

# Tema 4. L'empresa

**Assignatura: Gestió i Planificació Farmacèutica**

**Curs: 201920**

**Titulació: Grau en Farmàcia**

**Professor: Nicolás J. Forero Rosillo**

# Tema 4. L'empresa

## ÍNDEX

- 4.1. Empresa i organització
- 4.2. Propietat i control: empresari i directiu
- 4.3. La funció directiva: la planificació, l'organització i el control
- 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO
- 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

## BIBLIOGRAFIA

- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Segona edició. Ed. Paraninfo, Madrid. Capítols 1, 2, 4, 5, 8 (epígraf 8.3), 10 (epígrafs 10.2 i 10.3).
- Robbins, S. P. i Coulter, M. (2007): *Administración*. Ed. Prentice Hall, Madrid. Cap. 3 i 5.

# 4.1. Empresa i organització

## Què és una organització?

- Un conjunt de persones;
- que utilitzant uns recursos, duen a terme una sèrie d'activitats;
- segons unes relacions estructurades;
- amb el propòsit d'aconseguir un fi, una meta comuna.

## Què és una empresa?

- Una organització específica;
- que combina un conjunt de recursos;
- per a obtenir béns i serveis;
- que aporten valor afegit.
- Es defineix com una unitat tecnicoeconòmica i sociopolítica, i una unitat de decisió.

## 4.1. Empresa i organització

**No totes les organitzacions són empreses, però TOTES les empreses són ORGANITZACIONS.**

**Què diferencia les empreses de la resta d'organitzacions?**

**L'objectiu per al qual han sigut creades: l'ànim de lucre.**

L'objectiu últim de les empreses, tot i que en poden tenir uns altres, és obtenir beneficis, amb la finalitat de repartir-los entre els seus propietaris.

## 4.1. Empresa i organització

- ✓ L'empresa és **una unitat tecnoeconòmica** perquè transforma un conjunt de recursos en productes (béns o serveis) (funció tècnica). En aquesta transformació es genera un valor econòmic (funció econòmica).
- ✓ L'empresa és **una unitat sociopolítica**, perquè està formada per un conjunt de persones. Les decisions i objectius s'hi adopten mitjançant processos polítics.
- ✓ L'empresa és **una unitat de decisió**, perquè una persona o grup de persones (empresaris/directius) es preocupen d'establir-ne l'estructura i les relacions formals, que permeten aconseguir els objectius establits.

# 4.1. Empresa i organització

## Elements de l'empresa

### ❖ Les persones

- Els propietaris dels béns econòmics de l'empresa
- Els directius
- Els empleats o treballadors

### ❖ Béns econòmics

- Recursos financers
- Béns duradors
- Béns corrents

# 4.1. Empresa i organització

## Els subsistemes en l'empresa

### **Un sistema és:**

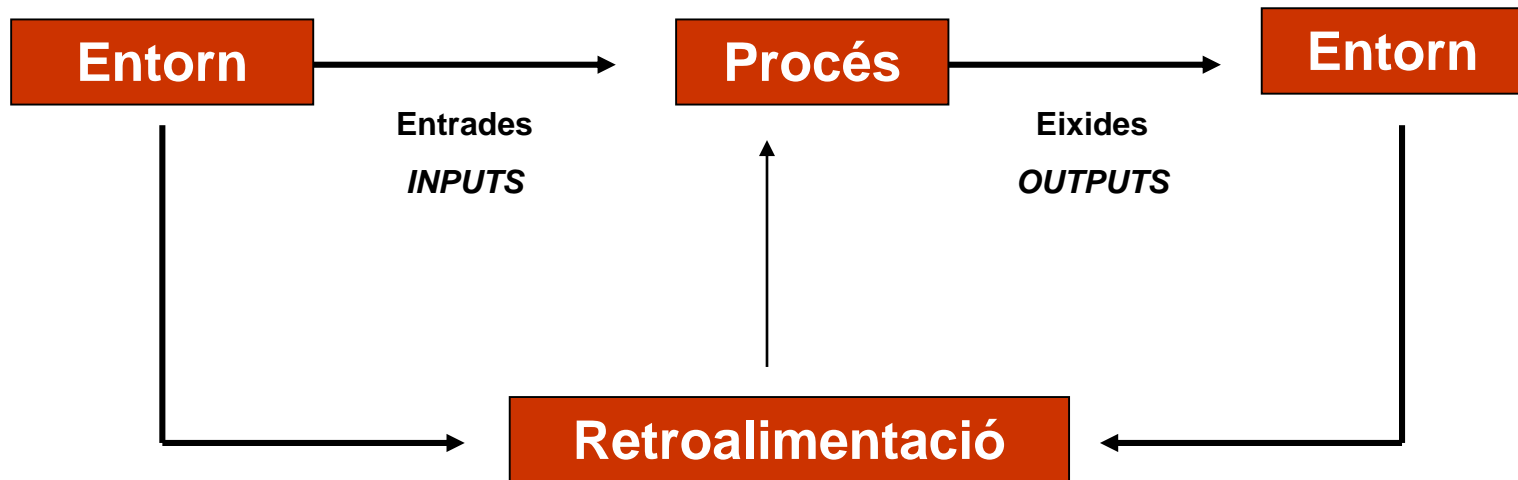
- Un conjunt d'elements o subsistemes interdependents;
- relacionats mitjançant una estructura;
- per a la consecució d'un fi.

### **L'empresa és un sistema perquè:**

- Està formada per una sèrie d'elements (materials, immaterials i humans) interrelacionats;
- que mitjançant un procés determinat i gràcies a una estructura organitzativa determinada;
- tendeix a la consecució d'una sèrie d'objectius.

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa



**L'empresa és un sistema obert, artificial i sociotècnic.**



# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## **Subsistemes:**

1. Aprovisionament
2. Producció
3. Comercial o de màrqueting
4. Financer
5. Recursos humans (RH)
6. Recerca i desenvolupament (R+D)
7. Direcció

# 4.1. Empresa i organització

## Els subsistemes en l'empresa

### 1. El subsistema d'aprovisionament

**Objectiu:** s'encarrega de les compres de matèries primeres i materials diversos, així com d'emmagatzemar-los, fins que comença la producció.

**Funcions:**

- Determinar si convé fabricar o adquirir els *inputs*.
- Seleccionar els proveïdors i/o subcontractistes.
- Definir la gestió de compres i magatzems.
- Concretar la recepció, mitjans, organització i manteniment del magatzem.
- Dur a terme el control de qualitat dels *inputs*.
- Determinar la política de comandes i el criteri de reposició.

# 4.1. Empresa i organització

## Els subsistemes en l'empresa

### 2. El subsistema de producció

**Objectiu:** s'encarrega de desenvolupar una activitat creadora de béns o serveis capaços de satisfer les necessitats humanes.

**Funcions:**

- Definició de les característiques tècniques del producte que es vol fabricar.
- Disseny del sistema de producció.
- Determinació de la localització i el disseny de la planta.
- Manteniment i conservació d'instal·lacions i de la capacitat productiva.
- Execució de la producció i el control tècnic d'aquesta.
- Anàlisi de la programació temporal de tasques.

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## 3. El subsistema comercial o de màrqueting

**Objectiu:** s'encarrega de la venda i distribució dels productes i/o serveis de l'empresa.



De connectar l'empresa amb el mercat.

### **Funcions:**

- Comprensió i anàlisi dels mercats
- Conquistar els mercats: 4 P (màrqueting mix)
  - Producte
  - Preu
  - Lloc de distribució (*place*)
  - Promoció

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## 4. El subsistema financer

**Objectiu:** s'encarrega de buscar fons per a finançar les activitats empresarials i distribuir-los entre les diferents àrees o alternatives d'inversió.

### Funcions:

- Captar fons externs que menys cost suposen d'acord amb el tipus d'interès, garanties, venciment de deute, etc.
- Determinar l'estructura financera de l'empresa.
- Concretar la política de dividends i d'autofinançament.
- Gestionar la liquiditat.
- Distribuir els fons totals entre els diferents subsistemes.
- Analitzar les diferents alternatives d'inversió i jerarquitzar-les.

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## 5. El subsistema de recursos humans (RH)

**Objectiu:** s'encarrega d'aconseguir els RH que l'empresa necessita per a cobrir els llocs de treball que hi ha en l'empresa, amb el nivell de motivació, coneixements, habilitats i actituds, necessaris per a aconseguir els objectius de l'organització. També s'encarrega d'aconseguir que el comportament del personal siga com més adequat millor perquè l'empresa aconseguisca els seus objectius.

### Funcions:

- Captació dels RH
- Motivació dels RH
- Desenvolupament dels RH

Per a realitzar aquestes funcions, la direcció de RH disposa d'una sèrie de funcions de suport: el sistema d'informació dels RH, la planificació dels RH i l'avaluació de l'acompliment.

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## 6. El subsistema de recerca i desenvolupament (R+D)

**Objectiu:** s'encarrega de dur a terme la recerca sobre materials, processos i productes, amb la finalitat de cobrir millor les necessitats dels clients actuals o potencials de l'empresa.

### **Funcions:**

- Recerca bàsica
- Recerca aplicada
- Desenvolupament
- Adaptació

# 4.1. Empresa i organització

Els subsistemes en l'empresa

## 7. El subsistema de direcció

**Objectiu:** s'encarrega de coordinar els diferents subsistemes entre si i de les relacions de l'empresa amb l'entorn, amb la finalitat d'aconseguir els objectius empresarials.

### **Funcions:**

- Planificació
- Organització
- Control



# 4.1. Empresa i organització

## Tipus d'empresa

### ❖ CRITERI ECONÒMIC

- Segons la dimensió:
  - Microempreses i petites, mitjanes i grans empreses
- Segons l'activitat:
  - Sector primari
  - Sector secundari
  - Sector terciari
- Segons l'àmbit d'actuació
  - Nacionals
  - Internacionals

### ❖ CRITERI JURÍDIC

- Segons la propietat del capital:
  - Públiques
  - Privades
- Segons la forma jurídica que tinguen:
  - Individuals
  - Societats
  - Mutualistes
  - Fundacions

# 4.1. Empresa i organització

Tipus d'empresa

## Criteris econòmics

**Segons la dimensió:** microempreses i petites, mitjanes i grans empreses (Comissió Europea, 2003)

	<b>Nre. empleats</b>	<b>Balanç general anual</b> (en milions d'euros)	<b>Volum de negoci</b> (en milions d'euros)
<b>Microempr.</b>	Menys de 10	Fins a 2	fins a 2
<b>Petites</b>	Entre 10 i 49	Entre 2 i 10	Entre 2 i 10
<b>Mitjanes</b>	Entre 50 i 249	Entre 10 i 43	Entre 10 i 50
<b>Grans</b>	Més de 249	Més de 43	Més de 50

Així com és obligatori respectar els llindars referits al còmput de personal, una PIME (microempresa o petita i mitjana empresa) pot optar per complir **bé** el criteri del límit del volum de negocis **o** el del balanç general. **No** necessàriament ha de reunir **tots dos** i pot superar un dels dos sense perdre la seua condició.

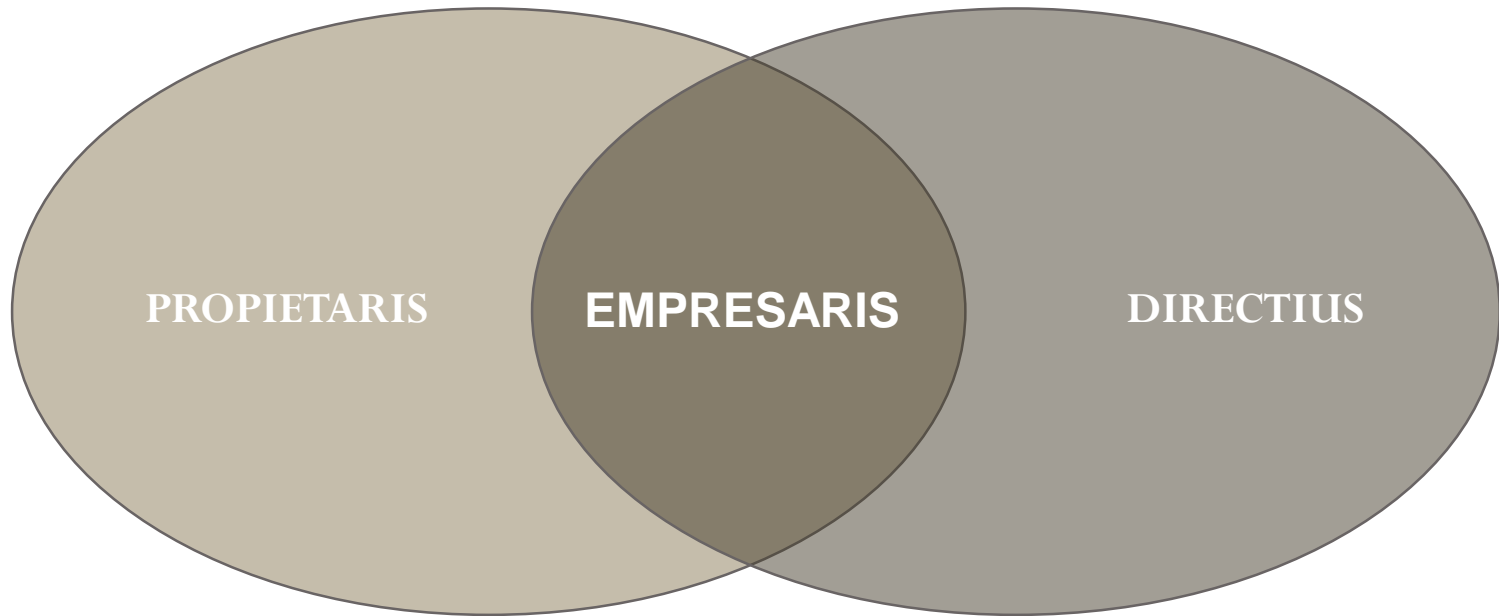
## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**La propietat de l'empresa:** correspon a la persona o les persones que posseeixen la titularitat de l'empresa.

**La direcció de l'empresa:** és exercida per les persones amb autoritat per a:

- Fixar objectius i prendre les decisions oportunes perquè aquests s'aconsegueixen.
- Dirigir i coordinar el treball d'altres persones.

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu



**L'empresari:** és la persona o les persones que, a més de ser propietaris de l'empresa, participen en la seua direcció.

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### **Enfocaments teòrics sobre l'empresari:**

- **L'empresari risc (Knight, 1921)**
- **L'empresari innovador (Schumpeter, 1911 i 1942)**
- **La tecnoestructura (Galbraith, 1967)**

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### **L'empresari risc (Knight,1921)**

**Empresari és aquell que adquireix els mitjans de producció a uns costos coneguts, a partir d'una estimació sobre el preu futur al qual vendrà els seus productes i sobre la quantitat que vendrà, assumint tot el risc de l'activitat econòmica.**

**Si les seues estimacions es compleixen, l'empresari obtindrà un benefici; però si els seus càlculs són erronis, incorrerà en pèrdues, ja que els seus ingressos seran inferiors als seus costos.**

**El benefici empresarial o renda residual és la remuneració del risc que assumeix l'empresari amb aquesta estimació, descomptat el salari que li correspon per la direcció.**

**Empresari és el propietari de l'empresa que assumeix el risc del capital i participa en les decisions d'aquesta.**

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### **L'empresari innovador (Schumpeter, 1911; 1942)**

**El desenvolupament econòmic procedeix de la innovació.**

**Empresari és la persona que innova, és a dir, que realitza noves combinacions dels mitjans de producció que donen com a resultat nous productes i/o processos, o millores en els existents.**

**El que justifica que l'empresari s'aproprie del benefici no és el Risc, sinó la innovació.**

**La innovació permet un monopoli temporal que proporcionarà un benefici extraordinari fins que altres empresaris copien o imiten la innovació.**

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### **La tecnoestructura (Galbraith, 1967)**

**Amb l'aparició de les grans empreses comença la separació entre la propietat dels mitjans de producció i la direcció i control d'aquests.**

**En aquest cas, empresari és la persona amb autoritat formal per a prendre decisions en l'empresa. No assumeix un risc patrimonial sinó un risc professional com a directiu.**

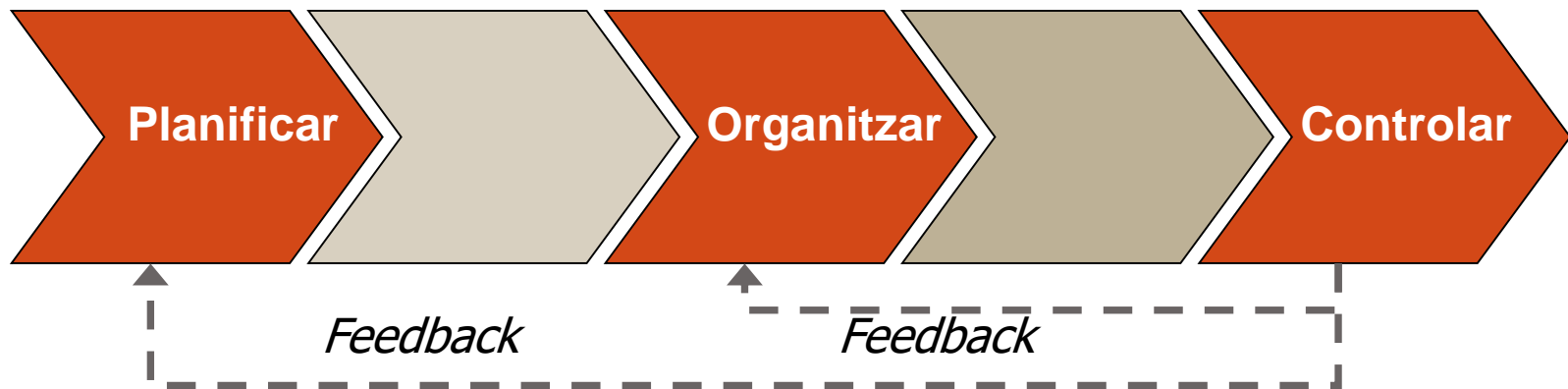
**Concepte d'empresari que emfatitza la funció directiva, normalment assumida per un grup d'experts en la presa de decisions, conseqüència de la separació entre la propietat i el control en la gran empresa. Els propietaris deleguen les tasques directives en professionals (tecnocràcia).**



## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**La direcció de l'empresa:** la seua funció principal és integrar les diferents parts i elements de l'empresa entre si, així com la d'integrar l'empresa amb el seu entorn.

### **Funcions de la direcció (i/o del directiu):**



## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**Què és un rol?:** conjunt organitzat de comportaments corresponents a un ofici o lloc determinat (Menguzzatto i Renau, 1991).

### Rols de la direcció:

#### Rols interpersonals

- Rol de cap visible
- Rol de líder
- Rol d'enllaç

#### Rols d'informació

- Rol de monitor
- Rol de difusor
- Rol de portaveu

#### Rols de presa de decisions

- Rol d'empresari
- Gestor d'anomalies
- Assignador de recursos
- Rol de negociador

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**ROLS INTERPERSONALS:** sorgeixen directament de l'autoritat formal i inclouen relacions del directiu amb altres persones (dins i fora).

- **Cap visible:** representa la seua organització (símbol amb una sèrie de deures).
- **Rol de líder:** totes les activitats que estableixen les relacions amb els seus subordinats. Recull totes aquelles activitats en les quals el directiu es relaciona amb els seus subordinats, els dirigeix, els coordina i els controla (influeix en el clima laboral).
- **Rol d'enllaç:** activitats relacionades amb els contactes que manté amb els companys i amb persones alienes a l'organització.

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**ROLS DE PRESA DE DECISIONS:** la informació com a *input* de la decisió.

- **Rol d'empresari:** rol de directiu que busca les oportunitats de l'entorn i dissenya estratègies que permeten desenvolupar-les.
- **Gestor d'anomalies:** el directiu pren decisions de forma reactiva davant problemes sorgits que requereixen solucions.
- **Assignador de recursos:** el directiu dissenya l'estructura de la seua unitat i decideix com es reparteixen i utilitzen els recursos que té assignats.
- **Rol de negociador:** dins i fora de l'empresa.

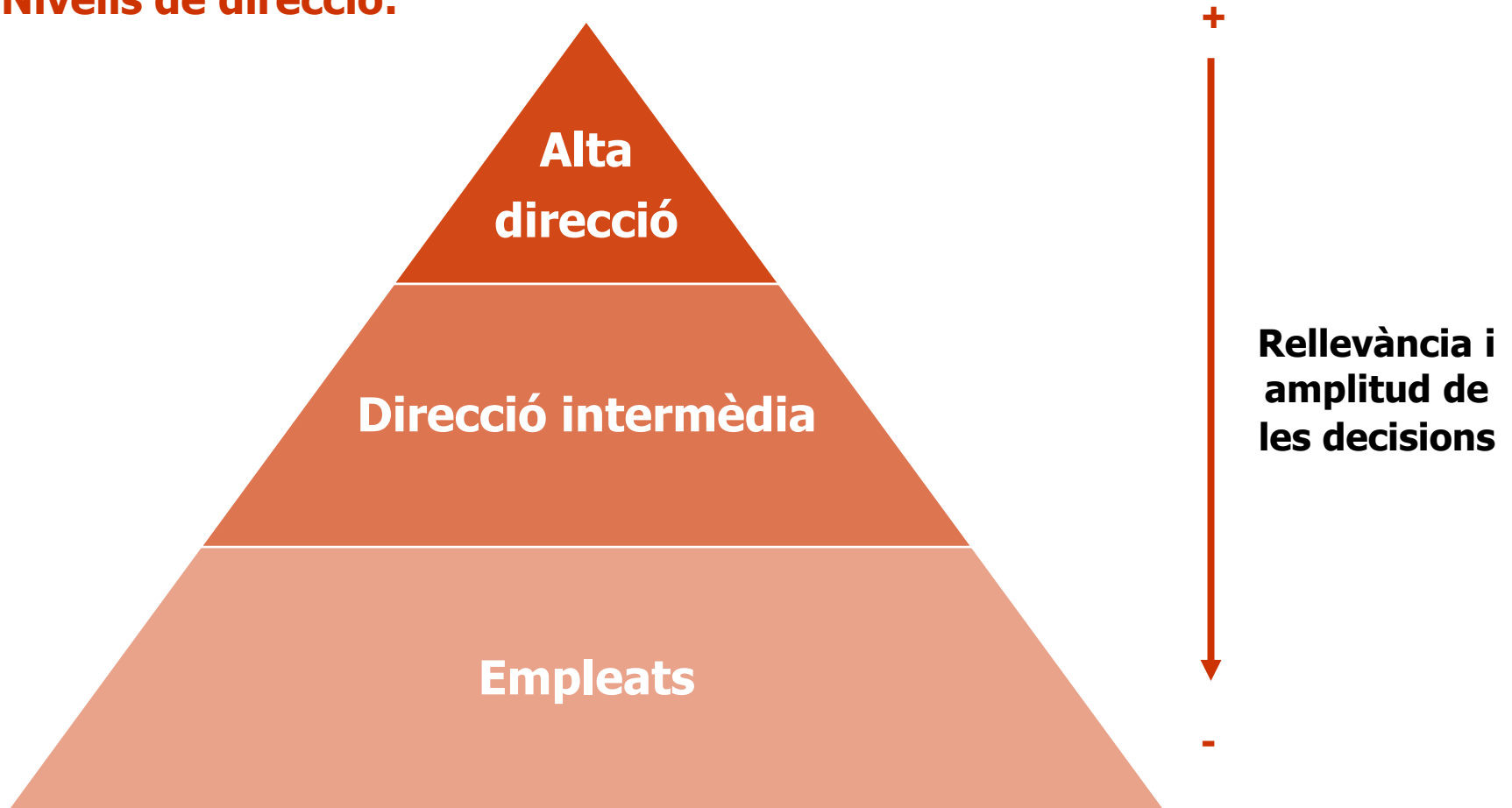
## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

**ROLS D'INFORMACIÓ:** sorgeixen de la relació amb diferents agents.

- **Rol de monitor:** els contactes personals el converteixen en el principal receptor d'informació, tant formal com informal, cosa que li permet generar coneixement profund sobre la seua organització i el seu entorn.
- **Rol de difusor:** transmet informació als seus subordinats (valoració d'accions).
- **Rol de portaveu:** difusió de la informació fora de la seua unitat a altres grups d'interès.

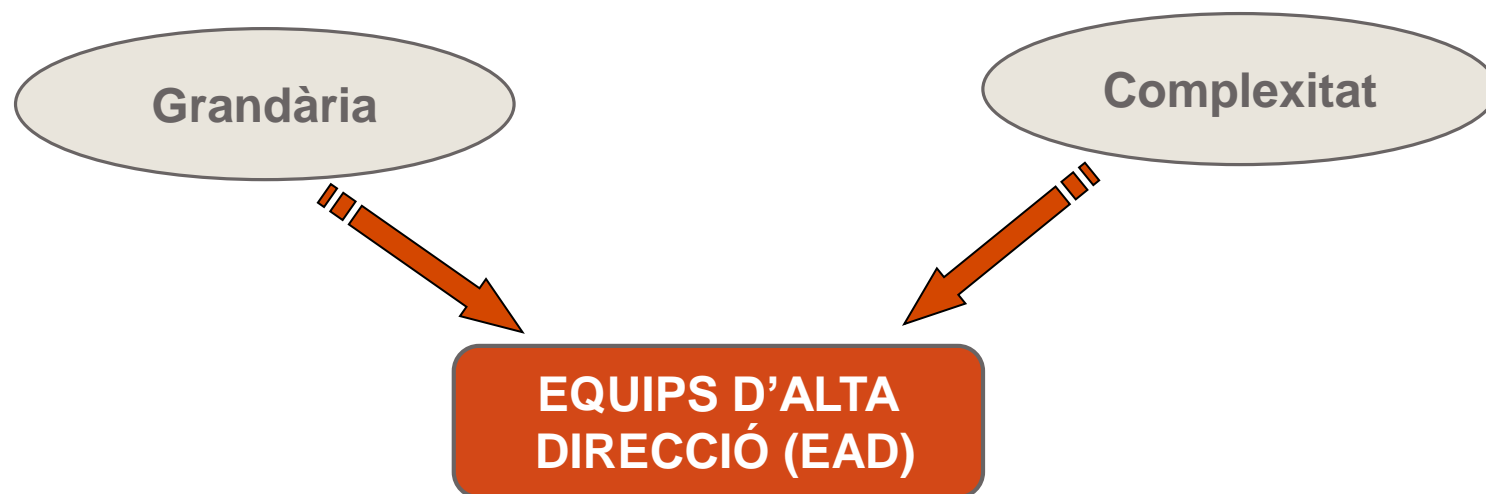
## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### Nivells de direcció:



## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### Factors que influeixen en la creació d'equips de direcció



#### **EAD:**

- **Persones amb responsabilitats de gestió en l'empresa que participen en els processos d'anàlisi i de generació d'alternatives i en l'elecció de les principals decisions de l'empresa.**

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu



**El govern de l'empresa:** conjunt de mecanismes que poden utilitzar els propietaris per a exercir el control de l'empresa, amb la finalitat d'alinejar els interessos dels directius amb els seus propis.

**Codi Bon Govern**



## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

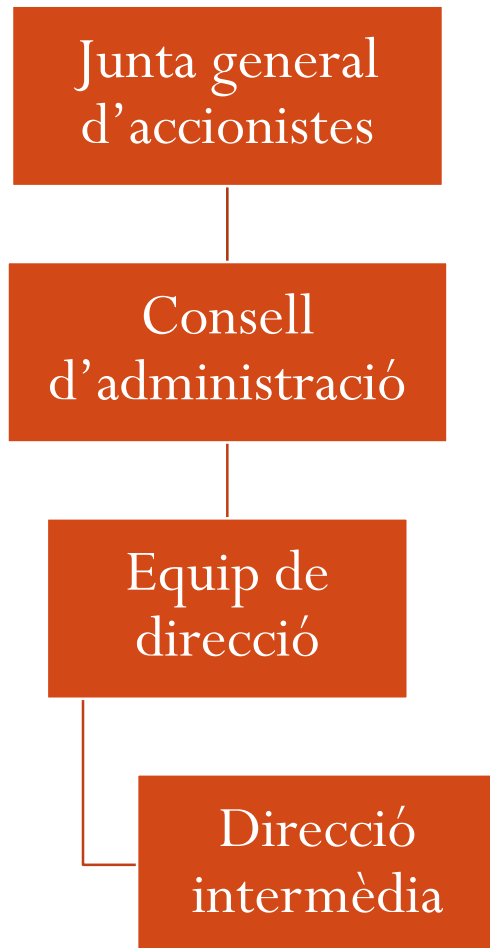
- Conjunt de normes i processos que s'estableixen per a controlar els processos i practiques de les organitzacions i per a protegir els interessos dels grups d'interès (*stakeholders*) d'aquestes.
- Perquè és necessari?
  - Problema d'agència:
    - Separació entre la propietat (principal) i el control de les operacions (agent)
  - Principis de gestió globalment responsable (vigilància dels interessos de tots els *stakeholders*)

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

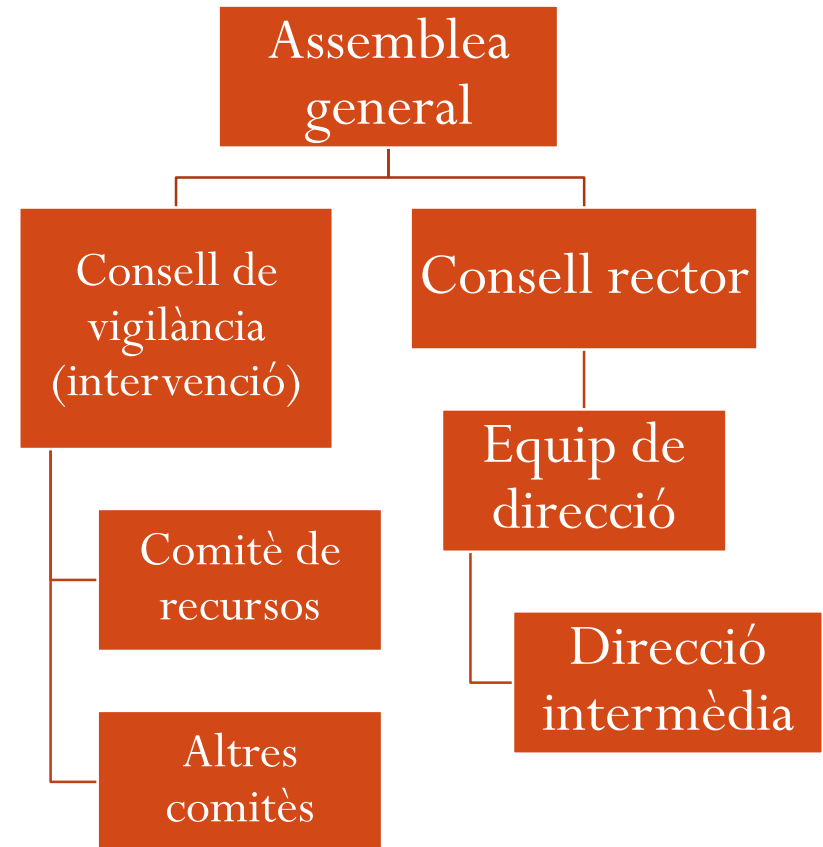
- Per a proporcionar una vigilància adequada de l'acció directiva, els sistemes de govern han de tenir:
  - Un sistema adequat de controls interns que salvaguarden els actius.
  - Mecanismes per a prevenir que certes persones acumulen massa poder o capacitat d'influència.
  - Processos per a gestionar les relacions entre directius, consellers, accionistes, i altres *stakeholders*.
  - El propòsit central de gestionar l'empresa en interès dels seus accionistes i principals *stakeholders*.
  - El propòsit d'incrementar la transparència i dació de comptes d'acord amb les expectatives dels inversors i dels altres actors interessats en l'acció de l'empresa.

## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### Estructura de govern en societats de capital



### Estructura de govern en societats cooperatives



## 4.2. Propietat i control: empresari i directiu

### Rols i responsabilitats a diferents nivells

Grup	Posició	Àmbit de responsabilitat	Funció
Consell d'administració	President	Tota l'organització. Funcionament del consell.	Presidir el consell Garantir funcionament i eficàcia del consell
	Consellers	Organització en el seu conjunt. Comissions del consell.	Controlar la direcció Proveir recursos/ xarxa Aconsellar en estratègia
Equip de direcció	Direcció general	Organització en el seu conjunt.	Dirigir l'empresa.
	Director funcional (Mk, Prod., R+D...)	Aspectes funcionals de l'organització.	Direcció de l'empresa. Direcció de funció.
	Director de filial, divisió, subsidiària...	Divisió o unitat de negoci.	Direcció de l'empresa. Direcció de divisió.
Direcció intermèdia	Directors de projecte	Projectes	Desenvolupament de projectes
	Encarregats...	Grups de treball, unitats...	Implementació accions estratègiques

## 4.3. La funció directiva: la planificació, l'organització i el control

### **Planificació**

**El sistema de planificació proporciona els instruments necessaris per a poder determinar qui, quan i de quina manera s'ha de dur a terme cadascuna de les activitats necessàries per a aconseguir les metes fixades per l'empresa.**

### **Tipus de plans**

- Segons la temporalitat**
  - **Plans a llarg termini (LT)**
  - **Plans a curt termini (CT)**
  
- Segons el nivell**
  - **Plans corporatius o estratègics**
  - **Plans tàctics**
  - **Plans operatius**

## 4.3. La funció directiva: la planificació, l'organització i el control

### **Control**

**El control es pot definir com un procés mitjançant el qual es duu a terme un seguiment de les activitats de l'empresa a fi de comprovar que es realitzen segons la planificació i corregir qualsevol desviació que es produïska.**

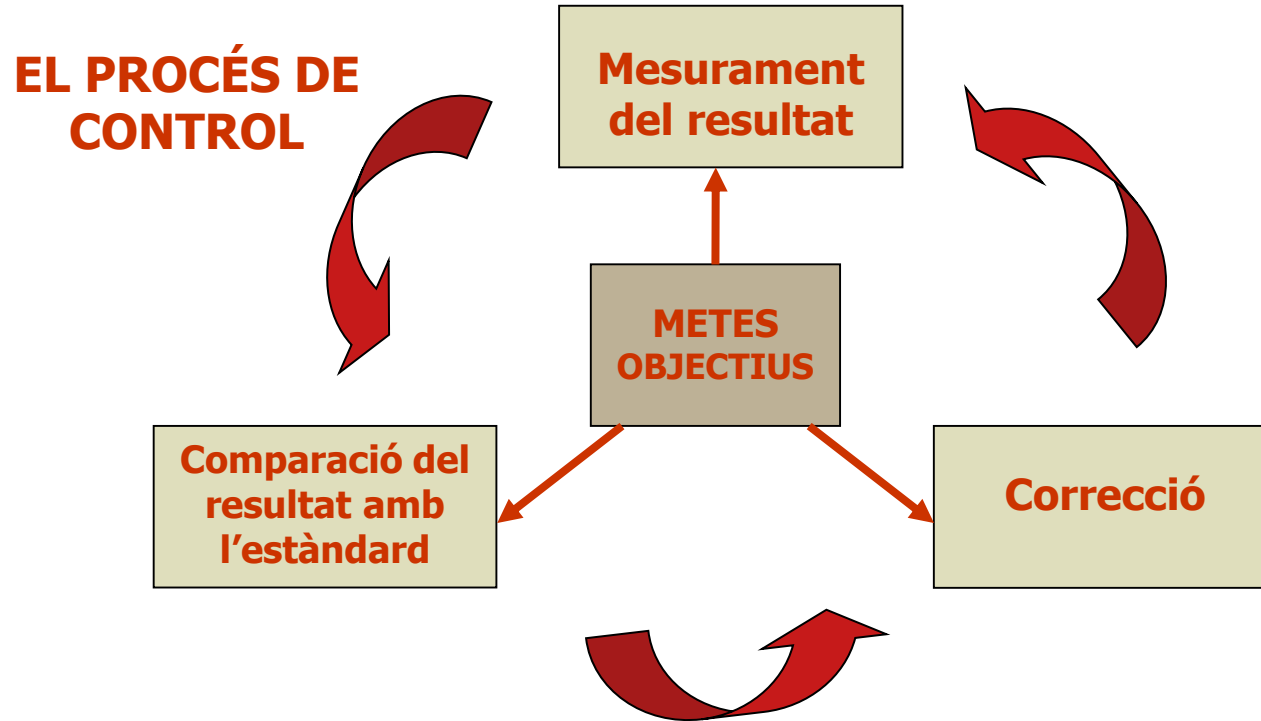
### **Funcions d'un sistema de control**

- **Mesurar i corregir l'activitat empresarial per a aconseguir els objectius i plans.**
- **Canviar els objectius i plans si aquests no s'adapten a la realitat empresarial.**

### **Procés de control**

- **El mesurament**
- **La comparació**
- **La correcció**

## 4.3. La funció directiva: la planificació, l'organització i el control



## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

### Tipus de control

- **Segons el moment en el qual s'exerceix**
  - **Control a posteriori o control corrector. Després d'executar les activitats.**
  - **Control a priori o control preventiu. Abans d'actuar es prenen mesures correctores per a anticipar-se als efectes no desitjats.**



## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

L'organització és un espai físic i/o conceptual d'interacció entre un conjunt de recursos i d'agents, orientat a la consecució d'uns fins.

L'estructura **organitzativa** és el conjunt de principis i normes d'actuació i de relació que permeten que una organització combine adequadament els seus recursos, amb el propòsit d'aconseguir un fi comú.

Pot ser formal i informal.

L'organigrama és la representació gràfica de l'estructura formal.

## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

### Relació entre l'estructura i els resultats

- A mesura que una empresa creix, es fa necessari dividir el treball i coordinar les tasques (per a crear, així, una estructura en la qual les persones treballen).
- Quan una organització té problemes de resultat, generalment els directius solen canviar aspectes de la seua estructura.
- Reflecteix la creença que l'estructura afecta els resultats.
  - Aclareix les expectatives i facilita el control.
  - Evita confusions i els costos d'una mala organització.

## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

### Disseny d'una estructura

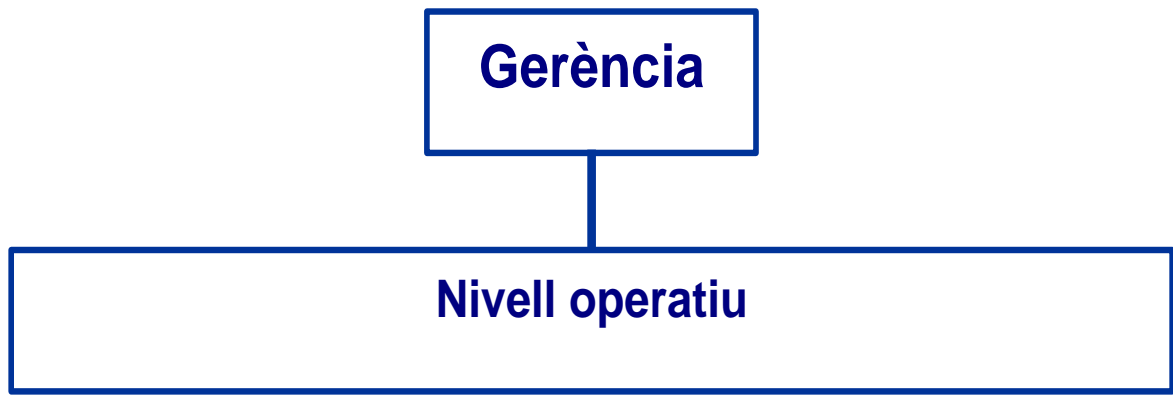
- L'estructura té a veure amb com es divideix el treball, com se supervisa i com es coordina.
- Defineix les responsabilitats de cada divisió, cada departament i cada persona.
  - Què s'espera de cadascun.
- Es resumeix en **un organigrama** (representació formal de l'estructura).



L'organigrama mostra les relacions d'autoritat, els canals formals de comunicació, els grups formals de treball, els departaments o divisions i les línies formals de responsabilitat.

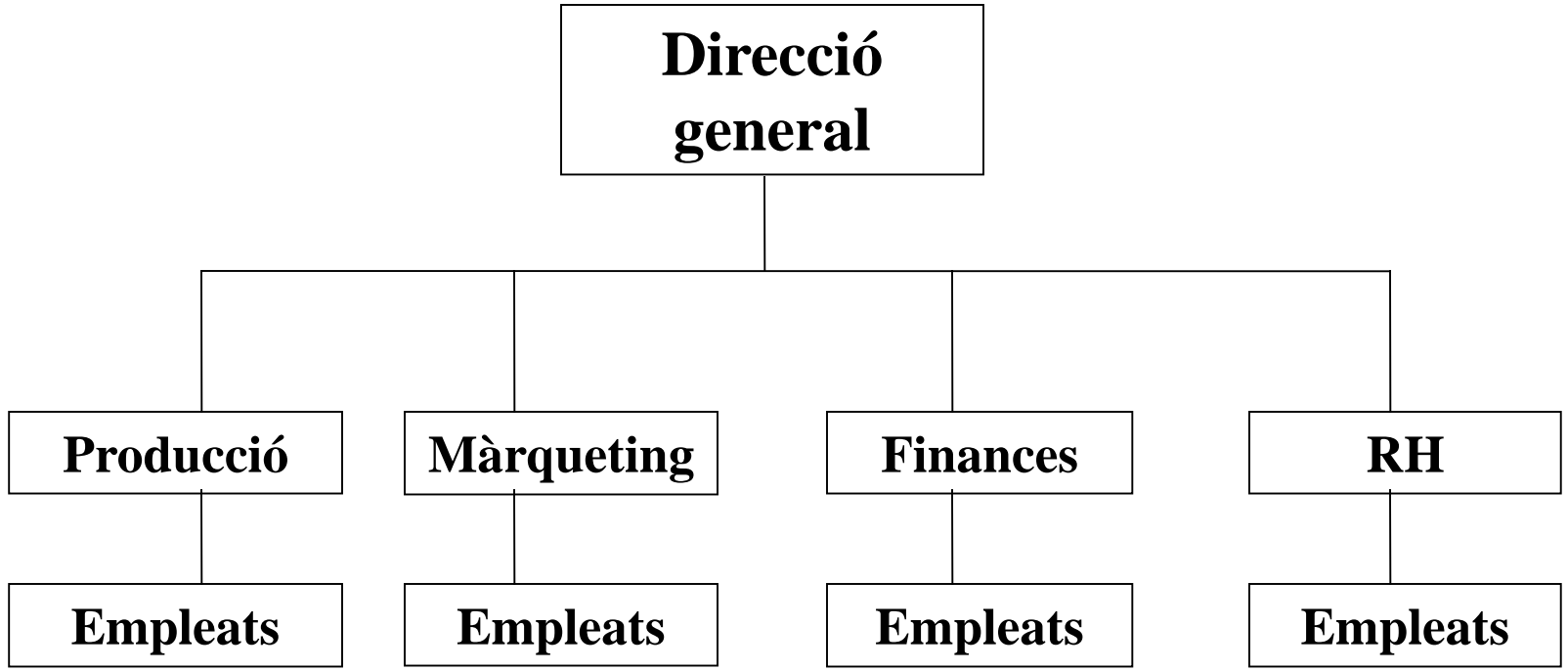
## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

### **Estructura simple o organització unipersonal**



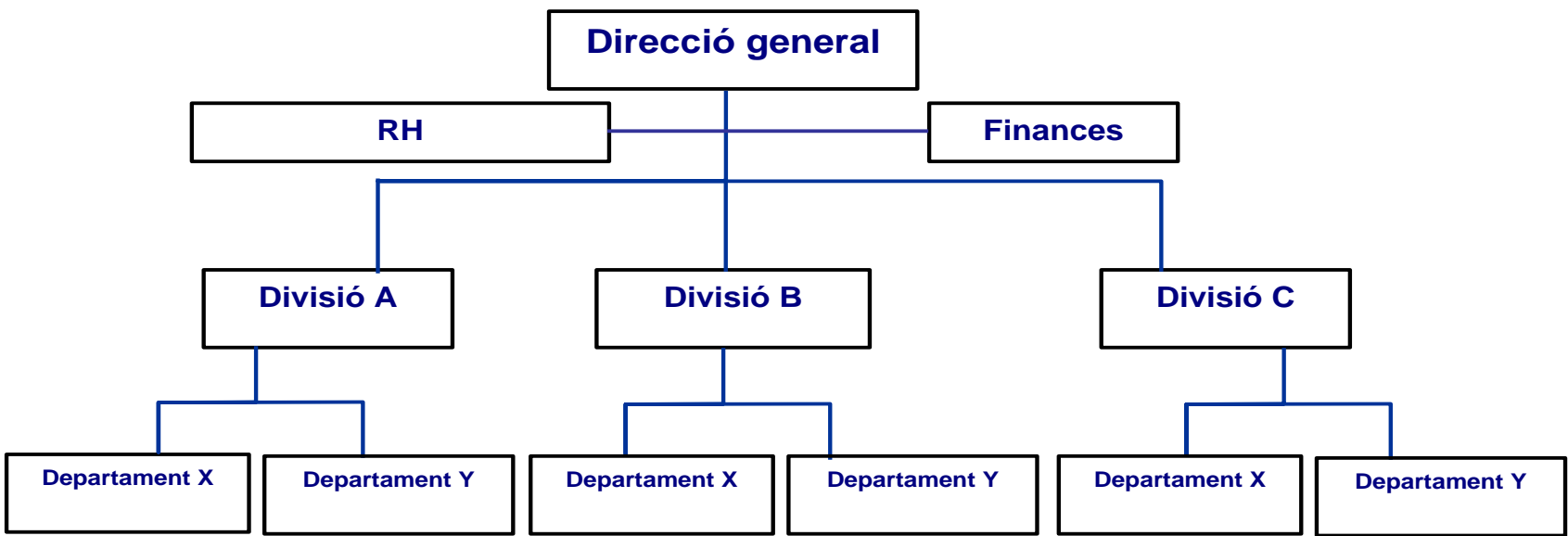
## 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

### Estructura funcional



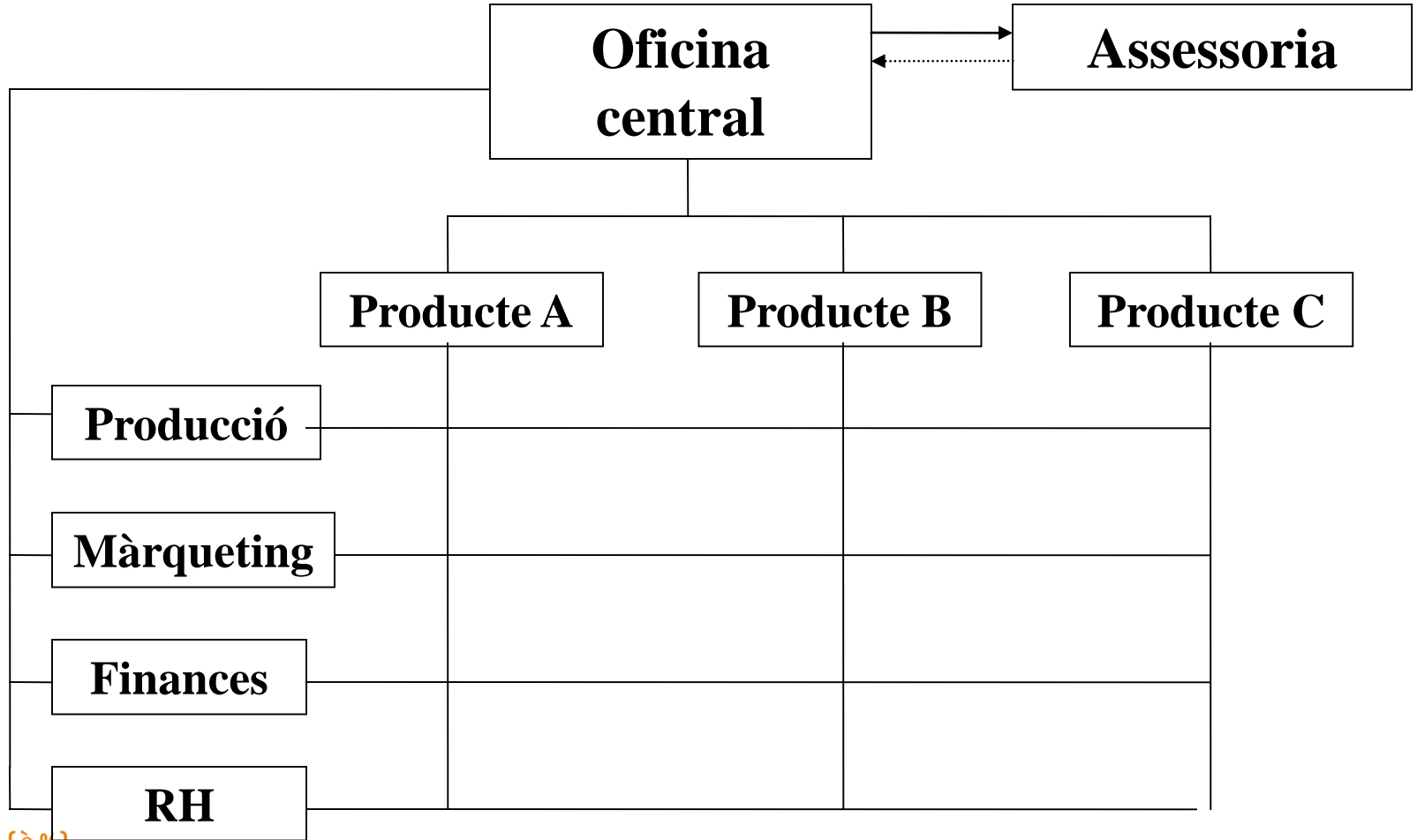
# 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

## Estructura divisional



# 4.3. La funció directiva: la planificació, organització i el control

## Organització matricial



## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

### Concepte d'entorn:

Conjunt d'elements (factors), externs a l'empresa, que exerceixen o poden arribar a exercir una influència positiva (oportunitats) o negativa (amenaces) sobre els seus resultats.

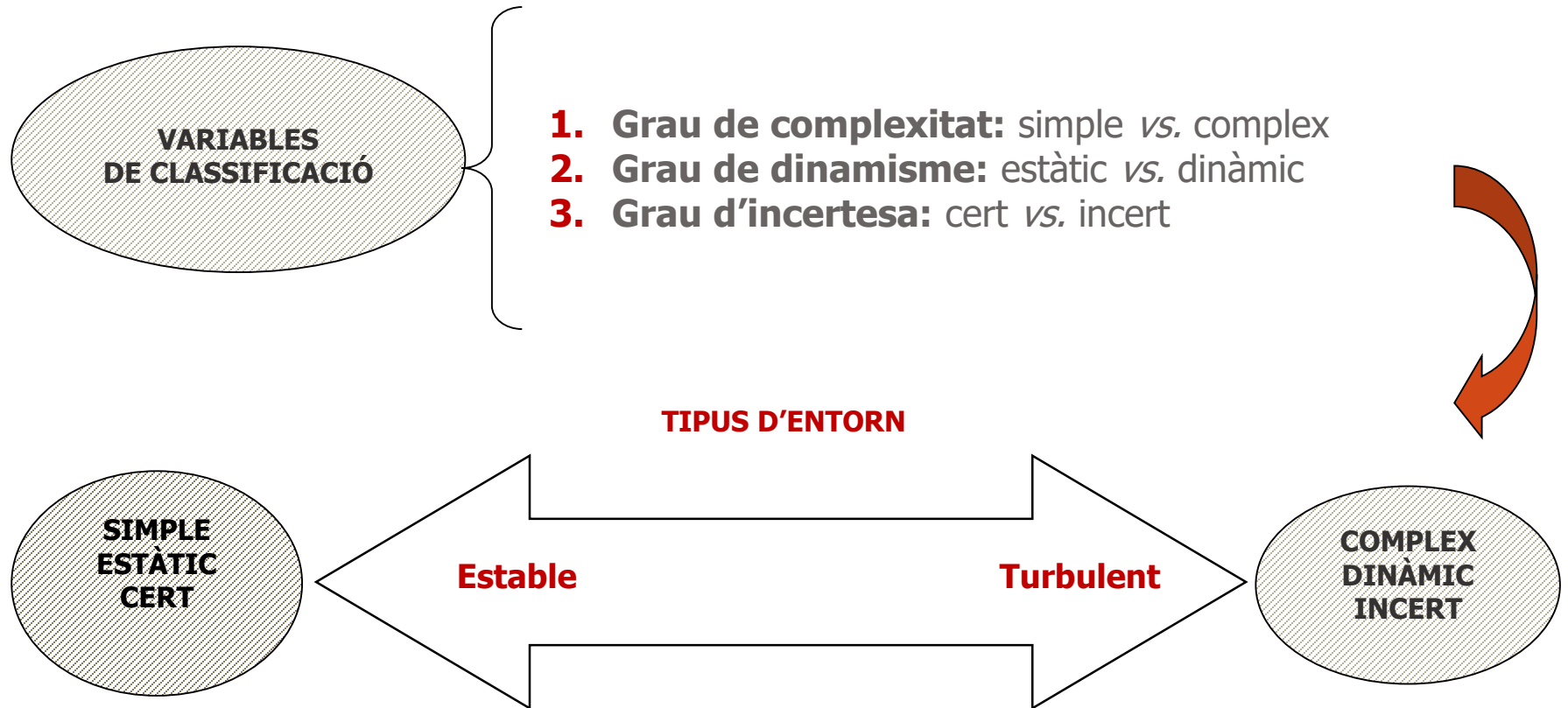
### Nivells de l'entorn:

- ✓ **General:** comú, generalment, a les empreses que treballen en un mateix país.
- ✓ **Específic o competitiu:** comú a les empreses que competeixen en un mateix negoci.



## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

### Definició d'entorn



## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

### Eines per a l'anàlisi de l'entorn:

Entorn general



**ANÀLISI PESTEL**

Entorn específic o  
competitiu



**ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA  
DEL SECTOR (MODEL DE  
LES CINC FORCES  
COMPETITIVES)**

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

L'entorn **general** és comú a totes les empreses que treballen en un àmbit social, econòmic, polític i tecnològic comú. Generalment és comú a totes les empreses que treballen en un mateix país, ja que aquestes es troben en un mateix context d'expectatives econòmiques, comparteixen un marc institucional, polític i legislatiu similar, s'enfronten als mateixos canvis socials i culturals de la població, i es troben amb una infraestructura tecnològica similar.

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

### **Factors polítics**

**Política fiscal, estabilitat del govern, sistemes sindicals, promoció de l'activitat empresarial, legislació sobre comerç exterior...**

### **Factors econòmics**

**Cicles econòmics, tendències del PNB/PIB, tipus d'interès, oferta monetària, inflació, desocupació, renda disponible...**

### **Factors socioculturals**

**Demografia, mobilitat social, canvis de l'estil de vida, actituds cap al treball i l'oci, nivells d'educació...**

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

### **Factors tecnològics**

**Despesa pública en recerca**

**Enfocament del govern i la indústria a l'esforç tecnològic**

**Nous descobriments/desenvolupaments**

**Rapidesa de les transferències de tecnologia**

**Taxes d'obsolescència...**

### **Factors ecològics o mediambientals**

**Lleis de protecció mediambiental, residus, consum d'energia...**

### **Factors legals**

**Legislació sobre competència, legislació mercantil, legislació laboral...**

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

### Etapes en l'anàlisi PESTEL

**Polítics ENTORN GENERAL**  
**Econòmics**  
**Socioculturals**  
**Tecnològics**  
**Ecològics o mediambientals**  
**Legals**

Etapa 1

Delimitació dels factors  
estratègics de l'entorn (FEE)

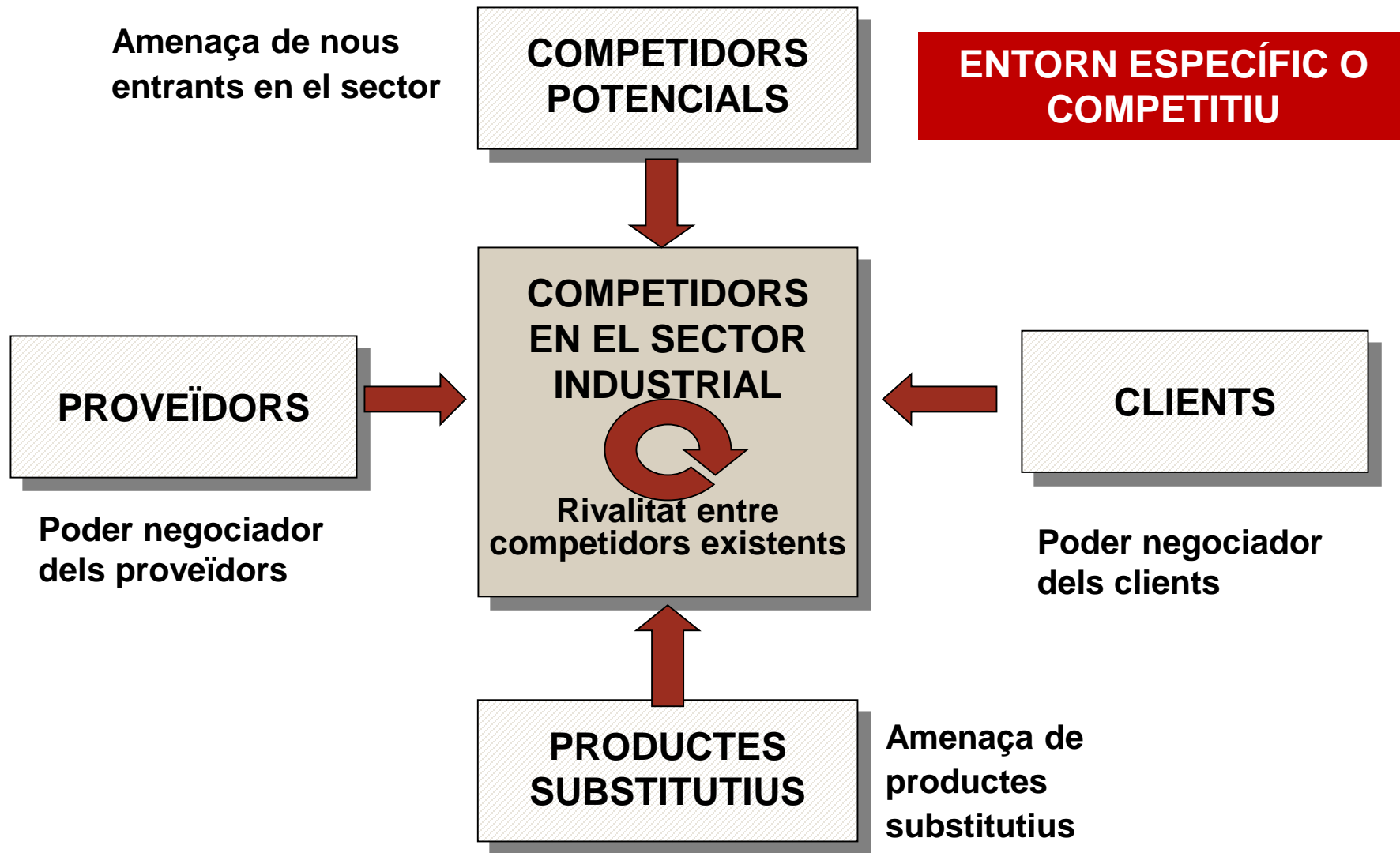
Etapa 2

Descripció de l'evolució dels  
FEE

Etapa 3

Valoració dels FEE i  
jerarquització d'oportunitats i  
amenaces

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO



### **Amenaça de productes substitutius**

Els productes substitutius són els que, tot i ser tècnicament diferents, tenen la mateixa utilitat (cobreixen les mateixes necessitats) que el producte que substitueixen.

**Per què l'existència de productes substitutius dels d'un determinat sector pot afectar la rendibilitat de les empreses d'aquest sector?**

- **Grau de substitució**
- **Preus relatius**



## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

### ENTORN ESPECÍFIC O COMPETITIU

#### **Amenaça de nous entrants (competidors potencials)**

Els competidors potencials són les empreses que volen entrar en un sector i que estan en condicions de fer-ho.

**Com es veu afectada la rendibilitat de les empreses d'un sector per l'aparició de competidors nous?**

- **Barreres d'entrada**
- **Reacció esperada**

### **Rivalitat entre competidors**

**Els competidors en un determinat sector són totes les empreses que utilitzen una tecnologia similar per a cobrir les mateixes necessitats.**

**Hi ha indicadors del grau de rivalitat en un sector?**

**Com afecta l'augment de la rivalitat entre competidors a la seua rendibilitat?**

- Nre. de competidors i grau de concentració**
- Creixement del sector**
- Grau de diferenciació**
- Barreres d'eixida**

### **El poder negociador dels clients**

Els clients d'un sector són les persones o empreses que compren o utilitzen directament el producte o servei que comercialitza el sector.

**Com afecta a la rendibilitat de les empreses d'un sector que el poder negociador dels seus clients siga elevat?**

- **Nre. de clients i grau de concentració**
- **Grau de diferenciació**
- **Informació del client**

## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

### ENTORN ESPECÍFIC O COMPETITIU

#### **El poder negociador dels proveïdors**

Els proveïdors d'un sector són les empreses que cobreixen les necessitats de matèria primera, maquinària, personal, etc. que té el sector.

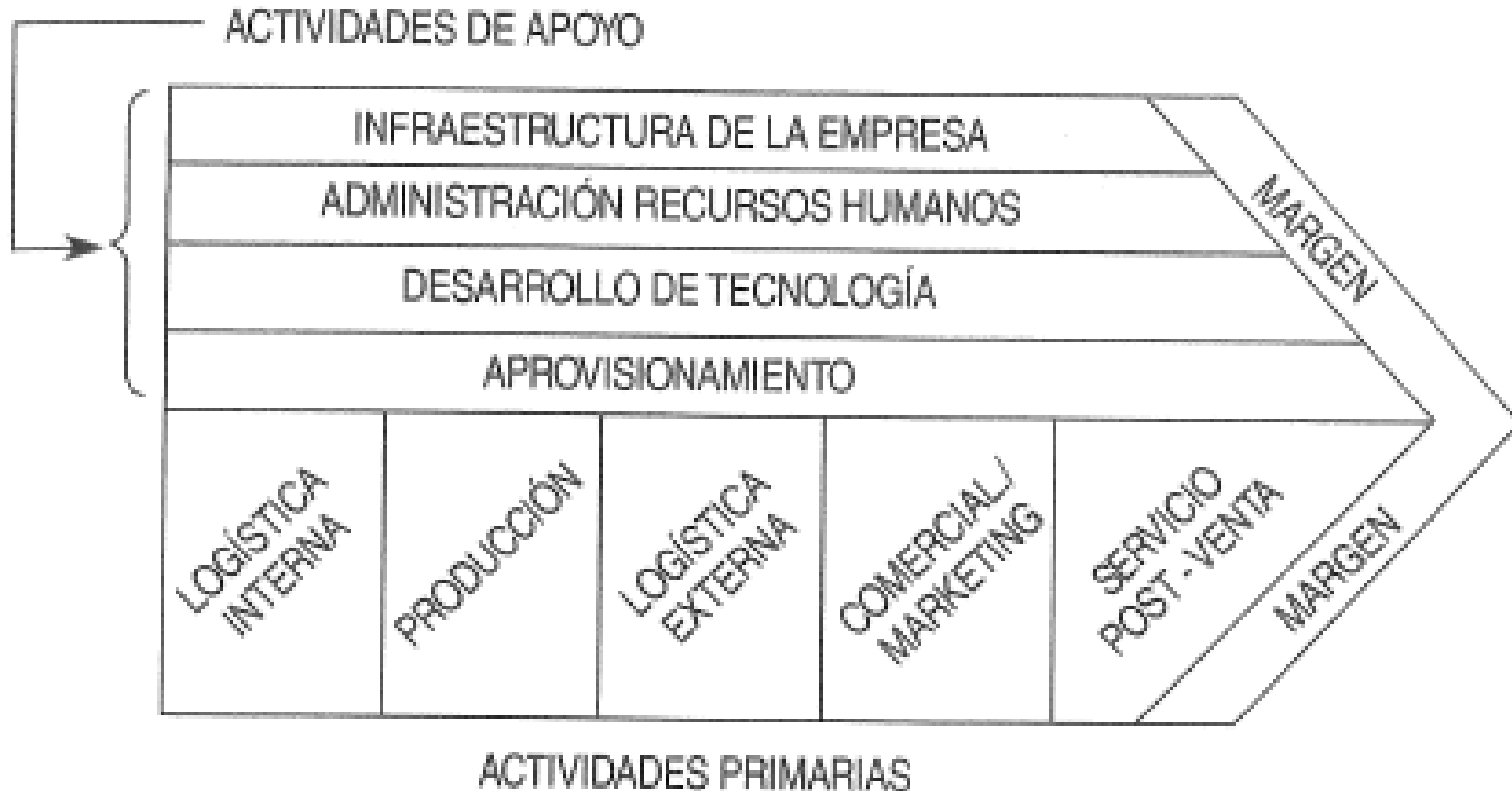
**Com afecta a la rendibilitat de les empreses d'un sector que el poder negociador dels seus proveïdors siga elevat?**

- **Nre. de proveïdors i grau de concentració**
- **Importància del proveïdor**
- **Grau de diferenciació**

# 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

## ANÀLISI INTERNA

### LA CADENA DE VALOR



## 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

### LA CADENA DE VALOR

#### La cadena de valor de Merck

Merck and Company es una de las mayores empresas de productos farmacéuticos del mundo. Su negocio principal está relacionado con productos para la salud humana, aunque también desarrolla otros productos químicos y veterinarios.

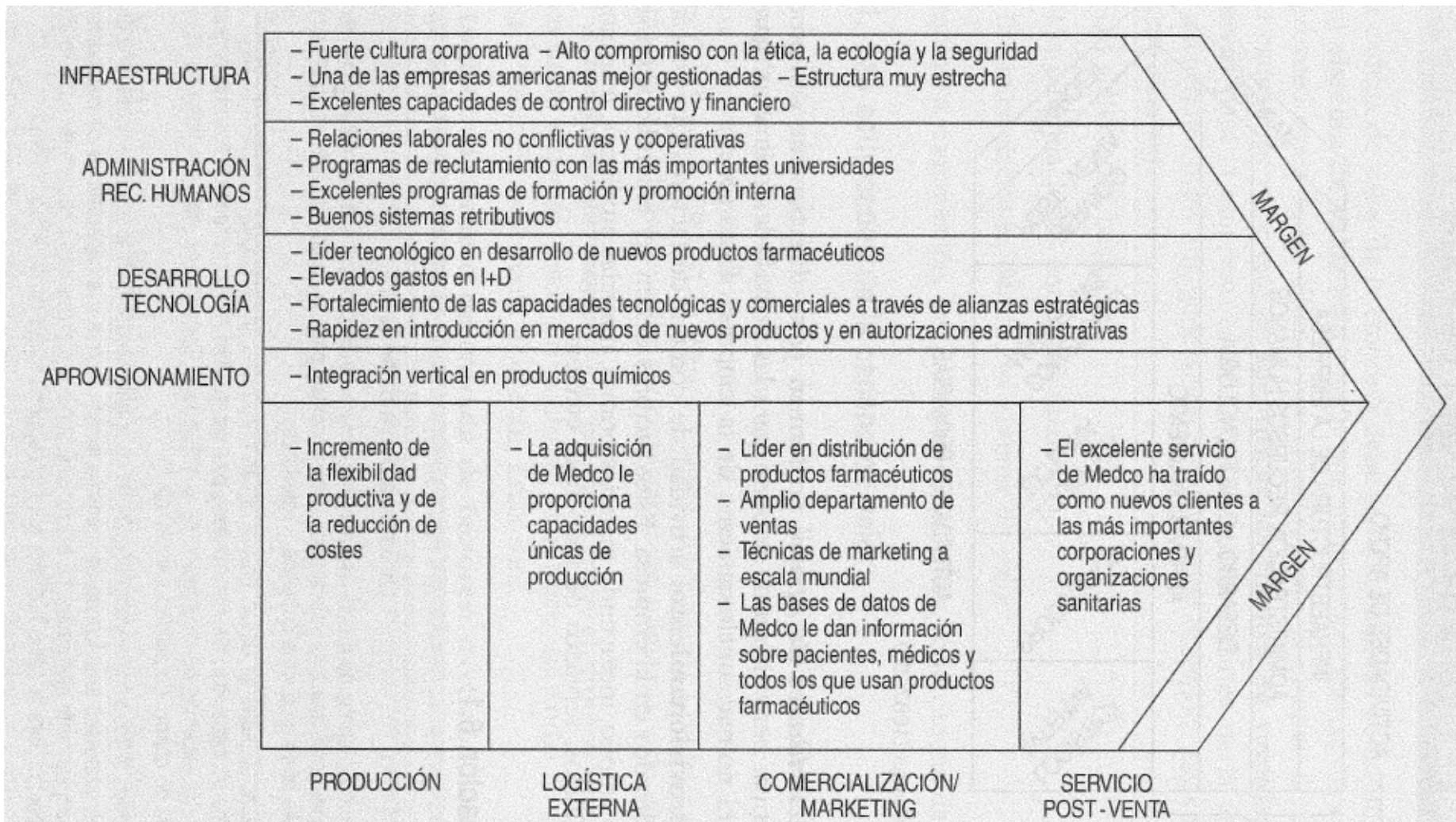
Sus potencialidades se basan en tres áreas principales: Investigación y Desarrollo (I+D), que determina su capacidad de crear nuevos productos, Marketing, con uno de los más amplios y sofisticados sistemas de distribución de la industria, y Operaciones, sobre la base de estrictos sistemas de control de calidad y eficiencia.

A mediados de los años noventa adquirió la compañía Medco Containment Services, una de las primeras empresas americanas de mensajería, con lo que sus capacidades de distribución se vieron ampliamente mejoradas. La siguiente ilustración representa su cadena de valor relativa a los productos para la salud humana para la segunda mitad de los años noventa.

# 4.4. L'entorn de l'empresa.

## Anàlisi PESTEL i DAFO

### LA CADENA DE VALOR



# 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

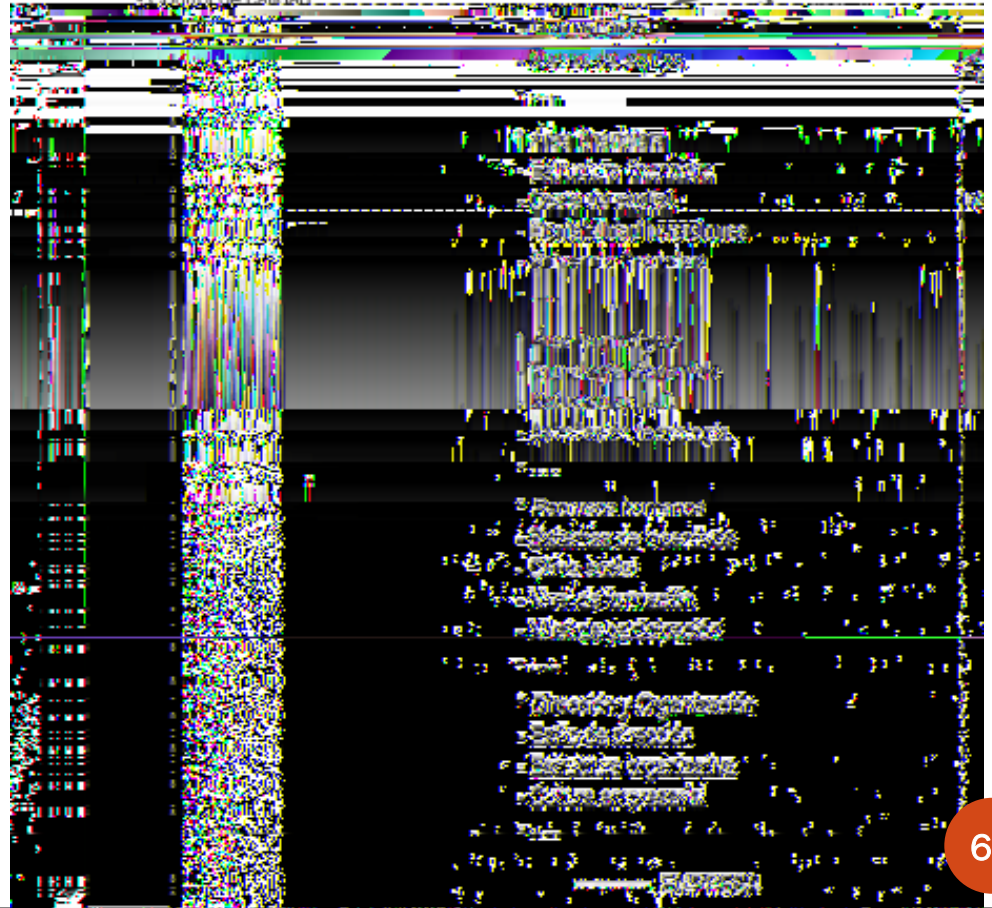
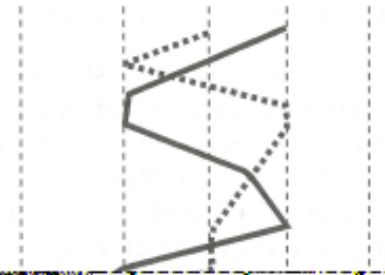
ANÀLISI INTERNA COMPARADA

ÁREAS FUNCIONALES  
FACTORES CLAVE

## ANÀLISI INTERNA

MN N E P MP

- \* Área comercial
  - Cuota de mercado
  - Imagen de marca
  - Fuerza de ventas
  - Publicidad y promoción
  - .....
- \* Área de producción
  - Estructura de costes
  - Control de calidad





# 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisi PESTEL i DAFO

## MATRIU DAFO

### ESTRUCTURA DE MATRIU DAFO

<b>A</b> Riesgos que plantea el entorno a largo plazo (< 1 año)	<b>O</b> Aspectos positivos del entorno que deben ser aprovechados
<b>D</b> Aspectos negativos con respecto a sus recursos u organización interna	<b>F</b> Ventajas que surgen dentro de la organización y que deberán apoyar la formulación de la estrategia

# 4.4. L'entorn de l'empresa. Anàlisis PESTEL i DAFO

## EXEMPLE D'ANÀLISI DAFO

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad directiva</li> <li>• Personal formado</li> <li>• Tecnología propia patentada</li> <li>• Buenas relaciones con clientes y proveedores</li> <li>• Disponibilidad de recursos financieros</li> <li>• Adecuada estructura de financiación</li> <li>• Alta motivación del personal</li> <li>• Buena cartera de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala reputación</li> <li>• Dificultad de acceso a los canales de distribución</li> <li>• Escaso esfuerzo publicitario</li> <li>• Cuota de mercado reducida</li> <li>• Costes de producción elevados</li> <li>• Rentabilidad inferior a la media del sector</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto ritmo de crecimiento del mercado</li> <li>• Abundantes posibilidades de segmentación de la industria</li> <li>• Facilidad de acceso a los mercados exteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de múltiples productos sustitutos</li> <li>• Facilidad de entrada de nuevos competidores</li> <li>• Cambios rápidos en las necesidades y gustos</li> </ul>

## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

### La creació d'empreses contribueix a:

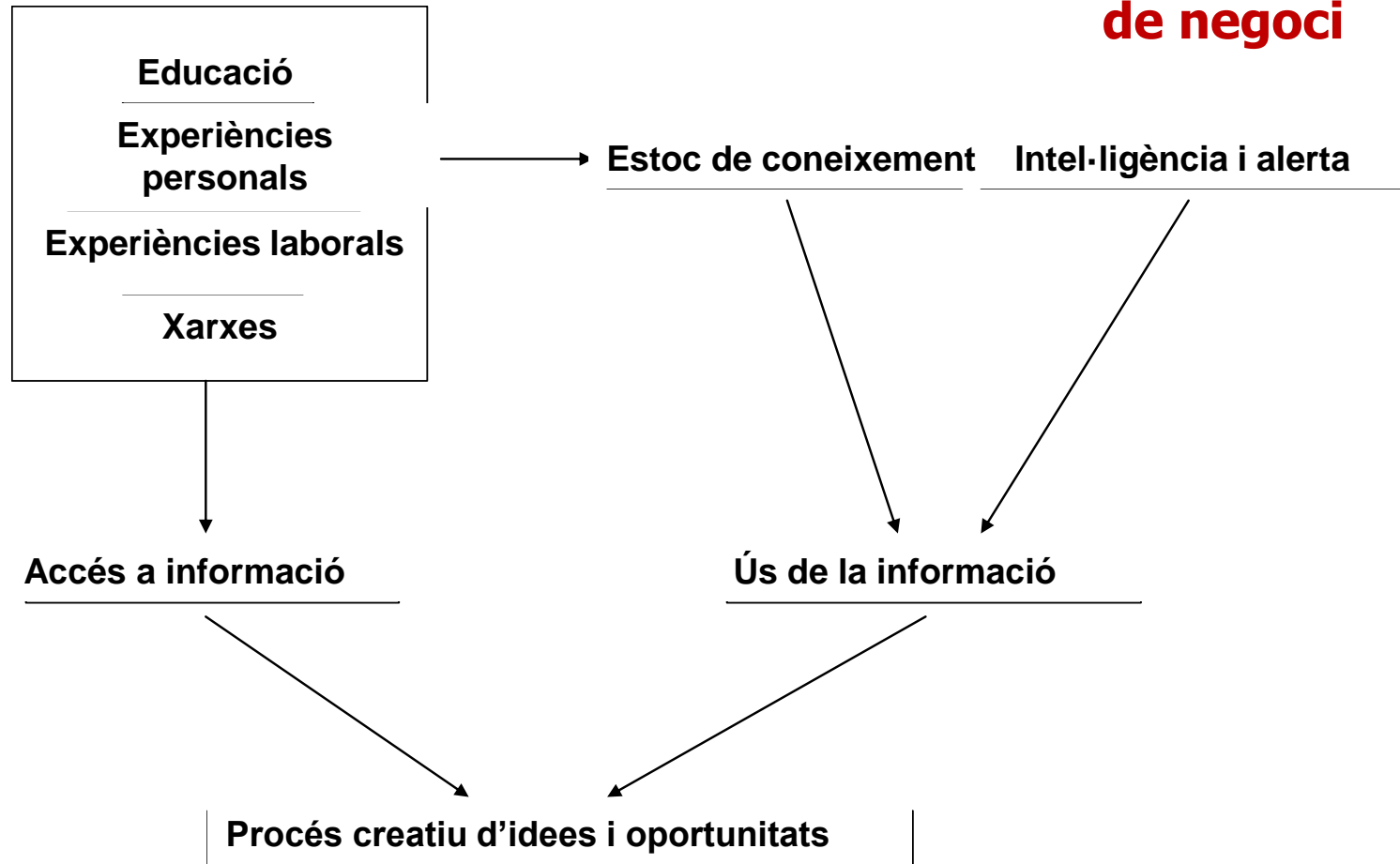
- creixement econòmic
- creació d'ocupació
- modernització de l'economia

### Punt de partida: una **IDEA**

- La idea pot tenir origen diferent: (a) familiars, amics...; (b) fonts especialitzades; i (c) explotació d'idees alienes (ex.: franquícia, traspàs...).
- Ha d'estar basada en una oportunitat de negoci (no necessàriament ha de ser una idea revolucionària o el descobriment d'un nínxol de mercat ocult).
- Per a portar la idea a la pràctica és necessària l'elaboració del **pla d'empresa o projecte empresarial**.

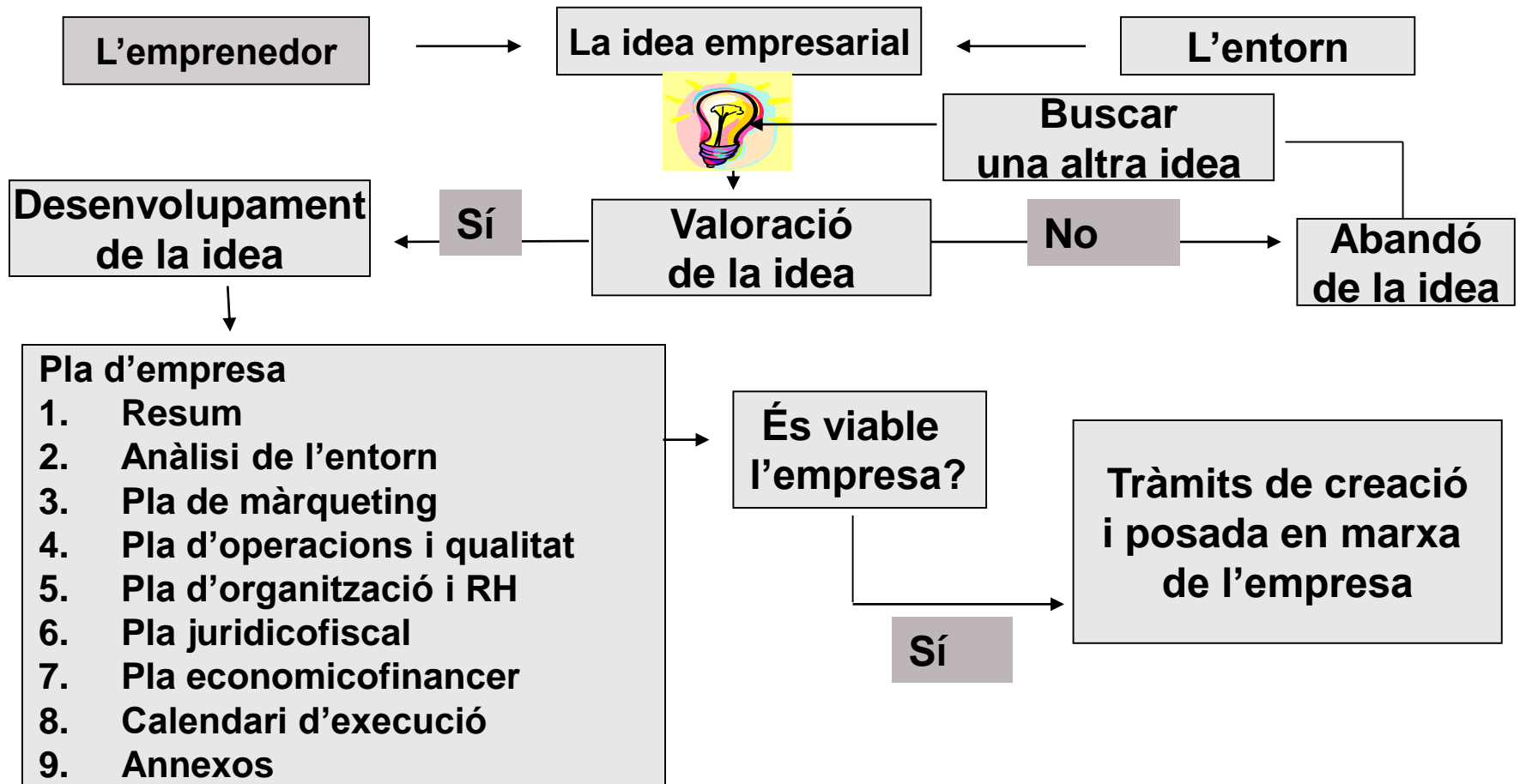
## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

### Fonts de generació d'idees de negoci



## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

### Esquema general del procés de creació d'empreses



## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

**Llavors... quina diferència hi ha entre...?:**

- Emprenedoria
- Creació d'empreses
- Autoocupació

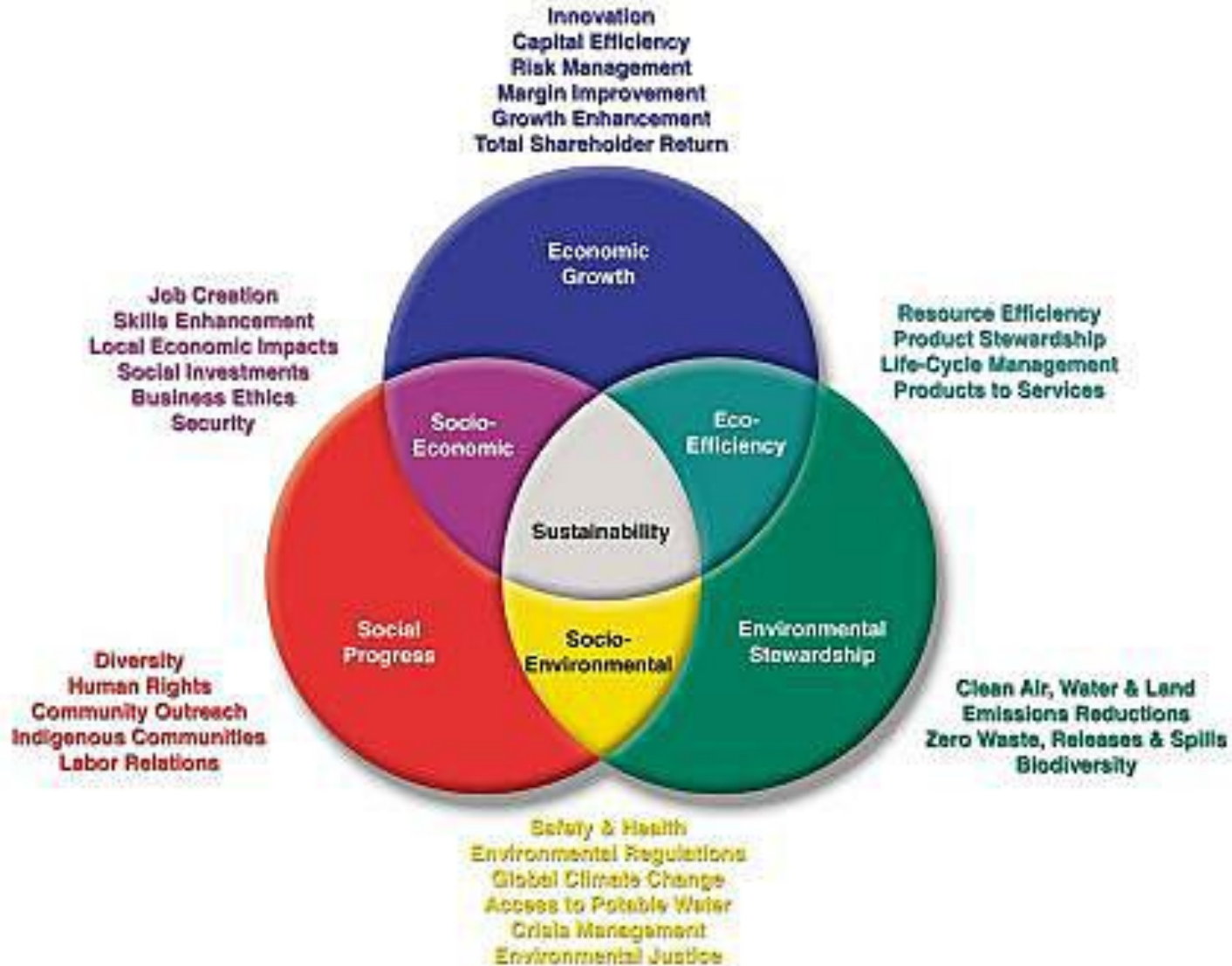
## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

- El desenvolupament sostenible es defineix en l'*Informe Brundtland* (1987) de la manera següent:

“Satisfer les necessitats de les generacions presents sense comprometre les possibilitats de les generacions del futur per a atendre les seues pròpies necessitats”.

- El desenvolupament sostenible és un concepte desenvolupat com a alternativa al concepte de **desenvolupament econòmic** i **creixement econòmic**.
- El desenvolupament sostenible es basa en tres factors o les “3 P”: societat (*People*), economia (*Profit*) i medi ambient (*Planet*).

## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC





## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

- El 25 de setembre de 2015, 193 líders mundials es van comprometre amb 17 objectius mundials per a aconseguir 3 coses extraordinàries en els pròxims 15 anys: “Erradicar la pobresa extrema. Combatre la desigualtat i la injustícia. Solucionar el canvi climàtic. Els objectius mundials podrien aconseguir aquestes coses. A tots els països. Per a totes les persones”.



ONU: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

# — GUÍA DE LOS — VAGOS PARA SALVAR EL MUNDO

[http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/take  
action/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/take-action/)

## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

### La responsabilitat social de l'empresa

**Responsabilitats bàsiques** o obligacions socials de l'empresa:  
Conjunt d'obligacions d'una empresa derivades d'imperatius de caràcter legal o econòmic que té l'origen tant en les normes establides en el moment de constituir-se (ex.: obligacions amb els accionistes) com en la normativa legal vigent allí on exerceix la seua activitat (ex.: normativa laboral).

## 4.5. Emprenedoria, sostenibilitat i RSC

### **Responsabilitat social de l'empresa:**

Conjunt d'obligacions d'una empresa derivades d'imperatius de caràcter ètic, que la mateixa empresa s'autoimposa i que van més enllà del que li exigeix la legislació vigent.

**Els plans de responsabilitat social poden escometre dos nivells en les seues actuacions:**

➤ **Responsabilitats de prioritat social:**

Millores específiques destinades a grups directament relacionats amb l'empresa (treballadors, clients...).

➤ **Responsabilitats de canvi social:**

Actuacions encaminades a contribuir al desenvolupament de l'entorn social de l'empresa (lluita contra desigualtats socials, desenvolupament cultural...).