

La direcció estratègica

Sitio: **Cursos IOC - Batxillerat**

Imprimido por: Invitado

Curso: Economía de l'empresa (autoformació IOC)

Día: viernes, 11 de febrero de 2022, 18:16

Libro: La direcció estratègica

Descripción

La direcció estratègica



Tabla de contenidos

1. Missió, visió i valors corporatius

- 1.1. Exemple 1
- 1.2. Exemple 2
- 1.3. Exemple 3

2. La direcció estratègica

- 2.1. Els nivells de l'estratègia

3. Les estratègies competitives

- 3.1. La creació de valor
- 3.2. Tipus d'estratègies competitives
- 3.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

4. Les estratègies de creixement

- 4.1. Localització i dimensió de l'empresa
- 4.2. Creixement intern
- 4.3. Creixement extern

5. Procés d'internacionalització de l'empresa

- 5.1. Empreses multinacionals
- 5.2. Deslocalització

6. Les petites i mitjanes empreses

1. Missió, visió i valors corporatius

Es pot definir **estratègia** com el pla general d'acció per aconseguir uns objectius. Per tant, **una estratègia empresarial** és una maniobra, tàctica o pla d'actuació que fa una empresa per aconseguir un objectiu empresarial.

Per servir de guia general que orienti les seves estratègies present i futura, és necessari que l'empresa defineixi **la missió, la visió i els valors corporatius**.

La missió és la raó de ser d'una empresa, el conjunt d'objectius que vol assolir en el present i quins factors essencials són necessaris per assolir l'èxit

La missió defineix

- Quin tipus de necessitat satisfà l'empresa
- Per a quin segment de la societat
- Amb quina tecnologia

En definitiva, respon a la pregunta *què hem de fer*.

La visió és la imatge de futur de l'empresa, com vol evolucionar a llarg termini i quines metes pretén aconseguir

La visió suposa la definició de la posició a la qual vol arribar l'empresa en el futur, constituint una font de motivació i d'inspiració per els membres de l'empresa, un camí a seguir.

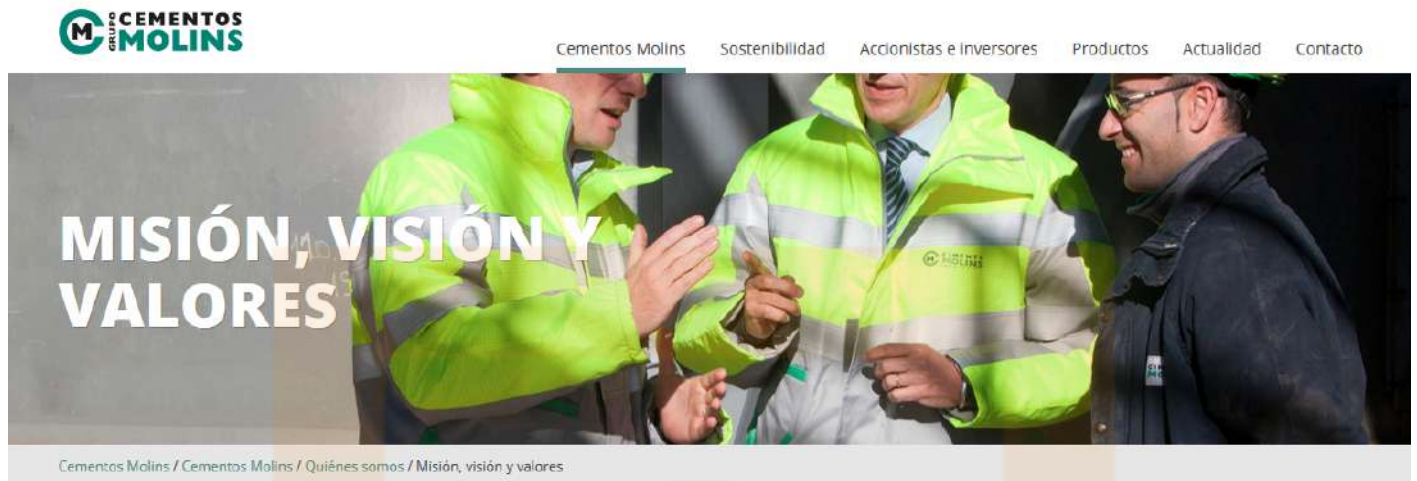
Respon a la pregunta *què volem ser*.

Els valors corporatius són els principis ètics que fonamenten el comportament de l'empresa

Es tracta dels principis que sustenten la cultura de l'empresa, que han d'orientar el seu desenvolupament i que indiquem com s'han de comportar els seus membres.

És a dir, **en què creiem**.

1.1. Exemple 1



Cementos Molins / Cementos Molins / Quiénes somos / Misión, visión y valores

En el Grupo Cementos Molins llevamos casi 90 años creando productos y desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles para el sector de la construcción. Esta es la manera en la que contribuimos al desarrollo de la sociedad y de la calidad de vida de las personas.

En Cementos Molins basamos nuestra contribución en el trabajo diario de un gran equipo humano, y velando constantemente por la alineación con la Misión, Visión y Valores del Grupo.

Misión

Nuestra misión es ser una empresa familiar respetada y atractiva en el sector cementero mundial, creando valor para todos nuestros stakeholders y buscando ante todo la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Los resultados de nuestro trabajo son más que soluciones para la construcción. Son fórmulas que hacen posible que nuestra sociedad y las personas que la componen sigan avanzando.

En Cementos Molins queremos impulsar el desarrollo de la sociedad y la calidad de vida de las personas creando soluciones innovadoras y sostenibles en el sector de la construcción.



Valores

En Cementos Molins hacemos lo que decimos y decimos lo que hacemos. Nos movemos a la velocidad del cambio, buscando la mejora continua. Somos pragmáticos y cumplimos nuestras promesas. Nunca nos rendimos, somos positivos y buscamos soluciones. Y finalmente, respetamos el medioambiente, apostando por las técnicas más adecuadas para alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad.

Nuestro ADN nos diferencia y hace del Grupo algo claramente reconocible en base a la integridad, el inconformismo, la eficiencia, la pasión y el respeto.

1.2. Exemple 2



A gusto con la vida

Nestlé España | Castellano

[Cambiar ubicación](#) | [Visita nestle.com](#)



[Sobre Nestlé](#)

[Marcas](#)

[Prensa](#)

[Nuestras historias](#)

[Nestlé en la sociedad](#)

[Nutrición](#)

[Empleo](#)

[Te interesa saber](#)

[Contacto](#)

[Casos de estudio](#)

[Glosario nutricional](#)

[Home >](#)

Misión, visión y valores



Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

Visión

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Valores

- Enfoque en el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener continuamente resultados sólidos para nuestros accionistas.
- Creación de Valor Compartido como la forma fundamental de hacer negocios. Para crear valor de largo plazo para los accionistas debemos crear valor para la sociedad.
- Compromiso con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles que protejan a las generaciones futuras.
- Marcar la diferencia en todo lo que hacemos gracias a la pasión por ganar y a la creación de brechas respecto de nuestros competidores con disciplina, rapidez y una ejecución sin errores.
- Entender qué aporta valor para nuestros consumidores y focalizarnos en proporcionar ese valor en todo lo que hacemos.
- Servir a nuestros consumidores retándonos continuamente para alcanzar los máximos niveles de calidad en nuestros productos y nunca poniendo en peligro los estándares de seguridad alimentaria.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
- Visión más contextual que dogmática del negocio, lo cual implica que las decisiones son pragmáticas y basadas en hechos.
- Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones. Nestlé se esfuerza por integrarse en las culturas y tradiciones de cada país en el que está presente, al tiempo que mantiene su fidelidad hacia los valores y principios de la Empresa.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Esto supone el compromiso de alinear los hechos con las palabras, escuchar opiniones distintas y comunicar de forma abierta y sincera.
- Compromiso con una sólida ética laboral, integridad y honestidad, así como con el cumplimiento de la legislación aplicable y los principios, políticas y estándares de Nestlé.

[Accede al documento Principios de la Empresa y del largo plazo de Nestlé](#)

Selectivitat.io



Te interesa saber



1.3. Exemple 3

Pais ▾ Fundación Coca-Cola | Prensa | Coca-Cola España ▾

INICIO MARCAS MÁS QUE UN REFRESCO ENVASES SOSTENIBLES NUTRICIÓN COCA-COLA

Historia de Coca-Cola en España • 65 aniversario • Mares Circulares • Nuestra ruta hacia el futuro • GIRA Mujeres • Preguntas y respuestas

INICIO > INFORMACIÓN > CONOCE COCA-COLA: SU VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Conoce Coca-Cola: su visión, misión y valores

Por: Coca-Cola

Like 27 people like this. Be the first of your friends.
COMPARTIR:

Coca-Cola aspira a convertirse en una compañía total de bebidas que responda a los gustos y necesidades de los consumidores.

MÁS HISTORIAS

Coca-Cola
Coca-Cola, motor de empleo y progreso en España desde 1953

Coca-Cola
Infografía: Qué significa que Coca-Cola devuelve a la naturaleza toda el agua que utiliza

Nuestra misión

Define el objetivo de Coca-Cola a largo plazo como empresa, y es el criterio de peso de sus actuaciones y de las decisiones que toma para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar al mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y marcar la diferencia.

Nuestros valores

- Guían las acciones y el comportamiento de Coca-Cola en el mundo, y son:
- Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: potenciar el talento colectivo.
- Integridad: ser transparentes.
- Rendir cuentas: ser responsables.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.
- Calidad: búsqueda de la excelencia.

Nuestra visión

- Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr para conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden alcanzar unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:
- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficio: Maximizar el rendimiento para los accionistas y el tiempo que se tiene

ACTUAMOS SOBRE EL AGUA

Proteger
Reducir
Reabastecer

ACTUAMOS SOBRE EL CLIMA

Emisiones
Energía

ACTUAMOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Sostenible

presentes las responsabilidades generales de la compañía.

- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.

Una cultura ganadora

- Define las actitudes y comportamientos que serán necesarios para hacer de la VISIÓN 2020 de Coca-Cola una realidad.

Nos centramos en el mercado

- Nos centramos en las necesidades de nuestros consumidores, clientes y franquiciados.
- Salimos al mercado: escuchamos, observamos y aprendemos.
- Poseemos un punto de vista global.
- Nos centramos en la ejecución en el mercado cada día.
- Nuestra curiosidad es insaciable.

Trabajamos de manera inteligente

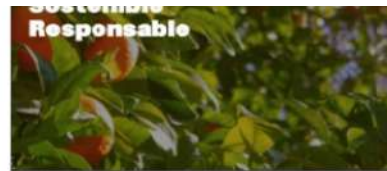
- Actuamos de forma urgente.
- Estamos abiertos al cambio.
- Tenemos la valentía de cambiar nuestro camino cuando es necesario.
- Siempre intentamos mejorar.
- Trabajamos de forma eficiente.

Nos comportamos como propietarios

- Tomamos responsabilidad por nuestras acciones o por nuestra falta de acción.
- Administramos los activos del sistema y nos centramos en la creación de valor.
- Recompensamos a nuestra gente por asumir riesgos y encontrar mejores formas de solucionar los problemas.
- Aprendemos de los resultados anteriores -de lo que funcionó y de lo que no.

Somos nuestra marca

- Inspiramos creatividad, pasión, optimismo y diversión.



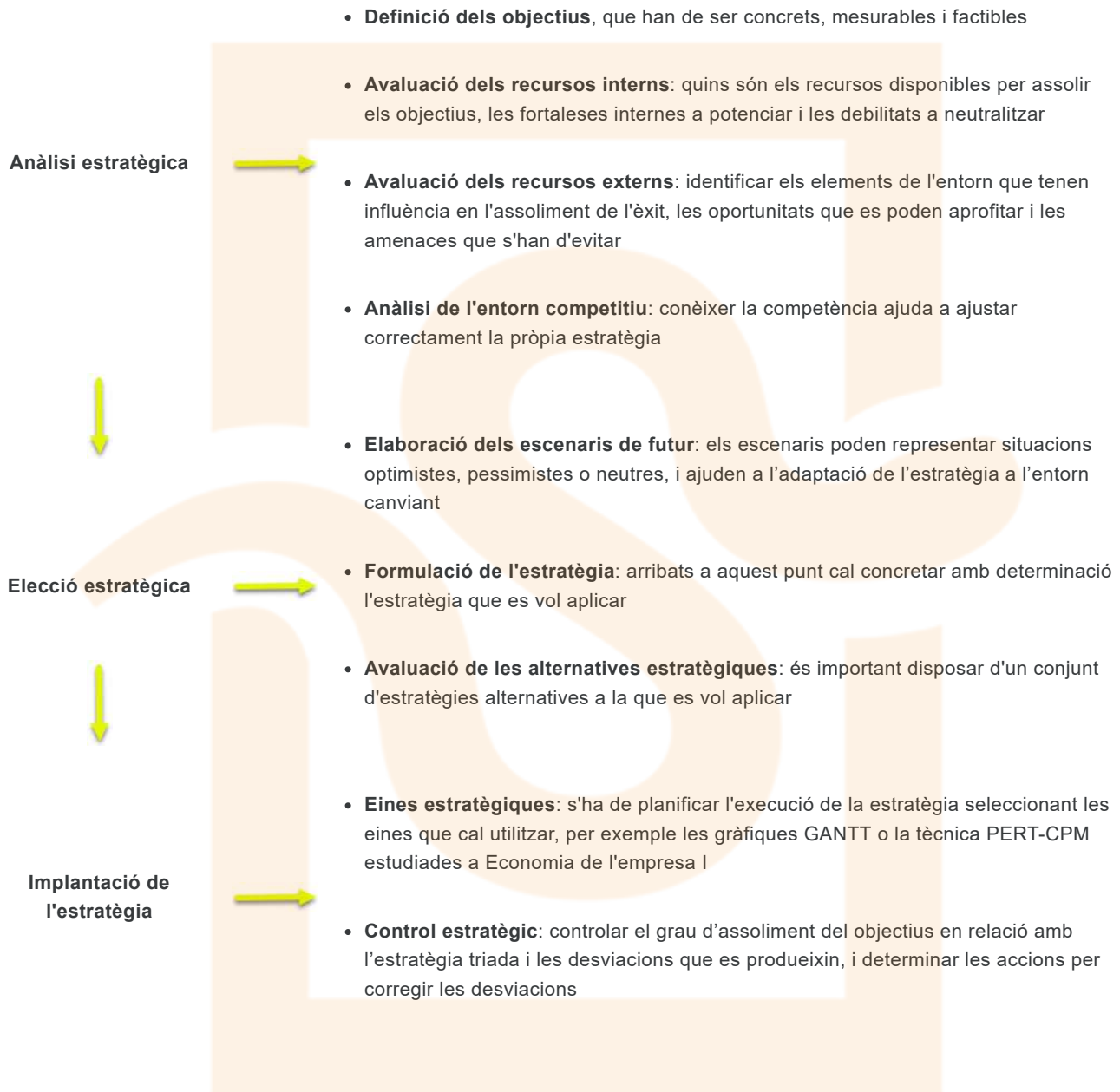
MÁS TEMAS

[ACTIVIDAD ECONÓMICA](#)[RESPONSABILIDAD AMBIENTAL](#)[RESPONSABILIDAD SOCIAL](#)[COCA-COLA ESPAÑA](#)[COCA-COLA COMPANY](#)[HISTORIA](#)

2. La direcció estratègica

La direcció estratègica és el conjunt de decisions que pren una empresa per gestionar una estratègia amb la finalitat d'assolir els seus objectius socials i l'èxit de l'empresa en general.

Es tracta d'un procés format per tres etapes: **l'anàlisi estratègica, l'elecció estratègica i la implantació de l'estratègia**:



2.1. Els nivells de l'estratègia

Segons sigui el seu abast, podem classificar les estratègies en **tres nivells**:

nivell d'estratègia	descripció	característiques
Estratègies corporatives	Són les relacionades amb els objectius globals de l'empresa, objectius que recullen les expectatives dels propietaris i gestors de l'empresa	- Són un marc de referència per a la presa de totes de decisions. Exemples: assolir la màxima qualitat en tots els productes (Ilet PASCUAL), vendre al preu més baix possible (DIA) - Són globals. Impliquen a tots els àmbits de l'empresa - Tenen un dimensió temporal a llarg termini
Estratègies de negoci	Són les relacionades amb els elements de cada producte per aconseguir que siguin més competitius en el seu mercat o segment del mercat	- Es concreten només al producte o unitat de negoci. És l'única estratègia que tenen la majoria de les PIMES - Tenen un a dimensió temporal a mitjà termini
Estratègies funcionals o operatives	Són les estratègies de gestió del recursos de l'empresa buscant que cada departament o àrea contribueixi a l'èxit de l'estratègia corporativa o de negoci	- Estan relacionades amb el dia a dia de l'empresa. - Són específiques de cada departament: vendes, finances, recursos humans, màrqueting... - Tenen una dimensió temporal a curt termini



3. Les estratègies competitives

Dins del conjunt genèric de les estratègies de negoci hi ha **les estratègies competitives** que tenen com a objectiu que l'empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte de les altres empreses del sector. això es pot aconseguir de diverses maneres, però el que es pretén és sempre obtenir un **avantatge competitiu**, és a dir, aconseguir una característica o una qualitat especial que faci que l'empresa superi la competència.

L'avantatge competitiu és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per obtenir i reforçar una posició d'avantatge respecte de les empreses competidores



3.1. La creació de valor

Un element que pot tenir repercussió en la millora de la posició competitiva de l'empresa és l'anomenada **creació de valor**.

La **creació de valor** consisteix en la generació d'un valor afegit que pugui servir com a element primordial perquè una estratègia competitiva assoleixi l'èxit

La creació de valor pot fer, per exemple, que a un producte tradicional ja molt explotat s'afegeixi una característica molt innovadora que permeti obtenir un avantatge competitiu. Això sí, aquesta característica ha de ser difícilment imitable pels competidors.

En l'àmbit teòric de la creació de valor, l'investigador i economista nord-americà **Michael Porter** és mundialment conegut pel desenvolupament del seu model d'anàlisi competitiva d'indústries. Punt central d'aquesta anàlisi és l'anomenada **cadena de valor**.

La **cadena de valor** és una eina analítica que consisteix en descompondre i analitzar totes les activitats que es duen a terme en una empresa per a fabricar i vendre un producte o servei

D'aquesta manera es pot estudiar la creació de valor de cadascuna de les activitats i els costos que representen, de manera que es puguin identificar les fonts d'avantatges competitius i s'estigui en disposició de definir les estratègies competitives més adequades.



L'enfocament de la cadena de valor de Porter classifica les activitats de l'empresa en activitats primàries i activitats de suport.

Encara que totes les activitats contribueixen a la creació de valor, les activitats primàries són la seva font principal.

Les **activitats primàries** constitueixen l'activitat pròpiament dita de l'empresa i per això són essencials en la contribució a la creació de valor.

Les **activitats de suport** no creen valor per si mateixes, però són necessàries per complementar les activitats primàries.

3.2. Tipus d'estratègies competitives

Porter identifica tres tipus d'estratègies competitives que poden situar a l'empresa amb avantatge quan competeix amb els seus rivals en el mercat. Aquestes estratègies són **Diferenciació, Lideratge de costos baixos i Enfocament**

estratègia competitiva	descripció
de diferenciació	Diferenciar un producte és una manera de competir fent que el producte sigui percebut pel comprador com un producte únic per la seva qualitat, la seva presentació, el servei postvenda... Quan un producte diferencia amb èxit, es pot vendre a preus més alts que els dels competidors (llet Pascual, cotxes Infinity, ordinadors Apple...) Una estratègia de diferenciació és apropiada quan el segment de client objectiu no és sensible als preus, el mercat és competitiu o saturat, els clients tenen necessitats molt específiques que són, possiblement, menys ateses, i l'empresa té els recursos i capacitats úniques que li permeten satisfer aquestes necessitats en formes que són difícils de copiar. Això podria incloure les patents o una altra propietat intel·lectual, una experiència tècnica única, personal amb talent o processos innovadors. Una gestió de marca d'èxit també es tradueix en exclusivitat percebuda, fins i tot quan el producte físic és el mateix que els seus competidors.
de lideratge de costos baixos	Aquesta estratègia consisteix en guanyar clients amb uns preus de venda més baixos. Per tenir èxit l'empresa ha de ser capaç d'operar a un cost de producció menor que els seus rivals. Hi ha tres formes principals per assolir aquest objectiu: • Aconseguir una alta rotació d'actius, per exemple, un restaurant que aconsegueix que cada taula del menjador sigui utilitzada moltes vegades o una línia aèria que utilitza un avió per fer molts vols al dia. La alta rotació implica que els costos fixos es reparteixen entre un major nombre d'unitats del producte o servei, resultant menor cost unitari. • Costos operatius directes i indirectes més baixos. Això es pot aconseguir estandarditzant molt els productes, limitant la personalització del producte, utilitzant menys components, limitant el nombre de models, pagament de salaris baixos, la localització de les instal·lacions en països amb menors costos laborals, la subcontractació, el control dels costos de producció, abaratint distribució, la R + D i la publicitat... • Control sobre la cadena de subministrament per assegurar baixos costos. Això podria aconseguir-se mitjançant la compra a granel per gaudir de descomptes per quantitat, estrenyent els proveïdors en el preu, la institució de licitació per als contractes, mantenir baixos nivells d'inventaris utilitzant mètodes com ara la compra de Just-in-Time... (WalMart és famosa per espremer els seus proveïdors per garantir preus baixos per als seus productes. Dell Computer ha assolit la seva quota de mercat a base de mantenir els inventaris baixos i només fabricant ordinadors sota comanda) Reduir els costos per qualsevol d'aquests mètodes implica poder vendre amb preus més baixos, mantenint el marge que permeti a l'empresa obtenir beneficis i, fins i tot en alguns casos, expulsant del mercat a altres empreses competidores que no són capaces de reduir costos i per tant preus.

d'enfocament	Aquesta estratègia consisteix a enfocar o concentrar l'atenció en un segment específic del mercat, és a dir, concentrar els esforços en produir o vendre productes que satisfacin les necessitats o gustos d'un determinat grup de consumidors. L'estratègia d'enfocament busca que l'empresa s'especialitzi en un determinat tipus de consumidor i, per tant, aconseguir ser més eficient en oferir productes que satisfacin les seves necessitats o preferències específiques. L'enfocament es pot orientar a la diferenciació o al lideratge de costos, és a dir, es complementa amb alguna de les dues estratègies anteriors. L'estratègia d'enfocament es recomana quan el mercat és ampli, quan els consumidors tenen necessitats o preferències diferents, quan existeix un segment de consumidors desatès per les empreses competidores. El desavantatge d'utilitzar aquesta estratègia és que els competidors poden identificar els avantatges del segment al qual l'empresa s'està dirigint, i decideixin imitar-la, o que s'hagi realitzat una mala segmentació i s'estigui desaprofitant l'oportunitat d'atendre a altres mercats.
----------------------------	--



3.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Una de les fases de l'anàlisi estratègica és l'estudi de l'entorn competitiu, és a dir, de les forces competitives que una empresa pot trobar en l'entorn del seu negoci.

En aquest sentit, Porter planteja el seu **model de les cinc forces competitives o model del nucli competitiu**.

Segons aquest model, la situació competitiva d'una empresa depèn de cinc variables o forces que poden determinar l'èxit del negoci i que, per tant, han de ser detalladament analitzades. Aquestes cinc forces són:

1. Amenaces de productes substitutius: Un mercat o segment no és atractiu si existeixen productes substitutius. Pitjor encara si aquests substitutius són més avançats tecnològicament o tenen preus més baixos.

Per minimitzar aquesta amenaça cal millorar la diferenciació del producte. També reduir costos i fixar preus baixos desmotiva els clients a la substitució.

2. Amenaces de nous competidors: Possibilitat de que nous competidors arribin al mercat amb nous recursos i capacitat per apoderar-se d'una porció del mercat.

Aquesta amenaça serà menor com més barreres d'entrada (per exemple la necessitat de fer una gran inversió o l'existència de clients molt fidelitzats) i de sortida (per exemple la dificultat de recuperar la inversió si es vol abandonar el mercat) existeixin pels competidors que es plantegen accedir al mercat.

3. Poder de negociació dels clients: fa referència a la força que tinguin els clients per imposar condicions a les variables fonamentals de les vendes (preu, terminis de lliurament o terminis de pagament, qualitat del producte)

Aquest poder serà major quan més gran sigui la capacitat dels clients per organitzar-se i poder exercir més pressió, quan un client acapari la gran majoria de les vendes de l'empresa, quant més productes substitutius existeixen o quant més difícil sigui la diferenciació del producte.

4. Poder de negociació dels proveïdors: la capacitat dels proveïdors per imposar condicions a les variables fonamentals de les compres (preu, terminis de lliurament o terminis de pagament, qualitat del producte...)

També en aquest cas, el poder serà major quan més gran sigui la capacitat dels proveïdors per organitzar-se i poder exercir més pressió, o quan un proveïdor sigui imprescindible per a les compres de l'empresa.

5. Grau de rivalitat dels competidors: per l'empresa és més difícil competir en un mercat on els seus competidors estiguin ben posicionats o siguin nombrosos, perquè es trobarà sempre davant de guerres de preus, campanyes publicitàries agressives, promocions i entrada de nous productes.

Sovint es considera que les 4 forces anterior determinen el grau de rivalitat interna del mercat (per això es situa al centre a la gràfica de la dreta)

Les 5 forces de PORTER





4. Les estratègies de creixement

Una de les estratègies corporatives fonamentals per a una empresa és aquella que planifica:

- la situació inicial en quant a **localització i dimensió**
- **la forma en que anirà creixent en el futur**

Estudiarem aquestes estratègies en els següents capítols.



4.1. Localització i dimensió de l'empresa

S'entén per **localització** el lloc físic que s'escull per ubicar una empresa o un negoci

Es tracta d'una decisió estratègica molt important ja que requereix normalment unes importants inversions i, per això, convé tenir molt en compte tota una sèrie de factors o variables externes que condicionen la localització. Les principals són:

Desenvolupament

econòmic de la població, zona, regió geogràfica: la previsió optimista del futur de l'empresa és més real en zones on hi ha creixement sostingut, ja que els habitants disposen d'un nivell de renda més alt per dedicar al consum

La demanda del mercat:

analitzar si hi ha consumidors interessats en el producte o servei de l'empresa i també la situació de la competència

Proveïment de matèries

primeres òptims (proximitat dels recursos, facilitats de pagament als proveïdors, qualitat...)

i d'altres subministraments

necessaris (electricitat, aigua, línia telefònica, internet...)

Inversió i finançament:

facilitats d'accés al crèdit, existència de bancs, possibilitats de fer inversions

El mercat de treball:

existència de mà d'obra qualificada, coneixements i formació, costos i legislació laboral

Legislació: conèixer la normativa legal tant en matèria fiscal (avantatges en impostos) com mercantil (creació d'empreses, normatives sectorials) i socials i mediambientals

Cost de la construcció i dels terrenys: sol suposar importants inversions i varia molt depenent de la població o zona dintre d'una població

Les comunicacions i el transport: accés a ports i aeroports, línies fèrries, autopistes. Existència de polígons industrials o de parcs tecnològics on hi ha grans facilitats per a la instal·lació d'empreses

En relació a la localització de les empreses, cal mencionar el concepte de **clúster**:

Un **clúster** és un conjunt d'empreses d'un mateix sector d'activitat que es troben localitzades en una mateixa zona, de manera que s'aprofiten de les sinergies desenvolupades per la mateixa concentració

Hi ha clústers tecnològics, energètics, de transport, agrícoles... Alguns exemples de clústers són Silicon Valley (empreses d'internet), Hollywood (indústria cinematogràfica), Riviera Maya (empreses turístiques), Detroit (automòbils), París (alta costura), Wall Street (finances), Oxford (institucions universitàries), Bangalore (software)...

D'altra banda, quan es parla de **dimensió** de l'empresa, no es fa referència a la grandària física, sinó a la capacitat productiva.

La **dimensió** és la capacitat de producció de l'empresa determinada per una sèrie de factors com la tecnologia, el nombre de treballadors i el mercat

Relacionats amb el concepte de dimensió com a capacitat productiva, cal introduir els conceptes d'ocupació i de subactivitat: l'**ocupació** és la dimensió realment utilitzada i la **subactivitat**, la dimensió no utilitzada.

Lògicament, l'eficiència requereix adoptar la dimensió òptima, que és aquella que s'apropa a l'ocupació màxima, ja que la subactivitat comporta uns costos pel manteniment d'inversions ocioses.

Les decisions de la localització i de la dimensió de les empreses són interdependents i es prenen conjuntament, ja que estan afectades pels mateixos factors, especialment a aquells relatius als costos de la decisió.

Al marge d'aquesta dimensió inicial, normalment l'empresa anirà augmentant la capacitat productiva al llarg de la seva vida, és a dir, anirà creixent. Aquest **creixement pot ser intern i extern** i és el que estudiarem a continuació.



4.2. Creixement intern

El **creixement intern** de l'empresa és l'increment de la seva capacitat productiva mitjançant noves inversions

Quan una empresa inicia una estratègia de creixement, generalment es comença pel creixement intern. En aquest cas, pot optar entre:

- **estratègia d'especialització:** augmentar la capacitat productiva mantenint el mateix producte, produint més quantitat. Lògicament s'hauran d'incrementar les vendes per la qual cosa s'hauran d'implementar mesures de màrqueting: baixar el preu, fer publicitat, arribar a més segments del mercat, fer l'envàs més atractiu...
- **estratègia de diversificació:** en aquest cas, la capacitat productiva augmenta pel fet de produir més varietat de productes i serveis, és a dir diversificar les activitats per arribar a nous mercats.

Una eina útil per analitzar les possibilitats de creixement intern és l'anomenada **matriu d'Ansoff**, en la que es reflecteixen les combinacions entre el producte i el mercat amb les que es pot trobar l'empresa per créixer.

		PRODUCTES	
		Actuals	Nous
MERCATS	Actuals	(I) Penetració en el mercat: vendre més unitats de producte en el mercat actual (estratègia de especialització)	(III) Desenvolupament de productes: vendre nous productes al mercat actual (estratègia de diversificació)
	Nous	(II) Desenvolupament de mercats: vendre més unitats de producte en nous mercats (estratègia de especialització)	(IV) Diversificació: vendre nous productes en nous mercats (estratègia de diversificació)

4.3. Creixement extern

El **creixement extern** fa referència a l'adquisició, al control o a la fusió d'empreses ja existents, o a la cooperació amb altres empreses amb la finalitat d'accedir a nous mercats o arribar a acords entre si

Existeixen, doncs, moltes formes de créixer externament:

tipus de creixement extern	característiques
Fusió pura	Consisteix en la unió de dos o més societats per crear-ne una de nova. Les societats fusionades desapareixen i la nova societat assumeix el patrimoni net, actius i passius de les fusionades. Es pretén que la unió de forces permeti assolir objectius que per si mateixes quedaven fora de l'abast.
Fusió per absorció	En aquest cas, una societat adquireix una altra que desapareix. La societat absorbent assumeix tot el patrimoni de l'absorbida.
Participació	Es dona quan una empresa compra part del capital social d'una altra, convertint-se en propietària parcial d'aquesta última. Depenen del % del capital adquirit el control és, lògicament, major. De fet basta amb adquirir el 51 % del capital per convertir-se en propietari majoritari poder prendre totes les decisions.
Cooperació	Es basa en acords entre empreses independents entre si que arriben a acords per compartir recursos i informacions per aconseguir objectius comuns, amb la finalitat de reduir costos i riscos.
Clúster	Vistos al parlar de la localització, les sinergies obtingudes permeten considerar-los com una forma de cooperació entre empreses.
Joint-ventures	Són acords entre dues o més empreses que aporten capital, actius, o simplement experiència (know-how) per desenvolupar algun tipus d'inversió a llarg termini, compartint els riscos i els beneficis de la mateixa.
Càrtel o concentració horitzontal	Grup d'empreses del mateix sector que dominen el mercat i es posen d'acord en els preus i en les estratègies de venda. L'exemple clàssic és l'OPEP que agrupa els països exportadors de petroli.
Trust o concentració vertical	Grup d'empreses que formen part de diferents fases del procés de producció que intenten reduir costos i dominar el mercat. per exemple, el grup REPSOL controla la exploració, l'extracció, el refinament i la distribució de productes petrolífers.
Hòldings	Sorgeix quan un grup de capitalistes va adquirint diverses empreses buscant la rendibilitat de cada una però no la integració de les seves activitats. En alguns països les lleis antimonopoli poden restringir aquest tipus de concentració empresarial. Es solen crear mitjançant bancs i altres entitats financeres.

5. Procés d'internacionalització de l'empresa

La globalització és la tendència dels mercats i les empreses a expandir-se més enllà de l'àmbit nacional. És tracta d'un procés polític, econòmic, social i ecològic que té lloc actualment i que té com a conseqüència una creixent interdependència econòmica entre els països, per allunyats que estiguin, sota el control de les grans empreses.

La **globalització** és l'extensió de les relacions econòmiques entre diferents països fins l'extrem de crear una economia d'abast mundial, en la que cada economia participant depèn de les altres

Les empreses necessiten guanyar dimensió per atendre aquest nou mercat mundial i una de les vies per aconseguir-ho és mitjançant la internacionalització.

La **internacionalització** és l'obertura de l'empresa als mercats internacionals, és a dir, les operacions que duu a terme l'empresa per vincular-se als mercats internacionals

Existeixen diferents tipologies d'**estratègies d'internacionalització** de l'empresa. Segons Jarillo i Martínez (1988), l'empresa pot adoptar **tres tipus d'estratègies d'internacionalització diferents**, combinant dues dimensions, **la configuració de les activitats de l'empresa al món** (on es realitza cada activitat) i **el grau de coordinació d'aquestes activitats** (fins a quin punt l'empresa funciona com un tot o com una sèrie d'empreses nacionals semi-independents):

estratègia	descripció	configuració de les activitats	grau de coordinació
global	Estratègia orientada cap al mercat mundial i amb l'objectiu de capitalitzar les economies associades amb un disseny de productes estandaritzat, producció en escala global i control centralitzat de les operacions mundials. Característiques: - La internacionalització global tracta d'obtenir un avantatge competitiu amb una centralització de recursos globals per a tots els països on opera. - Tota l'administració es du a terme en el país d'origen. - En la majoria dels casos, els administradors i directius de les filials solen ser del país d'origen de l'empresa matriu. - Les filials tenen poca independència i capacitat per proposar estratègies o productes nous. - Tots els productes són iguals per a tots els països, així com les marques. - Les filials solen ser simples canals de distribució	geogràficament concentrada	la coordinació de les activitats és alta

multidoméstica	Estratègia que se centra de manera autònoma en cadascun dels països on l'empresa realitza activitats. Característiques: • Descentralització de la seva organització en cada país en què opera, és a dir, l'empresa dona una resposta més diferenciada per a cada filial segons les necessitats locals del país on opera. • Sovint es contracten treballadors locals perquè administrin l'empresa. • Hi ha independència entre les directrius de les filials i les de la seu central. • Tot l'enfocament comercial va destinat al país on s'operarà. • Es pot parlar d'un conjunt d'empreses domèstiques independents en la gestió i unides per una propietat comuna.	geogràficament dispersa	la coordinació de les activitats és baixa
transnacional	Coordinació d'operacions nacionals en tots els països per aconseguir economies d'escala, però mantenint simultàniament l'habilitat de respondre als interessos i preferències nacionals. Característiques: • La internacionalització transnacional elimina barreres geogràfiques i utilitza totes les seves estratègies de producció i de vendes sense tenir en compte d'on procedeixen, és a dir, de la filial que les proposa. • Els centres dels diferents països on opera l'empresa aporten noves idees i productes per ser explotats globalment. • A cada filial se li pot assignar algun paper determinant, sigui en l'àmbit comercial, d'innovació o qualsevol altre, aprofitant els avantatges i les necessitats de cada país en què operen amb la idea de poder obtenir economies d'escala i així reduir costos. • L'empresa transnacional té una visió global de mercat, però actua de manera local. Aquesta estratègia barreja característiques de les dues estratègies anteriors, ja que cada filial en algun moment pot convertir-se en empresa coordinadora de manera global.	geogràficament dispersa	la coordinació de les activitats és alta

5.1. Empreses multinacionals

Les **empreses multinacionals** sorgeixen d'un procés d'ampliació de mercats per part de les grans empreses i són aquelles que operen en dos països o més.

Les **empreses multinacionals** 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. Aquests mercats es troben a països diferents dels països d'origen de les empreses.

A l'hora d'escollir el país, al marge d'estudiar el mercat, hi ha altres motius que animen les empreses a instal·lar-se en un país o l'altre. Per exemple, hi ha governs de països en vies de desenvolupament que ofereixen a les empreses molts **avantatges econòmics, fiscals o laborals** (cost del treball) ja que això els ajudarà econòmicament i, en definitiva, els permetrà desenvolupar-se. Però, bàsicament, la decisió d'escollir el lloc adequat i d'invertir-hi està determinada pel mateix rendiment de l'empresa, és a dir, **pels beneficis que s'esperen**.

Les multinacionals estan formades per un conjunt d'empreses. Una de les empreses és l'**empresa matriu**, que continua operant al lloc d'origen; les altres són **filials** d'aquesta empresa i estan a la resta dels països i es relacionen entre si.

Aquestes empreses tenen una sèrie de característiques que les diferencien de la resta. Les principals són:

- Són empreses que, gràcies al fet que **els resultats del seu conjunt** (empresa matriu i filial) es compensen i s'equilibren, tenen una **gran resistència en el mercat** i, per tant, en certa manera juguen amb avantatge respecte de la resta d'empreses
- Utilitzen **tecnologia punta**; per aquest motiu, estan en creixement constant i, de mica en mica, absorbeixen el mercat i es van fusionant amb empreses més petites
- A causa de les dimensions, estan en disposició d'obtenir **economies d'escala** a la producció dels béns i serveis que comercialitzen
- **Distribució de funcions**: l'empresa matriu s'encarrega de determinar l'estratègia que seguirà el grup, és a dir, estableix la planificació i el control. Les empreses filials s'encarreguen de les activitats productives del grup, seguint les pautes marcades per la matriu

La **instal·lació d'una empresa multinacional en un país** suposa per a aquest avantatges i inconvenients:

Avantatges	Inconvenients
- creació d'ocupació , ja que gran part de l'ocupació que generen les multinacionals es crea en els propis països de les filials	- influència econòmica i política : el pes econòmic de les multinacionals és tan gran que pot arribar a condicionar l'economia i fins i tot el govern del país receptor
- transferència de tecnologia : les multinacionals poden dedicar grans recursos a R+I+d de manera que utilitzen tecnologia punta. Així, es produeix una transferència de tecnologia cap als països on s'instal·la	- influència social : de la mateixa manera, poden arribar a influir en la identitat pròpia dels països on s'instal·len, canviant modes, costums i fins i tot valors propis. Això pot comportar la desaparició de formes culturals autòctones
- millora de les exportacions : la presència de multinacionals genera la ampliació dels productes que el país on s'instal·la pot vendre a l'estranger, de manera que millora la seva balança de pagaments	- els objectius de les multinacionals pot entrar en conflicte d'interessos amb el desenvolupament del país en que s'instal·len i fins i tot afavorir formes d'explotació del treball

5.2. Deslocalització

Un dels efectes de la globalització és que fa que les empreses recorrin a l'estratègia de deslocalització.

La **deslocalització** és el trasllat de les activitats productives des de països industrialitzats fins a països en desenvolupament caracteritzats per tenir nivells sensiblement inferiors a la seva renda i, per tant, al nivell de salaris de la població

En definitiva, les empreses traslladen la producció a altres països on els **salaris són més baixos**, amb l'única finalitat de reduir costos.

A més de la reducció de costos laborals, també hi ha altres motius que mouen les empreses a deslocalitzar-se:

- els **avantatges en els subministraments de matèries primeres** (preus, facilitat d'accés...)
- **mercats financers** amb interessos pels préstecs més baixos
- **fiscalitat més reduïda** pels beneficis empresarials
- **normativa mediambiental** menys estricta

La finalitat última de la deslocalització és produir amb menys costos i per tant poder **competir amb preus més baixos mantenint o augmentant el marge de benefici**.

No sempre es traslladen totes les activitats productives. En molts casos les empreses només deslocalitzen una part de la producció mitjançant la **subcontractació o outsourcing**. La part traslladada sol coincidir amb la part de les activitats productives que més mà d'obra requereix. Aquest procés es coneix com **externalització de costos**.

Cal dir, finalment, que la deslocalització genera **efectes positius i negatius tant al país d'origen com al país de destinació** de l'empresa deslocalitzada:

- **Efectes negatius pel país d'origen:** augment d'atur, desinversions, disminució del PNB...
- **Efectes negatius pel país de destinació:** competència amb la indústria local, problemes mediambientals pel trasllat d'activitats contaminants...
- **Efectes positius pel país d'origen:** dona viabilitat a empreses que no la tindrien en territori nacional, augment del PNB, trasllat d'activitats contaminants a altres països...
- **Efectes positius pel país de destinació:** augment de l'ocupació, entrada de capitals al país, augment del nivell de renda general de la població...

:

6. Les petites i mitjanes empreses

Es considera que una empresa és mitjana, petita o micro si compleix amb determinats límits relatius al nombre de treballadors, a la xifra de volum de negoci (vendes) i al nivell d'inversions (actiu del balanç)

categoria empresa	nombre de treballadors	volum de negoci	inversions
mitjana	menys de 250	màxim 50 milions €	màxim 43 milions €
petita	menys de 50	màxim 10 milions €	màxim 10 milions €
micro	menys de 10	màxim 2 milions €	màxim 2 milions €

D'aquest límits cal complir obligatòriament el del nombre de treballadors i no superar el llindar d'almenys un dels altres dos criteris.

Aquest tipus d'empreses representen més del 90% del total de les empreses espanyoles. Per tant, tenen molta importància social i econòmica perquè en depenen moltes famílies a les quals proporcionen feina.

Normalment, el capital de les PIMES és propietat d'una sola persona o de pocs socis.

Les característiques bàsiques de les PIMES són:

característica	explicació
Poca formació empresarial	L'empresari adquirit els coneixements tècnics, moltes vegades amb la mateixa gestió de l'empresa i, a l'hora de gestionar l'empresa, es mou més per impulsos i ganes que per formació acadèmica adequada. Té pocs departaments d'assessorament (staff)
Poca capacitat financera	Li costa accedir als mercats financers, ja que, normalment, s'ha iniciat en empreses familiars i amb pocs recursos de partida. Això fa que li costi generar autofinançament per poder créixer
Qualificació i formació tècnica del personal i obsolescència tecnològica	El reciclatge del personal no avança al mateix ritme que la tecnologia de l'empresa. Això pot ser conseqüència, d'una banda, de la manca de previsió de la direcció i, de l'altra, de la falta de mitjans econòmics per adaptar-se. A més, a causa de la poca capacitat financera i econòmica hi sol haver un desfasament tecnològic. Aquest fet s'agreuja per la rapidesa del desenvolupament tècnic i els avenços en la recerca. Tot això pot significar que aquestes empreses quedin al marge dels mercats, ja que els equips obsolets comporten més costos i menor qualitat de producció
Organització flexible	Per tant, facilitat de comunicació entre el personal de l'empresa, perquè el nombre de treballadors és reduït. Això permet la comunicació i la creació d'un bon equip de treball. A més, afavoreix la presa de decisions. Això es deu també en gran mesura a l'existència de pocs nivells de comandament, pel fet que el poder està concentrat en el propietari o director de l'empresa, cosa que implica que les decisions es poden prendre d'una manera ràpida sense passar per intermediaris
Integració del personal	El personal normalment està integrat en l'empresa, participa de les responsabilitats i això fa que estigui més motivat per la feina que realitza

Desenvolupament en mercats intersticials	Això vol dir aprofitament dels espais buits que deixen les empreses grans en els mercats, ja que aquestes empreses grans s'especialitzen en un producte i s'interessen en produccions que puguin produir economies d'escala. Per tant, hi ha aspectes en els quals la petita i mitjana empresa pot dominar sobre la gran, com ara la comercialització del producte, aprofitant un contacte més directe amb el client
Creadores de feina	Les PIMES són un grup d'empreses que tenen més recursos de treball que de capital i, per tant, generen més feina que les empreses grans, en termes proporcionals. Això és degut probablement, com hem dit abans, a la falta de finançament per invertir en capital

El fet que tinguin poca capacitat financera i innovadora, així com el fet de no poder aprofitar-se de les economies d'escala, fa que la immensa majoria de les PIMES hagin quedat fora dels processos d'internacionalització seguits per les grans empreses com a efecte de la globalització.

Les PIMES abasten fonamentalment mercats locals i, amb menys freqüència, mercats regionals o nacionals.