



## ***Difusió de l'RSE per a la millora de la qualitat i estabilitat de l'ocupació a les Terres de l'Ebre***

Aquest projecte està subvencionat pel programa de Projectes Innovadors d'acord amb l'Ordre TRE/337/2008, i està patrocinat pel Servei d'Ocupació de Catalunya i cofinançat pel Fons Social Europeu

# ÍNDEX

## PRÒLEG

### **1. RESPONSABILITAT SOCIAL D'EMPRESA: UNA MENTALITAT I UNA ACTITUD GLOBALS QUE ENS PROJECTEN CAP A UN FUTUR DIFERENT**

- 1.1. Introducció: panoràmica general**
- 1.2. Les Nacions Unides i la Unió Europea**
- 1.3. Estat de l'RSE a nivell espanyol**
- 1.4. L'RSE a Catalunya**
- 1.5. Terres de l'Ebre**

### **2. DESCRIPCIÓ I ANÀLISI DE LES DADES**

- 2.1. Descripció de la mostra, metodologia i calendari**
- 2.2. Anàlisi dels resultats de les enquestes**
- 2.3. Conclusions de l'anàlisi de les dades**

### **3. ARGUMENTARI: PROPOSTES CONCRETES PER A LA COMPETITIVITAT**

- 3.1. Quadre de solucions socialment responsables**
- 3.2. A manera de conclusió: conceptes i punts de reflexió per a la millora**

## PRÒLEG

Continuar parlant d'Empreses Socialment Responsables en els moments de la conjuntura econòmica actual és alhora una necessitat i una aposta de futur. És una necessitat perquè en una situació de crisi global i complexa com la que estem vivint, cada agent econòmic i social ha de revisar la seva responsabilitat. També l'empresa ha d'analitzar els seus aspectes millorables, els seus recursos i els elements que més força li donen. I és una aposta perquè tot procés d'anàlisi i autoavaluació, tota estratègia i tota acció empresarial parteixen sempre d'una actitud, d'una concepció de la pròpia missió, dels objectius i dels mitjans disponibles per a aconseguir-los.

És obvi que la missió de l'empresa és obtenir beneficis econòmics. A més, l'Empresa Socialment Responsable assumeix la part de la responsabilitat social –compartida per les administracions, altres agents i particulars– que, més enllà de la legislació vigent que regula la seva activitat de proveir béns i serveis, l'empresa pot fer seva de manera voluntària.

Si entenem l'RSE com a simple acció social de mecenatge o bé com a estratègia publicitària de moda, decididament és ara un mal moment per dedicar-hi atenció. Però si l'entendem com l'actitud i mentalitat de l'empresa que es preocupa per la forma com s'obtenen els beneficis, i que fa seva una manera de gestionar la seva activitat que és sensible a la relació amb el seu entorn, entenent per entorn el seu equip de treball, el municipi on actua, el medi ambient, els proveïdors i la clientela, ara és un moment d'especial interès.

Arribat aquest punt, ens plantejem com aquesta sensibilitat es pot traduir en accions dins la realitat de les nostres empreses de les Terres de l'Ebre, una realitat certament difícil ara com ara. Som conscients de les resistències de molts empresaris i empresàries que en tot això veuen una moda, un cost afegit, un perill de nova legislació, un desafiament a la seva manera de gestionar o una mica de tot plegat.

Per això aquest argumentari defuig els llargs plantejaments teòrics, i es presenta com una eina pràctica que respongui a les necessitats reals de les empreses de les Terres de l'Ebre. Pensem que concretar la sensibilitat en accions de Responsabilitat Social a casa nostra és tot un procés. No n'hi ha prou de saber on volem arribar, sinó que només adquireix sentit si parteix de la realitat de cada empresa, tenint en compte la seva mida, el seu sector d'activitat, la seva situació en el mercat, en definitiva, la seva idiosincràsia.

És per això que hem partit de l'anàlisi de les empreses de les Terres de l'Ebre, recollint per mitjà d'enquestes a 250 empreses la situació actual, les necessitats i les problemàtiques en el territori. És des d'aquí que podem oferir-vos propostes marcades per criteris de responsabilitat social.

En primer lloc trobareu una breu introducció sobre la situació actual de la Responsabilitat Social d'Empresa a nivell europeu, estatal i autonòmic, així com el context conceptual que descriu diferents aspectes concrets dins del marc ampli de l'RSE. Seguidament us presentem la descripció i anàlisi de les enquestes, que donen pas a l'argumentari i finalment a unes reflexions a mode de conclusió.

Aquest argumentari pretén oferir-vos un seguit de propostes basades en experiències empresarials que han trobat elements facilitadors des d'una perspectiva socialment responsable per superar situacions de dificultat. No és un recull de receptes ni un "manual d'ús", sinó que més aviat s'han d'entendre com a pistes o línies d'acció adaptables a les realitats particulars de cada empresa.

Entenem que la flexibilitat i visió àmplia són imprescindibles en la gestió de la nostra empresa avui. És precisament la nostra societat catalana i europea cada cop més global la que demana que mirem també de manera global la nostra activitat com a empresaris i empresàries.

No podem deixar de prendre consciència que tenim una posició privilegiada en la societat com a motor de canvi, i que si hi creiem, podem fer que aquest canvi tingui una repercussió positiva, no només cap a una major competitivitat de la nostra empresa, sinó també cap a una millor societat per a nosaltres i les generacions futures.

Pensem que aquest argumentari us pot ser una eina útil per al procés de les nostres empreses cap a una nova manera de fer més compromesa amb l'entorn, amb una visió global i sens dubte més competitiva. Aquesta nova cultura empresarial es conforma al llarg d'un procés i amb aquestes pàgines volem contribuir a generar solucions concretes socialment responsables per a la gestió eficient de la vostra empresa. Nosaltres posem la inspiració, vosaltres la creativitat. Així, entre tots, avancem cap a una nova manera de fer i ser empresa.

# 1 RESPONSABILITAT SOCIAL D'EMPRESA: UNA MENTALITAT I UNA ACTITUD GLOBALS QUE ENS PROJECTEN CAP A UN FUTUR DIFERENT

## 1.1. Introducció: panoràmica general

Amb la intenció de situar la Responsabilitat Social de les Empreses dins la realitat del nostre context territorial farem una aproximació al concepte, a les pràctiques i als recursos des de diferents marcs.

El fet que ens referim al marc europeu, espanyol o català de l'RSE i que mostrem les iniciatives que en cada àmbit han promogut els governs, pot donar una imatge equívoca al voltant de l'origen i el liderat en aquesta matèria, aspecte que ens convé clarificar tot seguit per a facilitar-ne la correcta interpretació.

La Responsabilitat Social ha sorgit del propi món empresarial, o més ben dit, d'algunes empreses que han estat especialment proactives a l'hora d'interpretar els nous contextos tan socials com de negoci i que han sabut convertir el que potser era un seguit de bones pràctiques disperses en tot un estil de gestió i fins i tot de posicionament en el mercat.

Els organismes públics, com també les organitzacions empresarials, s'han anat afegint gradualment a la promoció de l'RSE en tant que n'han valorat els impactes positius per a la societat i per a la competitivitat. Amb això volem significar i remarcar que els marcs de promoció de l'RSE que exposarem tot seguit no haurien de suposar cap distracció en el lector o lectora respecte al sentit netament empresarial que aquestes pràctiques recullen.

D'altra banda, tampoc no podem deixar d'indicar que sota la sigla de l'RSE hi ha enfocaments força diversos, i que finalment no deixa de ser un estil de gestió que respon, sota una filosofia d'integrar les inquietuds de la societat, a les circumstàncies de cada empresa, sector, territori, grups d'interès, reptes, etc.

## 1.2. Les Nacions Unides i la Unió Europea

Un bon exemple de maneres diverses d'aproximar-se a l'RSE el podem observar en el cas de la Unió Europea i Nacions Unides, dues grans institucions públiques de governança en el món.

### **El Pacte Mundial de Nacions Unides**

La iniciativa de referència de Nacions Unides és el Pacte Mundial (Global Compact) que va ser llançat pel seu secretari general, Kofi Annan, a la trobada de Davos del 1999, amb la intenció d'establir uns compromisos per part de les empreses, els quals són complementaris als *Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni* que les Nacions Unides van establir al voltant de la mateixa època i que s'adrecen als Estats. D'entrada es dirigien a les grans corporacions transnacionals però de fet són moltes les pimes que han subscrit aquests principis:

### 10 Principis del Pacte Mundial (Global Compact) de Nacions Unides

1. Les empreses han de donar suport i respectar la protecció dels drets humans fonamentals, reconeguts internacionalment, dins del seu àmbit d'influència.
2. Les empreses han d'assegurar-se que les seves organitzacions no són còmplices en la vulneració dels drets humans.
3. Les empreses han de donar suport a la llibertat d'afiliació i el reconeixement efectiu del dret a la negociació col·lectiva.
4. Les empreses han de donar suport a l'eliminació de tota forma de treball forçós o realitzat sota coacció.
5. Les empreses han de donar suport a l'eradicació del treball infantil.
6. Les empreses han de donar suport a l'abolició de les pràctiques de discriminació en el treball i l'ocupació.
7. Les empreses han de mantenir un enfocament preventiu que afavoreixi el medi ambient.
8. Les empreses han de fomentar les iniciatives que promoguin una major responsabilitat ambiental.
9. Les empreses han d'afavorir el desenvolupament i la difusió de les tecnologies respectuoses amb el medi ambient.
10. Les empreses han de treballar contra la corrupció en totes les seves formes, incloses l'extorsió i el suborn.

Des de NU s'havia pres una consciència clara que, per tal de fer possible el govern d'un món cada cop més global i promoure-hi els drets humans, ja no n'hi havia prou amb demanar el suport de les empreses; atès el major poder que algunes companyies havien obtingut per damunt dels Estats així com també les limitacions del sector públic, calia anar més enllà i aspirar que les grans corporacions privades assumissin aquests reptes com a propis i els integressin voluntàriament dins la seva pròpia operativa de negoci i de comercialització allà on operessin.

### L'RSE i el model europeu de desenvolupament econòmic i competitivitat

La **Cimera de Lisboa** (2000) va establir com a objectiu estratègic de la UE convertir-la per al 2010 en "l'economia basada en el coneixement més competitiva i dinàmica del món, capaç de créixer econòmicament, de forma sostenible, amb més i millor ocupació, i amb més cohesió social".

Aquesta complementarietat del creixement econòmic i el progrés social, en un marc de respecte ambiental, es conceben de manera indissociable perquè, conscients dels límits dels ecosistemes i de les exigències de la nova economia, no serà possible crear valor i ser competitius si el conjunt de la societat no sap fer una gestió acurada dels seus recursos naturals, socials i de coneixement.

Per això, de manera molt immediata, es va publicar el **Llibre Verd sobre la Responsabilitat Social de les Empreses**<sup>1</sup>. En aquest llibre s'estableix que la Unió Europea parteix del caràcter voluntari de l'RSE, situat més enllà de les lleis i els convenis laborals i basat en el diàleg entre tots els sectors implicats (empreses, treballadors, governs, tercer sector,...), incorporat en la gestió de les pròpies empreses, que tingui en compte les necessitats i característiques de les pimes i estigui molt lligat al concepte de desenvolupament sostenible.

---

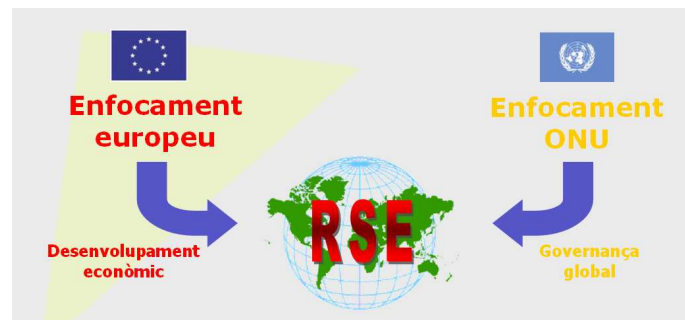
<sup>1</sup> **Llibre Verd: Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses** (18/07/2001). El Llibre Verd pretén situar l'RSE en l'espai europeu i desenvolupar-la dins del context de l'objectiu estratègic establert a la Cimera de Lisboa. Proposa alguns avanços sobre eines per a la gestió.  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf)

Posteriorment, amb la **Comunicació de juliol de 2002<sup>2</sup>**, la Comissió Europea va reforçar l'enfocament impulsor de l'actuació de les polítiques públiques, tot proposant actuacions de difusió, foment de l'intercanvi d'experiències i bones pràctiques, la promoció de la transparència així com l'impuls a la creació d'un espai amb totes les parts implicades i la incorporació de l'RSE en totes les polítiques de la Unió.

Aquests plantejaments inicials de la Unió Europea van tenir continuïtat en la creació d'un **Fòrum Multilateral Europeu sobre l'RSE (2004)**, la **Comunicació de la Comissió Europea de 2006<sup>3</sup>** i la posterior creació de l'**Aliança Europea per a l'RSE**.

### UE i NU: dues aproximacions diferents d'un mateix model

Si en el cas de NU, el repte va vinculat als drets humans i a la governança del món, en el cas de la Unió Europea les motivacions de la rellevància que rep l'RSE entronquen amb un altre enfocament, i és que la UE concep l'RSE com un puntal de la seva estratègia de desenvolupament empresarial.



El mateix sector públic fa aproximacions força diferents a la Responsabilitat Social de les Empreses: Unió Europea i Nacions Unides

Així, per posar un exemple, una pràctica tan coneguda com la conciliació de la vida laboral i familiar troba un encaix perfecte en el model d'RSE que es promou des de la UE, mentre que lògicament no constitueix un element rellevant

dins els eixos centrals del Pacte Mundial. Així mateix, en el model europeu se situa la inversió en I+D també dins l'RSE, ja que una empresa que no atengui aquest repte no podrà garantir la seva pròpia sostenibilitat ni la seva capacitat de crear riquesa i llocs de treball.

### Altres iniciatives, agents i recursos

- **GRI - Global Reporting Initiative:** Iniciativa internacional per crear un marc comú en el qual les organitzacions informin voluntàriament de l'impacte econòmic, ambiental i social de la seva activitat a través d'indicadors d'acompliment. Constitueix una guia per a l'elaboració de memòries sobre desenvolupament sostenible, aplicable globalment. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- **ISO 26000:** norma de Responsabilitat Social Corporativa en procés d'elaboració des de fa uns anys i que finalment prendrà forma de guia, de manera que no serà certificable i el seu objectiu serà orientar i contribuir amb recomanacions a la implantació de les pràctiques d'RSC. La publicació s'ha anat ajornant de cara a assolir consensos amplis i està prevista per al 2010.
- **Norma AA1000,** promoguda per AccountAbility. És una norma de procediment, no de resultats, que pretén garantir la qualitat de la rendició de comptes. Especifica els processos que ha de portar a terme una organització per a respondre de les seves accions, però no dels nivells d'acompliment social, ambiental o econòmic. La utilitzen algunes grans empreses. [www.accountability21.net/](http://www.accountability21.net/)
- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD):** El Consell Empresarial Mundial per al Desenvolupament Sostenible (WBCSD) és una coalició de 180 empreses internacionals unides pel compromís d'assolir el desenvolupament sostenible per mitjà del creixement econòmic, l'equilibri mediambiental i el progrés social. Els seus membres provenen de més de 35 països i inclouen 20 sectors industrials importants.

<sup>2</sup> **La Responsabilitat Social Corporativa: una contribució empresarial al desenvolupament sostenible** (02/07/2002). Comunicació del 2002 de la Comissió, elaborada després d'un procés de consulta sobre el Llibre Verd. La Comissió hi exposa la seva proposta i hi inclou una definició del concepte, un posicionament del sentit que pren dins del desenvolupament sostenible i les seves repercussions per a les empreses i la societat. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_col\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_col_en.pdf)

<sup>3</sup> **Implementant el partenariat per al creixement i l'ocupació: fent d'Europa un pol d'excel·lència en l'RSE** (22/03/2006). Comunicació del 2006 de la Comissió, que defensa un model d'RSE encarat al foment de la competitivitat empresarial i apostant per l'autoregulació i les mesures de foment. Complementàriament, es crea l'Aliança Europea per a l'RSE. [http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/comunicacio\\_comissio\\_europea\\_2006.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/comunicacio_comissio_europea_2006.pdf) (versió en català).

- **FTSE4Good:** És un índex elaborat pel Financial Times Stocks Exchange (FTSE) per a mesurar el desenvolupament d'empreses que assoleixen estàndards ambientals globalment reconeguts i per a facilitar la inversió en aquestes companyies. El FTSE4Good està format per firmes que compleixen un seguit de requisits mediambientals, de diàleg amb els *stakeholders* i de respecte als drets humans ([www.ftse.com/ftse4good](http://www.ftse.com/ftse4good)).

### Documents singularment rellevants

- **Declaració tripartida de principis sobre les empreses multinacionals i la política social:** És un text universal que tracta sobre els aspectes laborals i socials de les activitats de les empreses multinacionals. Els principis observen les pràctiques relacionades amb ocupació, formació, condicions de treball i de vida, i relacions professionals, i es dirigeixen a governs, empleadors –en particular, les empreses multinacionals– i als treballadors. També l'inclouem en el material d'aquest curs en ser un document bàsic i constatar que moltes pimes estan internacionalitzant la seva activitat i formant part de cadenes de producció globals. [www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/standards/norm/sources/mne.htm)
- **Línies Directrius de l'OCDE per a empreses multinacionals:** Es tracta d'una guia de bones pràctiques que l'OCDE dirigeix a les empreses multinacionals sobre llur actuació. La seva adopció té caràcter voluntari. Inclou recomanacions generals sobre les empreses al costat d'altres de més específiques relacionades amb la difusió d'informació, les relacions laborals, el medi ambient, la lluita contra la corrupció, els interessos dels consumidors, la tecnologia, la competència i les obligacions fiscals de les empreses. [www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf)

### Diversitat de models dins la UE

Malgrat que hem situat l'RSE com una política d'empresa, les característiques diferencials de cada societat, les accions dels poders públics i els processos de diàleg amb els grups d'interès han tingut com a conseqüència que a cada territori s'hagin desenvolupat models amb unes singularitats específiques.

Així, un estudi d'Esade va determinar l'existència de quatre models: en els països nòrdics es dona l'**associació** d'empreses i governs en àrees determinades, mentre que en l'àmbit anglosaxó es prioritza el de **negocis en la comunitat**, amb un enfocament transversal en l'Administració i una dimensió "familiar" de l'empresa en les seves relacions amb la societat. En tercer lloc figura el model **sostenibilitat i ciutadania**, on l'RSE connecta amb el pacte social i les polítiques verdes, com és el cas d'Alemanya, Bèlgica o França. Finalment, en estats mediterranis com l'espanyol o l'italià, en haver-s'hi incorporat més tard, l'enfocament preferit ha estat el diàleg **multilateral**.

## 1.3. Estat de l'RSE a nivell espanyol

### El procés de consens

El desenvolupament de l'RSE a l'Estat espanyol s'ha vist condicionat pels marcs de diàleg que s'han convocat des del sector públic en un seguit d'iniciatives importants de cara a dilucidar el futur de les polítiques públiques en referència a l'RSE, les quals es coneixen com les "tres potes".

- El **Fòrum d'Experts**, liderat des del Ministeri de Treball
- La **Subcomissió sobre l'RSE** creada al Congrés dels Diputats
- **Taula de diàleg social** (formada per sindicats, patronal i govern)

Aquestes iniciatives, especialment en el període 2005-06, han suposat destinar força energies al diàleg, fet que pot haver endarrerit la posada en marxa d'algunes iniciatives o polítiques públiques però que ha facilitat certs consensos bàsics, entre els quals superar el debat sobre l'*obligatorietat* o *voluntarietat*, que s'havia enquistat en el centre dels posicionaments. Així, malgrat que en els primers moments s'havien manifestat posicionaments contraris a l'RSE, aquests han tendit a desaparèixer a partir del moment en què s'ha clarificat el marc de voluntariat i el paper no basat en la normativització per part dels poders públics.



En les Conclusions de l'Informe del Congrés dels Diputats s'afirma que l'RSE pot suposar una oportunitat de millora de la societat i posa l'accent en la necessitat d'una política que acompanyi les pimes en una estratègia i un recorregut que les pugui fer més competitives i més sostenibles incorporant l'RSE en la seva gestió. Alhora, l'informe apunta dues polítiques concretes on té molt sentit incorporar la dimensió de l'RSE, com són la modernització del sistema de relacions laborals per tal d'adaptar-lo a la nova realitat de les empreses amb la lògica de la *flexigüretat*, que també es promou des de les institucions comunitàries, i alhora la modernització de l'Estat del benestar per adaptar-lo a les noves demandes i necessitats socials en el context de la globalització.

### **Consell Estatal de Responsabilitat Social de les Empreses**

S'ha creat a principi del 2008 recollint demandes expressades pels tres òrgans de debat indicats, els quals havien coincidit a mostrar la necessitat de crear un Consell Estatal dedicat a aquesta matèria.

Es tracta d'un òrgan col·legiat en el marc del Ministeri de Treball i Afers Socials, amb caràcter assessor i consultiu del Govern, de composició quadripartida i paritària, compost per quaranta-vuit vocals dividits en quatre grups de dotze membres triats entre les organitzacions empresarials; les sindicals; les organitzacions i institucions de reconeguda representativitat i interès en l'àmbit de la Responsabilitat Social; i les Administracions Públiques.

Entre els seus objectius trobem ser un fòrum de debat sobre [RSE](#) entre les organitzacions empresarials i sindicals més representatives, administracions públiques i altres organitzacions i institucions de reconeguda representativitat en aquest àmbit; fomentar les iniciatives sobre [RSE](#), proposant al Govern mesures que vagin en aquest sentit, amb especial atenció a la singularitat de les pimes; etc.

### **Altres fòrums i iniciatives**

**Pacte Mundial:** a Espanya, el moviment d'adhesió al Pacte Mundial va donar lloc inicialment a un instrument de treball anomenat la "taula quadrada", des de la qual es van començar a portar a terme accions d'aprenentatge, diàleg i foment. A partir de final del 2004 es va convertir en Associació Espanyola del Pacte Mundial (ASEPAM).

**Fòrum de Reputació Corporativa:** lloc de trobada, anàlisi i divulgació de tendències, eines i models de gestió de la reputació corporativa, fundat al setembre de 2002. L'interès del FRC per la reputació sorgeix del seu convenciment sobre l'impacte que aquesta té com a element generador de valor per a les empreses que l'integren i els seus grups d'interès. És el representant a Espanya del *Reputation Institute*.

**Club d'Excel·lència en Sostenibilitat:** és una associació empresarial composta per un grup de grans empreses que aposten pel creixement sostingut des del punt de vista econòmic, social i ambiental amb l'objectiu de ser un fòrum de diàleg amb els grups d'interès; una plataforma de *benchmarking* en desenvolupament sostenible; i transmissors de bones pràctiques al teixit empresarial. Associat a *CSR Europe*.

**Forética:** l'SGE 21 és de les poques normes d'empresa que fan referència a un sistema de Gestió Ètica i Socialment Responsable. Aquesta norma va ser promoguda per l'associació Forética, que té el seu origen a Barcelona, a l'any 1999, quan un nodrit grup de directius i capdavaners d'opinió es qüestionen de quina manera poden posar en valor una cultura d'empresa basada en la responsabilitat de totes les persones que la formen, enfront del conjunt de la societat i l'entorn.

### **La incorporació del concepte d'RSE en la legislació**

Algunes lleis recents estan incorporant per primera vegada la dimensió RSE en el seu articulat:

- La Llei d'Igualtat d'Oportunitats planteja que les empreses podran assumir la realització voluntària d'accions de responsabilitat social consistents en mesures orientades a promoure la igualtat entre dones i homes en el si de les empreses. S'hi remarca la necessitat que aquestes actuacions siguin concertades amb els representants dels treballadors i associacions de consumidors i usuaris, i també amb les ONG que treballen pels drets de les dones (Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la Igualtat Efectiva entre Dones i Homes [www.mtas.es/igualdad/legisla.htm](http://www.mtas.es/igualdad/legisla.htm)).

- La Llei de contractes del sector públic contempla que en els contractes del sector públic amb contingut social es podran establir preferències per a les entitats sense ànim de lucre i també en aquells contractes en què existeixi l'alternativa del Comerç Just.

Altres normes legals i iniciatives a destacar serien:

- Llei 39/1999 de Conciliació de la vida familiar i laboral (<http://www.inem.es/legis/empleo/ley39-99.htm>)
- Plan Concilia: és el pla integral de conciliació de la vida personal i laboral a l'Administració General de l'Estat ([www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/funcion\\_publica/concilia.html](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/funcion_publica/concilia.html)).
- Programa Optima: és una iniciativa de l'Institut de la Mujer (Ministeri de Treball i Afers Socials) per a fomentar la Igualtat d'Oportunitats entre Dones i Homes a les empreses ([www.tt.mtas.es/optima](http://www.tt.mtas.es/optima))
- Empresa Familiarmente Responsable: segell promogut per la Fundació +Familia, que té com a patró fundador el Ministeri de Treball i Afers Socials ([www.optimiza.com/efr](http://www.optimiza.com/efr)).

## 1.4. L'RSE a Catalunya

. La realitat del compromís de les empreses catalanes en matèria de responsabilitat envers la societat té una solidesa que ve de lluny. Els enfocaments tradicionals vinculats a la filantropia i el mecenatge així ho demostren. El pas a un enfocament més integrat al model d'empresa i a la gestió dels seus impactes socials, ambientals i econòmics es va fent amb celeritat, de manera que avui ja forma part no tan sols de grans empreses (Aigües de Barcelona, Gas Natural, Mango, MRW...) sinó que moltes pimes han fet el pas de convertir certes bones pràctiques en un enfocament d'RSE (per exemple el cas de les pimes KH Lloreda o Tecnol, que s'han arribat a certificar). Les empreses catalanes que elaboren memòria amb l'estàndard GRI ja suposen una de cada 20 fetes arreu del món.

### Iniciatives des del govern

La Generalitat de Catalunya ha estat pionera en algunes polítiques de Responsabilitat Social aplicades a la pròpia administració:

**Clàusules socials.** L'empresa pública Adigsa desenvolupa el programa "Posa't a punt" des de l'any 1997, per mitjà del qual destina llocs de treball a persones incloses en col·lectius en risc d'exclusió social. Es porta a terme amb empreses d'inserció i hi han participat prop de 1.500 persones. Aquest programa ha esdevingut el referent principal sempre que a Catalunya o a nivell estatal es parla de clàusules socials.

**Conciliació.** Catalunya és la comunitat autònoma amb un major nombre de mesures de conciliació de la vida laboral i familiar. Ha estat pionera, per exemple, en el reconeixement d'un permís de paternitat per als treballadors de la Generalitat i també en el foment de la contractació de mares monoparentals. S'han aprovat dues lleis amb mesures sobre conciliació del personal de les administracions públiques catalanes (Lleis 6/2002 i 8/2006).

- Llei 6/2002, de mesures relatives a la conciliació del treball amb la vida familiar del personal de les administracions públiques catalanes
- Llei 8/2006, de mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral del personal al servei de les administracions públiques de Catalunya

**Compra pública.** En la Llei d'acompanyament dels pressupostos de l'any 2003 es va preveure, com a mesura de foment dels objectius socials en la contractació, que els departaments, els organismes autònoms i les empreses públiques de la Generalitat reservessin determinats contractes administratius d'obres, subministraments o serveis a centres d'inserció laboral de disminuïts, empreses d'inserció sociolaboral o a entitats sense ànim de lucre que tinguin com a finalitat la integració de persones amb risc d'exclusió social. En concret, els contractes susceptibles de reserva són les obres i els serveis de conservació i manteniment de béns immobles; els serveis de missatgeria, correspondència i distribució,

d'arts gràfiques, de neteja i bugaderia, de restauració i de recollida i transport de residus, i els serveis i els subministraments auxiliars per al funcionament de l'Administració. Aquest percentatge de reserva, que ha de fixar el Govern a l'inici de cada exercici, no podrà superar el 20% de l'import contractat l'exercici anterior mitjançant contractes menors o procediments negociats.

**Transparència.** Al juliol del 2005 es va presentar l'*Informe sobre Bon Govern i Transparència Administrativa*, elaborat a partir d'un grup de treball integrat per experts creat per Acord de Govern, "sobre els principis que han d'orientar les actuacions de les administracions públiques catalanes, dels seus organismes i empreses i dels seus responsables polítics i professionals per tal d'assegurar la transparència en la gestió dels recursos públics i la igualtat en l'accés a la informació sobre aquesta gestió per part de tots els ciutadans, organitzacions i empreses".

**L'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana**, firmat al febrer de 2004, proposa les línies estratègiques fonamentals i les mesures, instruments i polítiques a adoptar en els àmbits que condicionen de manera més decisiva la competitivitat. Entre altres mesures fa referència a:

- l'establiment de mesures i serveis que facilitin la conciliació de la vida laboral amb la vida personal i familiar.
- la potenciació de criteris de sostenibilitat ambiental i de responsabilitat social en el desenvolupament de les empreses.

El text de l'**Estatut d'Autonomia** contempla que la Generalitat ha d'afavorir el desenvolupament de l'activitat empresarial i l'esperit emprenedor tenint en compte la responsabilitat social de l'empresa. Aquesta voluntat es troba explicitada a l'article 45 corresponent a l'àmbit socioeconòmic, que comença establint que els poders públics de Catalunya han d'adoptar les mesures necessàries per a promoure el progrés econòmic i el progrés social de Catalunya i dels seus ciutadans, basats en els principis de la solidaritat, la cohesió, el desenvolupament sostenible i la igualtat d'oportunitats.

Així mateix, l'articulat del nou Estatut estableix la creació d'un marc català de relacions laborals, proposta històrica formulada pels sindicats i assumida per la gran majoria de forces polítiques i socials de Catalunya. El fet que en aquest marc els poders públics hagin de fomentar una pràctica pròpia de diàleg social, de concertació, de negociació col·lectiva, de resolució de conflictes laborals i de participació en el desenvolupament i la millora de l'entramat productiu, pot ser un pas important de cara a desenvolupar un model propi de responsabilitat social corporativa.

### **Iniciatives multilaterals per al foment de l'RSE**

En el nostre país, seguint les pautes marcades en altres països de la Unió Europea, comencen a desenvolupar-se un conjunt de projectes i programes orientats a donar eines per potenciar la responsabilitat social entre les petites i mitjanes empreses del territori.

Cal destacar com a fites rellevants els programes de promoció de l'RSE amb finançament europeu com el **RESSORT** (impulsat per la Diputació de Barcelona i altres agents de la província) o el **RSE.COOP** (impulsat per la Federació de Cooperatives de Catalunya).

**El Marc Català de l'RSE per a les Pimes** és una xarxa pionera a l'estat formada al 2006 per diversos departaments de la Generalitat de Catalunya (Departaments d'Economia i Finances, Treball i Indústria, Medi Ambient i Habitatge i COPCA), de les patronals de la petita i mitjana empresa (PIMEC i CECOT), dels sindicats (CCOO i UGT), sota la coordinació de l'escola de negocis ESADE; i té per missió la creació d'eines i recursos per integrar la Responsabilitat Social (RSE) en el model de competitivitat de les petites i mitjanes empreses (Pimes) de Catalunya.

La finalitat d'aquesta col·laboració és avançar cap a un model viable de competitivitat responsable i sostenible per a les pimes de Catalunya. Per fer-ho realitat, es desenvolupen sis línies de recerca que ajudaran a conèixer i estendre l'RSE: l'estudi sobre el grau de familiaritat de les pimes i l'RSE, l'elaboració d'un *state of the art* europeu sobre la RSE i les pimes, l'anàlisi d'iniciatives per al foment de l'RSE des de l'Administració pública, l'elaboració d'un conjunt d'indicadors de l'RSE, l'elaboració d'un panell d'autodiagnosi i bones pràctiques i l'anàlisi dels perfils de les empreses que desenvolupen actualment l'RSE.

Alguns departaments de la Generalitat també han promogut iniciatives diverses, com ara l'estudi promogut amb ESADE sobre l'RSE des dels governs (Dept. d'Economia), la publicació d'una Guia (Dept. de Medi Ambient), la convocatòria d'una línia de suport a la implantació en pimes (Dept. de Treball), programes d'IESE... Ara per ara es planteja la possibilitat de promoure algun organisme especialitzat a Catalunya.

L'**Observatori de l'RSE de Catalunya** (ORSEC) és una iniciativa del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya. El CTEESC és un ens públic que actua com a òrgan consultiu i d'assessorament del Govern en matèries socioeconòmiques, laborals i ocupacionals. Difondre, participar i fomentar el debat social al voltant de l'RSE. L'ORSEC té com a objectius aportar les experiències particulars de les empreses; implicar empresaris i persones treballadores en el debat sobre l'RSE; o fer tasques d'informació a les empreses i les persones treballadores, entre d'altres ([www.observatori-ctesc.cat](http://www.observatori-ctesc.cat)).

L'Associació per a les Nacions Unides, el *think tank* Responsabilitat Global i la Diputació de Barcelona han promogut algunes experiències concretes de foment de Territoris Socialment Responsables en comarques com l'Alt Penedès, o han fomentat experiències pilot de gestió de la Responsabilitat Social de l'Administració Pública.

L'existència a Catalunya d'**escoles de negoci** com ESADE i IESE també ha suposat un important avantatge en el desenvolupament de l'RSE i la seva nítida vinculació al món de l'empresa. En tots dos casos van crear, temps enrere, organismes interns especialitzats en l'RSE i són aliats rellevants en moltes iniciatives de foment, diàleg i aprenentatge. Moltes **universitats** catalanes han anat incorporant l'RSE en diferents formats, tant de cursos específics com dins de la programació dels MBA o postgraus diversos.

Diversos **ajuntaments**, consells comarcals i diputacions han desenvolupat iniciatives particulars de foment de l'RSE, en algun cas vinculat a projectes europeus i en d'altres a iniciatives pròpies.

A Catalunya, a banda de les grans consultores, cal destacar l'existència i el paper que han jugat diferents organitzacions i persones expertes que ajuden a desenvolupar la responsabilitat social de les organitzacions des d'una visió de complicitat amb el territori. Moltes d'aquestes recentment s'han aglutinat a la Comissió de Responsabilitat Social de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció ([www.accid.cat](http://www.accid.cat)). Altres organitzacions vinculades al món de l'empresa també han creat comissions d'RC, que ajuden a dotar aquesta disciplina de marcs de trobada i de foment. Un altre cas seria AEDIPE o, per descomptat, bona part de les associacions empresarials.

Les organitzacions empresarials també han tingut certes iniciatives, com per exemple la creació, dins de la patronal PIMEC, de la Fundació Pimec Acció Social, que té per objectiu sensibilitzar les empreses en aspectes socials vinculats a la pròpia dinàmica empresarial. Pretén promoure, així, una cultura d'empresa compromesa amb l'entorn partint de la realitat de les pimes i sobretot facilitar a les empreses les eines – programes o projectes – que poden ajudar a concretar aquesta sensibilitat en els diferents aspectes que es poden incloure en una Gestió Socialment Responsable.

## 1.5 Terres de l'Ebre

És a partir de l'any 2004 i successius que es va produir un augment significatiu en la quantitat d'esdeveniments relacionats amb l'RSE, però inicialment molt concentrats a Barcelona i comarques properes. No ha estat fins a l'actualitat que la presència pública de l'RSE en actes i jornades s'ha anat estenent pel territori, gràcies sobretot a la Diputació de Tarragona i a patronals com ara PIMEC.

Paral·lelament, també les empreses que van començar a gestionar la seva RSE d'una manera més formal responien a un model d'empresa habitualment situada a l'arc metropolità de Barcelona. Les causes podien ser la major concentració empresarial o la major fluïdesa en la transmissió de nous models de gestió. Possiblement també hi pot haver influït el menor lideratge públic o la major focalització a matèries concretes com ara les ambientals, socials o de seguretat, però sense situar-les en el marc d'uns valors i un estil més global d'RSE.

Aquesta menor incidència fins al moment no treu que, tant entre les empreses individuals com en sectors concrets, hi hagi casos exemplars en la integració de l'RSE. En aquest sentit, i centrant-nos en l'àmbit de les Terres de l'Ebre, podríem destacar, entre d'altres, SHALOM, GINESTA, ACUDAM, ILO.

Un cop generats els grans consensos i després d'uns anys de força àmbits de diàleg entre les organitzacions i entre els grups d'interès amb interessos diversos, comencen a aparèixer iniciatives que cerquen una dimensió més operativa.

Així, ben aviat podem trobar-nos a Catalunya amb força comissions de treball que vagin mantenint processos de trobada i diàleg en àmbits sectorials, universitats i escoles de negocis, aprofundint en la difusió i recerca, amb pimes i altres organitzacions modestes que comencin a excel·lir en la incorporació de la seva RSE, alguna iniciativa de referència orientada al foment de l'RSE des d'una conjunció d'esforços públics i privats, territoris que vagin desenvolupant experiències avançades de responsabilitat social del territori, etc.

Algú pot considerar que en aquesta fotografia pequem d'excessiu optimisme però no és en absolut així, ja que aquesta és una realitat en la qual s'està treballant i que està començant a donar els seus fruits.

Per accelerar el procés i dotar-lo de major solidesa, caldria una generalització de la comprensió del significat de l'RSE en un major nombre d'empreses i sectors, l'aplicació al mateix sector públic i el social, passar de les bones pràctiques a processos de gestió més integrals i integrats, avançar en la introducció dels criteris d'RSE en els processos de compra (és a dir, en tota la cadena de proveïment), el reconeixement dels compromisos empresarials per part del consumidor o clientela... En aquests reptes sí que realment hi ha molta feina per fer, però el grau de compromís que estan mostrant algunes empreses ens fan observar amb confiança el progrés de la responsabilitat social de les empreses a casa nostra.

Com a últim element pel que fa a tendències, s'està començant a parlar de desenvolupar Territoris Socialment Responsables com una manera de posar l'accent en el conjunt de les organitzacions d'un territori, en els seus impactes conjunts i en la capacitat d'introduir-hi processos de millora conjunts, i apostar en darrer terme per una marca de territori que inclogui els aspectes de sostenibilitat i responsabilitat social com un atribut rellevant i significatiu. No és aquest darrer un repte menor si apreciem la importància que adquireixen en l'economia mundial les marques d'origen vinculades al territori.

## 2. DESCRIPCIÓ I ANÀLISI DE LES DADES

### 2.1. Descripció de la mostra, metodologia i calendari

L'univers objecte d'estudi, del qual es podran extrapolar els resultats, està compost per 3.359 empreses de les Terres de l'Ebre. En comptar amb menys de 100.000 individus, es tracta d'un univers estadísticament finit.

#### Mostra

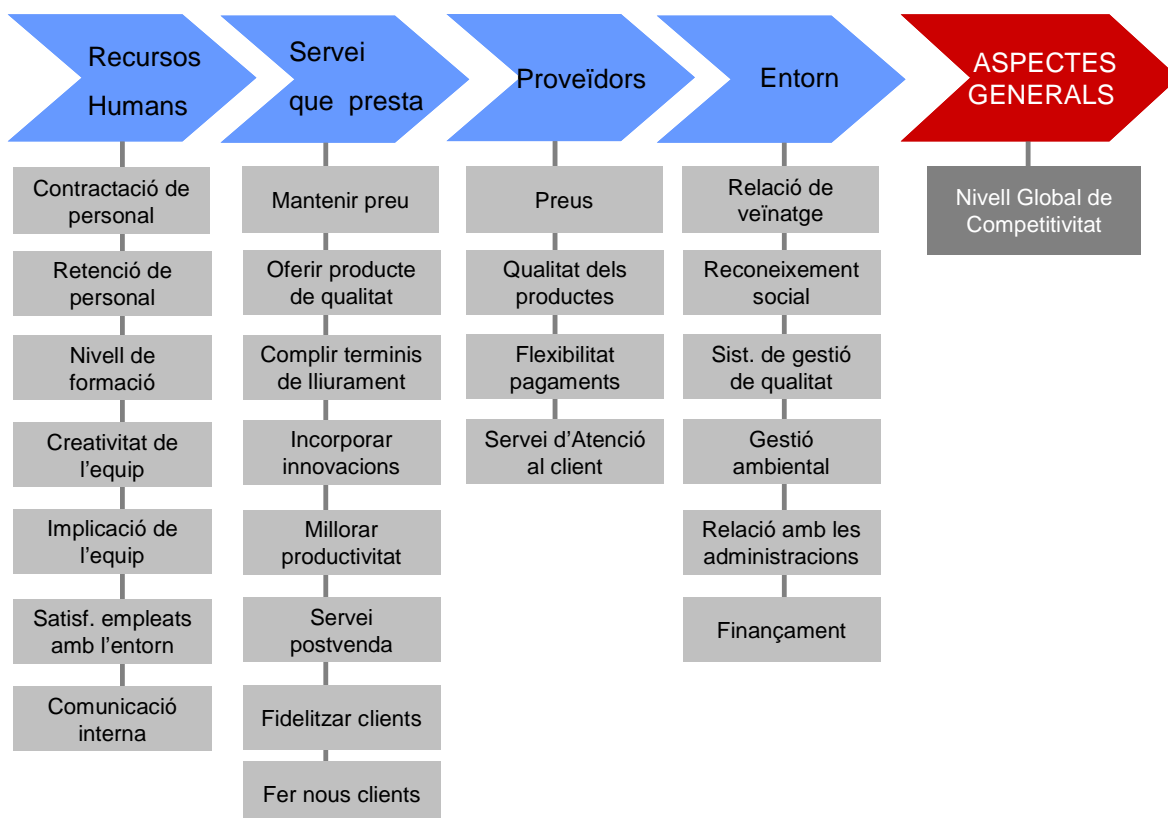
La mostra la configuren 250 enquestes extretes de forma aleatòria simple. Sota el supòsit de màxima indeterminació ( $p=q=50$ ) i univers finit, aquesta mostra implica un  $\pm 6.08\%$  d'error mostral, amb un nivell de confiança de 95,5% ( $k=1.96$ ).

#### Metodologia del treball de camp

Enquesta telefònica assistida per ordinador (CATI), amb qüestionari estructurat de 6,6 minuts de durada mitjana.

L'estudi es plantejava com una investigació a mercat obert feta per STIGA en nom de PIMEC.

Al llarg del qüestionari es demana per les següents qüestions d'acord amb una escala de valoració de 0 a 10:



Amb posterioritat i aplicant una anàlisi de regressió múltiple, es determina el pes implícit que cada aspecte té sobre la competitivitat.

#### Calendari del treball de camp

El treball de camp es va realitzar entre el 31 de març i el 22 d'abril de 2009.

## 2.2 Anàlisi dels resultats de les enquestes

### 2.2.1. Descripció i anàlisi general

#### Objectiu general

Determinar els aspectes que impacten més directament en la competitivitat de les empreses, per fer-les socialment més responsables.

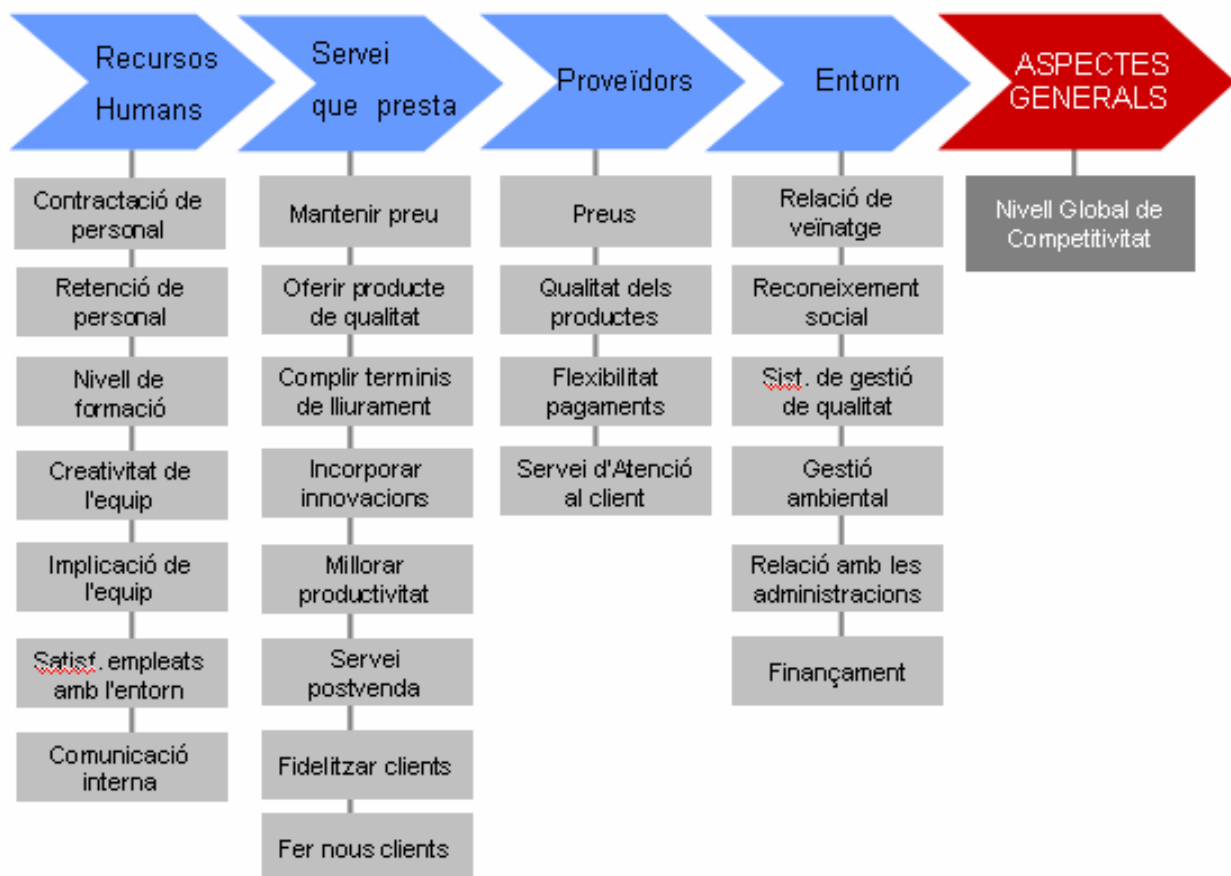
#### Objectius específics

- **Desagregar els nivells globals de competitivitat** percebuda per les empreses en cadascun dels aspectes mesurats.
- **Jerarquitzar els aspectes que defineixen la competitivitat**, en funció de la importància implícita que els entrevistats atorguen a cada aspecte.
- **Dotar PIMEC d'informació rellevant** per a la determinació eficient de recomanacions a l'empresariat i a la societat per a la millora de la competitivitat.






Dotar PIMEC d'informació rellevant per a la determinació eficient de recomanacions a l'empresariat i a la societat per a la millora de la competitivitat.

Els paràmetres analitzats en el qüestionari s'han agrupat en blocs d'interès.



L'esquema del procés és el següent:





## Característiques de la mostra

<b>ÀMBIT D'ACTUACIÓ</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
Local	29	11.6%	
Comarcal	68	27.3%	
Autonòmic	50	20.1%	
Estatat	57	22.9%	
Internacional	45	18.1%	





  

<b>ANTIGUITAT</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
Més de 10 anys	201	80.7%	
10 anys o menys	48	19.3%	






  

<b>TIPOLOGIA D'EMPRESA</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
Empresa familiar	189	76.2%	
Altres	59	23.8%	






  

<b>DIMENSIÓ DE L'EMPRESA</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
Microempresa ( <i>entre 0 i 10 treballadors</i> )	142	57.0%	
Petita empresa ( <i>entre 11 i 50 treballadors</i> )	88	35.3%	
Mitjana empresa ( <i>entre 51 i 250 treballadors</i> )	16	6.4%	
Gran empresa ( <i>més de 250 treballadors</i> )	3	1.2%	

<b>VOLUM DE FACTURACIÓ</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
<2 Milions	107	42.8%	
2 - 10 Milions	59	23.6%	
11 - 50 Milions	21	8.4%	
>50 Milions	3	1.2%	
Ns/Nc	60	24.0%	

<b>SECTOR D'ACTIVITAT</b>	<b>Mostra</b>	<b>%</b>	
Primari	13	5.2%	
Secundari (sense construcció)	44	17.6%	
Secundari (només construcció)	21	8.4%	
Terciari	110	44.0%	
No CNAE	62	24.8%	

(\*) Definició del sector d'activitat que s'ha emprat:

- Primari: Agricultura, ramaderia, pesca i mineria.
- Secundari (sense construcció): Indústria.
- Construcció.
- Terciari: Comerç, hostaleria, transport, activitats immobiliàries, activitats informàtiques, educació, sanitat i altres serveis.
- No CNAE: Empreses de les quals no es disposava del codi CNAE.



L'anàlisi d'importància té com a objectiu principal determinar en quina mesura els atributs analitzats expliquen el nivell de competitivitat de les empreses.

L'eina estadística utilitzada ha estat l'anàlisi de regressió múltiple, que consisteix a quantificar la relació entre una variable, que s'anomenarà variable dependent, i un conjunt de variables, que s'anomenen independents.

La hipòtesi de l'anàlisi és que els entrevistats donaran una puntuació al nivell de competitivitat que ha d'estar més relacionada amb aquells factors que per a ells són més importants.



**Quadrant de Punts Forts:** se situen els aspectes millor posicionats, importància elevada per a les empreses i la mitjana per sobre del Nivell de competitivitat Global.

**Quadrant Àrea de Millora:** aspectes d'elevada importància per a l'empresa però amb un nivell baix de competitivitat.

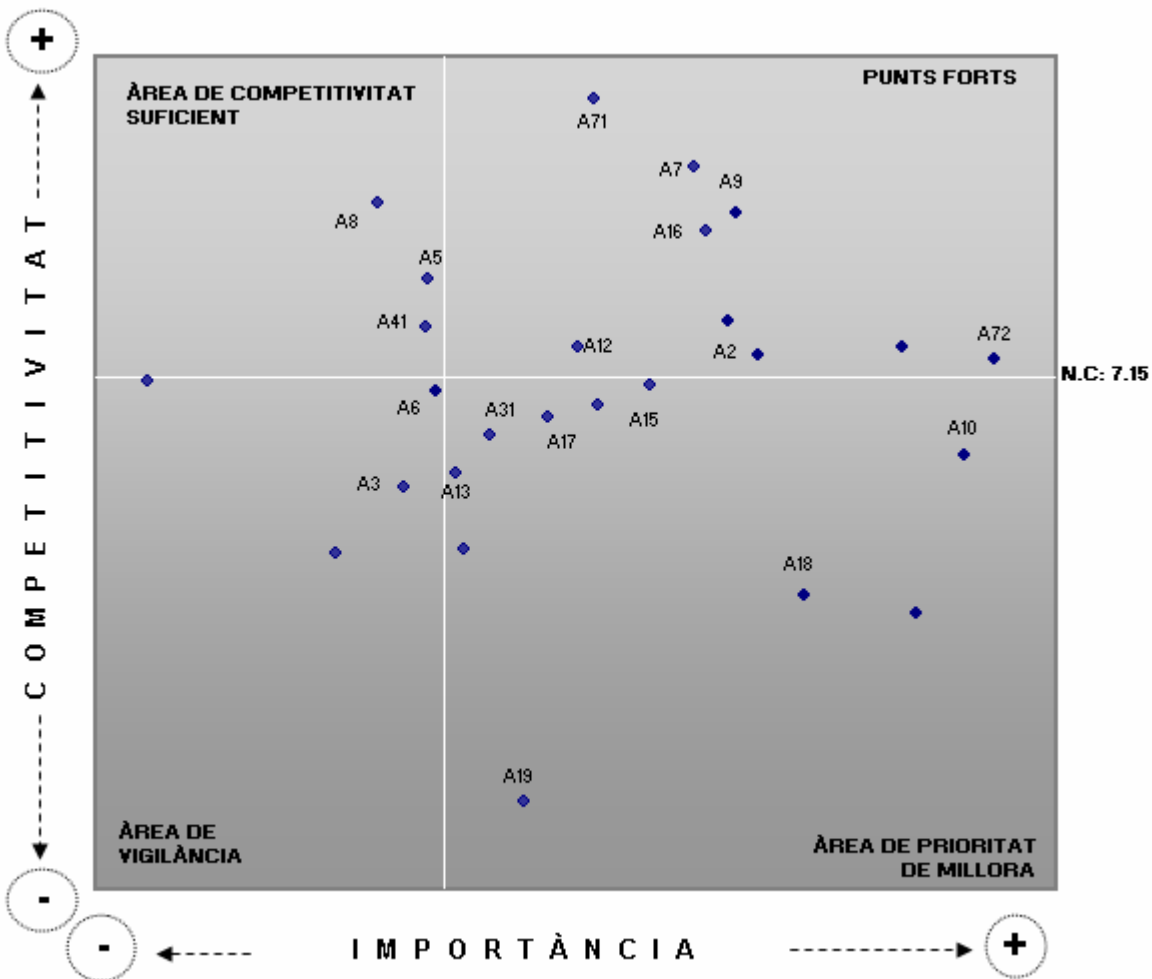
**Quadrant Àrea de Vigilància:** aspectes de baixa importància i amb nivell de competitivitat baix per a l'empresa.

**Quadrant Àrea de Competitivitat Suficient:** Paràmetres que són percebuts com ben resoltos però considerats de baixa importància.

Per últim, transformem el model amb les variables inicials i li assignem la importància en funció del seu pes.

PARÀMETRES	Nivell de competitivitat	% Pes	% Pes Acumulat	Tram d'importància
Incorporar innovacions	7.24	5.3%	5.3%	ALTA
Captar nous clients	6.85	5.2%	10.4%	ALTA
Capacitat de contractar personal	5.85	5.0%	15.4%	ALTA
Relació de veïnatge en l'entorn municipal	7.24	4.9%	20.4%	ALTA
Relació amb les administracions	6.47	4.6%	24.9%	MITJANA
Capacitat de retenir personal	7.15	4.4%	29.4%	MITJANA
Fidelitzar clients	7.82	4.3%	33.7%	MITJANA
Reconeixement social	7.47	4.3%	38.0%	MITJANA
Gestió ambiental	7.86	4.2%	42.2%	MITJANA
Oferir un producte o servei de qualitat	8.09	4.2%	46.4%	MITJANA
Millorar productivitat	7.12	4.0%	50.4%	MITJANA
Implementar sistemes de gestió ambiental	7.10	3.8%	54.3%	MITJANA
Cumpliment terminis de lliurament	8.37	3.8%	58.1%	MITJANA
Qualitat que li ofereixen	7.48	3.8%	61.8%	MITJANA
Sistemes de gestió de qualitat tipus ISO	6.91	3.6%	65.5%	MITJANA
Accés a bones condicions de finançament	5.39	3.6%	69.0%	MITJANA
Creativitat de l'equip	6.89	3.4%	72.5%	MITJANA
Preus que li ofereixen	6.64	3.3%	75.8%	MITJANA
Servei d'Atenció al Client dels proveïdors	6.88	3.3%	79.1%	MITJANA
Mantenir el preu	7.17	3.2%	82.4%	BAIXA
Comunicació interna	7.72	3.2%	85.6%	BAIXA
Satisfacció dels empleats amb l'entorn	7.47	3.2%	88.8%	BAIXA
Nivell de formació del personal	6.71	3.1%	91.9%	BAIXA
Oferir un servei postvenda	7.82	3.0%	94.9%	BAIXA
Flexibilitat condicions de pagament	6.55	2.9%	97.8%	BAIXA
Implicació i compromís del personal	7.22	2.2%	100.0%	BAIXA

## Mapa de posicionament



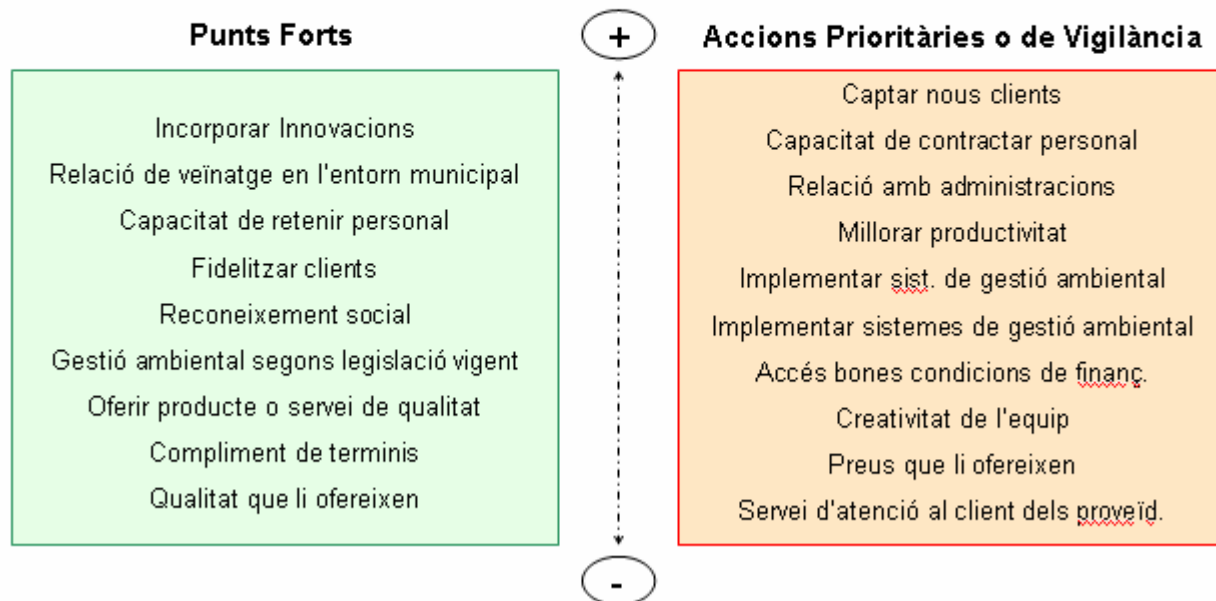
- A1= Capacitat de contractar personal
- A2= Capacitat de retenir personal
- A3= Nivell de formació del personal
- A31= Creativitat de l'equip
- A4= Implicació i compromís del personal
- A41= Satisfacció dels empleats amb l'entorn
- A5= Comunicació interna
- A6= Mantenir el preu
- A7= Oferir un producte o servei de qualitat
- A71= Compliment terminis de lliurament
- A72= Incorporar innovacions
- A73= Millorar productivitat
- A8= Oferir un servei postvenda
- A9= Fidelitzar clients
- A10= Captar nous clients
- A11= Preus que li ofereixen
- A12= Qualitat que li ofereixen
- A121= Flexibilitat condicions de pagament
- A13= Servei d'Atenció al Client dels proveïdors
- A14= Relació de veïnatge en l'entorn municipal
- A141= Reconeixement social
- A15= Sistemes de gestió de qualitat ISO
- A16= Gestió ambiental
- A17= Implementar sistemes de gestió i auditoria ambiental
- A18= Relació amb les administracions
- A19= Accés a bones condicions de finançament

**Nivell Global de Competitivitat**

**7.15**

**Índex Mig de Competitivitat**

**7.02**



L'anàlisi estadística ha determinat i prioritzat un grup de punts forts i una sèrie d'accions que cal vigilar. En l'apartat següent es presenten els resultats dels tres punts valorats com a més prioritaris.

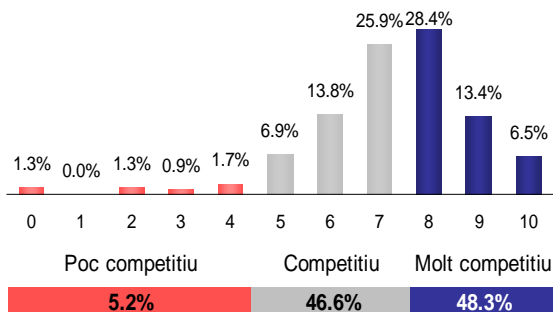
A la WEB de PIMEC, [www.pimec.org](http://www.pimec.org), es pot consultar l'anàlisi estadística completa.

## “Valori de 0 a 10 la seva capacitat per incorporar innovacions als seus productes i processos”

### Estadístics descriptius

Mostra	232
Limit inferior	7.00
<b>MITJANA</b>	<b>7.23</b>
Limit superior	7.45
Coefficient de variació	24.06
Error estàndard	0.11

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	28	6.19	<b>6.96</b>	7.74	10.7%
Comarcal	62	6.96	<b>7.34</b>	7.72	3.2%
Autonòmic	48	6.76	<b>7.21</b>	7.66	4.2%
Estatat	55	7.06	<b>7.49</b>	7.93	1.8%
Internacional	38	6.21	<b>6.95</b>	7.69	10.5%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	186	7.05	<b>7.29</b>	7.53	4.3%
10 o menys anys	45	6.41	<b>7.02</b>	7.63	8.9%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	174	6.81	<b>7.07</b>	7.34	5.7%
Altres	56	7.26	<b>7.71</b>	8.16	3.6%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	130	6.91	<b>7.22</b>	7.52	4.6%
Petita empresa	84	6.75	<b>7.13</b>	7.51	6.0%
Mitjana empresa	14	6.72	<b>7.79</b>	8.85	7.1%
Gran empresa	3	4.80	<b>7.67</b>	10.00	.

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	103	6.82	<b>7.12</b>	7.42	2.9%
2M.-10M.	55	6.68	<b>7.20</b>	7.72	9.1%
11M.-50M.	21	7.03	<b>7.62</b>	8.20	.
>50M.	3	0.00	<b>5.67</b>	10.00	33.3%
Ns/Nc	50	6.86	<b>7.42</b>	7.98	6.0%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	12	6.17	<b>7.08</b>	8.00	8.3%
Secundari	42	6.57	<b>7.21</b>	7.86	9.5%
Construcció	20	5.92	<b>6.85</b>	7.78	10.0%
Terciari	102	6.94	<b>7.25</b>	7.55	2.9%
No CNAE	56	6.90	<b>7.38</b>	7.85	3.6%

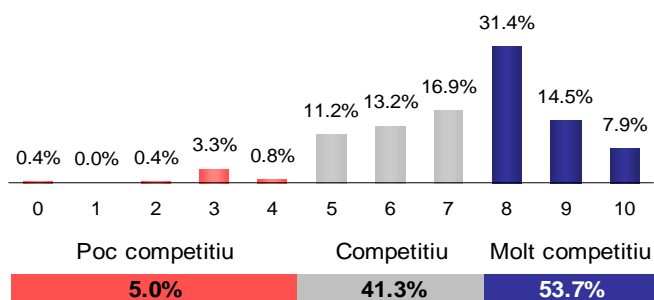
El 94,9% de les empreses valoren molt positivament incorporar innovacions en els productes i processos. Les empreses amb més de 10 anys del sector terciari i d'àmbit estatal, són més innovadores. A les empreses familiars, en canvi, els costa més innovar.

## “Valori de 0 a 10 la relació de veïnatge amb l’entorn municipal”

### Estadístics descriptius

<b>Mostra</b>	<b>242</b>
Límit inferior	7.06
<b>MITJANA</b>	<b>7.28</b>
Límit superior	7.50
Coefficient de variació	23.89
Error estàndard	0.11

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	29	6.17	<b>7.03</b>	7.89	10.3%
Comarcal	67	6.78	<b>7.21</b>	7.64	7.5%
Autonòmic	50	7.00	<b>7.40</b>	7.80	2.0%
Estatal	54	6.63	<b>7.11</b>	7.59	3.7%
Internacional	41	7.07	<b>7.61</b>	8.15	2.4%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	197	7.08	<b>7.31</b>	7.55	3.6%
10 o menys anys	44	6.58	<b>7.16</b>	7.73	11.4%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	183	6.96	<b>7.21</b>	7.46	4.9%
Altres	57	6.99	<b>7.47</b>	7.95	5.3%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	138	7.03	<b>7.33</b>	7.64	5.1%
Petita empresa	85	6.78	<b>7.15</b>	7.52	5.9%
Mitjana empresa	15	6.53	<b>7.27</b>	8.01	.
Gran empresa	3	4.46	<b>7.33</b>	10.00	.

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	105	7.20	<b>7.50</b>	7.81	2.9%
2M.-10M.	57	6.52	<b>7.00</b>	7.48	7.0%
11M.-50M.	21	5.98	<b>6.86</b>	7.74	9.5%
>50M.	2	0.00	<b>8.00</b>	.	.
Ns/Nc	57	6.75	<b>7.26</b>	7.77	5.3%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	13	5.92	<b>7.00</b>	8.08	7.7%
Secundari	43	6.71	<b>7.26</b>	7.80	7.0%
Construcció	20	5.76	<b>6.65</b>	7.54	15.0%
Terciari	105	6.78	<b>7.11</b>	7.45	2.9%
No CNAE	61	7.43	<b>7.84</b>	8.24	3.3%

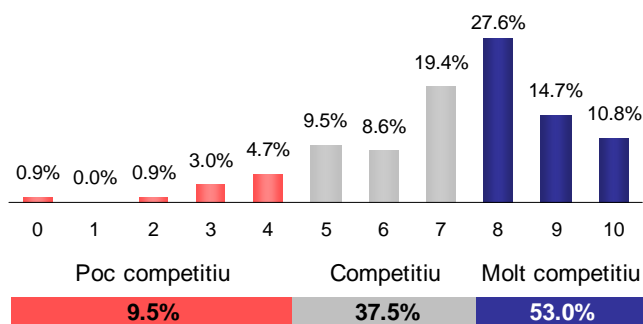
El 95% de les empreses dona molta importància a les relacions de veïnatge en l’entorn municipal. Les empreses de més de 10 anys i les empreses no familiars, d’àmbit internacional i del sector secundari, són més properes a les relacions de veïnatge.

## “Valori de 0 a 10 la capacitat de retenció del personal”

### Estadístics descriptius

<b>Mostra</b>	<b>232</b>
Limit inferior	7.00
<b>MITJANA</b>	<b>7.25</b>
Limit superior	7.50
Coefficient de variació	26.88
Error estàndard	0.13

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	22	5.89	<b>6.91</b>	7.93	13.6%
Comarcal	65	6.91	<b>7.40</b>	7.89	10.8%
Autonòmic	48	6.38	<b>6.96</b>	7.53	12.5%
Estatat	54	6.85	<b>7.33</b>	7.82	5.6%
Internacional	42	6.77	<b>7.38</b>	7.99	7.1%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	189	7.10	<b>7.37</b>	7.64	7.4%
10 o menys anys	43	6.08	<b>6.74</b>	7.41	18.6%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	171	6.91	<b>7.21</b>	7.51	9.9%
Altres	59	6.93	<b>7.41</b>	7.89	8.5%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	127	6.78	<b>7.15</b>	7.52	12.6%
Petita empresa	85	6.96	<b>7.35</b>	7.74	7.1%
Mitjana empresa	16	6.36	<b>7.19</b>	8.02	.
Gran empresa	3	5.52	<b>8.00</b>	10.00	.

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	102	6.65	<b>7.05</b>	7.45	12.7%
2M.-10M.	57	7.04	<b>7.54</b>	8.04	7.0%
11M.-50M.	19	6.93	<b>7.63</b>	8.34	.
>50M.	3	4.52	<b>7.00</b>	9.48	.
Ns/Nc	51	6.62	<b>7.20</b>	7.77	9.8%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	13	7.30	<b>7.92</b>	8.55	.
Secundari	42	7.03	<b>7.67</b>	8.31	9.5%
Construcció	20	6.54	<b>7.40</b>	8.26	10.0%
Terciari	108	6.69	<b>7.06</b>	7.44	8.3%
No CNAE	49	6.47	<b>7.06</b>	7.65	14.3%

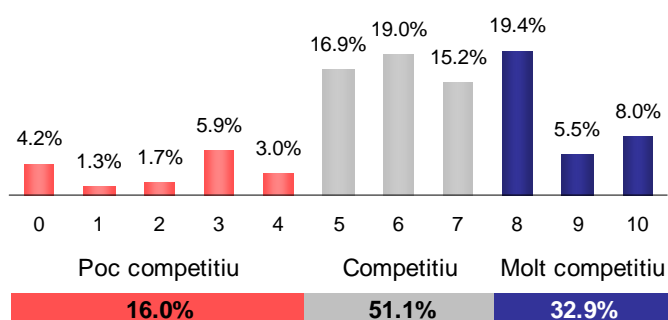
El 90,5% de les empreses valoren positivament la seva capacitat de retenció de personal. Les empreses de més de 10 anys d'àmbit comarcal que no són familiars i del sector primari són les que més valoren la capacitat de retenir.

## “Valori de 0 a 10 la relació amb les administracions”

### Estadístics descriptius

<b>Mostra</b>	<b>237</b>
Límit inferior	5.93
<b>MITJANA</b>	<b>6.24</b>
Límit superior	6.54
Coefficient de variació	37.93
Error estàndard	0.15

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	28	5.30	<b>6.25</b>	7.20	25.0%
Comarcal	62	6.03	<b>6.52</b>	7.00	6.5%
Autonòmic	49	5.05	<b>5.82</b>	6.58	24.5%
Estatal	56	6.04	<b>6.59</b>	7.14	8.9%
Internacional	41	4.84	<b>5.73</b>	6.63	24.4%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	191	6.09	<b>6.41</b>	6.74	14.7%
10 o menys anys	45	4.89	<b>5.62</b>	6.35	20.0%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	179	5.85	<b>6.21</b>	6.56	16.8%
Altres	56	5.75	<b>6.38</b>	7.00	14.3%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	132	5.91	<b>6.31</b>	6.71	13.6%
Petita empresa	86	5.65	<b>6.17</b>	6.70	19.8%
Mitjana empresa	15	4.80	<b>6.13</b>	7.47	13.3%
Gran empresa	3	0.00	<b>5.67</b>	10.00	33.3%

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	101	6.14	<b>6.55</b>	6.97	9.9%
2M.-10M.	57	5.13	<b>5.86</b>	6.59	21.1%
11M.-50M.	20	5.21	<b>6.05</b>	6.89	15.0%
>50M.	3	0.93	<b>6.67</b>	10.00	33.3%
Ns/Nc	56	5.39	<b>6.09</b>	6.78	21.4%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	13	4.19	<b>6.00</b>	7.81	15.4%
Secundari	42	4.54	<b>5.36</b>	6.17	23.8%
Construcció	21	5.66	<b>6.76</b>	7.87	14.3%
Terciari	104	5.88	<b>6.32</b>	6.75	16.3%
No CNAE	57	6.03	<b>6.60</b>	7.16	10.5%

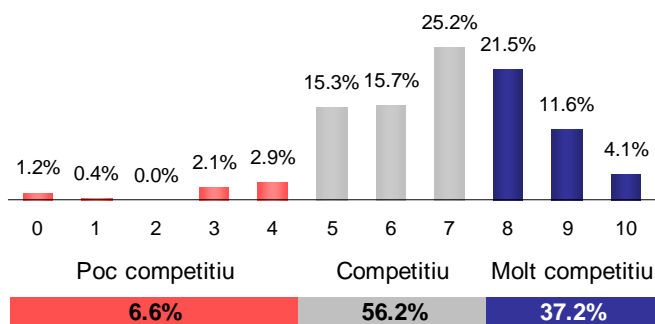
Les empreses d'àmbit local amb menys de 10 anys, en format gran empresa i del sector secundari, són les que més dificultats tenen amb les relacions amb les administracions, amb un 16%.

## “Valori de 0 a 10 la seva capacitat per fer nous clients”

### Estadístics descriptius

<b>Mostra</b>	<b>242</b>
Límit inferior	6.60
<b>MITJANA</b>	<b>6.83</b>
Límit superior	7.05
Coefficient de variació	25.99
Error estàndard	0.11

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	28	5.46	<b>6.32</b>	7.19	17.9%
Comarcal	67	6.62	<b>6.99</b>	7.35	3.0%
Autonòmic	49	5.86	<b>6.43</b>	7.00	8.2%
Estatal	55	6.71	<b>7.15</b>	7.58	1.8%
Internacional	42	6.46	<b>7.00</b>	7.54	9.5%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	195	6.59	<b>6.84</b>	7.10	7.2%
10 o menys anys	46	6.31	<b>6.80</b>	7.30	4.3%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	184	6.52	<b>6.78</b>	7.04	6.0%
Altres	56	6.56	<b>7.02</b>	7.48	8.9%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	136	6.57	<b>6.86</b>	7.15	5.9%
Petita empresa	87	6.24	<b>6.64</b>	7.05	8.0%
Mitjana empresa	15	6.85	<b>7.60</b>	8.35	.
Gran empresa	3	0.00	<b>5.67</b>	10.00	33.3%

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	105	6.53	<b>6.80</b>	7.07	4.8%
2M.-10M.	59	6.08	<b>6.61</b>	7.14	6.8%
11M.-50M.	21	6.37	<b>7.19</b>	8.01	9.5%
>50M.	3	0.00	<b>6.33</b>	10.00	33.3%
Ns/Nc	54	6.44	<b>7.00</b>	7.56	7.4%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	13	5.41	<b>6.38</b>	7.36	7.7%
Secundari	43	6.34	<b>6.91</b>	7.48	4.7%
Construcció	21	6.42	<b>7.00</b>	7.58	.
Terciari	108	6.33	<b>6.68</b>	7.02	8.3%
No CNAE	57	6.60	<b>7.09</b>	7.57	7.0%

Les empreses d'àmbit local amb menys de 10 anys, familiars i del sector primari, són les que valoren més negativament la capacitat de fer nous clients amb un 6,6%.

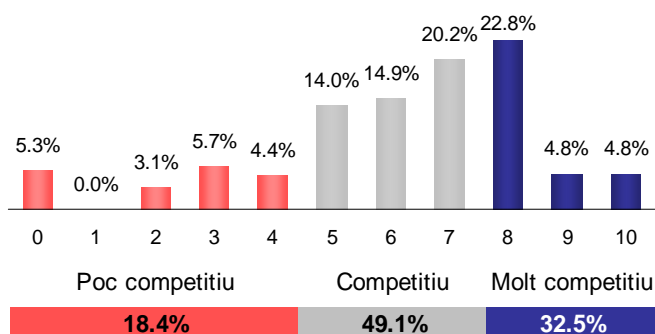


## “Valori de 0 a 10 la capacitat de contractació de personal”

### Estadístics descriptius

<b>Mostra</b>	<b>228</b>
Límit inferior	5.85
<b>MITJANA</b>	<b>6.16</b>
Límit superior	6.46
Coeficient de variació	38.20
Error estàndard	0.16

### Distribució de freqüències



### Resultats segmentats

ÀMBIT D'ACTUACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Local	19	4.78	<b>6.05</b>	7.32	21.1%
Comarcal	66	5.32	<b>5.94</b>	6.56	22.7%
Autonòmic	48	5.73	<b>6.35</b>	6.98	12.5%
Estatal	53	6.05	<b>6.60</b>	7.16	13.2%
Internacional	41	4.91	<b>5.73</b>	6.55	24.4%

ANTIGUITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Més de 10 anys	185	5.91	<b>6.25</b>	6.60	16.2%
10 o menys anys	43	5.07	<b>5.74</b>	6.42	27.9%

TIPOLOGIA D'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Empresa familiar	169	5.77	<b>6.13</b>	6.49	18.3%
Altres	57	5.62	<b>6.26</b>	6.90	17.5%

### Resultats segmentats

DIMENSIÓ DE L'EMPRESA	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Microempresa	123	5.44	<b>5.89</b>	6.34	24.4%
Petita empresa	85	6.06	<b>6.51</b>	6.95	9.4%
Mitjana empresa	16	4.64	<b>5.94</b>	7.24	25.0%
Gran empresa	3	4.46	<b>7.33</b>	10.00	.

VOLUM DE FACTURACIÓ	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
<2M.	97	5.71	<b>6.18</b>	6.64	17.5%
2M.-10M.	56	6.14	<b>6.64</b>	7.15	8.9%
11M.-50M.	20	5.28	<b>6.35</b>	7.42	15.0%
>50M.	3	2.46	<b>5.33</b>	8.20	33.3%
Ns/Nc	52	4.78	<b>5.58</b>	6.38	30.8%

SECTOR D'ACTIVITAT	Mostra	LI.	Mitjana	LS.	%Poc comp.
Primari	13	6.24	<b>7.15</b>	8.07	7.7%
Secundari	41	4.86	<b>5.73</b>	6.61	22.0%
Construcció	20	5.34	<b>6.35</b>	7.36	15.0%
Terciari	106	5.80	<b>6.23</b>	6.65	18.9%
No CNAE	48	5.30	<b>6.02</b>	6.74	18.8%

Les empreses d'àmbit internacional de menys de 10 anys, mitjana empresa i del sector secundari, són les que tenen més dificultat de contractar personal, amb un 18,4% .

## 2.3. Conclusions de l'anàlisi de les dades

- Les empreses tendeixen a projectar els problemes de competitivitat cap als proveïdors, que són l'epígraf que obté la valoració més baixa. Dit d'altra manera, i analitzant-ho en clau d'anàlisi de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats, es podria dir que identifiquen més amenaces exògenes que problemes o debilitats endògenes.
- L'ordenació del rànquing d'autoavaluació de la competitivitat es pot concloure que les empreses detecten
  - Debilitats: Formació i Creativitat de l'equip.
  - Fortaleses: Compliment de terminis i qualitat.
  - Amenaces: Dificultats de finançament, relació amb les administracions i preus.
  - Oportunitats: Qualitat, gestió ambiental i reconeixement social.
- Les valoracions dels entrevistats mostren unes correlacions importants entre satisfacció dels empleats i comunicació interna, per una banda, i entre la implicació i el compromís dels empleats amb l'empresa i la creativitat de l'equip de treball, de l'altra.
- El model de regressió lineal emprat per jerarquitzar els atributs mostra una bondat d'ajustament del 41.5%, és a dir, que amb els factors analitzats es pot explicar aquest percentatge de la variació de la competitivitat en opinió dels entrevistats. Un percentatge elevat, si es té en compte l'heterogeneïtat de la realitat analitzada.
- El mapa d'importància i competitivitat resultat de posicionar sobre dos eixos els factors en funció de la seva distància respecte de l'impacte sobre la competitivitat i la seva distància respecte de la competitivitat global declarada, posiciona:
  - Dins de l'àrea prioritària de millora, destaquen quatre aspectes:
    - Capacitat de contractació: és un aspecte que a més compta amb un coeficient de variació elevat. El 5% de les empreses es valoren amb un 0 en aquest punt.
    - Relació amb les administracions
    - L'accés a les bones condicions de finançament
    - Captar nous clients
  - Els punts forts destacats de les empreses són:
    - Oferir productes i serveis de qualitat
    - Compliment dels terminis de lliurament
    - Fidelitzar clients
    - Gestió ambiental

### 3. ARGUMENTARI: PROPOSTES CONCRETES PER A LA COMPETITIVITAT

#### 3.1. Quadre de solucions socialment responsables

Partint dels resultats obtinguts en l'estudi estadístic, creiem que el que ens cal és cercar accions que ens potenciïn els punts forts i les oportunitats alhora que ens minimitzin els nostres punts febles. Així doncs, un proposem 25 mesures amb criteris socialment responsables que ens poden ajudar a millorar la nostra competitivitat com a PIME.

ACCIONS SOCIALMENT RESPONSABLES	VALOR AFEGIT QUE APORTA	PUNTS FORTS/FEBLES QUE ENS AJUDA A POTENCIAR/MILLORAR
1.- Col·laborar amb l'entorn per facilitar el vincle entre el món educatiu i el teixit empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenir en el nostre entorn més proper persones preparades per als nostres perfils laborals.</li> <li>-Interlocució amb l'administració pública i agents municipals</li> <li>-Millorar la contractació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Relació amb administracions</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>-Fidelitzar clients</li> </ul>
2.- Afavorir, facilitar la formació dels treballadors	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retenció de talent</li> <li>-Millora del valor afegit del nostre equip i, per tant, de la competitivitat de l'empresa</li> <li>-Potenciació del dinamisme del clima laboral, que facilita una bona disposició cap als canvis en l'entorn laboral</li> <li>-Coneixement, compartir amb la resta d'empreses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Fidelitzar clients</li> </ul>
3.- Establir dinàmiques participatives en l'equip amb l'objectiu de promocionar la creativitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cercar talents que ja tenim i no ho sabíem</li> <li>-Idees noves per a millorar la competitivitat de la nostra empresa</li> <li>-La valoració del nostre client intern i, per tant, la seva fidelització i implicació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Incorporar Innovacions</li> </ul>
4.- Formar tot l'equip en la venda, l'enfocament al client	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenir un equip de venedors aprofitant així l'entorn personal d'influència de tot el nostre equip</li> <li>-Generar més opcions de captar nous clients i fidelitzar els ja existents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Capacitat de retenir personal</li> </ul>

<p>5.- Obrir mercat en països en vies de desenvolupament</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar riquesa en zones que ho necessiten practicant el "win to win"</li> <li>-Generar nous llocs de treball</li> <li>-Captar nous clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>6.- Elaborar plans de carrera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augment de la motivació del client intern</li> <li>-Reducció del nivell de rotació</li> <li>- Millora del grau de fidelització</li> <li>-Augment de la satisfacció del client intern</li> <li>- Potenciació del dinamisme del clima laboral, que facilita una la bona disposició cap als canvis en l'entorn laboral</li> <li>- Retenció de talent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>7.- Vincular la dimensió comunitària de l'empresa amb els valors i compromisos dels treballadors: voluntariat d'empresa, <i>teaming</i>, <i>matching</i>...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alinear valors socials, personals i empresarials</li> <li>-Disminució dels costos de transacció en la comunicació interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>8.- Implantar plans de conciliació</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retenció de talent</li> <li>-Reducció del nivell de rotació</li> <li>-Millora del grau de fidelització</li> <li>-Reconeixement de l'empresa per part de l'entorn (màrqueting amb causa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>9.- Implantar la gestió de l'empresa per objectius</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implicació del treballador en l'assoliment dels objectius de l'empresa i participar més directament dels èxits econòmics</li> <li>- Millora del clima laboral i l'autoestima en la mesura que l'estil directiu i la Direcció per Objectius incorporin valors humanístics o aspectes ètics</li> <li>-Major satisfacció de l'equip de treball per la flexibilització de l'horari i del lloc de treball que comporta la gestió per objectius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Implementar sistema de gestió ambiental</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Compliment de terminis</li> </ul>

<p>10.- Contractar persones en risc d'exclusió social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Disminució del nivell de rotació</li> <li>- Millora del grau de fidelització</li> <li>- Reconeixement de l'empresa per part de l'entorn (màrqueting amb causa)</li> <li>- Ampliació del públic objectiu en la tasca de contractació, cosa que la facilita</li> <li>-Reconeixement per part del client intern dels valors socials que esdevenen accions reals i concretes de l'empresari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Creativitat de l'equip</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>11.- Optimitzar al màxim els recursos humans sobre la base de la premissa: "si hom se sent a gust amb el que aporta a l'empresa i té les seves necessitats cobertes, el seu nivell de rendibilitat serà molt més alt"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducció de costos</li> <li>- Augment de la producció</li> <li>- Millora de la tasca publicitària per mitjà dels proveïdors: un proveïdor ben atès pot ser un "bon comercial"</li> <li>- Millora de l'efectivitat del treball</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Implementar sistema de gestió ambiental</li> <li>-Servei d'atenció al client dels proveïdors</li> <li>-Capacitat de retenir personal</li> <li>-Compliment de terminis</li> <li>-Qualitat que li ofereixen</li> <li>-Gestió ambiental segons legislació vigent</li> </ul>
<p>12.- Facilitar als treballadors recursos materials en noves tecnologies per facilitar-los les tasques i optimitzar el temps. El teletreball és una bona alternativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducció de costos a mitjà/llarg termini fruit de la inversió en TIC</li> <li>- Reducció de costos directes fruit de la millor gestió del temps</li> <li>- Augment de la rendibilitat</li> <li>- Reducció de costos en estructura, espais...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitat de contractar personal</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Implementar sistema de gestió ambiental</li> <li>-Incorporar Innovacions</li> <li>- Gestió ambiental segons legislació vigent</li> <li>-Qualitat que li ofereixen</li> </ul>
<p>13.- Donar un valor diferenciador al producte o servei que no sigui el del preu, basat en els nous valors socials, aspecte cada cop més valorat pel client extern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millora de la valoració del nostre producte per part de l'entorn (pel tipus d'empresa que és, pels valors socials que introdueix en la gestió)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Implementar sistema de gestió ambiental</li> <li>-Incorporar Innovacions</li> <li>-Fidelitzar clients</li> </ul>

<p>14.- Involucrar el client intern en la dinàmica quotidiana de l'empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment de la satisfacció i motivació dels treballadors, que podran així oferir millor servei i millor producte.</li> <li>- Accés a la informació rellevant del servei que ofereix l'empresa des de la visió del client extern, que permet millorar el servei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Millorar productivitat</li> <li>-Capacitat de retenir personal</li> </ul>
<p>15.- Millorar la comunicació cap al client implementant canals, bases de dades, noves tecnologies, etc., eficaços</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millora de la implicació del client extern en el servei de l'empresa, cosa que augmenta el grau de fidelització del client extern</li> <li>- Reducció de costos a mitjà/llarg termini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servei d'atenció al client</li> <li>-Capacitat de retenir personal</li> </ul>
<p>16.- Oferir informació dels productes sobre seguretat/ qualitat / traçabilitat/</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augment de la confiança en l'empresa i el producte, cosa que millora el grau de fidelització del client extern</li> <li>- Millora de la valoració del producte per part de l'entorn (pel tipus d'empresa que és, pels valors socials que introdueix en la gestió)</li> <li>- Impactes comunicatius i presència social sense costos pel valor afegit que l'empresa aporta dins de l'entorn</li> <li>- Facilitar la venda per mitjà d'arguments socials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>- Implementar sistema de gestió ambiental</li> <li>-Capacitat de retenir personal</li> <li>-Fidelitzar clients</li> <li>-Gestió ambiental segons legislació vigent</li> </ul>
<p>17.- Mostrar informació sobre les polítiques d'RSE en el seu conjunt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creació de confiança en la marca i les persones</li> <li>- Construcció d'altres línies de diàleg a partir de compartir valors no comercials</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>-Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>18.- Oferir informació sobre els valors socials de l'empresa i aplicar accions per afavorir el màrqueting social -entès com una eina en què tots hi guanyem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefici de la tendència en alça del consum responsable</li> <li>- Millor valoració del producte i, per tant, augment de la competitivitat en el mercat</li> <li>- Transmetre credibilitat al nostre entorn així com, especialment, a les entitats financeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Captar nous clients</li> <li>-Accés a bones condicions de finançament</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>- Fidelitzar clients</li> <li>-Gestió ambiental segons legislació vigent</li> </ul>

<p>19.- Accedir a nous segments de mercat segons característiques socials (Base de la Piràmide)</p>	<p>- Accedir a segments no servits pel seu baix nivell adquisitiu pot ser una línia de negoci diferent o complementària (que requereix satisfer necessitats reals i en condicions ètiques) que desenvolupa la nostra RSE i que també pot ser una palanca d'innovació en la nostra organització</p>	<p>-Captar nous clients -Incorporar Innovacions -Fidelitzar clients</p>
<p>20.- Associar-se amb empreses del mateix sector que tinguin la mateixa necessitat de compra, creant xarxa per a poder fer arribar les necessitats reals del teixit empresarial a l'administració</p>	<p>- Millora de la posició negociadora - Obtenció de millors preus de compra - Millor consideració de les propostes en ser presentades per un grup de pressió representatiu del teixit empresarial - Millor adequació a la realitat empresarial de les decisions de l'administració que afecten les pimes</p>	<p>-Preus que li ofereixen -Accés a bones condicions de finançament -Relació amb administracions  -Relació de veïnatge en l'entorn municipal</p>
<p>21.- Planificar les compres i concentrar-les per poder gestionar més volum</p>	<p>- Obtenció de millors preus de compra - Optimització del temps del treballador encarregat de compres</p>	<p>-Implementar sistema de gestió ambiental -Preus que li ofereixen</p>
<p>22.- Fer convenis amb empreses proveïdores de la zona oferint-los seguretat de compra a llarg termini</p>	<p>- Millora de la relació amb el teixit empresarial proper - Generar impactes econòmics positius en l'entorn local ajudant a consolidar l'economia propera i evitant costos ambientals dels desplaçaments ("donar negoci als de casa") - Obtenció de millors preus de compra per la seguretat del compromís encara que sigui a llarg termini</p>	<p>-Accés a bones condicions de finançament -Preus que li ofereixen  -Relació de veïnatge en l'entorn municipal</p>
<p>23.- Incorporar criteris d'RSE en la compra</p>	<p>- Desenvolupar l'RSE al llarg del conjunt de la cadena de valor i superar les dificultats d'acord amb aliances estratègiques i compromisos a llarg termini</p>	<p>-Preus que li ofereixen  -Relació de veïnatge en l'entorn municipal -Fidelitzar clients</p>

<p>24.- Desenvolupar processos de diàleg compartit entre els agents de territori amb major sensibilitat per l'RSE amb la intenció de construir un Territori Socialment Responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avançar en la incorporació de solucions sostenibles en els principals sectors industrials i clústers, i per a fer front a les principals necessitats del territori</li> <li>- Millora de l'efectivitat dels impactes socials de les empreses en el territori; i capacitat de mesurar conjuntament la inversió social...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relació amb administracions</li> <li>-Relació de veïnatge en l'entorn municipal</li> <li>- Fidelitzar clients</li> </ul>
<p>25.- Ser proactius detectant les necessitats de finançament facilitant així la cerca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenció d'informació sobre programes de foment d'aspectes relacionats amb l'activitat empresarial i de fonts de finançament (subvencions, ajuts, etc.)</li> <li>- Sistematització de la recerca de fonts de finançament</li> <li>- Facilitar la recerca de finançament al treballador intern o a l'organisme amb el qual l'empresa s'associa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accés a bones condicions de finançament</li> </ul>



### 3.2. CONCEPTES I PUNTS DE REFLEXIÓ PER A LA MILLORA

Tenint en compte tres línies d'informació:

- Els fòrums empresarials que hem organitzat a Pimec per a analitzar, treballar i cercar solucions a la problemàtica de les pimes generada per la conjuntura econòmica actual
- Les entrevistes en profunditat que s'han fet a una mostra significativa tenint en compte dos criteris: el de la grandària de l'empresa i el dels sectors predominants en el territori
- Els resultats quantitatius obtinguts amb l'estudi estadístic realitzat (punt 2 del treball)

Hem elaborat una sèrie de conclusions, punts de reflexió que pensem que poden ajudar l'empresari català a cercar millores per a la seva empresa.

- **Neix una nova pime, la pime postcrisi**

És sabut que, quan fem una anàlisi DAFO, moltes vegades les amenaces esdevenen punts de partida per a les oportunitats. Així doncs, creiem que la crisi que estem vivint avui dia esdevindrà una oportunitat de millora per al teixit empresarial català, indispensable per a aconseguir adaptar-se a la nova societat, una societat amb un pes important dels valors socials, una societat molt més dinàmica, ràpida i vital que requereix una pime diferent. És per això que creiem important que les pimes catalanes apostin per tres aspectes que els ajudarà a sobreviure a la situació actual i a néixer de nou:

1.- FER DEL NOSTRE EQUIP UN EQUIP VENEDOR: qualsevol persona que senti els colors de la nostra empresa és un venedor potencial, per què deixar perdre oportunitats de venda que tenim tan properes i que tan sols requereixen una formació i una motivació? Cal generar la vocació d'atenció al client a tot l'equip.

2.- PARAR PER CREAR: tal com va dir Einstein: "Si busques resultats diferents, no facis sempre el mateix", cal crear una manera diferent de gestionar, noves línies de negoci, nous productes, noves maneres de produir, nous materials...

3.- LA GESTIÓ SOCIALMENT RESPONSABLE: cal que, sense perdre de vista la raó de ser de tota empresa, aportar riquesa, introduïm valors socials en la gestió de l'empresa i els posem en valor.

- **El nostre equip humà com a element clau, la seva formació indispensable**

Ens cal invertir en noves tecnologies? Sí; ens cal invertir en infraestructures? Sí; ens cal invertir en recursos materials? Sí, però sense una aposta ferma d'inversió en el nostre equip humà, difícilment aconseguirem un bon nivell de competitivitat. Necessitem recursos materials, idees noves, però si no tenim un equip ben format, implicat i amb ganes de tirar-les endavant, no assolirem els nostres objectius empresarials. Hem detectat que la situació crítica actual ha generat aquesta necessitat de formació, tant en l'empresari com en el treballador, la qual cosa ens confirma el que dèiem en el punt anterior: l'amenaça de la crisi ha esdevingut una oportunitat de millora per a qui l'ha sabut interioritzar i gestionar.

- **La contractació com a punt feble**

Ens ha sobtat veure que la contractació esdevingui un punt feble per a les nostres pimes, donada l'alta taxa d'atur d'avui dia i, per tant, hem treballat aquest punt en l'estudi qualitatiu arribant a la conclusió que, tot i haver-hi molts treballadors en situació de cerca de feina, i tot i tenir menys necessitat de contractar, quan ho han de fer es troben amb la dificultat de cercar gent preparada per a segons quins perfils, sobretot els tècnics.

L'empresari de les Terres de l'Ebre té una gran dificultat a l'hora de trobar perfils comercials i treballadors que dominin tant l'anglès com el francès. És per això que animem les empreses a vincular-se amb organismes d'Educació per tal de fer un treball conjunt.

- **Treball en xarxa**

L'empresari necessita el suport del teixit socioeconòmic que conforma el nostre país. L'associacionisme del teixit empresarial és imprescindible per tal que les necessitats de les petites i mitjanes empreses siguin tingudes en compte –atenent la singularitat de territoris i sectors– i puguin fer les aportacions a la societat que li són pròpies: creació de riquesa. És molt important poder treballar en xarxa amb els diferents agents socials i econòmics, públics i privats, des d'una perspectiva interdisciplinària on el diàleg que parteix de la realitat sigui la metodologia que guii la tasca en favor d'un creixement econòmic i social sostenible.

Ens cal, doncs, deixar de banda l'individualisme per donar pas a l'associacionisme. La clau rau a sumar sinergies tant inter com entre sectors.

A les Terres de l'Ebre en tenim un clar exemple amb les cooperatives agràries. El fet d'agrupar-se els permet ser autònomes i no dependre d'altri per a fer tot el procés, des de la producció fins a la comercialització, així com l'obertura a nous mercats europeus, cosa que un pagès sol difícilment podria fer.

- **El paper de l'administració**

Aquest ha estat un punt durament criticat per totes les pimes sense excepció. La percepció de l'empresariat de les Terres de l'Ebre és que esdevé molt més senzill muntar una empresa uns quants quilòmetres més enllà, un cop arribes a València, que no pas a Catalunya, perquè l'administració et posa molts entrebancs, dificultats, normatives que te'n fan desdir, cosa que no passa en altres autonomies. El gran problema de les Terres de l'Ebre és que hi ha poc sòl industrial ben equipat, i el que hi ha és excessivament car.

Caldria que tot el teixit empresarial fes més pinya al volant d'organismes que el representen: associacions, federacions i, especialment, la Patronal per a fer un *lobby* positiu, constructiu, amb el qual afavorir que l'administració pública prengui decisions adequades a la realitat de la pime.

Naturalment el paper de les administracions és molt rellevant. Ha de vetllar per definir polítiques que tinguin una visió global i una concreció local. Polítiques creatives arrelades al territori, que puguin donar resposta a la individualitat i singularitat de les nostres pimes, elaborades conjuntament amb els agents socials i les entitats representatives del territori al qual han de servir.

Això requereix polítiques que no es redactin només en els despatxos, sinó que siguin creades en funció de la situació real de les empreses. Polítiques que fomentin l'activitat empresarial, que puguin ser dutes a la pràctica i que siguin, abans que res, d'utilitat pública. Cal, a més, que s'implementin amb les mesures de control necessàries i s'avaluïn amb els instruments adequats, però defugint la burocràcia supèrflua que les pot convertir en elefants difícils de moure.

- **Competitivitat: necessitat d'autocrítica prèvia**

És obvi que una valoració poc aprofundida de la realitat, sentir que molts dels factors que tenen incidència en la nostra activitat diària són irrelevants o que afecten "altres" empreses debilita la nostra capacitat d'anàlisi i, per tant, fa difícil una gestió adequada de l'activitat econòmica de l'empresa.

Al contrari, una presa de consciència sobre tots els factors que entren en joc en la pròpia activitat, de manera específica en el nostre sector i territori, ens porta sens dubte a destacar i descobrir quins contribueixen i quins no a la competitivitat de la nostra pime. L'acceptació del resultat de la nostra pròpia anàlisi DAFO, amb les amenaces, oportunitats, punts forts i punts febles, és una de les maneres objectives de fer una presa de contacte real i personalitzada en funció de la idiosincràsia de cada empresa. Aquesta avaluació de la situació present esdevé un pas previ ineludible per a una millor adaptació als nous reptes d'avui. Cal tenir en compte que la gestió de l'RSE no deixa de ser un pas més en la gestió dels processos de millora, molt centrats en els nous requeriments de la societat i les noves inquietuds socials. D'aquesta manera, la capacitat d'analitzar i fer diagnosi correctes és bàsica per a poder formular línies de progrés en la responsabilitat social de les empreses i de les pimes en particular, i situar-les en un terreny en què, alhora que millorem l'entorn, també accentuem la pròpia competitivitat.

- **Qualitat del producte/servei**

En l'estudi qualitatiu hem detectat un semàfor taronja respecte de la qualitat del producte/servei. La competència generada amb la baixada de preus fa que l'empresa hagi de cercar alternatives que l'ajudin a aconseguir els contractes, fer la venda encara que sigui amb marges mínims. En aquest procés d'adaptació es té cura de la qualitat de les matèries primeres utilitzades, dels recursos materials així com també del servei, tot i que es detecten algunes disfuncions que fan pensar en una possible evolució de la situació cap a una disminució de la qualitat del producte/servei. Animem l'empresari a seguir tenint la qualitat com un dels valors de la seva empresa i a lluitar conjuntament amb el sector perquè així sigui.

En el cas del sector agrícola, la qualitat del producte esdevé la mateixa ja que el problema de l'escurçament de marge que estan patint altres sectors avui dia per la conjuntura econòmica, en aquest sector ja fa molts i molts anys que es pateix.

- **Adaptació a l'entorn**

La situació crítica actual ha fet que l'empresari prengué molta més consciència de la pertinença al seu entorn, cosa que valorem com un molt bon avenç cap a la nova pime. A les Terres de l'Ebre ens trobem davant un empresari que ha pres consciència de la tipologia de client que té, client diferent pel seu caràcter conservador; una pagesia que, conscient de la problemàtica que té amb la manca de continuïtat d'aquesta professió, ha iniciat accions al respecte...

En un context social i econòmic cada cop més globalitzat, la nostra activitat empresarial està inevitablement influenciada tant pel nostre entorn i mercat propers com per allò que s'esdevé a l'altre extrem del planeta. Els canvis són ràpids i el nostre teixit empresarial té algunes dificultats per adaptar-s'hi. Podria fer la sensació que l'empresa no se'n sent part integrant, com si no prengué prou consciència que està influenciada pel context i que inevitablement al seu torn exerceix influència en aquest context que l'envolta. El model d'empresa tancat en les seves quatre parets, que ha estat factible i adequat molts anys en una societat també tancada, ara ja no respon a les necessitats d'aquest entorn obert i extraordinàriament dinàmic. L'empresa hi ha de ser sensible, no per una posició ideològica, sinó per pura supervivència. Quan parlem d'entorn hem de mirar de fora cap endins i de dins cap enfora, tant se val en quin ordre, però imaginant un seguit de cercles concèntrics –amb les seves forces i debilitats en cada àmbit– cadascun dels quals exerceix una forta influència en la nostra empresa. Des de l'equip humà, que té unes necessitats molt diferents de les dels treballadors de fa només 20 anys, els clients, el territori, les polítiques estatals o europees..., són molts els espais i factors a tenir en compte en l'entorn de negoci.

- **Les pimes no posen en valor accions socialment responsables que ja fan: màrqueting causal**

Sovint entenem l'RSC com un tema de grans corporacions que tenen els recursos per fer un departament i definir estratègies i posar en marxa programes específics dotats de bones partides pressupostàries. Però estem convençuts que les pimes fan moltes accions que sens dubte estan marcades per un caire social – adaptacions d'horari, implicació amb el municipi, etc.–, naturalment en funció de la seva pròpia identitat i circumstàncies. Posar-ho en valor i fer-ne la difusió adequada és una manera no només de tenir un reconeixement de l'entorn sinó de posar de manifest a la societat que algunes coses es poden anar fent d'una manera més compromesa i ser model i inspiració per a altres empreses.

Totes les empreses que hem estudiat en les entrevistes en profunditat de les Terres de l'Ebre fan, en més o menys mesura, una gestió socialment responsable i treballen aspectes de millora en algun o alguns dels seus grups d'interès, tot i que no ho posen en valor. El màrqueting causal és una bona manera de donar-li forma i visió exterior.