

# Unitat 2: L'entorn de l'empresa

Sitio: AULES  
Curso: Empresa i iniciativa emprenedora INFORMÀTICA  
Libro: Unitat 2: L'entorn de l'empresa

Imprimido por: ROLDAN VICENTE SANCHIS MARTINEZ  
Día: miércoles, 9 de octubre de 2024, 20:05

# Tabla de contenidos

**1. Objectius**

**2. Continguts**

**3. Entorn empresarial i empresa com a sistema**

3.1. Components del macroentorn: factors politicolegals, econòmics, socioculturals, demogràfics/ambientals i tecnològics

3.2. Anàlisi del microentorn d'una empresa, especialment la relació amb els clients i la competència

3.3. L'empresa i els stakeholders

**4. Àrees funcionals de l'empresa**

**5. L'estructura organitzativa de l'empresa**

**6. La cultura empresarial i la imatge corporativa**

**7. Responsabilitat social de l'empresa**

**8. L'anàlisi DAFO**

8.1. Exemple DAFO

8.2. L'Anàlisi CAME

**9. L'analisi PESTEL**

**10. Missió de l'empresa**

**11. Visió de l'empresa**

**12. Els valors de l'empresa**

**13. Bibliografia i webgrafia**

# 1. Objectius

- Definir la cultura de la teva empresa
- Definir la missió, visió i valors de l'empresa
- Analitzar l'entorn de la teua empresa.
- Definir la seua estructura organitzativa.
- Realitzar una anàlisi DAFO i el seu corresponent CAME
- Valorar la importància de la RSC

## 2. Continguts

- 3. Entorn empresarial i empresa com a sistema
  - 3.1. Components del macroentorn: factors politicolegals, econòmics, socioculturals, demogràfics/ambientals i tecnològics
  - 3.2. Anàlisi del microentorn d'una empresa, especialment la relació amb els clients i la competència
  - 3.3. L'empresa i els stakeholders
- 4. Àrees funcionals de l'empresa
- 5. L'estructura organitzativa de l'empresa
- 6. La cultura empresarial i la imatge corporativa
- 7. Responsabilitat social de l'empresa
- 8. L'anàlisi DAFO
  - 8.1. Exemple DAFO
  - 8.2. L'Anàlisi CAME
- 9. L'analisi PESTEL
- 10. Missió de l'empresa
- 11. Visió de l'empresa
- 12. Els valors de l'empresa

### 3. Entorn empresarial i empresa com a sistema

L'empresa és una entitat que té relació amb el seu entorn i per això no s'entén una empresa sense els seus clients o proveïdors ni tampoc sense la competència. A més, una empresa està afectada per les lleis que dicten els governs respectius en temes tan diversos com el respecte al medi ambient o la pressió fiscal.

L'empresa és un sistema obert, ja que està constituït per un conjunt d'elements relacionat entre ells i amb l'entorn i dirigits a complir uns objectius.

Els diferents elements que formen el sistema empresarial es relacionen amb l'entorn en major o menor mesura i és important aquesta relació per dissenyar el model empresarial de cadascuna de les empreses.

L'entorn empresarial es divideix en dos grups:

- **L'entorn específic o microentorn:** aquest entorn afecta de manera directa la nostra empresa i hi és més proper (exemple: els clients).
- **L'entorn general o macroentorn:** afecta totes les empreses i no ho fa de manera directa (exemple: components econòmics).

## 3.1. Components del macroentorn: factors politicolegals, econòmics, socioculturals, demogràfics/ambientals i tecnològics

L'empresa està influïda per molts components i alguns no hi estan vinculats directament, sinó que es troben en un entorn més general i tenen un ventall de factors molt extens. Aquests factors van des de components de tipus econòmic, legal o tecnològic, entre d'altres, i són molt difícils de controlar.

Tot i les dificultats, s'haurà de fer una anàlisi d'aquests components per poder actuar en conseqüència i poder fer l'empresa més competitiva d'acord amb les noves circumstàncies que vagen sorgint o bé es protegirà de possibles desavantatges que estiguen presents en aquest entorn. Situacions que es plantegen actualment i que són importants d'estudiar poden ser la crisi econòmica que actualment està present més favorables.

Components de l'entorn general:

- Econòmics L'atur, els tipus d'interés o la inflació condicionen moltes decisions de les empreses com poden ser la previsió de les vendes o els salaris que es pagaran als treballadors.
- Politicolegals Les normes legals que s'imposen en matèria de contractació de treballadors o d'impostos obliguen que les empreses hagen d'adequar el seu funcionament per complir aquestes normes.
- Socioculturals Els hàbits alimentaris dels consumidors potencials, els estils de vida, les tendències, entre altres, són factors que afecten els hàbits de consum, ja que condicionen el comportament de les persones.
- Demogràfics La distribució per sexes, edat o nivell d'ingressos econòmics dels consumidors influeixen en l'empresa en el moment d'adaptar els productes al mercat o de localitzar l'empresa.
- Ambientals Els problemes mediambientals que es tenen en la societat actual fa que les empreses hagen de tenir més cura en l'impacte que causen al medi ambient, però també és una oportunitat de negoci.
- Tecnològics Els avenços tecnològics en tots els camps i, especialment, en les noves tecnologies fan que s'obrin noves oportunitats de negoci per a les empreses i se'n redueixen els costos.

## 3.2. Anàlisi del microentorn d'una empresa, especialment la relació amb els clients i la competència

El microentorn d'una empresa o entorn específic inclou aquells elements externs a l'empresa que tenen una influència molt directa, ja que hi estan relacionats amb un vincle molt fort.

Els components de l'entorn específic són els següents:

**1) Proveïdors:** Els proveïdors són aquelles persones que proporcionen a les empreses les entrades o inputs per realitzar el seu procés productiu. Si aquestes persones proporcionen factors com l'electricitat se'ls anomena subministradors.

**2) Clients:** Els clients són els destinataris finals dels productes o serveis que les empreses donen. Poden ser consumidors finals o altres empreses que necessiten els productes o serveis per continuar produint.

Els clients són un element essencial per a les empreses perquè aquestes orienten les seues activitats productives a satisfer les necessitats dels seus clients i, per això, l'estudi dels hàbits dels clients i del grup al qual pertanyen suposa una informació de vital importància per a les empreses.

En els estudis de mercat, l'estudi del client o consumidor potencial i els resultats que ixen d'aquests estudis condicionen les empreses i poden arribar a fer variar l'objecte de l'empresa o a diversificar-ne la producció.

L'empresa busca que el consumidor compre el seu producte i per aquesta raó ha de veure quines són les motivacions que tenen en compte els consumidors potencials per comprar el producte en qüestió.

*Els clients i els proveïdors tenen poder de negociació amb les empreses quan són d'una mida important i imposen les seues condicions a les empreses.*

L'única motivació del consumidor no és el preu, encara que siga una motivació molt important. El consumidor pot tenir altres motivacions, com ara:

- **Les motivacions racionals** són les motivacions relacionades amb la reflexió del consumidor sobre les característiques del producte; la comparació entre diversos productes semblants i la fidelitat que un consumidor puga tenir en el producte.

- Les **motivacions emocionals** estan relacionades amb el desig del consumidor d'adquirir un producte determinat per una qüestió de prestigi o de modes.

*El segment de mercat està format pel conjunt de consumidors que demanen un producte de característiques semblants.*

Els consumidors no tenen els mateixos gustos ni necessitats i l'empresa ha de fer una classificació per veure quin és el tret o trets característics d'aquell producte.

Podem distingir determinats trets pels segments com ara l'edat, el sexe, l'activitat, la zona de residència, el nivell d'ingressos i el nivell cultural, entre molts d'altres.

**3) Competidors:** Les empreses han de tenir en compte aquelles altres empreses que tinguen un producte igual o que puguin oferir un producte alternatiu.

**La competència és la quantitat de compradors i venedors que es troben en el mercat per fer l'intercanvi de béns i serveis.**

Des del punt de vista de la competència, distingim diferents tipus de mercats tenint en compte els consumidors i els venedors:

- Competència perfecta. L'existència de molts compradors i venedors que comercien amb un producte sense cap tipus d'avantatge en el mercat.

- Monopoli. Una única empresa que ofereix el seu producte en el mercat.

- Oligopoli. Poques empreses que comercialitzen el mateix producte.

**4) Les entitats financeres:** Són institucions que presten diners a les empreses i són l'element indispensable per al finançament de l'empresa.

**5) Administracions públiques:** L'Estat, les comunitats autònomes, les diputacions i els ajuntaments de manera especial tenen una relació important amb

l'empresa. L'Estat i les comunitats autònomes tenen plans d'ajuda a les empreses a través de subvencions que els són interessants i els ajuntaments tenen una

implicació molt directa en la creació d'empreses, ja que són els encarregats de donar les llicències d'obertura o bé s'encarreguen del cobrament de l'impost sobre béns immobles.

**6) Mercat laboral:** El mercat laboral influeix en la localització de l'empresa, ja que no existeixen les mateixes condicions laborals en tots els països. El cost salarial i la qualificació dels treballadors portaran a les empreses a l'elecció d'una localització o d'una altra.

**7) Comunitat:** La comunitat on s'estableix una empresa té força importància perquè l'estructura social de la comunitat, els valors mediambientals i els estils de vida que tinga condicionaran l'actuació de l'empresa.



### 3.3. L'empresa i els stakeholders

En l'actualitat els directius de les empreses han de responsabilitzar-se no únicament davant dels propietaris de l'empresa, sinó que també ho han de fer front a molts altres agents interessats en el funcionament i evolució de l'empresa, com per exemple consumidors, proveïdors, treballadors, ONGs, competidors, institucions governamentals, sindicats, mitjans de comunicació, associacions cíviqes, etc.

Els stakeholders són totes aquestes persones i/o grups interessats o afectats pel funcionament de l'empresa. Es a dir, els stakeholders són les persones i grups que d'alguna manera es veuen influenciades o afectades per les accions o funcionament de l'empresa o que tenen poder per a influir en el seu funcionament, independentment de la seva relació contractual amb l'empresa. També es pot dir que els stakeholders són aquelles persones i grups que perdrien alguna cosa si una empresa fa fallida.

En l'actualitat les empreses es troben en una situació d'interdependència mútua amb els seus stakeholders i, per tant, és necessari tenir en compte tots aquests grups en la presa de decisió empresarials.

El nucli central dels stakeholders està format pels accionistes i pels treballadors de l'empresa. En un cercle més ampli, els stakeholders inclouen els proveïdors, els clients i consumidors, les entitats reguladores, la competència. En un nivell més ampli encara el concepte inclou també a ONGs, governs, organismes reguladors, etc

## 4. Àrees funcionals de l'empresa

Qualsevol empresa ha de portar a terme un conjunt de tasques molt complexes en la seua realització: des de l'obtenció dels materials fins a la producció i comercialització del producte o servei final, a més de la contractació del personal necessari i adequat i l'obtenció dels recursos financers necessaris.

Aquest conjunt de tasques s'ha d'organitzar i, per aquest motiu, les empreses poden considerar diversos conjunts d'activitats o àrees funcionals el nombre de les quals pot ser major o menor depenent del tipus d'empresa.

- **Direcció i control** La funció de l'àrea directiva és establir els objectius de l'empresa i arribar a la seua consecució amb els factors de producció de què disposa. En aquesta àrea es duen a terme tasques fonamentals per a l'empresa respecte als objectius, l'organització, la gestió i el control.
- **Aprovisionament o compres** L'àrea d'aprovisionament és aquella que obté materials i serveis de l'exterior de l'empresa. En aquesta àrea es tracten les necessitats de materials, el tracte amb proveïdors, la recepció, l'emmagatzematge i la distribució dels materials.
- **Producció.** L'àrea de producció transforma matèries en productes acabats, mitjançant l'aplicació d'una determinada tecnologia. En aquesta àrea es tracta de produir amb les condicions de qualitat estipulada, amb els menors costos i de manera fiable.
- **Comercial o vendes** L'àrea comercial s'encarrega de definir el producte o servei, a qui es ven, com s'ha de donar a conèixer i quina és la millor manera de distribuir-lo. En aquesta àrea es fa un estudi de mercat i les estratègies de promoció i distribució, així com el preu.
- **Recursos humans** L'àrea de recursos humans és l'encarregada de prendre decisions sobre l'organització del personal, la selecció, l'administració dels recursos humans, la formació i les relacions amb els representants dels treballadors. En aquesta àrea es reuneix tota la informació sobre el lloc de treball i sobre els treballadors de l'empresa.
- **Financera** L'àrea financera s'encarrega de totes aquelles activitats relacionades amb l'obtenció de recursos econòmics per l'empresa. Aquesta àrea tria els projectes d'inversió més adequats i els recursos que s'han d'aconseguir.
- **Comptabilitat** L'àrea de comptabilitat és l'encarregada d'examinar els costos que té l'empresa, la seua exactitud i determinar els resultats econòmics i el patrimoni de l'empresa. Aquesta àrea comprova les despeses de l'empresa i n'elabora els comptes anuals.
- **Administració** Dins l'àrea administrativa s'efectuen tasques diverses, com són l'atenció al públic, el correu o l'arxiu. Les tasques de l'àrea administrativa són diverses, totes elles relacionades amb la documentació de l'empresa.

# 5. L'estructura organitzativa de l'empresa

**L'estructura organitzativa de l'empresa** es fonamenta en el disseny i manteniment d'un sistema basat en la definició de les tasques que s'han de complir, del perfil de les persones que les duen a terme, de les relacions entre elles i dels processos de control que permeten veure si s'aconsegueixen els objectius proposats.

Un **organigrama** és la representació gràfica de les diverses àrees funcionals de l'empresa i de les seues funcions, dels nivells, dels nivells d'autoritat i dels canals de transmissió d'informació.

Existeixen diferents tipus d'organigrames segons els diferents criteris d'organització. Un organigrama ha de reunir les

característiques següents per tal de ser útil:

- Ser comprensible d'una manera fàcil.
- Presentar els elements importants de l'empresa.
- Incloure la denominació específica de cada unitat que representa.
- Mostrar correctament la jerarquia de l'empresa.

Tipus d'organigrama		Descripció
Segons la presentació	Específics	Mostra l'estructura d'una unitat administrativa dins de l'organització de l'empresa.
	Verticals	Presenta les unitats ramificades de dalt a baix a partir del titular superior.
	Horizontals	Es presenten les unitats d'esquerra o dreta i se'n col·loca el titular a l'esquerra.
Segons el contingut	Integral	Es representen totes les unitats administratives de l'organització empresarial i les relacions de jerarquia o dependència.
	Funcional	S'inclou en l'organigrama les principals funcions de cada unitat administrativa.

En l'actualitat, les estructures organitzatives més importants són cinc, que són aquestes:

- Estructura funcional.
- Estructura jeràrquica.
- Estructura lineal.
- Estructura matricial.
- Estructura per divisió.

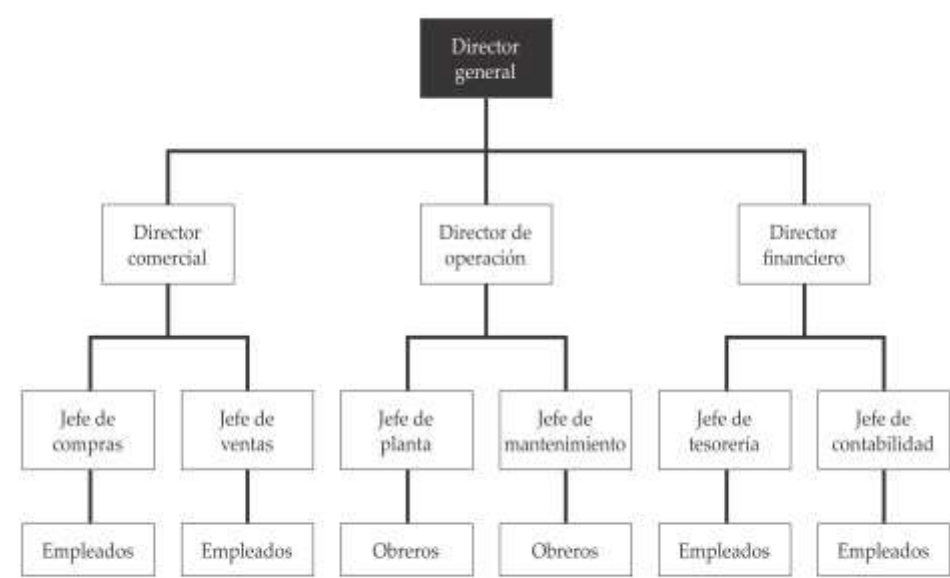
## Estructura jeràrquica o lineal

És una de les més utilitzades, tant en mitjanes com en grans empreses.

Es basa en el principi d'unitat de comandament, és a dir, cada treballador rep ordres d'un sol cap que se situa per damunt d'ell.

Avantatges: és un model simple on les responsabilitats i jerarquia són clares. La presa de decisions és ràpida ja que depén d'una sola persona.

Inconvenients: comunicació lenta i falta d'especialització. Encara que les decisions són ràpides, la comunicació és lenta, ja que les decisions han de comunicar-se per tots els nivells. A més, com els directius han de prendre totes les decisions hi ha poca especialització, ja que no poden ser experts en totes les àrees



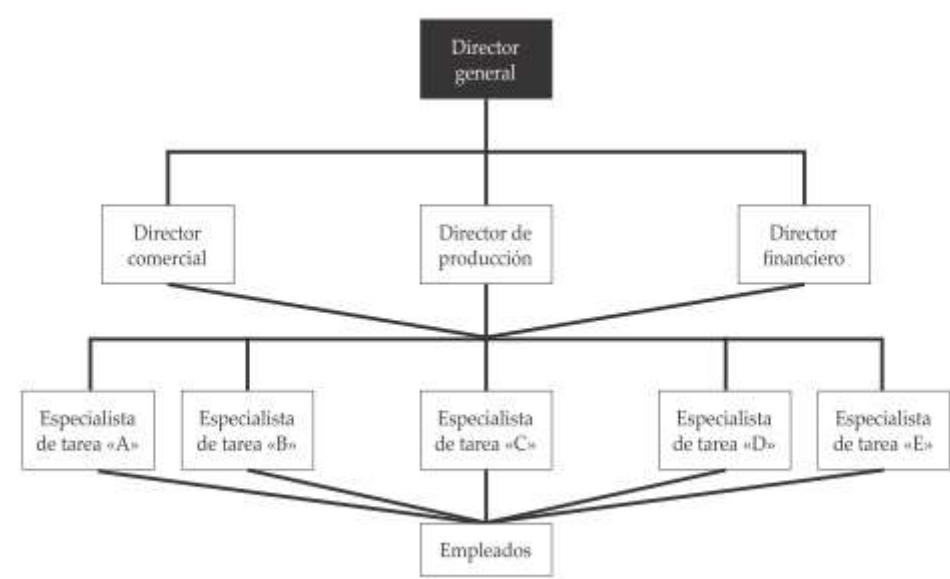
Fuente: Bueno (2004)

Estructura funcional

Es basa en l'existència d'especialistes en les quals cadascun se centra en una de les àrees de l'empresa. D'aquesta manera ja no existeix el principi d'unitat de comandament, sinó que els treballadors poden rebre ordres de cadascun dels diversos especialistes.

Avantatges: a l'haver especialistes que es dediquen a una sola funció, els treballadors estan més ben assessorats de cada matèria en concret.

Inconvenients: ja que els treballadors reben ordres de diversos caps, a vegades poden ser contradictòries i generar conflictes.



Fuente: Bueno (2004)

**Estructura jeràrquica lineal amb staff o assessorament**

És una combinació dels dos models anteriors. Se segueix el principi d'unitat de comandament i cada treballador rep ordres d'un sol cap i, d'altra banda, es crea un departament d'assessorament o staff que permet assessorar en temes concrets, però no té autoritat dins de la jerarquia. Per exemple, un servei d'assessorament extern jurídic.

Avantatges: les responsabilitats i jerarquia són clares i a més existeixen especialistes que assessoren els diferents departaments.



Inconvenients: les decisions són lentes, ja que cal consultar als assessors, i a més suposen un cost extra.

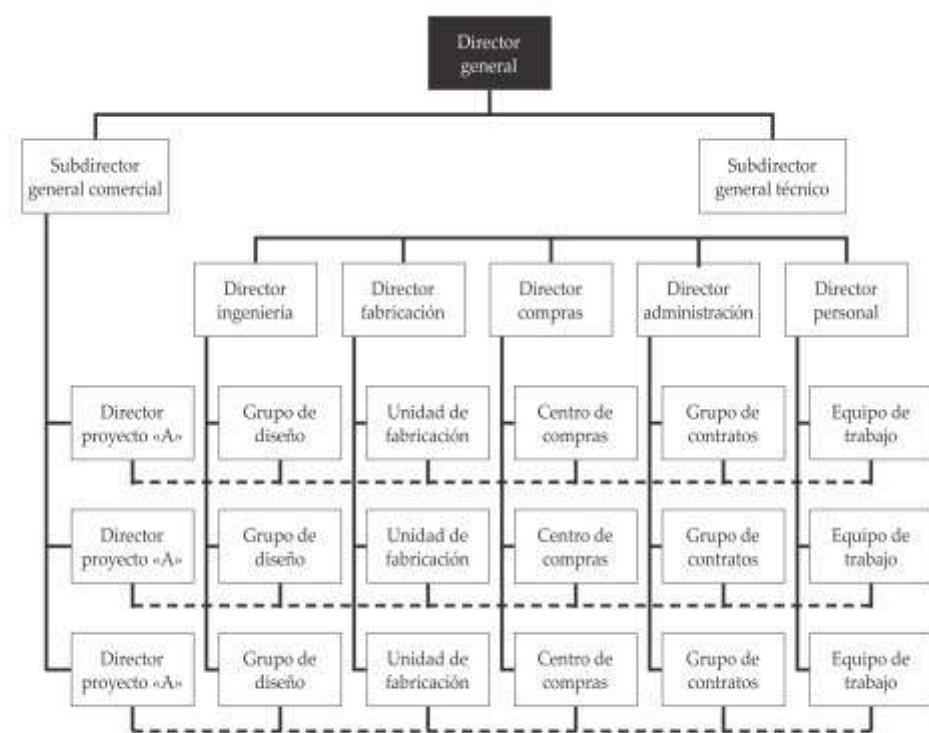
**Estructura matricial**

Combina els departaments per funcions (producció, màrqueting etc.) amb els departaments per productes. Els treballadors tenen dos caps: el cap del departament funcional i el cap de producte.

Per exemple, empreses de consultoria informàtica, cada treballador depèn del cap de la seva unitat (unitat clients institucionals, unitat empreses grans,...etc) i al mateix temps depèn del seu cap de projecte.

Avantatges: és una estructura flexible que es pot adaptar als diferents projectes.

Inconvenients: a vegades sorgeixen problemes de coordinació entre tots dos caps i poden sorgir conflictes.



Fuente: Bueno (2004)

Veure més exemples en el resum de la unitat

## 6. La cultura empresarial i la imatge corporativa

La cultura empresarial està formada per una sèrie de valors compartits i ha de ser assumida per tots els seus integrants.

**La cultura empresarial és el conjunt de valors, creences i principis fonamentals compartits pels seus membres.**

Es poden distingir quatre elements essencials dins de la cultura empresarial. Aquests elements són:

**Missió:** El propòsit últim que mou l'empresa.

**Visió:** Allò que l'empresa vol ser.

**Valors:** Qualitats que estan presents a l'empresa i que influeixen en el comportament de tots els seus membres. Actualment, un valor que es troba molt present és l'ètica.

**Polítiques:** Línies d'acció mitjançant les quals l'empresa defineix la seua identitat.

La cultura de l'empresa o corporativa, formada per la missió, la visió i els valors, representa l'essència de l'empresa. La comunicació cap a l'exterior de la cultura de l'empresa es fa a través de la imatge corporativa.

**La imatge corporativa és la imatge socialment acceptada d'allò que l'empresa significa en el seu entorn socioeconòmic.**

Les característiques de la imatge corporativa són:

- L'empresa dissenya la imatge corporativa per ser atractiva al públic en general.
- L'objectiu bàsic és transmetre de manera eficient la cultura empresarial.
- No està totalment controlada per l'empresa, ja que existeixen agents externs que ajuden a crear la imatge corporativa i no són controlables.



## 7. Responsabilitat social de l'empresa

La responsabilitat social de l'empresa consisteix a aconseguir l'èxit empresarial de manera que es respecten els valors ètics, la gent, les comunitats i el medi ambient.

Hem de diferenciar el concepte de responsabilitat social de l'empresa i no confondre'l amb el d'ètica empresarial. El concepte d'ètica empresarial té a veure amb la manera en què l'empresa estableix la seua escala de valors i fixa els límits ètics de la seua activitat, el concepte de responsabilitat social de l'empresa es refereix a l'obligació que té l'empresa de maximitzar l'impacte positiu i minimitzar l'impacte negatiu que produeix en el seu entorn.

La importància d'aquest tema ha fet que la Comissió de la Unió Europea presentés el llibre verd de la Responsabilitat Social de l'Empresa l'any 2001.

La responsabilitat social té els components següents:

1. **Component legal:** En tota activitat empresarial és bàsic, ja que es tracta de complir les lleis que afecten les activitats de l'empresa. Suposa el primer nivell de responsabilitat, ja que mitjançant les lleis els poders públics obliguen les empreses a mantenir una conducta socialment acceptable.

2. **Component ètic:** És el segon component i nivell de responsabilitat de l'empresa. Aquest component consisteix a comportar-se d'una manera justa i equitativa amb la societat, més enllà d'allò que obliga la llei. Aquest component ètic s'estableix en l'escala de valors de la societat i ha de quedar reflectida en la cultura de l'empresa.

3. **Component econòmic:** És el tercer nivell de responsabilitat i té una importància cabdal, ja que l'empresa presenta com a objectiu aconseguir beneficis econòmics però no a través de l'explotació i la destrucció dels recursos ni dels treballadors ni dels competidors.

L'empresa ha de crear riquesa i distribuir-la, però ha de fer-ho amb la intenció de contribuir a l'estat del benestar i a la sostenibilitat mediambiental.

4. **Component filantròpic:** És el nivell de major grau de voluntarietat, ja que consisteix a posar en marxa o finançar projectes que tenen com a objectiu millorar la qualitat de vida de les persones i/o recuperar el medi ambient degradat i que la societat aprobe.

### Àmbits de la responsabilitat social

La responsabilitat social de l'empresa afecta tots els àmbits on aquesta actua. Per això podem distingir:

- **Responsabilitat interna:** Afecta els treballadors de l'empresa i consisteix en el fet que aquests puguin assolir els seus objectius personals, que no siguin contraris als objectius de l'empresa, i que els treballadors desenvolupen el seu treball amb la major seguretat.

- **Responsabilitat externa:** Afecta a tots els sectors amb els quals l'empresa té relació (com poden ser clients o proveïdors...) que tenen unes expectatives econòmiques i socials als quals l'empresa ha de respondre.



## 8. L'anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és una eina molt utilitzada en estratègies de màrqueting per poder conèixer els punts forts i febles d'una empresa en el mercat o sector econòmic.

Les sigles DAFO volen dir Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats i reuneix les dades corresponent a l'anàlisi interna i a l'anàlisi externa o de l'entorn.

Quan es realitza una anàlisi interna parlem de fortaleses i debilitats.

### Anàlisi interna de l'empresa:

- **Fortaleses-** Capacitats, recursos o avantatges superiors: per exemple disponibilitat de mitjans econòmics i bona formació del personal.
- **Debilitats-** Capacitats o recursos inferiors: existència de dificultats per a l'adaptació al canvi, poca presència en el mercat...

Quan es realitza una anàlisi externa parlem d'oportunitats i amenaces.

### Anàlisi externa de l'empresa

- **Oportunitats** - Condicionants de l'entorn que poden afectar de manera positiva l'organització: aparició de noves tecnologies...
- **Amenaces-** Condicionants de l'entorn que poden afectar de manera negativa l'organització: aparició de nous competidors en el mercat...

## 8.1. Exemple DAFO

### Exemple 2

PLASTICOS LLIM, S.L. es va crear a l'any 2000 i la seua activitat principal està centrada a la producció de peces de plàstic per injecció i el muntatge de conjunts, col·laborant amb els seus clients en el seu disseny. També es realitzen processos de soldadura per ultrasons i semiacabats.

Està situada a València i compta amb una plantilla de 80 persones distribuïdes en 3 torns de treball.

Les instal·lacions de les quals consta són una nau d'uns 4.500 m² on s'ubiquen el taller i les oficines i 1.000 m² de magatzems.

Destaca el nivell tecnològic que disposa l'empresa, s'hi poden trobar modernes màquines d'injecció de plàstics així com sistemes de soldadura per ultrasons.

L'empresa està preparada per a oferir una solució integral de les necessitats del client, aportant un assessorament tècnic a tots els nivells del projecte, industrialització i producció.

### Activitats

Dedicada a la fabricació de peces injectades de termoplàstics, els sectors comercials que abasten són principalment: l'electrodomèstic, l'automoció i la jogueteria.

FORTALESES	DEBILITATS
<div><div><div>·</div><div>Flexibilitat per adaptar-se a les peticions dels clients.</div></div><div><div>·</div><div>S'aposta per la millora contínua dels processos.</div></div><div><div>·</div><div>Estar preparats per subministrar a un sector molt exigent</div></div><div><div>·</div><div>Know-how i experiència</div></div><div><div>·</div><div>Alta tecnologia</div></div></div>	<div><div><div>·</div><div>Generació de sobreesforços del personal amb riscos per l'estructura organitzativa i econòmica.</div></div></div>
OPORTUNITATS	AMENACES

<ul style="list-style-type: none"><li>· Innovar processos existents per fer-los més eficaços (reducció costos producció) sense perdre el nivell de qualitat.</li><li>· Entrar a nous sectors com: cosmètica, sanitaris, alimentació i construcció.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Competència mercat xinès.</li><li>· Reducció marge degut a increment preus matèries primeres.</li><li>· El sector de l'automoció està en crisi afectant a les empreses subministradores d'accessoris.</li></ul>
--	---

## 8.2. L'Anàlisi CAME

L'Anàlisi CAME (Corregir, Adaptar, Mantenir i Explotar) és una eina complementària a la DAFO que ens permet fixar totes aquelles accions i estratègies que volem dur a terme com les següents:

- **Corregir** les febleses internes de l'empresa.
- **Afrontar** les amenaces externes del mercat.
- **Mantenir** les fortaleeses úniques de la marca per a treure el màxim profit.
- **Explotar** les oportunitats ofertes pel sector.

En definitiva, és el pròxim pas després d'entendre en quina situació es troba actualment el negoci tant a nivell intern com extern.

A l'ésser un procés purament d'acció i no de reflexió dependent d'un conjunt de factors, la relació amb la DAFO es justifica per complet.

Per aquest motiu, totes dues metodologies són utilitzades regularment en estratègies de negoci, planificació de programes, projectes i altres camps.

## 9. L'analisi PESTEL

L'anàlisi **PESTEL** és una eina d'anàlisi estratègica que ajuda a analitzar l'entorn macroeconòmic d'una empresa, identificant els factors externs (Amenaces i Oportunitats) que poden afectar una empresa en funció d'una sèrie de categories.

Per a dur-ho a terme es requereix establir com afecten aquests factors externs en funció de les següents categories: Polític, Econòmic, Sociocultural, Tecnològic, Ecològic i Legal.

Si afecta negativament és una Amenaça i en cas contrari és una Oportunitat.

**La categoria PESTEL: Polític** És el component polític relacionats amb la influència del govern en l'economia. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- En quina mesura intervé el govern en l'economia?
- Existeixen iniciatives governamentals a favor de les empreses?
- Existeixen aranzels comercials que seran un obstacle per a fer negocis?
- Existeixen polítiques fiscals i/o polítiques de subvencions?
- S'imposen sancions al país?
- Hi ha pròximes eleccions que podrien canviar l'atractiu del país? El canvi de govern donarà estabilitat o inestabilitat?
- que rapidesa es tramiten les sol·licituds comercials?
- Existeix un alt nivell de burocràcia?
- Existeix estabilitat en els acords internacionals?

**La categoria PESTEL: Econòmic** És el component econòmic que afecten les operacions comercials en expandir-se tant a nivell local com internacionalment. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- S'aproxima un canvi de cicle? Crisi? Bonança econòmica?
- Existeix una política eco del govern?
- Quina és la taxa de creixement econòmic?
- Es projecta un creixement del PIB a curt i mitjà termini?
- Existeixen indústries estratègiques en les quals puga competir o proveir?
- Com evolucionen els ingressos de la classe mitjana en la societat?
- Cúal és la taxa d'ocupació? Cúal és la taxa de desocupació?
- Es mantenen estables els tipus d'interés? Es manté estable la inflació? Es mantenen estable els canvis de divises?
- Existeixen fonts de finançament? Business Angels?

**La categoria PESTEL: Sociocultural** Són els components socials i demogràfics que afecten la planificació empresarial i de la força laboral. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- Que edat mitjana té la població? Es considera que la població del país és jove o està envellint?
- Hi ha suficient talent local per a satisfer les seues necessitats? Si no és així, existeixen restriccions per a contractar expatriats?
- Quin nivell formatiu existeix? Quines són les taxes de graduació de l'escola secundària? Quanta població arriba a obtenir un títol en educació superior?
- El país és estable o hi ha antecedents de malestar social?
- El país té uns nivells d'ingressos alts?
- El país manté els hàbits de consum? És un país de modes?

- Hi ha factors religiosos o culturals que hages de tindre en compte?
- La seua llengua materna és la mateixa que la del seu país de destinació?
- Existeix consciència per la salut?
- Quins moviments geogràfics de la població existeixen?
- Existeixen diferències en la cultura laboral que li causarien un impacte a vosté als seus empleats?

**La categoria PESTEL: Tecnològic** Són els canvis tecnològics i el seu impacte en les estratègies d'expansió local i internacional. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- És costós l'accés a les noves tecnologies?
- Pot accedir al talent tecnològic fàcilment?
- És un país amb grans innovacions? Té tecnologia innovadora que no està disponible en el nou país?
- Està subjecte a interrupcions d'empreses locals protegides per lleis nacionals?
- Existeixen inversions en recerca i desenvolupament (I + D)?
- Existeixen formes de producció o distribució innovadores?

**La categoria PESTEL: Ecològic** Són les normatives i inquietuds mediambientals en expandir el seu negoci a nivell local i internacional. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- És un país que l'afecte directament el canvi climàtic?
- Compleix amb les polítiques relacionades amb el consum d'energia?
- Existeixen alts nivells de contaminació?
- Existeixen condicions climàtiques extremes al país?
- Compleix amb les polítiques relacionades amb l'eliminació de materials perillosos?
- Quin impacte tenen els objectius de petjada de carboni en el seu negoci?
- Quina és la política nacional en matèria d'energia? Estan invertint en energies renovables o en petroli i gas?
- Existeix una consciència social ecològica?

**La categoria PESTEL: Legal** Són les consideracions legals i reguladores en expandir el seu negoci. Per a determinar l'es requereix respondre a algunes de les següents preguntes:

- Existeixen consideracions de propietat intel·lectual?
- Existeixen lleis laborals relacionades amb la contractació local o les restriccions d'immigració?
- Coneix les lleis locals sobre nòmina, impostos, seguretat i contractes?
- Existeix lleis anti-monopoli?
- S'apliquen les lleis de protecció al consumidor?
- Té un coneixement profund del procés d'acomiadament dels empleats?
- Sovint canvien les regulacions laborals?
- Existeix sectors regulats?
- Estan els seus equips interns equipats per a manejar variacions reguladores en cada país?
- Quin paper juga el govern en les regulacions? És una economia intervencionista o de lliure mercat?
- Existeixen lleis de competència dissenyades per a protegir a les empreses locals contra les multinacionals?
- Existeix i és demostrar-li el compliment de les lleis de protecció de dades?

# 10. Missió de l'empresa

La missió representa la identitat i la personalitat de l'empresa en l'actualitat i en la seua projecció de futur i respon a la pregunta següent: com és l'empresa i quina és la voluntat de desenvolupar-la?

## **Elements que caracteritzen la missió de l'empresa**

Els elements que caracteritzen la missió de l'empresa es poden agrupar en diferents tipologies segons l'element més important que es prenga com a referent.

### 1. Variables a les quals es refereix

- El camp d'activitat: sector econòmic en què opera; mercat sobre el qual treballa i productes i serveis que formen la seua oferta comercial.
- Capacitats: recursos organitzatius i estratègics que té l'empresa i que els proporciona l'avantatge sobre les altres empreses.

### 2. Funcions

- Defineix una identitat corporativa clara que ajuda a formar la personalitat i el caràcter de l'organització.
- Identifica els clients potencials i es defineix el propòsit estratègic per a la seua satisfacció.
- Aporta estabilitat i coherència en les operacions fetes i credibilitat en els mercats en què es troba.
- Permet als agents externs conèixer les àrees de l'empresa.
- Defineix les oportunitats que es presenten davant una possible diversificació d'activitats, productes, etc.

### 3. Tipus

- Missió àmplia: contempla un nombre important de factors en la seua definició i permet una major llibertat en el desenvolupament empresarial.

- Missió estricta: preveu pocs factors en la seua definició i permet un grau de control important en la seua aplicació i desenvolupament.

### 4. Condicions d'efectivitat de la missió

- Formulació a llarg termini.
- Compromís total per part de la direcció, en la seua definició i desenvolupament.
- Ha de ser creïble en el plantejament i realista a l'hora de realitzar-la.
- Ha de ser assumida per tots els membres de l'organització.
- La seua presència és necessària en tot moment.

La missió és el propòsit central pel qual es crea l'empresa



# 11. Visió de l'empresa

Un element que té transcendència en la cultura de l'empresa i que és la guia de la iniciativa i l'essència del negoci és la visió de l'empresa.

**La visió de l'empresa fa referència a allò que l'empresa vol ser.**

La concreció de la visió de l'empresa es fa a través de la definició del propòsit estratègic que presenta tres característiques bàsiques:

- Planteja la idea d'èxit del negoci que s'està portant a terme.
- Es manté estable en els anys: és l'origen i marca el camí que s'ha de seguir fins al final.
- Ha de ser capaç de generar el compromís de tots els membres de l'organització.

La visió de l'empresa compleix les funcions següents:

- Augmenta la motivació i l'entusiasme de tots els components de l'organització.
- Desenvolupa l'esperit competitiu de l'organització fent participar totes les persones dels objectius empresarials.
- Estableix punts clau de control i valoració de l'activitat empresarial i, a partir d'aquests, fixa els camins a seguir.

## 12. Els valors de l'empresa

Els valors representen la ideologia de l'empresa i han de ser assumits i desenvolupats per tot el personal i, especialment, pels directius.

**Els valors de l'empresa són els judicis ètics sobre les diferents situacions de la vida social, que són generalment acceptats com a bons per la immensa majoria dels individus que formen la societat.**

Acceptar i desenvolupar els valors genera actituds positives i la normalització social d'aquestes actituds positives dona lloc a les normes de convivència.

Les característiques bàsiques dels valors de l'empresa:

- Són majoritàriament acceptats.
- Es desenvolupen en totes les situacions de la vida individual i social.
- Són dinàmics.
- Són necessaris per al desenvolupament d'una convivència pacífica i de millora social.
- No poden ser un simple enunciat ètic sense aplicació pràctica.

Les funcions que compleixen els valors de l'empresa:

- Indiquen quin és el sistema d'organització més adequat a la cultura de

l'empresa.

- Representen el suport ètic de la missió i visió de l'empresa.
- Enforteixen el compromís dels directius de l'empresa amb els objectius estratègics plantejats.
- Promouen la formació contínua dels treballadors de l'empresa i un sistema de motivació laboral equitatiu i transparent.
- Ajuden a assumir la responsabilitat social de l'empresa.

**Els valors fonamentals de l'empresa, els podem resumir en els següents: respecte, responsabilitat, solidaritat, tolerància i llibertat. A aquests valors fonamentals podem afegir els valors intrínsecament econòmics: eficiència, rendibilitat i sostenibilitat.**

L'escala jeràrquica dels valors de l'empresa no és única sinó que depèn del tipus d'empresa i dels seus objectius

La importància dels valors radica en la capacitat de generar les normes bàsiques d'una cultura compartida; és a dir, els valors defineixen la forma d'actuar de

l'empresa que, al seu torn, ha d'estar determinada per l'estratègia a llarg termini (la missió i la visió de l'empresa).

# 13. Bibliografia i webgrafia

## BIBLIOGRAFIA

Empresa i iniciativa emprenedora. Maria Teresa Montoliu i altres. Ed. 2022. IOC

Empresa e Iniciativa Emprendedora. Edición 2018 - Salinas Sanchez Jose Manuel i otros. Mc Graw Hill

Polítiques de màrqueting. David torres i altres. Ed 2016. IOC

## WEBGRAFIA

<http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

<https://www.econosublime.com/2020/03/modelos-estructura-organizativa.html>

<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/>

<https://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/PlanDeEmpresa>

<https://xarxaempren.gencat.cat/ca/crea-el-teu-negoci/fes-el-teu-pla-dempresa/>