

Seyma Importació, SLU “ABBACINO”

Pla estratègic d'una empresa familiar

Miquel Manzanares Baudel

mmanzanaresb@uoc.edu

03-06-2019

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció General

Memòria final

Curs 2018-2019, /2n semestre

Índex

Resum	5
Abstract	5
INTRODUCCIÓ	7
Justificació	7
Objectius del projecte	8
Abast del projecte	9
Metodologia	9
1 ANTEDECENTS I DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA	10
1.1 Situació econòmica-financera	10
1.2 Missió, visió, objectius estratègics i valors	10
1.2.1 Missió	11
1.2.2 Visió	11
1.2.3 Principals objectius estratègics	11
1.2.4 Valors de l'empresa	11
1.3 Política de Responsabilitat Social Corporativa	11
1.4 Implicacions ètiques i socials	11
1.5 Model Canvas	13
2 ANÀLISI DE L'ENTORN DE L'EMPRESA	13
2.1 L'entorn general	13
2.2 L'entorn específic de l'empresa	15
2.2.1 Concepte de negoci:	15
2.2.2 Concepte de mercat:	16
2.2.3 Les 5 forces de Porter	16
2.2.3.1 Anàlisi de l'estructura de la indústria	17
2.2.3.2 Nous competidores	17
2.2.3.3 Productes substitutius	18
2.2.3.4 Poder negociador dels proveïdors	18
2.2.3.5 Poder de negociació de clients	18
2.2.4 Oportunitats i amenaces en aquest entorn econòmic específic	18
3 ANÀLISI INTERNA DE L'EMPRESA	18
3.1 La cadena de valor	18
3.1.1 Activitats primàries	19
3.1.2 Activitats de suport	19
3.2 Principals recursos i capacitats de l'empresa:	20
3.3 Anàlisi DAFO	21
4 PLA DE RECURSOS HUMANS	22
4.1 Motivacions per al canvi	22
4.2 Impacte de la professionalització de la gestió i del canvi d'organigrama sobre la cultura de l'empresa	23
4.3 Estil de lideratge actual i quin seria l'ideal	26
4.4 Definició de tasques, responsabilitats i dependències jeràrquiques	27
4.5 Quadre de comandament i Indicadors clau de rendiment (kpi).	28
4.5.1 Quadre de comandament per a la Direcció General	28
4.5.2 Indicadors clau de rendiment	29
4.6 Formació	29

4.7	Polítiques d'atracció i retenció de talent	32
4.8	Avaluació de l'acompliment	33
4.9	Pla d'incentius	35
5	PLA FINANCER PER A L'OBERTURA DE BOTIGUES PRÒPIES	36
5.1	Motivació i objectius del projecte	36
5.2	Definició del projecte	36
5.3	Estudi de mercat	37
5.4	Pla financer.....	38
5.5	Finançament.....	38
5.6	Remuneració del capital.....	39
5.7	Anàlisi de la inversió.....	39
5.7.1	Detall de les inversions inicials necessàries	39
5.7.2	Origen dels fons necessaris	39
5.7.3	Compte de Pèrdues i Guanys centrada exclusivament en el projecte de les botigues. Punt mort	40
5.7.4	Pressupost dels flux de caixa	41
5.7.5	Impacte de l'obertura de nous canals en l'empresa	42
6	Conclusions.....	43
7	Valoració i agraïments	44
8	Autoavaluació	45
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	46

Pla estratègic d'una empresa familiar: Seyma Importació, SLU

Miquel Manzanares Baudel. email: miqmanzanaresb@uoc.edu

Estudis d'Economia i Empresa (Treball Final de Grau en Administració i Direcció d'Empresa, àmbit d'especialització: Direcció General – Pla estratègic.

Resum

El present treball té la finalitat de definir i identificar la situació actual de la mercantil Seyma Importació, SLU, empresa familiar formada pel matrimoni fundador i els seus dos fills, així com el disseny d'un pla estratègic que assegurí la generació de valor en el temps.

L'estructura organitzativa de l'empresa implantada pels fundadors i mantinguda pels successors ha complert la missió fonamental d'assolir l'èxit i la consolidació del negoci, en la qual el propietari i fundador concentra el poder de decisió, a més d'administrar de forma directa i personal els recursos de l'organització (Barugel 2010)¹.

La incorporació a l'accionariat de la segona generació i els importants creixements en el capítol de "Import net de la xifra de negoci" registrats en els últims exercicis (2016/2018) han esgotat el model d'organització i direcció, atès que no poden –per si sols- exercir el control de tota l'activitat que es genera.

D'altra banda, el sector de la moda, on la mercantil desenvolupa la seva activitat, és un mercat molt madur i competitiu amb perspectives de creixement gairebé planes (veure gràfics 1 i 2 del annex 1, pàg. 5).

Sobre la base de l'anterior, en aquest projecte es defineix un organigrama funcional per a un període a mitjà termini, previ a la professionalització dels llocs directius. En el capítol de recursos humans també s'analitzarà la seva gestió al costat d'un pla d'avaluació i incentius que permeti la reconversió de l'actual administració de personal.

Finalment, es valorarà, mitjançant un pla financer a 3-5 anys, la conveniència de l'estratègia d'inversió en l'obertura de botigues pròpies com a estratègia d'integració vertical cap endavant que permetria absorbir part del marge del comerç i que reforçaria la imatge de marca de l'empresa.

Paraules clau: Moda, consolidació, empresa familiar, organització, organigrama, professionalització, estructura, integració, estratègia, imatge.

Abstract

The aim of this work is to identify and determine the current situation of the enterprise SEYMA IMPORTACIÓ SLU and to design a strategic plan that ensures the generation of value in the following years to come. SEYMA is A family firm founded by a couple and now incorporating their two children.

The organisational structure design by its founders and maintained by their sons has accomplished the key mission to obtain success and to consolidate the business. The owner and founder of the enterprise concentrate the power of decision and administrates in a direct and personal way the resources of the organisation (Barugel 2010)

¹ Citat en *Entre la família y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar*. Monteferrante M., Patricia. *Debates IESA* Volume: 17 Issue 3, p59 (2012) ISSN: 1316-1296. [data de consulta: 08-03-2019] URL: <http://0-eds.b.ebscohost.com.catalog.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c35cd2c2-4ab4-465a-be65-915a8e70b6aa%40pdc-v-sessmgr05>

The arrival of the second generation as shareholders added to the important growth in the net amount of sales registered in the past fiscal years (2016/2018) has made obsolete the current model of direction and organisation that cannot control all the activity the enterprise generates.

The enterprise develops its activity in the fashion business. A market that is very mature and competitive and with growth prospects relatively plains.

In this context, this project defines an operational structuring for a middle term period as a previous step to the professionalization of the management positions. This project analyses the human resources management and incorporates to the current personnel administration a performance evaluation model, a formation and an incentive plan for all the workers.

Finally, this project analyses the convenience of the strategy of investment in opening own brand shops as strategy of forward vertical integration. This would allow to absorb part of the trading margin of the shops and also reinforce the image of the brand of the enterprise.

Key words: Fashion, consolidate, family firm, organisation, operational structuring, structure, professionalization, integration, strategy, image.

INTRODUCCIÓ

El present treball se centra en els diversos aspectes necessaris per atendre les necessitats estructurals, operatives i comercials actuals que requereix la mercantil Seyma Importació, SLU, així com de les estratègies necessàries per escometre els futurs resultats que desitja i espera registrar, donant així continuïtat als creixements fins ara reeixits, en un mercat madur i competitiu com és el sector de la moda.

Per tant, s'analitzaran i presentaran aspectes relatius a la reestructuració organitzacional necessària per dirigir i atendre les diferents àrees departamentals i canals de venda, amb la definició de funcions i responsabilitats incorporades a un organigrama funcional, respectant la tipologia d'empresa familiar, com a pas previ a l'alternativa d'una futura professionalització dels llocs directius, i que assegurï la suficient flexibilitat per adaptar-se als canvis de l'entorn.

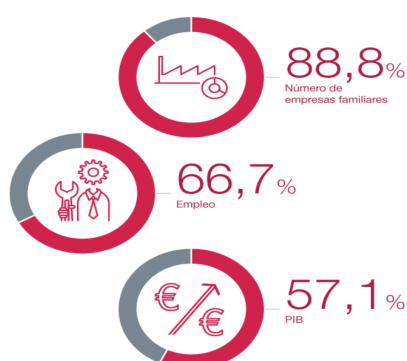
També es contempla la necessitat d'implementar un departament de gestió de recursos humans amb l'objectiu d'atendre les necessitats formatives, la planificació inicial de les quals se centrarà en el personal de venda directa que desenvolupen la seva tasca en els corners situats en centres comercials d'El Corte Inglés, mitjançant cursos de tècniques de venda i coneixement del producte, i en la creació d'un sistema d'incentius per a tota la plantilla, que potenciï la motivació, la implicació en els objectius de l'organització i implementi sentit d'empresa.

Finalment, es valorarà la viabilitat d'inversió en l'obertura de botigues pròpies com a estratègia d'integració vertical cap endavant que permetria absorbir part del marge del comerç i que reforçaria la imatge de marca de l'empresa. Per a això, es durà a terme una anàlisi de la situació econòmica-financera de la mercantil, una anàlisi dels entorns general i específic, així com la viabilitat de forma aïllada d'aquest pla d'expansió i les necessitats operatives de finançament en un horitzó temporal de 3-5 anys, així com de la seva repercussió sobre l'estructura econòmica de l'empresa.

Justificació

Segons l'informe publicat per l'Institut de l'Empresa Familiar, el 88,8% de les SA i SL a Espanya són empreses familiars generant, a més, el 66,7% de l'ocupació i representant un 57,1% del PIB del país, percentatges que serien similars si s'extrapolen a nivell europeu. En aquestes dades no s'inclouen autònoms, ni altres formes jurídiques diferents a SA o SL.

Gràfic 3. Percentatge de empreses familiars sobre total. España (2015)



Font: Instituto de la Empresa Familiar

Precisament els percentatges citats fan que aquesta tipologia de societats cobrin una especial rellevància, tant econòmica com social i cultural.

Malgrat això, una gran part de les empreses familiars s'enfronten a certes circumstàncies que poden limitar el seu creixement, destacant l'elevada maduresa i competitivitat del sector en el qual actuen, major dificultat d'accés al crèdit i la resistència a la professionalització per temor a la pèrdua de control.

D'acord amb McCann, Leon-Guerrero i Haley (2001), en Bañegil, T. M., Barroso, A. i Tato, J. L. (2011), "professionalitzar el maneig de l'empresa és deixar de costat els mètodes intuïtius de gestió familiar". En el mateix sentit, Miller, McLeod i Oh (2001), citat en Bañegil, T. M., Barroso, A. i Tato, J. L. (2011), proposa que s'ha d'incorporar a la gestió la planificació i el control sobre el creixement amb mètodes estratègics de gestió.

León-Guerrero, McCann i Haley Jr. (1998), citat en Hernández L. I Portillo, R. (2016), identifiquen la professionalització amb les pràctiques utilitzades per les empreses familiars quan s'avança en les etapes de desenvolupament d'aquestes

També Hernández, L, et al (2016) cita a Cromie, Dunn, Sproull i Chalmers (2001), que adverteixen de les conseqüències econòmiques que la ineficient utilització dels recursos humans (baix o nul desenvolupament en relació al creixement, la direcció dels recursos humans i l'estructura empresarial) pot implicar per a l'empresa.

És a dir, la formalitat de l'organització tendeix a considerar-se amb el creixement de l'organització i l'avanç generacional. Les pràctiques orientades a la família van desapareixent per aplicar-se d'altres més formals dirigides a l'empresa.

En un altre ordre de coses, la direcció estratègica ha estat una miqueta descurada en l'àmbit de l'empresa familiar (Harris et al., 1994; Wortman, 1994).²

Alguns autors (Daily i Dollinger, 1992, 1993; Gall i Sveen, 1991; Donckels i Fröhlich, 1991)² argumenten que les empreses no familiars adopten estratègies més orientades al creixement que les empreses familiars i, d'aquesta manera, diferents estudis (Poza, 1989; Upton et al., 2001, Kepner, 1983 i Swinth i Vinton, 1993)² aconsellen estratègies de creixement per a les empreses familiars.

Per tant, és evident la necessitat que aquest tipus d'empreses tinguin planificada la seva estratègia perquè les decisions que adopten es trobin alineades amb els objectius perseguits, recolzats per anàlisis i reflexions prèvies, abandonant així les decisions impulsives, subjectives o intuïtives que podrien entorpir la consecució d'aquests. Així mateix, el fet de tenir un pla estratègic permet que aquest pugui ser comunicat a tota l'organització i que els esforços i resultats conjunts s'orientin cap als objectius planificats.

És sobre la base de l'exposat el que ha motivat dirigir el projecte cap a l'anàlisi de l'empresa familiar objecte d'estudi, mitjançant el desenvolupament d'un pla de reestructuració de l'organització i un pla estratègic de negoci que li serveixi d'ajuda, com a pas previ, per a professionalitzar la seva gestió, amb una estratègia planificada i d'acord al mercat i als canals en els quals actua o decideixi actuar.

A més de l'interès personal a col·laborar particularment amb el grup familiar que configura aquesta mercantil, cal afegir l'interès professional per dur a terme aquest treball que podria ser una base per extrapolar a altres empreses familiars en situacions similars, adaptat a les característiques, necessitats o requeriments particulars de cadascuna.

Objectius del projecte

Aquest projecte té la finalitat de donar resposta a les següents preguntes clau:

- Es fa necessària la implantació d'un pla estratègic en l'empresa motiu d'anàlisi?
- Després dels importants creixements, es fa necessari analitzar l'actual situació de l'empresa i reorganitzar la seva estructura per atendre els nous requeriments i futurs creixements?
- L'empresa pot créixer a través d'altres canals de distribució i obtenir major rendiment dels actuals?

Per tant, aquest treball persegueix, com a objectiu general, dotar l'empresa d'un pla estratègic que contempli tant la reorganització de la seva estructura amb la implementació d'un

² Citats per Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008)

organigrama que permeti donar resposta als requeriments actuals i futurs de la seva activitat així com l'obertura de nous canals de distribució, amb l'obertura de botigues pròpies i un major rendiment dels actuals, que li permetin continuar amb els creixements interanuals de dos dígitos en els pròxims 3-5 anys.

Quant als objectius específics es refereix, es passen a assenyalar els següents de forma detallada:

- Anàlisi del perfil estratègic de l'entorn general, de l'específic de l'empresa i de l'estructura competitiva del seu sector; aquest, mitjançant l'anàlisi de les cinc forces que planteja el model de Porter (1982) que determinarà el grau d'atractiu del sector a través de saber aprofitar les oportunitats i combatre les amenaces que s'hagin determinat i que derivarien en l'obtenció de majors rendes (Guerras i Navas, s. d.).
- Anàlisi interna de l'empresa.
- Disseny de l'organigrama de l'empresa i la interacció funcional.
- Elaboració del pla financer per analitzar la viabilitat del projecte d'obertura de botigues pròpies, com a estratègia d'integració vertical cap endavant, com una de les modalitats de diversificació que, com s'ha dit en l'apartat d'introducció, permetria absorbir part del marge del comerç reforçant i incrementant, a més, la imatge de marca de l'empresa.
- Finalment, analitzar tota la informació, proposició i implantació del pla estratègic.

Abast del projecte

El projecte desenvolupa la situació general de l'entorn del mercat de la Societat objecte d'anàlisi, així com les seves febleses i amenaces, dissenyant un organigrama funcional adequat a les necessitats i requeriments que necessita avui, però que li permeti assumir creixements futurs amb control i eficàcia. També es dissenya un pla de gestió de recursos humans al qual s'incorporarà la formació, l'avaluació de l'acompliment i un pla d'incentius.

Així mateix, donada la maduresa del mercat per créixer en penetració, s'analitzarà la viabilitat d'un pla d'obertura de botigues pròpies per obtenir major marge i incrementar la seva imatge de marca, com a pas previ a la creació d'una franquícia, que seria objecte d'un futur pla estratègic.

Metodologia

Per donar compliment a l'objectiu d'aquest projecte necessitarem obtenir, mitjançant un qüestionari (annex 2, pàg. 6), les impressions personals dels accionistes-executius de l'empresa familiar, sobre la qual tractarà el treball, les inquietuds actuals i futures, així com els problemes que registren –especialment en control i supervisió dels processos- donant un enfocament a la visió, missió i valors que, a priori, no apareixen publicats per l'empresa en la seva pàgina web.

A continuació es procedirà a l'estudi de l'entorn general i específic que afecta el sector i a l'empresa, mitjançant la consulta de la informació existent en organismes públics (Institut Nacional d'Estadística –PIB, piràmide d'edat de la població-, Banc d'Espanya -tipus d'interès-, Fons Monetari Internacional -previsions PIB-, etc.) així com en associacions representants del sector de la moda i revistes especialitzades. Per a l'anàlisi de la competència s'utilitzarà informació d'estructura econòmica i financera obtinguda a través de Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI) i, si escau, comparativa de productes i preus a través de la web de cadascuna de les empreses seleccionades.

Mitjançant entrevista amb els gerents de l'empresa es representarà l'organigrama actual i es dissenyarà i proposarà un nou organigrama, la definició de tasques, responsabilitats de cada lloc i sistemes de control d'implantació immediata, que permeti la delegació de part de les tasques que ara realitzen els executius. També es proposarà la reconversió de l'administració de personal en una àrea de gestió de RR.HH., que incorpori un pla de formació, d'avaluació i d'incentius.

Finalment, amb l'objectiu d'incrementar la penetració en el mercat i millorar la imatge de marca s'analitzarà la viabilitat d'obrir un nou canal de distribució mitjançant l'obertura de botigues

pròpies. Per a això, requerirem d'informació sobre preus dels lloguers en les principals vies i ciutats d'Espanya, revisió de convenis laborals que afectin, càrregues municipals, etc., que ajudin a plasmar un pla financer que permeti validar la viabilitat del projecte per al qual es necessitarà la consulta a diferents matèries del grau d'ADE: Inversió empresarial, Anàlisi d'estats financers, Direcció estratègica, etc.

1 ANTEDECENTS I DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA

Els inicis d'aquesta empresa es remunten a l'any 1982, com a petit fabricant de bosses que distribuïen a través dels comerços del sector turístic de Mallorca, activitat que van abandonar durant la crisi dels 90's i que van substituir per la representació i distribució en exclusiva per a Espanya de la marca de bosses holandesa "Bulaggi".

La incorporació dels dos a l'empresa, al costat del know-how i experiència del matrimoni fundador donen un fort impuls a l'activitat que desemboca en la creació de la seva pròpia marca: "Abbacino".

1.1 Situació econòmica-financera

L'import net de la seva xifra de negoci ha fregat els 8 milions d'euros, la qual cosa ha representat un 29,1% més que l'any anterior. El creixement anotat en el 2017 va ser d'un 12,1% respecte a l'exercici 2016. (Compte de pèrdues i guanys en Annex 3, pàg. 9 i Balanç en annex 4, pàg. 11)

A més, en els últims exercicis, Seyma ha registrat una millora de les seves ràtios de liquiditat i d'endeutament, a pesar que això és el punt més feble (annex 5, pàg. 14).

Quant als ràtios de liquiditat, preocupa el de tresoreria (0,08 en 2018) però amb tendència a la millora respecte al 2016; hauria de situar-se entorn a 0,15. Així mateix s'observa una important millora de la ràtio de liquiditat (prova àcida) que, al costat de la millora de la ràtio de la Regla d'Or (els actius fixos es financen totalment amb recursos permanents) fa que registri també una millora molt substancial del fons de maniobra.

Quant a les ràtios d'endeutament, com ja s'ha comentat, és una empresa altament endeutada, atès que els fabricants de la Xina li exigeixen el pagament del 30% a compte de les comandes i de la resta abans del despatx de la mercaderia en origen, per la qual cosa és altament dependent del finançament extern. No obstant això, també s'observa una tendència de millora en la ràtio dels últims exercicis, passant del 2,54 de 2016 al 1,95 de 2018. Malgrat el seu endeutament s'observa les tendències positives de les seves ràtios de Garantia, Consistència i Estabilitat.

En l'últim exercici Seyma ha retallat ostensiblement el període mitjà de maduració econòmica, influït per la reducció de tots els paràmetres que el concepte considera; és a dir, menors terminis mitjans de venda de mercaderies i de cobrament, mentre que s'ha incrementat el període mitjà de pagament a proveïdors. En definitiva una millora substancial del període mitjà del cicle de caixa que ha passat de 144,79 dies en 2017 a 117,24 dies en 2018

Tot l'anterior es pot comprovar en el Annex 6, pàg. 15

Per últim, la rendibilitat financera de l'empresa ha passat d'un 12,28% en 2016 a un 30,92% en 2018, produït per la important millora registrada en la rendibilitat econòmica obtinguda que ha crescut més de 7 punts percentuals, al costat d'una sensible millora del palanquejament financer (annex 7, pàg. 16).

1.2 Missió, visió, objectius estratègics i valors

És fonamental tenir definits aquests conceptes de manera que tots les persones que configuren l'empresa coneguin qui són, que desitgen ser en el futur i amb quins valors compten per aconseguir-lo, de manera que serveixin de directriu per a les actuacions futures de la mercantil.

L'empresa té publicades en la web: <https://abbacino.es/es/empresa> una única expressió per a definir la seva missió i visió: “*Mochilas, mas urbana y cosmopolita que nunca. Pensadas para amazonas de Ciudad que recorren el planeta*”.

No obstant això, arran l'entrevista duta a terme amb els seus directius s'han detallat amb major concreció, i s'ha despertat la inquietud perquè substitueixin les definicions actuals. Per a això ha estat de gran ajuda el formulari creat prèviament a l'entrevista i que ha servit de guia (annex 8, pàg. 17).

1.2.1 Missió

Per a la definició desenvolupada ha estat de gran ajuda les variables definides per Hax i Majluf, 1997, citats en Guerras i Navas, s. d., pàgina 20: El camp d'activitat, les capacitats essencials i la filosofia de l'empresa. En conseqüència, el redactat consensuat amb els accionistes de l'empresa ha quedat com segueix: *Creació d'una marca internacional de línies de productes basats en bosses i complements amb les tendències de moda més actuals per a cada temporada, de qualitat, frescor i sabor mediterrani, basats en l'experiència i un acurat procés de disseny.*

1.2.2 Visió

Utilitzant les característiques essencials de Hamel i Prahalad (1990), citats en Guerras i Navas, s. d., pàgina 22: Idea profunda de triomf, estable al llarg del temps i ha de merèixer esforç i compromís del personal en la seva consecució. La redacció d'aquest capítol queda com segueix: *Arribar a ser una referència nacional i internacional en complements per a satisfer les necessitats de la dona actual, amb productes de moda, multifuncionals, lleugers i excel·lent relació qualitat-preu.*

1.2.3 Principals objectius estratègics

Els propietaris de l'empresa focalitzen els seus objectius estratègics en les següents estratègies, complint amb els criteris de Hamel i Prahalad, 1990; Dess i Lumpkin, 2003, citats en Guerras i Navas:

- **Corporatius:** Consolidació internacional en els països que estan i cerca selectiva de noves àrees geogràfiques. Obertura de botigues pròpies per incrementar la imatge i notorietat de marca, pas previ per escometre l'activitat de franquiciador.
- **Competitius:** Increment de la cartera de clients i quota de mercat, que reportin creixements anuals de les vendes entre el 15 i el 18%, cuidant la qualitat dels productes i mantenint el control sobre costos (reducció anual de 50 p. b. sobre el marge brut) i la incorporació de nous articles amb dissenys avantguardistes.
- **Funcionals:** Enfortir els recursos propis per mantenir els ritmes de creixement mitjançant el no repartiment de dividendes.

1.2.4 Valors de l'empresa

L'empresa compta amb un equip jove, compromès i apassionat, que aporta valors com l'honestetat i la diferenciació del producte mitjançant el millor disseny i l'orientació al client.

1.3 Política de Responsabilitat Social Corporativa

No tenen projecte detallat quant a política en RSC, però mantenen a un representant a la Xina (Guangzhou) que, a més de la qualitat, controla que les empreses fabricadores no contractin a menors d'edat. També, certs treballs manuals que es realitzen a Mallorca s'encarreguen a la fundació Amadip (per a persones amb discapacitat intel·lectual). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=v9oTb3r3Hm4>

1.4 Implicacions ètiques i socials

El 74% de les empreses familiars inscrites en l'Institut de l'empresa familiar tenen elaborats els seus codis ètics. A més, les famílies d'aquest tipus d'empreses donen un important valor als comportaments ètics i responsables (Casado i Rodríguez, 2009).

Els codis ètics són una fórmula de deixar constància d'aquells valors que els propietaris de les empreses familiars posen en pràctica d'una forma natural, però la seva elaboració i comunicació posiciona l'empresa i dona a conèixer l'ètica i transparència en les seves actuacions i la importància que atorga al bon govern, la gestió de les persones, i eliminació dels factors mediambientals negatius que genera o evita, etc.

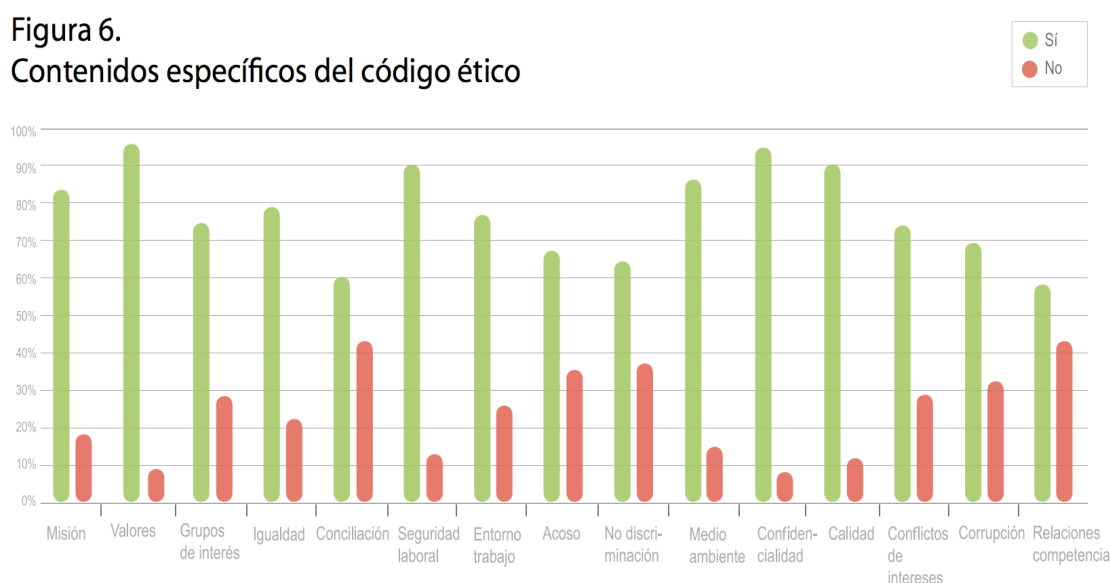
En definitiva, amb això es pretén que els empleats assumeixin els valors ètics i responsables de l'empresa i els transmetin als grups d'interès, tant interns com externs.

El pla de gestió de recursos humans que es presenta més endavant en aquest treball, pot ser l'inici de l'elaboració del codi ètic i de conducta per a Seyma Importació, atès que tractarà de donar un model de gestió integrada per competències i desenvolupament del talent de les persones que conformen l'empresa.

Si bé, en principi sembla que l'actuació d'aquesta empresa no té implicacions ètiques derivades de la seva activitat, són molts els factors que han de canalitzar-se perquè no en quedi cap sense control. Per exemple:

- **Polítiques internes de l'empresa:**
 - Amb els treballadors: Tractant amb claredat i transparència els models retributius i d'incentius, formació, avaluacions, oportunitats de desenvolupament professional, normes sobre la confidencialitat de la informació, etc.
 - Actuacions ètiques en la compra a proveïdors i en la venda a clients amb sanció de les males pràctiques, ja siguin per ser fraudulentas o per interferir interessos personals.
- **Polítiques externes o estratègiques:** Atenció al client amb transparència i esperit de servei, contractes d'externalització de serveis amb proveïdors que respectin el medi ambient, la no contractació de mà d'obra infantil, donar ocupació o encàrrecs a persones o col·lectius amb dificultats, com és el cas de la citada en el punt anterior respecte a la fundació Amadip, etc.
- **Polítiques legals:** Compliment rigorós de les lleis i normatives fiscals, mercantils, laborals, administratives, mediambientals, etc..

Els autors Casado i Rodríguez (2009), en "La RSE en la gran empresa familiar española", pàg. 34, incorporen un gràfic en el qual es relacionen els continguts dels codis ètics de les empreses inscrites en l'institut de l'empresa familiar:



Font: Casado i Rodríguez (2009)

1.5 Model Canvas

En les entrevistes i reunions inicials mantingudes amb els directius de l'empresa, amb la finalitat d'identificar amb detall les diferents divisions o àrees de negoci, s'han identificat les activitats clau que ens facilitaran el desenvolupament del pla estratègic.

En el model Canvas, que s'adjunta en el document d'annexos, pàg. 19, s'identifiquen la segmentació de clients i altres empreses a les quals es dirigeix l'oferta d'aquesta empresa, la proposta de valor, les relacions amb clients i els canals de distribució així com les activitats, recursos i socis clau, les fonts d'ingressos i l'estructura de costos.

2 ANÀLISI DE L'ENTORN DE L'EMPRESA

A continuació es procedirà a l'anàlisi dels factors externs que no pot controlar l'empresa però que influeixen en les seves decisions i resultats (Grant, 2006, pàg. 102, citat en Guerras i Navas).

2.1 L'entorn general

Seyma manté interessos tant en vendes com en compres a nivell exterior. Quant a les primeres, se centren principalment en el mercat nacional i països de la UE, perquè les vendes a la resta de mercats són poc significatives. Pel que fa a les compres es limiten a la Xina, l'Índia i Itàlia, per ordre d'importància.

Donat l'anterior, i pel que a vendes es refereix, la primera aproximació que es realitza és geogràfica pel que l'anàlisi s'enfocarà a l'àrea econòmica de la UE en general i en particular al nostre país. Quant a les compres, se circumscriuen als països que l'afecten.

Una vegada definit l'àmbit territorial es passen a considerar les diferents dimensions de l'entorn a les quals Jhonson i uns altres (2006, pàg. 65), citat per Guerras i Navas, les denomina "Anàlisis PESTEL"

Dimensió Política:

- **Sistema polític:** La maduresa i estabilitat política fa que l'empresa no tingui amenaces originades per incerteses en aquest capítols, excepte la incertesa respecte a la sortida del Regne Unit de la Unió Europea "Brexit", que podria establir un precedent per a altres països que originaria la inestabilitat del mercat i de les polítiques europees.

Quant a la resta de països, són països madurs i estables i no es preveuen canvis significatius.

- **Sistema Fiscal:** Si bé les exportacions a EE.UU. de Seyma són poc significatives, el 1,55% del total de les vendes, l'actual política proteccionista de Trump en EE.UU. pot perjudicar-les per major imposició aranzelària, Per contra, la Xina - que és la major perjudicada - sembla tenir la intenció de voler millorar els acords amb la UE.

D'altra banda, la política fiscal d'Espanya, quant a la liquidació anticipada de l'impost de societats resta liquidat a l'empresa durant l'exercici fiscal.

- **Polítiques de benestar social:** Espanya, el major mercat de Seyma, continua liderant els majors ràtios de desocupació a la UE (veure gràfics 3 i 4 de l'annex 10, pàg. 20) i més de la meitat són de llarga durada. En el mateix ordre de coses, les polítiques neoliberals dels últims anys han originat pèrdua del poder adquisitiu dels assalariats (gràfic 5, annex 10, pàg. 20). A l'Índia, els ritmes d'IPC elevats que encareixen les compres.

Dimensió econòmica: PIB Espanya i Eurozona en positiu però amb lleugera desacceleració i inflació en lleuger ascens encara que poc significativa (gràfics 6, 7, 8 i 9, annex 11, pàgines 21 i 22). Alta taxa d'atur a Espanya.

Per un altre banda, es desconeix si el Brexit es produirà de forma amistosa. fet que garantiria un termini transitori fins a 2021, o bé es realitza mitjançant una ruptura dura pel que la separació seria immediata. No obstant això, la incidència d'aquest mercat sobre les vendes de Seyma és del 3,30%, representant el 17,01% sobre el total vendes a la UE.

La sensible millora de la renda mitjana disponible a Espanya en els últims anys ha millorat les xifres de consum (gràfic 10, annex 12, pàg. 23). En el mateix sentit, el Banc Central Europeu, segons nota de premsa de gener 2019, assenyalava que la taxa de creixement interanual de la renda bruta disponible de les llars es va reduir fins al 3,2% en el tercer trimestre de 2018, enfront del 3,5% registrat en el trimestre anterior, però continua en positiu.

- **Política monetària i financera:** Depèn del BCE; De moment amb incentius d'expansió monetària i tipus d'interès negatius que activa la inversió i esquiva registres de deflació. La finalització del mandat del president del BCE, Mario Draghi, pot modificar l'escenari de les polítiques monetàries actuals.

Per contra, els nivells de deute de governs en ascens poden originar una pujada d'impostos i la política econòmica de Trump que està enfortint el Dòlar respecte altres monedes. La moneda Xinesa (Yuan) es mou en forquetes semblants al USD i encareix les importacions.

Dimensió sociocultural:

- **Preferència dels consumidors:** Molt similar en tots els països en els quals opera amb preferència pel "made in", especialment fabricats en països líders en moda (França, Itàlia, Espanya ...).
- **Demogràfics:** Inversió de l'estructura de la piràmide d'edat als països desenvolupats, amb reducció del nombre de dones de 25 a 50 anys, públic objectiu de l'empresa, que pot incidir negativament en la xifra de negoci (veure gràfics 11, referent a Espanya, i 12 de la UE, annex 13, pàg. 24).

Dimensió tecnològica: La important transformació tecnològica, per expansió d'internet, afavoreix la notorietat de marca i les vendes. Madeleine Brinckmann cita en l'informe de mercat d'accessoris, de febrer 2019, per a Statista que: *"El mercat d'accessoris és un mercat de comerç electrònic en ràpid desenvolupament, amb una participació en línia del 20% dels ingressos en 2018 a Europa i una participació en línia del 22% a Amèrica del Nord. En 2023, el 28% dels ingressos totals es generarà a través de les vendes en línia a Europa i a Amèrica del Nord, la participació en línia aconseguirà el 30%."*

Així mateix, també indica que la quota de venda en línia del mercat d'accessoris registri creixements de l'11% anual de 2.018 a 2.021, assolint a Espanya el 27% en 2023. (Gràfics 13 i 14, Annex 14, pàg. 25)

D'altra banda, s'implementen automatitzacions dels processos de la cadena de valor que reforcen la competitivitat de les empreses i les innovacions tecnològiques, en la fabricació a la Xina i l'Índia, contenen els costos i suavitzen les pujades de preus, amb major aprofitament de matèries primeres i incrementant la qualitat.

Dimensió ecològica: Aquest aspecte ha pres gran rellevància en els últims temps, es refereix a la política de preservació del medi ambient de les autoritats administratives (Guerras i Navas, 2007).

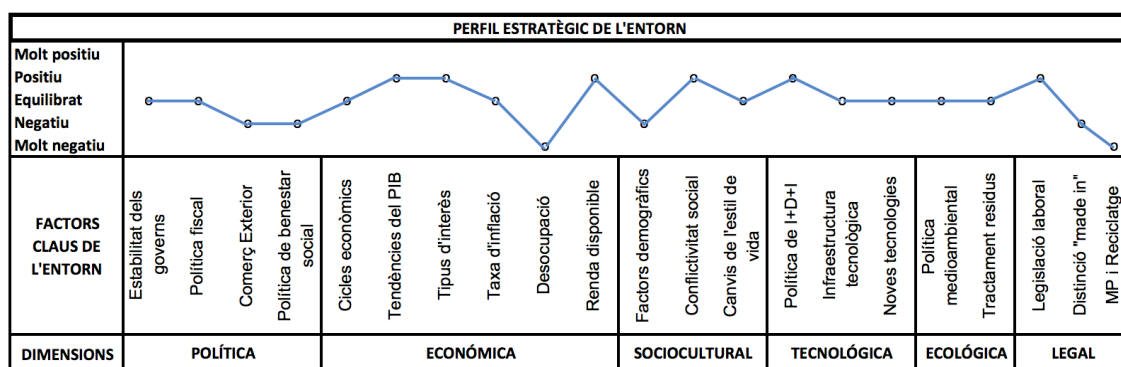
El sector de la moda no és aliè a això perquè la globalització permet vendre en qualsevol punt de la geografia. D'altra banda, la majoria de les empreses han externalitzat la fabricació cap a països en desenvolupament amb menors costos de producció però amb un elevat risc quant al control sobre si les condicions de fabricació es realitzen respectant el medi ambient. (Arribas, Josa, Bravo, García i San Miguel, 2016).

Grans empreses del sector (Zara, Nike, H&M, ...) ja han implementat pràctiques responsables en aquest sentit, informant el consumidor sobre els processos de fabricació i el seu impacte en el medi ambient.

De moment, a Seyma no li afecta ja que es tracta d'una empresa comercial amb una petita quota de mercat. No obstant això, per al futur, haurà de preparar-se per utilitzar articles provinents de materials reciclats i aconsellar com reutilitzar les bosses de mà, entre altres alternatives.

Dimensió legal: Obligació d'etiquetes "made in" que perjudica aquesta empresa en fabricar a la Xina o l'Índia. De futur, majors problemes per a la utilització de matèries primeres, com la pell, i el reciclatge.

Fins aquí la descripció de l'entorn general d'influència per a l'empresa analitzada, si bé és digne d'esment que aquesta valoració, com subratlla Guerras i Navas, és subjectiva i qualitativa i diferents analistes podrien obtenir resultats diferents. El següent gràfic permet una fàcil lectura sobre la visió del perfil estratègic de l'entorn d'aquesta empresa, valorant els factors de cada dimensió en una escala que sol ser de molt negatiu a molt positiu (Likert, 1967, citat en Guerras i Navas)



2.2 L'entorn específic de l'empresa

És controlable per l'empresa i es refereix a factors relacionats amb el sector industrial en el qual desenvolupa la seva activitat, que poden variar el potencial de la seva rendibilitat. Per a l'anàlisi s'utilitzarà el model de les 5 forces competitives de Porter i per a la definició de l'entorn competitiu ens basarem en les tres dimensions definides per Abell (1980):

2.2.1 Concepte de negoci:

- **Funcions:** Les bosses de mà i carteres cobreixen la necessitat que el públic femení requereix per guardar les seves pertinences. Aquests articles, juntament amb la resta de complements, s'utilitzen per combinar amb la moda de vestir de temporada, per sentir-se més modernes, més funcionals o perquè ho requereix l'ocasió. Quant a la necessitat primària no perdrà massa temps a comparar marques però en els altres casos prestarà més atenció buscant el disseny, el prestigi, etc.
- **Grups de clients:** Els clients als quals es dirigeix Seyma, a través dels comerços multimarca, dels corners establerts en els centres d'El Corte Inglés i Grup Coin o directament pel canal online, són el sexe femení, d'edat entre 25 a 50 anys, seguidores de la moda i el disseny, que els agrada ressaltar la seva imatge i amb poder adquisitiu (rendes mitjanes, mitjanes-altes, altes).
 - **Vendes a l'engròs (canal indirecte llarg):** L'empresa analitzada es veu afectada per les vendes en el canal minorista i en concret a través de les botigues multimarca. Molts establiments estan tancant pels motius que s'exposa en el punt següent.
 - **Vendes minoristes:** Els efectes de la recent crisi en el consumidor, l'especialització de les grans marques, l'aparició de les cadenes de moda de low cost i el major pes de les

vendes en línia han afectat molt directament la supervivència del petit comerç i de les botigues multi marca. Durant el passat exercici (2018), les vendes del comerç minorista en el sector de la moda ha obtingut registres d'índexs de vendes negatius durant bona part de l'any amb un resultat negatiu acumulat del -3%. (Gràfics 15 i 16, annex 15, pàg. 26).

A això ha d'afegir-se la liberalització de les rebaixes que ha originat una permanent guerra de preus que afecta els marges dels negocis minoristes que aspiren a mantenir el seu negoci en zones premium.

L'anterior està originant un canvi en els canals de distribució de la moda al nostre país, en el qual estan adquirint un pes important les vendes a través de les botigues de cadenes especialitzades, seguides de les registrades per hipermercats i els outlets, amb evolució positiva en tots ells, en detriment de les botigues multi marca i dels grans magatzems, sent les botigues multi marca les que registren una pitjor i preocupant evolució; en 1994 copaven una ponderació de més del 50% per a caure de forma progressiva per sota del 20% en 2016 (gràfic 17, annex 16, pàg. 27).

El comprador de moda presenta diversitat de variables (edat, sexe, poder adquisitiu, etc.). Destaca el sexe femení d'edat entre 25 i 50 anys i, en general amb poder adquisitiu (rendes mitjanes, mitjanes-altes, altes), sent aquest últim factor el que dirigeix cap a l'una o l'altra marca.

- **Venda online:** El desenvolupament de plataformes àgils i pràctiques per a mòbil han incrementat les vendes de e-Commerce. Així mateix, l'informe e-Commerce 2019, (Striapunina, K., 2018) en Statista, fa referència a la importància que estan adquirint els mercats Electrònics, com eBay o Amazon, que ofereixen un ampli ventall de productes a través d'una àmplia infraestructura logística.

Segons el citat informe, el número de persones a Europa que compren bosses i complements de moda a través de e-Commerce passaran de 137,6 milions en 2018 a 168,6 milions en 2023 (el 22,53%). Les expectatives per a Espanya és que passaran de 6,8 a 9,4 milions, un 38,24% més (gràfics 18, 19 i 20 del annex 17, pàg. 28)

- **Tecnologia:** Afecta principalment a les vendes en línia i la publicitat per internet per atreure consumidors cap a la marca.

2.2.2 Concepte de mercat:

Seyma opera en el sector de la moda i en concret en el de bosses i complements. En ell s'enquadren tant les empreses comercials a l'engròs i al detall (grups CNAE 46 i 47) com les que, a més de comercialitzar, tenen la seva pròpia fabricació (grups CNAE 14, 15 i 22). Es tracta d'una indústria diversa i molt variada, tant en grandària com en productes mono o multi marca.

Algunes empreses actuen en el mercat amb una àmplia diversificació de productes, tant per peces de roba com bosses i complements, fins i tot amb diferents marques. Unes ho fan amb fabricació, disseny propis i tendes de marca pròpia. Altres són merament simple distribuïdors en exclusiva. Malgrat això, qualsevol d'elles té en comú el segment o nínxol de mercat al qual es dirigeixen, segons el poder adquisitiu, l'edat i necessitats.

2.2.3 Les 5 forces de Porter.

Segons Porter (1982), el grau d'atractiu d'una indústria ve determinat per l'acció de cinc forces competitives bàsiques que, en el seu conjunt, defineixen la possibilitat d'obtenció de rendes superiors, sempre que es combatin les amenaces i s'aprofitin les oportunitats.

2.2.3.1 Anàlisi de l'estructura de la indústria

El sector de la moda, segons es recull en l'informe "El sector de la Moda en España: Retos y desafíos" de març 2016 de la ACME³, és un dels més dinàmics i creixents que aglutina un conjunt molt divers d'activitats i presenta una estructura complexa atès que inclou des dels grans minoristes i comercialitzadors majoristes fins a infinitat d'autònoms i microempreses amb un gran ventall d'oferta que comprèn des del luxe fins al producte low cost.

L'informe de "Tendencias de consumo en el sector Fashion Retail" editat per ISEM Fashion Business School i Everis, de març 2018, indica que, segons el Directori Central d'Empreses de l'INE, són 19.726 companyies les que configuren el sector de la moda, que recull les de confecció de peces de vestir amb 8.779 empreses, la indústria tèxtil amb 6.256 i la indústria del cuir i calçat amb 4.691.

Els principals actors en el sector són Inditex, Mango, Grup Cortefiel, Desigual, Pepe Jeans, Tous i Mayoral. Per tant, en tractar-se d'un sector amb un elevat nombre d'empreses, amb estructures de costos molt diferents - poques són fortes o multinacionals-, la competència és molt alta tant en disseny i qualitat com en preus, amb permanents ofertes de rebaixes.

Existeix una àmplia varietat d'oferta multiproducte no existint, en línies generals, grans diferències en qualitat i preu, excepte en les marques de prestigi o de luxe, pel que les empreses tenen diferents perfils. De fet, els codis d'activitat (CNAE) de les moltes empreses d'aquest sector són també molt diversos, la qual cosa dificulta l'anàlisi.

No obstant això, si bé la projecció d'ingressos per al sector en general és positiva, no ho és tant per al de bosses i els seus complements que, com ja s'ha citat amb anterioritat, manté uns creixements plans i poc significatius (0,2% interanual, en anys passats i previsió de 0,1% fins a 2023); gràfic 2, annex 1, pàg. 5.

Quant a les barreres de sortida són importants per a aquelles marques que compten amb tendes pròpies i elevat número de personal; en el mateix sentit, en el cas de tenir fabricació pròpia.

Quant els competidors més directes d'Abbacino, pel segment al qual es dirigeixen, per productes similars en disseny, qualitat, per la seva competitivitat i rang de preus (50 a 200 euros), es ressenyen les marques següents: Biba, Ralph Lauren, Tous, Tommy Hilfiger, Guess, Bimba y Lola, Desigual, El Potro i Caminatta (annex 18, pàg. 29) i com es pot observar en les dades econòmiques obtingudes de SABI aquestes empreses presenten unes dades econòmiques i estructures de plantilles molt dispars i amb grans diferències entre elles (annex 19, pàgines 30 i 31).

En conclusió, l'elevat número i diversitat de competidores, les guerres de preus permanents en el sector que incrementa la necessitat d'un major volum de vendes i la tendència a centrar-se encara més en el segment femení destapen l'agressiva rivalitat que existeix en el sector.

2.2.3.2 Nous competidors

- Barreres d'entrada (relatives) i accés a canals de distribució: Existeix una forta competència entre les petites i mitjanes empreses que treballen per consolidar la seva marca en el mercat. Si bé les noves marques no necessiten d'una forta inversió inicial, sí es fa necessària en el cas de voler implantar-se amb establiments propis, especialment en locals de situació en zones comercials o "premium" de les poblacions.
- Diferenciació de producte: Cada segment del mercat rep una oferta de productes molt poc diferenciada.
- Vendes online (e-Commerce): Totes les empreses importants del país tenen implementat aquest canal. Els productes de moda adquirits a través d'Internet pels consumidors online a Espanya (2017), va ser del 62%, en tercera posició, després de turisme i oci (gràfic 23 del annex 20, pàg. 32).

³ Asociación Creadores de Moda de España

No obstant això, el petit i mitjà comerç està registrant avanços en aquest canal el que farà que s'incrementi la competència.

Pel nombre d'empreses competidores, algunes d'estructura i quota de mercat molt importants (Inditex, Mango, Cortefiel, etc.), i davant d'una demanda estable no es fa atractiva l'entrada en el sector, excepte per a aquelles multinacionals estrangeres que tenen la necessitat d'expandir-se a nous mercats (Uniqlo, per exemple).

2.2.3.3 Productes substitutius

No sembla que existeixi amenaça de productes substitutius en aquest sector.

2.2.3.4 Poder negociador dels proveïdors

Els fabricants de productes de moda són molt nombrosos, tant en el nostre país com en l'exterior i, com és en el cas dels fabricants xinesos -en general- són de petites dimensions i a més estan molt condicionats pels seus clients els qui els aporten el disseny i les característiques del producte. En aquests casos, a més, no s'aprecia amenaça d'integració cap endavant.

Els productes poden ser emmagatzemats i no són peribles però si corren el risc del "passat de moda".

2.2.3.5 Poder de negociació de clients

Els clients finalistes no tenen poder de negociació. Atès que la compra és individual i compren moda, no esperen. No existeix risc d'integració cap endarrere. A més, el client pot triar l'establiment que vulgui per comprar, sense costos de canvi de proveïdor.

Igual consideració es pot aplicar als nombrosos i no organitzats establiments minoristes i multimarca, amb volums de compra poc importants. Per contra, les grans cadenes comercials tenen un alt poder de negociació respecte dels fabricants o de les marques que no són considerades premium.

2.2.4 Oportunitats i amenaces en aquest entorn econòmic específic

És un sector amb pocs atractius, perquè les temporades de rebaixes s'han convertit pràcticament en permanents i existeix una agressiva guerra de preus. A més, és un sector molt nombrós en empreses competidores, algunes d'important estructura i d'àmbit internacional, sent, a més, objecte de múltiples il·legalitats a través d'articles amb imitació de la marca, difícils de detectar i perseguir. En el mateix sentit, les previsions de vendes de bosses i complements no auguren creixements destacables per als pròxims anys (gràfics 21 i 22, annex 20, pàg. 32).

Per contra, com a aspectes favorables, s'ha de tenir en compte l'obsolescència que comporta el producte de moda el que fa que la freqüència i repetició de compra sigui superior a altres productes i la potencialitat de venda creuada que representa l'oferta de productes complementaris.

La venda online origina que el mercat sigui més competitiu. Evidentment, per a les grans empreses de moda aquest canal els fa ser més fortes però a les petites empreses els dona l'oportunitat d'ampliar l'àmbit geogràfic. Per a això han d'oferir un producte diferenciat i d'alta qualitat (Escudero, J., 2018). A més, aquest canal de venda proporciona un major marge perquè, com és el cas de l'empresa analitzada, li permet eliminar els intermediaris.

3 ANÀLISI INTERNA DE L'EMPRESA

3.1 La cadena de valor

La construcció de la cadena de valor es duu a terme mitjançant la desagregació de les activitats de l'empresa, en funció de si estan o no directament vinculades amb el procés productiu, tal com apareix representat en la figura 2 (Porter, 1987, pàg. 57-61; Dess i Lumpkin,

2003, pàg. 84-94, citat en Guerras, Navas i Rimbau, Anàlisi interna de l'empresa, pàg. 11). Es divideix en activitats primàries i activitats de suport.

3.1.1 Activitats primàries

- **Producció:** Fabricació externalitzada, (en Xina –bosses i accessoris-, en L'Índia -carteres- i Itàlia -bosses de pell-. L'empresa té contractats els serveis d'un equip a la Xina que controla els ritmes de producció i la qualitat esperada dels productes.
- **Logística interna o d'entrada de factors:**
 - En la pròpia empresa (excedents de temporada i devolucions): Disposen d'un local i l'ajuda d'un carretó elevador per emmagatzemar el producte sobre palets o prestatgeries.
 - Externalitzada: Contracte amb empresa de logística internacional, per a la recepció i emmagatzematge de productes de temporada. Seyma realitza controls selectius de qualitat en l'entrada, i periòdics de control d'existències.
- **Logística externa o distribució:**
 - Interna en la pròpia empresa: Activitat que realitzen amb els mateixos recursos que en la logística d'entrada, als quals s'afegeix la manipulació dels articles per acomodar-los en la seva bossa o caixa, així com aquells que han de donar un format de pack.
 - Externalitzada: Contracte amb empresa de logística internacional per a la preparació de comandes i empaquetat per a transport.

La distribució, en tots dos casos, es realitza mitjançant transport extern fins al domicili del client.

- **Màrqueting i vendes:** Se centra en accions molt concretes a través de la web, emailing, xarxes socials i participació en alguna fira especialitzada en moda. Quant a la força de vendes, es realitza a través de representants per a cada comunitat autònoma o País exterior. Quant a canals de venda, el directe a través de la web i els de venda a establiments minoristes i a grans superfícies a través dels seus corners.
- **Servei postvenda:** Informació, atenció al client i, si escau, procés de substitució del producte.

3.1.2 Activitats de suport

- **Aprovisionament:** Comandes de productes al fabricant adequat per obtenir-los en el temps desitjat (és moda temporal), amb el material seleccionat, perfecte acabat i qualitat, negociant el seu preu; aquesta és l'activitat fonamental per a l'empresa després del disseny del producte perquè impactarà en la rendibilitat i evitarà problemes de postvenda.

Així mateix, també es cuida de la compra d'accessoris PLV, elements informàtics, vehicles, material oficina, etc.

- **Desenvolupament de tecnologia:** El disseny del producte, és un factor important per controlar el cost de la seva producció i el seu atractiu per a la venda. Quant a la resta de processos (administratius, comptabilitat, ...) seria necessari analitzar les tasques i els procediments per implantar automatismes, agilitzant els processos, la gestió i la uniformitat de la informació.
- **Administració de recursos humans:** La seva activitat se centra en la contractació. No compta amb processos de formació ni avaluació així com tampoc d'un model d'incentius.
- **Infraestructura de l'empresa:** Al tractar-se d'una empresa familiar, encara de reduïda grandària, l'estructura organitzativa és autocràtica, molt plana i molt poc burocràtica des de la qual es planifica, se centra la informació, i es concentren la comptabilitat, les finances i la gestió de personal en un sol departament.

3.2 Principals recursos i capacitats de l'empresa:

- **Recursos tangibles físics:**

- Mobiliari: Destacar el mobiliari dels corners en centres d'El Corte Inglés, de disseny propi i diferenciat que reforcen la imatge de marca. No posseeixen immobles propis.
- Financers: Elevada xifra de drets de cobrament de clients i certa, encara que limitada, capacitat d'endeutament.

- **Recursos intangibles (no humans):**

- Organitzatius: Marca comercial i logotip així com la cartera de clients i una millora progressiva de la reputació tant de l'empresa com dels seus productes i de la seva marca.
- Tecnològics: El talent dels accionistes en el disseny dels seus productes com a avantatge competitiu.

- **Recursos intangibles humans:** En ells es fonamenta l'èxit de l'empresa donat el coneixement que els accionistes tenen dels detalls de la bossa i, en general, del mercat de la moda, així com la seva capacitat d'adaptació. El personal en plantilla, en línies generals, és molt lleial.

- **Capacitats:** Són, per definició intangibles i lligades al capital humà, (Guerras i Navas, s. d.). Seguint la classificació d'Hall (1993), es destaquen les següents:

- Funcionals: Els dissenys de productes de cada temporada i la gestió i el control de qualitat que exerceixen sobre la fabricació externa. Tenen també habilitat per a la gestió i obtenció de finançament extern (crèdit).
- Culturals: Destaca la capacitat per treballar en equip, en les unitats de disseny. No és així en la resta de departaments.

Respecte a l'últim punt, i segons indica Guerras i Navas, en Anàlisi intern de l'empresa: *"el repte per a la direcció no passa només per identificar els recursos i capacitats de l'empresa, sinó per descobrir com es passa de les habilitats i recursos individuals a les capacitats col·lectives, la qual cosa ve determinada per les anomenades rutines organitzatives."*

D'acord amb Grant (2006, pàg. 201, citat en Guerres i Navas), per aconseguir la integració de recursos, habilitats i coneixements, la direcció de l'empresa pot recórrer a:

Mecanismes formals de coordinació: Normalització de les tasques i manuals d'organització amb l'ajuda integradora dels directius.

Rutines organitzatives: Nelson i Winter (1982), citat en Guerres i Navas, les defineixen com a models regulars i predictibles d'activitats que estan formats per una seqüència d'accions coordinades pels individus.

3.3 Anàlisi DAFO

Anàlisi D A F O	
Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Encara que millora, l'estructura financera és feble amb liquiditat i accés al crèdit limitats, amb certes dificultats, per a finançar plans d'introducció i creixement en nous països. • Excessiva dependència de les vendes a El Corte Inglés. Concentra un 49,5% de les vendes. • Fort creixement en costos fixos (Despeses de personal en corners) • Xarxa comercial Internacional poc consolidada • Dificultat de diferenciació de productes. • Organització interna: <ul style="list-style-type: none"> -Excessiva concentració del control de l'empresa en els accionistes (poca o nul·la delegació). -No existeix una definició clara de tasques, responsabilitats així com tampoc de la línia jeràrquica. -No existeixen manuals d'organització ni procediments. -La informació de control és insuficient, no és consistent (no existeix un quadre de comandament). -Es fa necessària una reorganització de tasques i reestructuració de l'organigrama. • Dependència de certs perfils professionals (dissenyadors, informàtics, etc.) • Baix grau d'implantació tecnològica i automatismes en processos que li impedeixen majors creixements. • Limitada o nul·la formació d'empleats no comercials. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augment del reconeixement i imatge de marca (marca amb major creixement relatiu, del sector de la moda, en El Corte Inglés). • Important know-how en disseny de bosses i del sector de la bossa. • Col·leccions amb alt valor de disseny. • S'està reduint l'estacionalitat que registraven les vendes. • Creixement en vendes anuals superiors al 10% • Millora del marge brut. • Capital humà: <ul style="list-style-type: none"> -Alt compromís dels propietaris -Personal de plantilla fidel. • Capital de negoci: relacions amb "key accounts customers" i amb proveïdors de l'Índia i la Xina. • Empresa externa de Logística a BCN que li permet assumir els ritmes de creixement de vendes, millorant els temps de resposta.
Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Més concentració en sector comerç. • Major activitat de les grans cadenes de Low Cost. • Increment de la rivalitat competitiva de competidors amb major fortalesa econòmica i imatge de marca. • Fluctuacions del Dòlar amenaçant la paritat amb Euro (afectant preus compra mercaderies). • Previsions sobre l'evolució futura dels tipus interès (a l'alça), que perjudicaria empreses amb endeutament, com aquesta. • Incertesa en les relacions amb Regne Unit (Brexit) • Polítiques reguladores aranzelàries als EUA 	<ul style="list-style-type: none"> • PIB en zona euro amb certa desacceleració però en positiu. • Incorporació (diversificació) de noves línies de productes de complements amb generació de sinergies de negoci. • Creixement de les vendes: <ul style="list-style-type: none"> - mitjançant nous corners ECI i COIN. - Negoci e-Commerce (vendes Online). • Nou intent d'entrada en mercat alemany per captació d'un nou representant. • Obertura de tendes de marca pròpia, com a nou canal per a aquesta empresa.

Font: elaboració pròpia

Per a la finalitat d'aquest treball, de l'anàlisi DAFO representat destaca l'apartat d'organització interna com a feblesa de l'empresa.

Per canalitzar els considerables increments, variacions o creació de noves tasques que han originat els importants augments en vendes registrats per l'empresa s'han anat cobrint amb contractacions de personal, però induïts més per un afany de pal·liar la gran càrrega de treball que es venia acumulant que per una estratègia clara de divisió de tasques i responsabilitats fruit d'una anàlisi prèvia de la situació actual i previsibles necessitats futures. Això ha portat a una major centralització del poder i el control de l'empresa, que continua recaient en les mateixes persones i la inexistència d'un organigrama clar i eficient que reguli les tasques, les responsabilitats i les dependències.

Amb aquesta radiografia de l'organització es corre el risc que els dos executius de l'empresa es deixin portar més per la inèrcia, de les decisions que originen els problemes del propi volum de treball diari, que per les tasques de control i planificació que el bon govern requereix.

4 PLA DE RECURSOS HUMANS

4.1 Motivacions per al canvi

L'empresa té implícita la seva vocació internacional, com ho demostra el fet que l'any 2013 la xifra de negoci exterior representava el 43,26% de la seva xifra global de negoci. No obstant això, en el 2018 el negoci internacional només ha representat el 23,65%; reducció motivada per un fort creixement en el mercat espanyol i nul·l en el d'exterior.

Així mateix, en l'empresa han emergit una sèrie de deficiències i mancances que estan configurades per factors deguts al ràpid creixement del negoci que han afectat en cadascuna de les tasques en les quals inicialment es basaven els processos de l'organització. Cadascuna de les tasques s'ha vist afectada per diferents motius. Es detallen a continuació les més rellevants:

- **Informàtica:** Falta d'un director tècnic de projectes, la qual cosa ha originat que els processos desenvolupats generin una situació anòmla, generant incidències, dificultat en l'obtenció d'informació coherent, base de dades amb excessius errors i lentitud en les aplicacions pròpies del ERP (licència SAP). No s'ha sabut extreure tot el potencial del ERP en totes els seus mòduls i facetes, creant processos annexos, la integració dels quals registra dificultats de processament entre ells.
- **Logística externa (contracte outsourcing):** Les incidències es tracten de forma reactiva donant solució als problemes quan aquests ja s'han generat amb l'especial particularitat que en tractar-se d'una empresa de moda i concentrar-se la majoria de les comandes en poques dates, les incidències són substancials, generant retards en els lliuraments amb la conseqüent mala imatge i desconfiança en els clients. A més, les tasques per arreglar les incidències creen la desconfiança i inseguretat de l'empresa en les empreses de logística, absorbint l'esforç d'empleats i gerents de Seyma cap a activitats que no generen cap benefici.
- **Comercial i màrqueting:** No existeixen sinergies entre tots dos departaments. El departament de màrqueting centra els seus esforços en les vendes online no duent-se a terme accions conjuntes o coordinades, amb el consegüent desordre en campanyes o ofertes. En el departament comercial no s'observa control ni mètode per potenciar l'activitat i capacitats en el "B2B2C", especialment amb les persones de plantilla que atenen els corners que l'empresa té situats en centres d'El Corte Inglés.
- **Comptabilitat, finances, personal, control logística, atenció al client:** En aquest departament es barregen totes les tasques sense tenir clarament definides les mateixes i qui són els seus responsables. L'empresa està aconseguint una grandària considerable, tant en xifra de negoci i canals de venda com en plantilla, i els treballs s'entremesclen, registrant-se retards i nombroses incidències en la seva execució.
- **Gerència:** Existència de dues figures liderant l'empresa, la qual cosa incideix que alguns departaments rebin ordenis diferents i no es tingui clar a qui ha de reportar-se. Així mateix, no existeix una delegació clara de tasques el que obliga els gerents a realitzar algunes que són de poca o nul·la productivitat i tampoc es compta amb un quadre de comandament de control global de l'empresa.
- **Administració de personal:** La dimensió de plantilla que està adquirint l'empresa requereix la constitució d'un departament de RR.HH. que defineixi de forma clara les tasques, funcions i responsabilitats de cada càrrec i lloc de treball, confeccionar els manuals d'organització i procediments, així com a l'elaboració, en col·laboració amb la direcció general, d'un pla de reorganització de les tasques i de la reorganització jeràrquica de l'empresa, juntament amb un pla d'incentius sobre la base d'uns indicadors de control que dirigeixin el resultat de l'acompliment al compliment dels objectius estratègics de l'empresa

L'empresa manté un model clàssic de gestió d'empresa familiar atès que combinen la propietat i la gestió d'aquesta, presentant un grau baix de professionalització. El creixement de l'empresa no ha vingut acompanyat d'una adequació de l'organigrama a les necessitats actuals i les responsabilitats han quedat disperses entre els seus dos directores executius.

En l'annex 21, pàgina 33, es pot veure l'organigrama actual de l'empresa, que com a punt de partida s'ha realitzat mitjançant elaboració pròpia i en entrevista amb els propietaris de l'empresa al no comptar amb un organigrama establert. A través del mateix es pot observar

com moltes activitats estan concentrades en un sol departament (comptabilitat, finances, personal, control de la logística i atenció al client) a més d'estar supervisat pels dos CEOS, la qual cosa pot originar –de fet origina- interferències o duplicitat d'ordres en temps paral·lels o simultanis, així com distorsions en la comunicació de baix cap amunt.

Així mateix, també s'observa una separació clara entre el departament comercial i el de màrqueting el que resta eficàcia i aprofitament de sinèrgies entre els seus objectius.

Pels motius exposats, podem concloure que Seyma manté en l'actualitat un model de gestió insuficient dels seus recursos i una molt limitada capacitat per dissenyar plans estratègics a llarg termini i la seva implementació i desenvolupament.

4.2 Impacte de la professionalització de la gestió i del canvi d'organigrama sobre la cultura de l'empresa

La diversitat de tasques, de canals de distribució, d'àrees geogràfiques en les quals actua i les dimensions que està adquirint l'empresa, que fa més difícil i complicat el seu control i gestió, juntament amb la necessitat de continuar creixent per a consolidar el negoci, en un mercat global i cada vegada més competitiu fa que es contempli l'estratègia a mitjà termini de professionalitzar l'empresa mitjançant la cerca de professionals que ocupin les responsabilitats de cada departament o àrea, sense que la família perdi el poder del control sobre l'empresa, aspecte aquest que podria ser un motiu de resistència per eludir la necessitat del canvi.

Així mateix, com s'ha indicat amb anterioritat, l'empresa està controlada a nivell accionarial per la família i a nivell executiu per la segona generació però encara amb certa superposició entre fundadors i successors.

Segons Badía i Escribá (2018) -basant-se en definicions i recerques existents-, en una empresa professionalitzada es donen, almenys, les següents estructures i condicions:

- L'existència formal d'òrgans de govern amb poder de decisió i que mantenen una activitat periòdica regular.
- Una estructura jeràrquica definida i coneguda per tots els empleats amb funcions i responsabilitats assignades per a cada lloc.
- Delegació de funcions i descentralització de la presa de decisions.
- Procediments estandarditzats i la utilització de sistemes formals de control i seguiment de la companyia.

A més, perquè el procés de professionalització de l'empresa familiar es consolidi, es fa necessari comptar amb el suport de l'accionariat (de la família propietària) basant-lo en el coneixement de les implicacions que comporta el procés i la professionalització que han d'implementar en la seva relacions respecte amb l'empresa, mitjançant la creació d'un protocol o un òrgan no empresarial (Consell de família, junta de família, etc.).

Per tant, la professionalització de l'empresa impactarà molt directament sobre els aspectes següents (Badía et al, 2018):

- **Descentralització i delegació:** Derivant de l'actual centralització de la presa de decisions amb preferències personals dels dos CEO i de la desconfiança en la delegació de funcions, cap a una descentralització mitjançant la delegació de funcions i de la presa de decisions.

Amb la descentralització es transfereix l'autoritat, les funcions i la presa de decisions dels nivells superiors de l'organització cap als inferiors. de tal forma que les decisions siguin més analítiques i menys intuïtives, els processos tendiran a ser coneguts i evitarà les dependències que al final es converteixen en febleses per a l'organització. En definitiva, la delegació és una habilitat que permet una gestió més eficient puix que l'equip pot implementar els seus criteris professionals i exercir l'autoritat en el seu departament o àrea de responsabilitat.

En definitiva, la descentralització permetrà la reducció de la càrrega actual de treball en l'alta direcció de l'empresa, la presa de decisions amb uniformitat i una major facilitat per aplicar les polítiques, els mètodes de treball, les directrius estratègiques i els objectius.

- **Sistemes de control i seguiment interns:** La implementació de sistemes de control i seguiment, mitjançant normes i procediments, permetrà una gestió més eficient per aconseguir els objectius de l'empresa, puix que permetrà obtenir l'adequada informació que facilitarà la correcta anàlisi per a la presa unificada de decisions.

Per tant, hauran d'implementar-se sistemes de gestió i indicadors de control sobre els diferents departaments o àrees de l'empresa que estiguin units als objectius de l'empresa.

- **La incorporació de professionals:** La professionalització requereix la creació de llocs de responsabilitat i la capacitat de l'entorn familiar per cobrir els llocs requerits són més limitades que les del mercat laboral. Per tant, la incorporació de professionals externs a l'empresa està unida al creixement i evolució de l'organització. Per a això, l'empresa haurà d'identificar a persones de la plantilla amb el perfil idoni o incorporar a l'empresa els professionals necessaris (familiars o no) capaços de complir amb les funcions i responsabilitats dels llocs a cobrir. Amb això es millorarà la gestió i la competitivitat.

Finalment impactarà també en l'obligat canvi de l'estil de lideratge, passant de l'autocràtic, ja definit, al de consultor o, fins i tot, al de participatiu, seguint amb els estils de lideratge de Rensis Likert (1967), en els quals el grau de confiança i seguretat en els empleats és elevada o absoluta, el diàleg és compartit, la comunicació és en tots dos sentits i la motivació es fonamenta en recompenses i sentiments de valor i importància.

En definitiva, es tracta de professionalitzar l'empresa en els extrems fins aquí exposats; és a dir, sense que els propietaris executius de la família en particular o els accionistes en general perdin el control que, segons Goyzueta, Samuel Israel (2013)⁴, comportarà l'impacte o avantatges següents:

- **Estratègia:** La direcció professionalitzada incorpora o millora l'orientació estratègica a mig i llarg termini, sent aquest un dels aspectes més importants per a la millora de la posició competitiva.
- **Objectius:** Els objectius han estat analitzats amb racionalitat i definits amb claredat, sent comunicats de manera que queden alineats en una única direcció, la qual cosa repercuteix positivament en el compte de resultats.
- **Millora de la productivitat:** amb un impacte favorable mitjançant l'adopció de millors i més especialitzades pràctiques de gestió.
- **Creació i enfortiment de la confiança en l'empresa:** L'existència d'un sistema professionalitzat de direcció genera una major confiança no només per als propietaris sinó també per als agents de l'economia externs.
- **Accés al capital:** L'anterior, facilitarà un major accés al crèdit o fins i tot reduir el cost de l'existent.
- **Millora la gestió dels recursos humans:** Els treballadors i col·laboradors senten que treballen en una empresa més transparent i de confiança i per tant s'identifiquen amb ella i augmenten el seu compromís. També resultarà més atractiva per atreure o retenir professionals qualificats.

A l'anterior s'han d'afegir altres aspectes favorables que permetran al Director General la delegació i descentralització de moltes de les tasques que ara té assumides i centrar-se directament en la funció de gestió de l'empresa sense perdre el control sobre ella. Són les següents:

- La implementació d'una estructura jeràrquica de l'organització amb funcions ben definides que evitin el solapament de funcions entre els propietaris executius o buits de control sobre tasques en les quals no té suficients coneixements o, simplement, falta de temps per controlar-les. La necessitat de professionals no familiars que complementin les

⁴ <http://thinkconsulting.com.ar/2013/04/21/profesionalizacion-de-pymes-familiares/>

competències dels membres de la família empresària en la direcció de la gestió empresarial i/o departamental.

- Afavoreix el canvi de l'estil de gestió de personalista, o autocràtic, a lideratge participatiu i orientant el lideratge cap a la motivació de l'empleat, en lloc de la tasca.
- Es dota a l'empresa d'una major capacitat de gestió i, conseqüentment, dels especialistes necessaris, defugint els personalismes familiars.
- Es concreta i defineix la informació i sistemes de control, mitjançant l'obtenció d'informació puntual, més fiable, coherent i consistent que afavoreixi la correcta adopció de mesures o presa de decisions, recolzades per informació analítica, amb anàlisi dels riscos en lloc de basar-se en impulsos o la simple intuïció.

L'estructura de l'organització de Seyma s'ha anat configurant durant la primera generació (la del fundador de l'empresa), en menor mesura, i amb l'actual segona generació amb major incidència, de forma espontània i atenent a les necessitats més rellevants que venien apareixent.

Els creixements actuals, la implementació de nous canals de distribució implementats, així com la necessitat i urgència per aconseguir els potencials resultats futurs que es desitgen per al futur, fa necessària una profunda configuració de l'estructura jeràrquica i organitzacional de l'empresa.

És per les circumstàncies apuntades, i després d'un exhaustiu treball d'identificació dels llocs de treball i de les seves tasques i responsabilitats, s'ha confeccionat l'organigrama que es presenta en l'annex 22, pàgina 34.

Aquest organigrama presenta els següents avantatges:

- Evita solapaments de funcions i buits de responsabilitat i control dels diferents departaments o àrees.
- Configura una línia jeràrquica de dalt cap avall que queda liderada per un solo Director General (CEO).
- Està alineat amb l'estratègia actual de l'empresa i donarà suport a l'assoliment d'una millor direcció i control dirigits a la consecució dels objectius.
- Té com a objectiu establir sistemes de treball que redueixin el seu aspecte aleatori i improvisació de l'empresa, que redundarà a millorar el desenvolupament dels negocis.
- Es crea un consell de família (com a òrgan no jurídic de l'empresa) en el qual tots els accionistes i els futurs familiars (majors de 18 anys) tenen com a objectiu ajudar a la comunicació dels membres de la família en el qual puguin exposar les seves opinions i consells sobre l'evolució i futur de l'empresa o, que davant una discrepància empresarial, es puguin trobar solucions i acords que no afectin l'equilibri de l'empresa i a la família, sent un pas previ per a la formalització d'un protocol familiar.
- Es crea un comitè de direcció integrat per el Director General, el Director Gerent i la resta de responsables d'àrees o departaments, dotant a l'estructura d'un òrgan de decisió intermedi que facilitarà i potenciarà la presa de decisions col·legiada.
- Es crea un Departament de RR.HH, al qual s'afegeix una Àrea de Formació. La creació d'aquest departament és molt important per a aquesta empresa donades les dimensions i dispersió de plantilla que està adquirint.
- Es defineix amb total claredat la posició jeràrquica de les persones (siguin o no familiars o propietaris) que ostentaran la responsabilitat de cada departament, considerant a aquestes com el nucli dur de l'empresa més important i per als quals, en principi, s'han d'implementar accions per a la seva motivació i retenció, sense menyscabar la resta dels recursos humans.
- Es descentralitza la presa de decisions cap als responsables de les diferents àrees, mitjançant la delegació que la Direcció General estimi oportunes i que haurà de definir clarament, tant per a cadascun dels responsables com per al Comitè de Direcció.

En l'organigrama que s'ha plantejat s'han tingut en compte el disseny tant "intraorganitzatiu" de l'empresa (aquells llocs i tasques clau que duu a terme l'empresa amb els seus propis recursos) com l'interorganitzatiu on s'inclouen aquelles tasques que, no formant part del "core

business"⁵ de l'empresa, són realitzades per empreses externes. Això facilita la inserció en l'organigrama d'aquells llocs i tasques de control que permetran seguir i controlar el compliment dels serveis externalitzats.

Finalment, cal assenyalar l'impacte que tindria el nou organigrama en la cultura de l'empresa. Sobre aquest tema, existeixen estudis que si bé no són concloents, defensen la influència de la cultura organitzativa i com impacten en l'estructura de l'empresa com una relació directa. No obstant això, segons els arguments de Vierly i Spender (1995), citat en López, María T. (2013), la cultura i l'estructura formal de les organitzacions interactuen i es donen suport.

També es defensa que l'estructura és una forma d'expressió de la cultura (McNabb i Sepic, 1995), citat en López, María T.

D'altra banda, la interacció entre les característiques, tant professionals com personals dels membres de l'organització, i els drets que se'ls atorga dins l'estructura de l'organització, desenvolupa la cultura organitzativa (Jones, 1995), citat en López, María T.

En definitiva, tots dos plantejaments porten a defensar l'existència de l'impacte de la cultura sobre l'estructura i viceversa, sent tots dos elements fonamentals per a la consideració d'un canvi en el nou disseny de l'organització.

El nou organigrama que es planteja per a Seyma encara sense presentar substancials canvis en la seva estructura, té la missió de determinar els departaments clau i ordenar i definir les seves tasques, funcions i responsabilitats, facilitant tot això l'assignació d'objectius i el mesurament dels seus resultats, evitant la dispersió actual. Així mateix, l'estructura dissenyada conduirà els actuals dirigents cap a una delegació de responsabilitats, quedant també definides les línies de comunicació i jerarquies sense solapaments.

L'anterior es proposa arbitràriament un procés racional de canvi cultural que es planteja mitjançant instruments organitzatius com són el nou disseny estructural, la delegació, la participació i la política de recursos humans, entre altres. Aquests seran indicatius que l'empresa ha canviat quant als seus objectius fonamentals i per tant impactarà en l'arquetip de la cultura de l'empresa facilitant el seu pas de l'actual cultura Zeus, patriarcal i autoritat carismàtica, a una cultura Atenea o del projecte, en la que les unitats actuaran davant les necessitats operatives per assegurar l'eficàcia (Charles Handy, 1993; citat en Morals, Alfons C., s. d.)

4.3 Estil de lideratge actual i quin seria l'ideal

L'estil de lideratge, i en la línia de pensament dels models que orienta Rensis Likert (1967), citat per Curòs i Díaz (s. d.), Seyma presenta un estil autocràtic dirigit a la tasca: "*El líder pren les decisions i ordena el seu compliment als subordinats ... utilitzant solament la comunicació vertical descendent*". En la mateixa línia es defineixen els autors Vroom i Jago (1990), citat en Morals, Alfons C. i Rimbau, Eva (s.d.). pàg. 38 : "*El directiu resol els problemes utilitzant la informació disponible. Es produeix una acció directa del directiu.*"

L'organigrama plantejat, i seguint en la línia de pensament dels autors indicats en el paràgraf anterior, reclama un canvi de l'estil del lideratge que es dirigeixi al participatiu. En aquest, és el grup qui fixa les fites, els objectius i qui pren les decisions, tot això basant-se en la confiança absoluta que diposita el líder en els empleats i, en conseqüència, la comunicació flueix en totes les direccions.

No obstant això, atès que aquest canvi d'estil sembla massa dràstic en comparació amb l'actual, es planteja -com a model ideal per a l'actual moment de canvi organitzatiu- un estil de lideratge de consultor que anirà determinant i incrementant un major grau de confiança en els empleats, de manera que el líder permeti i promogui la participació prenent en consideració les idees i opinions que plantegin els subordinats i les ordres seran dialogades.

⁵ Core Business o Core Competency, es refereix, en gestió empresarial, a aquella activitat capaç de generar valor i que resulta necessària per a establir un avantatge competitiu beneficiós per a l'organització. (Wikipedia)

Aquest estil es planteja com l'ideal per al moment actual i com a pas previ perquè sigui dirigit cap al participatiu que, com indica Likert (citat per Curós i Díaz), és el més eficient, atès que va poder comprovar que les organitzacions en les quals es presenta aquest estil eren més productives i efectives en la fixació d'objectius i metes.

4.4 Definició de tasques, responsabilitats i dependències jeràrquiques

Per dissenyar una nova estructura organitzativa ens hem de basar en la diferenciació de la divisió del treball en tasques i en la integració, buscant la coordinació entre elles (Mintzberg, 1979, pàg. 26)⁶, per tal d'aconseguir el fi organitzatiu cercat i que pugui ser mostrat mitjançant un organigrama que representi les relacions d'autoritat formal existents.

La definició de llocs, tasques i responsabilitats dins de la nova estructura plantejada per a Seyma Importació, S.L.O. s'ha centrat en els llocs jeràrquics més importants (alta direcció i comandaments intermedis) que, donat el petit nombre de llocs a definir, s'ha realitzat mitjançant una entrevista personal amb cadascun de les persones que, a criteri de l'alta direcció, seran els responsables de cada departament o àrees.

L'entrevista amb l'actual alta direcció, formada per dos CEO, s'ha realitzat per definir el rol futur de cadascun en l'esquema de la nova organització. La finalitat és eliminar els solapaments en les ordres o comunicacions que existeixen en l'actualitat per continuar amb la descripció de les funcions de cadascun d'ells, de manera que en l'annex 23, pàgina 35, es pot comprovar la persona que ocuparà el màxim càrrec executiu, així com les seves funcions i responsabilitats.

Quant a les entrevistes amb la resta dels comandaments intermedis, aquestes s'han realitzat de forma individual amb cadascuna de les persones designades per assumir la responsabilitat. De fet, ja realitzaven la funció de responsables de certes tasques però no existeix formalitat quant a les funcions i responsabilitats. Per a les entrevistes es va comptar amb la col·laboració i assistència del CEO-Director General.

Per a cadascuna de les responsabilitats s'han descrit els factors següents:

- **Lloc de treball:** Nom del lloc de responsabilitat.
- **Exercit per:** Persona que exerceix la responsabilitat delegada o assignada.
- **Dependència directa:** Persona del nivell jeràrquic superior de qui depèn.
- **Personal al seu càrrec:** Persones a les quals dirigeix i/o serveis externalitzats que controla.
- **Interrelació amb:** Departaments o persones amb els que es relaciona directament.
- **És membre de:** Comitès dels quals forma part o ha d'assistir.
- **Responsabilitats:** (las assignades o delegades)
- **Tasques i funcions:** Descripció.

Quant als llocs de responsabilitat sobre els quals s'ha centrat el treball són els següents:

- CEO – Director General: annex 23, pàg. 35.
- Gerent – Director d'Operacions: annex 24, pàg. 37.
- Responsable Àrea Comptable i Financera: annex 25, pàg. 39.
- Responsable control de Producció: annex 26, pàg. 41.
- Responsable de Disseny Producte: annex 27, pàg. 43.
- Director Comercial: annex 28, pàg. 44.
- Responsable de l'Àrea Internacional: annex 29, pàg. 47.
- Directora de Màrqueting: annex 30, pàg. 50.
- Coordinador logística: annex 31, pàg. 52.
- Coordinador Transports: annex 32, pàg. 53.
- Responsable d'Informàtica: annex 33, pàg. 55.
- Directora de Recursos Humanos: annex 34, pàg. 56.
 - Responsable de Formació i desenvolupament: annex 35, pàg. 58.

⁶ Citat per Morales, Alfonso C., en L'estructura i el disseny de l'organització a nivell de llocs. (UOC)

4.5 Quadre de comandament i Indicadors clau de rendiment (kpi).

Robert Kaplan desenvolupava el Quadre de Comandament Integral (d'ara endavant QCI) sobre la base d'una combinació d'indicadors que recollia la informació que permetia mesurar l'evolució desitjada de l'empresa. Així mateix, amb posterioritat es va poder observar que no només és utilitzada com a eina de supervisió i control sinó que, a més, tenia un important impacte en la motivació per a la consecució dels objectius fixats (Fernández, A. , 2004, pàg. 8)

El QCI ha de representar els resultats dels diferents indicadors de l'empresa de manera que adverteixi tant sobre aquells que es desemboliquen amb normalitat, dins dels límits esperats, com sobre aquells que no ho aconsegueixen, advertint especialment d'aquells que sobrepassen els límits de risc aconsellat, de manera que permeti, amb oportuna puntualitat, prendre les decisions i actuacions que s'estimin convenients per a la seva reconducció cap a paràmetres de normalitat. Per tant, el QCI constitueix una informació que facilita el mesurament dels resultats i ajuda a desenvolupar les accions de millora necessàries.

La Norma UNE 66174 de Novembre de 2003, citada per Fernández, A. (2004, pàg. 9), "Guia per a l'avaluació del sistema de gestió de la qualitat segons la Norma UNE-EN ISO 9004:2000" en el seu apartat 3.8, defineix el QCI com: "*Eina de gestió que facilita la presa de decisions, i que recull un conjunt coherent d'indicadors que proporcionen a l'alta direcció i a les funcions responsables, una visió comprensible del negoci o de la seva àrea de responsabilitat. La informació aportada pel quadre de comandament permet enfocar i alinear els equips directius, les unitats de negoci, els recursos i els processos amb les estratègies de l'organització.*"

Per l'anterior, s'han procedit a confeccionar els diferents QCI per a cadascuna de les responsabilitats que s'han desenvolupat en aquest treball, en el ben entès que aquests s'han definit amb la urgència que requereix la seva implantació. És necessari que estableixin els primers controls a establir per, a més de comptar amb l'evolució financera de l'empresa, millorar bona part de les incidències, deficiències o omissions que registra l'empresa en l'actualitat (demores en la preparació de comandes o en el transport, nombrosos seients d'anul·lació en comptabilitat, retards en comptabilitat, nul·la informació sobre la tresoreria disponible de l'empresa, falta de control dels venciments de línies de finançament i d'assegurances de canvi, etc.), i que afecten, segons la seva característica, a l'un o l'altre departament o àrea de l'empresa.

4.5.1 Quadre de comandament per a la Direcció General

En la línia de l'anterior, i com un QCI fonamental d'informació per al Director General que permetrà realitzar el seguiment d'aspectes comercials i econòmics de l'empresa, s'ha preparat una fitxa en un full Excel. Amb ella se controlen les xifres fonamentals que afecten l'evolució de les vendes i els aspectes bàsics del compte de resultats amb la comparativa respecte al pressupost i el mateix període de l'any anterior, així com el detall d'alguns costos que mereixen seguiment (logística i transport), i aspectes que es refereixen a l'evolució dels dos clients clau (El Corte Inglés i Grup Coin) i finalitzant amb detalls sobre l'evolució de les vendes online, el resultat de la gestió de les xarxes socials i el seguiment de les tasques projectades i encomanades al Departament de Tecnologia. (Annex 36, pàg. 59)

No obstant això, com s'ha dit, aquest QCI, així com la resta - que després es contemplen en aquest treball - s'han realitzat com a mesura de control urgent i com a pas previ a la instauració dels quadres de comandament definitius que derivessin de les pròximes experiències de gestió de cadascun dels departaments. El Departament de Tecnologia facilitarà la implementació d'eines de BI⁷ o informes estructurats que es puguin extreure de la informació que conté el ERP.

⁷ BI o intel·ligència de negoci (de l'anglès business intelligence): Conjunt d'estratègies, aplicacions, dades, productes, tecnologies i arquitectura tècniques, els quals estan enfocats a l'administració i creació de coneixement sobre el mitjà, a través de l'anàlisi de les dades existents en una organització o empresa (Wikipedia).

4.5.2 Indicadors clau de rendiment

Per a la resta de departaments, àrees o responsabilitats, també s'han confeccionat uns QCI amb indicadors que es dirigeixen tant al fet que tota l'organització s'orienti cap al resultat fonamental econòmic de l'empresa (marge net) com a la millora o reducció de les incidències que es registren; l'arranjament o solució d'aquestes deriven en importants pèrdues de temps i, algunes d'elles en el trasllat d'una mala imatge als clients. També poden servir per introduir les actuacions per dotar d'informació a la Direcció General i que actualment s'ometen, com per exemple la informació periòdica sobre la tresoreria i la seva previsió.

Per a això, inicialment i fins que el Departament de Tecnologia pugui implantar els propis requerits per l'organització, es poden utilitzar programis existents en el mercat, com és el de BSC Designer. En els annexos a aquest treball s'incorpora un exemple de QCI amb indicadors que seria aplicable per al responsable del Departament de Comptabilitat i Finances (annex 37, pàg. 60).

Com es pot observar aquesta eina permet no només controlar l'evolució sinó que també facilita la fixació d'objectius i que aquests estigui vinculats a l'avaluació de l'acompliment i la identificació de la ponderació de cadascun dels indicadores sobre els percentatges de consecució, que també poden estar conciliats amb els incentius que la Direcció General fixi per a cadascun dels llocs analitzats (annex 37.1, pàg.60).

Facilita així mateix la informació següent:

- Grau de ponderació per conjunt d'indicadors: annex 37.2, pàg. 60.
- Grau de ponderació per indicadors: annex 37.3, pàg. 61.
- Grau de progrés: annex 37.4, pàg. 61.
- Grau de nivell de l'acompliment: annex 37.5, pàg. 61.
- Panel de control amb tots els indicadors, graus de progrés i acompliment, annex 37.6, pàg. 62.

Així mateix, el programa permet incorporar alertes segons certs criteris preestablerts (canvi de valor del kpi, canvi de color, etc.). Si es dona la condició que s'hagi introduït es genera un avís mitjançant l'enviament d'un email a la persona o persones que s'hagin determinat en la creació d'alerta.

L'aplicació també permet obtenir un completíssim informe, per indicadors globals, parcials i individuals al qual s'afegeixen gràfics que faciliten la ràpida interpretació de l'evolució, del resultat i del grau de compliment. Es pot veure una mostra parcial de l'informe citat en l'annex 37.7, pàg. 62 i 63.

Per finalitzar aquest apartat, en les pàgines 64 a 68 de l'annex 38 es detallen potencials indicadors per a cadascun dels llocs de responsabilitat i aquells que són necessaris per al bon funcionament de la logística externa. S'han incorporat els graus de ponderació que seran útils en el futur per implementar un sistema d'incentius que doti de major motivació i eficàcia als indicadors suggerits.

4.6 Formació

Existeix un ampli consens quant a que els recursos humans representen el major i més valuós actiu de l'empresa. Si en l'empresa es fa un èmfasi especial sobre la importància d'aquesta afirmació s'estaria contemplant un dels cinc principis que establia Cabrera i Bonache (2002), citat per Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba i Tejero (2005), quant a que els recursos humans són una important font potencial d'avantatge competitiu. Els cinc principis citats són:

- Èmfasi en la importància dels recursos humans.
- Perspectiva a llarg termini.
- Paper crític dels directius "de línia", quant a que la gestió dels recursos humans és responsabilitat de tots i cadascun dels directius, no només dels experts en personal.
- Disseny estratègic de les polítiques de recursos humans.

- Alineació. Les polítiques de recursos humans han d'estar ben adaptades al context de l'organització.
- Consistència. Les polítiques de recursos humans han de complementar-se entre elles.

Com indiquen Oltra, V. et al. (2005), si l'alta direcció de l'empresa pren consciència dels principis apuntats estarà preparada per plantejar-se la posada en marxa de diferents polítiques i accions per al desenvolupament del factor humà (polítiques de selecció, formació, retribució, avaluació, etc.).

Seyma ha vingut incrementant la plantilla de forma significativa en els últims anys.

Nombre de persones en nòmina al mes de desembre				
Exercici	2015	2016	2017	2018
Nombre treballadors	27	36	50	62

Atès que s'estan incorporant noves persones a l'organització, en molts casos en àrees geogràfiques disperses per tot el territori nacional, i sense una planificació de formació adequada serà molt difícil crear un alineament adient amb els objectius estratègics de l'empresa i la seva cultura organitzacional que, a més, afavoreixi una millora del rendiment, de la moral dels treballadors i, per tant, del potencial de l'organització.

L'anterior ve a justificar una de les propostes que es realitzen en aquest treball i en concret la que es refereix a la creació del Departament de Recursos Humans, incloent l'Àrea de Formació i Desenvolupament. El responsable tindrà la missió i obligació fonamental de planificar la formació, si bé ha d'implicar-se a tota l'organització perquè, dels beneficis d'ella, s'obtindrà una major capacitació per complir amb major eficiència i eficàcia les funcions que se li requereixen, contribuint a l'assoliment dels objectius organitzacionals.

Per a això, pot utilitzar les tres fases a les quals es refereix el model de planificació de Goldstein (1986), citat per Oltra, V. et al. (2005): "fase d'anàlisi, fase de desenvolupament i fase d'avaluació".

Inicialment, la planificació se centrarà en la formació a curt termini, per millorar els coneixements i habilitats dels treballadors, reduint les deficiències que es registren i incrementar el rendiment. Més endavant es podrà plantejar el desenvolupament de les persones per millorar la capacitació i comptar en l'organització amb persones que reuneixin les competències que l'empresa requerirà en un futur i que s'acomodi als seus plans estratègics.

De forma immediata es proposen dues actuacions, de certa urgència, per a aquest dos col·lectius:

- Directius i Responsables: Donada la distribució de responsabilitats que es realitzarà en l'empresa amb el nou organigrama, la planificació de la formació contemplarà, entre altres, la capacitació dels Directors de Departament i Responsables d'Àrea. La finalitat és proporcionar-los les habilitats i competències necessàries per potenciar el lideratge que els faciliti estimular en el seu equip comportaments, competències i el treball en equip orientats als resultats necessaris per al compliment dels objectius estratègics de l'organització i fomentar actituds positives davant els canvis. Es proposen las següents:
 - **Habilitats:**
 - Per interpretar actituds personals i implementar factors de motivació i integració, que incideixen en la gestió de l'equip.
 - De comunicació i de desenvolupament de capacitats de les persones al seu càrrec.
 - De millora de la gestió i utilitat del temps de treball.
 - **Competències:** Lideratge, estils de direcció, comunicació i direcció d'equips, per obtenir el major rendiment orientat a l'assoliment dels objectius.

Proposta de contingut del curs de formació	
- Estils de direcció. - Negociació. - Presentació i direcció de reunions. - El canvi davant nous escenaris. - Liderar el canvi. - Planificació i fixació d'objectius.	- Gestió de persones per obtenir creativitat i innovació. - Planificació i gestió de projectes. - Motivar i mantenir equips centrats en els objectius. - Retenir i gestionar el talent envers els millors.

- Anàlisi sobre els coneixements, habilitats i actituds de la força de vendes de l'empresa, especialment de les venedores en els corners de l'empresa situats en El Corte Inglés que, a més de ser el col·lectiu de major pes en la plantilla, representen la imatge externa de l'empresa i el contacte directe i personal amb el client finalista.

- **Habilitats:** entre moltes altres indicarem algunes bàsiques que ha de dominar el venedor:

- Proactivitat - Iniciativa - Poder d'atracció - Comunicació eficaç - Escolta efectiva - Empatia i confiança - Pacència i insistència - Coneixement de les característiques del producte - Coneixement de les característiques dels productes de la competència	- Negociació. - Tractar les resistències i objeccions del client. - Retenció de clients - No tenir por al "no" - Assessorar en lloc de vendre - Tancament de la venda - Seguiment postvenda - Gestió de dubtes i devolucions
--	---

- **Competències** (Spencer i Spencer, 1993, citat per Alles, M., pàg. 291):

- D'assoliment i acció: Orientació al resultat i esperit d'iniciativa - D'ajuda i servei: Orientació al client	- D'influència: Persuasió, influencia i construcció de relacions - D'eficàcia personal: Autocontrol, confiança en si mateix i flexibilitat.
---	--

Proposta de contingut del curs de formació ⁸	
-Organització de l'entorn comercial. -Tècniques de venda. -Processos de venda. -Aplicacions de les tècniques de vendes. -Seguiment i fidelització de clients. -Resolució de conflictes. -Reclamacions pròpies de la venda. -La funció de vendes. -Les etapes de l'entrevista de vendes. -Les eines de vendes.	-La venda: saber preguntar i saber escoltar. -Conèixer al nostre client. -La negociació en vendes. -Desenvolupament i aplicacions del producte. -Selecció del producte en funció de les necessitats del client. -Manteniment del producte. -Les objeccions. -Tancament de la venda -Resiliència i tolerància a la frustració.

⁸ https://www.escolaventasmasterd.es/curso-tecnico-ventas?piloto=426&origen=Internet-Google.com&qclid=CjwKCAjwzPXIBRAjEiwAJ_XTERZJ8E6IHLFGjSm4CYL8swyLK39sL7PK2g17bxhzELGhTwYSPJdEdBoC2qkQAvD_BwE

El personal de vendes en els corners situats en els centres d'El Corte Inglés són el punt més pròxim de l'empresa amb el client, per la qual cosa a més de la formació en tècniques de vendes és important que les venedores tinguin informació sobre l'empresa.

Sobre la base de l'argumentat per Manning i Reece (2004), citat per Küster, Inés (s. d.), els aspectes de l'empresa que ha de conèixer el venedor són els següents:

- *"Història, missió i cultura de l'empresa.*
- *Organització de l'empresa: persones i funcions.*
- *Compromís continu amb la millora del procés de vendes.*
- *Suport per al producte.*
- *Educació i capacitat del client."*

4.7 Polítiques d'atracció i retenció de talent

En el diccionari de la llengua espanyola de la RAE⁹ es defineix talent com a "*intel·ligència*" (referida a la capacitat d'entendre), "*aptitud*" (capacitat per a l'acompliment d'alguna cosa) i, també, "*persona intel·ligent o apta per a determinada ocupació*".

Pilar Jericó, en la seva obra *Gestió del talent* (2001), citat per Mouliá, Marta (2017) defineix el professional amb talent com un "*professional compromès que posa en pràctica les seves capacitats per obtenir resultats superiors en un entorn i organització determinats*"

D'altra banda, Curós, M. Pilar (s. d.) indica que les estructures en les organitzacions, amb la finalitat d'aconseguir una major eficàcia, són cada vegada més planes pel que existeixen menys llocs potencials per recollir els ascensos i és per a això que d'una banda, els empleats busquen alternatives fora de l'empresa i, per una altra, la competència per captar talents incidirà que certes persones siguin atretes per altres empreses.

Per tant, dels molts reptes als quals s'enfronten les empreses, un és el de reconèixer i, sobretot, retenir el talent, sent per al departament de RR.HH. el més important. En aquest sentit, l'empresa, a través d'aquest, ha de tenir dissenyada i implantada una estratègia amb polítiques d'atracció i de retenció del talent que haurà de contemplar bàsicament els factors següents:

Per a la captació de talent: L'empresa haurà de desenvolupar una marca ocupadora (employer branding) que haurà de traslladar-se a través de la pròpia web, xarxes socials, etc., atès que una bona part dels possibles candidats busquen informació a través de tots els canals que la tecnologia actual posa a la seva disposició. En la citada informació haurà de contemplar de manera real i transparent:

- Els valors de l'empresa i la seva reputació.
- La reputació aconseguida pels actuals treballadors.
- La seva política de RR.HH. i els reptes i beneficis que s'ofereixen (avantatges de treballar en l'empresa) per als potencials candidats.

Tot això amb una bona presència i imatge en les xarxes socials.

A més, l'empresa tindrà desenvolupat un protocol de benvinguda establert per a les noves captacions o incorporacions.

Per a la retenció del talent:

- Identificar als empleats amb més talent i transmetre'ls que ells són clau fonamental per al desenvolupament, creixement i assoliment dels objectius estratègics de l'empresa, comunicant-los les oportunitats professionals futures que tindran dins de l'organització.
- Implementar i fomentar programes de capacitat i desenvolupament de la carrera professional que satisfaci les necessitats professionals individuals dels empleats i les de

⁹ RAE: Real Acadèmia Espanyola

l'empresa. Això ajudarà, a més, a preparar millor a les persones seleccionades per als llocs que l'empresa preveu crear o cobrir, induint a un major i eficaç ajust entre els necessitats de l'empresa i el dels empleats.

- El disseny de llocs de treball que captin l'atenció dels empleats amb més talent.
- Mantenir un bon clima laboral. És important tenir alternatives o opcions per a la conciliació de la vida laboral i personal o familiar. Això es pot aconseguir amb horaris flexibles i amb teletreball.
- Fomentar la comunicació interna de forma assertiva, respectuosa, sincera i honesta, compartint informació de l'empresa i estratègies.
- Felicitar i premiar el treball ben realitzat i els assoliments aconseguits.
- Comptar amb un sistema de promoció interna, fomentant el disseny de carreres professionals.
- Dotar d'un salari en línia amb el lloc i responsabilitat que s'assigna a l'empleat a més d'incorporar bons, incentius i/o beneficis no monetaris (assegurança de vida, segur de salut, etc.) que, globalment, estiguin en referència amb el mercat, fins i tot per damunt.

Resumint, Jericó, P. (2001), citat per Mouliá, Marta (2017), explica que per aconseguir crear el talent organitzatiu, suggereix dos camins: selecció de professionals amb capacitats (competències) concordants al que l'empresa necessita i treballar en polítiques de retenció per desenvolupar un entorn organitzatiu que creï valor professional que motivi els empleats a aportar i a continuar en l'organització.

4.8 Avaluació de l'acompliment

L'avaluació del rendiment és una eina que permet obtenir una important informació sobre el rendiment de les persones, però no ha de limitar-se exclusivament a aquest fi perquè la informació obtinguda pot orientar-se a la millorar del rendiment i, sobretot, la capacitació i desenvolupament de les carreres professionals.

Per tant, l'avaluació de l'acompliment presenta els següents beneficis fonamentals:

- Proporciona un canal de comunicació entre el directiu i l'empleat.
- Informa a la persona de com ho està fent i ajuda a identificar les actituds que s'han de corregir i les aptituds i coneixements que es poden millorar.
- Ajuda a establir un estil de direcció més participatiu.
- Facilita involucrar i estimular a les persones en els objectius i en la seva consecució.
- Distribueix de manera objectiva els incentius sobre la base dels resultats perseguits, tant a nivell global com d'equip i individuals.
- Permet obtenir informació per seleccionar a les persones més capacitades amb la finalitat d'ocupar llocs de major responsabilitat o acomodi dins de l'organització.

Per a una correcta implantació d'un model d'avaluació han de considerar-se la fases següents:

- **Disseny:** El departament de Recursos Humans, amb la col·laboració i vistiplau de la Direcció General, dissenyarà els formularis d'avaluació de l'acompliment, que haurà de configurar-se tenint present les habilitats i competències que requereix cadascun dels llocs de treball i les responsabilitats del nou organigrama.
- **Implantació:** L'empresa, preferiblement a través de l'alta direcció - amb la finalitat de donar suport al model - informará a tota la plantilla del sistema i model d'avaluació que s'aplicarà, explicant clarament la necessitat de la seva implantació, el seu objectiu i ressaltant els beneficis així com què es pretén avaluar, ja siguin objectius quantitatius com qualitatius, si bé els segons són més difícils d'explicar "*l'avaluació s'haurà de basar sempre en expectatives d'acompliment clarament enteses*" (Mondy & Noe, 2005, p. 271, citat per Sánchez i Calderón, 2011).

Així mateix, segons indica Maristany (2000), citat per els mateixos autors (2011), és important que els treballadors que seran avaluats coneguin el funcionament del sistema d'avaluació, el seu objectiu i quin serà el seu rol en el procés.

- **Formació dels avaluadors.**- És important que tots els responsables que tinguin la missió d'avaluar intervinguin en la fase prèvia d'implantació, fins i tot col·laborant en la identificació dels factors que s'han d'incorporar doncs, a més de facilitar la seva implicació propiciant la seva actitud positiva cap al sistema, servirà com a primera fase de formació.

D'igual forma, tant si l'equip encarregat de dissenyar el sistema és intern de l'empresa (Departament de RR.HH.) com si s'encarrega a professionals externs, aquests seran els que es cuidaran d'atendre la formació dels comandaments que hauran de responsabilitzar-se directament de l'avaluació del personal al seu càrrec. És a dir, l'avaluador ha de conèixer com s'estructura el sistema d'avaluació, el seu funcionament i la relació que existeix amb la resta dels sistemes de gestió de recursos humans.

També hauran de formar-se sobre la part pràctica del model i els criteris que han d'utilitzar-se, les dades que hauran d'analitzar així com la preparació de l'entrevista amb l'avaluat i la conducta que han d'aplicar per a això.

- **Entrevista:** És la fase de major importància. Realitzada l'avaluació, segons el model implementat, es procedirà a la realització de l'entrevista amb la finalitat de facilitar la comunicació i la retroalimentació amb l'empleat respecte als resultats obtinguts, conèixer els problemes que hagi pogut tenir per complir alguns factors i orientar-lo en les alternatives de millora o inclusió en cursos de formació. Amb aquest enfocament de millora i no de crítica s'eviten els possibles riscos de crear situacions tibants o de sensacions negatives.
- **Avaluació i supervisió del model:** Una vegada acabada l'avaluació del personal, els responsables del model l'hauran de supervisar amb la finalitat de valorar si els resultats han complert amb els objectius perseguits o les modificacions i/o adaptacions que hagin de realitzar-se per reconduir aquells factors que han resultat incoherents amb l'objectiu o, simplement, perquè s'han d'adaptar a una modificació dels objectius estratègics.

En el disseny del model han de tenir-se en compte els tres criteris que proposa Cardy i Dobbins (1994) citat en Díaz Cabrera, Dolores et al. (2014), que persegueixen aconseguir l'efectivitat, credibilitat i l'èxit dels programes d'avaluació:

- Considerar els aspectes qualitius del procés d'avaluació.
- Reduir els biaixos propis dels avaluadors.
- Incrementar la precisió de la mesura utilitzada per realitzar l'avaluació.

Per al primer dels punts pot ser de gran ajuda els diferents diccionaris de competències publicats per Martha Alles. Quant al segon punt, han d'evitar-se els diferents biaixos que es poden donar en les avaluacions, l'efecte halo, severitat, preferències o el de benevolència, entre altres. Respecte a la benevolència, és un biaix que tendeix a assignar puntuacions altes en les avaluacions (Aguinis, 2013; Guilford, 1954, citats en Díaz et al., 2014), el resultat del qual és la disminució del just reconeixement i recompensa i, per tant, redueix l'eficàcia del sistema. Aquestes situacions poden donar-se per diferents variables de l'avaluador: per relacions d'amistat entre l'avaluador i avaluat, o simplement pel fet que l'avaluador intenta evitar l'enfrontament davant qualificacions baixes.

Per evitar aquest biaix, es pot implantar el sistema de distribució forçada o "Curva de Gauss", que encara sent una eina qüestionable, tendeix a repartir les valoracions d'una forma més justa, basada en criteris com el que en les empreses sol existir un percentatge de persones de més sota acompliment i un altre percentatge d'acompliment excel·lent.

Sobre la base d'això, es podria aplicar, i cito només com a exemple, que un 5% de la plantilla haurà d'estar posicionada en una qualificació de "millorable", un 10% en la de "pròxim", el 70% en "esperat" i deixant els restants 10% i 5% per a les qualificacions de "destacat" i "excel·lent" respectivament.

En l'annex 39 (pàg. 69) s'acompanya, com a exemple, una proposta de formulari d'avaluació de l'acompliment per al lloc de Director Comercial, en el qual es poden observar diferents habilitats i competències avaluades. Els factors s'han agrupat contemplant la capacitat de gestió, treball en equip, focus en el client, capacitats tècniques i orientació a resultats. A més s'afegeixen

consideracions sobre interessos professionals de l'empleat, proposta de formació i altres consideracions.

4.9 Pla d'incentius

Els incentius, configurats com una part variable del salari, estan lligats al compliment d'uns objectius i tenen la finalitat de reconèixer el resultat positiu obtingut. A més, com s'ha indicat amb anterioritat (apartat 4.7), un pla d'incentius ben dissenyat pot ser un factor important per atraure talent cap a l'empresa i també de la seva retenció.

Si bé els incentius suposen un cost variable per a l'empresa, en contraposició al cost fix que impliquen els salaris, ja que estan directament lligats a millors i majors resultats han de contemplar-se com una inversió. En definitiva, remuneren el valor afegit generat.

Per tant, un pla d'incentius ben dissenyat persegueix, entre altres, els objectius següents:

<ul style="list-style-type: none"> - Motivar als empleats per complir els objectius perseguits i alineats amb ells. - Millorar l'acompliment. - Augmentar la productivitat. - Potenciar el treball en equip 	<ul style="list-style-type: none"> - Millora del benestar. - Retenció i atraure el talent. - Reconeixement. - Avaluar l'acompliment i el compliment d'objectius.
---	--

És important que els empleats, en la implantació del pla, tinguin àmplia informació sobre quins són els beneficis que es persegueixen, els termes i condicions per accedir a les recompenses i quins objectius, individuals, d'equip o organitzacionals necessiten aconseguir per obtenir la recompensa.

Sobre la base de tot l'anterior, es descriu a continuació el pla d'incentius presentat a la Direcció General de Seyma:

- **Propòsit:** Té la finalitat de guiar a cadascuna de les persones cap als objectius comuns de l'organització. Per a això, s'han establert uns objectius tant generals com individuals i també d'equip.
- **Beneficiaris:** Tot el personal de l'organització.-
- **Descripció d'objectius:** Els objectius són mesurables i per a això s'han utilitzat els indicadors clau que es descriuen en els annexos 37 i 38 (pàgines 60 a 68), de manera que quedin alineats amb els beneficis desitjats de l'empresa. També serveixen per reconduir aquells aspectes que en l'actualitat han de millorar-se i inclouen els aspectes qualitatius producte de l'avaluació de l'acompliment.
- **Descripció dels incentius:** En una primera etapa estaran configurats per incentius monetaris, deixant per a etapes futures l'agregació d'uns altres no monetaris, ja sigui com a increment dels que ara es presenten o en substitució de part dels monetaris ara implementats.

Per a aquesta primera fase, els incentius es basaran en els paràmetres següents:

- o Afegir al salari fix actual, que en la majoria de casos està assimilat als salaris de conveni, una part variable, de manera que si s'aconsegueix el 100% de consecució dels objectius individuals, d'equip i d'empresa signifiqui un 20% del total remunerat a l'empleat.

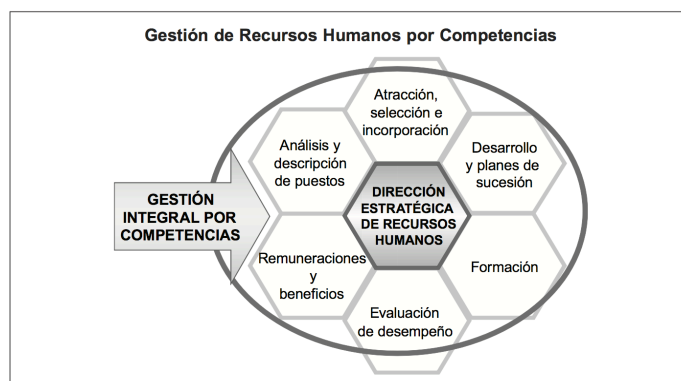
Aquesta part variable es divideix en diversos apartats, segons consecució d'objectius (annex 40, pàgina 72, "Trams d'incentius per a avaluació qualitativa i quantitativa):

- Un 15% del citat 20% es destina a premiar l'acompliment segons el resultat de l'avaluació que, només en el cas de qualificació de "millorable", deixa sense recompensa per aquest capítol, passant a retribuir de forma progressiva des de la qualificació de "pròxim"
- El restant 85% de la part variable s'aplicarà a la consecució dels objectius fixats a nivell individual, d'equip i d'empresa. En aquest apartat es recompensa a partir del

90% de consecució i fins a un màxim del 110%, basat en una escala progressiva que oscil·la entre el 85% i el 120% d'aquesta part variable.

Finalment, i com a exemple, s'acompanya una hipotètica liquidació d'incentius sobre la base de l'avaluació de l'acompliment i de la consecució d'objectius fixats per al lloc de Director Comercial. (Annex 41, pàgina 73)

En conclusió, el pla de recursos humans del projecte s'ha enfocat a la implantació d'un model de competències mitjançant el qual queden afectats i relacionats tot els diferents subsistemes de Recursos Humans.



Font: Diccionario de competencias. La Trilogía. Tom 1. (pàg. 39)

5 PLA FINANCER PER A L'OBERTURA DE BOTIGUES PRÒPIES

5.1 Motivació i objectius del projecte

Els grans de la moda compten amb botigues pròpies i/o botigues franquiciades que enforteixen la seva imatge de marca. Inditex, amb més de 7.000 botigues (1.635 botigues a Espanya, en la suma de les seves 8 marques), Tous, amb més de 600 (233 establiments en el mercat espanyol), Desigual o Bimba & Lola, són alguns dels exemples.

D'altra banda, la recent crisi i l'aparició de les cadenes de moda de low cost han incidit negativament en les vendes de les botigues multimarca que durant l'exercici 2018 han vist caure les seves vendes (Gràfics 15 i 16, annex 15, pàg. 26), fet que posa en precari la supervivència de moltes d'aquestes botigues. A més es resisteixen a mantenir estocs i concentren les compres en menys marques, eliminant les menys conegudes en el mercat, que representen encara una part substancial del negoci de Seyma.

L'anterior, i com ja s'havia citat amb anterioritat en aquest treball, està originant un canvi en els canals de distribució de la moda al nostre país en el qual estan adquirint un pes important les vendes a través de les botigues de cadenes especialitzades (gràfic 17, annex 16, pàg. 27).

Així mateix, la distribució de les empreses tendeix cap l'omnicanalitat i atès que les vendes de Seyma a les botigues multimarca tradicionals està caient per registrar una menor demanda, es planteja, com a estratègia d'empresa, analitzar el procés d'obertura de botigues, amb la marca Abbacino, en algunes capitals de província d'Espanya.

Amb això es pretén acostar la marca al client final, incrementar les vendes i la imatge de marca així com, amb aquesta integració vertical cap endavant, absorbir el marge del comerç intermediari.

5.2 Definició del projecte

El projecte se centra en l'obertura de 4 botigues durant un període de 4 anys, en el qual es preveu incrementar les vendes totals de l'empresa. S'espera que les vendes registrades per aquest nou canal, al final del període d'anàlisi del projecte, representin el 9,27% del total de les vendes de l'empresa. A més, amb l'experiència adquirida, permetrà dissenyar un model de negoci que proposi la continuïtat de les obertures però mitjançant el sistema de franquícia,

estratègia aquesta de menor cost per a l'empresa i que facilitarà poder continuar incrementant la seva presència en el mercat.

El projecte d'obertures de botigues pròpies es centrarà sobre les principals capitals de província, reservant les franquícies per altres de menor grandària.

5.3 Estudi de mercat

Atès que les botigues s'integren dins la gestió comptable i financera de l'empresa, en línies generals són aplicables els factors que afecten al seu entorn general i específic que s'han analitzat i especificat en el capítol 2. Tampoc sofreix canvis significatius el model Canvas que es comenta en el punt 1.4 d'aquest document, excepte pel que fa al segment de clients, atès que les botigues es dirigeixen exclusivament al client finalista que recordem és el de persones de sexe femení, d'edats compreses entre els 25 i 50 anys i nivell soci econòmic de renda mitja, mitja alta i alta. Per una altra banda, aquest canal, a més de limitar-se a la venda directa, incentiva perquè el client, si escau, acudeixi a la web per a la compra.

La selecció de les capitals de província en les quals es projectarà l'obertura de les botigues, s'ha centrat en una combinació de l'anàlisi realitzat sobre els factors demogràfics i econòmics de cadascuna d'elles.

Les poblacions es concentren en major mesura en les capitals de Madrid i Barcelona, seguides a bastant distància per ordre d'importància per València, Sevilla i Saragossa. (Annex 42, pàg. 74).

Quant al nivell socioeconòmic, segons l'estadística publicada per l'INE, Madrid ocupa el segon lloc pel que fa a major salari mig brut anual, Catalunya ocupa el quart lloc, Aragó el sisè, Andalusia el dècim primer lloc, mentre que la Comunitat Valenciana es situa en el lloc tretzè. (Annex 43, pàg. 75).

També és digne d'esment que, segons informe de l'INE sobre 2017, de les Comunitats citades només Madrid (amb 13.708€), i Catalunya (amb 12.833€) estan per sobre de la despesa mitjana nacional per persona, el 116,9% i el 109,4%, respectivament. Per contra, Aragó, C. Valenciana i Andalusia registren una despesa inferior (99,4%, 94,5% i 90%, respectivament); annex 44, pàg. 76.

També és important introduir en aquest estudi que les llars espanyoles destinen entre el 3,8 i el 5,6% de la despesa anual a vestit i calçat, podent enquadrar el negoci de Seyma dins d'aquest grup de despesa. L'INE divideix les llars per quintils (en grups d'igual grandària) de menor a major despesa, sent el públic objectiu de Seyma els grups dels quintils 3 al 5, la qual cosa implica que la despesa mitjana per al grup de despesa observada es situa entre el 5,2 i el 5,6% de la despesa total anual. (Annex 45, pàg. 76).

Ponderant les dades obtingudes en aquest anàlisi, així com les dades del PIB per càpita i desocupació dels municipis y de les Comunitats seleccionades (annex 46, pàg. 77), l'obertura de les 4 botigues proposades es realitzarà segons l'ordre següent: **Madrid, Barcelona, Saragossa i València**. Es desestima Sevilla en aquesta primera fase, atès que la Comunitat d'Andalusia és la que compta amb la major taxa d'atur, el menor PIB per càpita i la de menor despesa per llar de les 5 analitzades.

Finalment, és convenient que els locals es situïn en zones comercials de gran afluència de persones, si bé haurà de considerar-se el preu del lloguer que en alguns dels carrers principals solen ser prohibitius o inassolibles per a segons que tipus de negoci. Per l'anàlisi del preu mitjà de lloguer s'ha utilitzat informació obtinguda d'internet (portals d'immobiliàries) i un informe de Tinsa¹⁰ sobre els lloguers comercials a Madrid que, si bé és antic (2006), orienta cap als preus d'algunes de les zones buscades:

¹⁰ http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/InformeVentaAlquiler_2006.pdf

- **Madrid:** Serrano, Preciados, Plaça de Callao, Gran Via, Plaça d'Espanya, Princesa o Fuencarral. El preu mitjà de les zones "prime" (Salamanca-Castellana, Codis Postals 28001, 28006 i 28046) és de 45,6€/m²/mes (suposa 2 vegades el preu mitjà de Madrid) Els preus MÀXIMS en aquesta zona aconseguen els 163 €/m²/mes en Serrano i els 110 €/m²/mes a Goya. El preu de lloguer estimat per a un local de 70-80 m² pot situar-se en els 6.500€ mensuals.
- **Barcelona:** Passeig de Gràcia, Portal de l'Àngel, Portaferrisa, Pelayo o carrers adjacents de l'eixample, Ciutat vella (barri gòtic). S'analitzarà sobre un preu similar al de Madrid, si bé segons el portal "Idealista"¹¹ es podria situar en preus una mica més baixos (també molt més alts) depenent del carrer.
- **Saragossa:** Passeig Independència, Passeig Damas, Delícies i adjacents. El preu de lloguer estimat per a un local de 70-80 m² pot situar-se en els 2.500€ mensuals¹².
- **València:** Carrer Colón, Joan d'Àustria, Ajuntament, Poeta Querol i adjacents. El preu de lloguer estimat per a un local de 70-80 pot situar-se en els 2.200€ mensuals¹³

5.4 Pla financer

El pla Financer per al projecte comprèn un estudi inicial sobre la inversió necessària per posar en marxa les botigues amb una seqüència d'obertures en el temps definides, de manera que la segona i tercera botiga (Barcelona i Saragossa) es preveuen finalitzat el primer any d'activitat de la botiga de Madrid, a fi d'analitzar la seva evolució i confirmar en cas positiu l'obertura de les següents o modificar calendaris d'obertura i/o pressupostos. La quarta botiga (València) s'escometria per al tercer any en cas de confirmar-se les expectatives pressupostades en les anteriors.

A l'annex 47, pàgina 78, s'inclou l'anàlisi de la inversió inicial necessària per a la posada en marxa de les botigues, en el qual s'inclouen els següents actius:

- **Intangibles:** Es limitaran a les llicències necessàries per als usuaris per l'accés als processos del programa informàtic, ERP de SAP. Són d'usuari limitat i el seu preu és de 500 euros per persona.
- **Materials:** Reforma de local i instal·lacions, així com el mobiliari, estanteries i retolació exterior amb el disseny corporatiu. S'inclouen també els equips informàtics i les pantalles de publicitat interior
- **Altres inversions i despeses obertura:** Correspon a la fiança del lloguer i a la Taxa Municipal i Llicència obertura negoci innocu (Llei 12/2012, de 26 de desembre, de mesures urgents de liberalització del comerç i de determinats serveis.)

Tant per als intangibles com per als materials s'inclou, en el mateix annex, l'import de les amortitzacions anuals d'acord a la Llei 27/2014, de 27 de novembre, del Impost sobre Societats, Art. 12.

Les botigues podran disposar de les existències necessàries que manté la societat, sense alterar en absolut el número i l'import mitjà de les quals disposa en l'actualitat, suficients per a l'atenció dels canals actuals i el nou canal a crear, tret que més endavant, si es decideix continuar amb un major nombre d'obertures superiors al del projecte, així ho requereixi.

5.5 Finançament

Es proposa que el 70% de la inversió en immobilitzat material es realitzi mitjançant finançament extern (préstec bancari), al termini de 7 anys amb amortitzacions mensuals. Quant a la resta s'utilitzarà la tresoreria de la qual disposa l'empresa. Per a la primera obertura es requeriran 41.330 euros de tresoreria i 60.270 euros de finançament extern. A l'annex 48 es detallen els detalls dels préstecs per a les diferents botigues que s'aniran sol·licitant conforme a les dates d'obertura previstes, segons el calendari següent:

¹¹ https://www.idealista.com/areas/alquiler-locales/con-metros-cuadrados-menos-de_100_locales_ubicacion_planta-calle/?shape=%28%28i%60t%7BFw%7DcLmEcZ%60c%40waAbu%40kKwTtyA_%7D%40pN%29%29&ordenado-por=precios-desc

¹² <https://www.idealista.com/alquiler-locales/zaragoza/centro/paseo-independencia/?ordenado-por=precios-desc>

¹³ https://www.idealista.com/alquiler-locales/valencia/l-eixample/con-metros-cuadrados-menos-de_100/?ordenado-por=precios-desc

- Any 2020: Botiga Madrid al gener
- Any 2021: Botiga Barcelona al gener i botiga Saragossa al juliol
- Any 2022: Botiga València al gener

5.6 Remuneració del capital

No sofreix variació respecte a la política que històricament mantenen els accionistes de l'empresa que continuarà amb la seva política de capitalització dels beneficis, donades les expectatives de creixement i la projecció del projecte d'integració vertical que representa el nou canal de venda directa.

5.7 Anàlisi de la inversió

S'ha realitzat l'anàlisi de la inversió i els seus requeriments, tant dels actius fixos necessaris i les despeses d'establiment com les necessitats financeres requerides, establint diferents escenaris; Sobre l'esperat s'ha establert un escenari pessimista que preveu una caiguda de les vendes d'un 10% sobre les previstes, mentre que per a l'escenari optimista s'estableix un registre de vendes superior a un 5% de les pressupostades respecte a l'escenari esperat; En tots dos casos, acumulatius durant la planificació dels 4 anys.

Sobre la base de tot això, i atès que el nou canal de distribució s'integra dins de la pròpia activitat i comptabilitat de Seyma, s'han confeccionat els següents documents:

5.7.1 Detall de les inversions inicials necessàries

A l'annex 47, pàg. 78, es relacionen els imports inicials necessaris per a l'adequació i obertura de les botigues seleccionades, tenint en compte tant les fiances per a lloguers, com les obres de reforma, si escau, així com el mobiliari, prestatgeries i retolació en concordança amb la imatge corporativa.

En aquest apartat, les inversions necessàries inicials no es veuen afectades pels diferents escenaris que per a altres capítols s'han implementat i, atès que les dimensions dels locals que es buscaran són de similars dimensions, les úniques diferències s'estableixen en la fiança a dipositar en el moment de la signatura del contracte d'arrendament i alguna petita variació en l'import de les obres en aquelles places en les quals es considera que la mà d'obra dels industrials són d'un cost lleugerament inferior.

Per tant, la xifra màxima d'inversió inicial s'estableix per a cadascuna de les botigues en els següents imports:

- **Madrid i Barcelona:** 101.600,00€ per a cadascuna d'elles.
- **Saragossa:** 88.100,00€
- **València:** 91.000,00€

5.7.2 Origen dels fons necessaris

Per a l'immobilitzat material de cadascuna de les botigues, i en els mesos previs a l'obertura, se sol·licitarà el finançament per part d'entitat bancària del 70% del seu cost, a través d'un préstec al termini de 7 anys, amb amortitzacions mensuals que comprendran quotes iguals per capital i interessos. Les condicions (tipus d'interès i comissió d'obertura) s'espera que siguin idèntiques a les quals en l'actualitat aconseguim per al finançament dels costos d'implantació dels corners d'El Corte Inglés.

Quant a l'import restant de la inversió inicial, així com els possibles desfasaments de tresoreria -fins que les botigues aconseguixin el ritme d'activitat prevista-, serà Seyma qui els assumirà amb recursos de liquiditat de la seva pròpia tresoreria. Es detallen a continuació els requeriments financers que haurà de suportar la societat en un escenari de vendes esperat i segons el calendari del projecte:

Requeriments de tresoreria al marge del finançament.	Madrid	Barcelona	Saragossa	València
Per a costos i despeses inicials	41.330€	0	0	0
Requeriment circumstancial (01/2020)	26.000€	0	0	0
Devolució a la tresoreria general de l'empresa (04/2020)	-26.000€	0	0	0
Requeriment circumstancial (01/2021)	0	9.000	0	0
Devolució a la tresoreria general de l'empresa 04/2021	0	-9.000	0	0

Com es pot observar, al marge del finançament bancari que per cada obertura s'ha indicat, el requeriment màxim que el projecte requerirà de la tresoreria pròpia de la societat és de 67.330€ dels quals 26.000 són de forma puntual per solament 4 mesos, mentre que els fons que requereixen la resta de les obertures s'obtindran de la pròpia activitat del projecte de botigues ja iniciat i en marxa i solament al gener 2021 el projecte requeriria una injecció de 9.000€, també durant un termini de 3 mesos.

Així mateix, es preveu que durant el mes de octubre de 2021 el projecte hagi recuperat la inversió inicial de tresoreria pròpia que exigia el projecte (41.330€), una vegada obertes les tendes de Barcelona i Zaragoza.

A l'escenari pessimista els requeriments màxims es donen al gener de 2022 coincidint amb l'obertura de Barcelona, data en la qual s'hauran d'afegir 34.000€ (que es recuperen al maig de 2021) als 41.330€ inicials per a la botiga de Madrid, recuperant-se aquesta última xifra durant el mes de març de 2022, una vegada estiguin en funcionament les quatre botigues previstes.

Pel que fa a l'escenari optimista el requeriment màxim es produeix a l'inici del projecte, doncs als 41.330€ per a la inversió en actius fixos i altres despeses d'obertura, haurà d'afegir 25.000€, que es recuperen a l'abril de 2020, i generant la suficient liquiditat a l'abril 2021 per recuperar l'import inicial, continuant amb la generació per a la resta de les botigues per al que no es necessitarà de l'esforç de la societat.

Tot l'anterior queda reflectit en els pressupostos de flux de caixa que s'acompanyen com a annexos 50, 53 i 56 (pàg. 80, 84 i 88, respectivament) per a cadascun dels escenaris.

Per a això, del balanç de la citada es desprèn que té recursos líquids suficients per atendre les necessitats financeres que requereix el projecte per a qualsevol dels escenaris previstos i que la xifra inicialment invertida per l'empresa en aquest projecte es recuperaria entre els 16 i 27 mesos, depenent de l'escenari que es registri.

5.7.3 Compte de Pèrdues i Guanys centrada exclusivament en el projecte de les botigues. Punt mort

S'han elaborat de forma analítica per a cadascuna de les botigues, així com una altra com a resultat de l'agregació de totes elles. Només s'han tingut en compte les despeses i costos directes per a cadascuna, atès que, no es preveu la incorporació de noves persones en l'organigrama existent, excepte les dependents que atendran les botigues.

Les xifres de vendes que s'esperen obtenir es situen en el rang d'un escenari esperat per a botigues de complements de moda situades en zones comercials de grans capitals¹⁴, especialment per a les ubicacions seleccionades de Madrid i Barcelona. Les vendes esperades en les futures botigues de València i Saragossa són una mica inferiors a aquelles.

No obstant això, i com s'ha indicat amb anterioritat, en el projecte s'analitzen altres dos escenaris; L'optimista que es planteja sobre un creixement de les vendes d'un 5% sobre les xifres previstes i, a més, sobre l'any anterior i l'escenari pessimista que analitzaria unes vendes

¹⁴ Veure: <https://www.emprendedores.es/franquicias/moda-y-complementos/a46958/misako/> i <https://www.infofranquicias.com/fl-49/franquicias/Calzado-complementos.aspx>

d'un 10% inferiors sobre les xifres previstes i també respecte a l'any anterior, per a cadascun dels 4 anys; és a dir un escenari realment preocupant.

En tots els casos s'han tingut en compte els mesos de rebaixes que, en el sector del comerç de la moda, afecta a gairebé la meitat de l'exercici (per exemple a Madrid, de forma oficial, les rebaixes s'inicien l'1 de gener fins al 31 de març i del 21 de juny fins al 31 d'agost, durant els quals els marges es redueixen de forma important i si bé s'incrementa la venda en nombre d'articles no és així en la xifra total de vendes en comparació amb un mes de preus sense rebaixes.

Quant a les existències mantingudes a cadascuna de les botigues es consideren "en dipòsit", a l'efecte d'aquest anàlisi, figurant òbviament en la comptabilitat de Seyma com un magatzem desplaçat per a cadascuna d'elles. No obstant això es considera que les existències mitjanes del global de les 4 botigues en el quart any del projecte se situarà en els 50.000 euros, situant el 60% d'ells a les botigues de Madrid i Barcelona. En definitiva, aquesta xifra no produeix a penes variació sobre les actuals existències mitjanes que ha vingut mantenint l'empresa (en l'exercici 2018 s'ha situat a l'entorn del milió d'euros), excepte l'increment necessari del seu negoci global.

Les xifres més representatives dels comptes de resultats analítiques que s'acompanya en els annexos 49 (taules 1 i 2), 51 (taules 4 i 5) i 54, taules 7 i 8, (pàg. 79, 82 i 86), referides als diferents escenaris, són les següents:

Xifres en milers d'euros	2020 1 botiga	2021 3 botigues	2022 4 botigues	2023 4 botigues
<u>Escenari esperat</u>				
-Xifra de negoci	239,3	631,7	1.033,7	1.132,8
-BAI	0,5	36,7	158,9	201,9
-EBITDA	10,9	62,2	199,1	241,2
<u>Escenari pessimista</u>				
-Xifra de negoci	215,3	563,9	797,9	806,8
-BAI	-14,7	-5,8	12,2	-2,9
-EBITDA	-4,3	19,8	52,5	36,3
<u>Escenari optimista</u>				
-Xifra de negoci	251,2	666,0	1167,1	1.327,1
-BAI	8,1	58,2	241,2	324,1
-EBITDA	18,5	83,7	281,5	363,4

Qualsevol dels escenaris dona suport a la posada en marxa del projecte, perquè solament en l'escenari pessimista es registra la situació de pèrdua, que en l'acumulat dels 4 anys ascendiria a 11.223,07€. No obstant això, el EBITDA acumulat durant aquests anys ascendiria a 104.246,38€ positius, pràcticament igual a les obligacions concretes pels préstecs bancaris formalitzats, els pagaments dels quals per amortització de capital i pagament d'interessos durant el mateix període de temps ascendeixen a 102.606,88 €, per la qual cosa el projecte podrà presentar-se a consideració de la direcció general per a l'aprovació, si escau, pel Consell d'Administració.

Pel que fa al llinard de rendibilitat, o punt mort, de les botigues tenen molta incidència les diferències existents quant al preu del lloguer, més elevat a Madrid i Barcelona, i la plantilla en aquestes dues botigues que es preveuen de 3 dependents en cadascuna, una d'elles a mitja jornada. A Saragossa i València solament s'han previst 2 dependents a cada botiga a jornada completa. No obstant això per a les dues primeres el punt mort se situa en l'entorn dels 245 mil euros, mentre que per a les de Saragossa i València està en 150 i 154 mil euros respectivament (annex 49, taules 1 i 2, pàg. 79).

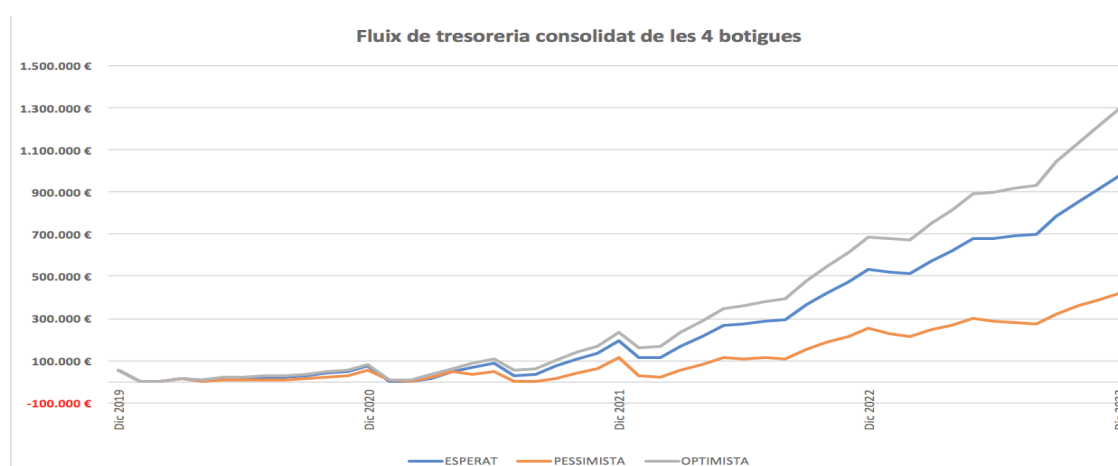
5.7.4 Pressupost dels flux de caixa

Per a la seva elaboració s'ha tingut en compte que pràcticament totes les obligacions s'atenen en el mateix mes en què es produeixen, excepte les corresponents a transports, serveis professionals i la Seguretat Social que es paguen el mes següent de produir-se. També s'ha

tingut en compte l'efecte de l'IVA, als efectes analítics, com si d'una unitat mercantil es tractés, liquidant-se al mes següent en cas de resultar liquidació positiva o recepció de la devolució després de dos mesos després de la liquidació negativa (termini habitual que es ve registrant en els últims anys, segons informa la pròpia empresa), que es realitza el dia 20 del mes següent; és a dir, tres mesos posteriors a l'origen del saldo negatiu d'IVA. Seyma està obligada a la liquidació mensual de l'IVA¹⁵.

Quant a existències consumides s'han considerat com un pagament a la societat (sense IVA), en el mateix mes que es consumeixen.

Les necessitats de liquiditat puntuals han estat comentades en el punt 5.7.2 d'aquest treball, però s'ha d'indicar que al final del projecte els excedents generats són importants (annexos 50, 53 i 56).



Font: Elaboració pròpia

En el gràfic anterior es pot observar la projecció de la tresoreria conjunta de les 4 botigues. En aquestes xifres s'han tingut en compte la devolució a la tresoreria general de l'empresa de les xifres que el projecte requereix en algunes fases circumstancials del projecte, detallades en el punt 5.7.2; no així les corresponents a les necessitats per a la inversió en les obertures, també detallades en el citat punt.

5.7.5 Impacte de l'obertura de nous canals en l'empresa

A més de la millora i increment de la imatge de marca "Abbacino" que s'aconsegueix amb la presència física en el mercat, Seyma aconsegueix, d'una part, incrementar les xifres de negoci que li proporcionarà l'entrada en el canal de venda directa que, a més, comporta integrar el marge del comerç minorista i amb això la millora del compte de resultats i, d'una altra part, millora el període mitjà de venda de mercaderies i el de cycle de caixa i, en conseqüència, el període mitjà de maduració econòmica.

Sota la hipòtesi d'un escenari de creixement estable del 10% anual de la xifra de negoci sobre les registrades en 2018 en els actuals canals de distribució i la resta de variables romanguessin invariables (*ceteris paribus*), entre altres com a exemple el marge brut del 43,15 sobre les vendes, l'agregació dels resultats previsibles del projecte de botigues pròpies, segons un escenari esperat, l'any 2023 produiria els resultats següents:

- L'import net de la xifra de negoci de Seyma passaria dels hipotètics 12.215.077 euros a una xifra de 13.347.835 milions d'euros, un 9,27% més.
- El marge brut del 43,15% registrat el 2018, passaria a ser d'un 45,33% el 2.023, millorant en més de 2 punts l'actual taxa.

¹⁵ Art. 71.3.1^{er} del Reglament de l'Impost sobre el Valor Afegit

D'altra banda, el projecte d'obertura de botigues té una exigència de recursos econòmics poc significatives i que l'empresa pot atendre sense estressar la seva estructura financera, excepte la incidència que tindrà l'endeutament a llarg termini en les seves ràtios de d'endeutament, però és significatiu l'increment que es registrarà en els recursos propis per l'aplicació dels beneficis nets a les reserves de l'empresa que, no només atenuarien l'efecte del major endeutament sinó que millorarien la ràtio d'aquest, atès que el saldo total pendent d'amortitzar a desembre de 2023 dels finançaments externs de les botigues ascendiria a 141.669,29€, mentre que l'increment a reserves, exclusivament aportat pel negoci de les botigues durant els exercicis 2020 a 2023, seria de 298.438€ euros, una vegada descomptat l'efecte de l'impost de societats.

6 Conclusions

A més d'important, l'exigència i velocitat dels entorns canviants que s'aguditzen en el sector de la moda, imposen la necessitat que les empreses, especialment les petites empreses -atès que les de gran envergadura ja ho fan- realitzin una adequada planificació estratègica que aprofiti les fortaleces internes i donant solució o reduint les seves febleses, amb la finalitat de donar un enfocament al negoci que encamini les accions i activitat de l'empresa cap a la consecució de la missió, la visió, els valors i els objectius desitjats, assegurant la seva estabilitat i supervivència.

No obstant això, un dels problemes amb els quals necessita enfrontar-se l'empresa familiar és amb la seva professionalització, especialment en aquelles que registren increments ràpids del seu negoci i que en línies generals els propietaris mantenen de forma exclusiva i centralitzada el poder de la decisió, la qual cosa fa que es dediquin a la resolució dels problemes que sorgeixen diàriament per falta de delegació, tant de part del poder de decisió com de les responsabilitats.

Per tant, els ràpids creixements han de plantejar als propietaris la necessitat de professionalitzar l'empresa mitjançant un canvi radical de la forma d'actuar com a petit negoci i estructurat amb la fórmula del fundador cap a fórmules de direcció més empresarial, captant o formant, per a això, als millors professionals sense tenir en consideració si són o no components de la família.

En el present treball s'ha presentat un pla estratègic per a l'empresa Seyma Importació SLU, que es divideix en dos apartats.

El primer, i fonamental, s'ha basat en la reorganització de l'empresa com a pas previ a una total professionalització d'aquesta. Per a això, s'ha definit un organigrama que complirà la missió de definir la nova estructura amb nivells jeràrquics unívocs i dirigint els fluxos d'autoritat, responsabilitat i de delegació. També s'han definit les tasques dels llocs als quals s'han assignat les responsabilitats departamentals, així com el d'alguns altres llocs, com els de coordinació de logística externa i de transports, de menor responsabilitat però que en l'actualitat generen una bona part dels problemes quotidians d'aquesta empresa i que desvien l'atenció dels propietaris de la seva missió principal.

També s'han identificat una sèrie d'indicadors clau per a cada lloc, de manera que l'activitat de cada lloc i departament quedin alineats amb les fiques de l'empresa. Tot això, ve acompanyat de la creació d'un Departament de Recursos Humans perquè implanti un model de gestió de millora de les competències, mitjançant la formació, amb repercussió en el compliment i acompanyat d'un model d'incentius que generi la motivació per a la consecució dels objectius en un grau d'excel·lència i la retenció o captació del talent. En definitiva, es tracta de realitzar una gestió integral dels recursos humans de l'empresa.

S'ha incorporat a l'organigrama una Junta de Família la missió de la qual haurà d'enfocar-se a enfortir els valors de l'empresa i mantenir la unitat familiar, treballant en els oportuns protocols de successió.

L'aplicació d'aquest pla, de ser d'implantació immediata, persegueix que l'alta direcció (Consell d'Administració, propietaris de l'empresa) i el Director General (també propietari), quedin alliberats de moltes de les comeses i problemes quotidians, que podran delegar en els

responsables dels departaments, ajudant-se de la definició de responsabilitats i tasques que s'han elaborat en aquest pla i fixant les atribucions amb les quals comptaran, de tal forma que l'alta direcció se centri en la planificació i direcció estratègica de la mercantil a mitjà i llarg termini, amb oportunitats d'expansió o diversificació, així com en la supervisió dels indicadors clau de control i l'evolució de l'empresa a curt termini.

Quant al segon pla estratègic que es presenta en aquest treball, s'ha referit a l'obertura d'un nou canal de distribució que representa per a l'empresa una integració vertical cap endavant permetent aconseguir el marge del comerç així com una major presència física en el mercat i, amb això, millorar la imatge de la marca Abbacino.

El projecte s'ha detallat a través de les necessitats de finançament per a l'atenció de la inversió en actius fixos i despeses d'establiment, les vendes previstes en cadascuna de les quatre capitals seleccionades, actuant amb marges bruts molts superiors, el compte de resultats analítica per a cadascun dels establiments i la seva agregació, així com el flux de tresoreria que es generaria.

En definitiva, el resultat previst millora els marges de l'empresa, aporta benefici al compte de resultats, es recupera la petita inversió de forma ràpida i els EBITDA previstos superen la càrrega financera i aporten valor a l'empresa.

Per tant, és un pla que pot presentar-se a l'alta direcció per a la seva anàlisi, aprovació i implementació.

Per tot l'anterior, es conclou que es fa necessària la implantació de plans estratègics a l'empresa familiar que s'ha analitzat, mitjançant la reorganització de l'estructura organitzacional actual que permeti atendre els requeriments actuals i futurs i que és favorable i positiu el creixement plantejat a través del nou canal de distribució proposat.

7 Valoració i agraïments

El valor del present treball s'ha centrat en la demostració de la necessitat de la professionalització de l'empresa familiar i un pla d'obertura de botigues pròpies que afavoriran l'augment de notorietat de la marca, a més d'incrementar els marges d'aquesta empresa.

Quant a l'anàlisi realitzat sobre la viabilitat del pla d'implantació de botigues pròpies, pot servir de base per al desenvolupament d'un pla estratègic futur de franquícia de la marca com a fórmula de major creixement, atès que s'hauran definit nivells d'evolució econòmica positius i un model de negoci que podria ser transmès a potencials franquiciats. Per a aquest projecte es requerirà la planificació i disseny de l'estratègia, mitjançant l'anàlisi de les ubicacions i municipis ideals i un portafolis en el qual es detallin amb claredat les arrels i detalls de l'èxit del negoci que serveixi d'atracció a possibles franquiciats, així com la redacció del contracte de franquícia, amb la col·laboració i assessorament jurídics adequats.

El treball de fi de grau m'ha permès avaluar i constatar els coneixements que, després de varis anys de "inversió" en temps he pogut adquirir de les variades matèries que configuren el grau d'Administració i Direcció d'Empreses; coneixements que s'han anat sumant als adquirits mitjançant la carrera professional i, el que personalment és més important, molts dels coneixements adquirits m'han estat d'extrema utilitat en poder ser aplicats en el camp laboral i, d'uns altres, han donat fonament teòric als pràctics aconseguits amb la professió.

Aquest treball ha representat un elevat esforç en cerca d'informació relacionada amb els aspectes que es desitjaven desenvolupar, especialment en el capítol de la problemàtica de les petites i mitjanes empreses familiars, la interioritat de les quals era totalment desconeguda pel que subscriu. Ha estat necessari entaular moltes hores d'entrevistes amb els propietaris per entendre la seva interioritat, l'estil de direcció, les fórmules de decisió que tenien implantades en l'empresa o aconseguir definir la missió, visió i valors de l'empresa, però ha resultat molt gratificant observar i comprovar l'alt grau d'implicació dels propietaris en la subsistència de l'empresa.

A més m'ha permès conèixer gairebé amb bastant profunditat el món de la moda, la seva complexitat, la seva elevada competitivitat i l'estrès que s'origina cada època de disseny de la moda que es preveu predominarà l'any vinent.

També desitjo aprofitar aquest espai per agrair a la meva tutora en aquest grau, R. Insa, per la seva aportació i indicacions que en cadascuna de les fites de revisions m'ha vingut aportant i que han donat un important valor afegit al present treball.

Desig també agrair la paciència i compressió de la meva família, molt especialment a la meva dona, que ha entès que el temps que invertia en l'estudi del grau, fins i tot major en aquest TFG, es veia gratificat amb una major estabilitat i satisfacció personal que revertia en un millor ambient familiar; i als meus fills que per ells, per demostrar-los que amb esforç s'aconsegueixen les metes que et proposis, va ser motiu fonamental per a la meva reincorporació als estudis universitaris.

No puc oblidar el gran servei que presta la Universitat Oberta de Catalunya a través de l'oferta d'ensenyament a distància que m'ha donat l'oportunitat de prosseguir amb els estudis i poder compaginar-los amb el treball i família.

Finalment també agrair a la família Vadell, propietaris de Seyma Importació, SLU, l'acolliment i l'ajuda que m'han destinat, desitjant que aquest treball els serveixi d'utilitat.

8 Autoavaluació

La incertesa inicial en triar el tema a desenvolupar així com, una vegada iniciat el curs, la seva estructura i la composició em va originar una càrrega més emocional que de treball, però amb el pas dels dies, les indicacions rebudes, les avaluacions que he vingut aconseguint i l'interessant del tema a desenvolupar va desplaçar aquell estadi emocional cap al treball de ple.

No obstant això representar un càrrega de treball molt important, el pla estratègic desenvolupat per a aquesta empresa en particular, amb l'aportació dels coneixements obtinguts de la resta de material del grau, l'he trobat d'alt interès perquè a més de la utilitat que pugui tenir per a l'empresa motiu d'anàlisi, m'ha servit per entendre la problemàtica de les empreses familiars, que configuren un elevat percentatge de l'entramat empresarial del país, i que no dubto em pot servir d'ajuda per aportar idees a empreses similars en situacions semblants.

El calendari de l'assignatura i l'exigència de treballs en dates concretes ha resultat essencial per aconseguir el final d'aquest interessant i útil treball.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

6 claves para retener el talento. (2018, Setembre 24). Equipos y Talento. [en línia]. Custommedia SL. [Recuperat el 25 Abr. 2019].

URL: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/09/24/6-claves-para-retener-el-talento>

Alles, Martha. (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I. [en línia]. Ediciones Granica. [Recuperat el 22-04-2019]. URL:

https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%ADa_Tomo_I_-_Martha_Alles

Alles, Martha. (2009). Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II. [en línia]. Ediciones Granica. [Recuperat el 22-04-2019]. URL:

https://www.academia.edu/33469419/Diccionarios_de_comportamientos_la_trilogia_Tomo_II_-_Martha_Alles

Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I. i San Miguel, P. (2016). *El sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. [en línia]. Asociación creadores de moda de España. Observatorio de la moda española. [recuperat el 28-03-2019]. URL: <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>

Badía, José M, Escribá-Esteve, Alejandro. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar*. Cuaderno de trabajo – 1/2018. [en línia]. Càtedra d'Empresa Familiar de la Universitat de València. [Recuperat el 15-04-2019]. URL: http://www.ave.org.es/wp-content/uploads/2018/03/Cuaderno-01-CEFUV_2018-Profesionalizaci%C3%B3n.pdf

Bañegil, Tomás M., Barroso, Ascensión, Tato, Juan L. (2011). *Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe*. Revista de empresa familiar. Vol. 1, Nº 2 (2011) ISSN: 2174 – 2529. [en línia]. [data de consulta: 03-03-2019]. URL: <http://www.revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/view/4022/3733>

Brinckmann, Madeleine. (Febrer 2019). *Informe de Accesorios 2019*. [en línia]. Statista. [data de consulta: 28-03-2019]. URL: <https://0-www-statista-com.catalog.uoc.edu/study/55487/accessories/>

Cabirta, Ana. (2019, febrer 28). *Los próximos cambios en el BCE pueden transformar la política monetaria europea*. [en línia]. bbva.com. [data de consulta: 25-03-2019]. URL: <https://www.bbva.com/es/los-proximos-cambios-en-el-bce-pueden-transformar-la-politica-monetaria-europea/>

Casado, F. i Rodríguez, M. Ángel. (2009, diciembre). *La RSE en la gran empresa familiar*. [en línia]. Instituto de la empresa familiar. iefamiliar.com. [Recuperat el 10-05-2019]. URL: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/293b2c62dd48cc7d8955978c52ab04836b263fae.pdf>

Cromie, S., Dunn, B., Sproull, A., Chalmers, D. (2001). *Small Firms with a Family Focus in the Scottish Highlands and Islands*. The Irish Journal of Management, 22(2), 45- 66.

Curòs, M. Pilar, Díaz, C. Augusto. (s. d.). *Lideratge i desenvolupament directiu*. FUOC. PID_00144167. [en línia]. UOC. [Recuperat el 15-04-2019]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=144167>

Curòs, M. Pilar. (s. d.). *Gestió i planificació de la carrera professional*. FUOC. PID_00144169. [en línia]. UOC. [Recuperat el 23-04-2019]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=144169>

Díaz Cabrera, Dolores, Hernández Fernaud, Estefanía, Isla Díaz, Rosa, Delgado Rodríguez, Naira, Díaz Vilela, Luis, Rosales Sánchez, Christian. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del*

desempeño laboral. [en línia]. Universidad de la Laguna. Papeles del Psicólogo. ISSN 0214-7823. [Recuperat el 1-05-2019]. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>

El País. (n. d.). *Sueldo anual medio bruto en España en 2016, por comunidad autónoma (en euros)*. [en línia]. Statista - The Statistics Portal. [Recuperat el 2-05-2019]. URL: <https://0-es-statista-com.catalogue.uoc.edu/estadisticas/574149/salario-medio-bruto-al-ano-por-comunidad-autonoma-espana/>

Escudero, J. (2018, setembre 4). *Oportunidades de negocio en el emergente sector de la moda 2.0*. [en línia]. Emprendedores.es. [Recuperat el 01-04-2019]. URL: <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a78169/oportunidades-negocio-sector-moda-20/>

Fernández, Alfonso. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. [en línia]. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. [Recuperat el 20-04-2019]. URL: https://www.idepa.es/documents/20147/97809/mando_integral.pdf/8b6fabb2-f974-a86c-09d5-0e65f4a4e614

Fuentes, G., Hernández, M.J., Vallejo, M.C. (2008). *Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo*. [en línia]. Universitat de Jaén. [Recuperat el 02-04-2019]. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WEAmZi3tcQ0J:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2877572.pdf+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=es>

Goyzueta, Samuel Israel. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. [en línia]. Revista Perspectivas (núm. 31, 87-132). [Recuperat el 16-04-2019]. URL: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003

Guerras, Luis A., Navas, José E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Cívitas, Navarra.

Guerras, Luis A., Navas José E. (s.d.). *La naturaleza de la dirección estratégica. Mòdul 1*. [en línia]. FUOC. P09/71513/00325. [data de consulta: 20-03-2019]. URL: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

Guerras, Luis A., Navas José E. (s.d.). "Análisis externo de la empresa". Mòdul 2. UOC. [en línia]. FUOC • P09/71513/00326. [data de consulta: 24-03-2019]. URL: http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html

Guerras, Luis A., Navas José E., Rimbau, E. (s.d.). "Análisis interno de la empresa". Mòdul 2. UOC. [en línia]. FUOC. P09/71513/00327. [Recuperat: 01-04-2019]. URL: http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html

Hernández, L., Portillo, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. [En línia]. Educosta. ISBN: 978-958-8921-28-0. [Recuperat: 02-04-2019]. URL:

https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Portillo_Medina/publication/310795468_Profesionalizacion_empresarial_en_empresas_familiares_Una_construccion_teorica/links/583710c908ae3d91723bb8a3/Profesionalizacion-empresarial-en-empresas-familiares-Una-construccion-teorica.pdf

Instituto de la Empresa Familiar (2016) *La empresa familiar en cifras (2015)*. [en línia]. [data de consulta: 04-04-2019]. URL: <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

ISEM Fashion Business School (Universidad de Navarra), Everis. (2018, març). *Tendencias de consumo en el sector Fashion Retail*. [en línia]. [Recuperat el 30-03-2019]. URL: <https://www.diarioabierto.es/wp-content/uploads/2018/03/Informe-Tendencias-de-Consumo-en-el-Sector-Fashion-Retail.pdf>

Jorrín, Javier G. (2018, febrer 16). *Los salarios ganan poder adquisitivo con inflación por primera vez en una década*. [en línia]. El confidencial.com. [data consulta: 25-03-2019]. URL: https://www.elconfidencial.com/economia/2018-02-16/salarios-ganancia-poder-adquisitivo-inflacion-crisis_1522588/

Künter Boluda, Inés. (s. d.) *L'art de vendre i dirigir els comercials. Més enllà de la negociació*. Estrategias y técnicas de comunicación de marketing. [en línia] FUOC. PID_00234629. [Recuperat el 23 abr. 2016]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=234629>

López, María T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* (Tesis), pàg. 178-178. [en línia]. Universidad de Murcia, España. [Recuperado el 17-04-2019]. URL: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>

Lorente, Juan C. (2017, Jun 7). *La profesionalización en empresas familiares: factor clave para el cambio generacional*. [en línia]. BDO.es. [Recuperat el 16:04.2019]. URL: <https://www.bdo.es/es-es/blogs/blog-coordenadas-bdo/junio-2017/transformacion-de-la-empresa-familiar>

Los 10 mejores métodos para retener el talento. (s. d.). Up Spain. [en línia]. Chèque Déjeuner España S.A.U. [Recuperat el 25 abr. 2019]. URL: <https://www.up-spain.com/blog/mejores-metodos-retener-talento/>

METODOLOGIA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: S.E.D. (2014, setembre 21). [en línia]. Actualidad Empresa. N.p. 21 [Recuperat el 30-04-2019]. URL: <http://actualidadempresa.com/metodologia-de-implantacion-del-sistema-de-evaluacion-del-desempeno-s-e-d/>

Monteferrante M., Patricia. (2012). *El desafío de gobernar una empresa familiar*. Debates IESA Volume: 17 Issue 3, p59 (2012) ISSN: 1316-1296. [en línia]. [data de consulta: 03-03-2019] URL: <http://0-eds.b.ebscohost.com.cataleg.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c35cd2c2-4ab4-465a-be65-915a8e70b6aa%40pdc-v-sessmgr05>

Morales, Alfonso C. (s.d.). *L'estructura i el disseny de l'organització a escala de llocs de treball*. FUOC. PID_00156188. [en línia]. UOC. [Recuperat el 01-04-2019]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=156203>

Morales, Alfonso C. (s.d.). *Anàlisi cultural de les organitzacions*. FUOC. PID_00156205. [en línia]. UOC. [Recuperat el 17-04-2019]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=156205>

Morales, Alfonso C. i Rimbau, Eva (s.d.). *El poder i l'organització*. FUOC. PID_00156206. [en línia]. UOC. [Recuperat el 15-04-2019]. URL: <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=156206>

Mouliá, Marta. (2017, Maig 16). *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*. [en línia] InfoJobs Empresas: Gestión de Recursos humanos en Pymes. [Recuperat el 24-04-2019]. URL: <https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>

Nazrala, Natalina E. (2016). *Nivel de Profesionalización de la empresa familiar. Modelo de evaluación aplicado*. (Treball d'investigació). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo. [En línia]. [Recuperat el 01-04-2019]. URL: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7574/nazrala-natalia.pdf

Nota de Prensa (2019, gener 11). *Hogares y sociedades no financieras de la zona del euro: tercer trimestre de 2018*. [en línia]. Banco Central Europeo. [data de consulta: 25-03-2019]. URL: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/ComunicadosBCE/NotasInformativasBCE/19/presbce2019_08.pdf

Oltra, V., Curós, M. Pilar, Díaz, Christian A., Rodríguez, Juan C., Teba, R., Tejero, J. (2005). *Desarrollo del factor humano*. [en línia]. Editorial UOC. [Recuperat el: 21-04-2019]. URL:

<https://books.google.es/books?id=WZhiexkVvecC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Introduccio%CC%81n+al+desarrollo+del+factor+humano+Los+recursos+humanos+como+clave+de+la+competitividad+en+el+siglo+XXI&source=bl&ots=vOxB-Fcmol&sig=ACfU3U3n6XxYT7ENCfzmA2bhJDzJP4HeRw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjbrb3m3-HhAhUUsHEKHXY6DHoQ6AEwAXoECAkQAQ#v=onepage&q=Introduccio%CC%81n%20al%20desarrollo%20del%20factor%20humano%20Los%20recursos%20humanos%20como%20clave%20de%20la%20competitividad%20en%20el%20siglo%20XXI&f=false>

Pérez, Edmundo. (s. d.). *El Director General: Perfil demandado por las empresas según las ofertas de empleo publicadas*. [en línia]. Universidad de Oviedo. Dialnet.unirioja.es. [Recuperat el 11-04-2019]. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565200.pdf>

RMA. Asesores de familias empresarias. (2008). *Guía de la empresa familiar*. CEC (Confederación de empresarios de La Coruña). [en línia]. cec.es. [recuperat el 16-04-2019]. URL:

https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf

Romero, Manu. (2016, febrer 24). *Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos: ¡La guía!* [en línia]. Felicidad en el trabajo. [Recuperat el 01-05-2019]. URL: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>

Sánchez, Jorge, and Viviana Calderón. (2011). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. [en línia] MA tesis. [Recuperat el 29-04-2019]. URL: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci_arttext&tlng=en

Striapunina, Ksenia. (Desembre 2018). *eCommerce de Report 2019*. [en línia]. Statista. [data de consulta: 29-03-2019]. URL: <https://0-www-statista-com.cataleg.uoc.edu/study/42335/e-commerce-report/>