

Tema 2 Empresa i entorn. Responsabilitat social corporativa.

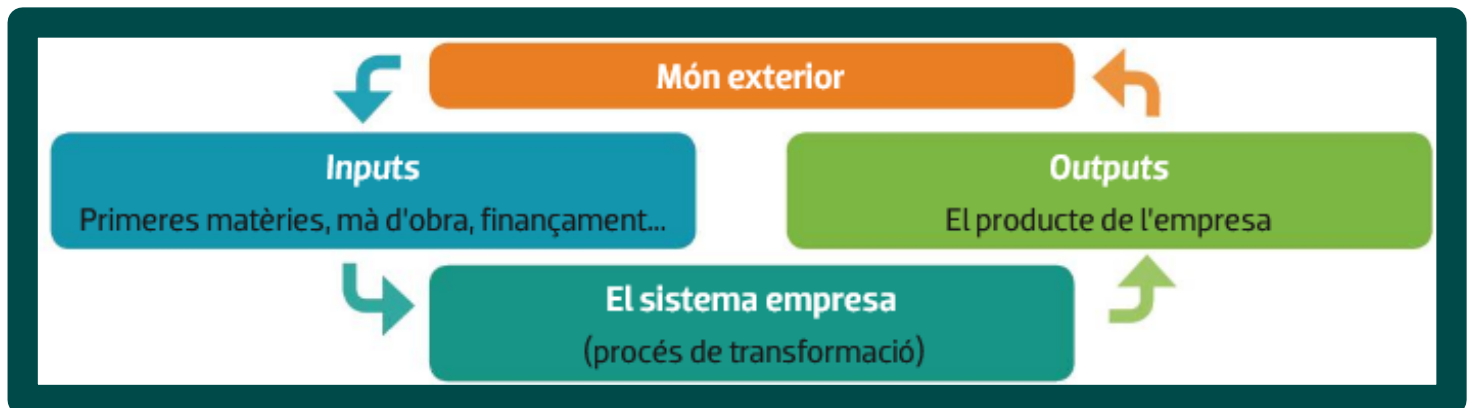
1. Què és una empresa?

Concepte empresa: conjunt de béns econòmics, productius, financers i humans organitzats amb l'objectiu de satisfer necessitats de la societat per mitjà de la distribució de béns i serveis, obtenint la màxima rendibilitat.

Per tant:

- l'empresa és una organització, ha de tenir una estructura i funcionament prèviament dissenyat
- La seva finalitat és generar bens i serveis capaços de cobrir necessitats.
- Funciona per complir uns objectius, principalment obtenir rendibilitat econòmica però no és l'únic.

També podem definir l'empresa com un sistema obert què es relaciona amb l'entorn socioeconòmic rept uns inputs (entrades) què es sotmeten a un procés de transformació i, ofereix uns outputs (sortides).



2 La localització empresarial

L'elecció del lloc on ubicaré el meu negoci és vital per a l'èxit o fracàs futur de l'empresa (una botiga de roba cara en una barriada marginal no tindria sentit veritat? I si la fiquem en el centre de la ciutat tindrà més èxit que una barriada de classe mitja). De vegades em convé ficar el meu negoci prop dels proveïdors, en una zona on hi ha més comerços del mateix tipus, o al contrari, on l'únic comerç d'este tipus és el meu.

Aquesta és una decisió que ha d'estar molt ben estudiada. És important tant el tipus de local on ubiquem el negoci, com la direcció, la grandària, etc.

Localitzar una empresa consisteix a prendre una decisió pel que fa a la seva ubicació física. Ara bé, l'elecció del lloc idoni dependrà de les característiques de l'activitat empresarial en qüestió.

Pel que fa a això, podem distingir diferents categories de negocis i possibilitats d'ubicació:

- **Negocis de proximitat:** restaurants, bancs o comerços minoristes són tipus de negocis el nombre de clients dels quals acostuma a dependre de si els carrers on es troben són més o menys concorreguts. Per decidir la ubicació d'aquesta mena de negocis són criteris molt importants: la facilitat d'aparcament (penseu en botigues del centre històric de Gandia que donen tiquets de pàrquing gratuïts per superar este problema), les bones comunicacions (com el transport públic o els enllaços a altres vies), el tipus de carrer (per exemple carrer per vianants, carrer cèntric, etc són les millors opcions per molts tipus de botigues. Ara bé, no per totes doncs potser una fruiteria en una barriada tindrà prou de demanda i segur que el lloguer i l'IAE li costarà més barat al propietari). Un altre tipus de localització de determinats negocis de proximitat (sobretot els destinats a l'oci, la moda, etc) poden ser els centres comercials, que presenten l'avantatge de la facilitat d'aparcament, i el fet que l'actual cultural social fa que les famílies, els amics, etc vagin a passar grans estones a estos llocs (primer compren roba, després sopen alguna cosa i per últim van al cinema o jugar a les bitlles). Ara bé, cal tenir en compte que el preu dels lloguers sol ser més elevat.

- **Despatxos professionals:** si l'activitat professional demana rebre visites freqüents, caldrà un despatx on rebre als clients i sobretot, trobar-nos en una zona on ens esperen trobar. Exemple: és per aquesta raó que és freqüent trobar un gran nombre de despatxos d'advocats a prop dels jutjats o, malgrat que no és exactament un despatx professional, una farmàcia prop d'un hospital, la qual cosa, per cert, ja no és possible per una normativa de fa uns anys (recordeu com pot afectar el macro entorn a una empresa?).

- **Treball a casa:** quan el teu treball et permet visitar els clients en compte de fer que siguin els clients qui et visiten a tu, o tindre contactes amb els clients simplement on-line, pots no necessitar invertir en un local. En ocasions inclús, si arregles un despatx al principi de l'habitatge i el separes de la resta de la casa també pots rebre clients en determinats tipus de negocis (penseu consultes de metges, etc.). Per exemple: hi ha treballs on amb un ordinador portàtil, una connexió a Internet i un mòbil ja tens muntada l'oficina. Així han començat per exemple moltes empreses informàtiques. No seria un gran estalvi de costos i despeses? Això sí, cal tenir aspectes importants en compte com ara si tinc connexió a Internet, els equips i ferramentes necessaris, si hi ha un espai adequat per atendre clients quan calga, si necessite algun permís especial, etc. A més, sols els despatxos professionals i poca cosa més estan permesos com a negocis a fer a casa particular. Hem de tindre en compte, també, que haurem de donar-nos d'alta com a autònoms i a l'IAE igual que qualsevol altre negoci. També haurem de realitzar una Comunicació Ambiental a l'Ajuntament (a alguns ajuntaments és gratis però la mitja està sobre els 400€), acompanyada d'una Declaració Responsable que inclou un Projecte d'activitat redactat per un tècnic, reconeixent que la part de la vivenda afecta a l'activitat professional reuneix les condicions adequades.

- **Centres de negocis:** altra opció molt interessant és la de llogar un local en un centre de negocis, edifici que ofereix serveis comuns a les empreses que s'hi instal·len, com ara seguretat, aparcament o secretaria. No sols es comparteixen despeses amb altres empreses, sinó que a més sol ser una bona opció quan el propi domicili no coincideix amb la imatge d'empresa que necessitem (potser vull donar una imatge d'elegància i com comence ara no tinc on caure mort, raó per la qual no em puc permetre un lloguer d'oficina pròpia en un carrer important). En les grans ciutats abunden molt (Edifici Europa a València, Torres Kio a Madrid, Torre Àgbar a Barcelona, el tristament famós World Trade Centre a New York, etc). Els anteriors casos tanmateix, no són oficines barates doncs pagues per estar en un lloc de prestigi. En termes col·loquials, és un gran edifici d'oficines.

- **Espais de Coworking (treball cooperatiu):** malgrat que molta gent associa el coworking als centres de negoci, en realitat no són el mateix. Un espai de coworking, a l'igual que un centre de negocis, és un espai compartit per diverses empreses o professionals, però mentre en els centres de negoci sols es comparteixen espais i equipaments (ino sol haver relació més enllà entre les diverses empreses que ocupen l'espai), el concepte de coworking va més enllà doncs es comparteixen experiències, es col·labora, es creen sinergies, etc. Sol anar a dirigit a professionals de diferents sectors que podran crear un autèntica comunitat on tots sentisquen l'esperit de pertinença. Es

genera bon rotllo i tots tracten d'ajudar els companys a resoldre dubtes i problemes. A més, poden sorgir projectes compartits entre tots o part dels membres de l'espai o inclús alguna relació de client proveïdor generada en la confiança, etc. Així, a més de l'estalvi quant a cost d'espais físics o inversions necessaris, genera vida social entre els professionals i col·laboració professional. Els espais de treball col·laboratiu ja fa uns anys que funcionen als països anglosaxons, i a l'Estat espanyol estan entrant amb força, malgrat que de moment sols a les grans ciutats. El germen que va donar lloc a la creació d'aquests espais van ser els cibercafés, que durant la primera dècada d'aquest segle eren llocs de reunió obligats de xicotets emprenedors, per tal d'accedir a connexions wifi, fer vida social amb altres emprenedors de sectors diferents, etc. D'ací va acabar sorgint aquesta idea. El preu sol ser prou econòmic i a més moltes vegades existeix la possibilitat de pagar sols per hores o dies. Els tipus d'empresa que més solen ubicar-se en espais coworking són: freelancers, startups en fase llavor o seed (idea encara embrionària), startups d'alt creixement, pimes, treballadors en remot i inclús departaments d'innovació d'empreses corporatives més grans.

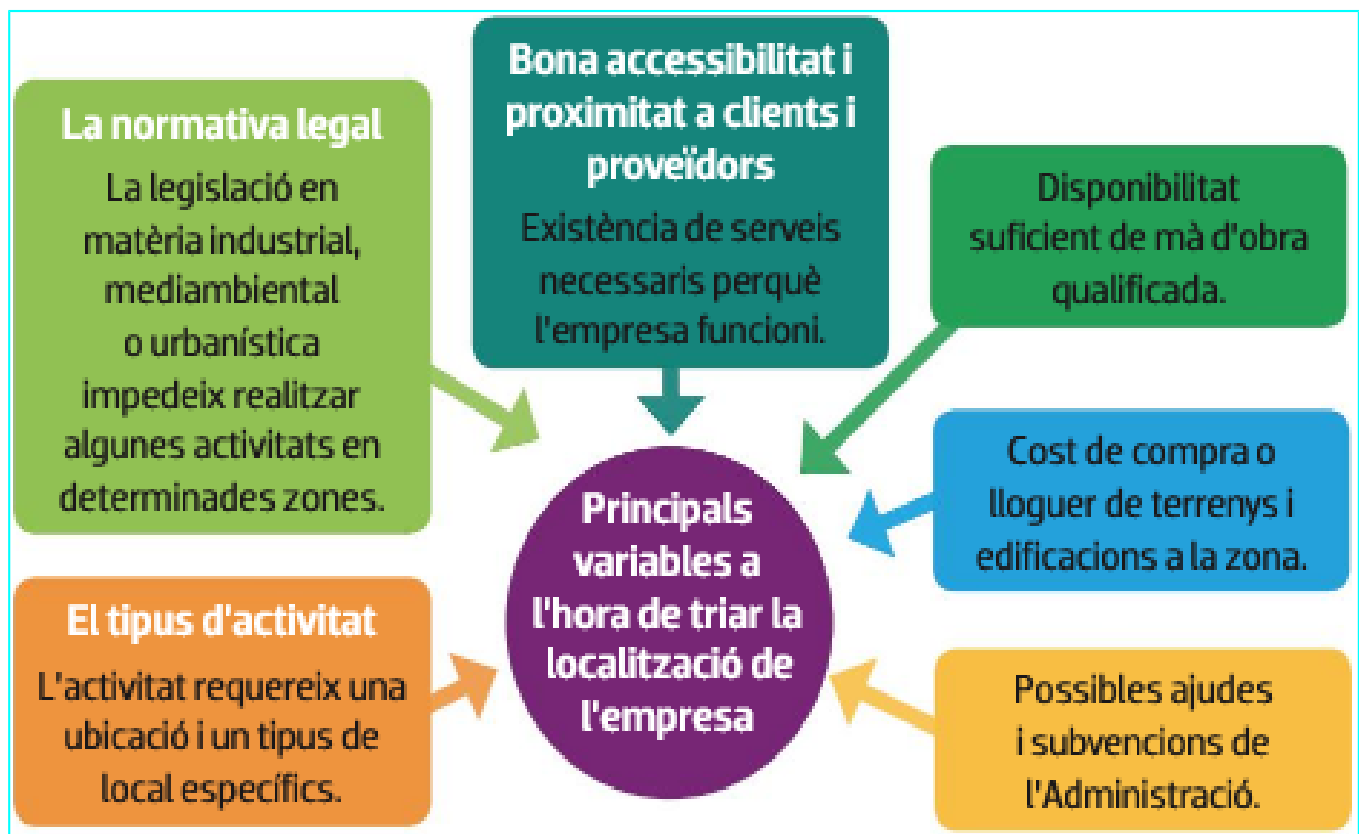
Nota: què és un freelance? Un col·laborador independent d'una empresa. Les diferències amb un autònom són que fa treballs ocasionals, que no cotitza ni per compte d'altre ni per compte propi (a excepció feta que els seus ingressos superen l'SMI, no tenen treballadors al seu compte i pot tindre altres fonts d'ingressos (els autònoms tenen la seua activitat com a activitat principal).

-Espais proporcionats per viviers d'empresa, incubadores i acceleradores

d'empreses: parlem ací d'espais per noves empreses (en moltes ocasions sols es pot estar un parell d'anys o fins i tot, mesos), per tal que aquestes puguin iniciar amb més facilitats els seus negocis. Aquests espais poden ser tipus espais de co working o bé tipus centres de negoci (amb boxes o oficines tancades) on per un preu prou assequible (i en alguns casos sense pagar per haver sigut seleccionat en algun concurs d'emprenedors) podran els nous emprenedors tenir un espai de treball, una sèrie de serveis com ara copisteria, sala de reunions, recepció, etc., a més d'assessorament i en el cas de les incubadores i acceleradores inclús finançament. Cal tindre en compte que acceleradores i incubadores, en ocasions ens demanaran alguna cosa a canvi i hem de valorar si volem aprofitar eixa oportunitat o no. Ja parlarem d'aquest apartat en temes posteriors del curs.

- **Empreses industrials:** Les ubicacions més típiques d'aquesta mena d'empreses solen ser dues: els polígons o la proximitat a la matèria primera. Els polígons industrials, estan situats a la perifèria de les ciutats i solen oferir una bona comunicació, naus espaioses i sòl barat, a més de pagar en ocasions menys impostos municipals. Un altre avantatge dels polígons és que en ocasions tens proveïdors i alguns clients al costat, amb el consegüent estalvi de temps i diners en distribució. En canvi, per a determinat tipus d'empreses, com per exemple les extractives o les del metall, resulta més útil que s'ubiquen a prop de la matèria primera que fan servir, per estalviar en costos d'extracció i transport.

Criteris per tenir en compte la localització de l'empresa:



3 L'entorn

L'entorn és el marc extern, la societat concreta (amb una cultura i uns trets) en què l'empresa desenvolupa la seva activitat empresarial. Una vegada emplaçat o ubicat el negoci, hi ha nombrosos factors de l'entorn que influeixen sobre la seva activitat i poden ajudar a l'èxit o al fracàs.

Es pot definir l'entorn de l'empresa com el conjunt de fets i factors externs a l'empresa, rellevants per a aquesta, amb els quals interacciona i sobre els quals pot influir, però no controlar, i que es concreten en un conjunt de normes i relacions establertes que en condicionen l'activitat.

Bàsicament hi ha **dos tipus d'entorn: el general**, integrat per factors sobre els quals les empreses tenen escassa o nul·la capacitat d'influència, i l'**específic**, on les variables són més controlables.

3.1 L'ENTORN GENERAL

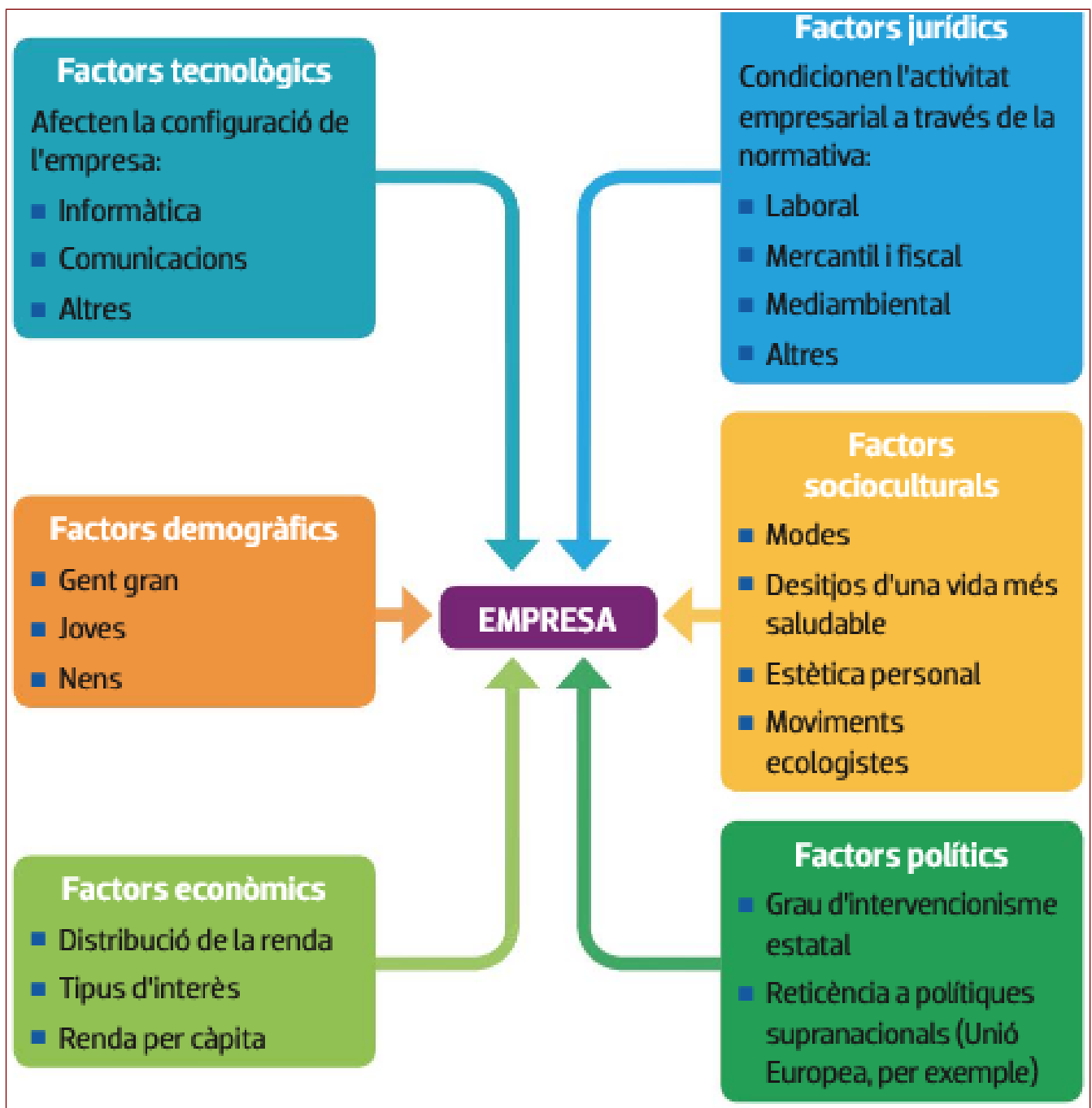
L'entorn general afecta de la mateixa manera a totes les empreses d'un mateix àmbit geogràfic. Els factors més importants en què es concreta la incidència de l'entorn general sobre l'empresa se solen agrupar així:

- **Factors socials:** com a organització social que és, l'empresa veu condicionada la seva activitat per les característiques de la societat que l'envolta: des dels valors i les creences bàsiques de la societat (pensaríeu a obrir un sex-shop a Síria? Tanmateix a l'Àfrica solen triomfar negocis de venda de fetitxes i amulets), fins a les modes (ara estan de moda les dones primes i triomfen els centres dietètics –amb la crisi això és un dir-, però en la primera meitat del segle XX els cànons d'estètica socials, eren de homes i dones grossets raó per la qual en aquella època no tenien massa sentit els centres per aprimar-se, tendes dietètiques, etc) i els estils de vida (recordeu quan en el tema anterior vam parlar dels menjars precuinats, els viatges de singles, les llars d'infants o els serveis de neteja de roba ràpids?), passant pel mercat laboral o les variables demogràfiques (la crisi i la creixent competència està donant molta importància als negocis d'assessorament personal per la cerca de feina, i la immigració arribada a Espanya en els últims anys ha propiciat l'existència de tendes de menjar búlgar, locutoris, etc). Un altre exemple podria ser el següent: penseu que a Espanya tindria èxit una botiga que ven insectes, sargantanes, centpeus, etc. fregits per menjar? I els canvis en la manera de relacionar-se que està provocant el COVID19?

- **Infraestructures:** per tal que un teixit productiu d'un territori pugui ser 100% efectiu cal que hi hagen bones infraestructures a l'esmentat territori. Aquest és un gran problema que tenim a València on les carreteres bones són de pagament i on els diferents Governos centrals no inverteixen com cal. Caldria començar a parlar de la gratuïtat de les autopistes o del corredor Mediterrani com a base de creixement de les nostres empreses i consegüentment de les nostres empreses. Així, cal pensar en les infraestructures existents al lloc on volem ubicar el nostre negoci.

- **Factors politicolegals:** són els que tenen a veure amb tot el que deriva del marc normatiu-legal que imposa l'Administració pública. Per exemple són factors que cal tenir en compte, les tendències ideològiques del govern: a Gandia quan han entrat les dretes es pensa a fer camps de golf, amb la qual cosa el negoci del golf pot augmentar. Tanmateix quan ho han fet les esquerres es fomenten negocis que protegeixen el medi ambient. Ficant un exemple més exagerat, Iran va passar en el seu moment de ser el país més occidental del món àrab al més tancat, prohibint l'alcohol per exemple. L'estabilitat política: invertir diners en un país poc estable és molt arriscat, i inclús hui dia costa trobar inversors per a negocis a l'Estat espanyol per la inestabilitat provocada per la crisi econòmica o la situació a Catalunya. Penseu també com els negocis turístics que han sigut llestos a Espanya s'han aprofitat del munt de turistes que darrerament no han visitat països àrabs per la falta d'estabilitat política de la zona. El marc internacional o geopolític: el fet d'estar en la UE em possibilita pensar, si em sorgeix l'oportunitat, en obrir un negoci en qualsevol país de l'organització. A més, si veig que la UE està pensant a regular algun aspecte de la vida quotidiana, he de pensar si això pot afectar al meu negoci amb noves amenaces o oportunitats. D'altra banda, potser el país de destí principal dels meus productes decidisca posar aranzels a les importacions provinents de l'Estat espanyol. Això, indubtablement provocaria una disminució de la meua rendibilitat. I si invertim a un país amb certa tendència a nacionalitzar empreses de capital estranger? No seria arriscat? El sistema educatiu: a Espanya la tendència en la utilització de llibres digitals en primària i ESO ha obert noves oportunitats. La legislació: penseu en la llei antitabac i com pot afectar a quioscs, bars, restaurants, etc o penseu també en l'exemple de Teledrink, etc.

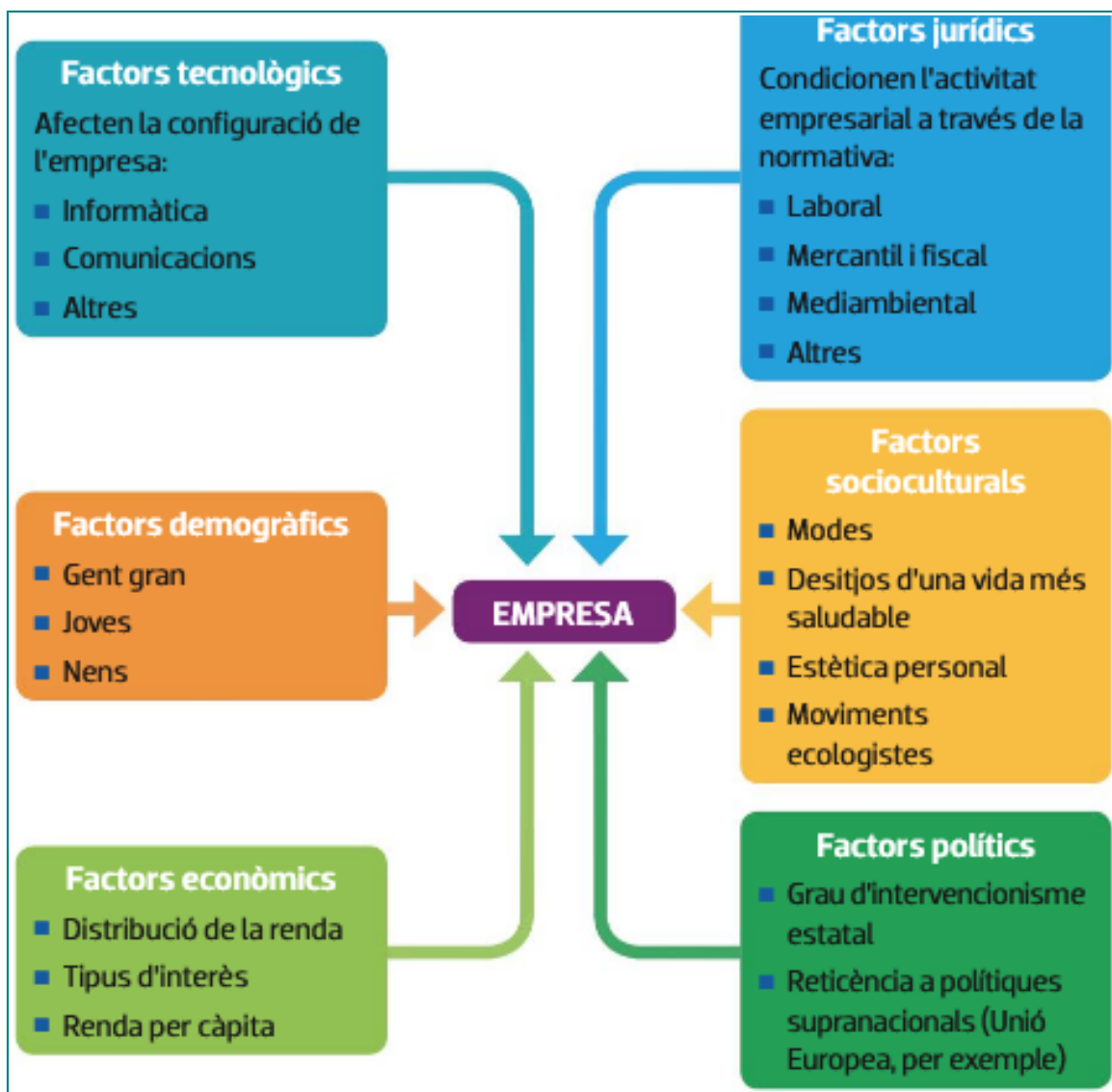
- **Factors tecnològics:** ja que podem tenir a l'abast més o menys avanços tecnològics, nous productes, o noves tècniques de producció que fan que puguem ser més competitius amb menys costos. Així, si el negoci està situat a dubte Barcelona o hi Madrid hauran sens més possibilitats d'accedir a avanços competidors, abans doncs aquestos que altres sabem que aquestes ciutats estan a l'avantguarda del país. De la mateixa manera, si veig que per exemple en els Estats Units està emprant-se amb gran èxit una nova tecnologia de producció i dispose dels mitjans econòmics i tècnics per aplicar-la ací, tindrè una gran oportunitat d'èxit. Per poder accedir a noves tecnologies abans que altres, moltes empreses es localitzen en indrets on es puga disposar d'estes tecnologies (si necessite accedir a Internet amb una gran velocitat i ubique l'empresa en Ador, segurament no podré accedir a esta tecnologia. Ara bé, si l'empresa la fiqui en un centre de negocis de Gandia em serà prou més senzill d'aconseguir-la). Un exemple pot ser el de Panda Software, que antigament fabricava antivirus dirigits a eliminar els virus transmesos per disquets: quan als anys 90 va arribar amb força Internet l'empresa va descobrir 2 amenaces: d'una banda els virus ara ja no passaven sols per mig de disquets sinó a molta més velocitat i per mig de la xarxa. D'altra banda, el món es va globalitzar i van entrar companyes multinacionals mentre Panda soles funcionava a nivell estatal. Moltes empreses s'haurien rendit, tanmateix Panda va veure les 2 amenaces i les va prendre com a oportunitats. Així, va parar la seva producció uns mesos i va dedicar-se a estudiar totes les amenaces de virus transmeses per la xarxa. Després va traure un potent antivirus. D'altra banda, per a expandir-se per la resta del món (les multinacionals que eren una amenaça li van fer veure l'oportunitat d'expandir-se), Panda va decidir muntar un sistema de franquícies, amb la qual cosa en uns mesos va augmentar increïblement la seva presència per tot el món. Com ja vam comentar al tema 1, el que poden fer les empreses és: ser elles mateixes les que invertisquen en R+D+I (en l'hipotètic cas que disposen de suficients recursos econòmics), o tractar d'aprofitar-se de les innovacions tecnològiques del seu entorn apropant-se a les fonts de coneixement, comprovant les innovacions que van sorgint a universitats, instituts tecnològics, etc.



-Factors econòmics: poden influir en gran mida en l'èxit empresarial: la inflació, doncs això eleva els costos, amb la qual cosa hauré de pujar els preus si vull mantenir el nivell d'ingressos, amb el conseqüent perill de pèrdua de clients; la política fiscal, doncs no fa falta explicar massa que una pujada o una disminució dels impostos influirà en els beneficis empresarials veritat? Si es puja l'IVA del 16% al 18% com va passar el 2010, o del 18% al 21% com va passar 2 anys després, no afectarà al consum que baixarà i això farà guanyar menys diners a les empreses?; el preu dels diners (parlem dels tipus d'interès dels préstecs). En els últims temps la crisi financera ha propiciat que els bancs deixen de donar préstecs o endurisquen les condicions. No cregueu que això provocarà que els emprenedors potencials tinguin més dificultats per crear un negoci? Este és

precisament un dels problemes actuals de l'economia espanyola i mundial; la facilitat d'accés a eixos diners. A València, la desaparició dels nostres bancs i caixes com ara Bancaja, CAM i Banc de València, ha suposat un problema per les empreses a l'hora de cercar finançament); el tipus de canvi de moneda. Ací parlem per exemple de si l'euro augment o baixa el seu valor respecte al dòlar. Això té efectes contraposats. Si la meua moneda és més forta la gent confia més en la meua economia i no té por a invertir en el meu país. D'altra banda, si la meua moneda baixa, els meus productes es fan més barats pels consumidors estrangers, amb la qual cosa puc pensar amb majors garanties d'èxit a exportar el producte. Així, si a l'hora d'invertir a l'estranger vull fer-ho a un país amb una forta inestabilitat del valor de la seua moneda, pot suposar un gran risc per la meua rendibilitat. Un exemple, una baixada d'impostos sobre els beneficis és un incentiu important per a les empreses a l'hora d'invertir, perquè permet que les empreses disposen de més diners.

Altres factors de l'entorn general que influeixen en les empreses:



3.2 ENTORN ESPECÍFIC

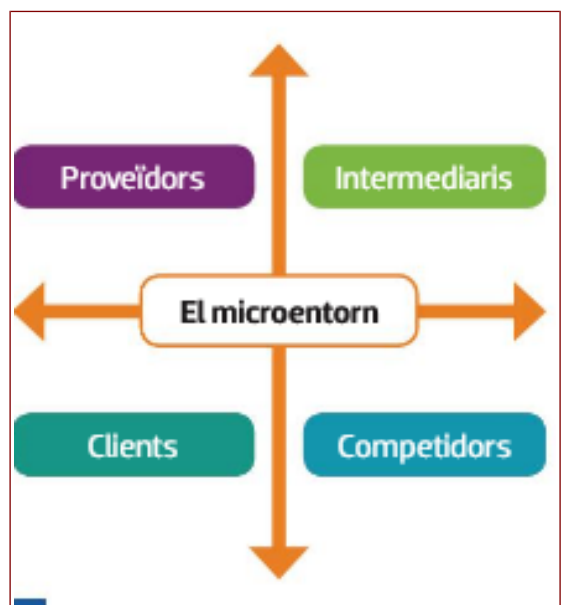
A diferència del que fins ara hem estudiat, hi ha factors que afecten únicament a grups específics d'empreses que són afins o relacionades. Sobre estos factors si puc intentar actuar per millorar la meva situació en el mercat. És possible identificar quatre factors que condicionen la intensitat amb la qual competeixen les empreses dins del mateix sector. Són aquests:

- **El nombre de competidors:** com més rendible és un sector més empreses hi volen participar. Més rivalitat implica amb el temps, més despeses en descomptes, publicitat, desenvolupament de nous productes, millor servei, etc, i per tant menys beneficis i més dificultats per obtenir beneficis. Podem parlar per exemple de les companyies de telefonia mòbil. L'estratègia de guerra de preus que és aplicada per totes, respon a la necessitat de fidelitzar la clientela per poder obtenir beneficis més grans. Quan anem a obrir un negoci hem de pensar en la competència que tenim a l'hora de pensar en el preu a ficar, la qualitat a oferir, la localització (si aconseguisc un lloc on no hi ha competència i existeix la necessitat de consumir el producte seria perfecte), com innovaré (és a dir, quin factor diferenciador oferiré per poder competir millor, etc). Penseu també que hi ha mercats on l'entrada d'un nou competidor és molt difícil per l'existència de barreres d'entrada com poden ser els costos. Així, si vull entrar en un mercat amb marques molt potents (que inclús puguen ser monopoli), hauré de pensar que aquestes empreses degut a les economies d'escala podran optar a obtenir molt millors preus dels proveïdors, amb la qual cosa podran oferir preus molt més competitius als clients. Això, acompanyat de la imatge de marca aconseguida durant anys, i la possibilitat, pel poder econòmic, d'accedir millor a la publicitat i altres estratègies comercials, fa que haja de tenir molta imaginació per poder pensar en un factor diferenciador que em permeta aconseguir la meva quota de mercat.

- **Els productes substitutius:** l'aparició de productes que en substitueixen un altre existent acostuma a estar relacionada amb les noves tecnologies, però que aquest reemplaçament s'acabe produint dependrà de les prestacions i el preu dels nous productes. Són substitutius els productes que tenen característiques similars fins al punt que l'ús d'un suposa la no utilització de l'altre. Pensem per exemple que durant la dècada dels 80, els fabricants de màquines d'escriure treballaven en el disseny d'un teclat més silenciós i ergonòmic. Però l'avanç tecnològic va suposar l'aparició del processador de text de la mà de l'ordinador i això va suposar la ruïna de les màquines d'escriure que ara són una peça de museu. Així, van fer fallida empreses tan importants com ara Olivetti. Les tendes de música també van passar a millor vida, primer algunes que no es van adaptar bé al canvi dels discs de vinil pels cd, i després la gran majoria en aparèixer els serveis de descàrrega per Internet i els aparells d'emmagatzematge massiu de música (MP3, etc)

- **L'existència de productes complementaris:** en ocasions hi ha empreses que tracten de localitzar-se prop d'on hi ha negocis amb productes complementaris, doncs es creen sinergies entre els productes: un client pot anar a una botiga i després a altra complementària (pensem en l'exemple de situar tendes de roba esportiva al costat d'una piscina, gimnàs oc entre esportiu).

- **La força dels proveïdors i clients:** com més gran és el poder negociador de clients o proveïdors, menys marge de maniobra tenen les empreses per fixar les seves pròpies condicions i, per tant, la seva rendibilitat sol ser més menuda. Per exemple, empreses com Mercadona o el Corte Inglés, exigeixen als seus proveïdors una qualitat suprema en els seus productes, la qual cosa eleva la imatge empresarial dels proveïdors, ja que tenen segells de qualitat i tots els clients saben que si subministren a Mercadona o al Corte Inglés, és perquè tenen molta qualitat. En canvi perden poder de negociació per negociar preus o terminis d'entrega. Carrefour per exemple pot jugar amb els seus proveïdors per exigir unes condicions que aquestos no oferirien a altres clients. Això passa pel fet que els proveïdors no volen perdre un client al qual poden vendre grans quantitats de producte. També en moltes ocasions Mercadona o el Corte Inglés demanen exclusivitat als seus proveïdors a canvi de comandes molt elevades, però no deixen que subministren a altres empreses, de manera que els proveïdors es tanquen a altres mercats. Així doncs, quan anem a muntar un negoci hem de veure el poder que poden tenir els nostres proveïdors o els nostres clients, la qual cosa incidirà en la política que hem de seguir amb ells. Mercadona, això si, ajuda a la gestió empresarial dels seus proveïdors, per tal que milloren els resultats. A canvi, tanmateix, Mercadona li posa un marge màxim de benefici a eixos proveïdors i la resta dels beneficis són per Mercadona (si no t'agrada ja vindrà altre). Aquestes grans empreses en moltes ocasions juguen a la negociació "Jo guanyo tu perds" en lloc de "Tots guanyem". En lloc de cedir un poc per tal que totes les parts estiguin contents, moltes grans empreses volen xuclar tant la sang dels seus proveïdors que acaben trencant amb ells. Tanmateix, estic convençut que l'estratègia "jo guanyo tu guanyes" és la millor a llarg termini. Aquesta estratègia potser ens farà guanyar un poc menys a curt termini però a llarg termini ajudarà a establir relacions duradores empresarials.



4. L'anàlisi DAFO i CAME

Centrant-nos en el mercat i el seu entorn, estudiarem a continuació una de les anàlisis que s'utilitzen per conèixer-lo amb més profunditat: l'anàlisi DAFO. El nom DAFO correspon a les inicials de: "Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats". L'entorn implica un seguit d'amenaces i oportunitats per a l'empresa (com hem vist durant el tema anterior), i aquesta, d'altra banda, mostrarà les seves fortaleses i debilitats.

- Fortaleses i debilitats: son aspectes interns de l'empresa. Cal ser objectiu a l'hora de fer-ne la valoració per obtenir un resultat favorable i poder trobar alternatives als punts febles de l'empresa. Si no som autocrítics mai no podrem millorar.

Les fortaleses són els punts forts de què disposa l'empresa: liderats, persones, productes, coneixements, tecnologia, etc. Exemple de fortaleses: la possessió d'un coneixement tècnic que no es podrà imitar fàcilment perquè l'empresa té la patent, un grup de treballadors amb molts coneixements i altament motivats, una imatge de marca positiva guanyada amb el temps, etc.

Les debilitats són els punts dèbils de l'empresa com ara poca formació dels treballadors, poc aprofitament de les tecnologies, etc. Exemple de debilitats: per exemple que l'empresa no té en començar molts recursos monetaris, i que el banc ens fica moltes traves per cercar finançament.

Amenaces i oportunitats: parlem ara d'un aspecte extern a l'empresa. Les empreses desenvolupen una activitat dins una societat amb una estructura política, social, econòmica, cultural, etc. Per això és fonamental observar aquest entorn canviant i així detectar ràpidament les amenaces i oportunitats del mercat a què s'enfronten. Si bé aquest entorn no és controlable per l'empresa, aquesta sí que hi pot prendre decisions i intentar aprofitar les oportunitats per escapar o reduir els efectes de les amenaces.

Factors externs a l'empresa que aquestes poden aprofitar o bé escapar dels seus efectes:

- Canvis en els valors de la societat.
- Canvis en els estils de vida
- Canvis en les tendències de l'educació.
- Delinqüència.
- Regulacions sobre l'activitat professional: legislació.

- Sistemes polítics.
- Creixement o recessió de l'economia.
- Tipus d'interès.
- Moviments de la població (migratoris).
- Taxes de natalitat i mortalitat.

Exemple d'oportunitats: l'obertura a nous mercats o la possibilitat d'explotar un mercat amb poca competència.

Exemple d'amenaces: la possibilitat d'atraure competidors molt forts que podrien generar guerres de mercat on les empreses petites no tenen cap possibilitat.

Una vegada l'empresa fa l'anàlisi DAFO, ha de prendre les estratègies convenients per poder utilitzar les seves fortaleeses i aprofitar-se de les oportunitats del mercat (**estratègia ofensiva**), i evitar les amenaces al mateix temps que redueix les debilitats de l'empresa (**estratègia de supervivència**). Aquestes estratègies vindrien incloses en altra matriu anomenada "Matriu CAME", de la qual parlem als documents presents al curs Moodle. L'any 2.015, el nou Govern de la Generalitat va elaborar una anàlisi DAFO de la situació de l'emprenedoria a València que va deixar com a aspectes més importants els següents:

DEBILITATS:

- Baixa productivitat (que no deixa créixer els salaris, doncs si la productivitat augmenta, a l'empresa no li suposa un major cost un augment salarial).
- Especialització sectorial poc intensiva en capital
- Escassetat de grans empreses
- Falta de connexions de transports (penseu en el corredor mediterrani)
- Deteriorament de la imatge de la nostra terra
- Baixa despesa (fonamentalment privat) en R+D+I

FORTALESES:

- Teixit industrial consolidat, malgrat que de xicotetes i mitjanes empreses.
- Presència de clústers o districtes industrials (com la sabata a Elx, les joguines a IBI, etc., que augmenten el dinamisme territorial)
- Diversitat i qualitat dels serveis turístics.
- Ric teixit universitari, d'instituts tecnològics i altres centres de formació.

AMENACES

- Manca de crèdit per invertir en R+D+I

- Falta de finançament de l'Estat central a la Generalitat
- Emigració del capital humà
- Desigualtats de gènere i renda.
- Competència dels països emergents en preus (per això cal cercar altra manera de diferenciar-nos, per exemple com ja hem dit durant el curs, per mig de la qualitat que sols s'aconsegueix amb la innovació)
- Risc de deslocalització empresarial.

OPORTUNITATS:

- Potencial del turisme
- Situació política i terrorisme a altres destinacions turístiques
- Activitats vinculades al medi ambient
- Indústria i serveis intensius en coneixement
- Possibilitat d'esdevenir un centre de logística internacional



5. La cultura empresarial

Des de la seva creació, els negocis desenvolupen capacitats, habilitats, formes de gestionar l'empresa i valors que són compartits per tots els membres de l'organització i que formen part del manual no escrit de l'organització i defineixen la manera de treballar de l'empresa: seguretat o risc, treball individual o en equip, rigidesa o flexibilitat, conservadora o moderna, etc. Estos trets conformen la personalitat de cada empresa o el que també s'anomena: **cultura d'empresa**.

La cultura d'empresa és per tant, el conjunt de valors assumits i compartits pels membres d'una mateixa organització. Així, quan un periodista entra a treballar en la Ser o en la Cope, ningú li diu amb qui ha de ficar-se o amb qui ha d'estar a bones, però si és intel·ligent sabrà distingir a favor de qui ha de parlar i en contra de qui, és a dir, sabrà quina és la norma no escrita de l'empresa, quins són els seus valors. Quan nosaltres creem un negoci haurem de donar-li una personalitat, uns valors que coneguen els nostres treballadors, proveïdor, clients, etc i que ha de donar una imatge positiva de nosaltres.

8.1 CONDICIONANTS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Hi ha tres factors fonamentals que intervenen en la formació de la cultura empresarial:

- **L'entorn empresarial:** tant l'**entorn general**, econòmic, social, tecnològic i polític (penseu en una empresa que es crea en època d'una grans crisi: aquesta empresa estarà acostumada des del principi a estalviar, cosa que afectarà en el futur a la seva forma d'actuar, als seus valors, de manera que serà més probable que siga una empresa amb poques ganes d'invertir), com l'**entorn específic** (la relació amb clients, proveïdors i competidors) que de mica en mica, van modelant la seva cultura. Moltes vegades, les empreses, igual que les persones, van modelant la seva personalitat per les experiències que li van succeint, la forma de relacionar-se amb els demés, etc.
- **L'experiència de l'organització:** la trajectòria de l'empresa al llarg dels anys, els èxits assolits, els errors comesos, i l'empremta personal de les persones que han passat per l'empresa, ajuden a generar la cultura organitzativa. És possible que una empresa que al principi de la seva

existència ha tingut males experiències amb els seus treballadors es faci més rígida amb ells. D'altra banda, si les persones que han passat per l'empresa en els últims anys eren flexibles, quedarà una espècie d'empremta de flexibilitat en l'empresa.

- **Els valors dels directius:** encara que tots els membres que van passant per l'organització al llarg dels anys van deixant la seva empremta, són els caps els qui, mitjançant l'aplicació dels seus mètodes i estils de direcció, influeixen més sobre la resta de l'organització. Pot passar que la personalitat dels directius acabe transplantant-se a la de l'empresa (un cap insegur d'ell mateix pot tractar d'imposar-se per la força, amb la qual cosa acabaria imposant una cultura empresarial de rigidesa amb el seu personal, la qual cosa no és la millor per augmentar la productivitat). Per esta raó, si la vostra empresa va creixent i aneu a contractar un gerents, caps intermedis, etc, caldrà que més enllà dels seus coneixements i capacitats, estúdieu també la personalitat que voleu transmetre en la vostra empresa, i que contracteu treballadors en eixa línia. Recordeu que és més productiu un treballador content que un trist, raó per la qual sol ser millor una cultura flexible, on el treballador siga tractat com una persona i no com un nombre (exemples serien moltes empreses informàtiques, Coca-Cola, etc.)

8.2 ELEMENTS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Encara que hi ha una multitud d'elements de la cultura empresarial, des d'un punt de vista pràctic és possible identificar tres grans grups d'elements sobre els que reposa la cultura empresarial:

- **Valors:** que constitueixen l'essència de la cultura d'empresa perquè, per una banda *orienta el comportament dels membres de l'organització* (ja hem dit abans el cas de Cope i Ser. Penseu també en un professor contractat per un col·legi religiós: sabrà que haurà de donar una imatge el més cristiana possible), i per altra banda, *comunica a l'exterior quina mena d'empresa és* (tractant de buscar una clientela que compartisca valors amb nosaltres). Defineix el què està bé o malament, el que és prescindible i el que no, etc. Així doncs, hem de contractar persones amb una personalitat acorde a la imatge que volem transmetre a possibles inversors, clients, distribuïdors, etc. Per això, cada vegada més empreses dediquen més temps a l'hora de decidir quin perfil de treballador

contractem doncs és important que els nostres spocis i treballadors compartisquen els nostres valors, els que volem que tinga la nostra empresa. Hi ha experts que diuen que cal dedicar molt de temps a contractar i poc a acomiadar (això no significa que acomiadem sense cap mirament sinó que quan una persona d'un equip veiem que no s'integra, com abans isca de l'equip, millor funcionarà eixe equip).

Per exemple, en una empresa, un comercial pot ser recompensat per haver aconseguit una venda, encara que s'haja saltat certes normes, mentre que en una altra pot ser castigat pel mateix motiu ja que l'empresa té uns valors ètics per damunt del benefici.

- **Herois:** són els triomfadors, el model que s'ha de seguir. Els herois transmeten què cal fer si es vol obtenir reconeixement el de l'organització. El seu s'exposa reconeixement a través de: ascensos, promocions o pagues extres afegides. Si una empresa premia aquells treballadors, que més enllà de les xifres personals obtingudes, han sabut treballar en equip, està transmetent a la resta del planter i els nous empleats que en eixa empresa més que la competitivitat entre els treballadors es valora la col·laboració, el bon ambient. Hi ha un llibre molt interessant al respecte de què es vol premiar en els treballadors que s'anomena "Las claves del talento", de Pablo Cardona.

- **Ritus:** són les cerimònies i les activitats que es repeteixen en es empreses i que són per subratllar el que és important per elles. Els ritus empresarials inclouen actes com ara: entregues de premis anuals, reconeixements a nivell intern de per exemple l'empleat del mes, celebració de convencions o reunions socials, els sopars d'empresa (que volen transmetre una imatge als treballadors de cohesió, de bon rotllo), el regal d'un viatge anual als millors treballadors (per molt gent seria més efectiu no sols als de millor nombre sinó a un equip complet), etc.

De totes formes qualsevol element és vàlid si fa sentir els membres de l'empresa orgullosos de pertànyer a l'organització.

IMATGE CORPORATIVA

La imatge corporativa és l'etiqueta generalment acceptada del que una empresa significa per a la societat, és a dir, la imatge que la societat té de l'empresa i en definitiva és la cultura empresarial que ha sobrepassat els límits de l'empresa i és coneguda per la societat. Així, la cultura empresarial són els valors, la personalitat de l'empresa, mentre la imatge corporativa és la manera en què la societat percep eixos valors eixa personalitat. L'empresa ha de tractar que el públic tinga clar quina és la seva imatge corporativa (per poder identificar-se amb ella), i que aquesta siga acorde a la seva cultura empresarial, per tant que quede molt clara. Quan una empresa va canviant els valors que vol transmetre (per exemple en la publicitat), la gent no sap amb que quedar-se i acaba per no associar cap valor amb l'empresa, la qual cosa no és positiva.

L'empresa té bona imatge socialment perquè la seva cultura empresarial és bona (una empresa que no té uns bons valors i intenta donar altra imatge corporativa que no es casa amb ells, acabarà sent descoberta) i això s'ha conegut socialment perquè s'han donat a conèixer els seus valors, o per mig dels ritus o cerimònies, o bé per mig del màrqueting (publicitat, etc), o bé per mig d'obres socials, etc. D'aquesta manera l'empresa es situa favorablement en la ment del públic, captant l'interès dels consumidors. Totes les empreses tracten de donar una imatge positiva associada a conceptes com: eficiència, simpatia (Coca-Cola, Heineken), lideratge (Mapfre, Movistar), flexibilitat (empreses informàtiques), seguretat (BMW), etc. Una altra cosa és que ho aconseguixin, ja que no sempre arriba al públic el que es pretén transmetre. Per exemple, pensem en la imatge que vol donar el Corte Inglés: confiança, fiabilitat, qualitat, etc. I BMW: fiabilitat, confiança, elegància i seguretat.

ra bé, com intenten transmetre les empreses la seva imatge corporativa i els seus valors? Com ja hem dit, a través de les seues campanyes publicitàries, d'obres socials, etc. En el següent exemple veurem la importància de la imatge corporativa. En la dècada dels 80, Coca-Cola, va iniciar una campanya publicitària basada en un test a cegues on 2 de cada 3 persones escollien Pepsi abans que el seu refresc. Els directius van prendre una decisió dràstica: canviar la fórmula de Coca-Cola i fer-lamés semblant a la de

Pepsi. El canvi de fórmula, en canvi, va ser desastrós: milers de persones van fer cridades telefòniques, manifestacions públiques, amenaces responsables, als van baixar les vendes, etc. De manera que la companyia es va veure obligada a tornar a la fórmula antiga. Quin va ser el factor que no van tenir en compte els responsables de Coca-cola? La imatge corporativa. Coca-Cola sempre havia basat la seva imatge corporativa en un estil de vida diferent: “el costat Coca-Cola de la vida”, “la vida va millor amb Coca-Cola”, “assaboreix la diferència”, etc. Són sols alguns dels eslògans amb que la companyia ha transmès a la seva clientela la imatge d'una companyia i simpàtica, jove i dinàmica. Quan la companyia va canviar la seva fórmula per ser semblant a Pepsi, la seva clientela habitual va entendre que s'havien traït els valors que ells associaven al consum de Coca-Cola, de manera que van reaccionar de manera violenta al canvi, doncs ja no es identificaven amb la marca. A més, estudis posteriors van descobrir que en un principi el sabor dolç de Pepsi crida més l'atenció, però quan beus més a molta gent li acaba cansat tanta dolçor.

6 La responsabilitat social corporativa

La responsabilitat social corporativa és la integració voluntària per part de les empreses en les preocupacions socials i mediambientals. En obrar així, les empreses inverteixen en el seu futur i esperen que el compromís que ha adoptat voluntàriament contribueixca a incrementar la seva rendibilitat. Així, i més enllà de poder dur a terme aquest tipus de polítiques de manera totalment altruista, també és pot emprar con una ferramenta que ens diferencie de la competència (jo ho vam veure al tema anterior).

6.1 AMBITES D'ACTUACIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL

A) Millorar la gestió de recursos humans, és a dir, atraure treballadors qualificats i aconseguir que es queden en l'empresa, facilitar la inserció de treballadors que pertanyen a minories ètniques, o treballadors de més edat, dones, desocupats de llarga durada i persones desfavorides, facilitar la formació permanent dels treballadors, establir igualtat de retribució, donar seguretat en els llocs de treball, fomentar el ambient de treball harmoniós i eficient, etc. Així Mercadona facilita la vida laboral de les treballadores embarassades, altres empreses construeixen guarderies per tal que els

treballadors puguen deixar els xiquets menuts. Hi ha empreses (penseu en Microsoft) que té zones descans amb playstation, etc., pels treballadors. Altres empreses com Coca-Cola donen préstecs a un tipus d'interès mínim als seus treballadors, contracten treballadors minusvàlids (El Corte Inglés, etc.), etc. Altres empreses, per atraure talent paguen als seus treballadors "Stock options" que són opcions de compra sobre participacions o accions de l'empresa per tal que el treballador pugui accedir al capital social de l'empresa de manera avantatjosa o "Phantom shares" (participacions fantasma), que són drets econòmics (no són participacions) que atorguen el dret a cobrar com si foren participacions en el cas d'un repartiment de beneficis (no són propietaris).

B) Millorar la salut i seguretat al lloc de treball, establint totes les mesures de seguretat i salut laboral legals i inclús millorant-les, minimitzant els efectes del treball a torns, etc. D'aquesta manera els treballadors estaran més feliços i motivats, baixaran els costos dels accidents tant per l'empresa com per la societat, etc.

C) Realitzar obres socials i lluitar pels drets humans, ajudar a obrar un parc d'un poble, crear un centre cultural, ajudar a una ONG a pal·liar la fam al tercer món, col·laborar en campanyes per ajudar refugiats, etc., són polítiques enquadrades en aquest tipus de RSC. Així, en ocasions, quan el consumidor compra el producte sap que part del que paga anirà destinat a pal·liar la fam del tercer món, construir un centre d'acollida, etc. Fins a quin punt això és fa de manera altruista crec que no és important, doncs el més important és fer-ho.

D) Millorar la transparència de l'empresa i lluitar contra la corrupció i el frau, facilitant els comptes a qui els vullga, no ficant lletres menudes en els contractes, tenint en definitiva, polítiques pulcres quant a frau, etc.

E) Respectar els interessos dels consumidors, amb un compromís per evitar publicitat enganyosa, per manteniment de productes de qualitat a preus reduïts, aliments ecològics, mantindre departaments d'atenció al client efectius que atenguen problemes i queixes, etc.

F) Gestionar l'impacte ambiental i els recursos naturals, ja que l'impacte mediambiental de les empreses constitueix una de les grans preocupacions de la nostra època. Conscient d'això, les administracions públiques han instrumentalitzat mitjans perquè les empreses puguin ser ecològiques sense perdre rendibilitat per aquest motiu. És el que es coneix per política integral de producte, que analitza les repercussions mediambientals d'un producte amb l'objectiu d'adoptar un plantejament que combine rendibilitat i respecte pel medi ambient.

En resum podem definir la **Responsabilitat Social**, com la integració voluntària, per part de les empreses, de preocupacions socials i ambientals en les seves operacions comercials, processos productius i relacions amb els grups d'interès: clients, proveïdors, treballadors, accionistes...

El Llibre verd de la Comissió Europea defineix l'RSC com «la integració voluntària per part de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les relacions amb el seu entorn».

Podem concloure que la **responsabilitat social** té tres àmbits d'aplicació:

- **Aspectes econòmics i de gestió:** Tenir rendibilitat econòmica de manera sostenible, harmonitzada amb el medi natural i social. També una gestió financera transparent.
- **Mediambiental:** Intentar reduir i limitar l'efecte negatiu sobre el medi ambient, realitzant l'activitat investigadora necessària
- **Aspecte social:** l'empresa ha de contribuir al desenvolupament i benefici social de l'entorn. Per això ha d'esforçar-se en aconseguir retornar una part del benefici què obté a la societat.