

## BLOC 3. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I CREIXEMENT EMPRESARIAL

### La direcció estratègica:

La direcció estratègica és el procés de gestió d'una o més estratègies empresarials, adaptant-les a l'entorn canviant amb la finalitat d'assolir l'èxit a l'empresa.

No s'encarrega únicament de prendre les decisions que afecten els problemes principals de l'empresa, sinó que també ha de garantir que l'estratègia es dugui a terme. Es compon de tres elements: l'anàlisi estratègica, l'elecció estratègica i la implantació de l'estratègia.

### Nivells d'estratègia:

1. **Estratègia corporativa.** És el nivell més alt d'estratègia i correspon a les decisions estratègiques (per exemple, sobre el perfil de la cartera de negocis que s'ha de desenvolupar) que prenen els directius que ocupen els nivells jeràrquics més elevats de la organització. Dimensió temporal a llarg termini.
2. **Estratègies de negoci.** Fa referència a aspectes més concrets com la definició dels elements que poden fer competitiu els productes de l'empresa dins del seu mercat o segment de mercat. Dimensió temporal a mitjà termini.
3. **Estratègies funcionals o operatives:** són aquelles relacionades amb el dia a dia i que tenen una dimensió temporal a curt termini. S'ocupen de gestionar de manera eficient els recursos que hi ha a l'empresa.

### Procés de disseny i presa de decisions estratègiques

La **visió** consisteix en la imatge de futur de l'empresa, com serà a llarg termini i les metes que pretén aconseguir.

La **missió** d'una empresa és la seva raó de ser, la finalitat i el propòsit fonamental davant el públic al qual es dirigeix. Permet contestar a les preguntes com ara: què fem?, a què ens dediquem?, quin és el nostre públic objectiu?, què ens diferencia de la competència?, entre d'altres.

### ANÀLISI EXTERN

- ANÀLISI ESTRATÈGICA

Abans de definir una estratègia i de començar a definir la seva direcció, cal que s'estudiïn un conjunt d'elements que fonamenten la base per a una bona direcció estratègica:

- *Entorn econòmic, social, polític o tecnològic:* les característiques de tot el que envolta l'empresa poden definir el conjunt d'amenaques que s'han de salvar o el d'oportunitats.

Influència de factors externs.

- *Capacitat estratègica:* els recursos de què disposa l'empresa i el conjunt de capacitats i competències que pot desenvolupar a escala d'organització. Factors interns que determinen l'estratègia: punts febles que s'han d'evitar i punts forts per potenciar.

- *Expectatives dels promotors o emprenedors del negoci*: és fonamental que els propietaris de l'empresa o els seus gestors professionals defineixin de manera clara i prèvia quins objectius o metes es volen assolir pel que fa a la millora del nivell de beneficis.

- **ELECCIÓ ESTRATÈGICA**

Cal determinar quin tipus d'estratègia es vol implantar, ja que cada tipologia estratègica respon a unes característiques de l'empresa o del seu entorn. Es distingeixen tres tipus d'estratègies: *corporatives, de negoci i operatives*.

- **IMPLANTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA**

Es tracta de definir i planificar de quina manera s'aplicarà l'estratègia de l'empresa pel que fa als recursos que s'hi han de destinar, l'organització del procés i la definició del pla temporal de les accions estratègiques que cal desenvolupar.

Anàlisi de l'entorn competitiu:

S'ha de dur a terme una anàlisi externa de les forces competitives que una empresa pot trobar en l'entorn del seu negoci. Michael E.Porter: model de les cinc forces competitives.

La situació competitiva d'una empresa depèn de cinc variables:

1. **Amenaces de nous competidors**: les facilitats que en un mercat tinguin els nous competidors per posicionar-se faran que sigui poc atractiu o que la rendibilitat del negoci no sigui alta. Aquesta amenaça serà més limitada en funció de l'existència de barreres d'entrada i de sortida per als nous competidors:

- *Barreres d'entrada*. Les barreres d'entrada són els obstacles que dificulten l'accés de noves empreses a un sector determinat, mitjançant la disminució de les expectatives de beneficis dels possibles nous competidors.

**Tipus de barreres d'entrada:**

1. Diferenciació del producte. El desig de diferenciar el producte originarà uns costos addicionals a l'empresa entrant, com per exemple, els costos derivats de publicitat i màrqueting.
2. Avantatges absoluts en els costos. Les empreses ja instal·lades, tenen moltes vegades avantatges en els costos respecte a l'empresa entrant.
3. Existència d'economies d'escala.
4. Les exigències inicials de capital. Si la inversió a realitzar és molt alta
5. La legislació de patents. Es confereix a un productor el dret exclusiu de fabricació i comercialització d'un determinat producte.

- *Barreres de sortida*: Són els factors que, una vegada que un nou competidor s'introdueix en el mercat, fan complicat que pugui sortir-ne, per exemple mitjançant dificultats a la desinversió.

2. **Amenaces de productes substitutius:** L'existència de productes substitutius que facin competència als productes existents, de forma que no només haurà de competir amb les empreses amb productes semblants, sinó també amb d'altres sectors.
3. **Grau de rivalitat dels competidors:** L'existència d'un mercat amb molta competència o amb un gran nombre de competidors determinarà l'èxit del negoci i les seves expectatives de futur.  
El grau de rivalitat interna depèn de:
  - *L'estructura de la competència:* si hi ha molts competidors de poca dimensió, la rivalitat serà més intensa.
  - El *tipus de mercat* en funció de la competència, ja que com més grau de competència hi hagi, més rivalitat tindran els competidors.
4. **Poder de negociació dels proveïdors:** És la capacitat que tenen els proveïdors per imposar o determinar les característiques de l'operació de compravenda com el preu dels productes, la qualitat...
5. **Poder de negociació dels clients:** La força que tenen els clients i la capacitat per imposar condicions en les variables fonamentals de l'operació de la compravenda com ara el preu dels productes, la qualitat...

#### ANÀLISI INTERN

**Cadena de valor.** La cadena de valor és un model que descriu les activitats que aporten valor a l'empresa. L'anàlisi d'aquesta permet distingir les activitats necessàries de les innecessàries, és a dir, les que generen valor de les que no. Té per objectiu entendre el funcionament de l'empresa.

**Avantatge competitiu:** és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant dels seus competidors. Aquestes característiques distintives permeten obtenir beneficis i rendibilitats superiors a la mitjana obtinguda per la resta de les empreses rivals.

#### - Les estratègies competitives:

- **Estratègia de diferenciació:** Consisteix a oferir un producte o servei "únic", de manera que el consumidor el consideri diferent als que ofereix la competència, i per això estigui disposat a pagar un preu superior.
- **Estratègia de lideratge en costos:** Consisteix a fabricar un o diversos productes, o dur a terme uns serveis amb uns costos inferiors als de la competència, sense ignorar altres variables com la qualitat o el servei.
- **Estratègia d'enfocament o alta segmentació:** Consisteix a centrar-se amb exclusivitat en un segment de la línia de producte, en un grup concret de clients o en una determinada àrea geogràfica.

Aquest **segment de mercat** estretament definit que els competidors bé poden passar per alt, ignorar o tenir dificultats per atendre (cas d'àrea geogràfica específica), o bé grups especialitzats de clients (com ara adolescents, metges, jubilats, entre d'altres) es denomina nínxol.

## LOCALITZACIÓ DE L'EMPRESA

És el lloc que s'escull físicament per ubicar una empresa o un negoci.

Alguns **factors que condicionen la localització d'una empresa** són els següents:

1. La demanda del mercat
2. El proveïment de matèries primeres
3. El mercat de treball
4. Les comunicacions i el transport
5. Els subministraments (llum, aigua...)
6. El cost de la construcció i del solar
7. la legislació
8. La inversió i el finançament (accés a institucions financeres)
9. El desenvolupament econòmic de la regió

**Clúster:** Un clúster és una concentració geogràfica d'empreses, organitzacions i institucions, que comparteixen l'interès per un sector econòmic i estratègic concret, i que n'afavoreixen la localització. Afavoreixen la localització (és molt difícil que es deslocalitzi) perquè, en general, permeten: aprofitar el mercat de treball local, accedir fàcilment als mercats de clients i proveïdors i disposar d'ajuts.

**Les principals característiques d'un clúster són:**

- Concentració geogràfica de l'activitat econòmica.
- Especialització en un sector econòmic concret.
- Efecte "taca d'oli", atès que la seva activitat beneficia a tota la regió.
- Triple hèlix: sistema administració-universitat-empresa.
- Equilibri entre competència i col·laboració per part dels seus membres.

Tots aquests elements fan que els clústers siguin elements dinàmics de l'economia que generen oportunitats, ocupació i riquesa.

## LA DIMENSIÓ DE L'EMPRESA

És la seva capacitat de producció, determinada per factors com la tecnologia, nombre de treballadors i el mercat.

Per decidir la dimensió de l'empresa o la capacitat productiva de les instal·lacions, primer s'ha de saber quina és la capacitat necessària i quina en serà la localització.

Capacitat necessària: el nivell màxim de producció que es pot obtenir en un període de temps determinat. Abans, per conèixer la dada s'ha de fer una previsió de la demanda, un estudi de mercat. Posteriorment analitzar la producció, els costos... i prendre la decisió oportuna.

Entre les finalitats de l'empresa, hi ha la d'anar augmentant la capacitat productiva al llarg de la seva vida, la seva dimensió. Pot créixer internament i externament.

## DESLOCALITZACIÓ DE L'EMPRESA

La deslocalització fa referència al fet de traslladar algunes de les fases de la cadena de producció, o tot el procés de producció, a un altre país, on els costos de producció i transport resulten més barats.

Alguns dels motius són: costos laborals més baixos, legislacions més laxes en l'àmbit laboral, fiscal o mediambiental.

És un fenomen que sorgeix de la globalització.

## CREIXEMENT DE L'EMPRESA

**Creixement intern:** El creixement intern és el que realitza una empresa mitjançant noves inversions dins de la mateixa empresa. És l'increment de la capacitat productiva o de l'augment de la varietat dels seus productes i serveis, diversificar la producció

**El creixement intern** presenta diversos avantatges com ara:

1. Permet l'adquisició de factors més recents (maquinària tecnològicament més avançada, personal amb formació més actualitzada, dissenys més innovadors, etc.)
2. Permet una ampliació gradual de la dimensió de l'empresa, la qual cosa permet una millor planificació del creixement.
3. **L'inconvenient principal del creixement intern és** la lentitud que presenta, ja que només s'hi destinen els recursos propis de l'empresa. Per altra banda, generalment és més barat que el creixement extern.

**Implicacions del creixement intern:** S'incrementa el patrimoni i la capacitat productiva de l'empresa.

**Creixement extern:** El creixement extern és el que es realitza per alguna operació d'adquisició, fusió, control o cooperació amb d'altres empreses i s'accedeix a nous mercats.

**Implicacions del creixement extern:** Disminueix el número d'empreses i incrementa la mida de les empreses que persisteixen.

Podrien ser dos dels següents conceptes:

- Fusió d'empreses
- Absorció d'empreses
- Cooperació d'empreses

També seria una bona resposta a l'exercici (com a enumeració d'estratègies de creixement):

- Integració de societats (ja sigui per fusió pura o per absorció)

- Participació en societats

**El creixement extern presenta diversos avantatges** com ara:

1. Un important estalvi de temps, ja que és molt més ràpid que el creixement intern.
  2. Pot ser la única manera de superar una barrera d'entrada a un sector o un mercat geogràfic al que sí té accés l'empresa adquirida, participada o controlada.
  3. No sobredimensiona l'oferta del sector, en el cas que aquest sigui madur, tal com faria el creixement intern.
- **La fusió pura** es dona quan dues o més societats s'uneixen per constituir-ne una de nova; ambdues es dissolen, però no es liquiden i formen un patrimoni únic.
  - **La fusió per absorció** es produeix quan una empresa n'adquireix (absorbeix) una altre o altres. L'empresa o les empreses absorbides s'extingeixen i el seu patrimoni és assumit per l'empresa absorbent.
  - **Participació en societats** es dona quan una empresa compra una part del capital social d'una altra empresa amb la intenció de dominar-la, ja sigui totalment o parcialment, però amb la particularitat que cap de les empreses perd la forma jurídica.
  - **Trust o concentració vertical:** conjunt d'empreses que formen part de diferents fases del procés de producció i que intenten reduir costos i dominar el mercat.
  - **Càrtel o concentració horitzontal:** conjunt d'empreses del mateix sector productiu que dominen pràcticament el mercat i es posen d'acord en els preus i estratègies de venda.

**La diversificació** suposa un canvi en la trajectòria de l'empresa perquè implica desenvolupar-se a partir d'uns productes i mercats nous, ampliant d'aquesta manera la seva cartera de negoci. Aquesta és l'estratègia de creixement més arriscada, ja que exigeix nous coneixements i estructura empresarial.

**L'estratègia de diversificació horitzontal** consisteix a oferir nous productes, substitutius o complementaris que pertanyen a la mateixa línia d'activitat, en mercats semblants als habituals de l'empresa. La finalitat és controlar o arribar a dominar els competidors. En canvi, l'estratègia de diversificació vertical consisteix que l'empresa es converteixi en el seu propi proveïdor o client, realitzant activitats que abans cobria amb operacions externes de mercat. Per exemple una petroliera que adquireix una refineria i benzineres.

- **HÒLDINGS:** forma d'organització d'empreses segons la qual una companyia matriu aconsegueix les accions i participacions d'altres empreses que controla. Només tenen un òrgan directiu.

Hi ha hòldings que es creen a través dels bancs i altres entitats financeres, hòldings que parteixen del patrimoni d'una família i n'hi ha de formats per empreses estatals.

Avantatges:

- Controlen diversos sectors i hi ha una integració empresarial
- Busquen un benefici o eficiència fiscal ,ja que els resultats consolidats de totes les societats són millors que els de cada empresa individual. Una pràctica habitual és tenir la seu en un país on la legislació fiscal és més permissiva o buscar una millor rendibilitat dels seus capitals.

## PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

**Internacionalització.** La internacionalització és l'obertura d'una empresa cap a mercats internacionals i inclou les operacions que fa una organització per vincular-se a aquests mercats internacionals.

- **L'estratègia global** considera que els mercats internacionals són un únic mercat homogeni i per això l'empresa pot establir una estratègia única (mateixos productes i mateixes marques elaborats en plantes de fabricació especialitzades des d'on es satisfan les necessitats de tot el món). Aquestes empreses tracten d'evitar les duplicitats d'activitats i de funcions i racionalitzar les seves activitats a nivell mundial. aquesta estratègia considera l'existència d'un únic mercat mundial Les filials actuen de forma depenent perquè es centralitzen els recursos globals per a tots els països on s'opera
- **En l'estratègia transnacional** Es treballa amb una visió global de mercat, mitjançant una xarxa internacional de recursos i capacitats per a aconseguir els avantatges de l'eficiència global, però sense oblidar les diferents necessitats locals. Les filials de cada país fan aportacions en funció de les seves funcions i característiques, treballant de manera autònoma. Tot el que sorgeix a les filials, com a font d'idees i habilitats, s'utilitza en benefici del conjunt de la multinacional. El paper de la matriu és el de coordinació del conjunt de filials, les quals poden generar els avantatges competitius.
- **Estratègia multidomèstica:** L'estratègia multidomèstica és aquella que entén que els mercats internacionals són diferents, per la qual cosa l'empresa s'ha d'adaptar a cada un d'ells i atendre les diversitats culturals.

## PIMES

Les microempreses són les empreses que tenen menys de 10 treballadors. Les petites empreses tenen menys de 50 treballadors (i, per tant, inclouen les microempreses), i les empreses mitjanes són aquelles que tenen entre 50 i 250 treballadors. Per tant, les Pimes (petites i mitjanes empreses) són les empreses que tenen menys de 250 treballadors.

Les multinacionals són empreses que tenen una empresa matriu (normalment en el país d'origen de l'empresa) i diverses empreses filials que operen a altres països. L'empresa matriu gestiona les seves filials. Una empresa multinacional, però, és simplement aquella que opera en dos o més països.

- La globalització és la “tendència dels mercats i les empreses a estendre’s i a assolir una dimensió mundial que sobrepassa les fronteres nacionals”. Aquesta tendència s’ha accentuat molt ràpidament en els últims anys gràcies a la reducció de costos de transport i a la gran millora de les TIC (tecnologies de la informació i la comunicació). També hi ha ajudat molt la desregularització del comerç i, per tant, l’augment d’acords comercials entre països i la reducció de traves proteccionistes.

La globalització té efectes o conseqüències positives i negatives. Ens arriben productes de tot el món i podem vendre a tot el món amb molta més facilitat que en el passat, però també les empreses tenen més competència que abans i es veuen obligades a competir amb empreses de països amb costos de producció molt reduïts, de manera que actualment hi ha moltes empreses que s’estan traslladant des de països econòmicament desenvolupats cap a països en vies de desenvolupament precisament per reduir costos de producció (bàsicament, costos de mà d’obra i impostos).

Les Pimes representen més del 90 % de les nostres empreses. Com a avantatges respecte les grans empreses, podem dir que proporcionalment creen més llocs de treball, són més flexibles, més aprofitadores de noves oportunitats, més adaptables, més pròximes als clients, proveïdors i treballadors. Però tenen menys capacitat financera, menys qualificació empresarial, més obsolescència tecnològica i menys poder de negociació.

El **teixit empresarial** de Catalunya està format bàsicament per microempreses i per petites i mitjanes empreses.

#### **Característiques bàsiques d’una PIME:**

1. Poca formació empresarial.
2. Poca capacitat financera.
3. Qualificació i formació tècnica del personal i obsolescència tecnològica.
4. Organització flexible i facilitat de comunicació entre el personal de l’empresa perquè el nombre de treballadors és reduït.
5. Integració del personal perquè generalment participa de les responsabilitats.
6. Desenvolupament en mercats intersticials. S’aprofiten els buits de mercat que deixen les empreses grans.
7. Creadores de feina per disposar de més treball que no pas capital.