

FONAMENTS DE DIRECCIÓ D'EMPRESSES

PRIMER CURS

Curs 2013-2014

GRAU EN FINANCES I COMPTABILITAT

Material per a les pràctiques 1-2

VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

PRÀCTICA NÚM. 1a

TIPUS D'ORGANITZACIÓ

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte la reflexió de l'alumne sobre els distints tipus d'empreses i dels diferents criteris que hi ha per classificar-les.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Llegir detingudament els tres casos que presentem (Paradores Nacionales, MONDRAGON i Konixbert Hi-Tech) i classificar aquestes empreses segons els criteris estudiats en classe de teoria. Per facilitar el treball, adjuntem la tipologia que classifica les empreses segons criteris econòmics i jurídics.



Cas 1. Paradores Nacionales



Paradores de Turismo



L'any 1910, el govern va encarregar al marquès de la Vega Inclán el projecte de crear una estructura hotelera, en aquell moment pràcticament inexistent en el país, que donara hostalatge als excursionistes i millorara la imatge internacional d'Espanya.

El 1926, seguint aquest projecte i des de la Comisaría Regia de Turismo creada el 1911, De la Vega Inclán va impulsar la construcció d'un allotjament en la serra de

Gredos que obrira al turisme les meravelles del paisatge d'aquest lloc.

La idea va entusiasmar el Rei Alfons XIII, qui personalment va triar l'emplaçament. L'agost del mateix any, van començar les obres que es van culminar el 9 d'octubre de 1928 amb la inauguració, per ell mateix, del que es convertiria en el primer establiment de la posterior xarxa de Paradores d'Espanya, el Parador de Gredos.

Inaugurat aquest primer establiment, es constituí la Junta de Paradores y Hostería del Reino i els esforços s'encaminaren a perfeccionar la idea original i servir-se d'escollits monuments historicoartístics i paratges de gran bellesa natural per a instal·lar-hi paradors nous.

La conjuntura dels feliços anys vint, els resultats de la primera gestió i la imminent Exposició iberoamericana van refermar el projecte i van animar a la construcció de paradors nous, ja en edificis monumentals, com els inaugurats a Oropesa (1930), Úbeda (1930), Ciudad Rodrigo (1931) o Mèrida (1933), entre altres. Al mateix temps, els primers albergs de carretera que s'integraren en la xarxa també obrien al públic, com a Manzanares (1932), Bailèn (1933) o Benicarló (1935).

Amb el transcurs dels anys els paradors es van estendre per tot el territori espanyol. Va ser una època també marcada pel desenvolupament d'infraestructures com carreteres, ferrocarrils, aeroports, ports, etc.

La Guerra Civil va significar, naturalment, no sols un estancament sinó un retrocés per al turisme. Algunes de les infraestructures de la xarxa van ser danyades o utilitzades com a hospitals, però una vegada acabada la contesa se'n va refermar la idea i se li va oferir un nou impuls, amb la restauració i reobertura dels paradors existents.

Durant el període posterior a la guerra, es van crear paradors amb diversos fins, entre altres, la difusió dels escenaris més importants de la contesa, cas del Parador d'Andújar, així com

uns altres l'objectiu dels quals era potenciar els atractius turístics del país. La conversió del convent de San Francisco de Granada, situat en el cor del recinte de l'Alhambra, avui un dels paradors més atractius, es va fer en aquells anys (1945). El mateix va ocórrer en uns altres entorns turístics, com Santillana del Mar (1946), Màlaga, amb el Parador de Gibralfaro (1948), o Pontevedra (1955).

No obstant això, el major procés expansiu es va produir en la dècada dels seixanta, en què va coincidir amb l'important desenvolupament turístic que va viure el país. En aquells anys, la xarxa de Paradores va passar de 40 a 83 establiments. Entre uns altres, van ser inaugurats Còrdova (1960), Cañadas del Teide (1960), Jaén (1965), Guadalupe (1965), Nerja (1965), Aiguablava (1966), Àvila (1966), Olite (1966), el Saler (1966), Vielha (1966), Gijón (1967), Zafra (1968), Hondarribia (1968) o Toledo (1968).

L'època de la transició espanyola va suposar el canvi de titularitat de la Direcció General de Paradores i, sobretot, la seua dependència administrativa. Es va plantejar una àmplia reestructuració i es tancaren algunes instal·lacions obsoletes o molt allunyades de les rutes habituals i, per tant, molt deficitàries, i es van revisar els criteris d'explotació per a millorar la rendibilitat.

En aquests anys, Paradores és escenari d'actes tan importants com l'elaboració de l'esborrany de la Constitució en el Parador de Gredos (1978), la firma de l'avantprojecte de l'Estatut de Catalunya en el Parador de Vic (1978) o la de l'Estatut Autonòmic d'Andalusia, a Carmona (1980). Però les obertures es continuen produint. Entre elles, algunes tan destacades com Sigüenza (1976), Carmona (1976), Cardona (1976), Tortosa (1976), Almagro, (1977), Seu d'Urgell (1977) o Segòvia (1979).

En els vuitanta entraren a formar part de la xarxa de Paradores alguns hotels de la cadena pública Entursa. Entre ells, establiments tan emblemàtics com l'Hostal dels Reis Catòlics (Santiago), l'Hostal de Sant Marcos (Lleó) i l'Hotel la Muralla (Ceuta). Tant Santiago com Lleó han mantingut durant tots aquests anys la seua categoria d'hotel de cinc estrelles gran luxe. Al temps, obrin Salamanca (1981), el Hierro (1981), Chinchón (1982), Trujillo (1984) i Càceres (1989).

Amb l'arribada dels noranta, Paradores viu un canvi fonamental. El 18 de gener de 1991 es constituí la societat anònima, Paradores de Turismo de España, S.A. amb l'estat espanyol com a únic accionista. L'objectiu és fer de la cadena hotelera una empresa rendible que se servisca exclusivament dels propis beneficis per al manteniment i l'explotació de la xarxa. En aquell moment, l'activitat es concretava en la gestió de 85 establiments i dos hostals, localitzats en la península Ibèrica, Canàries, Ceuta i Melilla.

Durant l'última dècada, Paradores conjuga tradició amb avantguarda i desenvolupa polítiques estratègiques noves: una aposta clara per les polítiques ambientals, una inversió forta en la renovació de la xarxa, el desenvolupament d'iniciatives de R+D, la implantació de

noves tecnologies i la potenciació de la qualitat com a principal premissa del servei hoteler oferit per la cadena.

Gestionar edificis d'un elevat valor patrimonial de dimensions molt concretes o situats en paratges naturals suposa un repte important, ja que el manteniment i les necessitats de personal són molt diferents de les d'un hotel normal.

La posada en marxa de les actuacions incloses en el Pla Estratègic 2004-2008 es van traduir en "uns resultats històrics per a la cadena", malgrat la reducció d'oferta causada per les obres de millora en nombrosos establiments i l'augment del cànon que s'abona anualment a l'Estat.

No obstant això, durant el 2008, com a conseqüència de la crisi, la cadena va registrar una caiguda del 6% en l'ocupació i del 4% en la facturació, que durant aquest exercici va aconseguir els 259,9 milions d'euros. Aquesta mateixa senda va seguir el 2012 que, amb més de 4.000 treballadors i 237 milions d'euros de xifra de negoci, va tancar amb unes pèrdues pròximes als 12,2 milions d'euros. En els últims anys s'ha produït una important caiguda en la demanda: ha passat del 70% d'ocupació el 2007 al 52% d'ocupació el 2012.

Paradores fa front a la seua major etapa de creixement des dels anys seixanta, fet que suposarà assolir els 100 establiments en els propers anys. El juliol de 2013 es va inaugurar el Parador Monasterio de Corias en el Principat d'Astúries, d'acord amb el Pla d'Ampliació de la xarxa. Es preveu crear 13 paradors nous més, 3 dels quals estan en procés de construcció (entre els quals es troba el de Morella) i 9 més en fase de projecte arquitectònic (Cadis, Badajoz i Lleida, entre altres). No obstant això, com a conseqüència de la mala situació financera que passa l'empresa, el març de 2012, el ministre d'Indústria va anunciar la paralització indefinida de la construcció d'aquests paradors al·legant problemes pressupostaris. A més, el novembre d'aquest mateix any, es va presentar un Pla de Reestructuració per assegurar-ne la supervivència que incloïa un ERO que afectava 644 treballadors.

Font: Adaptat de <<http://www.parador.es>>.

Cas 2. Mondragón¹



“Nada diferencia a los hombres y a los pueblos como su respectiva actitud en orden a las circunstancias en que viven. Los que optan por hacer historia y cambiar por sí mismos el curso de los acontecimientos llevan ventaja sobre quienes deciden esperar pasivamente los resultados del cambio.”

*José María Arizmendiarieta
(Fundador i dinamitzador de l'Experiència
Cooperativa de MONDRAGON.)*

L'any 1943, José María Arizmendiarieta creà l'Escola Professional, avui Mondragón Eskola Politeknikoa, democràticament administrada, i oberta a tots els joves de la comarca. El 1956, cinc joves procedents d'aquesta escola estableixen a Mondragón la primera unitat productiva de l'actual Corporació: ULGOR (avui Fagor Electrodomésticos) dedicada en els seus inicis a la fabricació d'estufes i cuines de petroli.

ULGOR, Arrasate (avui Fagor Arrasate) i l'actual Eroski sorgeixen en la zona en els últims anys de la dècada dels cinquanta. Animades per un esperit comú, aquestes cooperatives, el 1959, el mateix any del Pla d'Estabilització, donaren llum a la cooperativa de crèdit Caja Laboral Popular, autèntic banc de cooperació i peça clau en el futur de les cooperatives integrants en l'Experiència de Mondragón.

En els anys següents es produí la gran eclosió de les cooperatives. Així varen nàixer, entre altres, Fagor Electrónica, Fagor Ederlan i Danobat, i es constituí la Divisió Empresarial de la Caja Laboral, incubadora d'empreses i figura bàsica en la posterior evolució de MONDRAGON.

La dècada dels setanta és una etapa de creació de noves cooperatives i de consolidació de les cooperatives ja existents, en què es produí un gran avanç en l'àrea de la investigació i el desenvolupament amb la creació del Centre d'Investigacions Tecnològiques Ikerlan.

¹ © Consuelo Dolz 2011. Universitat de València.

Els anys vuitanta es caracteritzaren, sobretot, per la gestació de Mondragón Corporación Cooperativa en resposta al repte que plantejà la creació de la Comunitat Econòmica Europea i la globalització de l'economia. Les cooperatives, abans agrupades comarcalment atenent raons de proximitat, s'estructuren sectorialment d'acord amb les seues afinitats productives.

En la dècada dels noranta, i propiciat per MONDRAGON, es crea la Universitat de Mondragón, universitat privada orientada a satisfer les necessitats de l'empresa. Així mateix, en aquests últims anys es produí un espectacular augment de la xifra de negoci, en gran mesura propiciat pel vigorós increment de la internacionalització.

MONDRAGON és per tant el fruit del moviment cooperatiu iniciat el 1956. La seua filosofia d'empresa es troba recollida en els seus valors corporatius: la cooperació, la participació, la responsabilitat social i la innovació.

La missió de MONDRAGON aglutina els objectius bàsics d'una organització empresarial que competeix en els mercats internacionals amb la utilització de mètodes democràtics en la seua organització societària, la creació d'ocupació, la promoció humana i professional dels seus treballadors i el compromís de desenvolupament amb el seu entorn social.

Avui en dia, més de mig segle després de la seua fundació, Mondragón Corporación Cooperativa s'ha transformat en una corporació formada per 256 empreses i entitats —de les quals aproximadament la meitat són cooperatives— que constitueix el primer grup empresarial basc i el sèptim d'Espanya.

Davant del fenomen de la globalització, MONDRAGON va decidir al començament dels noranta intensificar la seua presència internacional, fet que va potenciar no sols l'exportació sinó també la implantació productiva en l'exterior. Actualment té 73 plantes productives en l'exterior distribuïdes en 19 països d'Europa, Amèrica, Àfrica i Àsia.

Totes les seues empreses en l'estranger estan organitzades com Societats Anònimes. Açò és causat pel fet que en la majoria dels països no hi ha una legislació adequada de caràcter cooperatiu com la que hi ha a Espanya. A més, en molts casos, aquestes empreses estan constituïdes en *joint-venture* amb uns altres socis. Així mateix, per crear cooperatives fan falta cooperativistes habituats a treballar dins d'una cultura cooperativa i aquest és un procés que requereix temps.

En el seu **aspecte organitzatiu**, MONDRAGON es configura en quatre àrees: finances, indústria, distribució i coneixement, que funcionen autònomament dins d'una estratègia de conjunt, coordinada des del Centre Corporatiu.

L'Àrea de Finances inclou l'activitat de banca, previsió social i assegurances. Inclou empreses com ara la Caja Laboral Eskaudiko-Kutxa, Osarten i Assegurances Lagun Aro.

L'Àrea d'Indústria agrupa dotze divisions dedicades a la producció de béns i serveis. Destaca la de béns de consum amb empreses de reconegut prestigi com Edesa, Fagor i Orbea. La Divisió de Components Industrials comprèn, entre altres, les empreses Incoplast, dedicada a la transformació de plàstics, i Becker, que du a terme processos d'esmaltatge de conductors elèctrics. La Divisió de Construcció inclou també nombroses empreses entre les quals es pot destacar Orona —dedicada als sistemes de transport vertical, com ara els ascensors— i Elur —fabricant d'estructures de fusta laminada. L'Àrea d'Indústria comprèn, així mateix, una divisió dedicada als serveis empresarials, formada per empreses com Ategi, que realitza portals de compra, i Mondragón Lengua, encarregada de realitzar traduccions i formar en idiomes.

L'Àrea de Distribució aglutina els negocis de distribució comercial, bàsicament distribució alimentària. En aquesta àrea destaca, sobretot, l'empresa de distribució Eroski.

Finalment, l'Àrea de Coneixement inclou centres d'investigació, una universitat amb 4.000 alumnes i diversos centres de formació professional i d'ensenyament.

La Cooperativa individual constitueix el nivell bàsic de l'estructura organitzativa de MONDRAGON, amb la seua Assemblea General com a òrgan suprem d'expressió i sobirania, i el seu Consell Rector com a òrgan màxim de gestió i representació, responsable de l'elecció del director gerent. Les cooperatives que operen en un mateix sector empresarial configuren una Agrupació Sectorial que, al seu torn, s'integra en la Divisió corresponent.

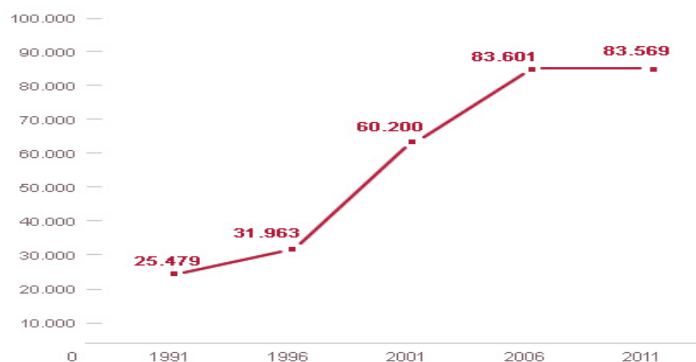
Al capdavant de cada Divisió es troba un vicepresident corporatiu. El president del Consell General i els 14 vicepresidents, juntament amb els directors de Departament del Centre Corporatiu, integren els òrgans directius de la Corporació. El Consell General és l'òrgan responsable de l'elaboració, coordinació i aplicació de les estratègies i els objectius corporatius.

D'altra banda, la Comissió Permanent del Congrés Cooperatiu és l'òrgan de govern encarregat d'impulsar i controlar l'execució de les polítiques i els acords adoptats pel Congrés, i exerceix un seguiment continuat de l'evolució empresarial de MONDRAGON i de la gestió de la presidència del Consell General. La Comissió la integren 19 membres triats en representació de les distintes Divisions de la Corporació.

El Congrés Cooperatiu és l'òrgan suprem de sobirania i representació de la Corporació MONDRAGON, equivalent a la seua gran Assemblea General. Està integrat per 650 congressistes que representen totes les cooperatives adherides i les seues decisions afecten totes elles.

El 2012, amb 80.321 treballadors, MONDRAGÓN va sofrir una reducció en la plantilla, l'evolució de la qual es pot observar en el gràfic següent:

Evolució de l'ocupació



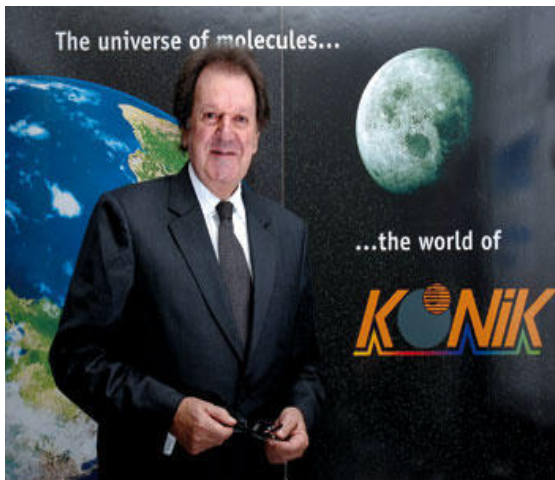
El volum de negoci total (indústria i distribució) de MONDRAGON també s'ha vist afectat per la crisi en passar d'una facturació de 13.969 milions d'euros el 2011 a 12.903 milions d'euros el 2012.

Així mateix, el 2012 MONDRAGON disposava d'un actiu total per valor de 35.887 milions d'euros i uns recursos propis de 3.943 milions d'euros. Aquest mateix any es van destinar 17,2 milions a activitats de contingut social i pels seus centres educatius van passar 11.348 alumnes.

MONDRAGON té signat un acord de col·laboració amb l'ONCE, que incorpora el compromís de crear treball per a persones amb divers grau de discapacitat. Cal assenyalar, en aquest sentit, que el Grupo Eroski dóna treball actualment a centenars de persones discapacitades en els seus establiments comercials i que, en l'Àrea d'Indústria, tenen una planta pròxima a Guadalajara, amb més de 200 discapacitats que es dediquen al muntatge de conjunts i subconjunts per a electrodomèstics i automoció. En aquesta empresa, denominada Manchalan, participen juntament amb diverses cooperatives de Mondragón (Copreci, Tajo i Alecop), l'ONCE i Tallers Gureak, entitat aquesta última de gran prestigi per la tasca que desenvolupa amb els minusvàlids físics i psíquics.

Font: Adaptat de <<http://www.mondragon-corporation.com>>.

Cas 3. KONIXBERT HI-TECH S.A.²



Josep Maria Gibert va ser el fundador del grup Konik. La seua tecnologia, única a Europa, determina la composició exacta de begudes, drogues, aliments, petroli, fàrmacs, aire i aigua. Konik està especialitzada en el desenvolupament i la fabricació d'instrumental i equipament científic i de laboratori.

Gibert va realitzar un treball en la NASA, juntament amb Joan Oró, un dels grans bioquímics del nostre temps. Al mig de l'eufòria espacial que van desencadenar missions com la de l'Apollo XI el 1969, Gibert va prendre contacte amb els primers equips de cromatografia i espectrometria de masses que van demostrar una gran utilitat en l'anàlisi de les molècules procedents de la superfície lunar.

Acabat el doctorat a Houston, Gibert va tornar a Espanya, el 1973, per estudiar medicina i exercir de professor de Química Analítica en la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Quan va abandonar definitivament el món acadèmic, ja tenia en el cap la llavor d'un projecte empresarial que al final fou el germen de l'actual Konixbert Hi-Tech S.A., amb la firma KONIK-TECH com a marca comercial. El seu capital inicial fou d'un milió de les antigues pessetes.

El 2007, els analitzadors moleculars fabricats per l'empresa del doctor Gibert ja eren presents en 57 països dels cinc continents. Aquell any van créixer un 11,4% i la facturació va assolir gairebé els 2,2 milions d'euros gràcies a les exportacions, pròximes en volum al 90%. De portes endins, entre els seus principals clients a Espanya es troben Font Vella, Bayer, Agbar, CSIC, les Forces Armades, universitats i laboratoris oficials de diversos ministeris.

Per mitjà de la combinació de les diverses tècniques que desenvolupa ha aconseguit tenir 10 patents pròpies, dues de les quals van ser registrades el 2010. L'avantatge del seu sistema modular és que les màquines es poden adaptar per fer la totalitat del procés d'anàlisi, siga quina siga la seua complexitat. Com indica l'empresa, per exemple, el seu nou cromatògraf de gasos 5000 GC és la pedra angular del sistema Konik K2Q12, un nou concepte d'analitzador molecular que permet determinar de manera fàcil i directa qualsevol

² ©Consuelo Dolz 2011. Universitat de València.

compost o grup de compostos, coneguts o desconeguts, en qualsevol mostra, ja siguin aliments, fluids biològics, estupefaents, petroli i els seus derivats, etc.

La tecnologia desenvolupada comprèn, per tant, un ventall d'aplicacions tan ampli que el seu mercat raneja els 20.000 milions d'euros. "Encarem el futur amb optimisme malgrat la fortíssima competència que suportem per part de cinc empreses americanes i una japonesa que operen amb divises favorables enfront de l'euro", assenyala Josep Maria Gibert.

No hi ha dubte que el grup Konik té bones perspectives de futur. El 2009, els ingressos per vendes van sumar gairebé 4 milions d'euros. Fins i tot el 2010, en plena crisi, van superar els cinc milions i el 2011 van doblar fins als 10 milions d'euros. Per seguir la tendència, estan enfocant la seua aposta en els centres de recerca més importants del món a més del desenvolupament de nous productes que diversifiquen la seua oferta. Basant-se en la tecnologia de la cromatografia i l'espectrometria de masses, Gibert i el seu equip fabriquen instruments i màquines per analitzar aliments, fer exàmens forenses, proves toxicològiques, estudis mediambientals, etc. Actualment, la seua clientela està molt diversificada i es nota un important augment de comandes de la indústria alimentària i mediambiental, i també en el camp de les drogues i la toxicologia.

Cada any inverteixen prop del milió d'euros en R+D (comprar un equip Konik pot oscil·lar entre els 150.000 i els 200.000 euros). La gran novetat el 2011 d'aquesta empresa catalana va ser una màquina que ajuda a detectar de manera precoç els processos de metàstasi. La seua última criatura es denomina Sistema Multidimensional HPLC+GC-MS Konik K2Q12. La versió clínica d'aquest equip és un analitzador que aconseguix augmentar la sensibilitat dels test que s'utilitzaven fins ara per detectar si les cèl·lules malignes s'havien estès a unes altres parts del cos. Utilitza un sistema patentat d'amplificació de les molècules que generen les metàstasis del càncer de pròstata fent servir nanopartícules. Proves més ràpides, menys costoses, més precises,... La companyia confia que els anys de treball donen els seus fruits i permeten contribuir a la lluita contra el càncer. De fet, com explica José Maria Gibert, la idea és començar pel de pròstata i modificar més avant l'equip perquè es pugui aplicar a uns altres tipus de càncer.

El disseny, acoblament i control de qualitat de les distintes màquines i instruments de Konixbert Hi-Tech es duen a terme en la seu de Sant Cugat del Vallès on treballen 25 empleats, la majoria en activitats de R+D, ja que l'empresa subcontracta unes altres activitats de menor valor afegit. Des de fa 20 anys, el grup Konik té oficines a Madrid, Miami, Buenos Aires i l'Havana.

L'abril de 2007, van exportar els seus analitzadors moleculars a tres centres xinesos. En l'Hospital Pediàtric de Pequín s'empren per a fer estudis sobre el metabolisme dels xiquets acabats de nàixer. En els laboratoris de la duana de Shenzhen —un dels principals ports del país— demostren una gran utilitat en el control de les exportacions així com en l'Institut de Geologia de la capital xinesa, on s'usen a fi de preparar informes sobre la composició del petroli.

I de la Xina a la veïna Índia. El febrer de 2008, van vendre set equips cromatògrafs i espectòmetres de masses al Forensic Science Laboratory (FSL), entitat pública que treballa de manera conjunta amb la policia científica d'aquest país. Els aparells analitzen catàstrofes com els incendis provocats i els enverinaments massius, que afecten 120 milions de persones que viuen a Caixmir, Karnataka i Kerala. "Allí també tenim uns altres clients importants. Destacarien el centre d'investigació del cacau i de la canya de sucre a Coimbatore (Índia), a més dels laboratoris de control de pol·lució", comenta el doctor Gibert.

El maig d'aquell mateix any, el grup Konik va obrir una altra oficina a Bombai per a utilitzar-la com a punt de referència en la conquesta del mercat asiàtic. "Ara m'he proposat obrir sucursals a Austràlia i Nova Zelanda", assegura el doctor Gibert, que exerceix actualment de president i director científic mentre que el seu fill Roger exerceix el càrrec de director tècnic.

El grup Konik no sols ven a Àsia. Des de fa cinc anys, treballa a l'Àfrica i té equips instal·lats en 10 països. A Tanzània, sense anar més lluny, col·labora amb la TRIT (Tea Research Institute of Tanzania) en el control de la presència de pesticides residuals en les collites de te mentre que, a Cap Verd, els seus cromatògrafs de gasos serveixen per analitzar les partides confiscades de cocaïna, heroïna i marihuana per part de la policia científica antidroga. En el nord d'Àfrica ha penetrat de manera estratègica a Líbia (Universitat de Trípoli), Algèria (subministra tecnologia a la principal empresa fabricant d'envasos per a l'alimentació) o Tunísia (plantes petroquímiques). En l'actualitat, el grup Konik està creant nombrosos canals de distribució a Angola, el Marroc i Sud-àfrica.

Font: Adaptat d'Emprendedores, 31 de març de 2011, "El negoci de les molècules",
<http://www.emprendedores.es/empresa/empresas_de_exito/konik/konik>.
Diari Avui, 10 de gener de 2011.
<<http://www.konik-group.com/aboutkonik.htm>>.

CRITERIS DE CLASSIFICACIÓ

- CRITERI ECONÒMIC
 - Segons la seua dimensió:
(Segons Comissió Europea de 6 de maig de 2003)
 - Microempreses, petites, mitjanes i grans empreses
 - Segons la seua activitat:
 - Sector primari
 - Sector secundari
 - Sector terciari
 - Segons l'àmbit d'actuació:
 - Nacional
 - Internacional
- CRITERI JURÍDIC
 - Segons la propietat del capital:
 - Públiques
 - Privades
 - Segons la seua forma jurídica:
 - Individuals
 - Societats
 - Mutualístiques
 - Fundacions

Classificació de les empreses segons grandària (Comissió Europea, 2003)
(xifres en milions d'euros)

	Nre. empleats	Balanç general anual (en milions d'euros)	Volum de negoci (en milions d'euros)
Micro	Menys de 10 (1-9)	Menys de 2	Menys de 2
Petites	Entre 10 i 49	Entre 2 i 10	Entre 2 i 10
Mitjanes	Entre 50 i 249	Més de 10 i menys de 43	Més de 10 i menys 50
Grans	Més de 249	Més de 43	Més de 50

Perquè una empresa es considere dins d'una categoria ha de respectar els límits del nombre de treballadors i, o bé els límits del balanç general, o bé els del volum de negocis. Exemple: una empresa amb 90 empleats i un actiu de 18 milions d'euros es considera mitjana, encara que la xifra de vendes d'aquesta siga inferior a 10 milions d'euros o superior a 50.

PRÀCTICA NÚM. 1b

TIPUS D'ORGANITZACIÓ

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte desenvolupar les següents competències de l'estudiant: la capacitat de recerca i anàlisi de la informació, l'ús de les tecnologies de la informació, la capacitat de treball en equip i la capacitat de comunicació oral i escrita.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Fora de l'aula (abans de la sessió):

- Formar grups de 4 estudiants.
- Buscar informació sobre 3 organitzacions distintes (pel que fa a la grandària, la forma jurídica i el sector d'activitat) que permeta classificar-les atenent als criteris estudiats a classe (segons s'ha aplicat en la pràctica anterior).
- Redactar un breu informe on es classifiquen les empreses i s'argumente i se'n justifique la decisió.
- Preparar una presentació oral.

La informació es buscarà en distintes fonts: webs corporatives, manuals o llibres de casos, premsa escrita o en línia, bases de dades (per exemple, Sabi), etc.

PRÀCTICA NÚM. 2a

EMPRESARIS I DIRECTIUS

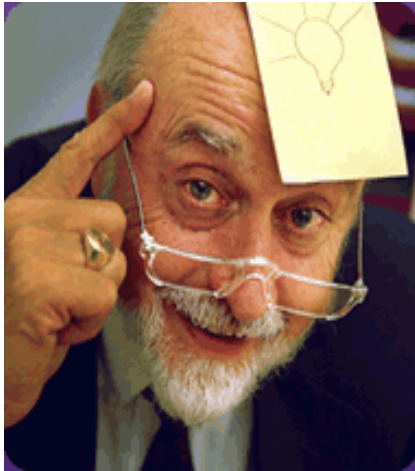
OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte la reflexió personal de l'alumne respecte a les persones que dirigeixen les empreses, qui són, i quins són els principals trets que les caracteritzen. A més, cal analitzar quins enfocaments sobre l'empresari expliquen millor cada una de les persones que es recullen en els articles.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Dels articles següents sobre distints personatges del món empresarial, classificar, d'acord amb els coneixements analitzats en el mòdul teòric, cada un dels personatges presentats (Art Fry, José Luis Sosa Dies, Javier Goyeneche i Amparo Moraleda).

Cas 1. Art Fry i la invenció de les Post-it® Notas Adhesivas



Les Post-it® Notas Adhesivas són un dels productes més coneguts de 3M. Les utilitzen clients lleials per tot el món, molts dels quals declaren que no poden imaginar com podien passar sense elles abans que s'inventaren.

Igualment és difícil imaginar una època en què 3M lluitava per trobar un ús per a l'adhesiu reposicionable que fa que les Post-it® Notas Adhesivas siguin tan versàtils. Però aquest era el cas precisament al principi dels anys setanta, abans que un equip de tenaços innovadors de 3M creara el producte que canviaria la manera de comunicar-se.

El científic investigador de 3M, el Dr. Spence Silver, en va desenvolupar la tecnologia per primera vegada el 1968, mentre buscava maneres de millorar els adhesius d'acrilat que utilitzava 3M en moltes de les seues cintes. És un cas clàssic de serendipitat innovadora, Silver va trobar una cosa notablement diferent d'allò que originàriament buscava.

Era un adhesiu que es formava a si mateix en petites esferes del diàmetre d'una fibra de paper. Les esferes no es dissolien, no es podien fondre i eren molt adhesives individualment. Però pel fet que només feien contacte intermitent, no s'apegaven amb molta força quan s'aplicaven als suports de cintes.

Silver sabia que havia inventat un nou adhesiu bastant inusual. Llavors el repte era: què fer amb ell? Durant els cinc anys següents, Silver va donar seminaris i va fer que persones de 3M l'escoltaren, va lloar el potencial d'aquest nou adhesiu i en va ensenyar mostres en forma de pots polvoritzadors i com a tauler d'anuncis.

Finalment, Silver va trobar un ferm aliat en Geoff Nicholson, que va entrar en l'antiga Divisió Comercial de Cintes el 1973. Només dos dies després que Nicholson començara el seu treball com a director de desenvolupament de nous productes, Silver va prendre la iniciativa i va fer una presentació del seu adhesiu. Nicholson estava convençut de la importància d'aquest i es va convertir en un campió del seu ús en productes com ara taulers d'anuncis en forma de taulellets i cintes.

Però el producte definitiu va ser descobert per Art Fry, un investigador de desenvolupament de nous productes de 3M que havia assistit a un dels seminaris de Silver i estava intrigat per l'estrany adhesiu. La intensa curiositat de Fry i la seua predilecció per les solucions pràctiques el va tornar als dies en què creixia en una petita ciutat d'Iowa, on convertia taules de fusta sobrants en tobogans dissenyats a mesura que lliscaven per la neu de l'hivern.

Moltes persones de 3M coneixien la famosa història de com Fry va crear el concepte de les Post-it® Notas Adhesives per la frustració que sentia pel fet que el seu tros de paper separador de pàgines caiguera constantment del seu llibre d'himnes en l'església. En un moment de pur eureka, Fry es va adonar que l'adhesiu de Silver podria servir com a separador meravellosament fiable. El concepte més ampli de les Post-it® Notas Adhesives va seguir ràpidament, juntament amb les cintes i etiquetes de paper que utilitzaven l'adhesiu de Silver.

Però eren escèptics a 3M mentre es realitzaven intents de llançar aquest nou producte. Personal d'enginyeria i producció van dir a Fry que les Post-it® Notas Adhesives plantejarien considerables dificultats de mesura i revestiment en el processament i que crearien molts residus. La resposta de Fry va demostrar el seu plantejament. Va dir: "Realment, aquesta és una gran notícia! Si fóra fàcil, qualsevol podria fer-ho. Si realment és tan difícil com diu, aleshores 3M és l'empresa que ho pot fer!".

I, naturalment, estava la investigació de mercat que és summament difícil amb els nous productes revolucionaris. Qui pagaria per un producte que semblava competir amb trossos de paper gratis? Malgrat els esforços inicials de "carregar-se el programa", Nicholson va convèncer Joe Ramel, el vicepresident de la Divisió, perquè l'acompanyara a Richmond i recorreguera els carrers per a veure si podien vendre el producte. El van vendre i aquest programa pràcticament descartat va ressuscitar.



El resultat, com se sol dir, és història. El 1981, un any després de la seua introducció, les Post-it® Notas Adhesives van ser nomenades Nou Producte Destacat de l'empresa. Fry va ser anomenat científic corporatiu el 1986.

Ja jubilat, Fry recorda molts dels productes innovadors, com el dispensador instantani de Post-it® Notas Adhesives i el Post-it® Index, que han seguit les Post-it® Notas Adhesives originals. "És com fer que cresquen els teus fills i que arriben a ser feliços i que tinguen èxit", deia amb un somriure.

Font: "Cròniques d'innovació". Editat per 3M.

Cas 2. José Luis Sosa Dias

“Algun dia faré banderes”, açò li va dir José Luis Sosa Dias a la seua professora quan aquesta li va regalar una bandereta el dia que va deixar l'Uruguai per a fer l'Europa, fa ara 28 anys. Abans de complir aquella promesa, va provar sort venent màquines de begudes calentes, llibres i com a director comercial d'una empresa de gelats. No li va caldre elaborar un pla de negoci ni fer una prospecció de mercat. Va començar a revendre banderes de 5x9 centímetres com a activitat paral·lela al seu treball com a director comercial. Un capital mínim (5.000 euros) li va servir per a mamprendre l'aventura de muntar la seua pròpia empresa: Sosa Dias S.L.



El primer encàrrec que va rebre va ser un lot de 200 banderes per a diversos partits polítics i, a partir d'ací, l'empresa va assolir un creixement exponencial en els dos anys següents. L'absència d'un competidor potent en el mercat, així com la forta orientació comercial de l'empresa, foren les peces clau del seu èxit.

“L'única competència que teníem era una empresa de Barcelona. Però no era un competidor molt responsable. La meua facturació quan vaig començar amb màquines manuals era pràcticament la mateixa que la seua amb més plantilla i recursos”, assegura Sosa.

L'empresa va aconseguir un ràpid creixement econòmic. Un exemple de la progressió de la companyia pot veure's en la contínua ampliació de les seues instal·lacions a Colmenar Viejo (Madrid), que ocupen més de 7.000 metres quadrats. No obstant això, al final del 2011 tenia una plantilla de 39 persones (segons SABI), menys que els anys anteriors.

El seu producte estrella són les banderes de publicitat, que suposen el 85% de la seua producció, mentre que les banderes de països representen només el 15%.

Clients de qualsevol tipus

L'estratègia comercial de Sosa Dias es basa en què continuen sent l'única fàbrica d'estampació tèxtil d'Espanya, amb maquinària d'última generació. Una de les seues forteses és la fàbrica d'estampació, amb una capacitat d'impressió molt alta i personal qualificat. Aquest factor els permet acurtar al màxim els terminis d'entrega, la qual cosa deixa en desavantatge la competència. Açò fa que les comandes, pràcticament, arriben soles.

El ventall de clients que tenen és ampli i heterogeni. De fet, el seu principal client només acapara el 8% de les vendes. Açò els permet estar en una posició de fortalesa a l'hora de patir retalls de cartera.

Sosa ha subministrat banderes per a pràcticament totes les marques de cotxes: Renault, Ford, o Peugeot. Les immobiliàries també són consumidores habituals de tèxtil comercial. El tercer perfil de client de Sosa són les botigues de moda, on les banderes són utilitzades com a reclam publicitari. No obstant això, el ventall de possibilitats és gran. El 1992 van subministrar banderes en exclusiva per als Jocs Olímpics de Barcelona, i també van estar presents en els Jocs d'Atenes i Atlanta. L'Eurocopa del 2010 va suposar un forta espenta a les vendes i van assolir la xifra de 55.000 banderes. El Mundial de Futbol de Sud-àfrica també va disparar les vendes i l'estiu del 2012 es va preveure vendre fins a 50.000 banderes d'Espanya gràcies a l'Eurocopa.

Expansió exterior

Sosa Dias té una quota d'exportació que fluctua entre el 40% i el 45% de la producció total, i cobreix comandes per a països com Holanda, França, Portugal, Angola o Cap Verd. Sosa Dias afirma que el criteri d'expansió internacional que han seguit ha estat espontani. "Començarem per Portugal i continuarem amb França. Després importàvem pals de Suècia i pensem que hauríem de vendre allí també. L'estratègia ha vingut per la proximitat i els contactes."

D'acord amb el clar moviment de desenvolupament de la companyia, José Luis Sosa Dias ha donat a llum una empresa auxiliar de pals per a banderes que serveix de complement a l'activitat principal i un centre de treball al Marroc que li permet abaratir costos. Ara tenen una capacitat d'estampació de 22.500 metres en un dia i cada any compren dos milions de metres de teixit.

Amb tot, també han hagut de preparar-se per a rebre competidors durs en preu, com els xinesos. "La majoria de les banderes que veiem dels equips de futbol procedeixen de Xina, fins i tot l'Exèrcit espanyol està comprant en el país asiàtic", assegura Sosa. No li preocupa perquè els nínxols de mercat que copen són aquells que no valoren la qualitat. "Ens lleven una comanda, però a la següent el client torna amb nosaltres", assegura. No obstant això, han sorgit uns altres competidors nacionals, com l'empresa valenciana Banderolas.net, que destina el 70% de la producció a la fabricació de banderes d'Espanya i l'empresa malaguenya Ádivin.

Sosa Dias va tancar l'exercici 2011 amb una facturació de 3,9 milions d'euros i un actiu total de 3,48 milions (segons dades de SABI). A més, ha expandit les xarxes no sols pel mercat nacional sinó també per l'internacional i s'ha convertit en la tercera empresa del sector a Europa.

Font: *Emprendedores*, núm. 139, abril de 2009, p. 34.

També s'hi pot accedir a través de la web:

<http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/8dab1e9473212f6d4ef03ab95df797f3.pdf>.

Cas 3. Javier Goyeneche

En plena recessió, quan les vendes es desplomen i les marques aposten sense risc per sobreviure, alguns decideixen arriscar encara que això els porte pels camins més difícils. Inconscients o visionaris. L'adjectiu depèn de l'èxit o fracàs de la seua aventura. I la de Javier Goyeneche (Madrid, 1970) apunta alt i verd: roba i complements 100% reciclats i reciclables elaborats a partir de botelles PET (com les d'aigua) i xarxes de pesca. Ecoalf, la seua empresa, busca emmarcar-se dins d'un nou concepte de luxe sostenible, però va un pas (o cent) més enllà que la majoria de les autodenominades marques ecològiques. Darrere del seu projecte hi ha una forta inversió en R+D, diverses patents, deu aliances amb empreses de cinc països distints, un premi a la innovació i moltes expectatives. De moment, dues de les *boutiques* més influents del món, les parisenses Merci i Le Bon Marché, han comprat íntegra la seua segona col·lecció i han triat Ecoalf com a firma invitada durant el mes de setembre. Fins i tot el dissenyador Philippe Stark prova ara un dels seus materials per a la col·lecció tèxtil que està preparant.



Tot va començar el 2007 quan Goyeneche va pensar millorar mediambientalment la seua empresa, la firma de complements Fun & Basics, creada el 1994 i actualment desapareguda. Va començar pels teixits. Però el cotó orgànic, tan de moda com a alternativa verda als materials clàssics, no era una opció: per a fabricar cada quilo calen 20.000 litres d'aigua. Goyeneche volia anar més enllà.

Una constant en la (curta) història d'aquesta marca. "Em vaig decantar per la reutilització. Vaig visitar 15 fàbriques enormes i em vaig frustrar: els teixits que elaboraven només tenien un 20% de materials reciclats." Ell buscava el 100% i el va trobar. A Taiwan, en el taller d'una petita empresària que confeccionava estores a partir de botelles PET. Ella tenia la tecnologia i ell, una altra idea en el cap. "El teixit era tosc i nosaltres buscàvem l'acabat d'un niló de moda. Tardàrem quasi dos anys a desenvolupar una textura que ens satisfera." Així va nàixer el seu primer teixit, l'Ecoalf 1.0, elaborat íntegrament a partir de plàstic PET reciclat. Després arribà l'Ecoalf 2.0, fabricat amb xarxes de pesca, i darrere d'ell, un petit obstacle: alguns productes, com les maletes, necessiten un suport sòlid per a reforçar la seua estructura. Una protecció que generalment sol estar feta de PVC. Però Goyeneche no estava disposat a transigir. Si no hi havia una alternativa sostenible, caldria inventar-la. I així ho va fer. L'equip d'Ecoalf va desenvolupar un material a base d'anhídrid carbònic i aigua

anomenat TPE. Resistent i flexible com el PVC, però biodegradable. Una patent que va rebre el Premi Foment de les Arts i el Disseny (FAD) del Ministeri de Medi Ambient el 2009. “Ecoalf va nàixer com un teixit per a Fun & Basics, però va arribar un punt en què va créixer massa i vam decidir separar-lo, establir-lo com una marca a part”, explica Goyeneche.

Després de les bosses de mà i les jaquetes van arribar les ulleres, i ara la seua cartera d'aliances i nous projectes creix sense parar. Ecoalf treballa amb un estudi d'enginyeria industrial en la creació d'una bicicleta elèctrica totalment reciclada i està a punt de llançar la primera generació de pells reciclades que, en contra del que puga semblar, no són peces de segona mà reutilitzades. Goyeneche s'explica: “Quan arriben a les blanqueries, les pells solen ser molt grosses i es tallen per la meitat. La part de dalt, que és la que té l'acabat brillant conegut com a flor, és la que s'utilitza, mentre que la de a baix es tira”. El seu projecte consisteix a recuperar aquesta capa que es rebutja i, per mitjà d'un tractament a base de paper i aigua, aconseguir que adquirisca la textura de la capa superior.

A més, Ecoalf va signar un acord amb Signus, la major empresa de gestió de pneumàtics usats d'Espanya, per a fabricar soles de sabates a partir de rodes velles. “El percentatge de pols de pneumàtic que s'utilitza per a fer unes altres aplicacions està entorn del 20% i no se li pot donar color. Juntament amb uns centres d'investigació de materials, estem fent proves per a augmentar el percentatge al 60% i aconseguir tenyir-lo.”

En aquestes aventures, Ecoalf col·labora amb empreses de tot el món. De Taiwan a Itàlia, passant per Japó o Corea. Però el 90% de la producció es realitza a Espanya: les sabatilles es fabriquen a Elx; la roba, a Talavera; les bosses de mà, a Madrid... Però, val la pena l'esforç?, valora el mercat aquest plus de sostenibilitat que Ecoalf afegeix als seus dissenys? Goyeneche s'aferra a l'estudi sobre pautes de consum realitzat pel grup de comunicació Havas el 2009. Segons aquest informe, un 70% dels entrevistats prefereix un producte responsable mediambientalment enfront d'un altre que no ho és, i un 38% està disposat a pagar més. Tanmateix, l'empresari considera que aquestes dades encara no són aplicables a Espanya. Una bossa de mà d'Ecoalf costa uns 200 euros; una jaqueta d'hivern, més de 250. I, com explica el madrileny, la gent els compra fonamentalment “perquè són bonics, perquè el seu disseny els convenç”. Però el seu compromís ecològic no sols reporta bona consciència. Segons l'empresari, els integra dins d'un nou concepte de luxe, en el qual el consumidor busca identificar-se amb la marca a través dels valors que transmet. Arrere va quedar el regnat del logotip, l'imperi de la forma sense fons, de l'estètica sense ètica. Goyeneche n'està convençut, i no deu ser l'únic.

Ho prova el fet que Ecoalf es distribueix als Estats Units (el 80%) i també pretén expandir-se per França, Anglaterra i Espanya. La boutique parisenca Merci, una de les més importants del món, els ha demanat que folren el seu mobiliari amb teixits reciclats. Fins i tot ha definit la firma espanyola com “el Monclair verd”. Un afalac carregat d'expectatives si es té en compte que Monclair és una de les marques amb més força del moment, una exclusiva casa

italiana especialitzada en roba d'abric amb mig segle d'història. En només tres anys, Ecoalf ha aconseguit que la comparen amb ella.

Des de l'abril de 2013 ja estan disponibles alguns dels productes d'Ecoalf a les botigues de Harvey Nichols, una de les cadenes de botigues de luxe més importants del món, fundada el 1831.

Molt implicat amb el medi ambient, Javier Goyeneche s'implica en la cura del planeta. L'abril de 2013 va participar en el 8é congrés mundial de l'economia blava, l'objectiu del qual era presentar exemples de models de negoci basats en els principis d'aquest corrent, que passa per moure la societat de l'escassetat a l'abundància a partir del que ja tenim. Així mateix, també va participar en la conferència anual del Design Management Institute, que va reunir professionals, docents i líders empresarials i governamentals que van compartir les seues històries d'èxits i fracassos i recerca de solucions.

Ecoalf és una empresa que aposta pel disseny com un mitjà per a satisfer necessitats i no només problemes, i que crea productes que contribueixen al benestar social. Goyeneche ha creat una nova generació de productes reciclats com un mitjà per netejar el planeta i ha desenvolupat un model sostenible començant des del disseny mateix.

Font: El País Semanal, núm. 1770, diumenge 29 d'agost de 2010.

També s'hi pot accedir a través de la web:

<http://www.elpais.com/articulo/portada/Viejas/botellas/nuevo/lujo/elpepusoceps/20100829elpepspor_13/Tes>.

Moda.es, 26 de juny de 2012

<www.ecoalf.com>.

Cas 4. Amparo Moraleda

Amparo Moraleda Martínez va nèixer el 15 de juny de 1964 a Madrid, en el si d'una família de classe mitjana alta. Va acabar els seus estudis superiors d'Enginyeria Industrial en la Universitat de Comillas el 1987 i, l'any següent, va obtenir un màster en Administració empresarial per l'Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE).

Al final del 1988 es va incorporar com a tècnica de sistemes a IBM Espanya, on va exercir diversos càrrecs directius, entre ells, el d'adjunta a Juan Carlos Usandizaga, quan el llavors expresident d'IBM Espanya havia sigut anomenat director general de Màrqueting i Serveis: «Per a mi, aquells vuit mesos que vaig treballar amb Juan Carlos van suposar un màster intensiu en viu i en directe de com es gestiona una empresa. I va ser, a més, la meua gran oportunitat», va declarar Moraleda en referència a aquella etapa.



El 1993, va ocupar el càrrec del seu mentor, i uns mesos després fou designada responsable de Desenvolupament Corporatiu, departament on va completar la seua formació financera. El 1996, quan el seu marit Salvador, que també ocupa un alt càrrec en IBM, va ser destinat a París, Moraleda el va acompanyar com a directora de Recursos Humans de l'Organització de Serveis, amb seu a París, on va romandre any i mig.

Després va decidir tornar a Espanya. Va forçar ella mateixa la situació perquè volia donar a llum la seua segona filla a Madrid. Va pensar que aquella decisió li passaria factura, que es convertiria en un handicap per a la seua projecció en el si d'una empresa els objectius de la qual estan sovint per damunt o al marge de les necessitats personals. No obstant això, no va ser així.

El seu marit Salvador es va quedar a París com a director de Màrqueting Directe per a Europa i Amparo va romandre tres mesos a Madrid estudiant alternatives. Llavors va haver-hi un canvi en la direcció de l'empresa i no va deixar escapar l'oportunitat, per la qual cosa la seua carrera va experimentar un gran ascens a mitjans del 1997, quan fou anomenada directora general d'Enginyeria de Software Avançat, S.A. per a Espanya, empresa participada per IBM en un 49% i especialitzada en la prestació de serveis per a tecnologies punta de la informació. Segons ella, ha sigut el seu projecte empresarial més interessant perquè li va permetre aplicar tot allò que havia après des que va ingressar en IBM i el seu

èxit en aquesta faceta va realçar la seua ja bona imatge als ulls de l'alta direcció de l'empresa.

Gràcies a la seua excel·lent gestió, el 2000 va ser anomenada vicepresidenta mundial d'Operacions de Serveis d'Integració Tecnològica, amb base a Nova York (Estats Units), on, a més, des del juny d'aquell any, va exercir el càrrec d'executiva adjunta de Louis V. Gerstner, president mundial d'IBM Corporation, amb el qual havia mantingut una primera entrevista un mes abans i de la qual Moraleda va eixir impressionada. És important destacar que, des d'aquest lloc d'adjunta a la màxima direcció d'IBM —el primer d'aquesta categoria que ocupava una espanyola, i, a més, la primera dona casada i amb fills—, la jove directiva madrilenya va participar activament en la presa de decisions estratègiques que la companyia es va imposar al final de la dècada dels noranta. Llavors va albirar ja que l'empresa li tenia reservades metes encara més altes, perquè totes les persones que havien passat pel càrrec d'adjuntes a la presidència havien experimentat una trajectòria ascendent.

El 7 de juny de 2001, el seu nomenament com a presidenta de l'empresa nord-americana a Espanya va ser per a la majoria una sorpresa, ja que la política de canvis d'IBM no sol produir-se amb tanta rapidesa. Va substituir en el càrrec Juan Pi Llorens, el qual va passar a ocupar la vicepresidència de la Divisió de Serveis Financers d'IBM per a Europa, Orient Mitjà i Àfrica, zones que s'engloben sota les sigles EMEA i que tenen la seua executiva a Londres. Pi era president d'IBM Espanya i Portugal des del juliol de 1998, amb la qual cosa, inusualment per a IBM, només va ocupar el càrrec tres anys.

L'objectiu prioritari de Moraleda el 2002 era prestar una especial atenció a les petites i mitjanes empreses (pimes), a les quals va traslladar l'oferta de productes i serveis que utilitzen les grans corporacions i les entitats bancàries. Per a les pimes va crear a Madrid, al principi del 2002, un centre d'innovació, *e-business*, terme que ja va encunyar el 1998 i del qual IBM és pionera. El juliol de 2005, va assumir la responsabilitat sobre el negoci de la multinacional a Espanya, Portugal, Grècia, Israel i Turquia.

El desembre de 2008, Amparo Moraleda va abandonar la multinacional nord-americana per convertir-se en la nova directora de l'Àrea Internacional d'Iberdrola. Aquesta decisió, adoptada pel Consell d'Administració d'Iberdrola, vingué acompanyada d'una reestructuració organitzativa de la companyia que va incloure la creació de dues noves divisions: Desenvolupament, encapçalada per Pedro Azagra, llicenciat en Econòmiques i Dret, i Internacional, que va passar a ocupar Amparo Moraleda.

El març de 2012, va ser nomenada consellera externa independent de la Corporació Financera Alba, el hòlding industrial a través del qual controlen participacions en ACS, Acerinox, Prosegur, Ebro o Indra, entre les empreses cotitzades més destacades.

En l'actualitat, també és consellera de Meliá Hotels Internacional i de Furecia, i pertany a diversos consells i patronats de diverses i prestigioses organitzacions.

El març de 2013, Amparo Moraleda va ser nomenada presidenta del Consell Directiu de Madrid de l'Associació Espanyola de Directius (AED), entitat que agrupa 1.750 executius i que té per missió agrupar i representar el directiu espanyol i contribuir al desenvolupament personal i professional d'aquest.

Font: <<http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/moraleda.htm>>
i <<http://www.elpais.com/todo-sobre/persona/Amparo/Moraleda/Martinez/2596/>>.
Lainformación.com, 5 de març de 2013.

PRÀCTICA NÚM. 2b

ROLS DIRECTIUS

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte la reflexió de l'alumne sobre els diferents rols que porten a terme els directius en les distintes activitats que realitzen, així com la seua aplicació a un cas pràctic.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Visualització del vídeo "De 5 a 9" i classificació de les distintes situacions que apareixen en la fitxa següent, segons els rols directius de Mintzberg, que hem estudiat en teoria. En cada una de les situacions plantejades es pot realitzar més d'un rol directiu a la vegada.

SITUACIÓ	ROLS
1. Context: l'objectiu de Cuddy en aquest capítol és aconseguir un augment en l'estructura per càpita de l'acord que l'hospital Princeton té amb Atlantic (companyia asseguradora), aprofitant l'oportunitat de la rescissió del contracte. L'acord té a veure amb l'atenció sanitària als assegurats d'Atlantic.	
2. Problema comanda del laboratori amb Oscar.	
3. Entrevista amb el representant d'Atlantic en el despatx de Cuddy. Estira i arronxa per les condicions del contracte.	
4. Reunió en la sala de juntes amb responsables de l'hospital (superiors i iguals). Els informa de la seua reunió amb Atlantic.	
5. Un cirurgià no pot treballar perquè no té papers i cal buscar-ne un altre urgent.	
6. Cita inesperada amb l'advocat d'un pacient que vol demandar l'hospital per una intervenció de Chase al seu dit.	
7. Primera reunió amb una empleada que roba medicaments al laboratori: decideix acomiadar-la.	
8 Conversa amb el cap d'Atlantic, en el restaurant, per convèncer-lo d'atendre la seua proposta d'estructura per càpita.	
9. Segona entrevista amb el representant d'Atlantic que puja de 4% a 8% l'estructura per càpita.	
10. Reunió al saló d'actes de l'hospital amb els metges: els informa de la rescissió dels contracte amb Atlantic.	
11. Reunió amb el pacient intervingut per Chase al dit i el seu advocat. Busca un acord de pagament.	
12. Resultat de la tercera conversa amb l'empleada que roba resultat de gravar la conversa amb un micròfon.	
13. Com a responsable de l'hospital, comunica a la Junta la decisió d'Atlantic d'augmentar fins al 12% l'estructura per càpita.	
14. A continuació, comunica al personal de l'hospital el resultat de l'acord amb Atlantic.	

FONAMENTS DE DIRECCIÓ D'EMPRESSES

PRIMER CURS

Curs 2013-2014

GRAU EN FINANCES I COMPTABILITAT

Material per a les pràctiques 3-6

**VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA**

Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

PRÀCTICA NÚM. 3a

L'ENTORN GENERAL I COMPETITIU

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte la identificació i valoració de les oportunitats i amenaces de l'entorn per a les empreses, i les classifica en funció de la seua procedència de l'entorn general i de l'entorn competitiu.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

1. Descriure els factors estratègics de l'entorn general que apareixen en el cas basant-se en l'anàlisi PEST (factors econòmics, politicolegals, socioculturals i tecnològics).
2. Analitzar l'evolució esperada dels factors PEST. Quines oportunitats i amenaces suposen per a les empreses cerveseres? Utilitzeu per a fer-ho la taula de resolució.
3. Analitzar les forces de l'entorn competitiu (segons el model de Porter) que apareixen i indicar les principals amenaces i oportunitats que suposen per a les empreses cerveseres. Utilitzeu per a fer-ho la taula de resolució.

El sector cerveser³

La invenció de la cervesa degué ser tan casual com la de molts altres aliments: uns quants grans de cereal molt oblidats en un recipient amb aigua van fermentar i van produir un líquid amb alcohol. D'aquesta manera, en diferents civilitzacions esteses per tot el planeta hi ha 'cervesa' des de fa uns 6.000 anys. És una beguda alcohòlica produïda amb aigua, ordis maltats, llúpul i rent, els quals individualment tenen un gran impacte en el producte final. L'aigua és l'element principal en les cerveses (el 90%) i té un rol importantíssim en el disseny. En teoria, qualsevol aigua potable pot ser usada per a la fabricació d'aquesta beguda, però els cervesers han de tenir especial atenció amb el contingut mineral, ja que aquest té una especial relació amb les característiques dels estils de cervesa que pretenen aconseguir. Els ordis són la principal font de sucre, del color i del cos de la cervesa. El llúpul és l'ingredient que aporta amargor, sabor, aroma i propietats preservadores a la cervesa.

³ © Consuelo Dolz Dolz (2012).

Finalment, el rent, un microorganisme unicel·lular, és responsable de convertir els sucres fermentables en alcohol i diòxid de carboni, i fa possible la creació de cerveses. Avui en dia, gràcies a la tecnologia i al treball de laboratoris és possible trobar diversos ceps, els quals atorguen distintes característiques a la cervesa. Aquestes característiques provenen de distints subproductes de la fermentació com esters, fenols, diacetil i sulfurs.

El sector cerveser a Espanya es troba en una situació de recessió. El 2011, el consum de cervesa realitzat pels espanyols va ser de 48,2 l per càpita. Encara que el descens és lleu (un 0,2% respecte al 2010), aquesta dada confirma la tendència a la baixa del consum de cervesa que fa cada ciutadà. On més s'ha notat aquest descens ha sigut en l'hostaleria, que és precisament on més es pren aquesta beguda, amb una disminució del 2,1%. En canvi, el consum en la llar, com a conseqüència de la complexa situació econòmica, continua augmentant, concretament un 3,2% en l'últim exercici. Açò s'emmarca dins d'un context en què la taxa de desocupació es va situar en el 24,63% en el segon trimestre del 2012, segons dades de l'INE, amb un nombre total d'aturats que va arribar gairebé a 5,7 milions. No obstant això, aquesta circumstància no ha modificat radicalment els hàbits de consum dels espanyols; ja que els establiments hostalers encara són l'espai favorit per a compartir una cervesa amb els amics o la família.

L'evolució de l'ocupació ha provocat que, des del principi del 2008 fins al tancament del 2011, s'haja incrementat un 25,6% el nombre d'espanyols majors d'edat residents a l'estranger. Segons dades de l'INE, l'any passat es va registrar a Espanya el primer saldo migratori negatiu en 10 anys: van arribar a Espanya 417.523 persones, enfront de les 507.740 que en van eixir. Països com el Regne Unit, França o Alemanya són les destinacions preferides per aquesta generació de nous emigrants que ha estat batejada com el fenomen *JESP*, *Joves Emigrants Sobradament Preparats*. D'altra banda, les eixides d'estrangers que s'han produït a Espanya han tingut com a destí els seus països d'origen, a l'Amèrica Llatina.

En aquest context, en els últims anys s'ha produït, a més, un canvi en la composició de la cistella de la compra de les famílies en què s'han reduït aquells productes que no són de primera necessitat. Segons dades de l'INE de l'agost de 2012, el consum privat va caure l'1% com a conseqüència, sobretot, de la caiguda de l'evolució dels salaris. El major retrocés de la despesa de les llars s'ha produït en els béns duradors. Així mateix, en els últims anys s'han produït una sèrie de canvis en l'alimentació. D'una banda, a causa de les restriccions pressupostàries, s'ha passat a menjar més a casa i s'ha tornat a l'ús de la carmanyola en les oficines, on impera el *vending*. De l'altra, ha augmentat la preocupació de la població per la salut, fet que ha portat a un increment dels productes dietètics, desnatats i *light*, per buscar una reducció de la ingesta de calories.

Des del 1991, va créixer l'interès per la hipòtesi que el consum moderat d'alcohol té diversos beneficis per a la salut. A partir d'aquell moment, els productors vitivinícoles van explotar

aquesta competència i van ampliar les bondats del seu producte en diverses àrees de la medicina, principalment basant-se en les variades bondats que presenta el vi, gràcies a la molècula resveratrol, present exclusivament en el raïm. Actualment, la ciència diu que el que ajuda realment, per exemple, a prevenir l'arteriosclerosi és l'alcohol en si, per la qual cosa aquesta "medicina" estaria present en el beuratge favorit de cada consumidor. La clau per a açò radica principalment a trobar-ne una mesura justa, és a dir, consumir alcohol amb moderació i responsabilitat. Respecte a la cervesa, n'hi hauria prou amb un parell de gots per explotar-ne tots els elements beneficiosos per a la salut. La cervesa conté més nutrients —fibres solubles, vitamina B i antioxidants— que el vi i és una molt bona font de silici, que contraresta els efectes de l'osteoporosi.

El consum d'alcohol ha anat canviant en la societat de la mateixa manera que ho ha fet aquesta. Si bé la cervesa és una beguda que sol consumir-se indistintament qualsevol dia de la setmana, els patrons de consum d'unes altres begudes alcohòliques estan més associats al cap de setmana: el 92% dels joves menors de 30 anys que prenen begudes d'alta graduació ho fa en aquests dies de la setmana.

L'increment en la ingesta de begudes alcohòliques per part dels joves així com la pràctica generalitzada del botellot, han provocat que diverses comunitats autònomes aprovaren regulacions encaminades a limitar els horaris de venda de begudes alcohòliques en comerços i el consum de begudes alcohòliques en el carrer, com a mesura principal, amb multes de 300 euros a la Comunitat de Madrid, Castella i Lleó, Canàries, Comunitat Valenciana i el País Basc.

La producció del sector cerveser espanyol va assolir el 2011 els 33,6 milions d'hectolitres, i aquesta es va repartir entre les empreses que apareixen en la taula. Recentment ha crescut la tendència de les microcerveseries a Espanya que, especialitzades en un tipus de cervesa, aporten una petita part de la producció —el 2011 n'hi havia 70 inscrites en el Registre sanitari.

Producció espanyola de cervesa el 2011 (milers de hl)	
Grupo Mahou San Miguel	12.589
Heineken España	10.028
Grupo Damm	8.369
Hijos de Rivera	1.144
Compañía cervecera de Canarias S.A.	847
La Zaragozana	578

Aquestes empreses cerveseres tenen un ampli ventall de marques i tipus de cervesa. Així, per exemple, Heineken té les marques Cruzcampo, Amstel, Buckler, Guinness, Maes, Paulaner o la Morte Subite. Aquestes ofereixen cerveses del tipus pilsen, lager, *light*, SIN, belgues afruitades tipus lambic, negres, daurades, shandy, etc.

El procés d'elaboració industrial de la cervesa és molt laboriós i delicat, malgrat els milers d'hectolitres que es produeixen cada dia. Es tracta d'un procés seqüencial que comença amb el *maltatge* —procés en què l'ordi cerveser es transforma en malta, ingredient bàsic per a l'obtenció de cervesa. Aquest procés requereix rigorosos controls del gra de l'ordi i es divideix en *quatre fases*: remull, germinació, assecat i torrat. Al maltatge segueixen *la trituració* de la malta, *la cocció* del most, *l'aclariment* del most, *el refredament i l'oxigenació* del most per afavorir la multiplicació del rent, *la fermentació* per a transformar els sucres del most en alcohol i *la filtració de la cervesa* on s'eliminen els rents en suspensió i els solatges que s'han pogut formar. Finalment, la cervesa és *envasada* en botelles, llaunes o barrils.

Aquest procés, altament automatitzat, es porta a terme en plantes productives equipades amb maquinària especialitzada molt costosa d'alta tecnologia. El disseny estructural, la fabricació i l'assessoria del control de qualitat de la producció està controlada per mestres cervesers, els quals es recolzen en treballadors molt especialitzats.

A Espanya la cervesa es pren en un context social, generalment acompanyada d'aliments — el 37% en el sopar, el 31% en el dinar i el 15,5% com a aperitiu per acompanyar les tapes— i en bona companyia. Es consumeix, principalment, pel seu sabor i les seues propietats refrescants. S'ha constatat que la major part de la població espanyola fa un consum responsable i moderat de la cervesa d'acord amb els hàbits mediterranis, allunyat completament del model dels països del nord d'Europa amb unes altes taxes de consum de cervesa com el Regne Unit, Alemanya o Bèlgica. Bona prova d'això és que Espanya encara és el principal consumidor i productor de cervesa sense alcohol de la UE, si bé majoritàriament es consumeix en la llar. No resulta estrany que davant de situacions com la conducció o per a aquells que no poden o no han de consumir alcohol, la varietat SIN siga una excel·lent alternativa quan no es vol renunciar al sabor i a les seues propietats.

Les cerveses sense alcohol, a diferència de la seua cosina germana, estan pensades des de la gènesi com un producte analcohòlic, i no se'ls redueixen uns altres components per a disminuir-ne les calories, per la qual cosa poden tenir més cos i sabor que les cerveses *light*. Durant la dècada dels vuitanta, l'augment d'aquest tipus de begudes el va causar principalment la possibilitat de consumir un producte el més pròxim possible a una veritable beguda alcohòlica, però que en realitat no presenta gens d'alcohol. Avui en dia hi ha les cerveses 0.0% d'alcohol, les quals són produïdes a través de l'extracció de l'alcohol gràcies a maquinàries especials per a aquest fi. Aquest procés consisteix a remoure l'alcohol existent en una cervesa produïda normalment. L'inconvenient d'aquest procés és que la

infraestructura necessària és realment costosa, fet que s'agreuja pels obstacles i les limitacions a què s'enfronten actualment les empreses per accedir als recursos financers.

En els últims anys, s'ha desenvolupat la cultura de la cervesa i els consumidors comencen a distingir-ne els diferents tipus i a fidelitzar-se a determinades marques (Mahou, San Miguel, Carlsberg, Cruzcampo, Heineken, Alhambra, etc.). Com a conseqüència d'això, han proliferat moltes cerveseries (Gambrinus, Bierwinkel, Paulaner).

El passat any es va produir un increment del 7,6% del turisme estranger, que procedia en un 40% de Regne Unit i Alemanya. D'altra banda, els últims anys han sigut molt càlids i secs, com a conseqüència del canvi climàtic i es preveu que continue aquesta tònica durant els pròxims anys. Mostra d'això ha sigut el calorós estiu de 2012.

Seguint la tendència dels últims anys, la major part de la cervesa comercialitzada a Espanya el 2011 es va fer en botelles (43%), seguides de la llauna (30%) i el barril (28%). Es van comercialitzar prop de 14 milions d'hectolitres de cervesa envasada en vidre, la qual cosa mostra el compromís del sector cerveser espanyol pel manteniment d'aquest tipus d'envàs, que té una alta taxa de retorn, ja siga per la reutilització o el reciclatge. En la passada dècada, el sector dels envasos de vidre a Espanya va quedar configurat com un oligopoli format per tres grups de capital estranger i un de capital nacional, el grup Delclaux (vidrieres d'Àlaba i filials). Aquests grups tenen en total 14 centres de fabricació que produeixen el 98% dels envasos de vidre a Espanya (ANFEVI, 2009). La quota de mercat de cada un dels grups està repartida de la manera següent: en primer lloc el grup francès Saint Gobain (39,56%), seguit del grup espanyol Delclaux (29,04%), en tercer lloc el grup americà Owens-Illinois (17,24%) i, finalment, el grup portuguès Barbosa & Almeida (14,16%). Els envasos de vidre es caracteritzen per ser un producte bastant estandarditzat.

Dels quasi 4.500 milions d'euros recaptats per l'Estat en matèria d'impostos generats al voltant de la cervesa a Espanya, 1.900 milions procedeixen de l'IVA, la major part generats en hostaleria. L'alta fiscalitat que suporta la cervesa contribueix a aquesta aportació, amb un IVA del 21% (a causa de la pujada del tipus general del 18% al 21% aprovada pel Govern que va entrar en vigor l'1 de setembre de 2012), fins i tot en la seua varietat sense alcohol, mentre que unes altres begudes es beneficien d'una taxa reduïda del 10%.

Fonts:

- Informe socioeconòmic del sector de la cervesa a Espanya 2011 (maig 2012).
- Publicació conjunta del Cervesers d'Espanya i el Ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Marí.
- Institut Nacional d'Estadística (<www.ine.es>).
- Estratègia Nacional Sobre Drogues 2009-2016. Pla Nacional Sobre Drogues-Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat.
- Marbella Sánchez, F. (2006): "Reconfiguració de la indústria espanyola d'envasos de vidre: estructura i estratègia". *Universia Business Review*, núm. 12: p. 36-49.

ENTORN GENERAL

	DESCRIPCIÓ I EVOLUCIÓ	VALORACIÓ I JUSTIFICACIÓ (Oportunitat o amenaça)
Factors politicolegals		
Factors econòmics		
Factors socioculturals		
Factors tecnològics		

ENTORN COMPETITIU

FORÇA COMPETI TIVA	DESCRIPCIÓ I EVOLUCIÓ (Factors)	VALORACIÓ I JUSTIFICACIÓ (Oportunitat o amenaça)
Competidors actuals		
Competidors potencials		
Productes substituïts		
Poder negociador clients		
Poder negociador proveïdors		

PRÀCTICA NÚM. 3b

L'ENTORN GENERAL I COMPETITIU

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té com a objecte la identificació i valoració de les oportunitats i amenaces de l'entorn per a les empreses, i les classifica en funció de la seua procedència de l'entorn general i de l'entorn competitiu.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

1. Descriure els factors estratègics de l'entorn general que apareixen en el cas basant-se en l'anàlisi **PEST** (factors econòmics, politicolegals, socioculturals i tecnològics).
 2. Analitzar l'evolució esperada dels factors **PEST**. Quines oportunitats i amenaces suposen **PER ALS SUPERMERCATS**? Utilitzeu per a fer-ho la taula de resolució.
 3. Analitzar les forces de l'entorn competitiu que apareixen i indicar les principals amenaces i oportunitats que suposen **PER ALS SUPERMERCATS**. Utilitzeu per a fer-ho la taula de resolució.
-

El sector de la distribució alimentària⁴

Quant al sector de la distribució alimentària, també anomenat *retailing*, hi ha diferents models de negoci: (1) els hipermercats, superfícies de distribució de més de 2.500 m², amb més de 20.000 referències o ítems, tant d'alimentació com d'unes altres categories, situats en centres neuràlgics de trànsit en les perifèries de les grans ciutats; (2) els supermercats: amb superfícies més petites (mitjans entre 400 i 1.500 m² i grans entre 1.500 i 2.500 m²), situats dins de la ciutat i amb unes 10.000 referències d'alimentació i higiene; (3) les botigues de descompte (*discount*): superfícies d'uns 200 a 1000 m², ubicats en la seua majoria en ciutats, amb referències bàsiques de marques blanques i uns pocs productes de marques amb fortes reduccions de preu; i (4) les botigues de conveniència: superfícies multiproducte que ofereixen amplis horaris, fins i tot 24h, a una població bàsicament urbana

⁴ © Consuelo Dolz Dolz (2012).

(Opencor o botigues de barri especialitzades). Tots ells utilitzen com a eina bàsica en les seues caixes el codi de barres, fet que els ha permès disminuir el temps de cobrament i facilitar el procés de control d'inventaris.

Segons dades de Nielsen, a Espanya el 2011 hi havia 50.490 botigues d'alimentació, amb una tendència en els últims anys a la reducció dels petits comerços tradicionals, alhora que s'incrementen les grans superfícies, sobretot els grans supermercats de 1.000 a 2.499 m², que sumen ja 2.674. Augmenta també, però en menor proporció, el nombre d'hipermercats, fins a 413, i de botigues *discount* (Lidl, Aldi, Dia), que arriben a les 3.525. Amb tot, encara són majoria les petites botigues de menys de 100 m² (24.600). I entre elles destaca que un 14,1% del total tenen propietaris estrangers, moltes d'elles petites botigues de conveniència de barri o comerços especialitzats en productes típics de distints països i cultures.

Entre els hipermercats a Espanya destaquen Carrefour, Alcampo, Hipercor i Eroski. El primer és el líder indiscutible entre els hipermercats amb 172 establiments, seguit a gran distància per Alcampo amb 54.

Segons recull l'Anuari de Distribució 2011/2012, Mercadona és l'empresa líder en distribució alimentària amb un 20,2% de quota de mercat seguida pel Grup Carrefour (19,85% entre CC Carrefour i Dia), Grup Eroski (10,83% entre Eroski, Vegalsa i Caprabo), Grup Auchan (6,22% entre Alcampo i Sabeco) i Grup El Corte Inglés (5,41%, tenint en compte les seues divisions només amb base alimentària, és a dir, El Corte Inglés Supermercats, Hipercor, Supercor, Opencor i Gespevesa).

La forma de compra ha canviat a Espanya en els últims anys. Aspectes com la incorporació de la dona al mercat de treball (en l'actualitat, la taxa d'activitat femenina se situa entorn del 52,3%), o la importància que els espanyols concedeixen al temps d'oci, ha modificat els hàbits de consum de les famílies. Per a moltes persones la vida quotidiana és cada vegada més estressant, amb llargues jornades laborals que deixen poc de temps per a les qüestions domèstiques. Per això, alguns consumidors prefereixen minimitzar el temps que inverteixen en la compra. No obstant això, encara que en els últims anys el temps mitjà destinat setmanalment a fer la compra d'alimentació s'havia reduït (el 2008 era de 2 hores 45 minuts, respecte a les 3 hores del 2006), des del començament de la crisi el consumidor espanyol dedica un 10% més de temps (el 2011 augmentà fins a 3 hores i un minut) i els majors de 66 anys són qui més temps dedica a la compra.

Així mateix, hi ha hagut un canvi de tendència respecte al dia de la setmana en què es fa la compra de productes alimentaris. El 41,6% dels consumidors fa aquestes compres indistintament els dies laborables i/o els caps de setmana (46,3% el 2008), el 36,6% entre setmana —de dilluns a divendres al migdia— (29,1% el 2008) i el 22,1% restant el divendres a la vesprada o el cap de setmana (24,6% el 2008).

D'altra banda, el consum de les famílies en aquells productes que no són de primera necessitat ha disminuït i, en aquells que sí que ho són, s'observa que la marca del distribuïdor (Hacendado, Auchan, Consum, Carrefour, etc.) continua creixent any rere any, tant en volum com en valor. En l'informe realitzat pel Ministeri d'Agricultura es constata que el 92% dels entrevistats acostumen a comprar algun producte marca del distribuïdor. En aquest sentit, l'estudi revela que del 100% del volum del total d'alimentació sense frescos, un 43,9% correspon a la marca del distribuïdor. No obstant això, més del 40% del nostre consum és de productes frescos, i el sector de la carn és el que concentra major pressupost dins de la llar (23%). Així mateix, quasi el 40% de les compres de frescos es fan en botigues tradicionals, mentre que gairebé el 70% de la resta d'alimentació es realitza en supermercats i hipermercats.

A açò cal afegir l'augment de la desocupació que s'ha produït en els últims anys. Segons dades de l'EPA, en els últims cinc anys la taxa de desocupació ha augmentat més de 15 punts i ha passat del 8,6% el 2007 al 24,44% en el primer semestre del 2012. Açò ha afectat especialment les dones que, a causa de les seues baixes retribucions i al fet de treballar moltes d'elles a temps parcial, han realitzat escasses cotitzacions a la Seguretat Social, motiu pel qual no han pogut accedir al nivell contributiu de les prestacions per desocupació.

Pel que fa a l'estalvi de les famílies, s'ha produït un canvi en la tendència. Si bé en els anys de bonança sis de cada deu famílies vivien al dia, és a dir, gastaven el mateix que ingressaven en un mes, en els últims anys la taxa d'estalvi de les llars espanyoles s'ha vist incrementada. Açò ha sigut causat, fonamentalment, per la manca de confiança dels consumidors i la desocupació, la qual cosa ha originat una caiguda en el consum. El que semblen tenir clar les llars espanyoles és que les compres que suposen un gran desembossament es posposaran, com és el cas dels béns duradors, la despesa dels quals ha patit un fort retrocés segons dades de l'INE de l'agost de 2012. A tot açò s'uneix l'augment de l'IVA aprovat pel govern que va entrar en vigor l'1 de setembre de 2012. L'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU) estima que després de l'aplicació de la mesura tributària la despesa mitjana familiar s'incrementarà 470 euros a l'any.

A Espanya la crisi també ha originat canvis en la població. Segons dades de l'INE, el nombre d'espanyols residents a l'estranger ha augmentat en els últims anys i ha passat d'1,47 milions de persones el 2008 a més d'1,8 milions el gener de 2012. Així mateix, aquestes dades mostren que durant el 2011 s'ha produït una reducció de la població estrangera en el nostre país del 0.7%.

Si analitzem els patrons de compra, s'hi observen dues tendències: en els casos de compres en solitari, el repartiment entre els diversos tipus d'establiments d'alimentació s'estableix principalment entre les botigues especialitzades, els mercats de barri i els supermercats. Per contra, les compres realitzades en companyia (parelles, famílies,...) solen

realitzar-se majoritàriament en els supermercats i hipermercats i grans superfícies. El 2011, el 43,1% realitzava les seues compres en solitari, mentre que el 28,7% les efectuava acompanyat de la parella i/o els fills.

També l'estructura de la població ha canviat. Potser el tret més significatiu siga l'existència de menys persones per habitatge. Si bé encara són majoria els habitatges ocupats per la família nuclear (parella amb/sense fills), també és de destacar l'aparició de llars en què viu només una persona. Han crescut alguns tipus de llars en detriment d'uns altres. Així, els creixements majors els han experimentat les parelles joves sense fills que representaven el 2011 un 8,5% de les llars, amb un creixement del 8% respecte de l'any anterior. D'altra banda, els jubilats suposen ja el 22,5% de les llars espanyoles i s'han incrementat un 1,1%. Una dada més que avala aquesta situació és que, segons l'INE, si bé el nombre de llars espanyoles s'ha incrementat més de 5,5 milions en dues dècades (1991-2010), el nombre de persones per llar ha passat de 2,81 el 2007 a 2,3 el 2010. No obstant això, des del 2009 s'ha produït un alentiment en l'increment del nombre de llars a Espanya. El 2009, l'increment va ser del 2,9%, mentre que el 2011 va ser tan sols del 0,5%. A més, el 2011 es va produir un retrocés en el nombre de llars de parelles amb fills menors de 15 anys així com de les llars de joves independents que, a causa de la desocupació, han tornat a la llar familiar. D'altra banda, les llars amb fills han reduït les compres, mentre que els jubilats les han incrementades.

Els espanyols vàrem gastar 67.520 milions d'euros en alimentació durant l'any 2011, un 0,6% més que l'any anterior. Les vendes d'alimentació envasada van créixer el 2010, en valor, un 0,5%; els productes frescos, un 0,2% i els d'adrogueria i perfumeria, un 0%, segons dades de la consultora ACNielsen. Segons el Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient, la despesa en alimentació es va repartir el 2011 de la manera següent: un 42% es fa en supermercats, fet que suposa una lleu disminució respecte a l'any anterior, els hipermercats representen el 14,6%; les botigues tradicionals, el 18,9%; les botigues de descompte, el 15,1% i la resta de canals, el 9,4%. La botiga tradicional s'ha convertit en el canal preferit per a la compra de productes frescos, i els supermercats i botigues de descompte, per a uns altres productes.

Respecte a les raons que fan decantar-se per un establiment d'un tipus o un altre, segons l'informe del Ministeri d'Agricultura del 2011, s'assenyalen com a factors rellevants els següents:

FACTORS	2011	2008
Qualitat de productes	66,7%	55,3%
Bons preus a més de les ofertes	59,3%	43,3%
Proximitat	40,4%	43%
Varietat de productes	28%	23,4%
Atenció al client	25%	19,3%
Bones ofertes	14,6%	23,1%
Varietat de marques	11,5%	13,5%

Els processos en alguns establiments d'alimentació s'han vist també modificats. A fi de facilitar el pagament als clients, IBM va desenvolupar i va implantar el projecte "Activa, la teua caixa". S'aplica en caixes de pagament automàtic per a compres de cistella que accepten metàl·lic i targetes, i que estalvien temps donat que eviten cues innecessàries. "Activa, la teua caixa" és un sistema multimèdia interactiu que explica tots els passos del procés en distints idiomes. El client només ha de passar el producte per l'escàner, el qual verifica les característiques i el preu dels articles. Una vegada validada la compra, es tria el mode de pagament (efectiu o targeta). Aquest sistema no pretén substituir el personal de caixes, sinó alleugerir el seu treball perquè puguen fer unes altres tasques dirigides al servei al client. Aquest sistema ha estat adoptat per Carrefour o Alcampo. Així mateix, Carrefour ha implantat en alguns dels seus centres un nou sistema, proveït d'un escàner portàtil, que permet als clients registrar cada un dels productes a mesura que són introduïts en el carro de la compra. Al final del procés, el client passa per les caixes habilitades per a l'ús d'aquest sistema, lliura l'escàner portàtil al personal de caixa i efectua el pagament de l'import que hi conste sense haver de traure i tornar a posar els productes en el carro.

El Pla Nacional de Residus obliga les cadenes de supermercats i hipermercats a retirar progressivament les bosses d'un sol ús, en concret, un 50% el 2010. El 2015 la xifra ha d'ascendir al 70% i l'any següent, al 80%. Amb això es pretén donar exemple de compromís amb el medi ambient.

El sector de la distribució arrossega tot un entorn de proveïdors, alguns dels quals es veuen obligats a millorar els seus productes. Aquest és el cas d'alguns fabricants de paper que han aconseguit compactar-lo per mitjà del desenvolupament d'un sistema d'extracció de l'aire sobrant en els productes de cel·lulosa (paper de cuina, higiènic). Per mitjà d'aquest sistema es redueix l'ús de plàstics i de cartró per a embalatge així com el nombre de viatges de camió per a distribuir el producte.

Finalment, la normativa sobre horaris comercials (Llei/2004, de 21 de desembre) estableix el principi de llibertat dels comerciants per a determinar els dies i hores de la seua activitat comercial. En aquest sentit, els establiments dedicats a la venda de pastisseria i rebosteria, pa, plats preparats, premsa, combustible, flors i plantes, així com les botigues de conveniència tenen plena llibertat per a determinar l'horari de la seua activitat comercial. La resta d'establiments, encara que estan subjectes a restriccions horàries, disposen d'entre vuit i dotze diumenges i festius d'obertura a l'any, excepte a Madrid i Ceuta, que poden obrir fins a 22 i 16 diumenges i festius, respectivament.

Pel que fa a l'obertura de comerços, el Govern ha aprovat un nou sistema batejat com una "autollicència exprés", que permetrà l'obertura dels comerços de menys de 300 metres propietat d'una persona o una pime. Els propietaris podran obrir el comerç només amb un informe tècnic, una declaració de responsabilitat i el pagament de les taxes municipals

corresponents. Podran iniciar l'activitat i els ajuntaments hauran de revisar-los després i inspeccionar que tot està en ordre. Es podran acollir a la legislació exprés els comerços com ara perruqueries, merceries, botigues de comestibles, pastisseries o de tèxtil, entre d'altres. En queden fora l'hoteleria i els comerços d'articles perillosos o relacionats amb la salut.

Font: Dades de consum alimentari a Espanya 2011; Panell de llars 2011; Observatori del consum i la distribució alimentària 2011; Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient.

PRÀCTICA NÚM. 4

CREIXEMENT

OBJECTIU: Aquesta pràctica té com a objecte estudiar les distintes opcions de creixement que les empreses poden escometre i classificar les distintes iniciatives en funció dels criteris vistos en el mòdul teòric.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Partint del negoci inicial d'automòbils utilitaris, indiqueu quin tipus de creixement, segons la seua direcció i modalitat, ha adoptat l'empresa AUSA. Per a això, empleneu el quadre adjunt.

El cas s'anomena "AUSA: Del automòvil al liderazgo mundial en vehículos para el manejo de materiales" i podeu trobar-lo en:

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas. Competencias y habilidades directivas*. Madrid: Ed. Thomson. P. 509-519.

Activitat de creixement	Classificació per direcció	Justificació (canvi o no en dimensions de negoci)	Classificació per modalitat	Justificació
1961: Dumper				
Des del 1961: Ampliació gamma Dumper				
2000: CE7				
1982: Vehicle multiservei				
2003: Multitask 250				

Activitat de creixement	Classificació per direcció	Justificació (canvi o no en dimensions de negoci)	Classificació per modalitat	Justificació
Ausa Trading				
Ausa Ecosite				
Des del 1968: exportació				
Des del 1969: filial comercial a França, Gran Bretanya, Alemanya, EUA				

PRÀCTICA NÚM. 5

SUBSISTEMA DE DIRECCIÓ

OBJECTIUS:

Aquesta pràctica té per objectiu:

- aplicar els coneixements adquirits en el mòdul teòric relatiu a l'estudi del subsistema de direcció, concretament, la presa de decisions, els objectius i l'organització;
- l'anàlisi de la informació.

TREBALL QUE CAL REALITZAR:

Tenint en compte la informació del cas de Mercadona, responeu a les qüestions següents:

1. Indiqueu en quina fase del procés de presa de decisions es troba Mercadona respecte a les decisions següents: obertura de nous centres logístics, la internacionalització, l'adquisició de Caladero i la invisibilitat per al seu entorn. Classifiqueu aquestes decisions atenent els diferents criteris estudiats.
2. Definiu la missió d'una empresa i descriviu la de Mercadona. Identifiqueu un objectiu tancat de la companyia que aparega en el cas i classifiqueu-lo segons el nivell. Justifiqueu la resposta.
3. Definiu i analitzeu les parts de l'organització que apareixen en Mercadona. Dibuixeu l'organigrama segons la informació que apareix en el cas.

MERCADONA⁵

Mercadona S.A. és una empresa de distribució integrada dins del segment de supermercats, de capital 100% espanyol, controlada per Juan Roig. A nivell nacional, està present en 46

⁵ © Consuelo Dolz Dolz (2012).

províncies de 15 comunitats autònomes amb una xarxa de 1.356 supermercats, segons la memòria anual del 2011.

Els supermercats, amb una sala de vendes entre 1.300 i 1.500 m², responen a un model de comerç urbà de proximitat, amb un ampli assortiment en alimentació (fresca i seca), adrogueria, perfumeria i menjar per a animals domèstics. El 2011, representaven una quota de mercat sobre la superfície total d'alimentació a Espanya del 13,5%.

Durant el 2011, va aconseguir una facturació de 17.831 milions d'euros, un 8% més que el 2010. Les seues instal·lacions i els seus clients són atesos per 70.000 treballadors en tota la cadena, dels quals el 100% estan en situació de fixos.

Des del 1993, Mercadona va iniciar un nou model de gestió, basat en la qualitat, que li va portar a reorientar els seus objectius instaurant l'ordre següent: client, que internament és conegut amb l'apel·latiu d'"el cap"; treballador; proveïdor; societat i capital. D'ací que la seua raó de ser siga convertir-se en prescriptors de les solucions necessàries perquè "el cap" es fabrique la seua *compra total*. Per a això, l'empresa busca i desenvolupa solucions centrades exclusivament en les necessitats d'alimentació, beguda, neteja de la llar, neteja personal i alimentació per a animals domèstics.

Mercadona està dirigida pel seu accionista majoritari, Juan Roig, que es recolza en un grup d'executius que han fet carrera en l'empresa. Els seus 9 directors generals s'ocupen d'Administració; Compres de Carn; Compres de Derivats del Petroli i Productes del Mar; Internacional; Relacions Externes; Recursos Humans i Financers; Compres del Camp, Lactis i Derivats i Logística; Botigues i Prescripció, i, finalment, Obres i Manteniment.

Del Departament de Logística depenen els nou centres logístics que té la companyia i cada un d'ells s'encarrega de garantir el subministrament a les botigues. Cada centre logístic disposa d'uns 500 operaris i els més grans tenen escoles. Per a seguir abastint de manera puntual tots els supermercats de la companyia, Mercadona té compromeses inversions properes als 400 milions d'euros, la major part dels quals es destinaran a la construcció de 2 nous blocs logístics: el 2013 està previst inaugurar el de Guadix (Granada) i, el 2014, l'empresa pretén posar en funcionament el bloc logístic d'Abrera (Barcelona). El desembre de 2009 va firmar un acord amb l'ajuntament d'aquesta localitat i el juliol de 2010 el president Montilla va posar la primera pedra d'aquest nou centre logístic. La inversió prevista és de 250 milions d'euros i en els treballs de construcció participaran 150 pimes i 600 treballadors. El març de 2011 es va inaugurar el bloc logístic de Villadangos del Páramo (Lleó), que ha suposat una inversió de 200 milions d'euros en R+D i la creació de 400 llocs de treball fixos directes.

El Departament de Botigues i Prescripció, dirigit per José Jordá, està estructurat en quatre àrees en què han dividit el territori espanyol i d'ell depenen les 1.356 botigues de la companyia, amb un coordinador de botiga al capdavant de 30-40 treballadors que, de mitjana, té cada un dels supermercats. Els treballadors de les diverses botigues reben una formació semblant que els prepara per a ocupar-se d'obligacions específiques. Així, la formació que reben els reposadors difereix de la rebuda pels caixers, o pels peixaters. Amb un nucli formatiu comú, sobre els principis de Mercadona i amb especial atenció al paper central del client, la resta ajuda al treballador a conèixer com ha de realitzar-se el treball. Així, el treballador de peixateria sap que ha de col·locar els llenguados cap per avall, canviar el gel cada torn i un llarg etcètera de qüestions que es realitzen de la mateixa manera, amb els mateixos processos en totes les botigues. Es tracta del mètode de formació denominat "carnet homologat", per mitjà del qual es garanteix que cada treballador reba tota la formació que necessitarà en el seu lloc de treball. Els futurs coordinadors reben una completa formació teòrica sobre tots els departaments, que incidirà en els temes que els afectaran directament en el seu futur lloc i, a més, formació pràctica que els permetrà exercitar allò que s'ha après amb la teoria i sempre sota la supervisió d'un tutor.

En Mercadona busquen persones que destaquen per la seua actitud positiva, il·lusió i entusiasme, passió, vocació de servei, afany de superació, ganes i interès per aprendre i, sobretot, persones compromeses que vulguen forjar-se el seu futur professional dins de l'empresa. No és un factor determinant que els candidats tinguen experiència en el sector, ja que el seu model de formació està dissenyat per poder facilitar, a tots aquells que reunisquen les qualitats mencionades, els coneixements necessaris perquè obtinguen èxit en l'exercici de les seues tasques. El procés de selecció consta d'entrevista i dinàmica de grup. A vegades, quan el lloc ho requereix, es realitzen proves de coneixements. Els criteris a l'hora de decidir-se per un candidat o un altre estan en funció de les qualitats anteriors, ja que són les que es consideren clau en aquest sector on, entre altres, tenir vocació de servei i sentir-se a gust amb el que es fa són determinants per poder aconseguir un equilibri personal i laboral de llarga durada, que és el que es pretén en aquesta empresa. Portat al màxim, seria que qualsevol persona que s'incorpore a Mercadona acabe la seua vida professional en l'empresa.

Així mateix, el Departament de Botigues s'encarrega de buscar noves localitzacions per a botigues Mercadona per tot el territori nacional. Una vegada determinada una àrea geogràfica en què es podria instal·lar una nova botiga, busca un terreny o un local i el Departament d'Obres i Manteniment, dirigit per Francisco López, s'encarrega de dur a terme les reformes i

construccions necessàries, així com de sol·licitar els permisos per obrir la botiga en termini i forma. Mercadona va invertir 600 milions d'euros el 2011, destinats principalment a l'obertura d'uns 60 establiments al llarg de l'any, amb Catalunya i la zona centre com a àrees prioritàries de creixement.

El Departament Internacional, dirigit per Francisco Espert, és el més petit dels departaments de l'empresa i s'encarrega de gestionar les compres internacionals. A més, té les mires posades en mercats nous. En aquest sentit, Mercadona preveu internacionalitzar el seu negoci a partir del 2012, la qual cosa s'escometrà, previsiblement, per mitjà d'adquisicions. Els possibles mercats en què podria tantejar la seua entrada se centren en països europeus com Portugal, França o Itàlia. La companyia analitzarà les possibilitats que ofereixen cadenes de supermercats d'entre 25 i 30 establiments, amb una superfície d'uns 1.200 a 1.500 m².

El Departament de RH gestiona els 70.000 empleats de l'entitat i es divideix en diverses àrees en funció de les característiques de la zona en què treballa. Dins d'aquest departament, un grup d'advocats i un altre de professionals de la salut (79 metges i 23 tècnics de nivell superior especialitzats en serveis de prevenció de riscos) col·labora amb el director del departament, Héctor Hernández, en l'assessorament d'algunes qüestions especialitzades relacionades amb la legislació, la salut i la seguretat laboral.

La direcció de recursos humans es du a terme partint de la premissa que el treballador és el segon grup prioritari per a l'empresa. Prova d'això és que el 100% de les més de 62.000 persones que formen l'organització són fixos. També és de destacar el pagament del 100% del sou en cas d'incapacitat laboral i uns sous mínims que superen la mitjana del sector.

La formació per als nous treballadors s'inicia amb el Pla d'acollida, on reben amb detall la informació sobre l'empresa i sobre les funcions que exerciran en el seu futur lloc de treball. Posteriorment, continuen la trajectòria coneixent el model de gestió que es considera fonamental perquè coneguen la missió, els objectius, els punts de vista i el rumb que té la companyia. Al mateix temps, reben la formació específica del seu lloc, la qual va avançant de manera progressiva, d'allò més senzill a allò més complex, començant des de la teoria per passar després a una fase on es posa en pràctica allò que s'ha après, sempre supervisada pel seu formador. Una vegada finalitzada la formació amb èxit, el treballador està preparat per portar a la realitat el que aprèn i desenvolupar-se amb garanties davant de les necessitats dels clients. En Mercadona es fomenta la formació contínua per millorar coneixements i aptituds, i per facilitar la promoció a llocs de més responsabilitat. El 2011, l'aposta per la formació i el desenvolupament dels treballadors va permetre que, gràcies als seus mèrits laborals, un total

de 644 persones aconseguiren llocs de més responsabilitat. En Mercadona, el 100% dels càrrecs directius han aconseguit el seu lloc a través de la promoció interna (fins i tot els 9 membres del comitè de direcció). Consideren que el potencial humà que tenen en l'empresa els permet absorbir totes les necessitats de nous llocs directius.

Al llarg del 2011 s'han realitzat diversos mòduls de formació en l'empresa. Un d'ells ha estat el de "formació en lideratge", del qual s'han beneficiat molts directius de la companyia que han millorat les seues aptituds en aquesta matèria. Un altre mòdul és el de "formació pràctica de directius en les botigues", que té com a objecte dotar-los de més preparació en la gestió i direcció dels supermercats. A més, s'ha realitzat un mòdul d'informàtica per a potenciar les habilitats dels treballadors en l'ús d'aquesta eina, en el qual s'han abordat mòduls formatius específicament dirigits al personal de coordinació de projectes, analistes i personal de les àrees de disseny i programació, amb l'objectiu d'actualitzar les tecnologies i sincronitzar els projectes amb els proveïdors.

La retribució dels treballadors té dos components. El primer es basa en el principi d'equitat interna que diu que "a idèntica responsabilitat, el mateix sou", i es compon de sis nivells retributius, en els quals estan inclosos tots els llocs de treball, i en cada un d'aquests nivells s'estableixen cinc trams. El pas d'un tram a un altre es porta a terme a través d'una entrevista individual anual, que té cada coordinador amb els seus col·laboradors, en la qual es repassa i valora la trajectòria laboral de l'any en curs i es marquen les expectatives per al següent. L'altre component és la prima per objectius, instaurada en el 2000, a fi de premiar l'esforç personal de cada treballador. El 2011, l'empresa va decidir destinar a la prima per objectius més de 223 milions d'euros. Aquesta quantitat es reparteix entre totes aquelles persones amb més d'un any d'antiguitat en Mercadona i la implicació de les quals no sols haja permès aconseguir les metes generals de la companyia, sinó també complir els objectius específicament marcats per a cada lloc de treball.

Per a millorar contínuament el grau de satisfacció dels treballadors, Mercadona considera la conciliació de la vida laboral i familiar un dels elements fonamentals i d'interès en l'empresa. Entre les accions que duen a terme destaquen les següents: com a norma general, treballen al costat de casa; la decisió presa el 2004 de no obrir els supermercats els diumenges i festius d'obertura autoritzada; la inauguració en el 2000 de la primera guarderia gratuïta per als seus fills, a la qual se'n varen afegir unes altres posteriorment; l'ampliació en un mes més de permís maternal el 2005 (3550 treballadores van ser mares el 2011); conèixer els horaris amb un mes d'antelació —amb la possibilitat que el treballador trie un horari voluntari durant un període

determinat de temps o la garantia de quinze dies de vacances a l'estiu i l'hivern; el 2009 es va implantar el nou ventall d'horaris de treball per al personal amb reducció de jornada per atenció de fills menors de 8 anys d'edat, a qui s'ofereix una major flexibilitat d'organització amb 86 combinacions de jornada diferents, enfront de les 7 del 2008; o l'ampliació de la plantilla estàndard (horaris homogenis anuals), de la qual des del 2009 també pot beneficiar-se el personal laboral del Departament de Logística. Totes aquestes accions van encaminades a permetre al treballador organitzar de manera més àmplia i còmoda el seu temps lliure.

El 2009, Mercadona es va fer amb el 100% del control de Caladero, el seu proveïdor de peix. L'objectiu era mantenir-se en el capital de manera provisional fins que trobaren un inversor interessat en la companyia. La intenció de Mercadona és potenciar i impulsar el desenvolupament del projecte de venda de peix fresc en els seus establiments.

Pel que fa a la seua relació amb l'entorn, un dels objectius de Mercadona és mantenir una relació molt estreta amb els seus veïns. Fa anys que la companyia és conscient que, per a aconseguir una convivència òptima, ha de ser totalment *invisible* per a l'entorn en què desenvolupa l'activitat. Per això ha decidit dur a terme les mesures necessàries que li permeten assolir aquest objectiu. Amb tal finalitat, el 2011 va portar a terme les iniciatives següents: ús de portapalets insonoritzats en el moviment de mercaderies; rodes de goma en les màquines que eleven els palets de més pes; reformes integrals en distints supermercats de la companyia per millorar la insonorització i els aïllaments; ús d'ozonificadors per reduir l'emissió de males olors en els llocs on es dipositen els contenidors de fem; tancament i trasllats de botigues, i augment de la descàrrega nocturna silenciosa.

Font: Web corporativa de Mercadona, *Casos de Direcció estratègica de la empresa* (Guerras y Navas, 2008), entrevista al director de RH de Mercadona (Equipos&Talento) el març de 2008, Memòria anual de Mercadona (2009), *Cinco Días* (27 de 10 de 2010).

PRÀCTICA NÚM. 6

PRODUCCIÓ

OBJECTIU

Aquesta pràctica permet aplicar els coneixements adquirits en el mòdul teòric referents als diferents processos productius i a la seva classificació en funció de determinats criteris.

TREBALL QUE CAL REALITZAR

A continuació es presenten quatre casos d'empreses en els quals es descriuen els seus processos productius. Identifiqueu el tipus de procés productiu de cada cas i assenyalau-ne les característiques principals.

TALLER DE COSTURA ATELIER

Aquesta empresa va ser constituïda per la senyora Maria Navarro, modista de professió, fa més de 35 anys. Els seus començaments van ser en un pis, amb dues empleades, i es dedicava a arreglar els vestits de dues de les millors botigues de moda de la ciutat. Als tres anys, va decidir donar un nou rumb al seu negoci i es va especialitzar en la confecció, a mida, de vestits de festa per a senyores. En aquella època, en el taller treballaven quatre persones. L'èxit va ser ràpid i important, fonamentalment, pels motius següents:

- Les clientes tenien la possibilitat de dissenyar-se, íntegrament o parcialment, el vestit.
- La qualitat, minuciositat i cura en la confecció estaven assegurades.
- S'utilitzaven teixits de màxima qualitat.
- Cap model es repetia idènticament, amb la qual cosa s'assegurava a la clienta l'exclusivitat del vestit.

D'aquesta manera, el negoci va anar creixent i va aconseguir fer-se amb una clientela molt exigent i d'un alt poder adquisitiu. La senyora Maria sempre deia que l'èxit de l'empresa es devia al fet que totes les seues treballadores eren autèntiques "modistes de les d'abans". Coneixien a la perfecció i podien realitzar totes les tasques del procés de confecció d'un vestit: des del disseny al tall de patrons o des de planxar amb vapor industrial fins a cosir amb màquina elèctrica o a mà.

La confecció del model sempre seguia unes pautes preestablertes per l'ama del taller. En primer lloc, la senyora Maria tenia una entrevista amb la clienta, on aquesta li exposava minuciosament i detalladament les característiques del vestit que volia, i es feia un esbós del model. A continuació, es triava la tela. Decidit açò, un modista es feia responsable de l'encàrrec, prenia les mesures a la clienta, dibuixava els patrons i tallava la tela. Posteriorment, i ajudada per un altre modista, embastaven el vestit. Quan estava embastat, citaven la clienta per a una primera prova. En aquesta prova s'ajustaven les formes i començaven a incorporar-se els possibles complements que portara el vestit, com ara brodats, randes, volants, pedreries, etc. Si la clienta donava l'aprovació, cosien definitivament el vestit.

La confecció tardava entre 15 i 30 dies, segons la complexitat del treball. Per comprovar la perfecció del vestit, es feia una segona prova, on definitivament s'ajustava el vestit i encara cabia la possibilitat de fer-hi unes modificacions mínimes. Si tot estava correcte i la clienta, satisfeta, es planxava i es guardava en una funda de tela fins al moment d'enviar-lo a casa de la clienta.

OFIMOBLE S.A.

L'empresa OFIMOBLE S.A., situada en un polígon industrial de València, es dedica a la producció de mobiliari d'oficina. L'empresa té una àmplia gamma de productes entre els quals destaquen diversos models de taula d'oficina, prestatgeries, armaris, cadires ergonòmiques, taules auxiliars i d'ordinador, etc., si bé el volum de producció, per a cada un dels productes, és reduït perquè està en funció de la comanda concreta que faça el client.

El procés productiu de les distintes peces es desenvolupa de la manera següent; en primer lloc, la matèria primera (aglomerat, aglomerat xapat, melamina o fibra) passa a l'àrea de tall, on hi ha dues màquines talladores: una que té una serra en posició horitzontal i una altra, en posició vertical. L'ús d'una o d'una altra dependrà de la forma i grandària de la peça que calga fer. Una vegada tallats els taulers, passen a la secció de xapat i a la de massissat.

La segona fase del procés productiu consisteix a trepar els taulers i fer-hi els forats necessaris per al posterior muntatge. D'ací es passa a la fase de motlura (tercera fase) en la qual es realitzen els buits, en els laterals de la peça, per al posterior encolat.

La quarta fase consisteix en l'escatat de la peça i a continuació es pot procedir bé a l'acoblament i acabat de les distintes peces (per a després polir-les o lacar-les), o bé invertir l'ordre de les fases, depenent del producte concret de què es tracte. Finalment, el producte acabat passa a la fase d'embalatge, encara que alguns productes (armaris, prestatgeries, taules grans) a causa de la seua grandària són embalats en peces separades, sense muntar.

La producció es realitza per encàrrec sobre un catàleg bàsic que, en certa manera, permet al client personalitzar els seus mobles segons les seues necessitats. Cada comanda pot necessitar una seqüència pròpia i única de producció, la qual cosa fa difícil la programació de la producció i augmenta el transport de materials i els inventaris de productes en curs.

La maquinària és poc especialitzada, la qual cosa permet realitzar operacions diverses i fa que la inversió inicial no siga massa elevada. Els treballadors es caracteritzen per la versatilitat i són capaços de manejar diferents màquines, depenent de les necessitats del procés productiu.

CONSTRUCCIONS DACO S.L.

Construccions DACO és una empresa situada en la comarca de la Marina i dedicada a la reparació i construcció d'habitatges. Aquesta empresa encetà el seu camí en els anys setanta com a empresa individual en què hi treballaven el propietari, un oficial i un peó. El creixement dels vuitanta i l'habilitat de gestió del propietari van portar al creixement de l'empresa i la seua conversió en societat limitada. En l'actualitat, Construccions DACO té 25 empleats i se centra en la construcció d'habitatges unifamiliars i en la reparació i restauració de cases antigues.

Els factors elementals del procés productiu són, en primer lloc, la mà d'obra, en la qual destaquen dos oficials de primera que estan especialitzats en les tasques de restauració d'elements decoratius propis de les cases antigues, una arquitecte tècnic i una dissenyadora d'interiors; la resta de treballadors són oficials i peons qualificats per a la realització de qualsevol tasca associada amb aquest tipus d'activitat.

En segon lloc, en els equips productius utilitzats es pot distingir entre utensilis generals (martells, calderetes, tiralínies...); maquinària i ferramentes lleugeres (radial, puntals metàl·lics, planxes d'encofrar, pastadora, ploma...) i maquinària pesada (grues industrials, formigoneres,

camions de càrrega...). La maquinària és d'ús general, ja que s'utilitza en distintes obres. Les tasques d'electricitat, llanterneria i fusteria són subcontractades a empreses externes.

El procés productiu s'adapta fil per randa a les demandes del client, és un procés totalment personalitzat i específic per a cada obra concreta. El principal problema per a l'empresa és la correcta coordinació dels materials i estris necessaris per a minimitzar els inventaris i utilitzar una bona programació temporal de projectes.

El grau d'automatització és molt reduït, només es pot destacar que per a les tasques de disseny, efectuades per l'arquitecte i la interiorista, tenen un equip informàtic equipat amb un programa CAD/CAM que els permet més flexibilitat i precisió en el disseny, visualitzar els projectes dissenyats amb diferents perspectives i colors, i generar la documentació tècnica necessària per al procés de fabricació (plànols, paràmetres,...).

ESTORES DE CAUTXÚ TORRELLANO S.L.

Aquesta empresa està localitzada a Torrellano (Alacant). En els seus començaments produïa goma-suro per a les fàbriques de vulcanitzat; més tard decidí començar la producció d'estores de goma per a l'automòbil que, gradualment, passà a ser l'únic producte.

La instal·lació d'una factoria Ford a Almussafes suposà un repte per a l'empresa, que passà a realitzar grans inversions que li permeteren ser-ne subministrador i complir els exigents nivells de qualitat imposats per la multinacional. Aquell moment es pot considerar l'autèntic naixement de l'empresa tal com és ara, perquè subministrava jocs sencers d'estores de cotxe a Ford. Amb aquesta base va anar ampliant la gamma de producte amb estoretetes per a diferents models d'automòbils. Actualment, és líder del mercat, ven a distribuïdors, fabricants d'automòbils i grans superfícies.

Avui en dia, la producció es troba totalment mecanitzada. L'única fase que encara es realitza de manera manual és l'ensacat del producte, com a pas previ al cosit d'aquests sacs i el seu posterior emmagatzematge per mitjà de carretons elevadors fins al moment de l'expedició.

Bàsicament, en l'actualitat fabriquen un sol producte: l'estora per a automòbil. Encara que açò no vol dir que només es fabrique un tipus d'estora, ja que òbviament hi ha multitud de models en funció de les marques a què es proveeix i dels vehicles a què es destinen.

El procés de fabricació de les estores és com es descriu a continuació:

—FORMULAT. S'introdueix el format, compost per la mescla del cautxú amb additius, en la proporció que cada producte exigisca.

—BANBURY i CILINDRE. En el Banbury (mesclador intern) es produeix la mescla a una temperatura de 100 °C, i després d'això passa al cilindre (mesclador extern) on es produeix l'acabat de la mescla i la seua refrigeració (passa a 70 °C).

—CALANDRA i PREFORMAT. El pas següent és el calibrat i laminació de la mescla, donar-li un grossor i amplària determinats. Aquesta operació es realitza en una calandra.

—PREMSA. El producte resultant es talla segons models, i després d'un repòs passen a les premses on amb uns motlles, a alta pressió i temperatura, es produeix el vulcanitzat que els conferirà el seu dibuix definitiu.

—REBARBAT. Diversos operaris refinaran, amb tisores, les estoretes i n'eliminaran el sobrant (rebaves).

—ENVASAT. El pas següent és l'envasament de les estoretes en un aparell envasador.

—ENSACAT. S'ensaquen a mà, es cusen els sacs i tot seguit són dipositats en un magatzem.

D'aquesta manera, Estores de Cautxú Torrellano S.L. elabora dos milions de quilograms de goma a l'any per a la fabricació de les estoretes per a automòbils. Actualment, l'empresa està considerant l'ampliació de la factoria en uns terrenys nous, la qual cosa els permetrà augmentar la capacitat productiva.

GUIÓ PER AL TREBALL EN EQUIP

**FONAMENTS DE DIRECCIÓ D'EMPRESSES
(35928)**

**GRAU DE FINANCES I COMPTABILITAT
CURS 2013-2014**

Introducció

Amb l'objectiu de desenvolupar les competències genèriques establertes en el Grau de Finances i Comptabilitat (FIC) es realitzarà un treball en equip que suposa analitzar en una empresa real diferents conceptes estudiats en l'assignatura. D'aquesta manera, s'ha d'analitzar **i sintetitzar informació** procedent de distintes fonts (entrevistes, anàlisi de bases de dades, articles de premsa, observació directa, llibres,...), i s'ha de treballar la **comunicació escrita** (presentació d'un informe escrit) i la **comunicació oral** (exposició oral del treball, utilitzant diferents mètodes i suports expositius). Així mateix, la competència **treball en equip** serà rellevant per a un bon desenvolupament del projecte. Per això, es prestarà una especial atenció a diferents aspectes procedimentals: fitxes d'elecció d'empresa, de repartiment de responsabilitats, cronograma de grup, diari de grup, memòries individuals,...). Finalment, l'execució d'aquest treball afavorirà l'aprenentatge autònom, l'aplicació del coneixement de caràcter teòric a situacions pràctiques i la necessària presa de decisions.

El treball consisteix a analitzar, partint de diferents fonts d'informació, alguns aspectes estudiats en l'assignatura en un context real: una empresa. Per a això, presentem el guió de treball següent.

És fonamental entendre que el treball no és només una descripció de l'empresa, sinó una anàlisi amb un fonament i una justificació teòrics.

Qui forma el grup de treball?

El grup o equip de treball **estarà format pel nombre d'estudiants que determine la professora**. Tots els membres del grup han de pertànyer al mateix subgrup pràctic. Perquè es done un aprenentatge cooperatiu i el grup obtinga un bon resultat, tots els membres s'han de comprometre i complir amb les qüestions pactades des del principi.

Què hem d'analitzar?

S'ha d'estudiar una empresa real. Açò implica, en primer lloc, triar una empresa i contactar-hi. Com a norma general, l'empresa triada haurà de tenir un **mínim de 20 treballadors**.

L'elecció de l'empresa es realitzarà seguint les fitxes annexades al final d'aquest document. Per a això, l'equip ha de proposar i valorar les distintes empreses potencials en funció de diferents criteris. La professora serà qui done l'aprovació definitiva de l'empresa.

Els alumnes, en contactar amb l'empresa, han de sol·licitar la realització d'entrevistes amb el/la director/a general o gerent i amb aquells directius que es considere oportú. Si així fóra necessari o ho requerira l'empresa, l'equip de treball podrà tenir una carta de presentació signada per la professora.

La informació sobre l'empresa pot obtenir-se a través de diverses fonts: entrevistes a l'empresa, anàlisi d'informació pública sobre l'empresa i l'observació directa.

Respecte a la primera font d'informació, l'entrevista, s'hauria de realitzar a un directiu o directiva que tinga un coneixement general de l'empresa bastant profund. És possible que en algunes empreses, si són de grandària reduïda, el director general desenvolupe, a més dels assumptes propis de la direcció de l'empresa, alguna altra funció, com puga ser la direcció de recursos humans, finançament, etc.

Les entrevistes —un màxim de dos— no haurien de durar més de dues hores (temps límit) i haurien d'incloure una visita a les instal·lacions de l'empresa (almenys fàbrica i magatzems si és el cas).

Atès que el temps concedit per a l'entrevista sol ser limitat, l'equip hauria de portar preparat un qüestionari amb les preguntes que permeten obtenir tota la informació necessària per realitzar cada una de les parts del treball. D'aquesta manera, evitarem oblidar preguntes importants i racionalitzarem el vostre temps i el de la persona que us atén. Se suggereix que realitzeu un "repartiment de tasques": un pot dedicar-se a fer les preguntes preparades, mentre que els altres prenen notes de l'entrevista i d'allò que van observant (per exemple, de l'organització dels treballadors i dels equips de treball), ja que és possible que l'entrevista es desenvolupi alhora que es visiten les instal·lacions.

Seria interessant poder gravar l'entrevista, però **sempre amb el consentiment exprés de l'empresa**.

Com hem de presentar el treball?

El format del treball ha de complir els requisits següents:

- **L'extensió** total màxima d'aquest document serà de 25 pàgines (del punt 1 al 8 del guió inclusivament).
- La **lletra** serà Times New Roman 12 punts o Arial 11 punts.
- L'**interlineat** serà d'1,5 línies.
- El document haurà de tenir **marges** de 2,5 cm i justificats, i portar un **encapçalament** amb el nom de l'empresa.
- Cada informe inclourà, en la **portada**, el nom de l'empresa, els noms dels estudiants (per orde alfabètic) i de la professora, així com el nom de l'assignatura, la titulació i el curs.
- En la primera pàgina ha d'haver-hi un **índex** de continguts, degudament paginat (com el treball) i numerat seguint l'esquema que hi ha en el punt següent. En l'apartat dels annexos s'han de detallar els diferents continguts que comprèn, incloent-hi també la paginació de cada un d'ells.
- Es lliurarà amb una **enquadernació** senzilla (en format A4, portada de plàstic transparent i enquadrada amb espiral).
- Els **annexos** podran anar al final del treball o en un document addicional, segons ho requereixi la professora.

TREBALL que cal realitzar

El guió s'ha estructurat seguint els continguts exposats en les sessions teòriques: anàlisi de l'empresa i l'empresari (temes 1 i 2); estudi dels subsistemes de l'empresa i el seu entorn (temes 1 i 3); l'evolució de l'empresa (tema 4) i l'organigrama de l'empresa (tema 5). De manera esquemàtica, presentem els punts que han de tractar-se en el treball:

- Introducció
 - Motius pels quals s'ha triat l'empresa
 - Descripció i classificació de l'empresa
- Anàlisi de l'empresari i del treball directiu

- Anàlisi dels subsistemes funcionals
- 8. Estudi de l'entorn de l'empresa
 - 4.1. Entorn general
 - 4.2. Entorn específic
- 9. Estudi de l'evolució de l'empresa
- 10. Estudi de l'organització de l'empresa
- Principals conclusions sobre la situació actual i futura de l'empresa
- Bibliografia
- Diari del grup de treball
- Annexos
- Memòria individual en sobre tancat

1. Descripció i classificació de l'empresa

La informació obtinguda en aquest apartat s'ha d'estructurar al voltant d'una introducció en què es presente l'empresa i se n'oferisca una visió general.

- Explicar les raons de l'elecció de l'empresa: per exemple, per ser una empresa a la qual es té un accés fàcil, perquè hi ha proximitat geogràfica, perquè hi treballa algun membre de l'equip, per ser propietat d'algun familiar, etc.
- Descriure alguns aspectes generals de l'empresa com: els productes o serveis de l'empresa, la localització, el mercat al qual dirigeix els productes o serveis (clients), etc.
- Dades que permeten classificar l'empresa, segons l'esquema seguit en les classes de teoria i pràctiques. Justificació teòrica.
 - Criteris econòmics: grandària, sector d'activitat i àmbit d'actuació.
 - Criteris jurídics: propietat i forma jurídica.

2. Anàlisi de l'empresari i del treball directiu

La informació obtinguda en aquest apartat ha de permetre a l'equip identificar si es troben davant d'una empresa dirigida per un empresari risc, un emprenedor o un professional de la direcció, justificant-ho en funció de les aportacions teòriques estudiades en la matèria. Al mateix temps, els membres de l'equip hauran de descriure les activitats dutes a terme pel directiu (la seua responsabilitat principal, les seues funcions, els rols que exerceix, així com les habilitats que li van ser requerides per ocupar el seu càrrec actual).

En aquest sentit, **s'han d'utilitzar els continguts teòrics exposats a classe**, la qual cosa donarà lloc al disseny d'un qüestionari. El disseny del qüestionari us ha de permetre obtenir les dades i la informació necessàries i sereu vosaltres qui, amb la teoria i les dades, podeu analitzar la figura de l'empresari i/o directiu. A continuació, es recullen a manera d'exemple algunes qüestions que poden servir de guia, però que no inclouen tots els aspectes sobre els quals es pot preguntar:

- Trajectòria professional del/de la directiu/directiva
- Participació o no en la propietat de l'empresa
- Tipus d'activitats que realitza habitualment

3. Anàlisi dels subsistemes funcionals

La informació recollida en aquest apartat permetrà a l'equip aprofundir en el concepte de l'empresa com a sistema i la seua possible descomposició en subsistemes. Per a la realització d'aquest apartat és convenient utilitzar els conceptes teòrics del Tema 1 del programa de l'assignatura i recollir la informació necessària a través d'entrevistes als directius dels diferents subsistemes només si fora possible.

Heu de procedir de la manera següent:

- Partint dels departaments que té l'empresa, cal identificar a quin subsistema funcional pertanyen les funcions que es duen a terme en cada departament.
- A més, cal especificar si un departament fa funcions de més d'un subsistema (i detallar quins són).
- Així mateix, s'han d'identificar, si s'escau, els subsistemes inexistents (que no estan representats a l'empresa).

4. Estudi de l'entorn general i específic de l'empresa

Per a la realització d'aquest bloc, s'ha de seguir l'esquema teòric proposat en el Tema 3. Es tracta d'analitzar l'entorn general i l'entorn específic o competitiu. En ambdós casos, no sols cal realitzar una visió descriptiva dels factors que afecten el sector, sinó també indicar si suposen amenaces o oportunitats per a l'empresa.

Entorn general

Per a analitzar aquest primer apartat no es requereix entrevistar cap directiu. S'ha d'obtenir informació d'unes **altres fonts**, com ara premsa, revistes especialitzades, Internet, etc. Com ja s'ha estudiat, aquest tipus d'entorn s'agrupa en quatre categories (PEST):

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| —Factors politicolegals | —Factors econòmics |
| —Factors socioculturals | —Factors tecnològics |

Entorn específic (o entorn competitiu)

En aquest segon apartat, a més de consultar tot tipus de fonts d'informació, es poden elaborar preguntes per a consultar en l'empresa aquelles qüestions que es consideren rellevants, bàsicament, rivalitat entre competidors i poder de negociació de clients i proveïdors. Aquest apartat es basa en les cinc forces competitives.

- *Productes substituïts*: identificar possibles productes substituïts i analitzar l'amenaça que suposen.
- *Competidors potencials*: estudiar l'atractiu del sector i analitzar l'amenaça de nous entrants.
- *Rivalitat entre competidors*: estudiar si hi ha indicadors de rivalitat en el sector: freqüents retalls en preus, innovacions constants en productes o intenses campanyes

publicitàries, entre altres. Analitzar els factors que influeixen en la intensitat de la competència.

- *Poder de negociació de clients*: analitzar la capacitat que tenen els clients per influir en les decisions de l'empresa.
- *Poder de negociació de proveïdors*: analitzar la capacitat que tenen els proveïdors per influir en les decisions de l'empresa.

En el cas d'empreses que treballen en més d'un negoci, l'anàlisi s'ha de centrar en el negoci principal.

5. Estudi de l'evolució de l'empresa

En aquest apartat el grup haurà d'analitzar quina ha estat l'evolució de l'empresa des dels seus orígens fins al moment actual.

S'hauran de descriure els tipus de creixement que s'han produït i justificar les raons que van portar a ells. És a dir, els tipus de creixement segons la direcció (expansió, diversificació i internacionalització) i segons la modalitat (intern, extern o híbrid).

Per a la realització d'aquest punt han de seguir-se els criteris i conceptes exposats en les sessions teòriques (Tema 4).

6. Estudi de l'organització de l'empresa

Aquest apartat suposa aplicar alguns dels conceptes teòrics estudiats en el Tema 5 de l'assignatura. És fonamental una justificació teòrica de l'anàlisi realitzada.

- *Anàlisi a nivell general*: organigrama de l'empresa i nivells jeràrquics que s'identifiquen. Incloure la informació següent sobre els departaments de l'empresa: objectius i funcions, nombre de persones que els formen i qualificació dels treballadors (requeriments).
- *Parts de l'organització*: identificar les parts de l'organització mitjançant una breu descripció de les funcions que exerceixen.

7. Conclusions principals sobre la situació actual i futura de l'empresa

Partint de l'anàlisi realitzada i tenint en compte les amenaces i oportunitats detectades en l'anàlisi externa de l'empresa, heu d'extraure les principals conclusions sobre la situació de l'empresa tant actual com futura.

Així mateix, en les conclusions heu de determinar en quina mesura, com a grup, el treball us ha permès millorar les competències d'aquest grau.

8. Bibliografia

Inclusió de totes les referències bibliogràfiques i fonts d'informació utilitzades. S'ha de tenir cura amb la manera de posar les referències, per a això, s'ha de prendre com a exemple la forma de citació bibliogràfica utilitzada en els llibres bàsics de l'assignatura.

Cal incloure tant les referències dels llibres consultats com les webs, la premsa, etc. que s'entén necessària per a l'elaboració de determinats apartats (per exemple, l'entorn).

9. Diari del grup de treball

Detall de les activitats que el grup ha anat realitzant: dates de contacte amb les empreses, directius amb els quals s'ha contactat, passos que s'han seguit, reunions de l'equip (nombre d'assistents, grau en què cada membre de l'equip ha complert amb les tasques que tenia assignades, etc.), nombre d'entrevistes mantingudes amb la persona de contacte en l'empresa, informació a la qual s'ha tingut accés, etc.

Per a la realització del diari, heu de recollir la informació de cada reunió o activitat en una taula que presente el **format següent** (tots utilitzareu el mateix):

Data i lloc de la reunió	
Membres que hi assisteixen i incidències	
Objectius: tasques que cal desenvolupar	
Responsabilitats: assignació de tasques a membres de l'equip	
Conclusions i pròxima cita	

Es presentaran tantes taules com reunions s'hagen realitzat.

10. Annexos

En els annexos s'inclourà (en aquest ordre):

- El **cronograma** d'activitats: reproduïu la fitxa 4 amb l'ordinador i feu la planificació segons les setmanes que hi ha en el calendari des del primer dia de treball en equip fins al dia del lliurament de l'informe final.
- **Qüestionari entrevista**: incloeu en els annexos les preguntes del qüestionari després del cronograma.
- Les **transparències** que seran utilitzades per a l'exposició oral del treball.
- La informació **rellevant** que heu utilitzat en l'elaboració del treball (notícies de premsa o Internet, pàgines web de les empreses, etc.) i a la qual s'hi fa referència.

11. Memòria individual en sobre tancat

Cada membre de l'equip ha de lliurar, en sobres tancats individuals i idèntics (grandària carta) i juntament amb l'informe escrit, una memòria individual del treball. Per a això es farà ús de la fitxa corresponent (fitxa núm. 5).

Es recomana incloure una funda de plàstic al final del treball (que serà enquadrada juntament amb la resta) per a introduir els sobres.

FITXA 1 DEL TREBALL EN EQUIP DE FDE

Dades que cal que emplene la professora:

GRUP NÚM.: _____

LLIURAMENT INFORME: _____

NOTA INFORME: _____

DATA DE L'EXPOSICIÓ: _____

Identificació dels membres de l'equip:

	Nom	Cognoms
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Coordinador de l'equip: _____

Identificació de l'empresa

Nom de l'empresa: _____

Adreça postal: _____

Codi postal: _____ Població: _____ Telèfon: _____

Persona de contacte: _____

Persona entrevistada: _____

Adreça de correu electrònic: _____

Descripció de l'empresa

Breu descripció de l'activitat

Dades sobre classificació de l'empresa

FITXA 2 DE TREBALL EN EQUIP DE FDE

Anàlisi d'empreses potencials

Empresa 1

Empresa 2

Empresa 3

Puntuació del grup: _____ **Data de contacte:** _____

Responsable del contacte: _____

Empresa 1

Breu descripció de l'activitat

Dades sobre classificació de l'empresa

Possibilitat de contactar l'empresa

Puntuació del grup: _____ **Data de contacte:** _____

Responsable del contacte: _____

Empresa 1

Breu descripció de l'activitat

Dades sobre classificació de l'empresa

Possibilitat de contactar l'empresa

Puntuació del grup: _____ **Data de contacte:** _____

Responsable del contacte: _____

Empresa 1

Breu descripció de l'activitat

Dades sobre classificació de l'empresa

Possibilitat de contactar l'empresa

FITXA 3. NORMES DEL GRUP
Per a ús intern de l'equip

1. Quins recursos físics li calen al grup per elaborar el treball?	Membre responsable d'aportar-lo
Lloc del treball	
Equips informàtics	
Gravadora	
Càmera de fotos	
Accés a Internet	
Impressora	
Memòria USB	
Uns altres	

2. Quins recursos monetaris necessita el grup?	Pressupost previst
Enquadernacions	
Impressions del treball	
Transport	
Uns altres	

3. Quines habilitats es requereixen?	Membres del grups més capacitats
Mecanografia	
Coneixements de Word	
Coneixements de PowerPoint	
Coneixements d'Excel	
Recerca d'informació en Internet	
Anàlisi de la informació	
Capacitat de redacció	
Presentació de la informació	
Uns altres	

4. Previsió de reunions en grup	Compromisos adquirits
Fixar dia de la setmana i hora de les potencials reunions	
Establir un cronograma d'activitats	
Establir un repartiment de responsabilitats basant-se en el cronograma	

Utilitzar la informació per a detallar el diari del treball

FITXA 5 AUTOAVALUACIÓ INDIVIDUAL DE L'EQUIP

Objectiu: avaluar de manera crítica el funcionament de l'equip.

Cada integrant del grup entregarà una fitxa d'autoavaluació, en un sobre tancat, juntament amb l'informe escrit, seguint les instruccions del punt 11 d'aquest guió del treball.

La pàgina següent recull a manera d'exemple el significat de cada una de les puntuacions.

Nom de l'empresa:

	Tu	2	3	4	5	6
Assigna una columna a cada membre del teu equip i posa ací el seu nom i cognom 1. El teu nom: 2. 3. 4. 5. 6.						
Assisteix amb regularitat a les reunions (de 0 a 10)						
Aporta idees (de 0 a 10)						
Ajuda a que el grup funcione bé (de 0 a 10)						
Busca, analitza i prepara el material per al treball (de 0 a 10)						
Té una contribució valuosa en l'equip (de 0 a 10)						

Comentaris/observacions:

Sobre el funcionament de l'equip i els seus membres:

Sobre l'experiència de la realització del treball monogràfic (aspectes positius i negatius):

Aclariments per completar la fitxa núm. 5

Mereix 10 punts	No mereix punts
Assisteix amb regularitat a les reunions. Assisteix a les reunions i no les abandona i és flexible per a programar les reunions, té disponibilitat.	No ha assistit a diverses reunions, ben sovint arriba tard o se'n va abans del final, la seua disponibilitat és escassa.
Aporta idees. Pensa els temes abans de la reunió, aporta suggeriments i se centra en el treball, és capaç de buscar solucions recolzant-se en les contribucions de la resta.	Acudeix a les reunions sense haver pensat els temes, no aporta solucions o idees i tendeix a rebutjar les aportacions dels altres, no és constructiu en els seus comentaris.
Ajuda a que el grup funcione bé. Deixa les diferències personals fora del grup, ajuda a solucionar els conflictes quan sorgeixen i és flexible. Té en compte les necessitats dels membres de l'equip. És capaç de valorar la contribució que cada u fa.	No té iniciativa, espera a que li assignen el seu treball, no és capaç d'acceptar les crítiques, no gestiona bé els conflictes i els converteix en un assumpte personal. Imposa la seua opinió i ignora les intervencions de la resta. No és flexible davant de les necessitats dels altres.
Busca, analitza i prepara el material per al treball. Compleix amb el treball que havia de dur a terme i porta el material al qual s'havia compromès, treballat i llegit.	No compleix amb el treball assignat o compleix a mitges. No ha llegit prèviament la informació que ha buscat. Cal refer les seues recerques o el seu treball.
Té una contribució valuosa en el treball final. És responsable d'allò que se li assigna i és fiable i el seu treball té qualitat. Contribueix al resultat i a l'èxit de l'equip.	No assumeix responsabilitats i cal revisar el seu treball i verificar-lo. La seua contribució és limitada i de baixa qualitat.

NOTA: Aquest guió és una adaptació del guió original elaborat per les professores Angels Dasí i Maria Iborra, del Departament de Direcció d'Empreses.