

Tema 1.

Introducció al procés estratègic

Assignatura: Direcció estratègica de l'empresa

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET i ***TURISME-ADE***

Tema 1. Introducció al procés estratègic

ÍNDEX

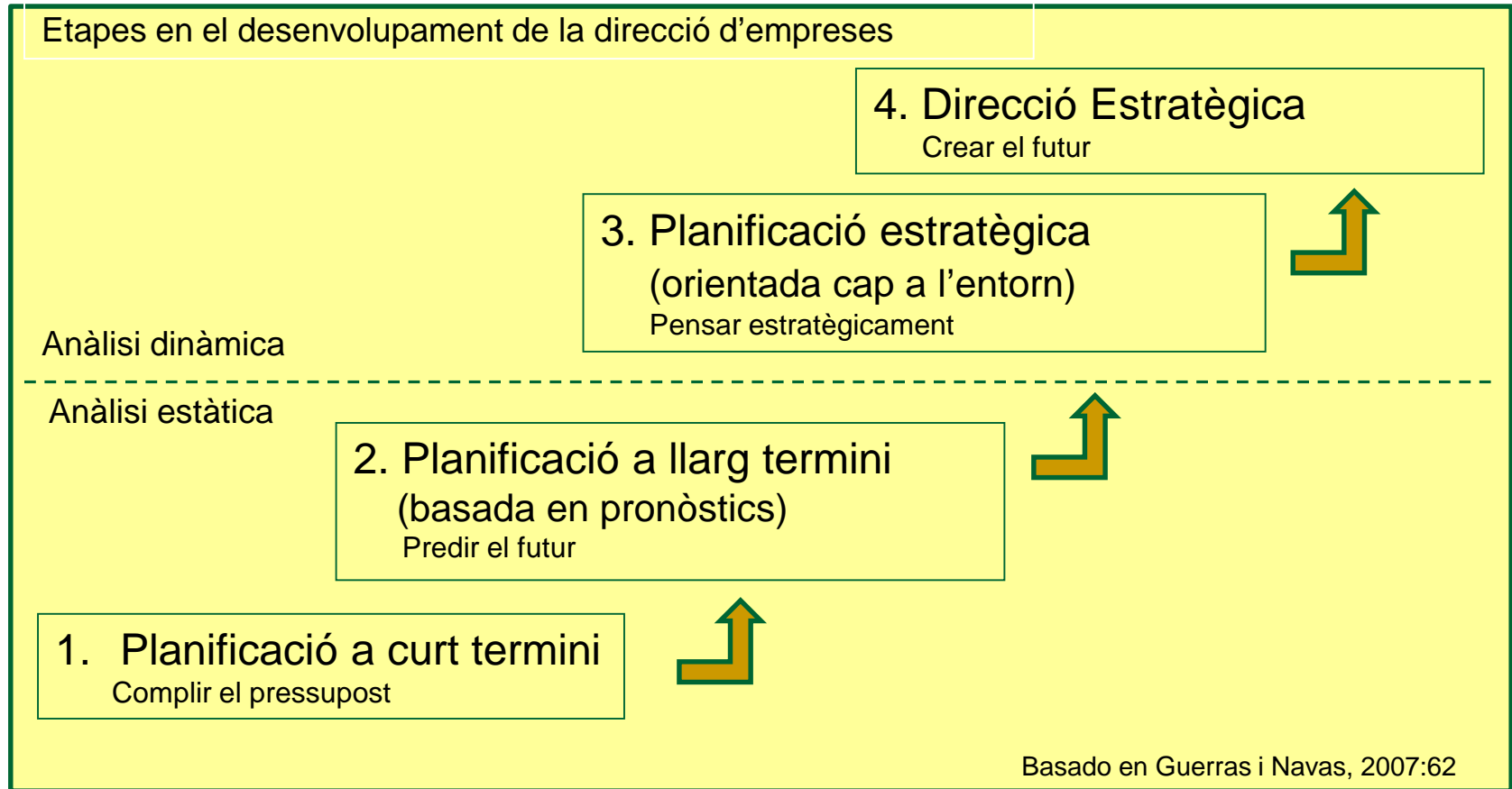
- 1.1. Origen de la Direcció Estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Estratègia: definició i components
- 1.3. El procés de Direcció Estratègica
- 1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

BIBLIOGRAFÍA

- Guerras, L.A. i Navas, J.E.** (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Thompson-Cívitas (*e-book*), Madrid, Cap 1.
- Iborra et al.** (2014): Fundamentos de Dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Thomson, Epig. 8.3.3.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R.** (2006): Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid, Cap 1.
- Tarazona et al.** (2016): Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa. Edit. Tirant lo Blanch, València, Cap. 3.

1.1. Origen de la Direcció Estratègica i de l'actitud estratègica

La Direcció Estratègica (*strategic management*) és el paradigma (i sinònim) actual de la tradicional direcció d'empreses (*management*), ampliada a tot tipus d'organitzacions.



1.1. Origen de la direcció estratègica i de l'actitud estratègica

Actitud estratègica

Resposta a les variacions en la influència de l'entorn sobre les organitzacions:

- ◆ Entorn estable i inestable **eficiència**
- ◆ Entorn turbulent **eficàcia**

Característiques:

- ◆ **Extravertida**
- ◆ **Activa i voluntarista**
 - ◆ **Anticipadora**
- ◆ **Oberta al canvi**
 - ◆ **Crítica**

1.2. Estratègia: definició i components

Orígens:

- Etimològic
 - **“Strategos”**: general al comandament d'un exèrcit
- Segle V aC:
 - **Sun Tzu: “L'art de la guerra”**
- Principis s. XX: aplicació econòmica i acadèmica
- Economia de l'Empresa: enfocament desenvolupat (Chandler, 1962; Andrews, 1962; Ansoff, 1976)

Definició:

- *“L'estratègia empresarial explicita els objectius generals de l'empresa i els cursos d'acció fonamentals, d'acord amb els mitjans actuals i potencials de l'empresa, a fi d'aconseguir la inserció òptima d'aquesta en el medi socioeconòmic” (Renau, 1985)*

1.2. Estratègia: definició i components

Autor	Definició
Andrews (1971)	<i>Estratègia com l'ajust entre el que la companyia pot fer (les seues forces i febleses) i el que la companyia hauria de fer (oportunitats i amenaces de l'entorn)</i>
Ansoff (1976)	<i>L'estratègia queda definida a través dels seus components: (1) àmbit de producte mercat, (2) vector de creixement, (3) avantatges competitius i (4) la sinergia</i>
Quinn (1982)	<i>L'estratègia és un pla o patró que integra els principals objectius, polítiques i seqüències d'accions en un tot coherent. Una estratègia correctament formulada ajuda a ordenar i assignar els recursos d'una organització en una posició original i viable basada en les seues competències i deficiències relatives internes; en els canvis anticipats de l'entorn i dels moviments contingents d'oponents intel·ligents.</i>
Grant (2006)	<i>La funció de l'estratègia és determinar com l'empresa desplegarà els seus recursos i el seu entorn per satisfer els seus objectius a llarg termini i com s'organitzarà per implantar l'estratègia.</i>

1.2. Estratègia: definició i components

Els Components de l'Estratègia

1. ***Àmbit d'activitat***
2. ***Capacitats distintives***
3. ***Avantatge competitiu***
4. ***Sinèrgia***

1.2. Estratègia: definició i components

1a. Àmbit d'Activitat

- Delimita el camp d'actuació actual i futur de l'empresa, el conjunt o la cartera de negocis en els que opera i vol operar.
- Negoci = Producte + Mercat
 - Producte = Tecnologia + Necessitats
- Negoci = (Tecnologia + Necessitats) + Mercat
 - Necessitats: reals o creades
 - Mercat: tipus de client (àrea socioeconòmica)
 - Tecnologia: tradicional o innovadora
- Perspectiva dinàmica: Matriu Vector de Creixement (Ansoff, 1976)
- Al escollir el seu *àmbit d'activitat* les organitzacions tracten de determinar **on competir**.

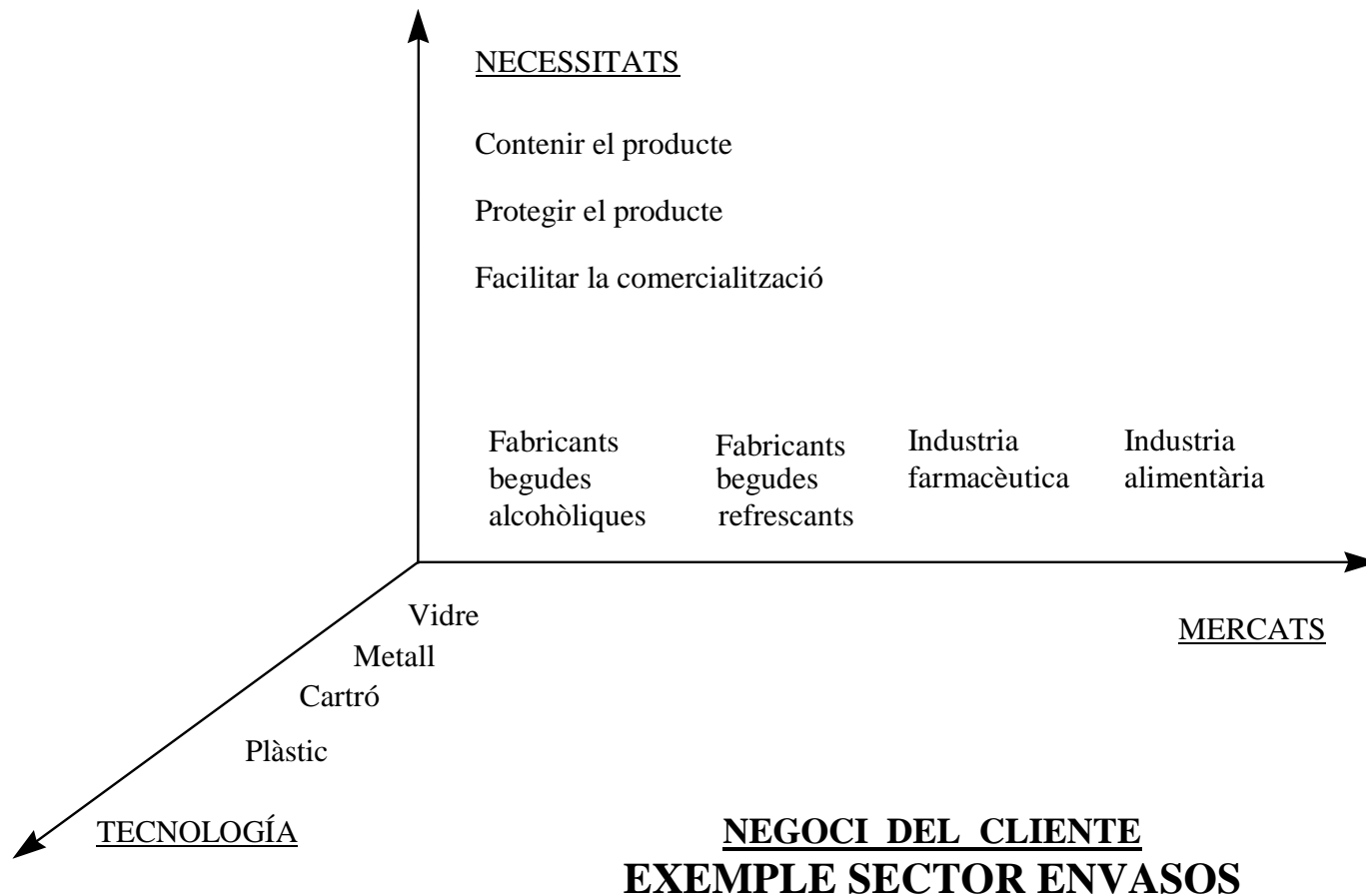
1.2. Estratègia: definició i components

1b. Àmbit d'Activitat

Matriu de creixement d'Ansoff (1976)

		Productes	
		Actuals	Nous
Mercats	Actuals	<i>Penetració</i>	<i>Desenvolupament de productes</i>
	Nous	<i>Desenvolupament de mercats</i>	<i>Diversificació</i>

1.2. Estratègia: definició i components

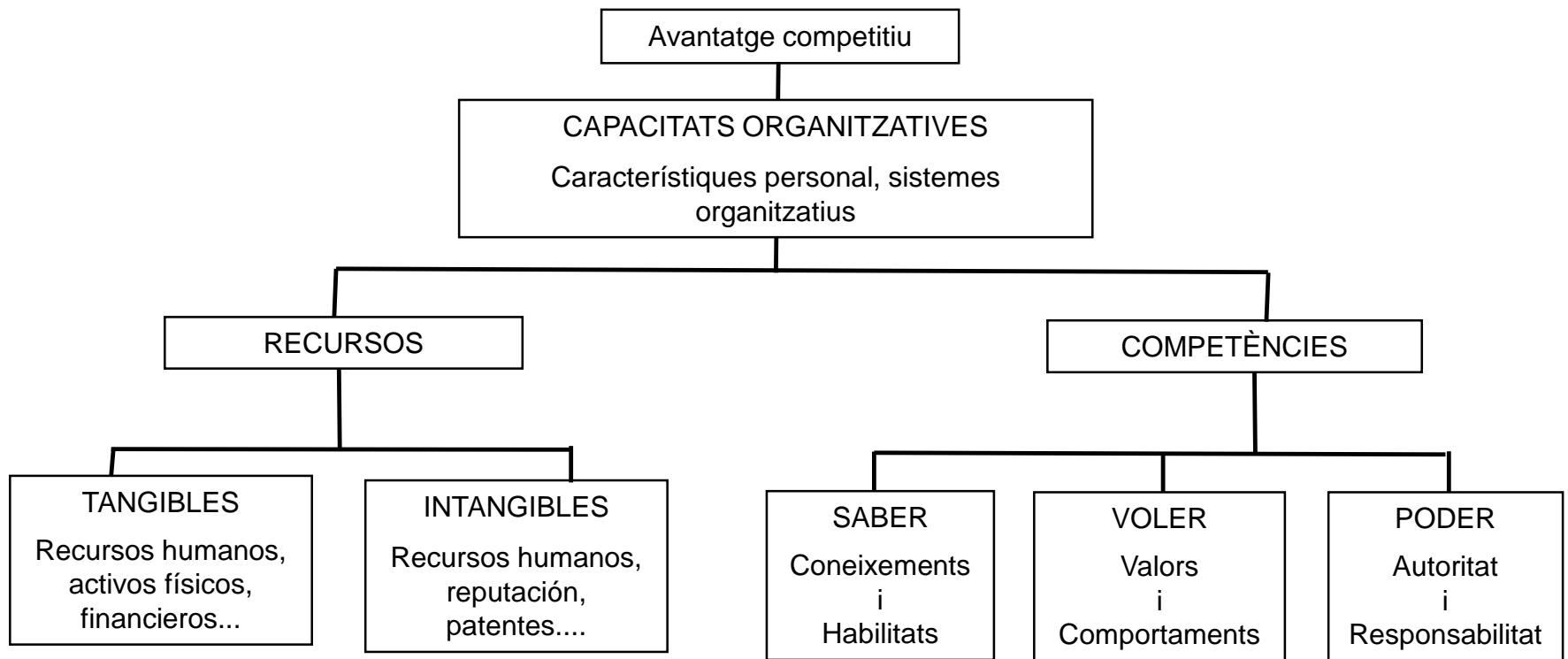


Model d'Abell (1980)

1.2. Estratègia: definició i components

2. Capacitats distintives

- Venen conformades per la combinació de recursos i competències presents i potencials que posseeix i/o controla una empresa.



1.2. Estratègia: definició i components

3a. Avantatge Competitiu

- Està originada per les capacitats distintives clau que permeten a una empresa assolir una posició capdavantera respecte als seus competidors.
 - Oferint productes amb noves característiques respecte als productes dels seus competidors: Avantatge Competitiu en Diferenciació
 - Oferint productes a preus inferiors respecte als seus competidors sense pèrdua de beneficis: Avantatge Competitiu en Costos
- Amb la configuració de les seues *capacitats distintives* i del seu *avantatge competitiu* les organitzacions tracten de determinar **cóm competir**.

1.2. Estratègia: definició i components

3b. Avantatge Competitiu

Avantatge competitiu *en costos*

Quan una empresa té una estructura de costos inferior a la dels competidors per a un producte semblant o comparable en qualitat.

Avantatge competitiu *en diferenciació*

Quan una empresa ofereix un producte que el comprador percep com únic en algun dels atributs que el defineixen i això permet fixar un preu superior al cost de la diferenciació.

1.2. Estratègia: definició i components

4a. Sinèrgia

- Característica fonamental dels sistemes:

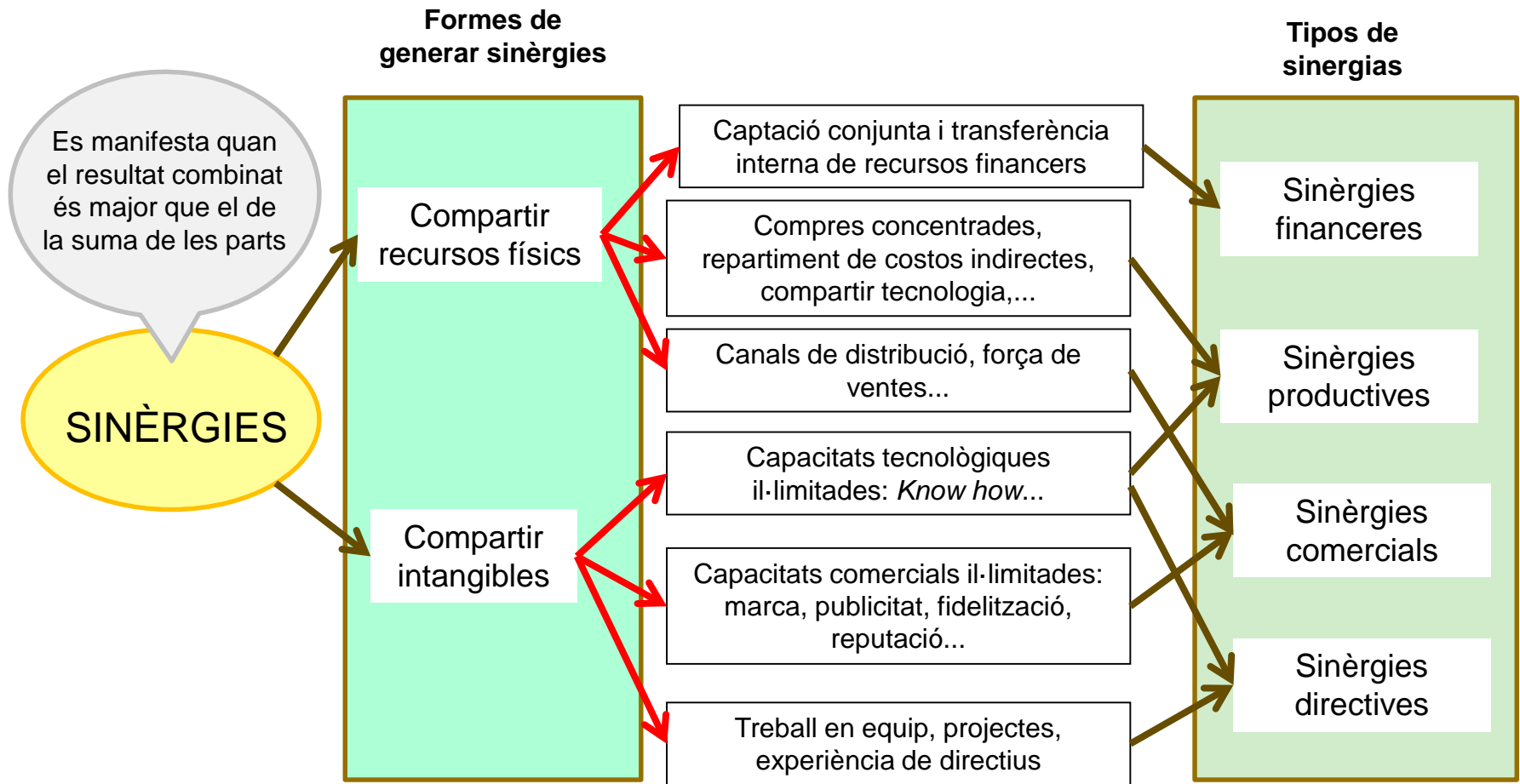
El valor del sistema com a conjunt és diferent del valor per separat de les parts que el conformen.

- Funció:

Millorar la gestió coordinant de forma sinèrgica positiva l'elecció de l'Àmbit d'Activitat, el desenvolupament de les Capacitats Distintives i l'aprofitament de l'Avantatge Competitiu.

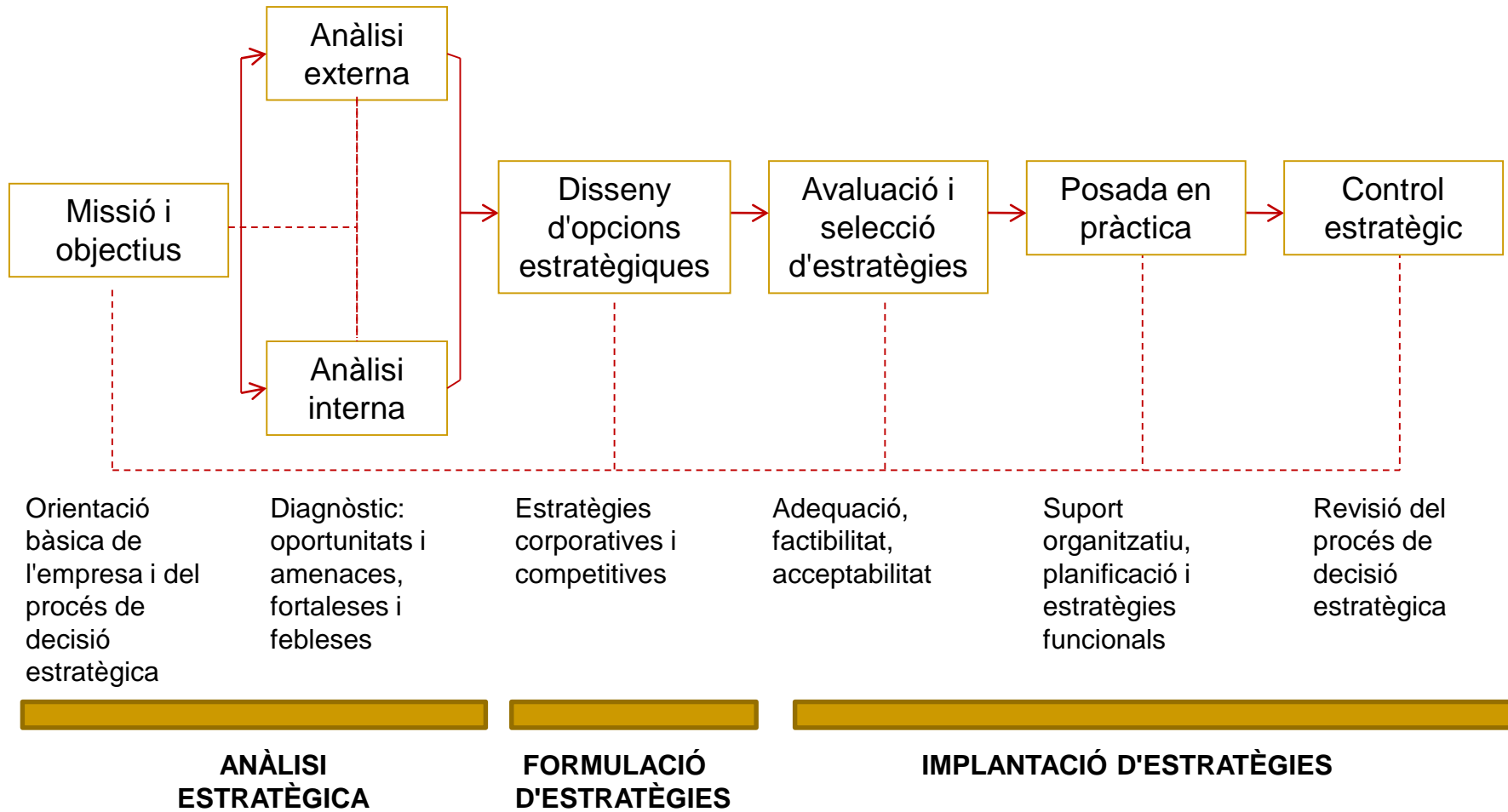
1.2. Estratègia: definició i components

4b. Sinèrgia



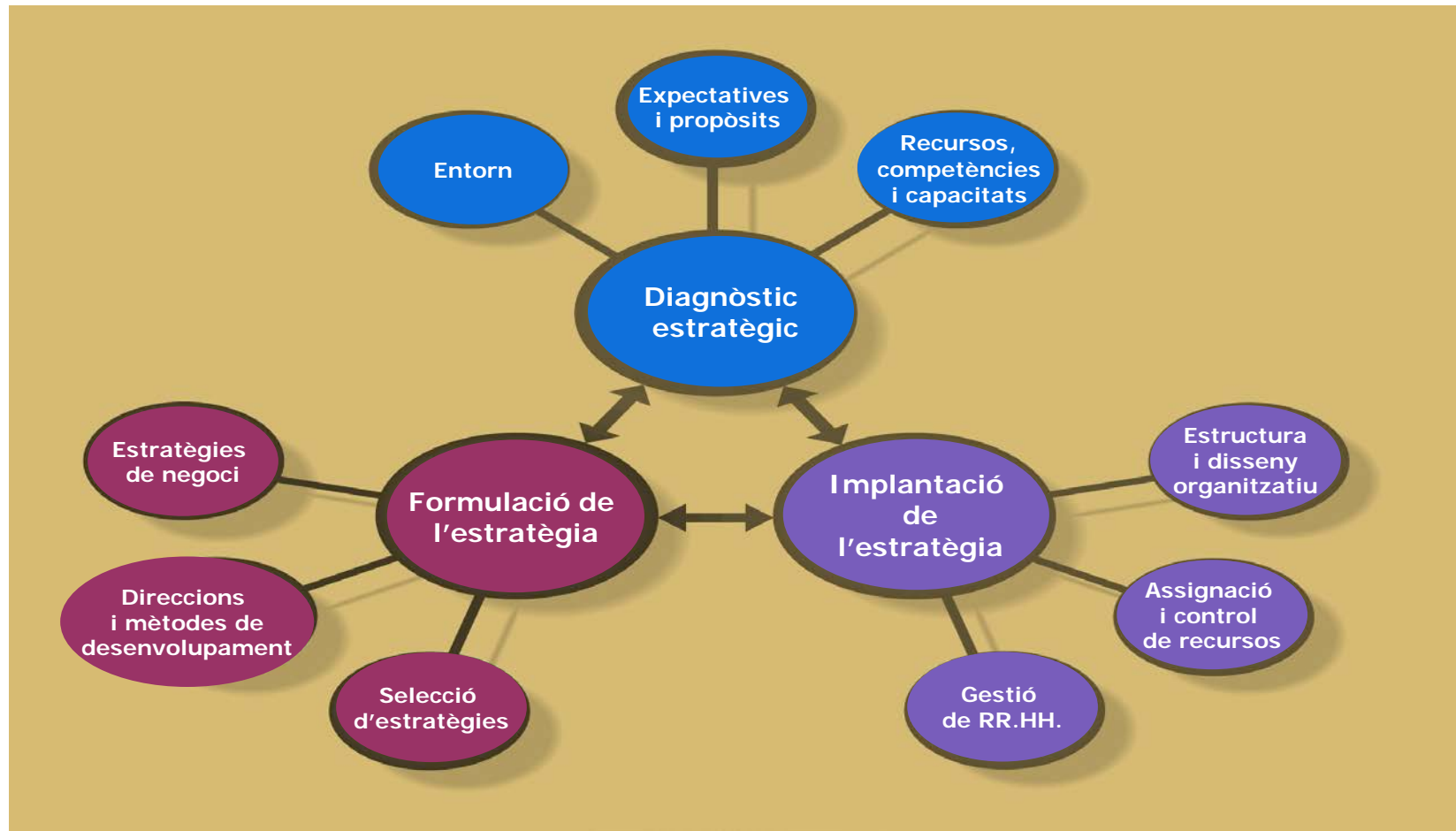
Ansoff, 1976: 100-102

1.3. Procés de Direcció Estratègica (linial)



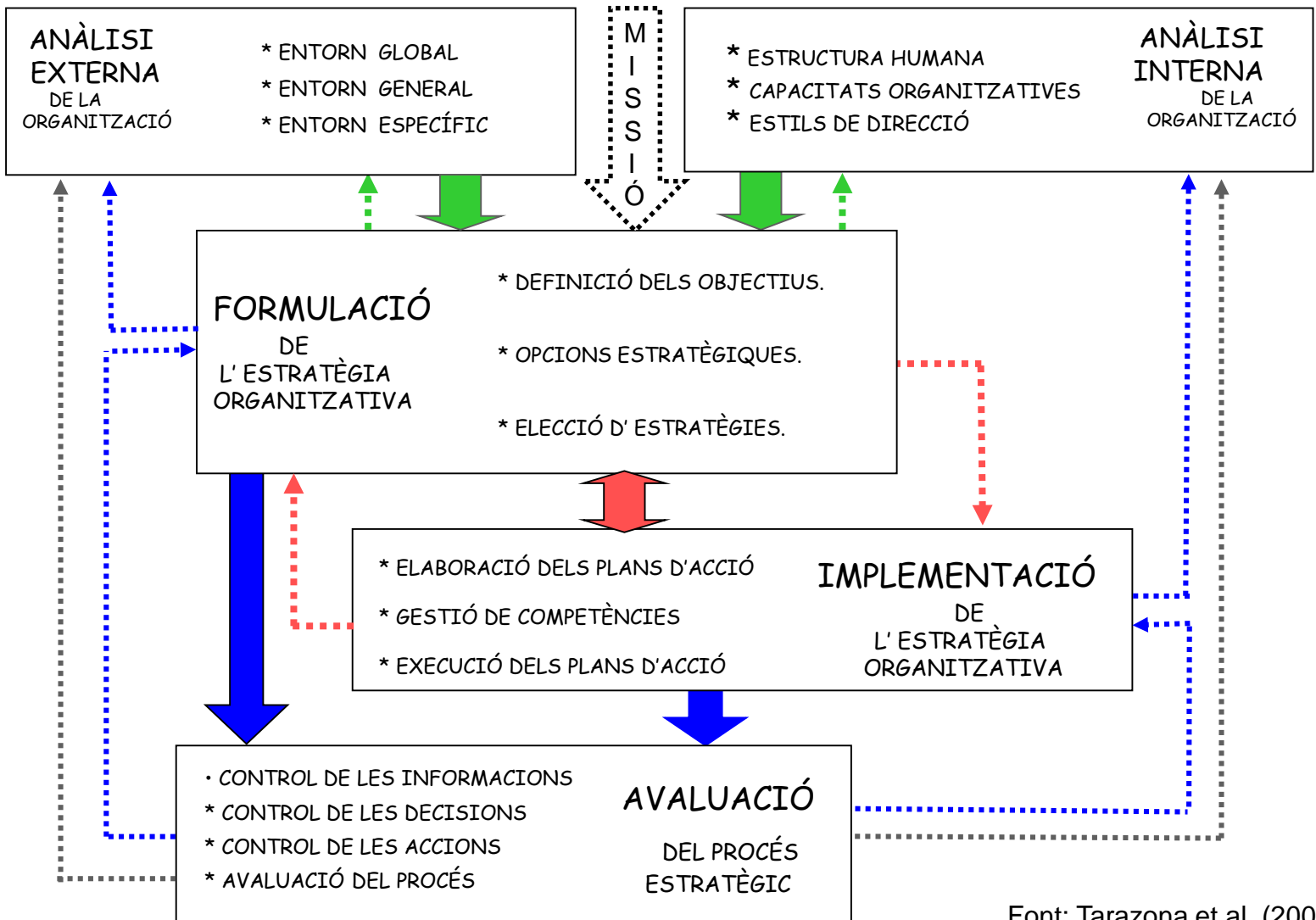
Font: Guerras i Navas, 2007:50

1.3. Procés de Direcció Estratègica (sistèmic)



Font: Johnson; Scholes i Whittington (2006)

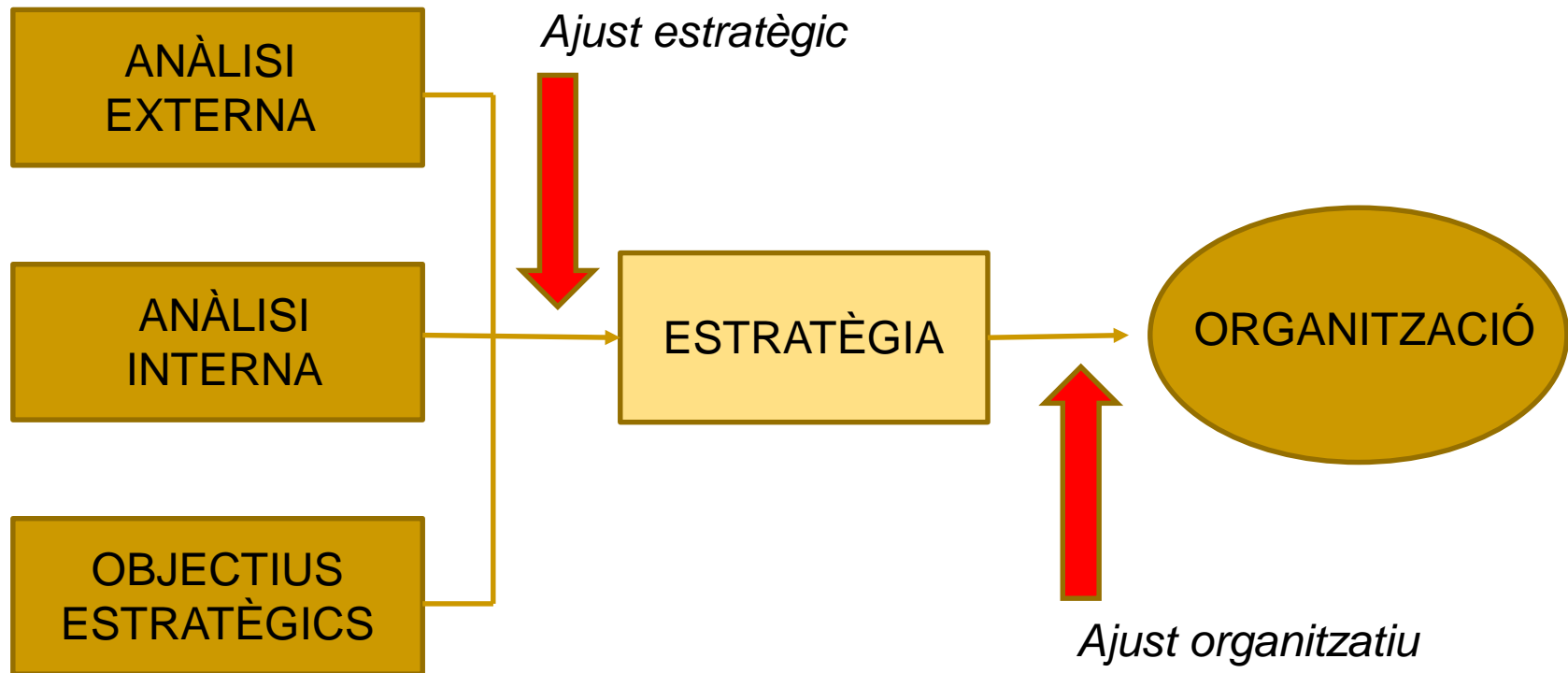
1.3. Procés de Direcció Estratègica (integrat)



Font: Tarazona et al. (2007)

1.3. El procés de direcció estratègica

L'ajust estratègic i organitzatiu

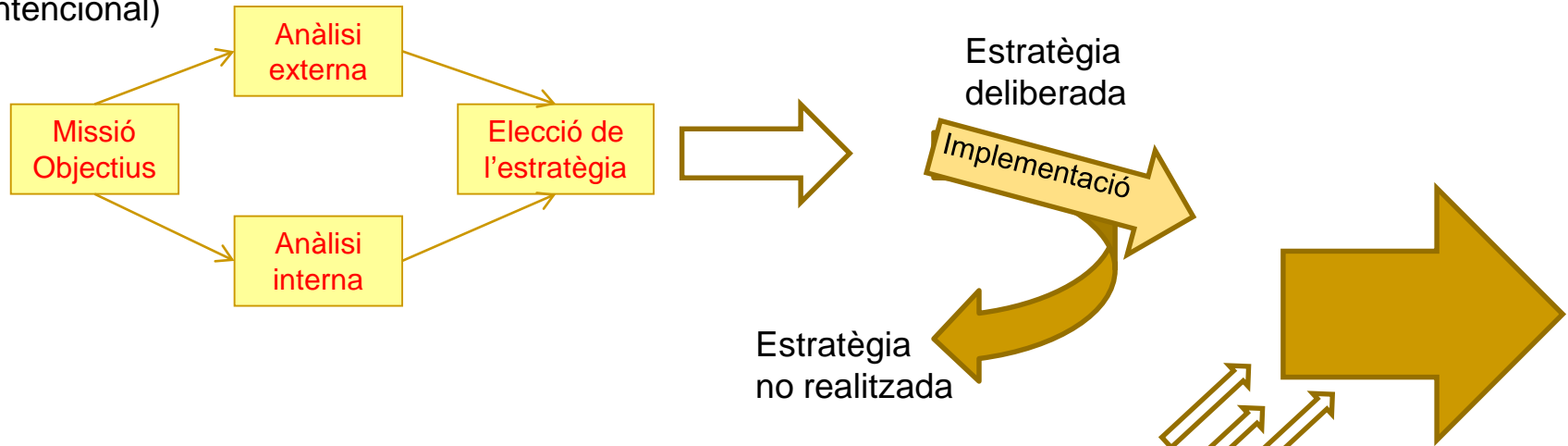


Guerras i Navas, 2007:59

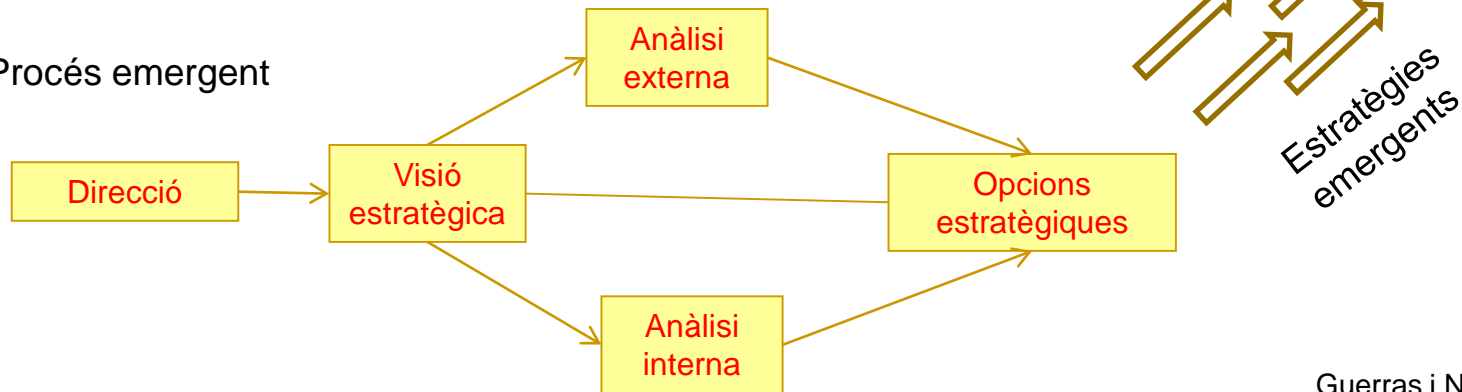
1.3. El procés de direcció estratègica

Processos deliberat i emergent de formació de l'estratègia

Procés racional
(intencional)



Procés emergent



Guerras i Navas, 2007:65

1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

Nivells de l'estratègia

- Necessitat de diferents nivells:
 - Entorns turbulents i organitzacions multiactivitat
- Nivells de l'estratègia
 - **ESTRATÈGIA CORPORATIVA**
 - Tracta de definir la relació de l'empresa amb el seu entorn, a partir de l'especificació de l'Àmbit d'Activitat i de les Capacitats Distintives requerides.
 - **ESTRATÈGIA DE NEGOCI**
 - Tracta de definir com competir i les capacitats distintives necessàries per fonamentar una posició d'avantatge en cadascú dels negocis.
 - **ESTRATÈGIA FUNCIONAL**
 - Tracta de definir com utilitzar millor els recursos i competències dintre de cada àrea funcional.

1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

Unitat Estratègica de Negoci

- Definició:
 - **Conjunt homogeni d'activitats des del punt de vista estratègic.**
 - **Conjunt d'activitats per al que és possible formular una estratègia comuna i alhora diferent de l'estratègia formulada per a altres unitats estratègiques.**

- Raons de la seua creació:
 - En una empresa amb múltiples negocis no existeix una posició competitiva global de l'empresa, sinó de cada negoci.
 - Cada negoci es desenvolupa en un entorn competitiu específic que requereix de capacitats organitzatives diferents.
 - Determinades activitats comparteixen factors d'èxit, i per tant avantatges competitives necessàries, que permeten obtenir sinèrgies entre elles agrupant-les.

Tema 2: Propòsit estratègic

Assignatura: Direcció estratègica de l'empresa

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET I TURISME-ADE

Tema 2: Propòsit estratègic

ÍNDEX

- 2.1. Elements que influeixen en la seua definició
- 2.2. Govern corporatiu
- 2.3. *Stakeholders* i mapa de poder
- 2.4. Responsabilitat Social Corporativa: iniciatives i eines
- 2.5. Context cultural
- 2.6. Missió, visió i objectius

BIBLIOGRAFIA

Código unificado de buen gobierno (2015) (sols en castellà)

https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf

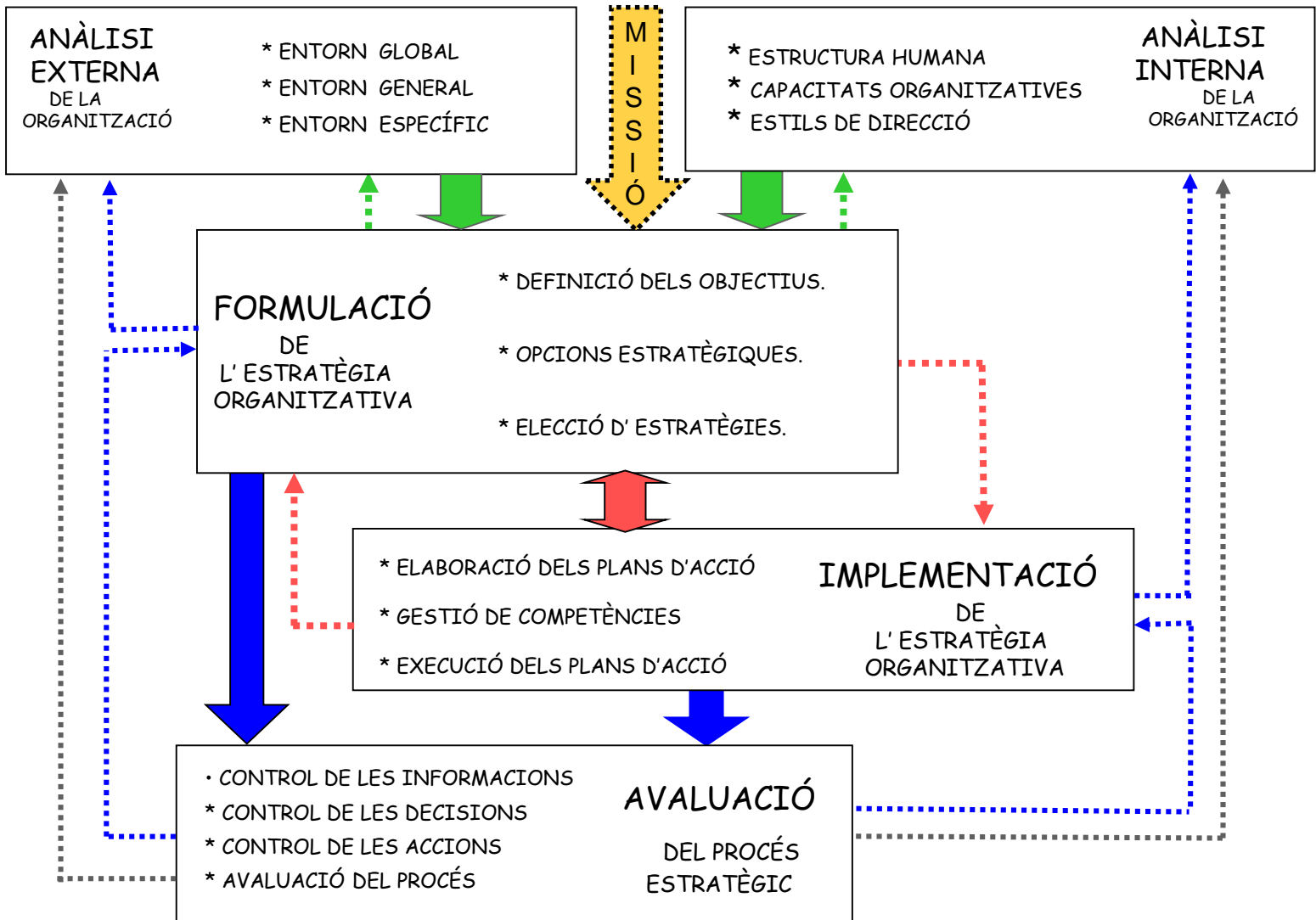
Guerras, L.A. i Navas, J.E. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Thompson-Civitas, Madrid. Caps. 2 i 3.

Iborra et al. (2014): Fundamentos de Dirección de Empresas. Paraninfo, València, cap. 9.

Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid, Cap 4.

Tarazona et al. (2016): Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa. Tirant lo Blanch, València, Caps. 1 i 4.

Procés estratègic integrat



2.1. Elements que influeixen en la seua definició

PODER

2.2 Govern corporatiu / *Shareholders*

A qui ha de servir
l'organització?

Com han d'identificar-se
els propòsits?

2.3. Parts interessades o Grups d'interès o *stakeholders*

A qui serveix l'organització?

VALORS

2.4. Ètica empresarial i RSC

Quins propòsits han de
tenir prioritat?
Per què?

2.5. Context cultural

Quins propòsits tenen
prioritat?
Per què?

2.6. Propòsit de
l'organització

- **MISSIÓ**
- Visió
- Objectius

2.2. Govern corporatiu

Govern de l'empresa (o corporatiu): conjunt de mecanismes que permeten als propietaris (*shareholders*) exercir control sobre els directius amb la finalitat d'assegurar la confluència d'interessos entre tots dos.

Mecanismes de control poden ser:

- Externs: mercat d'empreses, mercat de capitals, mercat de treball de directius i mercats de béns i serveis
- Interns:
 - sistema d'incentius
 - supervisió directa: el **consell d'administració**, control dels accionistes majoritaris, la contractació d'auditors o consultors externs i la vigilància entre directius

El govern corporatiu neix per la separació entre els que són propietaris i els directius i l'aparició de conflictes d'interessos entre ambdós.

2.2. Govern corporatiu

L'administració d'una societat anònima es pot confiar a:

- Un administrador únic o a dos administradors que actuen de manera mancomunada.
- Un consell d'administració (obligatori en les SA cotitzades).

El consell d'administració és l'òrgan col·legiat responsable de l'administració d'una societat. Hi interactuen els propietaris de l'empresa i els alts executius/directius.

Es denominen consellers les persones físiques o jurídiques que el componen.

2.2. Govern corporatiu

Tipus de consellers (Llei de societats de capital. **Art. 529 duodecies**):

- **Consellers interns:** són persones que ocupen llocs en l'alta direcció de l'empresa; també denominats consellers executius.
- **Consellers externs:**
 - Consellers dominicals: aquells que posseeixen una participació accionarial igual o superior a la que es considere legalment com a significativa o que hagen estat designats per la seua condició d'accionistes o si representen accionistes.
 - Consellers independents: aquells que, designats en atenció a les seues condicions personals i professionals, puguen exercir les seues funcions sense veure's condicionats per relacions amb la societat o el seu grup, els seus accionistes significatius o els seus directius.
 - Altres externs: aquells que, no sent executius, no poden classificar-se com a dominicals ni independents.

2.2. Govern corporatiu

Els consells d'administració compleixen la doble funció de

- Assessorar, donar suport, aportar informació, xarxes, que milloren les decisions estratègiques de l'empresa.
- Vigilar i supervisar que les actuacions dels executius creen valor per a l'empresa.

Responsabilitats del consell d'administració (L.S.C)

- Estratègica: aprova i determina l'estratègia i polítiques de l'empresa.
- De vigilància: controla la gestió (formula els comptes anuals, nomena i destitueix l'alta direcció, supervisa les comissions de la societat).
- De comunicació: serveix d'enllaç amb els accionistes (presenta els comptes a la Junta general, convoca la Junta General d'accionistes, l'ordre del dia i proposa els acords a aconseguir).

2.2. Govern corporatiu

- Codis de bon govern.
 - Naixen en tots els països occidentals per millorar el govern corporatiu d'empreses amb màxima separació entre accionistes i directius (empreses cotitzades).
 - Es modifiquen i milloren després dels grans escàndols, cas Enron, cas Murdoch...
- Cas espanyol:
 - Informe Olivencia (febrer 1998)
 - Informe Aldama (gener 2003)
 - Informe Conthe (2006)
 - Informe Rodríguez: Codi unificat de bon govern de les societats cotitzades, publicat el 24 de febrer de 2015

2.2. Govern corporatiu

Codi de bon govern de les empreses cotitzades (2015):

- Algunes de les recomanacions de codis anteriors s'han incorporat a normes legals de compliment obligat, principalment a la Llei de societats de capital (per exemple, la definició del tipus de consellers o la durada del seu mandat).
- Característiques del Codi:
 - Voluntarietat, amb subjecció al principi de “complir o explicar”.
 - Avaluació del compliment pel mercat de capitals.
 - El seu àmbit d'aplicació són les empreses cotitzades.
- Recull 25 principis generals, 17 d'ells referents al consell d'administració i es concreten en 64 recomanacions.

2.2. Govern corporatiu

Recomanacions del CUBG (2015)

- **Recomanació 13.** Que el consell d'administració posseïsca la dimensió necessària per a aconseguir un funcionament eficaç i participatiu, la qual cosa fa aconsellable que tinga entre cinc i quinze membres.
- **Recomanació 14.** Que el consell d'administració aprobe una política de selecció de consellers que:
 - a) Siga concreta i verificable.
 - b) Assegure que les propostes de nomenament o reelecció es fonamenten en una anàlisi prèvia de les necessitats del consell d'administració.
 - c) Afavorisca la diversitat de coneixements, experiències i gènere.
 - I que la política de selecció de consellers promoga l'objectiu que l'any 2020 el nombre de conselleres represente, almenys, el 30% del total de membres del consell d'administració.

2.2. Govern corporatiu

Recomanacions del CUBG (2015)

- **Recomanació 15.** Que els consellers dominicals i independents constituïsquen una majoria àmplia del consell d'administració i que el nombre de consellers executius siga el mínim necessari.
- **Recomanació 17.** Que el nombre de consellers independents represente, almenys, la meitat del total de consellers.
- **Recomanació 18.** Que les societats facen pública a través de la seua pàgina web, i mantinguen actualitzada, la informació següent sobre els seus consellers: perfil professional i biogràfic. Altres consells d'administració als quals pertanyen, altres activitats, data del seu primer nomenament, posteriors reeleccions. Accions de la companyia, i opcions sobre aquestes de les quals siguen titulars.
- **Recomanació 26.** Que el consell d'administració es reunisca amb la freqüència necessària per a exercir amb eficàcia les seues funcions i, almenys, vuit vegades a l'any.

2.3. Stakeholders i mapa de poder

La missió, visió i objectius ha de tenir en compte els interessos dels accionistes, però també els interessos legítims d'altres grups que poden veure's afectats per l'empresa.

Grup d'interès o *stakeholders*

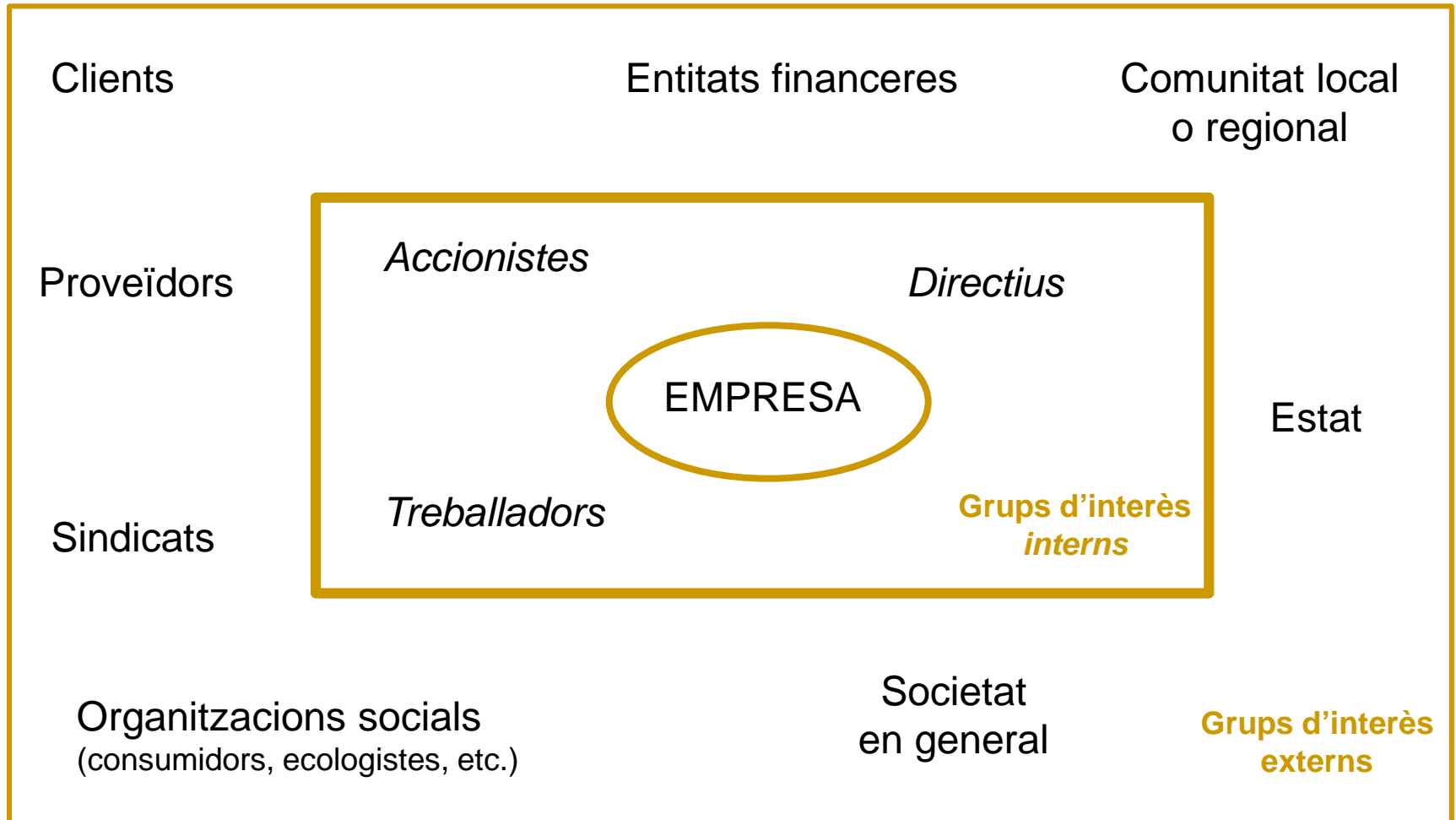
Aquella persona o grup capaç d'afectar i/o veure's afectat pels objectius, estratègies i pràctiques de l'empresa.

Tipus de grups d'interès

- Interns: accionistes, consellers, treballadors o directius
- Externs: clients, proveïdors, govern, sindicats, competidors, organitzacions no governamentals, comunitats locals i públic en general

2.3. Stakeholders i mapa de poder

TIPUS DE STAKEHOLDERS: interns i externs



2.3. Stakeholders i mapa de poder

MAPES DE PODER: eina per a l'anàlisi dels grups d'interès

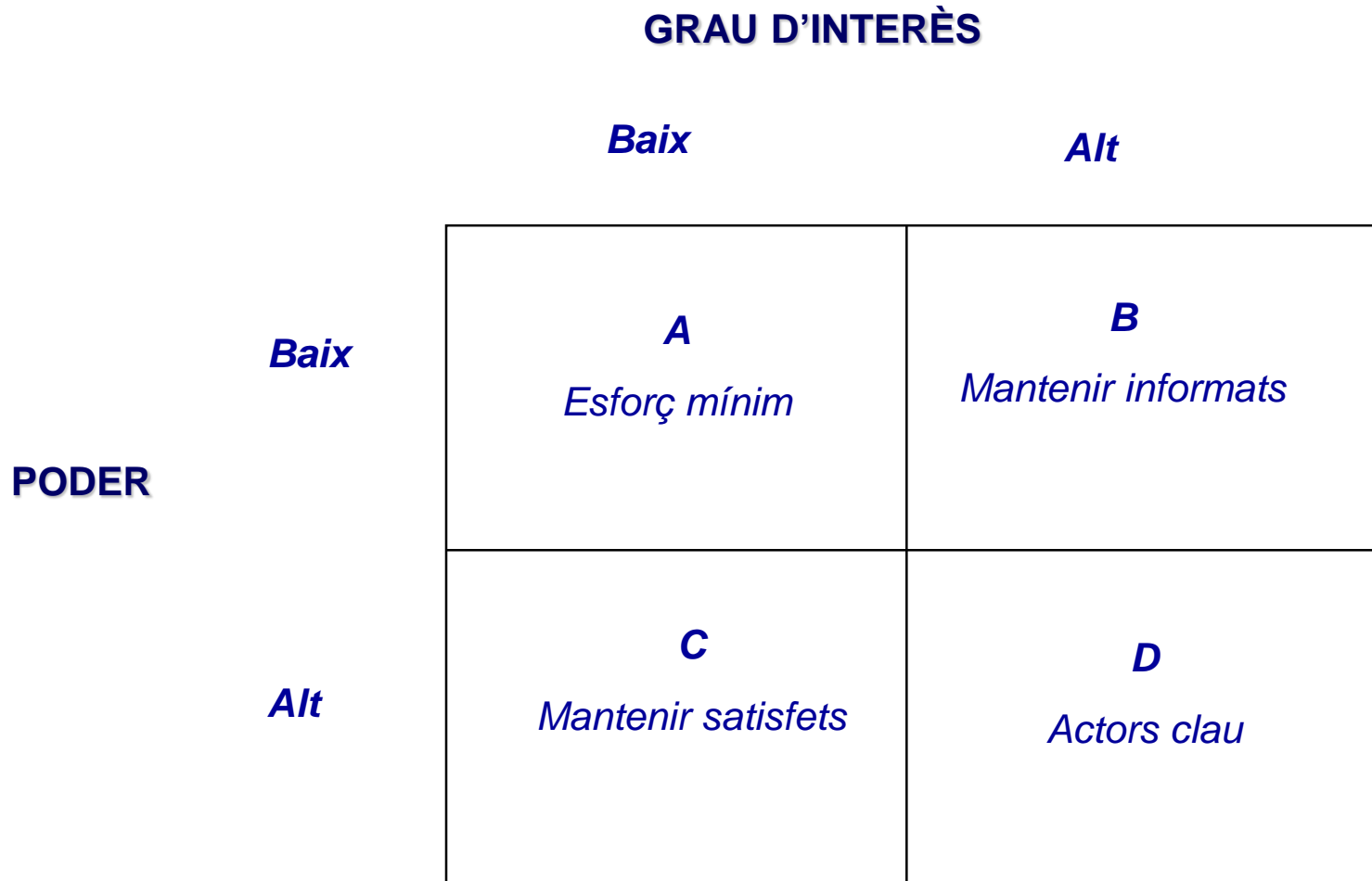
Objectius:

- (1) Descriure i analitzar els *stakeholders* amb efecte sobre l'estratègia de l'empresa.
- (2) Estudiar el joc de poder.
- (3) Gestió dels grups d'interès.

Etaques:

- a) Descriure els diversos grups d'interès de l'empresa.
- b) Avaluar el poder de cada grup d'interès i possibles coalicions.
- c) Avaluar l'interès de cada grup davant les decisions estratègiques.
- d) Proposar com gestionar els interessos dels grups.

2.3. Stakeholders i mapa de poder



Font: Johnson, Scholes i Wittington (2006):182.

2.4. Responsabilitat Social Corporativa (RSC o RSE)

Comissió Europea (2011:7): estratègia renovada de la UE per a 2011-2014 sobre la Responsabilitat Social de les Empreses (RSE)

La RSE és un procés que, en estreta col·laboració amb les parts interessades, està destinat a integrar les preocupacions socials, mediambientals i ètiques, el respecte dels drets humans i les preocupacions dels consumidors en les seues operacions empresarials i la seua estratègia bàsica, a fi de:

- Maximitzar la creació de valor compartit per als seus propietaris/accionistes i per a les altres parts interessades i la societat en sentit ample.
- Identificar, prevenir i atenuar les seues possibles conseqüències adverses.

2.4. Responsabilitat Social Corporativa (RSC o RSE)

Estratègia espanyola de Responsabilitat Social de les Empreses 2014-20 (2015: 6):

- ❖ *“La Responsabilitat Social de l’Empresa és, a més de l’acompliment estricte de les obligacions legals vigents, la integració voluntària per part de l’empresa, en el seu govern i gestió, en la seua estratègia, polítiques i procediments, de les preocupacions socials, laborals, ambientals i de respecte als drets humans que sorgeixen de la relació i el diàleg transparents amb els seus grups d’interès, i responsabilitzar-se així de les conseqüències i dels impactes que deriven de les seues accions”.*

2.4. Responsabilitat social corporativa

Eines de formalització de la RSE:

- Principis d'actuació o ratificació de normes - *Pacte Mundial de les Nacions Unides/ Directrius per a les empreses multinacionals.*
- Les certificacions o acreditacions - SA 8000, ISO 14000 i la ISO 26000.
- Memòries socials - *Global Reporting Initiative / Memòries de triple dimensió: econòmica, social i mediambiental.*
- Índexs de sostenibilitat - DJSI.
- Llistes d'Empreses Socialment Responsables – MERCOR.
- Els codis de conducta o codis ètics.

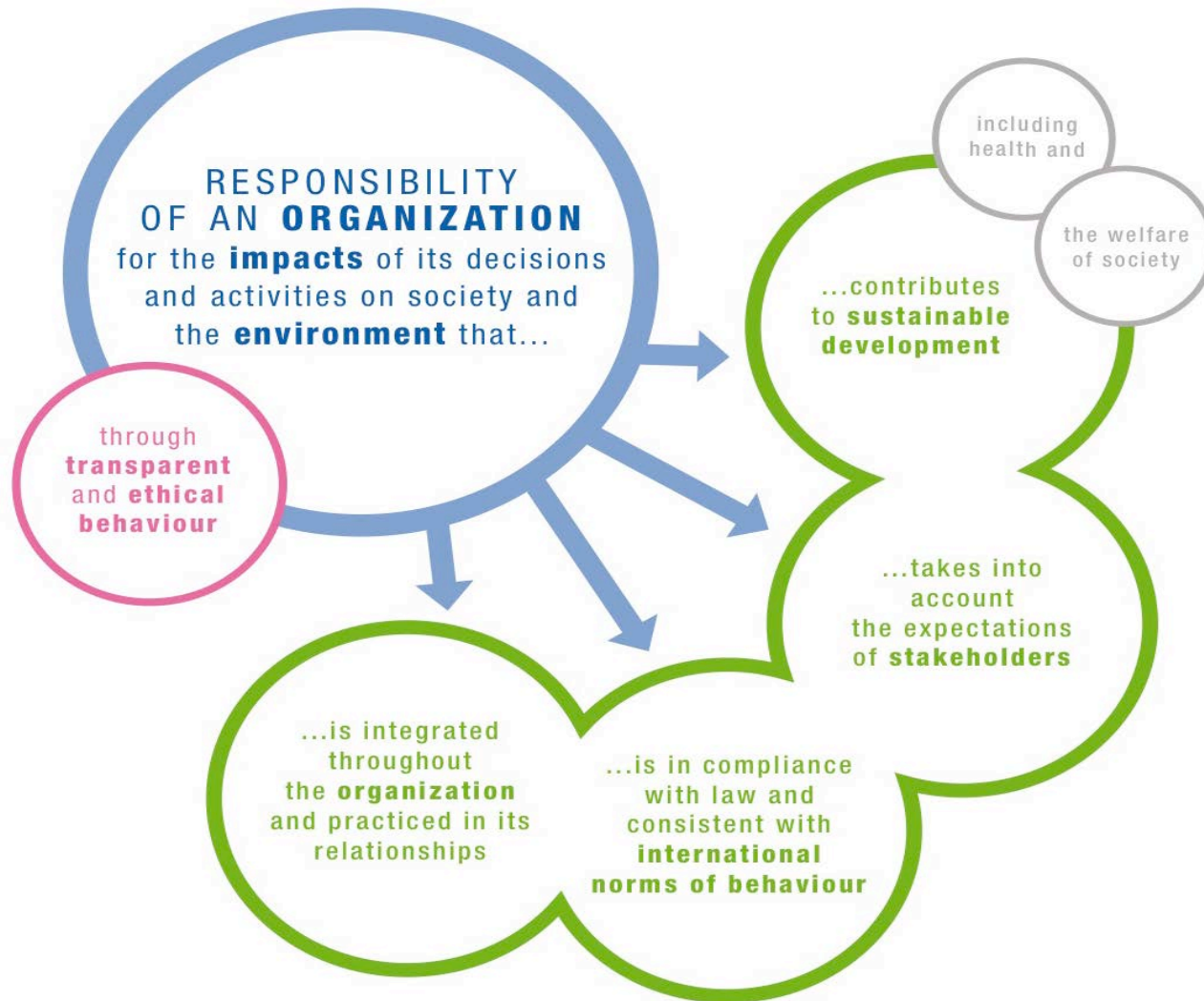
2.4. Responsabilitat social corporativa

- **PMNU o UN Global Compact** (www.globalcompact.org www.pactomundial.org) El PMNU llançat en 1999 per Kofi Annan en el marc de les Nacions Unides. Les empreses es comprometen a aplicar els deu principis del Pacte (relacionats amb drets humans, medi ambient i corrupció) i a presentar un informe de progrés que és públic.
- **Certificacions i acreditacions ISO 26000** (www.iso.org) Naix en 2010. Conté una sèrie de guies voluntàries, no requisits, per la qual cosa no pot ser utilitzada encara com un estàndard de certificació com és el cas de la ISO 9001 o ISO 14001.

2.4. Responsabilitat social corporativa

- **Memòries socials:** *Global Reporting Initiative* www.globalreporting.org
Es presenta un informe amb triple dimensió (1) informe econòmic financer, (2) un informe mediambiental i (3) un informe o balanç social. El GRI, com que assenyala un conjunt de directrius internacionals, proporciona uniformitat, facilita la transparència i comparabilitat entre empreses.
- **Índexs de sostenibilitat:** *Down Jones Sustenaibility Index (DJSI)* www.sustainability-index.com
Utilitzen un conjunt de criteris en els quals avaluen la sostenibilitat de cada empresa i n'ofereixen un rànquing que és pres en consideració per inversors (per exemple fons ètics)
- **Codis de conducta:** pretenen ser una guia d'actuació de caràcter normatiu per a les persones que treballen en una empresa, normalment els seus directius, o per a les empreses que hi interactuen. Solen ser comunicats internament però també externament com a compromisos de conducta d'una empresa amb els seus treballadors o consumidors

ISO 26000 defines social responsibility as:



2.5. Context cultural

Cultura

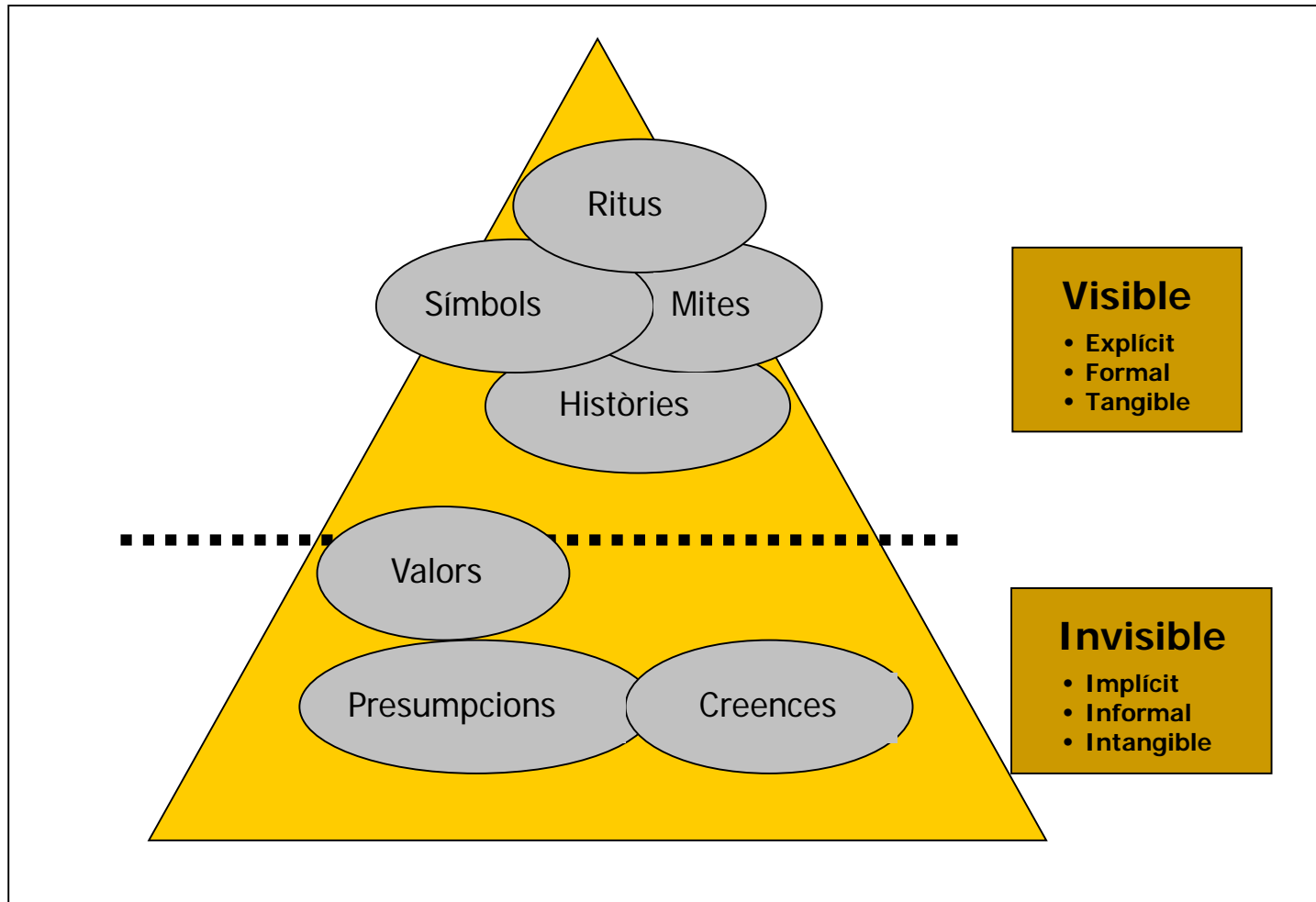
Conjunt de valors, creences i presumpcions subjacents que són compartits pels membres d'un grup i són ensenyats als nous membres com les formes correctes de comportament en el grup social.

La cultura empresarial es manifesta en produccions (símbols, ritus, llegendes, arquitectura), i es genera a través de valors que de vegades es converteixen en creences o presumpcions subjacents (paradigmes).

Allò que és normatiu: ***l'haver de ser*** – el terreny de l'ètica

Allò que és positiu: ***el ser*** – el terreny de la cultura

2.5. Context cultural



Font: Iborra et al.(2014), capítol 9.

2.5. El Context Cultural

Històries

- Quines creences essencials reflecteixen les històries?
- Fins a quin punt predominen aquestes creences (en els diferents nivells)?
- A què fan referència les històries: a les forteses i febleses, als èxits o fracassos, als conformistes o als dissidents?
- Qui són els herois i els malvats?
- Quines són les normes de les quals es van desviar els dissidents?

Símbols

- Hi ha determinats símbols que representen l'organització?
- Quins símbols de status hi ha?
- Quin llenguatge i quin argot s'utilitza?
- Quins són els aspectes de l'estratègia que es destaquen en la publicitat?

Rutines i rituals

- En quines rutines es posa l'èmfasi?
- Què semblaria rar si es canviés?
- Quin tipus de comportaments fomenten les rutines?
- Quins són els rituals clau?
- Quines creences essencials reflecteixen?
- En què posen l'èmfasi els programes de formació?
- Amb quina facilitat es poden canviar els rituals/rutines?

Sistemes de control

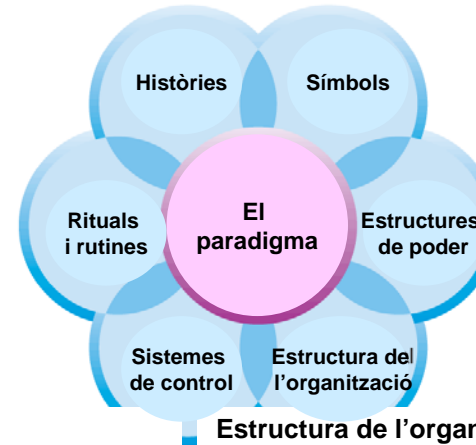
- Què és el que es controla/supervisa més de prop?
- En què es posa l'èmfasi, en les recompenses o en els càstigs?
- Amb què es relacionen els controls, amb la història o amb les estratègies actuals?
- Hi ha molts/pocs controls?

Estructura de l'organització

- Fins a quin punt són les estructures mecàniques/orgàniques?
- Fins a quin punt són les estructures planes/jeràrquiques?
- Fins a quin punt són les estructures formals/informals?
- Què fomenten les estructures: la col·laboració o la competència?
- Quin tipus d'estructura de poder sustenten?

Estructures de poder

- Com es distribueix el poder en l'organització?
- Quines són les creences essencials dels líders?
- Fins a quin punt es porten a la pràctica les creences (idealisme o pragmatisme)?
- Quins són els principals obstacles al canvi?



Com estudiar la cultura organitzativa?

En general (respecte els supòsits fonamentals del paradigma):

- Què suggereixen les respostes a aquestes preguntes?
- Com descriuríeu la cultura dominant?
- Amb quina facilitat es poden canviar?

2.6. Missió, visió i objectius

Missió

- *Declaració genèrica del propòsit de l'organització.*

La missió estableix i explicita quines són les finalitats últimes d'una empresa, recull quina és la seua raó de ser, quins grups pren en consideració i quines prioritats defineix sobre allò que vol aconseguir l'empresa.

Aquests propòsits o finalitats mostren els valors que sustenten la missió i quina jerarquia s'estableix entre aquests valors.

Visió

- Fa referència a la percepció actual del que serà o el que hauria de ser l'empresa en el futur.
- Respon a les qüestions següents:

Cóm serem?; cómo hauríem de ser?; qué volem ser en el futur?

2.6. Missió, visió i objectius

Objectius estratègics

- El gap entre la missió i la visió marca els esforços intermedis que ha de realitzar l'empresa.
- Per superar aquest desfasament l'organització desagrega la visió en objectius intermedis: objectius estratègics.
- Responen a la pregunta: *com arribarem a ser el què volem ser?* Fan operatiu l'assoliment de la visió i marquen el camí que cal seguir a través d'un sistema d'objectius.

Els objectius generals han de ser tancats i solen definir-se...

- ...En termes financers (ROE, ROA, EBITDA...).
- ...En termes estratègics (quota de mercat, lideratge sectorial, posició davant la competència...).

Tema 3.

Anàlisi Externa

Assignatura: Direcció estratègica de l'empresa

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET i *TURISME-ADE*

Tema 3. Anàlisi Externa

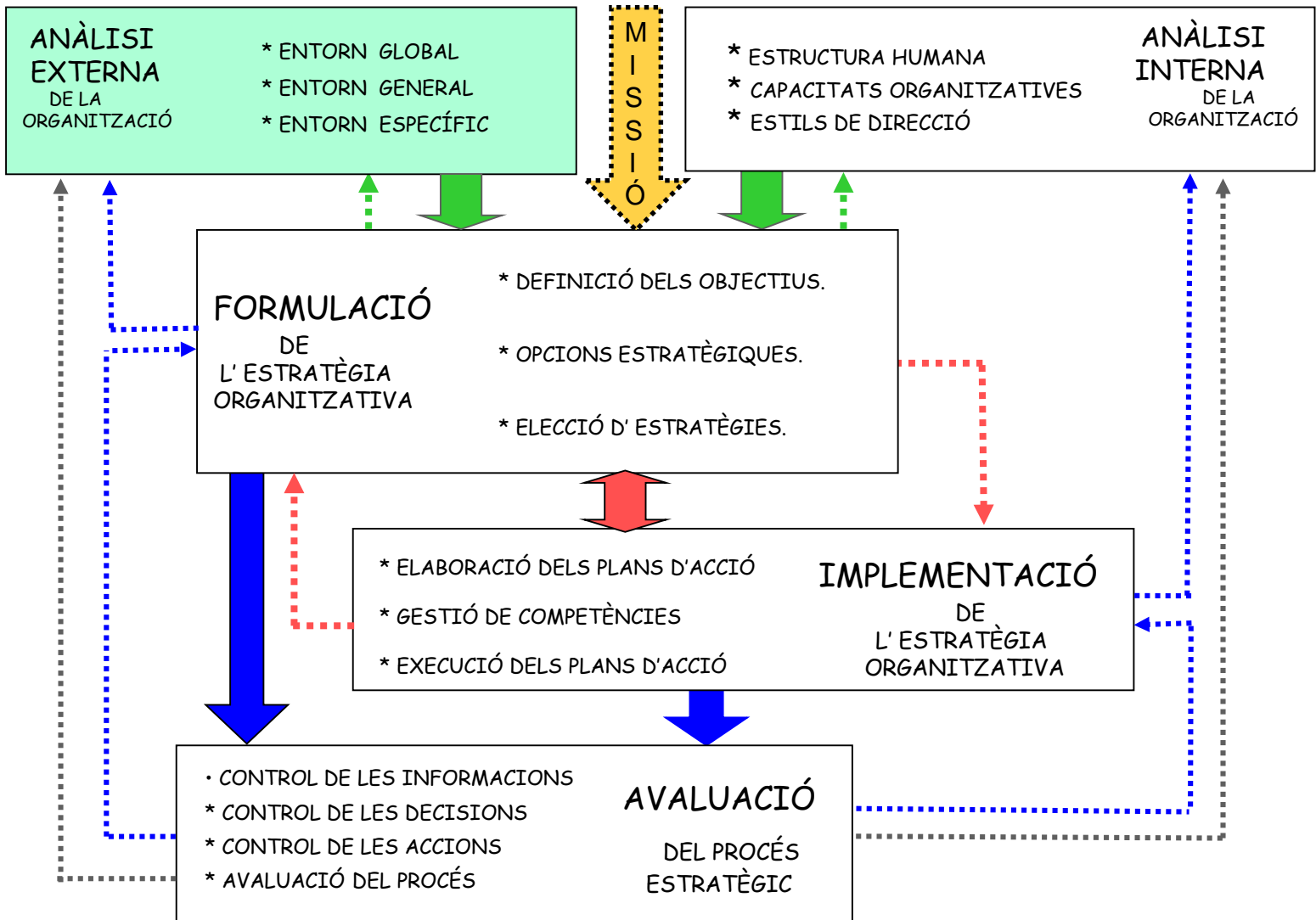
ÍNDEX

- 3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn: general i específic
- 3.2. Anàlisi intrasectorial: els Grups Estratègics
- 3.3. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn

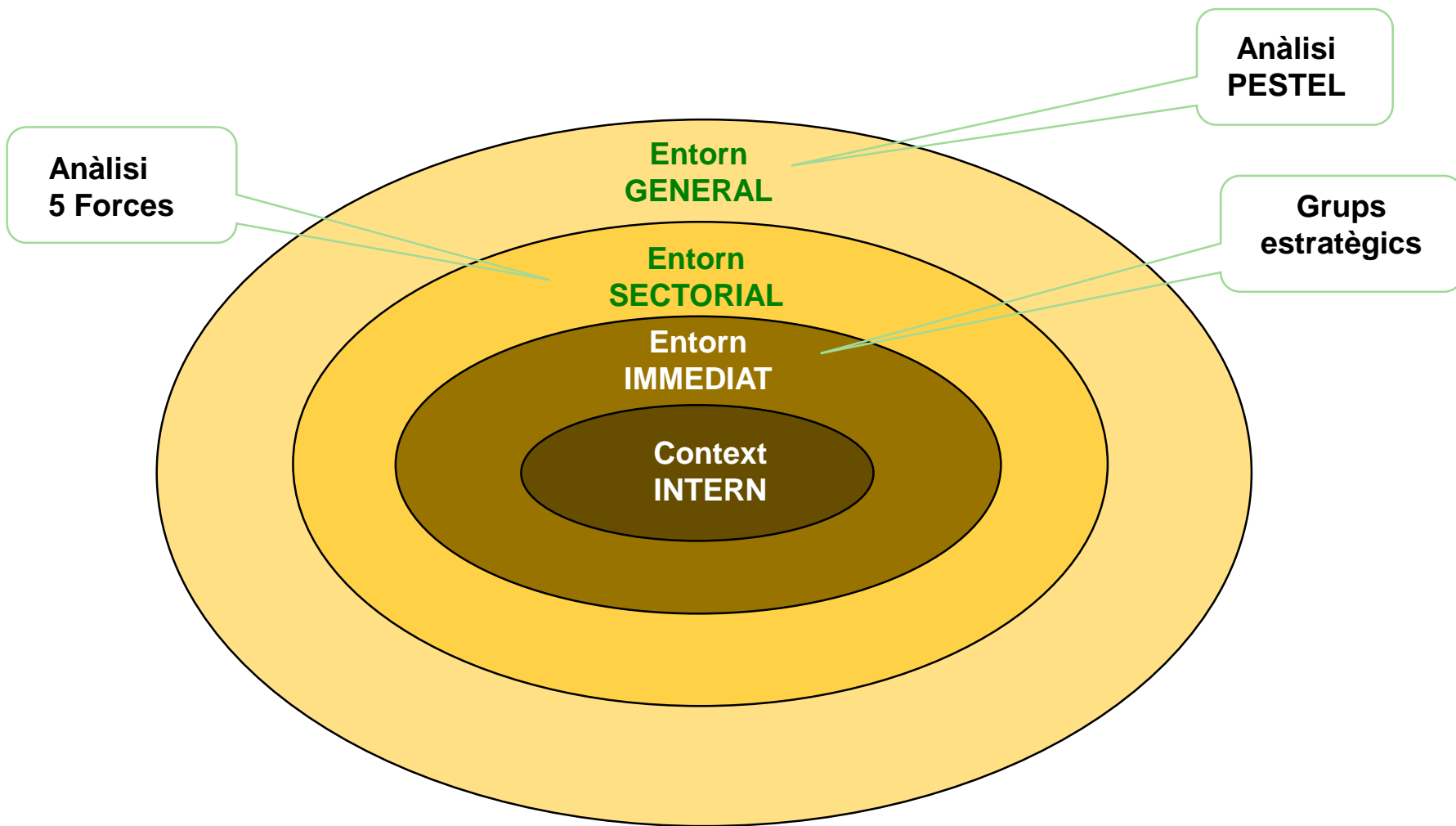
BIBLIOGRAFÍA

- Guerras, L.A. y Navas, J.E.** (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Thompson-Cívitas, Madrid. Caps. 4 i 5
- Johnson, G, Scholes, K. y Whittington, R.** (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid. Cap. 2.
- Johnson, G, Scholes, K. y Whittington, R.** (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Cap. 2.
- Tarazona et al.** (2016): Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa. Tirant lo Blanch, València, Cap. 5.

Procés estratègic integrat



3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn



3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn

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

(MINTZBERG, 1988)

2. ENTORN : “*Factores externs difícils de controlar i que influeixen significativament sobre les estratègies organitzatives*”

(NAVAS i GUERRAS, 2007)

ANÀLISI EXTERN:

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

▪ **General:** Factors derivats del sistema socioeconòmic en que l'organització desenvolupa la seua activitat.

▪ **Específic:** Factors relacionats amb el sector econòmic o branca d'activitat al que pertany l'organització.

❑ Identificar amenaces oportunitats per a l'organització.

▪ **Amenaça (A):** Influència negativa de factors exògens

▪ **Oportunitat (O):** Influència positiva de factors exògens

3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn GENERAL: Tècniques

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

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

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

Determina el tipus de variables (dimensions) que debem analitzar donat el seu caràcter estratègic.

❖ **Diamant competitiu (de Porter):**

Explica com influeix la pertinència a un país i a una indústria concreta d'eixe país, en la posició competitiva de l'empresa.

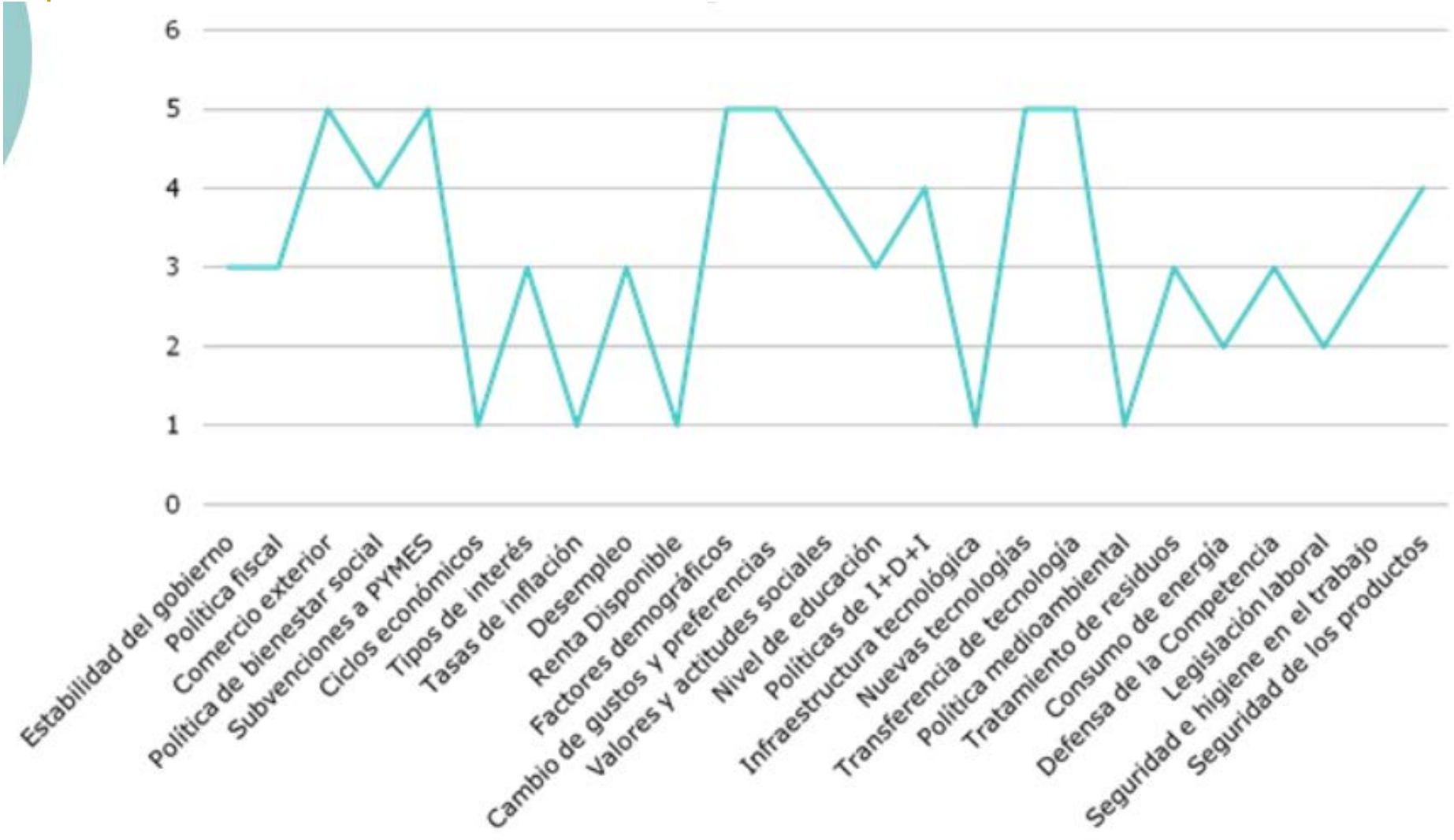
❖ **Districtes industrials (o *cluster*):**

Indica el paper que juga la ubicació de les empreses en la seua competitivitat, al formar part d'un entorn on intervenen distintes entitats de tot tipus.

3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn GENERAL: Anàlisi PESTEL



3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn GENERAL: Anàlisi PESTEL



3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn SECTORIAL: 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 a la situació actual i futura de l'organització.*

Per a detectar en l'entorn específic les possibles amenaces i oportunitats, s'utilitzen diverses tècniques:

❖ **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.

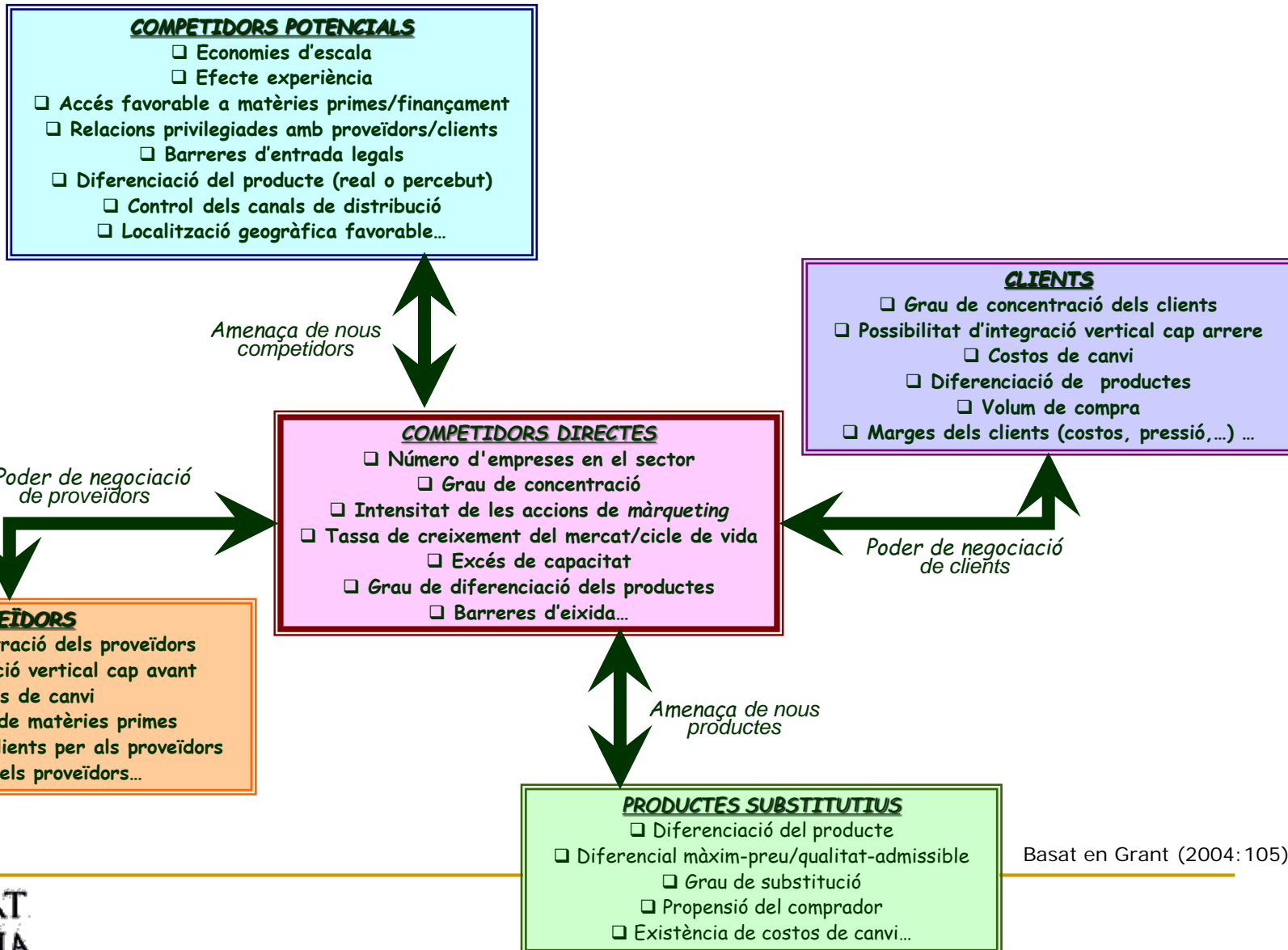
❖ **Segmentació de mercats (grup estratègic):**

Divideix una indústria en àrees competitives més xicotetes (segments), per examinar la competència 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 té límits ben definits.

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

3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn SECTORIAL: Model 5 Forces



Basat en Grant (2004:105)

3.1. Elements d'anàlisi de l'entorn SECTORIAL: Model 5 Forces

LIMITACIONS DEL MODEL:

1. Representa una imatge estàtica de la competència (desenvolupament tecnològic / estratègia de les empreses).
2. No té en compte l'existència de productes complementaris.
3. No considera els agents frontera.
4. Influència desigual de les diferents forces.
5. Rendibilitat no condicionada per la indústria (E-C-R).

3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics

Segmentació de mercats deguda a l'heterogeneïtat dins el sector.
Té un caràcter intermedi entre empresa i sector.

❑ **Concepte:**

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

❑ **Fases:**

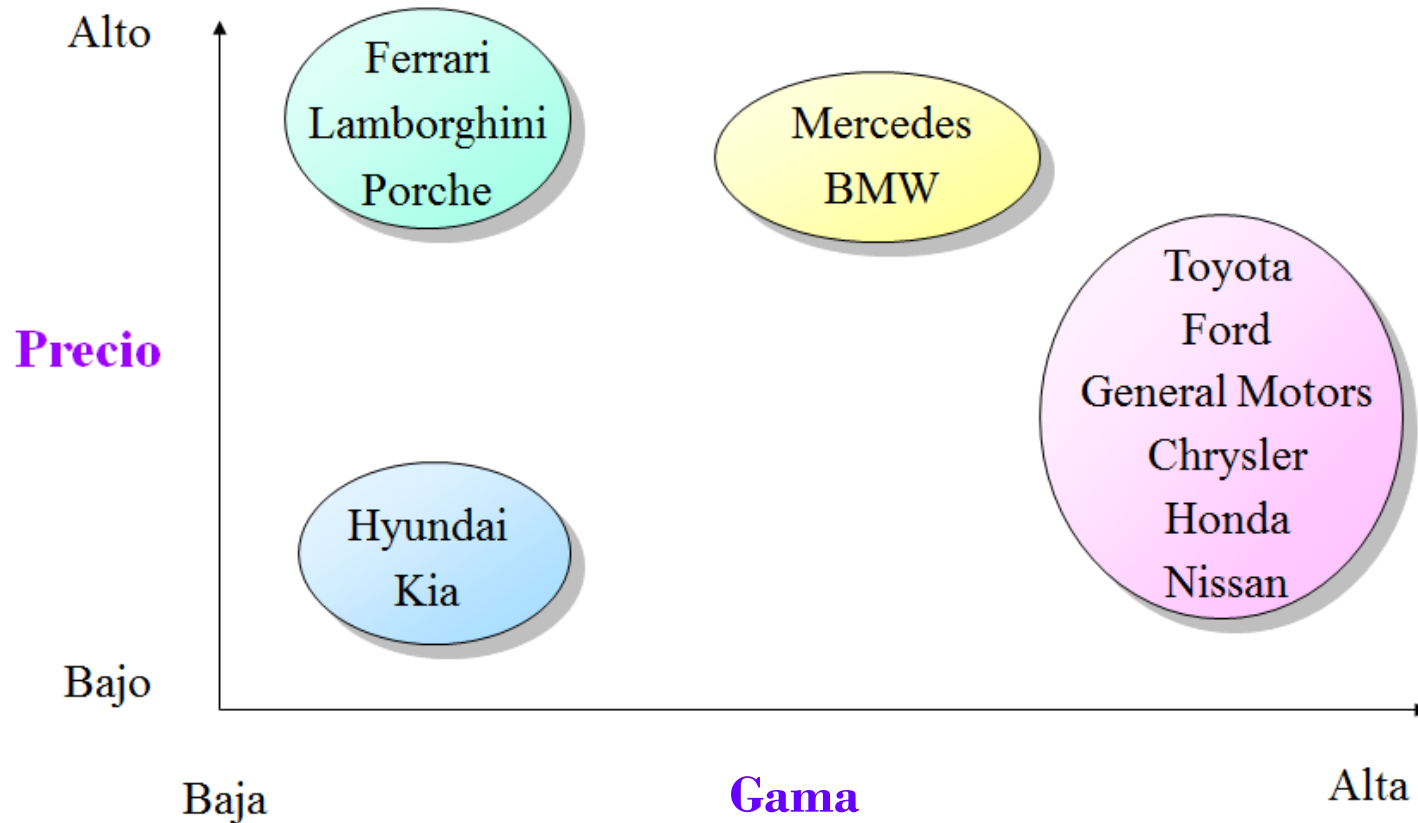
1. Identificació de les variables clau (o dimensions) que permeten identificar els distints grups estratègics:

Cobertura geogràfica	Grau d'innovació
Gamma de productes	Canals de distribució
Qualitat	Número de marques
Política de preus	Grandària de l'empresa
Esforç en màrqueting	(...)

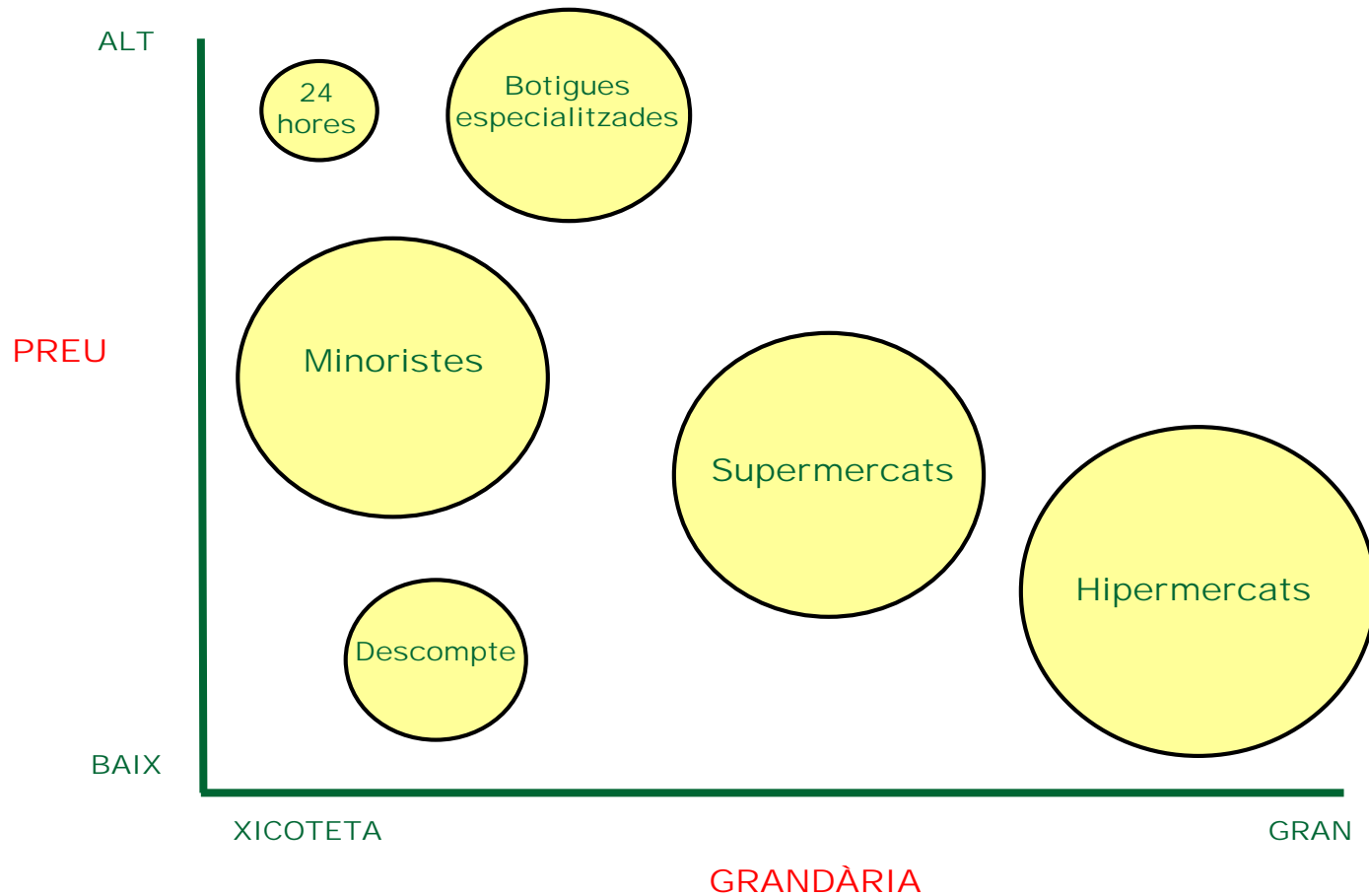
2. Selecció de les dimensions i construcció de la gràfica:

- a)** *Situar a las empreses en un mapa de dues (2) variables.*
- b)** *Si és possible, utilitzar tres (3) variables*
- c)** *Utilitzar variables "no correlacionades"*
- d)** *Dibuixar cercles per a cada grup, proporcionals a les vendes en el sector*

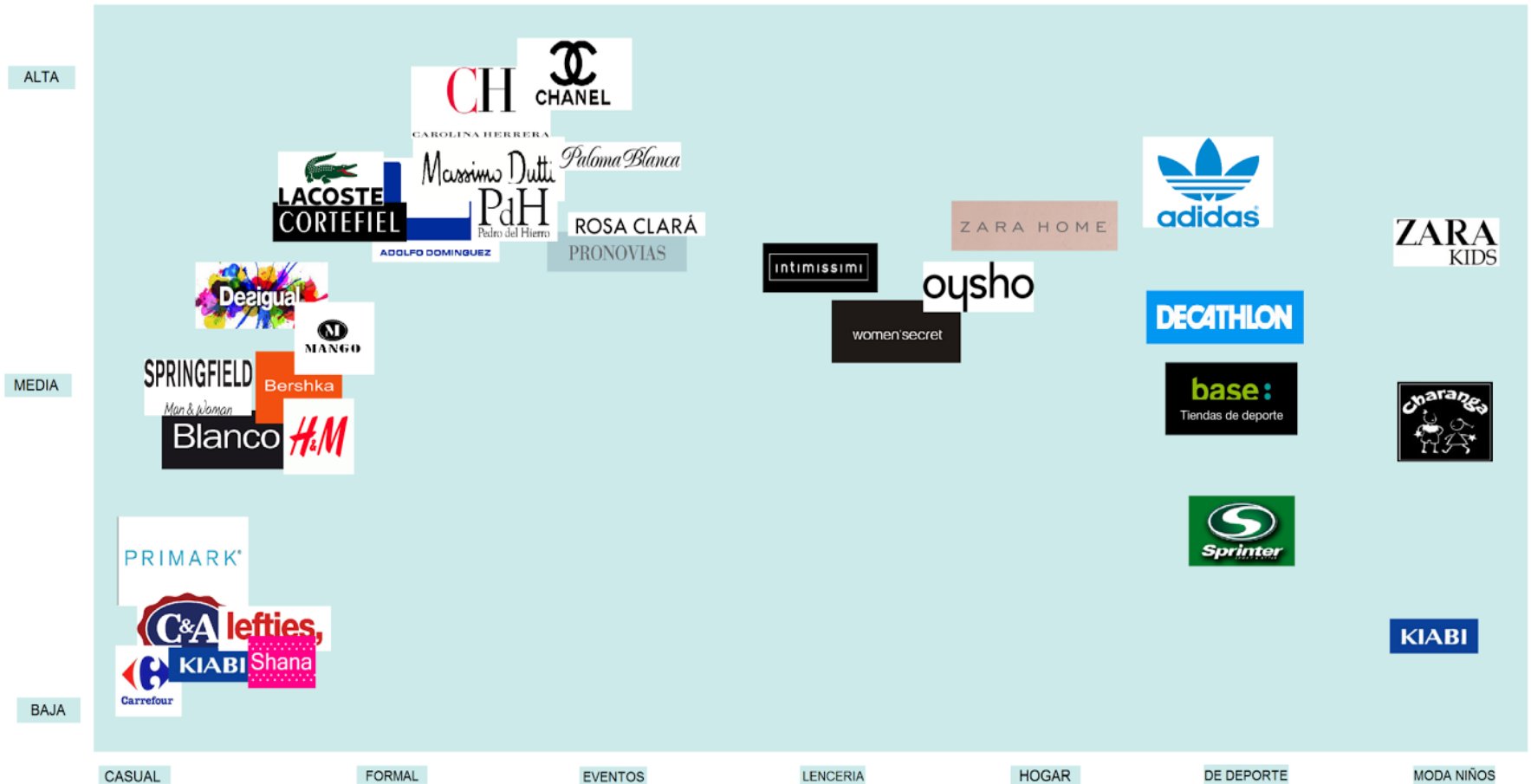
3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics



3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics



3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics



3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics

Competència intragrup:

Comportament competitiu de les empreses situades dins d'un mateix grup

"El grau de competència dins del grup":

Dependrà de que puguen atacar el potencial d'utilitats d'altres

"L'escala de l'empresa amb relació a altres del seu grup":

Dependrà de l'existència d'economies d'escala prou grans per a què els costos encara puguen disminuir en funció de la quota de mercat de les empreses del grup

"Costos d'ingrés al grup":

Dependrà de que les capacitats i recursos de l'empresa puguen proporcionar algun/s avantatge/s en relació a altres empreses del grup

"La capacitat de l'empresa per implantar la seva estratègia":

Dependrà de capacitats organitzatives superior per gestionar les operacions; desenvolupar temes publicitaris amb major creativitat, innovar tecnològicament, etc.,

3.2. Anàlisi INTERSECTORIAL: Grups estratègics

Competència Intergrups:

Comportament competitiu de les empreses situades en grups diferents

"**La interdependència del mercat entre grups**" o nivell en què diferents grups estratègics competeixen pels mateixos clients

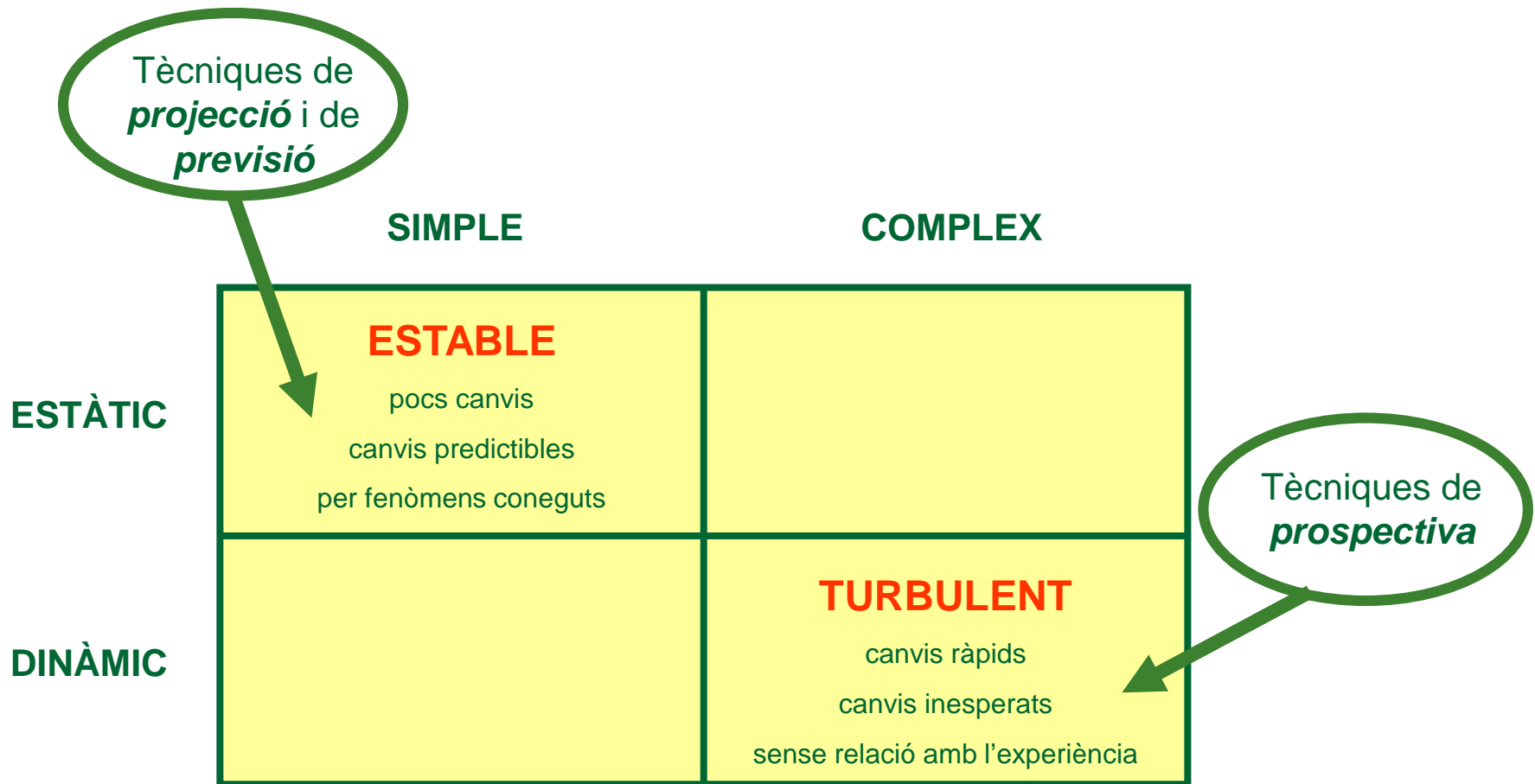
"**La diferenciació del producte aconseguida pels grups**": quan els clients tenen preferències de marca diferents com a conseqüència d'estratègies dispars per part de les empreses

"**El nombre de grups estratègics i les seves mides relatives**": quan els grups són nombrosos i similars en grandària, generalment les seves diferències estratègiques permeten incrementar la rivalitat

"**La distància estratègica entre grups**" o grau en què es diferencien les estratègies dels diferents grups pel que fa a variables clau, com ara: la identificació de la marca, la posició de costos o la innovació tecnològica

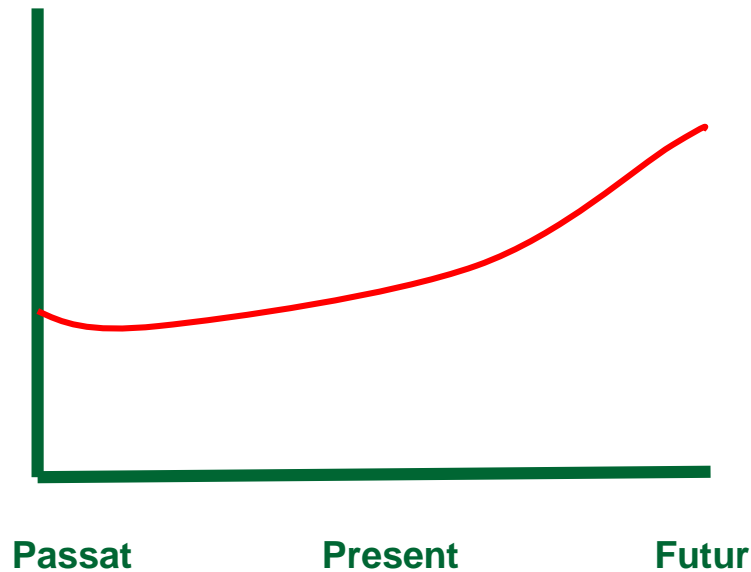
Barreres de Mobilitat: determinen la permeabilitat entre els diferents grups estratègics i s'ha d'entendre com "barreres d'accés" específiques per a cada grup estratègic

3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn



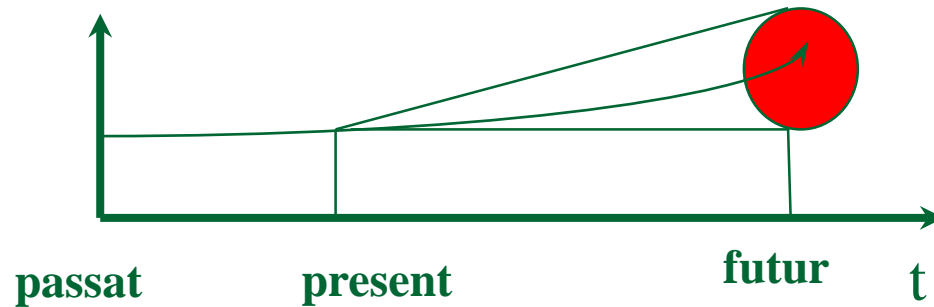
3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

PROJECCIÓ: prolongació cap al futur d'una situació passada d'acord amb determinades hipòtesis d'extrapolació de tendències



3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

PREVISIÓ: projecció múltiple amb assignació de probabilitats a cadascuna



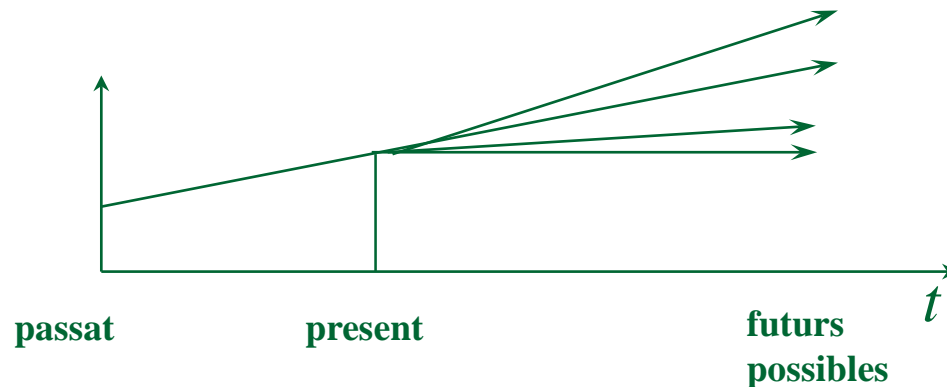
Condicció de validesa: pocs canvis i lents en l'entorn (hipòtesi de permanència estructural)

Tipus:

- Estadístics (objectius): sèries funcionals i temporals, ajust a funcions...
- Explicatius (causals): econòmics, anàlisi de regularitats estadístiques...

3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

PROSPECTIVA: panorama de futurs possibles (escenaris no-improbables) tenint en compte les tendències del passat i la confrontació de diversos projectes dels actors



Condicció de validesa: risc de canvis bruscos i/o d'aparició d'esdeveniments de naturalesa nova. Impossible de preveure tenint en compte el passat

Tipus:

- Mètode d'escenaris (possibilitat d'ús del mètode Delphi)

3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

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 creuats, etc.

Mètode d'ESCENARIS

- **Definició:** *Descripció de circumstàncies, condicions o esdeveniments que poden caracteritzar la situació de l'entorn en un moment futur del temps.*
 - **Etaques a seguir 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)

3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

■ **Etapa 1.** Identificar les incerteses en el sector industrial:

- Implica llistar les diferents tendències i canvis.
- Ajuda del **mètode Delphi**.
- Objectiu: quines són les variables escenari

Etapa 2. Identificar un conjunt d'escenaris possibles:

- Suposicions factibles: per a cada variable escenari, un nombre limitat de valors. Per exemple: optimista-pessimista-dominant.
- Construir només combinacions coherents de valors

Etapa 3. Analitzar les implicacions estratègiques de cada escenari:

- Canvis en la estructura del Sector
- Canvis en el atractiu del Sector
- Canvis en fonts d'avantatge competitiu
- Canvis en el comportament dels competidors
 - Dissenyar estratègies per a ...
 - L'escenari més probable???
 - Per a tots els escenaris??
 - Per al millor???

3.3. Eines AVANÇADES d'anàlisi de l'entorn

Disseny d'escenaris: La indústria editorial

Identificació de factors de l'entorn d'elevada incertesa i impacte

A: Desenvolupament del mercat de comunicacions electròniques

B: Percepcions dels consumidors sobre els llibres enfront dels substitutius electrònics

C: Costos del paper i altres matèries primeres

D: Despesa pública i legislació

Identificació dels possibles futurs per cada factor

A: (I) Canvi ràpid

(II) Canvi moderat

B: (I) Favorable

(II) Desfavorable

C: (I) Elevats i creixents

(II) Estables

D: (I) A favor dels llibres

(II) A favor dels mitjans electrònics

Creació d'escenaris per la possible configuració dels factors

Escenari 1: no hi han grans canvis [BI+DI+AII+CII]

Escenari 2: caos electrònic [AI+DII+BII+CI]

Escenari 3: societat de la informació [BII+AII+DI +CI]

Tema 4.

Anàlisi Interna

Assignatura: Direcció estratègica de l'empresa

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET i ***TURISME-ADE***

Tema 4. Anàlisi interna

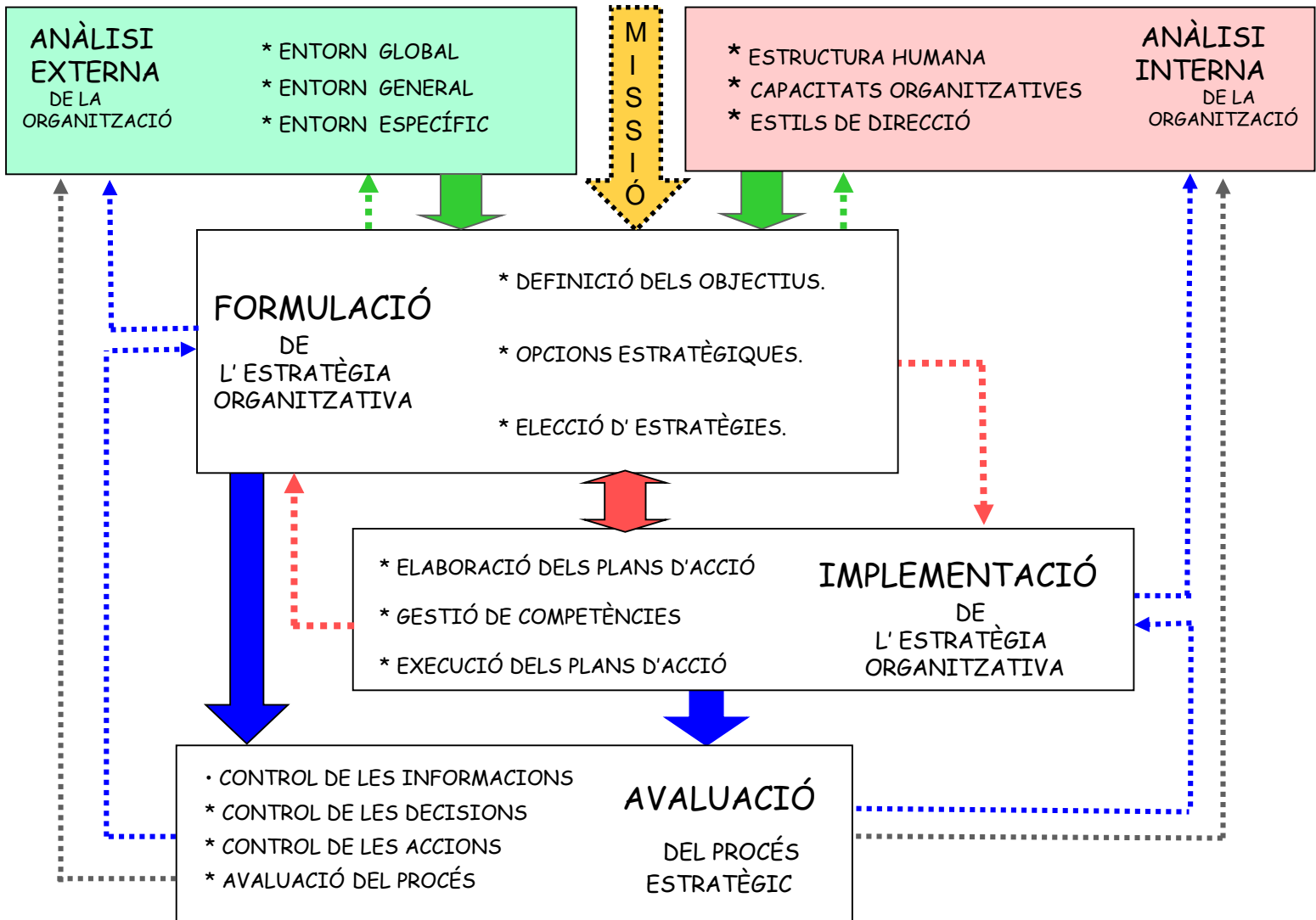
ÍNDEX

- 4.0 Introducció
- 4.1 Anàlisi de recursos i capacitats
- 4.2 Mètodes d'anàlisi interna
- 4.3 Diagnòstic estratègic: anàlisi D.A.F.O.

BIBLIOGRAFÍA

- Guerras, L.A. y Navas, J.E.** (2015): *La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thompson-Cívitas, Madrid. Caps. 6 i 7
- Johnson, G, Scholes, K. y Whittington, R.** (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Cap. 3
- Tarazona et al.** (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Cap. 5

Procés estratègic integrat



Introducció: Conceptes

1. **Context INTERN:** "Tot allò que identifica a 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 pròpia organització** (recursos i capacitats).
 - **General:** Factors derivats dels paràmetres que defineixen la configuració estructural de l'organització.
 - **Específic:** Factors relacionats amb la funció o la unitat organitzativa en que es realitza l'anàlisi.
- ❑ **Identificar debilitats i fortaleses de l'organització.**
 - **Debilitat:** Influència negativa de factors endògens
 - **Fortalesa:** Influència positiva de factors endògens

Introducció: Característiques

CADA RESPONSABLE DEU REALITZAR UN DIAGNÒSTIC DE **LA SEUA ÀREA CONCRETA**, CONSIDERANT ELS FACTORS ORGANITZATIUS QUE AFECTEN DE MANERA RELLEVANT A **L'ESTRATÈGIA FUNCIONAL** :

1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN:

a. FACTORS TÈCNIC – ECONÒMICS

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

b. FACTORS POLÍTIC-LEGALS

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

c. FACTORS SOCIO-CULTURALS

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

2. FACTORS DE LA PRÒPIA FUNCIO:

a. PRÀCTIQUES ACTUALS

- Polítiques aplicades en la pròpia funció

b. CONSEQÜÈNCIES OBJECTIVES

- Canvis en els processos o/i unitats funcionals

c. CONSEQÜÈNCIES SUBJECTIVES

- Canvis en les persones o/i grups

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Aportacions:

En aquesta teoria l'**empresa** (o 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, a l'aplicar-ho a la Direcció Estratègica...:

- ❑ Aquesta perspectiva té una major preocupació pels processos dinàmics i el desenvolupament organitzatiu; a través del qual, **l'empresa ha anat integrant un conjunt de RiC** que la identifiquen i al mateix temps delimiten el seu potencial de supervivència.

- ❑ Aquesta perspectiva no és, solament, un element o tècnica d'anàlisi interna sinó, més bé, **un marc conceptual integrador** per a realitzar tant el diagnòstic, como la formulació-implementació i l'avaluació de les estratègies empresarials.

- ❑ Aquesta perspectiva es considera com **un plantejament capaç d'integrar les dues corrents** bàsiques del pensament estratègic:
 - L'econòmica, centrada en el contingut de las decisions (el qué)
 - L'organitzativa, centrada en el procés de presa de decisions (el cóm)

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Definicions:

La definició de **recurs** que considerarem inicialment es també la primera que es realitza formalment (Wernerfelt, 1984):

Els recursos són tots aquells actius vinculats de manera semipermanent a una organització, en un moment determinat.

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

Les capacitats són conjunts de recursos integrats per a realitzar 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** des d'una perspectiva estratègica, amb l'enunciat següent (Tarazona, 2007):

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

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Característiques:

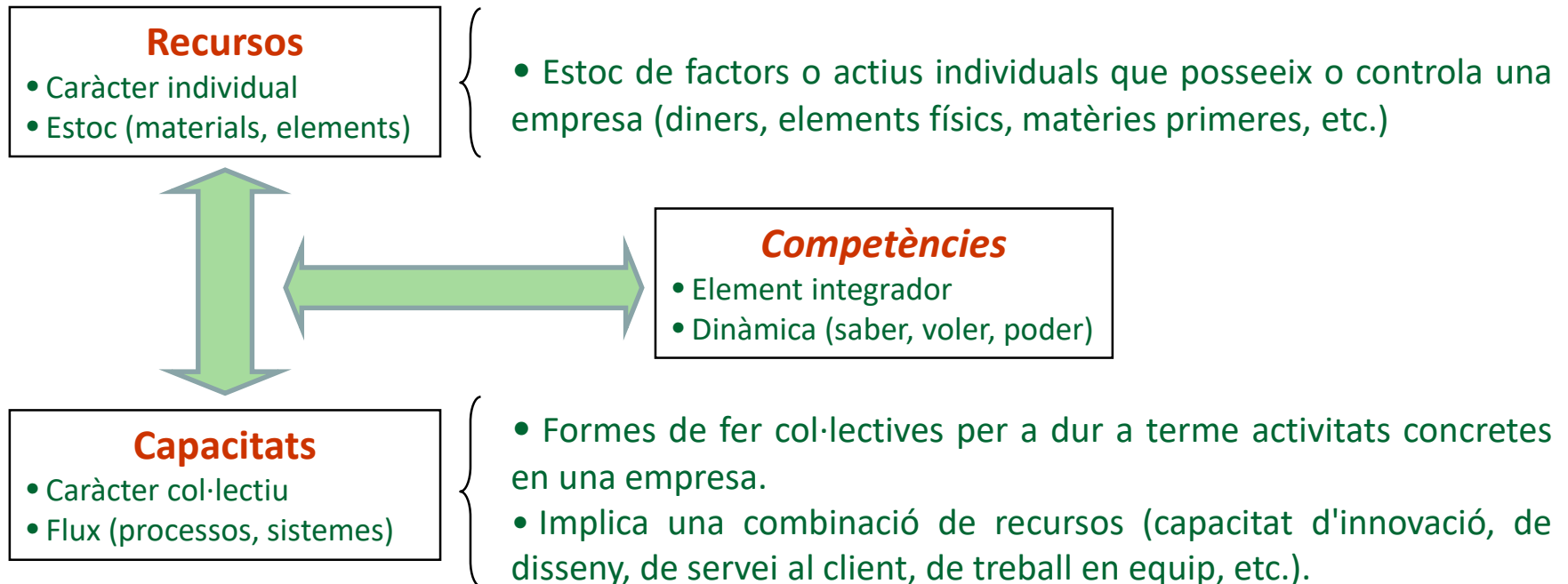
La Teoria de Recursos i Capacitats (RiC) canvia l'orientació del diagnòstic estratègic, donant major importància a l'anàlisi interna, al constatar el següent:

- ❖ *Encara que l'entorn siga turbulent, l'anàlisi externa no pot ser l'únic fonament de l'estratègia, sinó que es precis recórrer cada vegada més a l'anàlisi interna per conèixer les possibilitats de la seua posada en marxa.*
- ❖ *Les empreses es diferencien entre elles 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 en que competeix sinó, essencialment, de com utilitza els RiC de que disposa; la qual cosa depèn de les competències dels seus recursos humans.*

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Relacions:

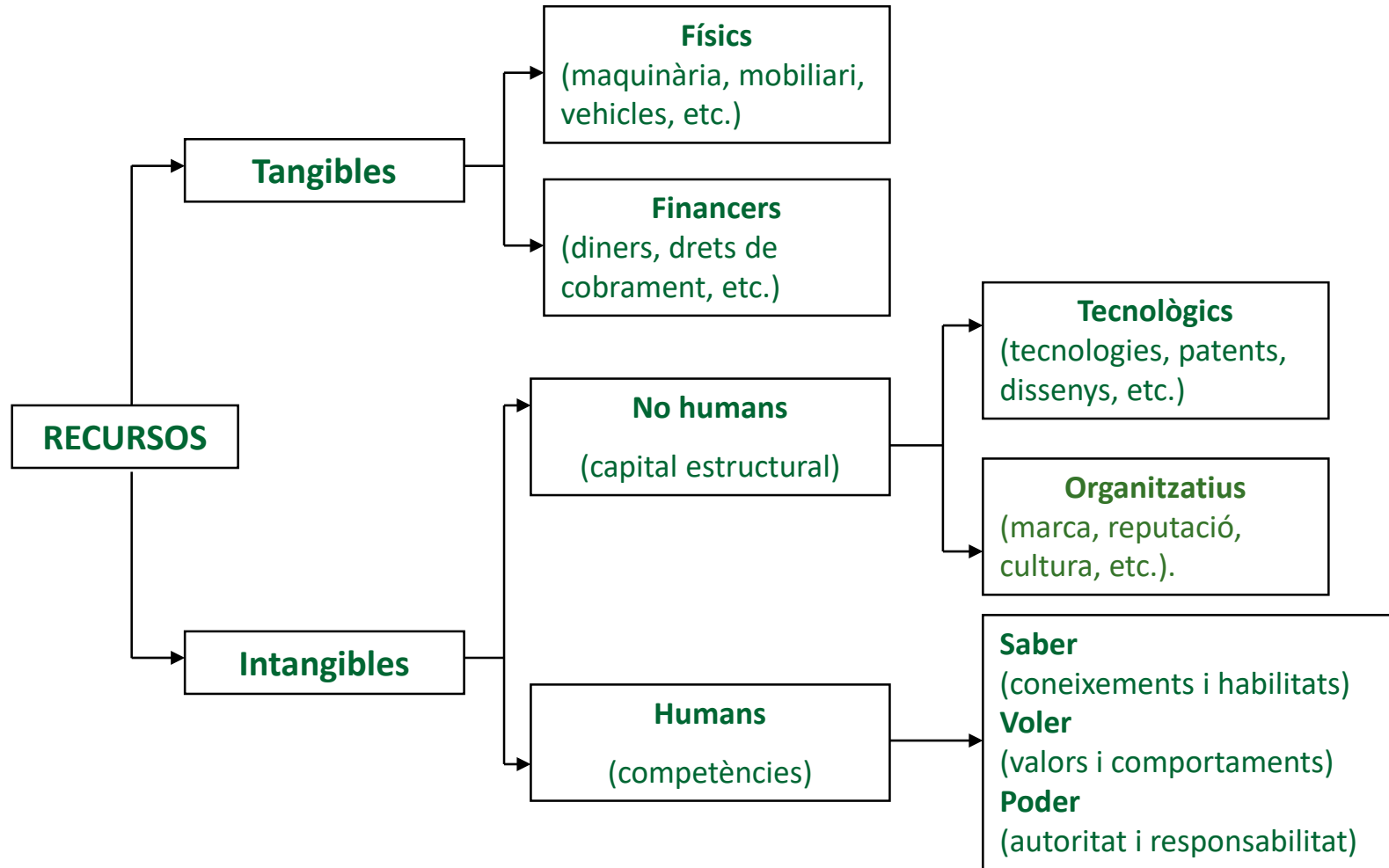
- Els RiC estan interrelacionats i representen dos nivells d'agregació dels elements que determinen el potencial d'una empresa per a competir.



Els *recursos* no són productius per si mateixos, s'estructuren i coordinen (capacitats) per realitzar una activitat mitjançant les *competències* dels membres de l'organització.

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Classificació dels recursos:



Font: basat en Guerras i Navas (2015: 224)

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Recursos tangibles: Característiques

- Actius físics i financers.
- Fàcils d'identificar i valorar (balanç de situació).
- La valoració comptable és poc significativa a efectes estratègics.
- El potencial de creació d'avantatge competitiu depèn de:
 - Quines possibilitats hi ha per a una aplicació més eficient (per exemple, menys recursos per al mateix volum de negoci).
 - Quines possibilitats hi ha de fer-los servir en usos més rendibles (en l'empresa, venda a altres empreses, aliances, etc.)

Actius fàcils de controlar per l'empresa

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Recursos intangibles: Característiques

- No tenen existència física.
- Se sustenten en la informació i el coneixement a més de la comunicació, i aquests són difícils de codificar.
- Normalment no figuren comptabilitzats en el balanç, perquè no són mesurables.
- Són actius de lenta i costosa acumulació, de difícil venda en el mercat i susceptibles de múltiples usos.
- Els drets de propietat, en alguns casos, no estan ben definits.

Actius difícils d'identificar i de valorar

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Auditoria de recursos: Indicadors clau

RECURSOS FINANCERS

- Ràtio d'endeutament (deutes/capital).
- *Cash-flow net/Actiu fix.*
- Indicadors de liquidessa.
- Indicadors d'activitat .
- Indicadors de rendibilitat.

RECURSOS FÍSICS

- Sofisticació tècnica.
- Localització.
- Reserves de matèries primeres.
- Valor de revenda d'actius fixos.
- Antiguitat de béns d'equipament.
- Grandària de les plantes.
- Usos alternatius dels actius fixos.

RECURSOS HUMANS

- Nombre i perfil demogràfic.
- Competències professionals, tècniques i educatives dels empleats.
- Nivells retributius respecte a la mitjana de la indústria.
- Grau de versatilitat.
- Rotació dels empleats.

RECURSOS TECNOLÒGICS I ORGANITZATIUS

- Patents; drets d'autor; secrets industrials; sistemes tecnològics.
- Recursos per a la innovació (mitjans per a la recerca, personal científic i tècnic.
- Reputació davant clients i proveïdors.
- Reconeixement de marca (permet sobrepreu).
- Repetició de compres.

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Capacitats: Característiques

CAPACITATS

- Formes que té cada empresa de coordinar els seus recursos per dur a terme una activitat concreta.
- Per la seua pròpia naturalesa són intangibles de tipus organitzatiu.
- Es poden identificar i classificar utilitzant el criteri funcional o la cadena de valor.
- Solen estar organitzades en estructures jeràrquiques:
Exemple: la capacitat de desenvolupar un nou producte (nivell superior) requereix integració de diferents capacitats funcionals especialitzades (R+D, producció, etc.).

COMPETÈNCIES CENTRALS O CAPACITATS DISTINTIVES (*core competences*)

Són competències desenvolupades per una empresa **integrant els seus recursos**, de manera que li permeten realitzar una activitat, valuosa per als clients, millor que els seus competidors.

INTEGRACIÓ DE RECURSOS:

- Mecanismes formals d'integració: normes/estàndars, manuals de procediments, sistemes de qualitat, socialització, etc.
- Rutines organitzatives (models formats per seqüència d'accions individuals coordinades): experiència, proactivitat, TICs, aprenentatge, etc.

4.1 Anàlisi de recursos i capacitats

Capacitats: Exemple de rutina

ZARA: Sistema productiu

L'**aprovisionament** de matèries primeres es fa **de manera centralitzada** des de la Corunya; quasi el 90% d'aquestes matèries s'adquireixen de països com el Regne Unit, Itàlia, Marroc, Turquia, Xina, Índia i illes Maurici. Les **compres s'envien a 14 fàbriques pròpies de l'empresa** [...] per realitzar les fases del procés productiu intenses en capital; com ara patronatge, tall i tractament del color.

Una vegada realitzada aquesta feina, els **productes semielaborats s'envien a una xarxa de subcontractistes**, per a feines intenses en mà d'obra com cosit i assemblatge. L'empresa els subministra la tecnologia, la logística i el suport financer necessaris per a passar rigorosos controls de qualitat.

Les **peces acabades són enviades al magatzem central** a Arteijo on es realitzen les últimes funcions com la planxa, l'etiquetatge i l'embalatge. **Des d'ací se subministra a tota la xarxa mundial de botigues.**

Tot el procés està imbuït de la **filosofia just-in-time** que permet no sols reduir els estocs, sinó variar ràpidament la producció atenent canvis en la moda, amb un cicle productiu complet que dura uns quinze dies.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

L'objectiu de l'anàlisi INTERNA és *identificar el potencial de l'empresa per establir avantatges competitius, mitjançant la identificació, valoració i gestió dels RiC que posseeix o als quals pot accedir.*

Per realitzar un adequat diagnòstic de la **situació actual** i poder detectar en la configuració estructural les possibles debilitats i fortalezes, s'utilitzen **diverses tècniques**:

❖ **Perfil estratègic de l'empresa:**

Identifica i descriu les variables o aspectes clau en cadascuna de les àrees funcionals, per avaluar el seu comportament.

❖ **Cadena de valor (de Porter):**

Identifica els aspectes o parts de l'empresa que contribueixen en major mesura la generació del valor total aconseguit.

❖ **Investigació dels competidors (o *benchmarking*):**

Analitza la manera de actuar dels competidors per a tractar d'igualar i, si és possible, superar les seues fortalezes competitives.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

a. Perfil estratègic: Característiques

- Permeten identificar, valorar i comparar amb la competència els RiC clau, mitjançant de l'anàlisi de l'empresa en cada una de les seues àrees funcionals.
- No hi ha una llista única de RiC clau vàlida per a qualsevol situació i empresa (depenen del tipus d'empresa, sector, forma de competir, etc.).
- Es presenten els que, des d'una perspectiva general, es podrien considerar en cada àrea funcional.
- Per obtenir el perfil estratègic, les variables clau es valoren en una escala Likert d'1 a 5.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

a. Perfil estratègic: Variables clau àrees funcionals

Funció de màrqueting

- Mercat (evolució quota de mercat...).
- Producte (servei postvenda...).
- Preu.
- Distribució.
- Promoció i publicitat.

Funció financera

- Estructura financera.
- Anàlisi de rendibilitat.
- Anàlisi del risc.

Funció de recursos humans

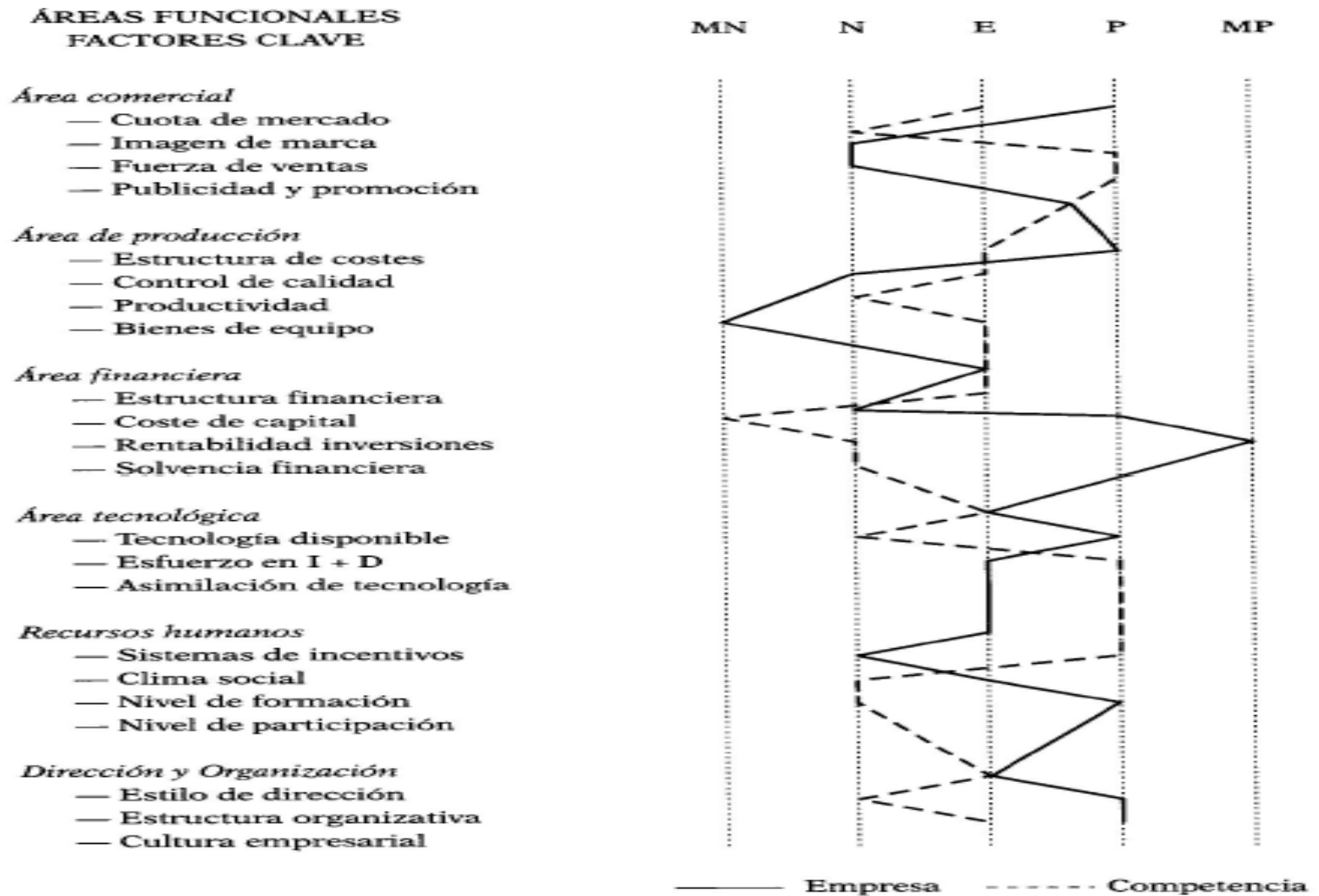
- Sistema de reclutament.
- Grau de qualificació i formació.
- Grau de conflictivitat.
- Productivitat dels recursos humans.
- Sistemes de promoció, compensacions i participació.
- Sistemes de seguretat en el treball.

Funció de *management*

- Estructura organitzativa.
- Direcció.
- Sistema de motivació.
- Sistemes d'informació.
- Sistemes de planificació i control.
- Cultura empresarial.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

a. Perfil estratègic: Un exemple



Font: Navas i Guerra (2007:204)

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

a. Perfil estratègic: Interpretació

- **Interpretació del perfil:** identificació de les fortaleses (P i MP) i febleses (N i MN) de l'empresa (mapa de punts forts i febles).

- **Utilitat:**

- ✓ Suport sistemàtic per a diagnosticar la situació de l'empresa.
- ✓ Comparació amb una altra situació per avaluar tendències.
- ✓ Comparació de l'evolució de les diferents funcions en la mateixa empresa.

- **Avantatges:**

- ✓ Tècnica intuïtiva, qualitativa i fàcil d'elaborar i comprendre.
- ✓ Incita a la reflexió i l'anàlisi sistemàtica per al diagnòstic intern.

- **Potencials inconvenients:**

- ✓ Relatiu: Ha d'usar-se en comparació d'un altre perfil propi.
- ✓ Subjectiu: Importància del realisme i l'autocrítica en la valoració.
- ✓ Estàtic: En l'elaboració es pot dinamitzar comparant amb perfils passats.

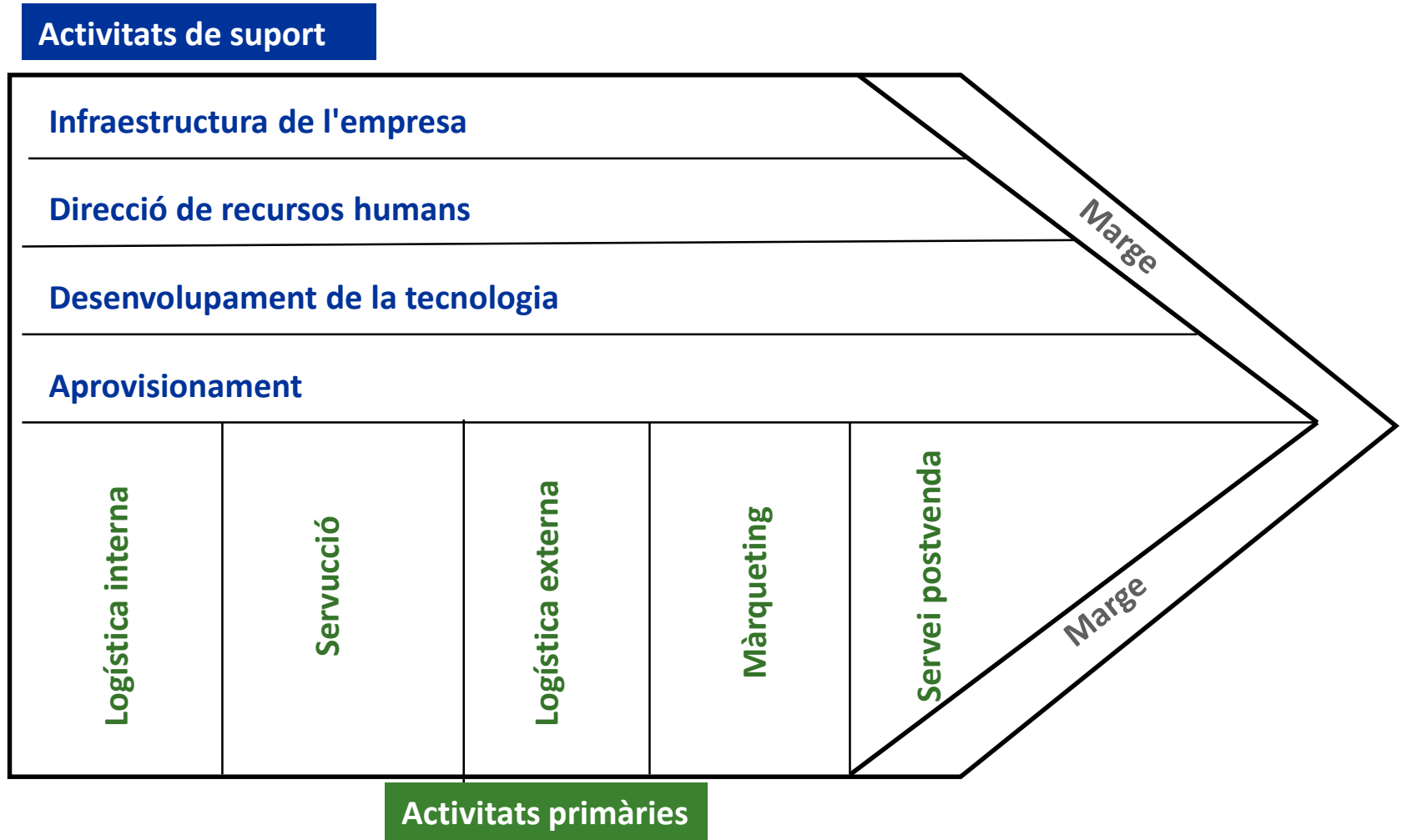
4.2 Mètodes d'anàlisi interna

b. La cadena de valor: Concepte

- ✓ Tècnica d'anàlisi interna que permet la desagregació de l'empresa en les activitats bàsiques que cal dur a terme per a vendre un producte o servei.
- ✓ Cada activitat incorpora una part del valor associat al producte final i representa una part del cost-benefici total. Si el preu supera el cost, l'empresa generarà un benefici per la seua activitat (marge).
- ✓ La cadena de valor de l'empresa ha de ser considerada com una part d'un sistema valor més ampli que inclou les cadenes de valor dels proveïdors i dels clients.
- ✓ L'objectiu és identificar les fonts d'avantatge competitiu (activitats o parts que més contribueixen a la generació del valor obtingut)

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

b. La cadena de valor: Model de Porter



4.2 Mètodes d'anàlisi interna

b. La cadena de valor: Les unitats

- Tipus de unitats:
 - ✓ Unitat horitzontal: relació entre dues o més activitats de la cadena de valor de la d'empresa (primària-primària, primària-suport, suport-suport).
 - ✓ Unitat vertical: relació entre les activitats de la cadena de valor de l'empresa i la del seu sistema de valor (per exemple, clients o proveïdors).
- Les unitats proporcionen avantatges competitius (AC) per mitjà de:
 - ✓ Coordinació: millorar la coordinació entre activitats pot permetre reduir costos o incrementar la diferenciació.
 - ✓ Optimització: millorar la realització d'una activitat pot permetre la reducció de costos o l'increment de diferenciació en l'execució d'altres activitats.
- Analitzar en termes de costos i en funció de com s'efectuen les activitats
 - ✓ Guies d'eficiència: factors que expliquen el cost de l'activitat.
 - ✓ Guies d'exclusivitat: factors que expliquen la diferenciació.

La variable clau per a obtenir AC a través de les unitats és el sistema d'informació

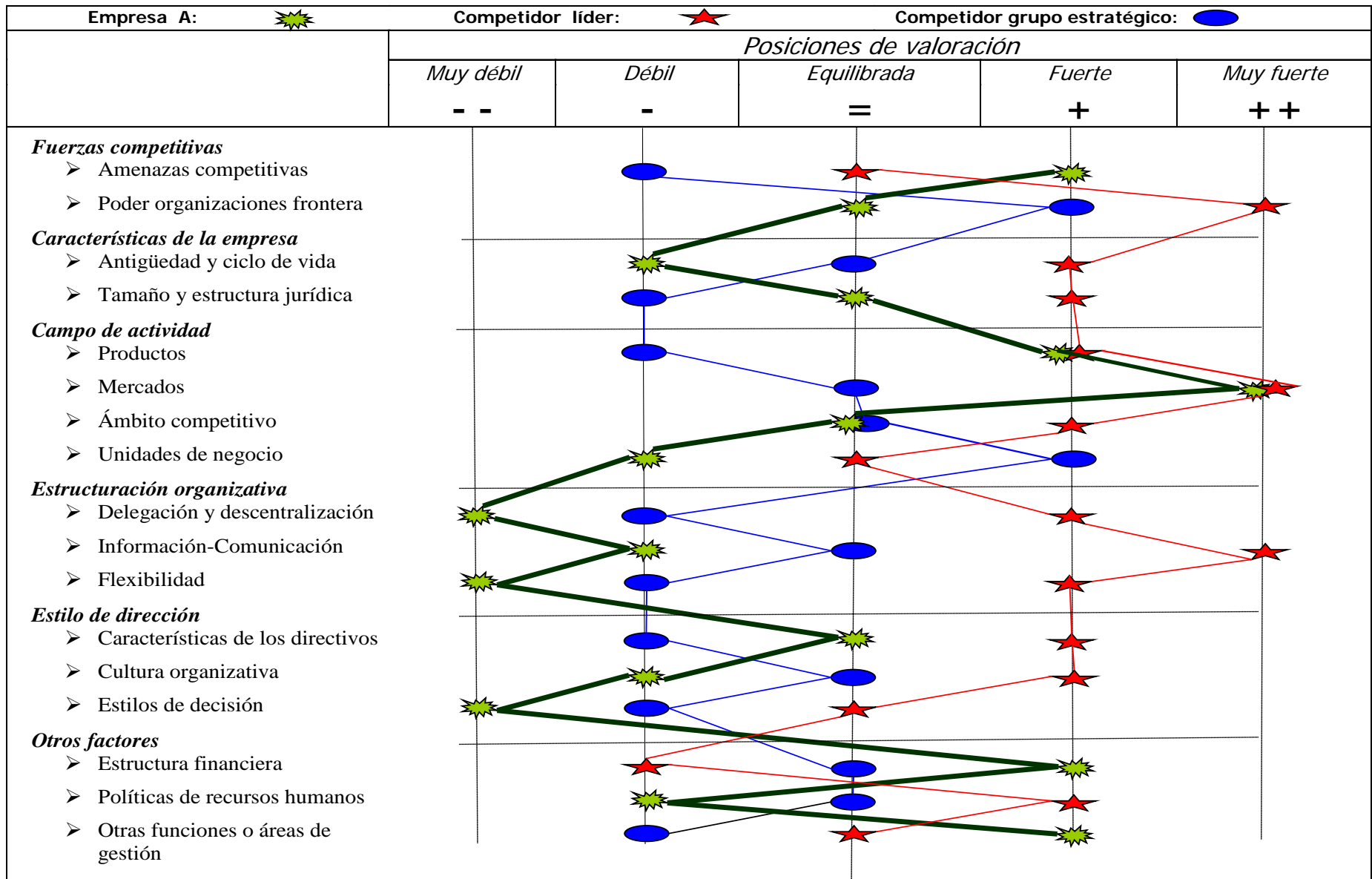
4.2 Mètodes d'anàlisi interna

c. Benchmarking: Característiques

- ❖ Anàlisi de recursos i capacitats comparativa (i sobretot de les competències), tant intrasectorial com intersectorial.
- ❖ Cal mesurar qualitativament l'actuació de les companyies amb pràctiques més avançades i, amb els mateixos criteris, l'actuació de la pròpia empresa.
- ❖ Permet avaluar si la manera en què es desenvolupen les activitats d'una empresa constitueixen les pràctiques més adients per aconseguir els objectius estratègics propis.
- ❖ És una eina que permet a l'empresa comparar-se amb “*el millor de la seua classe*” en aquella activitat que vol canviar i adoptar les seues pràctiques més efectives.
- ❖ Afectarà a la visió i, per tant, a la redefinició dels objectius estratègics.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

c. Benchmarking: Diagrama



4.2 Mètodes d'anàlisi interna

d. Anàlisi VRIO: Definició

CRITERIS PER **GENERAR** AVANTATGES COMPETITIUS:

Valor: mesura la utilitat del recurs o capacitat per fer front als factors clau d'èxit d'una indústria.

Raresa: mesura el grau en que el recurs o la capacitat està a disposició dels competidors.

CRITERIS PER **MANTENIR** AVANTATGES COMPETITIUS:

Inimitable: mesura la possibilitat dels competidors de replicar un recurs o una capacitat concreta de l'empresa.

- Barreres a la imitació: condicions històriques, ambigüitat causal, complexitat social, patents.

Organitzatiu: mesura el nivell en que l'empresa està estructurada per aprofitar el potencial dels recursos i capacitats.

4.2 Mètodes d'anàlisi interna

d. Anàlisi VRIO: Avaluació

Valuós	Rar	Inimitable	Organitzatiu	Fortalesa o Feblesa	Implicacions competitives	Performance
NO	--	--	--	Feblesa	Desavantatge competitiu	Menor del normal
SÍ	NO	--	--	Feblesa	Paritat competitiva	Normal
SÍ	SÍ	NO	--	Fortalesa	Avantatge competitiu temporal	Per damunt del normal
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Fortalesa	Avantatge competitiu sostenible	Per damunt del normal

4.3 Diagnòstic estratègic: Anàlisi DAFO (simple)

Exemple: DAFO realitzat 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 interdisciplinareidad (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



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

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

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.

4.3 Diagnòstic estratègic: Anàlisi DAFO (complet)

Exemple: DAFO realitzat a un Centre Educatiu-València.

<u>Estat actual del centre</u>	AMENACES	OPORTUNITATS
	<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>
FORTALESES	<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>
DEBILITATS	<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>

4.3 Diagnòstic estratègic: Anàlisi DAFO (complex)

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

Tema 5.

Formulació d'estratègies (I): Estratègies corporatives

Assignatura: ***Direcció Estratègica de l'Empresa***

Titulació: Grau en ADE, ADE-DRET i ***TURISME-ADE***

Tema 5. Estratègies corporatives

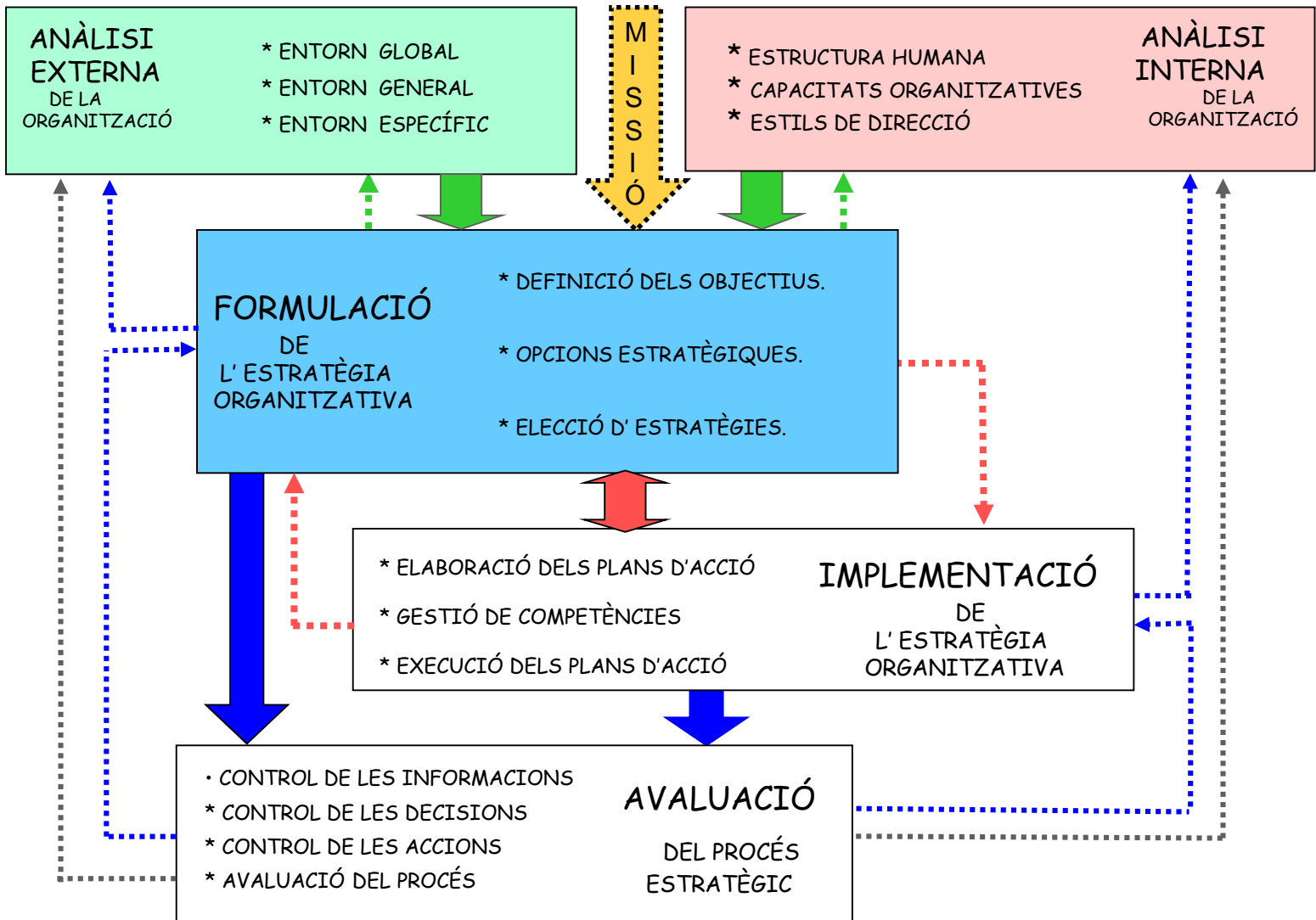
ÍNDEX

- 5.1. Marc per a la formulació d'estratègies
- 5.2. Estratègies corporatives: Direcció
- 5.3. Estratègies corporatives: Mètodes
- 5.4. Estratègia de diversificació: Eines de gestió

BIBLIOGRAFIA

- Johnson, G, Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid, 7a edició. Capítols 6 i 7.
- Johnson, G, Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Capítol 7.
- Guerras, L.A. i Navas, J.E. (2015): *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Teoría y aplicaciones. Thompson-Cívitas, Madrid, 5a edició. Capítols 11, 12, 14 i 15
- Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Capítol 6.

Procés estratègic integrat



5.1 Marc per formular l'estratègia

PREGUNTES PER A LA FORMULACIÓ D'ESTRATÈGIES

OPCIONES ESTRATÈGIQUES específiques

1. **Quin va a ser el seu àmbit d'activitat?**
 - a. En quins productes centra l'activitat?
(àmbit organitzatiu)
 - b. A quins mercat es va a dirigir?
(àmbit geogràfic)
2. **Cóm definirà el seua àmbit d'activitat?**
 - Comtant amb el propis recursos
 - Comtant amb recursos aliens

OPCIONES ESTRATÈGIQUES genèriques

3. **Quina base competitiva utilitzarà?**
(Per a cada àmbit o negoci, si escau)
 - Els costos del producte
 - La diferenciació de l'àmbit

- Les respostes a aquestes preguntes estan influïdes per:
- La cultura organitzativa
 - Les condicions que li imposa l'entorn en un moment determinat
 - Las condicions internes en que es troba l'organització
 - Les expectatives i objectius dels grups d'interès

5.1 Marc per formular l'estratègia

DIRECCIÓ DEL DESENVOLUPAMENT

1.a. AMB QUÉ COMPETIRÁ ?

Decisions relatives a l'**àmbit productiu o funcional** que desenvoluparà l'organització (ampliació, manteniment o reducció dels productes)

- ❑ Determinació dels productes que llançarà al mercat.
- ❑ Explotació de capacitats distintives y sinergies.

- ❑ Conceptes relacionats:
 - Expansió (desenvolupament de productes)
 - **Diversificació**
 - Reestructuració (reducció de productes)
 - **Especialització**

5.1 Marc per formular l'estratègia

DIRECCIÓ DEL DESENVOLUPAMENT

1.b. **ÓN** COMPETIRÀ?

Decisions relatives a l'**àmbit geogràfic** d'actuació (ampliació, manteniment o reducció dels mercats)

- ❑ Determinació dels mercats en els que operarà l'organització.
- ❑ Exploració d'avantatges competitius y noves sinèrgies.

- ❑ Conceptes relacionats:
 - ❑ Expansió o desenvolupament de mercats
 - ❑ **Internacionalització**
 - ❑ Reestructuració o reducció de mercats
 - ❑ **Replegament** geogràfic

5.1 Marc per formular l'estratègia

MÈTODES DE DESENVOLUPAMENT

2. AMB QUINES CAPACITATS?

Decisions relatives a **les capacitats distintives** pròpies o/i alienes (límits de l'organització definits o borrosos)

- ❑ Determinació dels instruments organitzatius per formar l'estratègia.
- ❑ Exploració de capacitats pròpies o explotació de capacitats conjuntes.

- ❑ Conceptes relacionats:
 - ❑ Desenvolupament **intern**
 - ❑ Desenvolupament **extern**
 - ❑ Desenvolupament **intermedi** (cooperació)

5.1 Marc per formular l'estratègia

ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

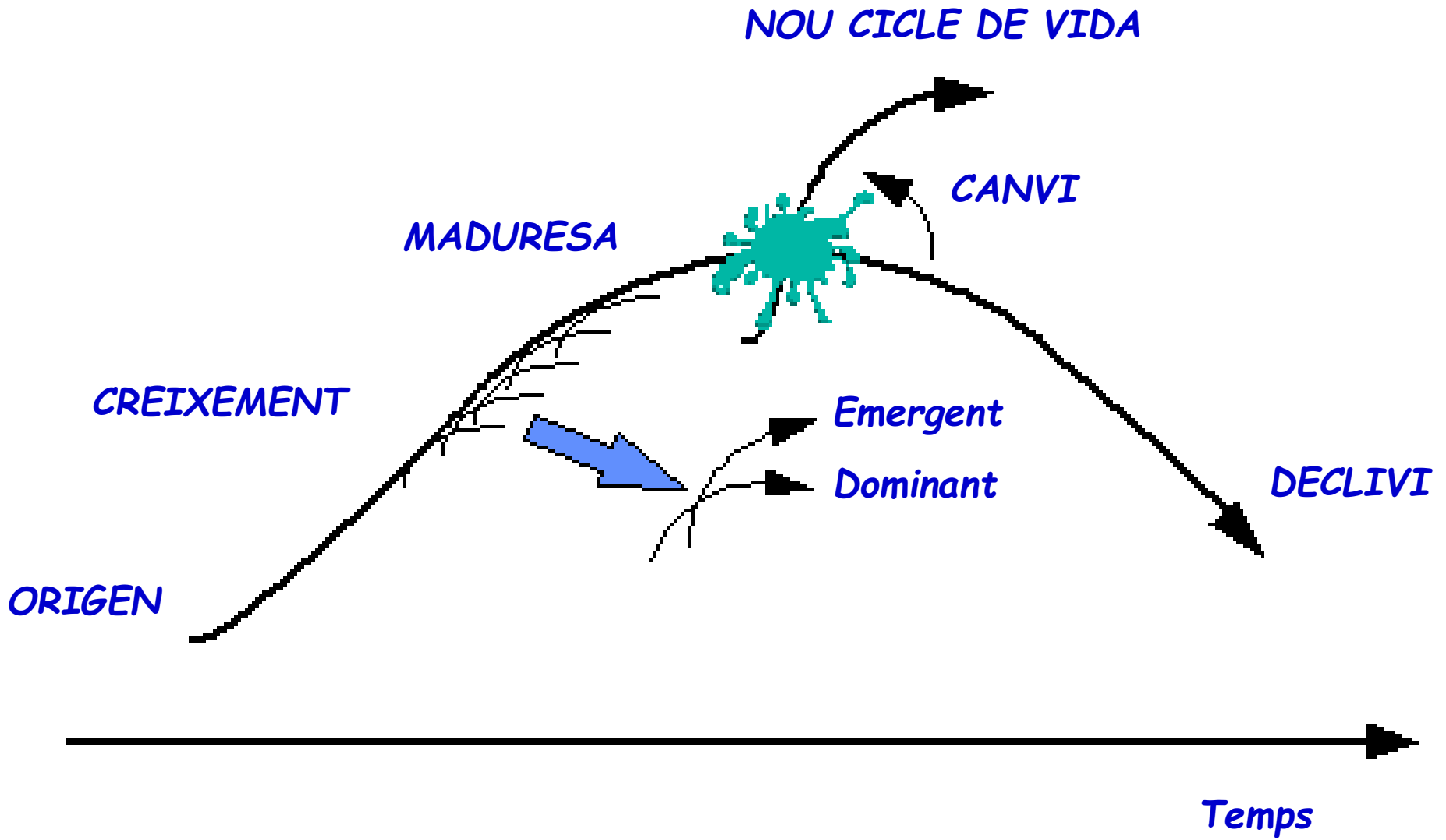
3. AMB QUINA BASE COMPETITIVA?

- ❑ Determinació de **l'estratègia competitiva** que utilitzarà.
- ❑ Explotació de l'avantatge específic de cada negoci.

- ❑ Conceptes relacionats:
 - ❑ Estratègia de lideratge en **costos**
 - ❑ Estratègia de **diferenciació**
 - ❑ Estratègies mixtes: Enfocament o **segmentació**

5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES

a1. Introducció



5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES

a2. Introducció

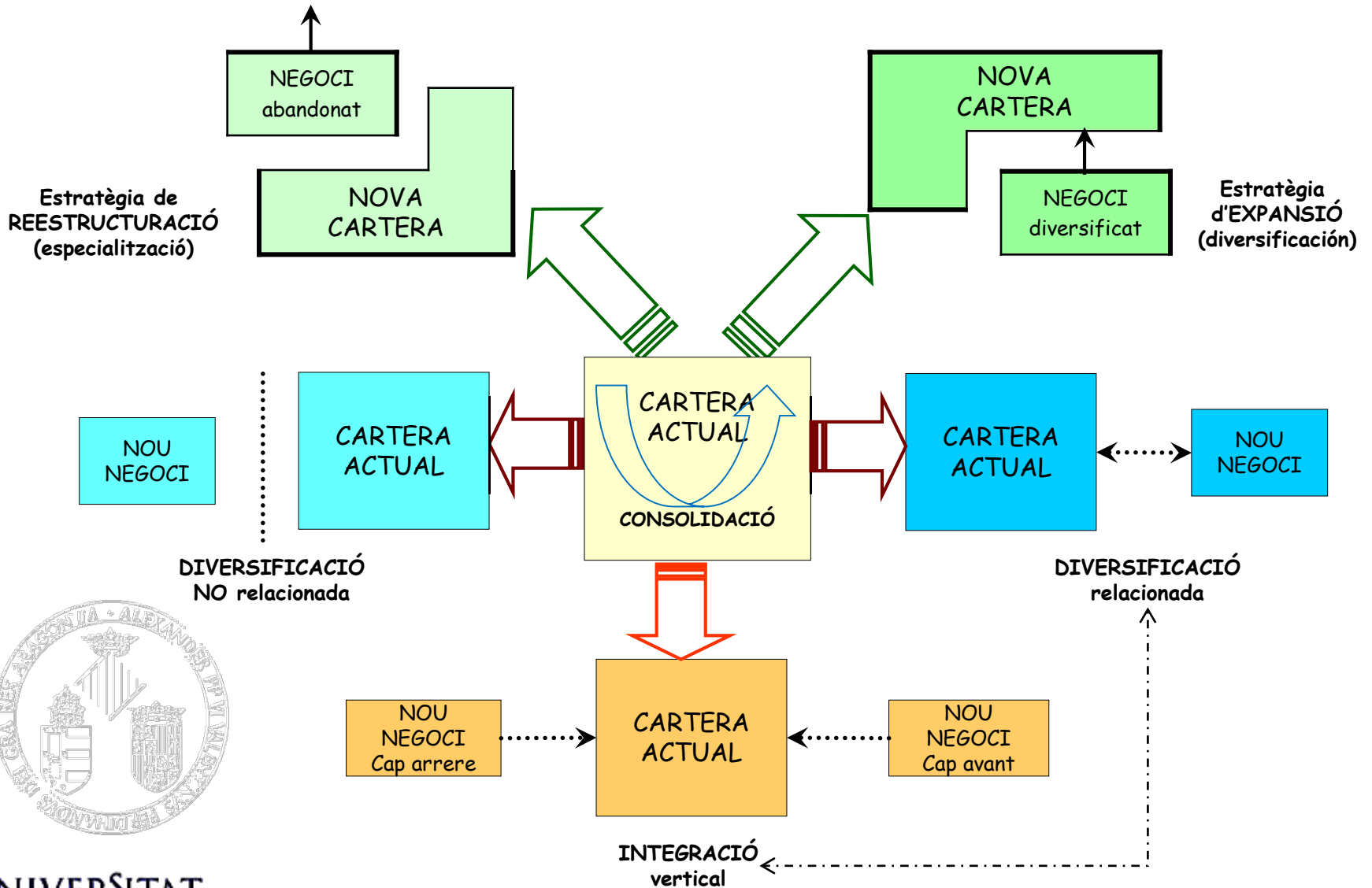
L'estratègia de desenvolupament (o evolutiva) indica les distintes possibilitats que té o pot tindre una organització per a l'ampliació (creixement o expansió) o per a la reducció (decreixement o reestructuració) de la seua activitat en el futur.

És una estratègia plantejada en el nivell corporatiu; ja que suposa 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 cal que tinga en compte dues qüestions bàsiques, la resposta d'aquestes donarà com a resultat les diferents opcions estratègiques:

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

5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Direcció b1. Alternatives de desenvolupament



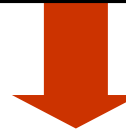
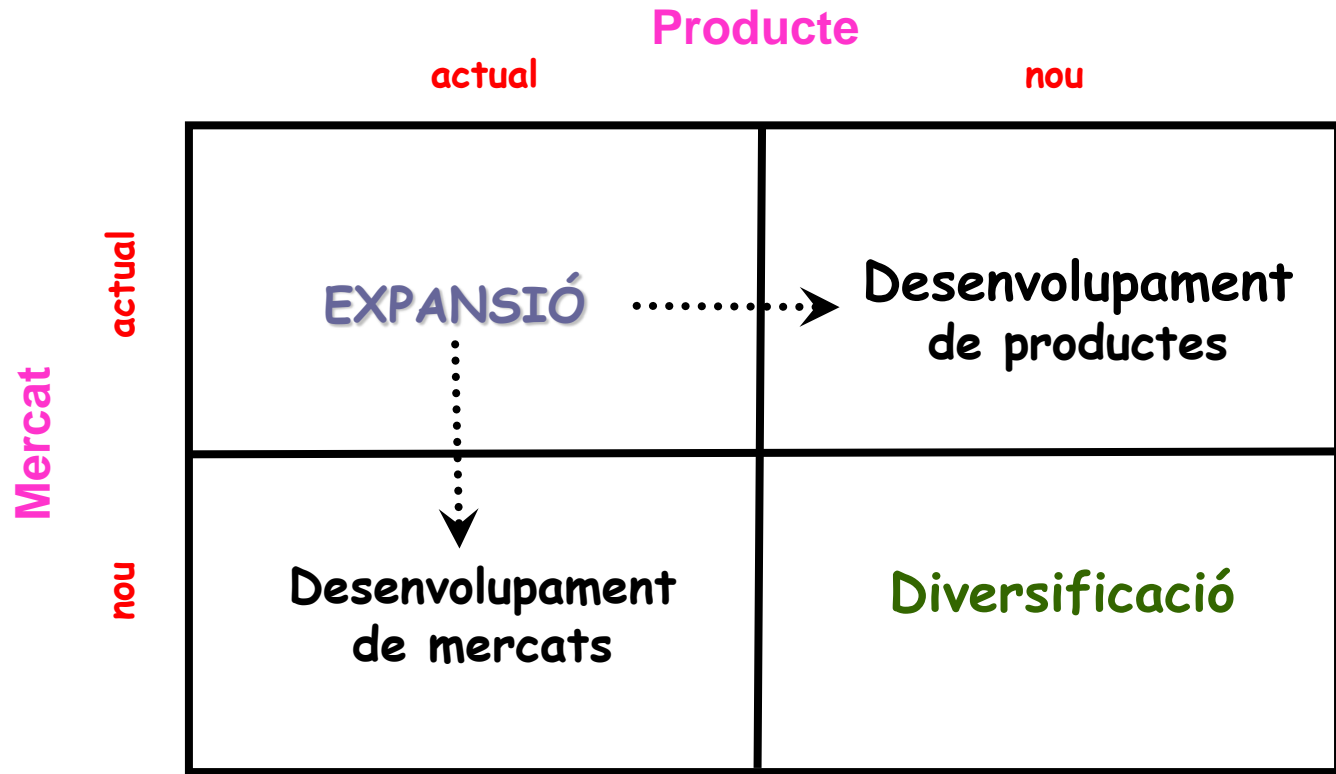
5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Direcció

b1. Definicions

Algunes *característiques* de les possibles estratègies són les següents:

- 1) CONSOLIDACIÓ:** mantenir els negocis actuals en els nivells actuals (protecció de la posició actual). No suposa desenvolupament ni modificació del camp d'activitat.
- 2) EXPANSIÓ** (millora la posició actual de l'empresa). Suposa creixement per a l'empresa i pot suposar o no una modificació del camp d'activitat.
- 3) DIVERSIFICACIÓ:** introducció de nous productes i/o en nous mercats. Implica desenvolupament de l'empresa i suposa, en tots els casos, una modificació del camp d'activitat.
- 4) INTEGRACIÓ VERTICAL:** introducció en nous negocis que estan relacionats amb el cicle complet d'explotació del producte principal, mitjançant la conversió en el seu propi proveïdor i/o client. Implica creixement i modificació del camp d'activitat.
- 5) REESTRUCTURACIÓ:** abandó d'un o diversos dels seus negocis actuals i, a vegades, el sanejament d'algun dels negocis de la cartera. L'empresa manté la grandària o, normalment, la redueix si el negoci abandonat no és substituït per altre. Implica una modificació del camp d'activitat.

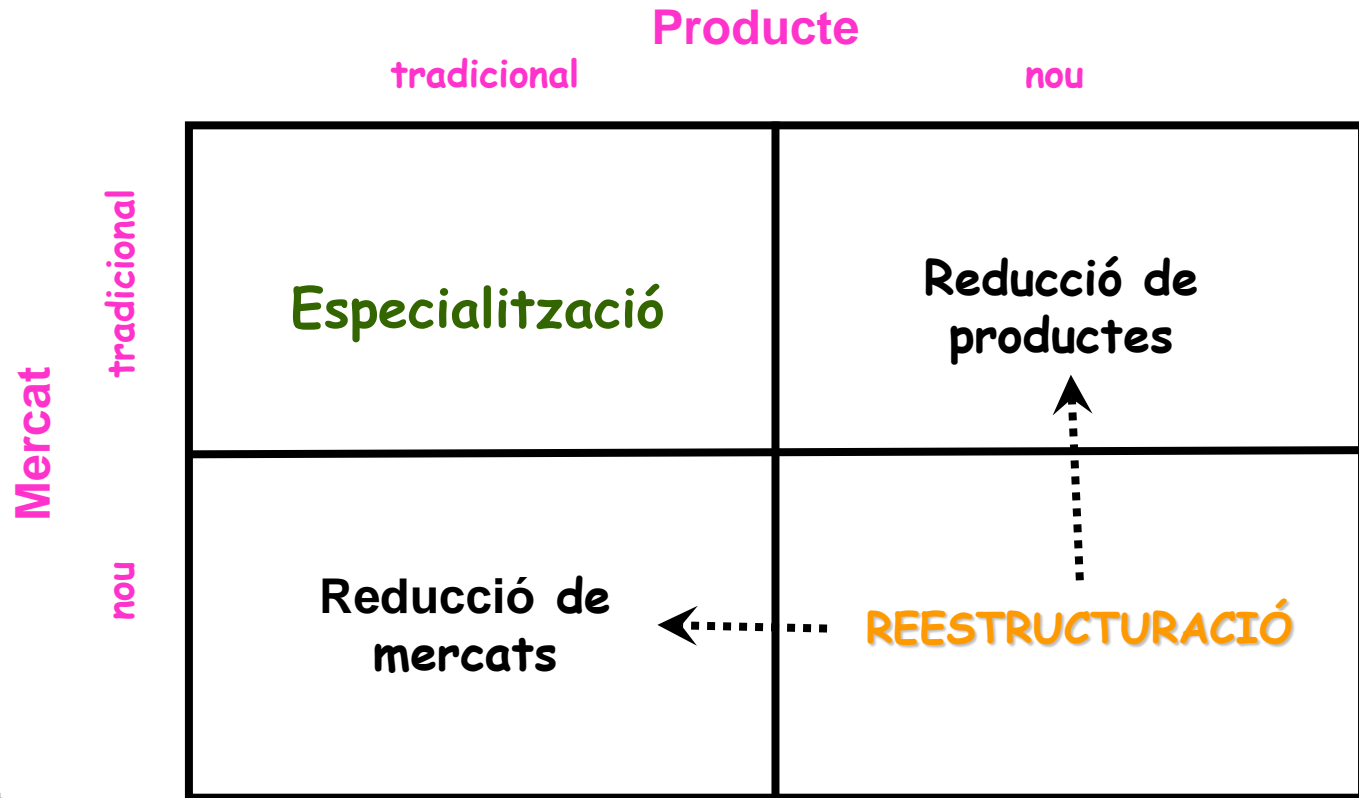
5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES : Direcció b2. Diversificació



Especializació vs. Diversificació?



5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES : Direcció b3. Especialització



5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES : Direcció

b4. Definicions

- **PENETRACIÓ EN EL MERCAT:** Incrementar vendes (increment en la freqüència d'ús o en la quantitat de producte) mitjançant accions de màrqueting. No hi ha modificació de l'àmbit d'activitat.
 - Adequada en cas d'indústries en fase de ràpid creixement, localització de clients insatisfets en indústries madures o abandó d'altres empreses per la pressió competitiva en indústries en declivi

- **DESENVOLUPAMENT DE PRODUCTE:** Desenvolupament de productes amb noves característiques (millora de les prestacions dels tradicionals -innovacions tecnològiques-; ampliació de gamma)
 - Adequada en cas de cicles de vida dels productes molt curts; clients amb necessitats diverses o canviants; fort capacitat de R+D de nous productes

- **DESENVOLUPAMENT DE MERCAT:** Introduir els productes actuals en nous mercats (nous segments de la indústria; noves aplicacions per als productes actuals; noves àrees geogràfiques -internacionalització)
 - Adequada en cas d'aparició de nous canals de distribució; infrautilització de la capacitat productiva i disponibilitat de recursos per a l'expansió



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 sinèrgies
5. Mantenir o millorar el prestigi de l'empresa

ESPECIALITZACIÓ *(estratègia de reestructuració)*

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



5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES : Direcció

c1. Diversificació: Tipus

- **DIVERSIFICACIÓ RELACIONADA:** El nou negoci guarda similitud amb el negoci principal de l'empresa en aspectes com ara canals de distribució, marca comercial, tecnologies, recursos utilitzats, mercats, etc.

Es pot enfocar de dues maneres diferents:

- **Horitzontal:** L'empresa entra en el negoci amb productes que són substituïus o complementaris dels que tenia inicialment.
- **Vertical** (integració cap avant o cap arrere):
 - Suposa que el nou negoci està situat en la fase anterior (proveïdors) o posterior (clients) de la del producte principal.
 - És una manera particular de diversificació (implica creixement i modificació de tots els components de l'estratègia corporativa).



□ **DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA:** El nou negoci suposa un major grau de trencament amb la situació actual, els nous productes i mercats no mantenen cap relació amb els tradicionals de l'empresa.

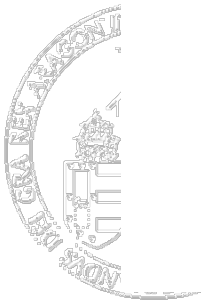
Diversificació relacionada (horitzontal):

MOTIUS:

- **Explotació de sinèrgies funcionals: comercial, productiu o tecnològic**
 - Millores en els costos o en la generació de valor per compartir activitats/recursos, transferir competències essencials (coneixements, habilitats, valors, etc.).
 - Millores en el poder negociador per agrupar o coordinar activitats, en les capacitats distintives per noves combinacions de recursos, etc.
- **Hi ha també sinèrgies de gestió: directives o financeres**

RISCOS: NO saber aprofitar les capacitats i recursos de l'empresa per generar sinèrgies i que els costos no les eliminen, com ara:

- Costos de **coordinació** per generar les sinèrgies idònies.
- Costos de **compromís** entre les diferents unitats estratègiques de negoci (UEN) davant l'explotació conjunta de recursos i capacitats de l'empresa.
- Costos **d'inflexibilitat** ja que es creen interrelacions o dependències entre UEN (per compromís i/o coordinació) que redueixen la seua capacitat de resposta davant canvis de l'entorn.



Diversificació relacionada (vertical):

MOTIUS:

de REDUCCIÓ DE COSTOS

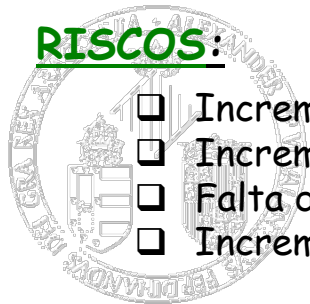
- Economies d'abast.
- Millora de coordinació de les activitats integrades.
- Simplificació del procés productiu.
- Eliminació de costos per la contractació de proveïdors o clients externs...

d'AVANTATGES ESTRATÈGICS

- Accés al subministrament de factors o garantir l'eixida dels productes.
- Reforçar una estratègia de diferenciació de producte.
- Protecció d'una tecnologia avançada.
- Increment de poder en el mercat de factors o de productes finals...

RISCOS:

- Increment del risc global de l'empresa.
- Increment de barreres d'eixida si es tenen actius especialitzats.
- Falta de flexibilitat davant canvis.
- Increment de la complexitat organitzativa.



5.2 ESTRATÈGIES CORPORATIVES : Direcció c4. Diversificació: Tipus

Diversificació NO relacionada:

MOTIUS:

- Més bona assignació de recursos
- Cerca d'alta rendibilitat
- Reducció del risc
- Objectius de la direcció

RISCOS:

- Inexistència de sinèrgies entre negocis (no crea valor)
- Necessitat de superar les barreres d'entrada de la nova indústria; ja que la diversificació pot deixar de ser atractiva
- Difícil gestió i coordinació d'activitats no relacionades
- No tenir ni desenvolupar les capacitats específiques de les noves activitats

5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes

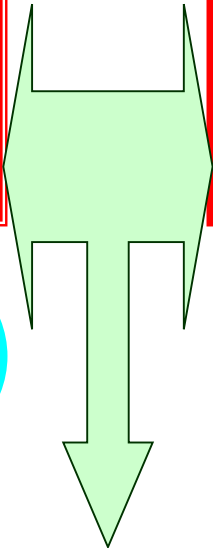
a1. Esquema general

INTERN
(per inversió)

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

EXTERN
(per integració)

- ❑ Vincles amb altra/es empresa/es
 - ❑ Més ràpid
- ❑ Majors inversions
- ❑ Major risc
- ❑ Irreversible



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

- Concentració del mercat (Menor 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



5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes a2. Desenvolupament intern i extern

INTERN: Desenvolupament realitzat amb inversions de l'empresa

- Implica major grandària.
- Creació i desenvolupament de capacitats
- Desenvolupament gradual i continu.
- Desenvolupament natural o desenvolupament orgànic.
- Indicadors diversos: construcció de noves instal·lacions, compra de maquinària, contractació de personal...

EXTERN: Desenvolupament resultant del control d'altres empreses

- Inversió que supera els límits de l'empresa.
- Incorporació i Integració de capacitats ja existents.
- Procés d'acumulació externa.
- Dissolució de totes o alguna de les empreses.
- Transmissió de patrimonis.
- Desenvolupament puntual i discontinu.
- Fusions i adquisicions.



5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes a3. Desenvolupament híbrid (definició)

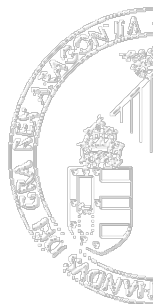
COOPERACIÓ: Acord entre dues o més empreses per aconseguir conjuntament determinats objectius

- Durada finita.
- Afecten una part de l'activitat total de les empreses.
- Acord explícit.
- Cerca d'objectius comuns.
- No hi ha relació de subordinació entre les empreses cooperants.
- Coordinació d'accions futures (adquisició de certs compromisos).
- Pèrdua de certa autonomia organitzativa (activitats implicades en la cooperació).
- Es manté la independència jurídica i la sobirania estratègica.
- Interdependència entre les empreses.



5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes a3. Desenvolupament híbrid (tipus)

- ❖ **Franquícia:** Acord en què el franquiciador, a canvi de determinades compensacions econòmiques, cedeix a una altra empresa (franquiciat) el dret a comercialitzar i/o fabricar un producte ja acreditat.
- ❖ **Llicència:** Acord que permet el dret a fabricar un producte patentat a canvi del pagament d'una taxa o quantia econòmica.
- ❖ **Subcontractació:** Acord pel qual l'empresa contractista encarrega a una altra empresa -la subcontractada- la realització de determinats serveis, o de part d'un procés
- ❖ **Consortis:** Són acords la finalitat dels quals és dur a terme un treball conjunt. Solen centrar-se en un projecte en particular. Normalment es realitzen entre competidors
- ❖ **Aliança d'empreses (joint venture):** Acord mitjançant el qual dues o més empreses independents decideixen crear-ne una de nova, diferent de les anteriors, compartint el capital social.
- ❖ **Xarxes (conglomerats):** Acord entre multitud d'empreses que es vinculen entre sí mitjançant acords de cooperació múltiples i plurals.



5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes a4. Desenvolupament híbrid (comparacions)

AVANTATGES del desenvolupament híbrid front a L'INTERN

- ❑ Elimina la complexitat organitzativa d'una empresa integrada.
- ❑ Disminueixen els costos, ja que cada soci es concentra en les activitats que domina.
- ❑ Disminució de barreres d'eixida ja que són de caràcter reversible.

AVANTATGES del desenvolupament híbrid front a L'EXTERN

- Reducció dels problemes d'integració cultural, organitzativa i operativa davant la independència jurídica que hi ha entre elles.
- Són menys visibles les relacions establertes, per això és més fàcil fer front a problemes legals.
- Compromís menys irreversible.

INCONVENIENTS del desenvolupament híbrid

- ✓ Erosió de la posició competitiva de l'empresa creant un nou competidor o enfortint un competidor existent.
- ✓ Pèrdua d'autonomia en la presa de decisions.
- ✓ Costos en temps i diners per l'increment de la necessitat de coordinació entre socis si no tenen experiència en la cooperació.
- ✓ Conflictes d'interessos entre els socis.

5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes

b1. Internacionalització

□ **Definició:** Procés que comporta un increment important i accelerat en els fluxos comercials; els moviments de capital; la mobilitat de persones físiques i jurídiques; la transferència de tecnologia; i 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):

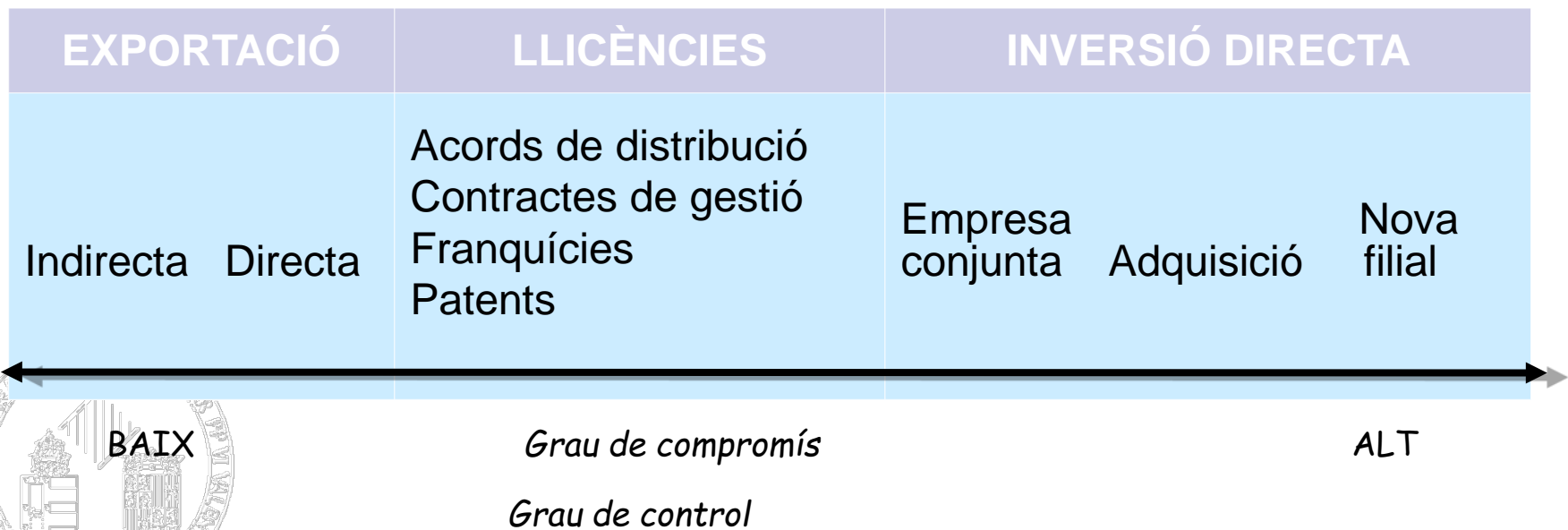
- Saturació de mercats nacionals
- Condicions econòmiques o socials desfavorables
- Existència d'una grandària mínima eficient

Factors facilitadors:

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

5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes b2. Internacionalització

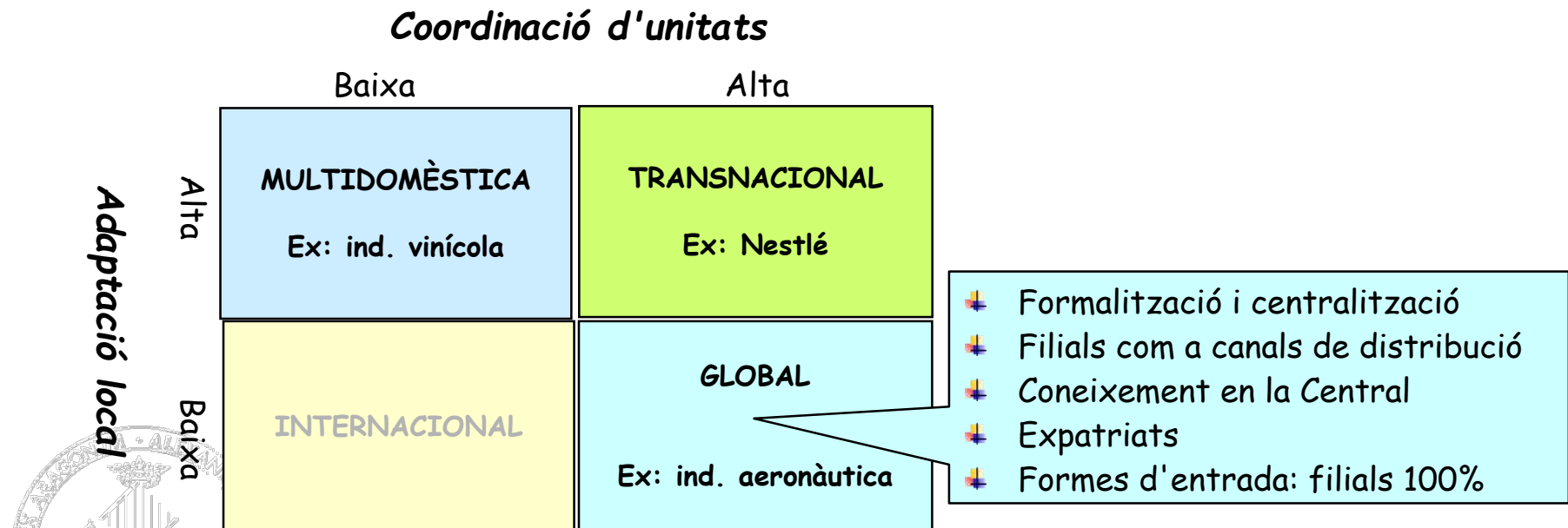
○ Mètodes d'entrada (Buckley i Davies, 1979):



5.3 ESTRATÈGIES CORPORATIVES: Mètodes b3. Internacionalització

○ 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, predomina la necessitat d'integració.
- TRANSNACIONAL, intenta equilibrar les forces globals i locals.

Matrius d'anàlisi estratègica: Característiques

- ❖ Models d'assignació interna de recursos i capacitats.
- ❖ Combinen simultàniament anàlisi interna i externa, per fer un diagnòstic estratègic (recordem la matriu DAFO).
- ❖ Tenen un estructura comuna. Matriu amb dues dimensions:
 - ✓ Posició competitiva (anàlisi interna): En quina situació està l'empresa respecte a la competència, en els diferents negocis.
 - ✓ Atractiu de la indústria (anàlisi externa): Quin és l'interès clau (de qualsevol tipus) que tenen per a l'empresa els diferents negocis.
- ❖ **Idea central:** mitjançant transferència interna de recursos i capacitats entre activitats, s'amplien les oportunitats estratègiques.
- ❖ **Models més coneguts:**
 - ✓ Matriu *creixement- quota de mercat* (BCG)
 - ✓ Matriu *posició competitiva-attractiu de indústria* (pantalla de negocis) (GE- McKinsey)
 - ✓ Matriu *de tutela* (Ashridge)


OBJECTIU: Com distribuir fons entre negocis

5.4 EMPRESA DIVERSIFICADA: Eines de gestió

Matrius d'anàlisi estratègica: Model 1

MATRIU DE CREIXEMENT-QUOTA DE MERCAT (del BCG)

- **Objectiu:** Determinar l'assignació més adequada de recursos entre els diferents negocis, identificant els que són generadors nets i els que absorbeixen recursos.
- **Determinació de les dimensions: MATRIU DE 4 QUADRANTS**
 - **Posició competitiva:** A través de la quota relativa de mercat (relació entre vendes de l'empresa en un negoci i vendes del competidor principal) → capacitat de generar recursos.
 - **Atractiu de la indústria:** A través de la taxa de creixement del mercat → necessitat de recursos d'un negoci per a mantenir o millorar la quota relativa de mercat.

		POSICIÓ COMPETITIVA				
		QUOTA RELATIVA DE MERCAT (escala logarítmica)				
		10	5	1	0,5	0
TAXA CREIXEMENT MERCAT ATRACTIU DE LA INDÚSTRIA	20	ESTRELLES 		DILEMES o INTERROGANTS 		
	10%	VAQUES LLETRES 		PESOS MORTS o GOSSOS 		
		0				

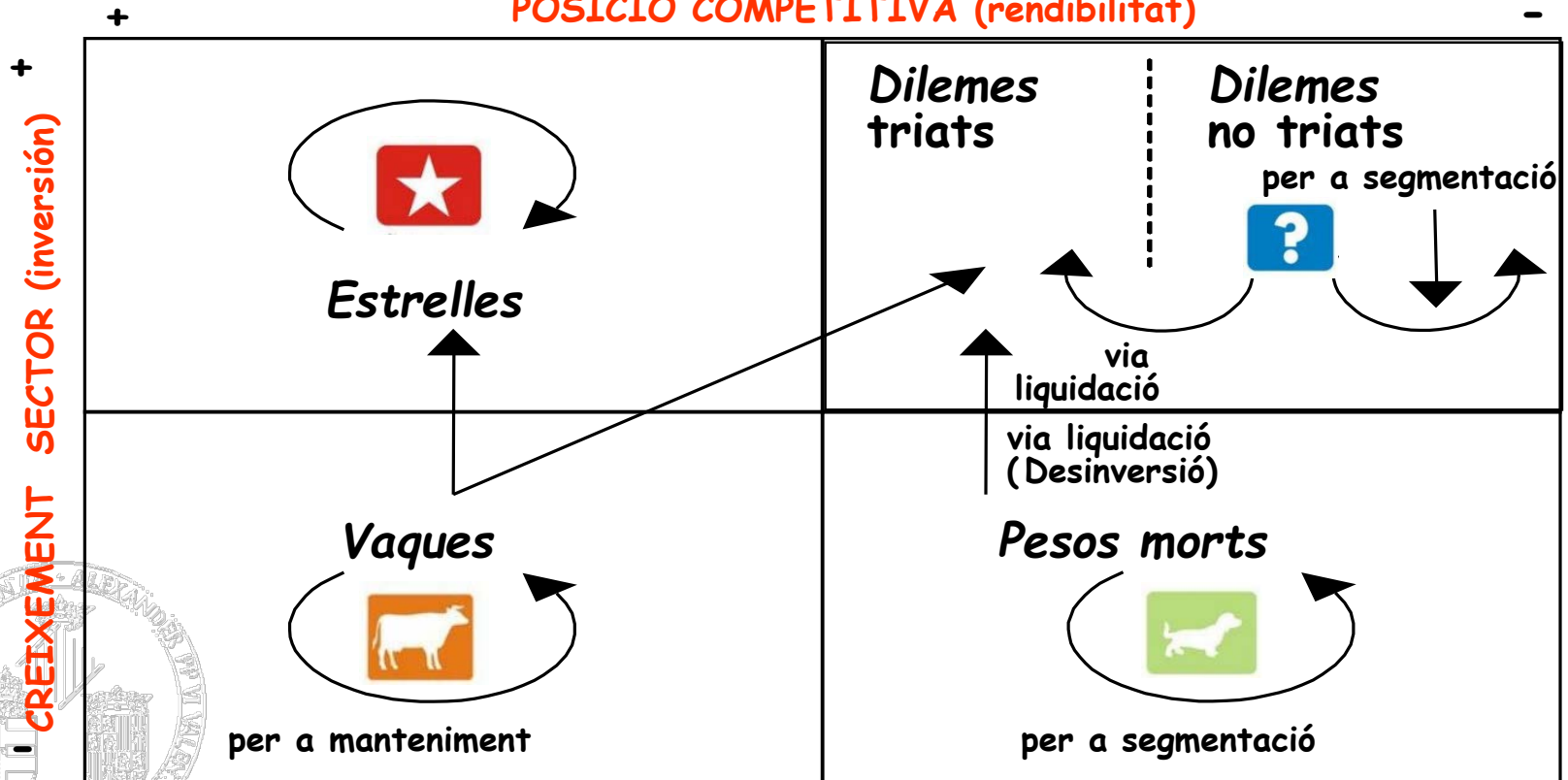
5.4 EMPRESA DIVERSIFICADA: Eines de gestió

a1. Introducció

Matriu d'anàlisi estratègica: Model 1

MATRIU DE CREIXEMENT-QUOTA DE MERCAT (del BCG)

POSICIÓ COMPETITIVA (rendibilitat)

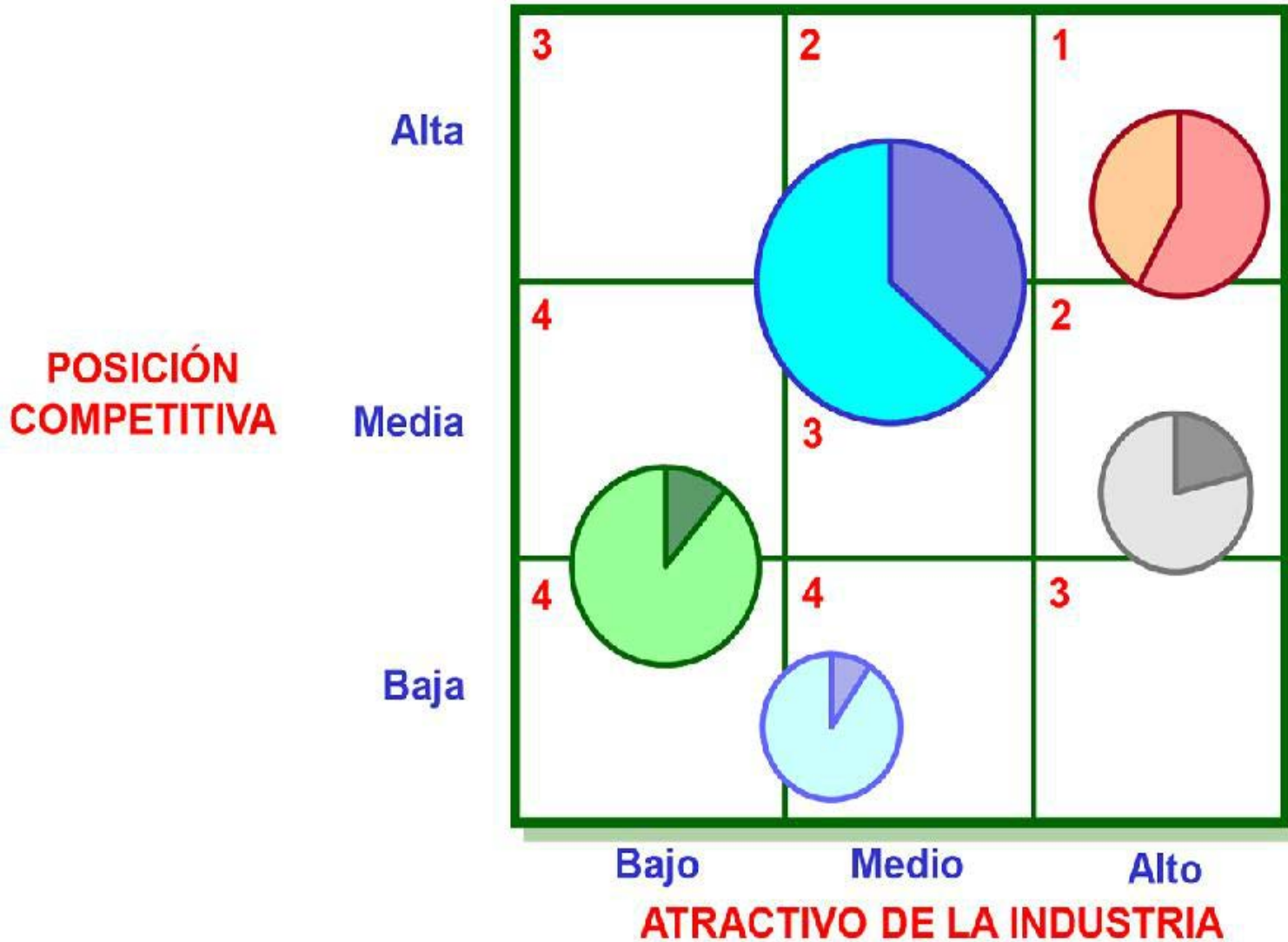


ESTRELES: Alta inversió i alta rendibilitat
DILEMES: Molt alta inversió i baixa rendibilitat
VAQUES: Baixa inversió i alta rendibilitat
GOSSOS: Des-inversió i no-rendibilitat

5.4 EMPRESA DIVERSIFICADA: Eines de gestió

Matrius d'anàlisi estratègica: Model 2

MATRIU POSICIÓ COMPETITIVA-TRACTIU DEL SECTOR (de McKinsey)



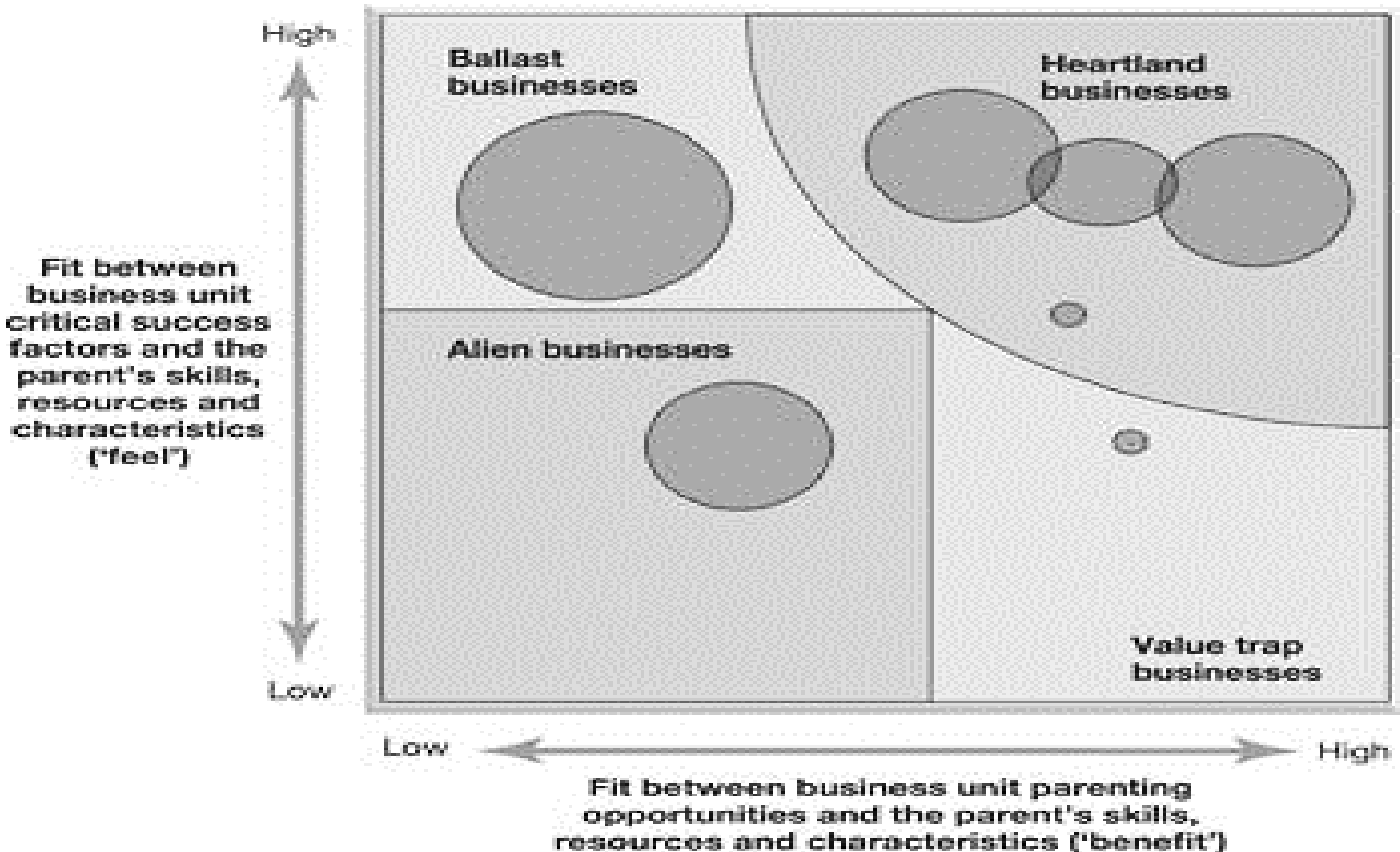
TRACTIU: A diferència de la matriu BCG, les dimensions de la matriu poden ser quantitatives o qualitatives.
A més aplica el model de 5 les forces competitives.

POSICIÓN COMPETITIVA: Sols usa l'anàlisi interna (anàlisi funcional, perfil estratègic o anàlisi de recursos i capacitats).

5.4 EMPRESA DIVERSIFICADA: Eines de gestió

Matrius d'anàlisi estratègica: Model 3a

MATRIU DE TUTELA (de Ashridge)



Matrius d'anàlisi estratègica: Model 3b

MATRIU DE TUTELA: CONSTRUCCIÓ

1. **Avaluar els factors crítics d'èxit (FCE) de cada negoci**
2. **Identificar les àrees de millora en cada negoci (àrees en que la matriu pot afegir valor) → buscar "parenting opportunities" (en la grandària i l'edat de l'empresa, la direcció dels negocis, definició del negoci, errors predictibles com ara excés de diversificació, interrelacions entre negocis, capacitats comunes, experiència, relacions externes...).** Per això, cal:
 - Identificar els reptes que afronten els negocis i avaluar si contenen una oportunitat.
 - Identificar les influències de la matriu en cada negoci i analitzar si porten a una oportunitat.
 - Buscar la influència d'altres matrius en negocis similars.
3. **Avaluar l'ajust de les característiques de la matriu (mapes mentals, estructura organitzativa, sistemes i processos de direcció, serveis i funcions centrals, experiència, recursos de la matriu, descentralització...) amb els FCE i les oportunitats de tutela per a cada negoci.**
4. **Se situen els negocis en la matriu**
 - *Heartland business*: negocis centrals que posseeixen oportunitats de tutela i FCE que la matriu coneix perfectament. Hauria de ser la prioritat per a la matriu.
 - *Edge-of-Heartland Businesses*: algunes característiques de la matriu encaixen i altres no. Alguns d'aquests negocis passaran a ser claus si la matriu coneix suficientment els FCE per evitar la destrucció del valor.
 - *Ballast business*: el potencial per a crear valor en el futur és reduït però el negoci encaixa amb la filosofia de la matriu. No hi ha oportunitats de tutela.
 - *Alien-Territory Businesses*: escassa possibilitat de creació de valor.

Tema 6.

***Formulació d'estratègies (II):
Estratègies competitives***

Assignatura: *Direcció Estratègica de l'Empresa*

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 6. Estratègies competitives

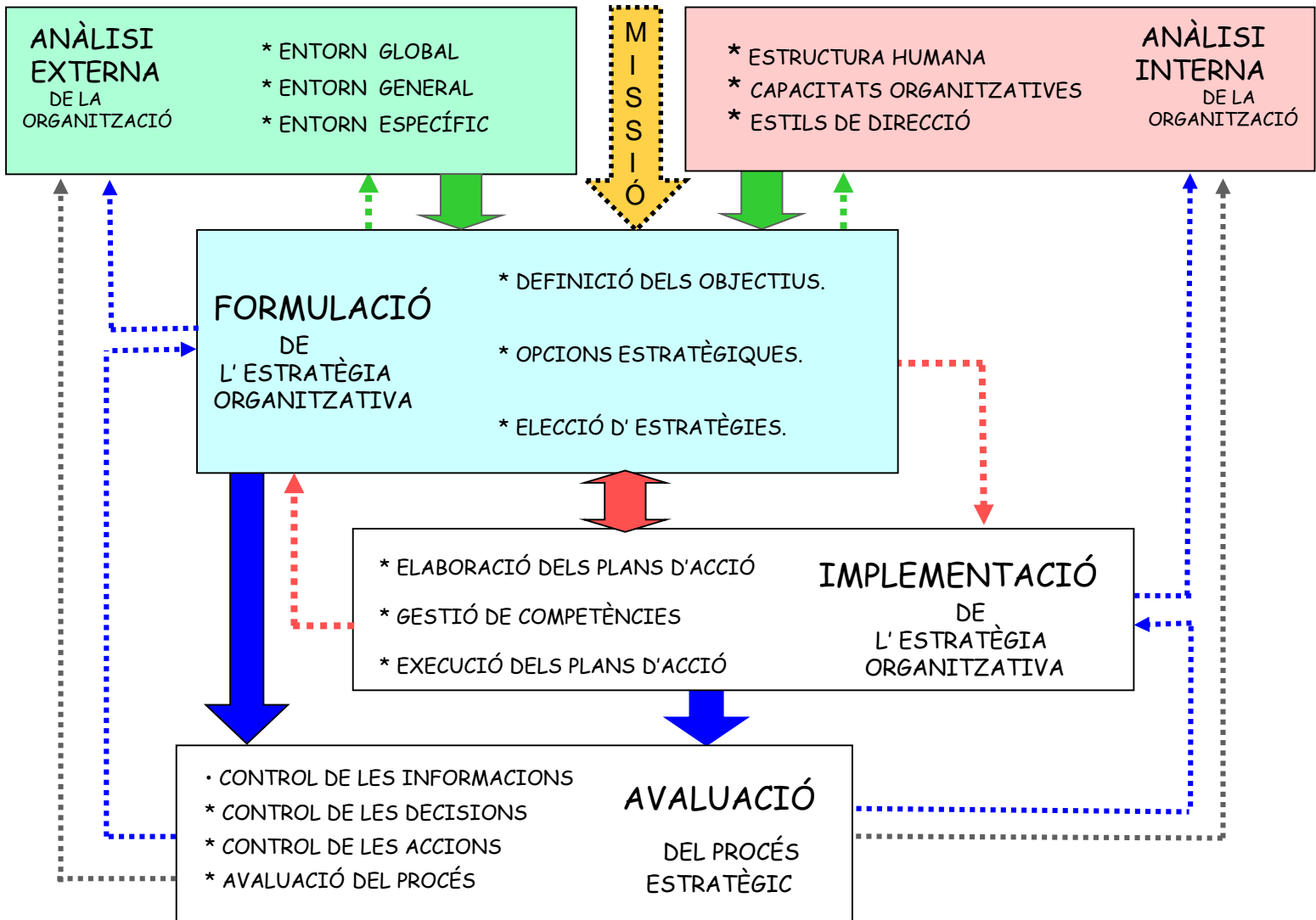
ÍNDIX

- 6.1. Elements conceptuals
- 6.2. Estratègies genèriques (model de Porter)
- 6.3. Model del rellotge estratègic (Bowman)
- 6.4. Estratègies segons el cicle de vida

BIBLIOGRAFIA

- Johnson, G, Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Capítol 6.
- Navas, J.E. i Guerras, L.A. (2016): *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Teoría y aplicaciones. Thompson-Cívitas, Madrid, 5a edició. Capítols 7 i 8
- Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Capítol 6.

Procés estratègic integrat



6.1 ELEMENTS CONCEPTUALS

a. Introducció

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

És una estratègia plantejada en el **nivell de negoci**; i basada en aconseguir un avantatge competitiu sostenible, per obtenir una major rendibilitat.

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

La combinació de l'*avantatge competitiu* que es desitja abastar amb l'*àmbit competitiu* en el que es desitja 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 ELEMENTS CONCEPTUALS

b. Avantatge competitiu

CONCEPTE:

Qualsevol característica de l'empresa que la col·loca en una posició relativa superior per a desenvolupar la seua activitat

CARACTERÍSTIQUES:

- ✓ Relacionar-se amb un factor clau d'èxit en el sector
- ✓ Generar una diferència significativa davant de competidors
- ✓ Ser sostenible en el temps

FONAMENTS:

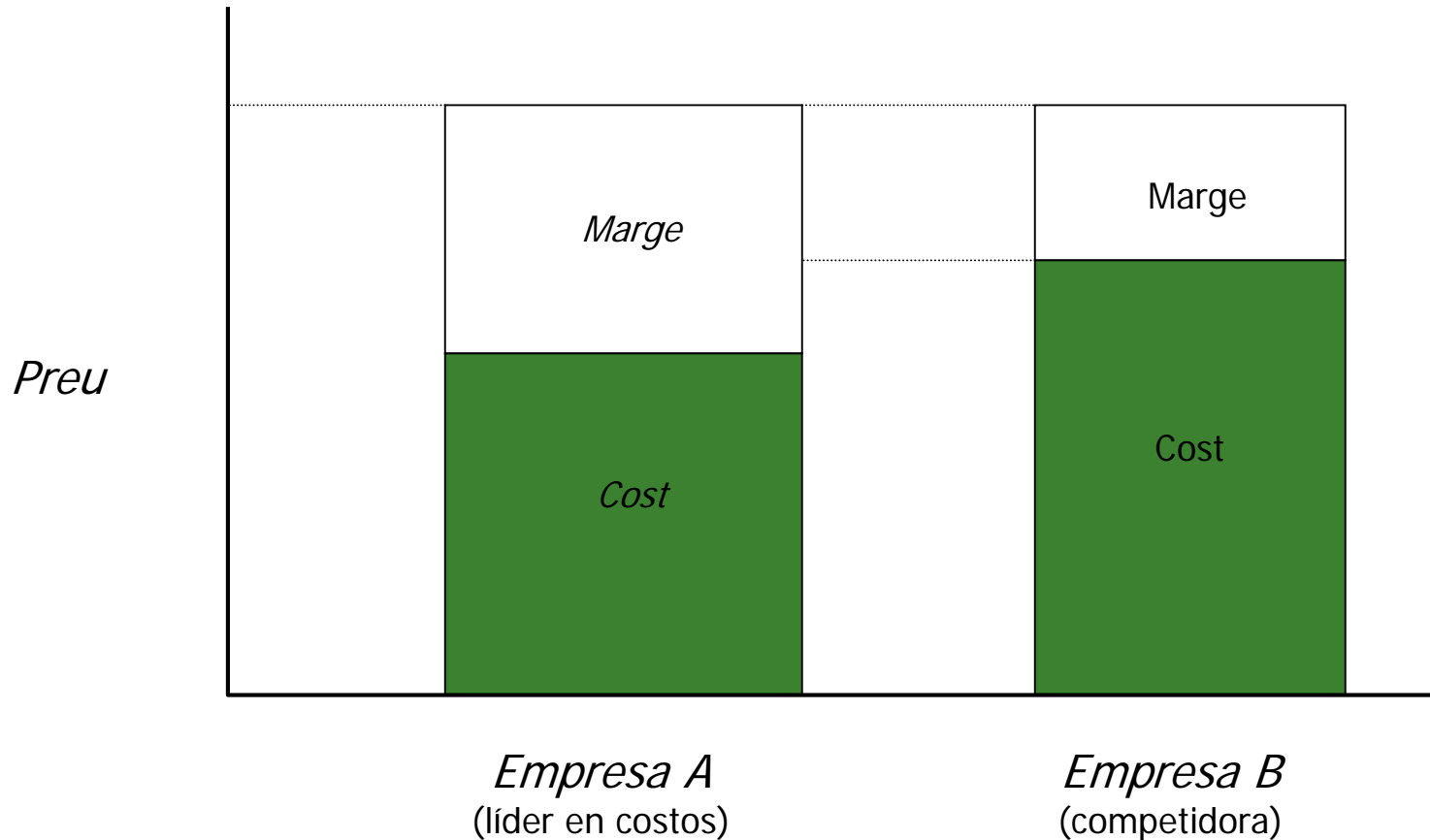
- ✓ Aconseguir l'eficiència: estratègia de costos
- ✓ Crear valor afegit: estratègia de diferenciació

NOTA:

- El manteniment d'un avantatge competitiu depèn de tres factors:
 - L'existència de barreres a la imitació.
 - La capacitat dels competidors per imitar.
 - El dinamisme de la indústria.

6.1 ELEMENTS CONCEPTUALS

c. Avantatge en costos

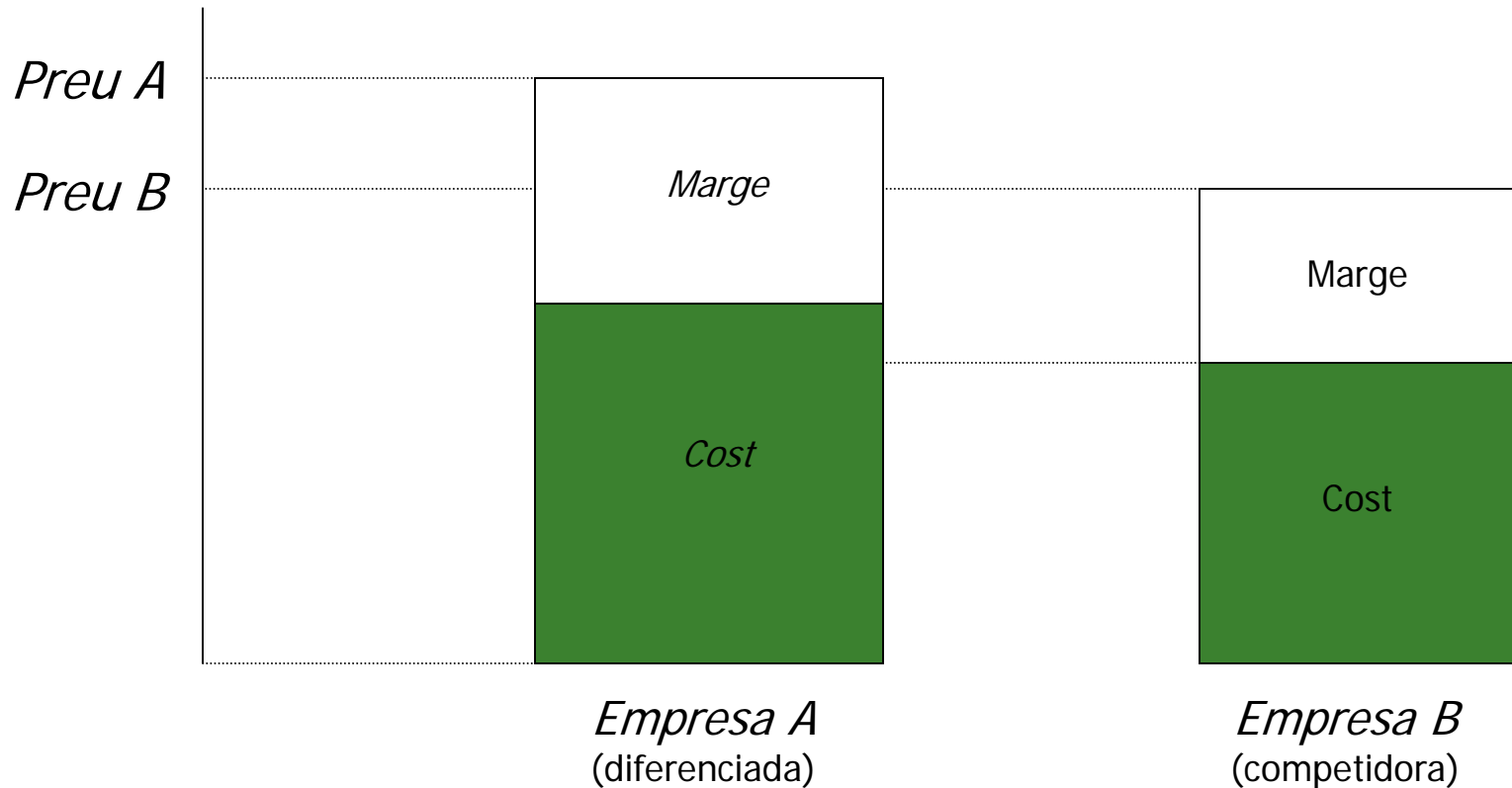


L'empresa A té uns costos inferiors als de l'empresa B per a un mateix producte i podrà vendre'l a un preu similar. Per tant, la rendibilitat de l'empresa A serà superior a la de l'empresa B.

També permet rebaixar els preus d'A fins anular el marge del competidor.

6.1 ELEMENTS CONCEPTUALS

d. Avantatge en diferenciació

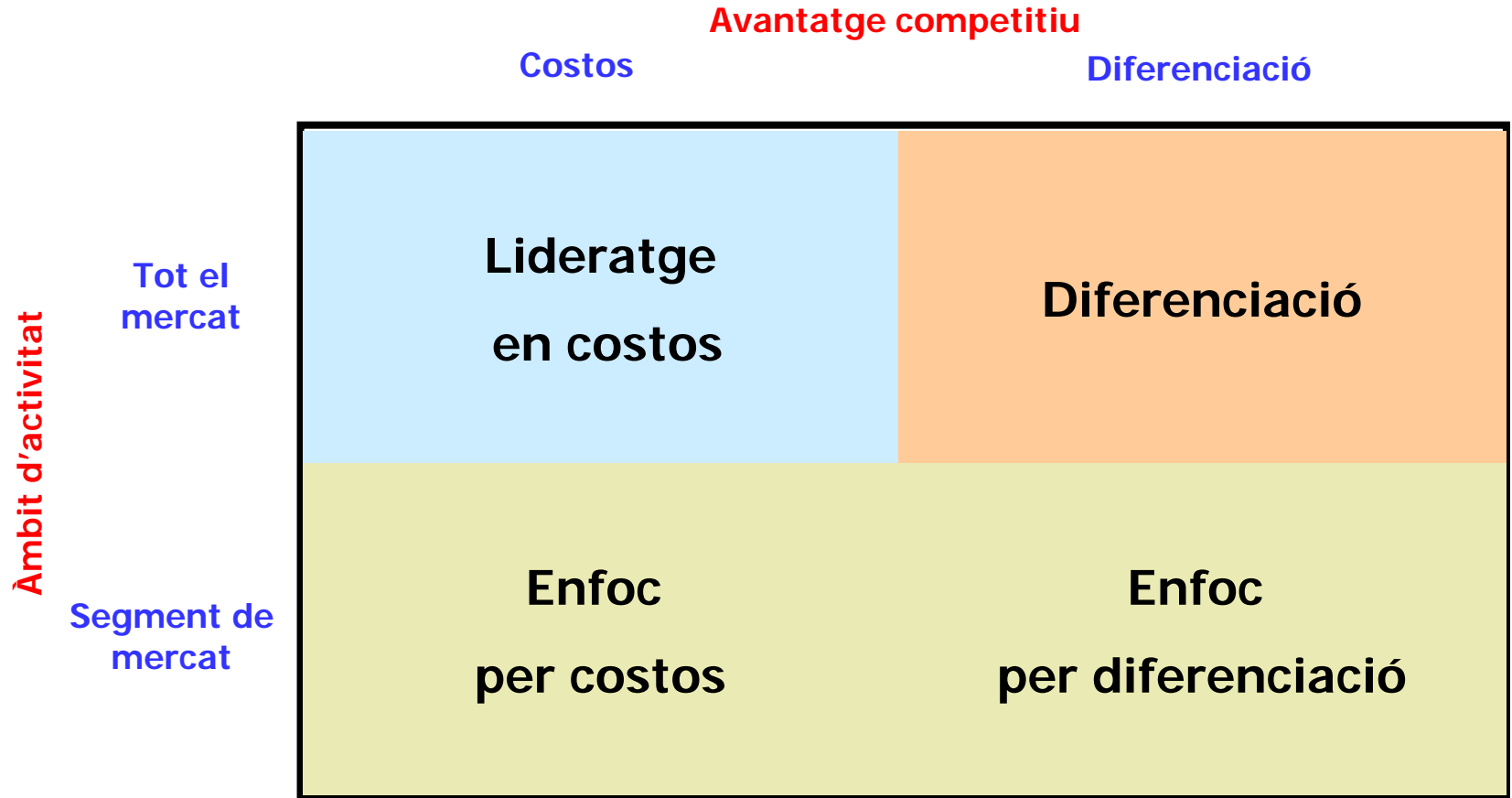


L'empresa A fabrica un producte diferent (qualitat) i, per això, pot cobrar un preu superior; tot i que els costos unitaris siguin una mica superiors als de l'empresa B.

L'augment del preu compensa l'augment del cost i, per tant, l'empresa A té una rendibilitat superior.

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

a. Tipologia de Porter



6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

b. L'estratègia de lideratge en costos (1)

Definició:

- ✓ Consisteix a obtenir un avantatge competitiu per la major eficiència del seua processos respecte als competidors
- ✓ Els atributs de l'oferta de productes realitzada per l'empresa han de ser semblants als de la resta de competidors
- ✓ Pot anar acompanyada d'una estratègia de preus baixos o, simplement, tindre més marge de beneficis

Requereix:

- ✓ Control pressupostari i de no-qualitat
- ✓ Volums alts de producció i d'inversions

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

b. L'estratègia de lideratge en costos (2)

Factors que afavoreixen un avantatge en costos:

- ✓ Economies d'escala: disminució de costos unitaris
- ✓ Efecte de l'aprenentatge i l'experiència (mà d'obra especialitzada)
- ✓ Processos innovadors: en tecnologia, en recursos humans, etc.
- ✓ Accés fàcil a recursos, canals de distribució, finançament, etc.
- ✓ Ajust flexible entre capacitat productiva i la demanda
- ✓ Cooperació amb els clients i proveïdors
- ✓ Control exhaustiu de costos per part de l'empresa

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

b. L'estratègia de lideratge en costos (3)

CONDICIONS D'APLICACIÓ:

FACTORS ESTRUCTURALS:

- ✓ Competència en preus intensa (clients sensibles als preus)
- ✓ Producte estandarditzat i ofert per múltiples empreses
- ✓ Poques formes d'aconseguir la diferenciació
- ✓ Alt poder de negociació dels clients

FACTORS ORGANITZATIUS:

- ✓ Estructura organitzativa senzilla, plana i coordinada.
- ✓ Control de processos
- ✓ Incentius per estalvi de recursos

RISCOS:

- ✓ Atenció constant als costos
- ✓ Utilització excessiva de l'efecte experiència
- ✓ Aparició de productes substitutius
- ✓ Imitació per part dels competidors
- ✓ Aparició d'un límit a la reducció de costos
- ✓ Competidors que actuen en segments poden aconseguir costos menors que els qui actuen en el conjunt de la indústria

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

c. L'estratègia de diferenciació (1)

Definició:

- ✓ Consisteix a oferir productes o serveis amb característiques o atributs que són percebuts com a únics pels clients
- ✓ Mantenir una certa "paritat" en els costos respecte als altres competidors
- ✓ Permet establir preus més alts per a compensar l'augment de costos produït

Requereix:

- ✓ Habilitat comercialitzadora i motivació dels treballadors
- ✓ Reputació empresarial, sobretot en qualitat
- ✓ Llarga tradició en el sector i forta coordinació
- ✓ Forta cooperació en els canals de distribució per a mantenir "l'exclusivitat"

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

c. L'estratègia de diferenciació (2)

Factors que afavoreixen la diferenciació:

- **Procedents de característiques del producte:**
 - Característiques observables o físiques: grandària, forma, etc.
 - Rendiment del producte: fiabilitat, seguretat
 - Complements al producte principal (servei postvenda, rapidesa de lliurament)
- **Procedents de característiques del mercat:**
 - Varietat de gustos i necessitats dels consumidors
 - Percepció i valoració del producte pels clients
 - Factors intangibles: socials, psicològics, estètics
- **Procedents de característiques de l'empresa:**
 - Forma de relacionar-se amb els clients o de portar el negoci
 - Mà d'obra polivalent i/o multifuncional
 - Ètica i prestigi de l'empresa

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

c. L'estratègia de diferenciació (3)

CONDICIONS D'APLICACIÓ:

FACTORS ESTRUCTURALS

- ✓ Complexitat del producte
- ✓ Importància de la qualitat del producte
- ✓ Possibilitat d'aplicar diferents tecnologies innovadores
- ✓ Importància del prestigi de la marca
- ✓ Pocs competidors trien el mateix criteri de diferenciació
- ✓ Les característiques distintives són difícils d'imitar

FACTORS ORGANITZATIUS

- ✓ Estructura organitzativa flexible
- ✓ Autonomia
- ✓ Incentius a la col·laboració, riscos i talent

RISCOS:

- ✓ Diferenciació excessiva. Sobrepreu
- ✓ Els clients poden deixar d'apreciar la diferenciació
- ✓ Imitació dels competidors
- ✓ Danyar la diferenciació per utilitzar la mateixa marca per a diferents preus
- ✓ Competidors que actuen en segments poden aconseguir més diferenciació que els qui actuen en el conjunt de la indústria
- ✓ Impedeix una participació elevada en el mercat
- ✓ Els costos no són un objectiu primordial

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

d. L'estratègia d'enfocament (1)

Definició:

- Dirigir l'activitat de l'empresa cap a un segment concret del mercat

*...elegint un tipus de producte concret (Ex. Cotxes de luxe)
...o elegint un tipus de client (Ex. Mercat infantil)
...o elegint una zona geogràfica limitada (Ex. País Basc).*

Requereix:

- Cobrir les necessitats del client amb més efectivitat que les empreses que s'adrecen a tot el mercat
- Acceptar una possible limitació en el creixement de l'empresa
- Explotar indistintament costos o diferenciació, per competir amb èxit en el segment escollit

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

d. L'estratègia d'enfocament (2)

CONDICIONS D'APLICACIÓ:

- ✓ El segment ha de ser prou **gran** perquè siga rendible
- ✓ Ha de tenir un bon **potencial de creixement**
- ✓ No ha de ser crucial perquè els competidors importants tinguen èxit
- ✓ L'empresa ha de tenir en compte les capacitats i els recursos adequats per a competir en el segment
- ✓ L'empresa ha de tenir una imatge i un prestigi entre els clients dins del segment

RISCOS:

- ✓ Les preferències i necessitats dels clients del segment poden canviar cap al mercat global: desapareix el segment
- ✓ Si el segment es converteix en atractiu per a altres empreses, aquestes poden entrar a competir

6.2. ESTRATÈGIES GENÈRIQUES

e. Limitacions de la tipologia de Porter

- ◆ *Lideratge en costos* i *preu baix* no són intercanviables entre si: els *costos* són una variable interna i el *preu* és una variable externa
- ◆ Només hi ha una empresa **líder en costos**; diverses empreses poden seguir la política de preus baixos
- ◆ Una empresa amb **costos baixos** no té perquè reduir preus
- ◆ Per al client, **el cost** no és conegut ni rellevant

- ❖ **La diferenciació** no té perquè traduir-se en un increment de preus
- ❖ El lideratge en costos i **la diferenciació** no són incompatibles
- ❖ Hi ha empreses que fonamenten l'èxit en una bona relació qualitat-preu
- ❖ Canvi en els gustos o possibilitat d'imitació

6.3. MODEL DEL RELLOTGE ESTRATÈGIC

a. Descripció del model (Bowman)

Adopta una perspectiva de mercat (orientada al client)

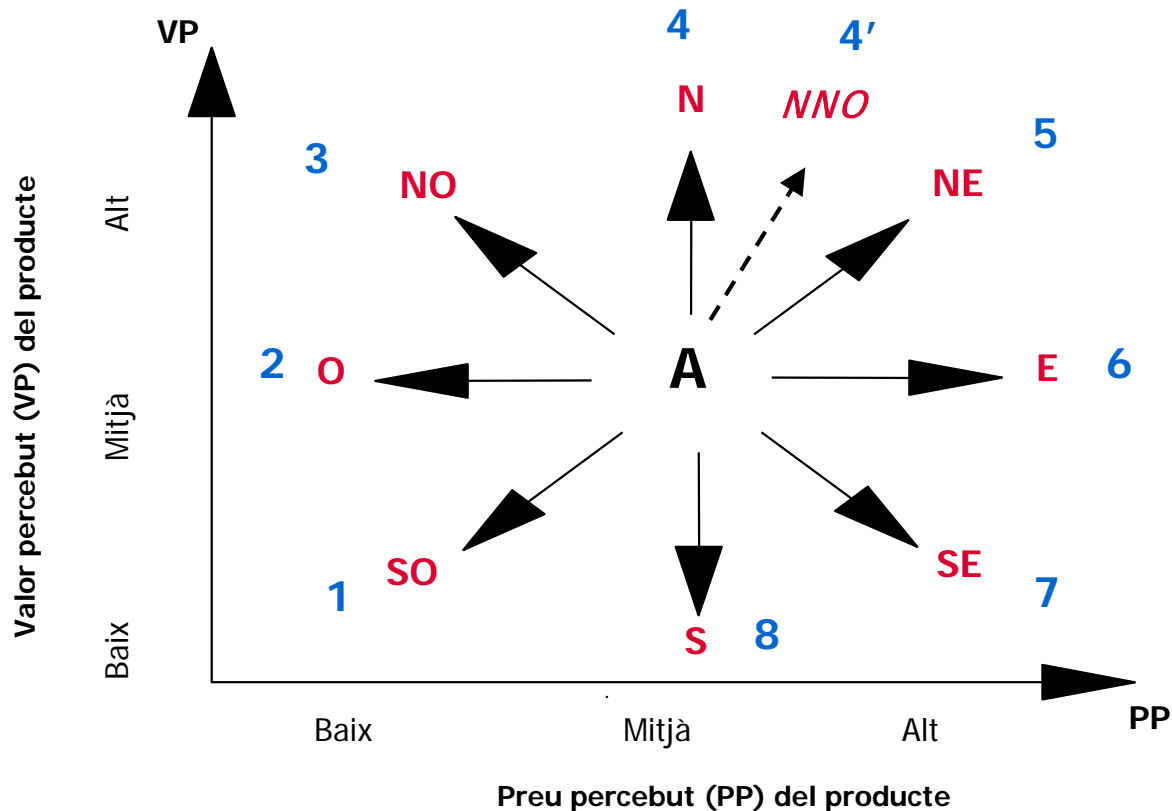
Proposa que els clients d'una indústria poden comprar en unes empreses o en altres tenint en compte dos criteris:

- ❖ El preu del producte que es percep (be o servei) és inferior al d'una altra empresa
- ❖ El valor afegit del producte que es percep (be o servei) és superior al d'una altra empresa

Si combinem aquests dos criteris, és possible distingir un ventall més ample (fins i tot complet) d'opcions estratègiques competitives

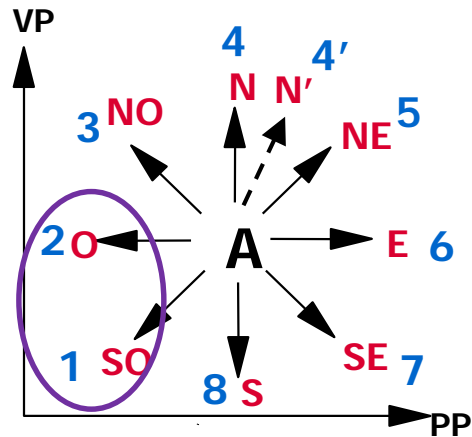
6.3. MODEL DEL RELLOTGE ESTRATÈGIC

b. Rutes possibles per a competir



A: punt de partida de l'empresa

6.3. MODEL DEL RELLOTGE ESTRATÈGIC



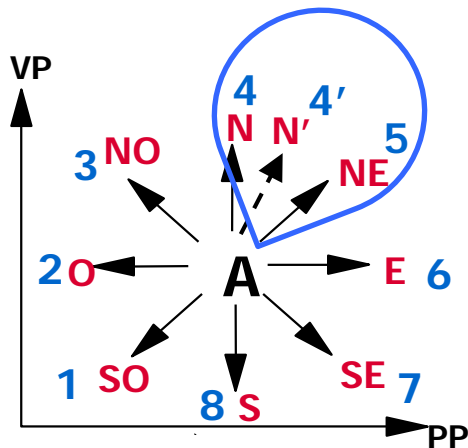
Ruta 1: "Sense filigranes": Reducció de preus i del valor del producte

- Reducció del preu i de les característiques del producte.
- Els marges unitaris seran baixos i els beneficis requereixen grans volums de vendes i rotació.
- Sol sorgir com a estratègia enfocada a un segment de mercat molt sensible al preu
- Pot donar lloc a una nova indústria si és seguida per diversos competidors

Ruta 2: "Preus Baixos": Competència orientada a preus baixos.

- Requereix una base de costos baixos.
- Es redueixen els preus però es manté el valor del producte estàndard.
- Només és rendible per al líder en costos del sector o enfocada a un segment que no siga atractiu per a altres competidors.

6.3. MODEL DEL RELLOTGE ESTRATÈGIC



Ruta 4: "Diferenciació àmplia": Competència orientada a valor alt

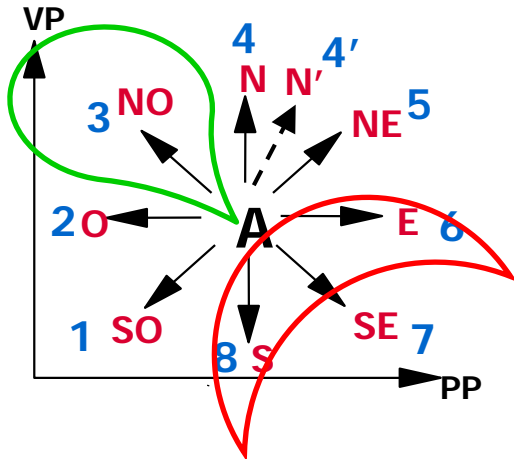
- Identificable amb l'estratègia de diferenciació de Porter. (4-4')
- S'intenta crear que els clients perceben un alt valor dels productes però a preus similars al del producte estàndard
- Només és rendible per al líder en diferenciació del sector o enfocada a un segment que no sigui atractiu per a altres competidors

Ruta 5: "Diferenciació segmentada": Augment del valor i del preu

- ~~Identificable amb l'estratègia de diferenciació enfocada de Porter.~~
- S'intenta crear que els clients perceben un alt valor dels productes però a preus significativament més alts.
- Sol ser incompatible amb una alta quota de mercat
- Si hi ha prou demanda pot donar lloc a una altra indústria o grup estratègic

6.3. MODEL DEL RELLOTGE ESTRATÈGIC

Ruta 3: "Estratègia híbrida": Competència orientada a la relació qualitat-preu.



- ❑ Identificable amb un possible "posicionament a la meitat"; però l'objectiu real és aconseguir "l'excel·lència"
- ❑ S'ofereixen productes amb valor afegit alt o mitjà mantenint preus relativament baixos.
- ❑ Si no es disposa d'avantatges en costos consisteix en reduir el marge i perdre rendibilitat.

CONCLUSIÓ: Les noves opcions estratègiques de tipus competitiu poden ser agrupades en quatre categories:

- 1. Estratègies orientades a preus baixos:**
 - Opció 1: Segmentació per cost.
 - Opció 2 : Lideratge en costos.
- 2. Estratègies orientades a valors afegits alts (o qualitat):**
 - Opció 4: Diferenciació de l'àmbit.
 - 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.

6.4. ESTRATÈGIES SEGONS EL CICLE DE VIDA

a. Sectors emergents

Característiques

- ❑ Incertesa tecnològica
- ❑ Incertesa estratègica
- ❑ Aparició d'un elevat nombre d'empreses a causa de l'atractiu del sector
- ❑ Inestabilitat dels clients qui no coneixen els usos i beneficis dels nous productes
- ❑ Elevats costos inicials (no compta amb la grandària mínima eficient)
- ❑ Horitzó de curt termini per a la presa de decisions
- ❑ Dificultat d'accés a recursos, sistemes de distribució, finançament, etc.

Opcions

- ❑ El formen totes aquelles opcions estratègiques que persegueixen o faciliten la consolidació de les innovacions tecnològiques emergents i una nova configuració del sector industrial
- ❑ Particularment adequades resulten les aliances estratègiques, donada la seua flexibilitat i l'oportunitat per aconseguir efectes sinèrgics

6.4. ESTRATÈGIES SEGONS EL CICLE DE VIDA

b. Sectors en creixement

Característiques

- ❑ Arribada de nous competidors. Alguns amb majors recursos i capacitats
- ❑ Reducció del poder de negociació dels clients al augmentar la demanda
- ❑ Necessitat de fortes inversions

Opcions

- ❑ Mantindre la posició competitiva (quota de mercat).
- ❑ Reconeixement de marca. Diferenciar producte
- ❑ Reduir costos per guanyar quota
- ❑ Posicionar-se en els diferents segments que sorgeixen
- ❑ Estar atent a l'arribada de la maduresa del sector

6.4. ESTRATÈGIES SEGONS EL CICLE DE VIDA

c. Sectors madurs

Característiques

- ❑ Reducció gradual de la taxa de creixement del sector, el que sol traduir-se en un increment de la rivalitat de la competència
- ❑ Clients més informats, experts i exigents, el que dificulta la fidelització
- ❑ Excés de capacitat productiva del sector fruit de la caiguda de la demanda
- ❑ Més èmfasi en els costos i en el servei

Opcions

- ❑ Majoritàriament, lideratge en costos
- ❑ Increment de la quota de mercat mitjançant el creixement extern
- ❑ Internacionalització, per tal d'ampliar l'abast geogràfic i allargar el cicle de vida
- ❑ Estratègies de diferenciació, incidint en aspectes como la qualitat o el servei

6.4. ESTRATÈGIES SEGONS EL CICLE DE VIDA

d. Sectors en declivi: Característiques

- ❑ Tendència decreixent de la demanda (encara existint possibles “bosses de demanda insatisfeta”)
- ❑ Existència de fortes barreres d'eixida que incrementen la rivalitat
- ❑ Inestabilitat de l'oferta a causa de les actituds dels competidors que intenten mantindre la seva posició competitiva

Sectors en declive: Opcions

Condicions del sector favorables	<ul style="list-style-type: none">• Domini• Nínxol	<ul style="list-style-type: none">• Collita• Liquidació
Condicions del sector desfavorables	<ul style="list-style-type: none">• Nínxol• Collita	<ul style="list-style-type: none">• Liquidació
	Capacitat competitiva bona	Capacitat competitiva feble

Tema 7.

***Formulació d'estratègies (III):
Selecció d'una estratègia***

Assignatura: *Direcció Estratègica de l'Empresa*

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 7. Selecció d'una estratègia

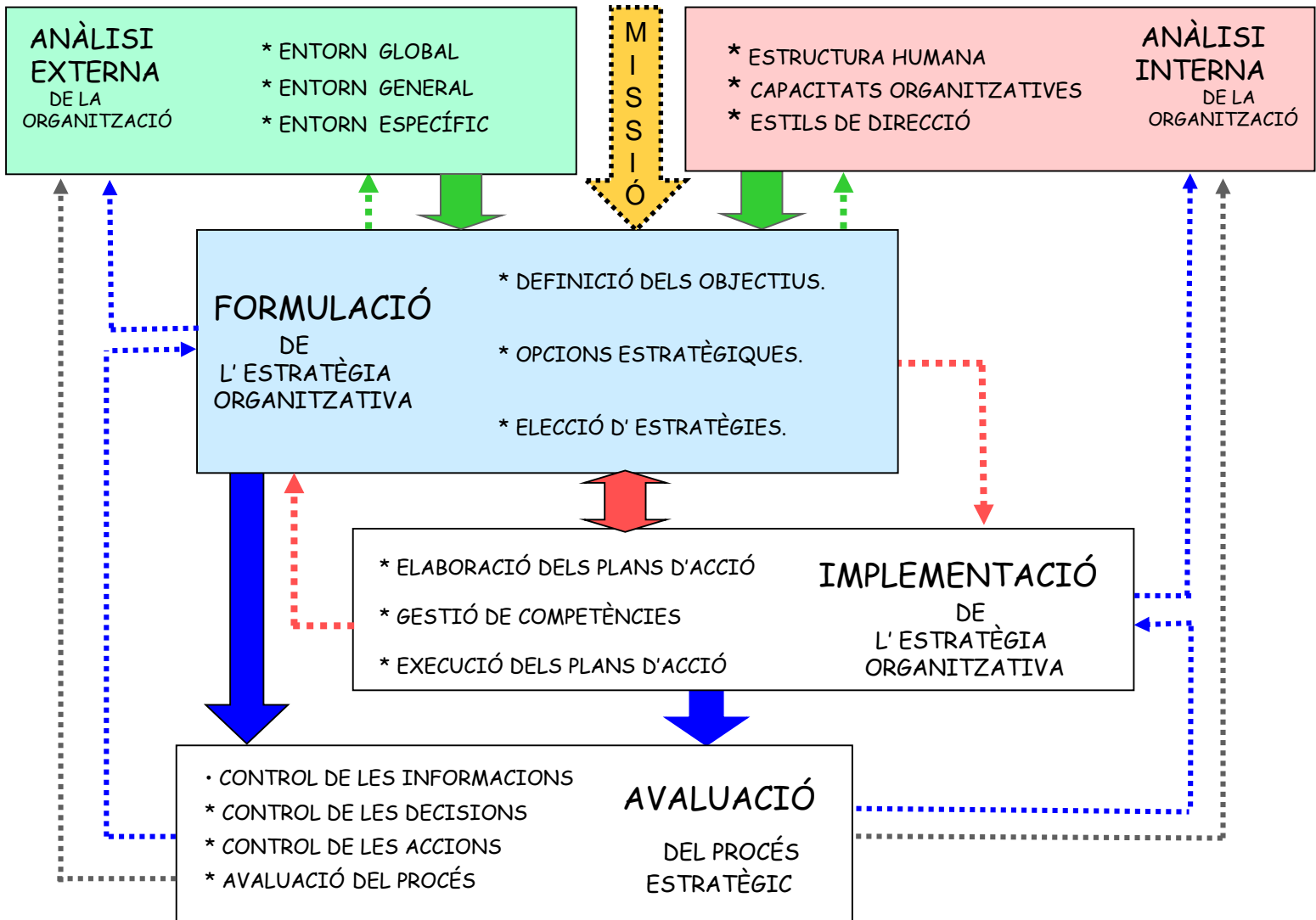
ÍNDIX

- 7.1. Avaluació de l'adequació
- 7.2. Avaluació de la factibilitat
- 7.3. Avaluació de l'acceptabilitat
- 7.4. Selecció de les estratègies

BIBLIOGRAFIA

- Johnson, G, Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Capítol 9.
- Navas, J.E. i Guerras, L.A. (2016): *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Teoría y aplicaciones. Thompson-Cívitas, Madrid, edició-e. Capítol 9.
- Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Capítol 6.

Procés estratègic integrat



7.0 AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

a. Anàlisi d'Opcions Estratègiques

OPCIONES ESTRATÈGIQUES

MISSIÓ i DIAGNÒSTIC
Ajust a condicionants
FORMULACIÓ
Ajust als objectius

ÉS ADEQUADA?

No

Sí

IMPLEMENTACIÓ
Ajust a recursos i capacitats

ÉS FACTIBLE?

No

Sí

AVALUACIÓ de resultats
Ajust a grups de poder

ÉS ACCEPTABLE?

No

Sí

ESTRATÈGIA REBUTJADA

No

Es possible solucionar el problema?

Sí

ESTRATÈGIA ESCOLLIDA

7.0 AVALUACIÓ D'ESTRATÈGIES

b. Plantejament general

PREMISSES DE L'ESTRATÈGIA A ELEGIR

- Té sentit l'estratègia?: Depèn de la posició estratègica (missió)
- L'estratègia és vàlida?: Depèn dels condicionants (diagnòstic)

- L'avaluació consisteix en determinar, per a cada opció...
 - Si és una opció tècnicament bona (**anàlisi de racionalitat**)
 - A més, sempre exigirà una avaluació general (**en gran part qualitativa**) del grau en què les noves estratègies...
 - ...s'ajusten a les tendències i canvis de l'*entorn*
 - ...exploten/exploren els recursos i *capacitats de l'organització*
 - ...i satisfan les expectatives dels *grups d'interès*.

7.1. AVALUACIÓ DE L'ADEQUACIÓ

- **ADEQUACIÓ:** És un factor que intenta mesurar l'ajust relatiu de les opcions als condicionants i permet comparar els avantatges de les diferents estratègies.

L'ADEQUACIÓ relativa de les diverses opcions estratègiques es pot avaluar inicialment pels següents mètodes:

MÈTODE	ENFOCAMENT
<i>Jerarquització</i>	<ul style="list-style-type: none">• Les opcions es valoren considerant els "factors clau d'èxit" (FCE)• Es determina el grau en que cada opció s'ajusta a aquests criteris• S'estableix una puntuació ordenada (<i>rànquing</i>) de les opcions
<i>Arbres de decisió</i>	<ul style="list-style-type: none">• Les opcions s'eliminen progressivament mitjançant la introducció de diferents criteris (ex.: creixement, inversió, diversificació, etc.)
<i>Elaboració d'escenaris</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ajust de les opcions a diversos escenaris futurs possibles• Es preparen plans contingents

7.1. AVALUACIÓ DE L'ADEQUACIÓ

Opcions	F C E	Dimensió internacional	Notorietat de la marca	Flexibilitat	Valoració global
		Adquisició competidor C	✓	✓	x
Inversió per crear filials	✓	x	x	C	
Aliança internacional amb l'empresa B	✓	x	✓	B	
Aliança internacional amb l'empresa C	✓	✓	✓	A	

7.2. AVALUACIÓ DE LA FACTIBILITAT

- **FACTIBILITAT:** És un concepte que intenta determinar si l'organització té els recursos i les capacitats necessàries per implementar l'estratègia.

S'utilitzen diversos plantejaments per analitzar la factibilitat d'una estratègia.

1. **Factibilitat financera:** Es pot avaluar, per exemple, mitjançant:

- **Viabilitat financera:** Identifica quins fons es necessitaran per a una estratègia i quina és la procedència d'aquests fons (previsions de fluxos de fons – Estat d'Origen i Aplicació de Fons).
- **Llindar de rendibilitat:** Molt utilitzat per calcular la factibilitat d'assolir els objectius de rendiment i previndre el seu abast.

Es combina, a més, amb l'ACCEPTABILITAT.

2. **Factibilitat organitzativa:** Cal identificar els recursos i capacitats necessaris per aconseguir els objectius de cada estratègia concreta.

- Es pot determinar primer mitjançant l'avaluació dels recursos i capacitats actuals; i segon, avaluant com obtenir nous avantatges nuclears.

7.3. AVALUACIÓ DE L'ACCEPTABILITAT

- **ACCEPTABILITAT:** És un concepte que fa referència als *resultats esperats*, tant *rendiment* com *risc*, i en quin grau aquests resultats estan d'acord amb les *expectatives* de les parts interessades.

Resulta útil utilitzar *més d'un plantejament* per fer-se una idea de l'acceptabilitat d'una determinada estratègia.

ACCEPTABILITAT

1. Anàlisi del risc

ENFOCAMENT	USAT PER VALORAR	EXEMPLES:	LIMITACIONS
1. Projeccions de ràtios financeres	Solidesa de l'estratègia	Llindar de rendibilitat Impacte en liquiditat	Només financer
2. Anàlisi de sensibilitat	Comprovació dels supòsits/de la solidesa	Anàlisi: “Què passa si...”	Es contrasten factors separatament

7.3. AVALUACIÓ DE L'ACCEPTABILITAT

ACCEPTABILITAT

2. Anàlisi del rendiment

ENFOCAMENT	USAT PER VALORAR	EXEMPLES:	LIMITS
1. Anàlisi de rendibilitat	Rendiment financer de la inversió	Rendiment capital <i>Pay-back</i> <i>Cash flow</i> actualitzat	Només a projectes tangibles
2. Anàlisi cost/benefici	Més ampli (inclou intangibles)	Projectes de infraestructures	Dificultat de quantificar
3. Opcions reals	Seqüència de decisions	Anàlisi d'opcions reals	Quantificació
4. Anàlisi del valor per als accionistes	Impacte de la nova estratègia sobre el valor per als accionistes	Fusions / Adquisicions	Detalls difícils

7.3. AVALUACIÓ DE L'ACCEPTABILITAT

ACCEPTABILITAT

2. Anàlisi del rendiment

ENFOCAMENT	USAT PER VALORAR	EXEMPLES:	LIMITACIONS
1. Anàlisi de rendibilitat	Rendiment financer de la inversió	Rendiment capital Pay-back Cash flow actualitzat	Només aplicable a projectes independents Només costos i beneficis tangibles
2. Anàlisi cost/benefici	Més ampli (inclou intangibles)	Projectes de infraestructures	Dificultats de quantificació
3. Opcions reals	Seqüència de decisions	Anàlisi d'opcions reals	Quantificació
4. Anàlisi del valor per als accionistes	Impacte de la nova estratègia sobre valor per accionistes	Fusions / Adquisicions	Detalls tècnics sovint difícils

7.4 SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

a. Criteris d'avaluació (resum)

C
R
I
T
E
R
I
S
D'
A
V
A
L
U
A
C
I
Ó

ADEQUACIÓ

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

❖ FACTORS: Acompliment d'objectius; aprofita oportunitats; desenvolupa fortaleces; evita amenaces; redueix debilitats; etc.

FACTIBILITAT

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

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

ACCEPTABILITAT

❖ MESURA EL GRAU EN QUE L'ORGANITZACIÓ VA A OBTENIR LA COL·LABORACIÓ DELS **GRUPS D'INTERÈS** INTERNS I/O EXTERNS QUE PODEN INFLUIR EN LA IMPLANTACIÓ D'ALGUNA/ES ESTRATÈGIA/ES.

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

CONGRUÈNCIA

❖ MESURA EL GRAU EN QUE LES ESTRATÈGIES QUE ES PRETENEN 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, \dots); amb comportaments (C_1, C_2, \dots); amb la missió; amb la imatge, etc.

7.4 SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

b. Procés de selecció

P R O C É S S E L E C C I Ó

0. ESCOLLIR LES OPCIONS ESTRATÈGIQUES QUE COMPLEIXEN TOTS ELS CRITERIS D'AVUACIÓ EN UN GRAU SUFICIENT

1. DESGLOSSAR CADASCÚ DELS CRITERIS EN DIVERSOS FACTORS QUE SE PONDEREN D'1 A 10 PEL GRUP DECISOR SEGONS LA SEUA IMPORTÀNCIA PER ESCOLLIR UNA ESTRATÈGIA I TENEN EL MATEIX VALOR PER A TOTES LES OPCIONS.

2. ATRIBUIR A CADA FACTOR UNA PUNTUACIÓ DE 1 A 5 (molt poc/ poc/ normal/ molt/ moltíssim) SEGONS EL GRAU EN QUE LA OPCIÓ ESTRATÈGICA PERMET APROFITAR AQUEST FACTOR.

3. MULTIPLICAR AQUESTES DUES VALORACIONS PER A CADA FACTOR I OPCIÓ, SUMANT-SE ELS RESULTATS A NIVELL DE CRITERI.

4. OBTENIR UNA PUNTUACIÓ TOTAL PER A CADA OPCIÓ ESTRATÈGICA, SUMANT ELS RESULTATS PARCIALS EN CADA NIVELL.

NOTA PRÀCTICA:

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

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

7.4 SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

c. 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) Ponderació dels factors, idèntica per a cada opció (exemple. amb valors d'1 a 10)
- (2) Grau d'anfitament de cada factor, distint per a cada opció (valors segons escala)
- (3) Producte dels dos valors anteriors

7.4 SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

d. Crítiques al model racional

❖ Suposats:

1. En moltes ocasions els objectius no estan totalment definits i/o canvien al llarg del temps.

[versus OBJECTIUS QUANTIFICABLES O MENSURABLES]

2. Les persones solen buscar informació i alternatives de manera desordenada i oportunista.

[versus CRITERIS OBJECTIUS O DIRECTES]

3. L'anàlisi d'alternatives i les decisions són producte dels procediments usats.

[versus ANÀLISI SISTEMÀTICA O COMPLETA]

❖ Perspectives:

MODEL	OBJECTIUS
a. Racionalitat limitada	Satisfacció v. Optimització
b. Racionalitat grupal	Consens v. Imposició
c. Estratègies emergents	Aprenentatge v. Planificació
d. Sort o atzar	Sorpreses v. Previsió

❖ **Condicionants:** Les característiques del model d'avaluació d'estratègies dependrà dels següents factors:

○ L'EQUIP D'ESTRATEGUES:

* **Conflicte d'objectius (indirecte)**

○ LA NATURALESA DE LA DECISIÓ:

* **Incertesa (indirecte)**

* **Importància de la decisió (directe)**

○ EL CONTEXT ORGANITZATIU:

* **Tamany de l'organització (indirecte)**

* **Tipus de control (directe)**

* **Amenaça competitiva (directe)**

Tema 8a.

Implementació d'estratègies

Assignatura: *Direcció Estratègica de l'Empresa*

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 8a. Implementació d'estratègies

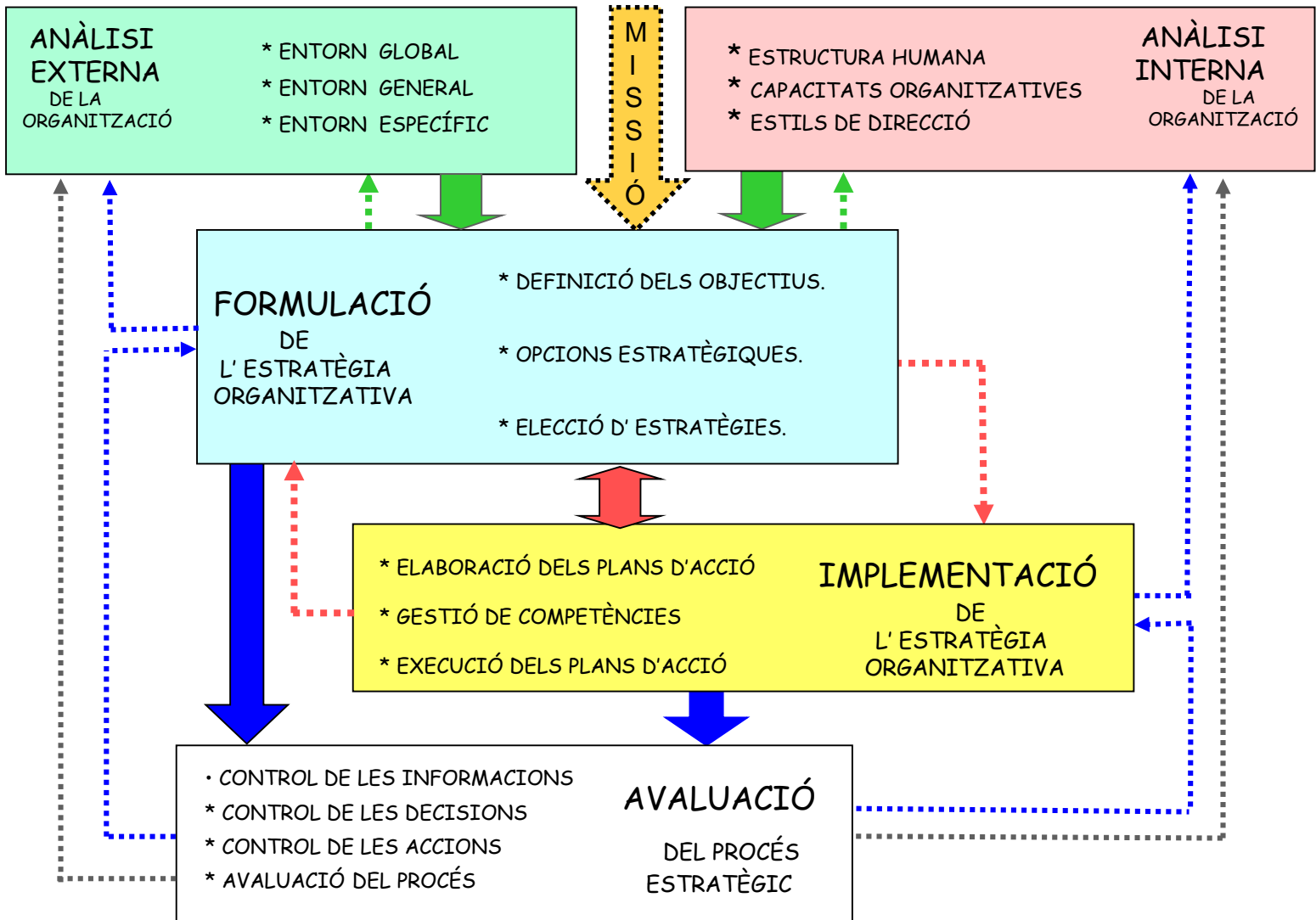
ÍNDEX

- 8.1. Estratègies funcionals
- 8.2. Plans d'acció: Polítiques funcionals
- 8.3. Plans d'acció: Sistemes actuals

BIBLIOGRAFIA

- Johnson, G, Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice Hall, Madrid. Capítol 8.
- Gido, J. i Clemens, J.P. (2013): *Administración exitosa de proyectos*. On line en <http://www.freelibros.org>.
- Guerras, L.A. i Navas J.E. (2016): *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Teoría y Aplicaciones. Thompson - Civitas, Madrid, edició-e. Capítol 9.
- Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Capítol 8.

Procés estratègic integrat



8a.1 ESTRATÈGIES FUNCIONALS

a. Introducció

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

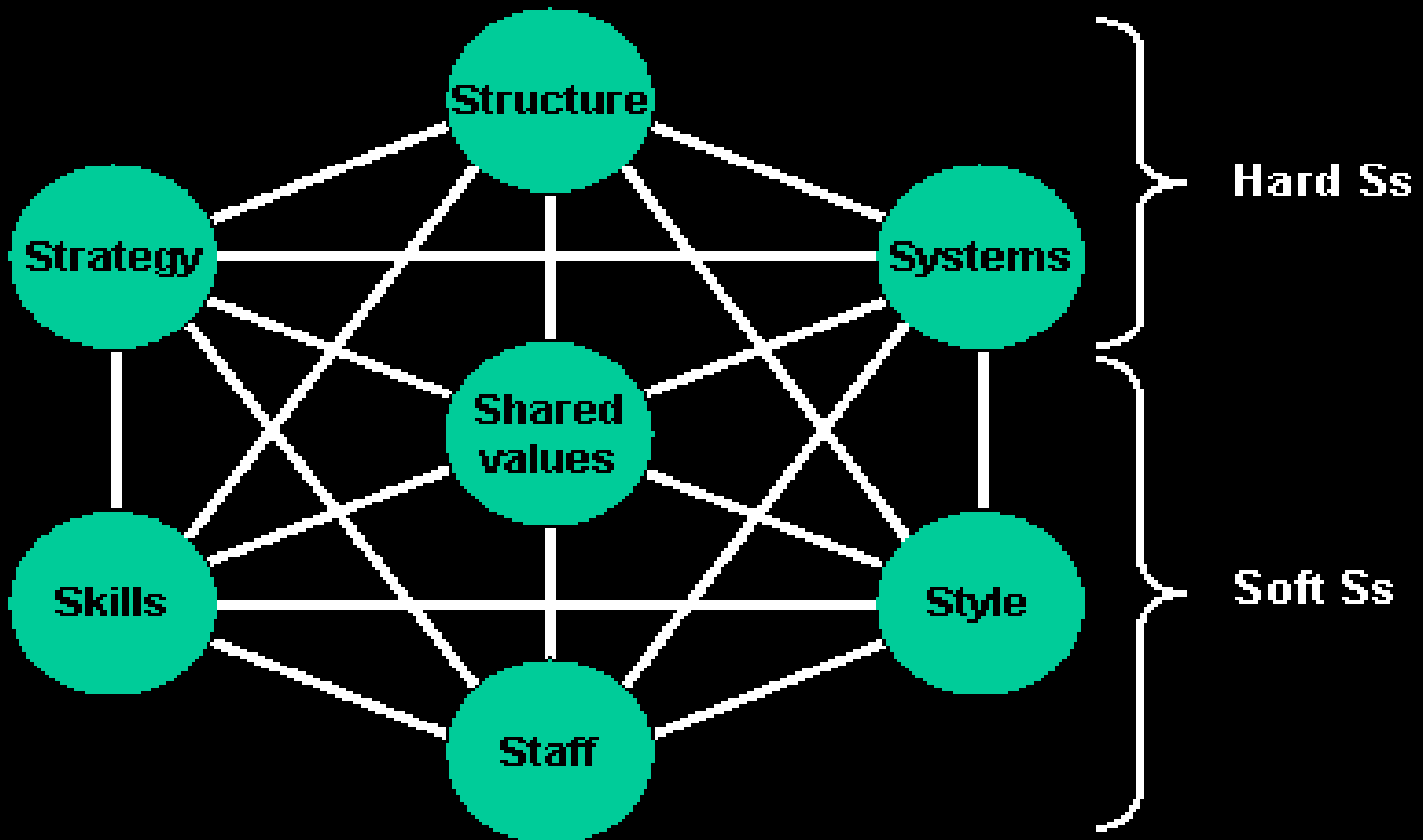
L'èxit de l'estratègia sols es pot garantir quan s'escull l'estratègia general sabent, alhora, que podem implantar-la de manera excel·lent; mitjançant la definició de les estratègies funcionals i de les polítiques i pràctiques corresponents a cadascuna d'elles.

Quan s'utilitza l'enfocament estratègic, ambdues fases del procés de direcció es 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** duu quasi inevitablement a un problema de millora organitzativa que busca l'eficiència i necessita competències de gestió relacionades amb les accions.

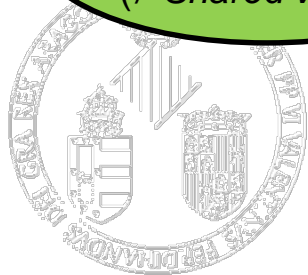
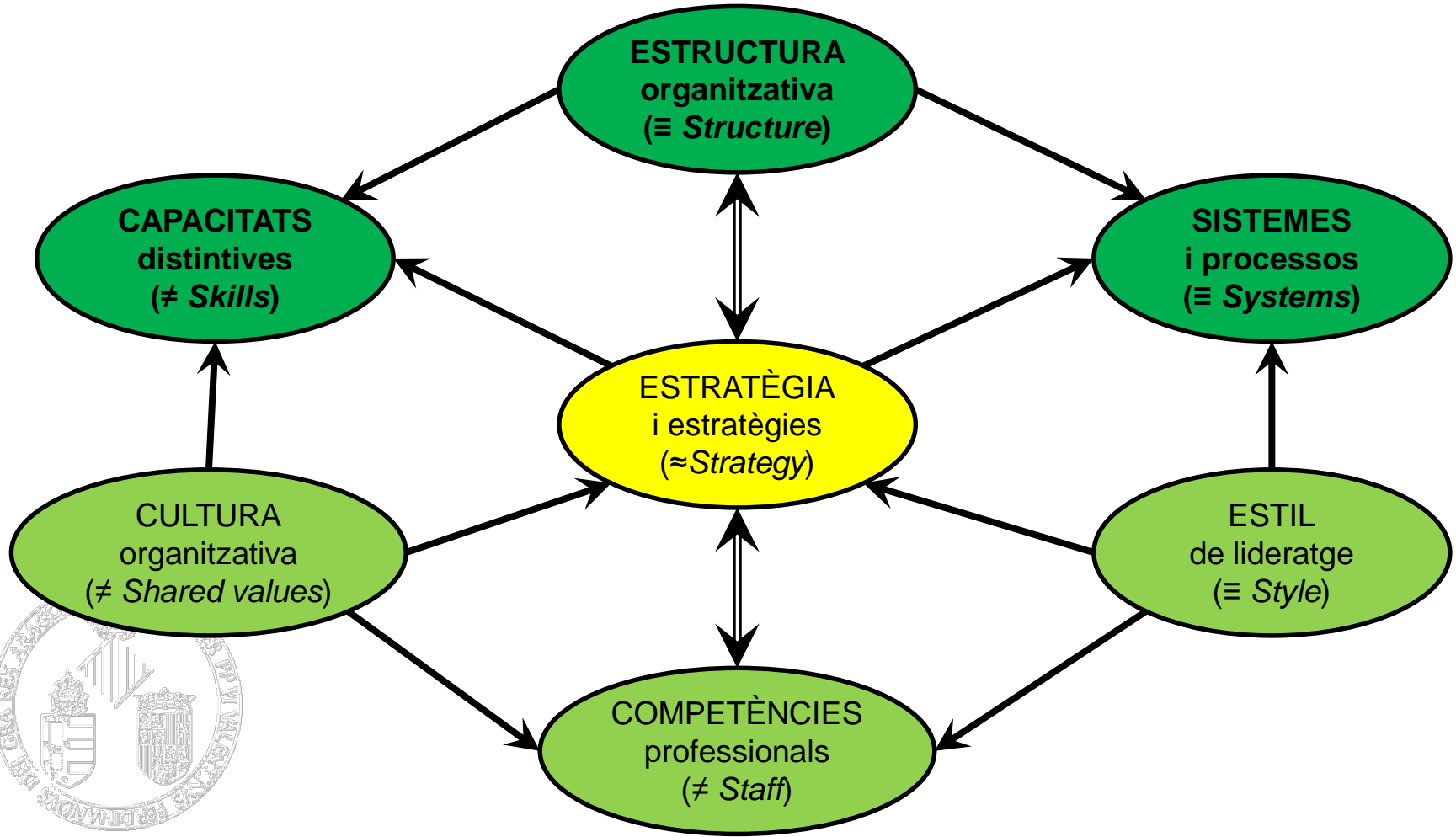
The Seven-Ss

– a Framework for Analyzing and Improving Organizations



8a.1 ESTRATÈGIES FUNCIONALS

b. Elements (actualització)



8a.1 ESTRATÈGIES FUNCIONALS

c. Problemes

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

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA | (mecànica <i>versus</i> orgànica) |
| 2. RECURSOS HUMANS | (subordinació <i>versus</i> cooperació) |
| 3. CULTURA EMPRESARIAL | (autoritària <i>versus</i> democràtica) |
| 4. SISTEMES DE RECOLZAMENT | (tècnics <i>versus</i> polítics) |

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

A. En la pròpia fase:

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

B. En la resta del procés:

- ❖ Factors de l'entorn no previstos .
- ❖ Ineficaç coordinació per part dels directius.
- ❖ Inadequada avaluació per falta d'informació.

8a.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

8a.1 ESTRATÈGIES FUNCIONALS

e1. Estratègies de Recursos Humans

**Dimensió
ECONÒMICA**

**Dimensió
POLÍTICA**

**Dimensió
ORGANITZATIVA**

**ESTRATÈGIA
de RR.HH.**

1. CRITERI DE MOTIVACIÓ

S'abasten els objectius empresarials mitjançant PREMIS i CÀSTIGS.

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

Sistema de TREBALL NORMALITZAT i treballs senzills i repetitius.

1a. ESTRATÈGIA DE CONTROL

Els objectius de cada membre s'obtenen amb diferents tipus de COMPENSACIONS.

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

TREBALL POLIVALENT de tots els membres, enfocat a resultats.

1b. ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS

2. CRITERI DE CAPTACIÓ-CAPACITACIÓ

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

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

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

2a. ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

LA EMPRESA INVERTEIX en capacitació per obtenir les competències que li interessien.

El/la 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.

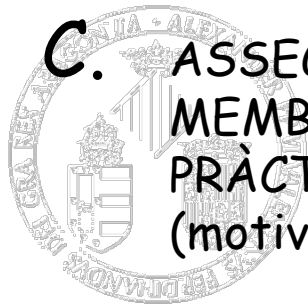
2b. ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

8a.1 ESTRATÈGIES FUNCIONALS

e2. La DRH en la implantació de l'estratègia general

PER ACONSEGUIR LA POSADA EN MARXA DE L'ESTRATÈGIA GENERAL EN LES DIFERENTS 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 A 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 ADQUIRIR-LES (captació), PER ESTIMULAR-LES (motivació) I PER DESENVOLUPAR-LES (capacitació).



8a.2 PLANS D'ACCIÓ (polítiques funcionals)

a. Definicions

El sistema de planificació, a través dels plans d'acció i els seus desenvolupaments mitjançant programes i/o pressupostos, proporciona els instruments necessaris per poder determinar quins, quan i com deuen executar quina part de l'estratègia general o corporativa (**estratègies funcionals**).

Aquest és un **concepte de planificació** en "sentit estRICTE" que és el que s'utilitza en el marc de la Direcció Estratègica; i duu implícites las següents idees:

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

8a.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, a etapes que cal complir, a recursos distribuïts entre diversos responsables, a terminis que no hi ha que sobrepassar" (THIÉTART, 1984).

ELEMENTS:

1. OBJECTIUS OPERATIUS

Formular-los prenent com 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

Establir-les conjuntament per tota la línia jeràrquica i cal que tinguin terminis d'execució determinats per limitar els costos de la implantació (vore exemple baix).

3. ASSIGNACIÓ DE RECURSOS

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

4. CRITERIS D'AVUACIÓ

Cal definir indicadors tant dels recursos destinats (control pressupostari) como de la qualitat d'execució de les accions (satisfacció de clients) 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.

8a.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 DEU TROBAR **EL SEU PROCEDIMENT ESPECÍFIC**; PERÒ COM A MÍNIM TINDRÀ QUE:

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 EXECUTAR LES ACCIONS OPERATIVES ANUALS.**
3. Inclou el següent:
 - 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.**

■ PPBS

El **pressupost per programes**, més conegut per les sigles PPBS (inicials de Planning, Programming, Budgeting i System), constitueix una nova filosofia pressupostària que implica una ruptura amb la concepció tradicional del pressupost públic. Durant la dècada de 1970 es va estendre el seu ús 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 ve a ser el pla operatiu o concreció anual del pla estratègic a mitjà i a llarg termini, de caràcter plurianual. De l'execució i control del pressupost anual es dedueixen normalment conclusions o ensenyaments útils per revisar les previsions i prescripcions dels plans d'acció, quan això resulta procedent.

■ PPBS

Pla (*planning*):

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

Programa (*programming*):

- ❑ Conjunt d'accions concretes i seqüencials que cal desenvolupar per aconseguir un objectiu concret.
- ❑ Especifica l'ordre en que cal realitzar-les, qui cal que faça cadascuna, amb quins mitjans o recursos materials i el temps necessari per fer-les.
- ❑ La desagregació del pla per programes no segueix l'estructura organitzativa (funcions), sinó que s'utilitza cada objectiu com a referència (projectes).
- ❑ Són a mig termini i cal fer pressupostos diferenciats.

Pressupost (*budgeting*):

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

■ PPBS

Avantatges:

- Permet connectar l'estratègia i els objectius amb els pressupostos de forma rigorosa i continua.
- Permet una gestió eficient al 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 en descompondre activitats complexes i interrelacionades en programes autònoms dirigits a aconseguir un únic objectiu.
- Problemes de compatibilitzar una planificació per programes amb l'estructura per funcions.
- Amb una planificació tant detallada, es facilita molt el control, però no tant l'execució del pressupost, del programa o del pla de cada projecte.

EN DEFINITIVA, PER 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.

Còm abastar-los?

En ocasions, la consecució d'**objectius** específics
requereixen l'establiment de **projectes**
que cal que siguin **gestionats** adequadament

8a.3 PLANS D'ACCIÓ (sistemes actuals) b2. Gestió de projectes

Tot l'apartat basat en:

Gido, J. i Clements, J.P. (2013): *Administración Exitosa de Proyectos*. On line en <http://www.freelibros.org>

■ **Concepte:**

- Existeixen múltiples definicions. Per exemple: *“Un projecte és un esforç per aconseguir un objectiu específic mitjançant una sèrie especial de activitats interrelacionades i la utilització eficient dels recursos”*.

■ **Característiques:**

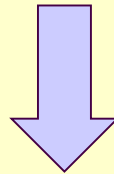
- Cal tindre un objectiu (resultat o producte esperat).
- Se du a terme mitjançant activitats interdepenents.
- S'utilitzen diversos recursos en la seua implementació.
- Posseeix un marc temporal específic.
- Pot ser un esforç únic o que es realitza una sola vegada (si es repeteix, requereix adaptacions).
- Posseeix un client.
- Suposa assumir un cert grau d'incertesa.

■ **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 bastant específic, a petició d'un client important .
- Construir un centre comercial/urbanització/parc.
- Muntar una obra teatral/concert.
- Organitzar un esdeveniment: Conferència, congrés, etc.
- Dissenyar un programa de modificació de l'ensenyament per a estudiants de grau mitjà/universitari.

■ Limitacions:

- L'abast del projecte (que el treball es desenvolupe acomplint amb 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 aconseguir la satisfacció del client el projecte caldrà assolir l'abast previst, en la data prevista i sense excedir el pressupost.
- Per aconseguir-ho, una estratègia de planificació i de comunicació adequada es fonamental, sent responsabilitat de qui dirigeix el projecte.

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

- Identificació d'una nova necessitat
- Elaboració d'una proposta de solució
- Realització del projecte en temps i forma
- Avaluació de tot el cicle
- Finalització del projecte

**ÚS DE
FERRAMENTES**

Alguns **exemples:**

- Anàlisi cost/benefici.
- Identificació i selecció d'alternatives.
- Judici d'experts i decisió consensuada.
- Tècniques de *breakdown* o desglossament.
- Gràfic P.E.R.T. (seqüenciació i durada d'activitats)
- Diagrames de xarxa amb connectors.
- Gràfic de Gantt (periodificació del projecte)
- Sistemes d'estimació i modelització de costos

■ Consideracions:

- La gestió de projectes ajuda al *senior manager* a implantar canvis més o menys “innovadors” en l'organització, evitant las 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 projectes, per exemple:
 - ✓ El desenvolupament d'un nou producte.
 - ✓ Redisseny organitzatiu.
- Es creen rols i responsabilitats distintes dels establerts en la jerarquia, començant des de zero i dirigint-se 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 diferents projectes cal que estiguen interconnectats, per aprofitar les sinèrgies positives.
- Els projectes no tenen que ser a molt llarg termini; és millor utilitzar projectes seqüencials que es van reemplaçant en el mitjà o, si cal, en el curt termini.
- Requereixen canvis estructurals cap a:
 - ✓ Estructures matricials.
 - ✓ Estructures d'equips de treball.

Tema 8b:
Avaluació del procés estratègic

Assignatura: ***Direcció Estratègica de l'Empresa***

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 8b. Avaluació del procés estratègic

ÍNDEX

8b.1. Control estratègic

8b.2. Sistemes de planificació-control

8b.3. Sistemes de informació-comunicació

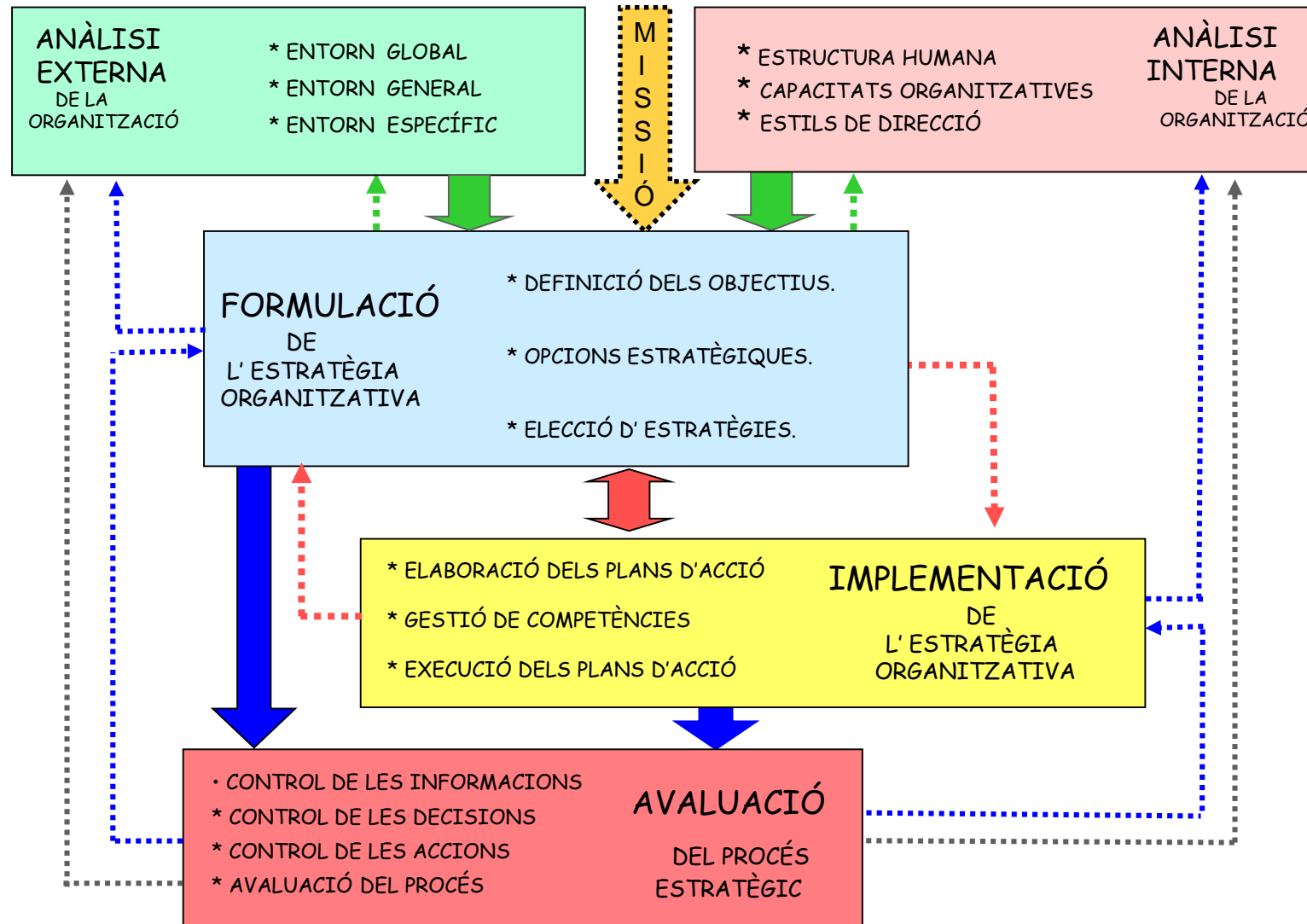
BIBLIOGRAFIA

Guerras, L.A. i Navas J.E. (2016): *La Dirección Estratégica De La Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Thompson - Civitas, Madrid, edición-e. Capítol 9.

Johnson, G. et al. (2010): *Fundamentos de estrategia*. Prentice-Hall, Madrid, Capítol 8.

Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Capítol 8.

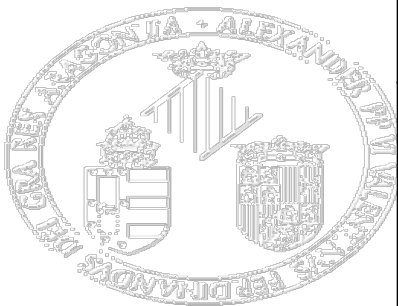
Procés estratègic integrat



8b.1. CONTROL ESTRATÈGIC

a1. Evolució del control en l'empresa

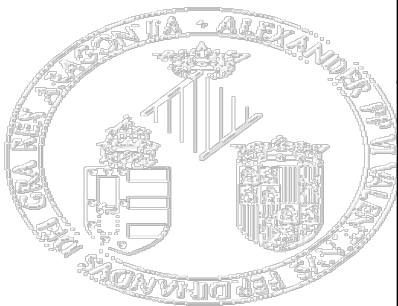
CARACTERÍSTIQUES	ETAPA I Direcció per extrapolació <i>(Planificació a llarg termini)</i>
ENTORN	ESTABLE: <ol style="list-style-type: none">1. Sense canvis estructurals2. Substancialment, previsible (pla general o central)
OBJECTIUS	QUANTITATIUS <ol style="list-style-type: none">1. Ajustar l'assignació de recursos2. Aconseguir l'eficiència
TIPUS DE CONTROL	CONTROL DE GESTIÓ: <ol style="list-style-type: none">1. Utilitza tècniques internes i externes2. Verifica l'execució dels plans d'acció
DEFINICIÓ	<i>“ El control és un procés, pel qual els directius asseguren l'obtenció de recursos y la seua utilització eficaç i eficient, en el compliment dels objectius de l'organització”.</i> (Anthony, 1965)



8b.1. CONTROL ESTRATÈGIC

a2. Evolució del control en l'empresa

CARACTERÍSTIQUES	ETAPA II Direcció per anticipació <i>(Planificació estratègica)</i>
ENTORN	INESTABLE: <ol style="list-style-type: none">1. Canvis nous i ràpids2. Suficientment previsible (estratègia deliberada)
OBJECTIUS	ESTRATÈGICS <ol style="list-style-type: none">1. Utilitzar les fortaleses i superar les debilitats de l'organització2. Salvar les amenaces i aprofitar les oportunitats de l'entorn
TIPUS DE CONTROL	CONTROL DE L'ESTRATÈGIA: <ol style="list-style-type: none">1. Amplia el control de gestió a totes les funcions2. Avaluació d'alguns elements estratègics
DEFINICIÓ	“ El control [de l'estratègia] està centrat en saber si l'estratègia s'implementa tal com es va planificar i si els resultats estratègics són els desitjats”. (Schendel i Hofer, 1979)



8b.1. CONTROL ESTRATÈGIC

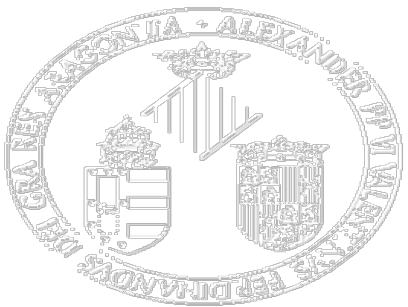
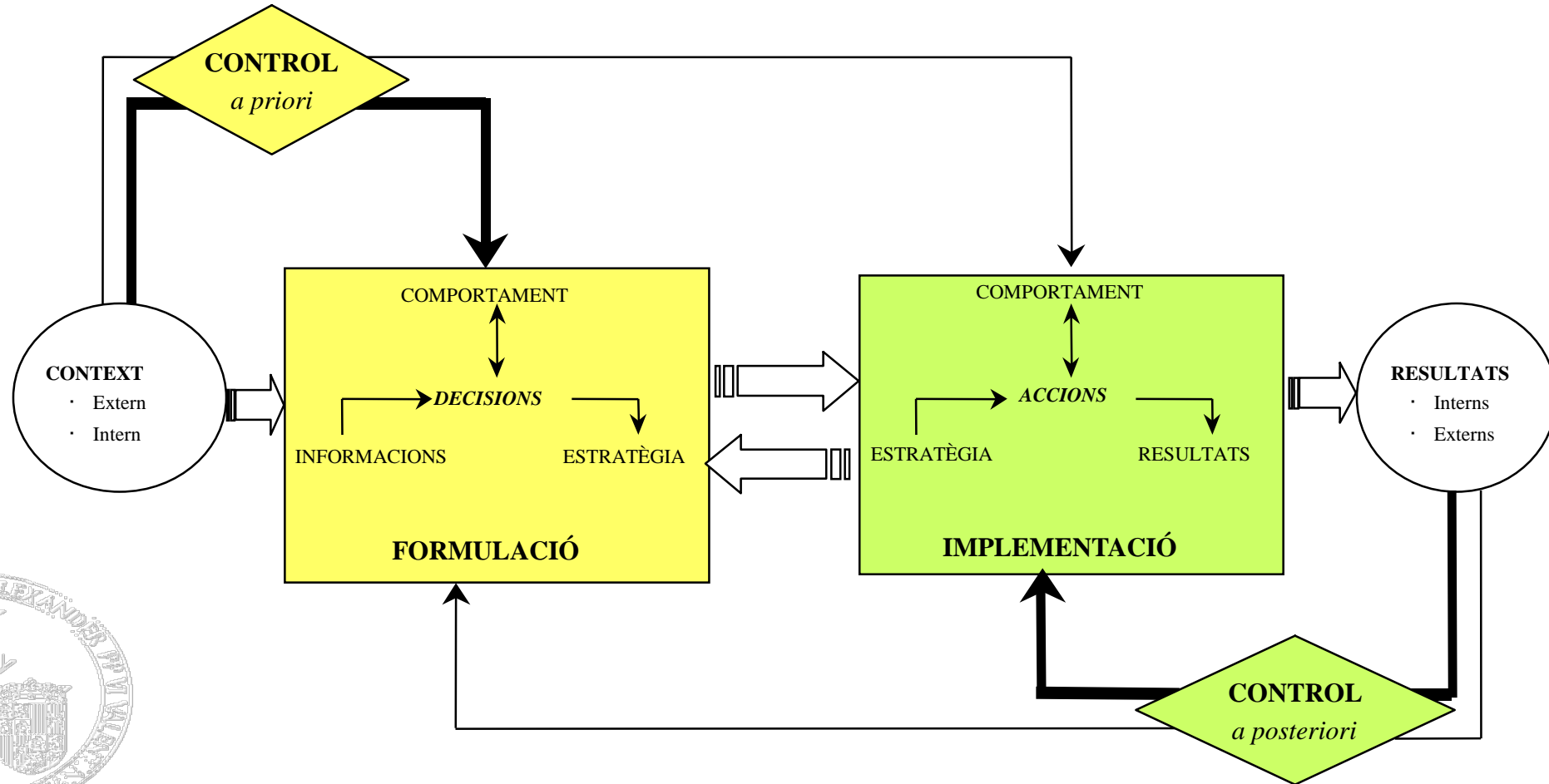
a3. Evolució del control en l'empresa

CARACTERÍSTIQUES	ETAPA III Direcció per respostes <i>(Direcció estratègica)</i>
ENTORN	TURBULENT: <ol style="list-style-type: none">1. Canvis ràpids, incerts i hostils (complexitat)2. Baixa o nul·la predictibilitat (sorpreses) (estratègies emergents)
OBJECTIUS	MÚLTIPLES <ol style="list-style-type: none">1. Poden ser de caràcter interns/externs; quantitativus/qualitatius; etc.2. Successius ajustos als canvis de l'entorn i de la mateixa organització.
TIPUS DE CONTROL	CONTROL ESTRATÈGIC: <ol style="list-style-type: none">1. Avaluació i control de tot el procés estratègic2. Fonament de la continua presa de decisions3. Coordina les accions necessàries per afrontar els problemes
DEFINICIÓ	<i>“ El control estratègic estableix els criteris per definir una actuació estratègica, motiva als directius a obtenir els 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)</i>



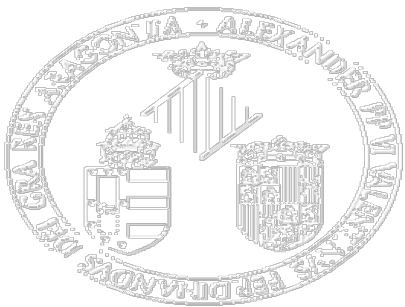
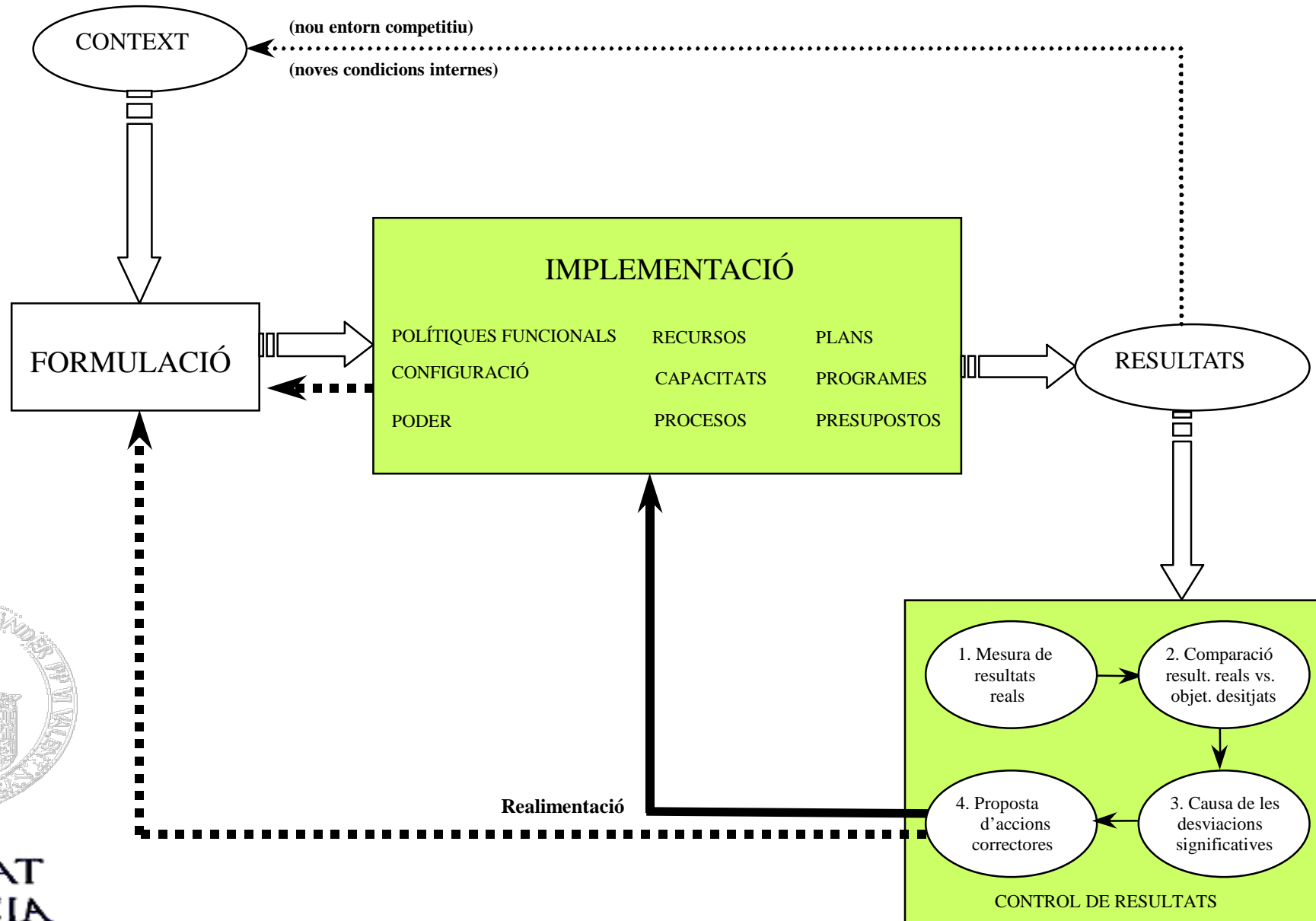
8b.1. CONTROL ESTRATÈGIC

b1. Model integrat



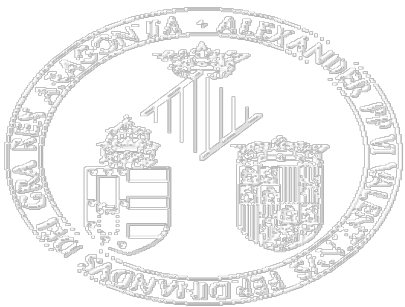
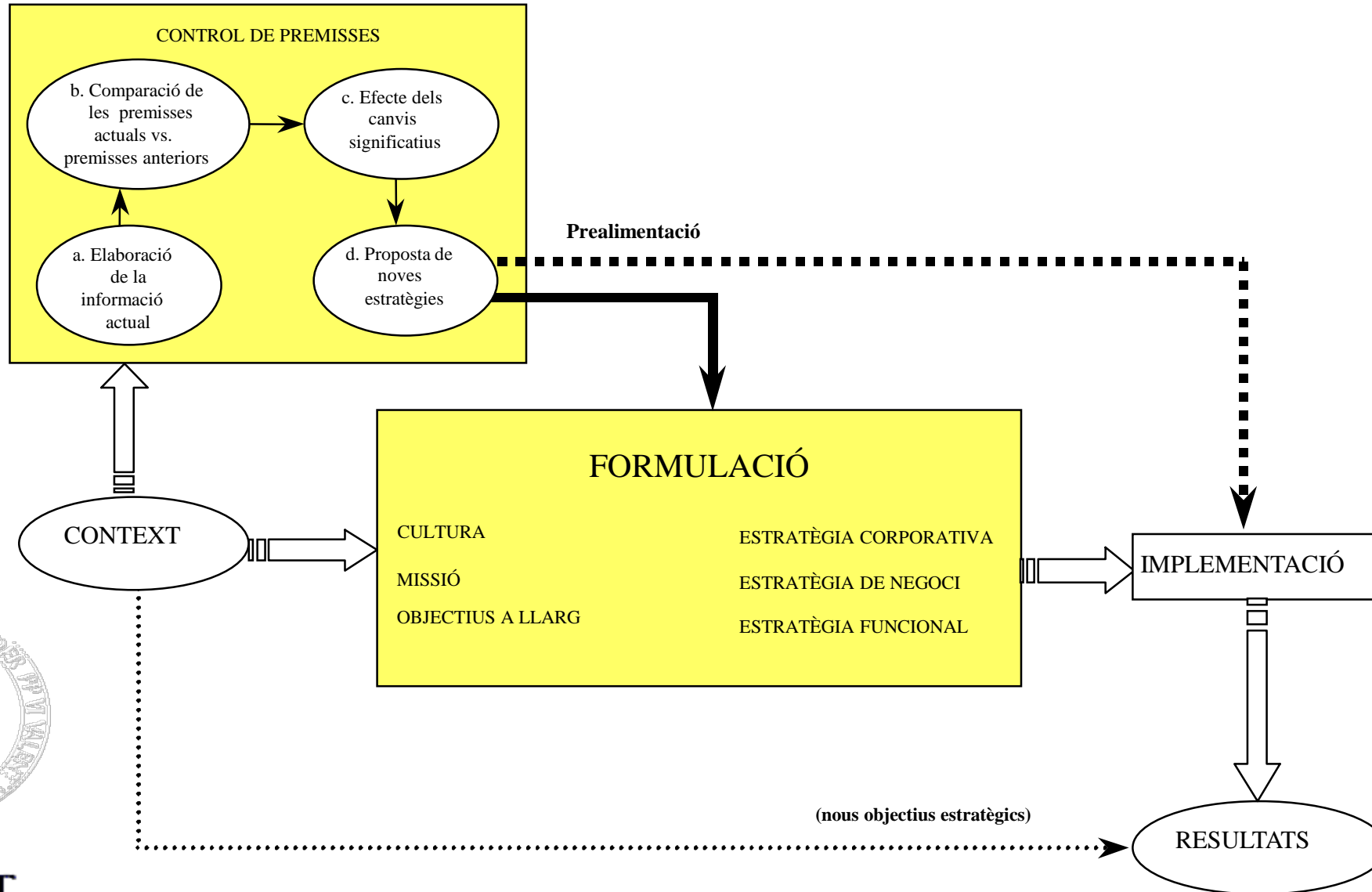
8b.1. CONTROL ESTRATÉGIC

b2. Control a posteriori

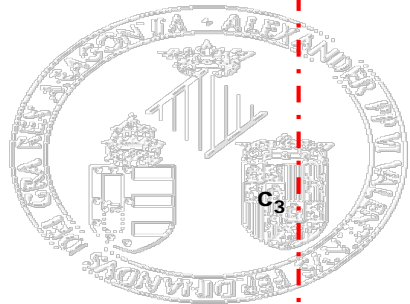
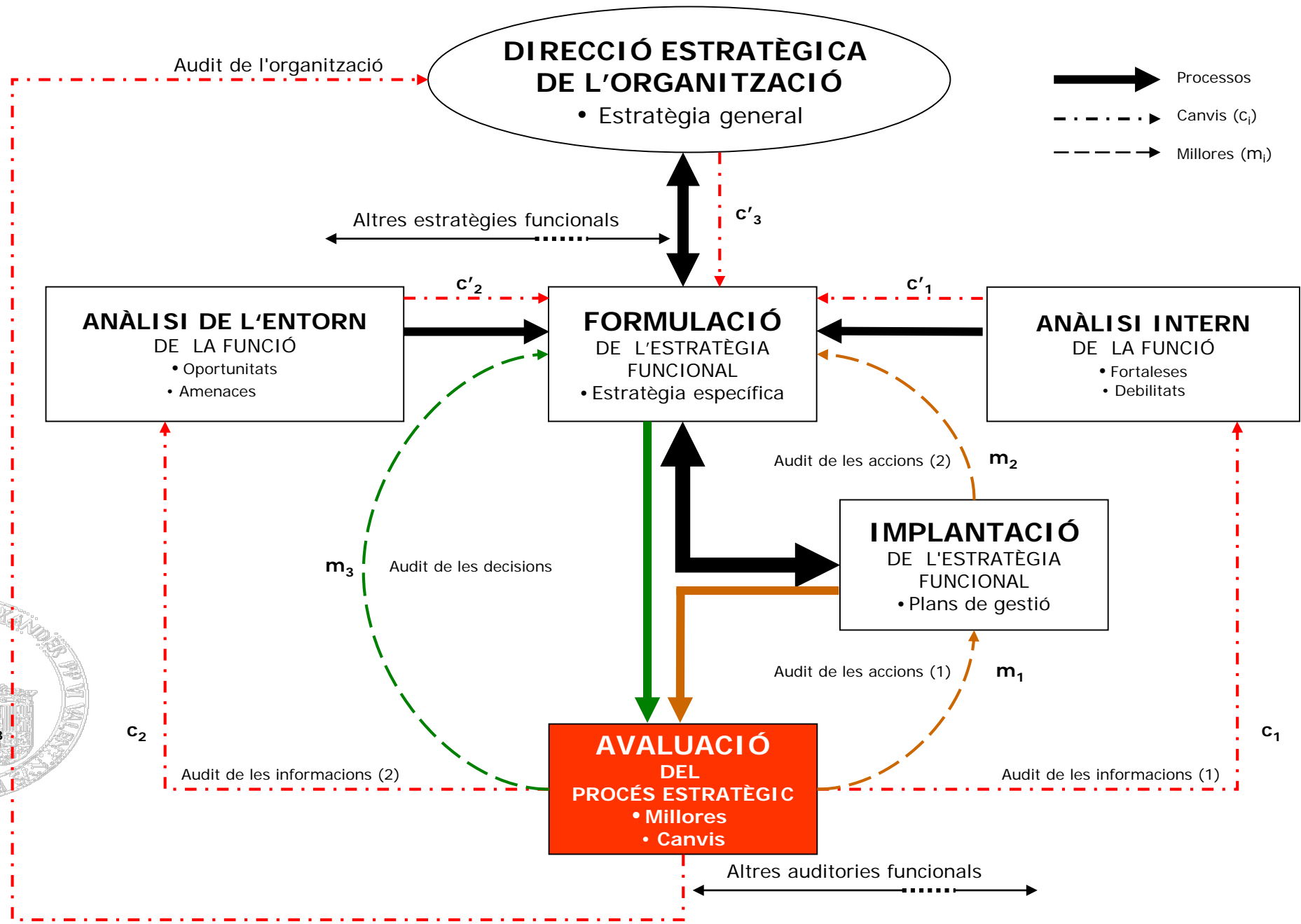


8b.1. CONTROL ESTRATÉGIC

b3. Control a priori



8b.1. CONTROL ESTRATÈGIC



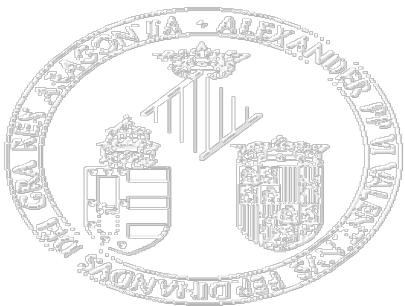
- **Són els sistemes formals que abasten tant la planificació com el control de la implementació de les estratègies (corporativa i funcionals).**
- **Serveixen per a:**
 - ✓ Especificar el resultat desitjat en algun moment futur,
 - ✓ Establir camins que permeten aconseguir-ho,
 - ✓ Proporcionar elements de referència (estàndards/indicadors) que permeten comprovar si els objectius s'han aconseguit.
- **Els dos sistemes més importants són:**
 1. *Direcció Per Objectius (DPO)*
 2. *Quadre de Comandament Integral (QCI)*
(Material a banda: Text en RODERIC)



1.1 Direcció per Objectius (DPO)

Característiques:

- Persegueix l'AUTOCONTROL dels empleats i fomenta la seua **MOTIVACIÓ**.
- És una **FILOSOFIA** que dóna suport a una direcció participativa.
- Permet **DESAGREGAR** els objectius generals en subobjectius assignats a les unitats que integren l'organització.
- Els subobjectius a aconseguir són fruit d'una **NEGOCIACIÓ** entre el superior jeràrquic i els directius subordinats.
- Els directius també han de presentar **CÓM** aconseguiran els objectius i amb quins recursos.
- Permet una **FÀCIL COMPROVACIÓ** de la contribució de cada unitat (i del seu directiu) als objectius generals de l'organització.
- Es vincula als **SISTEMES D'INCENTIUS** (salari variable) i **PLANS DE CARRERA** (avaluació del treball).
- Requereix el concurs de **TOTA** la línia mitjana (o directius funcionals).



1.2 Direcció per Objectius (DPO)

Components bàsics:

- ❖ **Definició d'objectius.** Es realitza en tres etapes:
 - Definir les àrees de responsabilitat per a l'èxit a LT de l'empresa (innovació, rendibilitat, productivitat, actitud i desenvolupament dels empleats, responsabilitat social).
 - Determinar com seran mesurades les àrees (p. ex. nombre de patents, *Return on Assets* (ROA), nombre d'unitats venudes, etc.).
 - Fixar els objectius i subobjectius per mesurar resultats.
- ❖ **Desenvolupament de plans d'acció:**
Seqüències de tasques que condueixen a aconseguir els objectius.
- ❖ **Realització de revisions periòdiques:**
Supervisió de les accions en els diferents nivells.
- ❖ **Avaluació anual dels resultats:**
Com la revisió periòdica, però de major amplitud i enfocament integrador.



2.1 Quadre de Comandament Integral (QCI) o Balanced Scorecard (BSC)

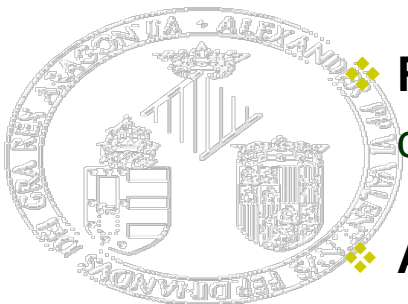
És un model de planificació-control que permet descompondre l'estratègia de l'empresa en objectius estratègics relacionats (visió estratègica); mesurats a través d'indicadors i lligats a uns plans d'acció (iniciatives) que permeten controlar ("alinear") el comportament dels membres de l'organització.

- Objectiu: Concreció i posada en marxa de l'estratègia.
- Relaciona i complementa els objectius emanats des de la mateixa estratègia implementant un sistema d'indicadors i plans d'acció (iniciatives).
- Permet coordinar diferents aspectes de la implementació en el nivell funcional i adequar el comportament de les persones a l'estratègia organitzativa.
- Ajuda a detectar les deficiències de gestió i els aspectes que s'estan gestionant bé (sistema de seguiment i control).

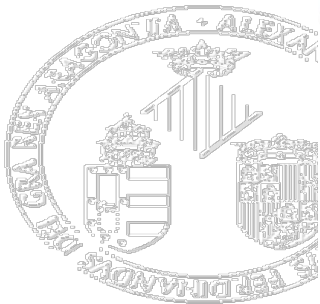


2.2 Quadre de comandament integral (Elements)

- ❖ **Mapa estratègic:** Conjunt d'objectius estratègics connectats a través de relacions causa-efecte. Vàries àrees o perspectives per fixar objectius (transparència següent).
- ❖ **Indicadors i metes:** Mesures a utilitzar i resultats desitjats.
- ❖ **Iniciatives estratègiques:** Plans d'acció en el nivell funcional, en els quals se centrarà l'organització per aconseguir els seus objectius.
 - També poden tenir els seus propis **indicadors** per al seguiment.
 - S'analitza l'impacte de les accions o iniciatives en la consecució dels objectius.
- ❖ **Responsables i recursos:** Persones encarregades del control de l'acompliment de cada objectiu, indicador i iniciativa, amb l'assignació de recursos corresponent.
- ❖ **Avaluació directiva complementària:** Reflexió estratègica.

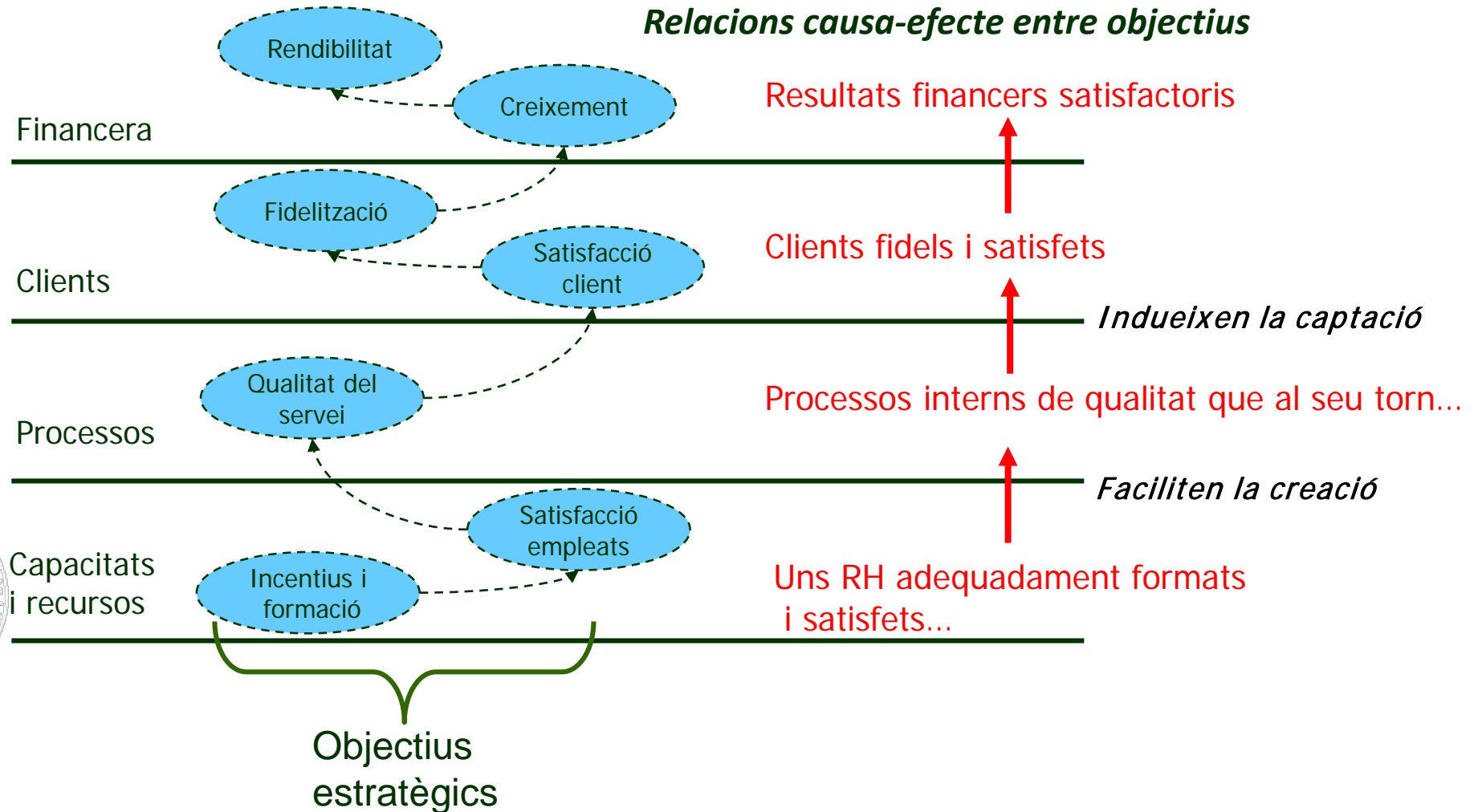


2.3 Quadre de comandament integral (Perspectives)



2.4 Quadre de comandament integral (Mapa)

Mapa estratègic



❖ LA INFORMACIÓ: UN RECURS CLAU EN EL PROCÉS ESTRATÈGIC

- La informació és la “matèria primera” de tot el procés estratègic.
- El sistema d'informació-comunicació és el sistema nerviós central de l'organització.
- Dissenyar o establir un sistema d'informació-comunicació no significa “informatitzar l'empresa”, sinó coordinar, integrar i comunicar la informació obtinguda i generada.

❖ DEFINICIÓ DE SISTEMA D'INFORMACIÓ

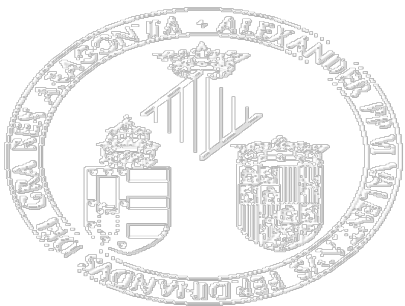
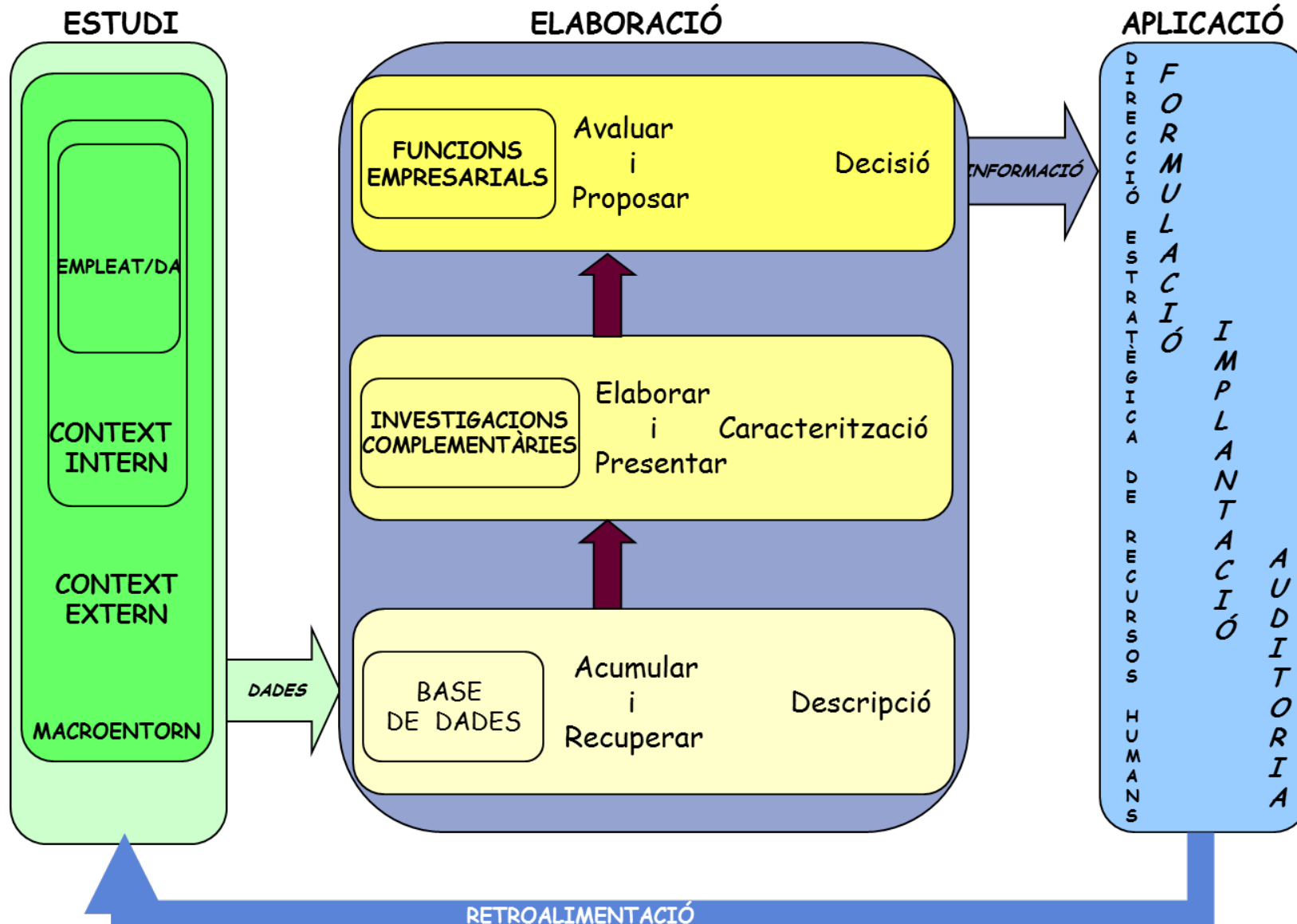
Sistema que recopila, processa i distribueix la informació necessària per al funcionament de l'organització, en tots els nivells i funcions d'aquesta, permet l'operativitat habitual de l'organització, i dóna suport a l'anàlisi, la planificació i la presa de decisions.

❖ COMPONENTS DEL SISTEMA D'INFORMACIÓ

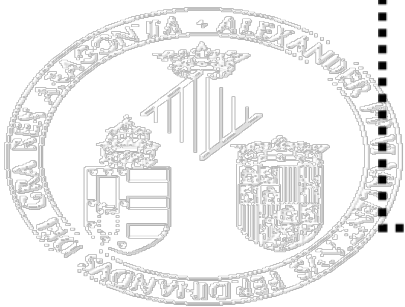
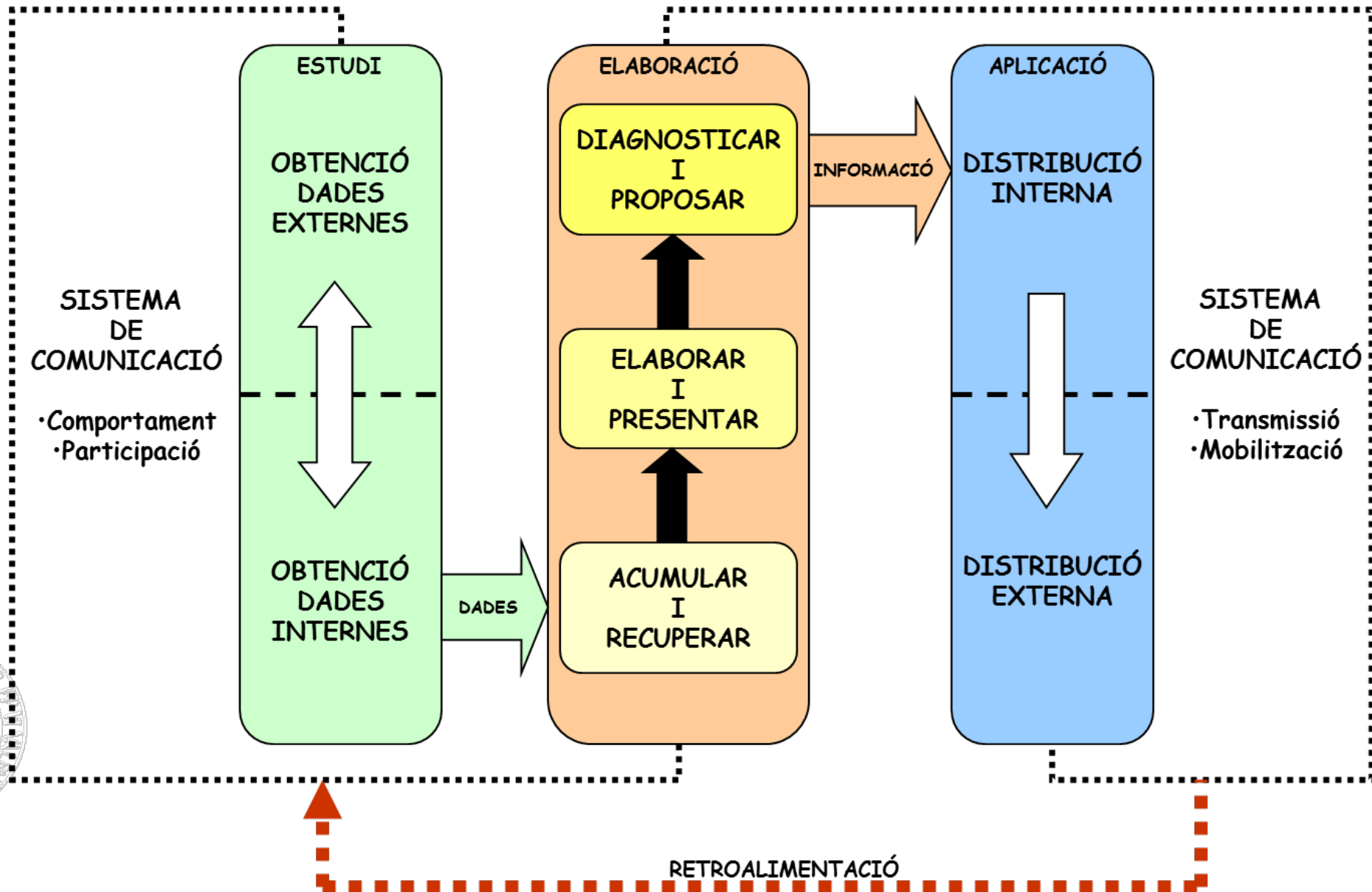
- **Usuaris:** Necessitats d'informació dels usuaris.
- **Dades:** Conjunts de dades estructurades sobre les quals opera el sistema.
- **Fonts de dades:** Plantilla, nòmines, Convenis, contractes, Memòries, informes, ...
- **Procés/procediment:** Recopilació (entrevistes, enquestes), processament o emmagatzematge (arxiu, digitalització), anàlisi (regressions, mitjanes), distribució (comunicació en línia, paper)...
- **Equips:** Eines i utensilis per a l'emmagatzemar, processar i distribuir la informació per tot el procés estratègic.



8b.3. Sistemes d'informació-comunicació



8b.3. Sistemes d'informació-comunicació



8b.3. Sistemes d'informació-comunicació



Un sistema d'informació conté dades sobre una organització i l'entorn que l'envolta.

Tres activitats bàsiques (entrada, processament i eixida) produeixen la informació que necessiten les empreses. La retroalimentació és l'eixida que es retorna a les persones o activitats apropiades en l'organització per avaluar i refinar l'entrada. Els actors contextuais, com ara clients, proveïdors, competidors, accionistes i agències reguladores interactuen amb l'organització i els seus sistemes d'informació.

8b.3. Sistemes d'informació-comunicació

TIPUS DE SISTEMA D'INFORMACIÓ

ESS (Executive support System)

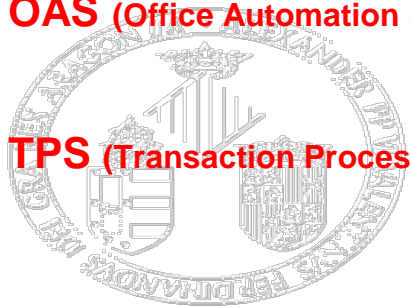
DSS (Decision Support System)

MIS (Management Information System)

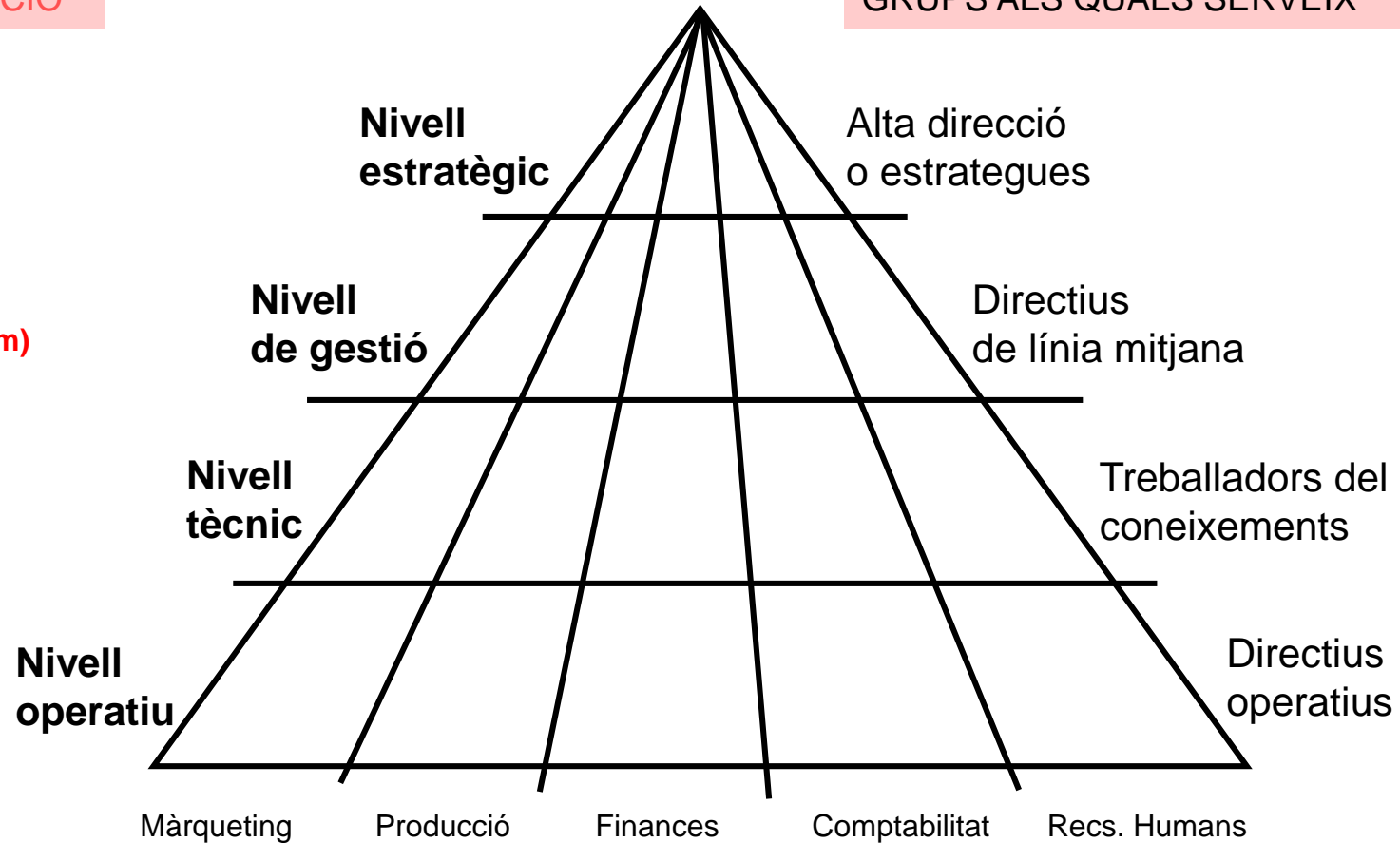
KWS (Knowledge Work System)

OAS (Office Automation System)

TPS (Transaction Processing Sys.)



GRUPS ALS QUALS SERVEIX



8b.3. Sistemes d'informació-comunicació

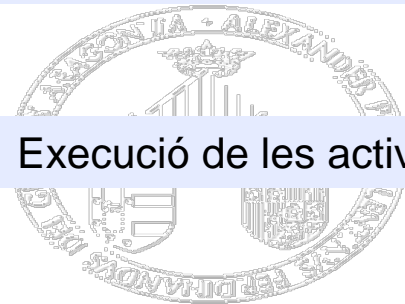
UTILITAT

Planificació i control estratègics

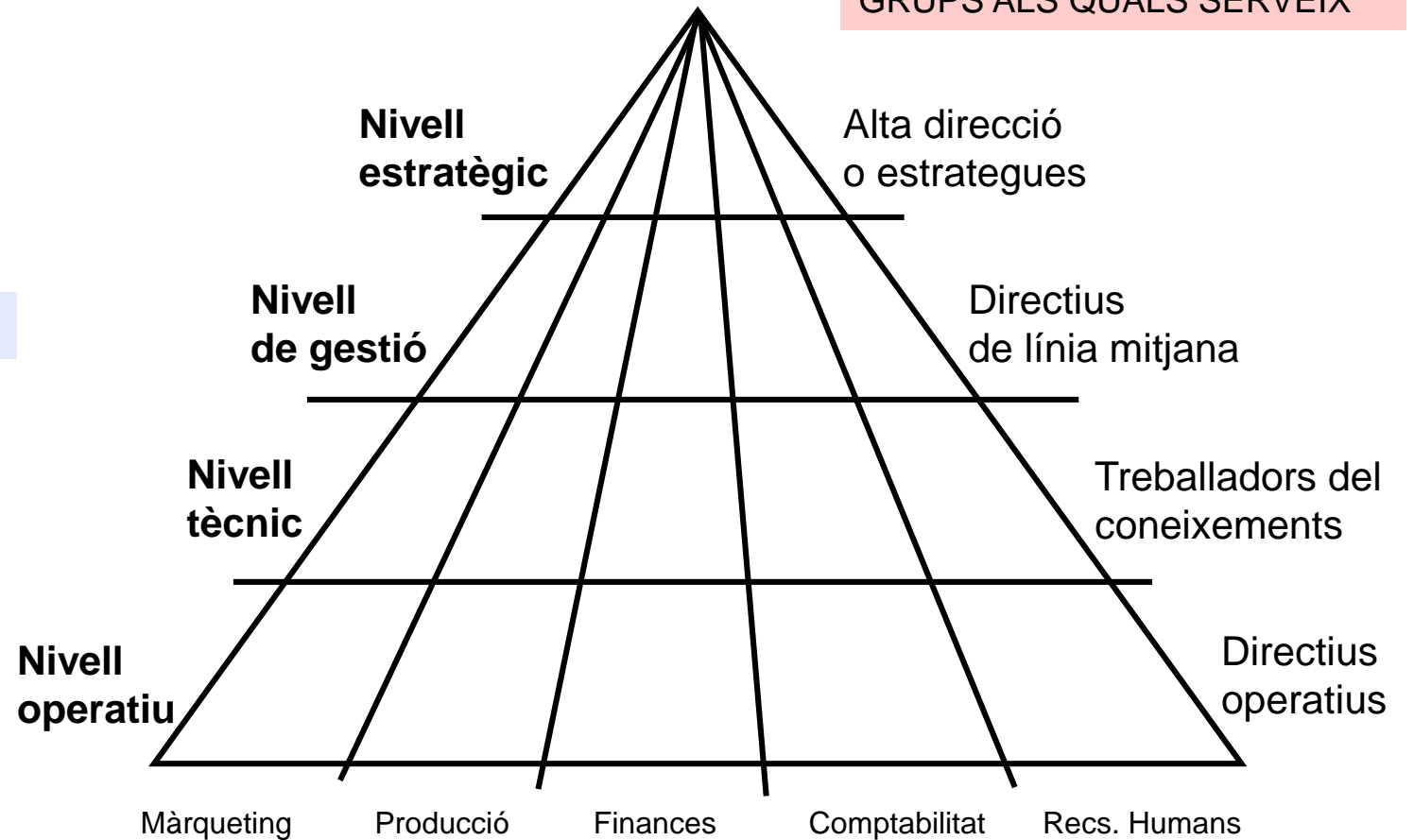
Implantació / Control de gestió / Seguiment

Investigar, organitzar, integrar, informar...

Execució de les activitats quotidianes



GRUPS ALS QUALS SERVEIX



8b.3. Sistemes d'informació-comunicació

TIPUS DE SISTEMES D'INFORMACIÓ

ESS (Executive Support System)

Sistemes en el nivell estratègic
Suport a la presa de decisions no estructurada.
Gràfics i tècniques avançades.

Explorar

DSS (Decision Support System)
MIS (Management Information System)

Sistemes en el nivell de gestió
DSS. Combinació de dades i models. Eines anàlisis. Pren decisions
MIS. Planificar; control; pren decisions. Informes rutinaris i d'excepcions.

DSS: analitzar

MIS: informar

KWS (Knowledge Work Systems)
OAS (Office Automation System)

Sistemes en el nivell tècnic o de coneixements
KWS. Sistemes que ajuden els treballadors a crear i integrar nous coneixements
OAS. Sistemes dissenyats per a incrementar la productivitat dels que treballen amb dades.

Elaborar

TPS (Transaction Processing System)

Sistemes en el nivell operatiu
Sistemes computeritzats que efectuen i registren rutines per a la marxa del negoci.

Processar

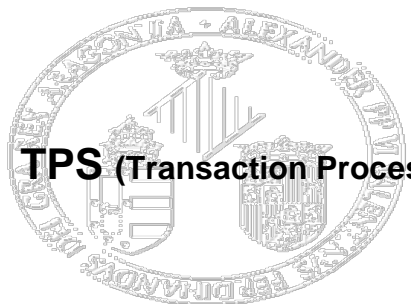
Màrqueting

Producció

Finances

Comptabilitat

Recursos Humans



SISTEMES DE PROCESSAMENT DE TRANSACCIONS (TPS)

- ✓ Sistemes computeritzats que efectuen i registren les transaccions diàries rutinàries de la marxa del negoci. Ex.: compres, vendes, comandes, nòmines, factures...
- ✓ Les tasques i decisions a les quals donen suport estan altament estructurades.

SISTEMES DE TREBALL DEL CONEIXEMENT (KWS) I SISTEMES D'OFICINA (OAS)

- ✓ **KWS:** Ajuden a treballadors de coneixements (enginyers, científics, advocats...). Promouen la creació de coneixements nous. Permeten realitzar models, gràfics...
- ✓ **OAS:** Ajuden a treballadors de dades (secretàries, comptables ...). Persegueixen un increment en la productivitat dels empleats, i donen suport a les activitats de coordinació i comunicació. Ex. processadors de text, correu electrònic...

SISTEMES D'INFORMACIÓ GERENCIAL (MIS)

- ✓ Donen suport a la planificació, control i presa de decisions (estructurades però no diàries o quotidianes). Ex.: elaboració de pressupost anual, control d'inventaris...
- ✓ Proporcionen informes i accés als registres d'acompliment actuals i històrics. Utilitzen les dades proporcionades pels sistemes TPS.
- ✓ Orientats a aspectes interns. Donen servei als directius intermedis.



SISTEMES DE SUPORT A LA PRESA DE DECISIONS (DSS)

- ✓ Donen suport a decisions semiestructurades difícils d'anticipar (Programac. producció si les vendes canvien, anàlisi de costos si els proveïdors apugen preus...)
- ✓ Ofereixen flexibilitat, adaptabilitat, resposta ràpida.
- ✓ Empren anàlisi de dades i eines de modelització avançades.
- ✓ Utilitzen informació de TPS i MIS i, sovint, fonts externes.
- ✓ Analitzen i condensen gran quantitat de dades.

SISTEMES DE SUPORT A EXECUTIUS (ESS)

- ✓ Donen suport a decisions no estructurades (planificac. inversions, planif. RH...).
- ✓ Incorporen informació interna (resums MIS i DSS) i externa (lleis, competidors...).
- ✓ Filtren, rastregen i resumeixen dades clau.
- ✓ La informació s'ofereix als alts executius per mitjà d'un portal, el qual utilitza una interfície web per presentar el contingut.



Tema 9: ***Relació estratègia-estructura***

Assignatura: ***Direcció Estratègica de l'Empresa***

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 9. Relació estratègia-estructura

ÍNDIX

- 9.1. Estructura Simple i estratègia
- 9.2. Estructura Maquinal i estratègia
- 9.3. Estructura Professional i estratègia
- 9.4. Estructura Divisional i estratègia
- 9.5. Estructura Adhocràtica i estratègia
- 9.6. Noves configuracions estructurals

BIBLIOGRAFÍA

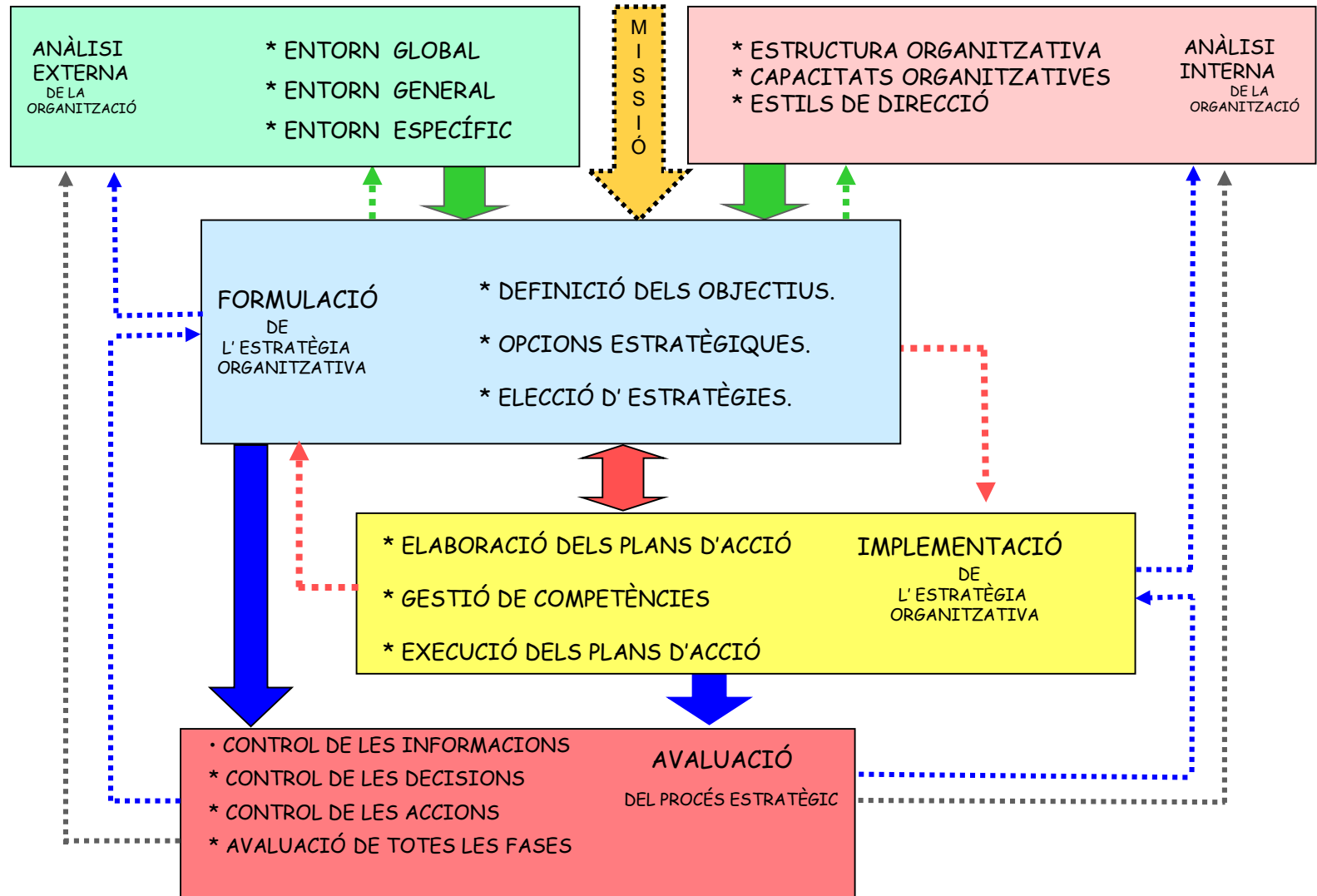
Mintzberg, H. (2012): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016): *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson- Civitas edición-e, cap. 15.

Grant, R.M. (2015): *Contemporary Strategy Analysis: text and cases*, John Wiley & Sons, cap. 6.

Hodge, B.J., Anthony, W.P., y Gales, L.M. (2003): *Teoría de la organización*, Prentice-Hall, Madrid, caps. 2 y 8.

Procés estratègic integrat



9.0. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

a. Enfoc Configuracional

L' **enfocament configuracional** duu les relacions sistèmiques en una organització a les seues últimes conseqüències; ja que ens serveix per mostrar que allò més important per aconseguir bons resultats és **que la seua estratègia i la seua estructura siguen coherents entre sí (AJUST INTERN) i amb el context en que desenvolupa la seua activitat (AJUST EXTERN).**

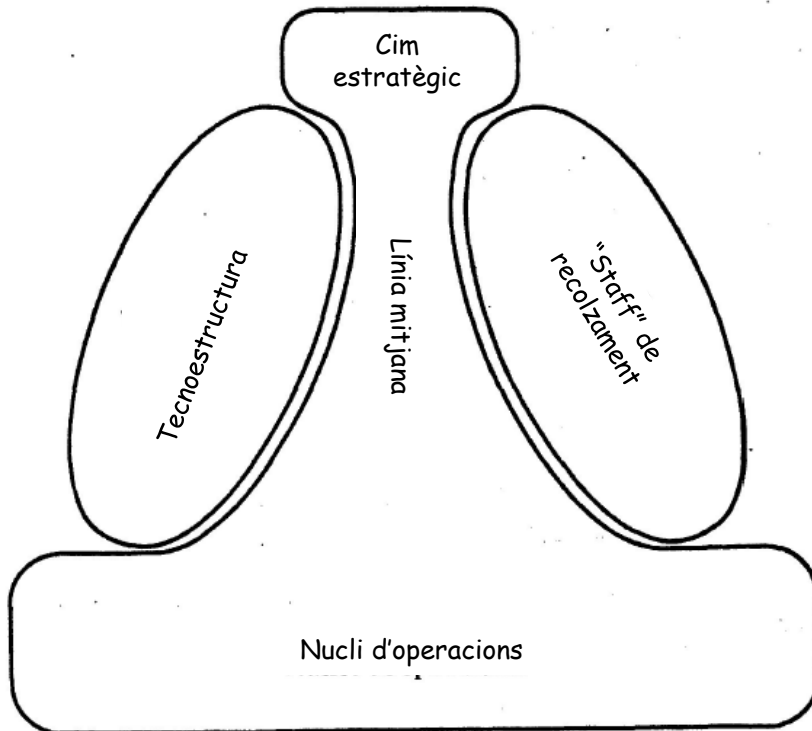
És a dir, que no dona importància si és l'estructura la que segueix a l'estratègia o viceversa; però considera **que les organitzacions canvien i que quan canvien ho fan de manera conjunta tots els seus elements per mantenir la congruència interna, adoptant una configuració distinta.**

Una **configuració** és la manera en que les distintes dimensions d'una organització (PARÀMETRES DE DISSENY) s'agrupen, en determinades condicions, per definir "estats", "models" o "tipus ideals" (Mintzberg, 1979).

És a dir, que amb els **recursos propis** d'una organització podem definir **determinades estratègies** associades, generalment, a **estructures concretes** que, sovint, es troben en **entorns particulars**, la qual cosa pot se deguda a que l'estratègia, els recursos, l'estructura i l'entorn posseeixen certes **afinitats configuracionals** o són elements complementaris

9.0. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

b. Formes bàsiques: Elements



PARTS FONAMENTALS

PARÀMETRES DE DISSENY	
A) DISSENY DELS LLOCS DE TREBALL	<ul style="list-style-type: none"> ■ Especialització ■ Formalització ■ Adoctrinament
B) DISSENY DE LA SUPERESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agrupació d'unitats ■ Tamany de la unitat
C) DISSENY DELS VINCLES o ENLLAÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemes de planificació ■ Dispositius d'enllaç
D) DISSENY DEL SISTEMA DECISOR	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centralització ■ Descentralització <ul style="list-style-type: none"> □ Horitzontal □ Vertical

FACTORS DE CONTINGÈNCIA

- Edat i Tamany
- Sistema tècnic
- Poder
- Entorn

9.1. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA SIMPLE

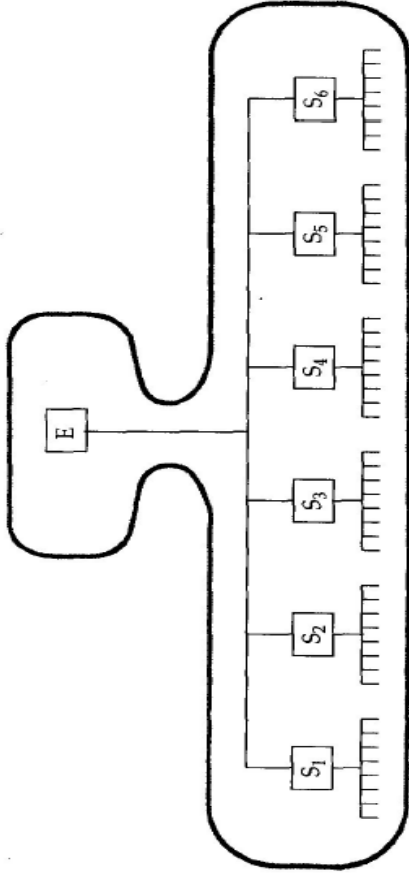
a. Característiques

Estructura Simple

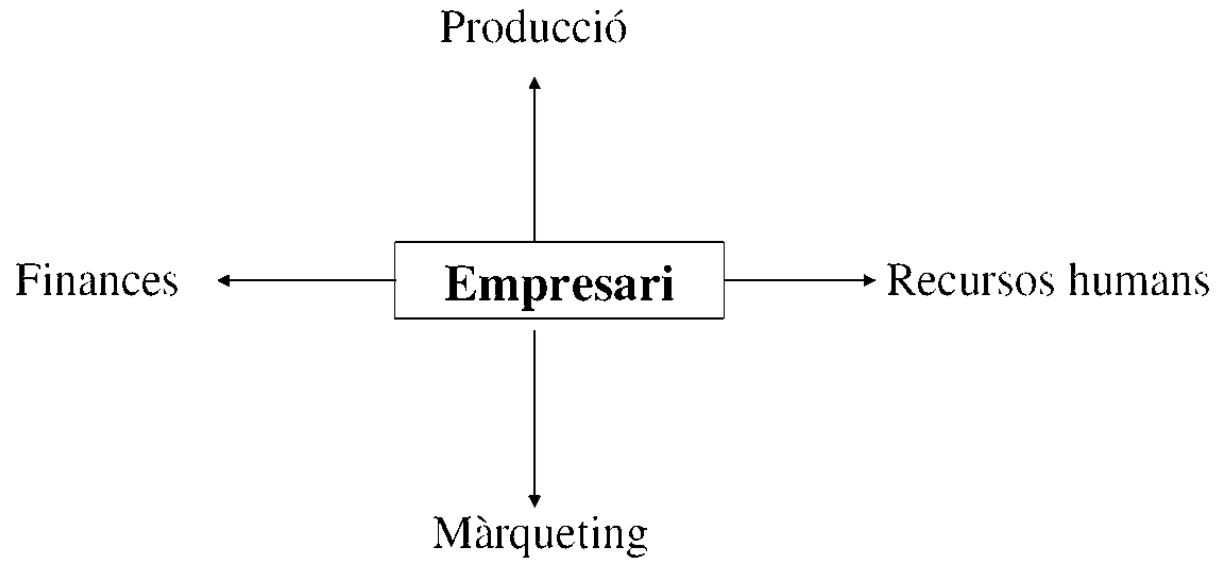
Context o factors de contingència	<ul style="list-style-type: none">• Producte senzill en la seua elaboració i sotmès a canvis freqüents que implica un entorn senzill i dinàmic, i possibilitat d'extrema hostilitat de l'entorn.• Sistema tècnic poc sofisticat, que pot estar sotmès a canvis ràpids.• Comportaments competitius en el sector.• Control intern de l'empresari.
Paràmetres de disseny	<ul style="list-style-type: none">• Empresa simple, informal i flexible. Basada en la capacitat directiva de l'empresari.• Amb poc "staff" i poca jerarquia de línia mitjana.• Activitats al voltant del director general, fort lideratge i predomini de la supervisió directa.• Centralització vertical i horitzontal en la presa de decisions.
Part fonamental i competències	<ul style="list-style-type: none">• La part fonamental és el lloc des del que s'exerceix la direcció: cim estratègic.• Fort sentit de missió. Gran capacitat d'adaptació dels canvis estratègics.• Tots els membres estan identificats amb el projecte.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none">• Estratègia emprenedora: Procés sovint visionari i àmpliament deliberat; malgrat que emergent i flexible en els detalls.• Estratègia de diferenciació, aprofitant algun avantatge competitiu.

9.1. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA SIMPLE

b. Representacions



Organización empresarial (adaptado de MINTZBERG, 1984)



9.2. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA MAQUINAL

a. Característiques

Estructura Maquinal

Context o factors de contingència	<ul style="list-style-type: none">• Entorn estable i senzill.• Sistema tècnic no sotmès a canvis freqüents i sofisticats en la seua preparació, i que condiciona repetició de pautes (o és regulador de comportaments); per normes o estàndards.• Gran tamany. Possible control extern.
Paràmetres de disseny	<ul style="list-style-type: none">• Empresa burocràtica, amb una forta divisió i especialització del treball i abundància de regles i procediments formals. Ampla jerarquia i, generalment, agrupacions funcionals.• Especialització vertical i descentralització horitzontal limitada cap a la tecnoestructura.• Tecnoestructura molt desenvolupada. És l'encarregada de normalitzar el treball; està clarament separat de la línia mitjana. Hi ha un ample <i>staff</i> de recolzament.
Part fonamental i competències	<ul style="list-style-type: none">• La part fonamental és el lloc des d'on es duu a terme la normalització de processos de treball i la posada a punt del sistema tècnic: la tecnoestructura o <i>staff</i> tècnic.• Recerca de l'eficiència mitjançant l'estandardització de la producció en massa .• Confiança en les regles, les rutines i l'autoritat formal, per abastar els objectius.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none">• Estratègia de costos (de beneficis). Formació deliberada, racional i explícita.• Fort èmfasi en la planificació d'accions a nivell operatiu (eficiència).• Dificultats per adaptar-se a canvis del context.

9.2. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA MAQUINAL

b. Representacions

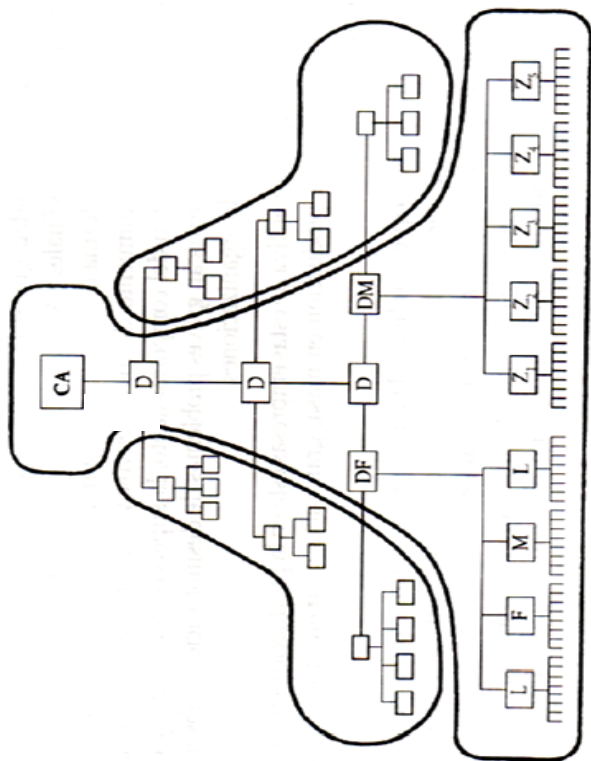
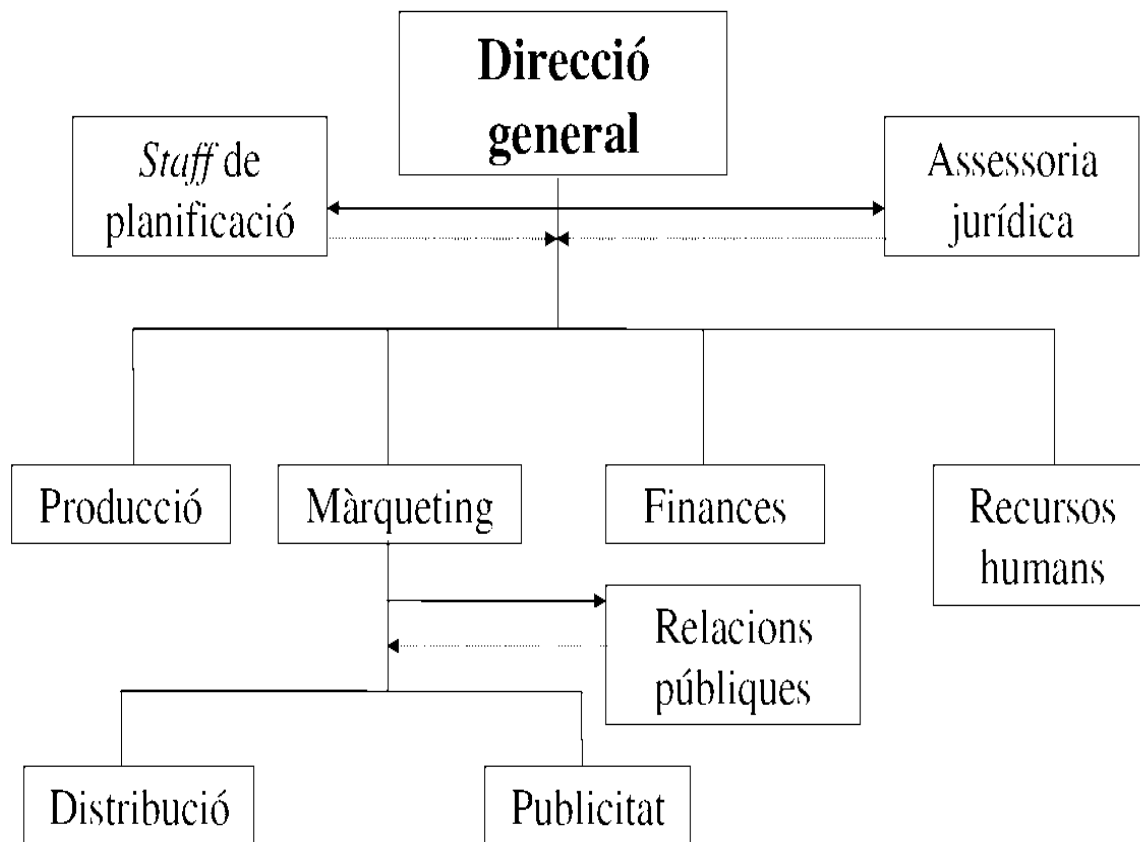


Figura 8.2: Organització maquinal. (Adaptado de MINTZBERG, 1984)



9.3. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA PROFESSIONAL

a. Característiques

Estructura Professional

Context o factors de contingència	<ul style="list-style-type: none">• El producte i l'entorn son complexes i estables.• La tecnologia és sofisticada, no reguladora del treball professional i estable.• L'estabilitat (del producte i de la tecnologia) no es refereix a l'absència de canvis, però els canvis no s'incorporen fins que no estan normalitzats per la professió.• El procés de treball és de difícil control a causa de l'alta qualificació. En les empreses professionals el tamany és xicotet; quan augmenta van transformant-se en burocràcies professionals.
Paràmetres de disseny	<ul style="list-style-type: none">• Divisió horitzontal del treball i absència de divisió vertical del treball.• Forta descentralització vertical i horitzontal. El mecanisme bàsic de coordinació és la normalització de les competències.• Tasques ambigües i de difícil control que fan convenient la preparació i l'adoctrinament, així com una cultura comuna com a mecanisme més eficient de control i complement indispensable de les competències normalitzades.
Part fonamental i competències	<ul style="list-style-type: none">• La part fonamental és el lloc des d'on es realitza el treball professional: el nucli d'operacions.• Persones orientades a la resolució de problemes coneguts i normalitzats mitjançant procediments.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none">• Estratègia emprenedora: Les estratègies s'elaboren amb l'opinió dels professionals i es decideix col·lectivament; però en moments de crisi els professionals tendeixen a delegar en directius.• L'estratègia fonamental consisteix en seleccionar el segment de mercat on l'habilitat professional representa un avantatge competitiu (estratègia d'enfocament).

9.3. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA PROFESSIONAL

b. Representacions

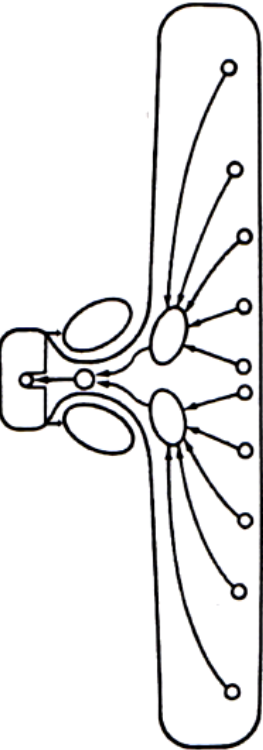


Figura 8.4.a: Empresa professional. (Adaptado de MINTZBERG, 1984)

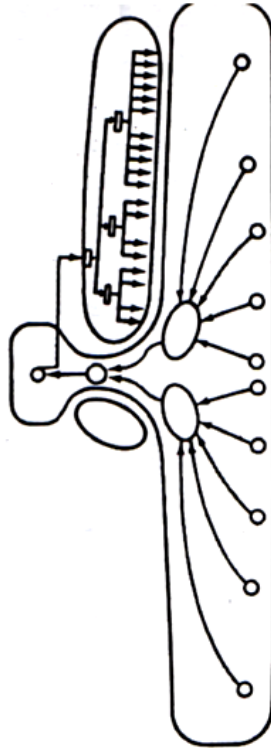
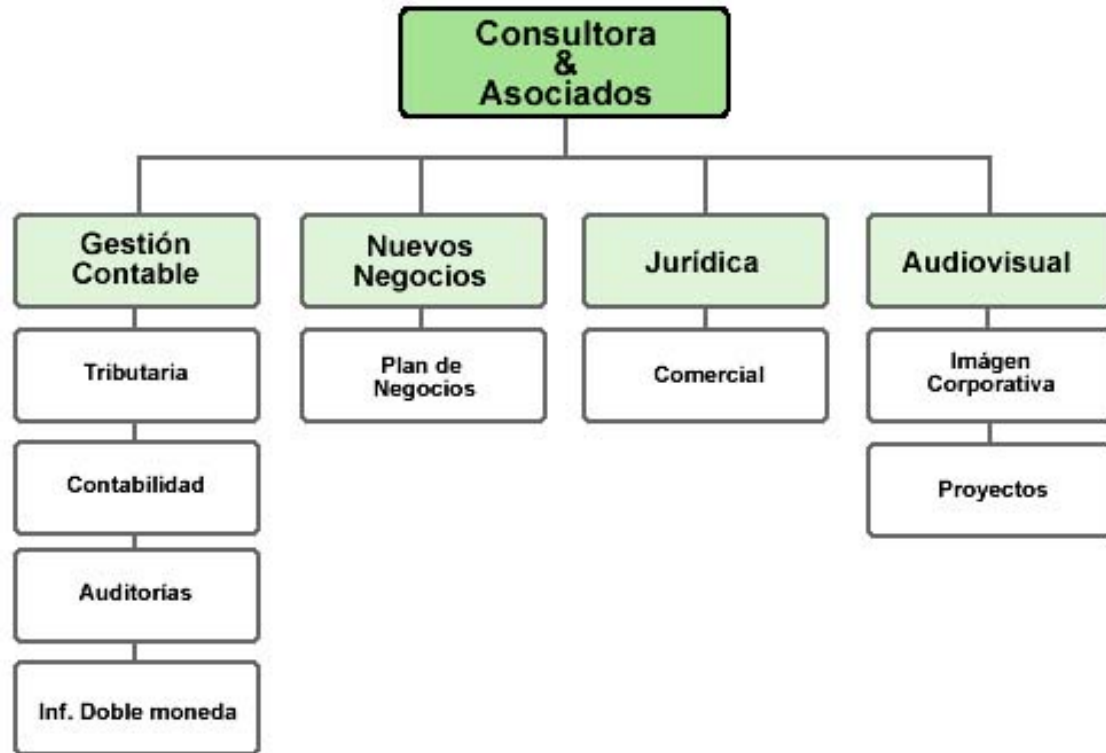


Figura 8.4.b: Burocracia profesional (MINTZBERG, 1984)



9.4. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA DIVISIONAL

a. Característiques

Estructura Divisional

Context o factors de contingència	<ul style="list-style-type: none">• Productes diversificats (en alguns casos, un mateix producte en diferents mercats). Els productes estan relacionats en l'empresa divisional típica.• Les divisions apareixen en empreses de gran tamany, per aconseguir major eficiència i mantenir la complexitat i la incertesa interna en nivells que es puguin gestionar.
Paràmetres de disseny	<ul style="list-style-type: none">• La divisió és una unitat de beneficis (imputació separada de ingressos i costos). Producció conjunta de components comuns per obtenir economies d'escala.• El control s'efectua de manera selectiva (intervenció selectiva), mitjançant la valoració dels resultats de cada divisió. Mescla equilibrada d'incentius, els típicament organitzatius (de baixa potència) més un control més exigent (incentius d'alta potència) del directiu de divisió.• Existeixen ajudes de l'oficina general a les divisions en planificació d'operacions, I+D i en distribució i vendes. Resolució mitjançant l'oficina general de problemes i interdependències.• Descentralització vertical paral·lela limitada.• Necessitat d'un sistema d'informació-comunicació molt desenvolupat.
Part fonamental i competències	<ul style="list-style-type: none">• La part fonamental són els directius de les divisions, els analistes i els tècnics dels <i>staffs</i> de l'oficina general.• La fragmentació de la gran empresa en unitats menors, permet a les divisions aplicar estratègies i polítiques ajustades a les necessitats dels seus propis mercats.• És una estructura organitzativa el disseny del qual és especialment apte per controlar la discrecionalitat dels directius de les divisions.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none">• La central dirigeix l'estratègia corporativa com una cartera de negocis; però amb una diferència fonamental respecte al <i>holding</i>: ací al estar els negocis relacionats, es coneix suficientment a cadascú d'ells.• Per altra banda, les divisions dirigeixen les estratègies específiques ajustades al seu propi context.

9.4. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA DIVISIONAL

b. Representacions

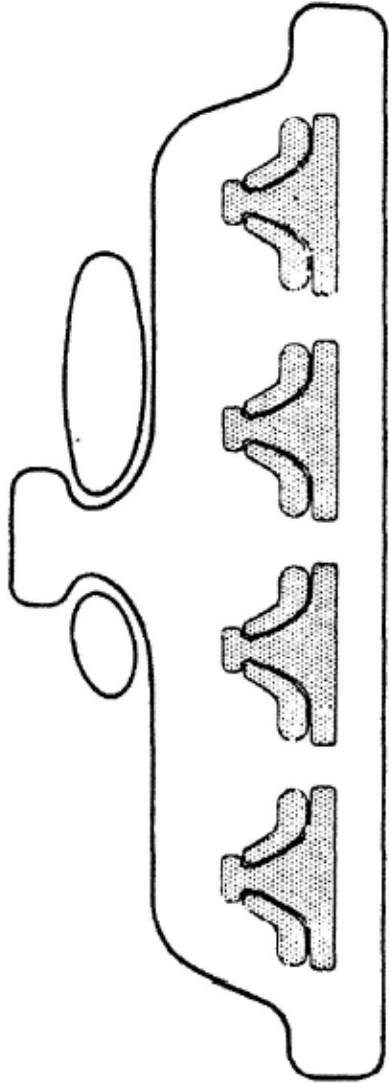
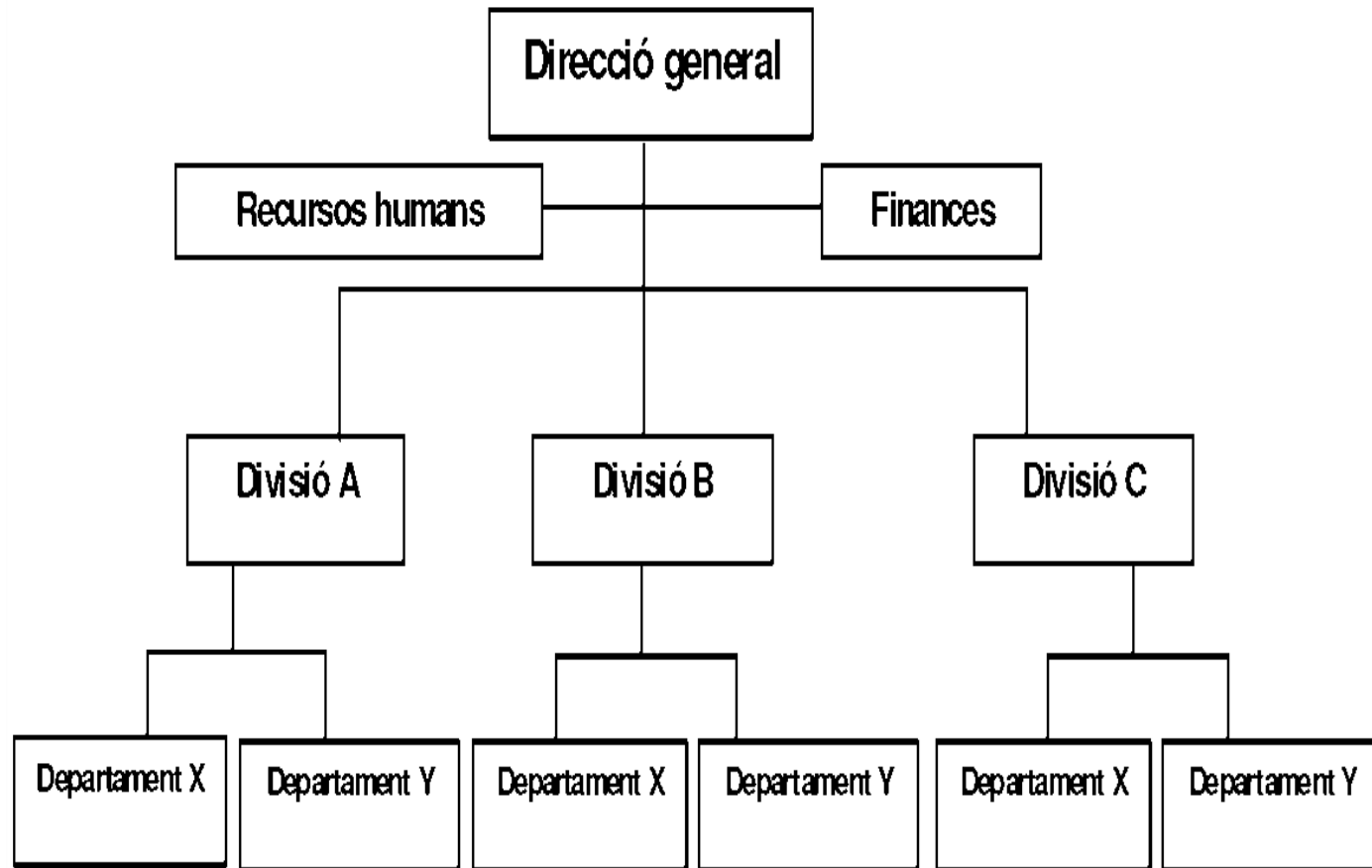


Fig. 8.3. La forma divisional



9.5. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA ADHOCRÀTICA

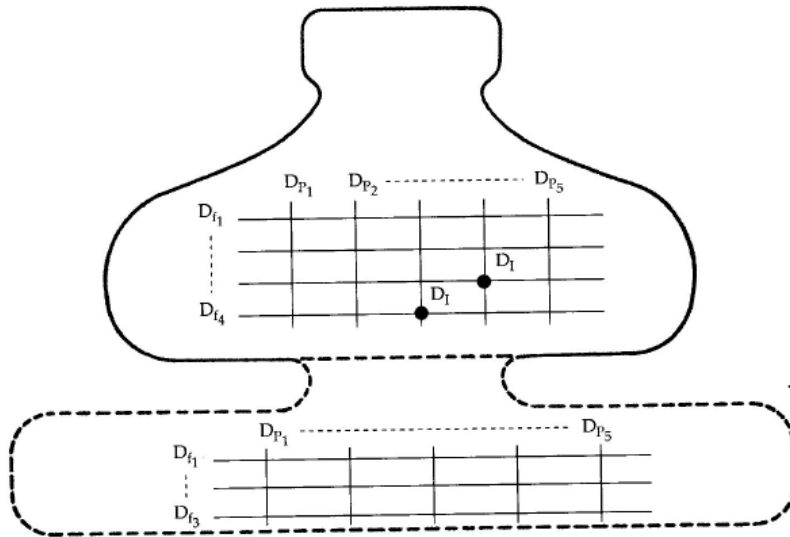
a. Característiques

Estructura Adhocràtica

Context o factors de contingència	<ul style="list-style-type: none"> • Solen ser empreses joves, encara no afectades per les pressions cap a la burocratització pròpies de l'envelliment. • Sistema tècnic d'alta tecnologia, que pot ésser sofisticat i automatitzat. • Processos i productes ambigus i de difícil control. • Depenent de si l'empresa es limite a la resolució y disseny de problemes, o elabore els projectes, tindrem una adhocràcia administrativa o una adhocràcia operativa.
Paràmetres de disseny	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa flexible, orgànica, que combina els seus dispositius d'enllaç horitzontals i laterals (directius de projectes i integradors). • Especialització horitzontal del lloc. Descentralització vertical i horitzontal selectiva. • El producte complex i dinàmic (resolució de nous problemes) duu a un entorn complex i dinàmic. • Sistema tècnic no regulador de comportaments i d'alta tecnologia. Probablement treball idiosincràtic al sí dels deferents equips.
Part fonamental i competències	<ul style="list-style-type: none"> • Les parts fonamentals són els llocs de treball que corresponen als professionals: l'<i>staff</i> tècnic i el nucli d'operacions. • El disseny orgànic de l'estructura, i l'assoliment d'un ambient intern adequat, permetrà un comportament innovador d'aquestes empreses. • Capacitat d'adaptació i la llibertat dels seus membres; amb la necessària cultura d'empresa i adequat clima intern. • El procés de selecció és clau per a l'organització i l'adoctrinament en valors essencials.
Estratègia	<ul style="list-style-type: none"> • Estratègia emprenedora/creixement (de diferenciació): Consisteix en ubicar a l'empresa en els mercats adequats (o segments) i aconseguir un disseny intern idoni per afavorir la innovació.

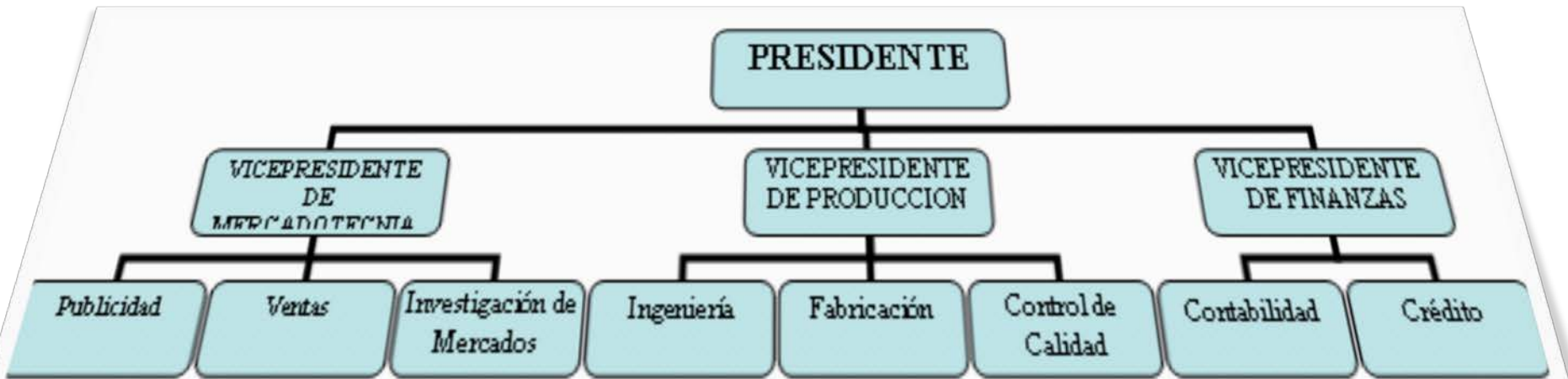
9.5. ESTRATÈGIA I ESTRUCTURA ADHOCRÀTICA

b. Representacions



D_f : Directivos funcionales.
 D_p : Directivos de proyectos.
 D_i : Directivos integradores.

Figura 8.5: Empresa innovadora. (Adaptado de MINTZBERG, 1984)



9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

a. Formes bàsiques: resum 1er

CARACTERÍSTIQUES DE LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS					
CONCEPTES	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRÀCIA MAQUINAL	BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	FORMA DIVISIONAL	ADHOCRÀCIA
PARÀMETRES DE DISSENY					
ESPECIALITZACIÓ	ESCASA	MOLTA (horital. i vertical)	MOLTA (horitzontal)	UN POC ((horital. i vert.)	MOLTA (horitzontal)
FORMALITZACIÓ	ESCASA (orgànica)	MOLTA (burocràtica)	ESCASA (burocràtica)	MOLTA (burocràtica)	ESCASA (ORGÀNICA)
PREPARACIÓ	ESCASA	ESCASA	MOLTA	UNA POCA	MOLTA
AGRUPACIÓ	FUNCIONAL	FUNCIONAL	FUNNAL. I MERCAT	DE MERCAT	FUNAL. I MERCAT
TAMANY D'UNITATS	AMPLE	AMPLE (sols base)	AMPLE (sols base)	AMPLE (sols direcció)	ESTRET (en totes parts)
SISTEMA PLA-CONTROL	ESCÀS	PLANIFICACIÓ D'ACCIONS	ESCÀS	CONTROL DE RENDIMENT	PLANIFICACIÓ LIMITADA
DISPOSITIU D'ENLLAÇ	POCS	POCS	EN LA DIRECCIÓ	POCS	MOLTS (en tots els nivells)
DESCENTRALITZACIÓ	CENTRALITZADA	DESCENTRALITZADA (horit. limitada)	DESCENTRALITZADA (horitz. i vertical)	DESCENTRALITZADA (vertical limitada)	DESCENTRALITZADA (selectiva)

9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

b. Formes bàsiques: resum 2on

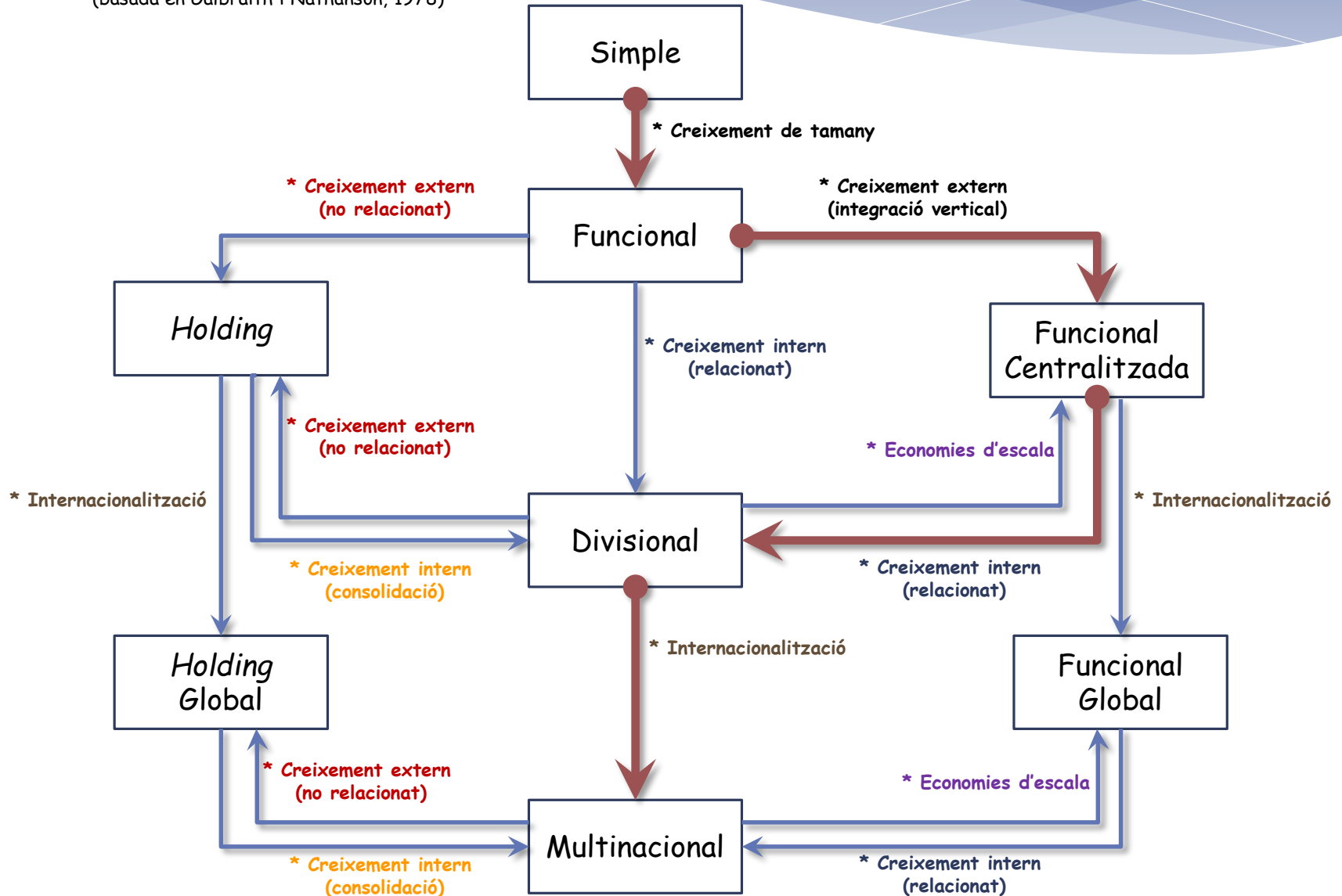
CARACTERÍSTIQUES DE LES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS					
CONCEPTES	ESTRUCTURA SIMPLE	BUROCRÀCIA MAQUINAL	BUROCRÀCIA PROFESSIONAL	FORMA DIVISIONAL	ADHOCRÀCIA
FACTORS DE CONTINGÈNCIA					
EDAT i TAMANY	* JOVE * XICOTETA (1 ^a etapa)	* VELLA * GRAN (2 ^a etapa)	* VARIABLE EN EDAT I TAMANY	* VELLA * MOLT GRAN (3 ^a etapa)	* JOVE
SISTEMA TÈCNIC	* NO REGULADOR * NO SOFISTICAT	* REGULADOR * NO SOFISTICAT	* NO REGULADOR * NO SOFISTICAT	* REGULADOR * NO SOFISTICAT (divisible)	* AUTOMATITZAT (Adhoc. Admtva.) * SIMPLE (Adhoc. Opetva.)
ENTORN	* DINÀMIC * SENZILL * HOSTIL (de vegades)	* ESTABLE * SENZILL	* ESTABLE * COMPLEXE	* ESTABLE * SENZILL * DIVERSIFICAT	* DINÀMIC * COMPLEXE * DIVERSIFICAT
PODER	* CONTROL INTERN (del director) * PODER PERSONAL	* CONT. EXTERN * TECNOCRACIA	* CONTROL INTERN (dels operaris) * INFLUEIX MODA	* CONTROL INTERN (de la línia mitjana) * INFLUEIX MODA	* CONT. INTERN (del expert) * GRAN INF. MODA

9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

c. Relació estratègia-estructura

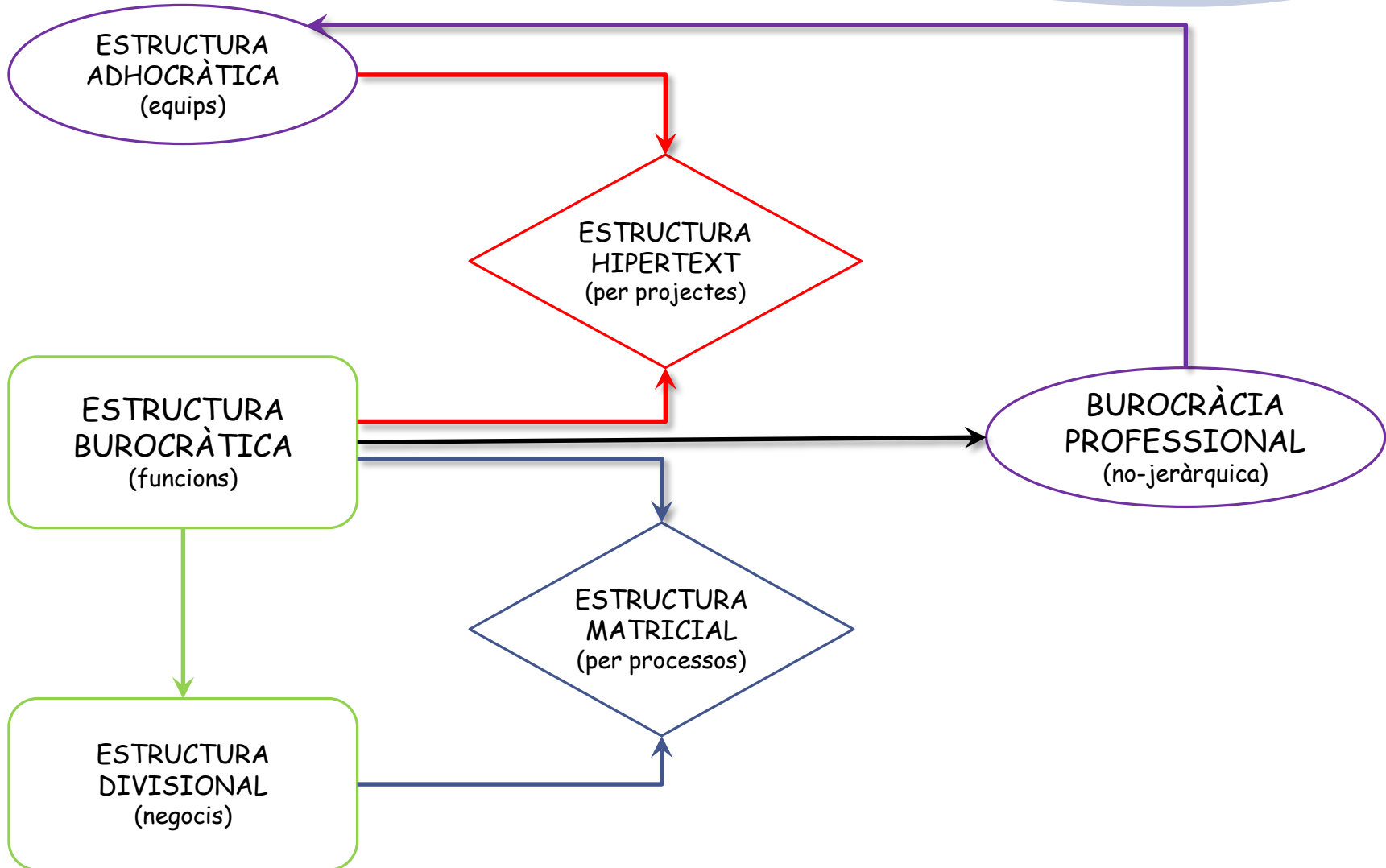
Model de síntesi de les relacions estratègia-estructura

Font: Elaboració pròpia,
(basada en Galbraith i Nathanson, 1978)



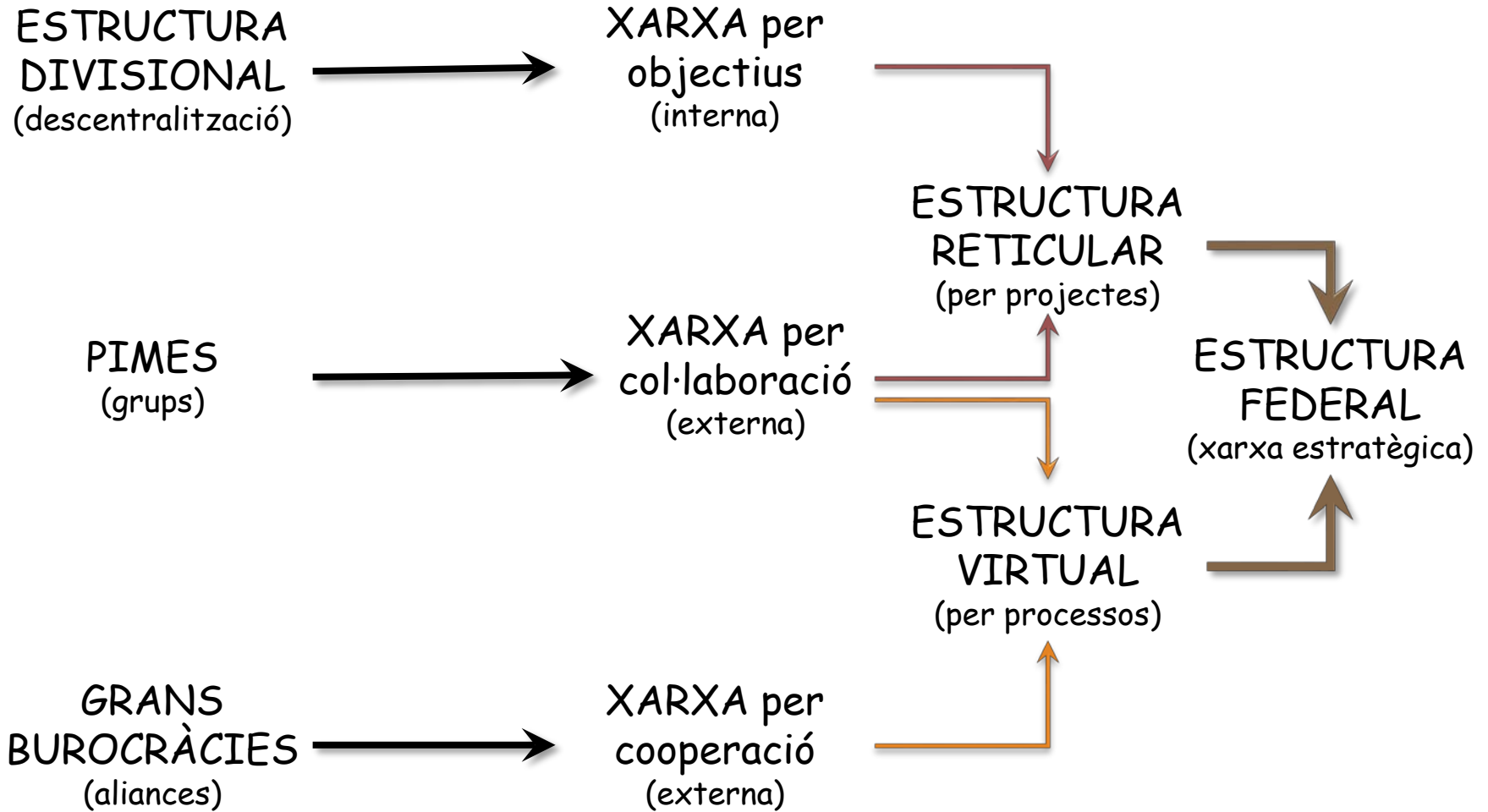
9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

d. Relació entre configuracions



9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

e1. Organitzacions en xarxa: Evolució



9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

e2. Organitzacions en xarxa: Definició

Des d'una perspectiva estratègica, el terme XARXA (*red* o *network*) te dues ACCEPCIONS:

- a) XARXA INTRAORGANITZATIVA, fa referència a una configuració interna que busca una estructura organitzativa més flexible.
Busca simplificar la direcció en unitats homogènies més simples (equips i projectes).
- b) XARXA INTERORGANITZATIVA, quan es refereix a una configuració externa d'un grup concret d'organitzacions que cooperen.
Busca simplificar el desenvolupament d'organitzacions que es complementen (acords i aliances).

En una XARXA d'organitzacions, destaquen dues CARACTERÍSTIQUES:

- 1) La necessitat de confiança entre els participants que accedeixen a normes i valors compartits (noves subcultures organitzatives).
- 2) L'existència d'una interdependència entre els membres de l'acord o si més no un intercanvi de recursos (noves capacitats organitzatives).

Per tant, podem DEFINIR l'organització en XARXA com "una nova forma d'estructurar el treball basada en l'autonomia funcional, en la descentralització de presa de decisions i en la interconnexió entre col·lectius interns i externs de l'organització, mitjançant l'ús avançat de les TIC"

9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

e3. Organitzacions en xarxa: Característiques

S'identifiquen dos ELEMENTS ESSENCIALS que expliquen l'evolució cap a una estructura en XARXA:

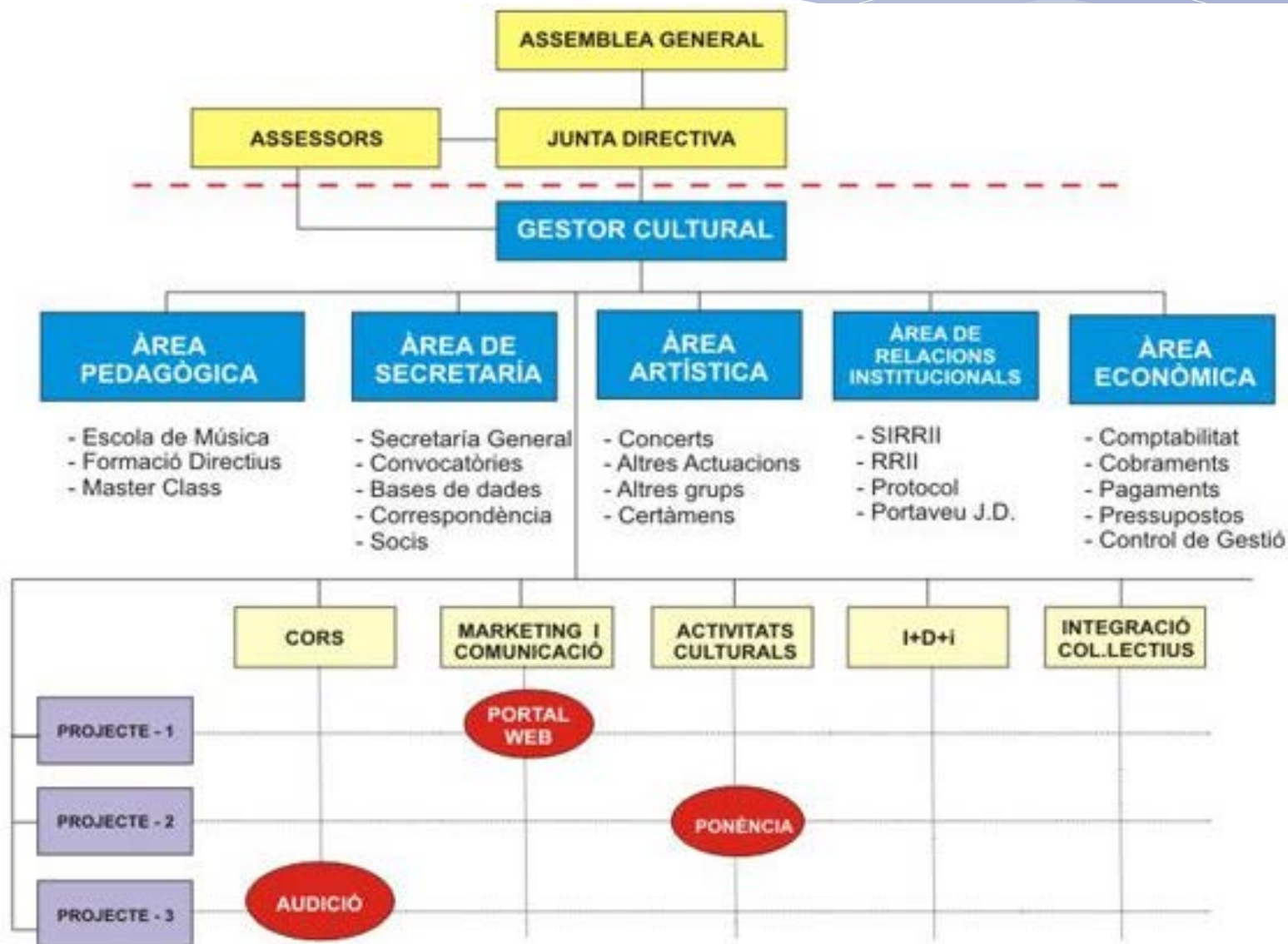
- ❖ Les activitats transversals relacionades amb la capacitat de recombinació de les configuracions estructurals (*híbrids*).
- ❖ L'intent de minimitzar l'hegemonia o, simplement, la influència del centre o de l'organització matriu (*autonomia o equipolaritat*).

Les noves configuracions en XARXA pretenen afrontar PROBLEMES COMPLEXOS, la qual cosa implica que:

- a) Cal passar de la direcció orientada al control (estratègia de costos) a la direcció amb una perspectiva global i integrada (*estratègia de diferenciació*).
- b) Cal funcionar amb una visió de creació de valor mitjançant la gestió de les competències de tots els seus membres (*organitzacions que aprenen*).
- c) Cal considerar, necessària i simultàniament, els objectius tant dels individus com dels col·lectius que formen o es relacionen amb les organitzacions (*grups d'interès o de pressió*).

9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

e4. Organitzacions en xarxa: Estructura Matricial



9.6. NOVES CONFIGURACIONS ESTRUCTURALS

e5. Organitzacions en xarxa: Recursos Humans

En les ESTRUCTURES RETICULARS es consolida un nou conjunt de pràctiques organitzatives del treball (*equips d'alt rendiment*), ajustades a ESTRATÈGIES DE RECURSOS HUMANS basades en el compromís i la internalització.

Aquestes NOVES PRÀCTIQUES tenen el seu fonament en l'existència:

- ❖ D'equips de treball amb competències mútues (cercles de qualitat i similars).
- ❖ De diversos mètodes de enriquiment del treball (polivalència, plurivalència).
- ❖ De disminució dels nivells jeràrquics (delegació de poder o *empowerment*).
- ❖ D'ampliar i intensificar els fluxos d'informació-comunicació (utilització de les TIC).

Tot açò implica unes POLÍTIQUES DE RECURSOS HUMANS específiques:

- ✓ **Captació** de treballadors amb un elevat potencial de competències que implica l'ús de mètodes de selecció especials.
- ✓ **Motivació** basada en incentius intrínsecs a partir de sistemes d'avaluació del treball molt desenvolupats. A més, en general, nivells salarials més elevats que els competidors.
- ✓ Forta inversió en **capacitació**, sobretot en els valors que integren la cultura organitzativa.

En resum, les organitzacions en xarxa tenen un SISTEMA DE RECURSOS HUMANS que permet als membres de l'organització aplicar les seues competències, els estimula a fer-ho i les desenvolupa directament; de manera que s'aconsegueix un nivell elevat de flexibilitat organitzativa.

Tema 10:
Relació estratègia-recursos humans

Assignatura: ***Direcció Estratègica de l'Empresa***

Titulació: Graus en ADE, en ADE-DRET i en ***TURISME-ADE***

Tema 10. Relació estratègia-recursos humans

ÍNDIX

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

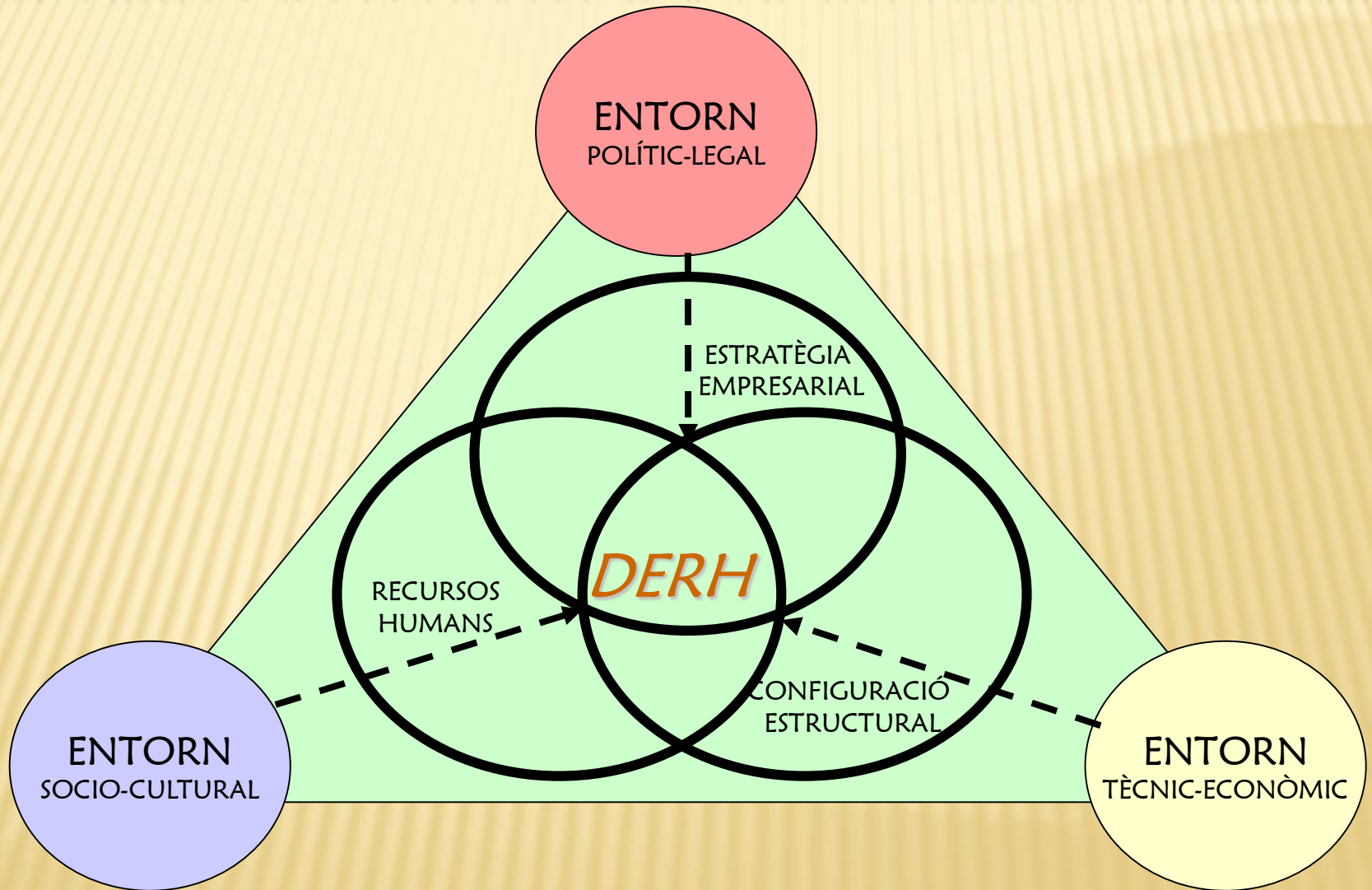
BIBLIOGRAFÍA

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016): *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thompson-Civitas edición-e, cap. 18.

Iborra et al. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresa. Conceptos y Habilidades Directivas*. Paraninfo, Madrid, caps. 12 i 16

Tarazona et al. (2016): *Esquemas de Dirección Estratégica de la Empresa*. Tirant lo Blanch, València, Anexo (en valencià, RODERIC, Servei de Política Lingüística, Universitat de València)

0. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE RECURSOS HUMANS



La Direcció Estratègica de Recursos Humans (DERH) és el camp científic que estudia les relacions entre l'estratègia organitzativa, la configuració estructural i els recursos humans en un entorn concret.

0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

a1. La DRH en la formulació de l'estratègia general

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

- A. LA INTEGRACIÓ DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA **DERH** EN ELS COMITÈS DE FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA GLOBAL (O CORPORATIVA).
- B. EL DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA D'INFORMACIÓ DE **RRHH** COMPARABLE AL DE LES ALTRES FUNCIONS EMPRESARIALS.
- C. L'AMPLIACIÓ DE LES COMPETÈNCIES PROFESSIONALS (PER FORMACIÓ O/I PER EXPERIÈNCIA) DE LA PERSONA QUE ÉS 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 RRHH

1. CRITERI DE MOTIVACIÓ

S'abasten els objectius empresarials 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.

1a. ESTRATÈGIA DE CONTROL

Els objectius de cada membre s'obté amb diferents tipus de COMPENSACIONS.

Cada treballador/a s'interessa pel seu propi treball i el de seu equip i s'AUTOCONTROLA.

TREBALL POLIVALENT de tots els membres, enfocat a resultats.

1b. ESTRATÈGIA DE COMPROMÍS

2. CRITERI DE CAPTACIÓ-CAPACITACIÓ

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

El/la treballador/a NO TENEN ASSEGURADA la seua continuïtat i/o promoció en l'empresa.

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

2a. ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

LA EMPRESA INVERTEIX en capacitat per obtenir les competències que li interessin.

El/la 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.

2b. ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

b1. La DRH en la implementació de l'estratègia general

PER ACONSEGUIR LA POSADA EN MARXA DE L'ESTRATÈGIA GENERAL EN LES DIFERENTS 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 A TOTA LA LÍNIA MITJANA (direccions funcionals).
- B.** DEFINEIX LES TRES POLÍTIQUES BÀSIQUES DE LA FUNCIO (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 DELS MEMBRES DE L'EMPRESA, MITJANÇANT LA IMPLANTACIÓ DE PRÀCTIQUES PER ADQUIRIR-LES (captació), PER ESTIMULAR-LES (motivació) I PER DESENVOLUPAR-LES (capacitació).

0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

b2. La DRH en la implementació: Les polítiques funcionals



0. PROCÉS ESTRATÈGIC I RECURSOS HUMANS

c. La DRH en l'avaluació de l'estratègia general

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

- A.** LA COORDINACIÓ I COHERÈNCIA DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS RESPECTE AL 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.** EL ESTUDIO I VIGILÀNCIA DEL CONTEXT DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS, PER CONÈIXER LA SEUA POSSIBLE EVOLUCIÓ (ajust extern).

1.1. L'ESTRATÈGIA EMPRENEDORA

CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1. Iniciar activitats o realitzar-ne de noves
2. Barreres dèbils (inestabilitat)
3. Estructures flexibles (xicotetes empreses)
4. Tecnologies canviants

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 diferents tipus de COMPENSACIONS.
- ❑ El treballador/a té interès pel propi 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 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 (mitjanes empreses)
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 mig termini

2.2. L'ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

ESTRATÈGIA DE RR.HH.

ESTRATÈGIA D'EXTERNALITZACIÓ

- ❑ Els empleats obtenen la seua capacitació EN EL MERCAT LABORAL de manera continuada.
- ❑ El/la treballador/a NO TÉ ASSEGURADA la seua continuïtat i/o promoció en l'empresa.
- ❑ Perfils professionals MOLT SIMILARS en diferents empreses i molt abundants al mercat laboral.

ESTRATÈGIA D'INTERNALITZACIÓ

- ❑ L'EMPRESA INVERTEIX en capacitació per obtindre l'estructura humana que els interessa.
- ❑ El/la 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.

2.3. L'ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

POLÍTiques BÀSIQUES DE RR.HH.

CAPTACIÓ

- ❖ Atraure als millors talents.
- ❖ Procediments que detecten persones competents.
- ❖ Deuen 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. Optimització 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.

- ❑ S'aconsegueixen els objectius empresarials mitjançant PREMIS i CÀSTIGS.
- ❑ El treballador/a és negligent (“vago”) per naturalesa i necessita SUPERVISIÓ DIRECTA.
- ❑ Sistema de TREBALL NORMALITZAT i uns treballs senzills i repetitius.

3.3. L'ESTRATÈGIA DE BENEFICIS

CAPTACIÓ

- ❖ Estrictament les persones que necessita.
- ❖ Procediments molt estandarditzats.
- ❖ Duen ser immediatament operatius.

MOTIVACIÓ

- ❖ Avaluació del rendiment individual.
- ❖ No existeixen 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 procediments establerts.

4.1. L'ESTRATÈGIA DE CANVI

CARACTERÍSTIQUES ORGANITZATIVES

1. Reacció front a una crisi (canvi d'activitats)
 2. Busca nova estabilitat
 3. Empreses diversificades
4. Canvi de tecnologies (productives, financeres, directives ...)

CARACTERÍSTIQUES DELS RR.HH.

- a. Flexibilitat: polivalència, plurivalència,...
- b. Adquisició de noves competències (innovació)
- c. Ajust persona - nous projectes (implicació)
- d. Orientació a mig-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 diferents tipus de **COMPENSACIONS**.
- ❑ El/La treballador/a té interès pel propi treball i s'**AUTOCONTROLA**
- ❑ Treball **POLIVALENT** 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.
- ❖ Deuen ser immediatament operatius.

MOTIVACIÓ

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

CAPACITACIÓ

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