

Fundació Sant Tomàs, Casa Tarradellas, Cooperativa Plana de Vic, Elausa, Girbau, Grup Nació Digital (Osona.com), Mincord, Museu Episcopal de Vic, Some i el sistema de qualitat turística SICTED són 10 exemples de casos pràctics sobre pimes catalanes competitives.

Aquests 10 casos pràctics han estat elaborats per professors de la Universitat de Vic amb la col·laboració de directius de les empreses protagonistes. Al mateix temps que es publica aquest llibre, també se'n publica un altre amb les notes pedagògiques dels 10 casos, les quals són guies per ajudar el professor a triar, preparar i utilitzar els casos pràctics.

El llibre ha estat concebut com a eina de formació per a directius del futur: gestors amb habilitats i coneixements per augmentar l'eficàcia i assolir els objectius de les seves empreses, que operen en mercats complexos i altament competitius. És difícil, però, adquirir aquests tipus d'habilitats sense fer una aproximació pràctica al món empresarial. Per això són necessàries eines com aquesta, que permeten estudiar situacions reals, sobretot pel que fa a les petites i mitjanes empreses, que representen el 97,5 % del teixit econòmic català.

El llibre, fruit de la col·laboració entre la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic, contribueix a pal·liar el dèficit d'instruments pedagògics rellevants, reals i propers que hi ha en la formació de directius.



ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA 10 CASOS PRÀCTICS REALS

# ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA 10 CASOS PRÀCTICS REALS

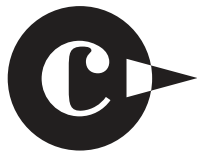


FORMACIÓ

# ESTRATÈGIA COMPETITIVA A LA PETITA I MITJANA EMPRESA

## **10 CASOS PRÀCTICS REALS**

José A. Corral i Noemí Morral (coordinadors)



Cambrà de Comerç de Barcelona

**UVIC** UNIVERSITAT  
DE VIC

Amb el suport de:

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

Tots els drets reservats. Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat de l'exepció prevista per la llei. Dirigeixi's a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necessita fotocopia o escanejar fragments d'aquesta obra.

© Bresca Editorial, S.L. Barcelona, 2010.

© Universitat de Vic.

© Cambra de Comerç de Barcelona.

ISBN: 978-84-96998-51-3

Dipòsit Legal: B-

Disseny coberta: Cambra de Comerç de Barcelona

Maquetació: Cambra de Comerç de Barcelona

Imprès per

Imprès a Espanya – *Printed in Spain*

# Índex

## **Associació Sant Tomàs**

Com es pot crear valor a les entitats no lucratives per mitjà d'una estratègia de responsabilitat social

*Ignasi Coll Parra, Joana Díaz Pont* . . . . . 13

## **Casa Tarradellas**

Tradició i innovació

*Alejandra Aramayo García, Anna Sabata Aliberch* . . . . . 43

## **Cooperativa Plana de Vic**

El difícil pas de la producció agrícola al món de la distribució

*Ramon Roig i Solé* . . . . . 71

## **Elausa**

Un volant per al SMART

*Jaume M. March Amengual* . . . . . 89

## **Girbau**

El repte de ser eficient en un entorn d'innovació constant

*Anna M. Roma i Vilanova* . . . . . 111

## **Grup Nació Digital**

La informació local es fa global gràcies a Internet

*Sergi Solà Saña* . . . . . 141

## **Mimcord**

La creació d'un «commodity»

*Jesús Vinyes i Vila* . . . . . 163

## **Museu Episcopal de Vic**

El repte d'esdevenir un producte cultural i turístic d'àmbit internacional

*Cristina Font i Companyó, Anna Palomo Chinarro* . . . . . 189

## **Some**

Internacionalitzar, una elecció o una obligació?

*Irene García Medina* . . . . . 217

## **Vic es compromet amb la qualitat turística**

Implantació del SICTED a la ciutat de Vic

*José A. Corral Marfil* . . . . . 233



# Presentació

Per a mi és una satisfacció presentar el llibre *Estratègia competitiva de la petita i mitjana empresa: 10 casos pràctics d'empreses de la comarca d'Osona*, creat en el marc de la col·laboració entre la Delegació a Osona de la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic.

Voldria destacar, sobretot, que aquest llibre suposa un pas més en el reconeixement de la importància i la singularitat de la petita i mitjana empresa al nostre país, que a poc a poc van quedant reflectides en les línies de treball que estem impulsant amb l'objectiu d'estrènyer llaços entre el món universitari i l'empresarial.

Els casos que es presenten a continuació seran una eina excel·lent per ajudar els directius del futur, que ara estudien a les universitats, a entendre millor la casuística de les petites i mitjanes empreses, que representen el 97,5 % de les empreses catalanes, i que, per tant, són el potencial més important de la nostra economia.

**Oriol Guixà**

President del Consell de la Delegació a l'Osona  
Cambra de Comerç de Barcelona



# Pròleg

Prologar un llibre és sempre una tasca plaent, ja que sempre i necessàriament va acompanyada de dues felices condicions prèvies que cal agrair d'entrada: d'una banda, una amable invitació per part dels seus autors i, de l'altra, el naixement d'una obra nova.

En aquest ocasió, però, concorren almenys dues circumstàncies que ho fan especialment gratificant. La primera, perquè el llibre és el resultat d'un projecte conjunt de la Delegació a Osona de la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic i que cal situar en el marc de l'estreta i fructífera relació que d'un temps ençà mantenen ambdues institucions. I la segona, que no fa sinó donar fe de l'anterior, perquè s'hi troben aparellats els qui donen sentit a les dues institucions: les empreses de la comarca i els professors de la Universitat, de la Facultat d'Empresa i Comunicació en aquest cas; unes i altres servint alhora d'exemple de bones pràctiques en els àmbits professionals respectius: la gestió empresarial per una banda i la generació i difusió del coneixement, és a dir, la recerca per una altra.

En uns moments com els actuals, en què ja ningú dubta del valor del coneixement -i per tant de la universitat- com el principal factor de transformació i desenvolupament social i econòmic i, en conseqüència, de la necessària relació universitat-empresa, aquest treball i molts altres projectes sorgits de la col·laboració entre les institucions del territori no fan altra cosa que esperonar-nos a treballar en aquesta direcció i refermar-nos en el compromís que com a universitat tenim contret amb la nostra societat.

**Assumpta Fargas Riera**  
Rectora de la Universitat de Vic





# Introducció

Aquest llibre neix de la voluntat de la Universitat de Vic i de la Cambra de Comerç de Barcelona, en la seva Delegació a Osona, de potenciar una interacció creixent entre la universitat i el teixit empresarial del seu territori. En la societat actual, en què la recerca i el capital humà amb coneixements i habilitats apropiats es consideren indispensables per al desenvolupament econòmic d'una regió, la comarca d'Osona es pot considerar privilegiada pel fet de poder vincular tot el potencial de la Universitat de Vic al seu teixit empresarial.

Així doncs, l'objectiu bàsic d'aquesta publicació és contribuir a crear, atraure i retenir talent a la comarca i formar els directius del futur amb coneixements i habilitats que han de millorar l'eficàcia de la gestió empresarial per tal que les nostres empreses puguin assolir els seus objectius en uns mercats complexos i altament competitius. Aquestes habilitats són difícils de desenvolupar sense un apropament pràctic al món empresarial. Per això, és fonamental disposar d'eines que permetin introduir casos reals a les aules, sobretot pel que fa a la petita i mitjana empresa, que representa el 97,5 % del teixit econòmic català.

El llibre és una col·lecció de deu casos pràctics, i va acompanyat d'un altre llibre amb les deu notes pedagògiques respectives (les quals són guies per ajudar el professor a triar, preparar i utilitzar els casos). Els casos i les notes han estat elaborats per 13 professors de la Universitat de Vic, en col·laboració amb directius de les deu empreses protagonistes i amb el suport de tècnics de la Cambra de Comerç de Barcelona. El projecte ha durat gairebé dos anys: des de la tardor del 2007 fins a la primavera del 2009. El resultat són deu exemples de casos pràctics de pimes catalanes que contribuiran a pal·liar el dèficit d'instruments pedagògics reals, propers i rellevants que hi ha pel que fa a la formació de directius.

A l'hora d'escollir les deu empreses, hem tingut en compte tant el perfil de l'empresa com l'interès dels possibles casos pràctics que es podien plantejar. En general, hem prioritzat el fet que al llibre hi hagués representades empreses de característiques molt diverses i casos que es desenvolupessin al voltant d'àrees diferents de la gestió empresarial. El que hem valorat de les empreses escollides ha estat, sobretot, la trajectòria, les característiques actuals, els àmbits d'excel·lència, els projectes engegats, la posició en el mercat i els problemes i els reptes de futur als quals s'enfronten. I pel que fa als casos que finalment presentem, hem valorat, principalment, el seu interès empresarial, la qualitat de la documentació existent i l'interès pedagògic de les possibles vies de treball posterior a l'aula.

En concret, les empreses de la mostra presenten dos trets comuns. El primer és que estan arrelades a la comarca d'Osona. Tot i això, gairebé totes projecten les seves operacions en els àmbits nacional i internacional. El segon és l'excel·lència, que es manifesta en estratègies innovadores, mobilització eficaç de recursos, productes de qualitat, equips humans motivats i capacitat de lideratge.<sup>1</sup> Però, tot i que comparteixen el fet de ser empreses osonenques excel·lents, són diferents en altres aspectes. N'hi ha de diversos

---

<sup>1</sup> Tot i l'excel·lència de les empreses d'aquest llibre, cal deixar clar que no és el mateix un cas pràctic que unes bones pràctiques. El comentari següent sol figurar a peu de pàgina al començament dels casos pràctics ortodoxos: «Aquest cas ha estat preparat per servir de base de discussió i no com a il·lustració de la gestió, correcta o incorrecta, d'una situació determinada».

sectors econòmics (l'alimentació, la metal·lúrgia, el turisme, etc.), de diverses mides (petites, mitjanes i alguna de gran), de diverses poblacions (Vic, Manlleu, Sant Quirze de Besora, etc.), amb diversos objectius (amb ànim de lucre i sense) i de diverses formes jurídiques (societats anònimes, fundacions, cooperatives). D'altra banda, els tòpics en què se centren els casos també varien: innovació, creixement, internacionalització, diversificació, qualitat, etc.

El mètode del cas és una estratègia pedagògica utilitzada àmpliament en les ciències socials en general i en la direcció d'empreses en particular.<sup>2</sup> Si es compara amb la lliçó magistral, l'avantatge principal és que fomenta l'aprenentatge actiu. Un cas pràctic és una descripció detallada d'una situació real de gestió. Típicament, un cas posa l'estudiant «en la pell» d'un directiu real davant d'un problema real. Conté informació ambigua, no hi ha respostes òbvies i el tic-tac impacient del rellotge exigeix acció. A fi de resoldre el cas, l'estudiant disposa de certs coneixements previs —conceptes, models o teories—, que pot aplicar per analitzar les causes del problema i proposar-hi solucions.

Els criteris d'elaboració dels casos d'aquest llibre s'ajusten força a les normes del mètode del cas. No hem pretès inventar res metodològicament; l'objectiu d'elaborar uns quants bons exemples ja era prou ambiciós per si sol. Els casos són reals: els autors hem visitat les empreses, n'hem entrevistat els directors i hem recollit dades internes. I hem intentat plasmar les situacions objectivament: amb fets, observacions i opinions dels protagonistes, però evitant introduir judicis de valor nostres. També hem observat les regles pertinents per escriure els casos amb una expressió clara i utilitzant un lèxic específic de l'àmbit de les empreses. I hem procurat que cada cas contingui tota la informació empírica necessària per resoldre'l.

L'estructura típica dels casos consta, en primer lloc, d'una breu introducció que presenta l'organització, el protagonista i el problema. En segon lloc, hi ha la part principal, que es compon dels antecedents de l'empresa —història, productes, recursos, processos, entorn— i de la descripció de l'episodi problemàtic —amb informació sobre causes, solucions, decisions i conseqüències. En tercer lloc, un punt final concreta la situació urgent en què es troba el directiu. A continuació, es plantegen unes preguntes que poden servir per preparar i discutir el cas. En darrer terme, hi ha els apèndixs, que completen la informació per analitzar el cas: estadístiques, estats financers, documents, imatges, etc. D'altra banda, l'extensió mitjana dels casos és d'unes 6.000 paraules, apèndixs a part.

Finalment, per fer realitat aquesta publicació ha estat imprescindible la col·laboració dels empresaris que hi ha al capdavant de les companyies representades, sense l'aportació dels quals el projecte no hauria estat possible. Els coordinadors també volem donar les gràcies de tot cor a les persones que han ajudat de diverses maneres en aquest projecte des de la Cambra de Comerç de Barcelona i la Universitat de Vic.

Vic, 10 de juny de 2009

**José A. Corral Marfil** Universitat de Vic  
**Noemí Morral Palacín** Cambra de Comerç de Barcelona

---

<sup>2</sup> Naumes, W.; Naumes, M. J. *The Art and Craft of Case Writing*. Nova York: Sharpe, 2006; Reynolds, J. *El método del caso y la formación en gestión. Guía práctica*. 2a ed. València: IMPIVA, 1992.



