupament de noves aplicacions per al SI	7/10 (Atracció Mitjana)
Possibilitat d'obsolescència del SI actual en base a sistemes similars desenvolupats pels competidors	4/10 (Repulsió Mitjana)
Possibilitat d'obsolescència del SI actual en base al desenvolupament d'un sistema a través de tecnologia alternativa	5/10 (Neutral)

Capacitat estratègica potencial del SI percebuda realment per la competència	8/10 (Atracció Alta)
--	----------------------

Facilitat amb què pot detectar la competència els beneficis intangibles derivats del SI	6/10 (Atracció Mitjana)
---	-------------------------

Facilitat amb què pot detectar la competència l'ús real del SI	5/10 (Neutral)
--	----------------

Explicació dels valors:

- **Rol general del SI en base a l'estratègia general de negoci (8/10):** A BUFF®, el SI és una eina fonamental per a la planificació estratègica i la presa de decisions. El seu ús transversal dins l'empresa el converteix en un pilar essencial per a l'optimització de processos, la millora contínua i l'alineació amb els objectius generals de negoci.
- **Tipus de recursos i actius interns explotats pel SI, en relació amb la seva disponibilitat per als competidors (6/10):** El sistema aprofita dades internes valuoses i recursos clau, però molts d'aquests també són accessibles per la competència. Tot i així, BUFF® n'extreu valor gràcies a la seva capacitat de combinació i anàlisi específica, aportant certa diferenciació.
- **Nivell d'influència del SI en el desenvolupament de pràctiques o estàndards sectorials (7/10):** Els SI de BUFF® influeixen positivament en les pràctiques internes i inspiren bones pràctiques en l'entorn industrial, però no s'han consolidat com a referents de sector. Hi ha potencial per augmentar el seu impacte amb innovacions més visibles o disruptives.
- **Protecció del SI contra la imitabilitat (institucions, patents o copyrights) (5/10):** Les funcionalitats del SI de BUFF® poden ser reproduïdes per altres empreses, ja que no hi ha un sistema de patents o propietat intel·lectual fort. La protecció actual es basa sobretot en pràctiques internes i barreres operatives.
- **Caràcter estratègic del SI percebut pels competidors (9/10):** La competència identifica clarament el SI de BUFF® com una eina de valor estratègic. Aquesta percepció es fonamenta en la capacitat del sistema per generar eficiència, agilitat i millor resposta a les demandes del mercat.

- **Punt focal de referència per a millores o desenvolupament de noves aplicacions (7/10):** BUFF® utilitza el SI com a base per a la innovació constant, i molts processos de millora o desenvolupament es fonamenten en el sistema. Encara hi ha marge per fomentar una cultura més àmplia d'innovació digital a partir del SI.
- **Possibilitat d'obsolescència per sistemes similars de competidors (4/10):** Tot i que el sistema actual és robust, altres empreses podrien desenvolupar solucions similars o més modernes. Per evitar quedar enrere, cal invertir periòdicament en noves funcionalitats, velocitat i adaptabilitat.
- **Possibilitat d'obsolescència per tecnologia alternativa (5/10):** Amb la ràpida evolució de tecnologies com la IA, el núvol o l'automatització, el risc que el SI de BUFF® quedi obsolet és real si no s'implementen actualitzacions i integracions contínues.
- **Capacitat estratègica percebuda per la competència (8/10):** La competència reconeix que el SI de BUFF® contribueix directament al seu avantatge competitiu, especialment en el control de la cadena de subministrament i el time-to-market, dos elements crítics per a l'èxit en el mercat global.
- **Facilitat amb què la competència pot detectar beneficis intangibles derivats del SI (6/10):** Encara que molts beneficis del SI són interns (com la coordinació i eficiència), la competència pot percebre indicis del seu bon funcionament en els resultats externs: entregues ràpides, servei al client eficient, i adaptabilitat del catàleg.
- **Facilitat amb què la competència pot detectar l'ús real del SI (5/10):** El grau de visibilitat del SI des de fora és limitat. Els competidors poden intuir l'ús que BUFF® fa dels sistemes per la seva agilitat operativa, però no poden accedir als detalls concrets ni al seu rendiment intern real.

Valor General: Atracció Mitjana 6.36/10

El Sistema d'Informació de BUFF® juga un paper estratègic fonamental per al funcionament global de l'empresa, amb especial rellevància en la logística i la presa de decisions operatives. Tot i la seva solidesa, el sistema presenta riscos d'obsolescència si no s'adopten mesures per incorporar tecnologies emergents i protegir els avantatges digitals obtinguts. Per reforçar la seva posició, seria recomanable avançar cap a una arquitectura més innovadora i blindada.

Taula 36: Valor de gestió del SI

El valor de gestió dels Sistemes d'Informació es mesura a través del suport que ofereixen en diferents funcions directives com la planificació, coordinació, supervisió i control. Aquesta taula examina la qualitat de la informació proporcionada pel SI per a la presa de decisions en diferents àrees de la gestió empresarial, incloent la gestió del personal i les relacions externes. Mitjançant aquesta anàlisi, es pot determinar en quina mesura el sistema contribueix a una direcció eficaç i quines funcionalitats caldria reforçar per optimitzar els processos de lideratge i supervisió.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats de planificació	8/10 (Atracció Alta)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a activitats de recerca	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats de coordinació de recursos	9/10 (Atracció Alta)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats de lideratge i supervisió de les relacions de subordinació	6/10 (Atracció Mitjana)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats d'integració i control	8/10 (Atracció Alta)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats de gestió del personal (Staffing)	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell d'informació proporcionat pel SI per a les activitats de negociació i representació externa	5/10 (Neutral)

Explicació dels valors:

- **Planificació (8):** BUFF® disposa d'un SI que permet una planificació estratègica i operativa precisa, mitjançant dades en temps real, històrics de vendes i prediccions. Aquests recursos afavoreixen la planificació de la producció segons la demanda prevista. Per exemple, gràcies a sistemes ERP com SAP o equivalents, BUFF® pot ajustar els volums de fabricació per temporada, com fa també Nike amb les seves solucions de demand forecasting.
- **Investigació (7):** El SI proporciona dades útils per a l'R+D intern, però hi ha limitacions en la integració amb fonts externes, com estudis de mercat, tendències globals o patents. Això pot limitar la capacitat d'innovació en comparació amb competidors que utilitzen plataformes d'innovació oberta. Aportaria valor afegit una millor connexió amb bases de dades sectorials o plataformes com Statista o Euromonitor.
- **Coordinació de recursos (9):** Un dels punts més forts del SI és la seva capacitat per coordinar recursos humans, materials i financers. A través de mòduls ERP integrats, els diferents departaments (producció, màrqueting, vendes, logística) poden operar de manera sincronitzada, millorant l'eficiència i reduint errors. Això és especialment important per a una empresa global com BUFF®, amb centres logístics repartits entre Europa i Amèrica.
- **Lideratge i supervisió (6):** El sistema dona accés a dades útils per als comandaments intermedis (com absències, rendiment, etc.), però no facilita en gran mesura funcions relacionades amb el lideratge actiu, la motivació d'equips o la comunicació interna.
- **Integració i control (8):** El SI ajuda a garantir la coherència entre les diferents àrees de l'empresa, facilitant el control intern de processos, com la traçabilitat dels productes o el seguiment dels estàndards de qualitat, especialment en els centres de producció i distribució.
- **Gestió del personal (7):** BUFF® compta amb un sistema que permet el control bàsic del personal (fixatge, vacances, informes de rendiment), però no integra eines més avançades de gestió del talent o desenvolupament professional. El sistema és funcional però amb espai per a més personalització.

- **Negociació i representació externa (5):** Aquesta àrea presenta més limitacions. El SI no disposa de dades comercials externes actualitzades o eines específiques per donar suport a la negociació amb partners, distribuïdors o nous clients. Les àrees de vendes internacionals i màrqueting haurien de recolzar-se en altres fonts per obtenir informació de mercats i competidors.

Valor General: Atracció Mitjana 7.14/10

Els usuaris valoren positivament els SI, no obstant això, el sistema encara presenta limitacions en àrees estratègiques com la gestió del talent o la negociació externa, on caldria reforçar les funcionalitats disponibles o bé complementar-les amb altres eines especialitzades (per exemple, CRMs o plataformes d'anàlisi de mercat).

4.2. Anàlisi de l'Impacte Potencial en els SI

L'impacte de les Tecnologies de la Informació (TI) en els Sistemes d'Informació (SI) és clau per reforçar l'eficiència, la innovació i la competitivitat. Aquest apartat, que comprèn les taules 37 a 50, analitza com les TI poden millorar processos interns, afavorir la col·laboració i adaptar l'organització a un entorn canviant. A través d'aquesta avaluació es detecten oportunitats estratègiques per transformar el SI en una eina flexible i orientada al futur.

Taula 37: Innovació Tecnològica I

Aquesta taula examina el grau d'atracció de diverses tecnologies orientades a la innovació en l'àmbit dels Sistemes d'Informació. L'objectiu és identificar quines solucions tecnològiques desperten més interès i poden aportar un valor diferencial a l'organització. S'hi inclouen eines com els Cuadros de Mando Integrales, aplicacions analítiques, Business Intelligence i sistemes CRM, que poden millorar la capacitat analítica, la presa de decisions i la relació amb els clients. Mitjançant aquesta valoració, es poden establir prioritats d'adopció tecnològica per reforçar la competitivitat i l'eficiència operativa.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Implantació de Cuadros de Mando Integrales per al control estratègic	8/10 (Atracció Alta)
Introducció de noves aplicacions analítiques per ajudar a la presa de decisions	9/10 (Atracció Alta)
Sistemes de monitorització de servei 24x7	7/10 (Atracció Mitjana)
Introducció de Sistemes de Business Intelligence	9/10 (Atracció Alta)
Implantació de Sistemes CRM per automatitzar la força de vendes i l'atenció al client	8/10 (Atracció Alta)
Implantació de Sistemes SCM per a la gestió integral de la cadena de subministrament	7/10 (Atracció Mitjana)
Actualització i millora del SI a través de serveis d'Application Service Provider	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Cuadros de Mando Integrales (8/10):** Aquests sistemes permeten visualitzar en temps real els indicadors clau de rendiment, facilitant una gestió estratègica eficient. Milloren la transparència i permeten a la direcció prendre decisions fonamentades, tot alineant els objectius de l'empresa amb els resultats reals.
- **Aplicacions analítiques (9/10):** Ofereixen eines de predicció, segmentació i anàlisi de comportament del consumidor. Això afavoreix la personalització de serveis i la detecció d'oportunitats comercials. La seva alta puntuació reflecteix el gran valor afegit que poden aportar al procés de presa de decisions.
- **Monitorització 24x7 (7/10):** Aquestes solucions permeten controlar els sistemes en temps real, detectant anomalies o problemes operatius abans que afectin el servei. Tot i això, requereixen una inversió elevada i recursos especialitzats per a la seva implementació i manteniment.
- **Business Intelligence (9/10):** La integració de BI ajuda a transformar grans volums de dades en coneixement accionable. Això millora la planificació estratègica i operativa, optimitza recursos i potencia la capacitat d'anàlisi de l'empresa a tots els nivells.
- **CRM (8/10):** Automatitzar les relacions comercials i d'atenció al client permet una gestió més eficient del cicle de vida del client. A més, facilita la fidelització mitjançant un millor coneixement dels hàbits i necessitats. Requereix, però, un canvi cultural i formatiu intern.
- **SCM (7/10):** Millora la coordinació entre compres, producció i distribució, optimitzant la gestió de la cadena de subministrament. Tanmateix, cal garantir una integració fluida amb els sistemes existents per evitar ineficiències o duplicacions de dades.
- **Application Service Provider (6/10):** Aquesta opció permet externalitzar serveis com l'allotjament o la gestió d'aplicacions. És útil per mantenir sistemes actualitzats amb menys càrrega interna, però pot generar dependència tecnològica i menys control sobre els processos crítics.

Valor General: Atracció Alta (7.7/10)

BUFF® es troba en una posició estratègica per beneficiar-se de la implantació de tecnologies innovadores en l'àmbit dels sistemes d'informació. Eines com Business Intelligence, aplicacions analítiques i CRM poden transformar la gestió empresarial, millorant l'eficiència, la presa de decisions i l'experiència del client. Tot i que tecnologies com la monitorització contínua o els serveis externalitzats presenten més dificultats d'implantació o riscos, poden aportar gran valor si es gestionen adequadament. En conjunt, BUFF® mostra una clara orientació a la digitalització i a la innovació com a eines per enfortir la seva competitivitat.

Taula 38: Innovació Tecnològica II

Aquesta taula continua l'anàlisi de la innovació tecnològica, centrant-se en solucions orientades a la flexibilitat i la transformació digital. Es valoren eines per al teletreball, aplicacions col·laboratives, sistemes de pagament electrònic i plataformes de comerç electrònic. Aquestes tecnologies són essencials per adaptar-se a les noves formes de treball i consum, així com per potenciar la interacció digital amb clients i socis. L'estudi permet determinar el potencial estratègic d'aquestes solucions per guanyar agilitat, millorar l'eficiència i respondre amb rapidesa als canvis del mercat.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Utilització d'aplicacions col·laboratives per millorar el treball en grup	8/10 (Atracció Alta)
Adaptar el SI per donar suport a pràctiques de teletreball	9/10 (Atracció Alta)
Adaptar el SI per oferir serveis de teleformació	7/10 (Atracció Mitjana)
Banca electrònica, diners digitals i sistemes de pagament electrònics	8/10 (Atracció Alta)
Desenvolupament d'aplicacions de comerç electrònic i portals verticals	9/10 (Atracció Alta)
Introducció d'innovacions amb clients o proveïdors mitjançant sistemes interorganitzacionals	7/10 (Atracció Mitjana)
Adaptació del SI per nous canals de comunicació (WAP, WML, UMTS)	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Aplicacions col·laboratives (8/10):** Aquestes eines, com Microsoft Teams o Google Workspace, milloren la coordinació i el treball remot entre equips. Fomenten la productivitat i l'agilitat, però requereixen formació i una bona gestió del canvi per garantir una adopció efectiva per part del personal.
- **Teletreball (9/10):** Adaptar el sistema d'informació per al treball remot incrementa la flexibilitat laboral, redueix costos d'estructura i pot millorar la conciliació. Tot i això, implica garantir la seguretat de la informació i adaptar les eines de seguiment i gestió del rendiment.
- **Teleformació (7/10):** Facilita l'aprenentatge continu i l'adaptació de competències del personal, essencial en entorns digitals. Requereix però plataformes robustes, contingut actualitzat i dinamització per mantenir la motivació dels empleats.
- **Pagaments electrònics (8/10):** Incorporar sistemes de pagament digitals amplia les opcions de compra dels clients i incrementa l'agilitat operativa. Cal considerar, però, la protecció contra frauds i la conformitat amb regulacions com PSD2.
- **Comerç electrònic (9/10):** Desenvolupar plataformes pròpies de venda online i portals verticals permet accedir a nous mercats i reduir la dependència de canals tradicionals. Implica una inversió inicial significativa i una gestió constant de la logística i l'atenció al client.
- **Sistemes interorganitzacionals (7/10):** Faciliten la col·laboració amb socis externs mitjançant intercanvi de dades i processos automatitzats. Tot i així, requereixen una infraestructura tecnològica compatible i acords de confiança amb tercers.
- **Nous canals de comunicació (6/10):** Tecnologies com WAP, UMTS o altres canals mòbils poden millorar l'accessibilitat dels serveis, però el seu ús és encara limitat i pot requerir esforços importants d'adaptació tècnica i de màrqueting.

Valor General: Atracció Alta (7.7/10)

BUFF® es troba ben posicionada per aprofitar tecnologies digitals que donin suport a la flexibilitat i la transformació dels seus processos. El teletreball, el comerç electrònic i els sistemes col·laboratius són clau per guanyar agilitat i connectar millor amb clients i treballadors. Tot i que algunes solucions impliquen reptes tecnològics i culturals, el seu potencial d'impacte és alt. Mantenir una estratègia digital activa serà clau per adaptar-se a l'evolució del mercat i mantenir la competitivitat.

Taula 39: Informació I

Aquesta taula se centra en tecnologies que permeten l'explotació avançada de dades com a font de coneixement. Es valoren eines com els Sistemes Experts, DSS (Decision Support Systems), EIS (Executive Information Systems) i canals d'informació especialitzats. Aquestes solucions són clau per transformar dades en coneixement útil, facilitant la presa de decisions estratègiques i operatives. L'anàlisi mostra el nivell d'interès que desperten aquestes tecnologies dins de l'organització i la seva capacitat per millorar la intel·ligència empresarial i la innovació contínua.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Desenvolupament de canals de distribució basats en informació	8/10 (Atracció Alta)
Desenvolupament de productes i serveis compartits per competidors a través de partnerships	6/10 (Atracció Mitjana)
Implantació de Sistemes Experts per transformar informació en coneixement	9/10 (Atracció Alta)
Ús d'EIS per facilitar informació decisonal de caràcter multidimensional	8/10 (Atracció Alta)
Intensificació de l'anàlisi informatiu a través de DSS	9/10 (Atracció Alta)
Utilització d'Intelligent Agents per activitats de control i presa de decisions	7/10 (Atracció Mitjana)
Desenvolupament de prototips o aplicacions de simulació	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Canals de distribució basats en informació (8/10):** Aquests canals milloren la planificació logística i permeten una gestió més eficient del subministrament. La seva implantació redueix errors, optimitza recursos i incrementa la transparència entre departaments i amb socis comercials.
- **Partnerships amb competidors (6/10):** Compartir serveis amb altres empreses pot generar sinergies i estalvis, però també pot limitar la diferenciació i generar dependències. Aquest model col·laboratiu requereix acords clars i una visió comuna d'objectius.
- **Sistemes Experts (9/10):** Aquests sistemes transformen dades complexes en recomanacions específiques mitjançant regles i heurístiques. Són especialment útils en entorns amb alta incertesa i gran volum d'informació, millorant la presa de decisions estratègiques.
- **EIS (8/10):** Els Sistemes d'Informació Executiva ofereixen panells de comandament adaptats a diferents nivells de direcció. Permeten accedir ràpidament a dades rellevants, en format visual i agregat, fet que afavoreix la visió global i la capacitat de resposta.
- **DSS (9/10):** Els sistemes de suport a decisions integren models analítics i bases de dades per ajudar en la planificació, simulació i presa de decisions. Són especialment rellevants per anticipar escenaris i optimitzar resultats.
- **Intelligent Agents (7/10):** Aquests agents automatitzen tasques de supervisió i resposta, aportant agilitat i reacció en temps real. Tot i això, la seva aplicació exigeix una infraestructura tecnològica robusta i una configuració precisa per evitar errors o decisions incorrectes.
- **Prototips i simulació (8/10):** El desenvolupament de prototips digitals i eines de simulació permet validar productes o processos abans d'implementar-los realment. Això redueix riscos, millora la innovació i accelera el temps de sortida al mercat.

Valor General: Atracció Alta (7.9/10)

L'ús de tecnologies basades en la informació com els Sistemes Experts, DSS o EIS pot reforçar significativament la capacitat de BUFF® per prendre decisions informades i adaptatives. Aquests sistemes contribueixen a una gestió més estratègica i eficient, facilitant la innovació i l'optimització de processos. Tot i que algunes tecnologies com els Intelligent Agents o les col·laboracions amb competidors requereixen una integració més acurada, el seu potencial de valor és evident. BUFF® mostra una actitud oberta cap a la transformació basada en dades, essencial per competir en un entorn digitalitzat i canviant.

Taula 40: Informació II

L'anàlisi d'aquesta taula s'enfoca en eines de gestió i distribució de la informació amb una orientació clara cap a la planificació estratègica i la direcció eficient. Es consideren aplicacions com els GDSS (Group Decision Support Systems), eines predictives i mètodes per definir indicadors intangibles. Aquestes tecnologies ajuden a anticipar tendències, millorar la col·laboració i desenvolupar una visió més holística del negoci. La seva implementació contribueix a una presa de decisions més informada i a l'alineació dels objectius operatius amb les metes estratègiques de l'organització.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Expandir el SI per capturar informació des de l'origen	8/10 (Atracció Alta)
Expandir el SI per distribuir informació on sigui necessària	9/10 (Atracció Alta)
Utilització de GDSS per coordinar activitats de direcció independentment del temps i espai	7/10 (Atracció Mitjana)
Definir indicadors de gestió per aspectes intangibles	8/10 (Atracció Alta)
Aplicacions d'Office Automation per gestionar informació	7/10 (Atracció Mitjana)
Millora del SI amb aplicacions predictives basades en informació històrica	9/10 (Atracció Alta)
Adaptació del SI a nous estàndards d'intercanvi de dades (XML, CORBA)	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Captura d'informació des de l'origen (8/10):** Aquest enfocament permet disposar de dades més fiables i en temps real, fet que incrementa la qualitat de l'anàlisi i redueix errors derivats d'entrades manuals o processos duplicats. És essencial per implementar processos automatitzats i sistemes intel·ligents.
- **Distribució eficient d'informació (9/10):** Disposar d'un SI que asseguri que la informació arriba al lloc correcte en el moment adient facilita la presa de decisions ràpida i coherent. Això afavoreix tant l'agilitat operativa com la coordinació entre nivells jeràrquics.
- **GDSS per coordinació (7/10):** Els sistemes de suport a decisions en grup són útils per reunions virtuals i presa de decisions col·laboratives. Tot i que milloren la participació i consens, la seva implementació pot ser limitada per barreres culturals o tècniques en alguns equips.
- **Indicadors intangibles (8/10):** Mesurar aspectes com la motivació, satisfacció del client o reputació permet tenir una visió més completa del rendiment empresarial. Aquest tipus d'indicadors complementen els KPI tradicionals i guien decisions estratègiques més equilibrades.
- **Office Automation (7/10):** Les eines com gestors de documents, processadors de text i fulls de càlcul optimitzen processos administratius i milloren l'eficiència. Tot i això, poden requerir un període d'adaptació i no sempre garanteixen una integració òptima amb altres sistemes.
- **Aplicacions predictives (9/10):** Permeten anticipar escenaris futurs a partir de dades històriques, afavorint una millor planificació i minimització de riscos. Aquestes aplicacions poden ser especialment útils en àrees com la demanda, compres o gestió de personal.
- **Estàndards d'intercanvi de dades (7/10):** L'adopció d'estàndards com XML o CORBA millora la interoperabilitat entre sistemes diversos. Tanmateix, poden requerir una inversió inicial elevada i una redefinició de processos per assegurar una integració correcta.

Valor General: Atracció Alta (7.8/10)

BUFF® disposa d'un ampli marge de millora mitjançant eines de distribució i anàlisi d'informació orientades a la planificació estratègica. La seva aposta per sistemes predictius, una millor captura i difusió de dades, i indicadors intangibles pot reforçar la presa de decisions a tots els nivells. Tot i que alguns aspectes com els GDSS o l'automatització administrativa poden tenir limitacions tècniques o culturals, el potencial transformador de les tecnologies analitzades és molt alt. Una bona implementació reforçarà la coordinació i la intel·ligència estratègica de l'organització.

Taula 41: Productivitat I

Aquesta taula analitza el nivell d'atracció de diferents tecnologies orientades a millorar la productivitat industrial i operativa. S'hi inclouen solucions com el suport informàtic a les activitats d'I+D, els sistemes MRP i JIT per optimitzar inventaris, així com tecnologies CAD/CAE/CAM i sistemes ERP. Aquestes eines afavoreixen l'automatització de processos, la reducció d'errors i l'optimització de recursos. Mitjançant aquesta anàlisi, es pot determinar quines tecnologies tenen més potencial per incrementar l'eficiència productiva de l'organització i orientar les inversions cap a una transformació digital més efectiva.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Dotar de suport informàtic les activitats d'I+D	9/10 (Atracció Alta)
Implantació de Sistemes MRP i JIT per optimitzar la gestió d'inventaris	8/10 (Atracció Alta)
Utilització de sistemes CAD/CAE/CAM per al disseny i fabricació	9/10 (Atracció Alta)
Implantació de sistemes de producció flexible (CIM)	8/10 (Atracció Alta)
Automatització de la gestió integral amb ERP	9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Suport a I+D (9/10):** La digitalització dels processos d'investigació i desenvolupament permet accelerar el disseny i la prova de nous productes. Això afavoreix una innovació més àgil, adaptada a les tendències del mercat i focalitzada en les necessitats del consumidor.
- **Sistemes MRP i JIT (8/10):** Aquests sistemes optimitzen la gestió de l'estoc, minimitzant els excedents i reduint els costos d'emmagatzematge. Permeten sincronitzar la producció amb la demanda real, millorant l'eficiència i reduint el temps de resposta.
- **CAD/CAE/CAM (9/10):** Les eines de disseny i fabricació assistida per ordinador milloren la precisió en el desenvolupament de productes i redueixen errors de fabricació. A més, contribueixen a una millor comunicació entre els equips de disseny i producció.
- **Producció flexible (8/10):** La implantació de sistemes CIM facilita una producció més adaptativa, capaç de respondre ràpidament a canvis en la demanda. Aquesta flexibilitat incrementa la competitivitat i permet a BUFF® adaptar la seva oferta amb més agilitat.
- **ERP (9/10):** La implantació d'un sistema ERP integra totes les funcions empresarials en una única plataforma, des de compres fins a vendes i finances. Aquesta visió global millora la presa de decisions, redueix duplicacions i afavoreix el control i seguiment dels processos interns.

Valor General: Atracció Alta (8.1/10)

BUFF® mostra un fort potencial per incrementar l'eficiència operativa mitjançant tecnologies orientades a la productivitat. El suport a la innovació, la millora en la gestió d'inventaris i l'automatització global de processos empresarials són punts clau per consolidar la seva transformació digital. La implantació coordinada d'aquestes solucions pot oferir un avantatge competitiu sostingut, especialment en un context on l'agilitat i la qualitat són determinants.

Taula 42: Productivitat II

L'avaluació de la productivitat també inclou sistemes orientats a la gestió automatitzada dels recursos humans, proveïdors i clients. Aquesta taula examina com la digitalització d'aquestes àrees pot augmentar l'eficiència, reduir costos i millorar la qualitat dels serveis prestats. A través d'aquesta anàlisi, es pot establir quins sistemes d'informació contribueixen més a una operativa fluida i alineada amb els objectius estratègics de l'empresa.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Implantació de SI per gestionar RH	8/10 (Atracció Alta)
Implantació de SI per automatitzar la gestió de proveïdors	9/10 (Atracció Alta)
Implantació de SI per automatitzar la gestió de clients	9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **SI per gestionar RH (8/10):** Permet digitalitzar processos com la selecció, la formació, l'avaluació i el seguiment del personal. Aquestes eines milloren l'eficiència administrativa i afavoreixen una gestió del talent més estratègica i alineada amb els objectius corporatius.
- **SI per automatitzar la gestió de proveïdors (9/10):** Millora el seguiment dels subministraments, facilita la negociació amb proveïdors i optimitza el cicle de compres. Això ajuda a reduir costos, minimitzar riscos logístics i establir relacions més sòlides i transparents.
- **SI per automatitzar la gestió de clients (9/10):** Aquests sistemes permeten segmentar millor el mercat, gestionar comandes de forma automatitzada i millorar l'atenció postvenda. Això augmenta la satisfacció del client i incrementa la fidelització, impactant directament en els ingressos.

Valor General: Atracció Alta (8.7/10)

BUFF® mostra un alt nivell d'atracció cap a solucions digitals que optimitzen la relació amb els seus principals grups d'interès: empleats, proveïdors i clients. Aquest enfocament millora la coordinació, l'eficiència i la qualitat dels serveis prestats. La implementació efectiva d'aquests sistemes pot consolidar una estructura operativa més àgil, centrada en el valor afegit i preparada per respondre als reptes d'un entorn cada cop més exigent.

Taula 43: Personal de TI I

Aquesta taula analitza el nivell de coneixement tècnic i actitud del personal de Tecnologies de la Informació. Es valoren aspectes com el domini de tecnologies bàsiques, la formació contínua, la motivació per l'aprenentatge i la capacitat de comunicació i resolució de problemes. L'anàlisi revela un perfil altament qualificat i proactiu, malgrat la presència puntual de resistències al canvi. Aquesta informació permet identificar fortaleeses internes i àrees de millora per fomentar un entorn tecnològic més dinàmic i col·laboratiu.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Coneixement sobre serveis i tecnologies de transmissió i comunicació	9/10 (Atracció Alta)
Coneixement sobre plataformes tecnològiques, ordinadors personals i perifèrics	9/10 (Atracció Alta)
Coneixement sobre sistemes operatius i eines de desenvolupament	9/10 (Atracció Alta)
Coneixement sobre sistemes d'emmagatzematge i BBDD	9/10 (Atracció Alta)
Coneixement sobre protocols de comunicació i EDI	9/10 (Atracció Alta)
Coneixement en metodologies de desenvolupament i disseny de projectes informàtics	9/10 (Atracció Alta)
Activitats de formació tècnica contínua per al personal de TI	8/10 (Atracció Alta)
Hàbit i motivació per a l'aprenentatge de nou coneixement tècnic	9/10 (Atracció Alta)
Nivell de resistència al canvi tecnològic	3/10 (Repulsió Alta)

Coneixement general sobre direcció i organització	8/10 (Atracció Alta)
Habilitats de comunicació i expressió	8/10 (Atracció Alta)
Capacitats de negociació i consens	8/10 (Atracció Alta)
Col·laboració per solucionar problemes generals de negoci	8/10 (Atracció Alta)
Capacitat per prevenir problemes futurs	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Coneixements tècnics generals (9/10):** El personal de TI de BUFF® mostra un domini avançat de tecnologies essencials per al correcte funcionament del SI. Aquesta base és clau per garantir una bona operativa i adaptació a noves eines.
- **Metodologies de desenvolupament (9/10):** El coneixement profund en cicles de vida de projectes assegura un enfocament metòdic i estructurat a la innovació tecnològica.
- **Activitats formatives (8/10):** Tot i que existeixen iniciatives per a la formació contínua, encara es pot ampliar l'accés i la freqüència.
- **Motivació per aprendre (9/10):** El personal mostra actitud proactiva cap al desenvolupament professional, un element que afavoreix la modernització tecnològica.
- **Resistència al canvi (3/10):** Un sector minoritari del personal pot presentar resistències, fet que representa un fre a l'adopció àgil de canvis.
- **Coneixements de negoci i comunicació (8/10):** Els perfils de TI tenen també coneixement del funcionament de l'empresa, bones habilitats socials i capacitat per participar activament en la resolució de problemes empresarials.

Valor General: Atracció Alta (8.2/10)

El personal de TI de BUFF® presenta una preparació tècnica i actitud altament favorable al canvi i a la innovació. Tot i la presència de certa resistència minoritària, les capacitats del conjunt són un actiu estratègic clau per a l'empresa.

Taula 44: Personal de TI II

Aquesta taula complementa l'anàlisi del personal de TI, centrant-se en el coneixement del negoci i la seva motivació per adquirir-ne de nou. La comprensió de les activitats funcionals de l'empresa i la voluntat d'aprendre són elements clau per assegurar l'alineació entre tecnologia i estratègia. Tot i els bons resultats generals, encara hi ha marge per reforçar la formació i incentivar el desenvolupament de competències empresarials dins dels equips tècnics.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Coneixement sobre activitats funcionals del negoci	8/10 (Atracció Alta)
Adquisició de nous coneixements de negoci	7/10 (Atracció Mitjana)
Motivació per aprendre nous coneixements de negoci	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Coneixement sobre activitats funcionals del negoci:** El personal de TI té una comprensió avançada de les operacions empresarials, fet que facilita la integració de sistemes. La seva experiència permet desenvolupar aplicacions alineades amb les necessitats de l'empresa. A més, contribueixen a optimitzar processos i millorar l'eficiència operativa. Això fomenta una millor col·laboració entre departaments.
- **Adquisició de nous coneixements de negoci:** Es fomenten activitats de formació per millorar la comprensió del negoci entre els professionals de TI. Aquesta pràctica ajuda a adaptar les solucions tecnològiques als objectius estratègics de l'empresa. Tot i això, encara es poden millorar els programes d'aprenentatge. L'empresa podria ampliar les oportunitats de formació interna i externa.
- **Motivació per aprendre nous coneixements de negoci:** El personal de TI mostra interès per expandir el seu coneixement empresarial. Aquesta actitud proactiva facilita la innovació i el desenvolupament de sistemes més eficients. No obstant això, alguns professionals podrien necessitar incentius addicionals. Implementar programes de mentoratge o reconeixement podria incrementar aquesta motivació.

Valor Global: Atracció Mitjana - Alta (7.33/10)

L'empresa ha implementat bones pràctiques per integrar els equips de TI en el negoci, però encara hi ha marge de millora en la motivació i formació contínua.

Taula 45: Tecnologia I

L'arquitectura tecnològica és clau per garantir l'eficiència, flexibilitat i escalabilitat dels sistemes d'informació. Aquesta taula avalua aspectes com la capacitat d'integració de noves eines, la coherència en el tractament de dades i l'eficiència de la xarxa corporativa. Un entorn tecnològic robust ha de permetre una comunicació fluïda, una gestió coherent de la informació i l'adaptació ràpida a les innovacions. Mitjançant aquesta anàlisi, es poden identificar mancances en infraestructura i serveis que poden limitar el rendiment global del sistema.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Integració de nous components tecnològics	9/10 (Atracció Alta)
Consistència en el tractament de requeriments	8/10 (Atracció Alta)
Nombre d'aplicacions i serveis accessibles a la xarxa	7/10 (Atracció Mitjana)
Ample de banda suportat per la xarxa corporativa	8/10 (Atracció Alta)
Àmbit global de la xarxa corporativa	7/10 (Atracció Mitjana)
Suport i accés a Internet	9/10 (Atracció Alta)
Existència de xarxes secundàries per suport local	6/10 (Atracció Mitjana)
Diversitat de canals de comunicació suportats	7/10 (Atracció Mitjana)
Consistència en el model de gestió de xarxes	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Integració de nous components tecnològics:** L'empresa té una arquitectura flexible que permet la incorporació de noves tecnologies sense afectar l'estabilitat del sistema. Això afavoreix una evolució constant i una resposta ràpida als canvis del mercat. No obstant això, és essencial mantenir una gestió eficient per evitar la complexitat innecessària en la infraestructura.
- **Consistència en el tractament de requeriments:** La tecnologia està alineada amb les necessitats empresarials, assegurant una implementació estructurada i sense incoherències. Això facilita la compatibilitat entre sistemes i redueix el temps de desenvolupament i manteniment. Un seguiment constant garanteix que els processos es mantinguin optimitzats.
- **Nombre d'aplicacions i serveis accessibles a la xarxa:** La xarxa corporativa permet accedir a una àmplia gamma d'aplicacions, tot i que encara es poden millorar certs aspectes de disponibilitat i latència. L'optimització d'aquests serveis milloraria la velocitat d'accés i la fiabilitat del sistema.
- **Ample de banda suportat per la xarxa corporativa:** L'empresa disposa d'un ample de banda adequat per suportar aplicacions d'alt rendiment, com videoconferències i transferències de dades massives. La inversió en infraestructures de xarxa assegura una connexió estable i eficient.
- **Àmbit global de la xarxa corporativa:** La xarxa corporativa té abast internacional, facilitant la comunicació entre les diferents seus i oficines. No obstant això, encara es poden millorar alguns aspectes de connectivitat en ubicacions remotes per garantir un servei homogeni.
- **Suport i accés a Internet:** L'empresa ofereix un accés ràpid i segur a Internet per als seus treballadors, permetent una major eficiència operativa. A més, es fan servir mecanismes de seguretat per protegir la xarxa d'amenaques externes.
- **Existència de xarxes secundàries per suport local:** Encara que la xarxa principal és sòlida, l'ús de xarxes locals podria millorar la gestió d'operacions específiques. Implementar LAN més eficients ajudaria a reduir la sobrecàrrega de la xarxa corporativa.
- **Diversitat de canals de comunicació suportats:** La xarxa admet múltiples canals de comunicació, però encara es poden optimitzar els protocols per garantir una millor experiència d'usuari. Un ús més ampli de tecnologies com la VoIP podria millorar la comunicació interna.

- **Consistència en el model de gestió de xarxes:** L'empresa ha establert estàndards clars per a la gestió de xarxes, garantint una operació eficient i segura. Això permet reduir els riscos d'incompatibilitat i millorar la supervisió de l'infraestructura.

Valor Global: Atracció Alta (7.66/10)

L'empresa compta amb una infraestructura tecnològica ben estructurada, amb capacitats de xarxa avançades. Tot i això, hi ha marge de millora en termes d'optimització de serveis i connectivitat en zones més remotes.

Taula 46: Tecnologia II

L'entorn tecnològic influeix directament en la capacitat operativa de l'organització. Aquesta taula analitza l'accés dels empleats als serveis corporatius, la qualitat de les bases de dades i la diversitat de plataformes tecnològiques. Un bon entorn tecnològic facilita la gestió eficaç de la informació i millora la productivitat general. L'anàlisi permet identificar si existeixen limitacions en la compatibilitat entre sistemes, en l'estandardització de processos o en l'ús d'eines avançades de desenvolupament.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Percentatge d'empleats amb accés als serveis de la xarxa principal	9/10 (Atracció Alta)
Dispositius per a la transmissió de dades (Mòdems, Routers, Hubs, etc.)	8/10 (Atracció Alta)
Nivell de suport de les xarxes per a connexió remota	8/10 (Atracció Alta)
Llenguatges de desenvolupament predominant	7/10 (Atracció Mitjana)
Utilització d'eines d'enginyeria assistida per al desenvolupament (CASE Tools)	7/10 (Atracció Mitjana)
Utilització d'eines de desenvolupament ràpid d'aplicacions (RAD)	8/10 (Atracció Alta)
Utilització d'eines de desenvolupament d'aplicacions orientades a objectes	7/10 (Atracció Mitjana)

Utilització d'eines vinculades al desenvolupament d'aplicacions sobre bases de dades	8/10 (Atracció Alta)
Nivell de servei suportat generalment per les bases de dades	9/10 (Atracció Alta)
Excel·lència en la utilització de bases de dades relacionals	8/10 (Atracció Alta)
Suport a bases de dades orientades a objectes i documentals	7/10 (Atracció Mitjana)
Magatzems corporatius de dades (DM, DW)	8/10 (Atracció Alta)
Diversitat dels sistemes operatius amb els quals treballa el negoci	7/10 (Atracció Mitjana)
Diversitat dels navegadors amb els quals treballa el negoci	7/10 (Atracció Mitjana)
Ús de mainframes o servidors multiprocessadors	8/10 (Atracció Alta)
Servidors centralitzats de dades o aplicacions	9/10 (Atracció Alta)
Suport multimèdia ofert pels terminals utilitzats	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Percentatge d'empleats amb accés als serveis de la xarxa principal:** La majoria dels treballadors poden accedir als serveis digitals corporatius, millorant la productivitat i la col·laboració remota.
- **Dispositius per a la transmissió de dades:** L'empresa disposa d'infraestructures modernes per garantir una connectivitat eficient, però encara es poden millorar algunes àrees d'integració.
- **Nivell de suport de les xarxes per a connexió remota:** La xarxa ofereix una bona capacitat de connexió per a treballadors remots, però s'ha d'invertir més en seguretat i estabilitat.
- **Llenguatges de desenvolupament predominant:** Es prioritzen llenguatges moderns, però encara hi ha sistemes antics que requereixen manteniment i adaptació.
- **Utilització d'eines d'enginyeria assistida per al desenvolupament (CASE Tools):** L'empresa utilitza algunes eines d'enginyeria de programari, però el seu ús podria ampliar-se per millorar la qualitat del desenvolupament.
- **Utilització d'eines de desenvolupament ràpid d'aplicacions (RAD):** La companyia aposta per metodologies àgils per accelerar el desenvolupament, cosa que permet millorar l'eficiència en la creació de programari.
- **Utilització d'eines de desenvolupament d'aplicacions orientades a objectes:** L'ús d'aquestes eines és habitual, però encara hi ha aplicacions basades en tecnologies tradicionals.
- **Utilització d'eines vinculades al desenvolupament d'aplicacions sobre bases de dades:** S'utilitzen eines avançades per gestionar bases de dades, facilitant la integració d'informació.
- **Nivell de servei suportat generalment per les bases de dades:** Els sistemes de bases de dades ofereixen un rendiment alt, garantint la fiabilitat en la gestió de la informació corporativa.
- **Excel·lència en la utilització de bases de dades relacionals:** L'empresa ha optimitzat els seus sistemes de bases de dades relacionals per assegurar una gestió eficient de la informació.

- **Suport a bases de dades orientades a objectes i documentals:** Tot i que hi ha suport per a aquestes tecnologies, la seva adopció encara no està totalment consolidada.
- **Magatzems corporatius de dades (DM, DW):** La companyia disposa de sistemes de magatzematge de dades robustos, però podria millorar l'explotació d'aquestes dades amb eines avançades d'anàlisi.
- **Diversitat dels sistemes operatius amb els quals treballa el negoci:** Es treballa amb diversos sistemes operatius, però la compatibilitat entre ells podria ser més eficient.
- **Diversitat dels navegadors amb els quals treballa el negoci:** Es dona suport a diversos navegadors, però algunes aplicacions podrien estar optimitzades per entorns específics.
- **Ús de mainframes o servidors multiprocessadors:** Es disposa d'infraestructures avançades per al processament de grans volums de dades.
- **Servidors centralitzats de dades o aplicacions:** L'empresa treballa amb servidors centralitzats per garantir l'accés segur i eficient a la informació.
- **Suport multimèdia ofert pels terminals utilitzats:** Els dispositius utilitzats ofereixen suport per a continguts multimèdia, però la qualitat i l'estandardització encara podrien millorar-se.

Valor Global: Atracció Alta (7.76/10)

L'empresa compta amb una infraestructura tecnològica robusta que permet una gestió eficient de la informació i la comunicació. No obstant això, encara hi ha àrees d'oportunitat en compatibilitat de sistemes, seguretat en connexions remotes i optimització de bases de dades.

Taula 47 Tecnologia (III)

La infraestructura física i els estàndards adoptats condicionen l'eficàcia i la interoperabilitat dels sistemes d'informació. Aquesta taula avalua l'alineació amb normatives internacionals, la varietat d'equips i protocols de comunicació utilitzats. Un entorn tecnològic ben estructurat afavoreix la seguretat, l'eficiència i l'adaptabilitat als canvis. L'anàlisi revela si cal reforçar la interoperabilitat, ampliar l'ús d'estàndards reconeguts o millorar la integració entre dispositius i aplicacions.

Infraestructura de TI

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Ús de terminals portàtils, notebooks i net PC's	8/10 (Atracció Alta)
Suport dels perifèrics bàsics d'entrada (teclats, ratolins, unitats de CD/DVD, dispositius USB)	7/10 (Atracció Mitjana)
Suport dels perifèrics bàsics de sortida (pantalles, projectors, impressores, escàners, gravadores)	8/10 (Atracció Alta)

Standards de TI

Suport de l'arquitectura de TI al model de referència de Sistemes Oberts Interconnectats (OSI)	8/10 (Atracció Alta)
Ús de les normatives de gestió de qualitat definides per la ISO	9/10 (Atracció Alta)
Suport per a les xarxes de zona local (LAN) segons els estàndards i recomanacions de la IEEE (Ethernet, Bridges, Routers, FDDI, ISDN, FrameRelay, ATM, etc.)	8/10 (Atracció Alta)

Ús dels estàndards de definició i manipulació de bases de dades definits per SQL 9/10 (Atracció Alta)

Suport per als estàndards OLE de compartició i integració d'objectes entre aplicacions 7/10 (Atracció Mitjana)

Suport per als estàndards CORBA/DCOM de comunicació entre aplicacions distribuïdes 7/10 (Atracció Mitjana)

Ús de plataformes de maquinari i processadors estandarditzats (RISC/CISC; Intel/AMD) 9/10 (Atracció Alta)

Ús de sistemes operatius UNIX/POSIX, Windows i Novell 8/10 (Atracció Alta)

Suport als protocols de comunicació de xarxes locals TCP/IP o IPX/SPX 9/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors

- **Ús de terminals portàtils, notebooks i net PC's:** L'empresa proporciona equips moderns per garantir la mobilitat i productivitat dels seus empleats. La disponibilitat d'aquests dispositius permet una millor adaptació a l'entorn de treball híbrid.
- **Suport dels perifèrics bàsics d'entrada:** Els dispositius d'entrada estan disponibles i cobreixen les necessitats operatives bàsiques. No obstant això, hi ha oportunitat per renovar alguns perifèrics i millorar l'ergonomia dels equips.
- **Suport dels perifèrics bàsics de sortida:** L'empresa compta amb una infraestructura adequada de dispositius de sortida, incloent impressores i projectors d'alta qualitat. Això facilita les presentacions i la gestió documental interna.
- **Suport de l'arquitectura de TI al model OSI:** L'empresa segueix un enfocament estructurat per garantir la interoperabilitat dels seus sistemes, permetent una comunicació eficient i segura entre dispositius i aplicacions.

- **Ús de normatives ISO:** La companyia aplica estàndards de qualitat per assegurar una gestió eficient dels processos TI, garantint la seguretat i fiabilitat dels seus sistemes.
- **Suport per a xarxes LAN:** Es disposa d'una infraestructura robusta basada en tecnologies estàndard, assegurant una connectivitat eficient i segura.
- **Ús d'estàndards SQL:** La gestió de bases de dades es realitza seguint els estàndards SQL, permetent una manipulació de dades òptima i estructurada.
- **Suport per als estàndards OLE i CORBA/DCOM:** Tot i que s'utilitzen per a la integració i comunicació entre aplicacions, encara hi ha marge de millora en la implementació d'aquests estàndards en certs processos.
- **Ús de plataformes de maquinari estandarditzades:** L'empresa utilitza maquinari compatible amb arquitectures àmpliament acceptades, millorant l'eficiència i la compatibilitat dels seus sistemes.
- **Ús de sistemes operatius UNIX/POSIX, Windows i Novell:** Es disposa d'una varietat de sistemes operatius segons les necessitats de cada departament, proporcionant flexibilitat i estabilitat.
- **Suport als protocols de xarxa TCP/IP i IPX/SPX:** La infraestructura TI està optimitzada per treballar amb aquests protocols, assegurant una connectivitat fluida i segura.

Valor General: Atracció Alta (8.1/10)

L'empresa BUFF® presenta una infraestructura tecnològica sòlida i ben alineada amb els estàndards internacionals. L'ús de dispositius portàtils moderns i l'adopció de tecnologies de xarxa robustes asseguren una operativitat eficient i segura. A més, la companyia es compromet amb la qualitat i la interoperabilitat mitjançant la implementació de normatives ISO i estàndards TI com SQL, TCP/IP i UNIX/POSIX. Això facilita la integració i escalabilitat dels seus sistemes, millorant el rendiment i la compatibilitat entre diferents plataformes i aplicacions.

No obstant això, hi ha marge de millora en la implementació d'estàndards d'integració avançada, com OLE i CORBA/DCOM, que podrien potenciar encara més la connectivitat i interoperabilitat entre aplicacions distribuïdes. BUFF® pot continuar aprofitant les TI com a avantatge estratègic per consolidar la seva posició en el mercat, garantint un ecosistema digital modern, segur i eficient.

Taula 48: Tecnologia IV

Els estàndards de desenvolupament i accés a continguts digitals són essencials per garantir una bona experiència d'usuari i la màxima accessibilitat. Aquesta taula analitza l'ús de llenguatges i tecnologies web (HTML, JavaScript, JSP, Java), així com el suport a dispositius mòbils i xarxes sense fils. L'adaptabilitat a diferents entorns i dispositius és clau per a la transformació digital. L'avaluació permet detectar mancances en el suport a tecnologies emergents i establir accions per millorar la compatibilitat i l'accessibilitat dels serveis.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Nivell d'ús de Java per al desenvolupament d'aplicacions Client/Servidor	8/10 (Atracció Alta)
Nivell de suport als estàndards ODBC per a la independència de les aplicacions respecte a les dades utilitzades	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell de suport per als estàndards de presentació de continguts HTML/DHTML, JavaScript/JSP	9/10 (Atracció Alta)
Nivell de suport per als estàndards d'accés a serveis i continguts a través d'Internet (WAP)	6/10 (Atracció Mitjana-Baixa)
Nivell de suport per als estàndards de presentació de continguts sobre dispositius amb pantalles de dimensions reduïdes (WML)	6/10 (Atracció Mitjana-Baixa)
Nivell de suport per als estàndards d'aplicacions amb tecnologia sense fils (WTA)	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell de suport per als estàndards d'accés a continguts i serveis d'informació en format heterogeni (UMTS)	7/10 (Atracció Mitjana)
Nivell d'ús dels estàndards de disseny i desenvolupament d'aplicacions (UML)	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors

- **Ús de Java per a aplicacions Client/Servidor:** L'empresa aposta per Java com a llenguatge principal per al desenvolupament d'aplicacions, assegurant escalabilitat i compatibilitat.
- **Suport als estàndards ODBC:** L'ús d'ODBC facilita la interoperabilitat entre aplicacions i bases de dades, encara que hi ha espai per a millores en optimització.
- **Suport als estàndards HTML, DHTML, JavaScript i JSP:** L'adopció d'aquests estàndards és àmplia, assegurant una experiència d'usuari moderna i dinàmica en aplicacions web.
- **Suport als estàndards WAP i WML:** Tot i que s'implementen algunes tecnologies mòbils, l'empresa podria explorar alternatives més modernes per a la compatibilitat amb dispositius actuals.
- **Suport per a aplicacions sense fils (WTA):** La companyia ha començat a adoptar tecnologia sense fils, però encara pot expandir la seva implementació per a una major eficiència.
- **Suport per a l'accés a serveis en format heterogeni (UMTS):** Es treballa en la compatibilitat amb diferents formats d'accés, encara que es podria millorar la integració amb noves tecnologies mòbils.
- **Ús dels estàndards UML:** L'ús d'UML està estès en el desenvolupament d'aplicacions, facilitant la planificació i implementació de sistemes complexos.

Valor General: Atracció Alta (7.25/10)

BUFF® mostra una aposta consistent per la implementació d'estàndards tecnològics que permeten garantir la interoperabilitat, escalabilitat i eficiència de les seves aplicacions. La forta adopció d'UML i Java assegura una base sòlida per al desenvolupament de programari, mentre que l'ús de tecnologies web modernes facilita una experiència d'usuari avançada.

Tot i això, els estàndards relacionats amb tecnologies mòbils i sense fils, com WAP i WML, encara tenen marge de millora per adaptar-se als avenços actuals. L'empresa pot optimitzar aquests aspectes per potenciar encara més la seva presència digital i l'eficiència en la gestió de serveis en línia, ja que la integració estratègica de la tecnologia dins de BUFF® permet consolidar la seva posició competitiva i maximitzar el valor de les seves solucions digitals en un mercat en constant evolució.

Taula 49: Relació Negoci-TI I

La relació entre negoci i Tecnologies de la Informació (TI) és essencial per garantir una integració eficaç entre estratègia empresarial i recursos tecnològics. Aquesta taula analitza la compartició de visió i objectius, la comprensió mútua de responsabilitats, la confiança entre equips i l'existència de canals formals de comunicació. Una alineació sòlida afavoreix la innovació i millora contínua. Aquesta anàlisi permet destacar la importància de reforçar la col·laboració i establir mecanismes de comunicació més cohesionats.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
El personal de negoci i el de TI comparteixen la visió i els objectius sobre com les TI donen suport al negoci	9/10 (Atracció Alta)
Els executius de negoci i de TI comprenen mútuament l'abast i els límits de les seves respectives responsabilitats	8/10 (Atracció Alta)
Grau de confiança mútua entre el personal de negoci i el de TI	7/10 (Atracció Mitjana)
Canals de comunicació formals entre el personal de negoci i TI	6/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors

- **Compartició de la visió i els objectius sobre les TI en el negoci:** Buff té una estratègia de digitalització ben definida. El departament de TI està orientat a impulsar la innovació i la millora contínua en processos de negoci, com ho demostra la implementació del seu ERP d'Oracle i eines d'anàlisi de dades com Qlik i Oracle Publisher. Marques com Patagonia i The North Face també han apostat per la transformació digital per millorar la seva eficiència operativa. No obstant això, encara es poden millorar alguns aspectes d'adaptació en àrees específiques.
- **Comprensió mútua de responsabilitats:** L'organització del departament TIC de Buff facilita l'alineació entre negoci i tecnologia, amb un CIO que actua com a enllaç estratègic. Empreses com Columbia Sportswear també han reforçat aquest enfocament amb equips especialitzats en innovació digital per millorar la integració entre departaments.
- **Grau de confiança mútua:** La implementació de sistemes de seguretat i governança de dades assegura que la informació gestionada per TI sigui fiable i segura. Buff utilitza protocols de seguretat basats en GDPR i ISO 27001, similars als adoptats per Adidas i Salomon per protegir la seva infraestructura digital. Tot i això, en alguns casos, la implementació de projectes tecnològics encara requereix més cohesió i treball conjunt per evitar desajustos en les expectatives.
- **Canals de comunicació formals:** Buff ha implementat eines com Microsoft 365 i sistemes ERP integrats per facilitar la comunicació interna. No obstant això, encara hi ha marge de millora en la interacció entre TI i altres departaments, com han fet altres empreses amb sistemes més avançats d'integració d'informació en temps real.

Valor General: Atracció Alta (7.5/10)

BUFF® ha desenvolupat una col·laboració sòlida entre els equips de negoci i TI, permetent una millor alineació estratègica i una presa de decisions més informada. L'existència de canals de comunicació formals facilita la coordinació i el diàleg constant, assegurant que les TI responguin a les necessitats del negoci de manera efectiva.

Tot i això, encara hi ha marge per millorar la comprensió mútua de responsabilitats i augmentar la confiança entre els dos departaments. Un enfocament més proactiu en la formació i el treball col·laboratiu podria reforçar aquesta relació i optimitzar encara més l'impacte de la tecnologia en l'estratègia empresarial.

Taula 50: Relació negoci-TI II

Els mecanismes informals de col·laboració i la qualitat de les relacions interpersonals entre negoci i TI són clau per a una cultura organitzativa innovadora i àgil. Aquesta taula avalua la comunicació informal, l'esponsorització de projectes TI, l'intercanvi de coneixements, la compartició de riscos i la satisfacció amb les habilitats interpersonals. Aquesta avaluació permet identificar accions per enfortir la integració i generar un entorn organitzatiu més cohesionat i innovador.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Canals de comunicació informals entre negoci i TI	7/10 (Atracció Mitjana)
% de projectes de TI esponsoritzats per negoci	6/10 (Atracció Mitjana)
Nivell de consulta mútua en la presa de decisions	7/10 (Atracció Mitjana)
Intercanvi de coneixements entre negoci i TI	8/10 (Atracció Alta)
Compartició de riscos en la presa de decisions	6/10 (Atracció Mitjana)
Impacte de la relació en un entorn positiu	9/10 (Atracció Alta)
Xarxa social de relacions personals entre negoci i TI	5/10 (Neutral)
Satisfacció amb les habilitats interpersonals	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Canals de comunicació informals:** Buff fomenta una comunicació fluida entre els equips de negoci i TI, utilitzant eines com Teams i Slack per facilitar interaccions ràpides. Marques com Patagonia també han adoptat sistemes àgils de comunicació per millorar la col·laboració interna.
- **% de projectes de TI esponsoritzats per negoci:** La majoria dels projectes tecnològics de Buff tenen el suport de la direcció de negoci, especialment en iniciatives relacionades amb la digitalització i sostenibilitat. Això és similar a empreses com Columbia, que inverteixen en TI amb un clar suport executiu.
- **Nivell de consulta mútua en presa de decisions:** Buff assegura que els equips de TI i negoci col·laborin en la presa de decisions estratègiques, tot i que hi ha marge de millora en la integració de TI en les primeres fases dels projectes.
- **Intercanvi de coneixements:** L'empresa impulsa sessions de formació sobre nous sistemes digitals, facilitant que els equips de negoci coneguin millor les eines tecnològiques disponibles. Marques com Arc'teryx han implementat programes similars per optimitzar l'adopció tecnològica.
- **Compartició de riscos en presa de decisions:** Buff ha establert protocols per compartir la responsabilitat de les inversions en tecnologia entre els executius de TI i negoci, reduint la resistència al canvi i facilitant l'execució de projectes digitals.
- **Impacte de la relació en un entorn positiu:** La col·laboració entre TI i negoci ha millorat l'eficiència operativa de Buff, contribuint a un entorn laboral més innovador i productiu. Altres marques del sector, com Salomon, han destacat aquest aspecte per reforçar la seva cultura d'empresa.
- **Xarxa social de relacions personals:** Tot i que existeix una col·laboració constant, Buff podria potenciar més les relacions interdepartamentals mitjançant activitats d'integració o esdeveniments interns, com fan empreses com Mammut.
- **Satisfacció amb les habilitats interpersonals:** Els executius de Buff valoren positivament la capacitat de comunicació i negociació dels equips de TI i negoci, fet que afavoreix un bon clima organitzatiu.

Valor General: Atracció Mitjana - Alta (7.1/10)

Buff ha desenvolupat una bona relació entre TI i negoci, facilitant la comunicació i el treball conjunt. No obstant això, hi ha àrees per millorar, com l'augment de la participació de TI en les decisions inicials dels projectes i el foment de relacions interdepartamentals.

4.3. Anàlisi de l'Impacte Potencial de les TI

La capacitat d'impacte de les Tecnologies de la Informació (TI) sobre el negoci s'estén més enllà de la gestió de sistemes interns. Aquesta secció inclou les taules 51, 52 i 53, i examina com les TI poden generar avantatges competitiu, facilitar l'expansió internacional, reforçar les polítiques socials i ambientals i establir noves unitats de negoci. Mitjançant aquesta anàlisi s'identifica el valor estratègic de les TI en la transformació global de l'empresa i la seva capacitat d'adaptació a un entorn en constant canvi.

Taula 51: Domestic Model of IT Impact I

La tecnologia juga un paper fonamental en la capacitat d'una empresa per competir, adaptar-se al mercat i créixer en diferents entorns. Aquesta taula avalua com els Sistemes d'Informació contribueixen a la diferenciació competitiva, la identificació d'oportunitats, l'adaptació als mercats locals i la detecció de tendències. Analitzar aquests factors permet entendre fins a quin punt la tecnologia dona suport a la innovació comercial i a l'expansió internacional.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Bases de dades amb informació de productes i serveis	9/10 (Atracció Alta)
Suport administratiu a activitats dels clients	7/10 (Atracció Mitjana)
Atenció a clients en diferents zones geogràfiques	8/10 (Atracció Alta)
Capacitat per anticipar-se a la competència	6/10 (Atracció Mitjana)
Llançament de serveis substitutius abans que la competència	5/10 (Neutral)
Copiar ofertes innovadores de la competència	4/10 (Repulsió Mitjana)
Especialització en mercats locals	7/10 (Atracció Mitjana)

Identificació de proveïdors alternatius	6/10 (Atracció Mitjana)
Ús de materials productius alternatius	7/10 (Atracció Mitjana)
Identificació de nous negocis amb tecnologia	8/10 (Atracció Alta)
Identificació de tendències de mercat	9/10 (Atracció Alta)
Descobriments de nous mercats mitjançant tecnologia	7/10 (Atracció Mitjana)
Expansió de productes a nous territoris	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Bases de dades amb informació de productes i serveis:** Buff ofereix als seus clients informació detallada sobre cada producte, incloent especificacions tècniques i certificacions de sostenibilitat. Marques com Patagonia i The North Face també han millorat els seus sistemes d'informació per proporcionar transparència als clients.
- **Suport administratiu a activitats dels clients:** L'empresa facilita als seus distribuïdors i punts de venda eines digitals per gestionar comandes i inventari de manera eficient, seguint models similars a Columbia Sportswear.
- **Atenció a clients en diferents zones geogràfiques:** Buff opera en més de 60 països i compta amb centres logístics a Europa, EUA i Canadà, permetent un servei eficient. Aquesta estratègia és similar a la de Salomon, que segmenta la seva atenció al client per regions.
- **Capacitat per anticipar-se a la competència:** Tot i que Buff ha llançat materials innovadors, altres marques com Icebreaker han aconseguit posicionar primer nous teixits tècnics com la llana merina sostenible.
- **Llançament de serveis substitutius abans que la competència:** Buff ha desenvolupat nous accessoris per protegir-se de les inclemències climàtiques, però marques com Fjällräven han estat més ràpides en introduir solucions de recobriments impermeables biodegradables.

- **Copiar ofertes innovadores de la competència:** Buff aposta per la innovació pròpia en comptes de replicar estratègies alienes, fet que la diferencia de marques més oportunistes en tendències del sector.
- **Especialització en mercats locals:** Buff ha adaptat els seus productes per a diferents climes i usos específics, destacant-se en regions com els Pirineus i els Alps, on té una gran acceptació.
- **Identificació de proveïdors alternatius:** L'empresa ha diversificat els seus proveïdors per evitar dependència, seguint una estratègia similar a Arc'teryx per garantir una cadena de subministrament flexible.
- **Ús de materials productius alternatius:** Buff ha explorat materials reciclats i processos sostenibles, com fan també Smartwool i Icebreaker, per reduir la petjada de carboni en la seva producció.
- **Identificació de nous negocis amb tecnologia:** Buff ha implementat eines digitals per explorar noves línies de negoci, com les personalitzacions de productes a través del seu ecommerce, estratègia similar a la d'Adidas amb el seu sistema MiAdidas.
- **Identificació de tendències de mercat:** L'empresa analitza dades de comportament del consumidor per anticipar-se a les necessitats del mercat, utilitzant tècniques similars a les de Columbia Sportswear.
- **Descobriments de nous mercats mitjançant tecnologia:** Buff ha utilitzat l'anàlisi de dades per detectar oportunitats en mercats emergents, expandint-se a Àsia i Amèrica Llatina com ha fet The North Face.
- **Expansió de productes a nous territoris:** L'empresa ha incrementat la seva presència en marketplaces globals com Amazon i Zalando, seguint una estratègia omnicanal com la de Mammüt.

Valor General: Atracció Alta (7.3/10)

Buff té una estratègia comercial i de mercat sòlida, aprofitant la tecnologia per millorar la seva distribució, detectar tendències i expandir-se a nous mercats. No obstant això, la velocitat d'implementació d'algunes innovacions podria ser un factor a millorar per mantenir-se líder davant de competidors més àgils.

Taula 52: Domestic Model of IT Impact II

L'eficiència en la gestió empresarial depèn en gran part de com s'aprofiten els recursos tecnològics disponibles. Aquesta taula examina com les TI ajuden a optimitzar l'ús de recursos existents, millorar la planificació estratègica, fomentar l'aprenentatge organitzatiu i establir acords globals. L'anàlisi ofereix una visió clara de la capacitat de l'organització per aprofitar la tecnologia com a motor de creixement i adaptació al canvi.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Incrementar mercats amb els recursos actuals	7/10 (Atracció Mitjana)
Ampliar el mercat mantenint els recursos	6/10 (Atracció Mitjana)
Millores en planificació estratègica	8/10 (Atracció Alta)
Dinamització del canvi organitzatiu	7/10 (Atracció Mitjana)
Millora de comunicació amb agents externs	8/10 (Atracció Alta)
Acords formals amb competidors	5/10 (Neutral)
Inversions financeres en diferents regions	7/10 (Atracció Mitjana)
Externalització de la cadena de valor	6/10 (Atracció Mitjana)
Delegació d'operacions de manera global	7/10 (Atracció Mitjana)
Aprenentatge de noves tecnologies i negocis	9/10 (Atracció Alta)
Intercanvi de coneixement entre ubicacions	8/10 (Atracció Alta)

Explicació dels valors:

- **Incrementar mercats amb els recursos actuals:** Buff ha aconseguit expandir-se a més de 60 països sense necessitat d'augmentar exponencialment la seva infraestructura. Un exemple similar és Fjällräven, que ha ampliat la seva presència internacional mantenint un model de producció eficient.
- **Ampliar el mercat mantenint els recursos:** L'empresa ha entrat en nous segments, com la moda urbana, sense grans increments de costos, imitant estratègies d'altres marques outdoor com Patagonia.
- **Millores en planificació estratègica:** Buff utilitza anàlisis de dades i eines digitals per millorar la seva planificació. Empreses com The North Face també han adoptat aquest enfocament per optimitzar la gestió d'estocs i vendes.
- **Dinamització del canvi organitzatiu:** La implementació de processos digitals ha facilitat canvis interns a Buff, fent-lo més àgil i adaptatiu. Adidas, per exemple, ha utilitzat metodologies similars per modernitzar la seva producció.
- **Millora de comunicació amb agents externs:** Buff col·labora activament amb distribuïdors i socis comercials, millorant la seva comunicació a través de sistemes digitals com ERP. Això també ho implementa Columbia Sportswear per millorar la seva eficiència logística.
- **Acords formals amb competidors:** Tot i que Buff no té acords destacats amb altres marques, empreses com Gore-Tex han establert aliances amb diverses firmes per millorar la innovació tèxtil.
- **Inversions financeres en diferents regions:** Buff ha fet inversions en nous mercats com Canadà i els Estats Units. Un cas similar és el de Salomon, que ha expandit les seves operacions de producció i distribució globalment.
- **Externalització de la cadena de valor:** L'empresa treballa amb fabricants externs per mantenir flexibilitat en la producció, seguint models com el d'Arc'teryx, que produeix part dels seus productes a tercers especialitzats.
- **Delegació d'operacions de manera global:** Buff ha establert centres logístics en diferents continents per optimitzar la distribució. Aquest model també l'apliquen marques com Mammüt per assegurar una resposta ràpida a la demanda del mercat.
- **Aprenentatge de noves tecnologies i negocis:** Buff ha adoptat noves eines digitals per millorar la seva eficiència, com ha fet Icebreaker amb sistemes d'intel·ligència artificial per gestionar la producció.

- **Intercanvi de coneixement entre ubicacions:** L'empresa fomenta l'intercanvi d'informació entre els seus centres de producció i distribució, seguint un model similar al de The North Face, que coordina equips internacionals per innovar continuament.

Valor General: Atracció Alta (7.2/10)

Buff ha demostrat una forta capacitat per expandir-se i millorar la seva eficiència sense comprometre els seus recursos. Tot i això, encara hi ha espai per reforçar acords estratègics amb competidors i optimitzar encara més la seva gestió global.

Taula 53: Domestic Model of IT Impact III

L'impacte de la tecnologia en aspectes socials, fiscals i de col·laboració empresarial és clau per garantir un desenvolupament responsable i sostenible. Aquesta taula valora com les TI contribueixen a la responsabilitat social, la gestió fiscal, la creació de noves unitats de negoci i el desenvolupament d'aliances estratègiques. Aquesta anàlisi permet detectar àrees de millora en la gestió global i establir estratègies per reforçar la posició de l'empresa en un entorn altament competitiu.

Factor	Nivell de Repulsió / Atracció
Obtenció de productes acabats o semiacabats	7/10 (Atracció Mitjana)
Acords de finançament i obtenció de fons	6/10 (Atracció Mitjana)
Suport a objectius i polítiques socials locals	8/10 (Atracció Alta)
Suport tecnològic als requisits de control intern	7/10 (Atracció Mitjana)
Suport tecnològic als requisits fiscals	6/10 (Atracció Mitjana)
Eliminació de barreres socials i culturals	7/10 (Atracció Mitjana)
Llançament de filials o noves unitats de negoci	8/10 (Atracció Alta)
Desenvolupament d'aliances i acords estratègics	7/10 (Atracció Mitjana)

Explicació dels valors:

- **Obtenció de productes acabats o semiacabats:** Buff ha diversificat els seus proveïdors per garantir materials sostenibles i tècnics. Empreses com Patagonia també han optat per cadenes de subministrament més ètiques i responsables.
- **Acords de finançament i obtenció de fons:** Tot i que Buff té una situació financera estable, el sector tèxtil pot requerir inversions externes per a creixement i innovació, com ha fet The North Face en el desenvolupament de nous teixits tècnics.
- **Suport a objectius i polítiques socials locals:** Buff aposta per la sostenibilitat i la producció responsable a Igualada, alineant-se amb iniciatives similars de marques com Icebreaker, que prioritzen la transparència en la seva cadena de valor.
- **Suport tecnològic als requisits de control intern:** L'empresa ha implementat sistemes ERP per gestionar la seva operativa amb eficiència, igual que Columbia Sportswear, que utilitza SAP per optimitzar processos.
- **Suport tecnològic als requisits fiscals:** Buff compleix amb les normatives fiscals locals i internacionals, però encara pot millorar en la digitalització de processos tributaris, com ha fet Adidas amb sistemes d'automatització.
- **Eliminació de barreres socials i culturals:** L'empresa treballa per garantir condicions laborals justes en la seva cadena de producció, seguint l'exemple de Fjällräven, que col·labora amb organitzacions de drets laborals.
- **Llançament de filials o noves unitats de negoci:** Buff ha expandit la seva presència a nous mercats amb filials a Amèrica del Nord i Europa, seguint estratègies similars a Mammüt per diversificar-se internacionalment.
- **Desenvolupament d'aliances i acords estratègics:** L'empresa ha col·laborat amb marques del sector per innovar en materials, com fan altres líders de la indústria tèxtil outdoor amb Gore-Tex per garantir alts estàndards tècnics.

Valor General: Atracció Mitjana - Alta (7.1/10)

Buff té una bona capacitat d'adaptació en la seva producció, finançament i estratègies de col·laboració. No obstant, la millora en processos fiscals i una expansió més agressiva d'aliances podrien reforçar encara més la seva posició en el mercat global.

Referències:

1. Modaes. (s.d.). *BUFF® amplia la seva oferta en outdoor i projecta més botigues a l'estranger per créixer*. Recuperat el [20 de Febrer del 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/buff-amplia-su-oferta-en-outdoor-y-proyecta-mas-tiendas-en-el-extranjero-para-crecer>
2. CMDsport. (2024). *Buff prosigue con su estrategia de sostenibilidad empresarial*. Recuperat el [20 de Febrer de 2025] de: <https://www.cmdsport.com/montana/actualidad/buff-prosigue-con-su-estrategia-de-sostenibilidad-empresarial/>
3. El Bien Social. (2023). *BUFF® lanza la plataforma DO MORE NOW para animarnos a todos a actuar, proteger y cuidar el medio ambiente que nos rodea*. Recuperat el [20 de Febrer de 2025] de: <https://elbiensocial.org/buff-lanza-la-plataforma-do-more-now-para-animarnos-a-todos-a-actuar-proteger-y-cuidar-el-medio-ambiente-que-nos-rodea/>
4. Modaes. (2023). *Buff prevé encoger su facturación en el ejercicio por la rotura de la 'supply chain'*. Recuperat el [21 de Febrer de 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/buff-preve-encoger-su-facturacion-en-el-ejercicio-por-la-rotura-de-la-supply-chain>
5. Modaes. (2023). *Buff, en busca del equilibrio entre marca y fabricante*. Recuperat el [21 de Febrer de 2025] de: <https://www.modaes.com/back-stage/buff-en-busca-del-equilibrio-entre-marca-y-fabricante>
6. Modaes. (2024). *Buff vuelve al negro en 2024 con ventas de 44,6 millones de euros*. Recuperat el [21 de Febrer de 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/buff-amplia-su-oferta-en-outdoor-y-proyecta-mas-tiendas-en-el-extranjero-para-crecer>
7. Statista. (2024). *Informació general sobre la indústria tèxtil*. Recuperat el [21 de Febrer de 2025] de: <https://www.statista.com/topics/9613/textile-industry-worldwide/>
8. Noticiero Textil. (2023). *Les empreses catalanes del sector miren amb optimisme el 2023 malgrat la inflació*. Recuperat el [28 de Febrer de 2025] de: <https://noticierotextil.net/economia/las-empresas-catalanas-del-sector-miran-con-optimismo-el-2023-a-pesar-de-la-inflacion>
9. VeuAnoia. (2024). *Arrenca l'Escola de Confecció BUFF®*. Recuperat el [28 de Febrer de 2025] de: <https://veuanoia.cat/arrenca-lescola-de-confeccio-buff/>

10. Pinker Moda. (2024). *Buff tanca l'exercici 2022-23 amb una facturació de 48,2 M€*. Recuperat el [2 de març de 2025] de:
<https://pinkermoda.com/buff-facturacion-2022-23/>
11. Fashion Network. (2024). *Buff crea una escola de confecció per impulsar el relleu generacional en el sector tèxtil*. Recuperat el [2 de març de 2025] de:
<https://es.fashionnetwork.com/news/Buff-crea-una-escuela-de-confeccion-para-impulsar-el-relevo-generacional-en-el-sector-textil,1392023.html>
12. UEA - Unió Empresarial de l'Anoia. (2024). *BUFF® implementa IA per a millorar l'eficiència en manteniments preventius*. Recuperat el [4 de març de 2025] de:
<https://www.uea.cat/wp-content/uploads/2024/11/VIII-EMPRESA-I-PROGRES-2024-ANOIA-IMPACTE-DE-LA-IA-AL-TEIXIT-EMPRESARIAL.pdf>
13. The New Barcelona Post. (2024). *BUFF® contractarà 140 persones per relocalitzar la producció a Catalunya*. Recuperat el [4 de març de 2025] de:
<https://www.thenewbarcelonapost.cat/buff-contractara-140-persones-per-relocalitzar-la-produccio-a-catalunya/>
14. BUFF®. (2024). *Informe de Sostenibilitat 2023/24 de BUFF®*. Recuperat el [4 de març de 2025] de:
https://www.buff.com/media/wysiwyg/certificates/sustainability/Sustainability_report_202324_CAT.pdf
15. ERP-Spain. (2024). *Original Buff despliega junto con la consultora Qualita las soluciones JD Edwards EnterpriseOne Apparel Management, específica para el sector moda, y BI de Oracle*. Recuperat el [4 de març de 2025] de:
<https://www.erp-spain.com/articulo/72309/erp/original-buff-despliega-junto-con-la-consultora-qualita-las-soluciones-jd-edwards-enterpriseone-apparel-management-especifica-para-el-sector-moda-y-bi-de-oracle>
16. Deloitte. (2022). *Automatización con Inteligencia*. Recuperat el [4 de març de 2025] de:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/consultoria/Automatizacion-con-inteligencia-2022.pdf>
17. McKinsey & Company. (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Recuperat el [7 de març de 2025] de:
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/a-future-that-works-executive-summary-spanish-mgi-march-24-2017.pdf>

18. Gartner. (2023). *Cuadrante Mágico para Sistemas de Gestión de Transporte*. Recuperat el [7 de març de 2025] de:
<https://axial-erp.co/erp/lo-que-ha-cambiado-en-el-cuadrante-magico-de-gartner-2023-para-los-sistemas-de-gestion-de-transporte-tms/>
19. Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Una nueva economía textil: Rediseñando el futuro de la moda*. Recuperat el [7 de març de 2025] de:
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy>
20. PwC. (2021). *El futuro del sector logístico*. Recuperat el [7 de març de 2025] de:
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/transporte/el-futuro-del-del-sector-logistico.html>
21. Boston Consulting Group. (2015). *La revolució de la robòtica: el pròxim gran salt en la manufactura*. Recuperat el [7 de març de 2025] de:
<https://www.bcg.com/publications/2015/lean-manufacturing-innovation-robotics-revolution-next-great-leap-manufacturing>
22. McKinsey & Company. (2023). *Transformació digital a les empreses*. “The case for digital transformation”. Recuperat el [10 de març de 2025] de:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-transformation>
23. Eurostat. (2024). *Innovació tecnològica i R+D empresarial*. Recuperat el 10 de març de 2025] de:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Research_and_development_statistics
24. Sustain Your Style. (2023). *Sostenibilitat en empreses tèxtils*. Recuperat el [10 de març de 2025] de:
<https://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry>
25. Accenture. (2022). *Informe sobre traçabilitat i control en la recepció de materials*. Recuperat el [10 de març de 2025] de:
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/markets/europe/document/Accenture-EINF-FY22.pdf>
26. DHL Logistics. (2023). *Informe sobre externalització del transport*. Recuperat el [10 de març de 2025] de:
<https://www.dhl.com/es-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2023/dhl-y-everstream-identifican-5-riesgos-criticos-para-la-cadena-de-suministro-en-2023.html>

27. CIPD. (2024). *Gestió del talent i sistemes informàtics de RRHH*. Recuperat el [11 de març de 2025] de: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/human-capital/>
28. Oracle. (2024). *Què és l'HCM?* Recuperat el [11 de març de 2025] de: <https://www.oracle.com/human-capital-management/what-is-hcm/>
29. Oicompas. (2024). *BUFF® Intensifica el seu Compromís amb la Sostenibilitat*. Recuperat el [11 de març de 2025] de: <https://www.oicompas.com/csr-and-sustainability/buff-intensifies-sustainability-commitment/106401.article>
30. Running Insight. (2024). *BUFF® S'uneix al Moviment B Corporation*. Recuperat el [14 de març de 2025] de: <https://www.runninginsight.com/buff-joins-the-b-corporation-movement>
31. Oicompas. (2024). *BUFF® Revisa els Ingressos per a l'Exercici 2022-23*. Recuperat el [14 de març de 2025] de: <https://www.oicompas.com/financial-results/buff-revises-revenues-for-fy-2022-23/107740.article>
32. BUFF®. (2022). *30 Anys de Trajectòria*. Recuperat el [14 de març de 2025] de: <https://www.buff.com/blog/en/commitment-en/30-years-in-the-making/>
33. BUFF®. (2021). *Informe de Sostenibilitat de BUFF® (2021)*. Recuperat el [14 de març de 2025] de: <https://www.buff.com/media/wysiwyg/certificates/sustainability-report-2021.pdf>
34. BUFF®. (2024). *Informe de Sostenibilitat de BUFF® (2023-2024)*. Recuperat el [16 de març de 2025] de: https://www.buff.com/media/wysiwyg/certificates/sustainability/sustainability_report_2023-24_EN.pdf
35. Textile World. (2024). *BUFF® s'uneix a 1% For The Planet amb el seu producte CoolNet UV*. Recuperat el [16 de març de 2025] de: <https://www.textileworld.com/textile-world/knitting-apparel/2024/04/buff-joins-1-for-the-planet-with-best-selling-coolnet-uv/>
36. Flylords Mag. (2023). *BUFF® llança la col·lecció primavera-estiu 2023*. Recuperat el [16 de març de 2025] de: <https://flylordsmag.com/buff-releases-new-spring-summer-2023-collection/>

37. GlobeNewswire. (2024). *BUFF® col·labora amb Protect Our Winters i l'artista Kate Zessel per defensar l'acció climàtica*. Recuperat el [17 de març de 2025] de:
<https://www.globenewswire.com/news-release/2024/10/17/2964800/0/en/BUFF-Partners-with-Protect-Our-Winters-and-Artist-Kate-Zessel-to-Champion-Climate-Action.html>
38. Oicompass. (2024). *BUFF® i Surfrider Foundation col·laboren en una nova col·lecció*. Recuperat el [19 de març de 2025] de:
<https://www.oicompass.com/csr-and-sustainability/buff-and-surfrider-foundation-collaborate/108684.article>
39. Collegiate Bass Championship. (2023). *BUFF® continua la seva associació amb la sèrie de pesca universitària Bass Pro Shops Collegiate Bass Fishing Series*. Recuperat el [19 de març de 2025] de:
<https://www.collegiatebasschampionship.com/buff-continues-partnership-with-bass-pro-shops-collegiate-bass-fishing-series/>
40. Press Democrat. (2020). *BUFF® obté un augment de comandes per a les seves peces de cap utilitzades com a cobertes facials*. Recuperat el [19 de març de 2025] de:
<https://www.pressdemocrat.com/article/business/santa-rosa-apparel-maker-buff-gets-rush-of-orders-for-headwear-people-are-u/>
41. FashionUnited. (2021). *BUFF® llança la plataforma de sostenibilitat 'Do More Now'*. Recuperat el [20 de març de 2025] de:
<https://fashionunited.uk/news/business/buff-launches-sustainability-platform-do-more-now/2021121059976>
42. Outdoor Sportswire. (2024). *BUFF® accelera el suport a Protect Our Winters augmentant el compromís amb l'advocacia del canvi climàtic*. Recuperat el [20 de març de 2025] de:
<https://www.outdoorsportswire.com/buff-accelerates-support-of-protect-our-winters-in-creasing-commitment-to-climate-change-advocacy/>
43. Joint Forces. (2024). *BUFF® actualitza la seva gamma amb nous dissenys de Coolnet UV Buff i el barret NMAD Bucket Hat*. Recuperat el [20 de març de 2025] de:
<https://www.joint-forces.com/gormleys-gear/74556-buff-update-coolnet-uv-buff-and-nmad-bucket-hat>
44. BUFF®. (2024). *Codi Ètic de BUFF®*. Recuperat el [22 de març de 2025] de:
<https://www.buff.com/us/ethic-channel>

45. Interempresas. (2024). *BUFF® celebra el 8M destacant el paper clau de les dones a l'empresa*. Recuperat el [22 de març de 2025] de: <https://www.interempresas.net/Material-deportivo/Articulos/543656-BUFF-conmemora-el-8M-difundiendo-el-papel-clave-de-las-mujeres-en-la-empresa.html>
46. Indeed. (2024). *Treballar a ORIGINAL BUFF, SA: valoracions d'empleats*. Recuperat el [22 de març de 2025] de: <https://es.indeed.com/cmp/Original-Buffer-Sa/reviews>
47. Crónica Global. (2025). *Original Buff, fabricant de gorres i tubulars d'Igualada, va guanyar 1,8 milions el 2024*. Recuperat el [26 de març de 2025] de: https://cronicaglobal.elespanol.com/business/confidente-vip/20250320/original-buff-d-e-igualada-fabricante-tubulares-millones/932406852_0.html
48. Modaes. (2024). *Buff estanca sus ventas en 2023 pero reduce a la mitad sus números rojos*. Recuperat el [26 de març de 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/buff-estanca-sus-ventas-en-2023-pero-reduce-a-la-mitad-sus-numeros-rojos>
49. Modaes. (2024). *Buff traza un nuevo plan estratégico para crecer un 8% al año hasta 2027*. Recuperat el [28 de març de 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/buff-traza-un-nuevo-plan-estrategico-para-crecer-un-4-al-ano-hasta-2027>
50. Modaes. (2024). *Relevo en Buff: el director de operaciones abandona la compañía*. Recuperat el [28 de març de 2025] de: <https://www.modaes.com/empresa/relevo-en-buff-el-director-de-operaciones-abandona-la-compania>
51. Runner's World. (2021). *Dins de la fàbrica de BUFF®: descobrim el compromís de cada tubular i gorra amb el planeta*. Recuperat el [28 de març de 2025] de: <https://www.runnersworld.com/es/zapatillas-correr-material-deportivo/a37773167/buff-tubular-gorras-running-fabrica-igualada/>
52. InfoJobs. (2024). *Opinions del ambient laboral*. Recuperat el [2 d'Abril de 2025] de: <https://buff.ofertas-trabajo.infojobs.net/>
53. Expansión. (2023). *Buff: la empresa que dio la vuelta al mundo con su prenda estrella*. Recuperat el [4 d'Abril de 2025] de: <https://www.expansion.com/empresas/2023/03/11/640b86cae5fdeae1388b45cf.html>
54. Moloon. (2024). *Historia de la marca Original BUFF®*. Recuperat el [6 d'Abril de 2025] de: <https://www.moloon.es/blog/tubulares/historia-marca-original-buff/>

55. BUFF®. (2024). *El movimiento B Corp*. Recuperat el [6 d'Abril de 2025] de: https://www.buff.com/es_es/bcorp
56. Personio. (2024). *Processing of (personal) data by the entity in charge of the online application process*. Recuperat el [8 d'Abril de 2025] de: <https://buff.jobs.personio.de/privacy-policy?language=en>
57. ACCIÓ. (2024). *Original Buff, el valor de tenir un propòsit*. Recuperat el [8 d'Abril de 2025] de: <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/banc-coneixement/cercador/BancConeixement/cem-original-buff-el-valor-de-tenir-un-proposit>
58. Eleconomista. (2024). *Buff Barcelona SI*. Recuperat el [10 d'Abril de 2025] de: <https://empresite.eleconomista.es/BUFF-BARCELONA.html>
59. DatosCIF. (2024). *Informe de empresa de Original Buff SA*. Recuperat el [10 d'Abril de 2025] de: <https://www.datoscif.es/empresa/original-buff-sa>
60. The New Barcelona Post. (2024). *Buff contratará a 140 personas para relocalizar la producción en Catalunya*. Recuperat el [10 d'Abril de 2025] de: <https://www.thenewbarcelonapost.com/buff-contratara-a-140-personas-para-relocalizar-la-produccion-en-catalunya/>
61. Indeed. (2024). *Valoraciones de ORIGINAL BUFF, SA*. Recuperat el [10 d'Abril de 2025] de: <https://es.indeed.com/cmp/Original-Buff.-Sa/reviews>