

---

# Fonaments, tipus, objectius i estratègia de les organitzacions

---

PID\_00297353

Josep Cobarsí  
Marc Montemar

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---



**Josep Cobarsí**

Enginyer superior de Telecomunicació per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) i doctor en Organització d'Empreses per la Universitat de Girona (UdG). Cursos de postgrau en Sistemes d'Informació per la Syracuse University. Professor agregat dels Estudis d'Informàtica, Multimèdia i Telecomunicació de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Les seves àrees de docència i recerca se centren en els sistemes d'informació a les organitzacions, la ciència de dades, la gestió del coneixement, la informació i gestió de crisis. Investigador del grup de recerca consolidat Internet Computing and Systems Optimization (UOC).

**Marc Montemar**

Enginyer en Electrònica per La Salle (Universitat Ramón Llull), Màster d'Enginyeria de Telecomunicació per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), MBA per IESE i doctor en Dret, Economia i Empresa per la Universitat de Girona (UdG). Professor col-laborador dels estudis d'Informàtica, Multimèdia i Telecomunicació de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), amb àmplia experiència professional en la Direcció d'Enginyeria i la Gestió de Projectes.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Josep Cobarsí

#### **Com citar aquest recurs d'aprenentatge amb l'estil Harvard:**

Cobarsí, J. i Montemar, M. (2025) *Fonaments, tipus, objectius i estratègia de les organitzacions*. [Recurs d'aprenentatge textual]. Primera edició. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).

Primera edició: febrer 2025

© d'aquesta edició, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Rambla del Poblenou, 154-156, 08018 Barcelona

Autoria: Josep Cobarsí, Marc Montemar

Producció: FUOC

Tots els drets reservats

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit del titular dels drets.*

*Passats tres anys des de la data de publicació de la primera edició d'aquest material, es considerarà publicat sota llicència Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>).*



## Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Concepte i tipus d'organitzacions.....</b>	<b>7</b>
1.1. Què entenem per organització. Primera aproximació .....	7
1.2. Les organitzacions com a sistemes .....	8
1.3. Organitzacions i entorn. <i>Stakeholders</i> .....	13
1.4. Tipificació d'organitzacions: empreses i altres tipus d'organitzacions .....	18
1.4.1. Concepte d'empresa .....	18
1.4.2. Concepte d'administració pública .....	19
1.4.3. Concepte d'organització sense ànim de lucre .....	21
1.4.4. Síntesi de la tipificació d'organitzacions exposada .....	22
1.4.5. Classificacions d'organitzacions .....	24
<b>2. Organitzacions: objectius i estratègia.....</b>	<b>30</b>
2.1. Objectius empresarials .....	30
2.1.1. Missió .....	30
2.1.2. Visió .....	31
2.1.3. Objectius estratègics .....	32
2.1.4. Tipus d'objectius .....	33
2.2. Estratègia .....	34
2.2.1. Definició .....	34
2.2.2. Tipus d'estratègies .....	35
2.2.3. Els components de l'estratègia .....	36
2.2.4. Nivells de l'estratègia .....	37
2.3. La direcció estratègica .....	39
2.3.1. Anàlisi estratègica .....	39
2.3.2. Formulació i implantació de l'estratègia .....	44
<b>Bibliografia.....</b>	<b>47</b>



## Introducció

En un context com l'actual, en el qual la innovació tecnològica, així com la gestió de sistemes complexos, forma part del dia a dia de qualsevol enginyer, conèixer el funcionament de les organitzacions esdevé essencial, no només per copsar els aspectes tècnics imprescindibles per a la seva feina, sinó també per a entendre el seu comportament com a sistemes sociotècnics, que integren persones, processos i tecnologia amb la finalitat d'assolir els seus objectius.

El primer apartat d'aquest mòdul «Concepte i tipus d'organitzacions» aprofundeix en aquest concepte, on es defineixen les organitzacions com a sistemes oberts i dinàmics que s'encarreguen de coordinar i gestionar un conjunt de recursos (humans, tecnològics, financers, físics, etc.), que interactuen amb l'entorn, amb la finalitat d'aconseguir una sèrie d'objectius establerts.

Aquesta definició es pot aplicar a una àmplia varietat de contextos, des d'empreses privades fins a administracions públiques o organitzacions sense ànim de lucre. Des del punt de vista d'un futur enginyer, el concepte d'organització té una rellevància especial, ja que constitueix el marc en què es desenvoluparan i implementaran diferents tipologies de solucions tècniques. Així, per exemple, el bon funcionament d'una aplicació informàtica, d'una infraestructura de telecomunicacions o d'una planta industrial, requerirà uns processos que depenen de la bona gestió organitzativa en la qual es desenvolupen.

Com a sistemes oberts, les organitzacions intercanvien energia, matèria i informació amb el seu entorn. En aquest sentit, poden afectar i ser afectades pels diferents actors, coneguts com a parts interessades o *stakeholders*, que conformen el seu medi intern i entorn extern. Els actors inclouen treballadors, propietaris, directius, clients, proveïdors, competidors, autoritats reguladores o supervisores, etc.

Tanmateix, s'exploraran les diferents tipologies d'organitzacions per a poder concloure en l'últim apartat amb la seva classificació, relacionant-les estretament amb l'àmbit empresarial.

Aquest marc conceptual posa de manifest la complexitat del context organitzatiu que hi ha darrere de qualsevol projecte o sistema que els futurs enginyers i enginyeres hauran de dissenyar, implementar o gestionar. A més, en destaca la necessitat de desenvolupar habilitats no només tècniques, sinó també analítiques i de lideratge, per a treballar en equips multidisciplinaris i en contextos organitzatius heterogenis.

D'altra banda, el segon apartat «Organitzacions: objectius i estratègia» complementa aquesta visió per a focalitzar-se en com les organitzacions estableixen els seus objectius i planifiquen les accions necessàries per assolir-los. S'examinaran els conceptes de «missió», que marca el propòsit essencial de l'organització, i «visió», que formula les aspiracions de l'empresa a llarg termini. També es presentaran els **objectius estratègics** d'una organització que determinen el camí a seguir, així com les prioritats de desenvolupament i innovació. La formulació d'estratègies permet integrar solucions tecnològiques, econòmiques i humanes per a fer front a les necessitats del present i del futur. Es detallaran els diferents tipus d'estratègies que pot seguir una organització: lideratge en costos, diferenciació o enfocament; i s'abordarà la manera com poder assolir els objectius fixats. Les organitzacions han d'implementar eines analítiques i metodologies pròpies de l'enginyeria, com ara l'**anàlisi PESTEL** (factors polítics, econòmics, socials, tecnològics, ecològics i legals), l'**anàlisi de l'entorn competitiu de Porter** i l'**anàlisi DAFO** (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats).

Aquestes eines no només permeten prendre decisions de manera informada, sinó que faciliten la implementació de solucions innovadores, mitjançant l'ús de **tecnologies de la informació i la comunicació (TIC)**, que han fet evolucionar les formes de treball, la col·laboració i la gestió dins de les organitzacions.

En definitiva, aquest document suposa una introducció al món de les organitzacions i les relacions que estableixen amb el seu entorn, amb la finalitat d'aconseguir els diferents objectius que es proposen mitjançant l'anàlisi, el disseny, l'avaluació, la formulació i la implantació de l'estratègia.

## 1. Concepte i tipus d'organitzacions

Les enginyeries TIC (informàtica, multimèdia, telecomunicacions, ciència de dades, etc.) tracten el disseny, la creació i la gestió de diversos tipus de sistemes tecnològics, com ara: programari, xarxes de telecomunicacions, dispositius digitals, interfícies multimèdia i sistemes d'intel·ligència de negoci, entre d'altres. En aquest material constatarem la vinculació del concepte de «sistema» amb el concepte d'«organització».

Les organitzacions són sistemes sociotècnics, una mica diferents dels sistemes tecnològics que són els objectes centrals en les enginyeries TIC.

Ara bé, tots dos comparteixen com a sistemes alguns trets. Addicionalment, no s'ha de perdre de vista que tot professional TIC duu a terme la seva tasca en relació a sistemes tecnològics en el context d'una organització o organitzacions, on aquests sistemes tecnològics exerceixen una funció específica, adequadament integrada en la seva activitat.

### Exemples d'organitzacions

Els exemples d'organitzacions esmentats en aquest material acostumen a relacionar-se amb el disseny, la implementació i l'aplicació de les TIC. S'ha procurat combinar en aquests models organitzacions diverses respecte les seves dimensions, l'àmbit geogràfic i cultural, els sectors d'activitat, etc. Bona part dels exemples de PIMES i d'empreses tipus *start-up* espanyoles han estat extrets de [www.emprededores.es](http://www.emprededores.es).

### 1.1. Què entenem per organització. Primera aproximació

Partim d'una definició estàndard d'organització recollida en el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, on es descriu com a «associació que es proposa unes finalitats determinades».

Tot i tractar-se d'una definició àmplia, ens dona un marc des d'on poder acostar-nos al concepte. Aquest terme ha estat tractat per diferents perfils d'estudiosos al llarg dels anys, que proposen acostaments diversos. Destaquem les següents definicions per ordre cronològic:

«Una col·lectivitat amb uns límits relativament identificables, un ordre normatiu, rangs d'autoritat, sistemes de comunicació i sistemes de pertinences coordinats; aquesta col·lectivitat existeix de manera relativament contínua en un medi i s'embarca en activitats relacionades, generalment amb un conjunt d'objectius».

Hall (1996, p. 33).

«Unitat coordinada formada per un mínim de dues persones que treballen per assolir un objectiu o conjunt d'objectius comuns».

Gibson et al.(1996, p. 5).

«Un organisme social orientat a l'assoliment d'objectius amb una divisió donada del treball».

Dávila (2001, p. 5).

«Un conjunt de persones, que amb els mitjans o recursos adequats, funciona mitjançant un conjunt de procediments i regles establerts per assolir una finalitat determinada».

Iborra et al. (2014, p.7).

A grans trets, podem apreciar com aquestes definicions, de forma més o menys explícita i amb diversos matisos, ens presenten el concepte d'organització amb tres característiques comunes:

- 1) L'orientació de l'activitat per a l'assoliment d'uns **objectius**.
- 2) La combinació d'un conjunt de **recursos**: humans, tecnològics, financers, físics, etc.
- 3) L'existència de **relacions** establertes per a coordinar aquests recursos i dur a terme l'activitat i assolir les finalitats que es prenen.

Amb aquestes característiques de les organitzacions explicitades, vegem tot seguit com podem vincular aquest concepte d'organització amb el concepte de sistema.

## 1.2. Les organitzacions com a sistemes

La definició de sistema, segons el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, és «tot orgànic, conjunt les parts del qual estan coordinades segons una llei i contribueixen a un determinat objecte».

Aquesta definició genèrica pot enriquir-se en base a la **teoria general de sistemes**. Els pioners d'aquesta teoria, principalment el biòleg i filòsof austríac Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) i el metge i filòsof bielorús Alexander Bogdanov (1873-1928), tenien una visió interdisciplinària del coneixement científic. Encara que es va originar en el camp de les ciències de la vida, la teoria general de sistemes ha influït en diverses àrees de coneixement, incloses les enginyeries TIC i la gestió d'organitzacions. Inspirada en aquesta teoria, podem considerar una definició més completa de sistema:

«Un conjunt d'elements relacionats dinàmicament entre ells, que realitzen una activitat per tal d'assolir un objectiu, i operen amb entrades (informació, energia o matèria) per tal de proporcionar sortides (informació, energia o matèria) processades».

Chiavenato (2006, p. 327).

Els sistemes poden ser:

- **Naturals:** preexistents en la natura, per tant, creats sense intervenció humana. Per exemple, el nostre sistema planetari.
- **Artificials:** creats amb intervenció humana. Per exemple, una empresa, un ajuntament o una xarxa de telecomunicacions.

Els sistemes també poden ser:

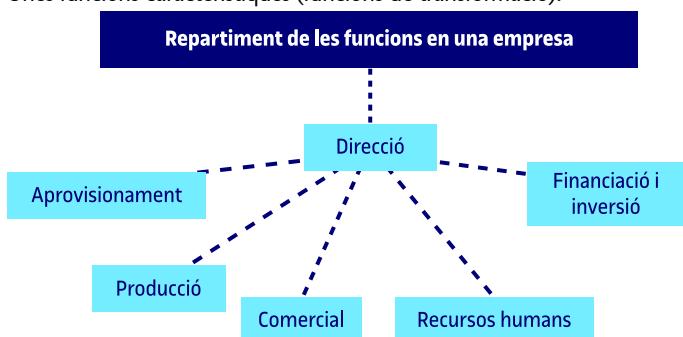
- **Tancats:** tenen una frontera rígida amb l'entorn i no intercanvien energia amb aquest.
- **Oberts:** sí que interaccionen amb l'entorn i tenen una frontera més permeable amb aquest (com és el cas d'una organització).

A la taula 1 recollim la vinculació del concepte d'organització amb el de sistema de forma més detallada, que passa per considerar més extensament el concepte ja descrit al primer apartat, i basat en la premissa de que tota organització té un objectiu concret, que, necessàriament, implica un conjunt de recursos i relacions per a poder orientar els recursos de manera adequada.

Taula 1. L'organització com a sistema

<b>Condicions bàsiques per a l'existència d'un sistema</b>	<b>Elements conceptuals de les organitzacions com a sistema</b>
<p>Un conjunt d'elements.</p> 	<p>Una organització compta amb un conjunt de recursos (humans, financers, materials, dades / informació / coneixement, etc.) que es combinen en unitats organitzatives per tal d'assolir els objectius establerts. Per exemple: motivar els empleats o voluntaris, conèixer la maquinària, el programari o els recursos econòmics disponibles.</p>
<p>Una estructura del sistema (conjunt de relacions).</p> 	<p>Una organització ordena les relacions entre els elements que la componen (persones, departaments, etc.) segons els paràmetres de jerarquia i procediment, que acostumen a combinar-se amb relacions de caràcter informal. Per exemple: en la vessant formal podem trobar procediments establerts per a la contractació de serveis o l'elaboració dels pressupostos de l'organització. En canvi, en l'àmbit informal trobem consultes entre empleats per a resoldre problemes tècnics o administratius o consultes a als càrrecs abans d'elevat la proposta.</p>

Font: elaboració pròpia a partir de Bueno (2004, p. 71).

<b>Condicions bàsiques per a l'existència d'un sistema</b>	<b>Elements conceptuais de les organitzacions com a sistema</b>
<p>Un pla comú (conjunt d'objectius).</p> 	<p>Una organització té una sèrie d'objectius, orientats a implementar l'estratègia de l'organització, i al servei del compliment de la missió particular que s'ha marcat. Els objectius i planificació s'exposaran al segon apartat d'aquest recurs.</p> <p>Per exemple: el nombre de persones a atendre, nombre de màquines a produir, augment de vendes en un determinat període en una zona geogràfica concreta o el disseny d'un nou producte o servei.</p>
<p>Unes funcions característiques (funcions de transformació).</p> <div style="background-color: #002060; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Repartiment de les funcions en una empresa</b> </div>  <pre> graph TD     Direccio[Direcció] --- Aprovisionament[Aprovisionament]     Direccio --- Produccio[Producció]     Direccio --- Comercial[Comercial]     Direccio --- RecursosHumans[Recursos humans]     Direccio --- Financiacio[Finançació i inversió]   </pre>	<p>Una organització té funcions tècniques i administratives per tal de desenvolupar l'activitat i assolir el pla comú.</p> <p>Per exemple: el departament de recursos humans, comptabilitat i finances, màrqueting, recerca i desenvolupament, sistemes d'informació i producció o operacions.</p>
<p>Un conjunt d'estats o situacions observables del sistema.</p> 	<p>Hi ha conjunts de dades que representen l'estat de l'organització en determinats moments o períodes de temps específics.</p> <p>Per exemple: un balanç comptable trimestral, la memòria anual d'activitats, un informe d'auditoria de qualitat o unes estadístiques de producció.</p>

Font: elaboració pròpia a partir de Bueno (2004, p. 71).

L'exercici de les enginyeries TIC es basa principalment en la gestió i administració en sentit ampli (és a dir el disseny, la creació, el manteniment i l'actualització) de diversos tipus de sistemes, com ara: programari, maquinari, xarxes de telecomunicacions, dispositius digitals, continguts i serveis interactius multimèdia, sistemes d'intel·ligència de negoci, etc. Tots aquests sistemes són tecnològics, en tant que es fonamenten en les tecnologies digitals de la informació i la comunicació.

Ara bé, tant la gestió i administració d'aquests sistemes com el seu ús es produeix sempre per part dels usuaris en un context organitzatiu i social, i per tant, té lloc en el si d'una o més organitzacions, que són, al seu torn, sistemes sociotècnics, com es pot deduir de la informació exposada a la taula 1.

Pel que fa als sistemes tecnològics, vegem un exemple a la taula 2:

Taula 2. Sistemes tecnològics. Elaboració pròpria

<b>Condicions bàsiques per a l'existència d'un sistema</b>	<b>Elements conceptuais dels sistemes tecnològics com a sistema</b>
<p>Un conjunt d'elements.</p> 	<p>Per exemple: maquinària, programari, tecnòlegs o usuaris.</p>
<p>Una estructura del sistema (conjunt de relacions).</p> 	<p>Aquestes relacions poden ser de caràcter estrictament tecnològic o de caràcter tecno-organitzatiu (en la mesura que afecten a la capa d'usuari).          Per exemple: de caràcter tecnològic s'inclouen la configuració dels sistemes operatius o dels protocols de comunicació.          De caràcter tecno-organitzatiu: configuració per defecte d'una interfície d'usuari, polítiques d'accés a dades i ús d'aplicatius, o canals i procediments de resolució d'incidències.</p>
<p>Un pla comú (conjunt d'objectius).</p> 	<p>Per exemple: certs sistemes d'informació en les organitzacions tenen un propòsit.          Així, un CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) és un sistema d'informació que facilita la gestió integral de les dades orientades a una òptima relació amb un client o un conjunt de clients en el marc d'una organització.</p>
<p>Unes funcions característiques (funcions de transformació).</p> 	<p>Per exemple: un quadre de comandament (també anomenat <i>scorecard</i> o <i>dashboard</i>) permet a un conjunt de directius monitoritzar l'estat d'assoliment dels objectius, mitjançant una visualització dinàmica i atractiva dels indicadors. En aquest sentit, transforma un conjunt de dades «en brut» en una síntesi que facilita la presa de decisions.</p>

Font: elaboració pròpria.

<b>Condicions bàsiques per a l'existència d'un sistema</b>	<b>Elements conceptuais dels sistemes tecnològics com a sistema</b>
Un conjunt d'estats o situacions observables del sistema. 	Per exemple: el nombre d'usuaris concurrents que consulten una base de dades en un moment donat o el nombre total de consultes a una pàgina web durant un determinat període de temps.

Font: elaboració pròpria.

A la taula 1, hem recollit i il·lustrat el concepte d'organització com a sistema de manera general. Ara bé, al llarg del segle XX i les primeres dècades del segle XXI, han sorgit diversos corrents tant teòrics com pràctics al voltant de la gestió d'organitzacions. Sovint aquestes tendències han estat fonamentades en considerar una organització com a un tipus de sistema específic, com ara una màquina, un ésser viu, un cervell o una xarxa. Aquests corrents han anat comportant la incorporació de conceptes i pràctiques d'administració i gestió, molt presents en les organitzacions actuals. Ho resumim a la taula 3.

Taula 3. Organitzacions com a sistemes i aspectes de gestió

<b>Corrent de gestió i autors vinculats</b>	<b>Exemples d'elements de gestió vinculats</b>
L'organització com a màquina newtoniana. Frederick Taylor 	Diagrames de flux de processos o protocols de procediments normalitzats.
L'organització com a ésser viu. Thomas Davenport 	Plans estratègics o quadres de comandament.

Font: elaboració pròpria.

<b>Corrent de gestió i autors vinculats</b>	<b>Exemples d'elements de gestió vinculats</b>
<p>L'organització com a cervell. Norbert Wiener, Friedrich Hayek, Herbert Simon, Peter Senge, Nonaka y Takeuchi</p> 	<p>Gestió de la qualitat total o gestió del coneixement.</p>
<p>L'organització com a xarxa. Manuel Castells, Alfons Cornellà.</p> 	<p>Aplicacions de xarxes socials o de comerç elèctronic.</p>

Font: elaboració pròpia.

Fins ara hem vist com les organitzacions poden ser considerades un sistema, ja que són sistemes oberts i, per tant, interactius amb el seu entorn. Vegem en la següent secció quins són els principals aspectes d'aquest entorn.

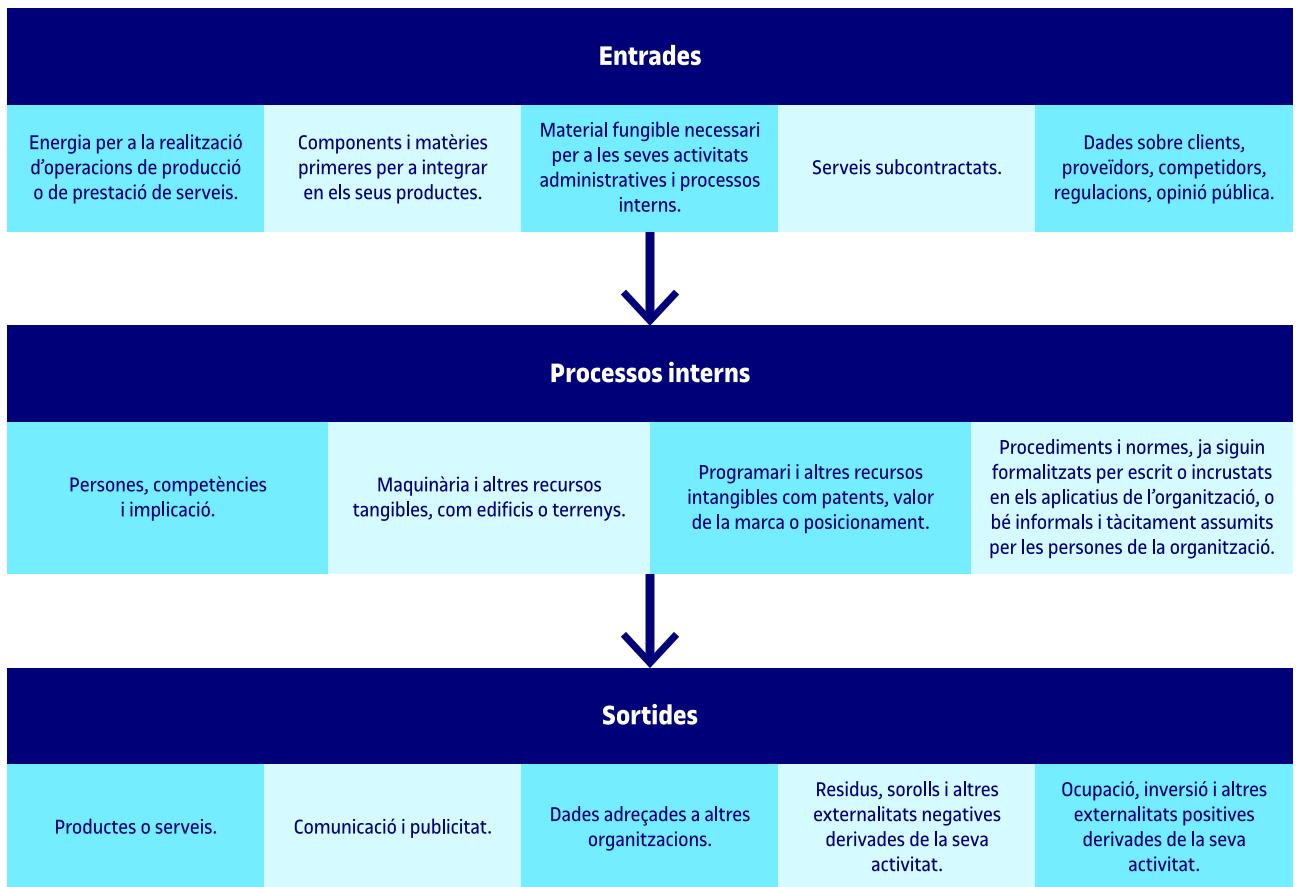
### 1.3. Organitzacions i entorn. Stakeholders

Tal com hem conclòs en l'apartat anterior, les organitzacions són sistemes oberts que intercanvien energia, matèria i informació amb el seu entorn. Així doncs capten quotidiàment entrades, en fan un processament intern, i projecten sortides al seu entorn. En la figura 1 tenim representades les entrades més habituals, els factors més implicats en el processament intern, i les sortides més típiques.

#### Externalitat

Segons l'Enciclopèdia catalana, una externalitat es defineix com «avantatges i desavantatges que apareixen quan les decisions de consumir o produir generen una incidència positiva o negativa sobre el seu entorn».

Figura 1



Font: elaboració pròpria

Com a sistemes oberts, l'activitat de les organitzacions té un impacte dins i fora de la pròpia organització. En aquest sentit, podem constatar que hi han grups d'interès (*stakeholders*) que poden afectar o ser afectats positiva o negativament per l'activitat de l'organització. En una organització genèrica, els grups més rellevants d'entrada són els següents:

- **Propietaris.** La propietat de l'organització pot ser ostentada per una persona individual, per una societat amb un grup reduït de socis, per una societat amb molts accionistes, per una associació, per la ciutadania representada pels poders públics, etc. La propietat pot estar representada per un patronat, una junta d'accionistes, un consell d'administració, etc.
- **Directius.** L'alta direcció d'una organització s'ocupa de definir l'estratègia i els objectius de l'organització, així com supervisar-ne la implementació.

#### Directius

L'alta direcció de l'organització reporta a la propietat, assumeix la responsabilitat legal per la seva gestió davant les autoritats competents i és responsable d'assegurar que s'acredita regularment davant aquestes autoritats el compliment de les obligacions legals (*compliance*).

El màxim directiu o directiva d'una organització acostuma a anomenar-se gerent, director general, *Chief Executive Officer* o similar.

- **Empleats.** Tenen aquesta consideració les persones que treballen contrac-tades laboralment per l'organització. Entre totes aporten els coneixements i actituds necessaris per a l'activitat de l'organització.
- **Clients.** En el sentit literal del terme són les persones o organitzacions que consumeixen els productes o serveis que ofereix l'organització a canvi d'una contrapartida econòmica directa.

### Clients i usuaris

Malgrat que en alguns casos podem identificar clients amb usuaris, no sempre és el mateix.

Per exemple, en el context de la sanitat pública ens referirem més aviat a usuaris que no pas a clients. Els usuaris de la sanitat pública no paguen directament els serveis, encara que ho facin indirectament mitjançant impostos.

Un altre exemple en el qual ens referirem més habitualment a usuaris que no pas a clients és amb l'ús gratuït de serveis digitals com ara buscadors d'internet, correu electrònic, aplicacions de xarxes socials, etc. En aquests casos l'usuari no paga directament amb diners, tot i que aporta dades que són font de negoci per als proveïdors d'aquests serveis.

### Donacions i subvencions

En el sector sense ànim de lucre pot haver-hi aportacions econòmiques considerables voluntàries per part de donants, ja siguin persones individuals o organitzacions; com també subvencions de l'administració pública.

En casos com aquests, podem considerar als donants o a les administracions com a «clients», si entenem aquest concepte en sentit general, o bé se'ls pots considerar com a *stakeholder* específics.

- **Proveïdors.** Són les persones o organitzacions que aporten productes o serveis necessaris per a l'activitat de l'organització a canvi d'una contrapartida econòmica.
- **Competidors.** Són les organitzacions que ofereixen productes i serveis alternatius als oferts per l'organització.
- **Reguladors i supervisors.** Hi ha organitzacions externes que tenen autoritat legal o prou prestigi per a definir les normes a les quals s'adhereix una organització i acreditar-ne el compliment. Aquesta acceptació de les normes pot ser obligada per imperatiu legal (per exemple, normatives de seguretat i higiene al treball o protecció de dades personals), o també voluntària (per exemple, normes ISO de qualitat).

### Stakeholder

Tot i que els integrants de l'alta direcció són també empleats de l'organització, els considerem per la seva especificitat com a *stakeholder* a banda de la resta dels empleats. En canvi, considerem per defecte els comandaments intermitjós com a part de l'equip d'empleats, als efectes de constituir un *stakeholder*.

### Voluntaris

Moltes organitzacions sense ànim de lucre es basen, en gran mesura, en el treball voluntari de persones no retribuïdes. Aleshores, en aquest tipus d'organitzacions els voluntaris són un *stakeholder* a considerar.

Com hem constatat amb aquesta exposició sobre els *stakeholders*, la llista que hem recollit és orientativa i no exhaustiva; s'ha de prendre com una base per a reflexionar en casos concrets d'organitzacions.

En aquest sentit, vegem un cas del nostre entorn proper, els *stakeholders* d'una universitat genèrica (en el supòsit d'una universitat en concret, aquests paràmetres es poden ajustar).

### **Exemple**

**Propietat.** Pot ser pública, d'una societat o una fundació privada, que alhora pot estar representada per un patronat, un Consell Social o un òrgan similar.

**Alta direcció.** El rectorat i la gerència acostumen a ser els màxims càrrecs directius de la universitat, assistits pels càrrecs dels vicerectorats i vicegerències.

**Empleats.** Una universitat sol conformar-se per dues grans branques d'empleats: el personal acadèmic (encarregat de la docència i la recerca), i el personal de gestió (encarregat de l'administració i els serveis).

**Estudiants.** Es matriculen a la universitat per a adquirir una formació específica. En la mesura que paguen una matrícula, se'ls podria considerar també clients, però pel paper específic que tenen a la universitat no és el més habitual.

**Graduats o Alumni.** Poden mantenir alguna vinculació amb la universitat i algun paper com assessors en la governança o com a representants de la universitat en determinats col·lectius.

**Donants.** Persones o empreses que aporten recursos econòmics per a contribuir al soste-niment de la universitat. De vegades patrocinen alguna iniciativa concreta, com ara una càtedra divulgativa o un projecte de recerca.

**Empreses i institucions.** Normalment, les universitats mantenen vincles amb altres organitzacions, en especial organitzacions del seu entorn geogràfic proper. Aquests vincles poden ser diversos: projectes de recerca i transferència encarregats per una indústria, ofer-ta de pràctiques a estudiants o ocupació per a estudiants i graduats.

**Competidors.** Les universitats, encara que moltes d'elles siguin públiques o sense ànim de lucre, competeixen entre si en diversos aspectes. Per exemple: per a reclutar estudiants i professorat, per a subvencions públiques a projectes de recerca o per prestigi i posicio-nament en rànquings.

D'altra banda, podem intuir que els interessos dels diferents *stakeholders* d'una organització són variats, i sovint poden ser contradictoris entre ells. Des d'una perspectiva sistèmica, podem considerar aquests interessos contradictoris, en-tesos com a «forces» que actuen sobre el sistema en sentits opositius, pel que la gestió d'organitzacions serà clau per a poder conjuminar aquestes forces.

### **Capitalisme de stakeholders**

Potser resulta familiar l'expressió «capitalisme de *stakeholders*», basada en una expressió del segle XXI on la importància dels *stakeholders* en la gestió de les organitzacions ha augmentat respecte d'èpoques prèvies. En aquest sentit, de vegades es contraposa aquest ca-pitalisme de *stakeholders* dels temps actuals amb l'anomenat «capitalisme de *stockholders*» del segle XX. És a dir, el «capitalisme d'accionistes» que llavors eren considerats com a pràcticament l'única *stakeholder* rellevant a efectes de gestió i governança.

Una organització pot vincular-se amb el seu entorn a través de diferents formes de relació, que poden donar-se des d'una mateixa organització, i d'entre les quals destaquen:

### **Exemple**

En contextos com ara una fà-brica, una instal·lació de ges-tió de residus o un aeroport, els veïns de l'entorn proper i les organitzacions socials i eco-logistes seran *stakeholders* re-llevants a tenir en compte. En canvi, no ho seran en d'altres organitzacions que tinguin un menor impacte en el seu en-torn físic proper.

- Proporcionar productes i serveis als clients a canvi d'un benefici econòmic en un context de mercat competitiu. Aquest intercanvi és més habitual en les empreses amb ànim de lucre.

### Competència perfecta

En un mercat ideal o de competència perfecta hi ha molta oferta i demanda de productes amb la informació a l'abast de qualsevol client potencial, que implica una tria lliure.

A la pràctica, en molts mercats, el poder de l'oferta de grans empreses és superior a la d'una PIME (petita i mitjana empresa) o un client individual, que disposen de menys control sobre la informació necessària que comparteixen amb la finalitat que el client triï els seus productes.

En aquest context, les regulacions establertes en diferents mercats intenten que el mercat funcioni de manera «justa». Per exemple, les normatives referents a l'etiquetatge de productes adreçats als consumidors.

- Prestació voluntària i gratuïta de serveis, característica de les organitzacions sense ànim de lucre.
- Prestació de serveis per mandat públic i imperatiu legal, relacionades amb les administracions o organismes públics.
- Prestació de serveis en règim de monopolí, constitutius d'empreses que tenen la concessió de la prestació d'aquest servei. Per exemple: la gestió de residus en un municipi, la gestió d'infraestructures de transport, etc.
- Prestació gratuïta de productes i serveis en un context de model de negocí, que inclouen buscadors d'Internet, aplicacions de xarxes socials, correu electrònic, i altres serveis digitals oferts de franc. A canvi, aquestes aplicacions n'estreuen diàriament quantitats massives de dades amb les quals fan negoci.
- Proporcionar dades al seu entorn. Les organitzacions proporcionen regularment dades sobre el seu funcionament a les administracions públiques (com ara Hisenda), i també intercanvien dades en les relacions client-proveïdor.
- Finalment, les organitzacions poden tenir sobre el seu entorn impactes derivats de la seva activitat, diguem-ne colaterals a la seva activitat. Aquests impactes s'anomenen **externalitats**. Les externalitats poden ser tan positives (ocupació, atracció d'altres inversions i negocis, etc.) com negatives (contaminació, soroll, trànsit, etc.).

### Organitzacions sense ànim de lucre

Aquest tipus d'organitzacions (ONG, societats esportives no professionals, associacions de festes locals, etc.) es sustenten majoritàriament en el treball voluntari i altruista de moltes persones. Un exemple en un context tecnològic son les comunitats de desenvolupadors Linux i comunitats de software lliure.

## 1.4. Tipificació d'organitzacions: empreses i altres tipus d'organitzacions

D'entrada, quan pensem en una organització és molt probable que pensem en una empresa. I certament les empreses són organitzacions, però no totes les organitzacions són empreses. A continuació, definirem els conceptes de dos tipus d'organitzacions rellevants, com són les administracions i entitats públiques i les organitzacions sense ànim de lucre.

### 1.4.1. Concepte d'empresa

Segons el DIEC una empresa és «allò que hom emprèn, designi que es posa en execució», però també una «unitat econòmica per a la producció de béns o serveis, per a emprendre i realitzar obres materials, negocis, etc.».

En aquest sentit, una empresa presenta els següents trets característics:

1) És una unitat, en tant que implica una direcció i coordinació que abasta la totalitat de la seva activitat, així com tenen uns objectius compartits.

#### Exemple

En el cas de l'empresa privada *Green Field Technologies* (<https://greenfield.farm/>) els direccius principals són *Chief Executive Officer* i *Chief Information Officer*. L'empresa es dedica a proveir les explotacions agràries d'aplicacions de dades personalitzades, de contribuir a la seva competitivitat i sostenibilitat.

2) Aquesta unitat produeix o es transforma a partir de certes entrades externes i recursos interns, i aporta amb la seva activitat riquesa, valor o utilitat.

#### Exemple

*Green Field Technologies* ofereix, a partir d'aplicacions d'imatge per satèl·lit i mitjançant els coneixements dels seus empleats, crear per a una explotació agrícola determinada un sistema de monitorització dels cultius, que els permeti la detecció anticipada de plagues, entre altres aspectes de seguiment dels cultius. Això passa per una prevenció i mitigació de pèrdues, l'estalvi de l'ús de plaguicides, i la conversió de l'explotació en una de més competitiva econòmicament i més sostenible ecològicament.

3) Tota empresa, a més de ser una unitat organitzativa i econòmica, forma part d'un entorn geogràfic i social, en el qual hi genera un impacte.

#### Exemple

L'empresa *Green Field Technologies* té la seu i activitat principal a Extremadura i els seus clients són principalment explotacions agrícoles d'aquesta regió. Per tant, a banda de generar beneficis econòmics, contribueix a la competitivitat i sostenibilitat de l'agricultura en la seva zona d'influència.

4) Per al desenvolupament de la seva activitat l'empresa està subjecta a un règim de competència. En principi, altres empreses poden oferir productes i serveis similars adreçades als mateixos col·lectius de clients, sempre i quan

compleixin amb la legislació vigent. Ara bé, depenen de la legislació i d'altres aspectes, el règim de competència pot ser menys restrictiu: als potencials competidors els pot resultar més o menys complicat entrar a competir.

### **Exemple**

Altres empreses podrien oferir productes similars als agricultors de la zona, però d'entrada no tindran l'experiència, coneixement i contactes a nivell local que té *Green Field Technologies*. Ara bé, *a priori* no hi ha impediments legals específics per a l'entrada de nous competidors.

Si reunim aquests trets de l'empresa com a organització la podem considerar un sistema en el sentit que s'ha apuntat en la secció anterior: és una unitat, es relaciona amb l'entorn i té uns objectius comuns.

La definició que hem proposat no és explícita pel que fa a l'ànim de lucre de l'empresa, i de fet aquest aspecte pot variar en funció de si l'empresa és de propietat pública o de propietat privada.

**Una empresa de propietat privada** haurà d'obtenir beneficis econòmics per al seus propietaris, a canvi del valor o utilitat que aporta als seus clients. Per tant, s'espera que pugui proporcionar beneficis econòmics als seus propietaris, socis o accionistes.

### **Exemples**

Algunes empreses d'exemple són: GNA Hotel Solutions, Escribano Mechanical & Engineering, INDITEX, Viatris.

### **Motivació**

Això no treu que els propietaris, socis o accionistes de l'empresa puguin tenir motivacions més enllà del benefici econòmic, com ara la voluntat de donar un bon servei als seus clients, l'aspiració de fer una aportació original al seu entorn social, el gust per la feina, etc. Però, en tot cas, els beneficis econòmics (o la raonable expectativa d'aquests) són fonamentals per tal que l'empresa de propietat privada mantingui la seva activitat al llarg del temps.

**Una empresa de propietat pública** habitualment haurà estat creada pels poders públics per a garantir la prestació d'un servei essencial adreçat a un determinat col·lectiu necessitat de suport o en una determinada zona geogràfica. Normalment, es funda en circumstàncies o contextos en què la prestació d'aquest servei per part d'una empresa o empreses privades no podria fer-se de forma adequada o bé no seria rendible. Per tant, s'organitza per a respondre a necessitats que no poden ser cobertes (o no cobertes fàcilment) per part d'una empresa o empreses privades, per a les quals la finalitat de lucre és essencial. En aquest sentit, sectors on les empreses públiques exerceixen típicament la seva activitat són el transport, la sanitat, l'educació i els serveis socials.

### **Exemple**

Algunes empreses d'exemple són: ADIF, AENA, Ferrocarrils de la Generalitat, Institut Català de la Salut, Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, RTVE, TMB.

Les explicacions i exemples que hem vist en aquesta secció posen de manifest que hi pot haver una gran diversitat d'empreses, la tipificació de les quals es veurà més endavant.

## **1.4.2. Concepte d'administració pública**

Les administracions públiques tenen les següents definicions:

«Conjunt de persones i d'òrgans públics encarregats d'efectuar la funció administrativa d'un estat, d'un municipi, etc.».

Diccionari Institut d'Estudis Catalans.

«Conjunt d'òrgans, jeràrquicament ordenats, que actuen amb personalitat jurídica única sota la direcció del govern o de la presidència d'una institució pública per a desenvolupar les funcions executives de caràcter administratiu que són de la seva competència».

Diccionari Jurídic Institut d'Estudis Catalans.

D'aquestes definicions que acabem d'exposar, en deduïm que hi ha dos conceptes d'administració pública:

1) L'**administració pública**, en singular, es refereix al conjunt d'organitzacions existents en un estat, i que s'ocupen de l'administració dels assumptes públics i proporcionen serveis a la ciutadania.

2) Les **administracions públiques** (o altres organismes públics), en plural, són les organitzacions individuals el conjunt de les quals constitueixen l'administració pública.

### **Exemples d'administracions o organismes públics a l'Estat espanyol**

Aquests són alguns exemples d'administracions o organismes públics a l'Estat espanyol:

- Agència Estatal de Meteorologia
- Ajuntaments
- Banc d'Espanya
- Comunitats autònombes
- Comissió del Mercat de Telecomunicacions
- Cossos de policia
- Diputacions provincials
- Exèrcits
- Universitats públiques
- Parlaments

Pel que fa als trets característics d'aquestes administracions o organismes públics podem destacar-ne els següents:

- Són de propietat pública i no tenen ànim de lucre. És a dir, les institucions públiques són propietat de la col·lectivitat d'individus de l'àrea geogràfica en què la institució actua. Així, les organitzacions de l'Estat espanyol no són propietat del govern, ni del rei, sinó de tots els ciutadans espanyols. Com a tals, el seu objectiu és servir al conjunt de la ciutadania.
- Tenen un àmbit d'actuació i competència definit i, per tant, no estan subjectes a competència com és el cas de les empreses privades.
- Són organitzacions especialment orientades al compliment de la llei i rendició de comptes, amb importants exigències en comparació amb una empresa privada. Així, les administracions públiques estan subjectes a regulacions específiques pel que fa a aspectes com ara la gestió financer, la

#### **Ànim de lucre**

No tenen ànim de lucre. Es finançen mitjançant impostos i taxes.

#### **Competències**

Això no treu que pugui donar-se situacions on no queda clar quina administració pública és competent en una qüestió determinada. Ara bé, aquestes són situacions excepcionals i s'acaben resolent amb el temps, ja sigui per vies polítiques o judicials.

gestió de compres o el reclutament de personal. Aquestes regulacions són molt més restrictives que les que apliquen en una empresa privada.

### **Exemples**

Hi ha criteris molt restrictius respecte la modificació de partides pressupostàries, i a la gestió financer general:

- Les compres es gestionen quasi sempre mitjançant concurs públic de proveïdors.
- El reclutament de personal es realitza a través de concursos d'oposicions o un sistema similar altament formalitzat.
- Una administració pública hauria de tenir un balanç econòmic equilibrat entre ingressos (procedents d'impostos, subvencions d'altres administracions, etc.) i despeses (derivades del manteniment de la seva estructura i pels serveis que presten).

### **Regulacions**

Les regulacions restrictives a que estan sotmeses les administracions públiques tenen sentit en el seu context, però això no treu que els resta agilitat. Sobre això, un enginyer va comentar: «He treballat en fàbriques (sector privat) i a la universitat pública. A la fàbrica demanava afegir una petita instal·lació elèctrica en un laboratori i en dos dies ho tenies. A la universitat pública si demanaves el mateix podia trigar molt més».

### **Pressupostos anuals**

L'Estat, les comunitats autònomes, els ajuntaments i altres administracions públiques elaboren anualment els seus pressupostos, per a la qual cosa, s'han d'ajustar a la legislació vigent, com ara el Real decreto ley 17/2014 de medidas de sostenibilidad financiera: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOEA-2014-13613>

### **1.4.3. Concepte d'organització sense ànim de lucre**

Bona part de les organitzacions que coneixem són empreses o administracions públiques, com acabem d'exposar, però n'hi ha que són sense ànim de lucre, com ara Banc dels Aliments, Caritas, Enginy-era, Enginyeria Sense Fronteres, Fundació Princesa de Girona i Omnim Cultural.

Les organitzacions sense ànim de lucre són aquelles que tenen una finalitat altruista, ja sigui aquesta finalitat de tipus social, humanitària, cultural, etc., per tant, no tenen una finalitat de benefici econòmic.

Es creen i es mantenen per les aportacions voluntàries que reben de diferents formes: aportacions financeres, en espècie o mitjançant treball voluntari no retribuït. Aquestes aportacions les poden fer persones físiques, empreses o institucions.

Pel seu caràcter altruista, la legislació atorga a aquestes organitzacions beneficis fiscals i opció a obtenir subvencions públiques o altres ajuts similars. En coherent amb la seva finalitat, aquestes organitzacions no reparteixen beneficis econòmics per a la seva propietat o per als seus socis. S'espera que mantinguin un balanç econòmic equilibrat, i si obtenen beneficis econòmics, aquests s'hauran de destinar a la mateixa organització.

#### **Ley de Fundaciones 50/2002, de 26 de diciembre**

La principal norma de referència estatal per a organitzacions sense ànim de lucre és la «Ley de Fundaciones 50/2002, de 26 de diciembre», que s'ha anat actualitzant. A banda de constituir-se com a fundació, una organització sense ànim de lucre pot constituir-se com a empresa d'economia social o estar vinculada a una empresa d'economia social. Tanmateix, una organització sense ànim de lucre pot estar també constituïda com a associació. Més endavant comentarem sobre les fundacions i sobre les empreses d'economia social, que són les formes jurídiques més habituals per a organitzacions sense ànim de

lucr. El fet que aquestes organitzacions tinguin una finalitat altruista, no exclou que tinguin, a més, motivacions ideològiques, religioses, etc.

D'altra banda, com que aquestes organitzacions no busquen un benefici econòmic, no estan subjectes als mecanismes de mercat i de competició, en el sentit que marca la teoria econòmica per a les empreses privades respecte els consumidors dels productes i serveis que ofereixen. Això no exclou, però, que aquest tipus d'organitzacions puguin competir en certa manera entre elles, com ara per la visibilitat pública o per a obtenir subvencions i donacions.

#### 1.4.4. Síntesi de la tipificació d'organitzacions exposada

Com a síntesis del que s'ha exposat respecte als tipus d'organitzacions i exemples respectius, podem considerar la taula 4. En aquest context, s'entén «propietat» com la titularitat dels recursos amb els quals les organitzacions duen a terme les seves activitats. Aquesta titularitat permet la discrecionalitat total dels propietaris respecte l'ús dels recursos. Quan la propietat és pública els recursos pertanyen al conjunt de la societat i, quan és privada, pertanyen a un grup específic de persones físiques o jurídiques que l'han obtinguda mitjançant algun procediment legal.

##### Exemple

Una organització pot tenir en propietat, entre d'altres, recursos financers (diners en compte corrent), béns immobles (edificis o solars), béns mobles (equip, eines, màquines industrials o hardware informàtic), així com tenir en propietat recursos tecnològics com programari, patents, etc.

Taula 4. Síntesi sobre tipus d'organitzacions

Organització	Finalitat principal	Propietat	Marc de competència
Empresa privada	Benefici econòmic	Privada	Mercat
Empresa pública	Servei a la societat	Pública	Monopoli o similar
Administració pública o organisme públic	Servei a la societat	Pública	No aplica
Organització sense ànim de lucre	Servei a la societat	Privada	Apliquen certs mecanismes de competència

Font: elaboració pròpia.

Ara bé, cal ser conscients que la tipificació resumida en la taula 4, essent útil, mereix alguns comentaris addicionals. La taula 4 no recull quin tipus de legislació aplica a totes les organitzacions i quin tipus de legislació aplica a organitzacions específiques. Per exemple, la legislació sobre protecció de dades aplica a totes les organitzacions. En canvi, les lleis que apliquen a la gestió financera o fiscal són diferents segons es tracti d'una empresa, d'una administració pública o d'una organització sense ànim de lucre.

Considerem organitzacions específiques com ara els hospitals, centres educatius, teatres o societats esportives, companyies d'aviació o de ferrocarril. Poden ser organismes públics, empreses privades o institucions sense ànim de lucre.

##### Reflexió

Com tipificaries la Universitat Oberta de Catalunya?

Per tant, el tipus d'activitat que exerceix una organització no ens indica de quin tipus d'organització es tracta. I, en determinats moments, una organització pot canviar de tipologia.

### **Exemples**

La llei 10/1990 va obligar als clubs de futbol de la Lliga espanyola a convertir-se en Societat Anònima, forma jurídica característica d'una empresa privada. La llei contemplava com a excepció aquells clubs que durant els 4 anys previs havien mantingut un patrimoni net positiu, a la qual es van acollir el F.C. Barcelona, el Club Atlètic Osasuna, l'Athletic Club de Bilbao i el Real Madrid Club de Fútbol, els quals continuen mantenint formes jurídiques d'associació.

Reconeudes empreses privades espanyoles com ara Repsol o Movistar, que ara treballen en règim de competència, són successores d'empreses com CAMPSA o Telefónica, respectivament, empreses que originàriament eren públiques i treballaven en règim de monopoli.

Caixabank, empresa privada, és successora de La Caixa, organització sense ànim de lucre. Amb la finalitat de complir amb la llei 26/2013, de 27 de desembre, de caixes d'estalvi i fundacions bancàries, l'any 2014 es va reorganitzar el Grup "la Caixa" traspassant a CriteriaCaixa les participacions accionàries, inclosa CaixaBank, i gestionant l'Obra Social mitjançant la Fundació Bancària Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.

Dins del sector bancari podem trobar altres exemples com el cas de Caixa d'Enginyers que es va constituir com a Cooperativa.

En termes generals, sectors com l'educació, la sanitat, els transports, la cultura i els esports tenen una presència rellevant d'organitzacions d'administració pública o organitzacions sense ànim de lucre, encara que tinguin també presència d'empreses privades. Això és degut, principalment, a que la prestació d'aquest tipus de serveis difícilment resulta en la rendibilitat econòmica que busca una empresa privada, el que comporta una presència del sector públic o sense ànim de lucre per tal de garantir un accés continuat i universal a aquests serveis en bé de la comunitat.

Una qüestió és qui n'és propietari i l'altra qui finança l'organització. En aquest sentit, les empreses privades i les organitzacions sense ànim de lucre poden rebre considerables subvencions públiques.

En els darrers anys, les empreses privades han assumit de forma creixent discursos i pràctiques relacionades amb l'ètica, la transparència i la responsabilitat social corporativa, que les fan més properes als punts de vista del sector públic i de les organitzacions sense ànim de lucre, en tant que tenen present l'interès general i no només els beneficis econòmics.

Tradicionalment, l'administració pública era el tipus d'organització més subjecta a control i per tant més «burocratitzada». La tendència de les darreres dècades és a una major regulació i control més estricte de les empreses privades, empreses públiques i organitzacions sense ànim de lucre.

### **Normes ISO 9001 o 14001**

La progressiva introducció i reforç de la legislació de protecció de dades, medi ambient, seguretat i higiene laboral, etc., afecta a tot tipus d'organitzacions, que també s'adhereixen progressivament i per pròpia iniciativa a normatives d'autoregulació com ara les normes

### **Greenwashing**

Aquest fet respon a una major consciència de la societat i dels consumidors sobre temes com el medi ambient, la igualtat de gènere, la seguretat i higiene laboral, etc. Això no treu que pugui haver-hi contradiccions entre el discurs i la pràctica de moltes empreses, que gasten més temps i diners en promocionar-se com a empreses respectuoses amb el medi ambient que en minimitzar realment el seu impacte mediambiental. Aquest tipus de pràctica és el que es coneix amb el terme anglès de *Greenwashing*.

ISO 9001 o 14001, en la mesura que representen una garantia de qualitat que facilita la relació entre clients i proveïdors.

La creixent regulació i consegüent «burocratització» no sempre comporta avantatges. Per exemple, pot representar una dificultat considerable per a les PIMEs i per a la creació de nous negocis.

Al llarg dels propers apartats veurem amb més detall la tipificació de les empreses i apuntarem la legislació aplicable a aquestes i a altres tipus d'organitzacions.

#### 1.4.5. Classificacions d'organitzacions

Aquest apartat està destinat a exposar els tipus d'empreses i, per extensió, quins tipus d'organitzacions existeixen. Les empreses com a sistema poden estar caracteritzades per diversos paràmetres i, per tant, poden ser categoritzades. La seva categorització ens pot donar una idea del seu funcionament intern o del tipus de relacions que poden establir amb l'entorn. Aquest aspecte és rellevant quan es considera la creació d'una nova empresa o quan s'examina la possibilitat d'una col·laboració entre empreses. També farem uns apunts sobre la forma jurídica d'administració pública i de fundacions, útils a tenir presents pel treball en aquests tipus d'organitzacions, o quan es planteja la creació d'una fundació.

Així, es desglossen a continuació les diferents classificacions segons els criteris de forma jurídica, mida, propietat i titularitat del capital, sector d'activitat i naturalesa de l'activitat econòmica.

##### Forma jurídica d'empreses

Cadascun dels 18 tipus d'empreses contempla tres requisits principals: un nombre mínim de socis, un capital mínim i una responsabilitat davant de tercers (que pot ser limitada o il·limitada).

La forma més simple o intuïtiva de constituir una activitat empresarial és exercir com a **empresari individual o autònom**, si tenim únicament en compte l'aspecte de tractar-se d'una sola persona i sense un mínim de capital requerit.

Ara bé, la responsabilitat de l'empresari individual o autònom és il·limitada, la qual cosa és un risc considerable, ja que en cas de deutes contrets de la seva activitat empresarial, la persona respon amb els seus ingressos i patrimoni, fins i tot ingressos i patrimoni futurs, fins que el deute estigui saldat. A més, una activitat empresarial requereix la suma de coneixements i de capital per invertir, que sovint no poden ser aportats per una sola persona.

##### Enllaç recomanat

Pel que fa a la forma jurídica, la legislació de l'Estat espanyol contempla fins a 18 tipus d'empreses atenent a la seva configuració jurídica. Nosaltres n'oferim un resum. Si es desitja consultar la classificació completa i les seves característiques es pot fer consultant el següent enllaç: <https://plataformapyme.es/es-es/herramientas-digitales/Paginas/formas-juridicas.aspx>

Per a resoldre aquestes i altres qüestions que es poden plantejar en crear una empresa, hi ha altres tipus de formes jurídiques, que generalment s'anomenen **societats mercantils**, essent les més usuals les següents:

- **Societat col·lectiva.** Mínim de dos socis, sense capital mínim i responsabilitat il·limitada.
- **Societat de responsabilitat limitada.** Pot estar constituïda per un o més socis. El capital mínim requerit com a aportació és d'1 €. La responsabilitat màxima és el capital aportat, tot i que cal tenir en compte que els socis hauran de respondre de manera solidària de la diferència entre l'import de 3.000 € i la xifra del capital subscrit.
- **Societat Anònima.** Pot estar constituïda per un o més socis. El capital mínim requerit com a aportació és de 60.000 €. La responsabilitat màxima és el capital aportat.

També hi ha empreses del que s'anomena **economia social**, que funcionen com a règim cooperatiu i les persones que hi treballen acostumen a compartir-ne la propietat o la majoria de la propietat. No tenen ànim de lucre i les formes jurídiques més usuals són:

- Societat anònima laboral
- Societat de responsabilitat limitada laboral
- Societat agrària de transformació
- Societat cooperativa
- Societat cooperativa de treball associat

Aquesta tipificació d'empreses que acabem de comentar és important a la pràctica. Per exemple, a l'hora de plantejar la creació d'una nova empresa és essencial escollir el tipus de forma jurídica més adient tenint en compte propietaris, capital disponible i tipus d'activitat que es vol desenvolupar. D'altra banda, el tipus d'empresa també dona informació rellevant a d'altres que es plantegen tenir tractes amb la primera.

## **Forma jurídica d'administració pública**

Les administracions i organismes públics habitualment són creades i regulades per lleis específiques, elaborades pel parlament estatal o pels parlaments autònòmics. Aquestes lleis n'estableixen les finalitats i els aspectes específics de funcionament intern.

### **Exemples**

Aquests són alguns exemples de lleis específiques per administracions i organismes públics:

- Llei de creació dels Mossos d'Esquadra: <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=93461>

### **Enllaç recomanat**

Aquestes empreses d'economia social poden vincular-se a organitzacions sense ànim de lucre o ser elles mateixes organitzacions sense ànim de lucre. Podeu trobar més informació i exemples d'empreses d'economia social al següent enllaç: [https://www.cepes.es/nota-prensa/343\\_empresas-economia-social-espanolas-lideres-nivel-mundial-europeo-siete-sectores-industriales](https://www.cepes.es/nota-prensa/343_empresas-economia-social-espanolas-lideres-nivel-mundial-europeo-siete-sectores-industriales)

- Ley de creación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-5940](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-5940)

En el seu funcionament han d'ajustar-se a la legislació general establerta per aquest tipus d'organitzacions, d'entre les que destaquem:

- **Comptabilitat i finances:** Real decreto ley 17/2014 de medidas de sostenibilidad financiera: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-13613-consolidado.pdf>
- **Prodeciment administratiu:** Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565>
- **Contractació:** Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>
- **Transparència envers la ciutadania i la societat:** Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>

En general, les administracions i organismes públics tenen més restriccions pel que fa al seu funcionament intern que no pas les empreses. En aquest sentit, per exemple, a diferència de les empreses:

- Tret d'excepcions molt acotades, han d'adjudicar les contractacions mitjançant concurs públic, basat en la millor relació qualitat-preu del servei o producte a contractar.
- Per a complir amb la llei de transparència, entre altres, han de:
  - Publicar les retribucions percebudes pels als càrrecs i màxims responsables de les entitats, així com les declaració anuals de béns d'aquests.
  - Fer pública tota la informació relacionada amb contractacions realitzades, com ara: l'objecte, durada, l'import de la licitació i d'adjudicació, el procediment utilitzat per a la seva celebració, els instruments a través dels quals s'ha publicitat, el nombre de licitadors participants en el procediment i la identitat de l'adjudicatari, així com les modificacions del contracte.
- No poden destinatar a inversió diners inicialment pressupostats com a despesa.

Per expressar-ho en termes de sistemes, la funció de transformació d'una administració pública treballa amb més restriccions i requisits que no pas una empresa. Això implica que hi ha menys graus de llibertat pel que fa a l'organització interna i processos per tal d'assolir la màxima transparència, rendició de comptes i actuació equitativa envers la ciutadania i la societat.

## Forma jurídica de les fundacions

Com s'ha comentat anteriorment, una forma jurídica que en principi escau a una organització sense ànim de lucre, com ara una ONG, és una fundació.

### Empreses d'economia social

Una organització sense ànim de lucre també pot estar vinculada a una empresa d'economia social, o constituir-se com a empresa d'economia social, inclús actuar com a associació. Les empreses d'economia social s'han esmentat en apartats anteriors. La forma jurídica d'associació és per a organitzacions més simples i no la desenvolupem en aquest material.

La principal norma de referència estatal per a fundacions és la «Ley de Fundaciones 50/2002, de 26 de diciembre», que s'ha actualitzat regularment.

En aquest sentit, una fundació pot tenir entre les seves finalitats:

- Promoure la recerca científica i el desenvolupament tecnològic.
- Promoure la igualtat d'oportunitats i la justícia social.
- Proporcionar cooperació financer a persones i organitzacions necessitades.
- Preservar i protegir el patrimoni natural i cultural.
- Donar suport a comunitats locals i regionals.

Les fundacions poden ser creades amb aquestes finalitats per part d'un particular, una família, una associació, una empresa o una administració pública.

En tractar-se de finalitats d'interès general, i no haver-hi ànim de lucre, les fundacions tenen beneficis com ara:

- Tractament fiscal específic per a aquest tipus d'organització, més favorable que el que rep una empresa amb ànim de lucre.
- Opció a obtenir, o concórrer per a l'obtenció de, determinades ajudes públiques i subvencions.

També tenen l'obligació de funcionar segons uns estatuts interns democràtics i els seus directius estan subjectes a responsabilitats legals i financeres, entre d'altres.

## Mida

A la Unió Europea, la classificació de les empreses segons la mida es basa en el Reglament de la UE núm. 651/2014. Aquesta tipificació parteix de dos paràmetres quantitatius ja esmentats: el volum de negoci i el número de treballadors. A més, s'apunten tot seguit algunes característiques qualitatives, que reforcen i contextualitzen la informació aportada pels paràmetres quantitatius:

### Enllaç recomanat

Podeu trobar més informació a la pàgina web de la ONG «Ayuda en Acción»: <https://ayudaenaccion.org/blog/espana/tipos-de-ong-espanolas/>

### Enllaç recomanat

Podeu trobar més informació a l'Asociación Española de Fundaciones (AEF), inclòs un document amb informació bàsica per a qui es plantegi la creació d'una fundació: <https://abc.fundaciones.org/crear-una-fundacion/>

- **Empreses grans.** Tenen un volum de negoci anual superior a 50 milions d'euros i més de 250 treballadors. Aquestes empreses manegen grans capitals i acostumen a tenir instal·lacions pròpies. Per la seva activitat, tenen un sistema d'administració avançat i préstecs importants amb entitats financeres nacionals i internacionals.
- **Empreses mitjanes.** El seu volum de negoci és igual o menor que 50 milions d'euros i tenen menys de 250 treballadors. Acostumen a tenir àrees definides per funcions i els seus processos i procediments són automatitzats i estandarditzats.
- **Empreses petites.** El seu volum de negoci és igual o menor que 10 milions d'euros i tenen menys de 50 treballadors. La divisió del treball en àrees funcionals és més simple que en les empreses mitjanes i els seus processos i procediments no sempre són automatitzats i estandarditzats.
- **Microempreses.** Tenen un volum de negoci igual o menor que 2 milions d'euros i tenen menys de 10 treballadors. La seva estructura és molt més reduïda i informal. Els seus processos i procediments no són habitualment automatitzats ni estandarditzats. La persona propietària acostuma a ocupar-se de la direcció; i la supervisió de prop de la producció, operacions, logística, administració i vendes.

La mida de les empreses té múltiples implicacions pràctiques, per exemple, certes línies d'ajuts o crèdits públics només poden obtenir-les petites i mitjanes empreses. En altres casos, una empresa només pot presentar-se a determinats concursos públics per a la construcció d'una gran obra pública si té una mida mínima.

D'altra banda, les empreses acostumen, abans de tenir tractes mercantils entre elles, a consultar mitjançant el Registre Mercantil o la Càmara de Comercio de Espanya la informació pública sobre la mida de l'empresa, entre altres aspectes. Això permet formar una idea de la forma jurídica, mida, trajectòria, capacitat financera i solvència d'una empresa.

#### Exemples

En el cas de fundacions o d'administracions públiques la mida també pot tenir repercussions pràctiques, per exemple, pel que fa a poder concórrer o no certes convocatòries de subvencions o ajuts públics; un altre exemple, un municipi a partir de 20.000 habitants ha de tenir un parc de bombers i, conseqüentment, els recursos necessaris.

### Sector d'activitat i naturalesa de l'activitat econòmica

Recordem que en una empresa la propietat o titularitat del capital, pot ser:

- Privada
- Pública
- Cooperativa o social

Una altra tipificació d'organitzacions empresarials que val la pena conèixer és la de **sectors d'activitat**. En l'economia actual es contemplen els quatre sectors següents:

- **Sector primari:** s'ocupa d'obtenir productes del medi natural i inclou agricultura, ramaderia, pesca i mineria.
- **Sector secundari:** es dedica a la transformació de les matèries primeres en productes de major valor afegit, per tant, inclou indústria energia i construcció.
- **Sector terciari:** proporciona serveis a un públic nombrós i de forma regular i inclou transport, telecomunicacions, comerç, turisme, espectacles i entreteniment.
- **Sector quaternari:** els serveis d'aquest sector són singulars i a mida i inclouen serveis d'informació i intel·ligència empresarial, creació publicitària, consultoria i assessoria, recerca, desenvolupament i innovació.

Aquesta tipificació és útil a nivell estadístic per crear una idea general del tipus d'activitat econòmica que hi ha en una determinada zona geogràfica. Una altra classificació útil a efectes estadístics és segons la naturalesa de l'activitat econòmica. En trobem les següents:

- **Industrials:**
  - Extractives
  - Transformadores o manufactureres
- **Comercials:**
  - Majoristes
  - Minoristes
  - Comisionistes
- **Serveis:**
  - Transports
  - Turisme
  - Altres

Un cop explicats els conceptes d'organitzacions i els tipus d'organitzacions existents, amb especial èmfasi en les empreses, vegem com una organització estableix i guia els seus objectius i estratègia.

## 2. Organitzacions: objectius i estratègia

Hem dedicat el primer apartat d'aquest material a definir el concepte d'organització, els seus trets característics, i la seva vinculació al concepte de «sistema», així com a exposar els principals tipus d'organitzacions: empreses, organitzacions sense ànim de lucre i administracions públiques.

En aquesta segona part s'aprofundirà en els instruments que intervenen per a guiar l'activitat de l'empresa en relació a la definició i assoliment d'uns objectius fixats a l'inici del projecte. En aquest sentit, i si considerem l'empresa o una altra organització com un sistema sociotècnic, podem recórrer a la metàfora d'un sistema sociotècnic molt específic conegut àmpliament com és la d'un vaixell i la seva tripulació. Els instruments que presentarem són en certa manera comparables als mapes, brúixola i timó que s'utilitzen per a dirigir un vaixell a bon port amb la seva càrrega i passatgers.

### 2.1. Objectius empresarials

Els objectius que una organització es proposa han de ser coherents amb la línia general de l'activitat d'aquesta i amb les seves característiques. Seguint amb l'exemple del vaixell, en podríem trobar un que transporta contenidors, un creuer de passatgers, un pesquer o una patrullera, cada tipus tendrà un objectiu propi i identitari segons la finalitat última.

Els instruments que explicarem tot seguit han estat desenvolupats i són d'aplicació principal en l'àmbit empresarial. No obstant, els comentarem i exemplificarem, en la mesura que escaigui, pel cas d'organitzacions sense ànim de lucre o administracions públiques que puguin incloure's.

#### 2.1.1. Missió

La missió es defineix com la raó de ser de l'organització, és a dir, el seu propòsit fonamental.

Es tracta d'una declaració de principis que defineix què és l'empresa o organització, què fa, a qui es dirigeix i quina és la seva finalitat; i sovint se sol articular amb una frase.

##### Exemples

- Missió d'Intel: «Crear tecnologia que canviï el món i que millori la vida de totes les persones del planeta.»

- Missió de Google: «La nostra missió és organitzar la informació del món i fer que sigui útil i accessible per a tots.»
- Missió de Microsoft: «La nostra missió és empoderar a totes les persones i organitzacions del planeta perquè puguin aconseguir més.»
- Missió d'Spotify: «La nostra missió és desbloquejar el potencial de la creativitat humana, donant a un milió d'artistes creatius l'oportunitat de viure del seu art i a milers de milions de fans l'oportunitat de gaudir i inspirar-se en ell.»
- Missió de Navantia (empresa pública): «Desenvolupar programes navals competitius i servir a la seguretat nacional.»
- Missió de Freixenet (empresa): «La nostra missió és ajudar el món a celebrar els petits i grans moments de la vida, la qual cosa ens fa a tots més feliços.»
- Missió de *GreenField Technologies* (PIME): «És una empresa d'agricultura de precisió que utilitza el coneixement agronòmic i es recolza en la tecnologia per a ajudar a millorar la rendibilitat, la competitivitat i la sostenibilitat mediambiental de les explotacions agrícoles.»

### Reflexió

A dia d'avui, bona part de les empreses (sobretot mitjanes i grans) acostumen a explicitar en la web corporativa la seva missió. En canvi, no és tan habitual que una organització sense ànim de lucre o una administració pública ho facin. Que la missió d'una organització no sigui explícita i publicada no vol dir que no n'hi hagi o que no es pugui sobreentendre, en particular si coneixem aquesta organització o si consultem la seva web corporativa.

Considera una organització sense ànim de lucre amb la qual col·laboris com a voluntari, facis donatius o et sentis proper. Si la seva web no explica la seva missió, et veuries capaç de fer-ne una formulació en una frase?

Ara imagina el cas de l'ajuntament del municipi on vius. Si la seva web no recull de manera explícita la missió, podries descriure-la en una frase?

### 2.1.2. Visió

La visió és una declaració d'intencions de l'autoimatge, la imatge que vol projectar i cap a on es dirigeix l'organització en el futur.

D'igual manera que la missió, la visió sol formular-se en una sola frase.

Fent un símil mariner, podríem dir que la visió estableix el rumb cap al que l'empresa ha de mantenir el seu timó.

#### Exemple

Visió d'Intel: «La nostra visió és que els nostres productes ajudaran a habilitar un futur en el qual cada humà pot tenir un *petaflop* de potència de càlcul i un *petabyte* de dades a menys d'un mil·lisegon de distància.»

#### Reflexió

Tria una de les empreses de les quals hem explicitat la seva missió com a exemple, proposa una visió per a aquesta empresa i compara-la amb la que apareix en la seva web corporativa.

### 2.1.3. Objectius estratègics

La visió sol ser descrita d'una forma força ambiciosa i de vegades abstracta, pel que resulta necessari desglossar-la en el que anomenem com a **objectius estratègics**. Per tal que aquests objectius puguin definir-se de manera eficaç han de complir amb diferents atributs, coneguts en terminologia anglesa com a *SMART*: *Specific* (Específics), *Measurable* (Mesurables), *Achievable* (Assolibles), *Relevant* (Rellevants), *Time-bound* (delimitats en el Temps).

- **Específics (Què farem?)**: han d'estar ben definits de manera que puguin ser comprensibles per a tothom i no puguin donar lloc a equívocs. Per exemple, no es podria considerar específic un objectiu que digués «Fer una transformació digital de l'organització», en canvi si que ho seria si fos «Implementar un software P2P (*Procure to Pay*) per a la gestió de les compres de l'organització».
- **Mesurables (Quant millorarem?)**: s'han de poder mesurar i ser expressats de manera objectiva, ja sigui quantitativament, en forma de *checklist* o en un format similar. Per exemple, incrementar la xifra de vendes en 2 milions d'euros o disminuir el nombre de defectes de fabricació, reduint el nombre de productes defectuosos fins al 0,01 %.
- **Assolibles (Com ho aconseguirem?, amb quins recursos?)**: per a definir-los s'han de tenir en compte els recursos i capacitats de l'organització així com les limitacions tant personals com econòmiques de la mateixa i les possibilitats que té d'aconseguir aquests objectius. El fet que siguin assolibles no treu que puguin representar un repte. Tornant a l'exemple del *P2P*, si volguéssim la implementació completa del software en el termini d'un mes, aquest no seria un objectiu assolible. En canvi si el termini per a dur a terme aquesta implementació fos d'un any, si que es podria considerar un objectiu assolible.
- **Rellevants (Per què ho farem?)**: han de tenir factors diferencials i estar alineats amb la resta de metes de l'organització aportant valor a l'empresa. Un objectiu rellevant, per exemple, podria ser l'augment de la satisfacció dels clients en un 20 % implementant una nova plataforma de suggeriments o bé aplicar un sistema de gestió documental i administració electrònica en un ajuntament. En canvi, un de no rellevant, inclús contraproductiu, podria ser l'adquisició d'una tecnologia molt avançada que tingui un elevat cost d'adquisició i que no aporti cap tipus de millora ni benefici a l'organització.
- **Delimitats en el temps (Quan ho farem?)**: és necessari establir un marc temporal dins del qual s'han d'assolir els objectius plantejats. D'entrada un any natural és un termini raonable per a molts objectius, donat que moltes organitzacions tenen un cicle anual pel que fa a pressupostos, memòries

#### SMART

El terme *SMART* no s'aplica només a objectius estratègics, sinó que pot utilitzar-se amb qualsevol tipologia d'objectiu, tant si aquest és estratègic, com tàctic, com operatiu.

d'activitats, etc. Però també podem considerar objectius a llarg termini (plurianuals) o a curt termini (per exemple, per mesos o trimestres).

#### **2.1.4. Tipus d'objectius**

De manera general, podem dir que existeixen dues tipologies d'objectius:

- **Objectius estratègics:** relacionats amb les metes que l'organització preten assolir a llarg termini. Hauran de contemplar el camp d'activitat de l'organització, i establir, entre altres, en quins negocis o indústries es vol competir, quins es volen potenciar i quins es volen mantenir o inclús abandonar. Més endavant aclarirem la definició del que s'entén per estratègia d'una organització.

#### **Exemples**

Aquests són alguns exemples d'objectius estratègics:

- Per a un ajuntament, reduir en un 10 % el deute públic en un termini de 5 anys.
  - Augmentar la xifra de vendes en un 30 % en els propers tres anys.
  - Incrementar la quota de mercat en un 5 % en els propers dos anys.
  - Augmentar la rendibilitat de l'empresa en un 10 % en els propers dos anys.
  - Millorar la satisfacció de clients fins un 95 % en els propers dos anys.
  - Expandir-se a 4 països nous en els propers tres anys.
  - Reduir les emissions de CO<sub>2</sub> en un 30 % en els propers 5 anys.
- **Objectius operatius:** són aquells que serviran de guia per a realitzar les tasques del dia a dia de l'organització, centrats en les metes de curt termini.

#### **Exemples**

Aquests són alguns exemples d'objectius operatius:

- Disminuir en un 3 % el minvament de la roba emprada en la fabricació de samarretes durant el proper semestre.
- Augmentar la velocitat de producció en un 5 % durant el proper trimestre.
- Millorar la qualitat de l'organització disminuint en un 5 % la quantitat de productes defectuosos en el proper trimestre.
- Reduir el temps de lliurament de producte en un 10 % durant el proper semestre.
- Reduir el temps de resposta de les consultes de clients a 24 hores durant el proper trimestre.
- Disminuir l'absentisme laboral un 10 % durant l'any en curs.

En la figura 2 podem observar diferents tipologies d'objectius segons el seu abast i el termini en que aquests prenen ser assolits. A la base de la piràmide apareixen els objectius amb un abast més reduït i un termini d'assoliment menor (objectius operatius), en canvi, al vèrtex superior de la figura se situen aquells que tenen un major abast i termini d'assoliment (objectius estratègics). En conseqüència, podem dir que tant la missió com els objectius generals estratègics a llarg termini es podrien classificar com a estratègics i els objectius individuals i de departaments o d'unitats es considerarien com a operatius.

El objectius específics de les àrees clau podrien classificar-se com a operatius o específics en funció del termini en el que aquests estan definits i de la rellevància que pugui tenir per a l'empresa. Per exemple, incrementar la qualitat

de determinats productes o serveis d'una organització pot aportar un elevat valor, amb el que, en determinats casos, podria arribar a considerar-se com un objectiu estratègic. Si l'increment de la qualitat és de menor rellevància i en un termini de temps reduït (per exemple, incrementar un 2 % la puntuació dels clients d'un producte determinat en un període de 6 mesos) es consideraria un objectiu operatiu.

Figura 2. Jerarquia d'objectius en una organització



Font: elaboració pròpia a partir de Koontz et al. (2012, p. 118).

## 2.2. Estratègia

### 2.2.1. Definició

El terme estratègia, utilitzat inicialment en l'àmbit militar, és d'origen grec i prové de la fusió de dues paraules: stratos que significa exèrcit i agein que significa guiar o conduir.

A continuació, podem veure algunes de les definicions del terme estratègia plantejades per diversos autors.

Chandler defineix l'estratègia com: «La determinació de les metes i els objectius d'una empresa, així com l'adopció d'accions i l'assignació dels recursos necessaris per a la consecució d'aquests objectius.»

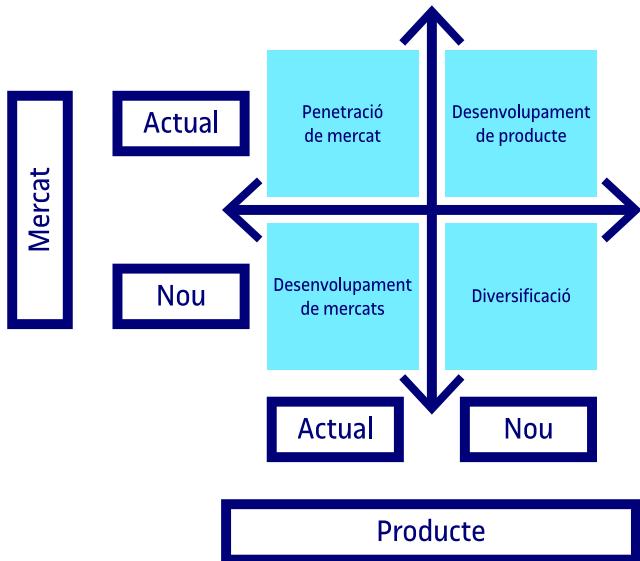
Chandler (1962).

Ansoff considera l'estratègia com «la filosofia de creixement de tota empresa, partint d'una matriu producte / mercat amb espais de desenvolupament i penetració de mercat, desenvolupament de producte i diversificació.»

Ansoff (1965).

A la figura 3 s'hi representa aquesta matriu.

Figura 3. Matriu d'Ansoff (1965)



Font: elaboració pròpria.

Segons Andrews (1971, p. 13), l'estratègia corporativa en una empresa és el patró de decisions que determinen i defineixen els seus objectius, propòsits o metes, configuren les principals polítiques i plans per assolir aquests objectius, i estableixen la gamma de negocis que l'empresa ha de perseguir, el tipus d'organització econòmica i humana que és o aspira a ser, i la naturalesa de la contribució econòmica i no econòmica que pretén fer als seus accionistes, empleats, clients i comunitats.

Per a Porter (1996) l'estratègia és la creació d'una posició única i valuosa en el mercat.

Basant-nos en les definicions descrites, i tenint en compte el concepte de sistema, podem dir que l'estratègia és allò que una organització implementa per a arribar des d'un estat inicial fins a un estat desitjat amb la finalitat de crear valor.

### 2.2.2. Tipus d'estratègies

Porter (1980, pp. 35-41) defineix tres tipus d'estratègies genèriques, distinció que ha estat molt utilitzada com a referència pràctica:

- **Lideratge en costos (ser els més econòmics):** és l'estratègia que fan servir aquelles empreses que poden obtenir un cost de producte o servei molt baix, degut principalment a la utilització d'economies d'escala o bé a l'optimització de la seva operativa. És l'estratègia que utilitzen empreses com *McDonald's*, *Primark* o *Amazon*.
- **Diferenciació (ser els únics):** *Apple* és un bon exemple d'aquest tipus d'estratègia amb el seu lema *Think different*. Una altra marca que utilitza aquest tipus d'estratègia és *Harley Davidson*.

- **Enfocament o segmentació (ser els millors):** és l'estratègia que segueixen les empreses enfocades a un públic objectiu i específic. Qualsevol empresa relacionada amb el luxe, com ara *Ferrari*, *Rolex* o *Bang & Olufsen* fa servir aquest tipus d'estratègia, ja que es centra en perfils d'alt poder adquisitiu.

### 2.2.3. Els components de l'estratègia

Segons Menguzzato i Renau (1991, p. 84), l'estratègia pot ser definida en base als seus quatre components, que són:

- **Camp d'activitat:** consisteix en determinar de manera clara la línia de negoci que pretén establir l'organització en el futur, identificant quin serà el seu àmbit d'activitat, a quins mercats o àrees geogràfiques vol accedir, en quins sectors competirà o a quins perfils de clients es dirigirà.
- **Capacitats distintives:** es refereix tant al conjunt de recursos tangibles: maquinària, instal·lacions i recursos financers; com als recursos intangibles: patents, reputació, marca, cultura i tecnologia. També fa referència a les capacitats o competències (directives, organitzatives, d'innovació, etc.) que permeten a l'organització realitzar tasques i processos per sobre dels seus competidors.
- **Avantatge competitiu:** són aquelles característiques de l'organització que permeten que aquesta estigui en posició d'avantatge respecte als seus competidors podent obtenir una major rendibilitat que aquests. Tal com hem vist en apartats anteriors, Porter estableix els tres tipus de distincions que permeten obtenir aquest avantatge: en costos, fent ús de les economies d'escala; en diferenciació, produint un producte únic o de major qualitat o un disseny distintiu enfront dels seus competidors; en enfocament, dirigint el producte o servei a un determinat públic de manera específica. Una estratègia ben formulada i implementada ha d'assegurar algun tipus d'avantatge competitiu.
- **Sinergia:** esdevé d'integrar les diferents capacitats i recursos de la organització, de manera que al funcionar conjuntament el seu efecte sigui superior a la produïda pels elements de manera aïllada. Si existeix una connexió entre el camp d'activitat, les capacitats distintives i l'avantatge competitiu podrem assolir un millor resultat que centrant-nos de manera individual en algun dels tres components.

Aquestes components també són molt útils per a una reflexió estratègica orientada a la pràctica. Vegem un exemple.

#### Exemple

Aquest és un exemple de components de l'estratègia, de l'empresa *Brave Software, Inc.*:

- **Camp d'activitat.** *Brave* està dins de la indústria dels navegadors web i de la publicitat digital, essent els principals productes i serveis que ofereix el seu navegador web *Brave*, centrat en la privacitat dels usuaris i la seva plataforma de publicitat basada en la criptomoneda BAT amb la que remunera als usuaris quan aquests veuen anuncis. El seu abast a nivell geogràfic és global ja que qualsevol persona, des de qualsevol part del món i amb accés a internet, pot accedir als seus serveis. El segment de clients al qual es dirigeix és el d'usuaris conscienciatos amb la privacitat per una banda, així com el de potencials anunciants que busquin alternatives per a promocionar els seus productes o serveis.
- **Capacitats distintives.** Les principals capacitats distintives de *Brave* són la privacitat i seguretat diferencial respecte d'altres navegadors que permet el bloqueig automàtic d'anuncis intrusius, així com d'altres tipus de rastrejadors i elements de seguiment, el seu model publicitari innovador de recompenses que incorpora el *token* BAT, així com l'elevat rendiment del seu navegador que permet una molt bona experiència de navegació al tenir un temps de càrrega de les pàgines molt breu i reduint el consum de dades al bloquejar els elements innecessaris de les pàgines web.
- **Avantatge competitiu.** Els principals avantatges competitius són: la seva orientació a la privacitat, la reducció de la publicitat intrusiva i les recompenses als usuaris amb BATs.
- **Sinergia.** Es produeix a l'integrar el seu navegador amb el bloqueig de contingut, el seu sistema de recompenses i el seu *token* BAT.

#### **2.2.4. Nivells de l'estratègia**

En funció del nivell jeràrquic on es formuli l'estratègia podem establir que existeixen tres nivells de definició d'estratègia. Tenint en compte que les estratègies es soLEN definir inicialment en el nivell jeràrquic més alt, les d'un nivell inferior s'han d'alinear.

#### **Estratègia corporativa o de l'organització**

Fa referència a l'estratègia global de l'organització, amb la que, si disposa de varies línies d'acció o de negoci, a l'hora de formular-la serà necessari fer-ho des d'un punt de vista on s'inclouin totes. Aquest tipus es troba en el nivell més elevat, pel que totes les estratègies de nivells inferiors hauran d'anar alineades amb l'estratègia corporativa, és a dir, es veuran afectades i condicionades per ella. Contempla la missió, la visió i els objectius estratègics definits en els apartats anteriors.

Per altra banda, en aquest nivell de l'estratègia s'hauran de tenir en compte les possibles sinergies que es poden produir entre les diferents línies de negoci de l'organització, en cas de que aquesta en tingui més d'una. Segons Johnson y Scholes (2001, p. 10), l'estratègia corporativa té com a finalitat satisfacer les expectatives dels propietaris i dels principals *stakeholders* de l'organització. La responsabilitat de la definició i aplicació d'aquesta estratègia recau en la Direcció general de la companyia. Un exemple d'estratègia corporativa és la implantació de l'empresa en un nou territori.

## Estratègies de negoci o competitives

En el cas d'organitzacions que disposin de diverses línies de negoci, aquestes contemplen les estratègies que es duen a terme en cadascuna de les unitats de negoci, pel que té gran rellevància en organitzacions amb una clara diversificació. Per a cada producte o mercat s'analitzen les diferents amenaces i oportunitats per a cadascun dels productes o serveis, amb la finalitat d'aconseguir algun tipus d'avantatge competitiu respecte als seus competidors, fent servir les capacitats distintives de l'organització, que s'hauran detectat un cop analitzades les forteses i debilitats d'aquesta. Cada director d'unitat de negoci serà el responsable de definir la seva pròpia estratègia. Com a exemple d'estratègia de negoci podríem contemplar l'increment de les vendes en una línia de negoci determinada mitjançant la incorporació d'un nou producte innovador.

## Estratègies funcionals o operatives

Aquestes son les estratègies que fixaran les directrius a seguir per part de cadascuna de les àrees funcionals de l'organització, entre les quals destaquem les que estan en mans de: la Direcció d'Operacions, la Direcció de Recursos Humans, la Direcció de Márqueting i la Direcció Financera. Aquestes estratègies hauran d'alinear-se amb les estratègies de nivell superior, és a dir, amb les estratègies de negoci i amb les estratègies corporatives. En aquest nivell és molt important realitzar una anàlisi interna de l'organització (forteses i debilitats), ja que s'haurà de determinar l'ús dels diferents recursos i habilitats de les àrees funcionals, per tal d'optimitzar-les i que tinguin la màxima eficiència possible.

Algunes de les decisions més rellevants, relacionades amb l'estratègia, que les diferents àrees funcionals han de dur a terme són:

- **Direcció d'Operacions.** Pren decisions respecte el disseny del producte, la tecnologia a utilitzar i la ubicació de la planta de fabricació. Per exemple, la modificació d'un procés que permet incrementar un 10 % la capacitat de producció.
- **Direcció Financera.** Pren decisions respecte l'estructura financera òptima, la selecció de projectes d'inversió i la distribució de beneficis als accionistes. Per exemple, demanar una pòlissa de crèdit d'una quantitat determinada.
- **Direcció de Recursos Humans.** Pren decisions respecte dels criteris de selecció de personal, la formació de les persones i la promoció interna. Per exemple, implementar el teletreball dins de l'empresa com a eina d'atracció i retenció de persones.
- **Direcció Comercial o de Márqueting.** Pren decisions respecte el màrqueting estratègic i operatiu, que inclou el producte, el preu, la distribució i

la promoció. Per exemple, la utilització d'*Instagram* per a promocionar els productes de l'empresa.

## 2.3. La direcció estratègica

El procés de direcció estratègica està format per tres fases:

- Anàlisi estratègica
- Formulació de l'estratègia
- Implantació de l'estratègia

En aquest apartat ens centrarem en la primera de les fases, l'anàlisi estratègica, que durà a introduir breument els altres dos aspectes.

### 2.3.1. Anàlisi estratègica

Per a la realització de l'anàlisi estratègica, el primer que haurem de fer és una anàlisi de l'entorn, és a dir, de tots aquells factors externs a l'organització sobre els quals no pot incidir de manera directa, que són susceptibles d'affectar al funcionament i tenir impacte en el resultat d'aquesta. Si aquests factors externs incideixen de manera positiva, podem dir que generen oportunitats per a l'organització, mentre que si aquests incideixen de manera negativa, produeixen amenaces davant les quals l'organització haurà de fer front.

Podem dividir aquest anàlisi de l'entorn estratègic en dues parts:

**1) Anàlisi de l'entorn general.** També anomenada **anàlisi del macroentorn**, consisteix en fer una anàlisi estratègica de l'entorn des d'un punt de vista molt general. Aquest no té en compte el sector al qual pertany l'organització, sinó que s'analitzen aquells factors estratègics que afecten a qualsevol tipus d'organització, que són aquells que formen el marc econòmic, polític, social i tecnològic en el que s'haurà de moure l'organització.

Per a realitzar l'anàlisi de l'entorn general s'utilitza el que es coneix com anàlisi PESTEL, nom que fa referència a les sigles dels diferents factors que incorpora aquesta anàlisi (anteriorment anomenada anàlisi PEST, i que en l'actualitat ha incorporat, degut a la seva elevada rellevància, els factors Ecològics i legals, els quals abans estaven inclosos en els factors polítics i socials):

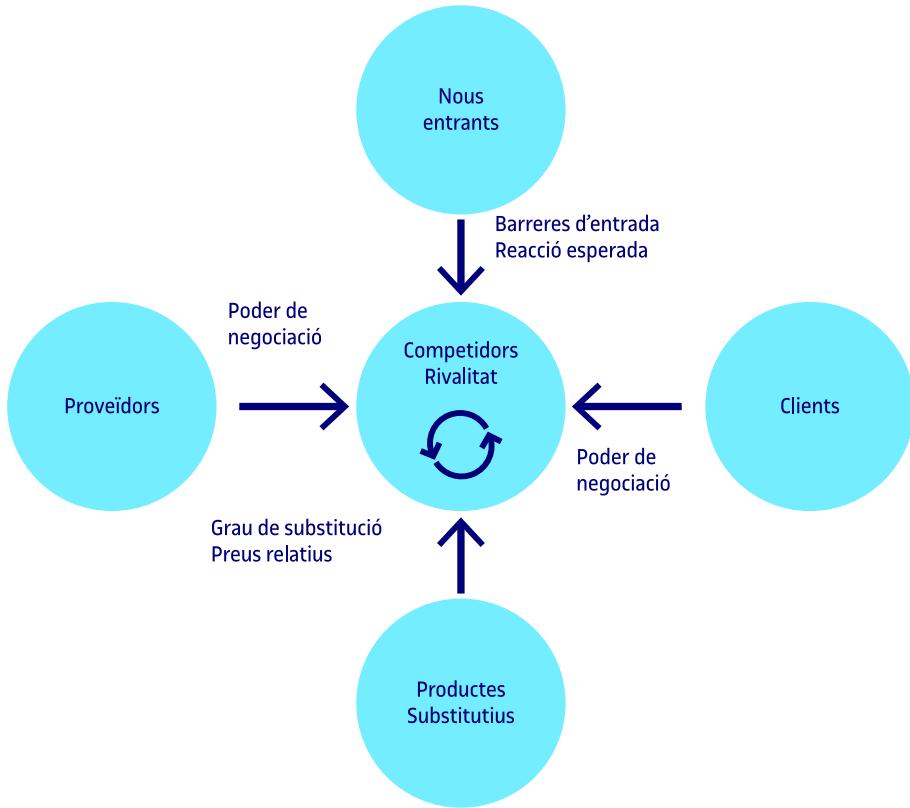
- Factors Polítics. Contemplen l'estabilitat del govern actual, el tipus de partit que governa (proteccionista o lliberal), les relacions que té amb altres països, etc.

- Factors Econòmics. Indiquen en quin estat del cicle es troba: creixement, decreixement o estancament del PIB, inflació o deflació, evolució dels tipus d'interès, la taxa d'atur, etc.
- Factors Socials. Indiquen el comportament de la societat: increment o decrement de la natalitat i la mortalitat, volums d'immigració i emigració; canvis en l'educació de la població; canvis en els valors de la societat, etc.
- Factors Tecnològics. Es refereixen a l'evolució i grau d'implementació de la tecnologia en l'entorn analitzat.
- Factors Ecològics o mediambientals. Incorporen la conscienciació mediambiental dels consumidors i de les empreses. Alguns dels aspectes que contemplen són l'estalvi energètic, el reciclatge de productes i la sostenibilitat en els processos productius.
- Factors Legals. Fan referència a canvis reguladors que poden produir-se en àmbits com el laboral o el fiscal.

**2) Anàlisi de l'entorn competitiu.** Coneguda com **anàlisi del microentorn**, consisteix en realitzar una anàlisi estratègica del sector en el que s'engloba la pròpia organització en base a l'activitat o activitats que realitza.

Una de les eines més conegudes per a realitzar l'anàlisi d'una indústria o segment sectorial és la proposada per Porter (1980), que es basa en l'estudi de les cinc forces competitives:

Figura 4. Model de les cinc forces competitives



Font: elaboració pròpia a partir de Porter (1980).

- **Rivalitat entre competidors existents.** S'analitza la rivalitat existent entre el diferents competidors que realitzen el mateix tipus d'activitat i que ja estan instaurats en el sector. La rivalitat dependrà de diversos factors:
  - El nombre de competidors i la concentració del sector (si el mercat està molt repartit o poques empreses tenen una quota gran del mercat).
  - El creixement del sector. En un sector en creixement el grau de rivalitat és menor degut a que la demanda és creixent i no és necessari perdre rendibilitat per a créixer.
- **Amenaça de nous competidors.** Si entren nous competidors es pot reduir la part de benefici que li correspon a cadascuna de les empreses actuals del sector. Els factors que fan que l'amença de que s'incorporen nous actors al sector augmenti són:
  - Existència de barreres d'entrada. És refereix a els obstacles que troben els nous competidors per a entrar en el sector. Entre aquests trobem: les economies d'escala, la diferenciació de productes, les barreres legals o administratives, l'accés als canals de distribució o als clients, la inversió necessària per entrar al sector i altres desavantatges en costos com l'existència de patents, la localització o l'experiència necessària per a obtenir resultats en el sector (corba d'aprenentatge).
  - Reacció esperada dels competidors. Per a una nova empresa pot ser complicat entrar en un sector si espera que els competidors reaccionin

de manera agressiva davant l'entrada d'un nou competitor (baixant preus, innovant o augmentant la inversió en publicitat).

- **Amenaça dels productes o serveis substitutius.** Es refereix a l'amenaga que puguin representar altres productes, que tot i no ser exactament iguals, poden cobrir necessitats iguals o similars. Aquesta amenaça dependrà de dos factors:
  - El grau de substitució. Si satisfà només una part o totes les necessitats d'un producte existent.
  - Els preus relatius. L'amenaga serà més gran a menor sigui el preu del nou producte respecte l'existent.
- **Poder de negociació amb els proveïdors.** Aquest poder dependrà, entre d'altres factors, del nombre de proveïdors i el seu grau de concentració, del grau de diferenciació dels productes dels proveïdors, de l'existència de productes substitutius als del proveïdor i de la importància del proveïdor sobre el cost final del producte.
- **Poder de negociació amb els clients.** En aquest cas, el poder dependrà del nombre de clients i el seu grau de concentració, de la importància que té el producte respecte dels costos totals dels clients, del grau de diferenciació dels productes del sector, del nivell de rendibilitat del sector al qual es destina el producte o servei i de la informació de la que pugui disposar el client.

Un cop analitzats els diferents factors de l'entorn extern, sobre els quals l'organització no pot incidir, haurem detectat les diferents amenaces i oportunitats que aquest ens ofereix. El següent pas consistirà en realitzar una anàlisi interna de l'organització:

- **Anàlisi interna.** Consisteix en l'anàlisi dels recursos i capacitats de l'organització. Els recursos poden ser tangibles, com els recursos financers o les infraestructures de les quals disposa l'organització, o intangibles com la capacitat o habilitats de les persones que formen l'empresa, la tecnologia i els processos utilitzats, les patents que pugui tenir l'empresa, el *know-how* o la reputació de la marca. L'anàlisi interna ens permetrà conèixer l'avantatge competitiva de l'organització.

Una vegada coneixem les amenaces i oportunitats que han sortit de l'anàlisi estratègica externa i les fortaleses i debilitats de l'organització extretes de l'anàlisi interna, ja estem en disposició de completar l'anàlisi DAFO, que es composa dels següents elements:

- **Origen extern:**
  - Amenaces: factors de l'entorn extern que dificulten aconseguir els objectius marcats.

- Oportunitats: factors de l'entorn extern dels que l'organització es pot aprofitar en el seu benefici.
- **Origen intern:**
  - Fortaleses: recursos o capacitats diferencials o úniques de les que l'empresa disposa i que generen avantatges competitius respecte d'altres organitzacions.
  - Debilitats: recursos o capacitats diferencials o úniques de les que l'empresa no disposa i que generen desavantatges en front d'altres organitzacions.

Taula 5. Anàlisi DAFO

	<b>Positius</b>	<b>Negatius</b>
<b>Origen intern</b>	Fortaleses	Debilitats
<b>Origen extern</b>	Oportunitats	Amenaces

Font: elaboració pròpria.

El principal objectiu de l'anàlisi DAFO és el d'aprofitar les oportunitats que l'entorn ofereix, així com intentar pal·liar les amenaces que presenta. Per altra banda, haurem de potenciar les fortaleses que té l'organització i intentar disminuir les debilitats.

Arribats a aquest punt, haurem conclòs la fase d'anàlisi de l'estratègia.

### Exemple

Vegem per acabar un exemple de DAFO.

*Sheedo* és una empresa consolidada el 2017 amb un projecte innovador que apostava per l'*upcycling* i que ha aconseguit redifinir el concepte de «paper» posant a prova la creativitat i transformant deixalles en nous productes amb una qualitat i un valor ambiental únics.

Es tracta d'una papereria que posa èmfasi en plantar la llavor del canvi al món del marxandatge i *packaging*, per això ha substituït el paper d'un sol ús per paper que permet ser utilitzat i plantat, desenvolupant un paper únic fet artesanalment a Espanya a partir de fibres de cotó reutilitzades de la indústria tèxtil.

El resultat és un paper 100 % sostenible i amb un tret molt especial: té llavors en la composició, cosa que permet plantar-lo després del seu ús i tancar així el cicle del consum.

El compromís de *Sheedo Studio* és estar al costat de les empreses i acompanyar-les en el camí d'implantar solucions més sostenibles a les seves companyes de comunicació i de màrqueting; així com els hàbits diàris.

D'altra banda, han volgut certificar-se com a empresa B CORP, que és un segell que pretén impulsar un moviment global de persones que utilitzen els negocis per generar un impacte positiu al món.

Per a assolir-ho, *Sheedo* ha hagut de proporcionar evidència de pràctiques socials i ambientalment responsables, inclosos el subministrament d'energia, l'ús de l'aigua i de residus, plans d'igualtat, la diversitat i la transparència corporativa. Per completar la certificació B CORP, la companyia ha d'inserir legalment el seu compromís amb el propòsit social als estatuts de la seva companyia. Tot el procés els ha ajudat

a qüestionar aspectes de l' empresa, millorar i donar suport al que ja estava intrínsec a la filosofia de *Sheedo*.

Quin seria el DAFO per a aquesta empresa?

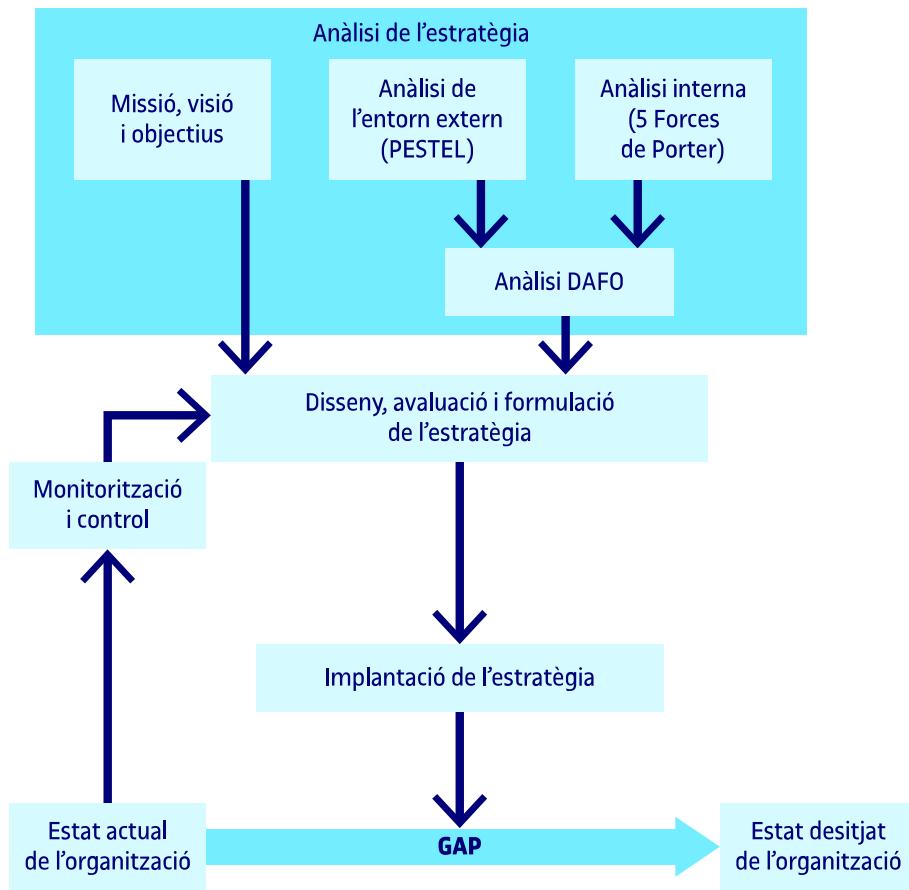
<b>Debilitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa jove i encara amb poca implantació.</li> <li>• Idea poc concretada i experimentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cultura i recorregut del concepte “economia circular”.</li> <li>• Falta de coneixement dels beneficis empresarials possibles.</li> </ul>
<b>Fortaleses</b>	<b>Oportunitats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imatge de marca i reputació medi ambiental corporativa.</li> <li>• Innovació de producte.</li> <li>• Producte competitiu i de qualitat.</li> <li>• Equip de professionals implicats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia circular com a model econòmic de futur.</li> <li>• Empresa creadora de riquesa i feina.</li> <li>• Suport financer institucional.</li> </ul>

### **2.3.2. Formulació i implantació de l'estratègia**

A mode de resum, la definició de la missió, visió i objectius de l'organització, de manera conjunta amb el coneixement de les seves debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats, ens ajudarà a dissenyar i avaluar diferents possibles estratègies que es podrien dur a terme amb la finalitat d'arribar des de l'estat actual fins a l'estat desitjat. Després d'analitzar les diferents alternatives, es procedirà a fer la formulació de l'estratègia, seleccionant la que es consideri més adequada entre les diferents alternatives evaluades.

Un cop formulada l'estratègia, el proper pas serà el de la implantació d'aquesta, la qual s'haurà d'anar monitoritzant i ajustant fins a aconseguir cobrir la distància existent entre els estats actual i desitjat.

Figura 5. Procés d'anàlisi, disseny, avaluació, formulació i implantació de l'estratègia



Font: elaboració pròpria.



## Bibliografia

- Andrews, K. [Kenneth]. (1971). *The concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin. U.S.
- Ansoff, I. [Igor]. (1965). *Corporate strategy#: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Inc.
- Asociación Española de Fundaciones. (24 de noviembre de 2024). *La Fundación: Concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario*. <https://abc.fundaciones.org/crear-una-fundacion/>
- Asociación Española de Fundaciones. (24 de noviembre de 2024). *Las fundaciones filantrópicas personales y familiares en España*. <https://www.fundaciones.org/es/sector-fundacional/inaef/las-fundaciones-filantrópicas-personales-y-familiares-en-españa>
- Ayuda en Acción. (24 de noviembre de 2024). *Tipos de ONG españolas*. <https://ayudaenaccion.org/blog/espana/tipos-de-ong-españolas/>
- BOE, 28 de abril de 2015 (101). pp. 36599-36684. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-4607>
- Brave. (18 de noviembre de 2024). <https://brave.com>
- Bueno Campos, E. [Eduardo]. (2004). *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Pirámide.
- Cámara de Comercio de España. (12 de noviembre de 2024). <https://www.camara.es/>
- Chandler, A. [Alfred]. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. The MIT Press, Cambridge.
- Chiavenato, I. [Idalberto]. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social. (24 de noviembre de 2024). *Empresas de Economía Social españolas, líderes a nivel mundial y europeo en siete sectores industriales*. [https://www.cepes.es/nota-prensa/343\\_empresas-economia-social-espanolas-lideres-nivel-mundial-europeo-siete-sectores-industriales](https://www.cepes.es/nota-prensa/343_empresas-economia-social-espanolas-lideres-nivel-mundial-europeo-siete-sectores-industriales)
- Dávila, C. [Carlos]. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Fuentes, M<sup>a</sup>. M. [María del Mar] y Cordón, E. [Eulogio]. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Pirámide.
- Gibson, J. [James]; Ivancevich, J. [John] y Donnelly, J. [James]. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Irwin.
- Google. (22 setembre de 2024). *Sobre Nosotros*. [https://about.google/intl/ALL\\_es/](https://about.google/intl/ALL_es/)
- Greenfield. (22 setembre de 2024). *¿Qué es Greenfield?* [en línia]. <https://greenfield.farm/que-es-greenfield/>
- Grupo Freixenet. (22 setembre de 2024). *Sobre nosotros*. <https://grupofreixenet.com/sobre-nosotros/>
- Hall, R. [Richard]. (1983). *Organizaciones. Estructura y proceso*. Dossat.
- Iborra, M. [María].; Dasí, À. [Àngels].; Dolz, C. [Consuelo]. y Ferrer, C. [Carmen]. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Paraninfo.
- Informe anual Intel 2022. (22 setembre de 2024). <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/50863/000005086323200006/intc-20221231.htm>
- Intel. (22 setembre de 2024). *Intel Company Overview and Future of Technology*. <https://www.intel.la/content/www/xl/es/company-overview/company-overview.html>
- Johnson, G. [Gerry], y Scholes, K. [Kevan]. (2001). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- Koontz, H. [Harold]; Weihrich, H. [Heinz] y Cannice, M. [Mark]. (2012). *Administración «una perspectiva global y empresarial»*. Mc Graw Hill.

Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-5940>

Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial.

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902>

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>

Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>

Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-13723>

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565>

Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-13613>

Llei 10/1994, d'11 de juliol, de la policia de la Generalitat - Mossos d'Esquadra.

Menguzzato, M. [Martina] y Renau, J. J. [Juan José]. (1991). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management*. Ariel.

Microsoft. (22 setembre de 2024). *About*. <https://www.microsoft.com/en-us/about>

Navantia. (22 setembre de 2024). *Nuestra identidad*. <https://www.navantia.es/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>

Plataforma PYME. (24 de novembre de 2024). *Elección de forma jurídica*. <https://plataformapyme.es/es-es/herramientas-digitales/Paginas/formas-juridicas.aspx>

Porter, M. [Michael]. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Porter, M. [Michael]. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) pp. 61–78. Harvard Business School Publishing.

Real Decreto-ley 17/2014, de 26 de diciembre, de medidas de sostenibilidad financiera de las comunidades autónomas y entidades locales y otras de carácter económico.

Registro Mercantil. (12 de novembre de 2024). Registre Mercantil

Reglament de la UE núm. 651/2014. <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=93461>

Spotify. (22 setembre de 2024). *Reglas de la Plataforma de Spotify*. <https://www.spotify.com/mx/safetyandprivacy/platform-rules>