

Introducció al món de l'empresa

Manuel Martínez Jiménez, Maria Teresa Montoliu Monfort i Mercè Sitges Querol

Empresa i iniciativa emprenedora

Índex

Introducció	5
Resultats d'aprenentatge	7
1 Iniciativa emprendedora	9
1.1 La innovació i desenvolupament econòmic	9
1.1.1 Tipus d'innovació	9
1.1.2 Innovació i TIC	10
1.2 Factors claus dels emprendadors	11
1.3 Actuació dels emprendadors com a empleats	14
1.3.1 Classificació de tipus d'emprenedors	15
1.4 Instruments per identificar les capacitats que afavoreixen l'esperit emprendedor	16
1.5 Les bones pràctiques empresarials	17
1.6 L'empresari: actituds i requisits per a l'exercici de l'activitat empresarial	17
1.7 Objectius personals enfront d'objectius empresarials: missió, visió i valors d'empresa	19
1.7.1 Missió de l'empresa	19
1.7.2 Visió de l'empresa	20
1.7.3 Els valors de l'empresa	20
1.8 Pla d'empresa i idea de negoci	22
1.8.1 La idea de negoci en el pla d'empresa	22
1.8.2 Identificació de les idees de negoci	23
1.9 Els serveis d'informació, orientació i assessorament. Els viviers d'empresa	23
1.9.1 Institucions oficials i institucions empresarials	24
1.9.2 Els viviers d'empreses	24
2 L'empresa i el seu entorn	27
2.1 Funcions bàsiques de l'empresa: de producció, financera, social, comercial i administrativa	28
2.2 L'empresa com a sistema: recursos, objectius i mètodes de gestió	29
2.2.1 Les funcions de l'empresa	30
2.2.2 L'objectiu de l'empresa	30
2.2.3 Els elements de l'empresa	30
2.2.4 Entorn empresarial	31
2.3 Components del macroentorn: factors politicolegals, econòmics, socioculturals, demogràfics/ambientals i tecnològics	32
2.4 Anàlisi del microentorn d'una empresa, especialment la relació amb els clients i la competència	33
2.4.1 L'empresa i els stakeholders	34
2.5 Elements de la cultura empresarial i valors ètics dins de l'empresa	35
2.6 Relació d'una empresa amb els agents socials	36
2.6.1 Les entitats financeres	37
2.6.2 Les administracions públiques	38
2.7 La responsabilitat social de l'empresa	40
2.7.1 Concepte de responsabilitat social de l'empresa	40
2.7.2 Àmbits de la responsabilitat social	41

2.8	Elaboració del balanç social: costos i beneficis socials per a l'empresa	41
2.9	Igualtat i empresa: estratègies empresarials per aconseguir la igualtat dins l'empresa	45
2.9.1	Línies estratègiques per establir la igualtat en les empreses	45
2.9.2	Estratègies empresarials per a la igualtat a l'empresa	46
2.10	Detecció d'oportunitats i amenaces del sector. Instruments de detecció	46
2.10.1	L'anàlisi DAFO	47
2.11	Noves oportunitats de negoci	47

Introducció

La unitat didàctica “Introducció al món de l’empresa” del mòdul d’*Empresa i iniciativa emprenedora* tracta de mostrar els conceptes fonamentals que una persona ha de tenir en compte quan inicia el camí de crear una empresa.

En l’apartat “Iniciativa emprenedora” estudiarem la **innovació**, és a dir, què aportarem amb la creació de la nostra empresa al teixit empresarial d’una societat concreta. A la innovació s’ha d’afegir el concepte i el tractament de la iniciativa emprenedora, és a dir, de l’actuació positiva i engrescadora que una persona, amb les característiques d’emprenedor, duu a terme per idear i crear una empresa. També tractarem la figura de l’**emprenedor**, que és la persona que porta a terme una idea a constituir l’empresa, i veurem que els mateixos empleats poden tenir un component d’emprenedors i aportar noves idees i noves formes d’organització a l’empresa.

En el primer apartat també estudiarem les actituds que ha de tenir l’empresari per fer un bon exercici de l’activitat empresarial i començar a posar les bases de com serà aquesta. Veurem que els objectius empresarials s’han de plasmar en el **pla d’empresa**, i també el nucli essencial d’aquest pla d’empresa, que és definir la **idea de negoci**. A més a més, coneixerem les institucions expertes en el tema i aprendrem a buscar l’orientació i la informació per crear l’empresa.

En l’apartat “L’empresa i el seu entorn” estudiarem els elements que componen l’empresa, quines funcions tenen cadascun i com els organitzem. L’empresa no viu aïllada del món real i el seu **entorn** s’ha d’estudiar per conèixer els avantatges o inconvenients que trobarà l’empresa quan entri en el món de la seva activitat econòmica. Hi ha factors externs a l’empresa que s’han de tenir en compte i que poden fer fracassar la seva creació. També estudiarem l’anomenat **microentorn de l’empresa**, és a dir, els clients i la competència i les relacions que l’empresa té amb ells. La relació amb els clients és cabdal per al funcionament de l’empresa.

També estudiarem els **agents socials** (especialment les entitats financeres i les administracions públiques), que mantenen amb l’empresa una relació que està íntimament lligada amb el seu finançament i amb els tràmits de constitució.

Un altre concepte que tractarem és el de la cultura empresarial, que representa l’essència de l’empresa, així com el de **responsabilitat social de l’empresa** ; d’altra banda, veurem el concepte i l’elaboració d’un balanç social per saber quins costos i beneficis socials té l’empresa, i aprendrem a trobar les noves oportunitats de negoci i a saber detectar-les, així com les amenaces que l’empresa pot tenir.

Resultats d'aprenentatge

En acabar la unitat formativa heu de ser capaços d'haver assolit els resultats d'aprenentatge següents:

1. Reconeix les capacitats associades a la iniciativa emprenedora, analitzant els requeriments derivats del lloc de treball i de les activitats empresarials.
2. Defineix l'oportunitat de creació d'una microempresa, valorant-ne l'impacte sobre l'entorn d'actuació i incorporant-hi valors ètics.
3. Realitza activitats per a la constitució i posada en marxa d'una microempresa, seleccionant-ne la forma jurídica i identificant-ne les obligacions legals associades.

1. Iniciativa emprendedora

La societat d'avui dia necessita noves idees per poder desenvolupar reptes que tenim en el món actual. Les noves idees que sorgeixen han de ser reconduïdes per persones o grups que tenen un caràcter emprendedor i poden portar a terme els reptes de la innovació. Aquests emprendadors tenen com una de les seves característiques més destacades la iniciativa.

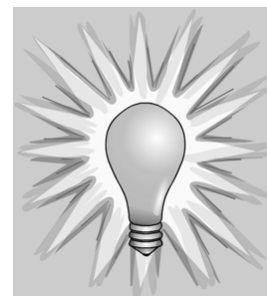
Existeix una gran relació entre emprendedor i innovació, fins al punt que alguns teòrics no conceben l'emprenedoria sense innovar, ja que una de les característiques fonamentals de l'emprenedor és l'aplicació de canvis en les idees, els valors i els procediments de l'activitat econòmica per solucionar els problemes que es presenten en la satisfacció de necessitats.

1.1 La innovació i desenvolupament econòmic

La innovació i el desenvolupament econòmic van de la mà ja que totes les idees noves que entren en el món empresarial ajuden a fer que el teixit empresarial d'una societat estigui més desenvolupat.

La **innovació** és un procés creatiu que comença amb un descobriment i acaba amb la confecció d'un producte o la realització d'un servei.

La **innovació** pot sorgir en qualsevol lloc de l'organització i pot arribar de manera espontània o ser fruit d'una planificació. I sorgeix sempre que hi ha una **necessitat** que fa pressió per alguna cosa i es crea un nou producte o procés d'un valor afegit major.



Una innovació cabdal per a la nostra societat.

Es considera innovació el descobriment de nous coneixements i el desenvolupament de noves aplicacions tecnològiques.

1.1.1 Tipus d'innovació

Segons els criteris utilitzats, podem fer diferents tipus de classificació de la innovació. Fonamentalment s'utilitzen dos criteris. En primer lloc, el criteri de les característiques tècniques de la innovació. Segons aquest criteri es poden distingir **dos tipus d'innovació**:

- **Innovació radical:** Consisteix a desenvolupar un producte o procés nous que no es coneixien abans.

- **Innovació incremental:** Consisteix a afegir valor a productes o processos ja existents que respecten el més important del producte o procés i li apliquen canvis per millorar-lo.

I + R + I

Al concepte d'investigació i recerca per crear nous negocis hem d'afegir, en l'actualitat, la iniciativa que consisteix en el fet de poder posar a la pràctica allò que s'ha creat.

En la innovació en màrqueting i disseny moltes vegades es tracta de millorar el coneixement i les relacions amb el client i el mercat.

Un altre criteri de classificació de la innovació és en **funció d'on s'apliqui**:

- **Innovació en el producte:** és aquella innovació que se centra en les característiques del propi producte o en els elements materials que en faciliten la manipulació.
- **Innovació en el procés:** és aquella innovació que s'encamina cap a la realització de la gestió empresarial. En aquest cas, la innovació ha de ser **rendible**.
- **Innovació en màrqueting i disseny:** consisteix en l'aplicació d'un nou mètode de comercialització que impliqui canvis significatius de disseny, posicionament en el mercat, promoció o preu d'un bé o un servei. Es tracta d'incorporar la visió del mercat i hi inclouríem les innovacions respecte del preu, la promoció i la distribució.
- **Innovació en tecnologia:** la innovació tecnològica s'ha d'entendre com l'aplicació industrial del coneixement. Es pot donar en qualsevol sector empresarial i inclou la innovació derivada de la recerca i el desenvolupament tecnològic, que són independents de les iniciatives innovadores de procés i producte.

Aquesta innovació opera des d'una perspectiva a més llarg termini i se centra en l'exploració constant de noves eines que després seran concretades amb el desenvolupament d'un producte o servei.

Els parcs científics i tecnològics tenen una gran importància com a generadors d'innovació.

- **Innovació en l'organització:** Consisteix a utilitzar dones i homes que actuen com a motor, és a dir, amb certes característiques personals necessàries per dur a terme aquests projectes.

1.1.2 Innovació i TIC

Les TIC o tecnologies de la informació i la comunicació tenen una influència cada vegada més gran en les empreses actuals i això dóna lloc a més possibilitats d'informació i d'innovació en el món empresarial.

Les TIC més importants i que s'apliquen de manera habitual en el món empresarial són les següents:

- **La informàtica:** Els equips (*hardware*) i els programes (*software*) són essencials en la vida d'una empresa. Qualsevol empresa, ja sigui multinacional o una microempresa, utilitza la informàtica ja que el seu ús



Un avanç tecnològic que ha revolucionat el segle XX.

estalvia temps i diners i els programes adequats a cada empresa les fa més competitives envers la competència.

- **Internet:** És una tecnologia que posa al nostre abast tota la informació que podem demanar sobre qualsevol tema. La seva utilització genera el problema de seleccionar la informació rellevant per a l'empresa; per la qual cosa les empreses, moltes vegades, contracten serveis de selecció d'informació.
- **Correu electrònic:** Actualment és un mitjà de relació per a l'empresa, cap a l'exterior per tenir una comunicació més àgil amb els nostres clients o proveïdors, com també respecte a la comunicació interna entre els treballadors de l'empresa.
- **Certificats d'usuaris i signatures digitals:** Els tràmits més usuals que fan les empreses es fan a través de la via telemàtica i, per això, és necessari que les empreses tinguin signatures digitals emeses per organismes especialitzats.
- **Comerç electrònic:** Per a les empreses, el comerç electrònic és un mitjà de distribució directa cap als seus clients mitjançant una pàgina web on aquests poden fer la seva comanda i, posteriorment, pagar-la amb una targeta de crèdit.

El comerç electrònic

És un canal de distribució amb poc cost i que permet obtenir un benefici major a l'empresa; però el seu ús no està generalitzat entre els clients.

1.2 Factors claus dels emprendadors

La persona emprendedora és una figura de vital importància per a l'empresa i el seu èxit. Sense persones emprendedores el teixit empresarial de la nostra societat no tiraria endavant.

L'emprendedor és aquella persona que, aplicant les seves capacitats, converteix una idea en un projecte econòmic concret, ja sigui en una empresa o en una organització social, i que genera algun tipus d'innovació i beneficis econòmics i socials.

De la definició d'emprendedor convé aclarir algunes idees:

- **Projecte econòmic:** és el conjunt de polítiques i estratègies econòmiques que porten a aconseguir objectius econòmics i socials.
- **Oportunitat de negoci:** la idea de l'emprendedor es genera en l'empresa amb ànim de lucre.
- **Beneficis socials:** la idea de l'emprendedor es desenvolupa en una organització social amb l'objectiu d'aconseguir major benestar en les persones.



Bill Gates, cofundador de l'empresa Microsoft, és una persona que transmet energia per fer una tasca empresarial.

- **Innovació:** aplicació de noves idees i conceptes que han de ser útils per augmentar la productivitat, tant en la generació de productes com en la satisfacció de necessitats.

Algunes de les qualitats que hauria de tenir d'un bon emprendedor o emprendedora són:



Persones que treballen amb les qualitats d'un bon emprendedor.

- **Capacitat per prendre decisions i assumir riscos:** L'emprenedor ha de ser conscient en cada moment d'allò que vol fer i, per això, ha de saber en tot moment quins riscos assumeix i tenir la capacitat d'assumir-los.
- **Creativitat i afany d'innovació:** Han de ser persones que tinguin idees interessants i trobin noves solucions a problemes plantejats.
- **Confiança en si mateix:** L'emprenedor ha d'estar convençut que tindrà èxit i ha d'estar motivat.
- **Sentit pràctic:** Ha de fer les coses sense donar-hi gaires voltes i aprofitant al màxim el temps i els recursos que té.
- **Organització:** En qualsevol activitat empresarial és necessari l'ordre i la coherència.
- **Facilitat per a les relacions personals:** Un emprendedor mai no està sol. S'envolta de persones competents i té relació amb persones que el puguin portar a l'èxit.
- **Constància:** L'èxit no és immediat i s'ha de tenir paciència i la capacitat suficient per mantenir-se fins a aconseguir-ho.

Proactivitat

Capacitat d'avançar-se als problemes i prendre les mesures per afrontar-los de manera positiva i provocar el canvi desitjable.

Algunes de les **característiques personals desitjables d'una persona emprendora** són les següents:

- **Independència:** Qualitat de no dependre d'una altra persona. S'ha d'entendre com a enteresa, fermesa de caràcter.
- **Intuïció:** Facultat d'entendre les coses al moment, sense necessitat de raonament.
- **Empatia:** Identificació mental i afectiva d'una persona amb l'estat d'ànim d'un altre.
- **Responsabilitat:** Capacitat de tota persona de respondre davant les seves accions, activitats, idees, pensaments, etc.
- **Curiositat:** Desig de saber, comprendre, investigar i conèixer.
- **Perseverança:** Mantenir-se constant, tornar-ho a provar.
- **Autocontrol:** Control dels propis impulsos i reaccions.
- **Motivació:** Tenir l'ànim de fer les coses, la voluntat i la força.

La persona emprendedora és una persona que disposa de característiques personals diferenciades, d'actituds que li fan veure la vida com un procés que ella dirigeix.

Les **qualitats d'un emprendedor** es poden agrupar en les categories següents:

1) Iniciativa.

La **iniciativa** porta les persones a dur a terme accions, a fer propostes, a ésser actives davant les situacions.

La persona amb iniciativa tracta de realitzar de manera continuada el seu treball amb:

- Ganes de fer coses, és a dir, motivació.
- Responsabilitat sobre allò que decideix fer.
- Desig d'independència en les seves opinions i decisions.
- Capacitat de voler millorar contínuament.
- Laboriositat.
- Perseverança.
- Capacitat d'assumir riscos.

2) Creativitat

La **creativitat** dona a les persones la capacitat de generar idees, de mostrar noves visions i noves interpretacions del món que ens envolta.

La persona amb creativitat mostra de manera continuada:

- Tenir idees.
- Voler trobar idees noves i bones.
- Capacitat per identificar oportunitats on els altres veuen problemes.
- Intuïció.
- Capacitat de veure el món des d'una perspectiva diferent.

3) Curiositat

La **curiositat** és la capacitat de voler conèixer, d'aprendre i d'esbrinar tot el possible sobre les coses i els fets que ens envolten.

La persona amb curiositat mostra de manera continuada:

- Ganes d'aprendre per plaer.
- Capacitat d'aprendre de les experiències i de millorar els seus coneixements.

4) Lideratge empresarial

El **lideratge empresarial** es defineix com la capacitat de fer que les persones de l'equip del líder treballin motivades.

Qualitats del líder

Un líder ha de tenir:

- Bona capacitat de comunicació
- Capacitat de treball en equip
- Orientació cap als col·laboradors
- Coherència
- Integritat

La persona amb lideratge empresarial mostra de manera continuada:

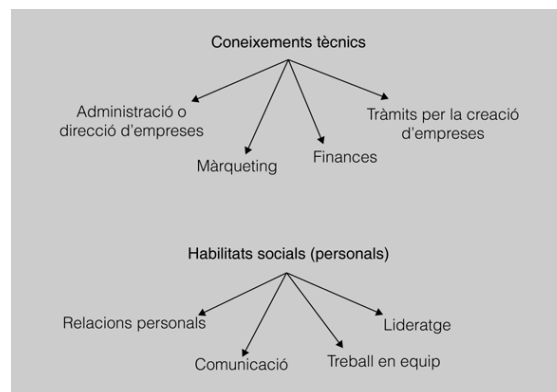
- Capacitat directiva.
- Tolerància a l'ambigüïtat i a la incertesa.
- Capacitat d'empatitzar amb els altres, de posar-se a la pell dels altres i de projectar les seves actituds cap a altres persones.

5) Formació

En l'actualitat és impensable que una persona sense formació pugui triomfar en el món empresarial. En el món actual es requereix una capacitat que prové de la formació acadèmica i de l'experiència professional.

La formació acadèmica i la formació professional inclouen l'estudi de les habilitats socials i dels coneixements tècnics com s'aprecia en la figura 1.1.

FIGURA 1.1. Aptituds associades a la formació



1.3 Actuació dels emprenedors com a empleats

Habitualment s'associa la figura de l'emprenedor amb aquella persona que inicia un negoci per compte propi; però la iniciativa emprenedora també es pot aplicar a aquelles persones que treballen com a assalariades per a una empresa.

En les grans empreses, les activitats emprenedores corresponen no únicament a l'equip directiu, sinó també als treballadors i treballadores sense persones al

seu càrrec. Aquesta figura s'anomena *emprenedor corporatiu* o *intraprenedor* o *intrapreneur*.

1.3.1 Classificació de tipus d'emprenedors

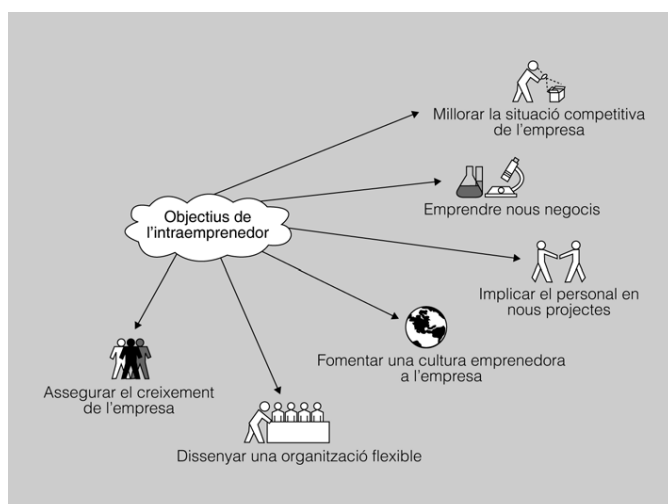
L'autonomia de l'emprenedor es pot agafar com a criteri de classificació dels emprenedors. Segons aquesta classificació, podem trobar dos tipus d'emprenedors.

- **Intraprenedor** (*intrapreneur*): És l'emprenedor dependent, ja que aplica les innovacions en una empresa de la qual ell no és titular. Són els directius i treballadors de grans empreses i alts funcionaris de l'Administració. En la figura 1.2 podem veure els objectius de l'intrapreneur.



Reunió de treball

FIGURA 1.2. Objectius de l'intraprenedor



- **Emprenedor** (*entrepreneur*): És l'emprenedor independent que aplica les innovacions a la creació de la seva pròpia empresa o a la seva millora. És l'empresari.

Els que pertanyen al tipus **emprenedor** es poden classificar, en funció dels objectius que volen assolir, en:

- **Emprenedor artesà**: aquell emprenedor que vol ser el seu propi empresari desenvolupant la professió a la seva manera sense tenir aspiracions de creixement empresarial ni domini de mercat.
- **Emprenedor familiar**: igual que el primer, vol desenvolupar la seva professió però espera que aquesta continuï amb els seus descendents.
- **Emprenedor administrador**: vol arribar a crear empreses que durin i poder dirigir molta gent.

Tipus d'emprenedor segons la motivació

Són els següents:

- **Econòmic**: obtenir el major benefici.
- **Social**: procurar la millora de condicions de vida dels altres.
- **Tecnològic**: desenvolupar innovacions de producte o procés.
- **Polític**: autorealitzar-se.

- **Emprenedor oportunista:** vol descobrir noves oportunitats de negoci que generin el màxim benefici amb el mínim temps.

L'intraprenedor o empenedor corporatiu és l'empleat que actua amb iniciativa i autonomia per aconseguir els objectius de l'empresa on treballa.

1.4 Instruments per identificar les capacitats que afavoreixen l'esperit empenedor

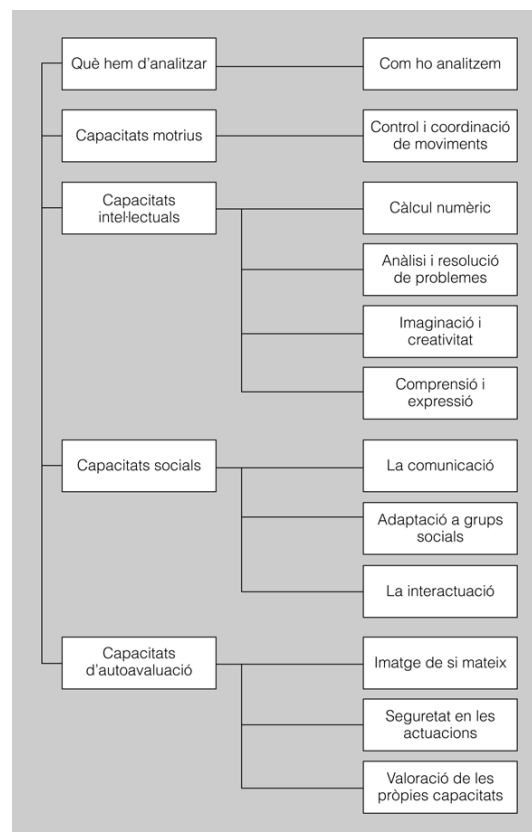
Anàlisi complementàries de capacitats

Són les següents:

- Els interessos a través dels gustos personals.
- Les expectatives a través dels objectius personals a curt, mitjà i llarg termini.
- La disposició d'una persona a través de la preparació i la formació i la intenció per esforçar-se.
- La situació familiar a través de l'estabilitat, les necessitats i els suports.

Cada persona té una imatge d'ella mateixa i també els altres tenen una imatge de nosaltres que necessàriament no han de coincidir.

FIGURA 1.3. Anàlisi de capacitats empenedores i instruments per a l'anàlisi



Per saber identificar les nostres capacitats empenedores s'ha de fer una anàlisi de les pròpies capacitats i expectatives com es veu en la figura 1.3. Aquesta anàlisi es pot dur a terme amb instruments diversos i depèn de les diferents capacitats que es vulguin analitzar.

Una vegada s'ha fet l'anàlisi per trobar les capacitats empenedores d'una persona redactarem un projecte empenedor.

El **projecte emprenedor** és la definició d'un pla personal que persegueix aconseguir objectius empresarials mitjançant la planificació i el desenvolupament d'un pla d'empresa.

1.5 Les bones pràctiques empresarials

L'objectiu fonamental d'un empresari és aconseguir beneficis econòmics per a la seva empresa. Totes les característiques personals i professionals de l'empresari que estudiem i la convivència del risc amb aquest empresari es fa des del punt de vista dels beneficis econòmics.

L'obtenció de beneficis econòmics es pot fer com sigui? Podem utilitzar els nostres empleats de qualsevol manera per aconseguir els objectius de l'empresa i guanyar molts diners? Pensem que en el món actual aquesta idea seria factible perquè existeix una noció de competitivitat ferotge que fa que totes les actuacions dels emprenedors vagin per aquest camí.

Però l'emprenedor no pot tenir aquesta actuació; és tan important obtenir beneficis per a l'empresa com la manera d'obtenir-los. Per això, l'empresari ha d'actuar sota el principi de les bones pràctiques empresarials i aplicar els principis de l'ètica empresarial.

Les bones pràctiques empresarials suposen la realització, per part d'una empresa, d'actuacions que siguin coherents amb els principis ètics que té marcats i que portin a l'aplicació efectiva d'aquests principis ètics.

Les bones pràctiques empresarials portaran a terme l'aplicació pràctica del conjunt de valors, normes i principis que formen l'ètica empresarial i que permetran assolir amb la societat que els envolta una complicitat i una adaptació a tots els entorns respectant els valors i els drets reconeguts per la societat a la qual s'adrecen.

La tinença per part de les empreses d'un codi ètic de conducta, és a dir, d'una declaració formal dels valors i les pràctiques comercials d'una empresa on s'enuncien normes mínimes i el compromís de l'empresa a complir-les ens donarà una guia de quines són les bones pràctiques empresarials que l'empresa portarà a terme o, fins i tot, que obligarà a portar-la a terme en el seu entorn.

En la secció "Annexos" del web trobareu una guia per a les bones pràctiques empresarials.

1.6 L'empresari: actituds i requisits per a l'exercici de l'activitat empresarial

Qualsevol persona no pot arribar a ser empresari ja que l'empresari té unes característiques pròpies i específiques. L'empresari és el promotor de qualsevol projecte emprenedor que es duu a terme.

Es poden analitzar dos conceptes d'empresari:

- **El concepte econòmic:** L'empresari és aquella persona que organitza, gestiona i assumeix el risc que implica la posada en marxa d'un projecte d'emprenedoria i que administra de manera eficaç, combinant els recursos humans, físics, productius, tecnològics i financers d'una organització, amb la finalitat de generar beneficis.
- **El concepte jurídic:** És una persona, física o jurídica que, per ella mateixa o per mediació dels seus representants, exercita i desenvolupa una activitat empresarial, en nom propi i de manera habitual, i adquireix la titularitat de les obligacions i dels drets que es deriven de l'activitat.



Persona que ha creat el seu negoci.

Si analitzem aquests dos conceptes podem deduir els **trets que defineixen a l'empresari**. Aquests trets són:

- Assumeix riscos.
- Administra béns.
- Organitza persones.
- Té personalitat jurídica.
- És objecte de drets i obligacions.
- Busca beneficis.
- La seva dedicació és habitual i permanent.

En la taula 1.1 es poden veure les característiques principals que defineixen l'empresari.

TAULA 1.1. Classificació de les característiques de l'empresari

Personals	<p>Claredat en els objectius. Capacitat de lideratge en l'organització i delegació de funcions. Iniciativa i creativitat. Dinamisme en la presa de decisions. Facilitat per les relacions personals i interpersonals. Independència. Confiança en ell mateix. Ambició per aconseguir els objectius. Equilibri emocional. Responsabilitat i compromís.</p>
Professionals	<p>Formació tècnica en el sector. Formació empresarial suficient en el sector. Experiència professional prèvia. Utilització d'eines informàtiques de comunicació.</p>

1.7 Objectius personals enfront d'objectius empresarials: missió, visió i valors d'empresa

Els objectius d'un emprenedor han d'anar coordinats amb els objectius empresarials ja que, si no existís aquesta coordinació, seria contraproduent per a l'empresa que l'empresari volgués aconseguir els seus objectius personals.

1.7.1 Missió de l'empresa

La missió representa la identitat i la personalitat de l'empresa en l'actualitat i en la seva 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 prengui 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 seva 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 seva 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 seva definició i permet una major llibertat en el desenvolupament empresarial.
- Missió estricta: preveu pocs factors en la seva definició i permet un grau de control important en la seva aplicació i desenvolupament.

4. Condicions d'efectivitat de la missió

- Formulació a llarg termini.
- Compromís total per part de la direcció, en la seva 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 seva presència és necessària en tot moment.

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

1.7.2 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.

La visió de l'empresa
n'estableix el propòsit
estratègic.

1.7.3 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 dóna 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.

La importància dels valors per a l'empresa

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).

La incorporació dels valors a l'empresa

Per a la incorporació dels valors a l'empresa es requereix un procés de reflexió i actuació dels fundadors i directius que ha de tenir l'esquema següent:

1) Establir els valors fonamentals de l'empresa : Allò realment important és determinar els valors que podem trobar, de manera general, en la Declaració Universal de Drets Humans de 1948.

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

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.

2) Definir l'escala de valors : Una vegada tenim clars quins són els valors de l'empresa, els hem de situar en una escala jeràrquica perquè no es produeixin conflictes i, si n'hi ha, se solucionen aplicant el valor més important o preponderant per a l'empresa.

3) Comunicar els valors a tots els membres de l'empresa : això es fa perquè tots els membres de l'empresa siguin conscients de la seva preponderància i situació.

4) Posar en pràctica un pla perquè les actituds de l'empresa, internes i externes, siguin coherents amb els valors definits.

5) Avaluar si les actituds que es generen a l'empresa estan d'acord amb els valors definits.

Els valors i la seva jerarquia s'han de definir a llarg termini i les modificacions s'han de fer per una millora contínua.

Els contravalors

A l'empresa poden existir contravalors, és a dir, actituds indesitjables per al desenvolupament social i empresarial. Aquests contravalors han de ser corregits pel bé de l'empresa i la societat.

1.8 Pla d'empresa i idea de negoci

La idea de negoci inicial no serà la definitiva ja que, durant la redacció del pla d'empresa, s'aniran fent canvis.

Els primers passos per iniciar el pla d'empresa consisteixen a definir una idea de negoci que serà el motor per a la creació de l'empresa. Juntament amb la identificació de la idea de negoci, s'identificaran els promotors i se n'especificaran les característiques bàsiques.

1.8.1 La idea de negoci en el pla d'empresa

Redacció de la idea de negoci

L'exposició ha de ser: breu, clara i directa. Per presentar davant tercers el pla d'empresa amb la finalitat d'obtenir finançament o ajudes.

Qualsevol pla d'empresa ha de començar amb una descripció de la idea que servirà de base per a l'empresa. No és necessari que aquesta descripció sigui molt llarga, només ha de donar resposta a les preguntes següents:

- Quina serà l'activitat de l'empresa?
- Per què s'ha escollit aquesta idea de negoci? Existeixen altres negocis similars? El producte o servei que s'ofereix és únic en aquest moment en el mercat? Quin és el motiu pel qual es pensa que tindrà èxit la idea del negoci? Què diferencia aquest negoci d'altres de semblants?
- Quin és l'objectiu que vol aconseguir l'empresa?
- Quin serà el volum total de la inversió?
- Quin nom tindrà l'empresa?

1.8.2 Identificació de les idees de negoci

La detecció de les idees de negoci poden venir de fonts molt diverses ja que les oportunitats que donen lloc a aquestes idees de negoci poden sorgir tant d'una nova invenció com d'interès personal, entre altres (taula 1.2).

TAULA 1.2. Fonts d'identificació d'idees de negoci

Fonts	Explicació
La invenció i innovació	El fet d'explotar comercialment una patent és un factor fonamental per tenir èxit en un mercat.
L'observació d'una carència o deficiència	Quan existeixen necessitats no cobertes neix la necessitat de donar cobertura a aquestes necessitats i sorgeixen nous clients.
La formació acadèmica dels emprendadors	Una formació acadèmica diferencial dels emprendadors donarà lloc a un plus de l'empresa.
L'experiència professional dels emprendadors	Els emprendadors tenen un bagatge professional que pot donar lloc a creació de noves idees perquè han vist, per la seva experiència, que és necessària aquesta idea de negoci.
Les aficions dels emprendadors	Quan es coneix una afició de manera detallada es coneixen totes les necessitats que poden portar a tenir idees de negoci.
El desenvolupament de noves tecnologies	És un tema d'actualitat que permet sempre tenir noves idees de negoci.
L'observació de noves tendències	Noves tendències que es produeixen a la societat suposen noves idees de negoci.
L'estudi de diferents mercats	Altres mercats ens poden donar idees de negoci que no es coneixien en una altra part per efecte de la globalització.

1.9 Els serveis d'informació, orientació i assessorament. Els viviers d'empresa

Els emprendadors necessiten informació, orientació i assessorament quan estan realitzant la tasca d'emprenedoria. Existeixen molts organismes, tant públics, com privats o mixtos, que creen serveis i programes per fer el suport a l'emprenedoria.

Els organismes de suport als emprendadors es divideixen en:

- Institucions oficials i institucions empresarials.
- Els viviers d'empresa.

1.9.1 Institucions oficials i institucions empresarials

Les empreses a l'inici de la seva activitat, en els moments de crisi o si són petites i mitjanes, necessiten al llarg de la seva activitat d'ajudes de tot tipus: assessorament, suport, informació sobre el mercat, etc. Tal com mostra la taula 1.3, existeixen diverses institucions oficials i empresarials que donen aquesta ajuda a les empreses.

TAULA 1.3. Institucions de recolzament als emprenedors

Institucions	Funcions
Administració central de l'Estat	El Ministerio de Industria, Energia i Turismo disposa del <i>canal empenedor</i> amb una important oferta de serveis per a la persona emprenedora i que vol iniciar un projecte empenedor
Generalitat de Catalunya	La Xarxa Emprèn és una xarxa publico-privada d'entitats que, en el marc del programa Catalunya Emprèn de la Generalitat de Catalunya, presten serveis d'acompanyament i suport a les persones que volen constituir una empresa a Catalunya durant els tres primers anys de vida del negoci
Ajuntament de la vostra localitat	Dins de l'àmbit local es dona un suport més directe als ciutadans emprenedors i hi ha projectes innovadors que han donat molt bons resultats.
Cambres de comerç	Les cambres de comerç donen instruments de suport a les empreses joves, manuals sobre fiscalitat, bones pràctiques empresarials, rendibilitat empresarial, finestra única empresarial, etc.
Confederacions i associacions empresarials en l'àmbit estatal, autonòmic o local	Ofereixen cursos formatius, simuladors de gestió, ajudes per a l'elaboració de plans d'empresa, entre d'altres.

1.9.2 Els viviers d'empreses

En els últims anys s'han anat creant organismes anomenats *viviers d'empreses* des dels quals els emprenedors poden començar a portar a terme la seva idea empresarial amb un suport en el món real.

Viviers d'empreses

En moltes ocasions, aquests centres estan vinculats a ajuntaments que tenen una relació més estreta i directa amb iniciatives emprenedores dels seus ciutadans.

Els viviers d'empreses són espais creats per acollir iniciatives empresarials que en facilitin la viabilitat en els primers mesos de la seva posada en marxa.

Les empreses que volen ser acollides en els viviers d'empreses han de presentar, com a norma general, un pla d'empresa que mostri la seva viabilitat econòmica perquè d'aquesta manera es veu que l'empresa a la qual s'ajuda pot tenir possibilitats de tirar endavant en el món empresarial.

Les empreses acollides a un viver d'empreses poden disposar, a baix cost i durant un temps prudencial per engegar la seva empresa, de molts dels serveis que s'esmenten a continuació:

- Despatxos i naus equipades amb el mobiliari bàsic.
- Totes les comunicacions necessàries per a l'empresa com són la central telefònica, el fax, la fotocopidora, etc.
- Accés a l'ús d'ordinadors, impressores, escàners, etc.
- Servei d'internet i correu electrònic i l'accés a una pàgina web sense cap tipus de cost.
- Neteja dels locals.
- Utilització de personal tècnic i administratiu que posa el viver d'empreses sense necessitat de contractar-lo l'empresa.
- Seguiment i assessorament individualitzat de l'empresa per part de tècnics del viver d'empreses.
- Serveis de promoció de la iniciativa que fa el mateix viver d'empreses.

2. L'empresa i el seu entorn

Qualsevol empresa ha de portar a terme un conjunt de tasques molt complexes en la seva 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 (taula 2.1).

TAULA 2.1. Classificació i exposició de les diferents àrees funcionals de l'empresa

Àrea funcional	Descripció	Activitat
Direcció i control	La funció de l'àrea directiva és establir els objectius de l'empresa i arribar a la seva 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 seva 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.

2.1 Funcions bàsiques de l'empresa: de producció, financera, social, comercial i administrativa

Personal (o staff)

Els departaments o àrees de personal es creen per donar suport tècnic a l'àrea de direcció. En el departament de personal la funció dels directius és únicament d'assessoria.

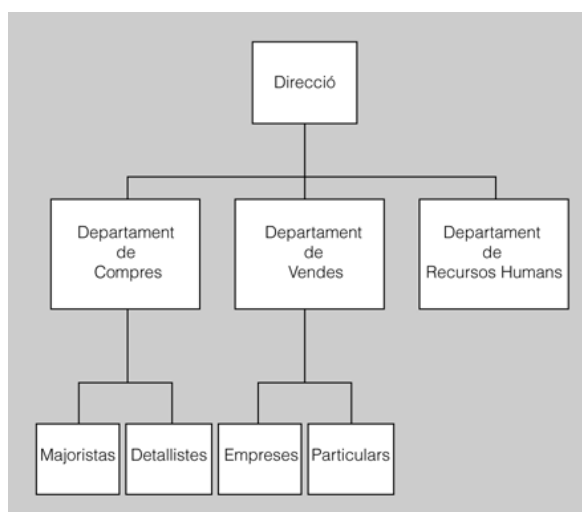
L'**estructura organitzativa** de l'empresa es fonamenta en el disseny i manteniment d'un sistema basat en la definició de les tasques que s'han de complir, del perfil de les persones que les duen a terme, de les relacions entre elles i dels processos de control que permeten veure si s'aconsegueixen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

Un **organigrama** és la representació gràfica de les diverses àrees funcionals de l'empresa i de les seves 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 (taula 2.2 i la figura 2.1 i figura 2.2). 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.

FIGURA 2.1. Exemple d'organigrama vertical

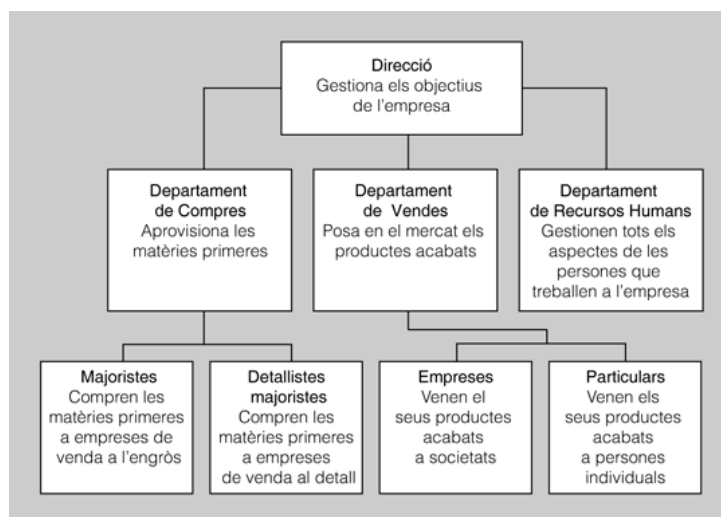


TAULA 2.2. Tipus d'organigrama

Tipus d'organigrama		Descripció
Segons l'àmbit	Generals	Contenen la informació representativa de tota l'organització.
.		

TAULA 2.2 (continuació)

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.

FIGURA 2.2. Exemple d'organigrama funcional on s'especifiquen les funcions dels departaments

2.2 L'empresa com a sistema: recursos, objectius i mètodes de gestió

Qualsevol empresa en la seva activitat ha de complir l'objectiu proposat en el moment de la seva constitució. Aquest objectiu s'aconseguirà si els elements de l'empresa funcionen correctament. Cada un dels elements de l'empresa s'utilitza per portar a terme les funcions de l'empresa.

Factors de producció

Els factors de producció són tots aquells elements o mitjans que s'utilitzen en la producció de béns, com per exemple les matèries primeres.

2.2.1 Les funcions de l'empresa

Les funcions de l'empresa són coordinar els factors de producció, elaborar béns i/o serveis i obtenir recursos econòmics.

L'empresa utilitza factors de producció per produir els béns i serveis i aquests factors de producció no es poden emprar de manera aleatòria ni desordenada; això vol dir que qualsevol factor de producció ha de ser utilitzat de manera lògica i juntament amb els altres perquè els béns i serveis que es produeixin siguin aquells que efectivament l'empresa vol produir.

Una altra funció de l'empresa, potser la més essencial, és l'elaboració de béns i la prestació de serveis; és a dir, l'activitat de qualsevol empresa consisteix a produir béns o serveis per vendre'ls posteriorment en el mercat.

Els béns són els objectes físics que es poden tocar.

Els serveis són el conjunt d'activitats que serveixen per a un ús determinat.

Tots els agents que intervenen en l'activitat empresarial obtenen recursos econòmics amb l'empresa: el propietari o empresari obté els beneficis de

la seva tasca empresarial i els treballadors obtenen un salari per l'activitat prestada a l'empresa. També les entitats financeres obtenen recursos econòmics amb l'activitat empresarial, ja que reben els interessos pels recursos econòmics que presten.

2.2.2 L'objectiu de l'empresa

L'objectiu principal d'una empresa privada és l'obtenció de beneficis per als seus propietaris. Si no és possible obtenir beneficis en una empresa, es treballarà per tenir les mínimes pèrdues.

L'empresa busca el benefici dels seus propietaris i per aconseguir-ho promou un benefici social amb la creació de llocs de treball.

L'obtenció de beneficis pot comportar que l'empresa hagi d'assumir determinats costos socials com ara la contaminació mediambiental o condicions de treball per sota dels mínims indispensables en matèria de contractació.

2.2.3 Els elements de l'empresa

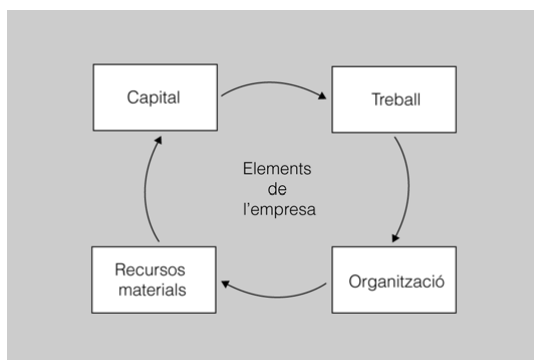
Els elements que integren una empresa són la **naturalesa o recursos materials, el treball i el capital**, als quals s'afegeix l'**organització** (figura 2.3).

- L'element **naturalesa o recursos materials** inclou qualsevol element que serveixi per al procés productiu de l'empresa (matèries primeres com el blat, màquines com el forn de cocció).
- L'element **treball** comprèn qualsevol aportació humana en el procés de l'empresa, des del treballador de la cadena de producció fins al directiu que controla la gestió de l'empresa.
- L'element **capital** és aquell recurs econòmic que l'empresa necessita per portar a terme l'objectiu empresarial i que obté, o bé de les persones que la integren o bé de persones físiques o jurídiques alienes a l'empresa (com les entitats de crèdit), s'inverteix i es retorna en forma de beneficis.
- L'element **organització** és intangible, ja que no es pot tocar ni mesurar físicament, però és l'engranatge que fa funcionar els altres elements de l'empresa.

Persona física i persona jurídica

Persona física és aquell ésser humà susceptible de tenir drets i obligacions. Persona jurídica és una entitat a la qual el dret reconeix drets i obligacions.

FIGURA 2.3. Relació entre els elements de l'empresa en condició d'igualtat



2.2.4 Entorn empresarial

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

2.3 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 (vegeu taula 2.3).

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 vagin sorgint o bé es protegirà de possibles desavantatges que estiguin presents en aquest entorn. Situacions que es plantegen actualment i que són importants d'estudiar poden ser la crisi econòmica que actualment està present en la nostra societat o la deslocalització d'empreses a la cerca de mercats laborals més favorables.

TAULA 2.3. Components de l'entorn general



Xemeneies industrials

Components	Descripció
Econòmics	L'atur, els tipus d'interès 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 hagin 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 hagin de tenir més cura en l'impacte que causin 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 redueixin els costos.

2.4 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 seguir produint.

Els clients són un element essencial per a les empreses perquè aquestes orienten les seves 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.

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

En els estudis de mercat, l'estudi del client o consumidor potencial i els resultats que surtin 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 compri 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.

L'única motivació del consumidor no és el preu, encara que sigui 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 pugui 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.



Un nen porta una gorra d'una marca de prestigi social comprada pels pares (motivació emocional).

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 tinguin 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.

Les entitats financeres

Són un dels agents que faciliten la majoria de fonts de finançament de les empreses des dels préstecs a les operacions de lísing o rènting.

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 tingui condicionaran l'actuació de l'empresa.



Comunitat.

2.4.1 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 cíviques, 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 mutua 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.

2.5 Elements de la cultura empresarial i valors ètics dins de l'empresa

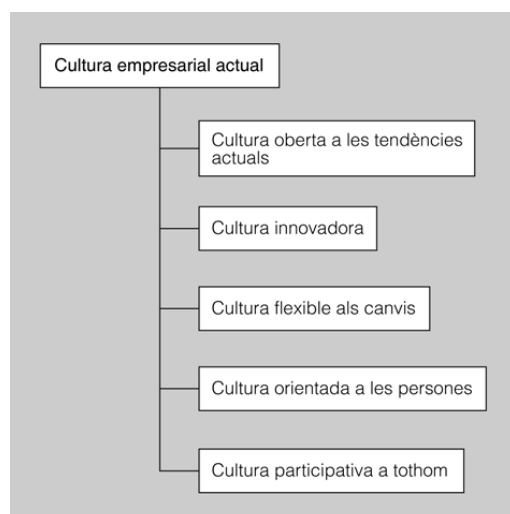
La cultura empresarial (figura 2.4) està formada per una sèrie de valors compartits i ha de ser assumida per tots els seus integrants.

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

Codis ètics

Actualment les empreses tenen una preocupació per la incorporació de codis ètics i de responsabilitat social de les empreses i això comporta que aquestes incorporin valors de no discriminació en la seva cultura.

FIGURA 2.4. Característiques de la cultura empresarial actual



Es poden distingir tres 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 seva 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.

Imatge corporativa

El departament de comunicació o màrqueting ha d'actuar perquè la imatge de l'empresa percebuda per la societat sigui la mateixa que vulgui donar l'empresa.

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.

En la taula 2.4 podem veure les funcions de la imatge corporativa que es poden donar en l'àmbit intern i en l'àmbit extern.

TAULA 2.4. Funcions de la imatge corporativa

Àmbit intern de la imatge corporativa	Àmbit extern de la imatge corporativa
Millora la qualitat de l'organització.	Reflexa la cultura de l'empresa.
Augmenta el rendiment del personal.	Redueix els missatges involuntaris.
Potencia els sistemes de comunicació interna.	Genera notorietat i prestigi.
Obre canals de participació.	Enforteix el posicionament dels productes.
Augmenta el compromís dels directius.	Millora l'opinió pública respecte a l'empresa.
	Reforça la tasca de màrqueting.

La comunitat

La comunitat en general és un agent social que pot provocar reaccions en l'empresa que li causi entrebancs importants ja que qualsevol reacció adversa de la comunitat comportarà un perjudici empresarial que pot arribar, fins i tot, al tancament.

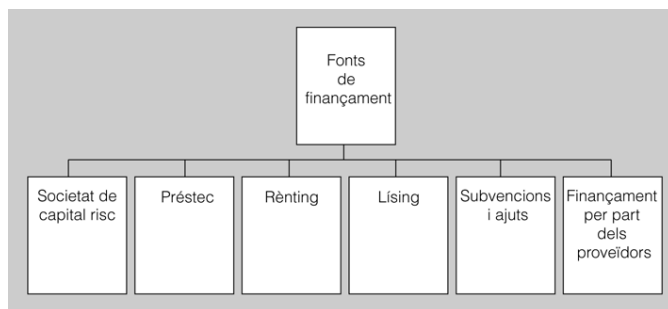
2.6 Relació d'una empresa amb els agents socials

Els agents socials (comunitat, administracions i entitats financeres) poden facilitar o dificultar l'actuació de l'empresa d'una manera tan important que la poden portar a l'èxit o al fracàs.

2.6.1 Les entitats financeres

Les entitats financeres tenen la tasca envers les empreses d'aportar-los el finançament mitjançant diversos elements.

FIGURA 2.5. Classificació de fonts de finançament per a la creació d'una empresa



Les fonts de finançament que té a l'abast una empresa són les següents (figura 2.5):

- **Les societats de capital risc.** Són empreses que es dediquen a invertir en altres empreses més petites que tenen un futur prometedor.
- **El préstec.** El préstec és la quantitat de diner que deixa una entitat de crèdit a una empresa a canvi d'uns interessos i per un temps determinat. En els cas de les pimes, que són la majoria d'empreses d'aquest país, hi ha una àmplia gamma de préstecs depenent de les necessitats de l'empresa: préstecs a llarg termini o préstecs comercials directes.

La majoria d'empreses necessiten el complement d'un aval per poder demanar un préstec ja que no tenen garanties suficients per poder fer front a un problema d'impagament. En els casos que l'empresa no pugui tenir un aval optarà per una altra solució que consisteix en què una societat de garantia recíproca actuï amb aquesta finalitat.

La societat de garantia recíproca és una entitat amb participació pública que té per objectiu fer d'avalista a una pime.

Els **microcrèdits** són préstecs de quantia reduïda que es donen a persones amb projectes d'autoocupació que tenen problemes per accedir al sistema creditici convencional (bancs, caixes d'estalvi o cooperatives de crèdit).

- **El rènting.** El rènting és un mitjà de finançament que proporciona a l'empresa béns mobles amb tots els seus serveis complementaris a canvi que l'empresa pagui una mensualitat; quan s'acaba el contracte es pot substituir el bé moble o bé retornar-lo. El manteniment del bé recau sobre l'arrendador i no hi ha durada mínima.
- **El lísing.** El lísing és una operació de finançament en què es lloga un bé moble o immoble amb l'opció de poder-lo comprar en un futur si ens interessa. La durada mínima del lloguer depèn del tipus de bé: si el bé és

Exemple de rènting

Una empresa, per adquirir una fotocopiadora mitjançant aquest sistema, pot acordar amb la entitat de rènting pagar determinades mensualitats per la fotocopiadora i incloure el manteniment. Quan acaba el contracte pot decidir fer un de nou i substituir la fotocopiadora per altra de nova pagant mensualitats acordades o finalitzar el contracte i tornar-la.

moble seran 2 anys, mentre que si el bé és immoble la durada serà de 10 anys.

- **Finançament per part dels proveïdors.** Quan fem determinades compres d'actius de la societat d'una quantia econòmica important, el proveïdor d'aquest bé ofereix a l'empresa un sistema de finançament com pot ser la venda a terminis.
- **Subvencions i ajuts.** Les subvencions i ajuts són fons públics que les empreses demanen a les diverses administracions i que aquestes concedeixen, normalment, a fons perdut, és a dir, sense necessitat de retornar-les. El requisit essencial per a la concessió de la subvenció és justificar-la i l'inconvenient més gran és l'endarreriment en el cobrament de la subvenció, per la qual cosa hem de preveure que no podrem utilitzar els diners de la subvenció durant un termini de temps llarg.

Les subvencions es poden trobar en els organismes oficials estatals, autonòmics i locals.

Altres fonts de finançament que s'utilitzen en l'activitat normal de l'empresa són:

Autofinançament

L'autofinançament consisteix en el fet que l'empresa aporta recursos econòmics amb les reserves o beneficis que aconsegueix amb la seva tasca empresarial.

- **El compte de crèdit.** És un compte que l'entitat bancària posa a disposició de l'empresa amb una quantitat i uns terminis determinats; l'empresa no pagarà interessos fins que no disposi de cap quantitat.
- **El descobert bancari.** És l'extensió d'un xec per una quantitat superior als diners que hi ha en el compte corrent de l'empresa.
- **El facturatge** o factoring. És una operació mitjançant la qual una empresa contracta una empresa de facturatge perquè aquesta es faci responsable dels pagaments de totes les factures dels clients de la primera empresa i poden arribar a avançar-ne els cobraments.
- **La confirmació o confirming.** És un mitjà de finançament mitjançant el qual una entitat financera s'encarrega de pagar als nostres proveïdors puntualment encara que l'empresa no tingui diners.
- **Allargar el termini de pagament als proveïdors.** És un mètode de finançament en què es demana als proveïdors que els deixin pagar en un termini més llarg el producte i no tenir altres avantatges.
- **El descompte comercial.** Consisteix en una actuació que fa l'empresa davant d'una entitat bancària presentant les lletres de canvi que té dels seus clients i sol·licita el pagament per avançat al banc a canvi d'una comissió.

2.6.2 Les administracions públiques

Les administracions públiques condicionen l'empresa des del mateix moment de la seva creació ja que l'empresa s'ha de constituir legalment i, a partir d'aquest moment, està obligada fiscalment amb l'Administració central. A més, aquesta Administració pot obligar a complir normatives diverses, per exemple, en matèria mediambiental.

El sistema de gestió mediambiental...

... de les empreses es verifica amb la norma ISO 14000, norma voluntària que recull els procediments mediambientals de les empreses i que permet la seva certificació acreditativa.

Article 45 de la Constitució espanyola

1. Tothom té dret a disposar d'un medi ambient adequat per al desenvolupament de la persona, i el deure de conservar-lo.
2. Els poders públics vetllaran per la utilització racional de tots els recursos naturals, a fi de protegir i millorar la qualitat de la vida i defensar i restaurar el medi ambient, amb el suport de la indispensable solidaritat col·lectiva.
3. La llei fixarà sancions penals o, en el seu cas, administratives per als qui violin el que es disposa en l'apartat anterior i establirà l'obligació d'aquests de reparar el dany causat.

El medi ambient té una importància cabdal per a tota la societat i aquesta importància es trasllada a les empreses, tenint en compte que hi ha determinades empreses amb una quantitat de residus importants. Però no només les empreses que tenen una problemàtica mediambiental, sinó qualsevol tipus d'empresa, poden aplicar un sistema a nivell comunitari que és voluntari i s'anomena **sistema de gestió mediambiental (SGMA)**.

El sistema de gestió mediambiental és una part de la gestió de l'empresa que comprèn l'estructura organitzadora, les responsabilitats, les pràctiques, els procediments, els processos i els recursos per determinar i portar a terme la política mediambiental.

També es pot portar a terme el sistema de l'**etiqueta ecològica de la Unió Europea**, que consisteix a acreditar que el producte comprat ha estat valorat com a més eficient mediambientalment que altres productes similars.

Dins de l'Administració pública d'àmbit estatal té especial importància:

- **L'Agència Tributària:** Correspon a aquesta Administració el control de l'empresa des del punt de vista fiscal des del moment que comunica l'inici de l'activitat per formar el cens fiscal i, a partir d'aquest moment, gestiona els impostos que no siguin de titularitat municipal.
- **Ministeri de Treball i Seguretat Social** a través de dos organismes:
 - **La Tresoreria General de la Seguretat Social:** controla la inscripció de les empreses en el sistema de la Seguretat Social i les altes i baixes.
 - **Inspecció de Treball i Seguretat Social:** vigila el compliment de la normativa en matèria laboral i seguretat i ofereix assessorament sobre la matèria.

L'empresa també es troba obligada per les administracions locals ja que tots els tràmits d'instal·lacions i obertura de locals i d'urbanisme són competència dels ajuntaments, així com els temes de medi ambient. A més, l'Administració dóna suport als emprenedors amb ajudes i subvencions i fiscalitza els impostos de titularitat municipal.

Una empresa, quan es vol establir en un lloc determinat, ha d'esbrinar quina problemàtica presenta la localitat o la comunitat autònoma on es vol establir abans de realitzar una inversió molt important. De manera general, aquesta normativa afecta l'àmbit local perquè és el més proper a la situació que ocasiona l'establiment d'empreses amb una problemàtica específica.



Distintiu voluntari de la UE per a productes que poden demostrar uns impactes reduïts envers el medi ambient.

A la secció "Adreces d'interès" del web podeu trobar un enllaç la pàgina web del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente amb explicacions sobre el funcionament i ús de l'etiqueta ecològica europea.

Les Comunitats Autònomes presten assessorament als emprenedors i aporten ajudes i subvencions. També tenen transferides competències com ara els registres.

Competències urbanístiques

Els ajuntaments regulen les competències urbanístiques i de medi ambient a través de la regidoria d'Urbanisme i de Medi Ambient.

El primer punt a tractar per qualsevol empresa és anar a l'ajuntament corresponent, generalment a la regidoria d'Urbanisme, i mirar quina és la normativa urbanística aplicable al sòl on es vol ubicar l'empresa. La normativa urbanística ens diu si el sòl on es vol instal·lar l'empresa admet el tipus d'activitat empresarial que duu a terme l'empresa en qüestió; si a la localitat on ens volem establir hi ha polígons industrials on les condicions de serveis, infraestructura, preu de sòl i subvencions que donin els organismes competents seran els més adequats per a la nostra empresa.

És molt important, abans d'establir la localització de l'empresa, anar a l'ajuntament de la localitat i veure quina és la normativa urbanística per si hi pot haver problemes en l'establiment de l'empresa.

Una vegada sabem que l'empresa no tindrà problemes urbanístics, demanarem a l'ajuntament corresponent la llicència d'activitats i instal·lacions innòcues o llicència d'activitats i instal·lacions qualificades i, si escau, la llicència d'obres.

2.7 La responsabilitat social de l'empresa

La Generalitat, a través del Departament de Treball, ha posat en marxa el pla INICIA per ajudar a la creació d'empreses.

Les empreses no solament tenen els objectius de la producció de riquesa i creixement econòmic, és a dir, **objectius econòmics**. Les empreses també tracten del desenvolupament de les persones i benestar dels grups. És el que s'anomena *objectius socials* de l'empresa.

2.7.1 Concepte de responsabilitat social de l'empresa

Responsabilitat social de l'empresa



Exemple d'empresa que aplica RSE, que la seva actuació afecti de forma directa o indirecta la vida de les persones i el medi ambient que les envolta.

La **responsabilitat social de l'empresa** consisteix a aconseguir l'èxit empresarial de manera que es respectin 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 seva escala de valors i fixa els límits ètics de la seva 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 Responsabilitat social de l'empresa és un aspecte que la majoria d'empreses cuiden en el nostre entorn empresarial.

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 medioambiental.
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 aprovi.

2.7.2 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 aconseguir els seus objectius personals, que no siguin contraris als objectius de l'empresa, i que els treballadors desenvolupin 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.

2.8 Elaboració del balanç social: costos i beneficis socials per a l'empresa

La responsabilitat social de l'empresa afecta tots els àmbits en què actua. No és només una qüestió interna de l'empresa i dels seus membres i l'aplicació en la seva estructura, sinó que la responsabilitat social de l'empresa afecta tots els sectors que hi tenen relació i s'hi ha d'aplicar.

El **balanç social** és un instrument de gestió per planificar, organitzar, dirigir, registrar, controlar i avaluar en termes quantitatius o qualitatius la gestió social d'una empresa, en un període determinat i enfront a unes fites preestablertes.

El balanç social com a instrument de gestió s'ha d'elaborar amb el màxim rigor i seguint una metodologia adequada que permeti valorar quantitativament la situació de l'empresa quant a la seva responsabilitat social.

Els **objectius** que persegueix el balanç social són els següents:

- **Realitzar el diagnòstic de la gestió empresarial al voltant del compliment de la seva responsabilitat social** en un període determinat, la qual cosa permet a l'empresa definir polítiques, establir programes i racionalitzar l'efectivitat de les inversions socials per aconseguir la millora de les condicions de treball i de la societat en general.
- **Permet a la direcció planificar les accions que permetin augmentar la competitivitat i l'eficiència dels seus treballadors.** A més possibilita l'avaluació de les accions en funció del cost-benefici.
- **Disposar de la informació dels recursos humans de l'empresa i dels grups d'interès** amb els quals té relació per poder informar-los adequadament sobre el desenvolupament social com a empresa.



Balanç social de les empreses.

El balanç social en la seva elaboració ha d'aconseguir els objectius següents:

1. **Definició d'objectius coherents i possibles:** Es parteix de la realitat de l'empresa i amb tota la informació de la seva política i programes socials, aquesta ha de definir els objectius i les fites del seu balanç social. Han de ser realistes i consultar-les amb els sectors involucrats.
2. **Compromís de l'alta direcció:** Únicament amb l'acceptació de la política social i amb el recolzament i compromís de l'alta direcció és possible realitzar un balanç social.
3. **Integració en l'estratègia global de l'empresa:** El balanç social com a programa corporatiu de l'empresa ha d'estar integrat en l'estratègia empresarial i ha de contemplar objectius, plans i pressupost formant part de les activitats de l'empresa.
4. **Acceptació per part de tots els membres de l'empresa:** Un balanç social compleix els seus objectius si tota l'organització està compromesa amb aquest balanç social ja que es necessita la participació i col·laboració de tots els treballadors.
5. **Estructuració d'una política social:** El reconeixement de la responsabilitat social de l'empresa com una filosofia d'empresa fa que l'empresa hagi de definir, acceptar i donar suport a una política social, si aquesta no existia dins de l'empresa.

6. **Coneixement del contingut del balanç social:** L'empresa no es pot limitar a conèixer el concepte, sinó també el contingut del balanç i la seva raó de ser. Si aquest coneixement és bo serà major el compromís de l'organització i l'alta direcció.

Les tasques a realitzar per a l'elaboració del balanç social són les següents:

- (a) **Definició i planificació de polítiques i accions:** el compliment de la responsabilitat social de l'empresa ha de respondre a un pla estratègic i a un pla social.
- (b) **Diagnòstic de la realitat interna:** L'informe social constitueix el diagnòstic social en un període determinat i ha de ser tan ampli com l'adopció de la seva responsabilitat social.
- (c) **Definició dels objectius socials:** Que ho fa cada àrea i els aprova la direcció. Aquests objectius socials permeten veure on s'ha de dirigir l'empresa, definint programes i projectes específics.
- (d) **Assignació de responsabilitats:** És necessari estructurar un equip de treball que té la responsabilitat d'elaborar i implementar aquesta eina de l'empresa.
- (e) **Definició del pla de treball:** L'equip de treball ha de definir quina informació té, què es pot mesurar i com i fer un programa d'activitats i assignar recursos.
- (f) **Formació dels membres de l'equip de treball:** S'ha de capacitar l'equip de treball que porti la responsabilitat social de l'empresa perquè tots els seus membres entenguin el balanç social com una eina de gestió i adapti els programes i projectes als públics amb què tracta l'empresa.
- (g) **Disseny del model de balanç adequat:** D'acord amb els objectius socials cada empresa ha de definir les variables i indicadors per avaluar la seva gestió social.
- (h) **Disseny de fluxos d'informació:** Dins de l'empresa han d'haver-hi uns fluxos d'informació per aconseguir els objectius.
- (i) **Anàlisi de la informació:** La informació que procedeix dels indicadors no són dades aïllades i ha de ser analitzada i avaluada respecte al compliment de les fites socials proposades.
- (j) **Presentació de resultats:** La publicació del balanç social, si es fa, ha d'incloure, almenys, els aspectes següents:
 - **Introducció i presentació:** s'ha de donar importància a com entén l'empresa la RSE.
 - **Informe social:** Presentació de resultats comparant les variables i indicadors envers períodes anteriors.
 - **Quadre de balanç:** Es mostren les variables i els indicadors respecte els quals l'empresa estableix fites per a un període i el seu comportament.
- (k) **Conclusions i recomanacions:** S'han d'avaluar els resultats amb l'objectiu de corregir o recomanar l'actuació de l'empresa en matèria de RSE.

Existeix un model de balanç social. Aquest model de balanç social presenta l'**estructura** següent:

- **Àrea interna:** Es refereix a les respostes i accions de l'empresa respecte els seus treballadors en tres camps:
 - Característiques sociolaborals.
 - Serveis socials.
 - Integració i desenvolupament.
- **Àrea externa:** Es refereix al compliment de la responsabilitat social amb els altres interlocutors socials amb què l'empresa té relació i es classifica de la manera següent:
 - Relacions primàries.
 - Relacions amb la comunitat.
 - Relacions amb altres institucions.

Eficiència, eficàcia i impacte

L'eficiència consisteix en el grau d'aprofitament dels recursos, és a dir, fer les coses de la millor manera possible. L'eficàcia consisteix en el grau de satisfacció del client a través del producte o servei, és a dir, hem d'aconseguir els resultats correctes. L'impacte consisteix a avaluar la relació existent entre el cost i el benefici generats d'acord amb els objectius de cada programa, projecte o activitat.

Per a cada cas es defineixen **les variables i els indicadors** a tenir en compte en el balanç social.

Les **variables** són aquelles activitats que poden variar en el seu contingut. Els indicadors reflecteixen aquesta variació essent un medi per controlar la gestió social.

Les empreses han de definir **indicadors** que aportin informació per controlar la seva gestió en termes d'eficiència, eficàcia i impacte.

Els indicadors han de donar un valor afegit a la informació i a l'hora de definir-los tindrem en compte:

- Que la informació que contingui sigui útil, suficient i real.
- Que les fonts siguin fiables.
- Que la informació es reculli oportunament per prendre les decisions de control o avaluació.

La informació que s'aporta s'ha de definir si es presenta qualitativament o quantitativament.

No es tracta de presentar resultats sinó d'analitzar-los en el marc de la política i d'uns objectius ambdós socials.

2.9 Igualtat i empresa: estratègies empresarials per aconseguir la igualtat dins l'empresa

La igualtat en tots els àmbits de la nostra societat està present en el nostre ordenament jurídic i el dret a la igualtat està essent aplicat especialment en l'àmbit laboral.

La Constitució espanyola de 1978, en el seu article 14, reconeix la igualtat de totes les persones i s'ha aprovat la llei d'igualtat el 22 de març de 2007, que insta a aplicar la igualtat a l'empresa.

La Llei té per objecte fer efectiu el dret d'igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes mitjançant l'eliminació de la discriminació de les dones, en totes les circumstàncies i condicions i, singularment, en les esferes política, civil, laboral, econòmica, social i cultural.

Tant des del Ministeri d'Igualtat del Govern central, des de la Secretaria General de Polítiques d'Igualtat, com des del Departament de Treball, en la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball, s'estan portant a terme línies estratègiques perquè les empreses puguin aconseguir la igualtat dins de l'empresa. La igualtat dins de l'empresa s'estableix no només envers la relació home-dona sinó també respecte a les polítiques laborals per a la diversitat.

Llei per la igualtat efectiva d'homes i dones 3/2007

L'aplicació d'aquesta Llei suposa el marc perfecte per a la reflexió i l'anàlisi sobre les polítiques de recursos humans que es desenvolupen a l'empresa: febleses, amenaces, fortaleses i oportunitats i la posada en marxa de mesures que permetin assolir objectius més amplis i una repercussió positiva en tots els àmbits de l'organització.

2.9.1 Línies estratègiques per establir la igualtat en les empreses

Des dels organismes públics s'han establert unes línies estratègiques per portar a terme la igualtat a les empreses no només en el cas d'homes i dones sinó també en els col·lectius de persones amb més dificultats per accedir al món del treball.

Aquestes línies estratègiques es poden resumir en:

- **Garantir l'accés**, la presència i la permanència de les dones al mercat laboral i també de diferents col·lectius en funció de les seves necessitats específiques i diversitat, bo i assegurant-los unes condicions dignes i de qualitat.
- **Millorar l'ocupabilitat de les persones** a partir de l'adquisició d'eines, habilitats i competències per afrontar amb èxit les dificultats específiques per a la seva inserció laboral.
- **Incentivar la igualtat d'oportunitats** en l'àmbit laboral a les empreses públiques i privades.
- **Millorar la productivitat de les entitats**, els centres i les empreses d'inserció com a sectors competitius i referents per a les polítiques d'inserció laboral.

La Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats...

...es va crear amb l'objectiu de potenciar els projectes i les accions que assegurin la igualtat en el treball i impulsar accions positives en el si del Departament de Treball; en el cas de la Generalitat de Catalunya, que aconsegueixin una organització igualitària i exemplificadora és una altra de les línies estratègiques que es poden donar.

- **Impulsar empreses socialment responsables.**
- **Impulsar una nova cultura del desenvolupament econòmic** que permeti la reorganització del temps i la compatibilitat entre la vida personal i laboral.
- **Potenciar el diàleg social**, la concertació i la negociació col·lectiva com a instruments especialment adequats per assolir la igualtat d'oportunitats al món del treball.
- **Millorar els marcs legals** per afavorir la igualtat d'oportunitats en el mercat de treball.
- **Consolidar les polítiques transversals** com a estratègia prioritària que garanteixi un impacte real de la igualtat d'oportunitats al món laboral.

Els plans d'igualtat laboral

Aquests plans:

- S'han de negociar amb la representació legal dels treballadors.
- Són voluntaris per a la resta d'empreses.

El disseny i elaboració del pla d'igualtat es refereix a l'establiment d'objectius i accions a desenvolupar.

Diagnosi d'un pla d'igualtat

La diagnosi es realitza a través d'un qüestionari, que és una eina per ajudar les empreses a analitzar i prendre consciència de les polítiques d'igualtat d'oportunitats.

Principis de la diagnosi del pla d'igualtat

Són:

- Direcció compromesa en promoure el pla d'igualtat.
- Implicació de la representació legal de les persones treballadores.
- Perspectiva global al voltant de la gestió ètica i de responsabilitat social.
- Adaptabilitat a partir de la realitat de l'empresa.
- Evidències demostrables.

2.9.2 Estratègies empresarials per a la igualtat a l'empresa

La llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes estableix, en el seu article 45, que les empreses han de respectar la igualtat de tracte i oportunitats en l'àmbit laboral.

Per aconseguir complir l'article mencionat, les empreses han de promoure mesures per evitar qualsevol tipus de discriminació laboral entre dones i homes.

El compliment de l'obligació d'igualtat de tracte i oportunitat s'ha de portar a terme, amb caràcter obligatori, mitjançant l'elaboració i implantació d'un pla d'igualtat en aquelles empreses de més de 250 treballadors.

Plans d'igualtat

Els **plans d'igualtat** es defineixen, segons l'article 46 de la llei 3/2007, com un conjunt ordenat de mesures, adoptades després de realitzar una diagnosi de la situació, per aconseguir a l'empresa la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes i per eliminar la discriminació per raó de sexe.

El procés d'elaboració d'un pla d'igualtat ha de preveure les fases següents:

- Iniciativa i diagnosi.
- Disseny i elaboració del pla d'igualtat.
- Implementació del pla d'igualtat.
- Seguiment i avaluació del pla.

2.10 Detecció d'oportunitats i amenaces del sector. Instruments de detecció

Cap sector econòmic en el qual es mouen les empreses és perfecte i les empreses que hi entren hauran de competir amb d'altres que tenen les mateixes característiques. Per aquest motiu, hem de detectar les oportunitats i amenaces que té el

sector per veure quins són els punts febles i forts de l'empresa en comparació amb les altres.

Existeixen diversos instruments de detecció que s'apliquen, generalment, en el moment de fer un estudi de mercat dins del pla de màrqueting que qualsevol empresa fa per conèixer la seva situació en el mercat i envers els seus competidors i clients.

Dels instruments que es poden aplicar per a la detecció, el més conegut i generalitzat, és l'anàlisi **DAFO**.

2.10.1 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 (taula 2.5) parlem de *fortaleses* i *debilitats*.

TAULA 2.5. Anàlisi interna de l'empresa

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

Quan es realitza una anàlisi externa (taula 2.6) parlem d'*oportunitats* i *amenaces*.

TAULA 2.6. Anàlisi externa de l'empresa

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

Protecció legal de les idees

Les idees són un bé intel·lectual que té certa protecció legal. Les idees sobre elements tangibles estan protegides per la llei si es registren adequadament. En el nostre ordenament jurídic, la normativa més rellevant en aquest aspecte és la següent:

- Llei 17/2001 de marques.
- Llei 10/2002 de patents.
- Llei 1/1996 de propietat intel·lectual.

2.11 Noves oportunitats de negoci

La idea de negoci és la solució que satisfà necessitats d'altres persones creant valor per a un mateix. A partir d'aquesta definició, hem de pensar que les noves oportunitats de negoci poden sorgir de molts llocs.

És innegable que les noves oportunitats de negoci poden sorgir de molts llocs diferents i per diferents raons. En la taula 2.7 s'exposa amb detall quines són les fonts de noves idees que donen lloc a noves oportunitats de negoci.

TAULA 2.7. Fonts de detecció de noves idees

Fonts	Explicació
Invençió i innovació	El fet d'explotar comercialment una patent és un factor fonamental per tenir èxit en un mercat.
L'observació d'una carència o deficiència	Quan existeixen necessitats no cobertes aquestes s'han de resoldre i això porta a tenir nous clients.
La formació acadèmica dels emprenedors	Una formació acadèmica diferencial dels emprenedors donarà lloc a un plus de l'empresa.
L'experiència professional dels emprenedors	Els emprenedors tenen un bagatge professional que pot donar lloc a creació de noves idees perquè han vist, per la seva experiència, que és necessària aquesta idea de negoci.
Les aficions dels emprenedors	Quan es coneix una afició de manera detallada es coneixen totes les necessitats que poden portar a tenir idees de negoci.
El desenvolupament de noves tecnologies	És un tema d'actualitat que permet tenir sempre noves idees de negoci.
L'observació de noves tendències	Noves tendències que es produeixen a la societat suposen noves idees de negoci.
L'estudi de diferents mercats	Altres mercats ens poden donar idees de negoci que no es coneixien en una altra part per efecte de la globalització.

Idea de negoci

Per saber si la idea que tenim entre mans pot ser una idea de negoci, hem de fer una anàlisi sobre les tres qüestions anteriorment citades. Aquesta anàlisi es fa a través d'un test d'anàlisi d'idees que es pregunta sobre els tres àmbits d'actuació.

La generació d'idees dona lloc a una delimitació i anàlisi d'aquesta idea de negoci que comportarà la selecció d'una idea qualsevol per convertir-se en un projecte empresarial.

La delimitació i anàlisi d'una idea es basa en tres preguntes cabdals per poder dir si aquesta idea es convertirà al final en una idea de negoci. Aquestes preguntes són les següents:

- **Quines necessitats es pretenen satisfer?** Per començar a concretar el mercat que es vol cobrir.
- **Com es satisfan aquestes necessitats?** Aquí començarem a delimitar el nostre camp d'actuació empresarial i com hem de portar-ho a terme.
- **De quina manera es crea valor i com es genera benefici?** S'ha d'analitzar quines capacitats i recursos té l'emprenedor i com els ha d'aplicar per aconseguir beneficis.

Les idees normalment no sorgeixen de manera espontània, sinó que es provoquen acudint a tots els elements o fonts que es tenen a l'abast.

Existeixen diversos tipus de tècniques per generar idees de negoci; però les dues més importants són:

- Les **tècniques intuïtives** basades en la creativitat (taula 2.8).

És important combinar creativitat i anàlisi racional en la recerca d'idees.

- Les **tècniques racionals** basades en l'estudi i l'anàlisi sistemàtica de dades (taula 2.9).

TAULA 2.8. Tècniques intuïtives

Tècnica	Explicació
Pluja d'idees	Reunió de curta durada on es generen el màxim nombre d'idees. Qualsevol persona a la reunió ha d'aportar les idees que tingui i posteriorment es revisen i s'agrupen.
Relacions forçades	Comparar una cosa amb una altra que no té res o poca cosa en comú o forçar almenys tres relacions.
Pensament lateral	Davant d'una situació es plantegen solucions estranyes argumentant-les i no s'agafa la solució lògica.
Descomposició del problema	Subdividir un problema en problemes més petits i presentar solucions per a cada subproblema.
Llista d'atributs	Fer una llista d'atributs d'un producte o servei i després es planteja la manera de millorar cada atribut de la llista.

TAULA 2.9. Tècniques racionals

Tècnica	Explicació
Anàlisi del mercat	Obtenir i analitzar les dades que estan vinculades amb la comercialització d'un producte, com és la demanda, la competència i l'entorn per millorar.
Anàlisi DAFO	Analitzar els principals elements, interns (debilitats i fortaleces) i externs (amenaces i oportunitats) per aconseguir una major qualitat i eficiència.
Anàlisi causa-efecte	Determinar les causes que s'han donat perquè es produeixi un efecte determinat.
Mapes de percepció	Comparar gràficament la percepció que es té de les característiques bàsiques de diferents productes per obtenir el producte model.