

# *MATERIALS DOCENTS*

*PRÒLEG*

*DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA*  
*Frederic J. TARAZONA i LLÀCER*

# *PRÒLEG ALS MATERIALS DOCENTS - 1*

---

La matèria se centra en l'estudi dels plantejaments actuals de la direcció d'empreses, aplicant un enfocament global i integrador de l'anàlisi, de les decisions i de les accions de caràcter estratègic.

A través de l'estratègia, els directius tracten de definir els objectius i d'orientar la trajectòria de les empreses, buscant l'equilibri entre el desenvolupament i la supervivència a llarg termini; i la consecució d'altres objectius de tota mena a mitjà i curt termini.

Per a aplicar aquesta metodologia de direcció en la pràctica professional, l'estudiant ha d'entendre tant els processos i els aspectes que són clau en la formulació d'estratègies empresarials, com els factors i elements que poden facilitar o entorpir la posada en pràctica o implantació de les estratègies escollides; com també el necessari control i avaluació de tot el procés estratègic.

## *PRÒLEG ALS MATERIALS DOCENTS-2*

---

Per això, els objectius generals que es volen aconseguir amb el programa de **Direcció estratègica de l'empresa** són:

- Donar a conèixer, amb la profunditat necessària, els fonaments i les eines de la direcció estratègica perquè els estudiants entenguin la filosofia de direcció i siguin capaços d'aplicar-la en la pràctica empresarial.
- Assolir una comprensió equilibrada dels aspectes que cal considerar en la formulació d'estratègies empresarials, com també en la implantació de les estratègies (general i funcional) i en l'avaluació de tot el procés de direcció.
- Mostrar les interrelacions i la integració existent entre els aspectes estudiats en aquesta assignatura i altres conceptes i matèries complementàries, l'estudi de les quals es pot ampliar mitjançant assignatures optatives o de lliure elecció.



## PRÒLEG ALS MATERIALS DOCENTS-3

---

Per a assolir aquests objectius, el programa de l'assignatura es divideix en dues parts fonamentals:

- La primera part és el **procés bàsic**, on presentarem la *formulació de l'estratègia*, el nucli del procés estratègic, per a analitzar l'establiment dels objectius que es volen assolir (sense oblidar la *missió*) i la selecció de l'estratègia idònia entre les possibles opcions estratègiques. Açò necessita un *diagnòstic estratègic* previ mitjançant anàlisis internes i externes que permeten conèixer els condicionants de la presa de decisions.
- En la segona part de l'assignatura, dins del **procés ampliat**, diferenciarem la *implantació de l'estratègia* escollida d'una última fase como és l'*avaluació estratègica* de tot el procés de direcció; i, a més, destacarem la relació de *l'estratègia organitzativa* tant amb el *disseny estructural* (a banda) com amb els *recursos humans* (annex), elements que cal ajustar de manera coherent en les organitzacions actuals.



# ÍNDEX

---

## *PART I. INTRODUCCIÓ*

*Tema 1. La direcció d'empreses*

*Tema 2. Les decisions en l'empresa*

*Tema 3. Direcció estratègica*

## *PART II. PROCÉS BÀSIC*

*Tema 4. Missió de l'empresa*

*Tema 5. Diagnòstic estratègic*

*Tema 6. Formulació d'estratègies*

## *PART III. PROCÉS AMPLIAT*

*Tema 7. Implementació d'estratègies*

*Tema 8. Avaluació del procés estratègic*

*ANNEX. Recursos humans i estratègies organitzatives*

# PART I. Introducció

## TEMA 1

### ***LA DIRECCIÓ D'EMPRESES***

- 1.1. Definició de conceptes
- 1.2. Funcions directives
- 1.3. Direcció i lideratge





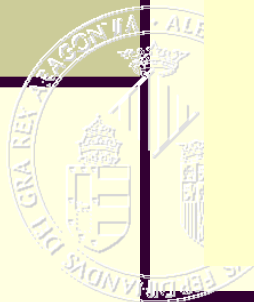
# PART I. Introducció

## ❖ Bibliografia bàsica

- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C. i Ferrer, C. (2006): Cap. 1, 2 i 12
- Robbins, S. P. i Coulter, M. (2010): Cap. 1 i 17
- Tarazona, F. J. (2012): Part I

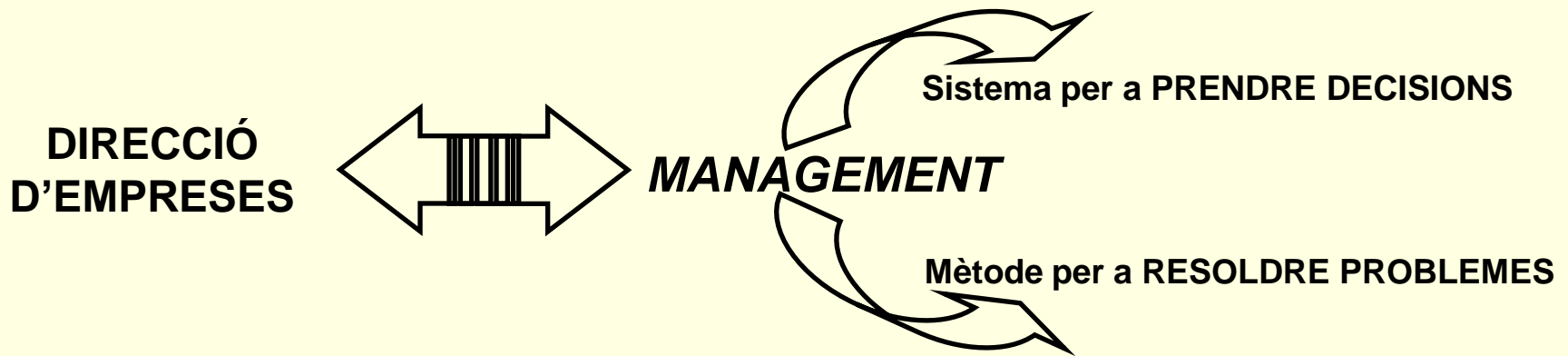
## ❖ Bibliografia complementària

- ✓ Menguzzato, M. dir. (2009):
  - Sobre 1.1, vegeu Ribeiro i Roig:  
*Entrepreneurship y su ubicación en el management* (p. 263)
  - Sobre 1.2, vegeu García Echevarría:  
*La innovación como reto directivo* (p. 193)
  - Sobre 1.3, vegeu Pardo del Val:  
*Dirección participativa* (p. 303)



# 1.1. Definició de conceptes

- *Management* o direcció





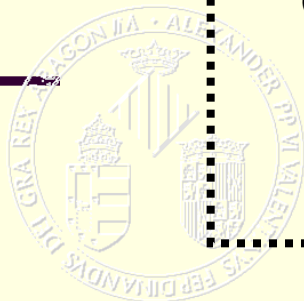
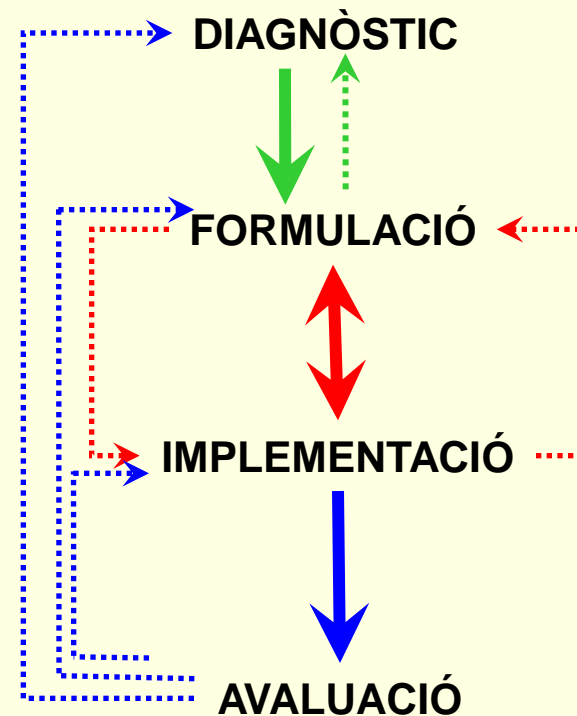
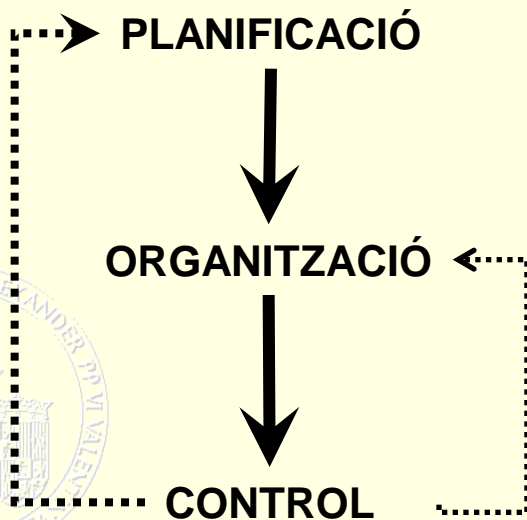
# 1.1. Definició de conceptes

- Procés estratègic

**SCIENTIFIC  
MANAGEMENT**

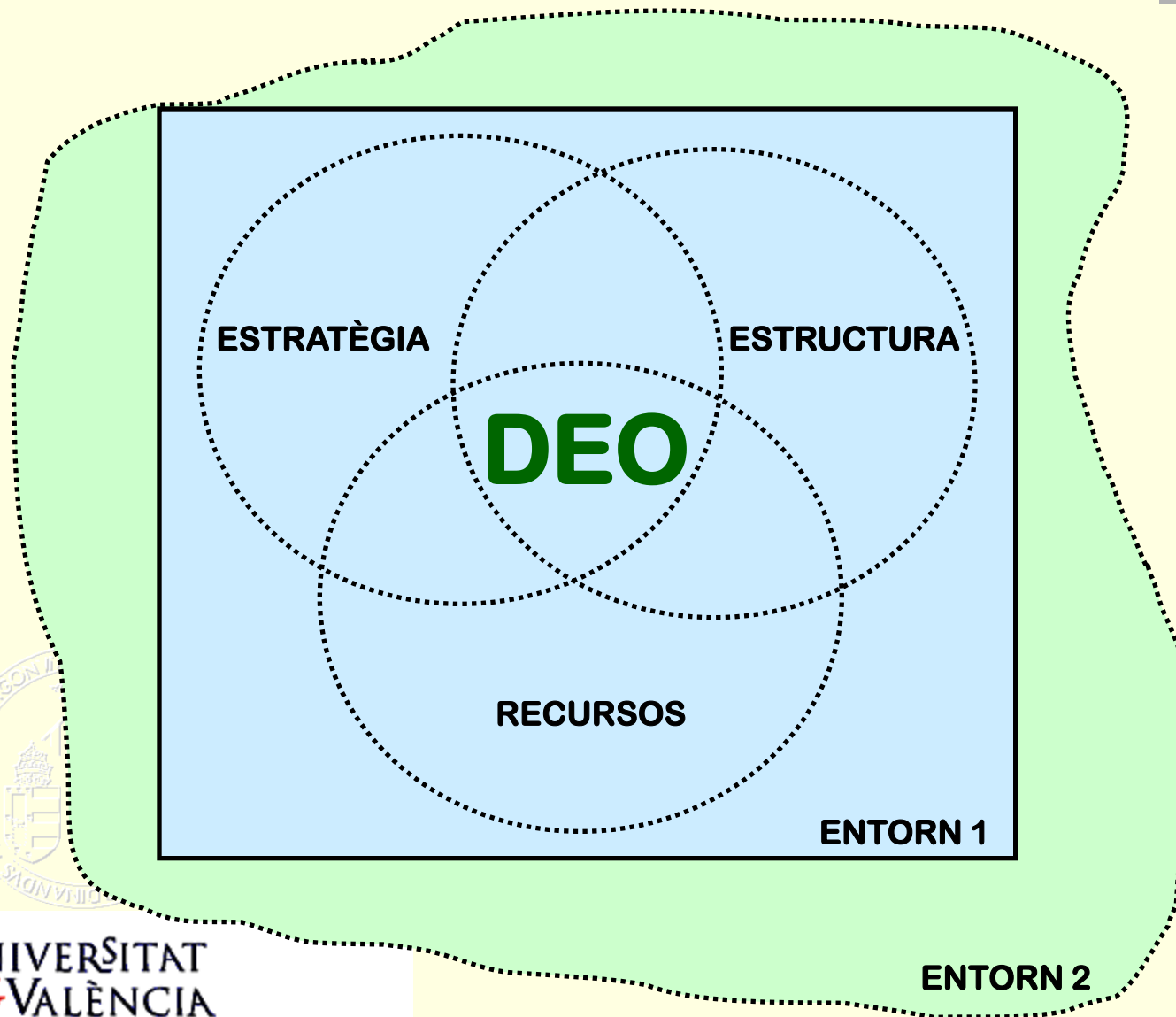
**STRATEGIC  
MANAGEMENT**

Tradicional ← ● **PROCÉS DE DIRECCIÓ** ● → Actual



# 1.1. Definició de conceptes

- Direcció estratègica

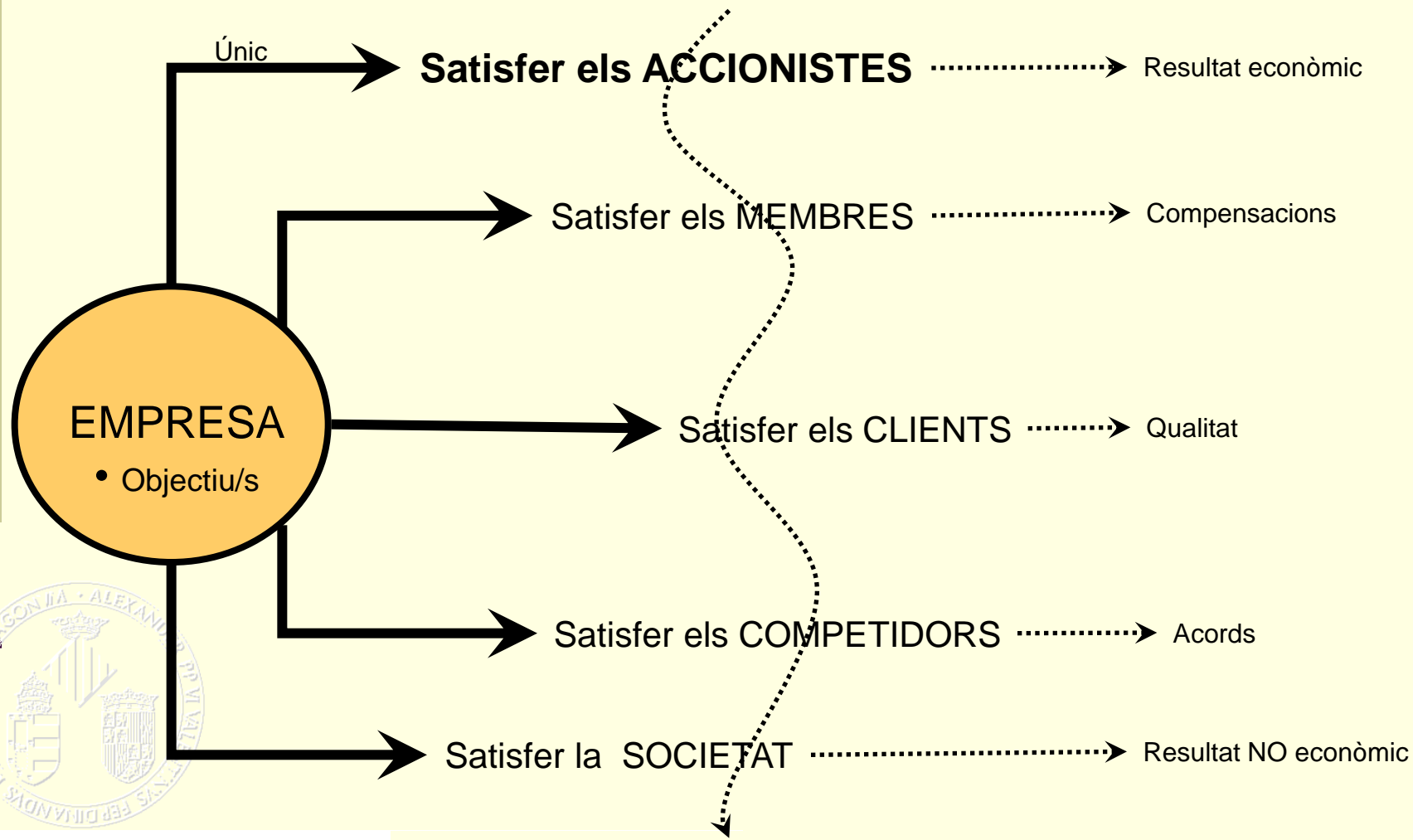


*“La direcció estratègica és el camp científic que estudia la relació entre l’estratègia, l’estructuració i els recursos d’una organització en un entorn concret”*



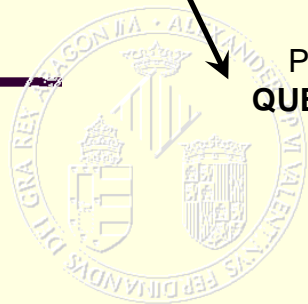
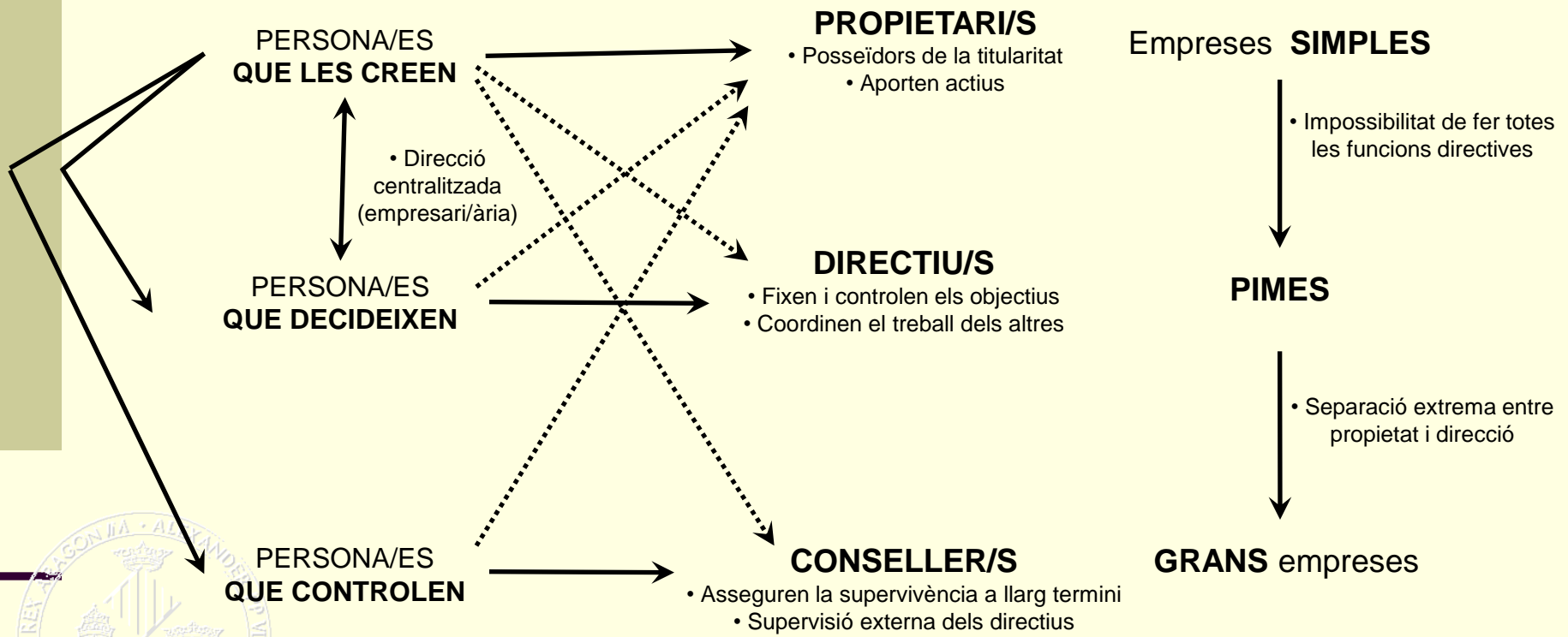
# 1.1. Definició de conceptes

## • Empresa i organització



# 1.1. Definició de conceptes

## • Propietat, direcció i govern





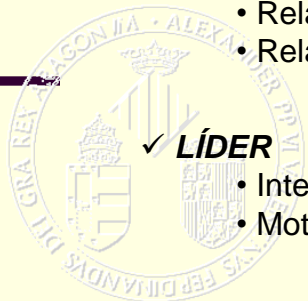
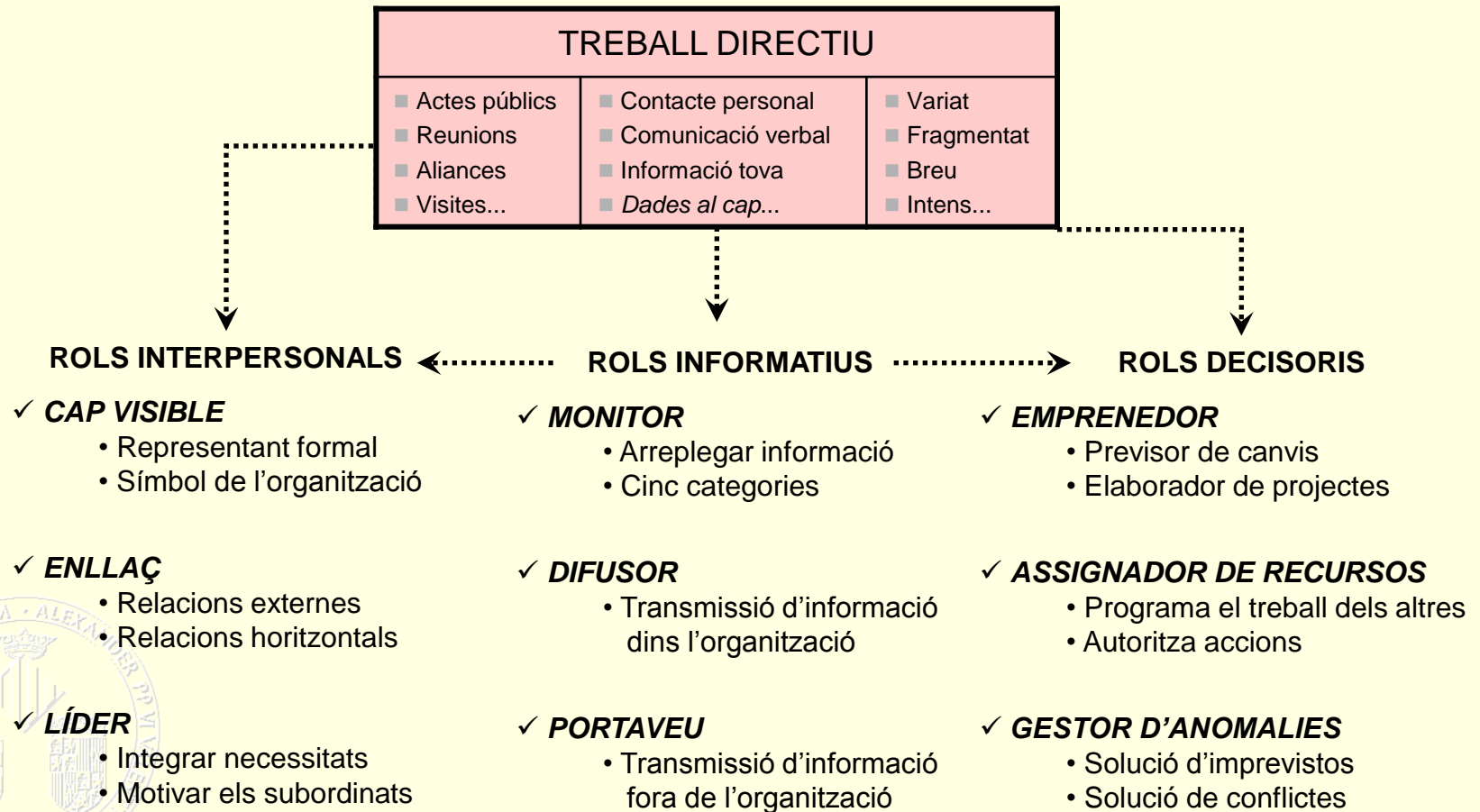
## 1.2. Funcions de la direcció

### • Concepte i característiques del directiu

- El directiu és la **figura central en les empreses actuals** pel paper clau que té en totes les decisions organitzatives.
- **Definició**  
*És l'òrgan individual o col·lectiu que, en un entorn determinat, fixa els objectius de l'empresa a fi de formular l'estratègia empresarial; pren les decisions oportunes per a implementar-la i usa tècniques adequades per a avaluar tot el procés.*
- **Característiques:** Avui es considera el directiu com **una persona o un equip...**
  - Que té una manera de dirigir **pròpia** de cada organització.
  - Que considera tots els **condicionants** interns i externs.
  - Responsable d'assolir **objectius** de manera eficaç.
  - Responsable de **coordinar** recursos de manera eficient.
  - Responsable del **desenvolupament** de tota l'organització.
  - En resum, és el responsable en una organització de definir el **procés estratègic** adequat en cada moment i en cada entorn (estrateg).

## 1.2. Funcions de la direcció

### • Rols directius



## 1.2. Funcions de la direcció

- Competències directives

### TIPUS DE COMPETÈNCIES GENERALS

#### 1. Boyatzis (1982)

- DE DIRECCIÓ DE METES I D'ACCIÓ
- DE LIDERATGE
- DE DIRECCIÓ DE RH
- DE DIRECCIÓ DE SUBORDINATS
- DE RELACIÓ AMB ELS ALTRES

#### 2. Mitrani i d'altres (1992)

- Raonament estratègic
- Lideratge del canvi
- Gestió de les relacions
- Flexibilitat
- Introducció de canvis
- Sensibilitat interpersonal
- Delegació
- Treball en equip
- Transferibilitat

#### 3. Vargas i d'altres (2001)

- Competències INDIVIDUALS
  - Sistematicitat i proactivitat
  - Disposició a l'aprenentatge
  - Capacitat de decisió i de control
  - Flexibilitat i adaptabilitat
  - Creativitat i consciència crítica
- Competències SOCIALS
  - Capacitat de cooperació
  - Capacitat de comunicació
  - Actitud solidària
  - Respecte i responsabilitat

#### 4. Luna (2010)

- GUIA (COACH) EMOCIONAL
- MENTALITAT DE TALENT
- OBERTURA A L'ENTORN
- ÈTICA AMB EL CLIENT
- EMPRENEDOR AMB INFORMACIÓ



## 1.2. Funcions de la direcció

### • Competències directives (b)

## TIPUS DE COMPETÈNCIES DIRECTIVES

### Model de l'IESE (2001)

- Competències ESTRATÈGIQUES
  - Visió de negoci
  - Resolució de problemes
  - Gestió de recursos
  - Orientació al client
  - Xarxa de relacions
  - Negociació
  
- Competències INTRATÈGIQUES
  - Comunicació
  - Organització
  - Empatia
  - Delegació
  - Orientació (*coaching*)
  - Treball en equip
  - LIDERATGE

- Competències D'EFICÀCIA PERSONAL
  - PROACTIVITAT
    - Iniciativa
    - Creativitat
    - Autonomia
  - AUTOGOVERN
    - Disciplina
    - Concentració
    - Autocontrol
  - GESTIÓ PERSONAL
    - Gestió del temps
    - Gestió de l'estrès
    - Gestió del risc
  - DESENVOLUPAMENT PERSONAL
    - Autocrítica
    - Autoconeixement
    - Canvi personal

## 1.2. Funcions de la direcció

### • Competències directives (c)

#### TIPUS DE COMPETÈNCIES DIRECTIVES (castellà)

Model de l'IESE , ampliat (2014)

##### COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

*Visión de negocio*  
*Orientación interfuncional*  
*Gestión de recursos*  
*Orientación al cliente*  
*Red de relaciones efectivas*  
*Negociación*

##### COMPETENCIAS INTRATÉGICAS

*Comunicación*  
*Dirección de personas*  
*Delegación*  
*Coaching*  
*Trabajo en equipo*  
*Liderazgo*

##### COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Proactividad

*Iniciativa*

*Creatividad*

*Optimismo*

Gestión personal

*Gestión del tiempo*

*Gestión del estrés*

*Gestión de la incertidumbre*

Resolución de problemas

*Intuición*

*Capacidad de análisis*

*Toma de decisiones*

Integridad

*Credibilidad*

*Honestidad*

*Equidad*

Autogobierno

*Disciplina*

*Tenacidad*

*Autocontrol*

Desarrollo personal

*Autocrítica*

*Autoconocimiento*

*Aprendizaje personal*



## 1.3. Direcció i lideratge

### • Comparació dels conceptes

#### DIRECCIÓ

Es fonamenta en el dret de manar i en el poder de fer-se obeir.

**[IMPOSICIÓ]**

Cerca combinar els esforços dels subordinats a fi d'assolir els objectius de l'organització.

**[PODER FORMAL: coercitiu o legalista]**

Persona que es guia per regles, que resol problemes i és cauta, estricta i avorrida.

**[ESTEREOTIP DIRECTIU]**

Tendència a la conservació, a la simplicitat i a l'estabilitat.

**[MIRA AL PASSAT]**

#### LIDERATGE

Es fonamenta en la capacitat de canviar el comportament d'una persona o grup.

**[INFLUÈNCIA]**

Cerca convèncer altres membres de l'organització a fi d'assolir objectius comuns.

**[PODER INFORMAL: carismàtic o expert]**

Persona imaginativa, orientada a objectius, amant del risc, flexible i apassionada.

**[ESTEREOTIP DE LÍDER]**

Tendència al dinamisme, a la complexitat i al canvi.

**[MIRA AL FUTUR]**

# 1.3. Direcció i lideratge

## • Teories del comportament - 1

### McGREGOR (1960)

Característiques de la persona

#### TEORIA X

- Concepció NEGATIVA de la persona
- DIRECCIÓ AUTORITÀRIA

#### TEORIA Y

- Concepció POSITIVA de la persona
- DIRECCIÓ PARTICIPATIVA

### LIKERT (1967)

Característiques de la jerarquia

a) EXPLOTADOR



b) PATERNALISTA



c) CONSULTIU



d) DEMOCRÀTIC

### TANNENBAUM i SCHMIDT (1973)

Característiques de les relacions

1. El director DECIDEIX; el subordinat ACATA

2. El director ha de *VENDRE*; el subordinat ACCEPTA

3. El director CONTRASTA; el subordinat CRITICA

4. El director CONSULTA; el subordinat SUGGEREIX

5. El subordinat PROPOSA; el director SINTETITZA

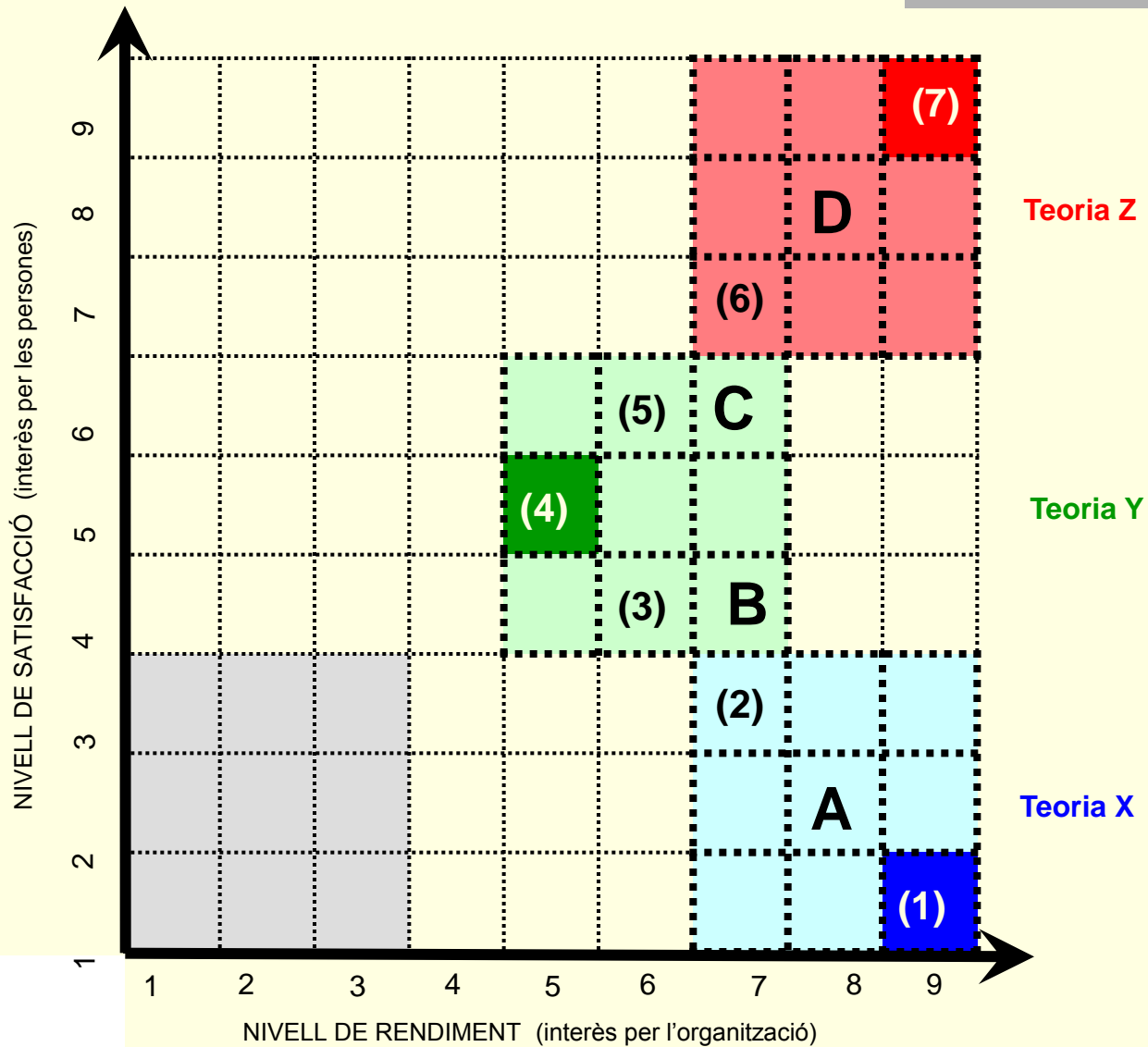
6. El subordinat DECIDEIX; el director LIMITA

7. El subordinat i el director DECIDEIXEN

# 1.3. Direcció i lideratge

## • Teories del comportament - 2

Graella de BLAKE i MOUTON  
Relació entre les teories del comportament





# 1.3. Direcció i lideratge

- Teories contingents-1

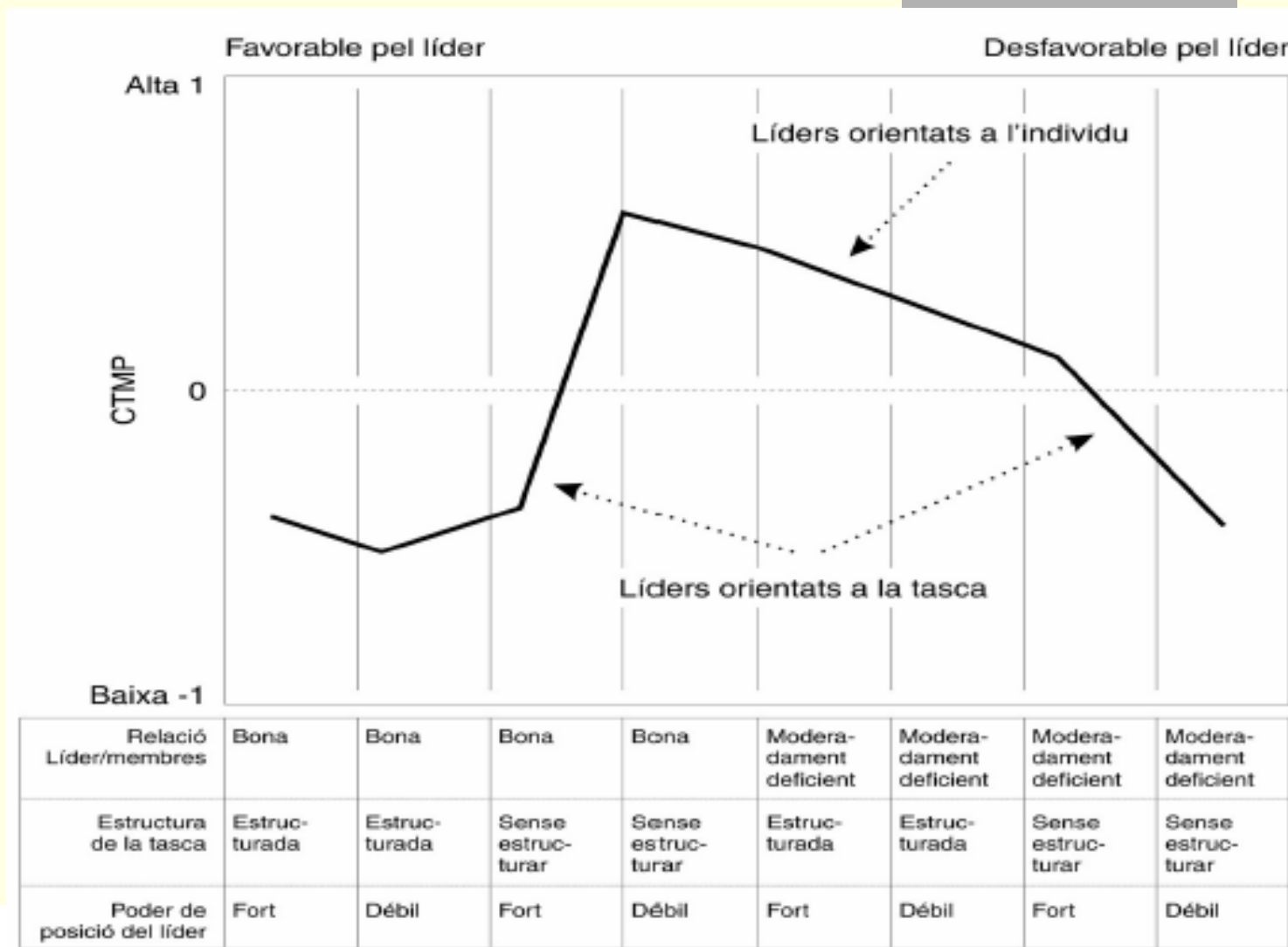
Primer model contingent integral de lideratge

**FIEDLER (1967)**



**UNIVERSITAT DE VALÈNCIA**

Departament de Direcció d'Empreses

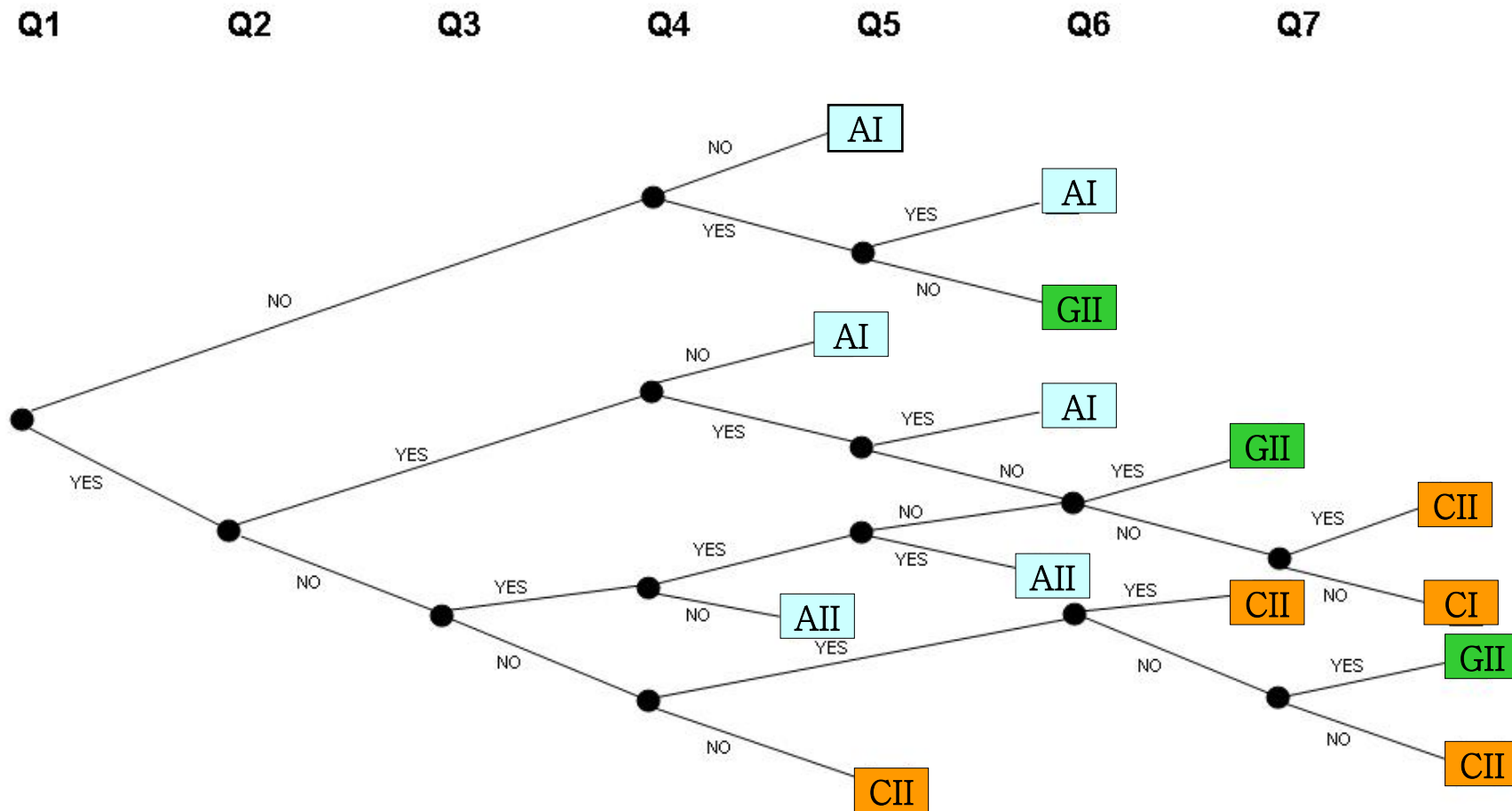


Font: Claver et al. (1995) p. 338

# 1.3. Direcció i lideratge

- Teories contingents - 2a

VROOM i JAGO (1988): model de la participació del líder, actualitzat.



## 1.3. Direcció i lideratge

### • Teories contingents - 2b

**VROOM i JAGO (1988): Model de la participació del líder, actualitzat**

#### Llegenda 1: qüestions per concretar

- Q1.** És una decisió important/crítica?
- Q2.** El líder té prou capacitat/informació?
- Q3.** Es tracta d'un problema ben estructurat?
- Q4.** Cal l'acceptació/compromís per a executar-la?
- Q5.** És probable que siga acceptada?
- Q6.** Els objectius personals i organitzatius són congruents
- Q7.** Pot ser conflictiu obtenir la solució escollida?

#### Llegenda 2: estils de direcció

**AI** (autoritari, tipus I): Pren la decisió amb la informació que té disponible.

**AII** (autoritari, tipus II): Pren la decisió amb la informació dels subordinats.

**CI** (consultiu, tipus I): Exposa el problema a cada col·laborador; pren la decisió a partir dels suggeriments.

**CII** (consultiu, tipus II): Exposa el problema al grup de col·laboradors; pren la decisió a partir dels suggeriments.

**GII** (participatiu, tipus II): Discuteix el problema amb l'equip de col·laboradors; pren la decisió consensuada.

# 1.3. Direcció i lideratge

## • Teories contemporànies - 1

### 1. LIDERATGE D'EQUIPS DE TREBALL (a partir de 1980)

El líder té quatre **rols bàsics** dins i fora de l'equip:

- ENLLAÇ AMB GRUPS EXTERNS
- RESOLUCIÓ DE PROBLEMES EXTREMS
- GESTIÓ DELS CONFLICTES INTERNS
- DESENVOLUPAMENT DE L'EQUIP

### 2. LIDERATGE PARTICIPATIU (Hermel, 1990)

- ❖ Procés directiu **GLOBAL** consistent a crear en **TOTS** els membres de l'organització, un comportament **d'ACTOR-DECISOR** que contribueix a la **MILLORA o al CANVI** del funcionament i dels resultats organitzatius.

### 3. LIDERATGE TRANSACCIONAL vs. TRANSFORMACIONAL (Bas i Avolio, 1994)

- **LÍDER TRANSACCIONAL:** Té poder i motiva els col·laboradors cap als objectius establits per acord concretant les necessitats de rols i tasques.
- **LÍDER TRANSFORMACIONAL:** Té carisma i potencia els interessos personals dels col·laboradors ajustant-los al desenvolupament organitzatiu.

## 1.3. Direcció i lideratge

### • Teories contemporànies - 2

(castellà)

#### LÍDER TRANSACCIONAL

El poder es la norma. Sus instrumentos son el cabildeo, la suspensión de favores y prebendas, el dar algo para recibir algo.

Es ideal para establecer contactos; su peor característica es el abuso del poder. Está indefectiblemente vinculado al "poder del cargo"; es decir, la posición y la influencia que da el cargo que se ocupa en la posición jerárquica.

Su objetivo es cumplir la meta de la organización la interacción humana no es importante.

VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA

Departament de Direcció d'Empreses

#### LÍDER TRANSFORMACIONAL

La dirección hacia la mejora continua de la calidad, la reducción de las distinciones jerárquicas y la delegación de poder hacia los miembros del equipo son indicios claros de un liderazgo transformativo.

Apela a los móviles más elevados para mejorar la calidad de la vida humana. No depende del cargo que se ocupe.

Encierra la promesa de progreso para los negocios y para la sociedad en general, ya que es capaz de producir cambios fundamentales, contestar las preguntas más fundamentales y crear nuevos paradigmas.





# PART I. Introducció

## TEMA 2

### ***LES DECISIONS EN L'EMPRESA***

- 2.1. El procés de presa de decisions
- 2.2. Tipus de decisions
- 2.3. Models de decisió



# PART I. Introducció

## Bibliografia bàsica

- Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C., i Ferrer, C. (2006): Cap. 8
- Robbins, S. P., i Coulter, M. (2010): Cap. 6
- Tarazona, F. J. (2012): Part II

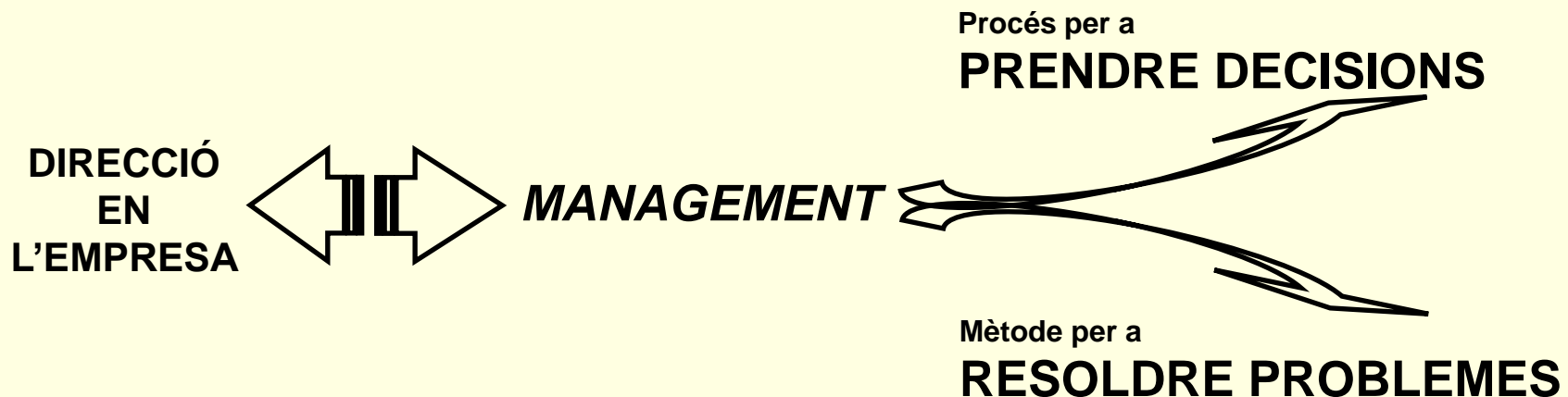
## ❖ Bibliografia complementària

- ✓ Menguzzato, M. dir. (2009):
  - Sobre 2.1, vegeu Fernández Sánchez:  
“Toma de decisiones: La previsible irracionalidad” (p. 113)
  - Sobre 2.2, vegeu Urria Urbieto:  
“Las decisiones estratégicas en equipos directivos” (p. 101)
  - Sobre 2.3, vegeu Lapidra i Alegre:  
“Estrategia y sistema de información” (p. 129)



## 2.1. El procés de presa de decisions

- Introducció 1



### **Strategic Management**

Característiques:

1. A llarg termini
2. Integrador
3. Obert
4. Participatiu
5. Idiosincràtic



### **PROCÉS GLOBAL DE PRESA DE DECISIONS**

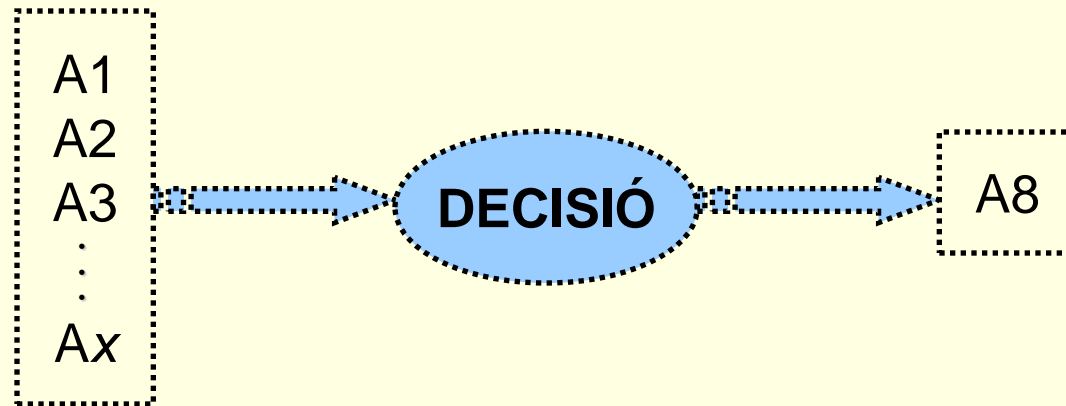
- Per a què es decideix? (Objectiu/s)
- Qui decideix? (Estrateg/s)
- Quins tipus de decisions? (Nivell/s)
- Com es decideix? (Procés/essos)
- Com executem la decisió? (Individu/s)
- Quin resultat té la decisió? (Control/s)
- Com podem variar la decisió? (Avaluació/ons)
- (...)

## 2.1. El procés de presa de decisions

- Definicions 1

El concepte de DECISIÓ ha anat evolucionant en desenvolupar-se el *management*:

### 1. “ELECCIÓ D’UNA ALTERNATIVA ENTRE DIVERSES”



### 2. “TRANSFORMACIÓ D’INFORMACIÓ EN ACCIÓ”

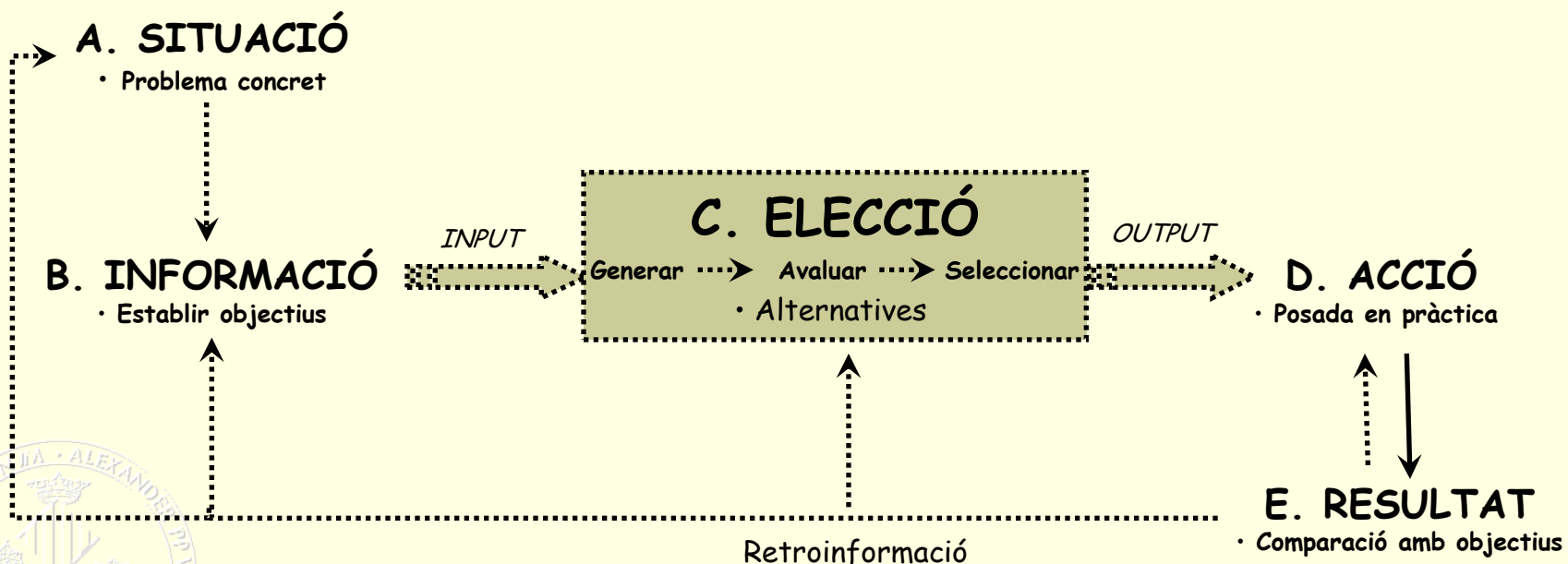


## 2.1. El procés de presa de decisions.

### • Definicions 2

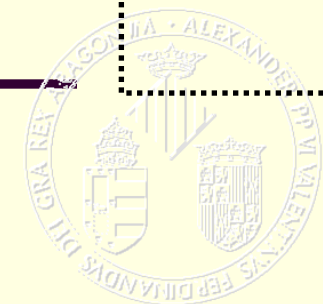
La perspectiva estratègica considera tots els elements que afecten una decisió:

**3.** "Una decisió és el resultat dinàmic d'un procés complet i integrat, efectuat per aconseguir algun objectiu"



PROCÉS DE  
PRESA DE DECISIONS:

- A. Fase PRÈVIA
- B. Fase D'INTEL·LIGÈNCIA
- C. Fase de DISSENY
- D. Fase d'EXECUCIÓ
- E. Fase de REVISIÓ





## 2.2. Tipus de decisions

- Quadre general

	OPERATIVES	TÀCTIQUES	ESTRATÈGIQUES
ESTRUCTURADES	<i>TOTES LES FASES SÓN ESTRUCTURADES</i>		
	Ex.: reclutament	Ex.: retribució salarial	Ex.: avaluació del treball
SEMI-ESTRUCTURADES	<i>UNA FASE O MÉS NO SÓN ESTRUCTURADES</i>		
	Ex.: planificació de plantilles	Ex.: plans de carrera	Ex.: sistema d'informació
NO ESTRUCTURADES	<i>TOTES LES FASES SÓN NO ESTRUCTURADES</i>		
	Ex.: enriquiment del lloc	Ex.: selecció per potencial	Ex.: aprenentatge

## 2.2. Tipus de decisions

- **Decisions estratègiques**

<b>DECISIONS ESTRATÈGIQUES</b>	
<b>CARACTERÍSTIQUES</b>	<b>CONCEPTE CLAU</b>
1. Són clarament afectades per les expectatives i valors dels grups d'interès de l'organització.	1. Idiosincràsia
2. Necessiten l'anàlisi, l'avaluació i l'elaboració de molta informació amb incertesa elevada.	2. Integració
3. El contingut fa referència a l'àmbit global (intern i extern) de l'activitat d'una organització.	3. Sistema obert
4. Comprometen un volum important de recursos i varien les capacitats de l'organització.	4. Participació
5. Les conseqüències són difícilment reversibles i afecten el futur de tota l'organització.	5. Llarg termini



## 2.2. Tipus de decisions

### • Decisions en el procés estratègic

<b>FASES DEL PROCÉS ESTRATÈGIC</b>	<b>IDEES CLAU</b>
<b>1. DIAGNÒSTIC</b>	<p>"La font més normal d'equivocacions en decisions de direcció és la importància que donem a trobar la <u>resposta adequada</u> en lloc de <u>la pregunta correcta</u>" (Drucker, 1970)</p> <p><b>Tres possibles errors a l'hora de fer l'anàlisi o el diagnòstic d'un problema (Huber, 1984)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Tendència a definir un problema pensant en una solució coneguda/anterior</li><li>■ Tendència a concentrar-se en objectius d'ordre inferior (no estratègics)</li><li>■ Tendència a diagnosticar el problema pels símptomes</li></ul>
<b>2. FORMULACIÓ</b>	<p>Per a dissenyar les alternatives més idònies (Bueno, Cruz i Durán, 1989): "La <u>informació quantificada</u> s'ha de combinar amb informació basada en experiències, intuïcions i creativitat, <u>impossible de quantificar</u>"</p> <p><b>L'avaluació de les possibles alternatives és més o menys objectiva segons el nivell d'informació que puguem aconseguir. Pot haver-hi les situacions següents:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Ambigüïtat:</b> Informació escassa</li><li>■ <b>Sense ambigüïtat:</b> Certesa (informació perfecta) Risc (probabilitat objectiva) Incertesa (probabilitat subjectiva)</li></ul>
<b>3. IMPLEMENTACIÓ</b>	<p>"La capacitat de <u>lideratge</u> de tota la línia jeràrquica és fonamental" (Adair, 1985)</p> <p><b>Si volem garantir una correcta posada en marxa de l'alternativa triada, cal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Involucrar en la fase d'elecció les persones responsables d'executar-la.</li><li>■ Aconseguir l'acceptació i la motivació de tots els membres de la unitat organitzativa.</li><li>■ Proporcionar tots els recursos necessaris, materials i humans.</li></ul>
<b>4. AVALUACIÓ</b>	<p><b>El procés de presa de decisions és iteratiu, cosa que significa que, si cal, es pot tornar a etapes prèvies sense haver tancat el procés.</b></p> <p>El model purament racional, que és seqüencial i causal, no és més que una descomposició irreal, producte d'una ideologia racionalista tradicional... La perspectiva estratègica considera aquest procés molt més complex, precisament per les relacions entre fases.</p>

## 2.3. Models de decisió

- Qüestió prèvia

### PER QUÈ NECESSITEM MODELS PER A DECIDIR?

Les bones decisions van associades, en general, a un model que serveix:

1. Com a marc general per a decidir
2. Per a la recerca prèvia de dades
3. Per a millorar l'eficàcia de la decisió

A més, els models de decisió

- a) Són un mapa per a orientar el treball individual i col·lectiu
- b) Permet dividir l'activitat laboral en etapes
- c) Són útils per a l'aprenentatge organitzatiu



## 2.3. Models de decisió

- **Model racional únic: supòsits**

1. Els problemes del decisor cal que siguin evidents.
2. També han de ser evidents els objectius i, a més, els criteris han de ser d'acceptació general.
3. Cal conèixer totes les alternatives de solució i ser previsible totes les conseqüències de les accions.
4. El model comporta que els decisors són racionals, la qual cosa implica:
  - a) Que no tenen limitacions per a reconèixer els problemes.
  - b) Que poden processar tota la informació rellevant.
  - c) Que incorporen correctament al procés les conseqüències immediates i futures.
  - d) Que busquen l'alternativa que maximitza els resultats desitjats.



## 2.3. Models de decisió

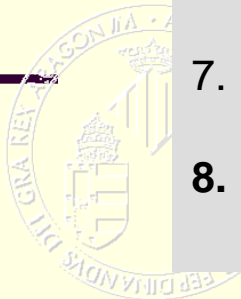
- **Model de racionalitat limitada: crítica**

- ❖ LA INFORMACIÓ, EN GENERAL, NO ÉS FIABLE  
Tendència a no donar ni voler rebre informació negativa.
- ❖ LA INCERTESA EN LA INFORMACIÓ ES PERD EN COMUNICAR-LA  
Tendència a ignorar o evitar la part de la informació més ambigua.
- ❖ LA FALTA DE TEMPS DU A USAR ESTEREOTIPS  
Tendència a triar alternatives *estàndard* per similitud.
- ❖ LA QUANTITAT I COMPLEXITAT DE LA INFORMACIÓ  
Tendència a la saturació de tota mena d'informació.
- ❖ LA PRESSIÓ AMB LA QUAL ES PRENEN MOLTES DECISIONS  
Tendència a reduir la capacitat de pensar per problemes relacionals.

## 2.3. Models de decisió

- **Model de racionalitat limitada: passos**

1. **Establim la meta** o definim el problema que volem resoldre.
2. Assenyalem el **nivell apropiat de conformitat** o satisfacció.
3. Usem **mètodes heurístics** a fi de reduir les possibles solucions.
4. Si la solució **no té viabilitat...**  
Abaixem el nivell satisfactori i repetim els passos 2 i 3.
5. Si hi ha **una alternativa viable**, n'avaluem l'acceptabilitat.
6. Si **la alternativa és inacceptable...**  
Repetim els passos 3 a 5 per a una altra alternativa.
7. Si és **acceptable**, la posem en pràctica.
8. **Avaluem** si l'objectiu s'ha complit...  
i apugem o abaixem el nivell de satisfacció per a **decisiones futures**.



## 2.3. Models de decisió

- **Model de racionalitat limitada: supòsits**

### 1. RECERCA LIMITADA

- No s'identifiquen totes les solucions possibles.
- Les solucions s'analitzen una a una, per separat.
- La solució acceptable no necessita ser òptima.

### 2. MÈTODES HEURÍSTICS

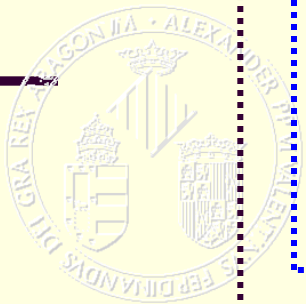
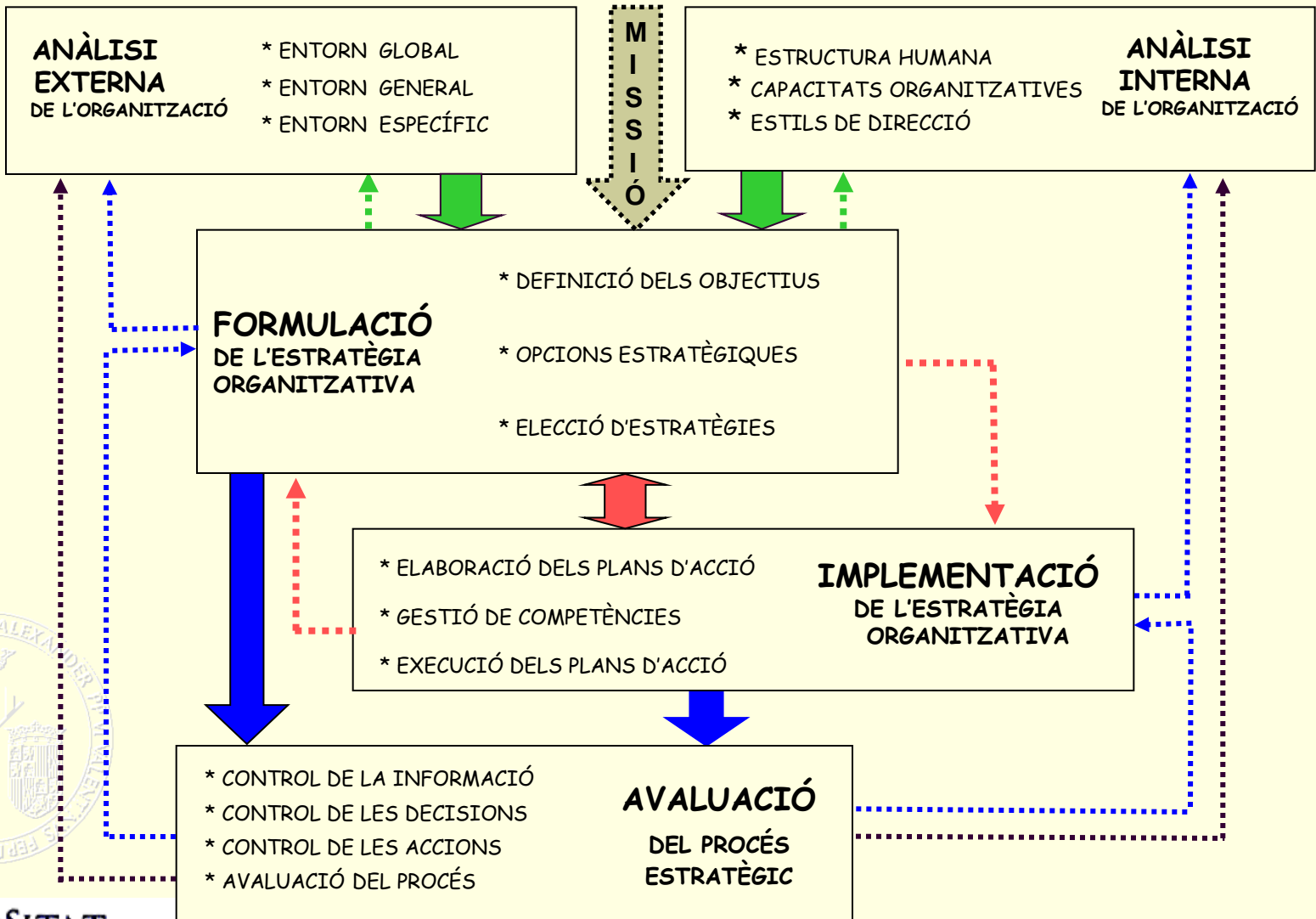
- Regles que guien la recerca d'alternatives.
- Ocupen el lloc dels criteris de selecció racional.
- Són mètodes *no rigorosos* com el tanteig, la intuïció, la pràctica, etc.

### 3. SOLUCIÓ CONFORMISTA

- Solució mínimament acceptable, en lloc de l'òptim.
- Buscar l'òptim és molt car o impossible.
- Només requereix criteris mínims (suficients) de satisfacció.

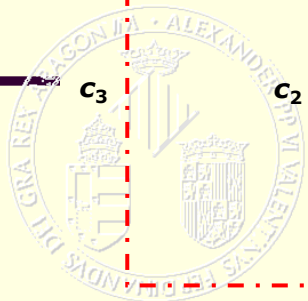
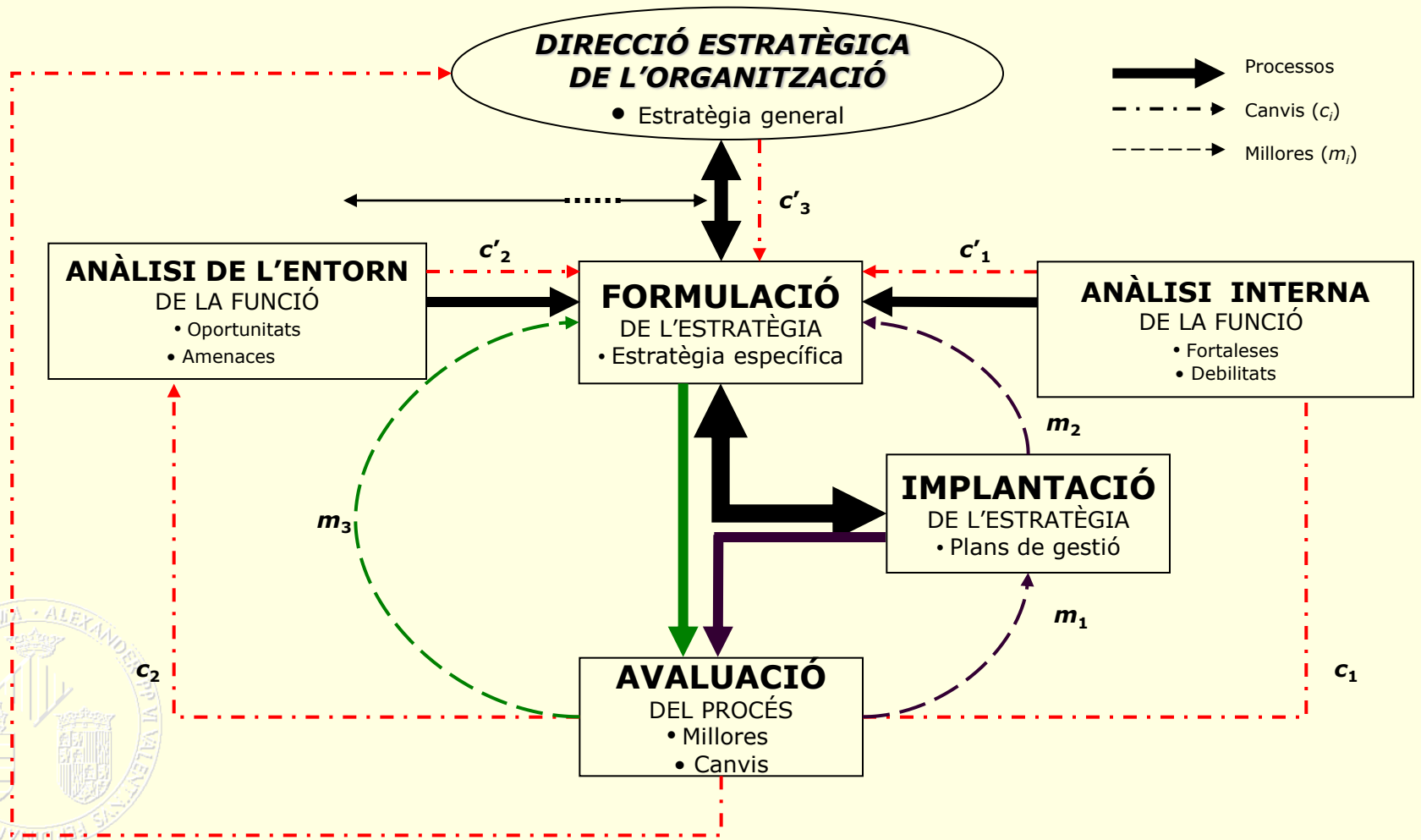
## 2.3. Models de decisió

- Model de racionalitat grupal: nivell organitzatiu



## 2.3. Models de decisió

- Model de racionalitat grupal: nivell funcional



## 2.3. Models de decisió

- **Model de racionalitat grupal: supòsits**

### 1. REALITAT ORGANITZATIVA

- No podem suposar un sol decisor (persona única o grup monolític).
- No podem suposar un sol objectiu (ni personal ni organitzatiu).
- No podem suposar un sol criteri (ni tècnic, ni econòmic, ni...).

### 2. PROBLEMES COMPLEXOS

- No només compta l'individu; cal considerar el col·lectiu.
- No només interessos econòmic; cal considerar els psicosocials.
- No només dades del passat; cal considerar el futur.

### 3. PERSPECTIVA ESTRATÈGICA

- Es proposa anar cap a organitzacions més integrades.
- Es proposa anar cap a organitzacions més idiosincràtiques.
- Es proposa anar cap a organitzacions més participatives.

## 2.3. Models de decisió

- **Model de racionalitat grupal: característiques**

### AVANTATGES

Els efectes del grup són positius en:

- a) L'acumulació de coneixement per decidir
- b) La generació d'alternatives
- c) L'elecció d'una alternativa adequada
- d) La creació d'un bon ambient per implementar

### LIMITACIONS

Els aspectes negatius del grup són:

- a) Les limitacions al potencial del grup, d'un líder dominant.
- b) Els compromisos entre integrants redueix l'eficàcia.
- c) Més lentitud en la presa de decisions redueix l'eficiència.



# PART I. Introducció

## TEMA 3

### ***ESTRATÈGIA I DIRECCIÓ ESTRATÈGICA***

- 3.1. Evolució del procés de direcció
- 3.2. Concepte d'estratègia
- 3.3. Models de procés estratègic



# TEMA 3. Estratègia i direcció estratègica

## Bibliografia bàsica

- **Guerras i Navas (2012):** Cap. 1
- **Johnson, Scholes i Whittington (2010):** Cap. 1
- **Tarazona (2010):** Part I

## ❖ Bibliografia complementària

- ✓ **Menguzzato, M. dir. (2009):**
  - Sobre 3.1, vegeu Ventura Victoria:  
“Reflexiones sobre la dirección estratégica ” (p. 61)
  - Sobre 3.2, vegeu Ferrer Beltrán:  
“Gestión del cambio estratégico” (p. 291)
  - Sobre 3.3, vegeu Escribá, Sánchez i Sánchez:  
“Influencia del equipo directivo en estrategia de PYMES ” (p. 351)

## 3.1. Evolució del procés de direcció

### • En l'etapa estratègica

CONCEPTES	0. PLANIFICACIÓ A LLARG TERMINI	1. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	2. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA
<b>GENERALS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entorn ESTABLE</li> <li>Equip d'ANALISTES (<i>staff</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entorn INESTABLE</li> <li>ALTA DIRECCIÓ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Entorn TURBULENT</li> <li>Tots els IMPLICATS</li> </ol>
<b>ACTITUDINALS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Un PLA perfectament definit per al futur més probable. (un sol escenari)</i></li> <li><i>Extrapolació del PASSAT (objectiu únic i determinat)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Diverses estratègies de futur amb probabilitats semblants (diversos escenaris)</i></li> <li><i>Previsió del FUTUR (diversos objectius possibles)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Actitud PROACTIVA envers el futur i no de mera adaptació (escenaris dinàmics)</i></li> <li><i>Processos de CANVI (prospecció) (objectius deliberats-emergents)</i></li> </ol>
<b>ANALÍTICS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Anàlisi interna amb variables quantitatives (variables tècniques)</i></li> <li><i>Per a aconseguir l'objectiu els recursos són il·limitats (base: recursos materials)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Anàlisi quantitativa del context intern i extern (var. econòmiques i financeres)</i></li> <li><i>El problema bàsic és aconseguir l'ajust entre objectius i recursos (equilibri materials-humans)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Usa també variables qualitatives en/de qualsevol context (variables psicosocials)</i></li> <li><i>Els objectius estratègics depenen dels recursos i les capacitats (base: recursos humans)</i></li> </ol>

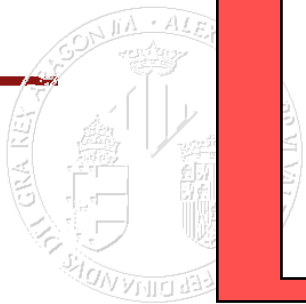
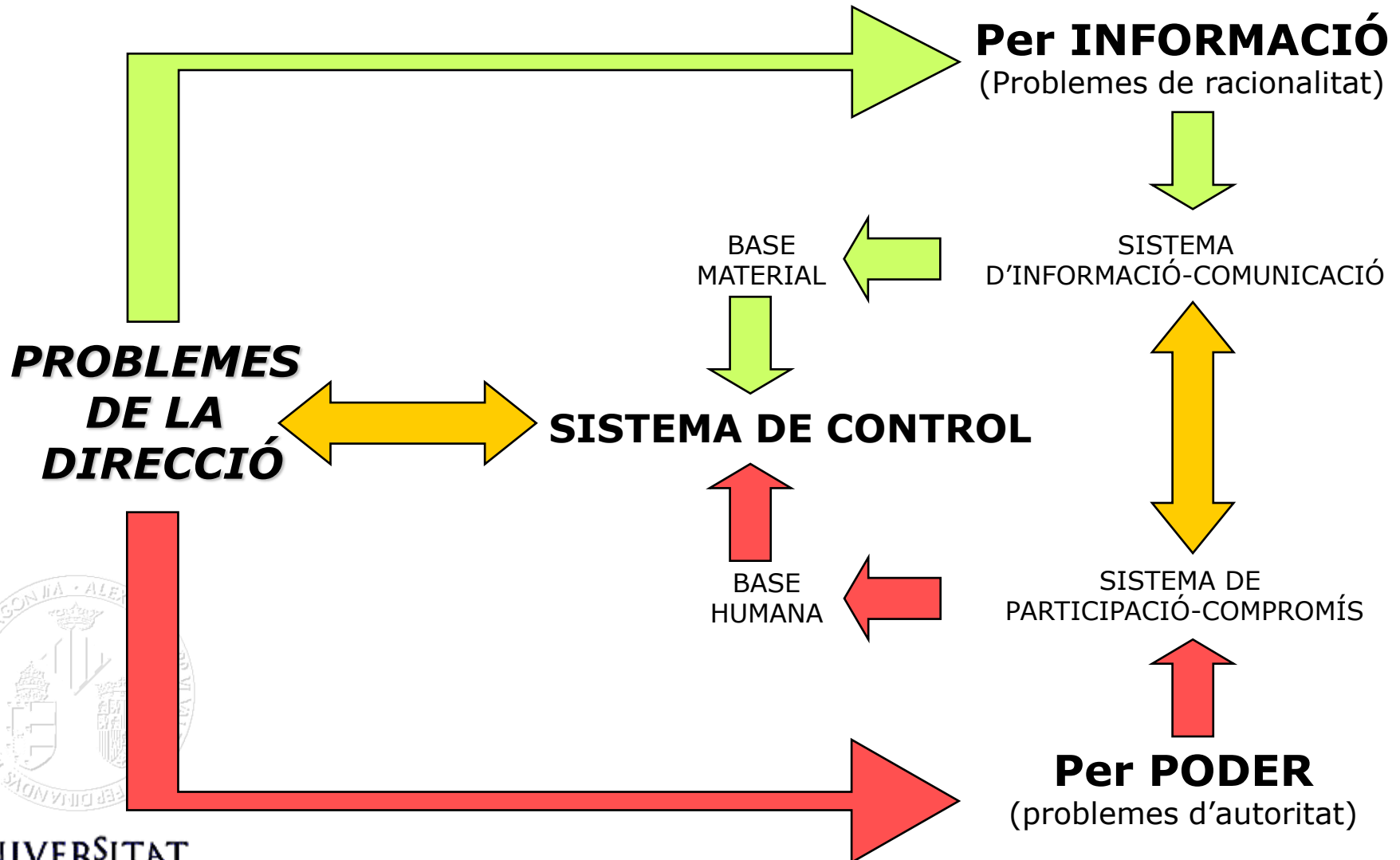
### 3.1. Evolució del procés de direcció

- *Elements de l'enfocament estratègic*



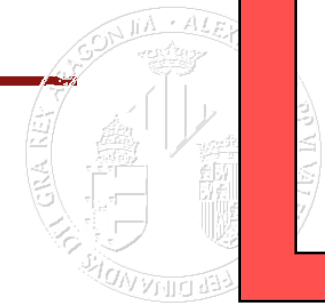
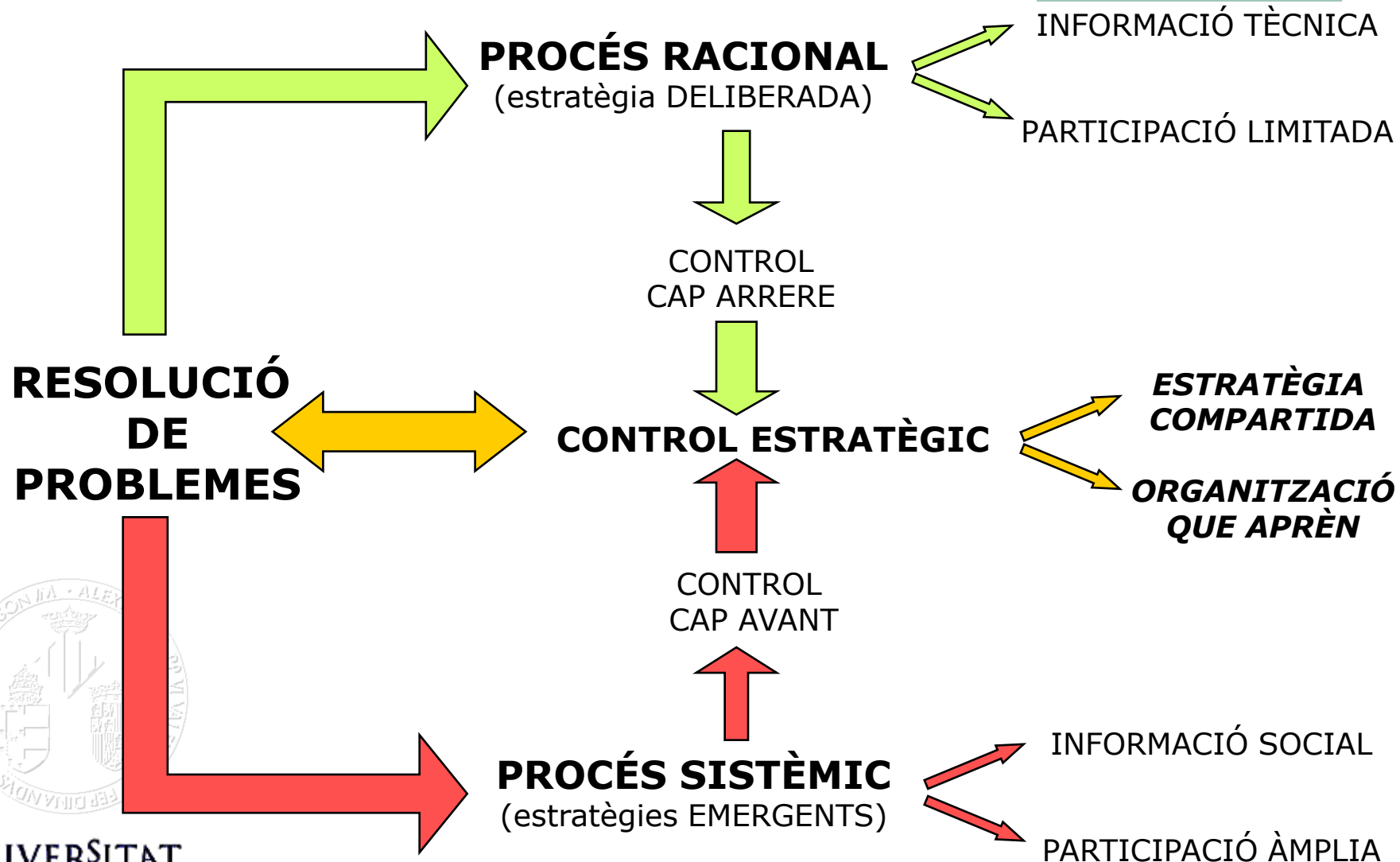
### 3.1. Evolució del procés de direcció

- *Problemes en organitzacions complexes*



### 3.1. Evolució del procés de direcció

- *Solucions en organitzacions complexes*



## 3.2. Concepte d'estratègia

### • Definicions 1

- **Concepte d'estratègia, en sentit estricte**
  - **Conjunt de decisions que l'empresa pren i posa en marxa en una situació de competència, per a la consecució dels objectius que té predeterminats.**
  
- **Concepte d'estratègia, en una definició inicial**
  - ***"L'estratègia és el model d'objectius i dels principals plans i polítiques per a assolir-los, proposats de tal manera que defineixen en quin negoci està o vol estar l'empresa i, també, la classe d'empresa que és o que vol ser".***

**Ansoff (Corporate Strategy, 1965)**



## 3.2. Concepte d'estratègia

### • Definicions 2

- **Concepte d'estratègia, en sentit més ampli**
  - És un conjunt d'actuacions que, amb diverses restriccions i perspectives, desplega una organització a fi de trobar l'ajust més adequat al seu entorn.
  
- **Concepte d'estratègia, en una definició més actual**
  - *"L'estratègia és el procés fonamental de direcció intencionada del canvi; a través del qual una organització pot definir la seua continuïtat vital facilitant, al mateix temps, l'adaptació a un entorn canviant".*

Hax i Majluf (*Strategic Management*, 1984)

## 3.2. Concepte d'estratègia

- *Dimensions - 1a*

### LOS SEIS CIEGOS Y LA EXTRAÑA BESTIA

**R**elata una antigua fábula *hindú* que seis ciegos se toparon con una extraña bestia... que por ahora no diremos su nombre.

Todos ellos habían oído hablar de ella.

Para lograr hacerse una idea de su aspecto, se acercaron, dejaron sus bastones y cada uno de ellos empezó a tocar y palpat. Y hablaron...

El primero alargó la mano y tocó el costado...

—¡Qué liso! Parece una pared

El segundo, tocó otra parte...

—¡Qué blando! Parece una manguera

El tercero escoge tocar otro lado...

—¡Qué afilado! Me recuerda a una espada o una lanza

El cuarto se agacha, toca y dice...

—¡Qué grueso! Parece el tronco de un árbol

El quinto, de puntillas, toca más arriba...

—¡Qué ancho y plano! Me recuerda a un abanico

El sexto toca otra parte...

—¡Qué largo y delgado! Me recuerda un trozo de cuerda

Y empezó el **debate**

Pronto se encontraron enzarzados en una discusión sobre el aspecto de la bestia. Con gran escándalo y violencia no se ponían de acuerdo. Casi llegaron a las manos... y a los bastones. Y un sabio *rajá* que les miraba se acercó y les dijo:

—Todos tenéis y no tenéis razón. La extraña bestia es un animal muy grande. Cada uno de vosotros ha tocado solo una parte. Reunid todas ellas y conoceréis de verdad su aspecto, de quién se trata.

**Y todos** tenían y no tenían razón...

Liso como una pared...el lomo,

Afilado como una lanza...los colmillos,

Blando como manguera...la trompa,

Grueso como un tronco...las patas,

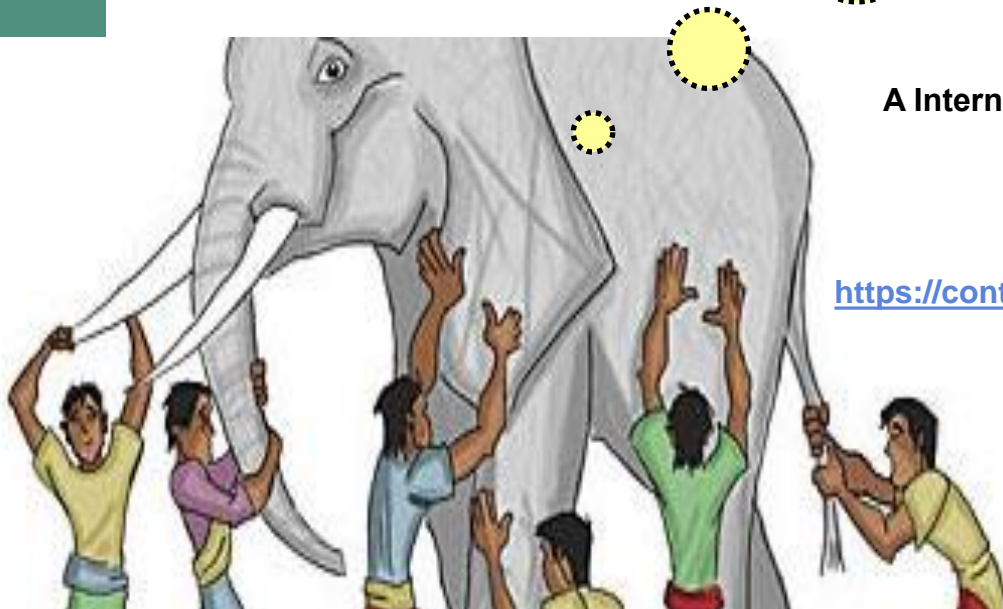
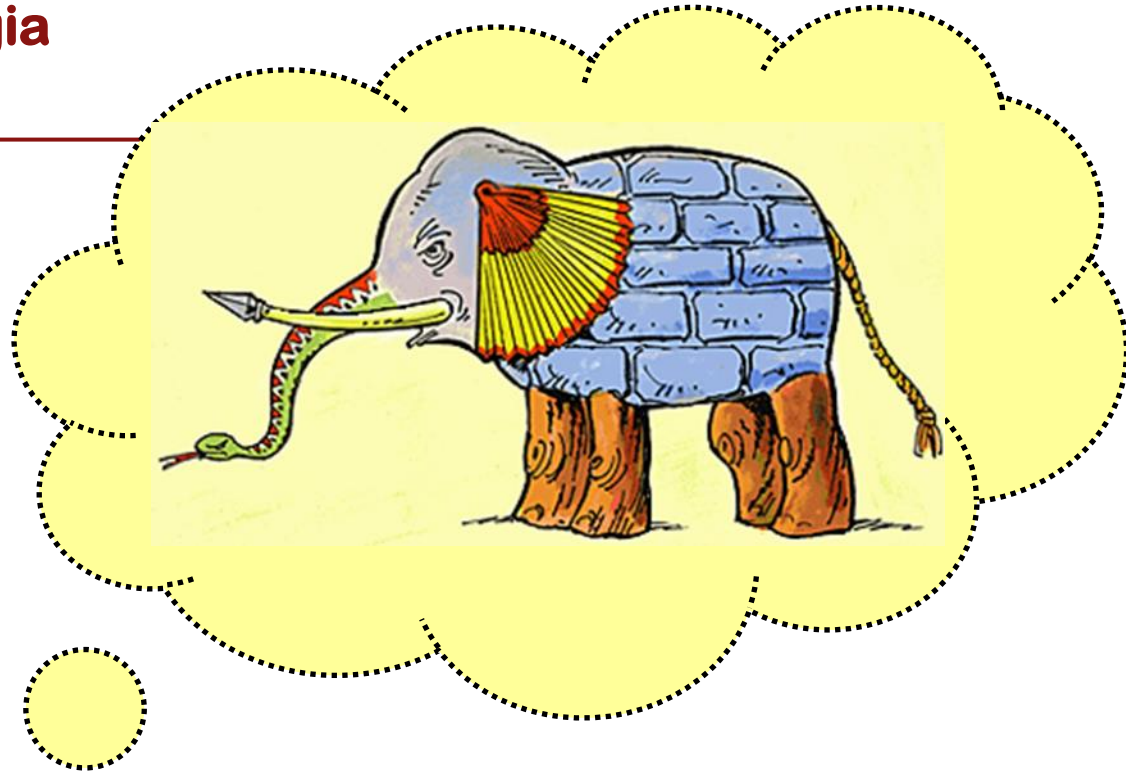
Ancho como abanico...las orejas

Delgado como cuerda...la cola,

La extraña bestia es un **Elefante**.

## 3.2. Concepte d'estratègia

### • *Dimensions-1b*



A Internet hi ha diverses versions en valencià d'aquest conte.  
Per exemple:

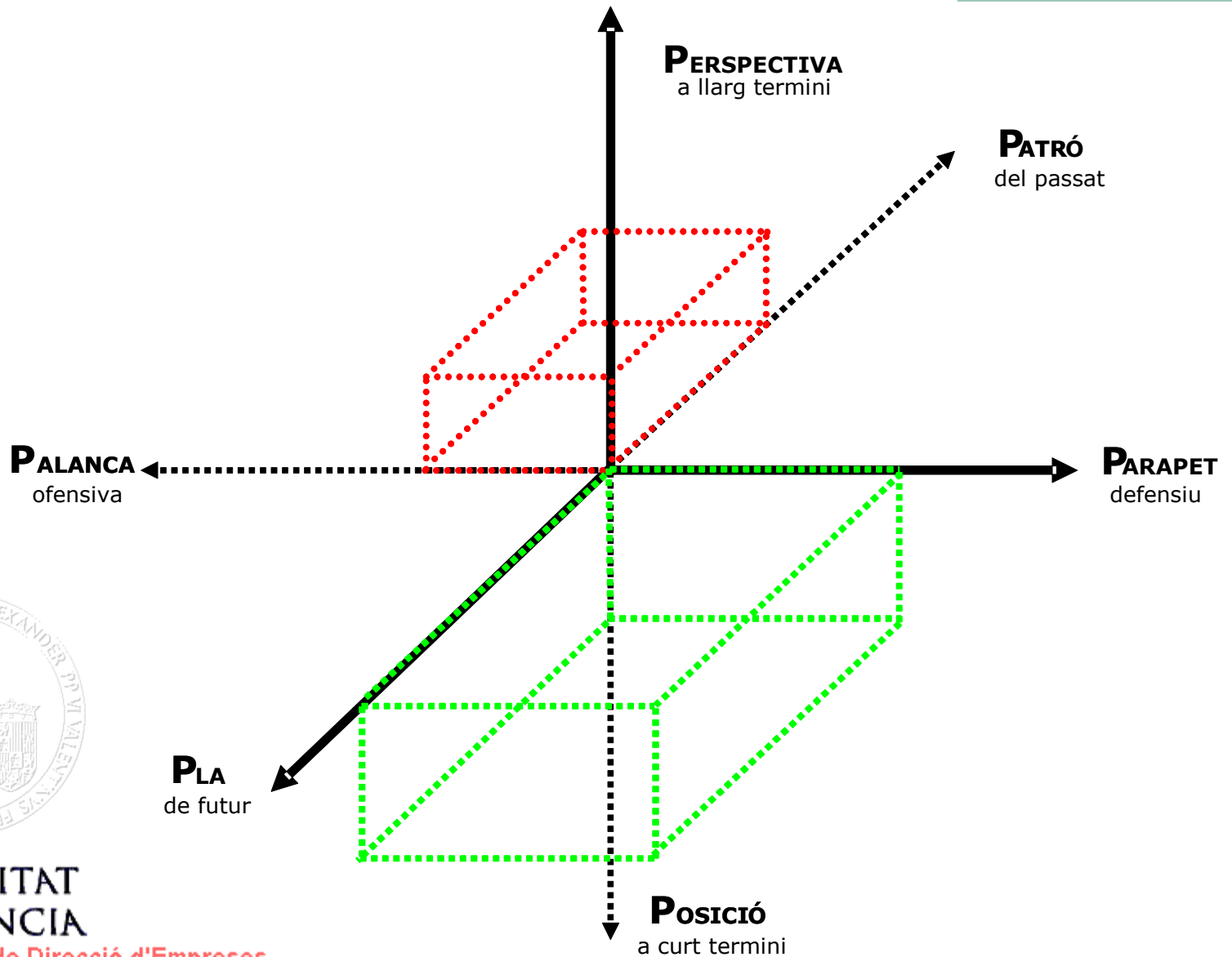
<http://xtec.cat/ceipcancladellas/pdf1/cecs.pdf>

i

[https://contesdelmon.wikispaces.com/file/view/sis\\_cegs\\_elefant.pdf](https://contesdelmon.wikispaces.com/file/view/sis_cegs_elefant.pdf)

## 3.2. Concepte d'estratègia

### • *Dimensions-2*



## 3.2. Concepte d'estratègia

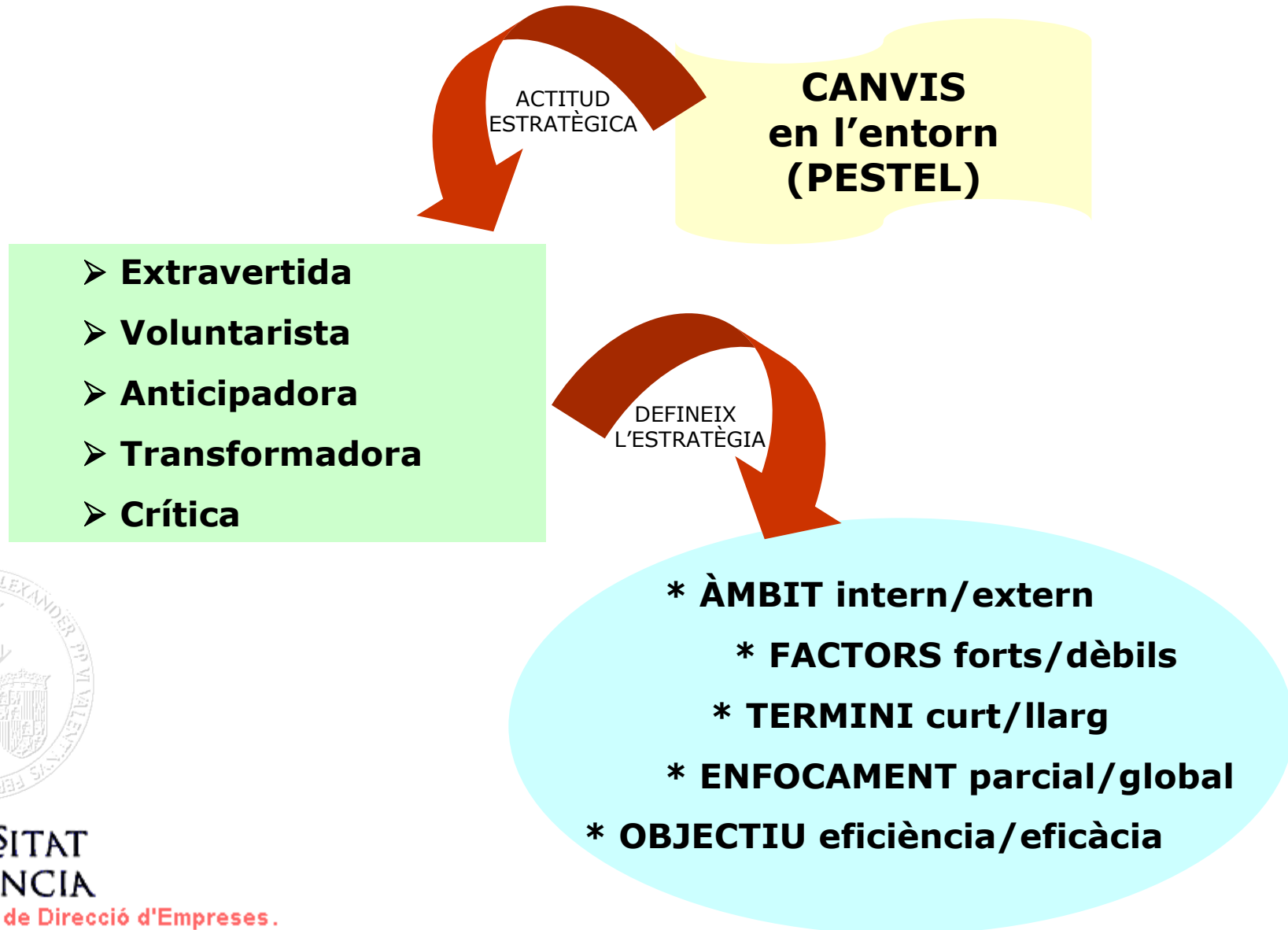
### • Comparació de conceptes

<b>PLA</b>	<b>POSICIÓ</b>	<b>PARAPET</b>
ESTRATÈGIA PROJECTADA (deliberada)	ESTRATÈGIA EXTERNA (a curt termini)	ESTRATÈGIA DEFENSIVA (limitada)
Eix cap avant	Eix cap avall	Eix cap a la dreta
PREVISIÓ	EFICIÈNCIA	CONSERVACIÓ
CONTROL	CREIXEMENT (mercat)	CONFLICTE
PRONOSTICAR (escenaris)	AUGMENTAR (resultats)	COMPENSAR (individus)
<b>PATRÓ</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PALANCA</b>
ESTRATÈGIA REALITZADA (emergent)	ESTRATÈGIA INTERNA (a llarg termini)	ESTRATÈGIA OFENSIVA (ampliada)
Eix cap arrere	Eix cap amunt	Eix cap a l'esquerra
AJUST	EFICÀCIA	INNOVACIÓ
AVALUACIÓ	DESENVOLUPAMENT (empresa)	COOPERACIÓ
CANVIAR (successos)	MILLORAR (recursos)	COMPENSAR (col·lectiu)



## 3.2. Concepte d'estratègia

### • *Actitud estratègica*



## 3.2. Concepte d'estratègia

### • *Components*

#### 1. ÀMBIT D'ACTIVITAT: Conjunt de negocis (cartera)

- Negoci = producte + mercat = (necessitats + tecnologia) + mercat
- Visió dinàmica = actual + nova

#### 2. CAPACITATS DISTINTIVES: Combinació específica de recursos mitjançant les competències actuals o potencials de l'organització.

- Recursos (materials o humans/tangibles i intangibles)
- Competències (característiques personals, professionals i socials)

#### 3. AVANTATGE COMPETITIU: Característiques concretes que situen l'organització en millor posició que els competidors en un mercat determinat.

- En costos
- En diferenciació

#### 4. SINERGIA: Definir i aplicar els tres components anteriors de manera equilibrada/ajustada; buscant un efecte sinèrgic positiu en coordinar-los.



## 3.2. Concepte d'estratègia

### • *Nivells*

#### **ESTRATÈGIA GLOBAL**

- Empresa – entorn general
- Estratègia de diferenciació
  - Estructura divisional

#### **ESTRATÈGIA DE NEGOCI**

- Empresa – entorn competitiu
- Creixement per diversificació
  - Unitats estratègiques

#### **ESTRATÈGIA FUNCIONAL**

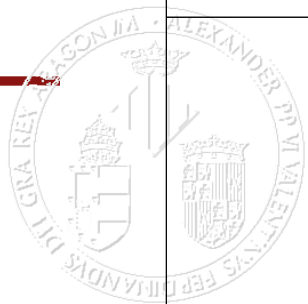
- Empresa – context intern
- Desenvolupament organitzatiu
  - Funcions empresarials



### 3.3. Models de procés estratègic

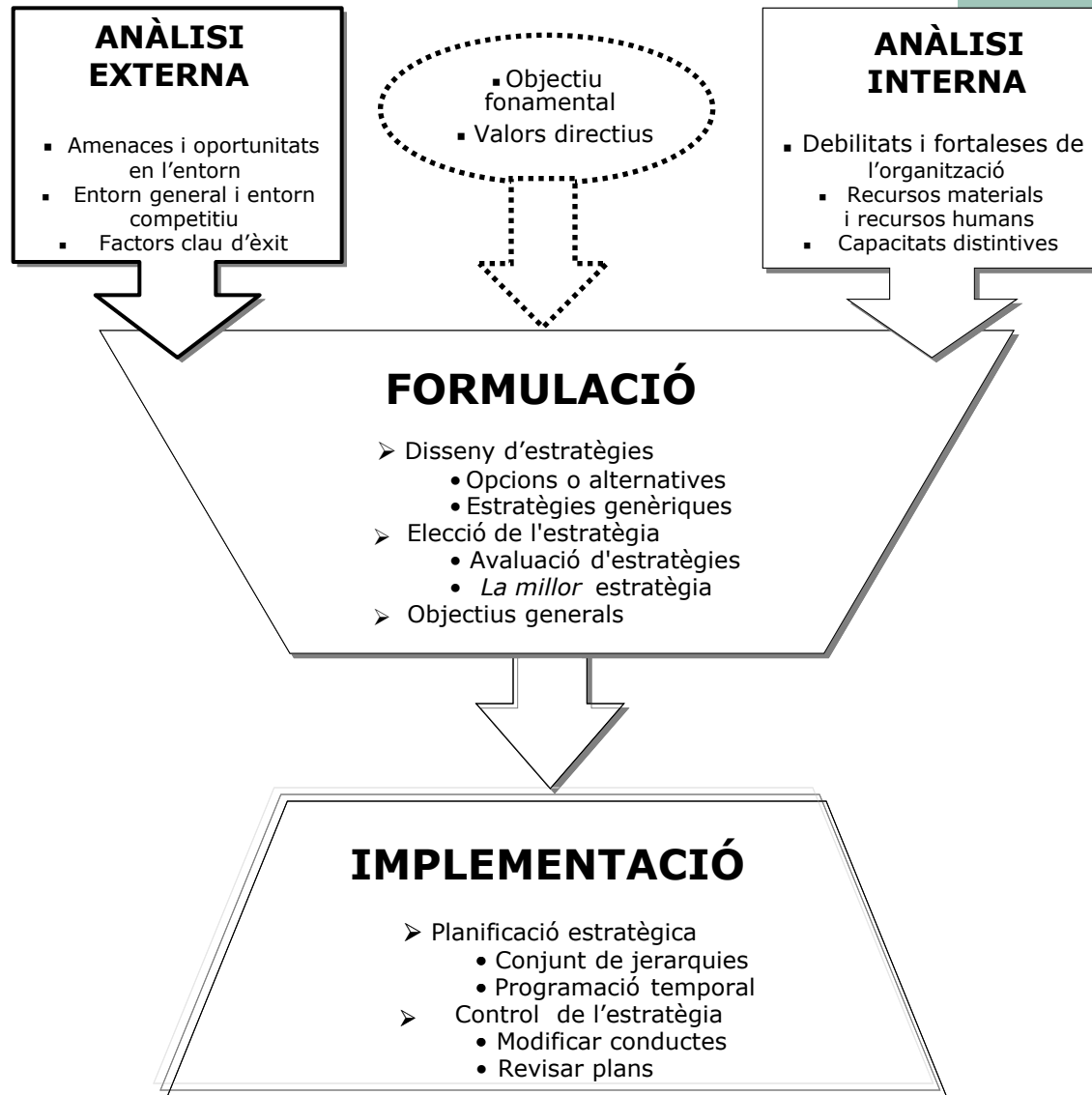
- *Escoles de pensament estratègic*

GRUP	ESCOLES RACIONALS	ESCOLES NATURALS
<b>CARÀCTER</b>	Prescriptiu (el què)	Descriptiu (el com)
<b>BASE CONCEPTUAL</b>	Teoria econòmica	Teoria de l'organització
<b>ASPECTE CENTRAL</b>	Recerca d'estratègies correctes	Anàlisi de decisions estratègiques
<b>PROPÒSIT</b>	Normes per a definir una estratègia òptima	Elements per a desenvolupar processos decisoris
<b>PERSONALITAT (estrateg)</b>	Individual	Col·lectiva
<b>RACIONALITAT (decisor)</b>	Absoluta o subjectiva	Limitada o intersubjectiva
<b>AUTORITAT (responsable)</b>	Jeràrquica o formal	Participativa o consensuada
<b>ESCOLES</b>	<p><b>1. De disseny</b> (estratègia com a perspectiva)</p> <p><b>2. De planificació</b> (estratègia com a pla)</p> <p><b>3. De posicionament</b> (estratègia com a posició)</p>	<p><b>4. D'aprenentatge</b> (estratègia com a patró)</p> <p><b>5. De poder</b> (estratègia com a palanca)</p> <p><b>6. Cultural</b> (estratègia com a parapet)</p>



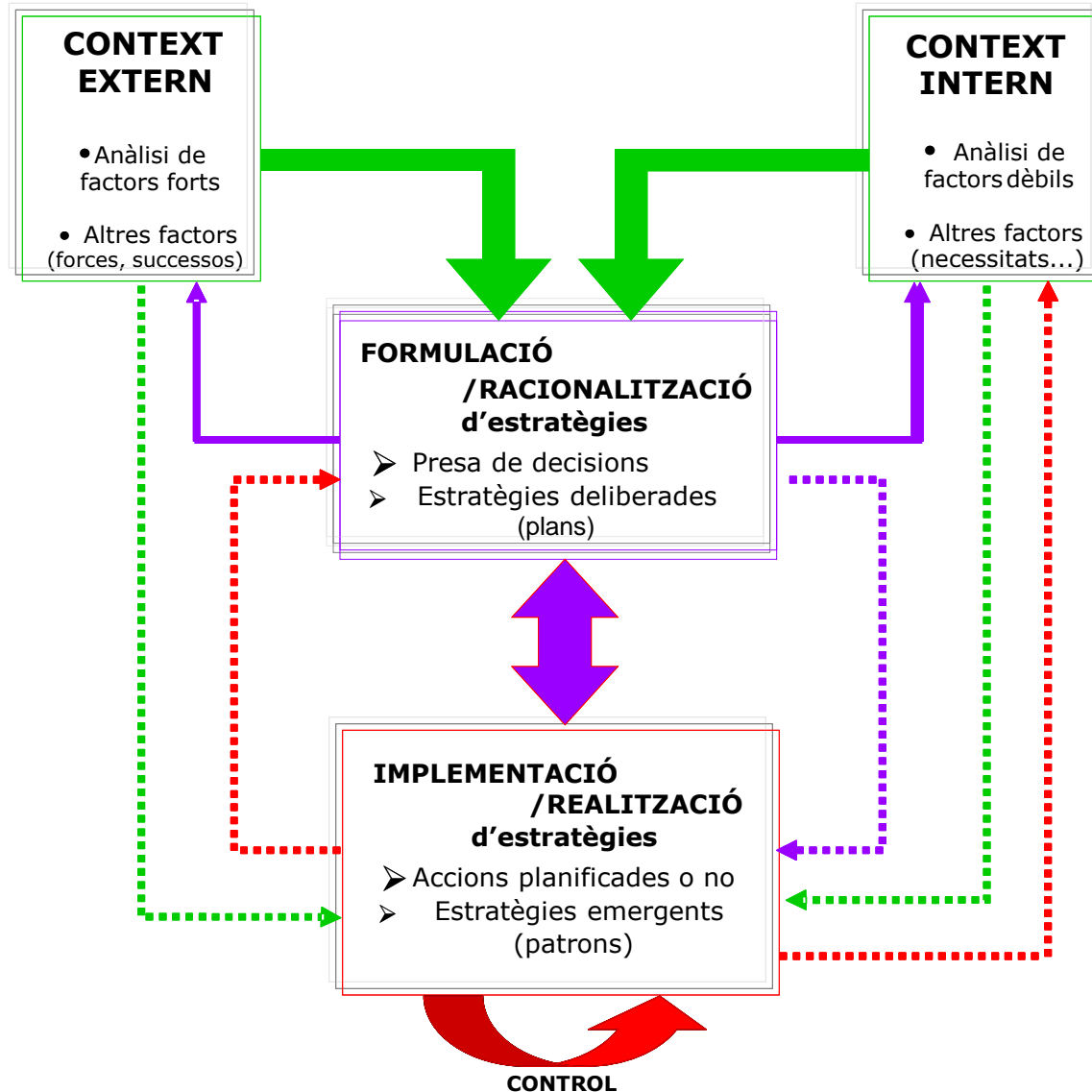
## 3.3. Models de procés estratègic

### • Model mecànic



### 3.3. Models de procés estratègic

#### • Model orgànic



### 3.3. Models de procés estratègic

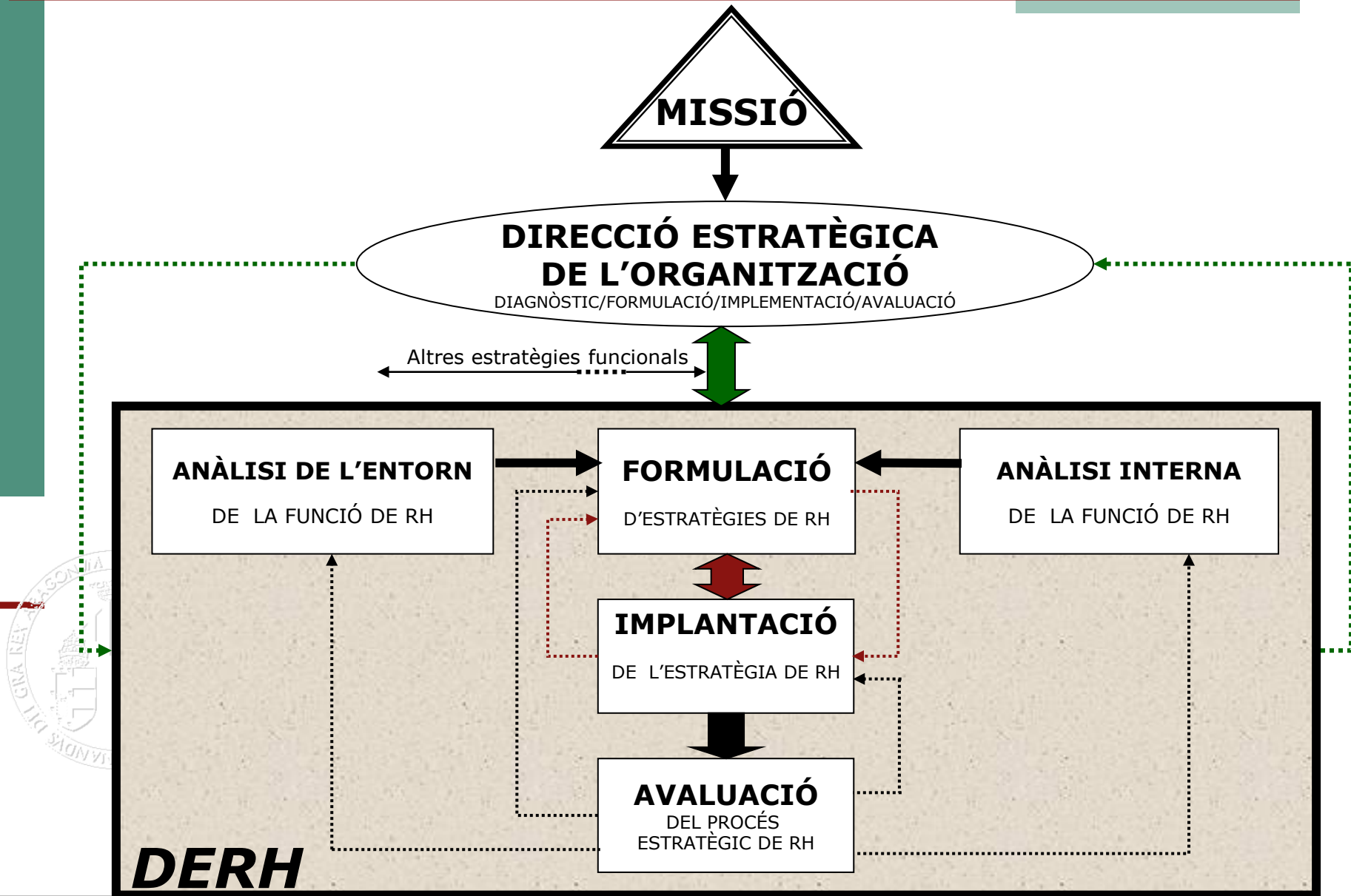
#### • Elements per a la creació d'estratègies

<b>PREMISSES<sup>1</sup></b>	<b>ESCOLES RACIONALS</b> Contingut (què)	<b>ESCOLES NATURALS</b> Procés (com)
<b>1. CREACIÓ</b>	Premeditada	Emergent
<b>2a. ESTRATEG</b> <b>2b. ESTRATÈGIA</b>	Individual Simple	Col·lectiu Complexa
<b>3. DECISIÓ</b>	Determinisme (...no existeix)	Voluntarisme (...és possible)
<b>4. CARÀCTER</b>	Genèric	Únic
<b>5. PRIORITAT</b>	Decisions Conceptual Teoria Formulació Racionalització	Accions Factual Pràctica Implementació Realització
<b>6. INTERRELACIÓ</b> (entre fases del procés)	Independents	Integrades

1. L'ordre i el concepte clau de cada premissa correspon al presentat en els models mecànic i orgànic.

### 3.3. Models de procés estratègic

- *Model integrat: funcional*



## Part I. Introducció a la direcció estratègica

### • *Bibliografia general (temes 1 a 3)*

GRANT, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Edit. Thompson-Cívitas, Madrid.

GUERRAS, L. A. i NAVAS, J. E. (2010): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Edit. Thompson-Cívitas, Madrid.

IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. i FERRER, C. (2006): *Fundamentos de dirección de empresas*. Ediciones Paraninfo, Madrid.

JOHNSON, G., SCHOLE, K., i WHITTINGTON, R. (2010): *Dirección estratégica*. Editorial Prentice-Hall, Madrid.

ROBBINS, S. P. i COULTER, M. (2010): *Administración*. Editorial Pearson Educación, Mèxic.

TARAZONA, F. J. (2010): *Direcció de recursos humans*. Servei de Normalització Lingüística, RODERIC, Universitat de València.

TARAZONA, F. J. (2012): *Direcció d'organitzacions*. Servei de Normalització Lingüística, RODERIC, Universitat de València.



# PART II. Procés bàsic

## TEMA 4

### ***MISSIÓ DE L'EMPRESA***

1. Cultura organitzativa: concepte i funcions
2. La missió, la visió i els valors de l'organització
3. Objectius organitzatius: característiques i tipus

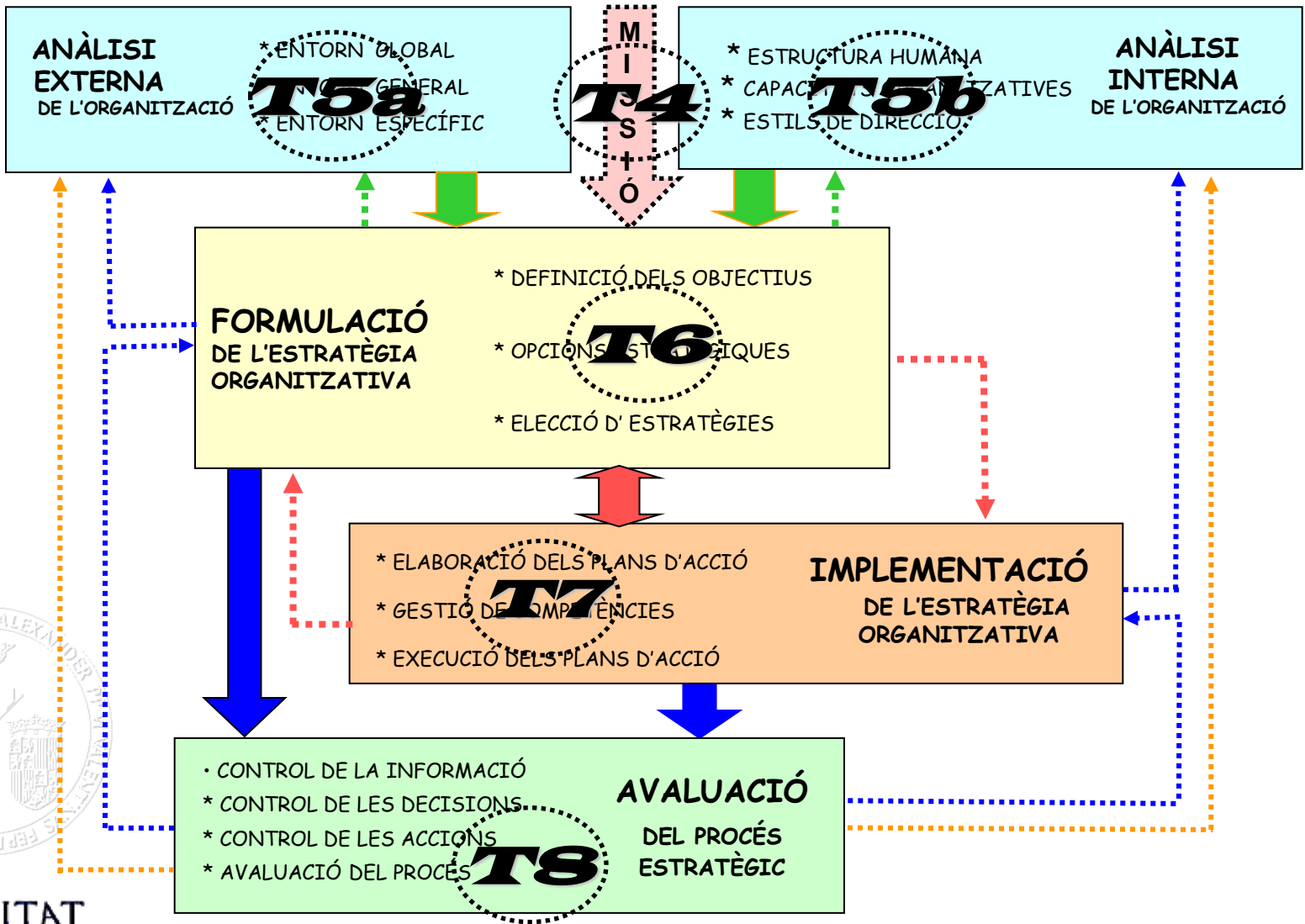
#### **Bibliografia bàsica**

<b>Navas i Guerras (2012)</b>	<b>cap. 2</b>
<b>Johnson, Scholes i Whittington (2010)</b>	<b>cap. 4 i 5</b>
<b>Menguzzato i Renau (1995)</b>	<b>cap. 5 i 11</b>



# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

\* Un model integrat



## 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

### a) Definicions

1. **CULTURA:** "Conjunt de creences i valors normalment compartits pels membres de l'organització  
que influeixen en la manera d'analitzar i d'entendre la realitat,  
en els criteris per prendre decisions  
i en la conducta o el comportament"

(SCHEIN, 1988)

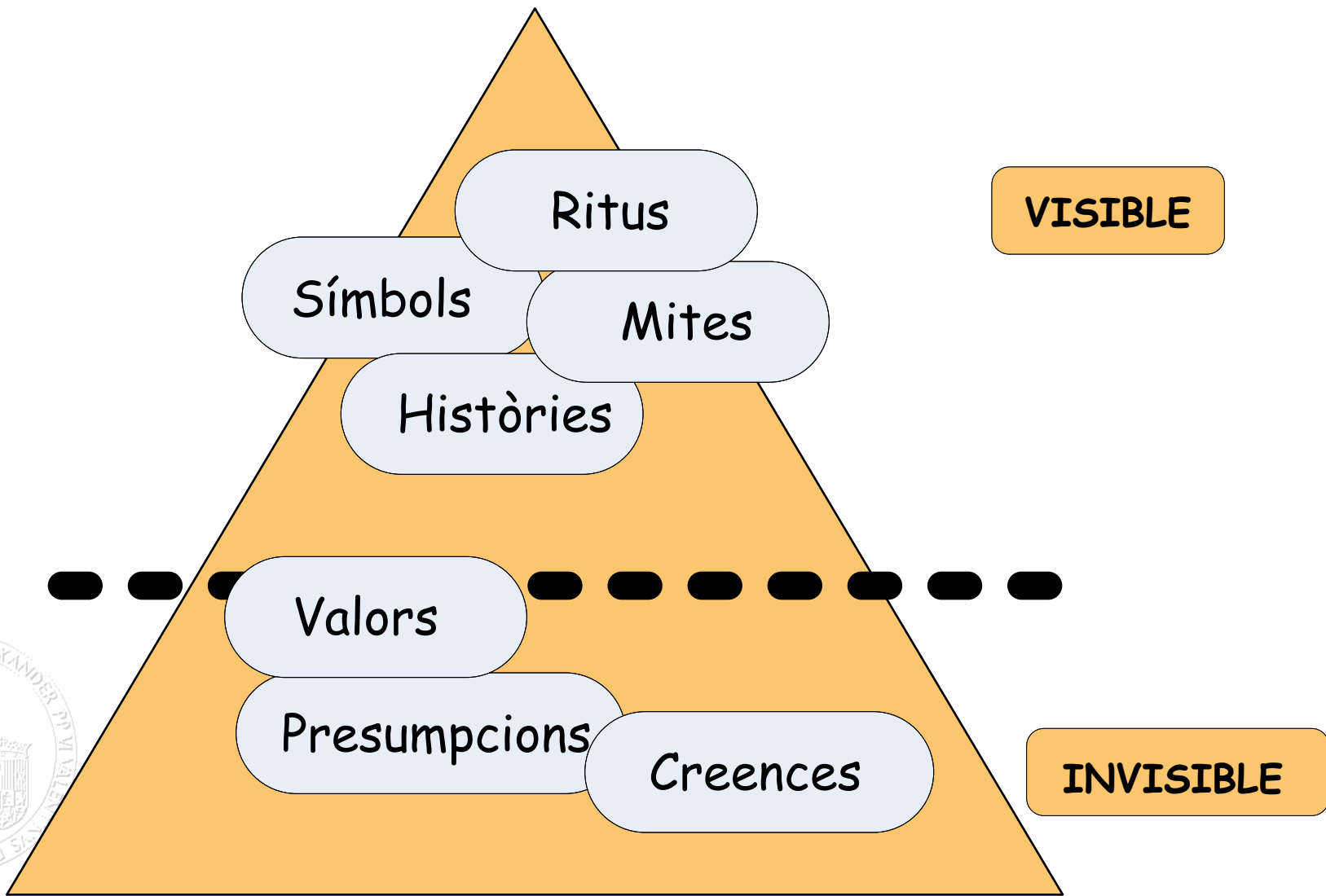
2. **CULTURA:** "És un conjunt de valors, símbols i rituals, compartits pels membres d'una determinada organització,  
que descriuen la manera com es fan les coses  
a fi de solucionar tant els problemes interns  
com els relacionats amb l'entorn"

(CLAVER, 1995)

La **CULTURA TOTAL** és el resultat de la interacció entre diverses **SUBCULTURES** que es defineixen a partir de col·lectius amb semblances  
en els continguts i en les condicions de treball,  
en els nivells de formació,  
en la posició en l'estructura jeràrquica  
i, per tant, en els interessos que defensen.

# 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

## b) Elements



# 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

## c) Procés

### 1. CREACIÓ

- Els fundadors incorporen a l'organització els primers continguts culturals en el moment inicial, amb la definició de la missió.

### 2. AJUST

- ❖ Les aportacions posteriors són producte de la visió estratègica de l'organització i les derivades **del context** social pròxim.

### 3. INTEGRACIÓ

- ❑ Durant el funcionament normal, la creació, el manteniment i la transformació de continguts culturals són el resultat de l'**aprenentatge** col·lectiu.

### 4. EVOLUCIÓ

- ✓ En moments de canvi organitzatiu, l'anàlisi de situacions i la resolució de problemes fa que **certs grups** potencien o frenen els processos d'innovació.



## 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

### d) Una tipologia

	<b>CULTURA FLEXIBLE (oberta)</b>	<b>CULTURA RÍGIDA (tancada)</b>
<b>FONAMENTS</b>	❖ LA MILLORA I EL CANVI PERMANENT	❖ EL PROCEDIMENT I LA NORMA
<b>VALORS</b>	❖ L'ADAPTABILITAT, LA FLEXIBILITAT I LA CREATIVITAT	❖ L'ORDRE, L'OBEDIÈNCIA I LA LòGICA
<b>OBJECTIUS</b>	❖ LA INNOVACIÓ I EL RISC	❖ TRADICIONALS I PREVISIBLES
<b>DIRECCIÓ</b>	❖ EL LÍDER ÉS VISIONARI, EMPRENEDOR I COL·LABORADOR	❖ EL DIRECTIU PLANIFICA, ORGANITZA I CONTROLA



## 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

### e) Funcions

#### a) FUNCIONS ESTRATÈGIQUES

Per a garantir els objectius estratègics (eficàcia), cal una CULTURA ORGANITZATIVA:

1. Que definisca la missió de manera clara i consensuada.
2. Que siga flexible per tal d'analitzar i respondre/variar les exigències de l'entorn.
3. Que siga coherent amb les exigències internes (polítiques i pràctiques).

#### b) FUNCIONS GENERALS

En el funcionament global de l'organització, la CULTURA ORGANITZATIVA influeix:

1. Sobre el plantejament dels problemes i de les solucions en qualsevol nivell.\*
2. Sobre la importància de l'experiència i de l'aprenentatge.
3. Sobre els processos de la presa de decisions:
  - Quan la informació es comparteix o no.
  - Quan es defineixen els rols dels participants.
  - Quan es concreten els objectius prioritaris, etc.

#### c) FUNCIONS PARTICULARS

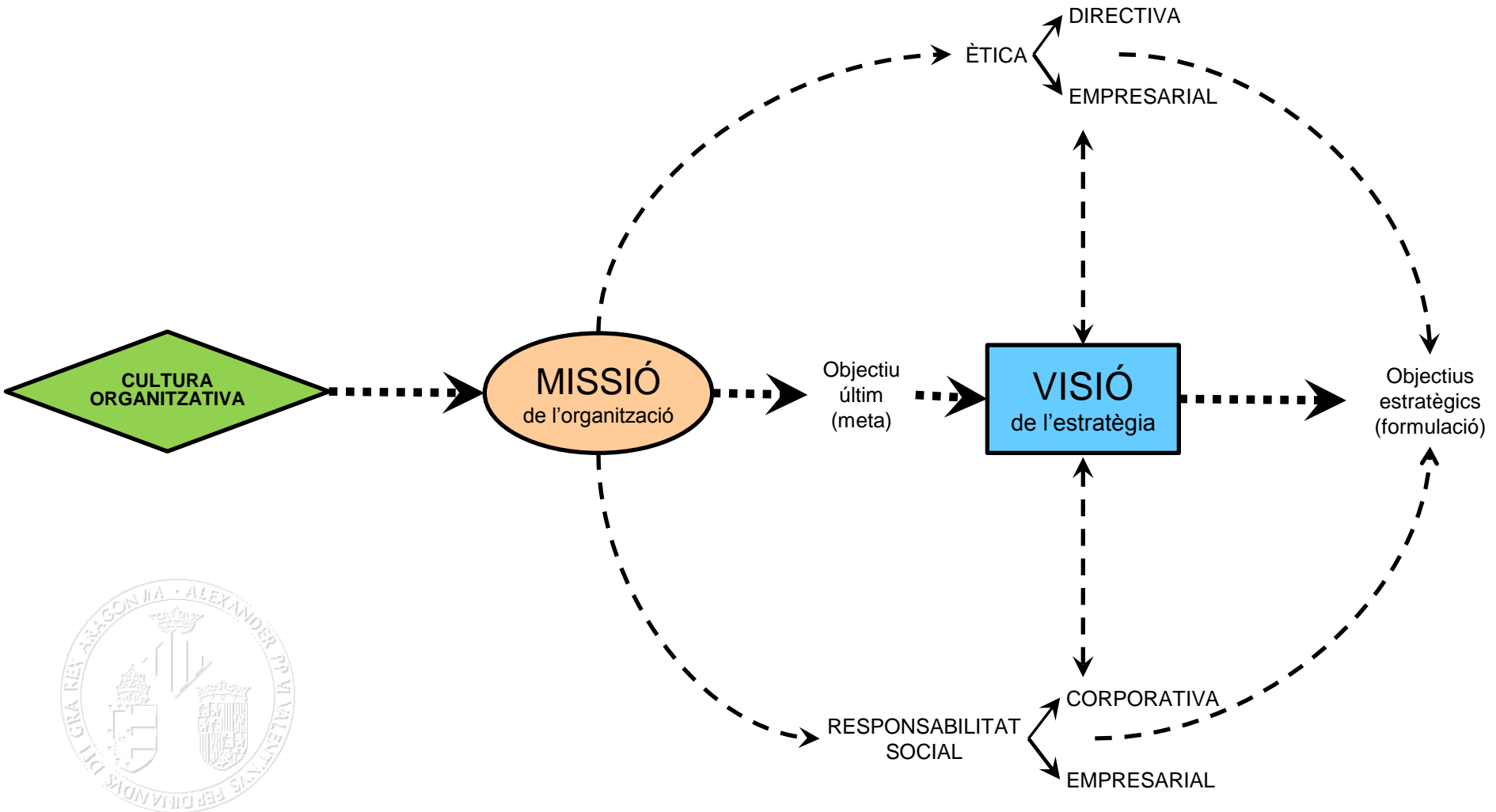
Les conseqüències més concretes o operatives de la CULTURA ORGANITZATIVA són:

1. Proporcionar als membres mecanismes d'identitat organitzativa.
2. Potenciar el compromís de cada persona amb els objectius col·lectius.
3. Facilitar als membres patrons de conducta coherents.



# 4.1. CULTURA ORGANITZATIVA

## f) Relacions conceptuals



## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### a) Definicions

1. La MISSIÓ és *l'objectiu suprem i permanent (la meta) que assenyala la contribució específica de l'organització a la societat.*

- Indica *per què i per a què* existeix l'empresa

2. La MISSIÓ *representa el conjunt de necessitats que vol satisfer una organització i el grup de persones a qui vol satisfer.*

- Indica *per a qui* fa el que fa una empresa

3. La MISSIÓ *refleix els ideals en què creuen els membres d'una organització.*

- Indica la raó de ser d'una empresa, els principis filosòfics



**LA CULTURA ORGANITZATIVA ESTÀ DIRECTAMENT RELACIONADA AMB L'EXISTÈNCIA D'UNA MISSIÓ EXPLÍCITA I ASSUMIDA PER TOTS ELS MEMBRES.**

## 4.2 MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### b) Exemples - 1

Per què i per a què existeix l'organització?

The logo for gasNatural, featuring the brand name in a white, sans-serif font on a dark blue rectangular background.

La missió del grup *gasNatural* és *"atendre les necessitats energètiques de la societat, proporcionant als clients serveis i productes de qualitat, respectuosos amb el medi ambient; als accionistes, una rendibilitat creixent i sostenible; i als seus empleats, la possibilitat de desenvolupar les competències professionals"*.



La missió de l'empresa *Ford* és *"formar una família amb diversitat global, orgullosa de la seua herència i compromesa apassionadament per proporcionar productes i serveis de primera qualitat"*.



La missió de la consultora *KPMG* és *"transformar el coneixement en valor per al benefici dels nostres clients, de la nostra gent i dels mercats de capitals"*.

## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### b) Exemples - 2

ORIENTACIÓ	EMPRESA
<b>Econòmica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Maximitzar el benefici (General Electric).</li><li>○ Ser el millor en el mercat (Komatsu).</li></ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Prop del client. Ser la companyia d'aviació favorita del món (British Airways).</li><li>❖ La nostra missió és la millora constant dels productes i serveis a fi de satisfer les necessitats dels clients (Goodyear).</li></ul>
<b>Tecnològica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Produir l'ordinador més ràpid del mon (Cray Research).</li><li>✓ Fer alguna cosa a partir de no res (Sony).</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Productes que no facen mal a la gent, als animals o a l'entorn (Body Shop).</li><li>➤ Compromís total amb la gent i el futur. Estem decidits a contribuir a crear una millor qualitat de vida per a tots (Toshiba).</li><li>➤ Contribuir a la transformació social d'altres pobles, en la recerca d'una societat més lliure, justa i solidària (Mondragón Corporació Cooperativa).</li><li>➤ La nostra base és la nostra gent (Philips Dictation Systems).</li></ul>

Font: Basat en Iborra *et al.*, 2006

## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### c) Elements

\* La missió equival a allò que per a una persona és la seua vocació i projecte vital.

\* La missió determina les funcions bàsiques que l'empresa realitzarà.

\*La missió tendeix a l'estabilitat en el temps, però pot ser replantejada per canvis externs i interns.

Per això, és freqüent trobar missions distintes entre empreses que es dediquen a la mateixa activitat.

D'altra banda, en una mateixa empresa diversificada, es poden establir missions distintes per a cada UEN.

En tot cas, la *missió* s'ha de referir sempre a:  
**El camp d'activitat**  
**Les capacitats essencials**  
**La cultura organitzativa**

La *missió* es refereix al negoci actual i al possible negoci futur, per tant:

**La VISIÓ és un element complementari, a fi de concretar-la**  
**Els VALORS hi van implícits, a fi de donar-li coherència**

## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### c) Funcions

La declaració de la **MISSIÓ** pot diferenciar una empresa de les competidores sempre que pugui:

- ❖ Definir clarament la seua identitat
- ❖ Ser assimilada per *tots* els membres
- ❖ Servir per a integrar *tots* els interessats

Perquè d'aquesta manera:

- La **MISSIÓ** uneix, cohesiona i motiva
- La **MISSIÓ** es converteix en l'interès comú
- La **MISSIÓ** és el fonament de les estratègies
- La **MISSIÓ** permet resoldre problemes no rutinaris

Per a mesurar la importància d'una **MISSIÓ** cal respondre a aquestes preguntes:

- ✓ Està sintetitzada en una idea força?
- ✓ Estimula el progrés intern i extern?
- ✓ Aprofita el potencial organitzatiu?
- ✓ Motiva les persones implicades?
- ✓ Compromet tots els membres?
- ✓ Afecta tots els possibles interessats?



## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### e1) La visió estratègica: concepte

MISSIÓ	VISIÓ
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Indica allò que aporta a la societat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indica allò que farà (o vol ser) en el futur</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ És l'objectiu final o últim (propòsit)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Són els objectius a mitjà/llarg termini (expectatives)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aspira a garantir la supervivència de l'organització</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vol guanyar posicions en el mercat</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ És permanent, en la pràctica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ És variable, periòdicament</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Descriu la meta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Descriu el camí o trajectòria (estratègia)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Directament relacionada amb la cultura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Directament relacionada amb l'estratègia</li></ul>

□ La missió i la visió estan interrelacionades

□ Una visió sense fi últim (o propòsit) sols és una bona idea; i una missió sense trajectòria (o estratègia) no té sentit.

□ Però la visió segueix la missió; és a dir que... la missió és un condicionant (entre d'altres) de la visió.



## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### e2) La visió estratègica: característiques

La VISIÓ (estratègica) és *la definició i descripció de la situació que l'organització desitja tenir en el futur.*

- Es refereix a allò que l'empresa vol crear

### CARACTERÍSTIQUES

1. La visió és **definida** per l'equip directiu, després d'incloure i valorar en l'anàlisi les aspiracions de totes les parts interessades en l'organització (*stakeholders*), tant interns com externs.
2. La visió es concreta **descriuint** una imatge ideal d'allò que ha de ser l'organització en el futur (projecte d'empresa); i plasmant-la per escrit. És un repte a llarg termini, estable en el temps.
3. La visió és una font d'inspiració per a la **presa de decisions** i una gran força **motivadora**; ja que és una guia tant per a la iniciativa i la innovació como per al compromís en l'organització.

Contestar les preguntes següents pot servir d'orientació per a **definir la VISIÓ** d'una organització:

- Quins són els condicionants del nostre projecte?
- Com serà el projecte quan haja assolit la maduresa?
- Quins seran els principals productes que oferirà?
- Qui treballarà en l'organització i amb l'organització?
- Quines seran les competències clau de l'organització?
- Quina actitud tindran les parts interessades?, etc.





## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### e3) La visió estratègica: exemples

Què volem que siga l'organització en el futur?

The logo for gasNatural, featuring the brand name in a white, sans-serif font on a dark blue rectangular background.

La visió del grup *gasNatural* és *"ser un grup energètic i de serveis líder i en creixement continu, amb presència multinacional, que es distingisca per proporcionar una contribució positiva a la societat actuant amb un compromís de ciutadania global"*.



La visió de l'empresa *Ford* és *"convertir-nos en l'empresa líder de productes i solucions d'automoció"*.



La visió de la consultora *KPMG* és *"ser líders en els mercats en què participem"*.

## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### d) Els valors i la missió

#### DEFINICIÓ

*Els valors són béns socials intangibles que l'organització es proposa desenvolupar i defensar com a guies d'actuació a fi d'assolir la missió.*

#### CARACTERÍSTIQUES

1. Les conviccions personals dels directius **es concreten en valors** per a guiar les decisions i formar els comportaments.
2. Les organitzacions han de **triar els valors** que adoptaran com a propis i la prioritat que donaran a cadascun en la presa de decisions (cultura organitzativa).
3. Si, a més a més, l'organització vol complir objectius externs, ha de **transmetre valors** a través dels productes i també a través de les polítiques, pràctiques i actituds amb entitats de l'entorn.

**EXEMPLES:** els valors són certs criteris previs que es tenen ja formats abans d'actuar i dels quals partim per a triar la finalitat i escollir els mitjans.

Podríem considerar els valors següents, entre d'altres:

- La capacitat d'innovar, de crear, de treballar en equip, d'aprendre, etc.
- La importància de la salut, del benestar, de la seguretat, de l'equitat, etc.
- L'exigència d'honestedat, d'integritat, de compromís, de confiança, etc.
- La preocupació per la justícia, per la igualtat, per la responsabilitat, etc.
- La consideració d'altres valors com l'entusiasme, la serenitat, etc.



## 4.2. MISSIÓ DE L'ORGANITZACIÓ

### f2) Els valors organitzatius: exemples

En què creiem i com som en l'organització?



gasNatural



Declaració dels valors de *Gas Natural*

- *Orientació al client*
- *Compromís amb els resultats*
- *Sostenibilitat*
- *Interès per les persones*
- *Responsabilitat social*
- *Integritat*



Declaració dels valors de *Ford*

*"Fem bé les coses per a la nostra gent, per al nostre ambient i la nostra societat. Però, sobretot, per als nostres clients".*



Declaració dels valors de *KPMG*

- *Liderem amb l'exemple*
- *Treballem en equip*
- *Respectem la persona*
- *Analitzem els fets i opinem*
- *Ens comuniquem de manera oberta i honesta*
- *Ens comprometem amb la comunitat*
- *Sobretot, actuem amb integritat*

## 4.4. OBJECTIUS ORGANITZATIUS

### a) Definicions

1. “És una mesura d'eficiència del procés de conversió de recursos”  
(Ansoff, 1976)
2. “Posició preconcebuda o planificada que es vol assolir”  
(Richards, 1978)
3. “Són els resultats que es volen aconseguir”  
(Byars, 1984)
4. ***“Els objectius empresarials són un compromís directiu per a la consecució de determinats resultats, en un període de temps fixat i en un nivell concret”***  
(Basat en Iborra *et al.*, 2006)

## 4.3. OBJECTIUS ORGANITZATIUS

### b) Característiques

1. Es fonamenten en la missió i tenen en consideració l'anàlisi interna i externa (diagnòstic).
2. Descriuen els ideals d'una organització: La naturalesa, l'abast, l'estil, el tipus, etc. En conjunt, configuren una definició concreta de la visió estratègica; i els resultats ens permeten saber si l'hem feta realitat.
3. Per tal de superar el desfasament entre el futur desitjat i la realitat actual de l'organització (*strategic gap*), cal dividir la visió en objectius estratègics de manera que siguem:
  - Comprensibles (realistes i específics)
  - Coherents (desafiadors i motivadors)
  - Mesurables (ordenats i assolibles)
3. Per fer-los operatius cal respondre a les preguntes següents:
  1. Què es vol aconseguir?
  2. Com es vol aconseguir?
  3. Quan es vol aconseguir?
  4. Com se sabrà que s'ha aconseguït?

## 4.3. OBJECTIUS ORGANITZATIUS

### c) Funcions

- ❖ Guiar i coordinar les decisions i accions de l'organització (coherència), considerant tots els possibles grups d'interès.
- ❖ Implicar i motivar tots els afectats (participació), si es coneix el paper de cadascun dels membres.
- ❖ Controlar i avaluar els resultats en qualsevol nivell organitzatiu (dinàmica), si s'usen com a referència de millores i canvis.
- ❖ Transmetre a l'exterior algunes de les intencions de l'organització (obertura), si té relacions amb persones, grups i altres entitats.

## 4.3. OBJECTIUS ORGANITZATIUS

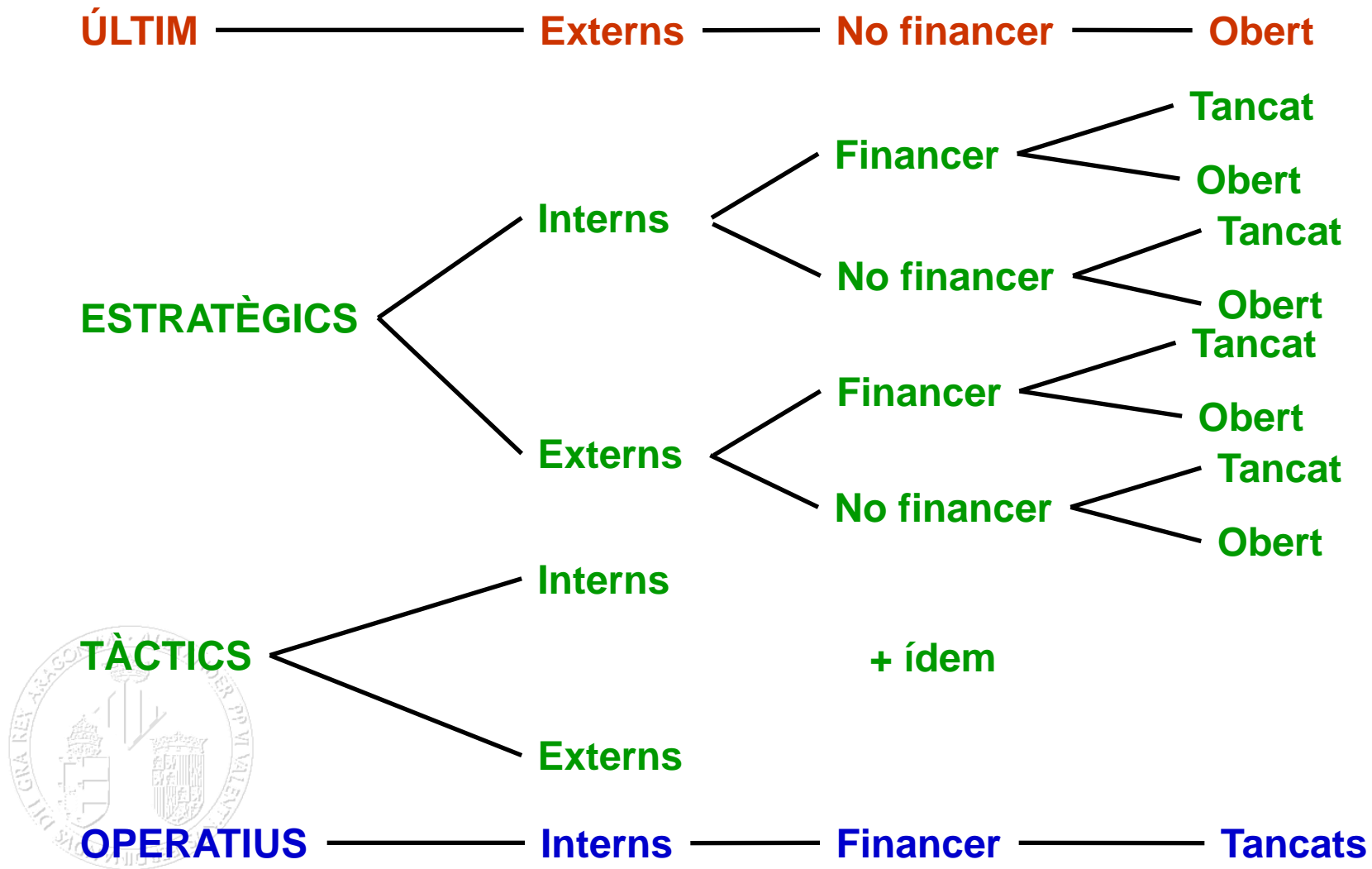
### d1) Tipus

1. A partir del procés de presa de decisions, podem distingir:
  - a) Objectiu **últim**: Defineix la missió o raó de ser de l'organització.
  - b) Objectiu **estratègic**: Es defineix en la formulació i indica què volem assolir en el nivell global a llarg termini.
  - c) Objectiu **tàctic**: Es defineix en la implementació i indica allò que volem assolir en el nivell funcional a mitjà termini (polítiques).
  - d) Objectiu **operatiu**: Es defineix en la implementació i indica allò que és necessari fer a curt termini (pràctiques).
2. Per la relació amb l'organització:
  - a) Objectiu **intern**: Si afecta qualsevol dels seus membres directament.
  - b) Objectiu **extern**: Si afecta entitats que actuen fora de l'organització.
3. Segons els grups d'interès que intenta compensar:
  - a) Objectiu **financer**: Si està relacionat amb el resultat econòmic o comptable que interessa als accionistes, als directius, etc.
  - b) Objectiu **no-financer**: Si està relacionat amb resultats qualitatius o que afecten tots els grups d'interès.
4. Considerant la rigidesa en l'acompliment:
  - a) Objectiu **tancat**: S'aplica a un àmbit delimitat i expressa la quantitat concreta d'una variable o de més d'una.
  - b) Objectiu **obert**: S'aplica a un àmbit menys definit i indica el valor possible, dins d'uns marges determinats.



## 4.3. OBJECTIUS ORGANITZATIUS

### d2) Tipus



La definició d'**objectius estratègics** pot plantejar-se tant en el nivell corporatiu com en les unitats estratègiques de negoci i àrees funcionals; però és indispensable que siguin coherents entre sí i que es respecte l'ordre jeràrquic.

# PART II. Procés bàsic

## TEMA 5

### DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

1. Anàlisi del context extern
2. Anàlisi del context intern
3. Anàlisi de recursos i capacitats

#### Bibliografia bàsica

Navas i Guerras (2012)

cap. 3 i 4

Johnson, Scholes i Whittington (2010)

cap. 2

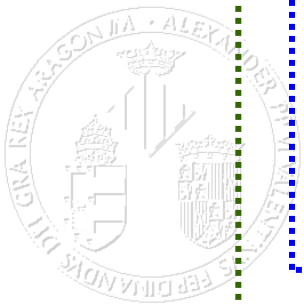
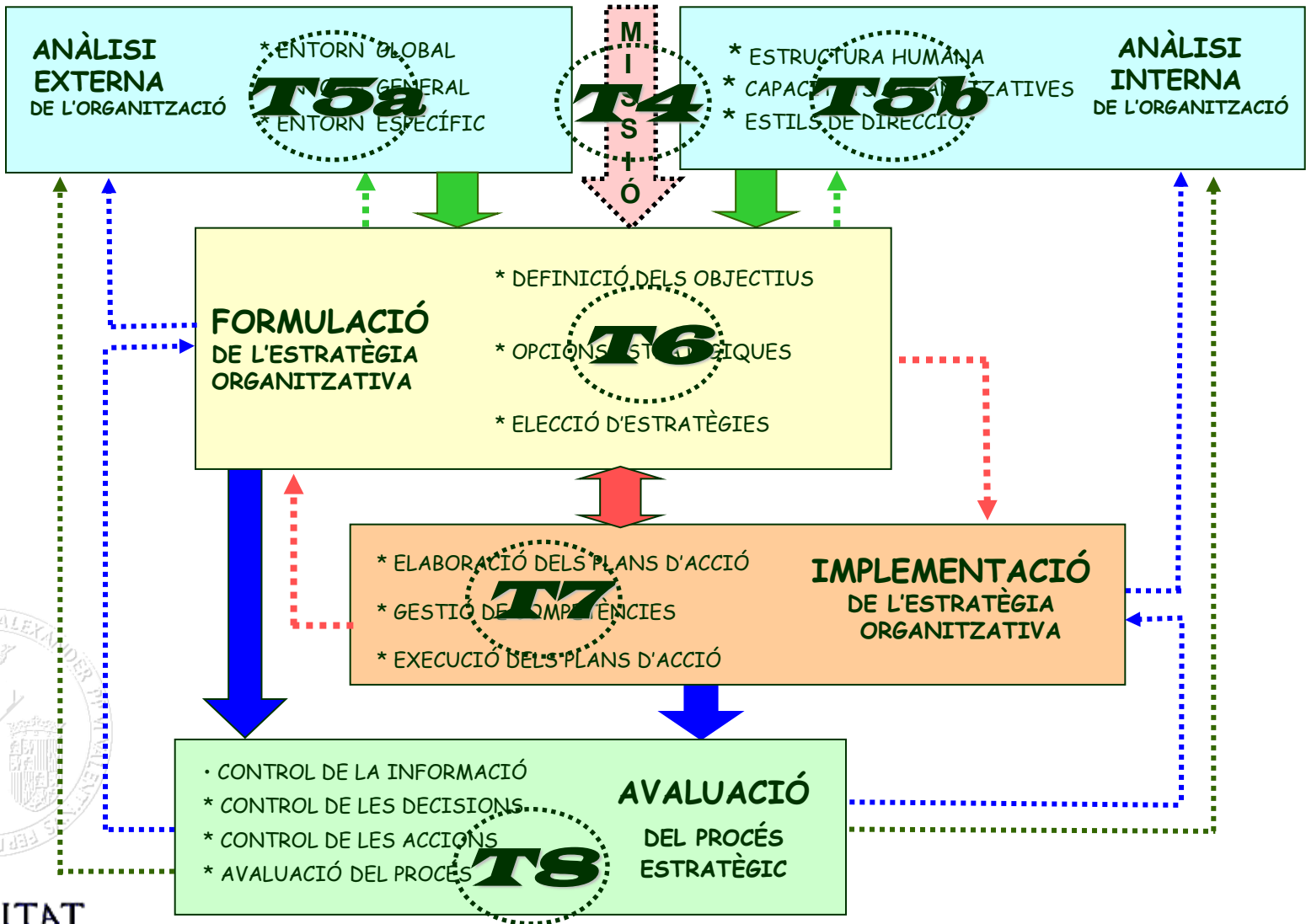
Menguzzato i Renau (1995)

cap. 6, 7 i 8



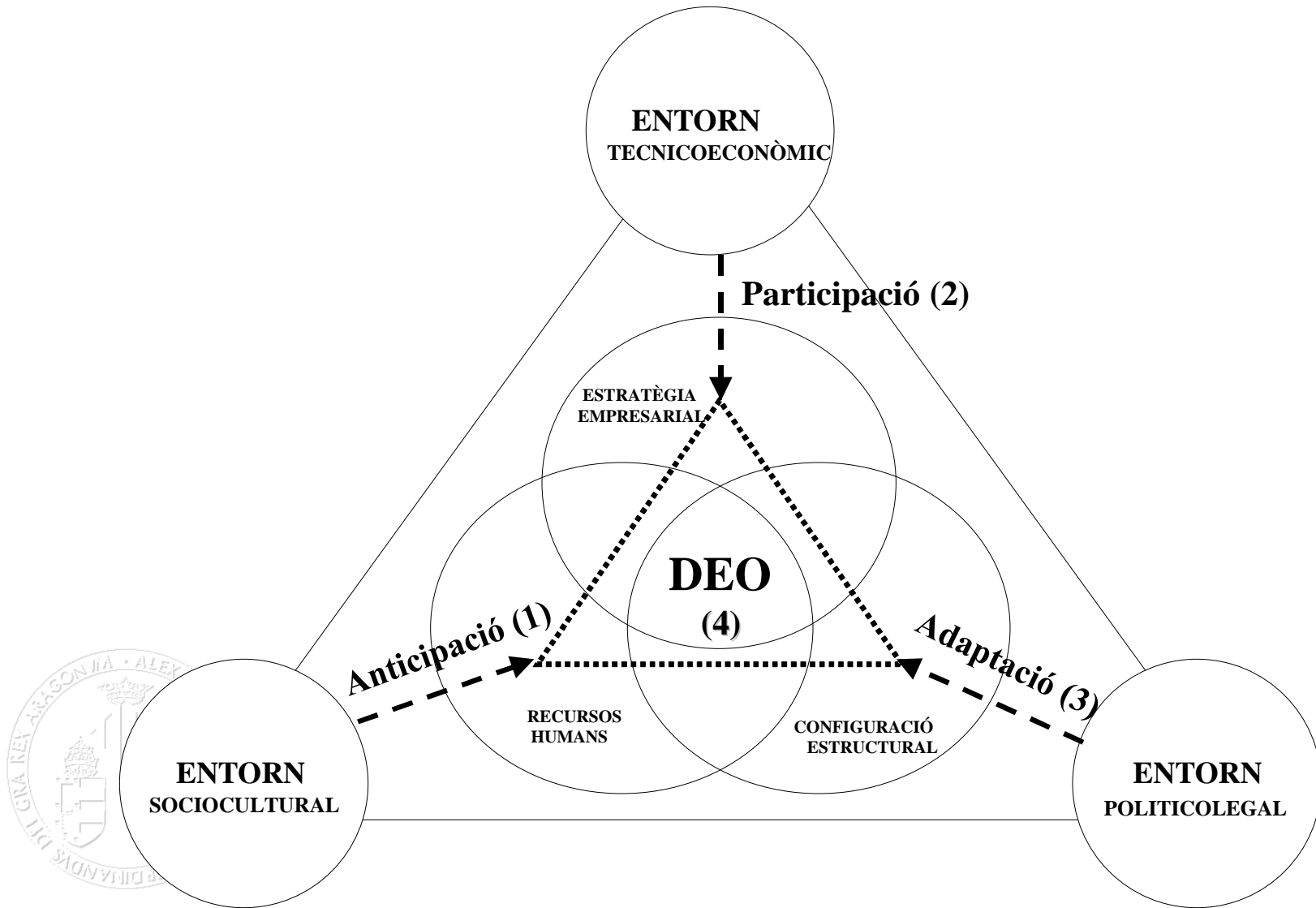
# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

## \* Un model integrat



# 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

## a1) Elements



## 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

### a2) Característiques

- (1) ANTICIPACIÓ: LA DIRECCIÓ HA DE SER CAPAÇ DE DETECTAR EN L'EVOLUCIÓ DE L'ENTORN (i en l'evolució interna) QUINES SÓN LES EXIGÈNCIES QUANT A RECURSOS MATERIALS I HUMANS QUE NECESSITARÀ L'ORGANITZACIÓ EN EL FUTUR.
- (2) PARTICIPACIÓ: LA DIRECCIÓ HA DE SER CAPAÇ D'INTEGRAR AQUESTA INFORMACIÓ SOBRE ELS RECURSOS EN L'ANÀLISI EXTERNA (i en l'anàlisi interna) DE MANERA QUE LI PERMETA PROPOSAR I DISCUTIR COL·LECTIVAMENT ESTRATÈGIES RAONABLES I FACTIBLES.
- (3) ADAPTACIÓ: LA DIRECCIÓ HA DE SER CAPAÇ DE DETERMINAR LES REPERCUSSIONS QUE TENEN LES VARIACIONS DE L'ENTORN (i les variacions internes) SOBRE LES CAPACITATS ORGANITZATIVES, A FI D'AJUSTAR DE MANERA RÀPIDA I EFICIENT ELS RECURSOS A LA CONFIGURACIÓ ESTRUCTURAL I A L'ESTRATÈGIA.



## 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

### a3) Funcions

#### ■ Anàlisi externa

(4a) UNA PERSONA AMB RESPONSABILITAT ESTRATÈGICA (EN QUALSEVOL NIVELL) HA D'ANALITZAR LES TENDÈNCIES I ELS CANVIS DE l'entorn, IDENTIFICAR ALLÒ QUE POT SER MÉS SIGNIFICATIU PER A LA SEUA ÀREA, AVALUAR-NE LES REPERCUSSIONS I DISSENYAR POSSIBLES RESPOSTES O INICIATIVES CONCRETES, A FI DE MANTENIR O millorar LA competitivitat DE L'ORGANITZACIÓ tot evitant les AMENACES I aprofitant LES OPORTUNITATS que se li presenten.

#### ■ Anàlisi interna

(4b) UNA PERSONA AMB RESPONSABILITAT ESTRATÈGICA (EN QUALSEVOL NIVELL) HA D'ANALITZAR LES TENDÈNCIES I ELS CANVIS interns, IDENTIFICAR ALLÒ QUE POT SER MÉS SIGNIFICATIU PER A LA SEUA ÀREA, AVALUAR-NE LES REPERCUSSIONS I DISSENYAR POSSIBLES RESPOSTES O INICIATIVES CONCRETES, A FI DE MANTENIR O desenvolupar LA mateixa ORGANITZACIÓ tot superant o neutralitzant les DEBILITATS O aprofitant i potenciant LES FORTALESES que té a l'abast.

(continua en 5.0/B1, al final)

## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### a) Introducció

1. ENTORN: " *Tot allò que és aliè a l'organització*"

(MINTZBERG, 1988)

2. ENTORN: " *Factors externs difícils de controlar i que influeixen significativament sobre les estratègies organitzatives*"

(NAVAS i GUERRAS, 2007).

## ANÀLISI EXTERNA

□ Anàlisi de la influència actual i potencial dels factors estratègics de l'entorn organitzatiu.

▪ **General:** factors derivats del sistema socioeconòmic en què l'organització desplega l'activitat.

▪ **Específica:** factors relacionats amb el sector econòmic o amb la branca d'activitat a la qual pertany l'organització.

□ Identificar amenaces i oportunitats per a l'organització.

▪ **Amenaça:** influència negativa de factors exògens

▪ **Oportunitat:** influència positiva de factors exògens

## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### b) ENTORN GENERAL: Tècniques

**L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn GENERAL és identificar el conjunt de factors del sistema socioeconòmic que afecta la situació actual i futura de l'organització.**

Per a fer un diagnòstic adequat de la **situació actual** i poder detectar en l'entorn general les possibles amenaces i oportunitats, s'usen **diverses tècniques**:

❖ **Perfil estratègic de l'entorn (PESTEL)**

Determina la classe de variables (dimensions) que cal analitzar pel caràcter estratègic que tenen.

❖ **Diamant competitiu (de Porter)**

Explica de quina manera la pertinença a un país i a una indústria concreta d'aquest país influeix en la posició competitiva de l'empresa.

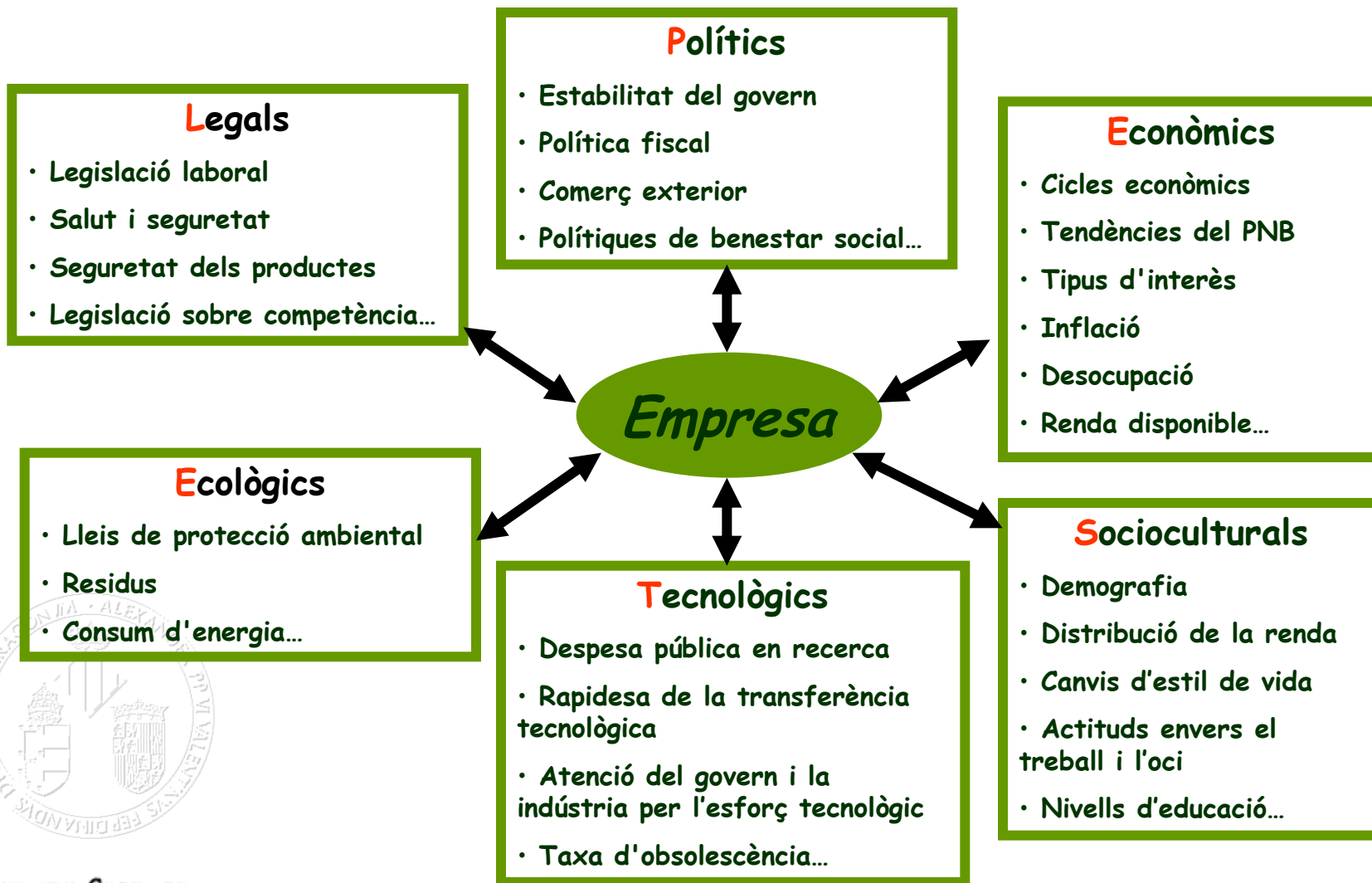
❖ **Districtes industrials (o clúster)**

Indica el paper que té la ubicació de les empreses en la competitivitat pel fet de formar part d'un entorn on intervenen diverses entitats de tota classe.



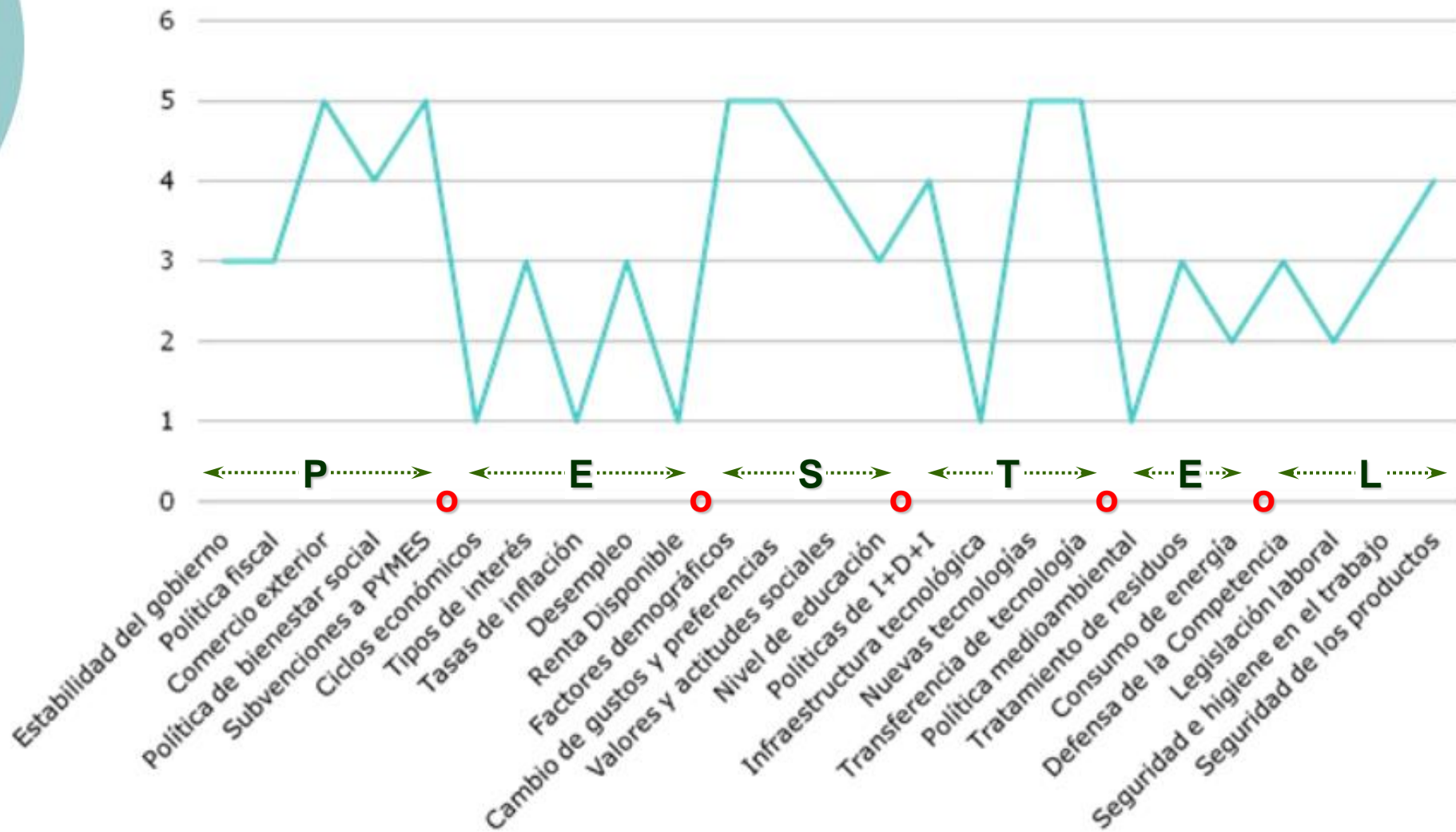
## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### c1) ENTORN GENERAL. Perfil estratègic



# 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

## c2) ENTORN GENERAL. Perfil estratègic



## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### d) ENTORN GENERAL. Mètode d'escenaris

És una anàlisi de l'**entorn futur**

- Si l'entorn és estable: PREVISIÓ
- Si l'entorn és **turbulent**: PROSPECTIVA
  - ❖ Futurs possibles i incerts, explicats tant per acció de les persones/organitzacions com per influència del passat.
  - ❖ Tècniques qualitatives: heurística, DELPHI, impactes encreuats, etc.

## Mètode d'ESCENARIS

- **Definició:** *Descripció de circumstàncies, condicions o fets que poden caracteritzar la situació de l'entorn en un moment futur.*
- **Etales** per a la construcció d'escenaris
  1. Identificar les variables clau que definiran l'entorn.
  2. Assignar valors i probabilitats a cada variable.
  3. Descriure possibles escenaris equiprobables.

### ➤ Utilitat del mètode

- ❖ Instrument per a la comprensió del futur (NO previsió)
- ❖ Defineix estratègies contingents per a cada escenari (flexibilitat)
- ❖ Permet decidir a quina situació convindria arribar (actitud estratègica)
- ❖ Disminueix el temps de resposta (efectivitat)



## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### a) ENTORN ESPECÍFIC: Tècniques

L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn **ESPECÍFIC** és *identificar el conjunt de factors d'un sector o branca d'activitat que afecten la situació actual i futura de l'organització.*

S'usen diverses tècniques per a detectar en l'entorn específic les possibles amenaces i oportunitats:

❖ **Model de les cinc forces (de Porter)**

En competència imperfecta, les oportunitats (amenaces) són factors o forces que redueixen (augmenten) la competència i possibiliten rendes superiors (inferiors) a les normals.

❖ **Segmentació de mercats (grup estratègic):**

Divideix una indústria en àrees competitives més petites (segments), a fi d'examinar la competència de cada àrea de forma més precisa i poder predir els possibles resultats en cadascuna.

Un dels problemes més difícils en l'anàlisi de l'entorn específic és la definició del sector; perquè cap sector no té límits ben definits.

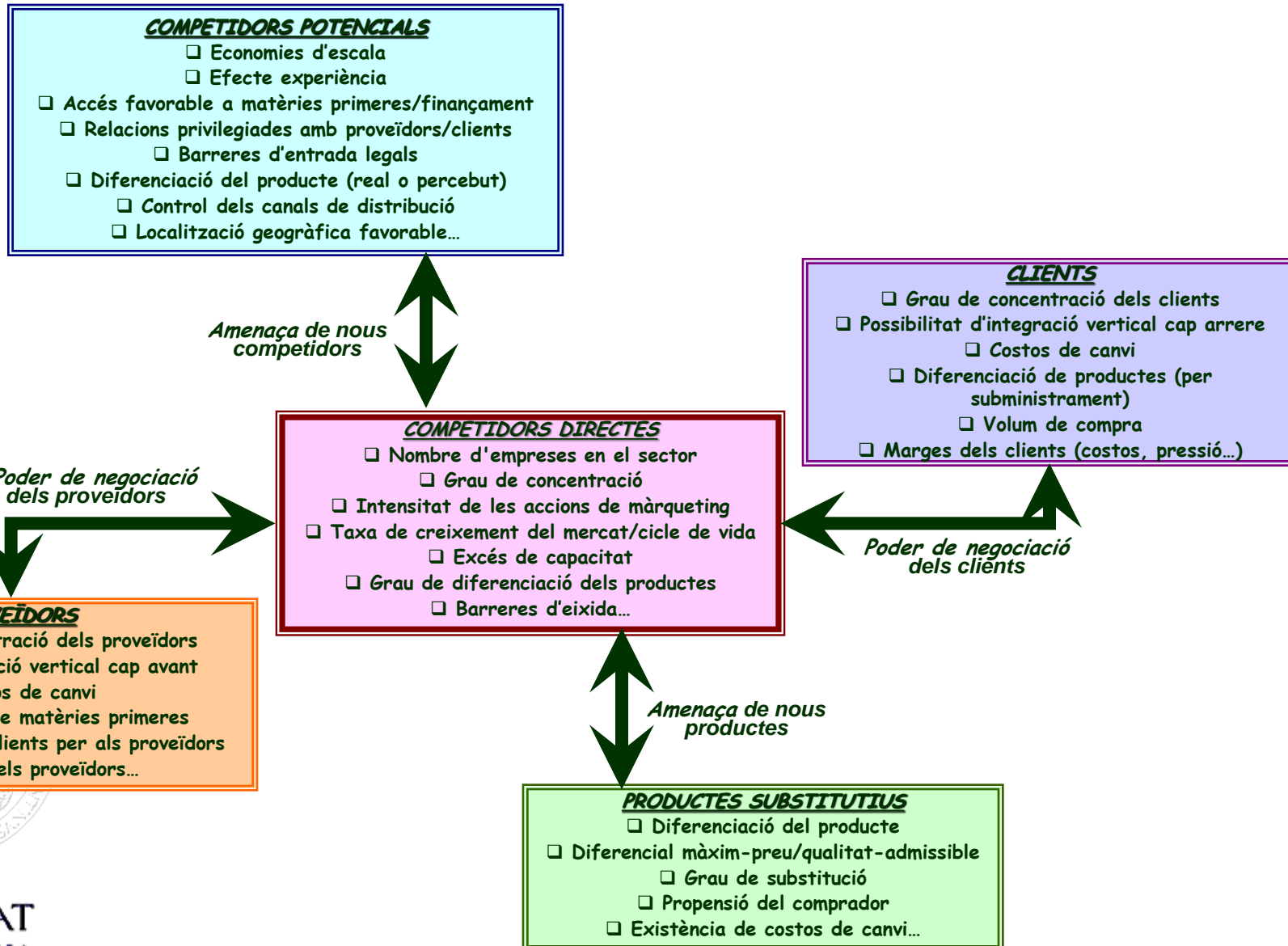
**SECTOR (o indústria):** Grup d'empreses que abasteixen un mercat concret en termes de substitució, tant des de la demanda (si els clients consideren que els productes de diverses empreses són substitutius) com des de l'oferta (si les empreses poden fàcilment canviar els seus processos funcionals a fi d'oferir altres productes similars).



# 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

## b2) ENTORN ESPECÍFIC: model de cinc forces

Basat en Grant (2004, pàg. 105)



## 5.1 ANÀLISI DE L'ENTORN

### c1) ENTORN ESPECÍFIC: segmentació de mercats

#### Grups estratègics: caràcter intermedi entre empresa i indústria

##### ❑ **Concepte**

Conjunt d'empreses que dins un sector o indústria mantenen comportaments similars respecte a les dimensions que defineixen l'estratègia corporativa (estratègies similars).

Aquestes dimensions inclouen variables (o criteris) que permeten identificar els diversos grups estratègics:

Cobertura geogràfica	Grau d'innovació
Diversitat de productes/serveis	Canals de distribució
Qualitat	Nombre de marques
Política de preus	Grandària de l'empresa
Esforz en màrqueting	Segments de mercat

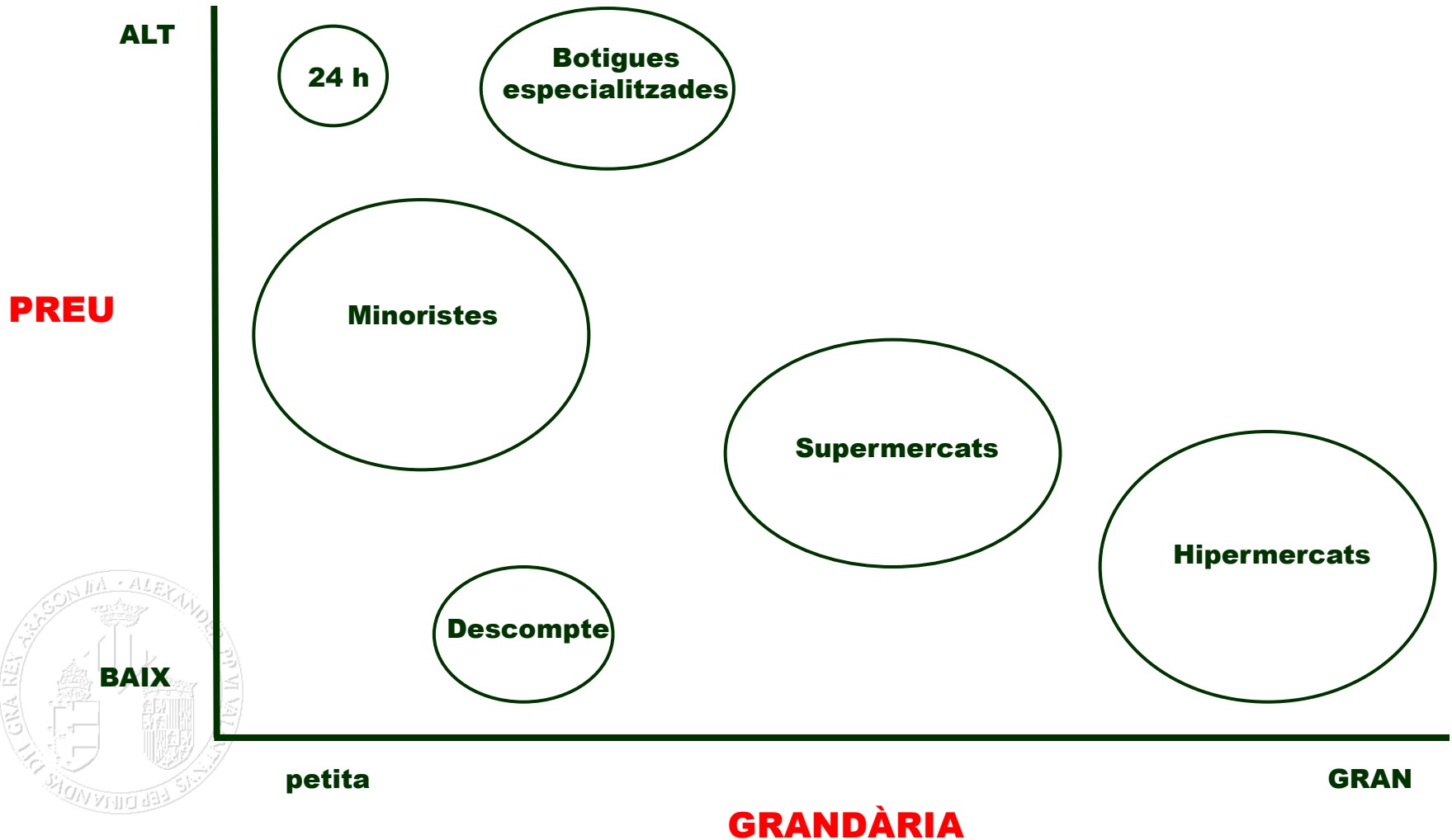
##### ❑ **Implicacions en l'anàlisi**

- **Competència INTRAGRUP:** comportament competitiu de les empreses situades dins d'un mateix grup.
- **Competència INTERGRUPS:** comportament competitiu de les empreses situades en grups diferents.
- **Barreres de mobilitat:** permeabilitat entre els diversos grups estratègics.



## 5.1. ANÀLISI DE L'ENTORN

### c2) ENTORN ESPECÍFIC: segmentació (exemple)



## 5.2. ANÀLISI INTERNA

### a) Introducció

1. Context INTERN: "Tot allò que identifica l'organització"
2. Context INTERN: "Factors interns que és possible controlar i que influeixen significativament sobre les estratègies organitzatives"

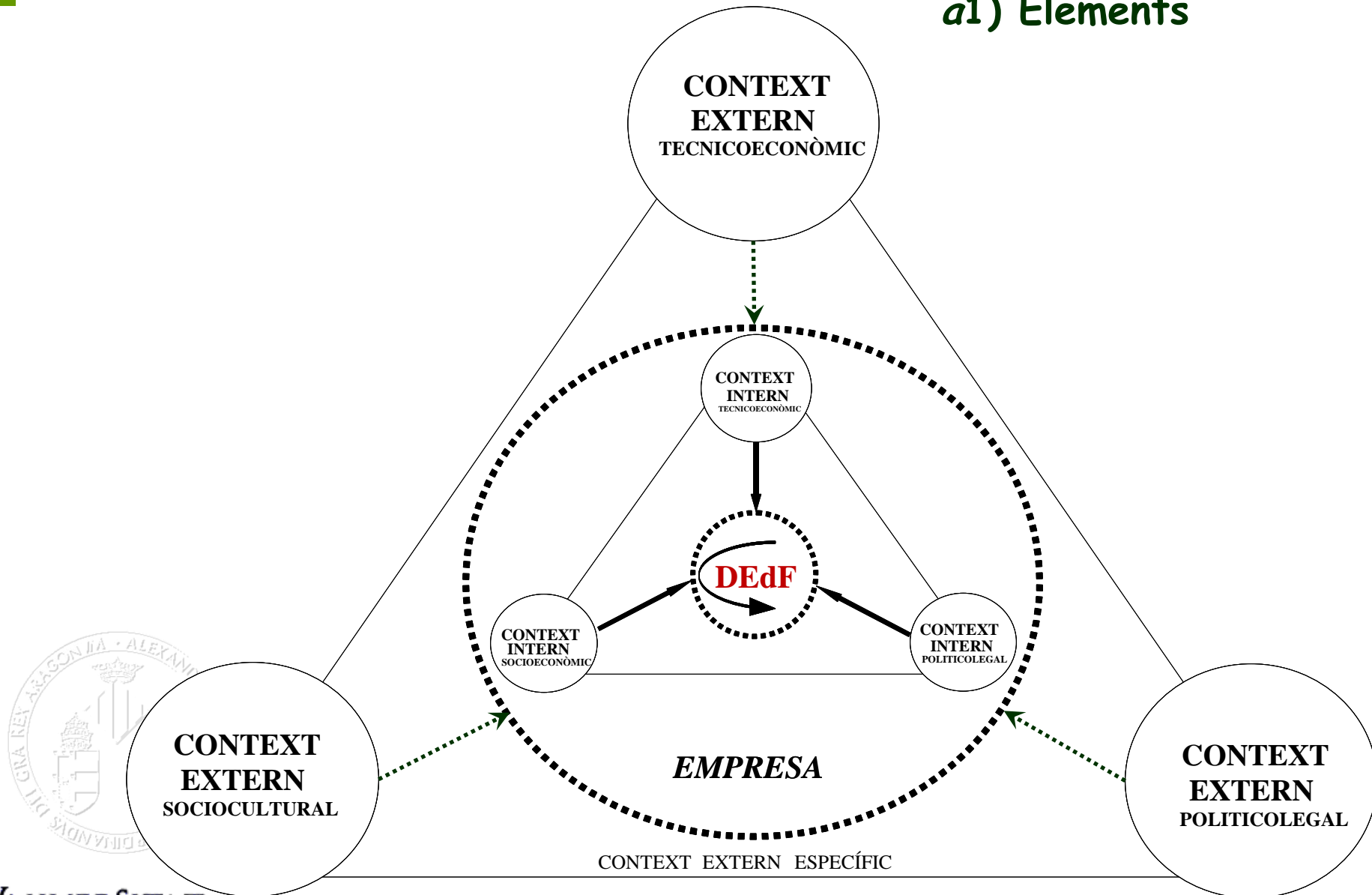
## ANÀLISI INTERNA

- Anàlisi de la influència actual i potencial de factors estratègics de la mateixa organització.
  - **General:** Factors derivats dels paràmetres que defineixen la configuració estructural de l'organització.
  - **Específic:** Factors relacionats amb la funció o amb la unitat organitzativa en què s'efectua l'anàlisi.
- **Identificar debilitats i fortaleses de l'organització.**
  - **Debilitat:** Influència negativa de factors endògens
  - **Fortalesa:** Influència positiva de factors endògens



## 5.2. ANÀLISI INTERNA

### a1) Elements



## 5.2. ANÀLISI INTERNA

### a2) Característiques

**CADA RESPONSABLE** HA DE FER UN DIAGNÒSTIC DE **LA SEUA ÀREA CONCRETA** EN QUÈ CONSIDERE ELS FACTORS ORGANITZATIUS QUE AFECTEN DE MANERA RELLEVANT **L'ESTRATÈGIA FUNCIONAL**:

#### 1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN

##### a) FACTORS TECNICOECONÒMICS

- Recursos tecnològics (físics i organitzatius)
- Recursos materials de les altres funcions

##### b) FACTORS POLITICOLEGALS

- Grups d'interessos, de poder, de pressió
- Normativa interna, estils de direcció

##### c) FACTORS SOCIOCULTURALS

- Relacions socials, jeràrquica, lúdiques...
- Valors de grup, de professió, d'empresa...

#### 2. FACTORS DE LA MATEIXA FUNCIO

##### a) PRÀCTIQUES ACTUALS

- Polítiques aplicades en la mateixa funció

##### b) CONSEQÜÈNCIES OBJECTIVES

- Canvis en els processos o en les unitats funcionals

##### c) CONSEQÜÈNCIES SUBJECTIVES

- Canvis en les persones o en els grups



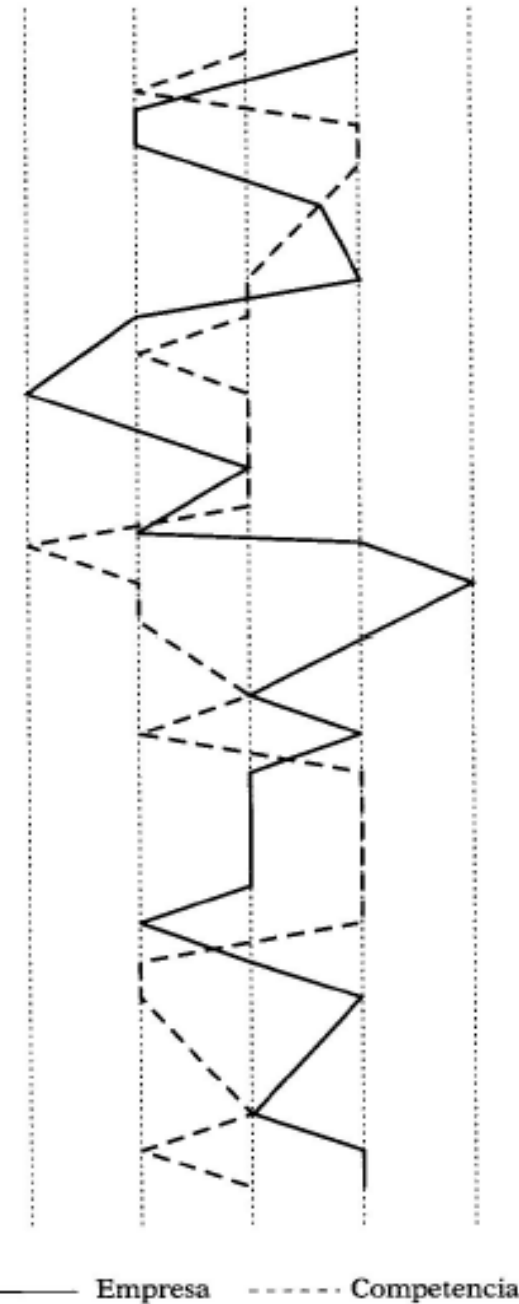
L'objectiu de l'anàlisi INTERNA és *identificar el conjunt de factors del sistema organitzatiu que afecten la situació actual i futura de la mateixa organització.*

S'usen **diverses tècniques** per a fer un diagnòstic adequat de la **situació actual** i poder detectar en la configuració estructural les possibles debilitats i fortalezes:

- ❖ **Perfil estratègic de l'empresa**  
Identifica i descriu les variables o els aspectes clau en cadascuna de les àrees funcionals a fi d'avaluar-ne el comportament.
- ❖ **Cadena de valor (de Porter)**  
Identifica els aspectes o les parts de l'empresa que contribueixen en més grau a la generació del valor total assolit.
- ❖ **Investigació dels competidors (o *benchmarking*):**  
Analitza la manera d'actuar dels competidors a fi de tractar d'igualar i, si és possible, superar les seues fortalezes competitives.

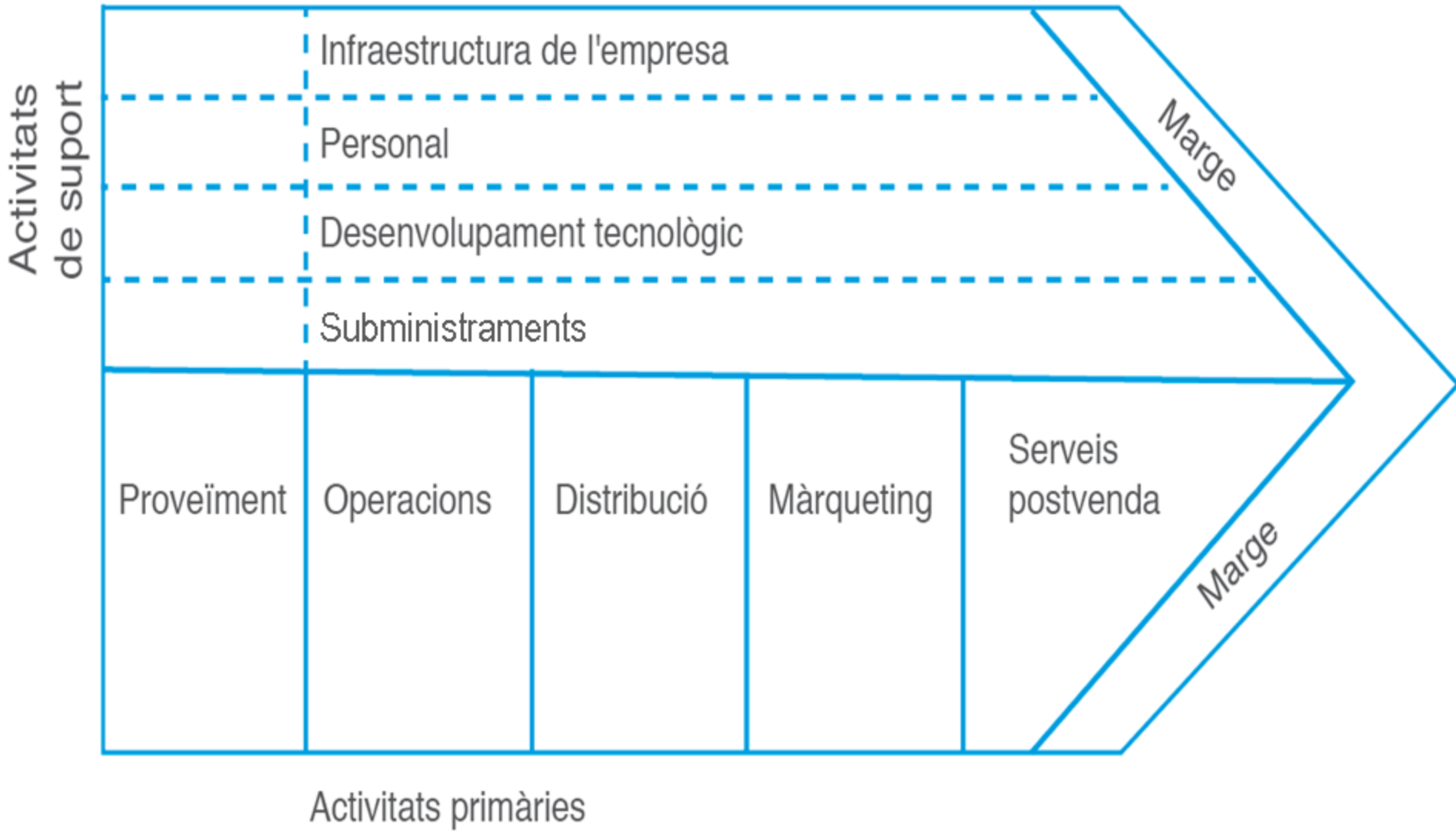
5.2. ANÀLISI INTERNA (castellà)  
b1) Perfil estratègic intern

- Àrea comercial*
  - Cuota de mercadó
  - Imagen de marca
  - Fuerza de ventas
  - Publicidad y promoción
- Àrea de producció*
  - Estructura de costes
  - Control de calidad
  - Productividad
  - Bienes de equipo
- Àrea financiera*
  - Estructura financiera
  - Coste de capital
  - Rentabilidad inversiones
  - Solvencia financiera
- Àrea tecnològica*
  - Tecnología disponible
  - Esfuerzo en I + D
  - Asimilación de tecnología
- Recursos humanos*
  - Sistemas de incentivos
  - Clima social
  - Nivel de formación
  - Nivel de participación
- Direcció y Organizació*
  - Estilo de direcció
  - Estructura organizativa
  - Cultura empresarial



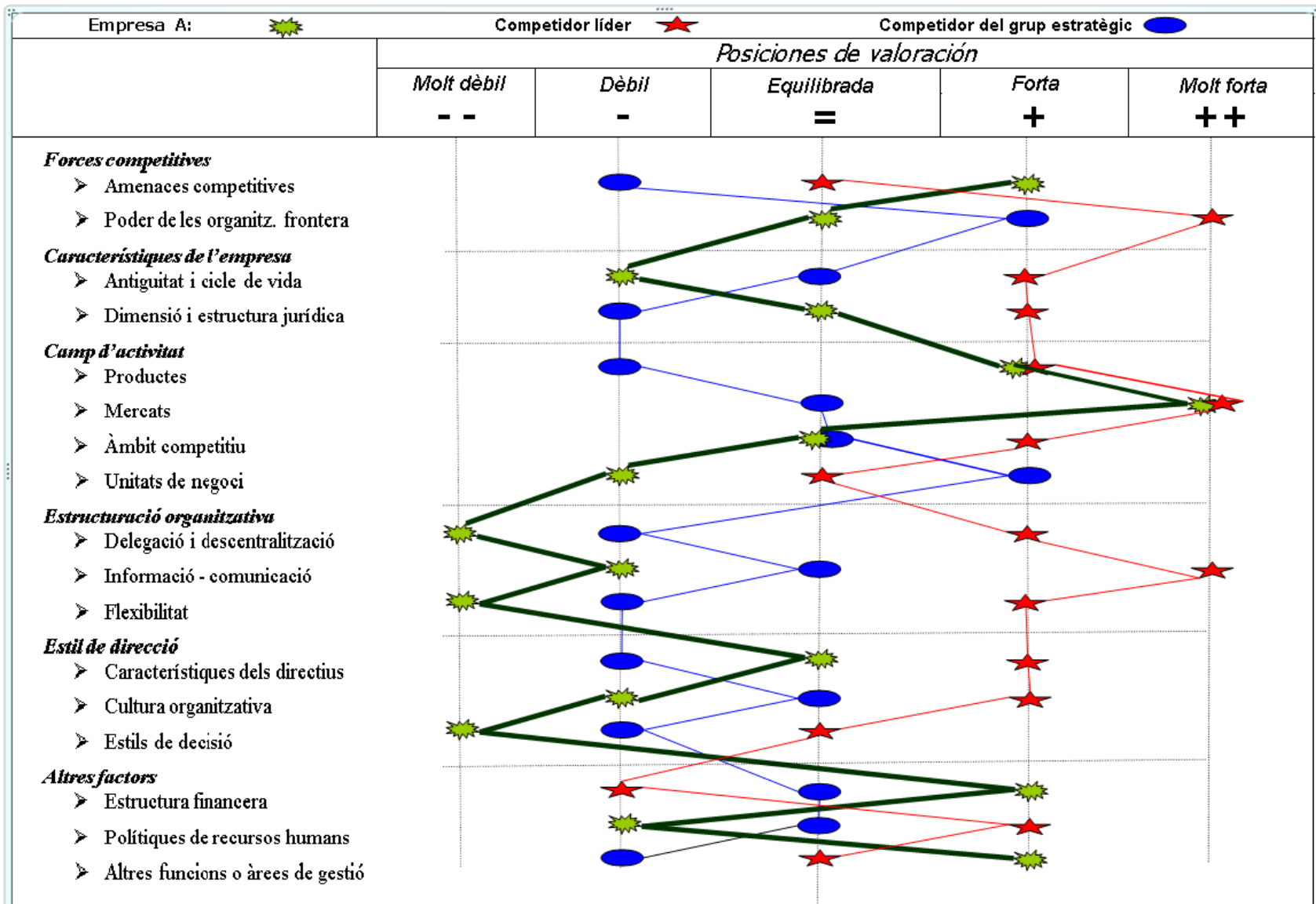
## 5.2. ANÀLISI INTERNA

### b2) Cadena de valor



# 5.2. ANÀLISI INTERNA

## b3) Benchmarking





# 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

## b1) DAFO simple

Exemple: anàlisi DAFO elaborada per l'ONGD ISF-València.

### DEBILIDADES



- COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN:** Falta coordinación e información entre grupos (gestión de la información). Se necesitan más espacios de comunicación. Poca consistencia en el sistema de acogida a nuevos voluntarios. Falta contacto con otras ISFs
- ORGANIZACIÓN:** falta definir tareas y responsabilidades, Saturación de trabajo/emails a los grupos de trabajo. La experiencia de los grupos de proyectos no se aprovecha para sensibilizar. "Quien mucho abarca poco aprieta".
- CARENCIAS:** falta de estabilidad de voluntarios y contratados, falta de formación y seguimiento a los voluntarios (especialmente a nuevos voluntarios) Carencia de interdisciplinariedad (ingenieros-cajita), faltan voluntarios en grupos de infraestructura-gestión interna. Falta experiencia y planificación en sensibilización
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** Poca implicación de los socios. Los voluntarios no pueden votar. La estructura de ISFV no está montada en función de objetivos/líneas estratégicas, sino en función de países (MONEDA, porque aumenta el conocimiento de los países).
- FALTA DE DEFINICIÓN:** Falta visión/planificación estratégica/ indicadores: falta una ideología clara, por ejemplo en la elección de financiadores, colaboradores y socios. Poca incidencia política.
- "INESTABILIDAD":** relaciones débiles con algunas contrapartes, excesiva dependencia de la infraestructura universitaria y también de los fondos públicos. Pocos vínculos/participación en redes de ONGs



### FORTALEZAS

- VOLUNTARIOS Y CONTRATADOS:** mayoría de voluntarios = diversidad y multidisciplinariedad, experiencia de algunos voluntarios / socios no activos / profesores/ antiguos fundadores, voluntarios jóvenes: disponibilidad de tiempo, renovación de ideas, idealismo. Trabajo voluntario = trabajo con motivación. Contratados en sede y expatriados.
- RELACIONES:** Relación con la universidad, con la Xarxa, con otras ISFs (trabajo federal permite autonomía, colaboración), con las contrapartes. Contactos influyentes.
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, TRAYECTORIA:** miembros de ISF con formación universitaria, asociación y no fundación = más participación, experiencia como organización en algunos países, horizontalidad organizativa, debate interno (PRO-ISFV y en el bar), GERMANOR



Esta idea puede tener una doble lectura o puede ser incluida en dos categorías distintas

### AMENAZAS



- DEPENDENCIA DE LA FINANCIACIÓN INTERNA:** y por tanto, las líneas estratégicas y políticas de las instituciones financiadoras Marco lógico poco flexible.
- PERCEPCIONES:** malas prácticas de otras ONGs (se nos mete en el mismo saco), sociedad consumista-capitalista indiferente = estudiantes poco concienciados, idea de las contrapartes de que somos financiadores.
- INESTABILIDAD:** política en los países del sur, de las contrapartes, elección de un rector que apoye la cooperación (o que no lo haga).
- CONTEXTO:** Crisis económica, plan Bolonia, línea estratégica sobre cooperación de la UPV.



TALLER ORGANIZACIONAL PRO-ISFV. NOVIEMBRE 2008

### Matriz DAFO isfv

### OPORTUNIDADES



- APOYOS:** De los colegios profesionales, escuelas, departamentos, profesores...
- SINERGIAS CON OTRAS ISF:** Experiencias, sensibilización, incidencia, materiales, contactos. Mejorar la coordinación con el nodo este.
- TRABAJO CON OTRAS ASOCIACIONES E INSTITUCIONES:** Crecer en la unión con la "Xarxa", mayor participación en la coordinadora, espacios y redes temáticas, posibilidad de convenio con el CCD.
- ENTORNO UNIVERSITARIO:** Posibilidad de abrirse al resto de campus, elecciones a rector.
- FINANCIACIÓN:** Más contacto con financiadores públicos privados, proyectos europeos, aumento de fondos para la cooperación, posibilidad de firmar PEIS con la GVa.
- SENSIBILIZACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO:** investigación, posibilidad de abrir la sensibilización a los IES/ primaria.

# 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

## b2) Anàlisi DAFO completa

**Exemple:** anàlisi DAFO efectuada en un centre educatiu de València.

<b><u>Estat actual del centre</u></b>	<b>AMENACES</b>	<b>OPORTUNITATS</b>
	<p>Entorn ampli: Disminució del pressupost. Canvis d'educadors per motius no controlables pel centre (conveni). Personal insuficient.</p> <p>Entorn proper: Ubicació llunyana a les capitals properes. Horaris de visites biològiques dispersos, canviants.</p>	<p>Entorn ampli: Canvis legislatius i de conveni. Suport per part de l'administració.</p> <p>Entorn proper: Proximitat del transport públic. Ubicació del centre en un petit poble.</p>
<b>FORTALESES</b>	<u>Estratègies defensives</u>	<u>Estratègies ofensives</u>
<p>Recursos: Espai físic (jardins, estructura de les llars...) Bon clima a les llars Bona imatge exterior</p> <p>Professionals: Qualificació professional Estabilitat dels professionals i la seva implicació en la tasca educativa Mini-equips de llar (unió dins la llar)</p>	<p>Dins el conveni mantenir les millors condicions laborals possibles.</p> <p>Treure el màxim rendiment als professionals existents.</p> <p>Aprofitar l'espai físic del centre com a espai de joc.</p>	<p>Fer demandes concretes a l'administració sobre les necessitats del centre.</p> <p>Participar en la vida del poble (activitats per infants, festes tradicionals, mercat ...)</p> <p>Fer ús de la platja com a lloc d'esbarjo.</p>
<b>DEBILITATS</b>	<u>Estratègies de supervivència</u>	<u>Estratègies de reorientació</u>
<p>Buit de direcció: Línia educativa poc clara Model directiu poc consultiu Poc contacte amb els educadors</p> <p>Programació/avaluació: Programació escassa, repetitiva, poc educativa. Avaluació superficial i no s'utilitza per millorar</p> <p>Horari d'educadors: Treball 6 dies a la setmana que provoca cansament i dificultats de desconnexió.</p>	<p>Buscar noves maneres d'organitzar el temps per tal de cobrir les necessitats del centre alhora que es tingui en compte els professionals.</p> <p>Establir un horari de visites que distorsioni el mínim la vida del Centre i permeti una programació més variada.</p> <p>Establir criteris d'avaluació que permetin un bon anàlisi educatiu.</p>	<p>Reforçar la figura de direcció com una direcció-consultiva i que tingui en compte l'opinió dels educadors.</p> <p>Fer ús del transport públic per accedir a nous recursos.</p>



## 5.0. DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

### b3) Anàlisi DAFO complexa (castellà)

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">→</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p><b>Fortalezas internas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuertes en I + D.</li> <li>2. Fuertes ventas y red de servicios.</li> <li>3. Producción eficiente, buena capacidad de automatización.</li> </ol>	<p><b>Debilidades internas (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran dependencia de un solo producto.</li> <li>2. Incremento de los costos de producción.</li> <li>3. Ninguna experiencia sobre el trabajo de perfeccionamiento empresarial.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades externas (O)</b> (Considerando también los riesgos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mercado creciente, amplia demanda en muchas opciones.</li> <li>❖ Atractivas ofertas para montaje de planta SKD en Colombia y Chile.</li> <li>❖ Dos firmas cubanas necesitan de nuestras materias primas.</li> </ul>	<p><b>FO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y producir líneas multiproductos con muchas opciones con diferentes tipos de precios. (O1, F1, F2).</li> <li>2. Construir planta de montaje SKD, aprovechando las experiencias en I + D, ingeniería, producción y automatización (O2, F1, F3).</li> <li>3. Ampliar la producción de materias primas (O3, F3).</li> </ol>	<p><b>DO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar modelos compatibles con distintos niveles de precios. (O1, D1).</li> <li>2. Controlar la elevación de los costos de producción, construir planta SKD en Colombia y contratar consultores con experiencias en el perfeccionamiento empresarial. (O2, D2, D3).</li> </ol>
<p><b>Amenazas externas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tasa de cambio desfavorable, devaluación del Yen respecto al Dólar.</li> <li>2. Comparecencia de fabricantes europeos y del sudeste asiático.</li> <li>3. Altos precios de los portadores energéticos.</li> </ol>	<p><b>FA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir los efectos de la tasa de cambio al construir planta de montaje SKD en Colombia (A1, A2, F1, F3).</li> <li>2. Enfrentarse a la competencia con una tecnología de diseño avanzada (A2, A3, F1, F2).</li> <li>3. Mejorar el consumo energético mediante el empleo de equipos más ahorradores y eficientes, horarios pico.</li> </ol>	<p><b>DA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducir las amenazas de la competencia al desarrollar una línea flexible de producción. (A2, D2).</li> <li>2. Dedicarse a la operación conjunta con firmas cubanas y la Colombiana ( A1, A2, D1, D2).</li> <li>3. Retirarse del mercado e ir al cierre. (A1, A2, A3, D1, D2, D3).</li> </ol>



## 5.3. ANALISI DE RECURSOS I CAPACITATS

### a) Definicions

La definició de **recurs** que considerarem inicialment és també la primera que es fa de manera formal (Wernerfelt, 1984):

*Els recursos són tots els actius vinculats semipermanentment a una organització en un moment determinat.*

En definir el segon concepte clau d'aquest enfocament, prendrem el significat de **capacitat** emprat en la majoria de desenvolupaments teòrics (Grant, 1991):

*Les capacitats són conjunts de recursos integrats per a fer alguna tasca o activitat; és a dir, allò que es fa bé com a resultat del treball en equip d'una sèrie de recursos.*

A partir de les definicions anteriors, es proposa una definició de **competència** amb una perspectiva estratègica, amb l'enunciat següent (Tarazona, 2007):

*Les competències són conjunts integrats de característiques que defineixen el potencial d'una persona per a intervenir amb efectivitat en el procés estratègic de l'organització, en qualsevol moment de la vida laboral.*

## 5.3. ANALISI DE RECURSOS I CAPACITATS

### b) Característiques

La teoria de recursos i capacitats (RiC) canvia l'orientació del diagnòstic estratègic i dóna més importància a l'anàlisi interna, en constatar els fets següents:

- ❖ Encara que l'entorn siga turbulent, l'anàlisi externa no pot ser l'únic fonament de l'estratègia, sinó que cal recórrer cada vegada més a l'anàlisi interna a fi de conèixer les possibilitats de la posada en marxa.
- ❖ Les empreses es diferencien entre si pels RiC que posseeixen i per les diferents característiques que tenen (fer allò que sabem) i no tant per la posició en l'entorn competitiu (fer el que podem).
- ❖ El benefici d'una empresa concreta no és conseqüència de les característiques del sector on competeix, sinó, essencialment, de com usa els RiC de què disposa; la qual cosa depèn de les competències dels seus recursos humans.

L'anàlisi dels RiC de l'organització es converteix en un instrument fonamental per al diagnòstic estratègic i per a la formació de l'estratègia (formulació-implementació-avaluació), que permet resoldre les qüestions següents:

- Identificar, avaluar i protegir els RiC que posseeix o aquells als quals pot accedir l'organització.
- Conèixer, desplegar i desenvolupar el potencial de l'organització en conjunt a fi de generar, mantenir o ampliar els seus avantatges competitius.
- Analitzar les possibles opcions estratègiques, a partir de la disponibilitat dels RiC i del valor potencial que té en el mercat al qual pertany o en mercats alternatius.

### c) Aportacions

En aquesta teoria, l'**empresa** (o l'organització) passa a ser definida com "*una combinació única de recursos i capacitats heterogènies, que es generen en un procés específic i que s'amplien en el temps*". Com a conseqüència d'aquest punt de partida, si l'apliquem a la direcció estratègica...:

- ❑ Aquesta perspectiva mostra més preocupació pels processos dinàmics i pel desenvolupament organitzatiu; a través dels quals l'empresa ha anat integrant un conjunt de RiC que la identifiquen i que, alhora, delimiten el seu potencial de supervivència.
- ❑ Aquesta perspectiva no és, sols, un element o una tècnica d'anàlisi interna sinó, més aviat, un marc conceptual integrador per a efectuar tant el diagnòstic, como la formulació-implementació i l'avaluació de les estratègies empresarials.
- ❑ Aquesta perspectiva es considera com un plantejament capaç d'integrar els dos corrents bàsics del pensament estratègic:
  - L'econòmic, centrat en el contingut de les decisions (el què)
  - L'organitzatiu, centrat en el procés de presa de decisions (el com)

# PART II. Procés bàsic

## TEMA 6

### FORMULACIÓ D'ESTRATÈGIES

- ❖ Objectius de l'organització (veure Tema 4)
- 1. Opcions estratègiques I: estratègies competitives
- 2. Opcions estratègiques II: estratègies de desenvolupament
- 3. Avaluació i selecció d'estratègies

#### Bibliografia bàsica

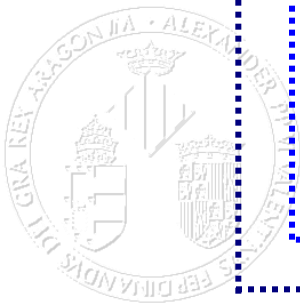
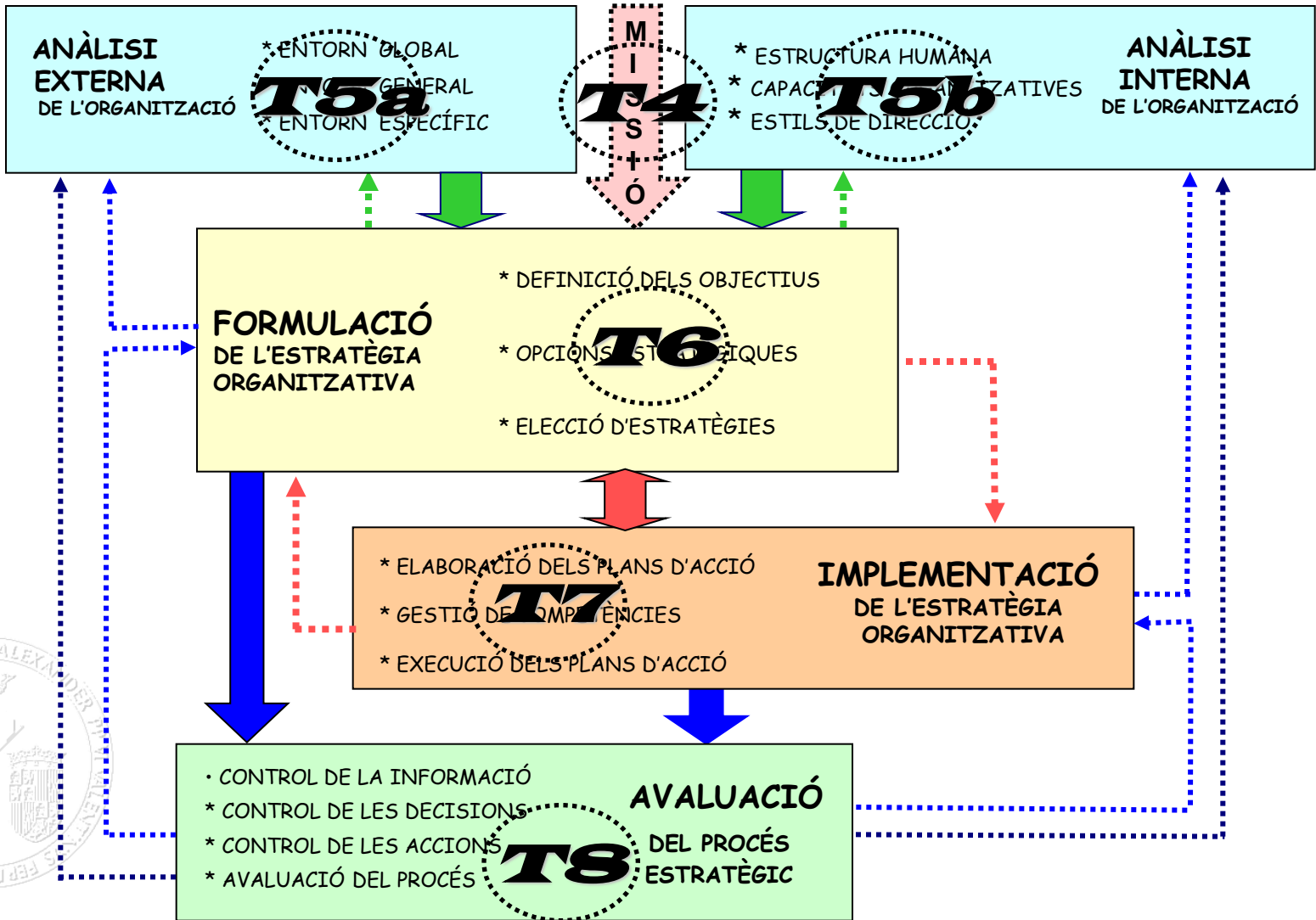
Navas i Guerras (2012)	cap. 5, 6, 7 i 8
Johnson, Scholes i Whittington (2010)	cap. 6, 7, 8 i 9
Dess, Lumpkin i Eisner (2011)	cap. 5, 6, 7 i 8





# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

## \* Un model integrat



## 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

### a) Introducció

L'estratègia competitiva d'una empresa consisteix a "*fer accions ofensives o defensives que creen una bona posició relativa en un sector, a fi d'enfrontar-se a les cinc forces competitives i intentar obtenir un rendiment superior al dels competidors*" (Porter, 1982).

És una estratègia plantejada en el nivell de negoci; basada a aconseguir un avantatge competitiu sostenible a fi d'assolir més rendibilitat.

L'empresa obté avantatge competitiu mitjançant "*el domini i control d'un recurs o d'una capacitat que incrementa els resultats de l'empresa i li permet distanciar-se de la competència*" (Bueno et al., 1994).

La combinació de l'*avantatge competitiu* que es vol assolir amb l'*àmbit competitiu* en què es vol aconseguir aquest avantatge, condueix a la formulació de les estratègies genèriques:

- ✓ *Lideratge en costos* o estratègia defensiva
- ✓ *Segmentació del mercat* o estratègia d'enfocament
- ✓ *Diferenciació del producte* o estratègia ofensiva

# 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

## b) Tipus d'estratègia

Avantatge competitiu

Costos

Diferenciació

Àmbit competitiu

Tot el mercat

Segment de mercat

Lideratge en costos	Diferenciació del producte
Enfocament per costos	Enfocament per diferenciació

### NOTES

- Les estratègies d'enfocament no són estratègies competitives independents.
- Els dos avantatges competitius són bàsicament incompatibles entre sí, segons Porter.



# 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

## c1) Fonts d'avantatge

### EN COSTOS

1. Control exhaustiu de costos
2. Aprofitar l'efecte de l'experiència
3. Aprofitar economies d'escala
4. Accés fàcil a recursos, canals de distribució, finançament, etc.
5. Ajust flexible entre la capacitat productiva i la demanda
6. Mà d'obra especialitzada
7. Productes estandarditzats
8. Altres fonts de reducció de costos econòmics

### EN DIFERENCIACIÓ

1. Característiques del producte
2. Característiques del mercat
3. Volums no elevats de producció
4. Característiques de l'empresa o capacitats organitzatives dinàmiques
5. Flexibilitat organitzativa entre els processos i la millora contínua
6. Mà d'obra polivalent
7. Quota de mercat no elevada
8. Altres fonts de diferenciació dels productes

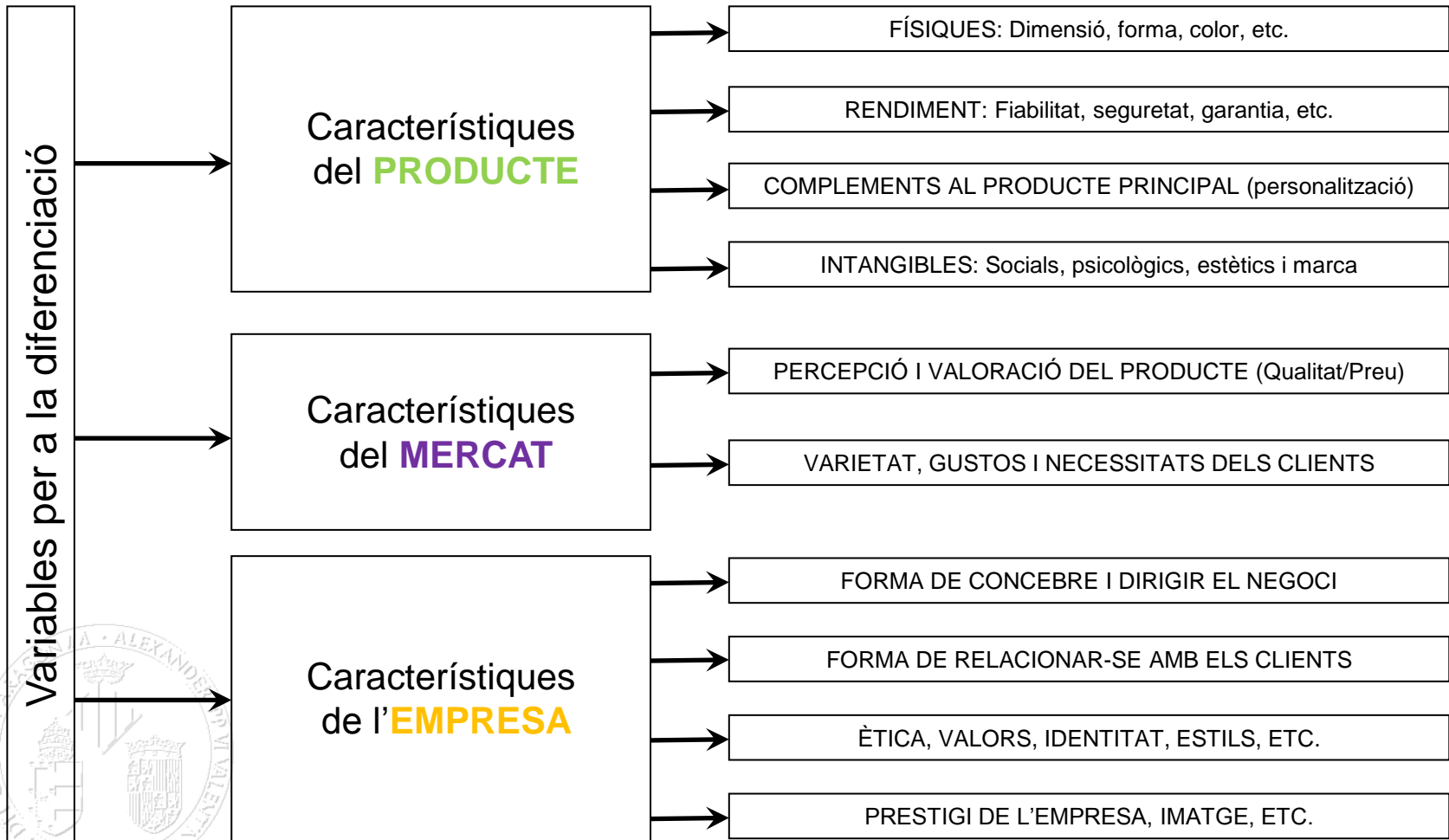
#### NOTA

- El manteniment d'un avantatge competitiu depèn de tres factors:
  - Existència de barreres a la imitació
  - Capacitat dels competidors per a imitar
  - Dinamisme de la indústria



# 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

## c2) Variables de diferenciació



## 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

### d) Limitacions

#### **LIDERATGE EN COSTOS**

1. Sols hi ha *un* líder en costos.
2. L'estratègia en costos *pot* tenir algun reflex en *reducció de preus*.
3. No hem de confondre *guerra de preus* amb estratègia de lideratge en costos.
4. Alternatives *no flexibles*, pels processos estandarditzats.

#### **DIFERENCIACIÓ DEL PRODUCTE**

1. Per què augmenta el preu del producte?
2. Complexitat per a identificar amb qui es pot fer la comparació de preus.
3. Establiment *correcte* del preu segons la qualitat *percebuda*.
4. Canvi en els gustos o possibilitat d'imitació.

## 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

### e) Estratègies d'enfocament

#### DEFINICIÓ

És una estratègia genèrica (tant de costos com de diferenciació) l'àmbit d'activitat de la qual no és la indústria en conjunt, sinó un segment determinat del mercat.

#### TIPUS

L'empresa selecciona un segment del mercat i n'exclou tots els altres segons diversos criteris:

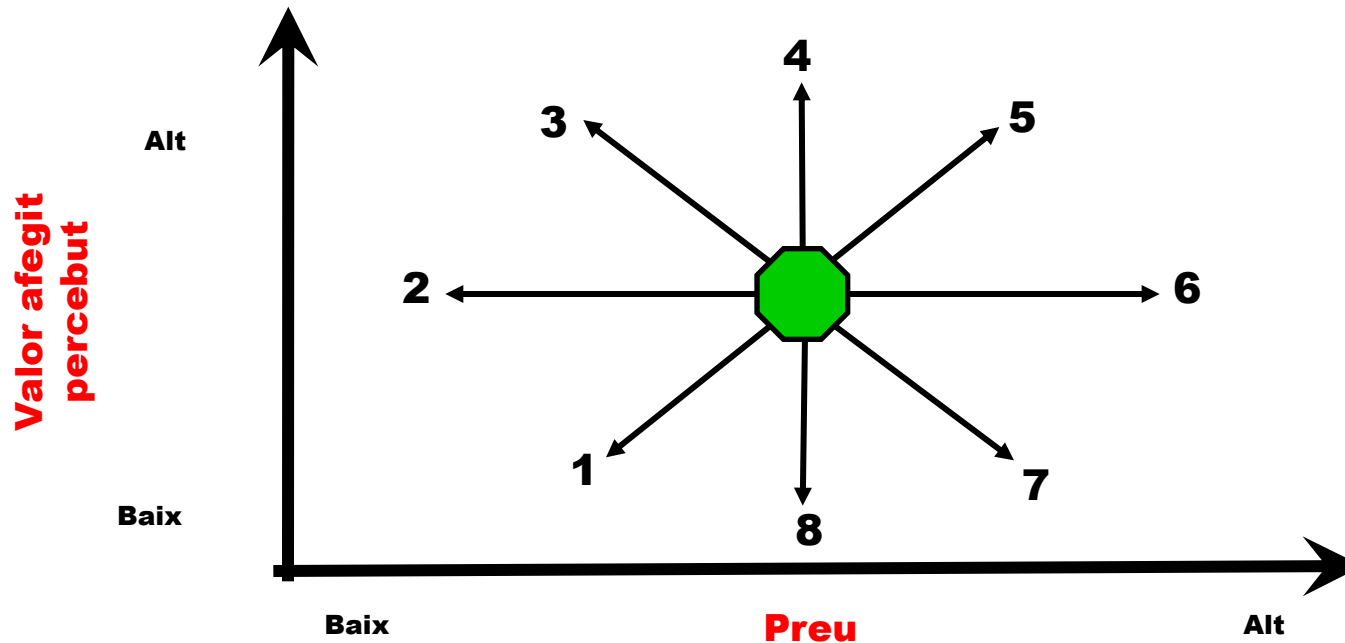
- ✓ Segons el tipus de producte
- ✓ Segons el grup de clients
- ✓ Segons la zona geogràfica
- ✓ Segons el tipus d'empresa

#### REQUISITS

- ❖ Segment desatès pels competidors
- ❖ Segment que necessita recursos o capacitats específiques
- ❖ Segment prou gran perquè siga rendible
- ❖ Segment amb potencial de creixement

# 6.1. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

## f1) Rellotge estratègic



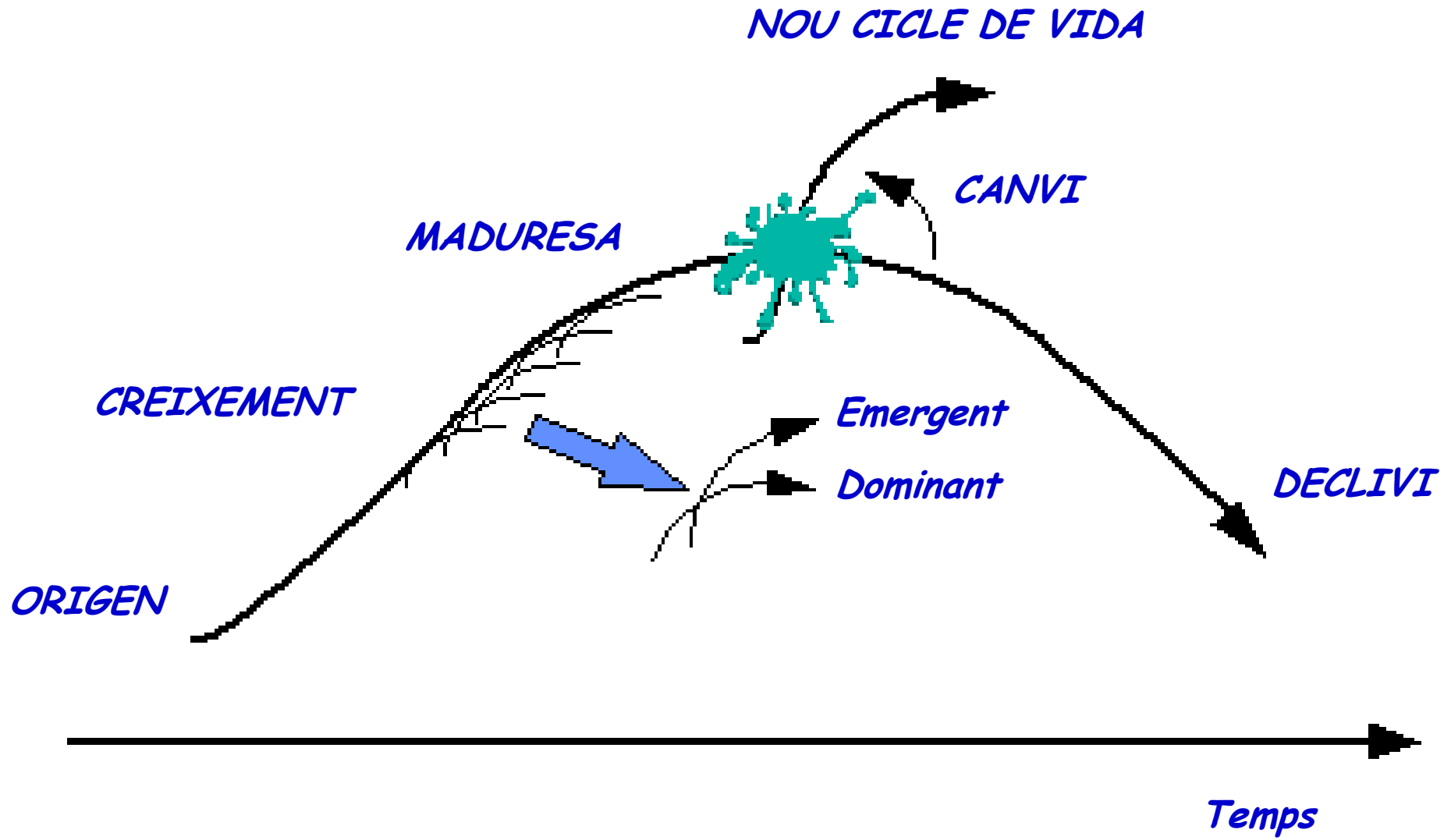
Les noves opcions estratègiques de tipus competitiu poden agrupar-se en quatre categories:

- 1. Estratègies orientades a preus baixos**
  - Opció 1: segmentació per cost
  - Opció 2: lideratge en costos
- 2. Estratègies orientades al valor afegit (o qualitat)**
  - Opció 4: diferenciació del producte
  - Opció 5: segmentació per diferenciació
- 3. Estratègies tendents al desequilibri**
  - Opció 6: posició de monopoli
  - Opció 8: alta reputació
- 4. Estratègies tendents als extrems**
  - Opció 3: posició d'excel·lència
  - Opció 7: baixa supervivència



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### a1) Introducció



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### a2) Introducció

L'estratègia de desenvolupament (o evolutiva) indica les diverses possibilitats que té o que pot tenir una organització per a l'ampliació (creixement o expansió) o per a la reducció (decreixement o reestructuració) de la seua activitat en el futur.

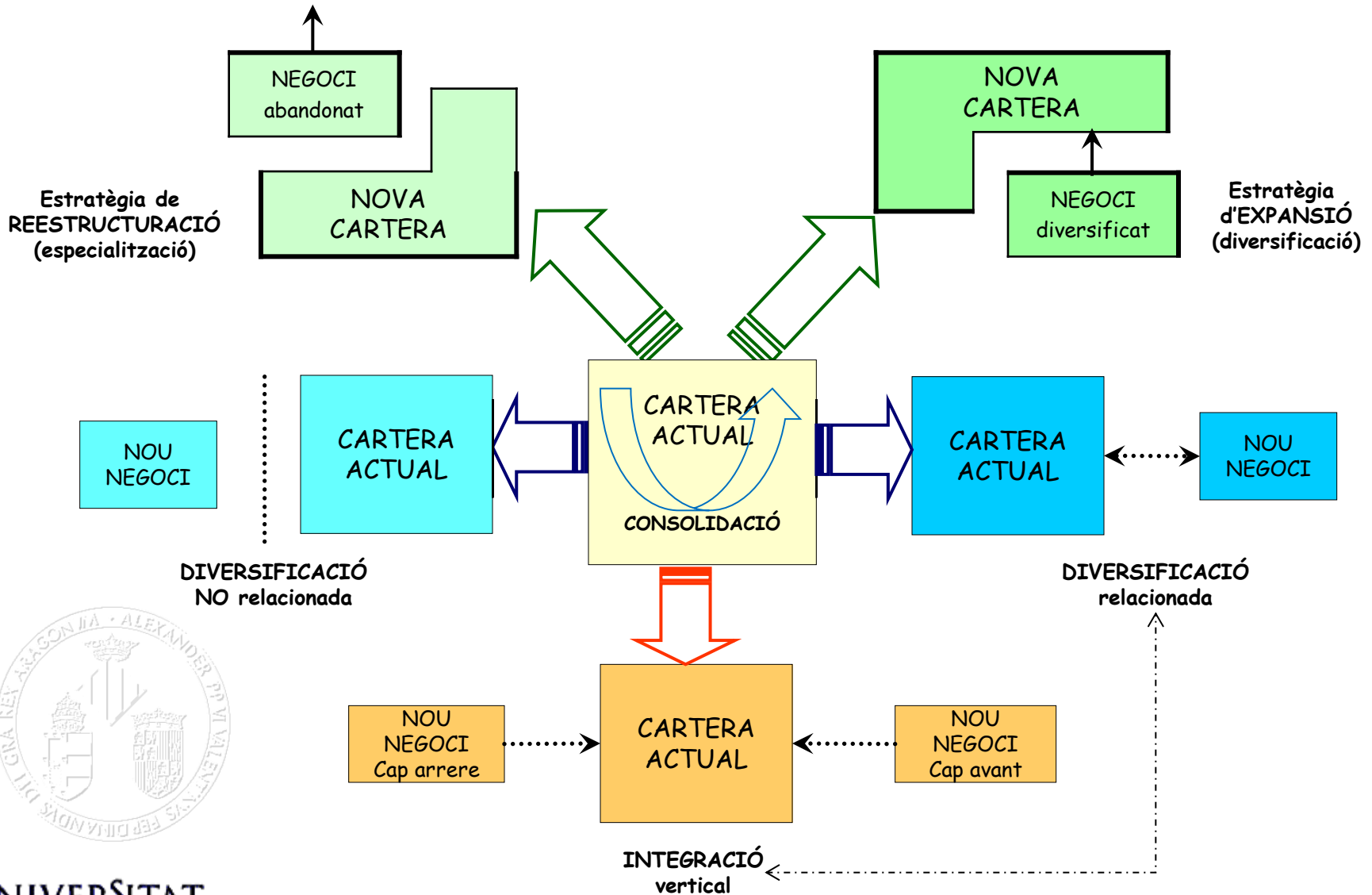
És una estratègia plantejada en el nivell corporatiu, ja que comporta redefinir l'àmbit d'activitat mitjançant l'entrada en nous negocis o l'abandó d'alguns negocis actuals.

En la formulació d'una estratègia de desenvolupament, l'empresa ha de tenir en compte dues qüestions bàsiques, la resposta a aquestes qüestions dona com a resultat les diverses opcions estratègiques:

- ✓ Quina direcció cal seguir en el desenvolupament?
  - o Cal **especialitzar-se** en les activitats que fa actualment.
  - o Cal **diversificar** les activitats cap a nous mercats o productes.
- ✓ Quin mètode cal usar per aconseguir aquests objectius?
  - o **Desenvolupament intern**, mitjançant noves inversions (o desinversió) en la mateixa empresa.
  - o **Desenvolupament extern**, mitjançant la integració (o desintegració) en altres empreses.
  - o **Desenvolupament intermedi**, mitjançant cooperació (o trencant acords) amb altres empreses.

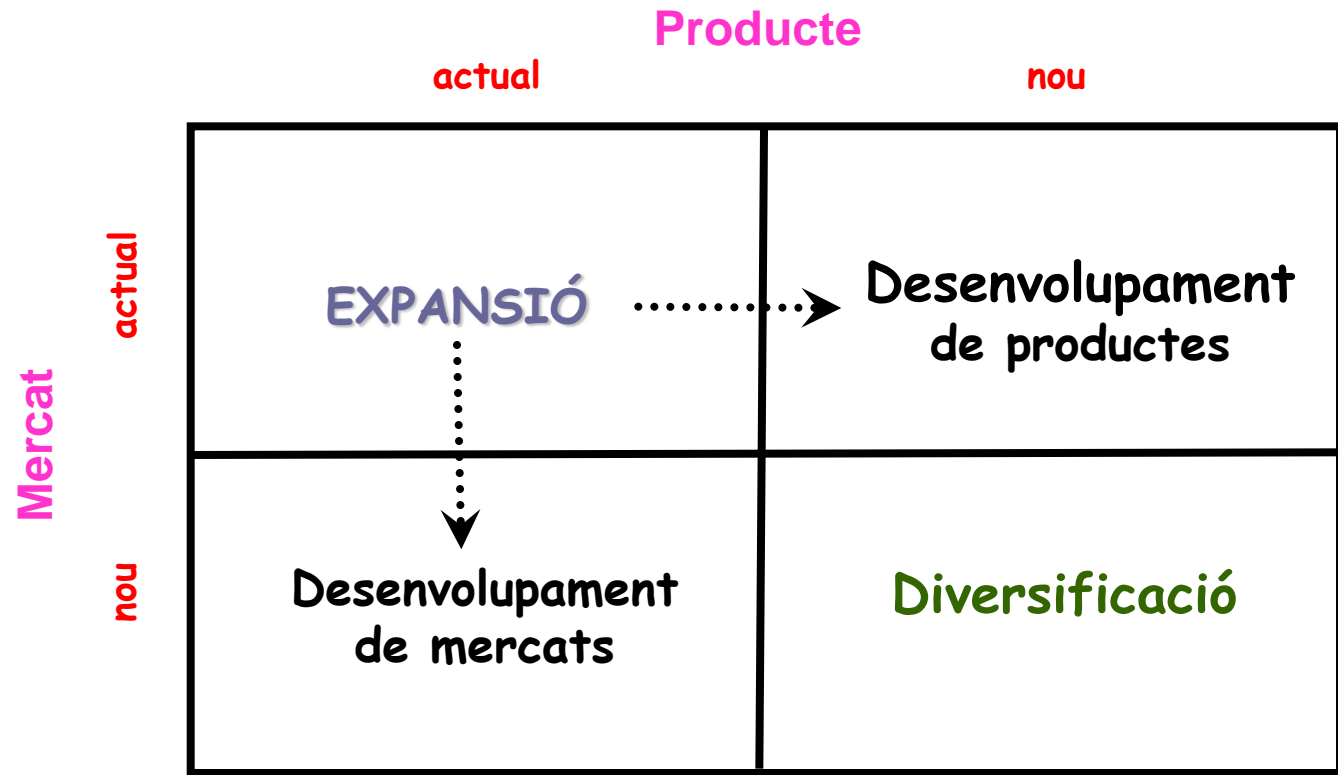
# 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

## b1) Direcció del desenvolupament





## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT b2) Diversificació

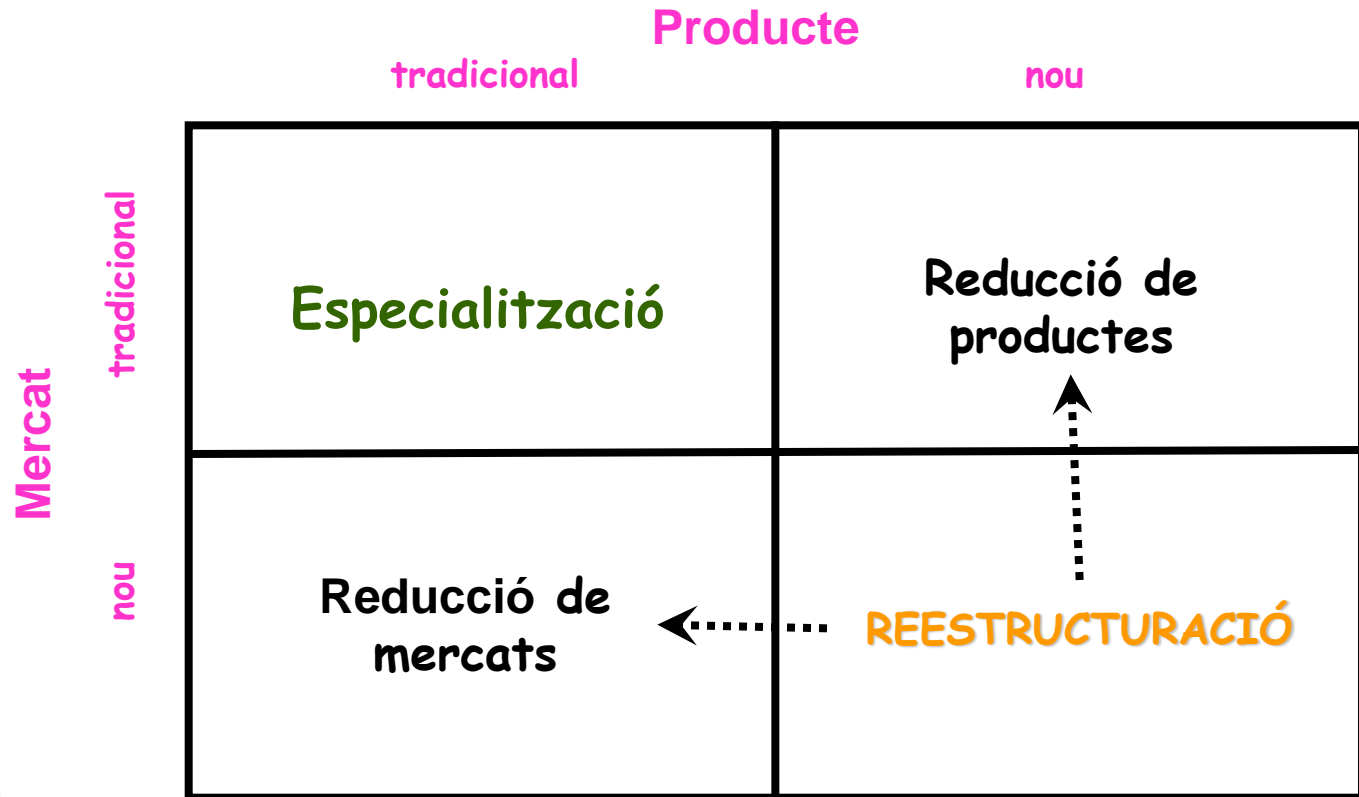


.....  
Especialització vs. diversificació?  
.....



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### b3) Especialització



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### b4) Factors de desenvolupament

#### ***DIVERSIFICACIÓ*** ***(estratègia d'expansió)***

1. Saturació del mercat tradicional
2. Reducció del risc global
3. Oportunitats d'inversió d'excedents
4. Reforç de la posició competitiva per sinergies
5. Mantenir o millorar el prestigi de l'empresa

#### ***ESPECIALITZACIÓ*** ***(estratègia de reestructuració)***

1. Direcció poc estratègica
2. Costos alts per disfuncions (rigidesa)
3. Excés de creixement/diversificació
4. Entrada de nous competidors
5. Canvis no previstos de la demanda



# 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

## c1) Mètodes de desenvolupament

### **INTERN** *(per inversió)*

- ❑ Acció individual de la empresa
  - ❑ Més lent
- ❑ Menys inversions
- ❑ Menys risc
- ❑ Reversible

### **EXTERN** *(per integració)*

- ❑ Vincles amb altres empreses
  - ❑ Més ràpid
- ❑ Més inversions
- ❑ Més risc
- ❑ Irreversible

- DESconcentració del mercat (més competència)
- SENSE alteració de les relacions patrimonials entre les empreses
  - Creix la inversió real (creix tota l'economia)

- Concentració del mercat (menys competència)
- Alteració de les relacions patrimonials entre les empreses
  - NO creix la inversió real (sols creix l'empresa)

### **INTERMEDI** *(per cooperació)*

- Redueix la diversificació
- Afavoreix l'especialització



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### c2) Desenvolupament extern (I)

#### FUSIONS D'EMPRESSES

##### ❖ Concepte

- o Dissolució de totes les empreses o d'algunes
- o Transmissió de patrimonis
- o Agrupació dels socis en una entitat

##### ❖ Modalitats

<i>INTEGRACIÓ</i>	<i>DESCONCENTRACIÓ</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fusió pura</li><li>▪ Fusió per absorció</li><li>▪ Fusió amb aportació</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Escissió</li><li>▪ Segregació</li></ul>

❖ **Normativa:** L'antiga Llei de societats anònimes (22 de desembre de 1989) definia les condicions del procés de fusió en els articles 233 a 251 (integració) i 252 a 259 (desconcentració):

- o Classe de fusió i efectes sobre les societats implicades
- o Procés de bescanvi de les accions velles per les noves
- o Informe d'experts i dels administradors sobre el projecte
- o Informació als accionistes sobre la fusió
- o Dret d'oposició i d'impugnació

##### ❖ Límits

- o Garantir la lliure competència
- o Limitar la concentració empresarial (lleis antitrust)
- o Integrar les cultures, les estratègies... i les competències



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### c2) Desenvolupament *Extern (II)*

#### ADQUISICIÓ D'EMPRESSES

##### ❖ Concepte

- o Una empresa compra capital social d'una altra empresa
- o Dominació total o parcial de l'empresa adquirida
- o Tant l'empresa adquirent como l'adquirida continuen existint

##### ❖ Modalitats

CAPITAL SOCIAL ADQUIRIT	RESTA	NIVELL DE CONTROL
> 80%	Escassa participació individual	Absolut
> 50%		Majoritari
< 50%		Minoritari

##### ❖ Finançament

- o En efectiu; per emissió d'accions o d'altres títols de l'empresa compradora.
- o Palanquejament financer o adquisició palanquejada (*leveraged buy-out, LBO*):
  - o Compra mitjançant endeutament
  - o Deute garantit per la futura liquiditat
  - o La nova empresa finança la compra i el futur desenvolupament
- o Oferta pública d'adquisició d'accions (OPA)
  - o Compra sota condicions: percentatge de capital social per comprar, preu i temps
  - o S'obté el control immediat de l'empresa i se sol oferir un sobrepreu
  - o L'OPA no pactada sol anar contra l'equip directiu de la comprada (OPA hostil).



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### c3) Desenvolupament *intermedi* (I)

## COOPERACIÓ ENTRE EMPRESSES

#### ❖ Concepte

- o És una alternativa intermèdia entre el desenvolupament intern i extern.
- o S'estableixen vincles i relacions mitjançant fórmules jurídiques o per acords.
- o Els participants mantenen la seua independència jurídica i operativa.

#### ❖ Modalitats

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>FORMES</i>
▪ Acords contractuals	▪ Franquícia, llicència, subcontractació...
▪ Acords accionarials	▪ Empreses conjuntes i participades
▪ Multiplicitat d'acords	▪ Consorcis i xarxes

❖ **Justificació:** des d'un punt de vista estratègic, la cooperació es justifica per la possibilitat d'aconseguir una millor posició competitiva, a causa de:

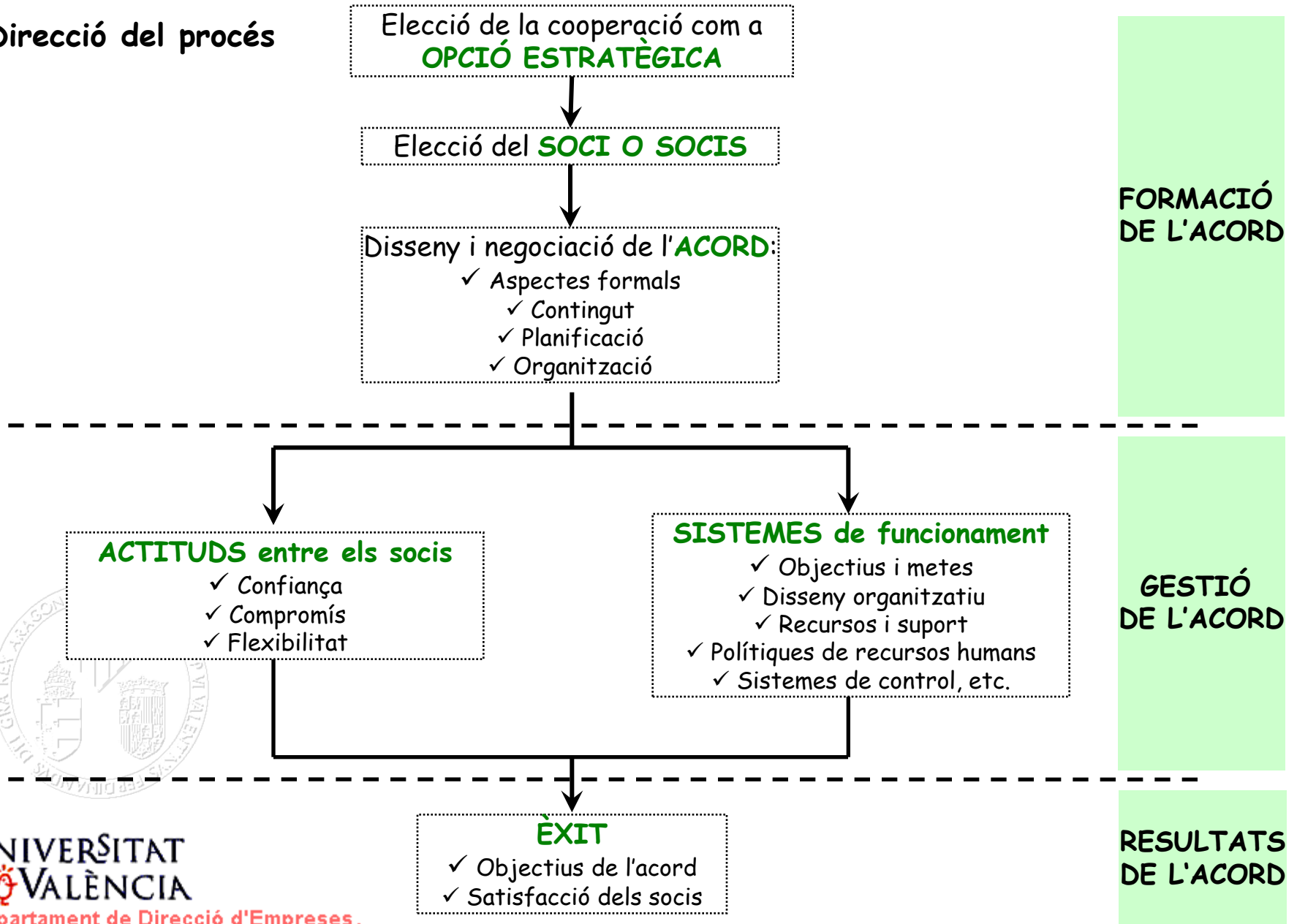
- o Reducció de costos (economies d'escala)
- o Compartir activitats o funcions (aprenentatge i experiència)
- o Més poder de mercat (repartiment del mercat o nous mercats)
- o Transferències i complementarietats (recursos en excés)
- o Creació i explotació de sinergies (economies d'abast)
- o Reducció del risc i la incertesa (flexibilitat i especialització)
- o Factors polítics (accés a recursos, països emergents, etc.)



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### c3) Desenvolupament intermedi (II)

#### ❖ Direcció del procés





## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### d1) Estratègia d'internacionalització (I)

□ **Definició:** Procés que comporta un increment important i accelerat en els fluxos comercials, en els moviments de capital, en la mobilitat de persones físiques i jurídiques, en la transferència de tecnologia, en les competències en general, etc.

#### ○ Raons per a la internacionalització

##### Factors d'estirada (*pull*)

- ❖ Existència de mercats no explotats i amb potencial de creixement
- ❖ Cerca d'avantatges en costos per diferències entre països
- ❖ La resposta a un client, a un competidor o a un proveïdor
- ❖ Adquisició de tecnologia, experiència o coneixements tècnics associats a un mercat

##### Factors d'impuls (*push*)

- Saturació de mercats nacionals
- Condicions econòmiques o socials desfavorables
- Existència d'una grandària mínima eficient

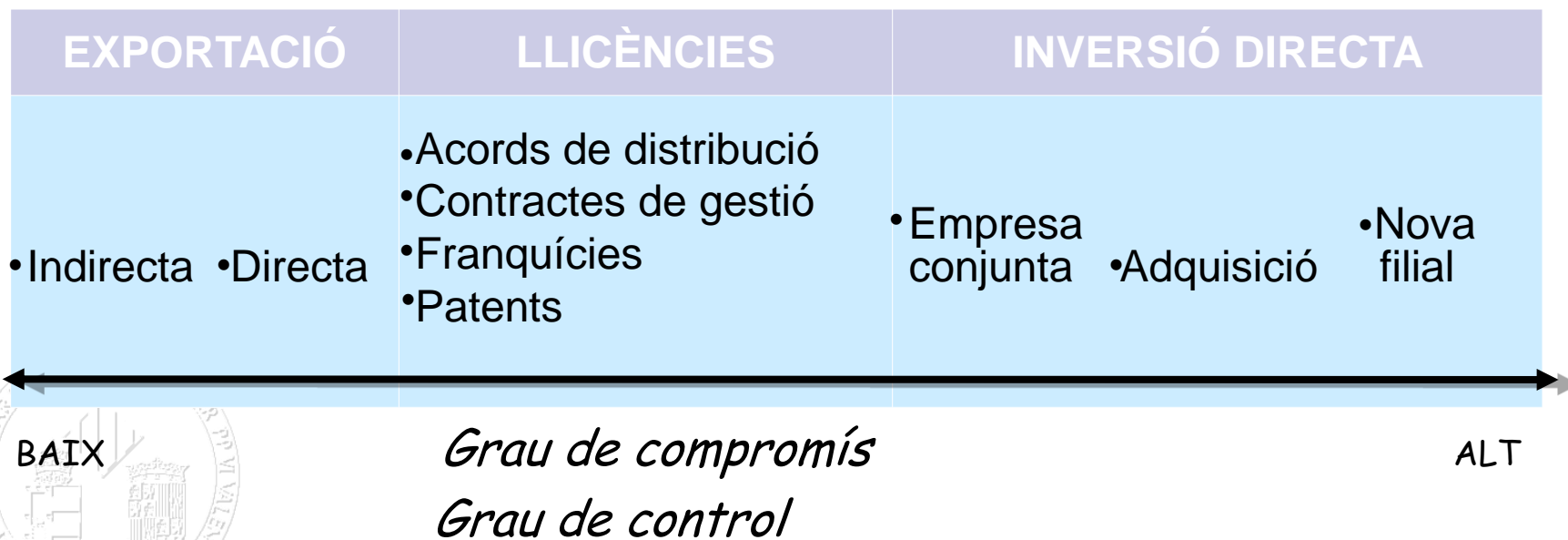
##### Factors facilitadors

- Disminució de barreres i creació de zones de lliure comerç
- Millora en infraestructures, abaratiment del transport
- Acumulació d'experiència en mercats internacionals
- Visió global i oberta dels directius

## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### d1) Estratègia d'internacionalització (II)

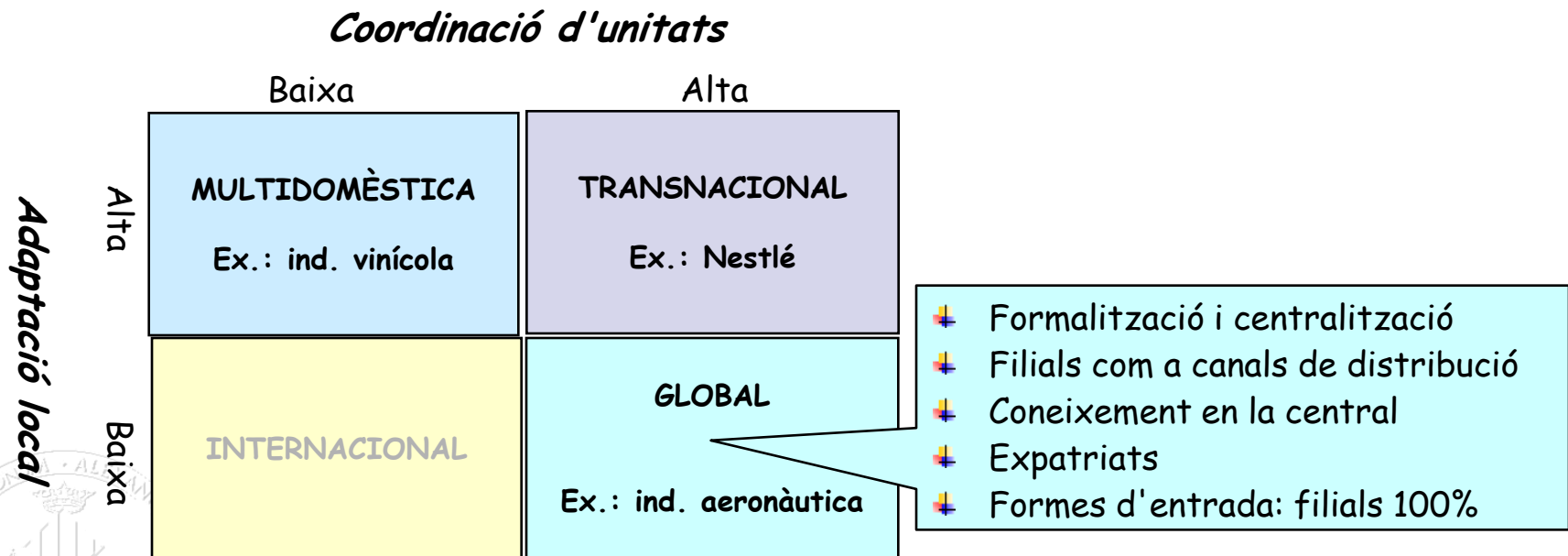
#### ○ Mètodes d'entrada (Buckley i Davies, 1979)



## 6.2. ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

### d1) Estratègia d'internacionalització (III)

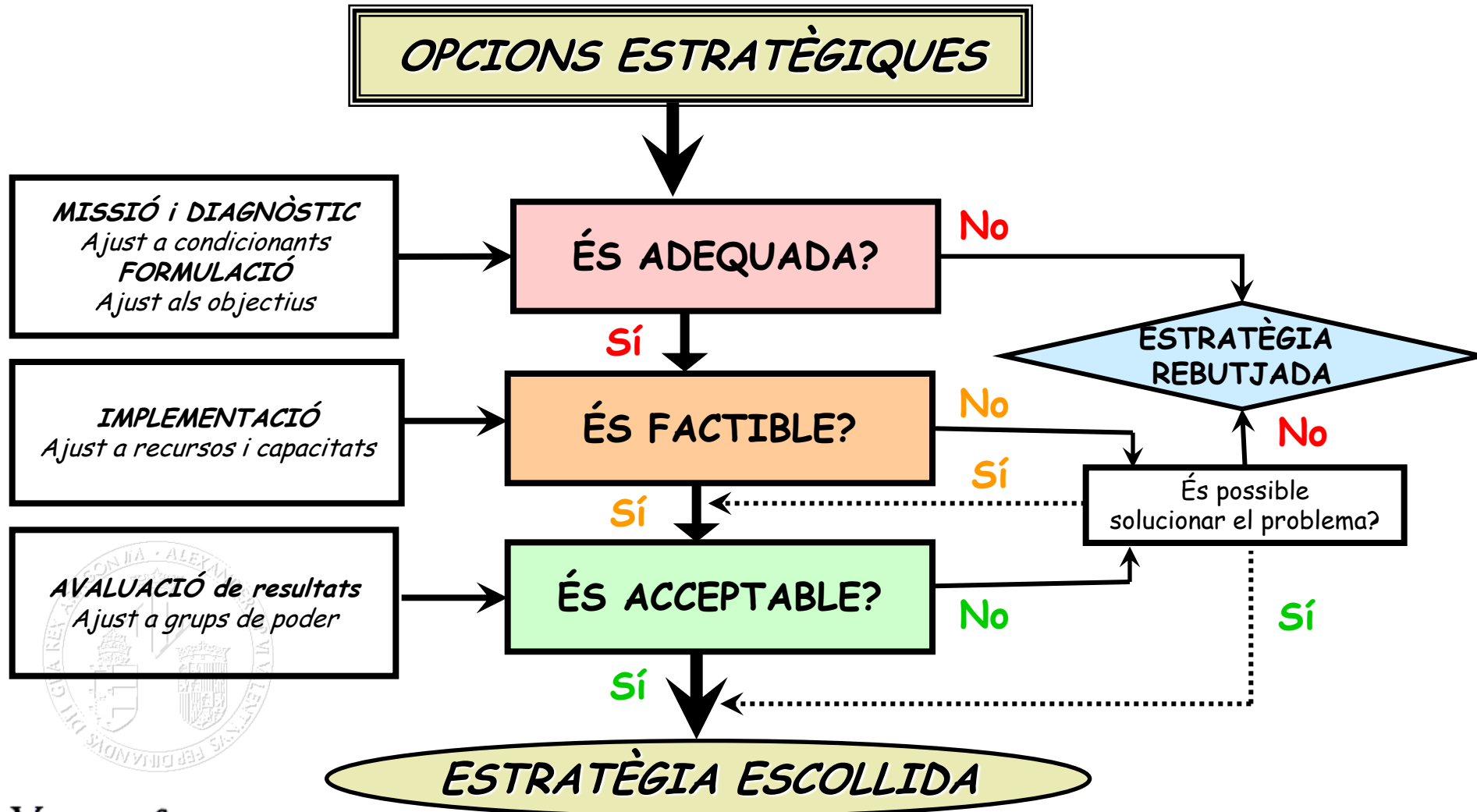
- Tipus de configuració internacional
  - Segons el grau d'*adaptació local*
  - Segons el grau de *coordinació de les unitats*



- MULTIDOMÈSTICA, cedeix a les pressions locals
- GLOBAL, predomini de la necessitat d'integració
- TRANSNACIONAL, intenta equilibrar les forces globals i locals

## 6.3. AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

### a) Anàlisi d'opcions estratègiques



## 6.3. AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

### b) Criteris

D'  
C  
R  
I  
T  
E  
R  
I  
S  
I  
Ó

#### ADEQUACIÓ

❖ MESURA EL GRAU EN QUÈ LES OPCIONS ESCOLLIDES POSSIBILITEN DE MANERA EFECTIVA ASSOLIR ELS **OBJECTIUS ESPECÍFICS** DE L'ORGANITZACIÓ.

❖ **FACTORS:** Compliment d'objectius; aprofita oportunitats, desenvolupa fortaleses, evita amenaces, redueix debilitats, etc.

#### FACTIBILITAT

❖ MESURA EL GRAU EN QUÈ EXISTEIXEN O ES PODEN OBTENIR ELS **RECURSOS I LES CAPACITATS** NECESSARIS PER A ACONSEGUIR LA IMPLANTACIÓ DE LES OPCIONS CONSIDERADES.

❖ **FACTORS:** Recursos financers, recursos humans, recursos tecnològics, capacitats organitzatives (A, B, C...), processos, etc.

#### ACCEPTABILITAT

❖ MESURA EL GRAU EN QUÈ L'ORGANITZACIÓ OBTINDRÀ LA COL·LABORACIÓ DELS **GRUPS D'INTERÈS** INTERNS O EXTERNS QUE PODEN INFLUIR EN LA IMPLANTACIÓ D'ALGUNA ESTRATÈGIA O ESTRATÈGIES.

❖ **FACTORS:** Rendibilitat, risc (financer, polític...), sindicats ( $S_1, S_2...$ ); accionistes ( $A_1, A_2...$ ), ecologistes, grups financers, etc.

#### CONGRUÈNCIA

❖ MESURA EL GRAU EN QUÈ LES ESTRATÈGIES QUE ES VOLEN IMPLANTAR S'AJUSTEN A LA **CULTURA I AL PROJECTE D'EMPRESA** QUE S'HAN CREAT EN L'ORGANITZACIÓ.

❖ **FACTORS:** Amb valors ( $V_1, V_2...$ ), amb comportaments ( $C_1, C_2...$ ), amb la missió, amb la imatge, etc.

## 6.3. AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

### c) Procés de selecció

# PROCESS DE SELECCIÓ

**0.** ESCOLLIM LES OPCIONS ESTRATÈGIQUES QUE COMPLEIXEN DE MANERA SUFICIENT TOTS ELS CRITERIS D'AVAUACIÓ.

**1.** DESGLOSSEM CADASCUN DELS CRITERIS EN DIVERSOS FACTORS QUE EL GRUP DECISOR PONDERA D'1 A 10 SEGONS LA IMPORTÀNCIA PER A ESCOLLIR UNA ESTRATÈGIA I QUE TENEN EL MATEIX VALOR PER A TOTES LES OPCIONS.

**2.** ATRIBUÏM A CADA FACTOR UNA PUNTUACIÓ D'1 A 5 (molt poc/poc/normal/molt/moltíssim) SEGONS EL GRAU EN QUÈ L'OPCIÓ ESTRATÈGICA PERMET APROFITAR AQUEST FACTOR.

**3.** MULTIPLIQUEM AQUESTES DUES VALORACIONS PER A CADA FACTOR I OPCIÓ, I ELS RESULTATS SE SUMEN AL NIVELL DE CRITERI.

**4.** OBTENIM UNA PUNTUACIÓ TOTAL PER A CADA OPCIÓ ESTRATÈGICA SUMANT ELS RESULTATS PARCIAIS EN CADA NIVELL.

#### *NOTA PRÀCTICA*

EL PARADIGMA DIRECTIU DOMINANT CONDICIONA FORTAMENT EL RESULTAT DEL PROCÉS A TRAVÉS DE:

- La determinació de les opcions estratègiques
- La identificació dels factors i els criteris per a la ponderació
- La fixació d'objectius
- El paper dels grups de pressió
- La percepció del risc i la actitud per a encarar-lo, etc.

# 6.3 AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

## d) Tauler d'avaluació

	CRITERI D'ADEQUACIÓ				CRITERI DE FACILITAT				CRITERI D'ACCEPTABILITAT				CRITERI DE CONGRUÈNCIA			
	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)	FACTORS	(1)	(2)	(3)
OPCIÓ A	Q1	8			T1	7			P1	3			G1	7		
	Q2	10			T2	9			P2	5			G2	4		
	Q3	4			T3	8			P3	9			G3	5		
	Q4	6			T4	4			P4	6			G4	8		
	$\Sigma Q_i =$				$\Sigma T_i =$				$\Sigma P_i =$				$\Sigma G_i =$			
OPCIÓ B	Q1	8			T1	7			P1	3			G1	7		
	Q2	10			T2	9			P2	5			G2	4		
	Q3	4			T3	8			P3	9			G3	5		
	Q4	6			T4	4			P4	6			G4	8		
	$\Sigma Q_j =$				$\Sigma T_j =$				$\Sigma P_j =$				$\Sigma G_j =$			
OPCIÓ C	Q1	8			T1	7			P1	3			G1	7		
	Q2	10			T2	9			P2	5			G2	4		
	Q3	4			T3	8			P3	9			G3	5		
	Q4	6			T4	4			P4	6			G4	8		
	$\Sigma Q_k =$				$\Sigma T_k =$				$\Sigma P_k =$				$\Sigma G_k =$			

(1) La ponderació dels factors és idèntica per a cada opció.

(Exemple: amb valors d'1 a 10).

(2) El grau d'aprofitament de cada factor és distint per a cada opció.

(valors segons l'escala).

(3) Producte dels dos valors anteriors.

## 6.3. AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

### e) Crítiques al model racional

#### ❖ Supòsits

1. La majoria de vegades els objectius no estan totalment definits o canvien al llarg del temps.

[versus OBJECTIUS QUANTIFICABLES O MESURABLES]

2. Les persones sovint busquen la informació i les alternatives de manera desordenada i oportunista.

[versus CRITERIS OBJECTIUS O DIRECTES]

3. L'anàlisi d'alternatives pot estar limitat i les decisions poden ser producte dels procediments emprats.

[versus ANÀLISI SISTEMÀTICA O COMPLETA]

#### ❖ Perspectives

MODEL	OBJECTIUS
a) Racionalitat limitada	Satisfacció vs. optimitació
b) Racionalitat grupal	Consens vs. imposició
c) Estratègies emergents	Aprenentatge vs. planificació
d) Sort o atzar	Sorpresa vs. previsió

❖ **Condicionants:** les característiques del model d'avaluació d'estratègies depenen, en cada organització, dels factors següents:

o EQUIP D'ESTRATÈGIES:

o NATURALSA DE LA DECISIÓ:

o CONTEXT ORGANITZATIU:

\* Conflicte d'objectius (indirecte)

\* Incertesa (indirecte)

\* Importància de la decisió (directe)

\* Dimensions de l'organització (indirecte)

\* Tipus de control (directe)

\* Amenaça competitiva (directe)





## Part II. Procés bàsic

### • *Bibliografia general (temes 4 a 6)*

DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. i EISNER, A.B. (2011): *Administración Estratégica. Textos y Casos*. Edit. McGraw-Hill, México D.F.

GIDO, J. i CLEMENTS, J. P. (2013): *Administración exitosa de proyectos*. En línia a <http://www.freelibros.org>

GRANT, R. M. (2004): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Edit. Thompson-Cívitas, Madrid.

GUERRAS, L. A. i NAVAS, J. E. (2007 i 2012): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Edit. Thompson-Civitas, Madrid.

IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. i FERRER, C. (2006): *Fundamentos de dirección de empresas*. Ediciones Paraninfo, Madrid.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. i WHITTINGTON, R. (2006 i 2010): *Dirección estratégica*. Editorial Prentice-Hall, Madrid.

MENGUZZATO, M. i RENAU, J. J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Edit. Ariel, Barcelona.

TARAZONA, F. J. (2007): *Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española*. Tesi doctoral. Universitat de València.

# PART III. Procés ampliat

## TEMA 7

### IMPLEMENTACIÓ D'ESTRATÈGIES

1. Estratègies funcionals
2. Plans d'acció (polítiques funcionals)
3. Plans d'acció (sistemes actuals)

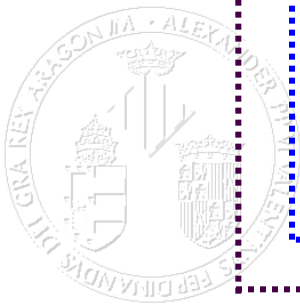
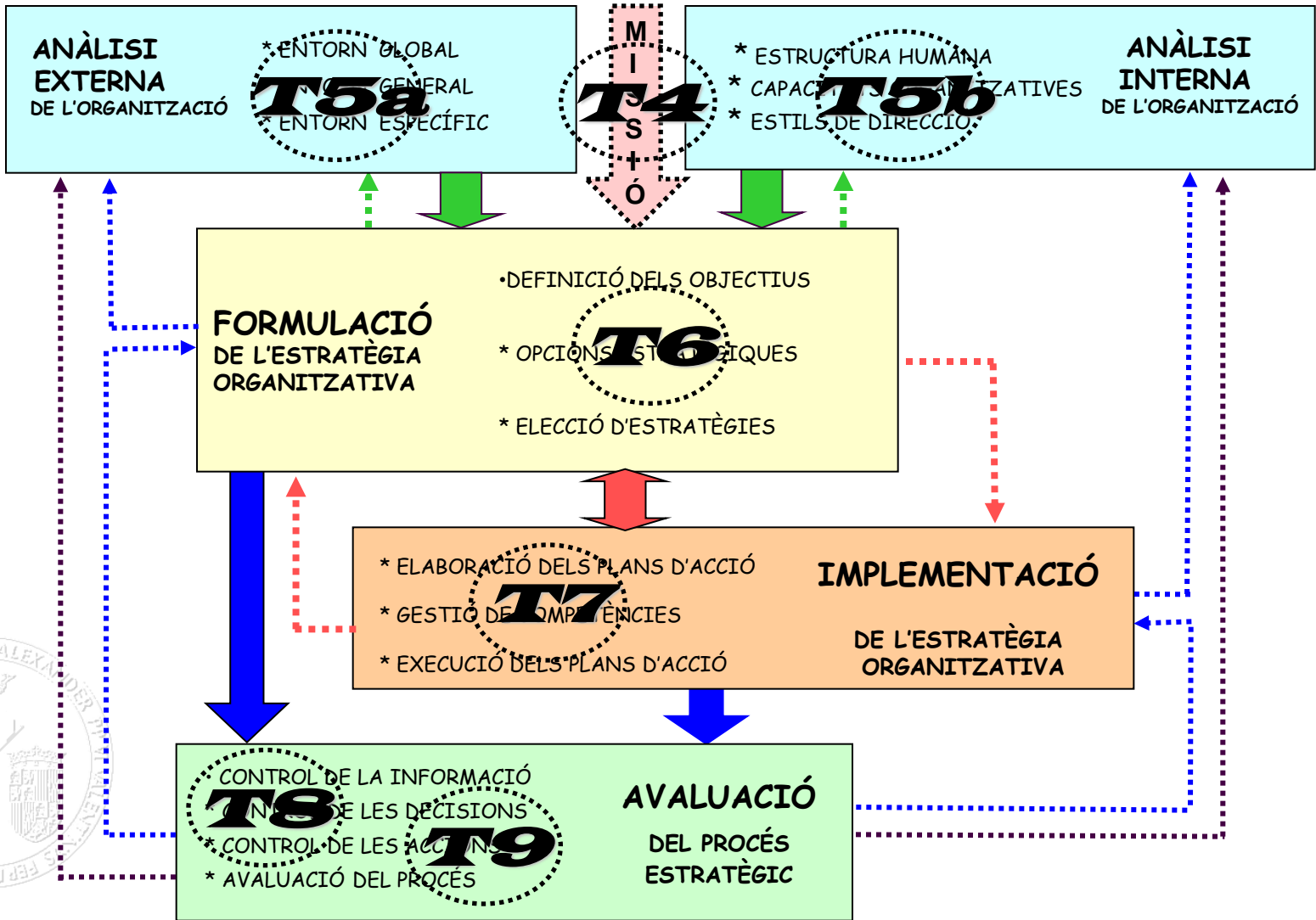
#### Bibliografia bàsica

Navas i Guerras (2012)	cap. 9
Johnson, Scholes i Whittington (2010)	cap. 10
Gido i Clements (2013)	Llibre específic



# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

## \* Un model integrat



## 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

### a) Introducció

La **IMPLEMENTACIÓ** de l'estratègia consisteix en el conjunt de decisions i d'activitats necessàries per a posar en marxa o fer efectiva una estratègia general (deliberada), de manera que es puguin assolir els objectius estratègics amb els recursos, les competències i les capacitats disponibles.

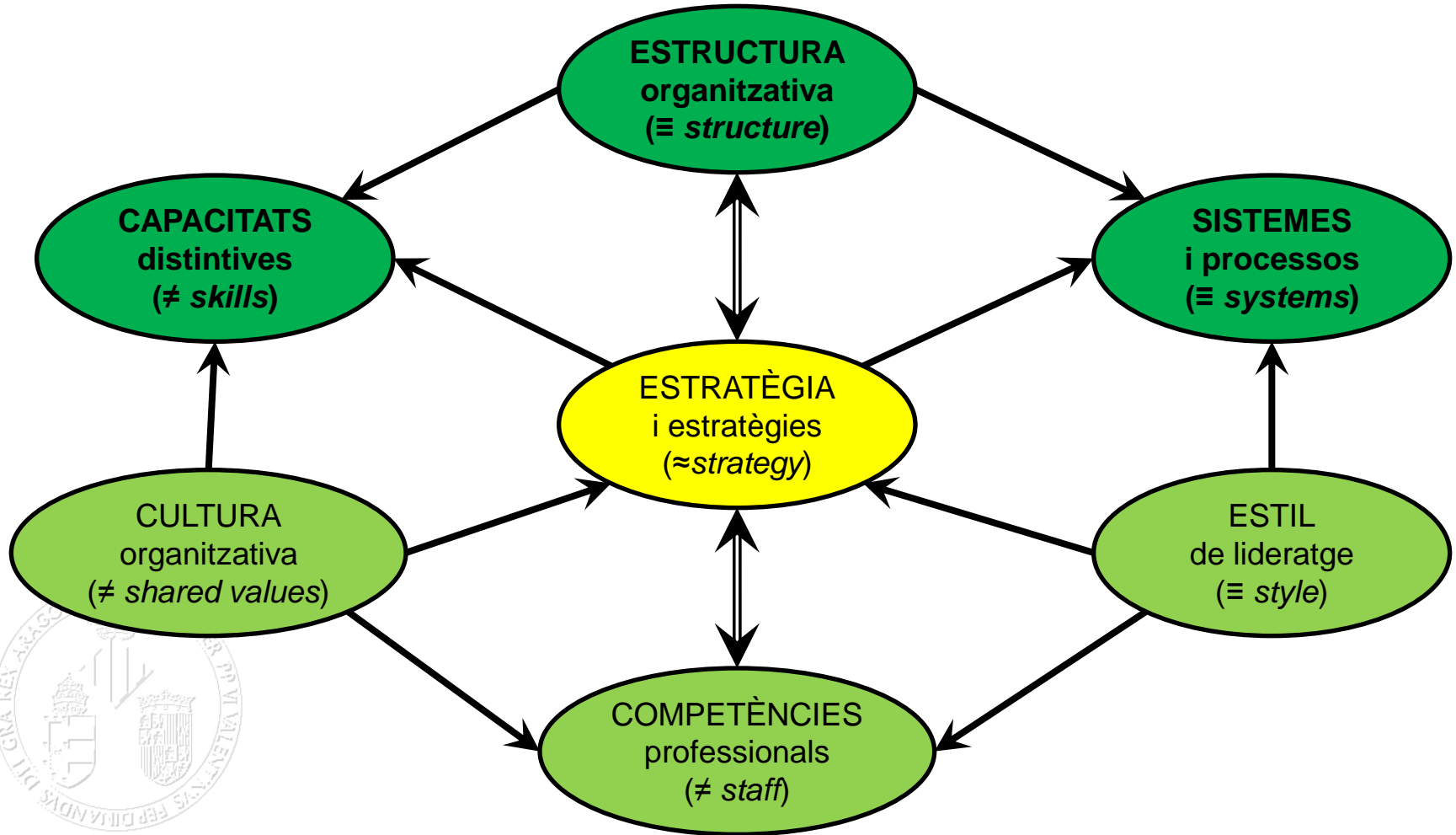
L'èxit de l'estratègia sols es pot garantir quan s'escull l'estratègia general sabent, alhora, que podem implantar-la de manera excel·lent mitjançant la definició de les estratègies funcionals i de les polítiques i pràctiques corresponents a cadascuna.

Quan s'empra l'enfocament estratègic, les dues fases del procés de direcció se superposen en el temps i es condicionen mútuament (PROACTIVITAT); la situació de partida de l'organització influeix sobre la definició de l'estratègia escollida (AJUST ESTRATÈGIC) i, alhora, aquesta estratègia pot requerir canvis en l'organització on s'implemente (AJUST ORGANITZATIU).

Per tant, la **formulació** d'una estratègia planteja el problema del canvi estratègic que busca l'eficàcia i requereix competències de direcció relacionades amb les decisions; però la **implementació** du quasi inevitablement a un problema de millora organitzativa que busca l'eficiència i necessita competències de gestió relacionades amb les accions.

# 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

## b) Elements



## 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

### c) Problemes

Per a implantar una estratègia són necessaris una sèrie d'elements que es poden agrupar en quatre categories (enfrent de les 7-S de McKinsey):

1. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA (mecànica *versus* orgànica)
2. RECURSOS HUMANS (subordinació *versus* cooperació)
3. CULTURA EMPRESARIAL (autoritària *versus* democràtica)
4. SISTEMES DE SUPORT (tècnics *versus* polítics)

Els problemes principals que poden posar en perill la implantació de l'estratègia són:

#### a) En la mateixa fase

- ❖ Es necessita més temps o més recursos dels previstos.
- ❖ Definició ambigua de les tasques i activitats.
- ❖ Competències insuficients dels membres en qualsevol nivell.

#### b) En la resta del procés

- ❖ Factors de l'entorn no previstos.
- ❖ Coordinació ineficaç dels directius.
- ❖ Avaluació inadequada per falta d'informació.

# 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

## d) Algunes estratègies funcionals

La implementació es concreta en el disseny de les estratègies funcionals; cadascuna de les quals té **característiques específiques** derivades de com han concretat les directrius generals; i de quins recursos, competències i capacitats té cada funció empresarial.

Els principals problemes relacionats amb la generació d'avantatges competitius en les funcions més importants són:

1. ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ	2. ESTRATÈGIA DE FINANÇAMENT	3. ESTRATÈGIA DE COMERCIALIZACIÓ
■ Mitjans de producció	■ Pressupost de capital	■ Anàlisi de mercats
■ Capacitat productiva	■ Desenvolupament extern	■ Política de productes
■ Grau d'integració vertical	■ Nivell d'endeutament	■ Canals de distribució
■ Nivell tecnològic	■ Fons de maniobra	■ Política de preu
■ Gamma de productes	■ Gestió del risc	■ Promoció i publicitat
■ Gestió de la qualitat	■ Qüestions fiscals	■ Introducció de nous productes
■ Infraestructura productiva	■ Infraestructura financera	■ Infraestructura comercial

# 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

## e1) Estratègies de recursos humans

**Dimensió  
ECONÒMICA**

**Dimensió  
POLÍTICA**

**Dimensió  
ORGANITZATIVA**

**ESTRATÈGIA  
de RH**

### 1. CRITERI DE MOTIVACIÓ

Els objectius empresarials s'assoleixen amb PREMIS i CÀSTIGS.

El treballador/a és negligent (*gandul*) per naturalesa i necessita SUPERVISIÓ DIRECTA.

Sistema de TREBALL NORMALITZAT amb treballs senzills i repetitius.

**1.a) ESTRATÈGIA DE CONTROL**

Els objectius de cada membre s'obtenen amb diverses classes de COMPENSACIONS.

Cada treballador/a s'interessa pel seu treball, pel treball del seu equip i s'AUTOCONTROLA.

TREBALL POLIVALENT de tots els membres, enfocat a resultats.

**1.b) ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS**

### 2. CRITERI DE CAPTACIÓ-CAPACITACIÓ

Els membres obtenen la capacitació en alguna INSTITUCIÓ, de manera continuada.

El treballador/a NO TÉ ASSEGURADA la continuïtat o la promoció en l'empresa.

Perfils professionals MOLT SIMILARS en diferents empreses i molt abundants en el mercat laboral.

**2.a) ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ**

LA EMPRESA INVERTEIX en capacitació a fi d'obtenir les competències que li interessen.

El treballador/a ES DESENVOLUPA professionalment en l'empresa.

Els llocs de treball són MOLT ESPECÍFICS i s'ajusten perfectament a l'estratègia de l'empresa.

**2.b) ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ**



## 7.1. ESTRATÈGIES FUNCIONALS

### e2) La DRH en la implantació de l'estratègia general

**L'APORTACIÓ DE LA DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS ÉS ESSENCIAL PER A ACONSEGUIR LA POSADA EN MARXA DE L'ESTRATÈGIA GENERAL EN LES DIVERSES ÀREES FUNCIONALS PERQUÈ:**

- a) INTRODUEIX EL CONCEPTE DE **COMPETÈNCIA** PROFESSIONAL QUE DESCRIU DE MANERA EXHAUSTIVA L'APORTACIÓ ÚNICA I ESSENCIAL DELS RECURSOS HUMANS A L'ORGANITZACIÓ; I IMPLICA TOTA LA **LÍNIA MITJANA** (direccions funcionals).
- b) DEFINEIX LES TRES **POLÍTIQUES BÀSIQUES** DE LA FUNCIÓ (captació, motivació i capacitació, reforçades amb les polítiques instrumentals), QUE PERMETEN IMPLEMENTAR L'ESTRATÈGIA DE L'ORGANITZACIÓ I LES ESTRATÈGIES FUNCIONALS.
- c) ASSEGURA LA **GESTIÓ DE LES COMPETÈNCIES** DE TOTS ELS MEMBRES DE L'ORGANITZACIÓ, MITJANÇANT LA IMPLANTACIÓ DE PRÀCTIQUES PER A ADQUIRIR-LES (captació), PER A ESTIMULAR-LES (motivació) I PER A DESENVOLUPAR-LES (capacitació).

## 7.2. PLANS D'ACCIÓ (polítiques funcionals)

### a) Definicions

El sistema de planificació, a través dels plans d'acció i dels desplegaments corresponents mitjançant programes o pressupostos, proporciona els instruments necessaris per a poder determinar qui, quan i com ha d'executar cada part de l'estratègia general o corporativa (**estratègies funcionals**).

Aquest és un **concepte de planificació en sentit estricte** que és el que s'usa en el marc de la direcció estratègica; i du implícites les idees següents:

- a) Es tracta d'un sistema que té per objecte el disseny i l'execució posterior de plans d'acció; plans que serveixen de guia a les persones encarregades de posar en pràctica les estratègies funcionals corresponents .
- b) Aquest sistema demana una elevada formalització a fi que l'eficiència siga màxima; és a dir que els documents que el componen cal que siguin concrets, precisos i quantificats, per a la correcta execució i control posterior, en cada àrea funcional.
- c) Aquesta concepció permet distingir entre la tasques d'orientar l'empresa i guiar-la cap als objectius, que és la finalitat de la formulació d'estratègies; i els instruments que permeten planificar l'execució d'estratègies en cada nivell organitzatiu i que concretem dins de la fase d'implementació.

## 7.2. PLANS D'ACCIÓ (polítiques funcionals)

### b) Elaboració

#### DEFINICIÓ

Els plans d'acció són "la traducció de l'estratègia en forma d'accions operatives respecte a objectius, respecte a etapes que cal complir, respecte a recursos distribuïts entre diversos responsables i, també, respecte a terminis que no s'han de superar" (THIÉTART, 1984).

#### ELEMENTS

##### 1. OBJECTIUS OPERATIUS

Es formulen prenent como a base els objectius específics de la funció per a un període curt, limitats al camp que cobreixen, i de manera molt analítica i mesurable.

##### 2. ACCIONS CONCRETES

S'estableixen conjuntament per tota la línia jeràrquica i cal que tinguin terminis d'execució determinats a fi de limitar els costos d'implantació.

##### 3. ASSIGNACIÓ DE RECURSOS

Cal marcar prioritats en qüestió de recursos (materials i humans) i repartir responsabilitats entre els diversos nivells (central, intermedi i operatiu).

##### 4. CRITERIS D'AVALUACIÓ

Cal definir indicadors tant dels recursos destinats (control pressupostari) como de la qualitat d'execució de les accions (satisfacció de clients, motivació dels membres) i dels terminis de l'execució.

#### ACCIONS (exemple)

##### a) PLANS DE CAPTACIÓ (adquisició de competències)

Plans de disseny de llocs de treball; de planificació de la plantilla; de reclutament i selecció, de socialització i de contractació.

##### b) PLANS DE MOTIVACIÓ (estímul de competències)

Plans de valoració dels llocs de treball, de sistemes retributius, de millora de les condicions de treball i de participació.

##### c) PLANS DE CAPACITACIÓ (desenvolupament de competències)

Plans d'avaluació del treball, de formació i aprenentatge, de successió, de carreres i d'informació-comunicació.

## 7.2. PLANS D'ACCIÓ (polítiques funcionals)

### c) Execució

EN EL MOMENT D'EXECUTAR LES ACCIONS QUE S'HAN PLANIFICAT SOBRE CADASCUNA DE LES FUNCIONS, L'ORGANITZACIÓ HA DE TROBAR ***EL SEU PROCEDIMENT ESPECÍFIC***. PERÒ COM A MÍNIM CAL:

1. **ESTABLIR EN CADA FUNCIÓ ELS OBJECTIUS ANUALS DE CARÀCTER OPERATIU, DE MANERA CONSENSUADA ENTRE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA.**
2. **GESTIONAR (és a dir: CAPTAR, MOTIVAR I CAPACITAR) LES COMPETÈNCIES NECESSÀRIES PER A EXECUTAR LES ACCIONS OPERATIVES ANUALS.**
3. Inclou els punts següents
  - a) **DISTRIBUIR LES RESPONSABILITATS DE LA IMPLANTACIÓ AL LLARG DE TOTA LA LÍNIA JERÀRQUICA.**
  - b) **DEFINIR LES ACTUACIONS PRIORITÀRIES ANUALS I ELS CRITERIS D'APLICACIÓ EN CADA ÀREA FUNCIONAL.**
4. **SELECCIONAR I MANTENIR ACTUALITZATS ELS INDICADORS PER A L'AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ EFECTUADA.**

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### a1) Pressupost per programes

#### ■ PPBS

El **pressupost per programes**, més conegut per les sigles PPBS (inicials de *planning, programming, budgeting and system*), constitueix una nova filosofia de gestió que implica una ruptura amb la concepció tradicional del pressupost públic. L'ús d'aquest sistema es va estendre durant la dècada de 1970 entre les organitzacions públiques i privades del món occidental.

El PPBS és una tècnica que permet integrar pressupostos i plans. El **pressupost per programes** anual és si fa no fa el pla operatiu o la concreció anual del pla estratègic a mitjà i a llarg termini, de caràcter plurianual. De l'execució i del control del pressupost anual es dedueixen normalment conclusions o ensenyaments útils per a revisar les previsions i prescripcions dels plans d'acció, quan cal fer-ho.

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### a2) Pressupost per programes

#### ■ PPBS

##### Pla (*planning*)

- ❑ Mètode detallat, dissenyat prèviament, per a fer alguna cosa.
- ❑ Defineix les accions i els mitjans que es fixen a fi d'assolir els objectius generals.
- ❑ És a llarg termini i es concreta mitjançant programes.

##### Programa (*programming*)

- ❑ Conjunt d'accions concretes i seqüencials que cal fer per a assolir un objectiu concret.
- ❑ Especifica l'ordre en què s'han de fer, qui executa cada ordre, amb quins mitjans o recursos materials i el temps necessari per executar-les.
- ❑ La desagregació del pla per programes no segueix l'estructura organitzativa (funcions), sinó que s'usa cada objectiu com a referència (projectes).
- ❑ Són a mitjà termini i cal fer pressupostos diferenciats.

##### Pressupost (*budgeting*)

- ❑ Traducció financera de cada programa que expressa en termes monetaris el pla d'accions al servei de cada objectiu.
- ❑ Permet la delegació de funcions i el control de la persona en qui es deleguen.
- ❑ Són a curt termini, normalment a un any.

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### a3) Pressupost per programes

#### ■ PPBS

##### Avantatges

- Permet connectar l'estratègia i els objectius amb els pressupostos de forma rigorosa i contínua.
- Permet una gestió eficient en oferir informació de mitjans (costos) i finalitat (objectius).
- Facilita el control tant de recursos com de resultats (és el tradicional control *a posteriori*).

##### Limitacions

- Dificultat a l'hora de descompondre activitats complexes i interrelacionades en programes autònoms dirigits a assolir un únic objectiu.
- Problemes per a compatibilitzar una planificació per programes amb l'estructura per funcions.
- Tot i que el control es facilita molt amb una planificació tant detallada, no ocorre el mateix amb l'execució del pressupost, del programa o del pla de cada projecte.

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### b1) Gestió de projectes

**EN DEFINITIVA, PER A PODER IMPLEMENTAR L'ESTRATÈGIA CORRECTAMENT I ACONSEGUIR ELS RESULTATS PREVISTOS, SEGUIM UN PROCÉS**

1. Ajust dels objectius generals amb l'estratègia.
2. Formulació de l'estratègia corporativa i, al mateix temps, de les estratègies funcionals.
3. Elaboració de plans d'acció, establiment d'**objectius específics** i assignació de recursos.
4. Revisió de l'acompliment de l'estratègia i aprenentatge mitjançant l'avaluació i millora continua del procés.

### **Com s'assoleixen?**

A vegades, la consecució d'**objectius** específics requereix l'establiment de **projectes** que cal que siguin **gestionats** adequadament



## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### b2) Gestió de projectes

Tot l'apartat es basa en:

Gido, J. i Clements, J.P. (2013): *Administración exitosa de proyectos*. En línia a <http://www.freelibros.org>

#### ■ **Concepte**

- Hi ha unes quantes definicions de *projecte*. Per exemple: “*Un projecte és un esforç per a aconseguir un objectiu específic mitjançant una sèrie especial d'activitats interrelacionades i l'aprofitament eficient dels recursos*”.

#### ■ **Característiques**

- Cal tenir un objectiu (resultat o producte esperat).
- Es du a terme a través d'activitats interdependents.
- En la implementació s'empren diversos recursos (materials i humans).
- Posseeix un marc temporal específic.
- Pot ser un esforç únic o que es fa una sola vegada (si es repeteix, requereix adaptacions).
- Posseeix un client (intern o extern).
- Comporta assumir un cert grau d'incertesa.

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### *b3) Gestió de projectes*

#### ■ Exemples de projectes

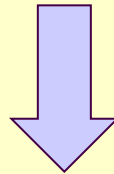
- Desenvolupar i introduir en el mercat un nou producte.
- Modernitzar i reestructurar una fàbrica.
- Implantar un sistema de gestió de qualitat.
- Començar a fabricar un nou producte, a petició d'un client important.
- Construir un centre comercial/urbanització/parc.
- Muntar una obra teatral/concert.
- Organitzar un acte: conferència, congrés, etc.
- Dissenyar en qualsevol nivell educatiu un programa de modificació de l'ensenyament-aprenentatge.

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### b4) Gestió de projectes

#### ■ Limitacions

- L'abast del projecte (que el treball es desenvolupe complint els requisits d'acceptació acordats).
- El cost del projecte (que siga una quantitat acceptable).
- El programa o cronograma del projecte s'espera que es complisca.



- Per a aconseguir la satisfacció del client, el projecte a d'assolir l'abast previst, en la data prevista i sense excedir el pressupost.
- Per a aconseguir-ho, és fonamental una estratègia de planificació i d'informació-comunicació adequada, responsabilitat que correspon a qui dirigeix el projecte.

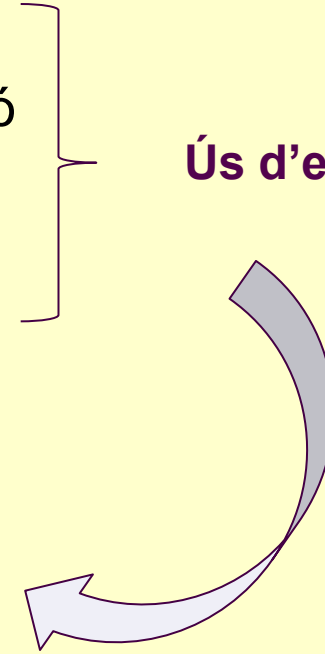
## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### b5) Gestió de projectes

#### ■ **Cicle de vida d'un projecte (fases)**

- Identificació d'una necessitat
- Desenvolupament d'una proposta de solució
- Realització i control del projecte
- Finalització del projecte

**Ús d'eines**



Uns quants exemples

- Anàlisi cost/benefici
- Identificació d'alternatives
- Judici d'experts
- Tècniques de desglossament (*breakdown*).
- Graf PERT (seqüenciació i durada d'activitats)
- Diagrames de xarxa amb fletxes.
- Gràfic de Gantt (periodificació del projecte)
- Sistemes d'estimació i de modelització de costos

## 7.3. PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals)

### b6) Gestió de projectes

#### ■ Consideracions

- La gestió de projectes ajuda l'alt directiu (*senior manager*) a implantar canvis més o menys *innovadors* en l'organització evitant les restriccions de la *burocràcia* existent.
- En el passat, la gestió per projectes es referia fonamentalment a la manera d'organitzar i dirigir projectes de construcció o d'activitats tecnològiques. Actualment, moltes iniciatives estratègiques són concebudes com a projectes, per exemple:
  - ✓ El desenvolupament d'un nou producte
  - ✓ Redisseny organitzatiu
- Es creen rols i responsabilitats que, distints dels establits en la jerarquia, comencen de zero i es dirigeixen a la realització dels objectius del projecte.
- Els dos rols principals en la gestió de projectes són:
  - ✓ El client (*senior manager*)
  - ✓ La direcció del projecte (*project manager*)
- Des d'una perspectiva estratègica, els diversos projectes cal que estiguen interconnectats.
- Els projectes no han de ser a molt llarg termini; més val emprendre projectes curts, seqüencials, que es van reemplaçant.
- Requereixen canvis estructurals en:
  - ✓ Estructures matriçials
  - ✓ Estructures d'equips de treball

# PART III. Procés ampliat

## TEMA 8

### AVALUACIÓ DEL PROCÈS ESTRATÈGIC

1. Control estratègic
2. Auditoria estratègica
3. Gestió del canvi

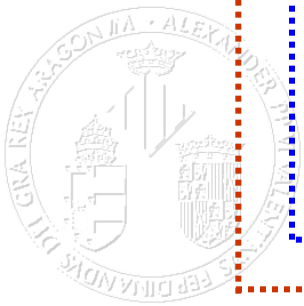
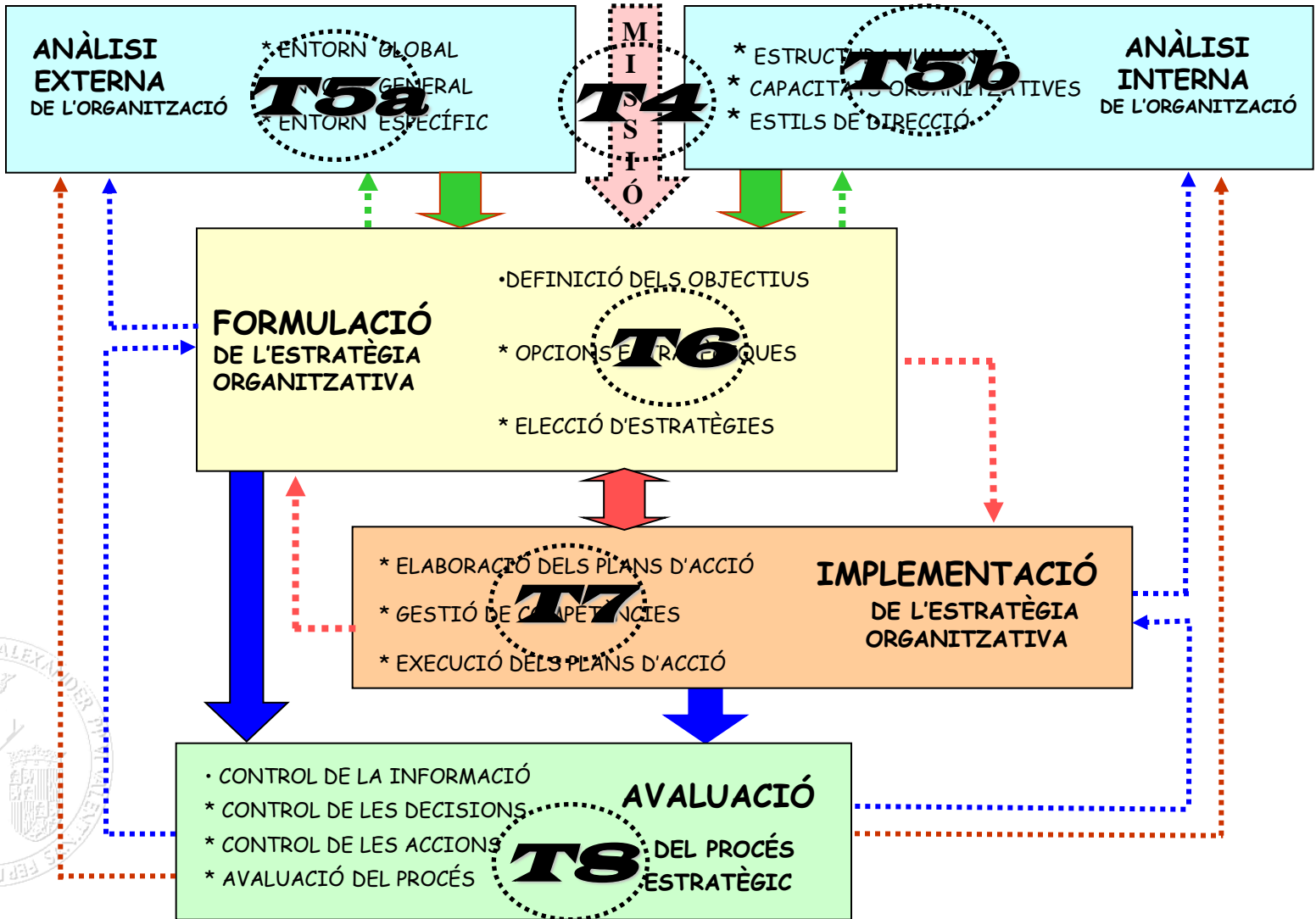
#### Bibliografia bàsica

- |                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| Guerras i Navas (2008)                | cap. 23 i 24 |
| Johnson, Scholes i Whittington (2010) | cap. 10      |
| Tarazona (2011)                       | cap. 1 i 2   |



# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

## \* Un model integrat



## 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

### a1) Evolució del control en l'empresa

<b>CARACTERÍSTIQUES</b>	<b>ETAPA I</b> <b>Direcció per extrapolació</b> <i>(Planificació a llarg termini)</i>
<b>ENTORN</b>	<b>ESTABLE</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sense canvis estructurals</li><li>2. Substancialment, previsible (pla general o central)</li></ol>
<b>OBJECTIUS</b>	<b>QUANTITATIUS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ajustar l'assignació de recursos</li><li>2. Aconseguir l'eficiència</li></ol>
<b>TIPUS DE CONTROL</b>	<b>CONTROL DE GESTIÓ</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Usa tècniques internes i externes</li><li>2. Verifica l'execució dels plans d'acció</li></ol>
<b>DEFINICIÓ</b>	“El <b>control</b> és un procés pel qual els directius asseguren l'obtenció de recursos per a emprar-los de forma eficaç i eficient en el compliment dels objectius de l'organització”. (Anthony, 1965)




## 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

### a2) Evolució del control en l'empresa

<b>CARACTERÍSTIQUES</b>	<b>ETAPA II</b> <b>Direcció per anticipació</b> <i>(Planificació estratègica)</i>
<b>ENTORN</b>	INESTABLE <ol style="list-style-type: none"><li>1. Canvis nous i ràpids</li><li>2. Suficientment previsible (estratègia deliberada)</li></ol>
<b>OBJECTIUS</b>	ESTRATÈGICS <ol style="list-style-type: none"><li>1. Usar les fortaleses i superar les debilitats de l'organització</li><li>2. Salvar les amenaces i aprofitar les oportunitats de l'entorn</li></ol>
<b>TIPUS DE CONTROL</b>	CONTROL DE L'ESTRATÈGIA <ol style="list-style-type: none"><li>1. Amplia el control de gestió a totes les funcions</li><li>2. Avaluació d'alguns elements estratègics</li></ol>
<b>DEFINICIÓ</b>	“El <b>control [de l'estratègia]</b> se centra a saber si l'estratègia s'implementa tal com es va planificar i si els resultats estratègics són els desitjats”. (Schendel i Hofer, 1979)

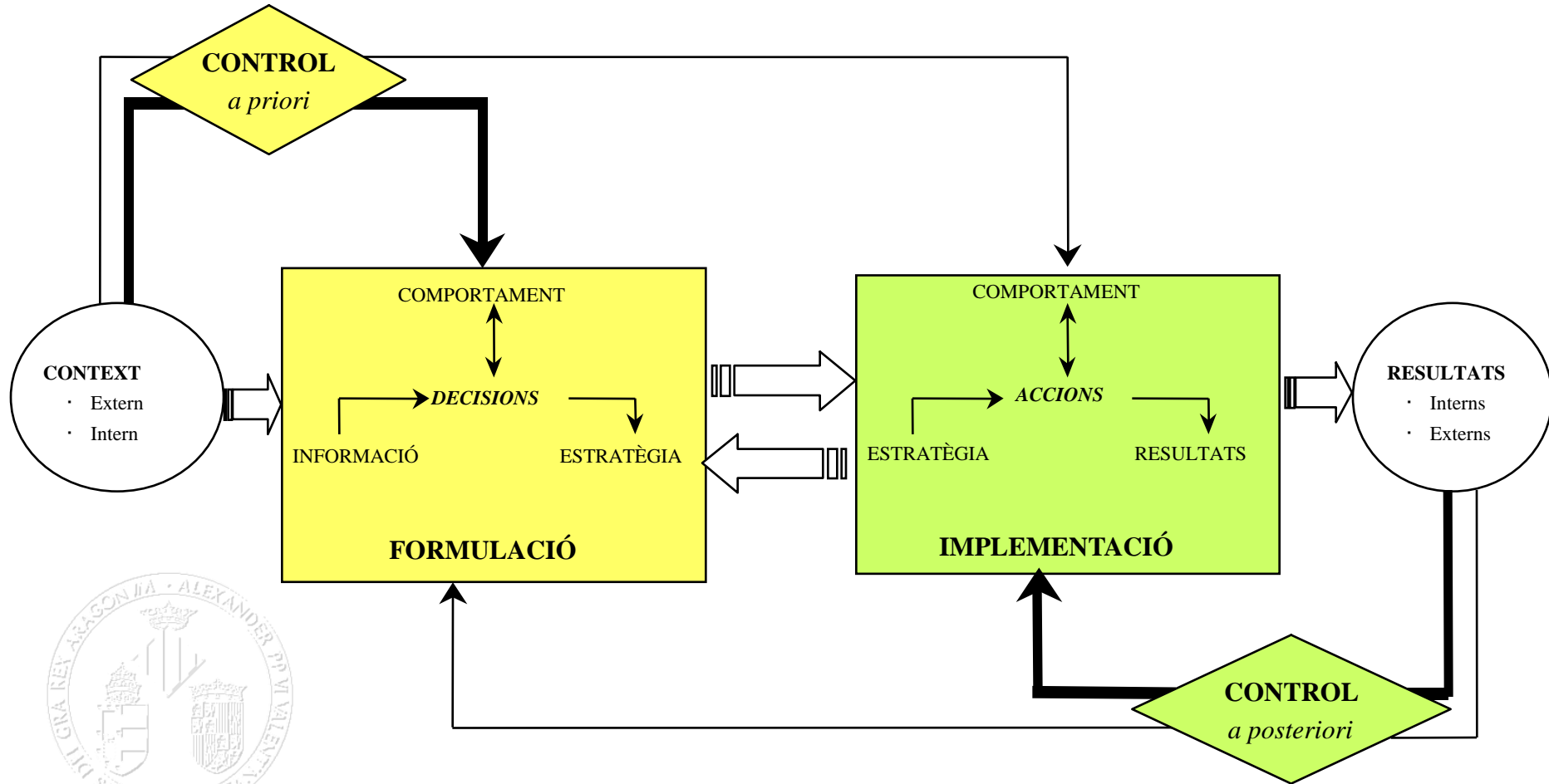
## 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

### a3) Evolució del control en l'empresa

<b>CARACTERÍSTIQUES</b>	<b>ETAPA III</b> <b>Direcció per respostes</b> <i>(Direcció estratègica)</i>
<b>ENTORN</b>	<b>TURBULENT</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Canvis ràpids, incerts i hostils (complexitat)</li><li>2. Baixa o nul·la predictibilitat (sorpreses) (estratègies emergents)</li></ol>
<b>OBJECTIUS</b>	<b>MÚLTIPLES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poden ser de caràcter intern/extern; financers/no-financers i quantitatiu/qualitatiu; etc.</li><li>2. Ajustos successius als canvis de l'entorn i de la mateixa organització</li></ol>
<b>TIPUS DE CONTROL</b>	<b>CONTROL ESTRATÈGIC</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Avaluació i control de tot el procés estratègic</li><li>2. Fonament de la <b>presa contínua de decisions</b></li><li>3. Coordina les accions necessàries per a afrontar els problemes</li></ol>
 <b>DEFINICIÓ</b>	“El <b>control estratègic</b> estableix els criteris per a definir una actuació estratègica, motiva els directius a obtenir resultats estratègics, permet millorar les estratègies que es desvien de la trajectòria prevista i, si cal, inicien el procés de formulació d'una nova estratègia” (Goold, 1991)

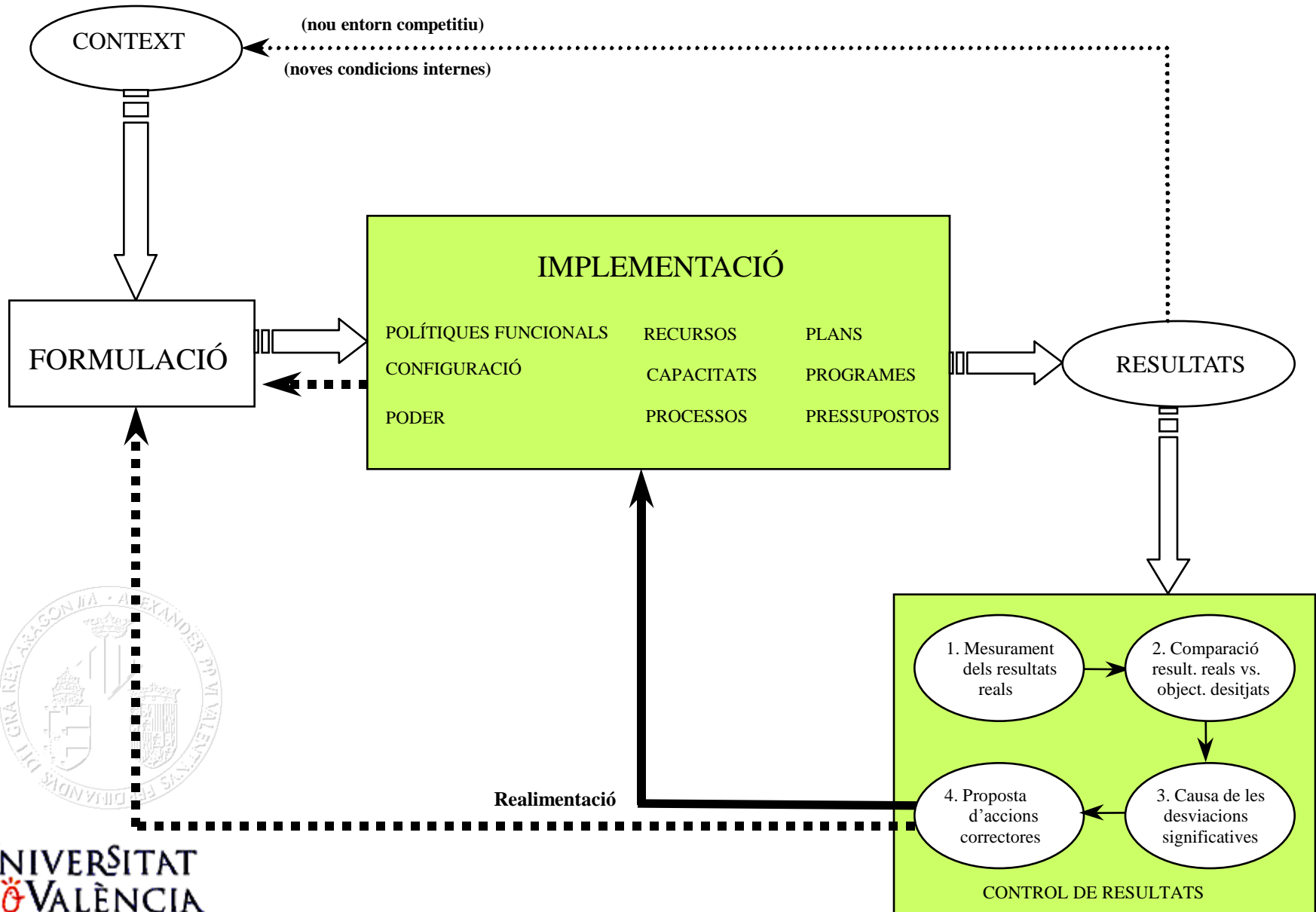
# 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

## b1) Model integrat



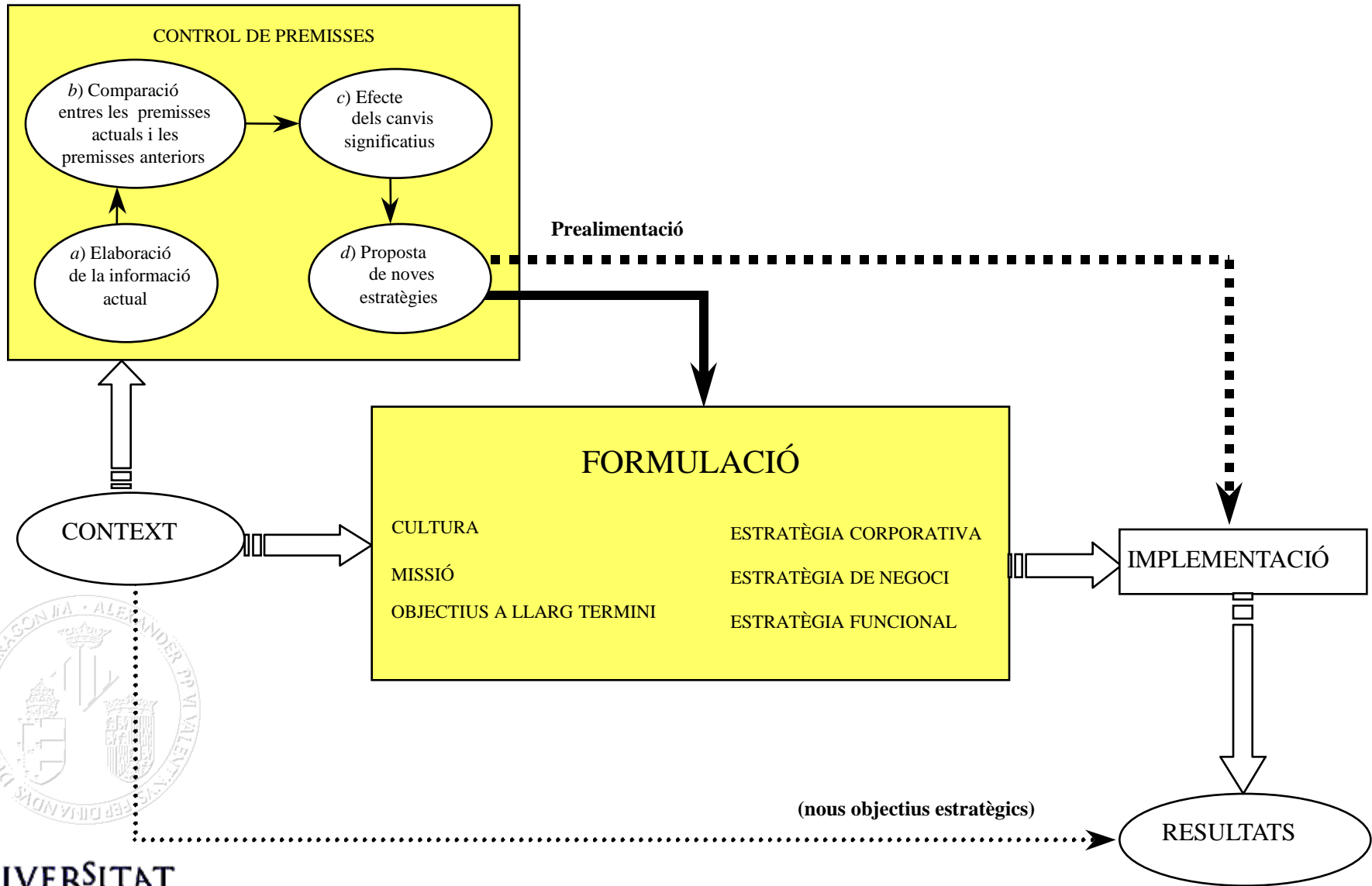
# 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

## b2) Control a posteriori



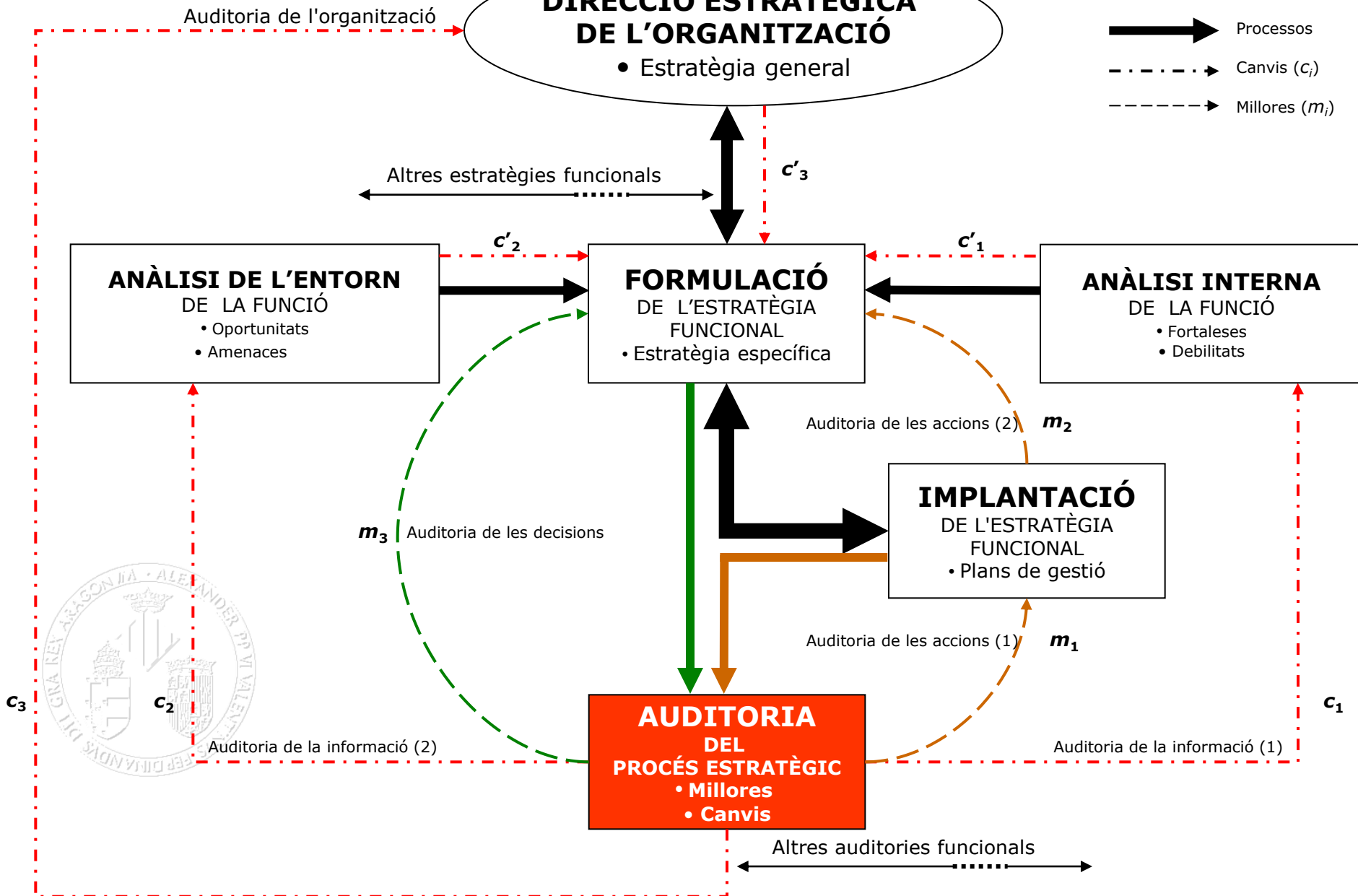
# 8.1. CONTROL ESTRATÈGIC

## b3) Control *a priori*



# 8.2. AUDITORIA ESTRATÈGICA

a) Abast



## 8.2. AUDITORIA ESTRATÈGICA

### b) Evolució del concepte

**AUDITORIA  
DE DIRECCIÓ**  
(*management audit*)

**AUDITORIA  
DE GESTIÓ**  
(*operational audit*)

**AUDITORIA  
D'ADMINISTRACIÓ**  
(*control audit*)

**AUDITORIA  
FINANCERA**  
(auditoria de comptes)

- Informació de l'entorn
  - Auditoria d'eficàcia
    - Avaluació de les decisions
      - Processos de canvi
        - Nivell global
        - Equip de direcció

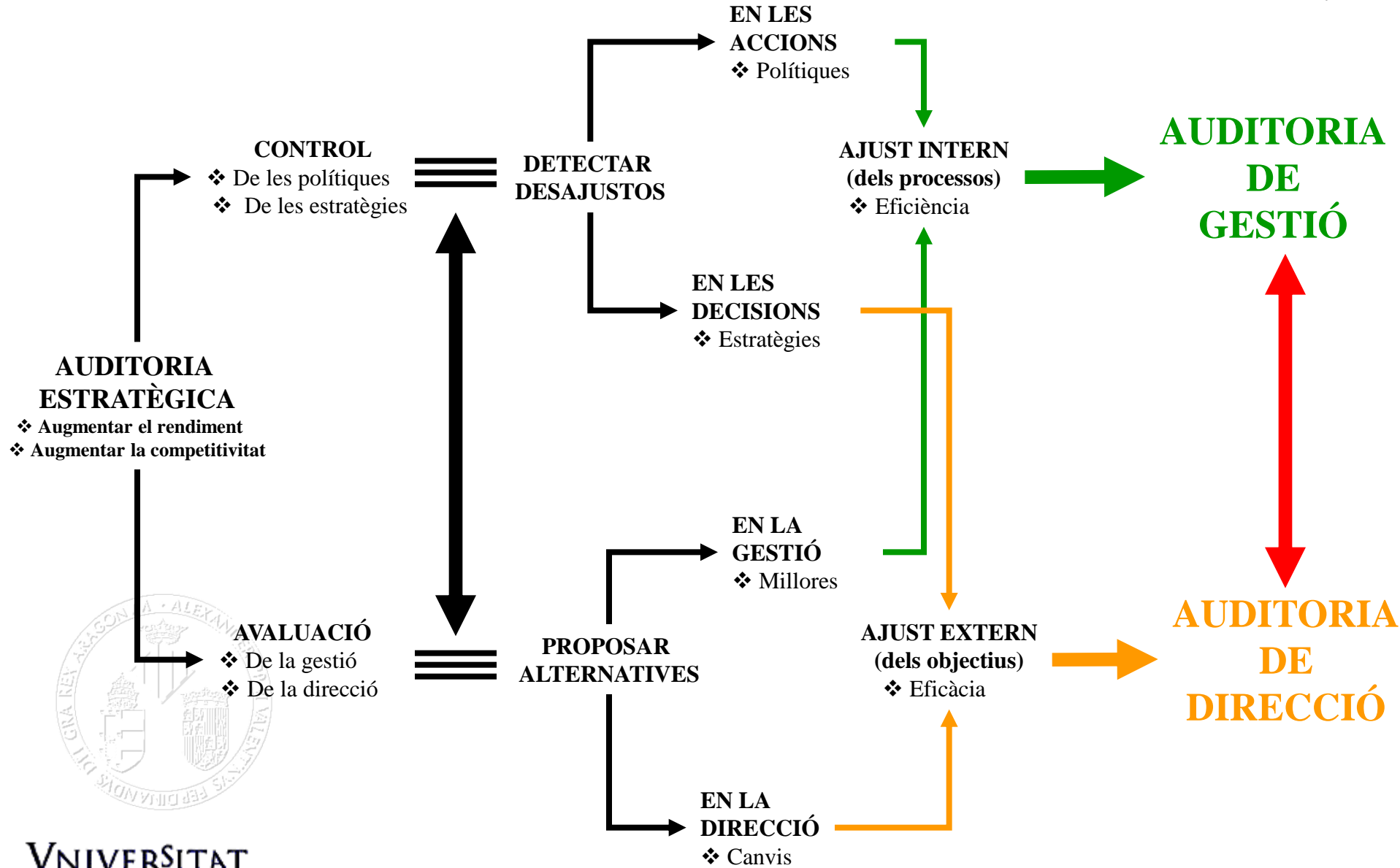
- Informació interna
  - Auditoria d'eficiència
    - Avaluació de les accions
      - Processos de millora
        - Nivell funcional
        - Línia mitjana

- Informació tècnica (quantificable)
  - Auditoria de procediment
    - Revisió de normes internes i externes
      - Processos de control administratiu
        - Nivell jurídic
        - Responsable de cada activitat

- Informació econòmica (comptable)
  - Auditoria de compliment
    - Revisió de normes externes
      - Procés de control comptable (únic)
        - Nivell econòmic
        - Responsable financer

## 8.2. AUDITORIA ESTRATÈGICA

### c) Elements del concepte





## CARACTERÍSTIQUES DE L'AUDITORIA ESTRATÈGICA

DEFINICIÓ GENÈRICA (no estratègica)	CARACTERÍSTIQUES ESPECÍFIQUES
“ÉS UN PROCEDIMENT <u>OBJECTIU</u> ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I participació en la presa de decisions</li> <li>• Però factors qualitatius</li> </ul>
...APLICAT A LA SITUACIÓ <u>GLOBAL</u> D'UNA EMPRESA,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vàlid per a tota auditoria funcional</li> <li>❖ ...però aquesta té caràcter transversal</li> </ul>
...BASAT EN LA SEUA <u>ESTRATÈGIA</u> I <u>CONFIGURACIÓ</u> ESTRUCTURAL,...	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cal recordar la definició de DERH</li> <li>▪ ...perquè falta considerar el context</li> </ul>
...I QUE POT EFECTUAR-SE EN <u>QUALSEVOL NIVELL</u> ORGANITZATIU...	<ul style="list-style-type: none"> <li>o En tot el procés (coherència vertical)</li> <li>o En totes les funcions (c. horitzontal)</li> </ul>
...MITJANÇANT <u>DIVERSES TÈCNIQUES</u> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Segons els objectius (estratègics/tàctics/operatius)</li> <li>– Segons la informació (quantitativa/qualitativa)</li> </ul>

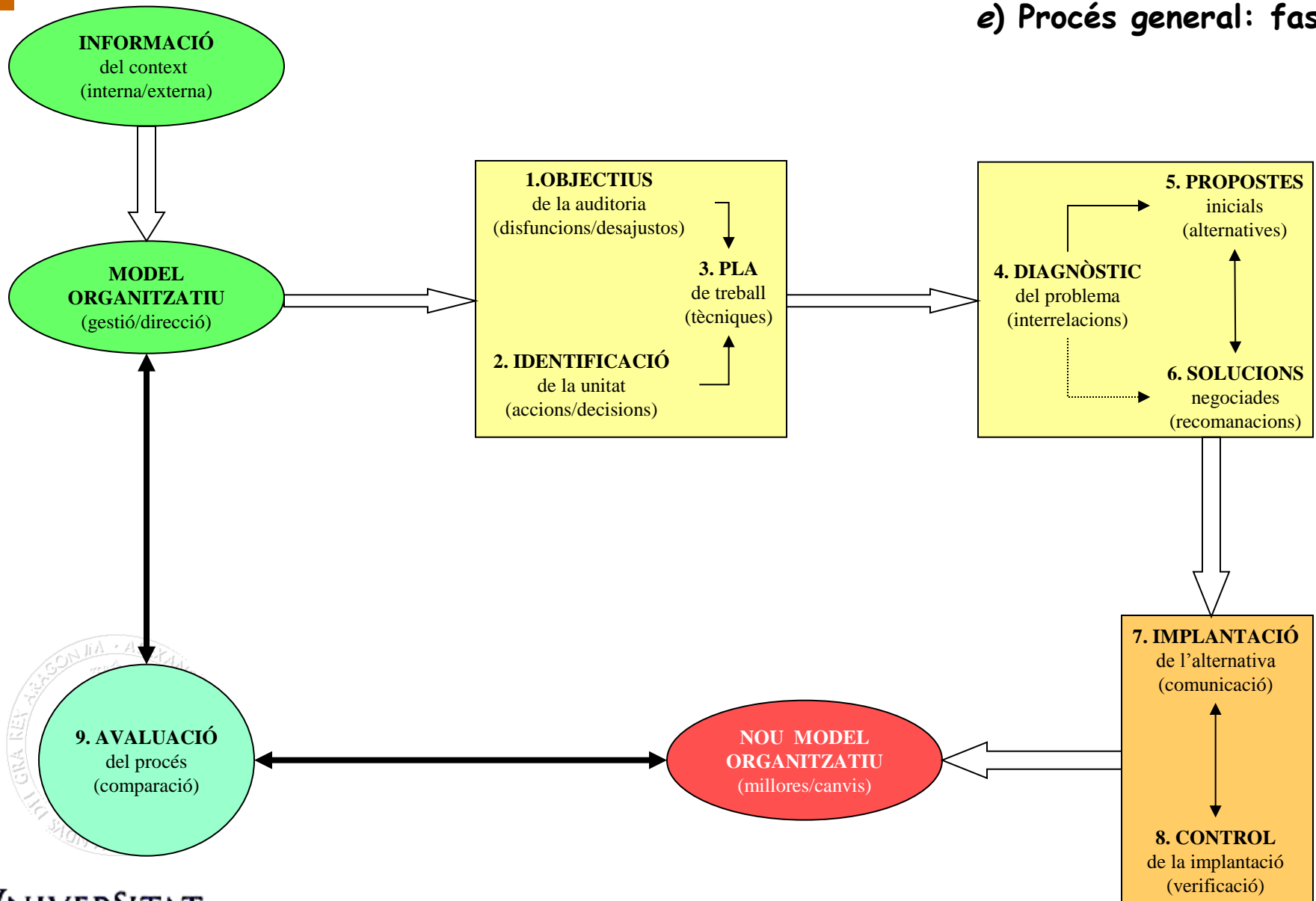
### CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1. NO existeix un marc general de principis que puga servir a l'auditor/a de RH com a referència objectiva, homogènia i relativament estable, a l'hora de fer la seua faena i de comunicar els resultats obtinguts (intersubjectivitat).

2. Les normes i els procediments d'aplicació en les auditories NO financeres (sobretot en les auditories de RH) són específiques de cada organització concreta.

## 8.2. AUDITORIA ESTRATÈGICA

### e) Procés general: fases



# INFORME D'AUDITORIA

## ELEMENTS BÀSICS

## APARTATS

## DESCRIPCIÓ

### 0. FORMALITATS

#### 0.1. Portada

- Dades relatives a destinataris, dates, auditor responsable, firmes , etc.

#### 0.2. Índex

- Contingut general.
- Localització ràpida dels assumptes de més interès.

#### 0.3. Annexos

- Suport documental dels resultats .
- S'inclouen tots al final de l'informe.

### 1. INTRODUCCIÓ

#### 1.1. Objectiu/s i naturalesa

- Qui sol·licita l'auditoria i per quina raó.

#### 1.2. Abast i limitacions

- Espai físic, temàtic i temporal de l'anàlisi.
- Període de realització de l'auditoria.

#### 1.3. Procediments

- Fonts d'informació consultades.
- Persones implicades en el procés i paper assumit.
- Tècniques, models, etc. emprats.

#### 1.4. Consideracions complementàries

- Últimes auditories o anàlisis efectuades.
- Altres dades aclaridores.

### 2. RESUM

#### 2.1. De l'opinió

- Judici resumit de l'auditor, i de les altres parts, sobre els temes, els processos i les activitats estudiades.

#### 2.2. De les observacions i conclusions

- Principals problemes detectats i resum de les anàlisis.

#### 2.3. De les recomanacions

- Resum de les accions proposades (alternatives).

### 3. COS PRINCIPAL

#### 3.1. Observacions completes

- Descripció del procés.
- Fets detectats, causes o conseqüències.
- Xifres i detalls en què se basen les observacions.

#### 3.2. Conclusions raonades

- Posició sobre les observacions, presentada en tota l'amplitud per totes les parts.

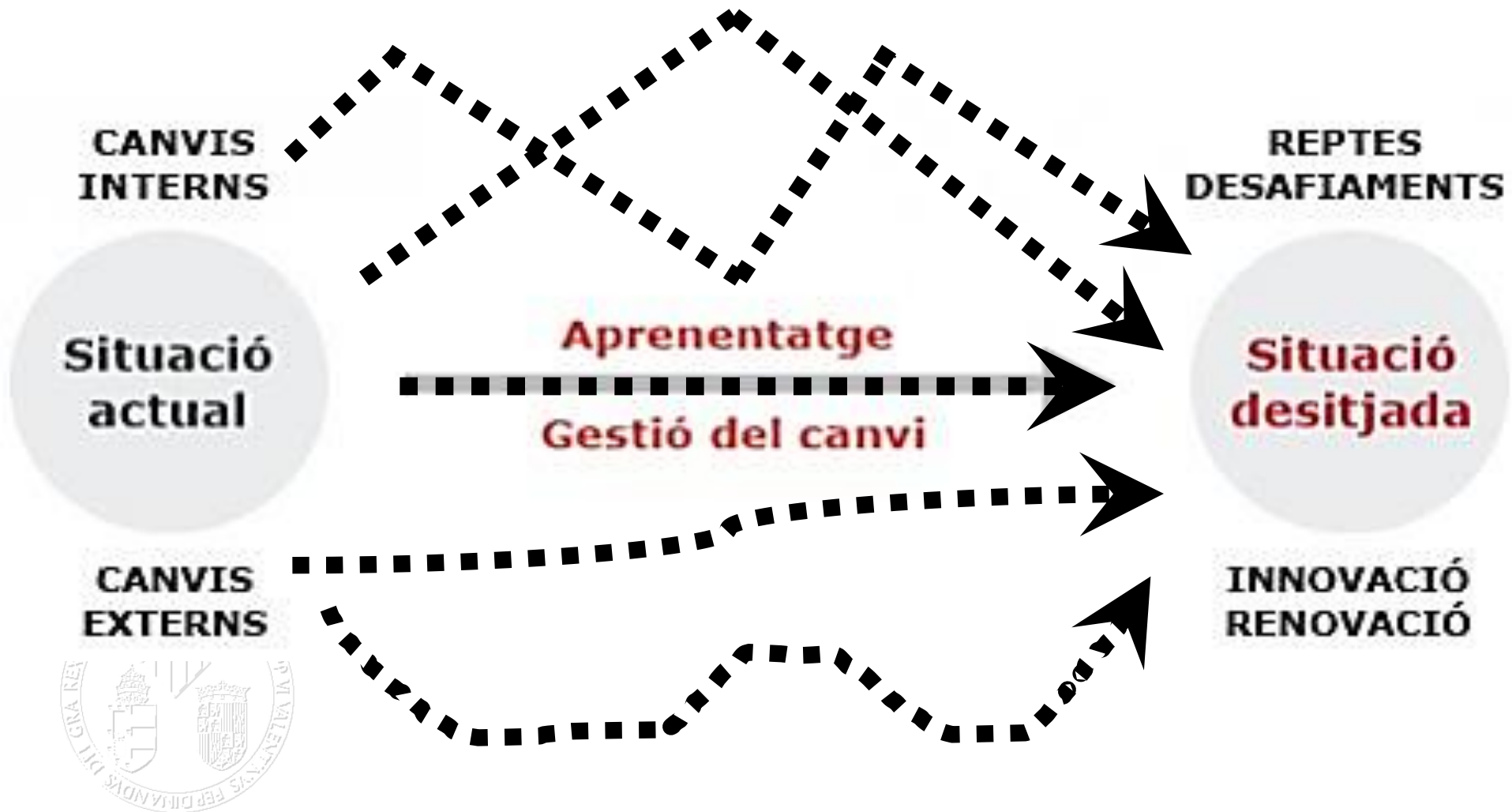
#### 3.3. Recomanacions fonamentals

- Accions correctores perfectament definides, diferenciades per l'origen (auditor/parts) i pel nivell d'aplicació.
- Prioritzar les millores o els canvis corresponents.



## 8.3. GESTIÓ DEL CANVI

### a1) Procés simple: Elements



## PROCÉS DE CANVI

SITUACIÓ  
DE PARTIDA



SITUACIÓ  
D'ARRIBADA

### OBSTACLES

Absència d'una estratègia específica, pla de canvi poc meditat o mal definit, etc

Mala gestió del canvi o gestió inexistent després d'engegar el procés, per exemple, "tirar pel dret", disbaixa d'energia per causa de tensions molt fortes, etc

No hi ha possibilitats d'aclimatar-se a les situacions d'arribada, tendència a reproduir la situació de partida, etc

Entrebancs estructurals, la cultura de l'organització és hostil al canvi, per exemple, el sistema de recompenses penalitza la innovació, etc.

Pors, angoixes i resistències personals o corporatives, manca de visió o mala comprensió del canvi proposat, mala percepció de les oportunitats que el canvi pot produir, etc



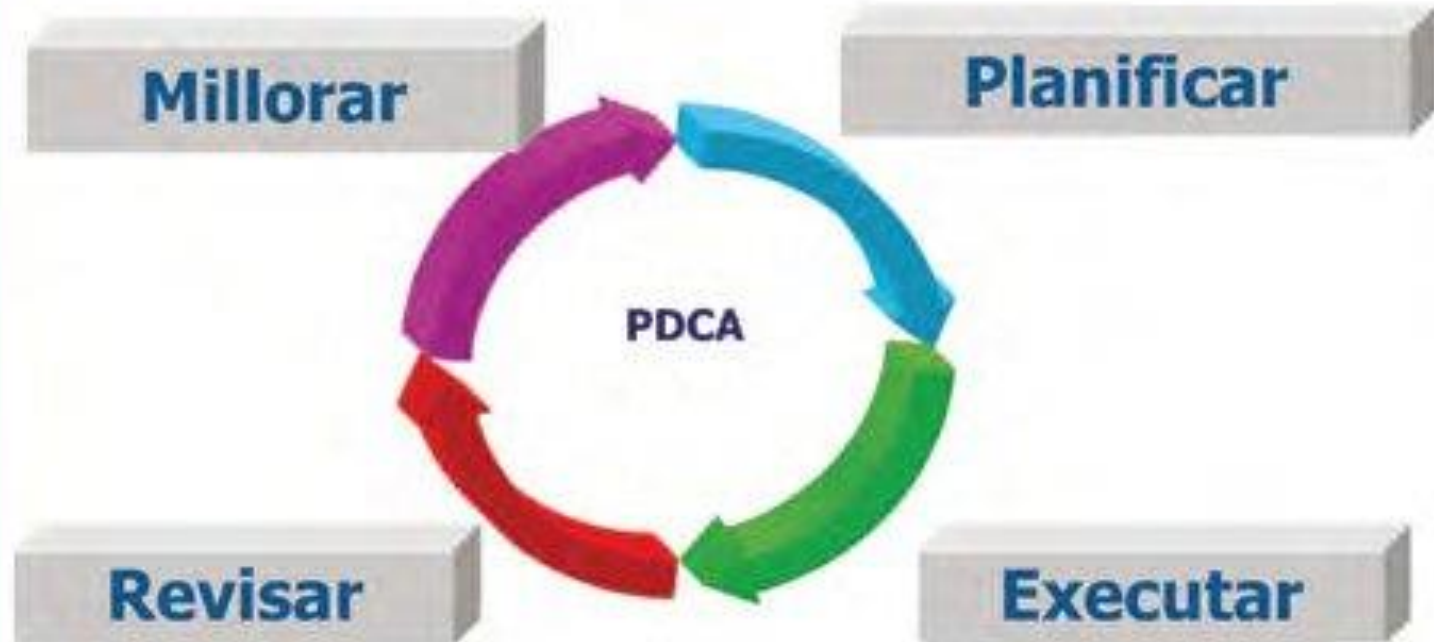
# 50 Reasons Not To Change



## 8.3. GESTIÓ DEL CANVI

### b1) Procés estratègic

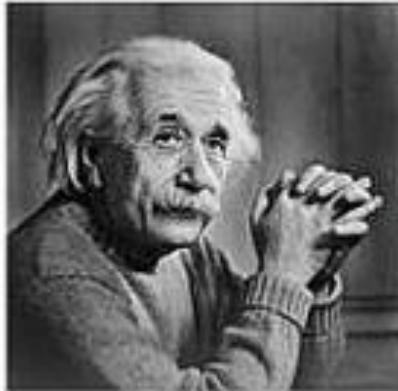
#### LA GESTIÓ DEL CANVI PERMANENT



La roda de l'aprenentatge i el procés d'autoavaluació  
Cercle de Deming




## La crisis según Albert Einstein.



"No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis **es la mejor bendición** que puede sucederle a personas y países, porque **la crisis trae progresos**. La **creatividad nace de la angustia**, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que **nace la inventiva**, los descubrimientos y las grandes estrategias. **Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar 'superado'.**

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. **La verdadera crisis**, es la crisis de la **incompetencia**. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. **Sin crisis no hay desafíos**, sin desafíos **la vida es una rutina**, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, **trabajemos duro**. Acabemos de una vez **con la única crisis** amenazadora, que **es la tragedia de no querer luchar por superarla.**"





## 8.3. GESTIÓ DEL CANVI

### b3) Procés estratègic

**Weiji:** en tota crisi hi ha oportunitats

CRISIS

危

A time of danger;

机

A time of opportunity;

A l'Occident la paraula **crisi** indica el moment de mutació durant una malaltia que pot desembocar en un estat d'empitjorament o de millora de la persona convescent. També s'aplica a punts d'inflexió que marquen moments d'inestabilitat en processos històrics, polítics, econòmics, relacions de parella, etcètera.

En aquest món canviant, en què tot flueix, tot canvia, les crisis són fites normals que indiquen canvis radicals per a bé o per a mal. En gran part depèn de l'actitud mental de la persona (o grup) que encara la crisi.

En xinès, la paraula **crisis** (危机, **weiji**), està formada per ideogrames:

- **Wēi** (危) que vol dir 'perill'.
- **Jī** (simplificat: 机, tradicional: 機) que, entre altres accepcions (màquina, avió, punt crucial, etc.), es pot traduir com a 'oportunitat'.

Per continuar escorcollant en el significat d'*oportunitat* de la paraula **jī** (机), podem examinar unes quantes paraules xineses que inclouen aquest ideograma:

- **Jī huì** (机会), és la paraula completa per a 'ocasió' o 'oportunitat'.
- **Jī yù** (机遇) significa 'oportunitat favorable'
- **Jī yuán** (机缘), és 'bona sort'
- **Liáng jī** (良机), podem traduir-la com a 'bona oportunitat'

(Tot això es pot consultar en el diccionari xinès-espanyol de [China-China.com](http://China-China.com))

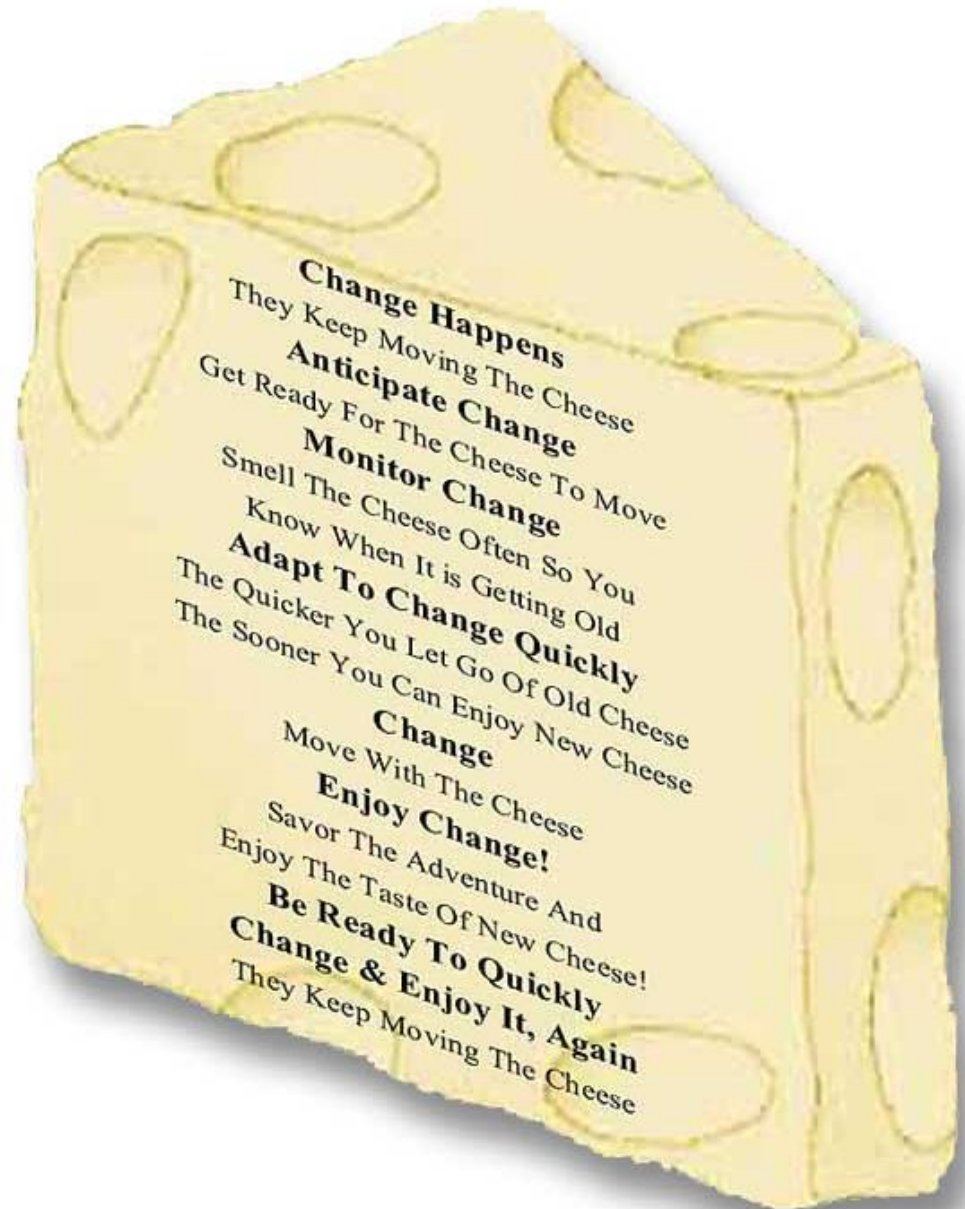
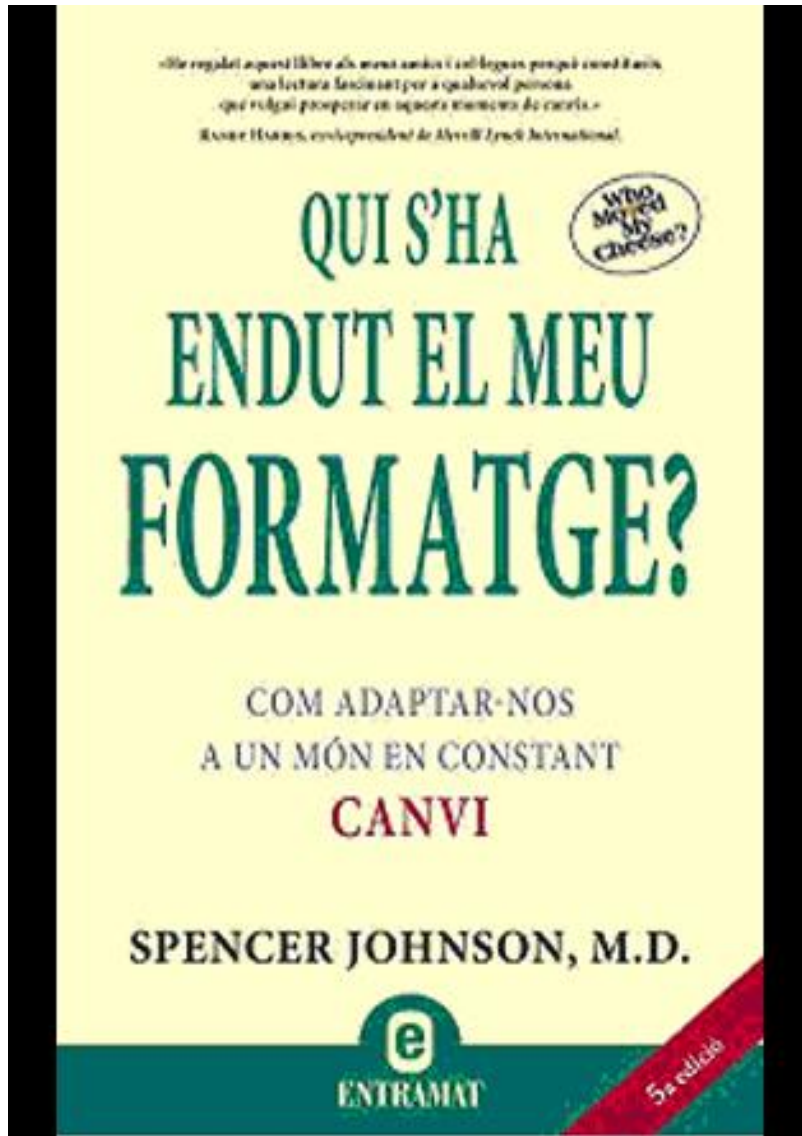
**Conclusió:** en cas de crisi, tenim dos camins:

- ens atemorim i ens deprimim perquè la veiem de manera pessimista, només com una situació de perill fatal,
- decidim amb optimisme traure el màxim profit de les oportunitats que comporta aquesta circumstància.



## 8.3. GESTIÓ DEL CANVI

### c1) Paràbola





# 8.3. GESTIÓ DEL CANVI

## c2) Paràbola



**DESS, G.G; LUMPKIN, G.T. i EISNER, A.B. (2011): *Administración Estratégica. Textos y Casos.*** Edit. McGraw-Hill, México D.F.

**GIDO, J. i CLEMENTS, J. P. (2013): *Administración exitosa de proyectos.***  
En línia a <http://www.freelibros.org>

**GUERRAS, L. A. i NAVAS, J. E. (2007 i 2012): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.*** Edit. Thompson-Civitas, Madrid.

**HERRERA GÓMEZ, JUSTO (2009): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas.*** Edit. Llibreria Ramón Llull, València.

**JOHNSON, G., SCHOLES, K. i WHITTINGTON, R. (2006 i 2010): *Dirección estratégica.*** Editorial Prentice-Hall, Madrid.

**TARAZONA, F. J. (2011): *L'auditoria de la funció de recursos humans.***  
Servei de Política Lingüística, RODERIC, Universitat de València.

**TARAZONA, F. J. (2015): *Auditoria de la funció de recursos humans II.***  
Servei de Política Lingüística, RODERIC, Universitat de València.

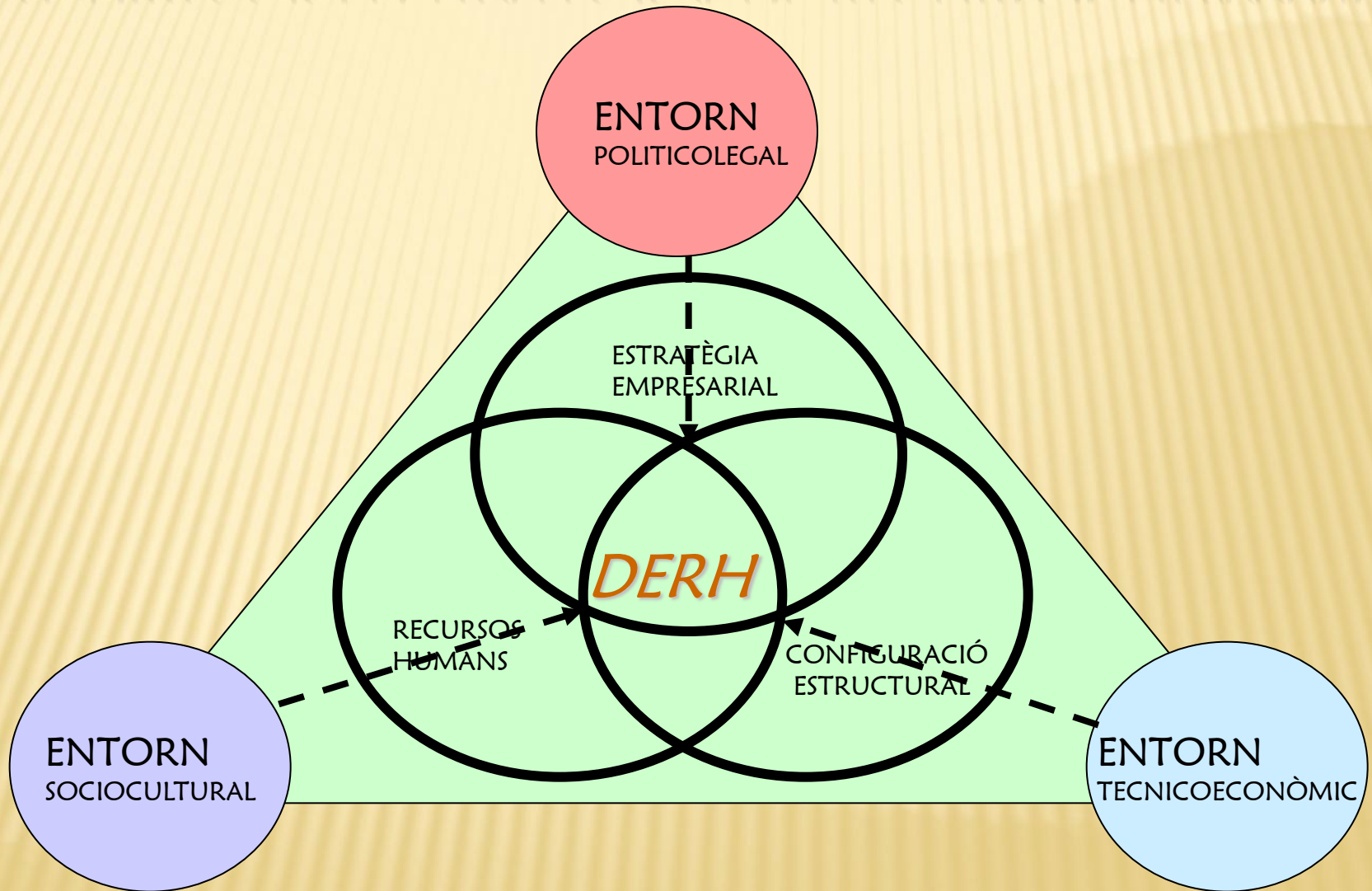


# ANNEX

## RECURSOS HUMANS I ESTRATÈGIA ORGANITZATIVA

- 0. Procés estratègic i recursos humans**
- 1. Recursos humans i estratègia emprenedora**
- 2. Recursos humans i estratègia de creixement**
- 3. Recursos humans i estratègia de beneficis**
- 4. Recursos humans i estratègia de canvi**

# 0. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE RECURSOS HUMANS



La direcció estratègica de recursos humans (DERH) és el camp científic que estudia les relacions entre l'estratègia global, la configuració estructural i els recursos humans d'una organització en un entorn concret.

# 0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

## a1) *La DRH en la formulació de l'estratègia general*

---

**PERQUÈ SIGA POSSIBLE LA PARTICIPACIÓ PLENA DE LA DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS EN EL DISSENY O EN L'ELABORACIÓ DE L'ESTRATÈGIA GENERAL, ÉS NECESSARI COMPLIR LES CONDICIONS SEGÜENTS :**

- a) INTEGRACIÓ DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA **DERH** EN ELS COMITÈS DE FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA GLOBAL (O CORPORATIVA).
- b) DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA D'INFORMACIÓ DE **RR.HH** COMPARABLE AL DE LES ALTRES FUNCIONS EMPRESARIALS.
- c) AMPLIACIÓ DE LES COMPETÈNCIES PROFESSIONALS (PER FORMACIÓ O PER EXPERIÈNCIA) DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA **DERH**.



# 0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

## a2) La DRH en la formulació: L'estratègia funcional

Dimensió  
ECONÒMICA

Dimensió  
POLÍTICA

Dimensió  
ORGANITZATIVA

ESTRATÈGIA  
de RH

### 1. CRITERI DE MOTIVACIÓ

Els objectius empresarials s'assoleixen mitjançant PREMIS i CÀSTIGS.

El treballador/a és negligent (*gandul*) per naturalesa i necessita SUPERVISIÓ DIRECTA.

Sistema de TREBALL NORMALITZAT i treballs senzills i repetitius.

1.a) ESTRATÈGIA DE CONTROL

Els objectius de cada membre s'obtenen amb diverses classes de COMPENSACIONS.

Cada treballador/a s'interessa pel seu treball, pel treball del seu equip i s'AUTOCONTROLA.

TREBALL POLIVALENT de tots els membres, enfocat a resultats.

1.b) ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS

### 2. CRITERI DE CAPTACIÓ-CAPACITACIÓ

Els membres obtenen la capacitat en alguna INSTITUCIÓ EDUCATIVA, de manera continuada.

Els treballadors NO TENEN ASSEGURADA la continuïtat o promoció en l'empresa.

Perfils professionals MOLT SIMILARS en diverses empreses i molt abundants en el mercat laboral.

2.a) ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

L'EMPRESA INVERTEIX en capacitat per a obtenir de cada treballador les competències que li interessin.

El treballador/a ES FORMA professionalment en l'empresa.

Els llocs de treball són MOLT ESPECÍFICS i s'ajusten perfectament a l'estratègia de l'empresa.

2.b) ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ



# 0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

## *b1) La DRH en la implementació de l'estratègia general*

**PER A ACONSEGUIR LA POSADA EN MARXA DE L'ESTRATÈGIA GENERAL EN LES DIVERSES ÀREES FUNCIONALS, L'APORTACIÓ DE LA DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS ÉS ESSENCIAL PERQUÈ:**

- a) INTRODUEIX EL CONCEPTE DE COMPETÈNCIA PROFESSIONAL QUE DESCRIU DE MANERA EXHAUSTIVA L'APORTACIÓ ÚNICA I ESSENCIAL DELS RECURSOS HUMANS A L'ORGANITZACIÓ; I IMPLICA TOTA LA LÍNIA MITJANA (direccions funcionals).
- b) DEFINEIX LES TRES POLÍTIQUES BÀSIQUES DE LA FUNCIO (captació, motivació i capacitació, reforçades amb les polítiques instrumentals), LES QUALS PERMETEN IMPLEMENTAR L'ESTRATÈGIA DE L'ORGANITZACIÓ I LES ESTRATÈGIES FUNCIONALS.
- c) ASSEGURA LA GESTIÓ DE LES COMPETÈNCIES DELS MEMBRES DE L'EMPRESA, MITJANÇANT LA IMPLANTACIÓ DE PRÀCTIQUES PER A ADQUIRIR-LES (captació), PER A ESTIMULAR-LES (motivació) I PER A DESENVOLUPAR-LES (capacitació).

# 0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

## b2) La DRH en la implementació: Les polítiques funcionals





# 0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

## *d) La DRH en l'avaluació de l'estratègia general*

---

**PER COMPLETAR EL PROCÉS ESTRATÈGIC GENERAL, ÉS NECESSARI QUE DES DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS ES REALITZE:**

- a) LA COORDINACIÓ I LA COHERÈNCIA DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS RESPECTE DEL PROCÉS ESTRATÈGIC GENERAL (ajust vertical).
- b) EL CONTROL I L'AVALUACIÓ DE LES ACCIONS (pràctiques) I DE LES POLÍTIQUES FUNCIONALS, PEL QUE RESPECTA ALS RECURSOS HUMANS (ajust horitzontal).
- c) EL CONTROL I L'AVALUACIÓ DE LES DECISIONS I DE L'ESTRATÈGIA ESPECÍFICA DE LA DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS (ajust intern).
- d) L'ESTUDI I LA VIGILÀNCIA DEL CONTEXT DE LA FUNCIÓ DE RECURSOS HUMANS, A FI DE CONÈIXER LA POSSIBLE EVOLUCIÓ (ajust extern).

# 1.1. L'ESTRATÈGIA EMPRENEDORA

## CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1. Iniciar activitats o fer-ne de noves
2. Barreres dèbils (inestabilitat)
3. Estructures flexibles (petites empreses)
4. Tecnologies canviant

## CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH

- a) Assumpció de riscos i responsabilitats (creativitat)
- b) Alta competència tècnica (experiència)
- c) Ajust persona-projecte d'empresa (cooperació)
- d) Orientació a llarg termini

## 1.2. L'ESTRATÈGIA EMPRENEDORA

### ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS

ESTRATÈGIA DE RR.HH

- ❑ Els objectius de cada treballador/a s'obtenen amb diverses classes de COMPENSACIONS.
- ❑ El treballador/a té interès pel seu treball i s'AUTOCONTROLA
- ❑ Treball POLIVALENT i MULTIFUNCIONAL de tots els membres, enfocat a resultats.

## 1.3. L'ESTRATÈGIA EMPRENEDORA

### CAPTACIÓ

- ❖ Persones amb fort potencial de competències.
- ❖ Procediments oberts i informals.
- ❖ La dimensió de socialització és essencial.

### MOTIVACIÓ

- ❖ Avaluació informal dels *èxits* individuals.
- ❖ Participació directa en beneficis.

### CAPACITACIÓ

- ❖ Formació oberta i informal.
- ❖ Bones perspectives de carrera professional.
- ❖ Ajust de la persona al projecte d'empresa.



## 2.1. L'ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

### CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1. Aprofitar oportunitats (activitats conegudes)
2. Buscar estabilitat dinàmica
3. Economies d'escala (empreses mitjanes)
4. Elevat control dels canvis

### CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH

- a) Coherència (coordinació)
- b) Aprofitament de les competències (eficiència)
- c) Ajust persona - lloc de treball (formalització)
- d) Orientació a mitjà termini



## 2.2. L'ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

### ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

- ❑ Els treballadors/es obtenen la capacitació EN EL MERCAT LABORAL de manera continuada.
- ❑ Els treballadors/es NO TENEN ASSEGURADA la continuïtat o la promoció en l'empresa.
- ❑ Perfils professionals MOLT SIMILARS en diverses empreses i molt abundants en el mercat laboral.

### ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

- ❑ L'EMPRESA INVERTEIX en capacitació a fi d'obtenir l'estructura humana que li interessa.
- ❑ El treballador/a ES DESENVOLUPA professionalment en l'empresa.
- ❑ Els llocs de treball són MOLT ESPECÍFICS i s'acoblen perfectament a l'estratègia de l'empresa.

ESTRATÈGIA DE RR.HH

## 2.3. L'ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

### POLÍTIQUES BÀSIQUES DE RR.HH

#### CAPTACIÓ

- ❖ Atraure els millors talents.
- ❖ Procediments que detecten persones competents.
- ❖ Han de ser operatius ràpidament (experiència prèvia).

#### MOTIVACIÓ

- ❖ Avaluació del treball (individual i col·lectiu).
- ❖ Participació en l'expansió de l'empresa.

#### CAPACITACIÓ

- ❖ Formació relativament estructurada.
- ❖ Possibilitats de promoció importants.
- ❖ Adaptació mútua i treball en equip.

## 3.1. L'ESTRATÈGIA DE BENEFICIS

### CARACTERÍSTIQUES ORGANITZATIVES

1. Optimitació econòmica (formalització)
2. Estabilitat total
3. Empreses madures (grans empreses)
4. Tecnologies molt desenvolupades

### CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH

- a) Racionalitat (especialització)
- b) Competències específiques (màxima eficiència)
- c) Ajust persona - funció (màxima formalització)
- d) Orientació a curt termini

## 3.2. L'ESTRATÈGIA DE BENEFICIS

### ESTRATÈGIA DE CONTROL

#### ESTRATÈGIA DE RR.HH

- ❑ Els objectius empresarials s'aconsegueixen mitjançant PREMIS i CÀSTIGS.
- ❑ El treballador/a és negligent (*gandul*) per naturalesa i necessita SUPERVISIÓ DIRECTA.
- ❑ Sistema de TREBALL NORMALITZAT i unes tasques senzilles i repetitives.

## 3.3. L'ESTRATÈGIA DE BENEFICIS

### CAPTACIÓ

- ❖ Estrictament les persones que calen.
- ❖ Procediments molt estandarditzats.
- ❖ Han d'estar operatius immediatament.

### MOTIVACIÓ

- ❖ Avaluació del rendiment individual.
- ❖ No hi ha fórmules de participació col·lectiva.

### CAPACITACIÓ

- ❖ Formació per millorar la productivitat.
- ❖ Perspectives de carrera sols per als millors.
- ❖ Ajust de la persona a les regles i als procediments establits.



# ***4.1. L'ESTRATÈGIA DE CANVI***

## **CARACTERÍSTIQUES ORGANITZATIVES**

1. Reacció en cas de crisi (canvi d'activitats)
  2. Cerca de nova estabilitat
  3. Empreses diversificades
4. Canvi de tecnologies (productives, financeres, directives...)

## **CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH**

- a) Flexibilitat: polivalència, polifuncionalitat...
- b) Adquisició de noves competències (innovació)
- c) Ajust persona - nous projectes (implicació)
- d) Orientació a mitjà i llarg termini (renaixement)

## **4.2. L'ESTRATÈGIA DE CANVI**

### **ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS**

**ESTRATÈGIA DE RR.HH**

- ❑ Els objectius de cada treballador/a s'obtenen amb diverses classes de COMPENSACIONES.
- ❑ El treballador/a té interès pel seu treball i s'AUTOCONTROLA.
- ❑ Treball POLIVALENT y MULTIFUNCIONAL de tots els membres, enfocat a resultats.



## 4.3. L'ESTRATÈGIA DE CANVI

### CAPTACIÓ

- ❖ Persones de l'organització amb potencial.
- ❖ Procediments que detecten competències noves.
- ❖ Han d'estar operatius immediatament.

### MOTIVACIÓ

- ❖ Implicació màxima amb poques recompenses a curt termini.
- ❖ El repte col·lectiu és superar la crisi.

### CAPACITACIÓ

- ❖ Formació per a potenciar competències clau.
- ❖ Noves perspectives de carrera.
- ❖ Aprofitar al màxim la cooperació en/entre els col·lectius.

---

# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA

*Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans*

## **Pràctica 1. Anàlisi externa**

### **Pregunta 1**

Cada grup tria un sector sobre el qual reflexiona respecte als efectes *actuals* i respecte a la previsió de *futur* dels factors de l'**entorn general** a fi d'arribar al *perfil estratègic* del sector.

### **Pregunta 2**

El grup també ha d'identificar tots els factors clau de l'**entorn competitiu** del sector triat.

Els sectors per analitzar poden ser, per exemple:

- + Supermercats
- + Comerç minorista de mobles
- + Línies aèries
- + Comerç minorista de roba i complements
- + Companyies d'assegurances
- + Hotels
- + Grans magatzems
- + Balnearis urbans
- + Joieria

+ ... O qualsevol altre que us interesse  
(vegeu l'annex de les pràctiques: enllaços del final)

---

# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA

*Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans*

## **Pràctica 2. Tipus d'estratègia**

Cada grup tria una **empresa de l'entorn** entre les que s'esmenten directament en l'annex de les pràctiques.

A partir de la informació que apareix en les pàgines web corporatives de les empreses i de notícies de premsa o d'articles acadèmics, s'han de resoldre les qüestions següents:

### **Pregunta 1 (sobre les estratègies genèriques)**

Identifiqueu el màxim nombre possible de fonts d'avantatge competitiu (en costos o en diferenciació) pels recursos, per les competències o per les capacitats.

### **Pregunta 2 (sobre la direcció del desenvolupament)**

Descriviu el negoci o els negocis a què es dedica i concreteu-ne el grau d'especialització/diversificació. Justifiqueu la resposta.

### **Pregunta 3 (sobre el mètode de desenvolupament)**

Si és possible, en l'empresa analitzada indiqueu exemples de desenvolupament tant intern com extern i també de cooperació.

---

# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA

*Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans*

## **Pràctica 3. Procés estratègic**

Es tracta de fer un estudi estratègic **complet** d'una empresa del nostre **entorn socioeconòmic**; escollida entre les que apareixen directament a la llista de l'annex de pràctiques.

Per tant, cal anar en principi a la pàgina **web oficial** de l'empresa triada (com en el **cas número 2**).

Així mateix, si necessiteu més informació, podeu usar **altres cercadors o fonts d'informació** (Trobes, Roderic, Dialnet, Google, etc.) per a cercar notícies, articles, informes, memòries, etc.

### **Pregunta 1**

Cada grup ha de comprovar, per a l'empresa que tinga assignada, si a partir de qualsevol font es possible definir **totes i cadascuna de les cinc fases del procés estratègic** de manera explícita (missió, diagnòstic, formulació, implementació i avaluació).

### **Pregunta 2**

Descriviu cada fase del procés estratègic i el tipus de relació que s'estableix entre les fases a fi de fer un comentari crític de l'enfocament que dona cada empresa respecte del model de direcció estratègica plantejat a classe.

---

# DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'EMPRESA

*Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans*

## *Pràctica 4. Estructura i estratègia*

---

### CAS TOYSA

El gener del 2005 Jaime Cano, director general de TOYSA, reflexionava amb els ulls fixos en les vinyes alineades dels camps que rodegen les oficines centrals de l'empresa a Villarrobledo (Albacete).

Es complien els seus primers tres anys en la direcció de l'empresa i, de llavors ençà, l'organització havia passat per molts canvis. Aquests canvis eren una qüestió recurrent en moltes converses mantingudes entre els accionistes de l'empresa, i s'havien discutit més d'una vegada en el consell d'administració. I si resulta que els costos de les reestructuracions, tant en l'organització com en l'equip directiu, eren superiors als avantatges?

Jaime tornà a seure davant la taula del despatx. Tractava d'adoptar una visió objectiva sobre la situació que li permetera respondre a la qüestió. En el termini de tres dies havia de presentar i justificar davant del consell d'administració l'última proposta de reorganització de l'empresa.

#### **TOYSA: ANTECEDENTS**

Des que es va crear com un negoci familiar dedicat a la fabricació i venda de joguets de fusta per al muntatge i per a fer construccions, l'empresa havia tingut un creixement gradual, a través d'un progressiu increment en el valor afegit dels productes oferits i d'una creixent orientació cap als canals minoristes.

Una de les principals fites en la història de TOYSA es va produir durant els anys vuitanta. Ja feia temps que Santiago se sentia preocupat pel futur del negoci basat en els joguets de fusta amb poc valor afegit. Com que tenia molta cura a l'hora de seleccionar les matèries primeres (fustes resistents i no estellables), havia de fixar uns preus significativament més alts que els d'altres competidors, no tan exigents amb la qualitat del producte. No obstant això, els clients d'aquests productes els consideraven genèrics, no distingien els de més o menys qualitat i, per tant, donaven una importància nul·la a la marca.

L'any 1987, en una acció tan valenta com arriscada, TOYSA va fer una inversió de 1.500 milions de pessetes en unes noves instal·lacions productives, en la creació del primer laboratori d'R+D i qualitat, en la renovació d'instal·lacions productives i en la contractació de diversos enginyers per a desenvolupar els plans de creixement i innovació.

Aquella acció comportava un procés de collita del negoci dedicat als senzills joguets de fusta amb una durada de dos anys, al mateix temps que es desenvolupava l'activitat basada en la producció i comercialització de maquetes de construcció i models per a muntar amb més valor afegit i possibilitats de diferenciació (basats en nous materials, formes realistes i, potser en el futur, amb components electrònics o mecànics).

Els primers productes creats per l'empresa van adoptar un enfocament basat en una aproximació a l'estil i la funcionalitat dels oferits per Winmodel, empresa holandesa líder en aquesta mena de joguets a Europa i que disposava d'una filial a Espanya.

L'èxit industrial i comercial de la nova línia de producte de TOYSA va ser tal, que l'estratègia de collita del negoci dels joguets de fusta es va desenvolupar en un sol any, i en 1991 l'empresa ja s'havia convertit en el segon fabricant nacional de maquetes i modelisme dirigits a un mercat que incloïa tant infants com adults.

#### **TOYSA EN LA DÈCADA 1990-2000**

A principi de la dècada dels noranta, els grans competidors del sector havien començat a ser conscients del mos que TOYSA pegava a la seua quota de mercat.

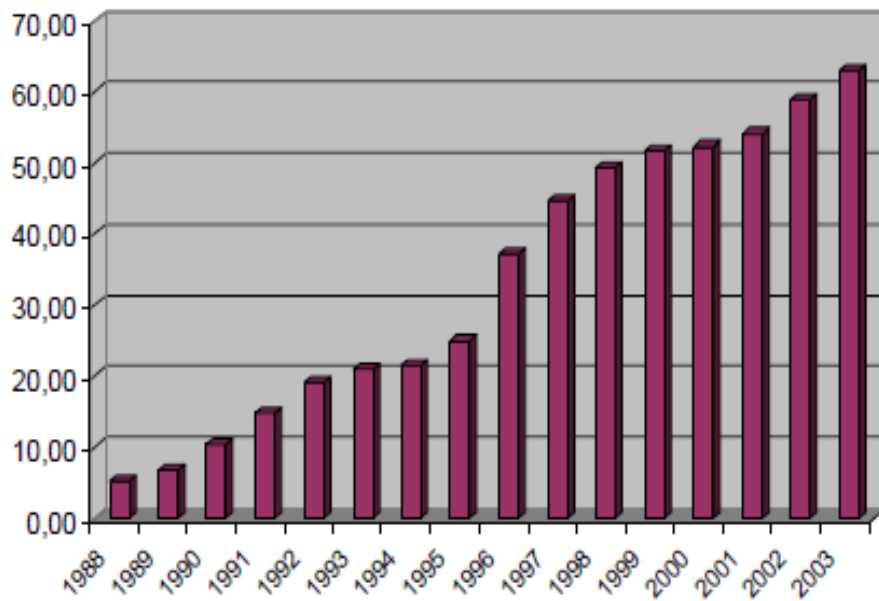
Aleshores, l'activitat de l'empresa ja es dedicava completament a l'elaboració i la comercialització de maquetes i productes de modelisme molt ben dissenyats i més realistes, i començava a oferir productes que incloïen elements electrònics i mecànics.

El control d'aquestes últimes tecnologies va permetre a TOYSA fer els seus propis desenvolupaments *a casa* aprenent cada dia i aconseguint productes totalment innovadors. Així mateix, el domini dels processos de disseny assistits per ordinador, desenvolupament de motors, automatismes i elements electrònics, com també l'elaboració de motlles d'alta precisió, etc., va dotar TOYSA de fortaleses de disseny i d'una adaptació flexible a les tendències que s'anaven dibuixant des del mercat.

Així, gradualment, TOYSA va començar a crear productes propis que, diferenciats dels de la competència, van ser tant o més reeixits que els anteriors. Com es veu en la figura 1, això va proporcionar a l'empresa els principals pilars sobre els quals se sustentava un creixement espectacular.

L'any 1994 l'empresa va inaugurar una nova fàbrica a Villarrobledo, dotada d'excel·lents instal·lacions productives comparables a les dels millors competidors europeus. Aquell any, l'empresa tenia ja 300 treballadors: 250 es dedicaven a tasques de producció i logística, i 50 a funcions comercials i d'administració.

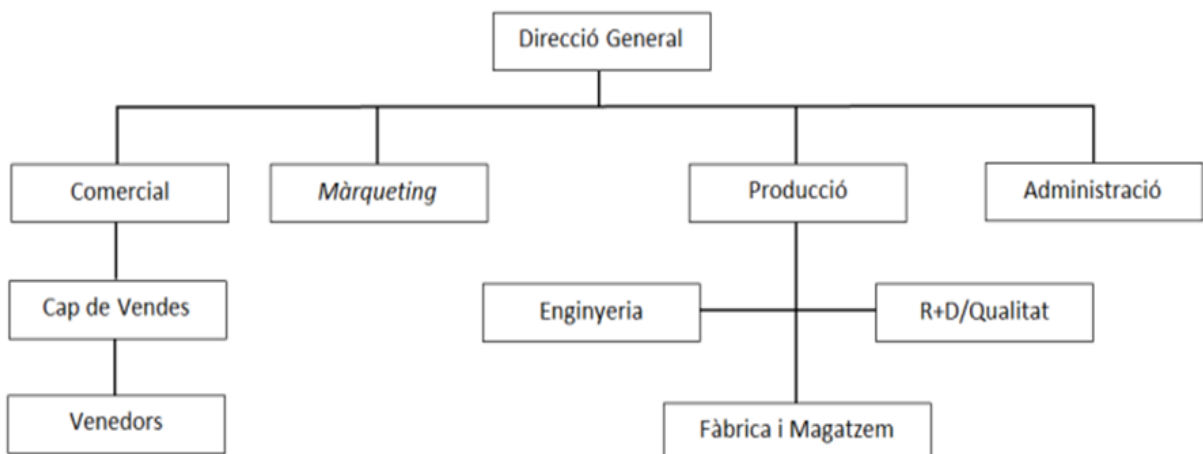
Figura 1. Evolució de la xifra de negocis de TOYSA (1988-2003)



En aquesta època TOYSA va començar els primers contactes amb *Build4Fun*, empresa capdavantera en vendes de maquetes, modelisme i construcció artesanal. La relació amb aquesta empresa, que disposava d'una àmplia xarxa de franquícies, comportava abordar el canal de la *distribució especialitzada*. Durant uns quants anys, les vendes a aquest gran distribuïdor es van mantenir en un prudent límit del 10% de la facturació de l'empresa. Santiago Cano sostenia que un pes més alt de la gran distribució en les vendes de l'empresa podria provocar dependència excessiva d'un únic client i afectar negativament els marges comercials.

Els importants canvis experimentats per TOYSA durant aquesta dècada van tenir un clar reflex en l'organització interna. La figura 2 mostra l'organigrama de l'empresa durant la primera meitat d'aquesta dècada.

Figura 2. Organigrama de TOYSA el 1992





En aquells anys, els diversos departaments de l'empresa tenien les responsabilitats següents:

♣ **Departament d'Administració.** S'encarregava de les tasques relacionades amb la comptabilitat, la facturació i la gestió del personal.

♣ **Departament Comercial.** La funció d'aquest departament se centrava en tasques d'ampliació del mercat en botigues independents i en el control de la distribució a través dels responsables de zona. El cap de vendes, que dirigia les activitats diàries del Departament, tenia com a responsabilitat principal la implementació i el control dels plans de venda proposats per la Direcció General.

♣ **Direcció de Producció.** S'encarregava, d'una banda, de gestionar totes les activitats productives i logístiques; i d'altra banda, mitjançant un equip d'enginyers amb gran experiència en el sector, col·laborava amb els nous desenvolupaments de producte, amb l'actualització i la modernització de les instal·lacions i, també, amb l'establiment de normatives i procediments de qualitat tant de producte com de procés.

♣ **Departament de Màrqueting.** Un petit grup de persones, dirigits per un jove llicenciat en Econòmiques, era l'encarregat de la creació i del desenvolupament de les marques de l'empresa i del disseny de les promocions, al mateix temps que donava suport a la relació de l'empresa amb *Build4Fun*.

♣ **La Direcció General** de l'empresa era exercida per Santiago Cano. Assumia un paper actiu com dinamitzador i impulsor de tota classe de projectes, relacionats tant amb el màrqueting (marques, disseny de productes, etc.) com amb els desenvolupaments del producte o la preparació de plataformes productives.

La creació d'aquests departaments es va fer de manera espontània, a mesura que l'empresa creixia i els diversos equips humans s'enriquien amb noves persones a fi de col·laborar en les activitats que esdevenien necessàries. Les responsabilitats de cada unitat estaven més o menys definides, però encara no s'havien establert ni formalitzat de manera explícita. La Direcció General continuava tenint un paper important en l'activitat de tots els departaments i participava activament en la proposta, en la posada en marxa i en el seguiment de la major part dels projectes que es desenvolupaven en l'empresa.

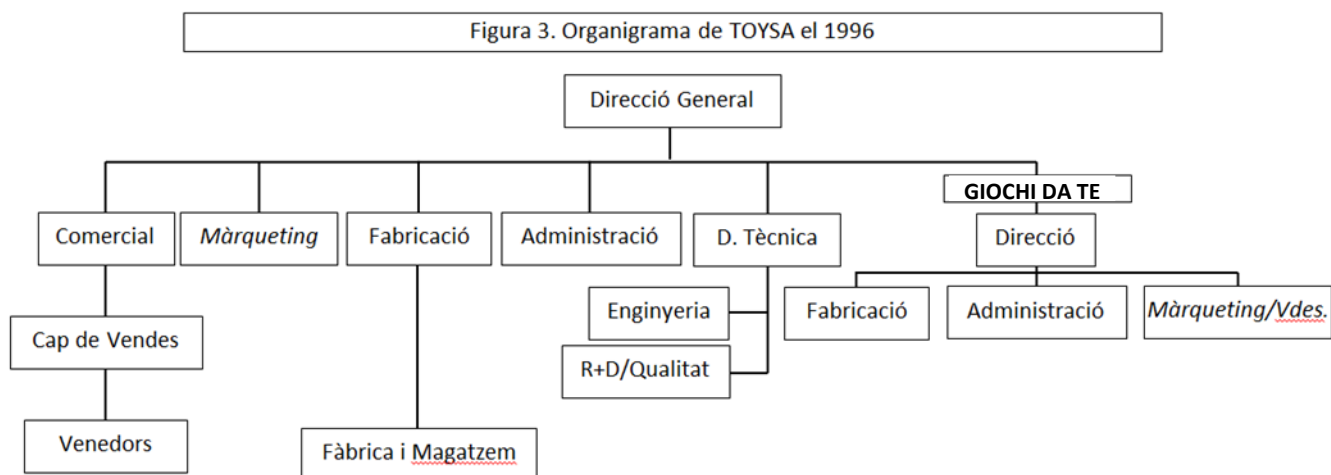
Pel que fa a les tecnologies d'informació, es limitaven encara a l'aplicació d'un sistema AS 400, quasi exclusivament per a activitats relacionades amb la comptabilitat.

Per la seua banda, els procediments s'anaven definint a poc a poc en quasi totes les àrees, fins que en 1996 TOYSA fou la primera empresa del sector a aconseguir el certificat ISO 9002, després de revisar i depurar un gran nombre de processos, amb la finalitat de documentar-los en un complet *Manual de procediments*.

Aquest mateix any es planteja l'adquisició de l'empresa *Giochi Da Te*, situada a la ciutat de Piacenza, els productes de la qual eren una mica menys desenvolupats tècnicament que els de

TOYSA. Era una antiga filial del grup britànic *United Toys* i va ser adquirida a la multinacional després de la decisió d'aquesta última de desinvertir i retirar-se dels mercats del sud d'Europa, a conseqüència dels resultats poc satisfactoris que assolía en aquests mercats.

L'empresa adquirida es va incorporar a l'organigrama de TOYSA com si es tractara d'una divisió. No obstant això, en l'aspecte més operatiu, els processos d'integració i coordinació de la filial van constituir un gran repte que exigia un esforç important i una considerable dedicació de temps i d'inversions.



Al principi, es va tractar de mantenir l'autonomia de funcionament de la filial italiana. Així, el paper de la matriu es va limitar de moment a la fixació d'objectius comercials i financers. De resultats, però, encara no se'n veien. Diversos conflictes interns en la filial demanaven un grau més alt d'implicació i d'intervenció per la part de TOYSA. A poc a poc, els departaments de l'empresa a Villarrobledo assumiren la supervisió de moltes de les funcions dels departaments de la filial. Aquest procés va requerir canvis en els equips directius de la filial i se succeïren diverses reorganitzacions que perseguïen una racionalització de les funcions i de les responsabilitats de cada departament, com també l'aprofitament de les sinergies potencials existents entre les empreses matriu i filial.

En 1997, la important cadena de distribució *Build4Fun*, fa veure un canvi important en l'enfocament i el contingut de la seua estratègia competitiva. La nova filosofia se sustentava en una oferta limitada quant al nombre de marques i categories de productes, una qualitat mitjana-alta i uns preus mitjans inferiors als de la competència directa, com també la desaparició d'ofertes i promocions periòdiques.

Aquesta estratègia requeria l'establiment de relacions de col·laboració, estables i duradores, amb proveïdors acuradament seleccionats. TOYSA va ser seleccionada com a proveïdor preferent per a la marca pròpia de la cadena (O-Build). Aquesta relació va comportar més pes de *Build4Fun* en la cartera de clients de TOYSA, però al mateix temps va permetre a aquesta última tenir un creixement important en l'escala productiva i en la facturació, impulsat pel fort ritme d'obertura de botigues de la cadena de distribució.

Els últims anys de la dècada es caracteritzaren per la modernització tecnològica, tant en l'àmbit de les tecnologies de la informació com en el de les instal·lacions productives. Així, en 1999 TOYSA posà en marxa un procés de disseny i d'implantació d'un programari de gestió integrada ERP (de l'anglès *Enterprise Resource Planning*), amb la selecció del SAP R/3 com a suport corporatiu de gestió.

L'any 2000 va inaugurar una nova planta productiva a Ponferrada (Lleó), construïda expressament per a produir maquetes de la marca O-Build, dotada amb les millors instal·lacions i especialitzada a atendre les demandes del principal client (*Build4Fun*).

Quant al desenvolupament dels productes propis, es treballava sobretot en la compra de llicències per a la fabricació de productes de modelisme molt realistes, atorgades pels propietaris de les marques reals (vehicles esportius i de luxe, naus, embarcacions esportives, edificis singulars...), i s'exploraven cada vegada amb més èmfasi noves idees i projectes relacionats.

### EL RELLEU GENERACIONAL

Quan Santiago va decidir que havia arribat l'hora del relleu generacional, l'empresa gaudia d'un dels punts més àlgids i esplendorosos de la seua història. Els resultats de l'empresa es mostren en la graella següent:

Figura 4. Evolució dels resultats de TOYSA entre els anys 1997 i 2000

	31/12/2000	31/12/1999	31/12/1998	31/12/1997
Ingressos de explotació	53.359.705	52.247.571	51.056.591	44.418.841
Resultat ordinari abans d'impostos	4.225.247	8.303.488	8.770.928	10.529.438
Total dels actius	43.049.829	44.800.959	44.738.262	35.152.905
Fons propis	32.512.748	31.785.170	30.868.811	24.639.294
Rendibilitat econòmica (%)	8	14,9	13,93	19,55
Rendibilitat financera (%)	10,59	21	20,19	27,89
Liquiditat general	2,29	2,42	2'34	2,18
Endeutament (%)	24,48	29,05	31	29,91
Nombre de treballadors	512	501	511	495

El relleu en la direcció de TOYSA es va produir l'any 2001. En aquell moment, l'empresa mantenia l'especialització en el sector de maquetes i modelisme, però havia començat a eixamplar el seu àmbit d'activitat.

Els canvis socials i el pes creixent de la gran distribució generalista exigien un millor posicionament en els diversos canals de distribució perquè cada vegada era més necessària la diferenciació, l'obtenció de llicències exclusives dels propietaris dels models reals i el desenvolupament de la marca.

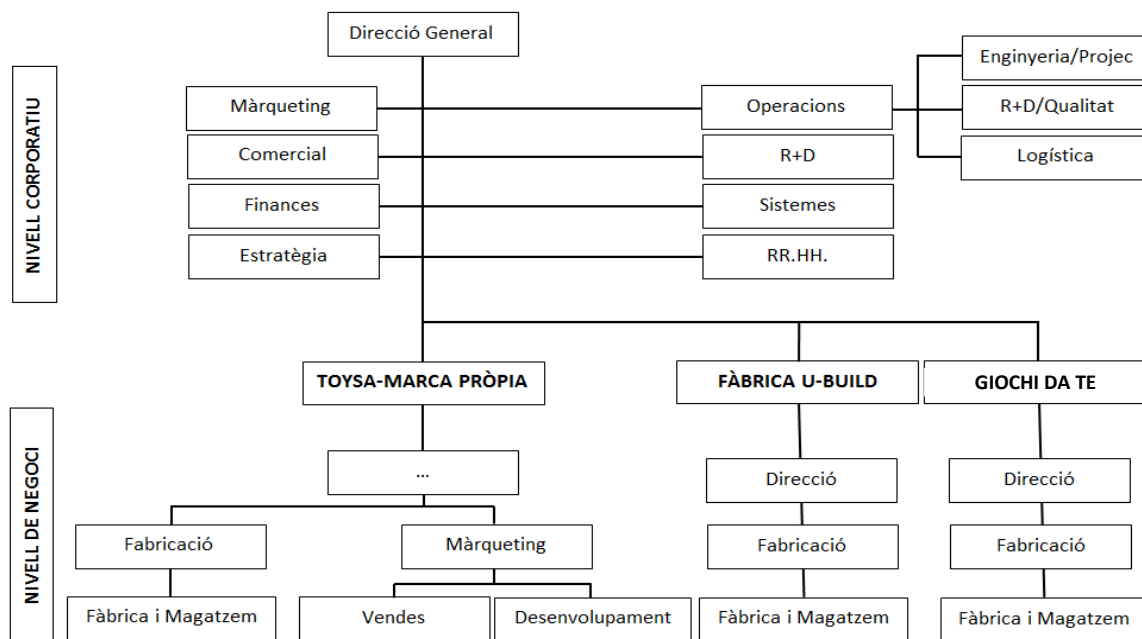
A més a més, els bons resultats de l'empresa proporcionaven recursos financers que es van orientar no sols a finançar el desenvolupament del negoci de les maquetes, sinó també cap a inversions en altres sectors amb bones expectatives de benefici. Es van fer inversions en el negoci

immobiliari i en una nova empresa dedicada a oferir serveis de transport d'alt nivell (limusines i cotxes de luxe).

El nou director general, Jaime Cano, s'enfrontava al repte d'enfocar la nova estratègia de l'empresa i, alhora, havia de crear i consolidar un estil propi de direcció després del lideratge personal exercit pel seu oncle Santiago. En aquell moment, la major part de les noves activitats es feien dins de l'organització existent en TOYSA, i les responsabilitats requeien sobre un departament o altre dependent del col·laborador o directiu que s'havia vist involucrat en la implantació de la nova idea. Això provocava un consum considerable de recursos directius (temps) i, sovint, alguns problemes de coordinació general de les diverses activitats.

En el moment de la transició directiva es va idear una estructura organitzativa que tenia l'objectiu de contribuir a fer que el nou director general poguera afrontar aquests reptes amb més garanties. Així, l'any 2001 es va crear un nivell jeràrquic corporatiu que adoptaria les funcions de coordinació del grup i definició de l'estratègia de futur.

Figura 5. Organigrama de TOYSA el 2001



Es contractaren cinc nous directius que provenien d'importantes empreses del sector del joguet i de consultories amb les quals s'havien mantingut estretes relacions els últims anys.

En el nou nivell corporatiu es proposaven les decisions relatives a la diversificació cap als negocis immobiliaris o del transport de luxe. Les noves activitats eren gestionades completament des d'aquest nivell, on s'estudiava tant l'estratègia com la implantació i el control de les noves activitats.

Quant a la divisió de modelisme, el nou nivell corporatiu tenia un paper doble. D'una banda, proposava l'estratègia del negoci i també les grans línies de les estratègies funcionals (el nou director d'estratègia exercia un rol de coordinació). D'altra banda, en algunes de les funcions, els directius d'aquest nivell eren també els responsables de la concreció, la implantació i el control d'aquestes estratègies en el nivell de negoci (per exemple, en l'àrea de sistemes, en recursos humans o finances). En altres funcions (per exemple, en fabricació o comercialització), aquestes responsabilitats es delegaven en el nivell inferior.

La Direcció General, com ocorria en algunes de les àrees corporatives, havia de mantenir un difícil equilibri perquè compartia funcions i responsabilitats de nivell corporatiu i de nivell de negoci.

L'estructura organitzativa proposada el 2001 es va mantenir sense variacions significatives durant els anys següents, malgrat l'aparició de multitud de canvis en l'empresa i en l'entorn.

Durant aquest període es va adoptar un grau més alt de formalització dels llocs de treball i dels processos de desenvolupament professional en l'empresa. Així mateix, es van establir programes de formació i, amb la col·laboració d'una important empresa especialitzada en consultoria de recursos humans, es va emprendre una llarga i complexa anàlisi de valoració de llocs de treball, estudi de l'equitat externa i interna d'aquests i renovació dels sistemes de motivació.

D'altra banda, l'establiment de normes, estàndards i procediments en totes les àrees, com també la implantació de sistemes comuns amb noves tecnologies d'informació, van exigir un important esforç de tots els treballadors a fi d'adaptar la seua manera de treballar a les noves condicions laborals.

Així mateix, s'hi implantaren noves polítiques de control pressupostari i es van incloure consellers externs en el consell d'administració de l'empresa.

## **LA DECISIÓ SOBRE UNA NOVA REORGANITZACIÓ**

Jaime repassava la situació actual. El negoci principal continuava desenvolupant-se mitjançant un increment progressiu de les vendes (fins a una facturació superior als 97 milions d'euros).

TOYSA s'havia convertit en una de les primeres companyies europees en el sector de la producció i distribució de maquetes i modelisme. Els seus productes, presents en el territori nacional i cada vegada amb més presència internacional, els havien creats a partir de desenvolupaments tecnològics propis i exclusius. La plantilla la formaven més de 800 persones i les fàbriques disposaven de les instal·lacions i la maquinària més modernes.

A més de les maquetes i dels productes de modelisme, començava també el desenvolupament d'altres línies de producte, com per exemple un nou projecte de fabricació i distribució d'un tipus de maquetes innovador dirigides al foment de les habilitats i la intel·ligència espacial dels xiquets. Aquest projecte es coneixia en l'empresa amb el nom de *KIDSKILLS*, i per a posar-lo en marxa s'havien invertit sis milions d'euros en una nova planta productiva situada a la localitat d'El Peral (Conca).

D'altra banda, els negocis no relacionats amb el modelisme també avançaven de manera gradual. La gestió del patrimoni immobiliari de l'empresa, que havia crescut de manera notable, requeria una dedicació de temps considerable.

Quant al negoci dels serveis de transport amb vehicles de luxe, durant els últims anys s'havia creat un ambiciós pla de negoci que requeriria fortes inversions durant els pròxims anys. Aquest pla incloïa un projecte de compra d'una flota de 80 vehicles (cotxes de luxe i limusines) i oferir els serveis d'atenció adients en aeroports, estacions i centres de negoci.

Jaime estava convençut que aquests nous reptes requerien una nova reorganització de l'empresa. Però constantment li arribaven comentaris, de vegades molt negatius, sobre els continus canvis organitzatius que l'empresa vivia des que havia arribat a la direcció.

El comportament general de l'empresa en els diversos negocis semblava prou satisfactori fins aquest moment i hi havia projectes de futur importants. Potser podien considerar-se arriscats, però eren també un signe de l'actitud activa i emprenedora de TOYSA.

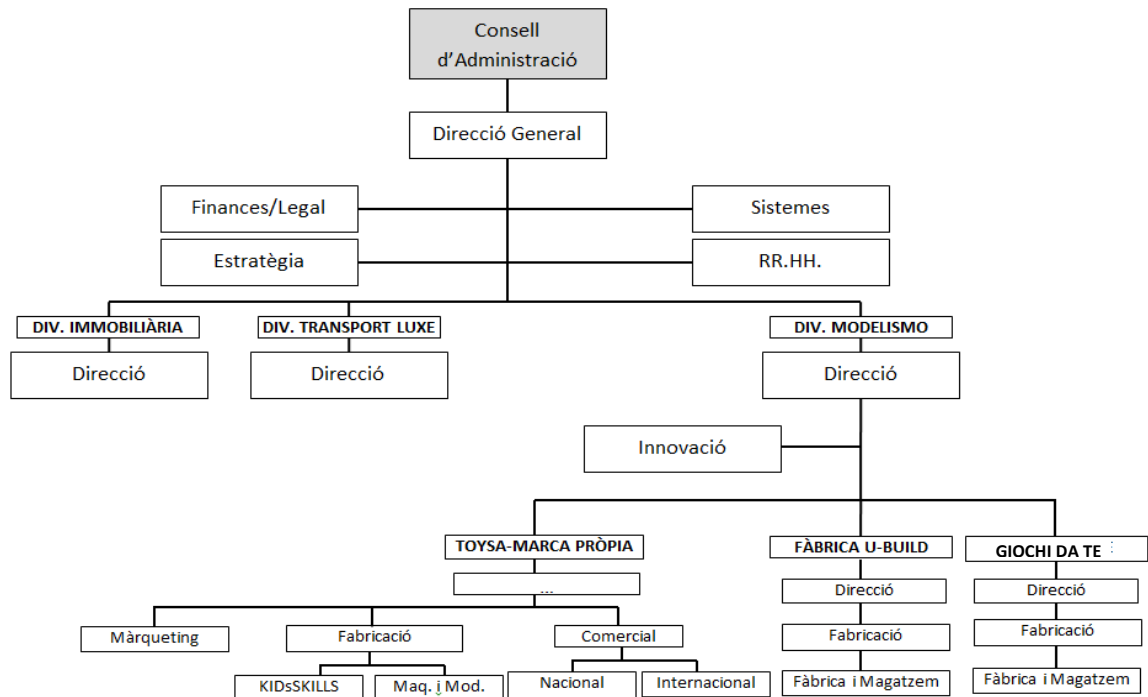
A més, calia considerar que, com hem dit, tot i que les vendes de l'empresa creixien any rere any, els resultats finals de l'empresa havien minvat durant els anys de la reorganització i transició directiva (vegeu la figura 6). La nova reestructuració no podia provocar, de cap manera, una altra caiguda en els beneficis, sinó que havia de ser el revulsiu perquè milloraren substancialment.

Figura 6. Evolució dels resultats de TOYSA entre els anys 2001 i 2004

	<b>31/12/2004</b>	<b>31/12/2003</b>	<b>31/12/2001</b>	<b>31/12/2001</b>
Ingressos de explotació	97.019.027	79.515.368	66.148.558	54.426.817
Resultat ordinari abans d'impostos	5.707.126	4.887.393	2.317.356	1.665.717
Total dels actius	67.538.689	59.870.001	58.722.423	52.686.294
Fons propis	36.078.121	32.477.718	32.220.662	32.157.855
Rendibilitat econòmica (%)	5,33	6,91	0,11	1,92
Rendibilitat financera (%)	9,98	12,74	0,2	3,14
Liquiditat general	0,85	0,96	1,13	1,84
Endeutament (%)	46,58	45,75	45,13	38,96
Nombre de treballadors	806	664	595	554

Observava per enèsima vegada el nou organigrama que tenia damunt de la taula (vegeu l'organigrama de la figura 7).

Figura 7. Organigrama de TOYSA el 2005



Calia justificar la lògica i la necessitat d'aquest canvi organitzatiu; i pensava... quins podien ser els arguments més importants per a presentar i defensar la necessitat d'aquest nou canvi en l'estructura organitzativa?

**EL GRUP HA DE RESOLDRE LES QÜESTIONS SEGÜENTS**

**Pregunta 1**

Indiqueu quina ha sigut l'evolució de l'estructura organitzativa de TOYSA i quins tipus d'estructures ha anat adoptant l'empresa.

**Pregunta 2**

Identifiqueu quins factors justifiquen els canvis que s'han anat produint en l'organització.

**Pregunta 3**

Expliqueu els avantatges de l'estructura organitzativa que TOYSA adopta l'any 2001.

**Pregunta 4**

Proposeu arguments que Jaime puga adduir per a defensar el canvi organitzatiu proposat per al 2005; arguments relacionats, entre d'altres, amb l'entorn, amb l'estratègia i amb els recursos humans.