



# Manual de **Bones Pràctiques** de **Gestió Empresarial** per a la pime



La Cambra  
Cambra de Comerç  
de Terrassa



Assessorament i  
Desenvolupament  
Empresarial

**TÍTOL DE LA PUBLICACIÓ:**

Manual de Bones Pràctiques de Gestió Empresarial per a la pime

**DIRECCIÓ:**

**Josep Beltran i Centelles.** Director de Serveis de La Cambra.

**AUTORS:**

**Gemma Marín i Garcia.** Responsable d'Assessorament i Desenvolupament Empresarial de La Cambra.

**Carles J. Giner i Margarit.** Coordinador de Projectes de l'Àrea d'Assessorament i Desenvolupament Empresarial de La Cambra.

**Daniel Poch i Ochoa.** Soci-Director de DAEC Consulting.

**COL·LABORADORS:**

**Iolanda Pujol i Izquierdo.** Coordinadora Comercial de La Cambra.

**Antoni Munuera i Mánuez.** Responsable de Programes de Promoció Empresarial de La Cambra.

**Noèlia Hurtado i Soriano.** Coordinadora de Programes de Promoció Empresarial de La Cambra.

**Remigi Palmés i Combalia.** Soci director de GERENT PIME.

Amb el suport del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

**Data de l'edició:** juny 2007

**Edita:** Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa

**DL:** B-14997-2008

Prohibida la reproducció total o parcial del material i els continguts publicats en el present Manual, ja sigui en mitjans escrits, electrònics o de qualsevol tipus. Tots els drets reservats a Cambra Oficial de Comerç i Indústria de Terrassa © Copyright 2007

## SUMARI

<b>1. Presentació</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Introducció</b> .....	<b>7</b>
2.1. Origen del Manual de Bones Pràctiques	
2.2. Descripció i context actual del teixit empresarial de la demarcació de la Cambra de Terrassa	
2.3. A qui s'adreça el Manual	
2.4. El gerent de la pime	
2.5. La pime del futur	
<b>3. Les Bones Pràctiques</b> .....	<b>12</b>
3.1. Eixos i instruments per a la gestió empresarial	
3.1.1. Estratègia	
3.1.2. Gestió de persones	
3.1.3. Finances	
3.1.4. Màrqueting i vendes	
3.1.5. Innovació	
4.1.6. El quadre de comandament integral: una eina de control per gestionar una pime	
3.2. Models de referència i els 12 factors clau d'èxit empresarial	
<b>4. Conclusions</b> .....	<b>28</b>
<b>5. Bibliografia</b> .....	<b>29</b>

## 1. PRESENTACIÓ



La dimensió de les empreses en moltes ocasions condiona el seu creixement, i la gran majoria de les empreses catalanes tenen una dimensió petita i mitjana. Per poder afrontar el creixement amb alt nivell de competitivitat, la Cambra de Terrassa ha desenvolupat en el transcurs del darrer any i mig el Pla de Millora Integral de la Pime per afavorir l'impuls dels projectes empresarials en fase de creixement i ajudar-los a superar amb èxit aquest etapa.

Durant aquest temps, i després d'observar les dificultats amb què han d'afrontar les micro i petites empreses per sobreviure dins d'un mercat globalitzat, competitiu i en permanent evolució i l'important esforç que hi han dedicat per situar-se en el mercat, es produeix, en general, una situació crítica, la gestió de la qual resulta clau per al futur de l'empresa: la necessitat d'enfocar el seu desenvolupament empresarial amb l'objectiu de créixer i consolidar-se. La política erràtica de gestió i la manca de planificació i visió global poden ser clau a l'hora d'afrontar una etapa de creixement.

Resultat d'aquesta experiència, neix aquest Manual de Bones Pràctiques que recull algunes

reflexions sobre les situacions que viuen les petites empreses en fase de creixement i sobre la importància de la bona gestió del negoci, al mateix temps que es proposa una guia amb les eines bàsiques que els poden ser de gran utilitat.

Més de cinquanta petites empreses han aportat la seva experiència en aquest estudi que presenta la Cambra de Terrassa, que ha servit per desenvolupar un servei d'assessorament encaminat a fer créixer amb seguretat l'actiu més important de la demarcació. El teixit empresarial contribueix de forma determinant al creixement econòmic del país i esdevé el motor de la nostra economia.

Amb aquesta publicació, La Cambra vol contribuir a la qualificació professional dels nostres empresaris, a afavorir un procés de reflexió i a oferir recursos eficaços de gestió. Animo a empresaris i emprenedors que, compartint problemàtiques i experiències de gestió derivades de la dimensió dels seus negocis, sentin la necessitat de fer créixer les seves empreses a interpretar la nostra proposta com una eina d'ajuda pràctica i a tenir La Cambra com una institució que té com a missió fer-los costat.

**Marià Galí i Segués**  
**President**

Terrassa, 15 de juny de 2007

## 2. INTRODUCCIÓ

### 2.1. ORIGEN DEL MANUAL DE BONES PRÀCTIQUES

Durant els anys 2006 i 2007, la Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa ha desenvolupat el programa d'Estratègies de Millora Integral de la Pime per tal d'impulsar els projectes empresarials en fase de creixement, oferint-los solucions per superar amb èxit aquesta etapa amb la finalitat de consolidar el seu negoci.

Per portar a terme el projecte, La Cambra ha comptat amb el suport de CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial) i ha estat inclòs dins el Pla de Consolidació i Competitivitat de la Pime 2006.

La Cambra de Comerç de Terrassa es va plantejar el disseny del programa d'Estratègies de Millora Integral de la Pime conscient que la gestió d'una pime presenta la mateixa problemàtica independentment del sector d'activitat al qual pertany.

En part, aquesta problemàtica ve donada per la dimensió de les pròpies empreses, que no permet l'especialització dels llocs de treballs, i per tant, és el propi gerent el que desenvolupa totes les tasques directives i fins i tot operatives, en molts casos sense disposar de la formació necessària.

El dia a dia de l'empresa, amb les seves urgències, provoca que les decisions i la gestió dels recursos, tant materials com humans, es portin a terme de forma poc planificada. Aquest fet motiva una política erràtica que genera manca de control, tant en les despeses com en la gestió del capital humà. Moltes vegades dins de les mateixes

empreses no es comparteixen uns objectius comuns, ni es coneixen els indicadors bàsics per prendre decisions basant-se en paràmetres mesurables i no intuïtius.

L'objectiu del projecte ha estat ajudar les pimes a assolir alts nivells de competitivitat, amb la finalitat que es consolidin en un mercat cada cop més dinàmic i exigent, i assessorar-les en la gestió de la seva activitat empresarial.

Amb l'experiència aconseguida durant el desenvolupament del programa d'Estratègies de Millora Integral de la Pime s'ha elaborat el present Manual de Bones Pràctiques per a les pimes amb la finalitat que els sigui una ajuda per poder reflexionar sobre el seu projecte empresarial.

### 2.2. DESCRIPCIÓ I CONTEXT ACTUAL DEL TEIXIT EMPRESARIAL DE LA DEMARCACIÓ DE LA CAMBRA DE TERRASSA

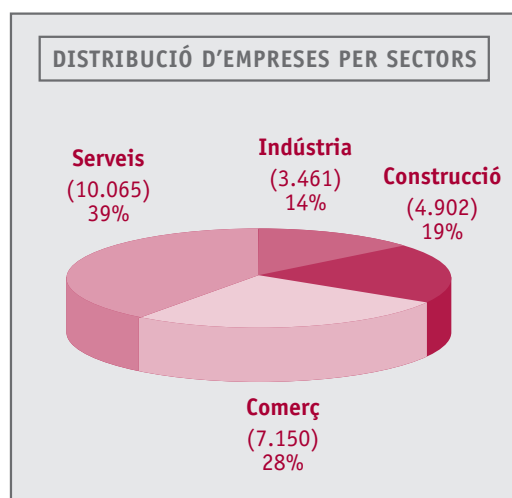
El perfil empresarial espanyol està constituït en un 99,95% per pimes, de les quals el 93,95% són microempreses amb menys de 9 treballadors. Una altra dada a tenir en compte és que gairebé el 51% de les Pimes no tenen assalariats i la tendència és augmentar el percentatge amb el temps.

TIPUS EMPRESA	NOMBRE DE TREBALLADORS	VOLUM DE NEGOCI ACTUAL
Microempresa	< 10	< 2M
Petita empresa	< 50	< 10M
Mitjana empresa	< 250	< 43M

*Definició de micro, petita i mitjana empresa segons la UE  
 Font: Unió Europea 2006*

	MICROEMPRESSES		PETITES	MITJANES	GRANS	TOTAL
	Sense assalariats	Entre 1 i 9 treballadors	Entre 10 i 50 treballadors	Entre 50 i 250 treballadors	Més de 250 treballadors	
<b>Nombre d'empreses</b>	1.616.883	1.365.203	164.195	26.362	1.750	<b>3.174.393</b>
<b>Percentatge</b>	50.94%	43.00%	5.17%	0.83%	0.06%	<b>100.00%</b>

Distribució d'empreses per nombre de treballadors a nivell estatal. Font: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2006



Distribució de les empreses de la demarcació de La Cambra per sectors. Font: Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa, 2006.

Aquesta definició de perfil empresarial coincideix amb el teixit empresarial existent a la demarcació de la Cambra de Comerç i Indústria de Terrassa, que comprèn els municipis de Castellbisbal, Gallifa, Matadepera, Olesa de Montserrat, Terrassa, Rellinars, Rubí, Sant Cugat del Vallès, Sant Llorenç Savall, Ullastrell, Vacarisses i Viladecavalls.

A aquest tipus de perfil li és molt complex enfrontar-se a la nova situació del mercat, el

qual es troba en procés de permanent evolució i cada cop exigeix productes i serveis més especialitzats i competitius. La globalització de les economies i la disminució de la rendibilitat obliga a canviar els patrons de gestió i accelera la transmissió i/o el tancament d'empreses. Aquest escenari afavoreix, per exemple, que gairebé el 90% de les empreses de nova creació fracassin durant els primers tres anys de vida i només un 2% aconseguixi superar el llindar dels cinc anys.

Malgrat el gran esforç que han de fer aquestes empreses per sobreviure i situar-se en el mercat, un cop ho han aconseguit se'ls planteja una nova problemàtica: enfocar el seu desenvolupament empresarial amb l'objectiu de créixer i consolidar-se.

Durant els darrers anys, les empreses estan experimentant un creixement generalitzat, afavorit per la bona situació econòmica existent en els països desenvolupats.

Si bé és cert, que amb el pas del temps, aquesta bonança econòmica pot experimentar fluctua-

cions, es pot afirmar que en general es manté un bon nivell de creixement empresarial. No obstant això, la pime ha de fer front a una necessitat de desenvolupament d'una intensa activitat empresarial, sovint mancada del nivell de control sobre la gestió i els resultats que seria necessari mantenir. En els darrers anys, com a conseqüència del gran nivell de demanda i els grans volums de producció, la pime ha prioritzat l'activitat productiva/operativa, desatenent sovint l'optimització de recursos i el control de la gestió.

Si l'empresa aconsegueix assolir un increment de la seva activitat, inevitablement comencen a aflorar les precarietats en el sistema de gestió. Errors en la producció, en el sistema de prevenda-postvenda, problemes de comunicació interna i externa, desmotivació de col·laboradors, clients atesos incorrectament, etc. Molts d'aquests problemes no són conseqüència directa d'aquesta despreocupació, però sí deriven d'altres factors interns.

### 2.3. A QUI S'ADREÇA EL MANUAL

El Manual de Bones Pràctiques va adreçat tant a micro, petites i mitjanes empreses que es trobin en aquest moment en un procés de creixement i desitgin superar amb èxit aquesta etapa amb la finalitat de consolidar el seu negoci.

Per a aquest estudi, s'han descartat les grans empreses ja que es considera que les seves problemàtiques són diferents, donat que les seves característiques també ho són.

Pel que fa als sectors d'activitat, les empreses poden pertànyer a qualsevol d'ells donat que les bones pràctiques que es recullen són els pilars fonamentals de l'organització empresarial sense estar relacionats amb cap sector d'activitat concret.

### 2.4. EL GERENT DE LA PIME

Les pimes, en la seva immensa majoria, s'han creat al voltant d'uns productes que són coneguts perfectament pel fundador de l'empresa. En moltes ocasions aquesta persona no disposa de formació específica en l'àmbit de la gestió empresarial.

Pel que fa a la direcció de la seva empresa, el gerent de les pimes és una persona autodidacta, que ha après mitjançant la tècnica de l'assaig i l'errada, per tant, aquest aprenentatge li ha resultat molt costós d'aconseguir.

El fundador del negoci, en algun moment, ha de decidir si vol assumir el rol de gerent o si vol continuar realitzant tasques de nivell més tècnic, que és el que realment coneix i li agrada. Sovint el dia a dia del gerent es centra en la resolució d'incidències, imprevistos i temes urgents. Aquesta situació provoca que s'oblidi de la seva principal funció que hauria de ser pensar com vol que evolucioni l'empresa en el futur, fixar uns objectius i dissenyar una estratègia per arribar-hi.

En molts casos, els gerents tenen la sensació que alguna cosa no funciona bé dins de les seves empreses, bé perquè es troben amb manca de

temps, manca de recursos o un mal clima laboral, o en ocasions, totes tres situacions alhora.

Per l'experiència acumulada en les relacions amb les petites i mitjanes empreses, La Cambra ha pogut constatar que els directius d'aquestes empreses sovint no són conscients que la seva problemàtica diària és similar a la que han d'afrontar els directius de la majoria de les empreses.

## 2.5 LA PIME DEL FUTUR

Des de La Cambra es creu en el gran potencial de les pimes que els hi ha de permetre, amb les eines adequades, consolidar-se com a empreses de futur.

Les empreses han de tenir clar quin és el seu projecte empresarial, com desitgen evolucionar a mitjà i a llarg termini, definir una estratègia per aconseguir els seus objectius, conèixer quins recursos necessiten, tant humans com materials i saber com obtenir-los.

Les empreses han de créixer fins a la dimensió adequada per poder realitzar el seu projecte empresarial. El cert és, que una empresa que no es fixi noves fites acabarà desapareixent. Altra-ment, no tot ha de ser créixer en dimensió, es pot augmentar la rendibilitat a través de millores en la gestió, la producció o la qualitat, sent mediambientalment més eficients o expandint-se internacionalment.

Les empreses estan formades per equips de

persones liderades pel gerent, el qual ha de planificar el futur de l'empresa. Necessita unes eines que li permetin prendre les seves decisions en base a dades objectives i no d'una manera intuïtiva.

Per tal de minimitzar els efectes produïts per la contínua evolució dels mercats, cal que disposem d'instruments que ens permetin anticipar-nos als canvis i aprofitar-los com a oportunitats.

Tota l'organització ha d'estar orientada al client. El client ha de ser la raó de la seva existència, per tant hem de conèixer quines necessitats té, com el podem ajudar o què valora de nosaltres.

Tots i cadascun dels departaments de l'empresa treballen per al client, encara que pugui semblar que no tinguin relació directa. Ens hem de preguntar què es pot fer des de cadascun dels esmentats departaments per millorar la relació amb els nostres clients incrementant alhora l'aportació de valor.

Les pimes compten amb l'avantatge de tenir una alta capacitat de reacció, són àgils, flexibles i properes als seus clients, és a dir, s'adapten en cada moment a les necessitats específiques dels esmentats clients.

Per poder ser coneguts pels clients és necessari treballar per aconseguir tenir una marca pròpia, que sigui coneguda i s'identifiqui per part dels nostres clients com a símbol de la qualitat i la diferenciació dels nostres productes o serveis.

El creixement de l'organització no pot estar des-



l·ligat del creixement personal i professional de les persones que la integren. Aconseguir un bon clima laboral i dotar les persones d'un projecte professional engrescador repercutirà positivament en el compte de resultats de l'empresa.

És necessària una bona política de personal, que tingui en compte la comunicació, els plans de formació continuada, el desenvolupament de carreres professionals, la gestió del talent, entre d'altres.

Actualment, les pimes han de considerar com a mercat potencial tot el món. La competència de les pimes pot provenir de qualsevol lloc del món. Per tant, donat que haurem d'afrontar les dificultats d'aquest escenari, caldrà preparar la nostra empresa per competir a nivell mundial i poder gaudir també dels avantatges d'aquesta situació.

La innovació, no només la tecnològica, ha de ser un motor per al creixement constant de les empreses.

### 3. LES BONES PRÀCTIQUES

#### 3.1. EIXOS I INSTRUMENTS PER A LA GESTIÓ EMPRESARIAL

Els 5 eixos a tenir en compte per gestionar eficaçment una pime són:

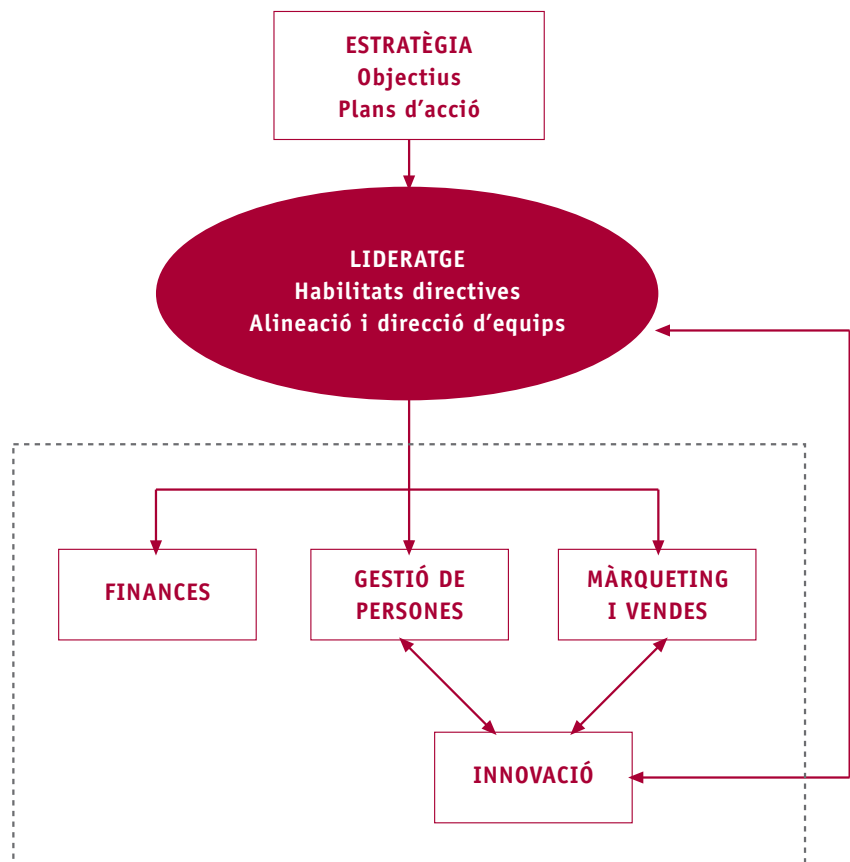
- Estratègia
- Gestió de persones
- Finances
- Màrqueting i vendes
- Innovació

S'han escollit aquests 5 eixos perquè són bàsics, transversals i comuns a totes les empreses. No

hem d'oblidar que hi ha altres àmbits de l'empresa com poden ser la gestió d'aprovisionaments, la gestió de la qualitat, la logística, les operacions, el medi ambient o el manteniment de les instal·lacions, que són molt importants, però entenem que s'haurien de treballar amb ells un cop aquests 5 eixos estiguin controlats i ben gestionats.

Per una altra banda, amb la finalitat de gestionar i controlar correctament els principals àmbits de gestió de l'empresa és necessari disposar d'un quadre de comandament integral.

**Quadre de comandament integral**



### 3.1.1. Estratègia

La paraula estratègia està relacionada amb les paraules triomfar i èxit, per tant, ha d'anar estretament vinculada a la paraula empresa. Això es pot interpretar expressant que perquè un negoci tingui èxit i es pugui consolidar en el temps, és necessari que disposi d'una estratègia ben definida.

#### **ESTRATÈGIA:**

“Una estratègia és el model o pla que integra en un tot coherent els principals objectius, polítiques i seqüències d'acció d'una organització. Una estratègia ben formulada ajuda a ordenar i assignar els recursos d'una organització d'una forma única i viable basada en les competències i mancances internes relatives d'aquesta, els canvis previsibles de l'entorn i les eventuais maniobres d'adversaris intel·ligents”.

#### **James Brian Quinn (1980)**

*Strategies for Change: Logical Incrementalism*

“L'estratègia és el patró d'objectius, propòsits o metes junt amb les principals polítiques i plans per assolir-los, plantejats de tal forma que defineixen en quin negoci està o estarà l'empresa i la classe d'empresa que és o que serà”.

#### **Kenneth Andrews (1971)**

*The Concept of Corporate Strategy*

És imprescindible que les empreses primer defineixin quina és la seva missió, quina és la seva visió i quins són els seus valors. Amb aquestes definicions configuraran la seva cultura empresarial.

#### **MISSIÓ:**

És la raó de ser o d'existir de l'organització, és a dir, la seva declaració de propòsit, la qual justifica la seva existència. Defineix l'àrea d'activitat en la qual competeix.

#### **VISIÓ:**

És la imatge futura del què es vol que sigui l'empresa i el seu posicionament a llarg termini. Expressa cap a on es vol dirigir o a on es desitja arribar. És el principal objectiu de l'organització.

#### **VALORS:**

Són els fonaments de l'organització. Regulen el comportament de les persones de l'organització davant qualsevol situació.

**LA CULTURA EMPRESARIAL:**

És el conjunt de creences i valors que ens defineix la manera d'actuar dins de l'organització empresarial i en relació amb el món que ens envolta. La cultura marcarà la nostra forma d'actuar davant de les diferents situacions o problemes en què es trobi l'empresa. La cultura l'ha de definir la direcció i l'ha de transmetre a tota l'empresa amb la finalitat que tothom la internalitzi i la faci seva.

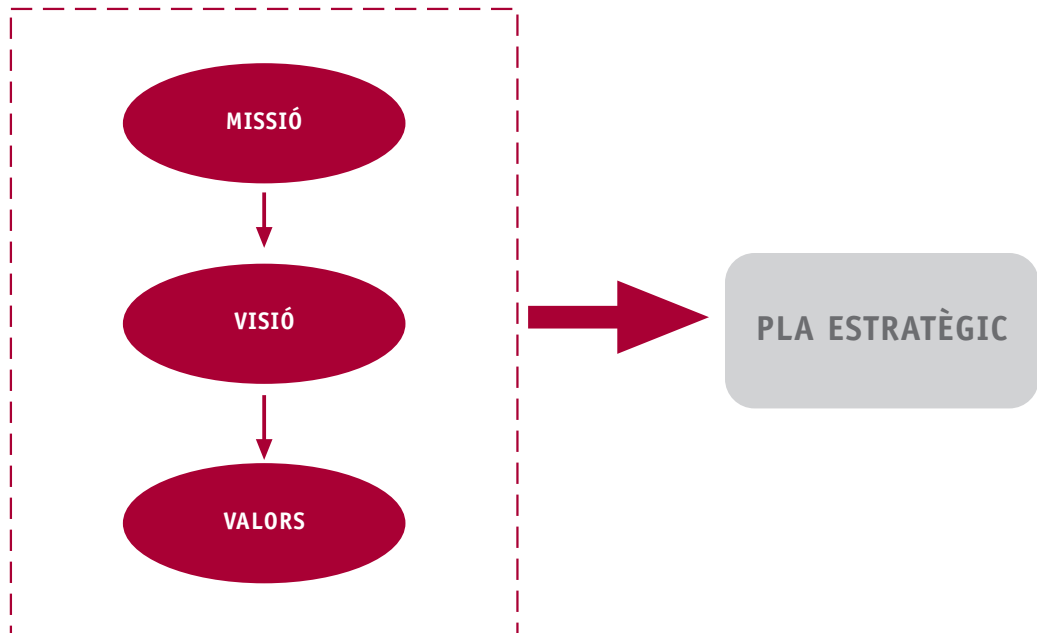
Amb aquestes eines tindrem definits els nostres objectius a curt i llarg termini, com els volem aconseguir i com volem que sigui la nostra empresa a llarg termini.

**PLA ESTRATÈGIC:**

És el conjunt d'accions claus que ha de realitzar l'organització amb la finalitat d'implantar l'estratègia.

És molt convenient que les empreses disposin de documentació escrita on s'especifiqui la cultura empresarial, el seu pla estratègic i el seu pla de màrqueting.

**CULTURA EMPRESARIAL**



### **PLA DE MÀRQUETING:**

És el conjunt d'accions que ens indiquen com portar a terme els objectius comercials establerts a mitjà i llarg termini.

Per una altra banda, també és estratègic que el gerent disposi d'una formació específica en temes de gestió empresarial i lideratge d'equips. En una majoria de pimes el gerent no disposa de la formació per poder realitzar de manera professional la seva tasca directiva.

#### 3.1.2. Gestió de persones

La nostra realitat social i econòmica necessita d'organitzacions capaces d'afrontar nous reptes empresarials i humans. En un món complex com és l'actual, amb accés universal al capital i a la tecnologia, adquireixen una vital importància les competències que aporta la gestió de persones. És necessari saber destacar el potencial i els recursos de les persones com un avantatge competitiu.

Necessitem afavorir la interdependència entre els objectius de l'empresa i els objectius de desenvolupament de les persones, així com orientar la direcció de les persones cap al desenvolupament de variables crítiques que determinin l'èxit i la seva vinculació amb els projectes empresarials. En el nostre entorn competitiu, l'èxit el determina la implicació de les persones en els objectius.

Un bon indicador per avaluar la implicació de les empreses en la gestió de les persones, és el comprovar si l'empresa disposa de:

- Un Manual de Benvinguda per als nous treballadors.
- Una descripció per escrit dels llocs de treball i de les responsabilitats.
- Un pla de formació continuada i plans de carreres professionals.
- Sistemes per a la captació i retenció del talent.
- Sistemes de comunicació interna.
- Una política de retribució establerta.

#### 3.1.3. Finances

Per a la presa de decisions és bàsic disposar de la informació proporcionada per l'estat financer de l'empresa i realitzar la seva anàlisi. Gràcies a aquesta anàlisi és possible definir plans d'actuació amb la finalitat d'assegurar la viabilitat financera de l'empresa i optimitzar la seva rendibilitat.

Evidentment, una bona situació econòmica i financera és sempre essencial per a la sostenibilitat d'un projecte empresarial, però per a aquelles empreses que s'inicien o es troben en una etapa de creixement és vital conèixer l'estat de les seves finances i veure l'evolució dels seus indicadors econòmics, fet que els permetrà definir els objectius en funció de la capacitat d'inversió i les vies de finançament per assumir-los.

S'han de definir uns indicadors financers que ens permetin treure el màxim rendiment als re-

cursos disponibles i analitzar l'impacte econòmic de les operacions. També ens han de permetre identificar fins a quin punt les decisions dins de les empreses es prenen de forma fonamentada en base a informació objectiva.

La majoria de les empreses només disposen de la informació bàsica, sobre aspectes financers i comptables de l'empresa, corresponent a l'informe comptable que s'ha de presentar al Registre Mercantil per donar compliment a les obligacions comptables de l'empresa. No són conscients del gran potencial d'una bona eina de gestió.

Els problemes de finançament són un avís dels problemes més profunds de les empreses. Per tant, en molts casos, són conseqüència d'una estratègia no adequada, una política de vendes mal definida, poca innovació o una absència de gestió de persones que provoquen ineficiències en el funcionament de les empreses.

Una millora en la presa de decisions de caire financer es pot reflectir en uns resultats empresarials òptims. Per poder analitzar la part financera d'una empresa, aquesta ha de disposar com a mínim de:

#### **Comptes d'explotació elaborats per a cada centre de producció o línia de producte o servei**

Les empreses han de disposar d'un compte d'explotació per cada centre de producció o línia de producte o servei que els permeti conèixer la seva rendibilitat i poder prendre decisions basant-se en informació específica i objectiva.

#### **COMPTE D'EXPLOTACIÓ:**

Informa del resultat econòmic de l'empresa, detallant el resultat segons la naturalesa dels ingressos i despeses que la integren.

Analitza els marges que es van produint en funció de les despeses i els ingressos de cada línia de negoci. Amb la finalitat de conèixer la rendibilitat de cada línia de producte o centre de producció s'utilitza un compte d'explotació específic per cadascun d'ells.

#### **Quadre de tresoreria**

Un quadre de tresoreria que permeti a l'empresa conèixer el flux de liquiditat, i els terminis de pagament i cobrament òptim.

#### **QUADRE DE TRESORERIA:**

És una eina que permet determinar la liquiditat de l'empresa a curt termini (màxim un any).

En aquest s'expressen tots els pagaments i cobraments que s'han d'efectuar en un període amb la finalitat d'analitzar si es podran afrontar tots els pagaments i optimitzar els períodes de cobrament. Per aconseguir el seu objectiu és important que el període d'anàlisi sigui curt donat que com més llarg sigui, més difícil serà aconseguir la seva màxima fiabilitat.

### **Indicadors financers dins del quadre de comandament.**

En el quadre de comandament les empreses han de definir els ràtios que els permetin controlar els aspectes clau de les finances de l'empresa.

Els més usuals poden ser: liquiditat, endeutament, rotació d'actius, rendiment (per exemple benefici respecte a les vendes), etc.

#### **QUADRE DE COMANDAMENT:**

És una eina de control que informa de l'evolució dels paràmetres fonamentals de l'empresa, és a dir, proporciona als seus gestors una mirada que abasta totes les àrees del negoci. Si el quadre de comandament és integral, a més a més, permet fer el seguiment del compliment dels objectius estratègics de l'empresa i, en funció de la seva evolució, prendre decisions futures.

#### **Eina de control del fons de maniobra**

Una eina de seguiment del fons de maniobra disponible que permeti prendre decisions sobre l'adquisició o venda d'actius, condicions de finançament o renegociació d'endeutament.

Quan les empreses desconeixen el seu fons de maniobra no són conscients de la seva situació econòmica real, per tant, no poden optimitzar les seves inversions ni es poden anticipar a problemes financers futurs. Mitjançant una eina de gestió podrà preveure

amb antelació els futurs problemes i prendre decisions per evitar-los.

#### **FONS DE MANIOBRA:**

És la diferència entre l'actiu circulant i el passiu circulant. Dit d'una altra manera, la diferència entre els valors o béns que es troben en contínua circulació dins de l'empresa (com per exemple l'estoc, el producte en curs, els deutes de clients, el saldo disponible, etc.) i els deutes exigibles que vencen en menys d'un any (com per exemple proveïdors, creditors comercials, bestretes de clients, hisenda pública, Seguretat Social, etc.).

#### **Programa de gestió de la facturació i comptabilitat**

Disposar d'algun programa de gestió estàndard o a mida que ajudi en el control de la facturació i la comptabilitat, que faciliti l'obtenció de dades bàsiques per a l'anàlisi econòmica i financera de l'empresa.

El més important d'aquest apartat és destacar que existeixen empreses que funcionen sense les eines comptables de gestió bàsiques, com poden ser la formulació periòdica del compte de resultats o la formulació de balanços per a l'anàlisi de les diferents masses patrimonials i per al seu finançament, que els ajudin a conèixer el seu estat financer i a prendre decisions.

La paradoxa és que, tot i que moltes de les empreses disposen d'algun programa de gestió

de la comptabilitat, la majoria d'elles no extreuen la informació necessària per conèixer la seva evolució financera i poder prendre aquestes decisions.

Una de les raons és que normalment les empreses petites tenen subcontractada la seva gestió de la comptabilitat i molt sovint el servei que contracten no va més enllà de la realització de les declaracions fiscals cada tres mesos i preparació dels comptes anuals per al Registre Mercantil, sense que inclogui l'anàlisi de l'evolució del negoci.

Podem concloure, que les decisions en moltes ocasions es prenen per intuïció, endinsats en el dia a dia, sense tenir cap suport en dades objectives. Aquest fet provoca un augment en el risc de decisió i, per tant, també en el nivell d'error.

A més, el fet de tenir eines de control econòmic i financer pot augmentar sensiblement la rendibilitat de les operacions de l'empresa.

#### 3.1.4. Màrqueting i vendes

El nostre entorn ha sofert un gran canvi i les empreses s'han d'adaptar a ell, aquesta reflexió també l'hem de tenir en compte a l'hora de prendre decisions per tal de situar els nostres productes i serveis en el mercat. Ja no és vàlid prendre decisions puntuals, sense una estratègia de posicionament ben dissenyada i definida que ens permeti una activitat comercial constant i consolidada.

És imprescindible conèixer quins són els nostres clients, hem de tenir ben clar quin és el nostre segment de mercat al qual ens volem dirigir i hem de ser capaços de crear una percepció diferenciadora del nostre producte en les ments dels nostres clients.

Per definir quins són els nostres clients i el posicionament desitjat per la nostra empresa s'ha d'analitzar i conèixer el nostre mercat. En l'entorn actual, una estratègia que no es centri en el nostre objectiu i no renunciï a mercats no prioritaris serà insostenible en el temps, ja que els recursos de les empreses són limitats i, per tant, tots els esforços han d'anar orientats al segment de mercat escollit.

Les empreses han de crear un avantatge competitiu en els seus productes o serveis. És a dir, hem d'aportar al client un valor afegit que ha de percebre i els competidors han de tenir dificultats per poder copiar els productes o serveis. Quan es parla d'avantatge competitiu, també s'inclou la gran importància que té orientar el nostre negoci a les necessitats reals del client, i no a les pròpies necessitats de la nostra organització.

Una vegada assentat el nostre posicionament, s'ha de definir una estratègia comercial amb la finalitat de donar a conèixer els nostres productes, establint i consolidant l'equip comercial necessari i fixant els canals de distribució.

Un dels punts més importants a destacar, és que les empreses que han assolit un avantatge competitiu en el seu producte o servei, no ho



han aconseguit com a conseqüència de l'atzar, sinó que ha estat el fruit d'un procés intern de l'empresa.

És imprescindible que les empreses disposin d'un pla de màrqueting, d'un pla comercial i d'una classificació ABC dels clients que els permeti conèixer en quins clients és més interessant centrar els esforços comercials i quins no són el perfil adequat.

### 3.1.5. Innovació

La innovació és un dels aspectes més importants que l'empresa ha de potenciar per sobreviure en un entorn altament canviant i competitiu. Els productes o serveis cada vegada han de ser més específics i diferenciats, amb un creixent nivell de valor afegit. Els clients són més exigents com a conseqüència de la globalització i l'ampliació de l'oferta. En aquest entorn esdevé decisiu plantejar l'estratègia des d'una perspectiva d'orientació al client i al mercat, no exclusivament des del punt de vista del producte o servei.

Una gran part de les empreses no estan acostumades a treballar segons aquesta nova cultura, i no consideren la innovació com a eix estratègic bàsic per al seu negoci. Per altra part, moltes empreses que comencen a mostrar un cert interès en el tema, consideren encara la innovació com una despesa i no com una inversió, fet que dificulta la integració d'un procés d'innovació estable dins de l'empresa.

Les empreses haurien de disposar d'un responsable

d'innovació, encara que fos a temps parcial, per coordinar i dinamitzar totes les activitats relacionades amb aquest aspecte: cap a on evoluciona el nostre sector, quines novetats s'han produït, com gestionem el coneixement dins de la nostra organització, com gestionem els projectes d'innovació o com fomentem les noves idees de tota l'organització.

L'existència d'una classificació de productes segons la matriu del *Boston Consulting Group* permet visualitzar de forma clara si una organització incorpora nous productes al mercat i amb quina freqüència ho fa.

#### **MATRIU DEL BOSTON CONSULTING GROUP:**

Relaciona els nostres productes amb la taxa de creixement anual del mercat i la quota de mercat relativa. Ens permet classificar els productes o els serveis entre prioritaris, tant pel mercat com per l'organització, i aquells que s'han de descartar perquè no interessa ni al mercat ni a l'empresa.

Aconseguir que els nostres productes o serveis siguin prioritaris requereix un procés constant d'innovació per millorar-los i dissenyar de nous.

La innovació no és un eix principal dins de l'estratègia de la majoria de les pimes. Aquestes es troben amb moltes dificultats per incorporar la innovació en els seus processos, sovint degut

a la impossibilitat d'assignar-hi recursos o bé per manca de cultura innovadora.

En molts casos, l'empresa s'ha plantejat com una prolongació d'una multinacional i aspira a treballar com a subcontractada d'aquesta, aplicant la metodologia, disseny i *know-how* que li subministra l'esmentada multinacional.

Això provoca que no es vegi com a necessari tenir un producte amb marca i disseny propi diferenciats de la competència, competint únicament per preu.

En altres casos on l'empresa ha desenvolupat una innovació tecnològica, aquesta s'ha realitzat sense considerar les necessitats actuals dels clients i sense preveure si el nou producte les cobreix, o si ja existeix aquesta tecnologia en el mercat. Per una altra banda, la manca de recursos, com poden ser professionals qualificats, ha dificultat el procés d'investigació i desenvolupament.

També és habitual que a l'hora de llançar el producte al mercat, no s'hagi establert una política de màrqueting, i, per tant, no s'ha definit l'estratègia i el pla d'acció per tal de donar-lo a conèixer, publicitar-lo o distribuir-lo.

Un altre aspecte a tenir en compte són l'existència de programes de suport a la Recerca, Desenvolupament i Innovació Tecnològica (R+D+IT) que les administracions posen a l'abast de les empreses, com poden ser programes de col·laboració entre centres tecnològics, universitats i empreses, deduccions fiscals per R+D+IT o ajuts i subvencions.

### 3.1.6. El quadre de comandament integral: una eina de control per gestionar una pime

El quadre de comandament integral és una eina que recull els indicadors que permeten controlar els principals àmbits de gestió de l'empresa.

El quadre de comandament integral s'ha de dissenyar a mida per a cada empresa, donat que cadascuna té una realitat diferent. S'han de definir els paràmetres concrets i iniciar la recollida de les dades de manera periòdica per obtenir un històric que ens permeti conèixer la tendència dels paràmetres en cada moment i valorar els resultats de les accions que es porten a terme.

Alguns dels paràmetres controlats han de ser la rendibilitat de les diferents línies de negoci, la productivitat, el control pressupostari, els costos, els estocs, la satisfacció dels clients, etc.

Un quadre de comandament integral ha d'incloure tots els indicadors que creiem imprescindibles, per poder tenir un control efectiu sobre tots els aspectes que ens interessen de la nostra empresa.

No obstant, és preferible registrar només els paràmetres que realment ens siguin necessaris, per tal de no fer de la recollida de les dades i la seva anàlisi una tasca inacabable i feixuga. No es pot caure en errades de recopilar un excés d'informació o no tenir en compte els aspectes intangibles que donen valor als nostres productes.

El fet de tenir tots els indicadors parametritzats ens permetrà realitzar la nostra anàlisi sempre amb els mateixos criteris, centrant-nos en aquells

indicadors que han experimentat una variació de tendència respecte la darrera anàlisi efectuada.

Els indicadors han de ser el màxim de senzills possibles i han de ser efectius per tal d'actuar com senyals d'alarma que, quan indiquen una anomalia, ens obliguin a revisar perquè s'ha produït.

En definitiva, es tracta de tenir la informació útil, identificada, estructurada i fàcilment localitzable, per poder-la analitzar i prendre decisions.

### 3.2. MODELS DE REFERÈNCIA I ELS 12 FACTORS CLAU D'ÈXIT EMPRESARIAL

Aquest és un moment adient per potenciar la innovació en la pime. Fins fa poc temps centràvem els esforços de la innovació en el procés operatiu per aconseguir dissenyar nous productes i serveis a comercialitzar.

Moltes empreses, seguint aquest camí no han vist traduït l'esforç en una major aportació de valor per als seus clients.

Ens hem de centrar en aquells aspectes que fins fa poc temps no es potenciaven amb prou energia en les pimes i que avui ja veiem que són fonamentals per a la capacitat innovadora de les organitzacions.

Aquest enfocament parteix doncs de reconèixer com està canviant la forma de gestionar les empreses i quines estratègies podem emprendre en l'entorn pime per donar una resposta

satisfactòria a les noves exigències de mercats altament competitius, globalitzats i volàtils.

Per aquest motiu, les temàtiques analitzades es poden agrupar en dos grans eixos:

- Noves estratègies comercials basades en l'aportació de valor al client.
- Eines de direcció i lideratge per a la innovació.

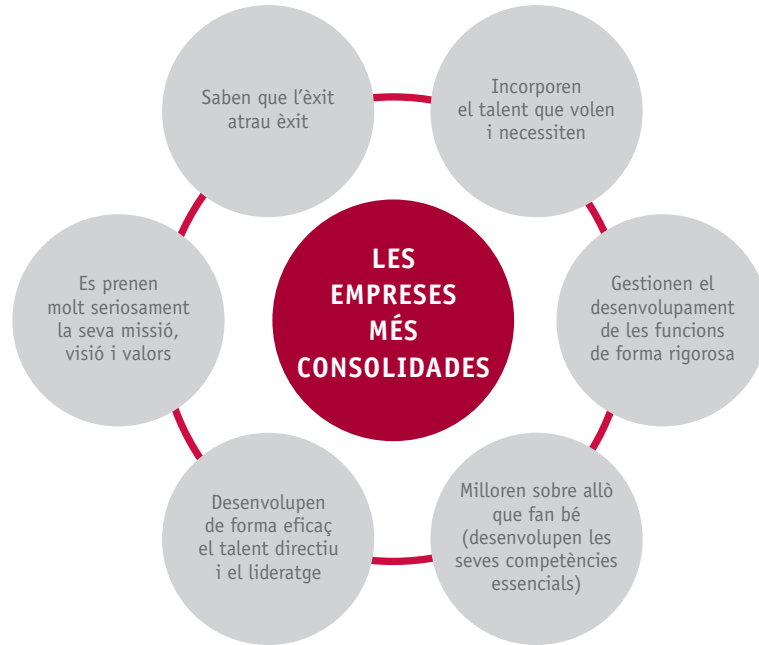
Per contribuir a la participació i la reflexió sobre aquests dos aspectes, sovint poc valorats per la pime, sobretot el que fa referència a la direcció i el lideratge, s'ha de partir d'un exercici de *benchmarking* sobre les millors pràctiques en l'àmbit del *management* d'empresa.

Focalitzant l'atenció en quins són els factors que treballen de forma seriosa les empreses que estan tenint millors resultats i aprofiten les oportunitats que ofereix l'entorn empresarial actual.

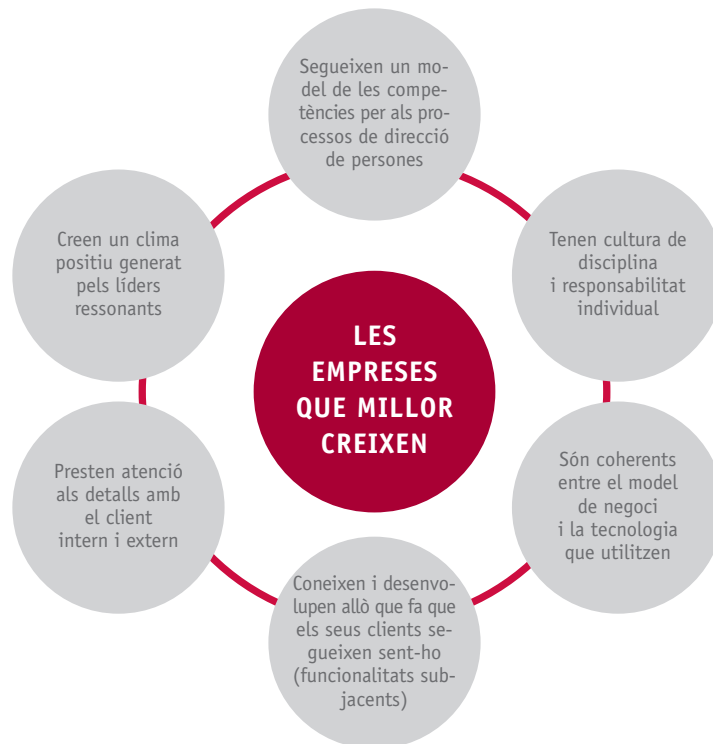
Ordenant l'anàlisi d'aquesta manera es pretén provocar que els empresaris comparin la seva organització amb un model que funciona.

Per fer-ho ens hem basat en quins aspectes caracteritzen dos tipus d'empreses diferents amb èxit.

a) Les empreses més consolidades:



b) Les empreses que millor creixen:



A partir d'aquesta comparació s'han extret quines són les millors pràctiques en gestió organitzativa i en gestió de recursos humans.

### **Factor 1: Èxit intern atrau clients d'èxit**

Des de fa molts anys, el sentit comú ja ens deia que quan més a gust estiguin les persones en la nostra organització més esforços faran per satisfer el client. La satisfacció del client és un requisit clau avui per a la competitivitat.

Actualment, tenim la sort que ja existeixen investigacions serioses en aquest sentit que fan que les empreses i els directius siguin sensibles a aquesta situació. Existeix fins i tot, fruit de múltiples investigacions, una fórmula que quantifica aquesta relació. Una millora de l'1 per cent en el clima emocional de l'equip va acompanyat d'un 2 per cent en els ingressos.

La valoració que fan els col·laboradors i les col·laboradores de l'empresa no només és un bon indicador del grau de satisfacció dels clients, també influeix en el rendiment de l'empresa. Per aquest motiu és important recalcar que la baixa moral i la desmotivació és un excel·lent indicador del rendiment laboral.

A més, tots sabem que els mercats són bàsicament converses. Es tracta en tot moment d'intercanvi d'informació. Aquestes converses són cada vegada més universals gràcies a les modernes tecnologies de la informació i la comunicació. Les històries i situacions internes es transmeten cap a fora.

**Tenim alguna cosa atractiva per explicar a fora?**

Per últim, destacar en aquest punt que els últims avenços en neurociència han revolucionat la forma de gestionar les empreses, de gestionar les relacions amb els clients, etc.

### **Factor 2: Atrauen el talent que volem i que necessitem**

El talent és una combinació de diferents elements clau: capacitats i habilitats, actitud i acció.

Les empreses estan intentant atraure el talent, que per desgràcia és un bé escàs i per tant cal també fidelitzar-lo. Són múltiples les estratègies que es poden entendre per fer les nostres empreses més atractives. Aquestes estratègies cal basar-les en tres eixos:

- Individualització. Cada persona és diferent. Des de la direcció hem de dedicar temps a la gent, i estar convençuts que és una bona inversió. S'ha de conèixer els seus interessos i necessitats. Una vegada coneixem aquestes inquietuds cal donar-hi resposta.
- Treballar sobre fortaleses. Que cada persona basi la seva activitat sobre fortaleses i no sobre debilitats.
- Fer equip a través d'una idea compartida, una identitat clara i incentivant aquells comportaments que ens interessin.

### **Factor 3: Gestionen l'acompliment de forma rigorosa**

Un altre factor clau és la sistemàtica que utilitzem per valorar el rendiment de les persones en la nostra organització. Avui en dia hi ha moltes persones que realment no saben com estan fent la seva feina. Estar a prop de les persones i reconèixer les bones actuacions i el corregir errors és fonamental.

Avui en moltes empreses aquest treball sistemàtic no es fa, i s'acaba actuant quan la situació ja té una correcció si més no difícil. A més, hauríem de considerar que aquesta sistemàtica hauria d'estar institucionalitzada en tota l'empresa. Tots els càrrecs directius o comandaments intermedis ho haurien de fer de la mateixa forma i utilitzant les mateixes eines de seguiment i valoració. Si no es fa així, es creen regnes de taifes i cada àrea ho fa a la seva manera: aquesta situació fa equip?

Perquè un sistema de gestió de l'acompliment funcioni cal basar la relació en la confiança, un actiu molt difícil de guanyar i molt fàcil de perdre. Per tant, l'actuació dels directius i comandaments és clau. Col·laboració i confiança en moltes organitzacions es substitueix per la por. Una direcció basada en la por, genera una pèrdua important d'energia i motivació sense les que no pot existir una empresa competitiva.

### **Factor 4: Desenvolupen de forma eficaç el talent directiu i el lideratge a tots els nivells**

Per tots els factors analitzats fins el moment, ja veiem que el talent i el saber com gestionar els equips humans és fonamental. Les empreses més admirades estan invertint grans esforços en fer que els responsables d'equip tinguin les capacitats i habilitats necessàries per fer excel·lentment la seva feina. Un inadequat estil de lideratge causa múltiples problemàtiques que tenen a veure amb el rendiment de l'empresa, la satisfacció del client i amb els resultats.

Per altra banda, les empreses busquen avui gent que exerceixi el lideratge. Avui es contracta per actitud. Les empreses amb futur busquen persones d'equip amb iniciativa i proactivitat. Volen persones que enfoquin amb optimisme i positivisme el futur, que pensin en noves idees i que tolerin la frustració. **Com podem potenciar aquestes actituds en la nostra organització?**

Aquesta energia sorgeix de les emocions. **Com tenim el clima emocional?** D'aquest clima en depèn la iniciativa creadora i innovadora de les persones.

### **Factor 5: Es prenen seriosament la seva missió, visió i els seus valors**

Definir la raó de ser de l'empresa (missió), quins objectius ens hem plantejat (visió) i com hem de treballar (valors) esdevé avui un factor clau per a la motivació de les persones.

La base sobre aquestes noves iniciatives en la gestió empresarial sorgeixen arrel de les aportacions de Viktor Frankl. Val la pena veure quin impacte té el saber perquè fem les coses i el donar sentit a les activitats que es realitzen a la nostra empresa. Quan la gent no troba el sentit, l'energia bàsica per funcionar que els dóna l'emoció desapareix. Sense emoció no hi ha acció i sense acció no hi ha resultats.

### **Factor 6: Milloren sobre el que fan bé (competències essencials)**

Aquest concepte sorgeix per l'aportació de Hammel i Prahalad, que defensen que els directius, enlloc de veure l'organització com un conjunt d'unitats de negoci, l'han de veure com un conjunt de competències essencials, és a dir, aptituds i tecnologies que permeten oferir al client algun benefici.

Per tant, detectar quines són les nostres fortaleses i dissenyar l'estratègia en relació a les mateixes és un tret distintiu de les empreses que duren en el mercat. El perdre de vista les fortaleses per endinsar-nos en projectes i estratègies basades en allò, en el que no destaquem positivament, és un pla arriscat a curt termini i perillós a llarg termini.

### **Factor 7: Utilitzen un model de competències per als processos de direcció de persones**

Les organitzacions més competitives tenen clarament definit un perfil competencial per a

cada una de les posicions de l'organització. **Què aporta el model de competències als col·laboradors i col·laboradores?**

Amb el perfil competencial les persones saben què s'espera d'elles, i aquest és un element clau per a la competitivitat.

Per definir aquest perfil, l'estratègia més eficaç és el construir el model conjuntament amb l'equip, ja que el funcionament d'aquesta eina parteix de la motivació i el compromís de les persones que formen part de l'organització.

Aquest perfil competencial s'aplica en els principals processos de direcció de persones.

### **Factor 8: Cultura de disciplina i responsabilitat individual**

La cultura de l'empresa és un element clau per entendre els comportaments de les persones en l'entorn organitzatiu.

Per aquest motiu hi ha una sèrie de valors clau que cal saber comunicar i implantar a l'empresa. La implantació parteix primer de l'exemple de l'equip directiu i de les persones que tenen responsabilitat sobre altres persones. En segon lloc, la implantació depèn dels aprenentatges que es generin. Les empreses amb creixements més saludables basen la seva cultura en la responsabilitat (no hi ha excuses) i en la disciplina (les persones es centren en allò que és més convenient per a l'organització).

### **Factor 9: Existeix coherència entre el model de negoci i la tecnologia que utilitzen**

És molt important per a aquest tipus d'empreses el posar a disposició de les persones la tecnologia necessària per poder portar a terme el model de negoci que l'empresa ha definit.

Tecnologia no vol dir aparells electrònics únicament, tecnologia també vol dir coneixements. Així doncs, la formació i la comunicació són factors de competitivitat clau. Perquè funcioni és imprescindible que la direcció tingui en compte la preparació de l'equip quan es planifiqui la posada en pràctica de l'estratègia.

### **Quantes vegades detectem problemes en la preparació de les persones quan ja hem iniciat un projecte o un pla d'acció?**

### **Factor 10: Desenvolupen les seves funcionalitats subjacents**

Les empreses amb creixements més saludables tenen molt ben detectats i definits aquells elements que fan que els seus clients ho segueixin sent.

El detectar-los permet basar la política comercial en els factors que satisfan i fidelitzen els seus clients.

El desconèixer el perquè els clients ens compren fa del tot incert el pensar en l'evolució de l'empresa i ens deixa en una posició de debilitat davant de la nostra competència.

Les pimes hem d'aprofitar la nostra fortalesa vers a les grans empreses: la proximitat al client. Aprofitar-la, vol dir conèixer que és el que valoren positivament els nostres clients de la nostra oferta i quins aspectes es podrien millorar. Moltes organitzacions no tenen en compte aquesta informació i no aprofiten la proximitat amb el client.

### **Factor 11: Centren l'atenció en els detalls amb el client intern i extern**

Les empreses que més saludablement creixen saben que la clau és treballar per aconseguir la satisfacció del client. La satisfacció s'aconsegueix cuidant els detalls.

Generar percepcions positives suposa focalitzar els esforços en ser detallistes també amb els clients interns, les persones que treballen en la nostra organització. Requisit bàsic per generar percepcions positives és gestionar eficaçment l'equip. Per això, la gestió de persones és molt important.

Les empreses que no cuiden el detall amb el client intern tenen problemes per generar satisfacció en el client extern. Sense satisfacció no hi ha fidelització. Hem de fidelitzar els professionals de l'equip perquè aquests generin, mitjançant els seus comportaments, percepcions positives en front al client.

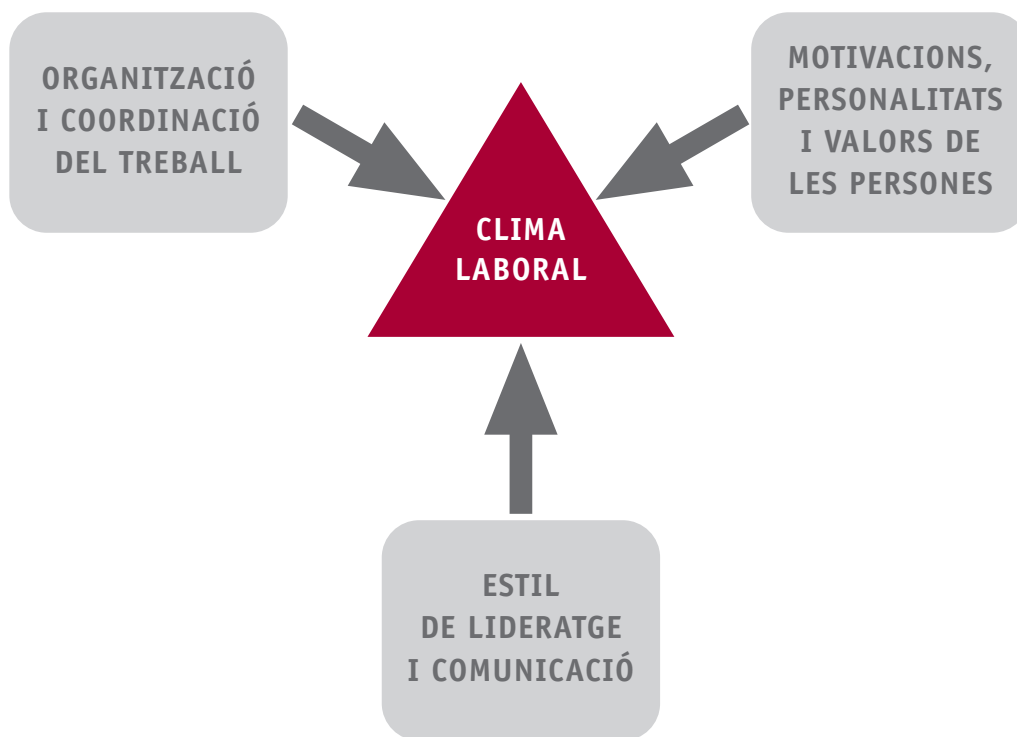


### Factor 12: Tenen un clima positiu generat per líders ressonants

Relacionat amb el punt anterior, la gestió del clima de treball s'incorpora com a prioritat en l'agenda del directiu.

Els factors clau que incideixen en el clima són:

- ORGANITZACIÓ DEL TREBALL (coordinació).
- MOTIVACIONS, PERSONALITATS I VALORS de les persones que formen l'equip.
- ESTIL DE LIDERATGE I COMUNICACIÓ (aquest factor incideix entre el 50 i 70% en el clima). Aquí tenim una àrea clau de millora en les nostres empreses.



La conclusió a la que s'arriba analitzant aquests 12 factors és que les persones que formen part de l'organització són la base de la competitivitat i la innovació. Sense una actitud emprenedora en cada persona no hi ha innovació.

## 4. CONCLUSIONS

Durant els darrers anys les empreses han vist com el seu entorn empresarial esdevenia progressivament més complex, canviant i competitiu. Aquest fet comporta a les empreses la necessitat d'adaptar-se contínuament per tal de consolidar i expandir la seva activitat. Com a conseqüència, els sistemes de gestió de les pimes han d'evolucionar, incidint especialment en aspectes fonamentals que fins fa poc temps no es potenciaven amb prou energia.

Aquest Manual de Bones Pràctiques es basa en dos models d'empresa, "les empreses més consolidades" i "les empreses que millor creixen", les quals aprofiten les oportunitats que ofereix l'entorn empresarial actual i obtenen millors resultats.

Per una banda s'han definit els factors claus d'èxit empresarial que caracteritzen aquest dos tipus d'empreses diferents, i per una altra banda, els cinc eixos fonamentals per a la gestió empresarial que han de tenir en compte els dos models d'empreses:

- **Estratègia.** És essencial definir a priori quina és la missió, la visió i els valors d'una empresa amb la finalitat de determinar quina és l'estratègia a seguir. Una vegada definida l'estratègia, s'ha de dissenyar un pla d'execució per conduir la seva implantació.
- **Gestió de persones.** Un dels pilars fonamentals per poder portar a terme el pla estratègic són les persones de l'organització, per tant, és necessari saber destacar el potencial i els recursos de les persones com un avantatge competitiu.

- **Finances.** És imprescindible disposar de la informació financera necessària per conèixer la seva evolució i poder prendre decisions. Totes les decisions incorporen un percentatge d'intuïció, però aquest ha de representar un percentatge mínim, i ens hem de basar en dades objectives, de forma que es redueixi el risc de decisió i el nivell d'error.

- **Màrqueting i vendes.** Les empreses que han assolit un avantatge competitiu en el seu producte o servei ha estat fruit d'un procés intern de l'empresa i no pas com a conseqüència de l'atzar. És a dir, és imprescindible disposar d'un pla de màrqueting i d'un pla comercial.

- **Innovació.** La innovació és un eix estratègic bàsic, per sobreviure en l'entorn actual és imprescindible potenciar-la. Els productes i els serveis cada vegada han de ser més específics, diferenciats i amb un creixent nivell de valor afegit.

No oblidem però, que la clau d'èxit de tota organització se centra en el seu capital humà. Les competències aportades pels equips constitueixen factors diferencials i afavorir la implicació de les persones és una de les millors formes de creixement en tot projecte empresarial.

## 5. BIBLIOGRAFIA

**COLLINS, JAMES C.** *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* HarperCollins Publishers. New York, 2001.

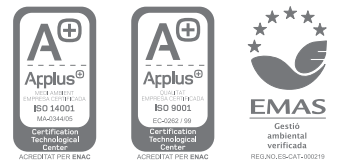
**COLLINS, JAMES C.; PORRAS, JERRY I.** *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras.* Grupo Editorial Norma. Barcelona, 1995.

**EADA (GALLES, J.; ORS, J.; SAMBOLA, R., SANTANDREU, E. Y SANTANDREU, P.)** *Fundamentos de análisis financiero. Cómo interpretar y analizar estados financieros.* Departamento de Contabilidad y Finanzas de EADA. Granica (1ª edición). Barcelona, 2005.

**GRANT, ROBERT M.** *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Thomson - Civitas (5ª edición - 3ª en Civitas). Navarra, 2006.



**La Cambra**  
Cambra de Comerç  
de Terrassa



[www.cambraterrassa.es](http://www.cambraterrassa.es)

Blasco de Garay, 29-49  
08224 TERRASSA  
Tel. 93 733 98 33 / Fax 93 789 11 65  
[info@cambraterrassa.es](mailto:info@cambraterrassa.es)  
[www.cambraterrassa.es](http://www.cambraterrassa.es)

**Delegació de Rubí**  
Rambleta Joan Miró, s/n  
(Edifici Rubi+D) 08191 RUBÍ  
Tel. 93 697 02 69 / Fax 93 697 28 86  
[rubi@cambraterrassa.es](mailto:rubi@cambraterrassa.es)

**Delegació de Sant Cugat del Vallès**  
Villà, 68 (Casa Aymat)  
08173 SANT CUGAT DEL VALLÈS  
Tel. 93 587 90 25  
[santcugat@cambraterrassa.es](mailto:santcugat@cambraterrassa.es)

Amb el suport de:



**Centre d'Innovació  
i Desenvolupament  
Empresarial**