

BLOC 3: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I CREIXEMENT EMPRESARIAL

- **La direcció estratègica: Concepte, necessitat i nivells d'estratègia. Estratègia corporativa, de negoci i funcional (o operativa).**

Concepte i necessitat

Abans d'entrar a definir la direcció estratègica convé treballar amb el concepte d'estratègia, el qual es pot substituir per maniobra o tàctica necessària per aconseguir un objectiu .

La direcció estratègica és doncs, el procés de gestió d'una estratègia empresarial que s'ha d'adaptar a un entorn canviant i a una competència que reacciona, i tenint com a finalitat principal assolir l'èxit de l'empresa, mitjançant la millora de la seva posició competitiva o per la resolució de problemes que amenacen l'empresa.

Abans de definir qualsevol estratègia s'ha de fer un anàlisi estratègica de:

- Entorn econòmic, social, polític o tecnològic: amenaces i oportunitats
- Capacitat estratègica: recursos i capacitats de l'empresa. Evitar punts febles i potenciar fortaleeses
- Expectatives promotores: objectius i metes a assolir

Nivells d'estratègia

- **Estratègies corporatives:** són aquelles que s'encarreguen de prendre decisions relacionades amb l'objectiu o abast global de l'empresa i es caracteritzen per: establir el marc de referència per la resta de totes les decisions, ser globals (aplicades per grans empreses) i de dimensió temporal a ll/t.
- **Estratègies de negoci:** fan referència a aspectes més concrets (com definir els elements que poden fer més competitius els productes) i es caracteritzen per: tenir un abast més concret, pel que fa el producte que l'empresa vol potenciar o de la unitat de negoci que es vol desenvolupar o fer més competitiva (PIMES) i de dimensió temporal a m/t.
- **Estratègies operatives o funcionals:** gestionen de manera eficient els recursos de l'empresa i es caracteritzen per: estar relacionades amb el dia a dia, que són específiques i de dimensió temporal a c/t.
- **Procés de disseny i presa de decisions estratègiques. De la definició a la visió i la missió a la implementació de l'estratègia. Anàlisi extern: Competidors, mercat, barreres d'entrada i sortida, proveïdors, clients i poder negociador.**

L'empresa pren la decisió estratègica de desenvolupar una sèrie de mesures de caràcter estratègic per assolir una sèrie d'objectius a escala corporativa o a escala de negoci. Per això s'ha de tenir en compte les diverses etapes que caracteritzen aquest procés estratègic:

1. **Definició d'objectius:** objectius concrets que es volen assolir
2. **Avaluació dels recursos interns:** recursos disponibles per assolir objectius
3. **Avaluació dels recursos externs:** analitzar elements de l'entorn que poden influir en l'èxit de l'empresa
4. **Anàlisi de l'entorn competitiu:** estudi de la competència. Si sabem la estratègia de la competència podem ajustar millor la nostra. Això implica anàlisi extern de les forces competitives dintre de l'entorn de negoci. Així doncs, la situació competitiva d'una empresa depèn de cinc variables:

- *Amenaces de nous competidors*: facilitat de nous competidors per posicionar-se al mercat, aquesta amenaça és limitada en funció de l'existència de barreres d'entrada o de sortida per als nous competidors.
- *Amenaces de productes substitutius*: aquests poden fer competència als existents, de forma que no només haurà de competir amb les empreses amb productes semblants, sinó també amb empreses d'altres sectors.
- *Grau de rivalitat dels competidors*: molta competència o molts competidors poden determinar l'èxit del negoci i les seves expectatives de futur
- *Poder de negociació dels proveïdors*: capacitat que tenen les proveïdors per determinar les característiques de compravenda el preu dels productes, la qualitat...
- *Poder de negociació dels clients*: força que tenen els clients a l'hora d'imposar condicions en les variables de la compravenda com en el preu dels productes, la qualitat...

5. **Elaboració dels escenaris de futur**: imaginar diversos escenaris (optimista, neutre i pessimista) i definir les accions estratègiques que es durien a terme en cada un dels casos
6. **Formulació de l'estratègia**: definir i determinar estratègia
7. **Avaluació de les alternatives estratègiques**: definir estratègies suplementàries com alternatives
8. **Eines estratègiques**: planificació execució estratègies
9. **Control estratègic**: observar grau assoliment estratègia i definir correccions a implantar.

- **Anàlisi intern: concepte i anàlisi de cadena de valor. L'avantatge competitiu i les estratègies de desenvolupament: lideratge en costos, diferenciació i segmentació (o d'enfocament o d'especialització)**

Cadena de valor

La creació de valor és un dels motors més importants per poder assolir l'èxit d'una estratègia competitiva. La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, és un model teòric que permet descriure el desenvolupament de les activitats d'una organització empresarial generant valor al client final.

Avantatge competitiu i estratègies de desenvolupament

Una estratègia competitiva té com a objectiu que l'empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte altres empreses del sector, és a dir, definició d'una característica o qualitat que faci que l'empresa superi a la competència de manera genèrica i sostinguda.

Les seves bases són:

- **Estratègia de preus reduïts**: s'ofereix un preu inferior a la competència amb similar grau de satisfacció de necessitats dels clients
- **Estratègia de diferenciació**: que es basa a oferir un producte únic (diferent competència)
- **Estratègia de baixos costos de producció (lideratge en costos)**: No s'ha de confondre amb l'estratègia de baixos preus ja que en aquest cas els baixos costos de producció poden permetre a l'empresa obtenir importants marges comercials sense haver de modificar els preus en referència a la competència.

- **Estratègia de diferenciació segmentada:** on l'empresa es diferencia oferint un important valor afegit amb relació a la competència <<la qualitat té un preu>>.
- **Factors que condicionen les decisions de localització i dimensió de l'activitat econòmica de l'empresa. La deslocalització. Els clústers.**

Factors que condicionen localització empresa i dimensió de l'activitat econòmica de l'empresa

- **Demanda de mercat:** analitzar possibles consumidors; analitzar competència
- **Proveïment de matèries primeres:** analitzar cost, qualitat matèries primeres i la facilitat d'obtenir-les.
- **Comunicacions i transport:** fàcil accés a l'empresa. Solen situar-se a polígons industrials i parcs tecnològics
- **Subministraments:** si el lloc té disponible aigua, llum, internet...
- **Cost de la construcció i el solar:** varien depenent població
- **Legislació:** s'han de tenir en compte els tipus de normatives, tant la legal, fiscal, mercantil com social.
- **Inversió i finançament:** lloc amb accés a institucions financeres
- **Desenvolupament econòmic de la regió**

La decisió de dimensió està lligada a la localització i també cal saber quina és la capacitat necessària, és a dir, nivell màxim de producció que es pot obtenir en un període determinat.

Deslocalització

La globalització ha fet que les empreses hagin hagut de recórrer al a deslocalització. Trasllat d'activitats productives des de països industrialitzats cap a països en desenvolupament que es caracteritzen per tenir nivells inferiors de la seva renda per càpita i per tan salaris mes baixos. És a dir, hi ha empreses que decideixen traslladar la seva producció a un altre país, normalment menys desenvolupat que el seu i amb salaris mes baixos que els salaris dels treballadors del país origen, amb l'única finalitat de minimitzar costos.

Clústers

Un clúster és un grup d'empreses i institucions de suport concentrades en un territori que competeixen en un mateix negoci i que comparteixen característiques comunes i complementàries

- **Anàlisi de les estratègies de creixement intern i extern de l'empresa (integració de societats: fusió pura i fusió per absorció; participació en societats). Avantatges i inconvenients**

Creixement intern: increment de la capacitat productiva o bé de l'augment de la varietat dels seus productes i serveis, és a dir, diversificar la producció per assolir nous mercats. Quan l'empresa vol incrementar la producció però sense canviar el producte, el que ha de fer són estratègies de màrqueting

Creixement extern: el qual fa referència a l'adquisició, el control, l'absorció...amb altres empreses, així les empreses s'internacionalitzen i intenten obrir-se camí a l'exterior.

- Fusió d'empreses: unió entre empreses creant una nova
- Absorció d'empreses: les empreses absorbides s'extingeixen i el seu patrimoni passa a l'absorbent.
- Cooperació empreses: relacions entre empreses independents que col·laboren

- Trust o concentració vertical: conjunt d'empreses que formen part de les diferents fases de la producció
- Càrtel o concentració horitzontal: empreses que controlen el mercat i arriben a acords (preus) OPEP
- **Estratègies empresarials de diversificació i hòldings empresarials. Concepte i valoració de la seva incidència sobre els mercats.**

Hòldings

Una empresa matriu controla altres empreses (aconsegueix accions o participacions). Hi ha hòldings que es creen a través dels bancs i altres entitats financeres, holdings que parteixen del patrimoni d'una família...

Un dels avantatges de la creació de holdings és que controlen diversos sectors i hi ha una integració empresarial, a més de buscar un benefici, ja que els resultats consolidats de totes les societats són millors que els de cada empresa individual.

- **El procés d'internacionalització de l'empresa. Concepte i estratègies d'internacionalització: Multidomèstica, global i transnacional**

La **internacionalització** és l'obertura als mercats internacionals, és a dir, a les operacions que una empresa fa per vincular-se amb aquests mercats internacionals.

→ *Multidomèstica*

Una empresa utilitza una estratègia multidomèstica quan descentralitza l'organització en cada país en què opera, és a dir, dóna una resposta diferenciada a cada filial segons les necessitats locals.

→ *Global*

La internacionalització global es tracta d'obtenir un avantatge competitiu comú amb la centralització de recursos per a tots

els països en què opera, i tota l'administració es fa des del país d'origen. Per tant, tots els productes són iguals per a tots els països.

→ *Transnacional*

La internacionalització transnacional elimina barreres geogràfiques i utilitza totes les seves estratègies de producció i de vendes sense tenir en compte d'on provenen. Per tant, els diferents centres de cada país aporten noves idees i productes per

explotar-los a escala global. A cada filial se li pot assignar algun paper determinat aprofitant els avantatges de cada país en el qual operen. Diríem que la transnacional té una visió global del mercat però actua de manera local.

En resum, en la multidomèstica les filials actuen de manera interdependent, a la global dependent, i a la transnacional interdependent.

- **Les PIMES i les multinacionals. Avantatges i inconvenients de cadascuna enfront un mercat global. Efectes de la globalització en l'estratègia de les petites i mitjanes empreses**

Multinacionals

Les empreses multinacional sorgeixen d'un procés d'ampliació de mercats per part de les grans empreses i són aquelles que operen en dos o més països; no necessàriament duen a terme la mateixa activitat.

Són societats mercantils que tenen una gran capacitat productiva o que són el resultat d'una concentració i fusió d'empreses que busquen nous mercats. Com més necessitats tinguin aquests mercats, més incentius hi haurà perquè les empreses s'hi instal·lin.

- *Avantatges*

- Increment de les seves vendes aprofitant economies d'escala i per tant reduint costos.
- En internacionalitzar-se les empreses coneixeran en què operen la resta d'empreses del seu sector, això és un avantatge competitiu respecte de les empreses que no ho fan. Internacionalitzar-se és per tant una de les solucions per mantenir-se al mercat.

- **Inconvenients**

- Manca d'informació sobre el mercat en que es vol operar.
- Manca de personal qualificat
- Resistència al canvi per part del conjunt humà que forma l'empresa.
- Distància cultural-psicològica: l'entorn cultural serà diferent de l'entorn en què opera l'empresa d'origen.
- Gustos dels consumidors diferents dels gustos amb què s'està operant.
- Pràctiques de negocis diferents, és a dir, la manera d'actuar diferent amb els proveïdors, institucions, clients...
- Necessitat d'adaptar-se a la legislació

PIMES

- S'inclouen les petites i mitjanes empreses segons el nombre de treballadors i el volum de facturació.
- Menys de 50 treballadors i amb un volum de vendes igual o inferior als 10 milions d'euros l'any es considera **petita**. Entre 50 i 250 treballadors i un volum de vendes igual o inferior als 50 milions d'euros a l'any es considera **mitjana**. Representen més del 90% del total de les empreses espanyoles. I tenen molta importància social i econòmica
- Característiques bàsiques:
 - En depenen moltes famílies a les quals proporcionen feina
 - Poca formació empresarial
 - Poca capacitat financera
 - Qualificació i formació tècnica del personal i obsolescència tecnològica: més costos i menor qualitat de la producció
 - Organització flexible i, per tant, facilitat de comunicació: afavoreix la presa de decisions, més flexibilitat.
 - Integració del personal: motivació
 - Desenvolupament en mercats intersticials: espais buits que deixen les empreses grans en els mercats, aprofitant un contacte més directe amb el client
 - Creadores de feina: més recursos de treball que de capital