

**Universitat Politècnica de Catalunya**

Facultat d’Informàtica de Barcelona

**BUFF®**



Carles Bosch Planas

Tomas Serra Arnau

Marc Ramos González

Èric Díez Apolo

**DSI- Enric Mayol Sarroca**

1 de Abril del 2025

**Índex**

[**1. Introducció 2**](#_7ahystumqnfr)

[**2. Anàlisi Extern 2**](#_80y30n7180ot)

[2.1. Anàlisi Extern de l'Entorn Específic 2](#_34me8431wuu)

[Taula 1: Atractiu de l'amenaça de nous entrants en el sector 2](#_i9623o2xegix)

[Taula 2: Atractiu del poder dels nous compradors 4](#_iqfrm0t57xep)

[Taula 3: Atractiu del poder dels substituts 6](#_fbzzu1nedu8p)

[Taula 4: Poder Negociador dels Proveïdors i dels Treballadors 7](#_i1i0rd28aapy)

[Taula 5: Grau de Rivalitat del Sector 10](#_rtvlpj8wypvd)

[2.2. Anàlisi Extern de l’Entorn General 11](#_6k7r9tq4juqr)

[Taula 6: Factors Polític-Legals 12](#_db820wyh4g2w)

[**3. Anàlisi Intern 13**](#_4nmrs58bbz9c)

[3.1. Anàlisis Intern de la Unitat de Negoci 13](#_ftnlosxb9teb)

[3.2. Anàlisi Intern de les Sinergias de Negoci 13](#_1o8ximuf2f6u)

### 

## **Introducció**

## **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.

### **Anàlisi Extern de l'Entorn Específic**

5 forces de Porter

Taula 1,2,3,4,5

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 substituts 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 o servei 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 substituts** 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 substituts

Els productes substitutius 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 substituts propers | 6/10 (Atracció Mitjana) |
| Propensió dels clients a acceptar productes substitutius | 5/10 (Neutral) |
| Agressivitat dels fabricants de substituts | 4/10 (Repulsió Mitjana) |
| Costos de canvi del consumidor | 6/10 (Atracció Mitjana) |
| Rentabilitat del productor de substituts | 5/10 (Neutral) |
| Rati Preu/Valor del substitut | 6/10 (Atracció Mitjana) |

**Explicació dels valors:**

* **La disponibilitat de substituts** 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 substituts** 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 substituts** 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 substituts** 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 substituts** és mitjà, ja que mentre alguns substituts poden ser més econòmics, sovint no ofereixen la mateixa qualitat, durabilitat o innovació.

**Valor General: Atracció Mitjana (5.33/10)**

Tot i que existeixen substituts 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 substituts 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 substituts:** 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 sólida 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 rellevant en un mercat cada cop més exigent.

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

**Explicació:** 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.

### **Anàlisi Extern de l’Entorn General**

Analisis de Pert

Taules 6,7,8,9,10,11

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

| **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)**

**Explicació:** 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.

## **Anàlisi Intern**

### **Anàlisis Intern de la Unitat de Negoci**

Cadena de Valor Pert

Taules 12,13,14,15,16,17,18,19,20

### **Anàlisi Intern de les Sinergias de Negoci**

Análisis del Sistema de Valor

Taula 21

### 

### 

### 

### 