

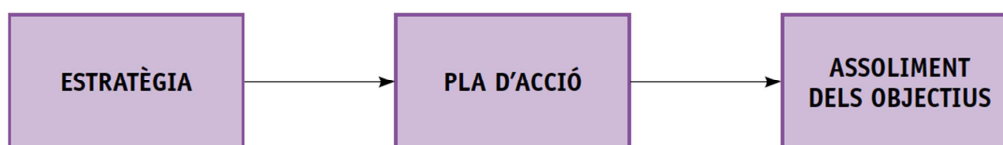


1. La Direcció estratègica: Concepte i procés de disseny i presa de decisions estratègiques.

Estratègia: es podria substituir per maniobra o tàctica. Pla d'acció o pla d'actuació per aconseguir uns objectius. Per tant, l'empresa pren decisions i els criteris que segueix responen a una estratègia per aconseguir uns objectius determinats. Podem dir que:

ESTRATÈGIA és el conjunt de **decisiones** que una empresa pot prendre sobre actuacions per realitzar, sobre els recursos que pot utilitzar en aquestes accions, i tot això per assolir una sèrie d'**objectius**.

La **direcció estratègica** és el procés de gestió d'una o diverses estratègies empresarials dins de l'empresa, que s'ha d'adaptar a un entorn canviant i a una competència que reacciona, tenint en compte el llarg termini i tenint com a finalitats principals assolir l'èxit de l'empresa mitjançant la millora de la posició competitiva o resoldre els problemes que amenacen l'empresa.



Exemple 1:

En Joan és el propietari d'un restaurant anomenat El Picarol, que té com a principal font de negoci els menús de migdia. Es troba amb la situació de l'obertura molt a prop d'un altre restaurant que li pot fer la competència. Després d'un cert temps, en Joan constata una baixada dels clients, en especial per dinar al migdia. Es planteja de quina forma pot actuar per fer front a la competència: fer un menú molt semblant al de la competència, abaixar els preus dels menús o especialitzar-se en menús amb una orientació dietètica.

Els diferents plans d'acció que té al seu abast són les estratègies. En Joan ha decidit abaixar els preus, però de forma que la qualitat es pugui mantenir. Quan ja ha estudiat la seva estratègia, la posa en funcionament mitjançant un pla d'acció que li pot permetre assolir el seu objectiu, que en aquest cas és l'increment de clients dels menús de migdia.

1.1. Elements de la direcció estratègica.

La direcció estratègica no s'encarrega únicament de prendre les decisions que afecten els principals problemes de la empresa, sinó que també ha de garantir que l'estratègia es dugui a terme. Tres elements:

1. **Anàlisi estratègica:** Abans de definir l'estratègia de l'empresa, cal fer un estudi de:
 - a) Entorn econòmic, social, tecnològic que envolta a l'empresa poden definir el conjunt d'amenaques que s'han de salvar o el d'oportunitats que es poden aprofitar. Es tracta de la influència dels factors externs.
 - b) Capacitat estratègica: Els recursos de què disposa l'empresa i el conjunt de capacitats o competències que pot desenvolupar. Es tracta de factors interns que determinen l'estratègia. És a dir, els punts febles que s'han d'evitar i els punts forts que s'han de potenciar.
 - c) Expectatives: Els propietaris o gestors professionals han de definir de manera clara els objectius o metes que es volen assolir, pel que fa millorar els beneficis, de la posició competitiva...

L'anàlisi estratègica és la base per iniciar una bona estratègia ja que estudia els elements que li envolten i els recursos que disposa

2. **Elecció estratègica:** Determinar quin tipus d'estratègia es vol implantar. Es distingeixen tres tipus d'estratègies: Corporatives, de negoci i operatives. En els següent apartat els expliquem amb més detallament.
3. **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'han de destinar i definir un pla temporal de les accions que cal desenvolupar.

Exemple 2:

Continuem considerant el cas del restaurant El Picarol. En Joan, davant de l'amenaça d'un nou competidor, ha hagut de posar en pràctica el procés de la direcció estratègica.

- En primer lloc, l'**anàlisi estratègica**: ha definit l'objectiu, incrementar els menús del migdia; ha avaluat els seus recursos, estudiant amb el cuiner les possibilitats de millora; i, finalment, ha estudiat el restaurant que li fa més competència, identificant-ne i analitzant-ne les característiques.
- En segon lloc, l'**elecció estratègica**: considera les possibles estratègies que es poden posar en pràctica; fa una previsió dels diferents escenaris que es pot trobar; i, finalment, tria una estratègia, una baixada dels preus dels menús del migdia, encara que no descarta altres estratègies alternatives.
- En tercer lloc, la **implantació de l'estratègia**: defineix les eines que té al seu abast per poder assolir l'objectiu; això implica la posada en marxa d'un programa de racionalització de les despeses que permeti un estalvi sense que la qualitat baixi. Finalment, quan hagi passat un cert temps, caldrà analitzar si l'estratègia seleccionada ha tingut èxit, si cal fer ajustos o si cal descartar-la i aplicar-ne una altra.

1.2.Els tipus d'estratègies: Tres tipus d'estratègies

- a) **Estratègies Corporatives:** s'encarreguen a prendre les decisions relacionades amb l'objectiu global de l'empresa i amb la intenció de satisfer les expectatives dels propietaris o gestors de l'empresa. Es caracteritzen per:
- Establir una marc de referència per a la presa de decisions. Per exemple, si la direcció estratègica estableix que el preu baix és una referència, l'encarregat de les compres de l'empresa triarà el proveïdor més barat, però si la referència és la màxima qualitat del producte llavors triarà el proveïdor que li ofereixi més qualitat, independentment que el preu sigui superior.
 - Ser globals, ja que són el nivell superior de l'abast de la direcció estratègica.
 - Tenen una dimensió temporal a llarg termini.

Exemple 3:

Una empresa que fabrica vehicles i maquinària per a l'àmbit agrícola es planteja la possibilitat d'ampliar el negoci amb la fabricació de vehicles comercials (furgonetes i camionetes). És una estratègia corporativa de diversificació de negoci, ja que aprofitant les infraestructures productives i els coneixements es proposen obrir una nova unitat de negoci relacionada amb l'anterior.

Aquesta mateixa empresa també pot decidir potenciar-ne la projecció internacional oferint els seus productes en els països de l'àmbit geogràfic més proper, ja que fins ara només operava en l'àmbit nacional. Això és una estratègia corporativa de diversificació internacional, ja que l'objectiu és ampliar el mercat actual.

- b) **Estratègies de negoci:** Es caracteritzen per:
- Tenir un abast més concret, com definir els elements que poden fer competitius els productes de l'empresa dins del mercat o segment de mercat. Per aquesta raó, són les que normalment apliquen de manera exclusiva les pimes, ja que acostumen a explotar un sol producte o una gamma reduïda de productes.
 - Tenen una dimensió temporal a mitjà termini.



Recorda: Una unitat de negoci és cadascuna d'aquelles parts del negoci d'una empresa que fa una activitat diferent o que es presenta una autonomia pròpia quant a estratègia i gestió empresarial. Per exemple, una empresa fabrica tres grups diferenciats de productes: electrodomèstics de línia blanca (rentadores, frigorífics...) ordinadors i electrodomèstics línies marró (televisors, equips de música...). Cadascun d'aquests de productes conformen les diferents unitats de negoci d'aquesta empresa.

Exemple 4:

Es pot considerar el cas d'una botiga que comercialitza formatges i vins. Es troba amb la circumstància que mentre que la secció de formatges funciona molt bé, la secció de vins presenta una aportació modesta als resultats de l'empresa. Es planteja potenciar la secció de vins amb una reducció dels preus i l'aplicació d'una política de descomptes que potenciï la fidelitat dels clients. Això és una estratègia de negoci, ja que l'objectiu és potenciar la competitivitat d'una unitat de negoci de l'empresa.

c) Estratègies operatives: Es caracteritzen:

- Tenen una dimensió temporal a curt termini.
- Són més específiques. Per exemple, l'encarregat del departament de producció només pren decisions relacionades amb les funcions pròpies del seu departament.
- Estan relacionades amb el dia a dia: revisar i solucionar incidències que es puguin presentar al departament..

Exemple 5:

En aquest cas s'està considerant com les diferents unitats de l'empresa a nivell de departament o àrea poden contribuir a l'assoliment d'una estratègia corporativa o de negoci. Per exemple, si una empresa que fabrica mobiliari domèstic està aplicant una estratègia de baixada de preu per fer front a la competència, necessitarà que el departament comercial dissenyi una campanya de promoció per informar-ne. O també necessitarà que el departament de producció contribueixi reorganitzant els processos de producció de forma que pugui haver-hi estalvis en costos de producció que permetin sostenir la política de reducció de preus.

Per concloure, les estratègies corporatives i de negoci tenen molt sovint una orientació competitiva. És a dir, serveixen per millorar la posició competitiva de l'empresa tant a nivell corporatiu com a d'unitat de negoci. Aquest aspectes s'estudiaran en els apartats següents.

Exemple 6:

Observant una altra vegada el cas d'en Joan i el seu restaurant El Picarol, podem considerar que l'estratègia de preus baixos és una estratègia de negoci, ja que vol explotar un avantatge competitiu en l'única unitat de negoci de l'empresa.

Si per exemple hagués decidit diversificar el negoci, mantenint el restaurant, però creant una nova unitat de negoci com ara oferir serveis de càtering per a grups, això seria una estratègia corporativa.

I l'estratègia operativa? Doncs si en Joan aplica l'estratègia de preus baixos, hauria de tenir la col·laboració necessària de l'àrea de producció, ja que s'han d'abaixar els costos millorant les fonts d'aprovisionament, o bé hauria de tenir la col·laboració de l'àrea financera per funcionar amb les fonts de finançament adaptades a uns marges comercials més reduïts. En ambdós casos es tracta d'estratègies operatives que donen suport a una estratègia de negoci.

1.3. Procés de direcció estratègica.

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 de negoci. Però cal que hagi una bona definició del procés mitjançant el qual s'implanta l'estratègia de manera planificada i prevista. Les diverses etapes que caracteritzen aquest procés estratègic són.

-Definició d'objectius: Definir clarament els objectius concrets, mesurables i factibles que es vol assolir.

-Avaluació dels recursos interns: Quin són els recursos disponibles per l'empresa per assolir els objectius fixats, sabent quines són les fortaleeses internes i quines són les debilitats a neutralitzar.

-Avaluació dels recursos externs: Identificar les oportunitats per aprofitar o quins són amenaces que s'ha d'evitar.

-Anàlisi de l'entorn competitiu. Estudi de la competència.

-Elaboració dels escenaris de futur. Per a què la estratègia tingui capacitat d'adaptació a l'entorn canviant.

-Formulació de l'estratègia. Definició clara de les característiques genèriques de l'estratègia que es vol aplicar.

-Avaluació de les alternatives estratègiques.

-Eines estratègiques. Planificar l'execució de les estratègies.

-Control. Observar el grau d'assoliment de l'estratègia. Registrament de desviacions i definir mesures correctores.

2. L'estratègia competitiva: l'avantatge i la creació de valor.

Com ja he comentat anteriorment, dins del conjunt genèric de les estratègies corporatives hi ha l'estratègia competitiva, que té com a objectiu que l'empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte de les empreses del sector. Una estratègia competitiva té com a objectiu fonamental l'obtenció **d'un avantatge competitiu**, és a dir, és el conjunt de característiques internes que l'empresa ha de desenvolupar per a obtenir i reforçar una posició d'avantatge davant dels seus competidors.

2.1 La creació de valor.

Un element que pot tenir repercussió en la millora de la posició competitiva de l'empresa és la *creació de valor*, o sigui, la generació d'un valor afegit que pugui servir com a complement per assolir l'èxit en l'assumpció d'una estratègia competitiva.

La **creació de valor** és un dels motors més importants per poder assolir l'èxit d'una estratègia competitiva ja que en els mercats en què hi ha molta competència els marges comercials són reduïts i, per tant, les estratègies de preus reduïts no tenen efectes, esdevé una opció molt vàlida.

Moltes vegades, la creació de valor implica que a un producte tradicional, molt explotat competitivament, s'hi afegeix una característica molt innovadora que permet diferenciar-lo i obtenir un especial avantatge competitiu, sempre que sigui un factor difícil d'imitar per la competència.

Cadena de valor: Consisteix a descompondre i analitzar cadascuna de les activitats que es duen a terme en una empresa per fabricar i vendre un producte o un servei. Així, serà possible estudiar l'aportació de valor i el cost de cadascuna de les activitats, identificant quines són les fonts d'avantatge competitiu i poder formular posteriorment les estratègies competitives més adequades pel desenvolupament de l'empresa.

Exemple 7:

En moltes ocasions explotar un avantatge competitiu suposa estudiar la cadena de valor d'un producte, identificant les activitats que són susceptibles de millora. Considerem el cas d'una empresa de transports que vol millorar la posició competitiva, per la qual cosa estudia de forma exhaustiva la seva cadena de valor.

Després d'analitzar convenientment la seva cadena de valor, els responsables identifiquen un àmbit en què creuen que hi ha marge de millora, explotant un avantatge competitiu.

Es tracta d'una planificació més eficient de les tasques de recollida de les càrregues i de lliurament posterior. Mitjançant l'aplicació d'un programa informàtic desenvolupat internament, es poden planificar de forma més racional aquestes dues activitats, eliminant el pas pel magatzem de l'empresa de transport, realitzant la recollida i el lliurament de forma consecutiva i aplicant variables de proximitat geogràfica, dimensió de la càrrega i optimització del termini de lliurament.



2.2 Les estratègies competitives

Existeixen les diferents estratègies de negoci que una empresa pot implantar per obtenir un avantatge competitiu. Una de les aportacions teòriques més notables en aquest àmbit de les estratègies competitives ha estat la classificació feta per l'investigador M.Porter, que diferencia entre **tres tipus d'estratègies competitives**:

- **Estratègia de diferenciació.** Fer que el producte sigui significativament diferent del dels competidors o fins i tot que hi hagi la percepció que és únic. El client pot arribar a pagar més pel producte ja que es comporta com si hi hagués un monopoli, sent menys sensible al preu i més fidel.
- **Estratègia de lideratge en costos.** Produir amb els costos més baixos, de manera que es pugui oferir a un preu inferior al de la competència per mitjà d'un avantatge a escala productiva o operativa. A vegades fins i tot si l'empresa es troba en un mercat amb molta demanda, pot mantenir el preu i d'aquesta forma beneficiar-se d'un marge comercial elevat.
- **Estratègia d'enfocament o alta segmentació.** Consisteix a centrar-se en un segment del mercat, aplicant la diferenciació i/o el lideratge del mercat. Si aplica lideratge en costos, pot obtenir importants marges comercials per produir amb costos baixos. Si, en canvi, adopta la diferenciació, oferint un valor afegit rellevant, pot justificar uns preus més elevats en relació amb la competència. Això es coneix com la *diferenciació segmentada*.

En general, tota estratègia competitiva que es fonamenti en l'existència d'un avantatge competitiu intentarà que hi hagi un factor que impedeixi que la competència pugui adoptar-lo o imitar-lo. Això pot significar que si l'empresa fa una bona segmentació del producte, podrà crear un valor afegit prou atractiu per poder fer front a la competència, en especial si es tracta d'una empresa que per la dimensió o capacitat no pot ser líder del mercat.

Exemple 8:

Seguint amb el cas del restaurant El Picarol, si en Joan vol implementar una estratègia de preus baixos basada en un lideratge en costos, és necessari que tingui un control exhaustiu dels costos de producció, ja que en això es basa l'avantatge competitiu que vol explotar.

Fins i tot, si l'objectiu és expulsar la competència del mercat o reduir-li de forma dràstica la quota de mercat, ho pot fer mitjançant l'aplicació de preus agressius (molt baixos) encara que això li faci tenir inicialment pèrdues o poc marge comercial. Això depèn de la seva capacitat financera.

3. Localització de l'empresa.

Localització: és el lloc que s'escull físicament per ubicar una empresa o un negoci. Dependrà de:

- La demanda del Mercat: Primer s'ha d'analitzar si en la població o bé en la zona on es vol instal·lar l'empresa hi haurà interès cap al producte que es vol oferir (futurs consumidors) i, a més, en quina situació es troba la competència. Cal fer una anàlisi de mercat completa.
- Proveïment de matèries primeres: S'ha de valorar la qualitat de les matèries, cost i facilitat d'obtenir-les (terminis d'entrega, facilitat de pagament...)
- Mercat de treball Fa referència als possibles treballadors, als coneixements tècnics que tenen, al cost laboral, a la situació social i legal...
- Comunicacions i transport. Anàlisi de l'estat actual i previst de les infraestructures de tot tipus, i proximitat d'equipaments industrials com polígons o parcs tecnològics. (És un lloc de fàcil accés per al transport en general i per les comunicacions amb altres empreses)
- Subministraments. Si té o no disponibles tots els subministraments (aigua, llum, Internet...) i saber el seu cost.
- Cost de la construcció i del solar. S'ha de tenir en compte que no a tot arreu els preus són iguals
- Legislació: S'ha de saber la normativa legal, tant la fiscal (avantatges, impostos, etc.), com la mercantil i la social (mediambiental).
- Inversió i finançament. Interessa ubicar les empreses a prop de les entitats bancàries ja que les empreses necessiten obtenir recursos econòmics i també les opcions d'inversió.
- Desenvolupament econòmic de la regió: Mirar si hagut o no un creixement sostingut durant els últims anys.

Totes aquestes variables s'han d'analitzar de manera diferent segons el tipus d'empresa i les seves característiques(la dimensió, l'activitat,...)

4. La dimensió de l'empresa.

La **dimensió de l'empresa** es refereix a la seva capacitat de producció(no a la grandària), que és determinada per una sèrie de factors com ara la tecnologia, el nombre de treballadors i el mercat.

La localització i la dimensió són dues decisions que s'han de prendre simultàniament a l'hora de crear una empresa, ja que són interdependents i depenen dels mateixos factors i, sobretot, dels seus costos.

Quant a la capacitat necessària, s'entén com el nivell màxim de producció que es pot obtenir en un període de temps determinat. Per conèixer aquesta dada, abans s'ha de fer una previsió de la demanda; és a dir, un estudi de mercat. Posteriorment, s'ha d'analitzar la producció, els costos i tots els altres factors influents, tant en la localització com a la dimensió, avaluar les diferents alternatives i prendre decisió oportuna.

Al marge de la dimensió inicial, entre les finalitats de l'empresa hi ha la d'anar augmentant la capacitat productiva al llarg de la seva vida; és a dir, la seva dimensió. L'empresa pot créixer de dues maneres: internament i externament.

5. Creixement de l'empresa.

5.1 Creixement intern.

Consisteix en l'ampliació de la capacitat i el volum d'operacions per mitjà de d'inversions en la seva pròpia empresa: increment 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 bàsicament són les estratègies de màrqueting per vendre més, com poden ser canviar el preu, canviar l'envàs perquè el faci més atractiu, canviar alguna qualitat del producte...

Quan s'opta per diversificació de la producció, normalment les empreses solen produir béns que tenen alguna relació amb el producte original (complementaris), ja que d'alguna manera l'empresa



ja té informació sobre el mercat on s'ha d'introduir el nou producte i, per tant, un avantatge competitiu respecte dels seus competidors.

5.2 Creixement extern.

Consisteix en l'ampliació de la capacitat i el volum d'operacions per mitjà de l'adquisició, la participació o el control d'altres empreses ja existents.

- Fusió d'empreses: és la unió de diverses societats per crear-ne una nova.
- Absorció d'empreses: les empreses absorbides s'extingeixen i el seu patrimoni passa a l'absorbent.
- Cooperació d'empreses: relacions especial entre empreses independents que mitjançant acords col·laboren per compartir recursos i informacions per assolir objectius comuns.
- Trust: 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: concentració horitzontal. Grup d'empreses del mateix sector que controlen el mercat i es posen d'acords en el preu i les estratègies de venda. Per exemple: OPEP
- Hòldings: Una empresa matriu aconsegueix les accions i les participacions d'altres empreses que controla. Exemple: EX Nueva Rumasa. Crear un hòlding actualment es pot considerar una pràctica monopolística, i les lleis antimonopoli els intenten restringir.

Avantatges del creixement extern:

- Un important estalvi de temps, ja que és molt més ràpid que el creixement intern i permet augmentar la dimensió des del mateix moment en què es tanca la negociació d'integrar la nova empresa
- Pot ser la única manera de superar una determinada barrera d'entrada a un sector o un mercat geogràfic en el qual el creixement intern resultaria impossible.
- És un via més fàcil en el cas de mercats o sectors madurs, ja que normalment aquests es troben sobredimensionats i no tindria sentit afegir més sobredimensió mitjançant el creixement intern.

Inconvenients:

- És general més car, ja que s'ha de pagar un sobrepreu pel fet de comprar una empresa en funcionament
- Els processos de creixement extern poden presentar problemes d'integració de dues empreses que poden ser molt diferents entre elles

5. La globalització. La internacionalització. La deslocalització.

Globalització: extensió de les relacions econòmiques entre diferents països, fins a l'extrem de crear una economia mundial, en la qual cada economia participant depèn de les altres.

El fenomen de la globalització comprèn el lliure comerç internacional, el moviment de capitals, la inversió estrangera directa, els fenòmens migratoris, el desenvolupament de les tecnologies de la comunicació i el seu efecte cultural.

La globalització és un procés polític, econòmic, social i ecològic que interrelaciona, cada vegada més, diferents llocs sota el control de les grans empreses. Les empreses necessiten guanyar dimensió per atendre aquest nou mercat.

Del concepte de globalització es deriva el d'**internacionalització**: obertura als mercats internacionals, és a dir, les operacions que una empresa fa per vincular-se amb aquests mercats internacionals.

Un dels avantatges principals és l'increment de vendes aprofitant economies d'escala (a mesura que augmenta la dimensió o la producció d'una empresa, els costos mitjans disminueixen i això repercuteix en els costos i, per tant, en els preus) que permeten reduir costos.

Empreses multinacional: són societats mercantils que sorgeixen d'un procés d'ampliació de mercats per part de les grans empreses al operar en dos o més països (caràcter internacional)

La globalització també ha fet que les empreses hagin hagut de recórrer a la **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 més baixos amb l'única finalitat de minimitzar costos.

6. Les petites i mitjanes empreses (pimes).

PIMES: Petites tenen menys de 50 treballadors i volum de vendes inferior o igual a 10 milions d'euros a l'any. Les mitjanes tenen entre 50 a 250 treballadors i un volum de vendes inferior o igual a 50 milions d'euros a l'any. Representen més del 90% del total de les empreses espanyoles.

Inconvenients:

- Poca formació (empresarial i tècnica).
- Obsolescència tecnològica.
- Poca capacitat financera.

Avantatges:

- Organització més flexible.
- Facilitat de comunicació entre el personal.
- Integració del personal.
- Aprofitament dels espais que deixen les grans empreses.
- Generen més llocs de treball i no la dependència del les multinacionals.