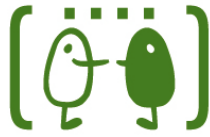


VNIVERSITAT
E VALÈNCIA



Facultat de Ciències Socials

**GRAU EN
RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS**

GUIA DOCENT DE L'ASSIGNATURA

**DIRECCIÓ ESTRATÈGICA
DE L'EMPRESA**

CURS ACADÈMIC 2019-2020

CONTINGUT DE LA GUIA DOCENT

1. Dades d'identificació de l'assignatura
2. Introducció
3. Coneixements previs
4. Volum de treball i organització de l'estudi
5. Objectius generals
6. Resultats de l'aprenentatge: competències que cal adquirir
7. Bibliografia de referència
8. Contingut
9. Cronograma
10. Metodologia
11. Avaluació de l'aprenentatge

1. DADES D'IDENTIFICACIÓ DE L'ASSIGNATURA

| | |
|-------------------------------|---|
| Assignatura (codi) | Direcció Estratègica de l'Empresa (33570) |
| Caràcter de la matèria | Obligatòria |
| Titulació | Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans |
| Curs / Semestre | Terçer / Segon semestre |
| Crèdits ECTS | 6 |
| Departament | Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras" < http://www.uv.es/diremp > |
| Professorat | García Granero, Ana - Grup A Ferrerías Méndez, José Luis - Grups B i C Urra Urbietta, José Anastasio - Grup F Juste Méndez, Joaquín - Grup G |
| Coordinador | José Anastasio Urra Urbietta Despatx: 1D-01. Correu electrònic: anastasio.orra@uv.es |
| Aula | TOTS ELS GRUPS |
| Horari de les classes | TOTS ELS GRUPS |
| Horari de tutories | García Granero, Ana Ferrerías Méndez, José Luis Urra Urbietta, José Anastasio Juste Méndez, Joaquín |
| Data d'examen | 1a convocatòria: 08/06/2020 2a convocatòria: 02/07/2020 |

2. INTRODUCCIÓ

La matèria de l'assignatura se centra en l'estudi dels plantejaments actuals de la direcció de les empreses; i aplica un enfocament global i integrador a l'anàlisi i les decisions empresarials de caràcter estratègic. A través de l'estratègia, els directius tracten d'orientar el rumb i el desenvolupament de les empreses buscant l'equilibri entre el desenvolupament i la supervivència a llarg termini, i entre la rendibilitat i la consecució d'objectius a curt termini.

Per a poder aplicar aquesta metodologia de direcció en la pràctica professional, l'estudiant ha d'entendre els processos i els aspectes que són clau en la formulació d'estratègies empresarials, com també els factors i elements que poden facilitar o entrebancar la posada en pràctica o implantació d'aquestes estratègies. A més a més, és necessari avaluar aquests processos per si podem aportar millores a l'estratègia o per si cal considerar alternatives més efectives.

3. CONEIXEMENTS PREVIS

Encara que no s'han especificat restriccions de matrícula amb altres assignatures del pla d'estudis, els coneixements previs requerits per al seguiment adequat del curs es fonamenten en els continguts relacionats amb els diversos mòduls de l'àrea d'Organització d'Empreses, és a dir: Introducció al Funcionament de l'Empresa, La Direcció en l'Empresa, Estructura de l'Organització i La Funció de Recursos Humans.

4. VOLUM DE TREBALL I ORGANITZACIÓ DE L'ESTUDI

Aquesta assignatura està formada per 6 crèdits ECTS. La càrrega de treball que correspon als crèdits assignats és de 150 hores, distribuïdes de la manera següent:

- Assistència a classes teòriques presencials, on es presenten els aspectes teòrics essencials de l'assignatura: 15 setmanes x 2 hores = 30 hores.
- Assistència a classes pràctiques per a l'estudi de casos, presentacions orals, debats, etc., individualment o en grup: 15 setmanes x 2 hores = 30 hores.
- Estudi per a la preparació de les classes teòriques i l'examen: 33 hores.
- Preparació de classes pràctiques, en grup o individuals: 55 hores.
- Assistència a tutories: 2 hores.

És a dir:

| | |
|---|--------------|
| ACTIVITATS PRESENCIALS | 60 h |
| <i>Assistència a classes teòriques</i> | 30 h |
| <i>Assistència a classes pràctiques</i> | 30 h |
| ACTIVITATS NO PRESENCIALS | 90 h |
| <i>Estudi per a la preparació de classes teòriques i examen, tutories</i> | 35 h |
| <i>Preparació de classes pràctiques</i> | 55 h |
| TOTAL | 150 h |

La informació i la documentació de l'assignatura s'incorpora a l'Aula Virtual convenientment i amb l'antelació suficient al començament del curs.

5. OBJECTIUS GENERALS

L'objectiu fonamental d'aquesta assignatura és que l'estudiant conega els fonaments i les eines de la direcció estratègica, amb la profunditat suficient, perquè entenga la filosofia de direcció i pugui aplicar-la en la pràctica empresarial.

Per a aconseguir-ho, es busca que l'estudiant tinga una comprensió equilibrada dels aspectes que cal considerar en la formulació i implantació d'estratègies empresarials i, finalment, en el control i l'avaluació d'aquestes estratègies; i es tracten d'introduir les interrelacions i la integració existents entre els elements estudiats en aquesta assignatura i altres conceptes i matèries complementàries, l'estudi dels quals es pot ampliar en assignatures optatives o de lliure elecció.

A fi d'assolir aquests objectius, el programa de l'assignatura es divideix en tres parts fonamentals:

- La primera part és una àmplia introducció al marc teòric de la direcció estratègica en què es revisen uns quants conceptes fonamentals i, així mateix, es presenta el procés estratègic de manera completa i integrada, per a arribar a l'esquema general per desenvolupar en el curs.
- Dins de l'esquema general de la direcció estratègica, en la segona part es revisa el procés de formulació de l'estratègia, des del diagnòstic estratègic fins a les diverses opcions estratègiques disponibles per a les organitzacions.
- Continuant el desenvolupament de l'esquema general de la direcció estratègica, en la tercera part es tracten els assumptes propis del procés d'implementació de l'estratègia, des de

l'avaluació de la mateixa estratègia fins als fonaments dels sistemes de planificació i control de l'estratègia.

Pel que fa a les sessions pràctiques de l'assignatura, tenen com a objectiu principal que els estudiants posen en pràctica tots els conceptes, les tècniques i eines apreses en les sessions teòriques, com també que exposen a debat públic els seus coneixements.

6. RESULTATS DE L'APRENTATGE. COMPETÈNCIES QUE CAL ASSOLIR

Els resultats de l'aprenentatge que s'esperen obtenir són els següents:

- Conèixer els fonaments de la formulació de l'estratègia empresarial.
- Conèixer i ser capaç d'aplicar tècniques analítiques al disseny de l'estratègia empresarial.
- Ser capaç de dissenyar escenaris alternatius per a l'empresa com a manera d'afrontar els canvis de l'entorn.
- Identificar i caracteritzar les principals alternatives estratègiques empresarials mitjançant l'avaluació global del procés estratègic.
- Ser capaç d'avaluar i seleccionar estratègies empresarials.
- Conèixer els fonaments de la implementació de l'estratègia empresarial.
- Conèixer i ser capaç d'aplicar tècniques analítiques en el procés d'implementació i control de l'estratègia empresarial.
- Ser capaç d'adaptar-se a situacions noves en condicions d'incertesa empresarial.
- Ser capaç d'elaborar un pla estratègic d'empresa.

Quant a les competències que s'han d'assolir, s'espera que els estudiants:

- Demostren posseir i comprendre coneixements en una àrea d'estudi que parteix de la base de l'educació secundària general, i se sol trobar a un nivell que, si bé es basa en llibres de text avançats, inclou també alguns aspectes que impliquen coneixements procedents de l'avantguarda del seu camp d'estudi.
- Desenvolupen la capacitat d'aplicar els coneixements al seu quefer o vocació de manera professional, i desenvolupen les competències que solen demostrar-se per mitjà de l'elaboració i la defensa d'arguments i la resolució de problemes dins de la seua àrea d'estudi.

-
- Desenvolupen la capacitat de reunir i interpretar dades rellevants (normalment dins de la seua àrea d'estudi) per a emetre judicis que incloguen una reflexió sobre aspectes rellevants de tipus social, científic o ètic.
 - Desenvolupen la capacitat de transmetre informació, idees, problemes i solucions a un públic tant especialitzat com no especialitzat.
 - Desenvolupen les habilitats d'aprenentatge necessàries per a emprendre estudis posteriors amb un alt grau d'autonomia.
 - Desenvolupen la capacitat d'aprenentatge autònom, d'iniciativa i d'esperit emprenedor.
 - Desenvolupen la capacitat per a planificar i organitzar.
 - Desenvolupen la capacitat per a gestionar la informació, redactar i formalitzar informes i escrits.
 - Desenvolupen la capacitat per a analitzar, sintetitzar i raonar de manera crítica.
 - Desenvolupen la capacitat per a resoldre problemes, aplicar el coneixement a la pràctica i desenvolupar la motivació per la qualitat.
 - Desenvolupen la capacitat de comunicar-se de forma oral i escrita.
 - Desenvolupen la capacitat d'usar de manera eficaç i eficient les noves tecnologies de la informació i la comunicació.
 - Desenvolupen la capacitat de treballar en equip.
 - Desenvolupen la capacitat de respectar i promocionar els drets fonamentals, la igualtat entre homes i dones, la igualtat d'oportunitats i la no-discriminació, els valors democràtics i la sostenibilitat.
 - Desenvolupen la capacitat de conèixer i aplicar els principis del codi deontològic professional.
 - Desenvolupen la capacitat de conèixer i aplicar les polítiques de direcció de recursos humans i els instruments de gestió.
 - Desenvolupen la capacitat d'interrelacionar els coneixements de les diverses disciplines acadèmiques que analitzen l'àmbit laboral.
 - Desenvolupen la capacitat d'analitzar i avaluar els factors que determinen les desigualtats en el món del treball.
 - Desenvolupen la capacitat de seleccionar i gestionar informació i documentació sociolaboral.
 - Desenvolupen la capacitat d'anàlisi i presa de decisions en matèria d'estructura organitzativa i organització del treball.
 - Desenvolupen la capacitat de participar en l'elaboració i el disseny d'estratègies organitzatives i que despleguen l'estratègia de recursos humans de l'organització.

- Desenvolupen la capacitat d'assessorar i prendre decisions en matèria de gestió de recursos humans, concernents a la política retributiva, política de selecció de personal i disseny de plantilles.
- Desenvolupen la capacitat de dirigir grups de treball en l'àmbit de les relacions laborals i recursos humans.

7. BIBLIOGRAFIA DE REFERÈNCIA

Els manuals de referència per a aquesta assignatura són els següents:

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a ed., Cizur Menor.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. i Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Paraninfo, Madrid.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid.

També es recomana la bibliografia complementària següent:

- Albizu, E. i Landeta, J. (coord.) (2014): *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*, Pirámide, Madrid.
- Fernández, A. (2015): *Dirección estratégica con perspectiva de género en la empresa*, Roble.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. i Gales, L. M. (2003): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Prentice-Hall, Madrid.
- Jiménez, J. A. (2015): *Dirección estratégica*, Pirámide, Madrid.
- Ventura, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo, Madrid.

8. CONTINGUT

PART I. INTRODUCCIÓ

TEMA 1. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS ESTRATÈGIC

PART II. FORMULACIÓ ESTRATÈGICA

TEMA 2. ANÀLISI EXTERNA

TEMA 3. ANÀLISI INTERNA

TEMA 4. ESTRATÈGIES CORPORATIVES

TEMA 5. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

PART III: IMPLEMENTACIÓ ESTRATÈGICA

TEMA 6. AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

TEMA 7. PLANIFICACIÓ I CONTROL DE L'ESTRATÈGIA

ÍNDEX ANALÍTIC

TEMA 1. INTRODUCCIÓ AL PROCÉS ESTRATÈGIC

- 1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Concepte d'estratègia
- 1.3. El procés de direcció estratègica
- 1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci
- 1.5. Missió, valors i objectius
- 1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

TEMA 2. ANÀLISI EXTERNA

- 2.1. Introducció
- 2.2. Anàlisi de l'entorn general
- 2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu
- 2.4. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics
- 2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

TEMA 3. ANÀLISI INTERNA

- 3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu
- 3.2. Mètodes d'anàlisi
- 3.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

TEMA 4. ESTRATÈGIES CORPORATIVES

- 4.1. Marc per al disseny de l'estratègia
- 4.2. Direccions de desenvolupament
- 4.3. Modalitats de desenvolupament

TEMA 5. ESTRATÈGIES COMPETITIVES

- 5.1. Argument competitiu
- 5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

5.3. El model del rellotge estratègic

TEMA 6. AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

- 6.1. Conveniència
- 6.2. Factibilitat
- 6.3. Acceptabilitat
- 6.4. Selecció d'estratègies

TEMA 7. PLANIFICACIÓ I CONTROL DE L'ESTRATÈGIA

- 7.1. Decisions d'implementació
- 7.2. Objectius, estratègia i planificació
- 7.3. El procés de control
- 7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)
- 7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

9. CRONOGRAMA

La programació aproximada de l'assignatura, que pot variar segons el calendari acadèmic, és la següent:

| <i>Setmana</i> | <i>TEORIA</i> | <i>PRÀCTICA</i> |
|----------------|---------------|-----------------|
| 1 | Presentació | Tema 1 |
| 2 | Tema 1 | Pràctica 1 |
| 3 | Tema 2 | Pràctica 1 |
| 4 | Tema 2 | Pràctica 1 |
| 5 | Tema 3 | Pràctica 2 |
| 6 | Tema 3 | Pràctica 2 |
| 7 | Tema 4 | Pràctica 2 |
| 8 | Tema 4 | Pràctica 3 |
| 9 | Tema 4 | Pràctica 3 |
| 10 | Tema 5 | Pràctica 3 |
| 11 | Tema 5 | Pràctica 4 |
| 12 | Tema 6 | Pràctica 4 |
| 13 | Tema 7 | Pràctica 4 |
| 14 | Tema 7 | Pràctica 5 |

| | | |
|----|------------|------------|
| 15 | Pràctica 5 | Pràctica 5 |
|----|------------|------------|

10. METODOLOGIA

En l'assignatura fem una combinació de mètodes docents amb la finalitat d'aconseguir els objectius establits:

- **Classes teòriques**

En les classes teòriques, que duren aproximadament dues hores, s'empra fonamentalment el mètode didàctic de la lliçó magistral, però en la modalitat participativa. D'aquesta manera, s'afavoreix la interacció entre docents i estudiants i, també, entre els mateixos estudiants.

A manera de guió, el professorat del mòdul pot proporcionar als estudiants, mitjançant la plataforma virtual, algunes transparències emprades en l'exposició de cada tema. A partir de la consulta de la bibliografia recomanada i les notes preses durant les exposicions, l'estudiant ha d'elaborar el seu material.

- **Classes pràctiques**

Les classes pràctiques tenen una duració aproximada de dues hores. En aquestes classes, els estudiants, preferentment en grup, han d'analitzar diversos casos d'empreses, a proposta dels professors, aplicant-hi els coneixements adquirits en les classes teòriques. Així, han de buscar a través de diverses fonts (escrites, informatitzades, entrevistes a directius de l'empresa...), la informació que els permeta analitzar l'empresa amb l'aplicació del procés de la direcció estratègica. Els informes finals es lliuren i es presenten en classe.

11. AVALUACIÓ DE L'APRENTATGE

L'avaluació i el control de l'aprenentatge es duen a terme sobre els continguts de l'assignatura tant de caràcter teòric com de caràcter pràctic. Compleixen tant una funció sumativa (acreditar el nivell de formació obtingut) com formativa (retroalimentació per a la millora del procés d'ensenyament i aprenentatge).

L'avaluació de l'assignatura es compon de dues parts. I totes dues s'han de superar per a aprovar l'assignatura:

-
1. **Contingut teòric de l'assignatura (màxim, 60% de la nota final):** es valora mitjançant una prova escrita, amb un valor màxim de sis (6) punts sobre un total de deu (10).

L'avaluació dels coneixements teòrics s'efectua mitjançant una prova escrita que consisteix en un conjunt de preguntes objectives (de tipus test) i preguntes de desenvolupament.

2. **Aplicació pràctica dels continguts (màxim, 40% de la nota):** es valora mitjançant avaluació contínua durant el curs, amb un valor màxim de quatre (4) punts sobre un total de deu (10).

L'alumne pot aconseguir una nota màxima de quatre (4) punts a través de l'avaluació contínua del seu treball realitzat durant les classes, tant individualment com en grup: un punt i mig (1,5) correspon a treballs en grup, i dos punts i mig (2,5) corresponen al lliurament d'informes sobre els casos estudiats durant les sessions pràctiques.

En aquesta avaluació contínua es considera el lliurament d'informes sobre els casos proposats que el professor sol·licite, la participació activa en la resolució dels casos i l'actitud en classe respecte a l'aprenentatge.

Quan la nota obtinguda en l'avaluació contínua és superior a dos (2) punts, aquesta qualificació es conserva durant les dues convocatòries del curs acadèmic, de manera que l'assignatura es pot aprovar si se supera l'examen teòric en la primera o en la segona convocatòria.

D'acord amb la normativa de la Universitat de València aprovada pel Consell de Govern el 30 de maig del 2017 (ACGUV 108/2017), les activitats d'avaluació contínua són recuperables en la segona convocatòria del curs acadèmic. Amb aquesta finalitat, els estudiants que no opten per l'avaluació contínua o que, tot i haver-hi optat, no l'hagen superada en la primera convocatòria del curs amb un mínim de dos (2) punts sobre els 4 punts màxims que té atribuïts, han de fer un examen, complementari al de caràcter teòric, corresponent a aquest 40% de l'avaluació, en les dates oficials que la Facultat de Ciències Socials establisca per als exàmens de la segona convocatòria.

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

**Tema 1. Introducció al
procés estratègic**

Tema 1. Introducció al procés estratègic

ÍNDEX

- 1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica
- 1.2. Concepte d'estratègia
- 1.3. El procés de direcció estratègica
- 1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci
- 1.5. Missió, valors i objectius
- 1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La direcció estratègica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 1, 2 i 3.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. i Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de direcció de empreses. Conceptos y habilidades directivas*, Paraninfo, 2a edició, Madrid; cap. 1, 2, 8 i 9.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 1, 4 i 5.
- Urra, J. A. (2018): *Direcció estratègica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 1 i 6.

1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica

Evolució de l'entorn

Entorns estables *versus* entorns turbulents

- Simple *vs.* complex
- Estàtic *vs.* dinàmic
- Baixa incertesa *vs.* alta incertesa

Entorn general *versus* entorn competitiu

1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica

Direcció estratègica com a *paradigma* actual de la direcció d'empreses

Etapes en el desenvolupament de la direcció estratègica

4. Direcció estratègica
Crear el futur

Anàlisi dinàmica

3. Planificació orientada
cap a l'exterior
Pensar estratègicament

Anàlisi estàtica

2. Planificació basada
en pronòstics
Predir el futur

1. Planificació financera
Complir el pressupost actual

Guerras i Navas, 2007:62

1.1. Origen de la direcció estratègica i actitud estratègica

Actitud estratègica

Resposta a l'increment en la turbulència de l'entorn

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

Característiques

- Extrovertida
- Anticipadora
- Proactiva
- Oberta al canvi
- Crítica

No n'hi ha prou de fer les coses correctament,
cal fer les coses correctes...



1.2. Concepte d'estratègia

Orígens

- Etimològic: *strategos*, 'general al comandament d'un exèrcit'.
- Segle V aC: Tsun Tzu - *L'art de la guerra*.
- 1944: aplicació econòmica i acadèmica.
- Economia de l'empresa: enfocament ampli (Andrews, 1962; Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Definició

- "L'estratègia empresarial explicita els objectius generals de l'empresa i els cursos d'acció fonamentals, d'acord amb els seus mitjans actuals i potencials, a fi d'aconseguir inserir-se de manera òptima en el medi socioeconòmic" (Renau, 1985).

1.2. Concepte d'estratègia

Els components
de l'estratègia

- Àmbit d'activitat
- Capacitats
- Avantatge competitiu
- Sinergia

1.2. Concepte d'estratègia

Àmbit d'activitat

Concepte

- Delimita el camp d'actuació actual i futur de l'empresa, el conjunt o la **cartera de negocis o activitats** en els quals opera i vol operar.
- **Negoci** = producte + mercat.
- **Producte** = tecnologia + necessitats.
- **Negoci** = tecnologia + necessitats + mercat.
 - Necessitats cobertes.
 - Mercat: perfil de client.
 - Tecnologia: manera de fer les coses.
- Perspectiva **dinàmica**: *matriu del vector de creixement* d'Ansoff (1965).
- Amb l'elecció de l'àmbit d'activitat, l'empresa tracta de determinar **on ha de competir**.

1.2. Concepte d'estratègia

Àmbit d'activitat

Visió dinàmica de l'àmbit d'activitat: matriu del vector de creixement d'Ansoff.

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

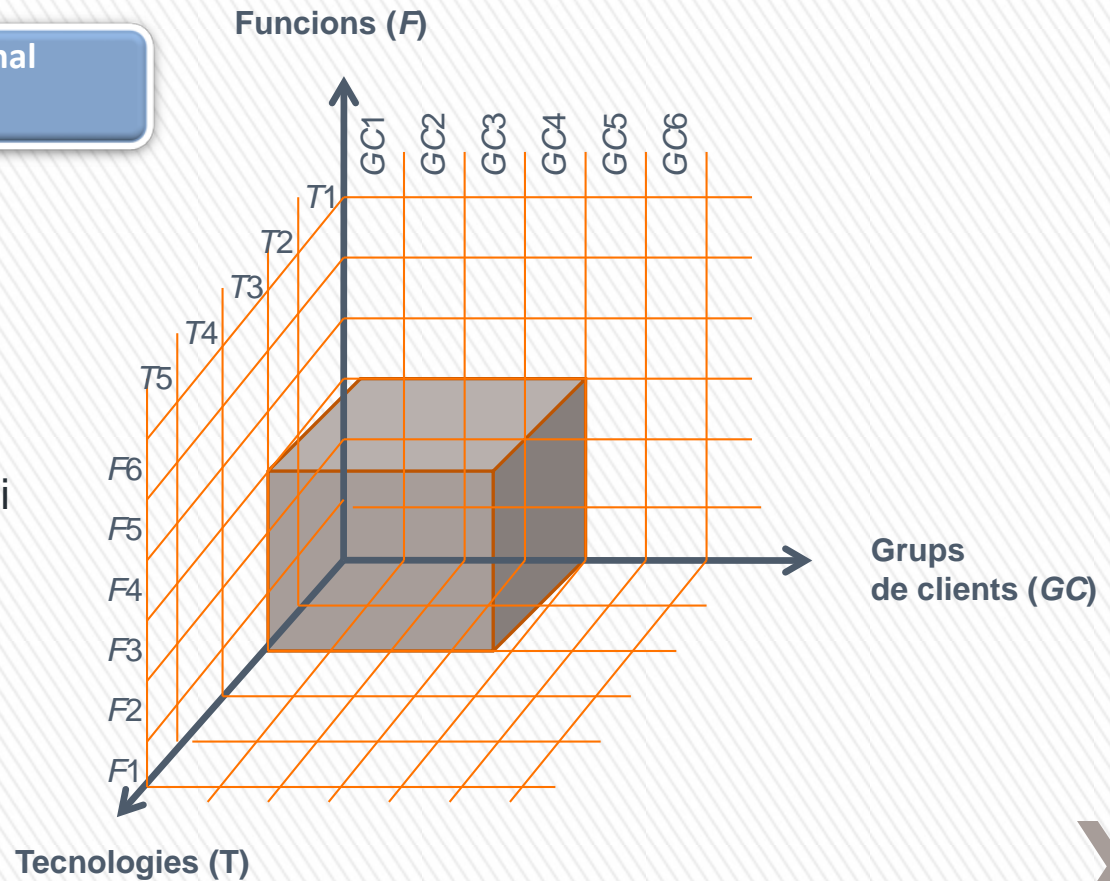


1.2. Concepte d'estratègia

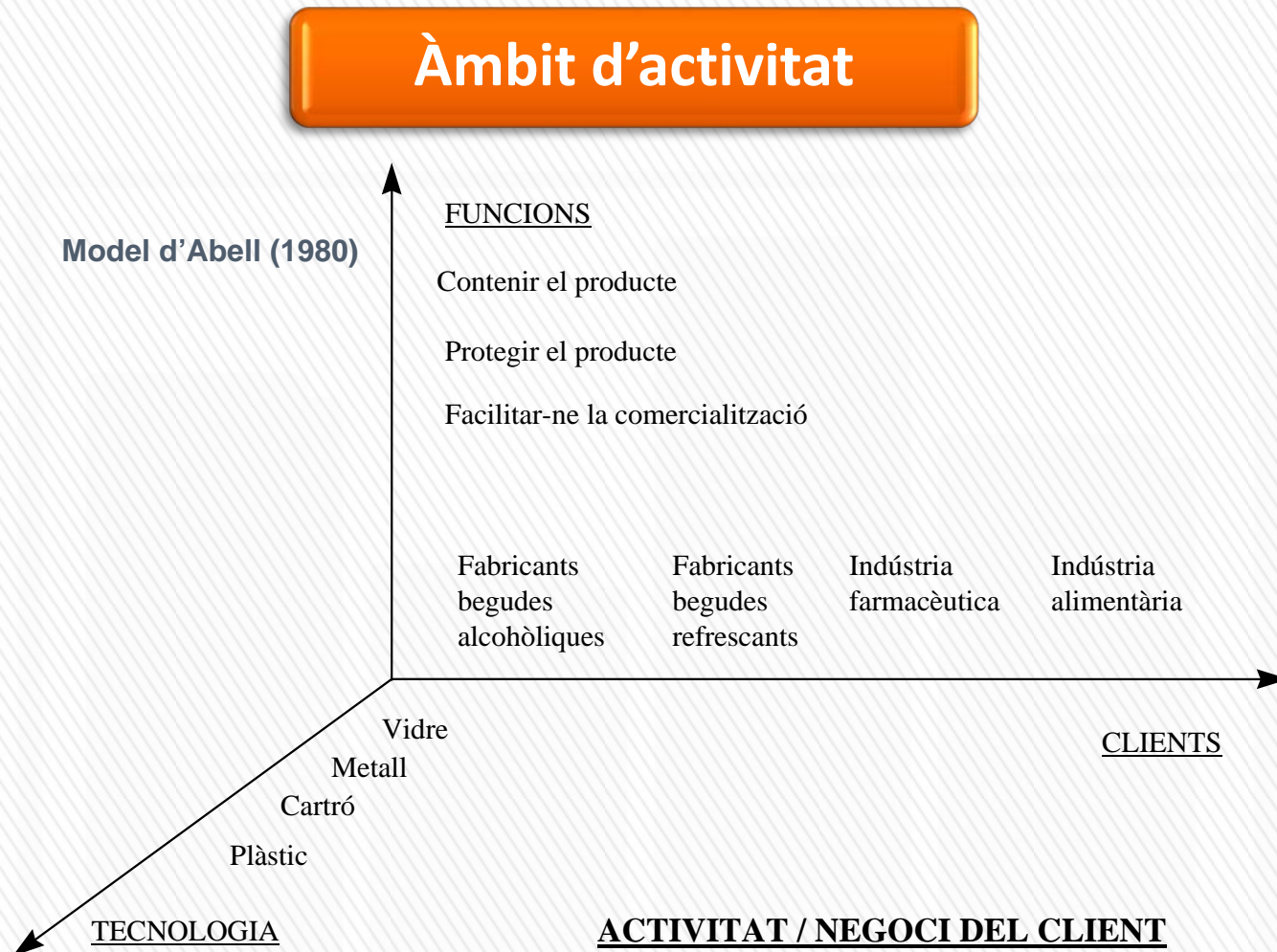
Àmbit d'activitat

Definició de negocis tridimensional
(Abell, 1980)

L'empresa de l'exemple satisfà les funcions **F1**, **F2** i **F3** als clients **GC1**, **GC2**, **GC3** i **GC4**, mitjançant les tecnologies **T1** i **T2**.



1.2. Concepte d'estratègia

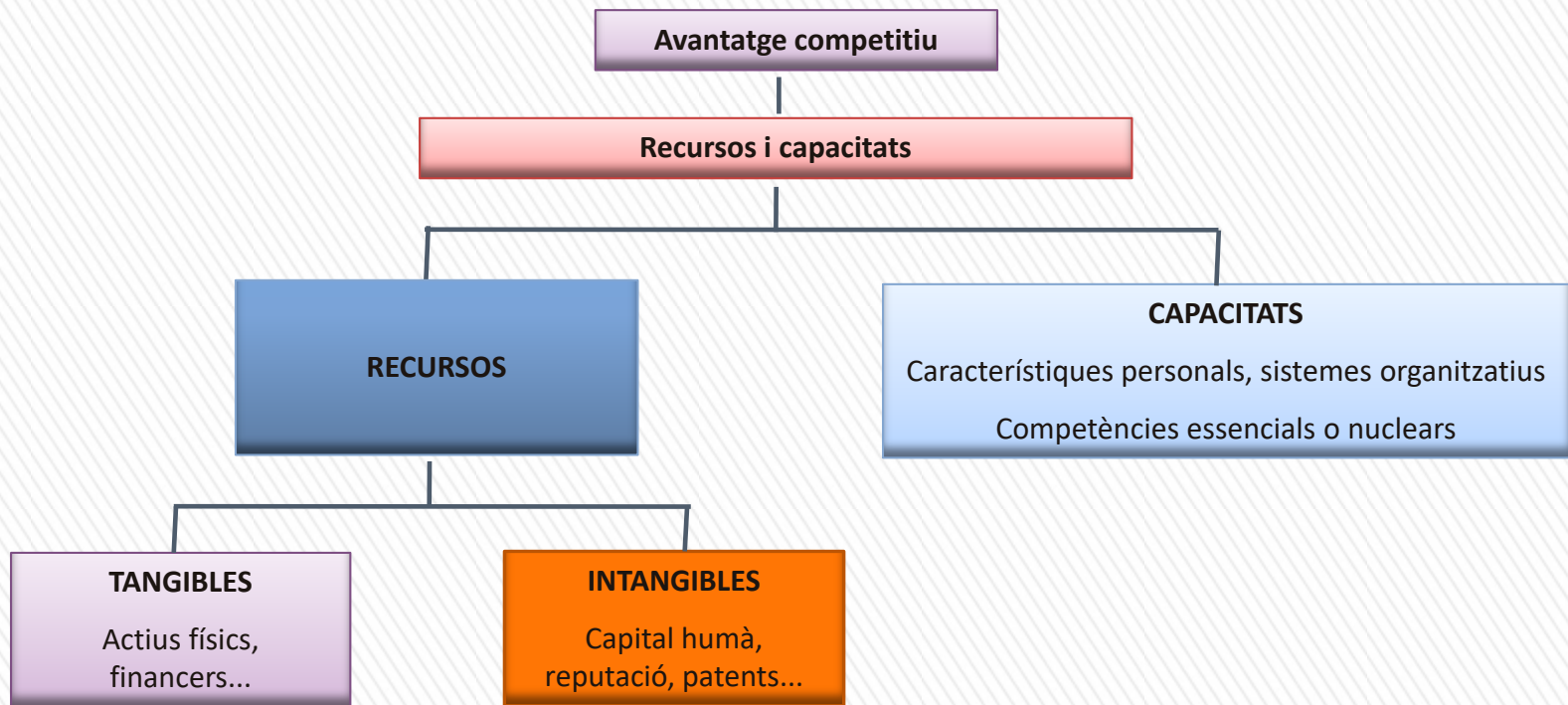


EXEMPLE SECTOR ENVASOS

1.2. Concepte d'estratègia

Capacitats

- » Són formades pels recursos i les capacitats presents i potencials que posseeix i domina una empresa.



1.2. Concepte d'estratègia

Avantatge competitiu

- » És originat per **les capacitats distintives clau** que permeten a una empresa assolir una *posició capdavantera* respecte dels competidors...
 - > Oferint productes o serveis *diferenciats* respecte dels competidors: **Avantatge competitiu en diferenciació.**
 - > Oferint productes o serveis *a costos inferiors* respecte dels competidors: **avantatge competitiu en costos.**
- » Amb la configuració de les capacitats distintives i de l'avantatge competitiu, l'empresa tracta de determinar **com ha de competir.**

1.2. Concepte d'estratègia

Avantatge competitiu

Avantatge competitiu en *costos*

- Quan una empresa amb productes o serveis semblants o comparables en qualitat als dels competidors disposa d'una estructura de costos inferior, causada per...
 - Economies d'escala.
 - Efectes d'experiència i aprenentatge.
 - Grau d'utilització de la capacitat instal·lada.
 - Accés privilegiat a fonts de primera matèria.
 - Localització avantatjosa de l'empresa.
 - Tecnologies que domina amb exclusivitat.
 - Drets de propietat i patents.

Avantatge competitiu en *diferenciació*

- Quan una empresa ofereix un producte o servei que el comprador percep com a únic en algun dels atributs que el defineixen i això permet la fixació d'un preu superior al cost de la diferenciació, o *prima de la diferenciació*.

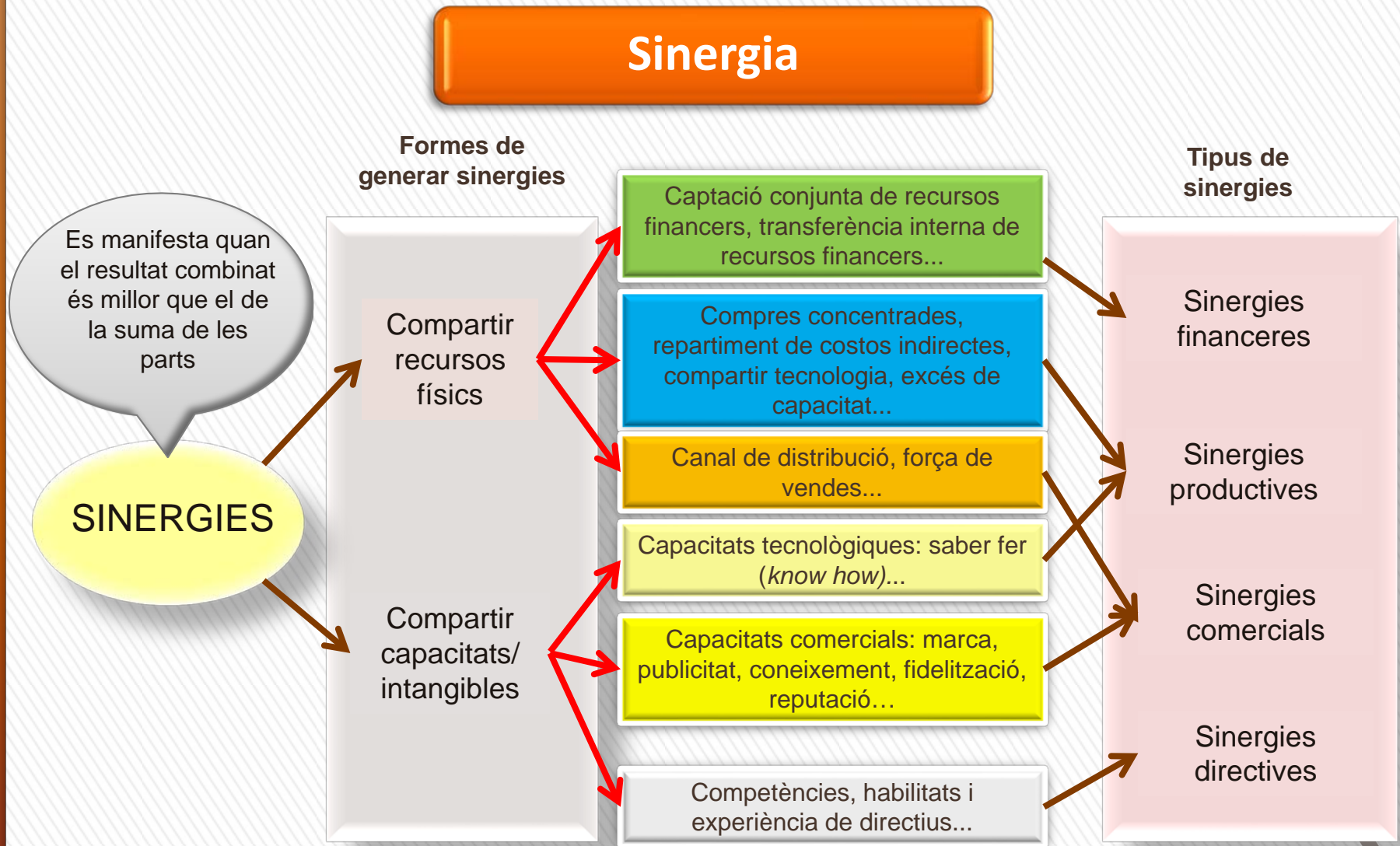
1.2. Concepte d'estratègia

Sinergia

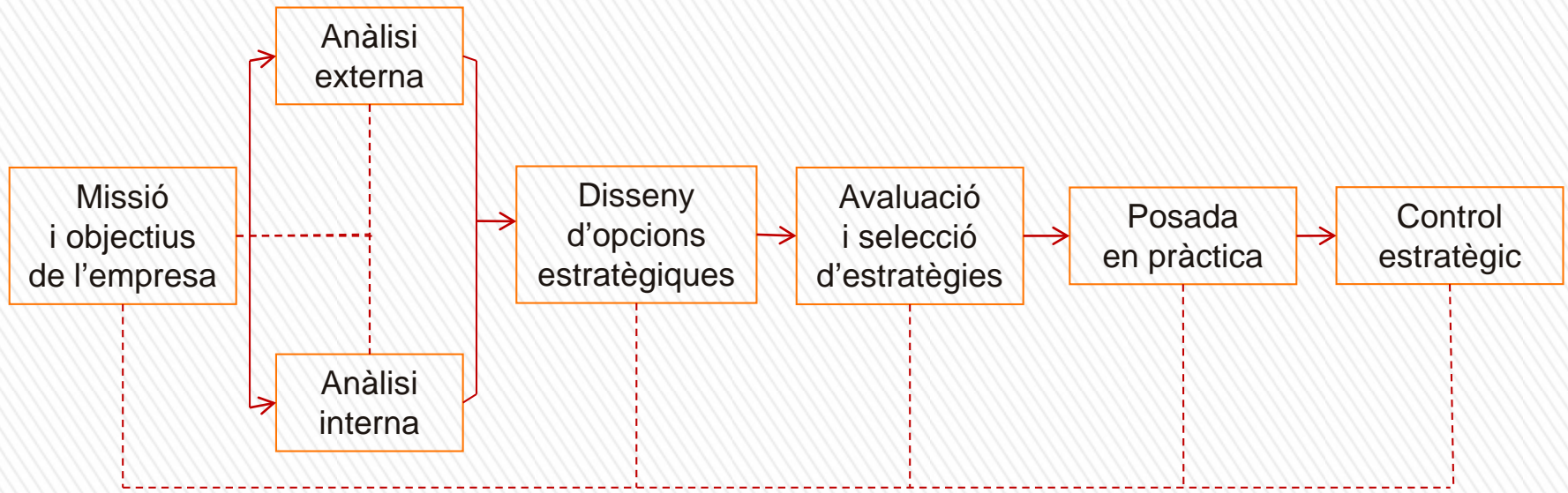
CONCEPTE

- *Característica fonamental dels sistemes per la qual el resultat de les parts integrades en el sistema com a conjunt és diferent del resultat agregat que ofereixen per separat: $2 + 2 \neq 4$.*
- Component de l'estratègia que permet millorar la gestió de l'empresa coordinant de manera sinèrgica positiva l'elecció de l'àmbit d'activitat, el desenvolupament de capacitats distintives i el desenvolupament de l'avantatge competitiu.

1.2. Concepte d'estratègia



1.3. El procés de direcció estratègica



Orientació bàsica de l'empresa i del procés de decisió estratègica

Diagnòstic: oportunitats, amenaces, fortaleses i debilitats

Estratègies corporatives i competitives

Adequació, factibilitat, acceptabilitat

Suport organitzatiu, planificació i estratègies funcionals

Revisió del procés de decisió estratègica

DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

DISSENY, AVALUACIÓ I SELECCIÓ

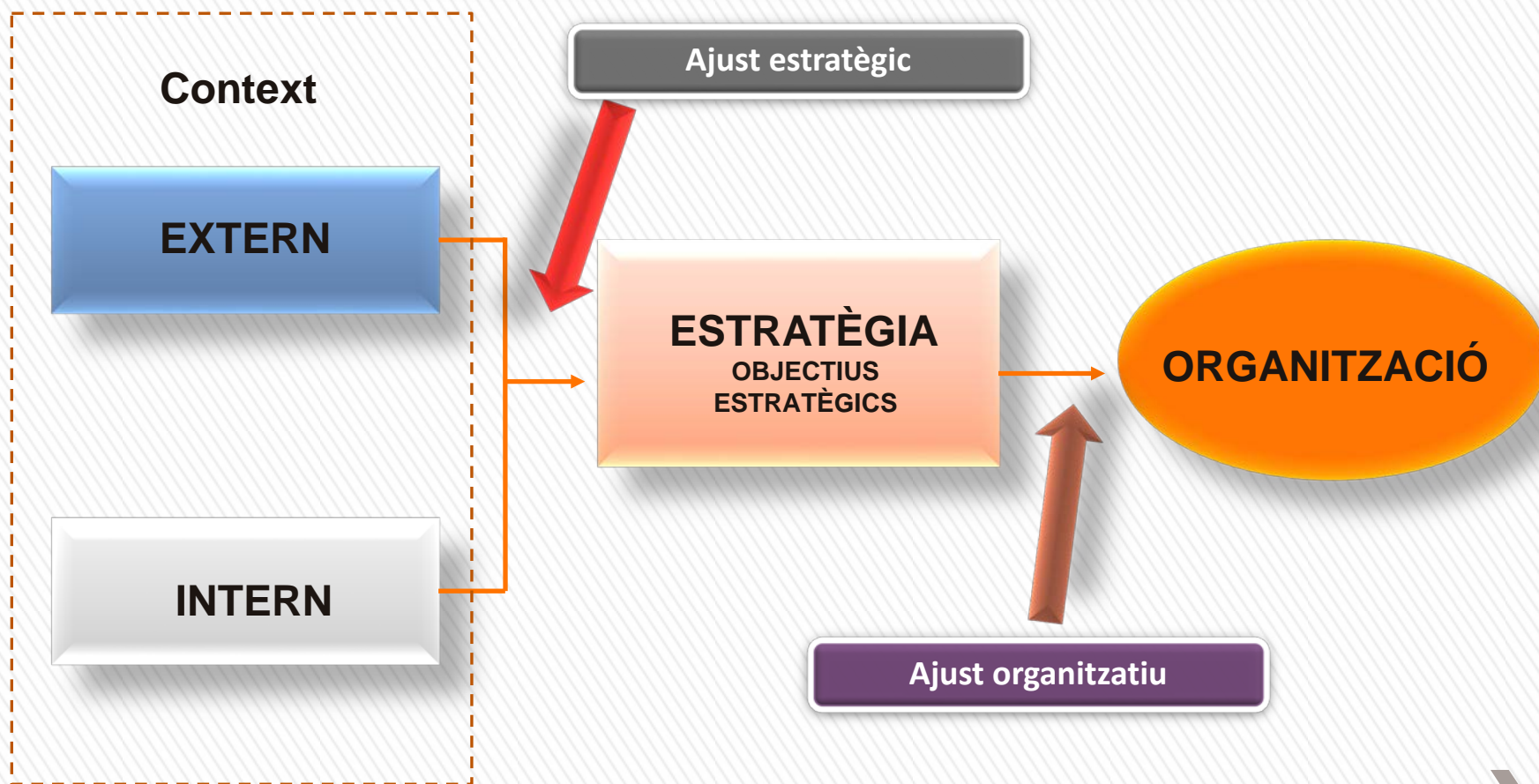
FORMULACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Guerras i Navas, 2007:50

IMPLEMENTACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

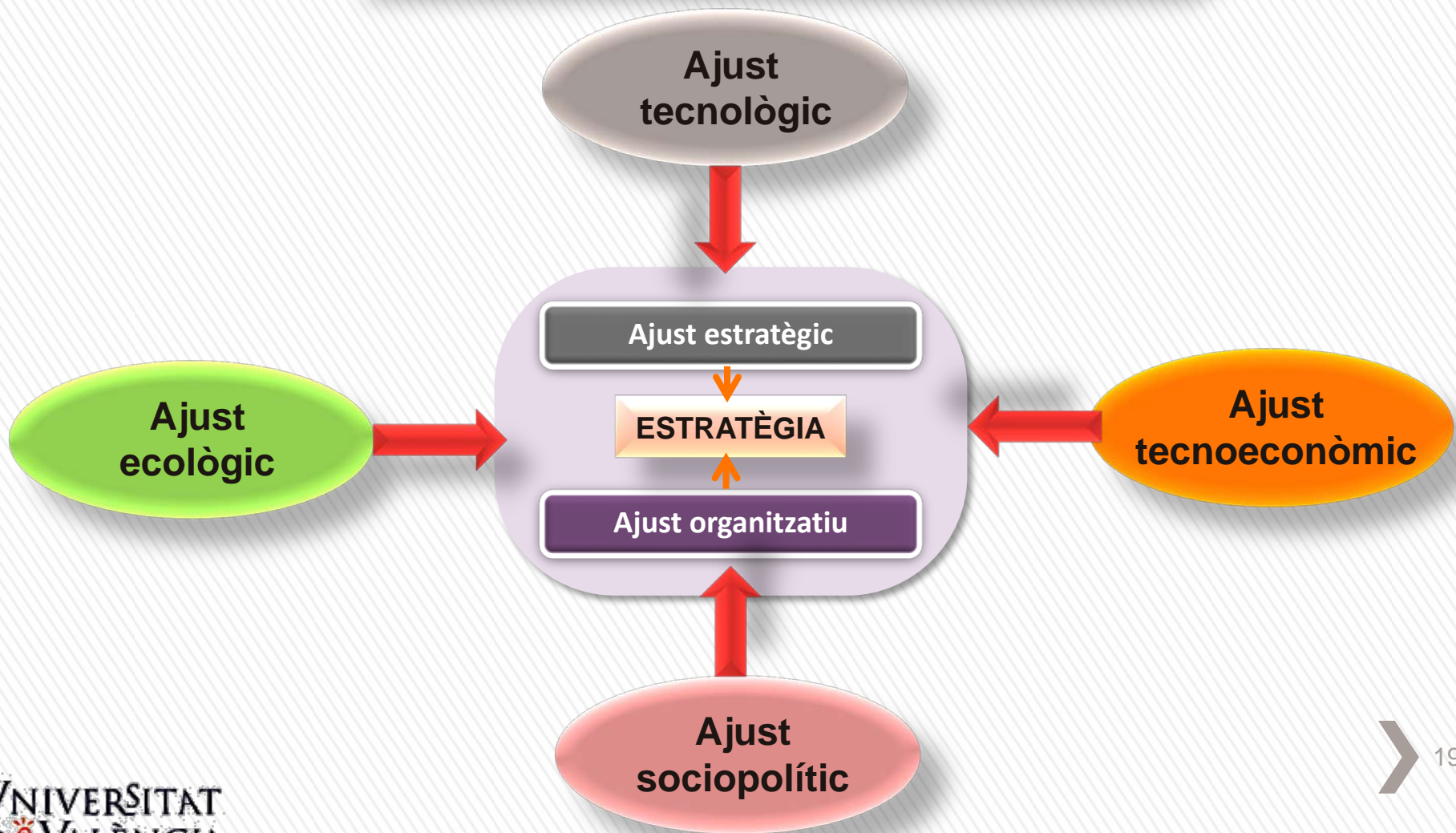
1.3. El procés de direcció estratègica

L'ajust estratègic i organitzatiu



1.3. El procés de direcció estratègica

L'ajust estratègic i organitzatiu



1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

Necessitat de diferents nivells en entorns turbulents i empreses multiactivitat

Nivells de l'estratègia

- **ESTRATÈGIA CORPORATIVA:** tracta de definir la relació de l'empresa amb l'entorn a partir de l'especificació de l'àmbit d'activitat i de les capacitats distintives requerides per a aquest entorn.
- **ESTRATÈGIA DE NEGOCI:** tracta de definir com s'ha de competir i les capacitats distintives necessàries per a fonamentar una posició capdavantera en cadascun dels negocis.
- **ESTRATÈGIA FUNCIONAL:** tracta de definir com es poden usar millor els recursos i les competències dins de cada àrea funcional.

1.4. Nivells d'estratègia i unitats estratègiques de negoci

Unitat estratègica de negoci

Concepte

- Conjunt d'activitats o negocis homogenis des del punt de vista estratègic.
- Conjunt d'activitats per a les quals es pot formular una estratègia comuna, i alhora diferent, de l'estratègia formulada per a altres activitats o unitats estratègiques.

Raons de creació

- En una empresa amb diversos negocis no hi ha una posició competitiva global de l'empresa, sinó diverses, una en cada negoci o activitat.
- Cada activitat es mou en un entorn competitiu específic que requereix competències diferents.
- Determinades activitats comparteixen factors d'èxit i, per tant, avantatges competitius, fet que permet obtenir **sinergies** entre si agrupant-les.

1.5. Missió, valors i objectius

MISSIÓ

Reflecteix la identitat distintiva d'una organització en relació amb el seu propòsit i la seua raó de ser.

Distinció entre

- **Visió**: estat futur desitjat per a l'organització.
- **Missió**: objectiu general de l'organització d'acord amb els valors i les expectatives de les principals parts interessades.

VALORS

Principis que guien les accions

En una organització poden ser una expressió de la manera com l'organització es comporta o fer referència als valors que aspira a aconseguir.

1.5. Missió, valors i objectius

Missió

- L'empresa d'alimentació i begudes que abasteix les necessitats de les persones i els seus animals de companyia, que segueix contínuament, s'anticipa a les necessitats del consumidor i crea demanda per als seus productes.

Visió

- L'empresa capdavantera del mercat espanyol d'alimentació i begudes, que creix tant a través dels productes actuals com de la innovació, i trasllada al consumidor una imatge de qualitat, seguretat, confiança, nutrició i benestar.

Valors

- Persones: el nostre valor més important.
- Organització: estructura lleugera i flexible.
- Gestió responsable: protecció del medi ambient.
- Marques: base del creixement del negoci.
- Consumidors: adaptem els productes a les seues necessitats i gustos.
- Clients: socis (*partners*) imprescindibles.
- Nutrició i benestar: alimentació variada, equilibrada i, alhora, plaent.
- Qualitat: processos sotmesos a estricta i rigorosa normativa.

1.5. Missió, valors i objectius



Missió

- El **primer objectiu** de La Fageda és **crear una estructura empresarial** com a mitjà per a atendre i cobrir les necessitats del col·lectiu de persones amb disminució psíquica o trastorn mental i que, a més, tinga la capacitat de crear llocs de treball per a tots els usuaris i treballadors.

Visió

- Oferir la millor solució assistencial a les persones amb malaltia mental i discapacitat psíquica, adultes, amb una situació psicopatològica estable, de la comarca de la Garrotxa, fonamentada en els aspectes terapèutics del treball.

Valors

- La persona com a eix
- La integritat
- La confiança
- La responsabilitat
- La il·lusió
- L'esforç

1.5. Missió, valors i objectius

OBJECTIUS

Declaració de resultats concrets que es volen aconseguir:

- On volem estar situats en el futur?, quan?
- Perquè siguen útils han de ser realistes, realitzables, mesurables i rellevants.

Poden ser...

- **Generals**
 - Corporatius: solen definir-se en termes financers i per a cada grup de les parts interessades (*stakeholders*).
 - De les unitats estratègiques de negoci.
- **Operatius**
 - Permeten concretar els objectius generals i possibilitar que es realitzen.
 - Solen ser objectius mesurables (indicadors) per tal de facilitar-ne la implantació.

1.5. Missió, valors i objectius

Àrees generadores d'objectius

| ÀREA | EXEMPLES D'OBJECTIUS |
|------------------------|---|
| Rendibilitat | ▶ Incrementar el marge comercial en el segment X un 2% |
| Mercats | ▶ Incrementar un 4% la quota de mercat al Marroc |
| Productivitat | ▶ Incrementar un 5% el nombre de vendes per empleat |
| Producte | ▶ Ampliar la cartera actual de productes amb dos nous productes anuals en el segment actual |
| Recursos físics | ▶ Construir una fàbrica nova per a donar resposta a l'increment de quota de mercat |
| Energia | ▶ Aconseguir una millora de l'eficiència del 5% en tots els processos en el pròxim exercici |
| Ecologia | ▶ Incrementar el reciclatge dels residus generats un 2% anual |

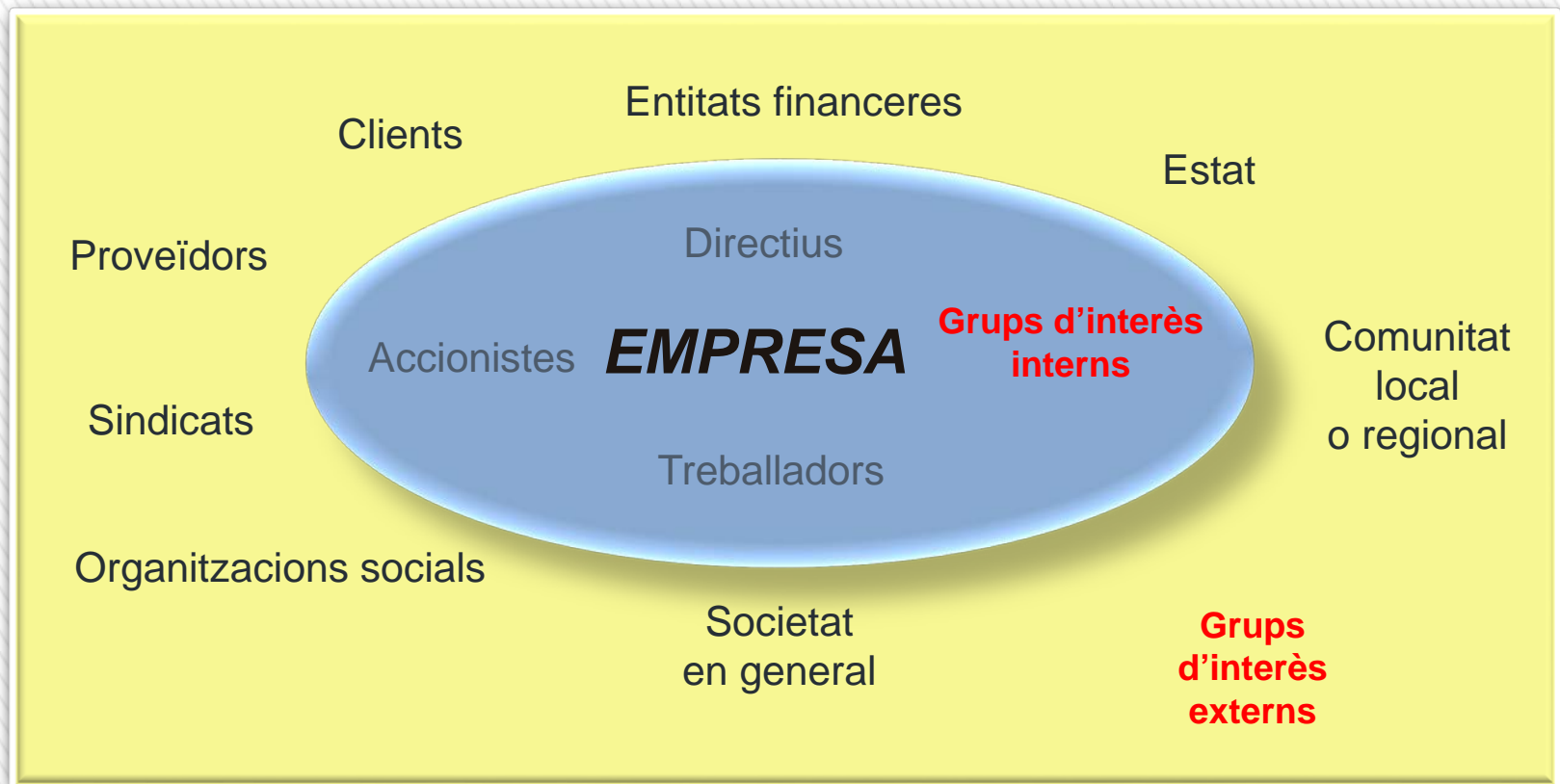
1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

Parts interessades (*stakeholders*)

- *Stake* + *holder* = aposta + tenidor = qui té o manté una aposta.
- Grups d'interès que, directament o indirectament, poden afectar o veure's afectats pels objectius, les estratègies i les pràctiques de l'empresa.
 - **Internes**: accionistes, consellers, treballadors o directius.
 - **Externes**: clients, proveïdors, sindicats, competidors, govern, organitzacions no-governamentals, comunitats locals i públic en general.

1.6. Parts interessades (stakeholders) i mapa de poder

TIPUS DE STAKEHOLDERS



1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

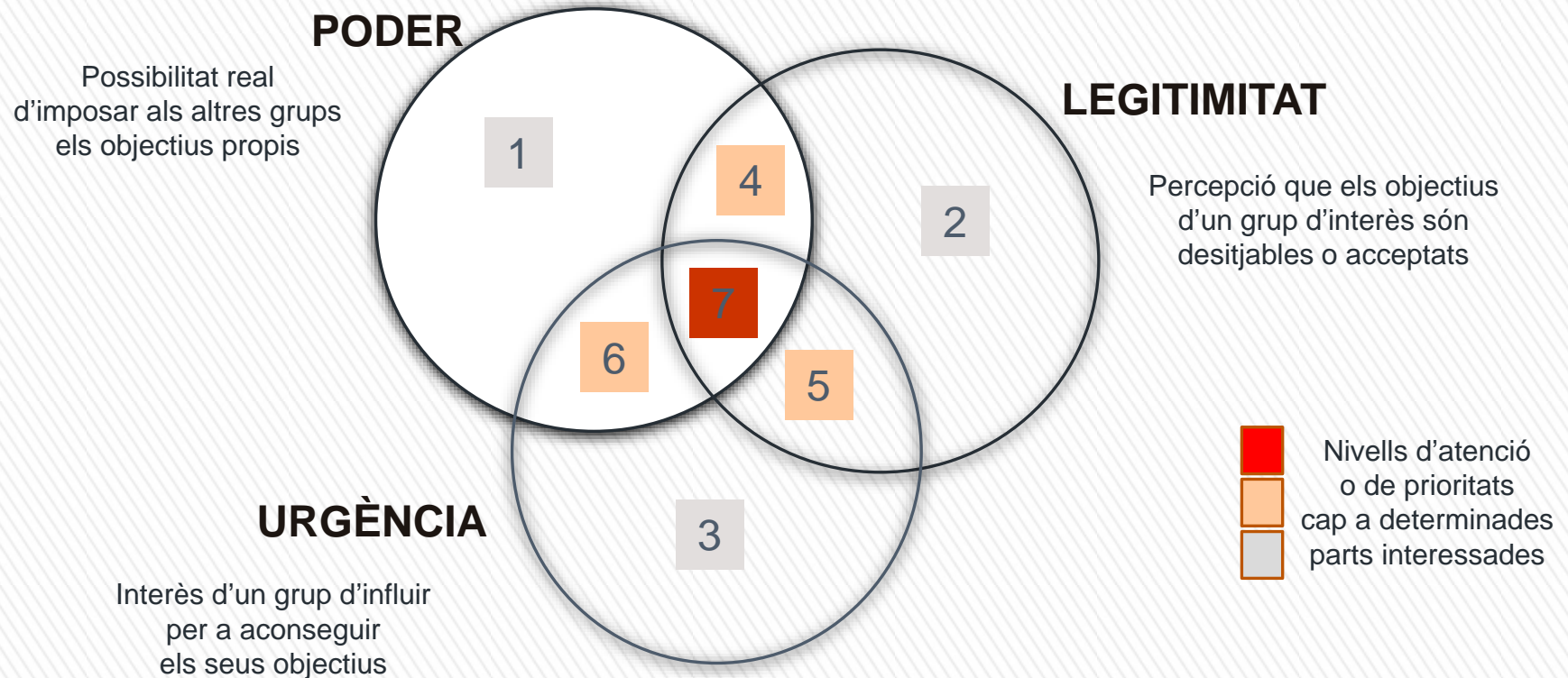
Mapa de poder

Objectiu

- Estudi del joc de poder: anàlisi de les parts interessades amb efecte sobre l'estratègia de l'empresa.

1.6. Parts interessades (stakeholders) i mapa de poder

Mapa de poder



Guerras i Navas, 2007:87

1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

Mapa de poder

| | | GRAU D'INTERÈS | |
|-------|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | <i>Baix</i> | <i>Alt</i> |
| PODER | <i>Baix</i> | A Esforç mínim | B Mantenir-les informades |
| | <i>Alt</i> | C Mantenir-les satisfetes | D Actors clau |

1.6. Parts interessades (*stakeholders*) i mapa de poder

QUÈ ESPERA CADA PART?

Totes les parts esperen que se satisfacen les seues exigències...

| | |
|-------------------|--|
| Accionistes | Maximitzar el valor de les seues accions. |
| Treballadors | Compensació adequada, ocupació estable. |
| Clients | Satisfer les seues necessitats a un preu just. |
| Proveïdors | Compradors fidels i honestos. |
| Governos | Compliment de les lleis i els reglaments. |
| Sindicats | Millors condicions laborals. |
| Rivals | Joc net. |
| Comunitats locals | Comportament cívic. |
| Públic en general | Millora de la qualitat de vida de la comunitat. |

Una empresa ha de tenir en compte aquestes demandes quan formula les seues estratègies o, en cas contrari, les parts interessades poden retirar-li el suport.

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Tema 2. Anàlisi externa

Tema 2. Anàlisi externa

ÍNDEX

- 2.1. Introducció
- 2.2. Anàlisi de l'entorn general
- 2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu
- 2.4. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics
- 2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 4 i 5.
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C. i Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Paraninfo, 2a edició, Madrid; cap. 5.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Education, Madrid; cap. 2.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 2 i 5.

2.1. Introducció

Què és l'entorn?

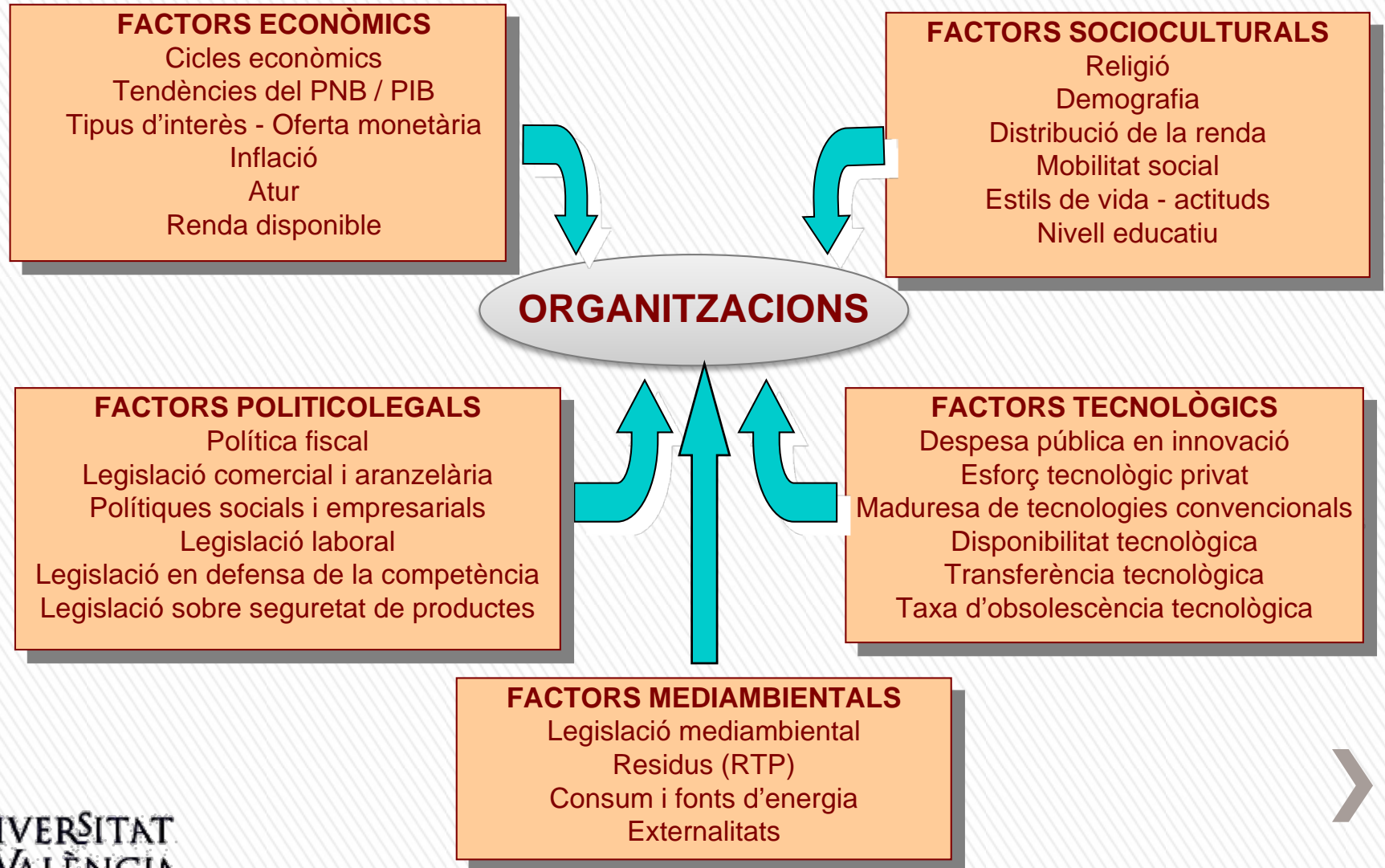
- *Diccionari normatiu valencià*: “Ambient o conjunt de persones, de coses o de circumstàncies que envolten algú o alguna cosa”.
- **Entorn**: tot allò que hi ha fora del subjecte de referència i que exerceix alguna influència sobre ell al mateix temps que es veu en certa manera influït per ell.
- **Entorn empresarial**: conjunt de factors fora i al voltant de l'organització.
 - **Entorn general**: PESTEL.
 - **Entorn competitiu**: sector i forces competitives.

Anàlisi de l'entorn

- Quins factors de l'entorn són estratègics?
- Quina influència exerceixen sobre l'organització?
- I els pròxims anys...?

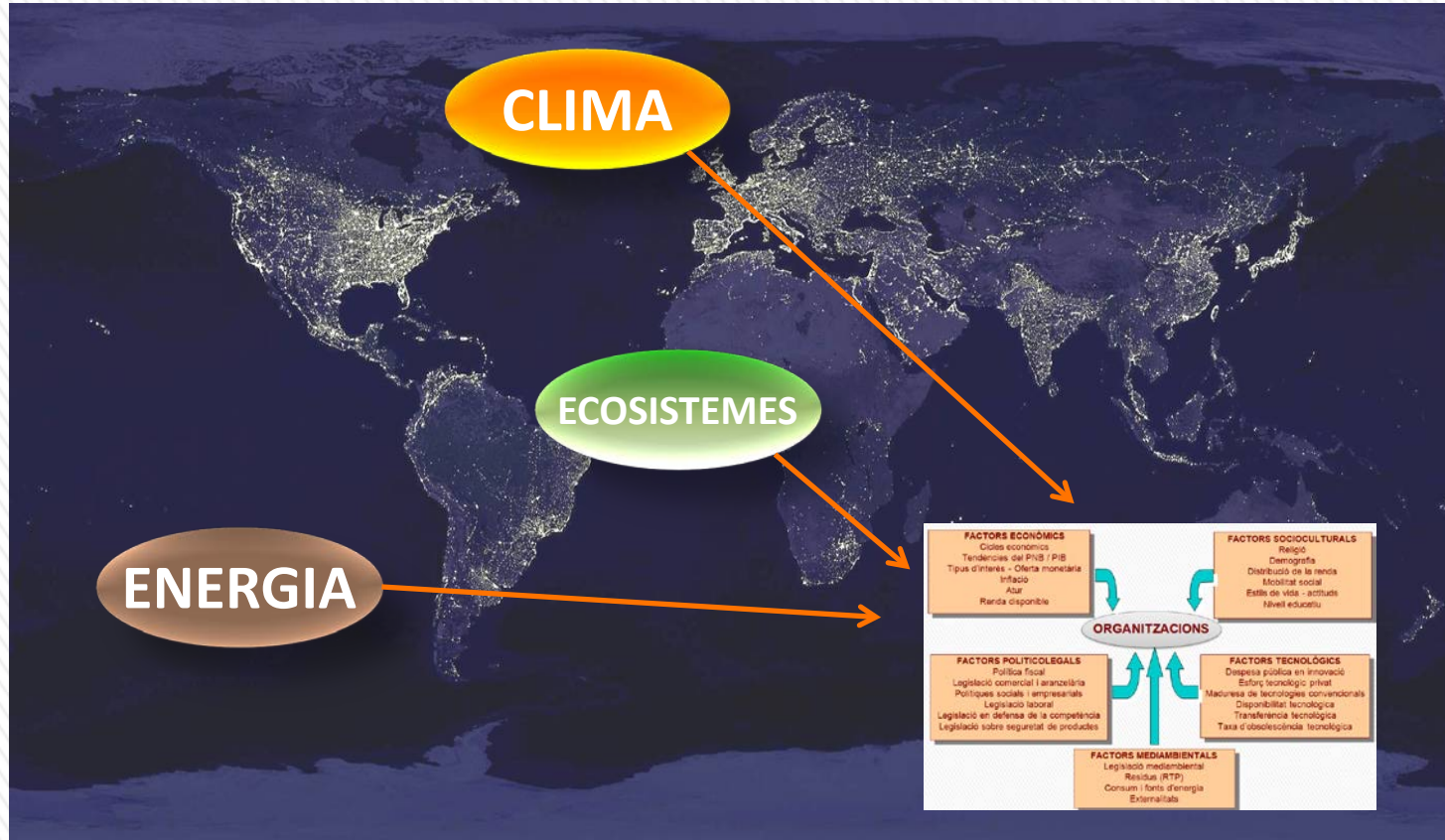
2.2. Anàlisi de l'entorn general

Anàlisi PESTEL



2.2. Anàlisi de l'entorn general

GLOBALITZACIÓ



2.2. Anàlisi de l'entorn general

Factors estratègics de la globalització

- Situació dels ecosistemes: [Millennium Ecosystems Assessment](#)
- Situació del clima: [Intergovernmental Panel on Climate Change](#)
- Situació de l'energia: [International Energy Agency](#) + [US Energy Information Administration](#)

2.2. Anàlisi de l'entorn general

Etapes de l'anàlisi PESTEL

Etapa 1

Delimitació del nivell d'anàlisi

Etapa 2

**Delimitació dels factors
estratègics de l'entorn**

Etapa 3

Descripció de l'evolució dels FEE

Etapa 4

**Avaluació dels FEE
i jerarquitització d'oportunitats
i amenaces**

2.2. Anàlisi de l'entorn general

| FACTOR | EVOLUCIÓ FUTURA | | | | | |
|--|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 12 mesos | IMPACTE* | 1-3 anys | IMPACTE* | 3-5 anys | IMPACTE* |
| Econòmics 1. 2. ... | | | | | | |
| Politicolegals 1. 2. ... | | | | | | |
| Socioculturals 1. 2. ... | | | | | | |
| Tecnològics 1. 2. ... | | | | | | |
| Mediambientals 1. 2. ... | | | | | | |

*ESCALA: -2, -1, 0, 1, 2

2.2. Anàlisi de l'entorn general

Anàlisi **PESTEL**: eina molt senzilla i fàcil per a interpretar les influències de l'entorn general sobre el sector, **però...**

Limitacions

Subjectiva: diversos analistes poden arribar a resultats diferents => heurístics i biaixos cognitius

Qüestions importants que cal considerar

- Delimitació del nivell d'anàlisi: globalització.
- Investigació de variables motores i variables induïdes.
- Les mateixes variables externes poden tenir efectes diferents en diversos sectors.
- L'efecte d'algunes variables pot variar significativament fins i tot entre empreses del mateix sector.
- No totes les variables de l'entorn general incideixen de la mateixa manera en una determinada indústria o empresa.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Anàlisi del sector: context sectorial

Model del cicle de vida

- Sectors emergents
- Sectors madurs
- Sectors en declivi

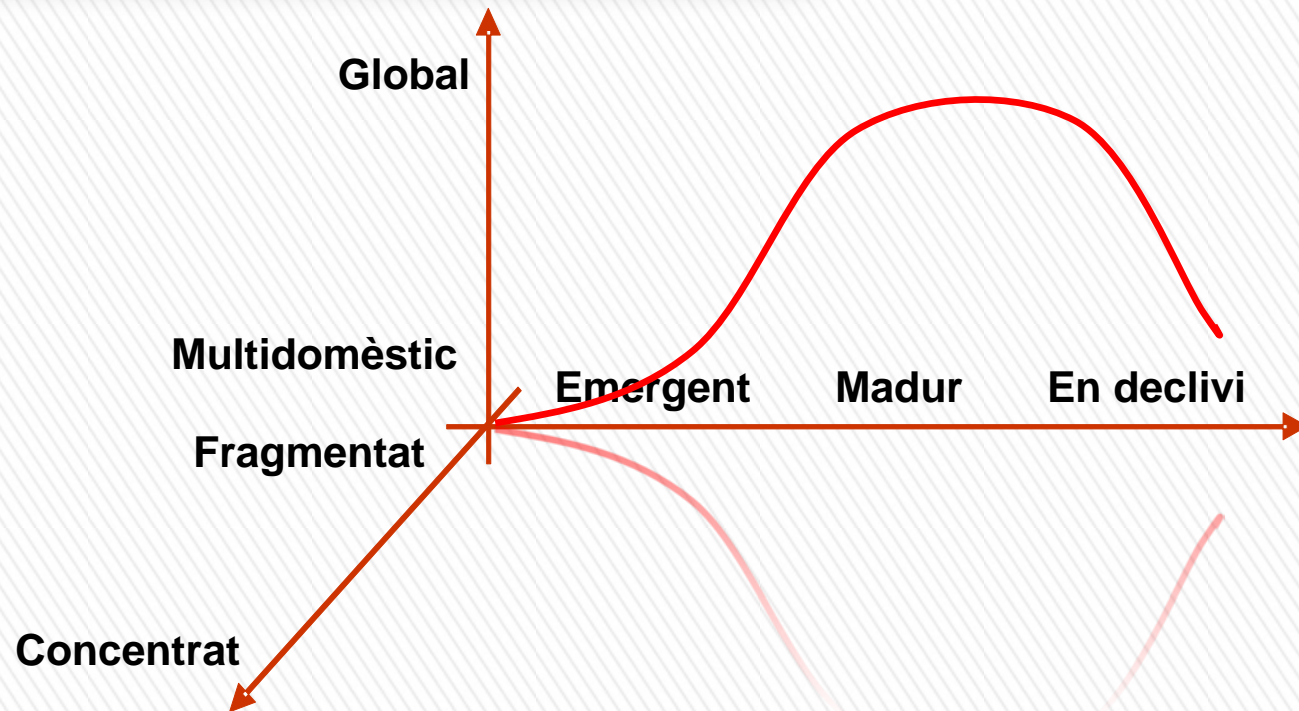
Estructura i abast del sector

- Sectors fragmentats vs. sectors concentrats
- Sectors globals vs. sectors multidomèstics

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Anàlisi del sector: context sectorial

Tres dimensions sectorials...



2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Sectors emergents

- Negocis nous que naixen a conseqüència d'innovacions tecnològiques, per l'aparició de noves necessitats o per renovació de sectors madurs.

Característiques

- Barreres d'entrada encara baixes: inestabilitat de l'oferta.
- Elevat atractiu: potencial de creixement.
- Costos inicials elevats però corbes d'experiència pronunciades.
- Incertesa: tecnològica, estratègica i comercial.
- Horitzó temporal a curt termini.

Aspectes clau

- Vigilància constant de l'evolució del sector i de les tecnologies dominants.
- Gestió del risc: cooperació amb clients principals, sistemes d'alerta precoç, flexibilitat...
- Elecció del moment d'entrada.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Sectors madurs

- Reducció de la taxa de creixement: estancament gradual de les vendes i probable excés de capacitat.
- Intensitat de la competència creixent.
- Dificultat per a aconseguir avantatges competitius en costos.
 - Difusió de la tecnologia.
 - Aparició de competidors situats en països amb costos més baixos.
- Díficil diferenciació dels productes.
 - Clients experts en la compra i el consum del producte.
 - Estandardització dels productes oferits.

Aspectes clau

- Anticipació i opcions corporatives o competitives de segmentació.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Sectors en declivi

- Taxa de creixement negativa en vendes i beneficis.
- Excés de capacitat.
- Alta edat mitjana dels recursos físics.
- Competència agressiva basada en preus.
- Reducció de competidors en funció de les barreres d'eixida.

Aspectes clau

- Declivi favorable o desfavorable que depèn de:
 - *Ajust entre l'oferta i la demanda.*
 - Velocitat del declivi i possibilitat de preveure com evolucionarà.
 - Existència o inexistència de barreres d'eixida.
 - Estratègies de les empreses instal·lades / supervivents.
 - *Naturalesa de la demanda.*
 - Existència de borses de demanda insatisfeta.
 - Dificultat per a diferenciar els productes.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Sectors fragmentats

- Cap empresa no té una quota de mercat determinant ni capacitat per a exercir influència sobre els resultats del sector – competència perfecta.

Característiques

- Barreres d'entrada febles.
- Absència d'economies d'escala o existència de deseconomies d'escala.
- Baix grau de concentració i elevat nombre d'empreses.
- Poc poder competitiu / baix poder negociador.

Aspectes clau

- Anàlisi de les causes de la fragmentació.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Sectors globals

- Per a ser competitiva, una empresa ha de tenir posicions competitives sostenibles en els principals mercats del món: tríada + BRICS.

Característiques

- Competència mundial.
- Existència d'avantatges comparatius.
 - Avantatge comparatiu del país per sector activitat = $(\text{exportacions} - \text{importacions})/\text{PIB}$.
- Economies d'escala/experiència globals.
- Mobilitat de la producció.

Aspectes clau

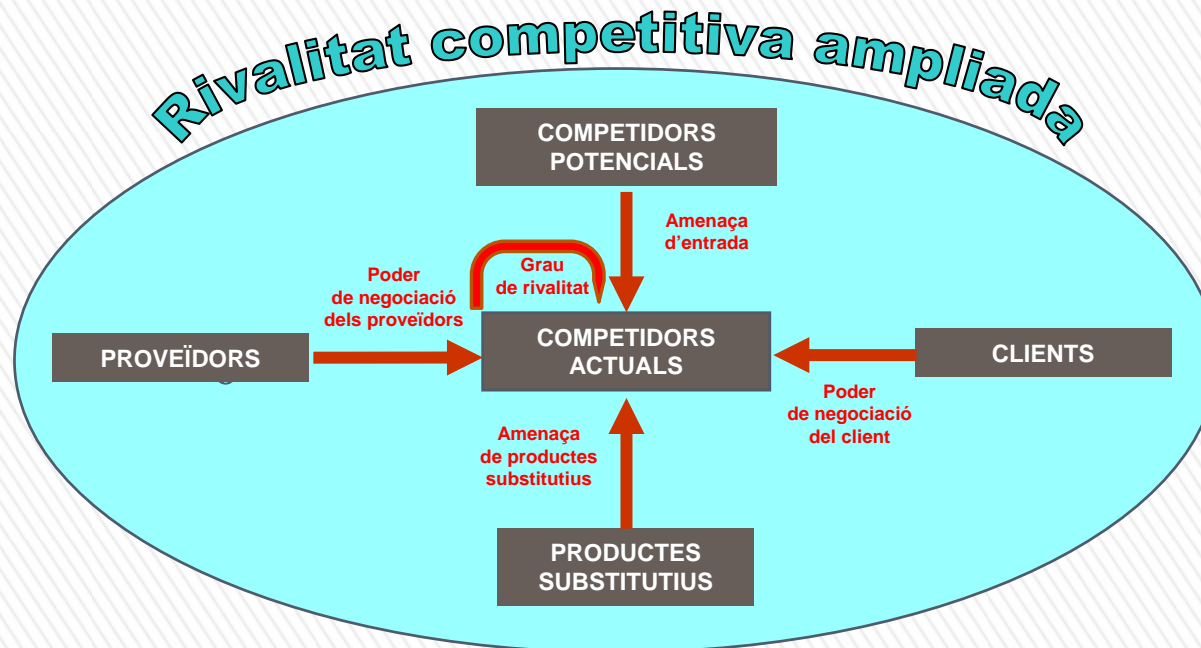
- Equilibri (*trade off*) globalització-localització.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Què és l'entorn específic o competitiu?

- Conjunt de factors externs propis d'un sector industrial o de la branca d'activitat econòmica a la qual pertany l'empresa.

Porter (1980): l'estructura de la indústria com a determinant del potencial de rendibilitat de l'organització.



2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Competidors potencials

- Són empreses d'altres sectors però tecnològicament o comercialment pròximes, per la qual cosa podrien entrar en el sector bé a través d'una empresa de nova creació o mitjançant cooperació o adquisició.

Amenaça d'entrada

- **Barreres d'entrada o conjunt d'obstacles a què s'han d'enfrontar les empreses entrants**
 - Economies d'escala, economies d'experiència i economies d'abast.
 - Diferenciació de productes (real o percebuda).
 - Inversió necessària per a l'entrada.
 - Altres desavantatges en costos: accés favorable a fonts de matèries primeres o de finançament, relacions a llarg termini amb clients i proveïdors, accés i control dels canals de distribució, avantatges de localització de les ja instal·lades, possessió de patents, subvencions, barreres legals o administratives...

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Competidors actuals

- Totes les empreses que usen una tecnologia semblant per a cobrir les mateixes necessitats en el mateix mercat.

Grau de rivalitat

- Grau de concentració: nombre d'empreses en el sector i grandària relativa.
- Cicle de vida: taxa de creixement del sector industrial i rendibilitat mitjana.
- Grau de diferenciació (real o percebuda).
- Estructura de costos de l'activitat.
- Interessos estratègics dels competidors.
- Existència de barreres d'eixida: actius específics o idiosincràtics, barreres emocionals, restriccions socials i governamentals.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Clients

- Empreses o persones que compren o usen directament el producte o servei que comercialitza el sector.
- Les seues necessitats i exigències condicionen la qualitat i les característiques de l'oferta de productes en el sector.

Poder de negociació

- Importància del client per al sector o l'empresa.
- Nombre de clients i grau de concentració.
- Grau de diferenciació.
- Possibilitat d'integració vertical.
- Existència de costos de canvi de proveïdor.

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Proveïdors

- Són les empreses que cobreixen les necessitats de matèria primera, maquinària, personal, etc. que té el sector.

Poder de negociació

- Importància del proveïdor per al sector o l'empresa.
- Nombre de proveïdors i grau de concentració.
- Grau de diferenciació.

- Possibilitat d'integració

vertical

2.3. Anàlisi de l'entorn competitiu

Productes substitutius

- Aquells que tenen el potencial de cobrir les mateixes necessitats en el mateix mercat amb una tecnologia alternativa.

Amenaça de substitució

- Grau de substitució.
- Grau de diferenciació (real o percebuda).

2.4. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics

Anàlisi dels grups estratègics: caràcter intermedi entre empresa i indústria.

Concepte

- Conjunt d'empreses que dins d'un sector industrial mantenen comportaments estratègics semblants.

Implicacions en l'anàlisi

- **Competència intragrup:** comportament competitiu de les empreses situades dins d'un mateix grup.
- **Competència intergrups:** comportament competitiu de les empreses situades en grups diferents.
- **Barreres de mobilitat:** determinen la permeabilitat entre els diversos grups estratègics i s'han d'entendre com unes *barreres d'accés* específiques per a cada grup estratègic.

2.4. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics

Complexitat en la identificació: FCE (factors clau d'èxit)

Què volen o valoren els clients?



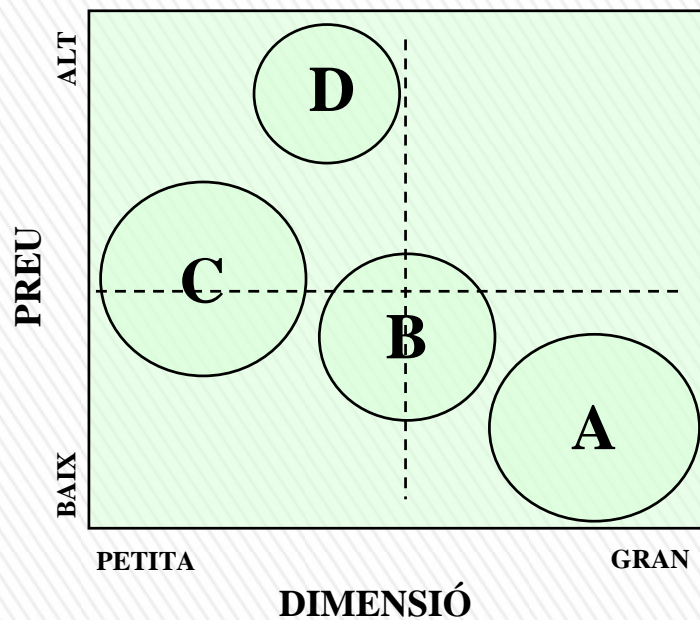
Forma de competir

Algunes característiques per a identificar grups estratègics (FCE)

| Abast de les activitats | Compromís de recursos |
|---------------------------------|------------------------|
| Cobertura geogràfica | Grau d'innovació |
| Diversitat de productes/serveis | Canals de distribució |
| Qualitat | Nombre de marques |
| Política de preus | Grandària de l'empresa |
| Esforç en màrqueting | Segments de mercat |

2.4. Anàlisi intrasectorial: grups estratègics

EXEMPLE: Sector de la distribució comercial



Grup A (hipermercats): dimensió molt gran, preu baix, oferta molt àmplia, atenció al client baixa, localització suburbial, serveis addicionals a la venda, horari continu.

Grup B (supermercats): dimensió mitjana, preu mitjà-baix, oferta àmplia, atenció al client baixa-mitjana, localització urbana.

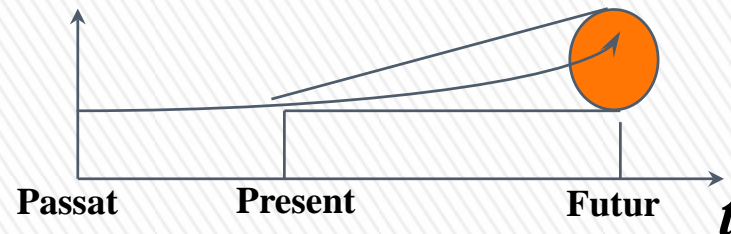
Grup C (minoristes): petita dimensió, preu mitjà-alt, oferta reduïda, atenció al client mitjana-alta, proximitat física al client.

Grup D (botigues especialitzades): petita dimensió, preu alt, oferta reduïda (àmplia en el seu segment), atenció al client alta, qualitat dels productes molt alta, presentació luxosa dels productes, presentació luxosa del punt de venda.

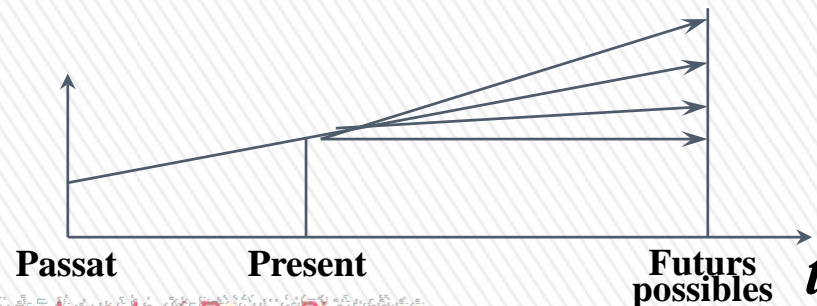
2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

TÈCNIQUES D'ANÀLISI DE L'ENTORN

- **PREVISIÓ:** projecció acompanyada d'assignació de probabilitat.
 - **PROJECCIÓ:** prolongació al futur d'una situació passada d'acord amb una determinada hipòtesi d'extrapolació de tendències.



- **PROSPECTIVA:** panorama de futurs possibles, d'escenaris no improbables, tenint en compte les tendències del passat i la confrontació de projectes dels actors.



2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN: PROSPECTIVA

| | PREVISIÓ | PROSPECTIVA |
|----------------|---|--|
| Visió | Parcial (clàusula <i>caeteris paribus</i>) | Global (res no dura sempre) |
| Variables | Quantitatives, objectives | Qualitatives, subjectives |
| Relacions | Estructura constant | Estructura evolutiva |
| Explicació | "El passat explica el futur" | "El futur, raó de ser del present" |
| Futur | Únic | Diversos i incerts |
| Mètode | Models deterministes i quantitius | Models qualitius (anàlisi estructural) |
| Actitud futura | Passiva i adaptativa | Activa i creativa |

2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN: MÈTODE D'ESCENARIS

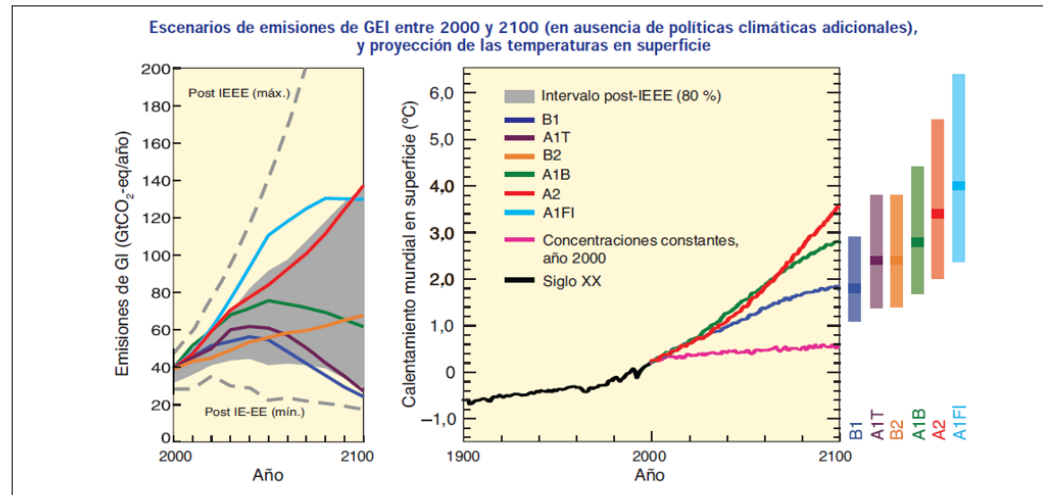
- **ESCENARI:** seqüència hipotètica de fets construïda amb l'objectiu de centrar l'atenció en els processos causals i en les possibles decisions clau.
 - Escenari *tendencial* i escenari *contrastat*.
- **FASES (Godet, 1985, 1991)**
 - Construcció de la *base*
 - Delimitació del sistema
 - Anàlisi estructural (motricitat-dependència)
 - Anàlisi explicativa
 - Elaboració dels escenaris
 - Mètodes d'experts: Delphi

<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

2.5. Eines avançades d'anàlisi de l'entorn: previsió, prospectiva i mètode d'escenaris

TÈCNiques D'ANÀLISI DE L'ENTORN: MÈTODE D'ESCENARIS

Figura 2.5. Escenaris de Emisiones de GEI y Proyección de las Temperaturas del IPCC



Escenaris IEEEE

El término IEEEE es el acrónimo del Informe Especial del IPCC sobre Escenarios de Emisiones (IEEE, 2000). Los escenarios IEEEE están agrupados en cuatro familias (A1, A2, B1, B2) que exploran vías de desarrollo alternativas incorporando toda una serie de fuerzas originantes demográficas, económicas y tecnológicas, junto con las emisiones de GEI resultantes.

Los escenarios IEEEE no contemplan otras políticas climáticas además de las existentes. Las proyecciones de emisión son muy utilizadas para conjeturar el cambio climático futuro, y sus supuestos básicos respecto de la evolución socioeconómica, demográfica y tecnológica son el punto de partida de numerosos estudios sobre la vulnerabilidad del cambio climático y evaluación de impactos.

La línea argumental **A1** presupone un crecimiento económico mundial muy rápido, un máximo de la población mundial hacia mediados de siglo, y una rápida introducción de tecnologías nuevas y más eficientes. Se divide en tres grupos, que reflejan tres direcciones alternativas de cambio tecnológico: intensiva en combustibles fósiles (**A1FI**), energías de origen no fósil (**A1T**), y equilibrio entre las distintas fuentes (**A1B**).

A2 describe un mundo muy heterogéneo con crecimiento de población fuerte, desarrollo económico lento, y cambio tecnológico lento.

B1 describe un mundo convergente, con la misma población mundial que A1, pero con una evolución más rápida de las estructuras económicas hacia una economía de servicios y de información.

B2 describe un planeta con una población intermedia y un crecimiento económico intermedio, más orientada a las soluciones locales para alcanzar la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

No se han asignado niveles de probabilidad a ninguno de los escenarios IEEEE.

Fuente: Intergovernmental Panel on Climate Change (2007)

Direcció Estratègica de l'Empresa

Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Tema 3. Anàlisi interna

Tema 3. Anàlisi interna

ÍNDEX

- 3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu
- 3.2. Mètodes d'anàlisi
- 3.3. Integració de l'anàlisi externa i interna: anàlisi DAFO

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 6.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 3.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 2.



3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

Anàlisi interna

- Quins factors interns són estratègics?
- Quina influència exerceixen sobre l'organització i com pot aprofitar-los per a desenvolupar-se en l'entorn...?
- I els pròxims anys...?

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

Anàlisi interna

- Investiga les característiques dels recursos i les capacitats (RiC) dels quals disposa l'empresa per a respondre a l'entorn.
- Se centra en la detecció de fortaleeses i debilitats internes.
- S'elabora mitjançant tècniques complementàries.

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

L'EMPRESA COM A CONJUNT DE RiC

Empresa

Conjunt únic i propi de recursos i capacitats heterogenis que es generen, s'amplien, es combinen i es complementen entre si amb el temps.

Les empreses difereixen:

- Heterogeneïtat de RiC.
- Mobilitat imperfecta de RiC.

Identificació

Valoració estratègica

Determinació dels que proporcionen un avantatge competitiu

RiC disponibles en l'empresa

Bona part de la rendibilitat empresarial prové de:

- La gestió dels RiC

Rendes ricardianes i rendes schumpeterianes

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

RECURSOS I CAPACITATS

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

Recursos

- Caràcter individual
- Coses, elements: estoc

Primer nivell d'anàlisi: rendes ricardianes

- Estoc de factors o actius individuals que té o controla una empresa: disponibilitat financera, elements físics, patents, etc.



Capacitats

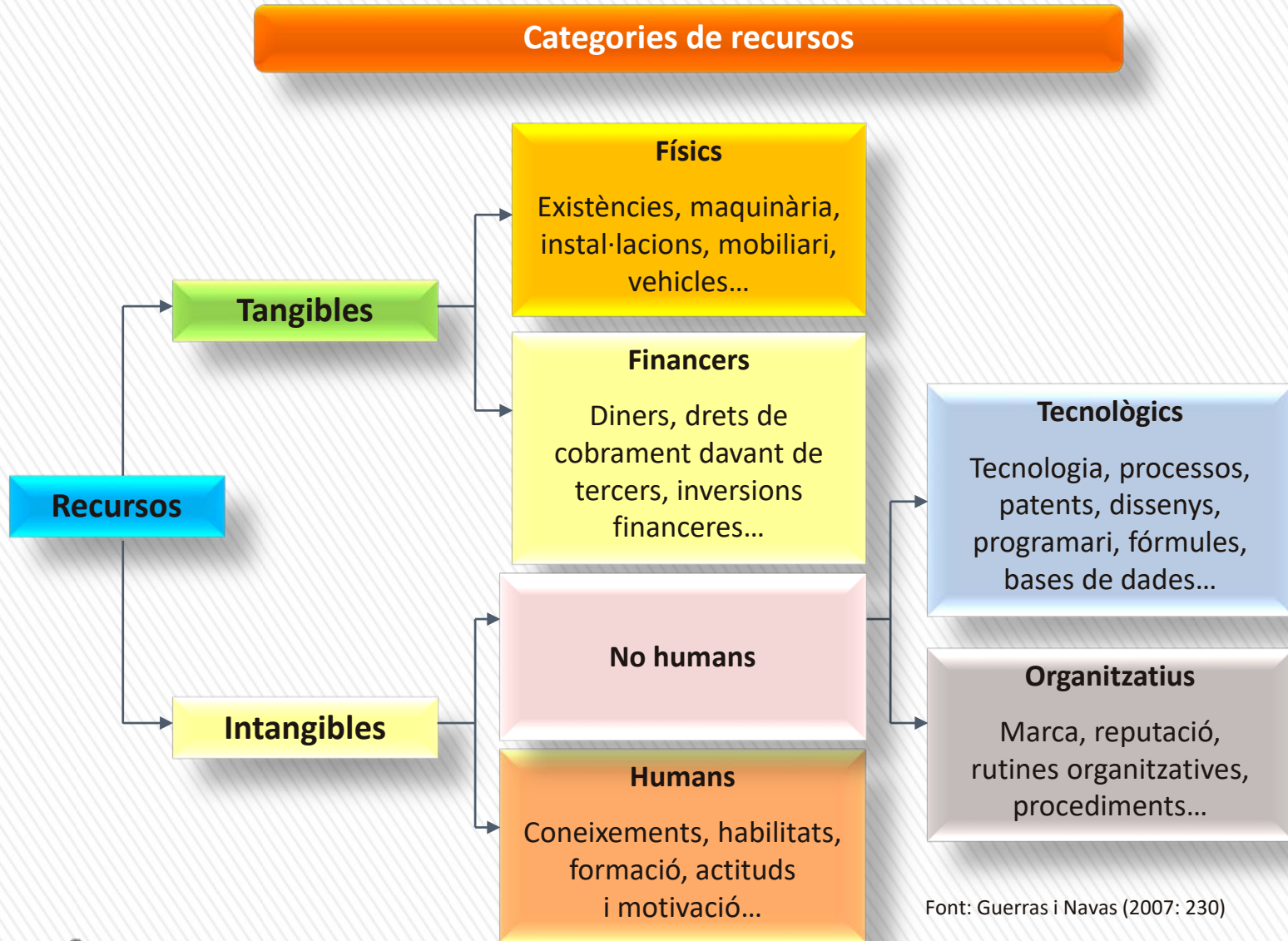
- Caràcter col·lectiu
- Formes de fer: flux

Segon nivell d'anàlisi: rendes schumpeterianes

- Concepte dinàmic relacionat amb allò que l'empresa sap fer.
- Són habilitats col·lectives que expressen les diverses maneres en què una empresa pot combinar els seus recursos (variables flux): capacitat d'innovació, de disseny, de servei, d'absorció del coneixement i aprenentatge organitzatiu, etc.

Els recursos no són productius per si mateixos; es combinen i es coordinen per a fer una activitat.

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu



Font: Guerras i Navas (2007: 230)

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

RECURSOS I CAPACITATS

Recursos tangibles

- Actius físics i financers.
- Fàcils d'identificar i valorar: balanç de situació.
- Valoració comptable poc significativa estratègicament.
- Potencial de creació d'avantatge competitiu:
 - Possibilitats d'aplicació més eficient.
 - Possibilitats d'aplicació més eficaç.

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

RECURSOS I CAPACITATS

Recursos intangibles

- No tenen existència física; es basen en informació i coneixement.
- No tots apareixen comptabilitzats en el balanç.
- D'acumulació lenta i costosa i mobilitat imperfecta.
- Difícil definició de drets de propietat.

Vinculació amb les persones

- No humans (capital estructural):
 - Tecnològics: tecnologies disponibles, valor implícit dels sistemes d'informació, patents, dissenys, bases de dades, etc.
 - Organitzatius: prestigi, reputació, imatge corporativa, cultura, cartera de clients, etc.
- Humans (capital humà): recursos productius que les persones ofereixen a les empreses o habilitats individuals (coneixements, capacitació, habilitats de raonament o decisió, experiència, lleialtat a l'empresa, etc.).

Tipus de protecció

- Protecció legal: patents, llicències, *copyright*, etc.
- Sense protecció legal: prestigi, base de clients, secret industrial, reputació, etc.



3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

RECURSOS I CAPACITATS

Capacitats

- Diverses formes que té cada empresa de combinar i coordinar els seus recursos per a realitzar l'activitat empresarial.
- Identificació i classificació: ***criteri funcional*** o ***cadena de valor***.
- Organitzades en estructures jeràrquiques: a partir de recursos individuals, es creen capacitats específiques per a tasques molt concretes; aquestes últimes, al seu torn, s'integren en d'altres de més complexes, de més nivell i així successivament...
- Capacitats operatives o de nivell zero: relatives a tasques individuals que s'integren en capacitats funcionals de màrqueting, fabricació, R+D, etc.
- Capacitats de nivell superior: integren les dels nivells inferiors i requereixen una integració *interfuncional* mitjançant:
 - Integració del coneixement de les persones.
 - Creació d'equips multifuncionals.
- Exemple: la capacitat de desenvolupar un nou producte (nivell superior), requereix integració de diverses capacitats funcionals especialitzades (R+D, producció, etc.).

Competències centrals, nuclears o distintives (*core competences*)

- Capacitats desenvolupades per una empresa que li permeten fer una activitat valuosa per als clients millor que els competidors.



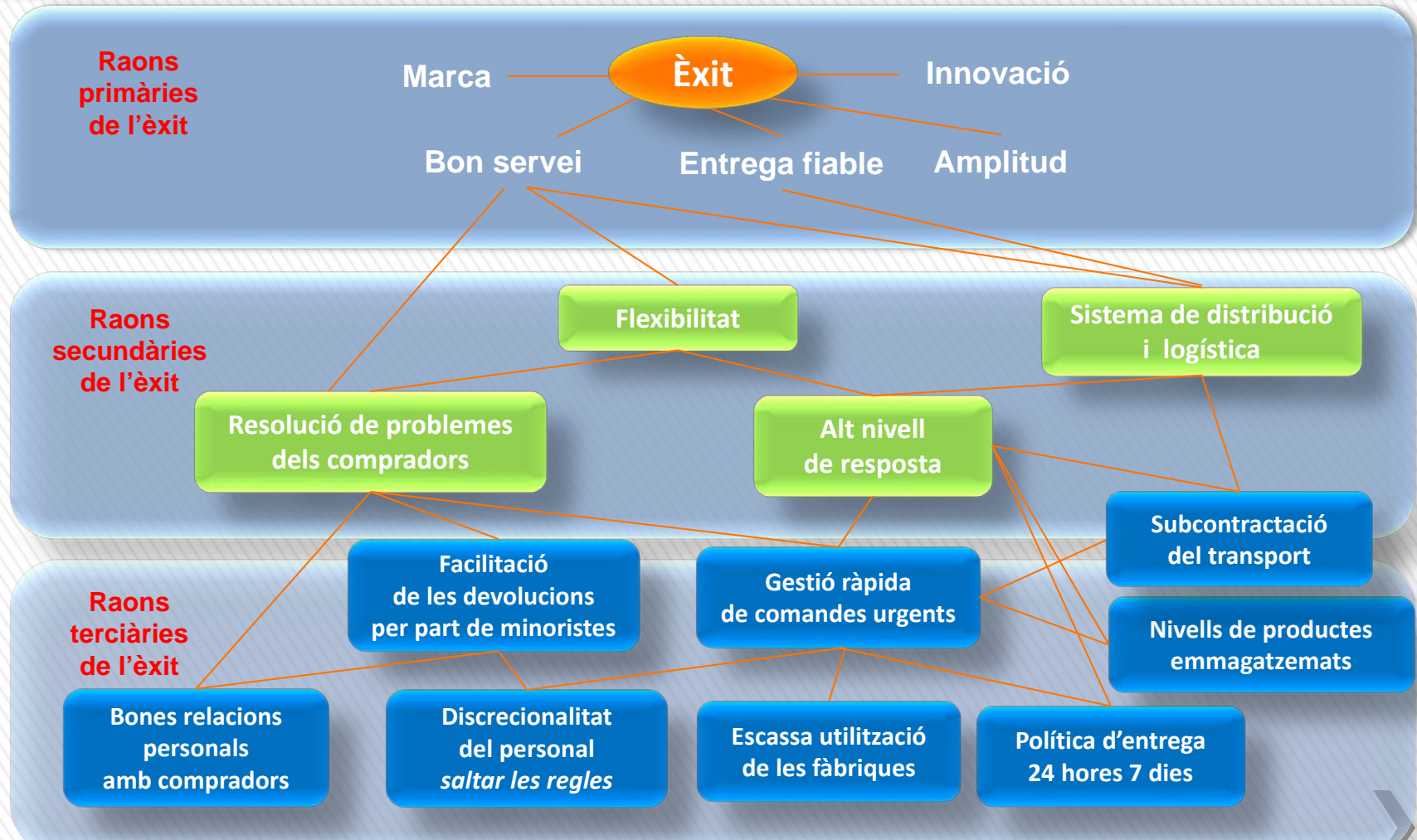
3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

Avantatge competitiu

- Qualsevol característica d'una empresa que la col·loca en una posició relativa superior per a competir.
 - Relacionada amb algun factor clau o crític d'èxit en el mercat.
 - Prou substancial perquè siga una diferència respecte dels competidors.
 - Sostenible a llarg termini enfront dels canvis de l'entorn.
- En competència perfecta no hi ha possibilitats d'avantatge competitiu i solament *guanys normals* o *marge industrial mitjà*.
- Les empreses, davant dels canvis de l'entorn, fan proves amb els seus factors interns fins que eventualment aconseguen introduir-hi imperfeccions que permeten obtenir *guanys* superiors als normals, i així creen avantatge competitiu.
- Dos orígens genèrics d'avantatge competitiu: *costos* o *diferenciació*.

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

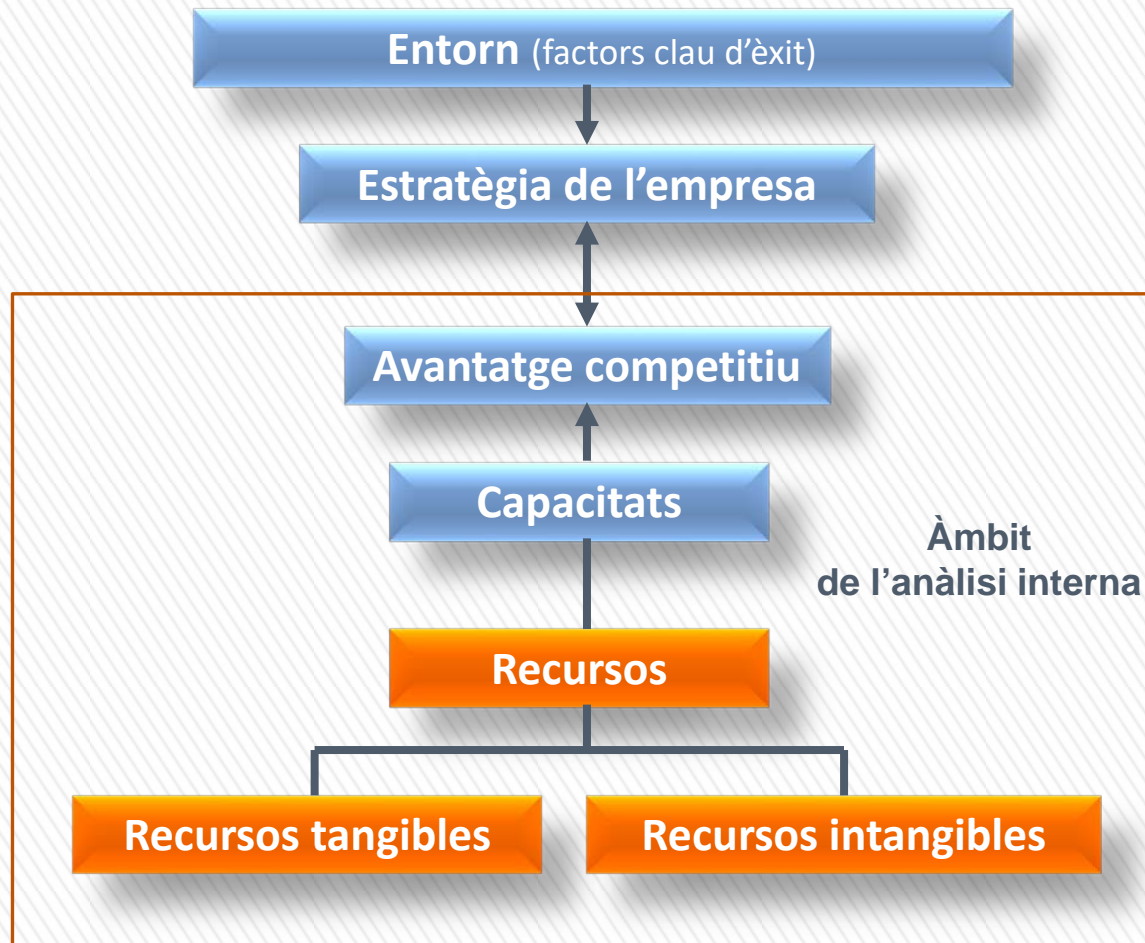
Relació de l'avantatge competitiu amb factors clau de l'èxit



El desenvolupament de capacitats en aquestes activitats contribueix a l'èxit de l'avantatge competitiu

3.1. Recursos, capacitats i avantatge competitiu

Relacions fonamentals entre recursos, capacitats i avantatge competitiu



3.2. Mètodes d'anàlisi

Anàlisi funcional i perfil estratègic

- Permet identificar, avaluar i comparar els RiC clau a través de l'anàlisi de l'empresa en cada àrea funcional.
- No hi ha una llista única de RiC clau vàlida per a qualsevol situació i empresa.
- Es presenten les que, des d'una perspectiva general, podrien considerar-se processos clau de cada àrea funcional.
- Per a l'obtenció del perfil estratègic, es valoren en una escala Likert.

3.2. Mètodes d'anàlisi

Anàlisi funcional i perfil estratègic

Capacitats clau en àrees funcionals

Funció de màrqueting

- Evolució de la quota de mercat
- Producte
- Preu
- Distribució
- Promoció i publicitat

Funció de producció i R+D+I

- Localització de plantes
- Característiques del procés productiu
- Estructura de costos
- Control de qualitat
- Productivitat
- Estat dels equips (política de manteniment)
- Política d'aprovisionament
- Gestió d'inventaris
- Recerca
- Desenvolupament
- Innovació

Funció financera

- Estructura financera
- Rendibilitat
- Risc

Funció de recursos humans

- Reclutament
- Qualificació i formació
- Eficiència dels recursos humans
- Promoció, incentius, recompenses i participació
- Seguretat en el treball

Funció d'administració (*management*)

- Estructura organitzativa
- Direcció
- Motivació
- Sistemes d'informació
- Planificació-control
- Cultura empresarial

3.2. Mètodes d'anàlisi

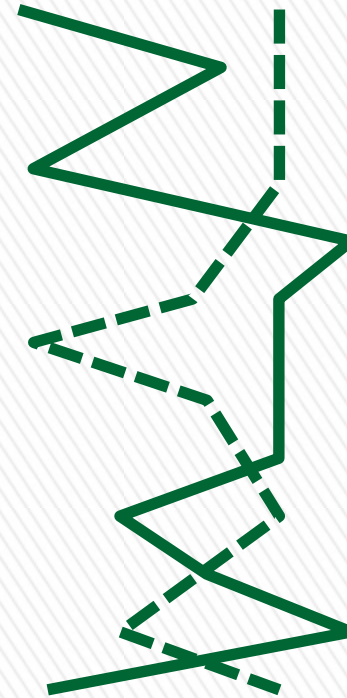
Anàlisi funcional i perfil estratègic

Capacitats clau en àrees funcionals

Capacitats o processos que cal valorar

- Varietat de productes (diversitat)
- Participació en el mercat
- Reconeixement de marca
- Reputació de l'empresa
- Política de preus
- Fidelitat del client
- Ús de materials ecològics
- Disseny de producte
- Adaptació a les necessitats del client
- Flexibilitat dels recursos humans
- Capacitat d'endeutament
- Capacitat d'adaptació als canvis
- ...

1 2 3 3 5



— Empresa — — — Competència

3.2. Mètodes d'anàlisi

Anàlisi funcional i perfil estratègic

Interpretació del perfil

- Identificació de les fortaleses i debilitats de l'empresa: estableix un mapa de punts forts i dèbils.

Utilitat

- Suport sistemàtic per a diagnosticar la situació de l'empresa.
- Comparació amb un referent: empresa líder o mitjana del sector.
- Comparació temporal d'evolució en l'empresa.

Avantatges

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

Potencials inconvenients

- *Relatiu*: s'ha d'emprar en comparació amb un altre perfil.
- *Subjectiu* en la valoració: importància del realisme i l'autocrítica.
- *Estàtic* en l'elaboració encara que pot dinamitzar-se per comparació amb perfils passats.

3.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Concepte

- Tècnica que consisteix a fer una partició de l'empresa en activitats separables i saber com contribueix cadascuna als objectius.
- Està formada per totes les activitats que una empresa fa per a produir i vendre un producte o servei.

Objectiu

- Identificar les fonts d'avantatge competitiu, les activitats o parts que més contribueixen a la creació del valor obtingut:
 - Activitats primàries i activitats de suport.
 - Baules horitzontals i baules verticals.

3.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Activitats de suport

Infraestructura de l'empresa

Administració de recursos humans

Desenvolupament de la tecnologia

Aprovisionament

Logística
interna

Producció

Logística
externa

Màrqueting

Servei
postvenda

Marge

Marge

Activitats primàries

3.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Sistema de valor

Concepte

- Conjunt de cadenes de valor de diversos sectors, necessàries perquè el producte o servei arribe al client final.

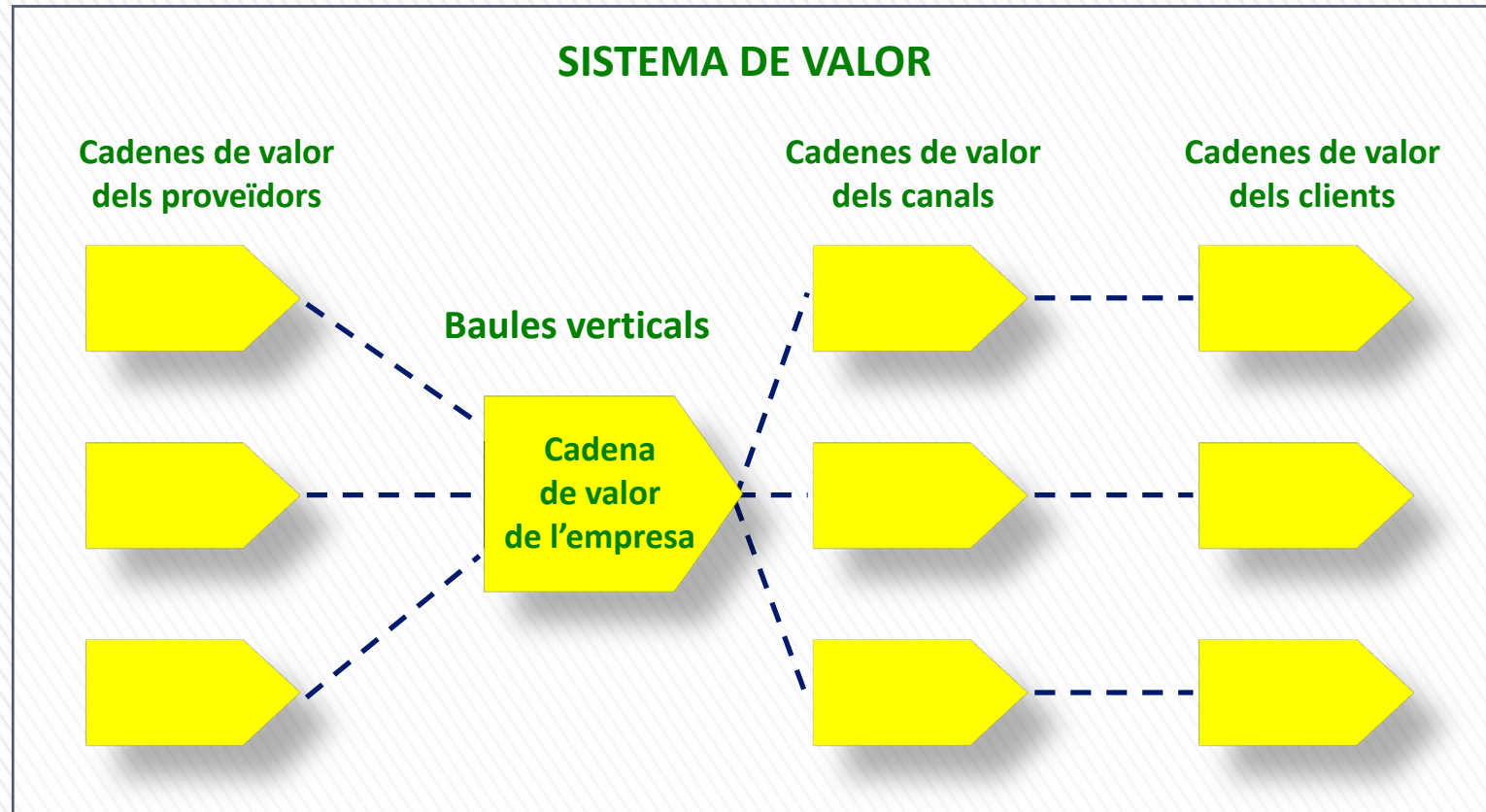
Permet

- Ampliar la perspectiva estratègica: l'empresa s'ha de contemplar a si mateixa competint en un sistema de valor, més que en una indústria concreta.
- Identificar com es distribueix el valor que s'aporta al client final entre els sectors que contribueixen a la creació d'aquest valor i quines possibilitats hi ha de modificar aquesta distribució.
- Identificar baules entre CV de l'empresa i del sector, principalment de proveïdors i de clients.

3.2. Mètodes d'anàlisi

Cadena de valor

Sistema de valor



3.2. Mètodes d'anàlisi

Anàlisi VRIO

| | Recursos | Capacitats |
|---|---|---|
| Recursos i capacitats llindar | Recursos necessaris mínims per a competir | Capacitats necessàries mínimes per a competir |
| Recursos i capacitats font d'avantatges competitiu | <u>Recursos únics</u> Recursos valuosos, escassos o rars, inimitables i organitzativament incrustats | <u>Capacitats distintives</u> Capacitats valuoses, escasses o rares, inimitables i organitzativament incrustades |

Recursos i capacitats llindar

- Necessaris per a poder competir. El nivell canvia amb la dinàmica competitiva: nous competidors, nous substituïts, millora de competidors, etc.

Recursos únics i capacitats distintives

- Són recursos i capacitats estratègiques de l'empresa i fonts d'avantatges competitiu sostenibles.

RiC estratègics

Recursos únics i capacitats distintives

Que configuren el...

Conjunt de fortaleses o punts forts de l'empresa

Que permeten obtenir...

Avantatges competitiu i rendes apropiades per l'empresa

3.2. Mètodes d'anàlisi

Anàlisi VRIO

Síntesi de l'anàlisi VRIO

| Valuós | Rar | Inimitable | Explotable per l'organització | Fortalesa o debilitat | Implicacions competitives | Rendiment (<i>performance</i>) |
|--------|-----|------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| NO | -- | -- | -- | Debilitat | Desavantatge competitiu | Més baix del normal |
| SÍ | NO | NO | SÍ | Fortalesa | Paritat competitiva | Normal |
| SÍ | SÍ | NO | SÍ | Fortalesa | Avantatge competitiu temporal | Per damunt del normal |
| SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | Fortalesa | Avantatge competitiu sostenible | Per damunt del normal |

3.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

Síntesi de l'anàlisi interna

Etapa 4. Desenvolupar les implicacions estratègiques

- Podem explotar millor els punts forts?
- Com solucionem els punts dèbils? Podem adquirir d'altres empreses allò que no tenim? Podem corregir la debilitat comprant o desenvolupant el recurs o la capacitat?

Etapa 3. Avaluar els recursos i les capacitats en els termes següents:

- *Importància estratègica*
- *Fortalesa relativa*

Etapa 2. Estudiar la relació entre recursos i capacitats

Etapa 1. Identificar recursos i capacitats

Estratègia

Potencial d'avantatge competitiu sostenible

Capacitats

Recursos

3.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

Anàlisi DAFO

La matriu DAFO resumeix conjuntament les principals conclusions de l'anàlisi estratègica interna i externa

Estructura

Matriu amb quatre quadrants: debilitats, amenaces, fortaleses, oportunitats

Característiques

Descriptiva

No realitza la integració entre les variables clau de l'anàlisi interna i externa

L'anàlisi DAFO és una eina per a reflexionar sobre...

La **forma** en què l'estratègia de l'empresa pot aprofitar les fortaleses i oportunitats

La **urgència** que representa per a l'empresa corregir les seues debilitats i protegir-se contra les amenaces externes

Anàlisi DAFO ≠ diagnòstic estratègic

3.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

EXEMPLE DE MATRIU DAFO

| Punts forts | Punts dèbils |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Capacitat directiva.• Personal format.• Tecnologia pròpia patentada.• Bones relacions amb clients i proveïdors.• Disponibilitat de recursos financers.• Adequada estructura de finançament.• Alta motivació del personal.• Bona cartera de productes. | <ul style="list-style-type: none">• Mala reputació.• Dificultat d'accés als canals de distribució.• Escàs esforç publicitari.• Quota de mercat reduïda.• Costos de producció elevats.• Debilitat financera.• Rendibilitat inferior a la mitjana del sector. |
| Oportunitats | Amenaces |
| <ul style="list-style-type: none">• Bon ritme de creixement del mercat.• Abundants possibilitats de segmentació del mercat.• Facilitat d'accés als mercats exteriors.• Ubicació dins d'un districte industrial amb amplis serveis comuns.• Sector de proveïdors amb elevada capacitat d'innovació. | <ul style="list-style-type: none">• Canvi climàtic.• Crisis econòmica.• Volatilitat dels preus de les matèries primeres• Infraestructures generals deficientes.• Existència de diversos productes substitutius.• Facilitat d'entrada de nous competidors.• Canvis ràpids en les necessitats i els gustos dels clients. |

3.3. Integració de l'anàlisi interna i externa: anàlisi DAFO

INTEGRACIÓ DAFO

| | | |
|--|--|--|
| Matriu DAFO o SWOT S: <i>strengths</i> 'fortaleses' W: <i>weaknesses</i> 'debilitats' O: <i>opportunities</i> 'oportunitats' T: <i>threats</i> 'amenaces' | Principals oportunitats 1.---- 2.---- 3.---- | Principals amenaces 1.---- 2.---- 3.---- |
| Principals fortaleses 1.---- 2.---- 3.---- | Estratègies FO Usar les fortaleses per a aprofitar oportunitats Estratègies ofensives | Estratègies FA Usar les fortaleses per a evitar amenaces Estratègies defensives |
| Principals debilitats 1.---- 2.---- 3.---- | Estratègies DO Superar les debilitats aprofitant les oportunitats Estratègies de reorientació | Estratègies DA Reduir les debilitats i evitar les amenaces Estratègies de supervivència |

Aplicació al sector vitivinícola

Estratègies ofensives F+O

- Desenvolupament de nous productes a partir del nostre raïm.

Estratègies defensives A+F

- Participar en missions internacionals amb altres productors vitivinícoles nacionals.

Estratègia de supervivència A+D

- Crear productes de més valor afegit que duguen aparellada una millora en els marges.

Estratègies de reorientació O+D

- Optimitzar la inversió en màrqueting.

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Tema 4. Estratègies corporatives

Tema 4. Estratègies corporatives

ÍNDEX

- 4.1. Marc per al disseny de l'estratègia
- 4.2. Direccions de desenvolupament
- 4.3. Modalitats de desenvolupament

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La direcció estratègica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 9, 10, 11, 12 i 13.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 7 i 8.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 3 i 7.

4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

El disseny de l'estratègia en el procés de direcció estratègica

El diagnòstic estratègic ens proporciona informació sobre...

- Les característiques i la possible evolució de l'entorn.
- Les capacitats actuals i potencials de l'organització i la força que tenen com a fonts generadores d'avantatge competitiu.
- Tot això imbuït pels valors i les expectatives de les parts interessades.

... d'on es desprenen els OBJECTIUS GENERALS de l'organització...

- Per a assolir-los cal proposar diverses opcions estratègiques, avaluar-les i seleccionar les més apropiades.

Qüestions a què cal respondre

- Quines opcions estratègiques?
- Quins criteris d'avaluació i selecció?



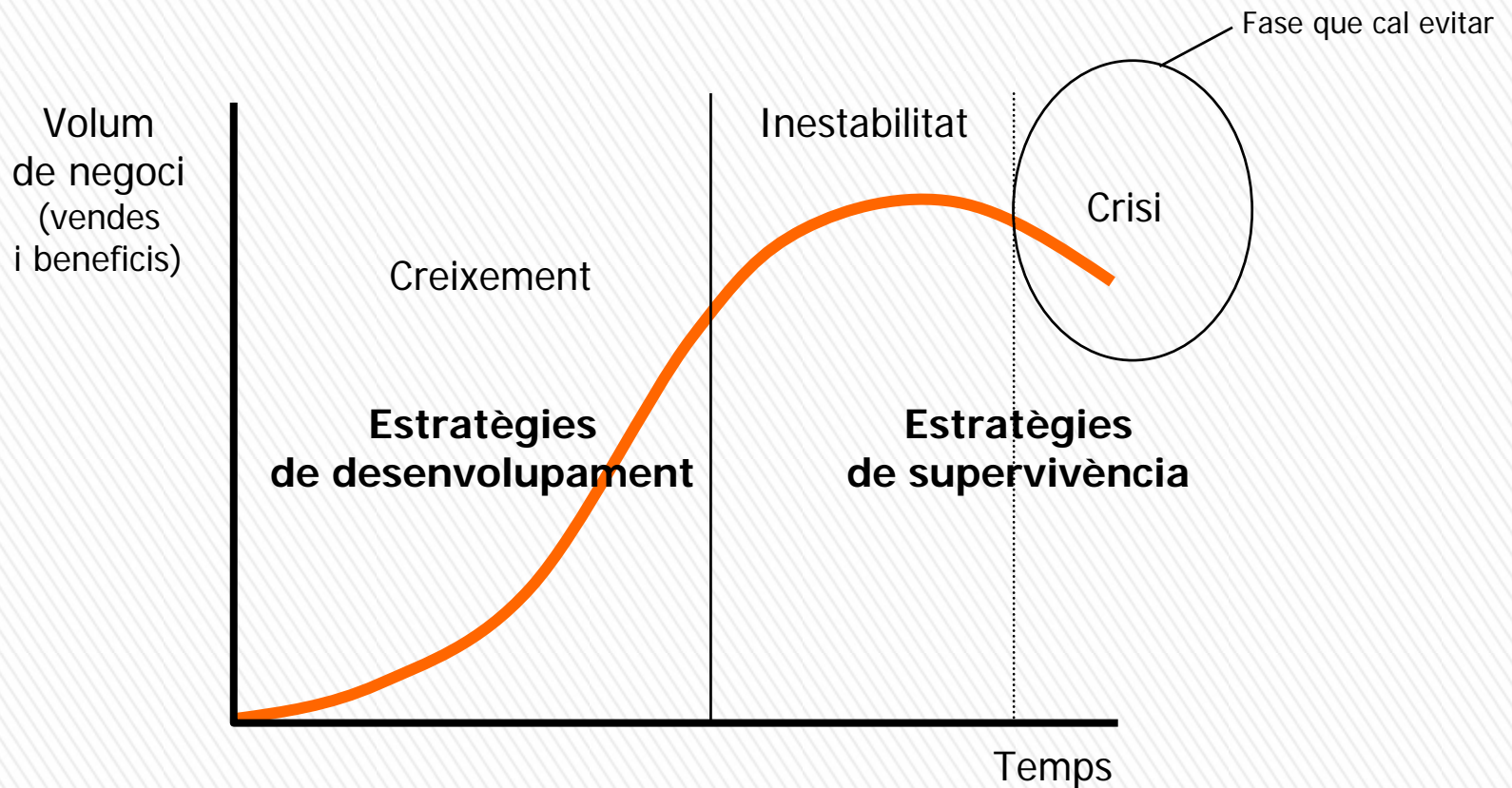
4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

EN FUNCIÓ DE LES QÜESTIONS ORGANITZATIVES BÀSIQUES

| DILEMES | OPCIONS ESTRATÈGIQUES | | |
|---|--|--|--|
| <p>A què ens volem dedicar? <i>En quines activitats volem operar i amb quin abast?</i></p> | <p>ÀMBIT D'ACTIVITAT</p> | <ul style="list-style-type: none"> Mantenir: especialització Ampliar: diversificació estratègica Reduir: recentratge/desintegració vertical/externalització | <p>O. CORPORATIVES</p> |
| <p>Mode d'accés o posicionament</p> | <p>EN CADA NEGOCI</p> | <ul style="list-style-type: none"> Segment de mercat objectiu: enfocament de mercat Àmbit geogràfic <ul style="list-style-type: none"> Mantenir Ampliar: internacionalització Reduir: replegament geogràfic | |
| <p>Com desenvoluparem cadascuna?</p> | <ul style="list-style-type: none"> Amb els nostres propis RiC: desenvolupament intern o orgànic. Amb els RiC d'altres organitzacions: desenvolupament extern. Amb els nostres RiC i amb els d'altres organitzacions: desenvolupament híbrid. | | <p>MODALITATS DESENVOLUPAMENT</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> Amb menys costos que altres organitzacions. Aportant més valor que altres organitzacions. Aportant més valor que altres organitzacions amb menys cost. | | <p>COMPETITIVES</p> |

4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

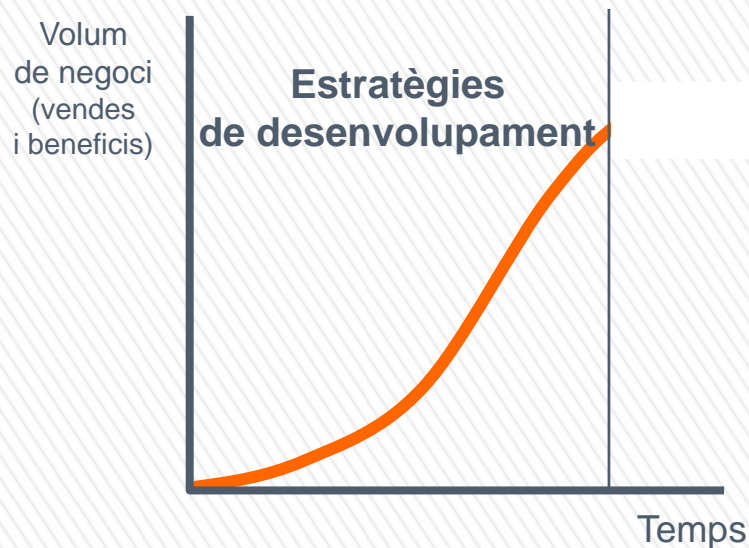
EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ



4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

TIPUS DE DESENVOLUPAMENT



Desenvolupament estable

- Ritme (taxa) de desenvolupament compassat al ritme de creixement de les activitats en què s'opera.
- Mantenir l'estratègia que comporta bons resultats fins al moment.
- Caràcter defensiu i conservador: aversió al risc, resistència cultural al canvi...

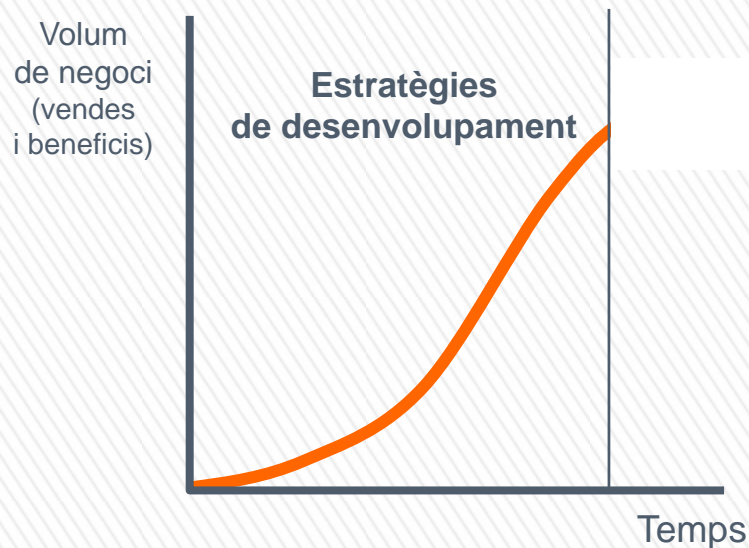
Desenvolupament real

- Ritme (taxa) de creixement superior al ritme de creixement de les activitats en què s'opera.
- Caràcter ofensiu: motivació dels directius (prestigi, retribució), models prescriptius, cerca de resultats superiors (PIMS, BCG), **necessitat en sectors inestables.**

4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

VIES DE DESENVOLUPAMENT



Desenvolupament per especialització

- Desenvolupament en els negocis actuals de l'empresa: els mateixos mercats, les mateixes necessitats, les mateixes tecnologies.

Desenvolupament per diversificació

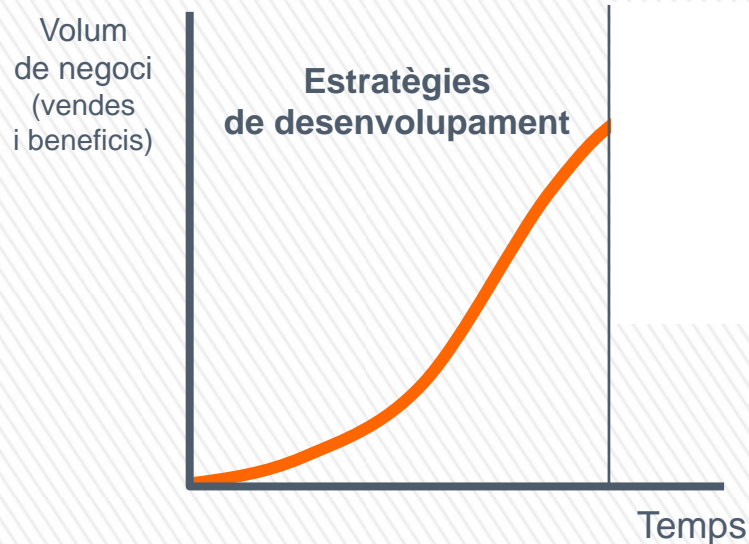
- Desenvolupament en negocis nous per a l'empresa: nous mercats, noves necessitats i noves tecnologies.
- Anàlisi del sistema de valor de l'empresa: cadena de valor ampliada.



4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT



Desenvolupament intern

- Desenvolupament a partir dels RiC disponibles en l'organització.

Desenvolupament extern

- Desenvolupament a partir dels RiC d'altres organitzacions: **fusions i adquisicions**.

Desenvolupament híbrid

- Desenvolupament basat en els RiC d'altres organitzacions: **aliances estratègiques**.

4.1. Marc per al disseny de l'estratègia

EN FUNCIÓ DEL CICLE DE VIDA DE L'ORGANITZACIÓ

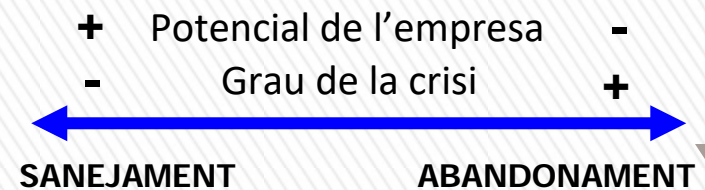
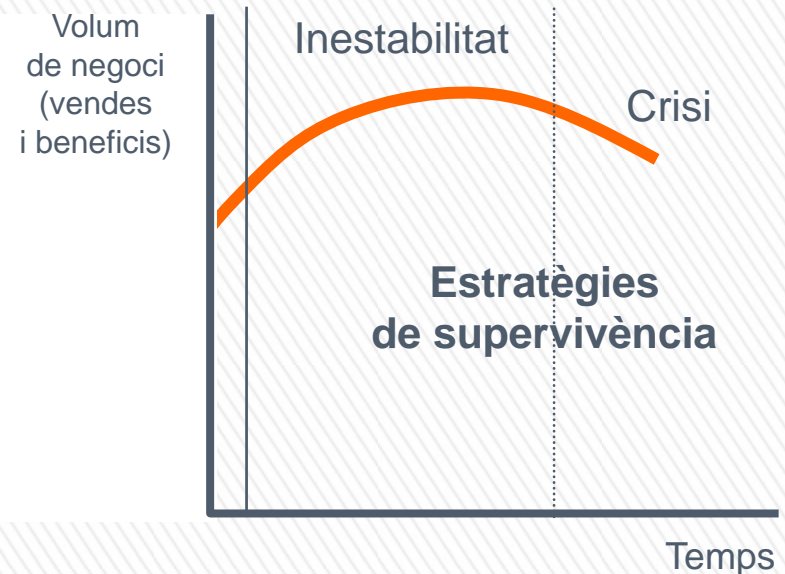
ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

Estratègia de sanejament

- **Objectiu:** estimular l'organització per a reprendre el desenvolupament.

Estratègia d'eixida

- **Objectiu:** planificar l'abandonament de l'activitat (del negoci) a mitjà o curt termini i rendibilitzar el màxim possible aquesta eixida.
- **Collita:** eixida a mitjà termini, reduir costos no operatius per a generar flux de caixa.
- **Desinversió:** venda o liquidació d'activitats o parts de l'empresa per a l'obtenció de recursos.
- **Liquidació:** venda de l'empresa en la seua totalitat i tancament.



4.2. Direccions de desenvolupament

- Conjunt d'opcions estratègiques que responen a la qüestió sobre

On podem competir?...

- ... que es defineixen en el **nivell corporatiu** de l'estratègia...
- ...i que delimiten el grau d'**ajust entre l'àmbit d'activitat i les**

capacitats distintives de l'organització.

4.2. Direccions de desenvolupament

Empresa especialitzada vs. empresa diversificada

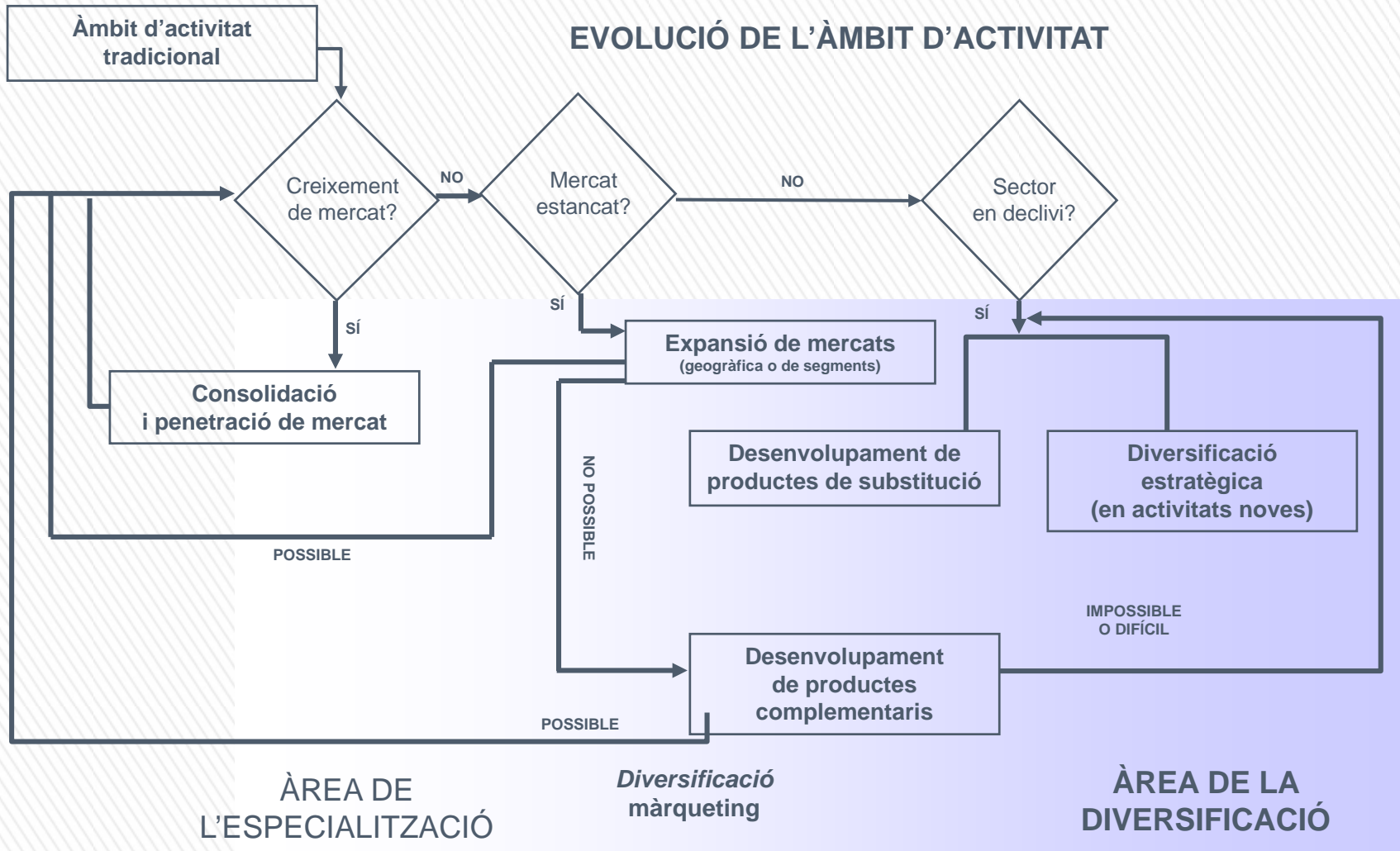
Especialització

- Manteniment de l'àmbit d'activitat.

Diversificació

- Agregació d'un nou binomi producte/mercat, d'una activitat nova i distinta de l'activitat o les activitats existents, en l'àmbit d'activitat de l'organització.
- Comporta nous factors clau d'èxit.
- Significa l'entrada a un nou entorn competitiu.
- Requereix noves capacitats empresarials.

4.2. Direccions de desenvolupament



Font: Menguzzato, M. i Renau, J. J. (1991): *La direcció estratègica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel.

4.2. Direccions de desenvolupament

Consolidació / Penetració del mercat

Opcions que intenten protegir o desenvolupar la posició actual sense modificar l'àmbit d'activitat o l'abast de l'estratègia

➤ CONSOLIDACIÓ DEL MERCAT

- Protegir i enfortir la posició en els mercats actuals amb els productes actuals: mantenir la quota de mercat.
- No significa *no fer res*: la situació en el mercat i la posició dels competidors pot canviar.
- S'ajusten els nostres RiC a les necessitats del mercat...?

➤ PENETRACIÓ DEL MERCAT

- Millorar la posició en els mercats actuals amb els productes actuals: augmentar la quota de mercat.
- La facilitat per a penetrar en el mercat depèn de:
 - La naturalesa del mercat: cicle de vida de l'activitat, existència de nínxols no atractius per als líders...
 - Els RiC clau de l'empresa: innovació, qualitat...

| | | | |
|---------|--------------|--|---------------------------------|
| | | Productes | |
| | | Tradicionals | Nous |
| Mercats | Tradicionals | Consolidació Penetració del mercat | Desenvolupament de productes |
| | Nous | Desenvolupament de mercats | Diversificació |

4.2. Direccions de desenvolupament

Desenvolupament de productes

Desenvolupament de nous productes en els mercats atesos

➤ CAPACITATS NECESSÀRIES

- Anàlisi i comprensió de les necessitats dels clients i dels possibles canvis.
- Creativitat per a satisfer aquestes necessitats.
 - Capacitat d'R+D.
 - Capacitat d'adquisició i adaptació de productes d'altres empreses.
- A llarg termini cal desplegar o adquirir capacitats noves.
- Cal decidir la modalitat o les modalitats d'accés a la innovació o a les noves capacitats: desenvolupament intern, llicències, aliances estratègiques, adquisició d'innovacions o organitzativa.

| | | | |
|----------------|---------------------|--|---|
| | | Productes | |
| | | Tradicionals | Nous |
| Mercats | Tradicionals | Consolidació Penetració del mercat | Desenvolupament de productes |
| | Nous | Desenvolupament de mercats | Diversificació |

4.2. Direccions de desenvolupament

Desenvolupament de mercats

Desenvolupament de nous mercats per als productes actuals

- Les aspiracions de l'empresa superen les oportunitats que ofereixen els mercats en els quals està present.
- Maneres de desenvolupar els mercats:
 - Entrada en segments on no tenia presència.
 - Entrada en nous territoris, tant nacionals com internacionals: capacitat d'anàlisi de mercats, idiomes, aspectes culturals...
- Pot requerir noves capacitats.

| | | | |
|-------------|----------------|--|---------------------------------|
| | | | |
| | | Tradicionals | Nous |
| | Mercats | Tradicionals | Nous |
| Nous | | Consolidació Penetració del mercat | Desenvolupament de productes |
| | | Desenvolupament de mercats | Diversificació |

4.2. Direccions de desenvolupament

DIVERSIFICACIÓ

Desenvolupament de nous productes per a nous mercats: **entrada en noves activitats**

Opcions que comporten la modificació de l'àmbit d'activitat o l'abast de l'estratègia

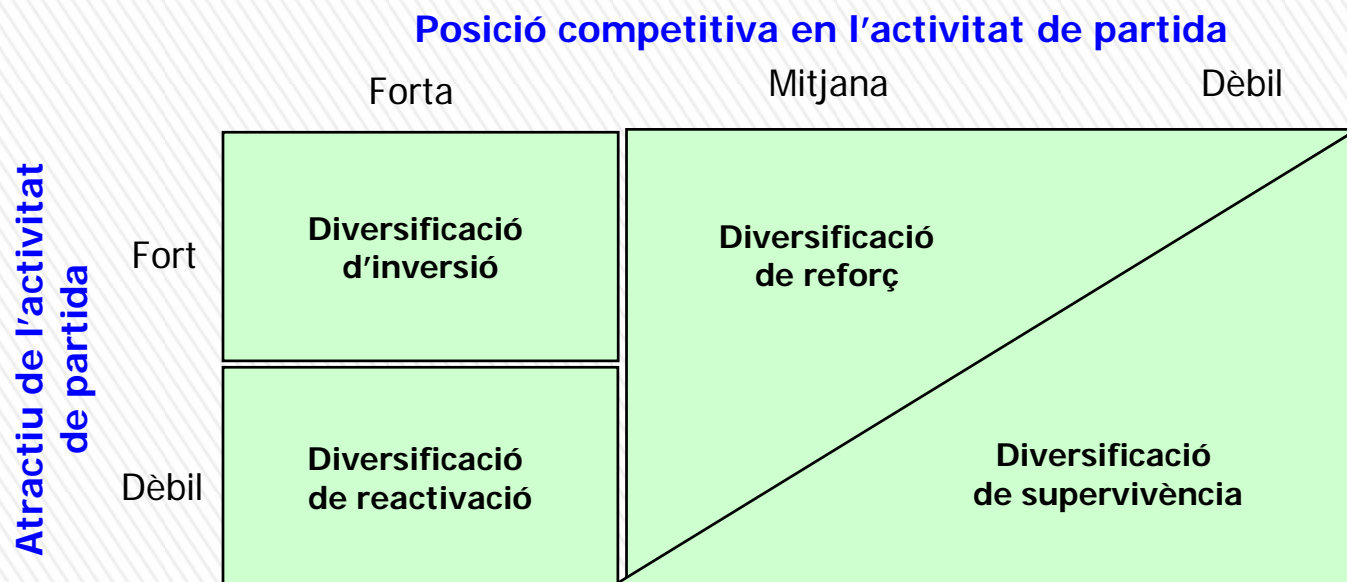
- Via de desenvolupament més arriscada: *terra ignota*.
- Nou entorn competitiu, nous FCE, noves capacitats.

| | | Productes | |
|---------|--------------|--|---------------------------------|
| | | Tradicionals | Nous |
| Mercats | Tradicionals | Consolidació Penetració del mercat | Desenvolupament de productes |
| | Nous | Desenvolupament de mercats | Diversificació |

4.2. Direccions de desenvolupament

TIPUS DE DIVERSIFICACIÓ

EN FUNCIÓ DELS MOTIUS



4.2. Direccions de desenvolupament

TIPUS DE DIVERSIFICACIÓ

EN FUNCIÓ DE LES RELACIONS I SINERGIES ENTRE NEGOCIS

| Tipus de sinergies | Segons el tipus de sinergia | Segons la relació amb la mateixa filera de producció | Segons el sentit de la relació |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Comercials | Diversificació relacionada <ul style="list-style-type: none"> • Concèntrica • Homogènia | (IV) diversificació relacionada vertical | IV cap arrere |
| Tecnoproductives | | | IV cap avant |
| Financeres | Diversificació no relacionada <ul style="list-style-type: none"> • Pura • Conglomerada • Heterogènia | Diversificació relacionada horitzontal | Segons les relacions entre negocis (activitats) i entre activitats de valor |
| De direcció (<i>management</i>) | | | |
| Financeres | | | |
| De direcció (<i>management</i>) | | | |



4.2. Direccions de desenvolupament

Diversificació relacionada

SINERGIES

Avantatges potencials...

- **Reducció de costos:** obtenció d'economies d'abast o d'escala.
- **Comercialització:** aprofitament conjunt dels canals de distribució o de les tècniques de promoció, mateixa marca comercial en l'oferta de diversos productes (reforçament de la imatge de marca).
- **Recerca i desenvolupament:** ús conjunt d'innovacions i millores.

4.2. Direccions de desenvolupament

Diversificació relacionada

Riscos i limitacions

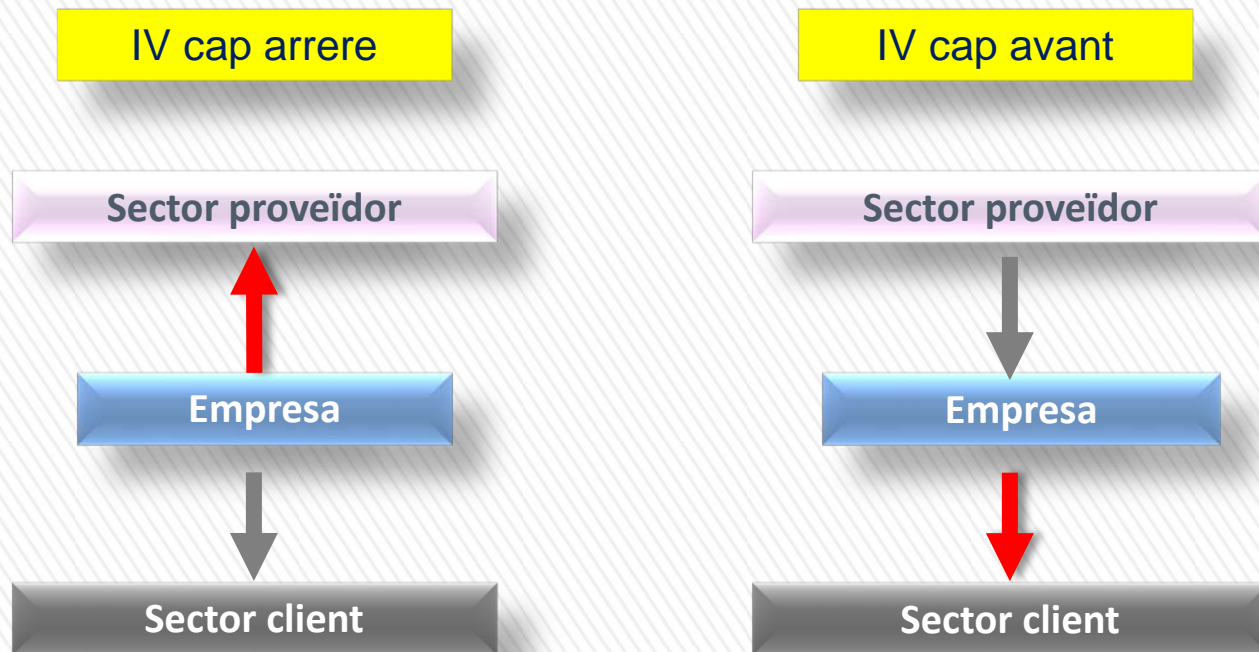
- Conflicte amb clients, proveïdors o competidors.
- Increment de la complexitat organitzativa i probable canvi en l'estructura divisional.
- Dificultats derivades de la integració i coordinació dels negocis.
- Dificultats de l'aprenentatge organitzatiu: aprofitament de sinergies, transferència de capacitats i desenvolupament de noves capacitats.

Las sinergies no són automàtiques; depenen de la gestió.

4.2. Direccions de desenvolupament

Diversificació relacionada: integració vertical

Extensió de la cadena de valor de l'empresa cap a les activitats proveïdores o clients



4.2. Direccions de desenvolupament

Diversificació relacionada: integració vertical

Avantatges potencials...

- **Econòmics:** més eficiència per economies d'escala, reducció d'estocs intermedis, reducció de costos de coordinació i control, supressió de costos de transacció, integració i sinergies.
- **Organitzatius:** millores en qualitat, millores en l'estabilitat del cicle, assegurament de l'aprovisionament o la comercialització, visió més integral del cicle.
- **Estratègics:** increment del poder enfront de competidors, increment del poder enfront de clients i proveïdors, creació de barreres d'entrada, protecció de RiC.

4.2. Direccions de desenvolupament

Diversificació relacionada: integració vertical

Riscos i limitacions

- Conflicte amb clients, proveïdors o competidors.
- Increment de la complexitat organitzativa i probable canvi a estructura divisional.
- Dificultats derivades de la integració i coordinació dels negocis.
- Problemes per diferent grandària mínima eficient.
- Concentració del risc per la concentració d'interessos en un sol sistema de valor.
- Minva de la flexibilitat per la important inversió i costos fixos consegüents.

Las sinergies no són automàtiques; depenen de la gestió.

4.2. Direccions de desenvolupament



4.2. Direccions de desenvolupament

DIVERSIFICACIÓ NO RELACIONADA

Sempre hi ha algun tipus de relació amb els RiC actuals: recursos financers i capacitats directives.

Paper de la matriu

- *Transferència de capacitats i reestructuració dels negocis*
- *Gestió de carteres*

Motius

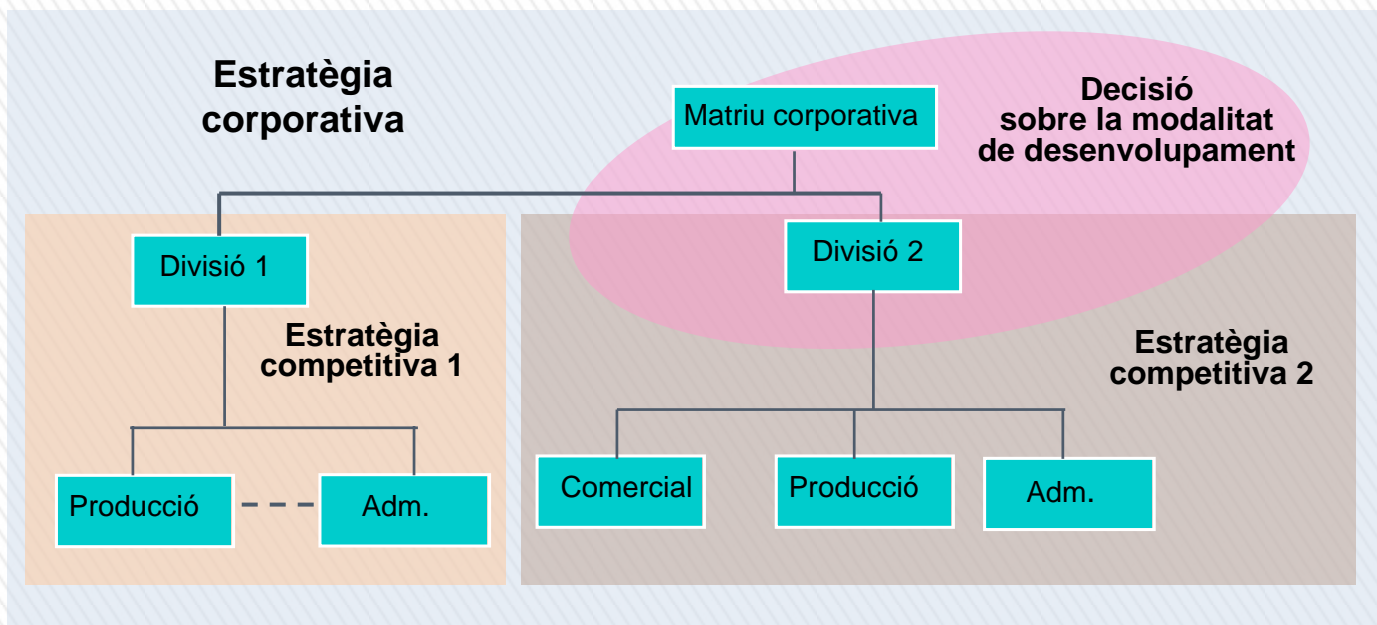
- Inversió d'excedents financers.
- Inversió d'altres RiC infrautilitzats.
- Objectius personals dels directius.
- Diversificació de riscos.
- Reducció d'efectes cíclics sectorials.

Riscos

- Destrucció de valor.
- Pèrdua de *rumb* estratègic.

4.3. Modalitats de desenvolupament

- **Modalitats de desenvolupament:** conjunt d'opcions estratègiques tant d'àmbit corporatiu com d'àmbit competitiu per a l'assoliment d'objectius d'àmbit corporatiu i d'àmbit competitiu.



4.3. Modalitats de desenvolupament

Modalitats de desenvolupament: diversos conjunts d'opcions estratègiques que es poden combinar i usar simultàniament

Desenvolupament intern o endogen

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir dels seus propis RiC.
- Requereix capacitat real per al desenvolupament: RiC.

Desenvolupament extern

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir de RiC aliens que s'adquireixen d'altres organitzacions mitjançant **FUSIONS I ADQUISICIONS**.

Desenvolupament híbrid

- Implica el desenvolupament de l'organització (plantes, empleats, inversions, etc.) a partir tant dels seus propis RiC com d'altres d'aliens, als quals s'accedeix mitjançant **ALIANCES ESTRATÈGIQUES**.

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT EXTERN

Desenvolupament resultant de l'adquisició, la participació o el control d'altres organitzacions

Inversió que supera els límits organitzatius

Integració de capacitats preexistents

Procés d'acumulació externa

Dissolució de totes les empreses o d'alguna

Transmissió patrimonial

Creixement ocasional i discontinu

Fusions i adquisicions

- ◆ **FUSIÓ**: opció estratègica mitjançant la qual diverses organitzacions decideixen dissoldre's i unir els seus patrimonis per a crear una nova organització amb una única estratègia, organització i cultura.
- ◆ **ADQUISICIÓ**: opció estratègica que comporta la compra d'una altra organització.
 - ◆ No hi ha adquisició si no s'assumeix el control i la direcció de l'organització adquirida.
 - ◆ Cartera de renda
 - ◆ Cartera especulativa
 - ◆ **Absorció** (100%)
 - ◆ **D'una part del capital** (<100%)
 - ◆ L'organització adquirida pot integrar-se, més o menys de pressa, o no integrar-se en l'organització i la cultura de l'adquirent.

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT EXTERN

Avantatges potencials...

- Estalvi de temps: possibilitat d'accés/desenvolupament de les capacitats necessàries per al creixement d'una manera ràpida.
- Saturació de mercats: sectors madurs.
- Millores en la posició competitiva per adquisició de competidors o adquisició de proveïdors o clients.
- Economies d'escala.
- Economies d'abast per aprofitament de sinergies potencials.
- Aprofitament d'oportunitats de mercat: empreses infravalorades o amb gran potencial de reestructuració.

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT EXTERN

Límits

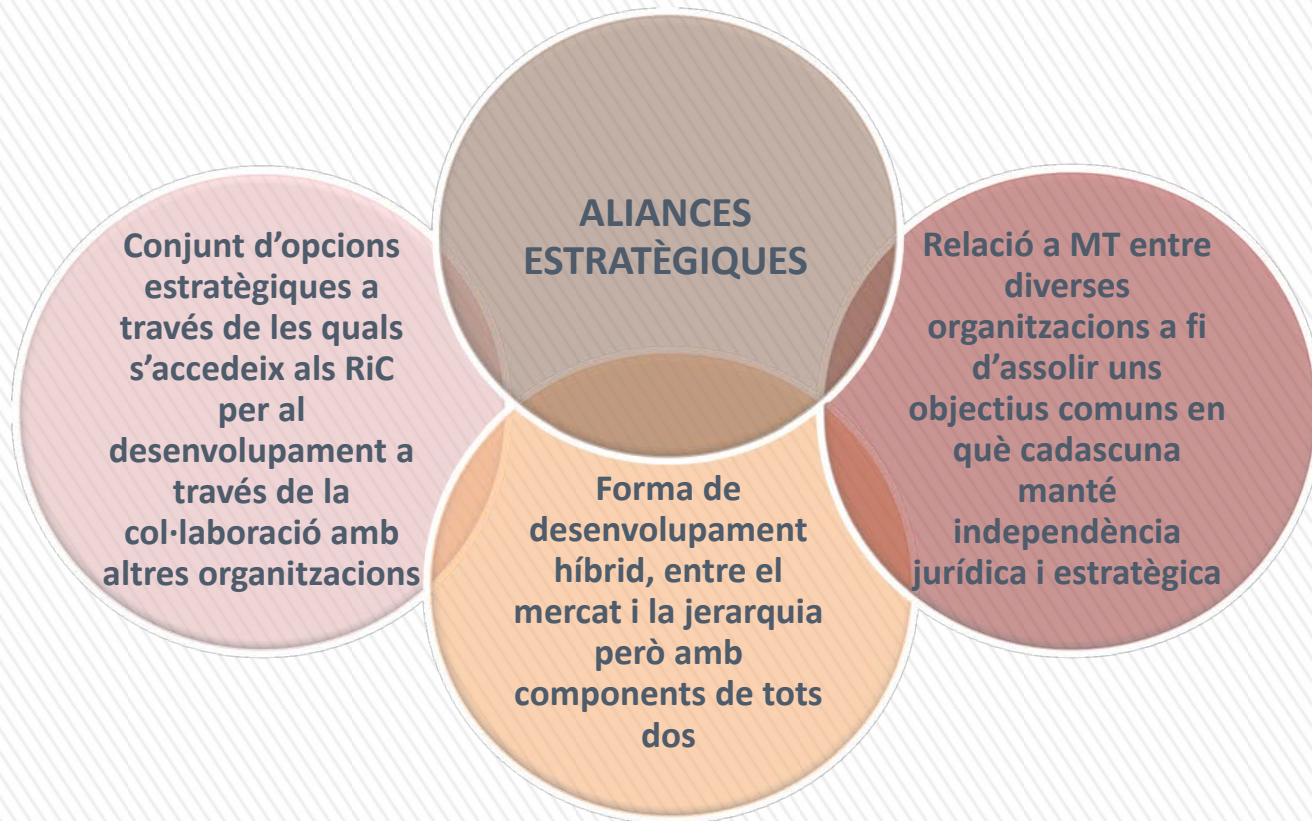
- Lleis antimonopoli i de defensa de la competència.

Riscos

- Difícil reversibilitat.
- Compres no desitjades per indivisibilitat de l'opció de compra.
- Més complexitat de l'estructura empresarial resultant.
- Procés d'integració difícil.
 - Cultures diferents.
 - Estils de direcció.
 - Estructures organitzatives.
 - Unitats estratègiques de negoci (UEN).
 - Sistemes d'informació.
 - Reestructuració de plantilles.

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID



4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Característiques de les aliances estratègiques

- Acord **explícit**, formal o no, entre diverses organitzacions.
- Afecta **part de l'activitat** de les organitzacions participants.
- **Objectiu comú** o, almenys, **objectius compatibles**.
- Horitzó temporal a **mitjà o llarg termini**, però durada finita.
- Manteniment de la **independència jurídica i autonomia estratègica** dels participants.
- **Renúncia voluntària parcial d'autonomia** en benefici del consens.
- **Repartiment de poder i assumció de compromisos** entre els participants.
- Pot haver-hi **participacions accionaries**, però **ni cartera de control ni cartera de renda**.

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Tipus d'aliances estratègiques

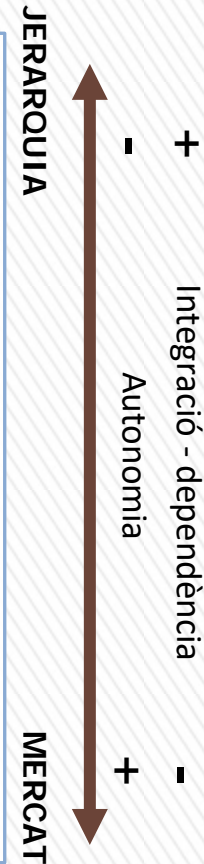
| | | |
|--------------------------------|--|-------------------------------|
| Relació entre els socis | Competidors directes | Horitzontal |
| | Proveïdor i client | Vertical |
| | No són competidors ni hi ha relació client-proveïdor | Simbiòtic |
| Activitats implicades | Centrades en una activitat | Activitat única |
| | Diverses activitats | Multiactivitat |
| Estructura de l'acord | Estructura dependent formalment del capital | Acords accionaris - JV |
| | Estructura no dependent formalment del capital i que es formalitza contractualment | Acords contractuals |

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Opcions / Formes d'aliances estratègiques

- *Joint venture* o aliança d'empreses
- Participacions minoritàries, recíproques o no
- Consorcis
- Subcontractació d'especialitat
- Empresa derivada (*spin-off*)
- Acords d'R+D
- Acords de compra conjunta
- Acords de producció conjunta
- Acords de màrqueting
- Franquícies
- Llicències



4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Opcions / Formes d'aliances estratègiques

- Xarxes interempresarials.
- Clústers o districtes industrials a partir de la cultura sectorial i els incentius històrics, territorials i logístics.
 - Xarxes nucleades: Benetton (nord d'Itàlia).
 - Xarxes no nucleades: gres i ceràmica (est d'Espanya).

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Avantatges potencials...

Economies d'escala o d'abast

Millora de la posició competitiva

Racionalització de la indústria

Accés a un mercat geogràfic o a una nova activitat

Accés a RiC

Aprenentatge de RiC

Superació de restriccions polítiques

4.3. Modalitats de desenvolupament

DESENVOLUPAMENT HÍBRID

Inconvenients

- Minva de l'autonomia estratègica.
 - Adopció de decisions compartida.
- Dificultat en el manteniment de l'equilibri.
 - Ambigüïtat de gestió, organitzativa i cultural.
- Possibilitat de comportaments oportunistes.
 - Agendes ocultes.
 - Apropiació de capacitats.
 - Disseminació d'informació clau.
- Possibilitat de dependència futura de l'aliança.
 - Pèrdua del control de les operacions.
 - Aprementatge o resultats desequilibrats.
 - Abandonament del desenvolupament intern.

4.3. Modalitats de desenvolupament

COMPARACIÓ ENTRE MODALITATS DE DESENVOLUPAMENT

| | Control i autonomia | Selectivitat creixement / flexibilitat | Rapidesa del creixement | Harmonia cultural | Accés a recursos clau | Coherència amb sectors madurs |
|------------------------|---------------------|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Creix. intern | + | + / - | - | + | - | - |
| F&A | + | - / - | + | - | + | + |
| Aliances estratègiques | - | + / + | + | - | + | + |

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

Tema 5. Estratègies competitives

Tema 5. Estratègies competitives

ÍNDEX

- 5.1. Argument competitiu
- 5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament
- 5.3. El model del rellotge estratègic

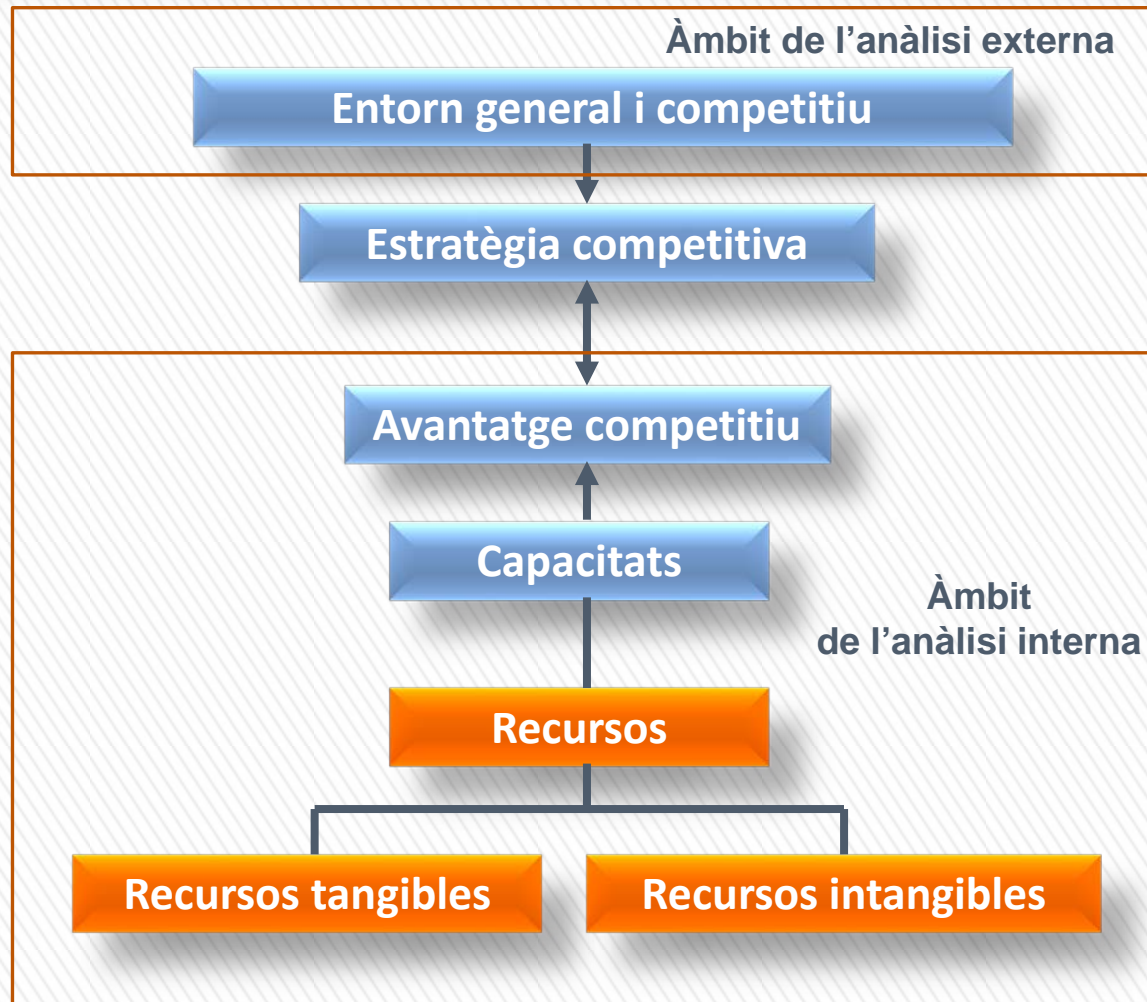
BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La direcció estratègica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 7 i 8.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 6.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 3 i 7.



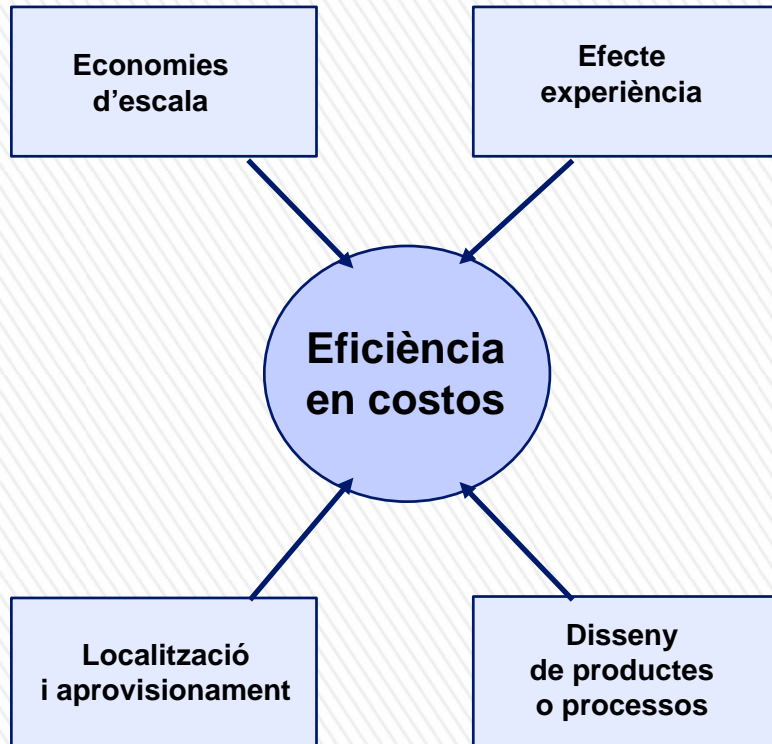
5.1. Argument competitiu

Relació fonamental entre argument competitiu i avantatge competitiu

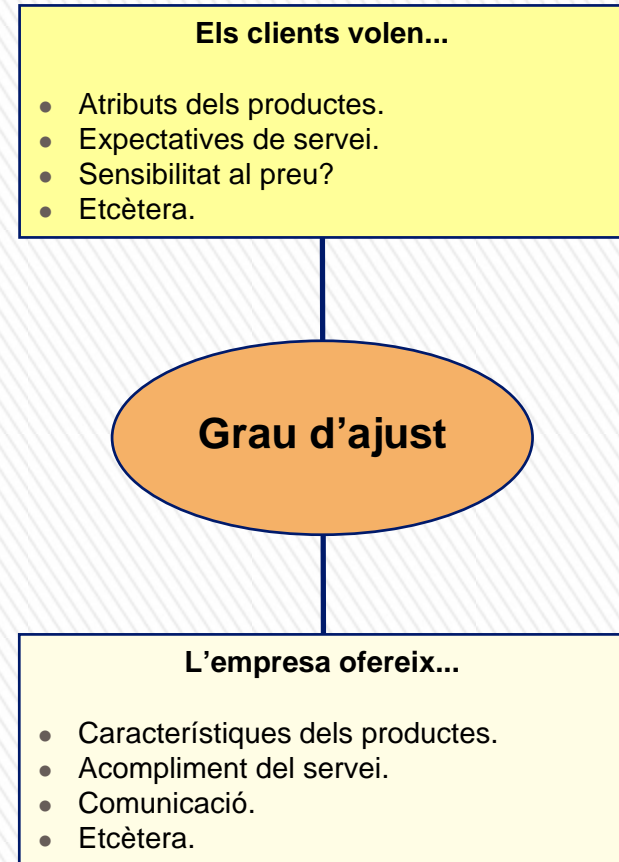


5.1. Argument competitiu

AC EN COSTOS



AC EN DIFERENCIACIÓ



5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

Estratègies competitives: Porter, 1980

AVANTATGE COMPETITIU

En costos

En diferenciació

MERCAT OBJECTIU

Tot

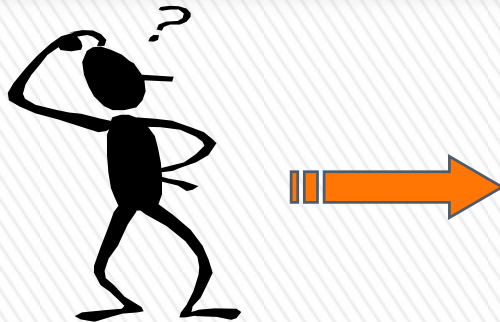
LIDERATGE EN COSTOS

DIFERENCIACIÓ

Segment

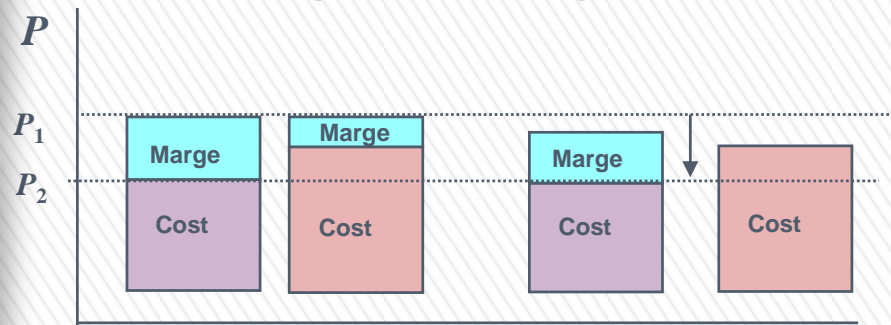
NÍNXOL MITJANÇANT
LIDERATGE EN COSTOS

NÍNXOL MITJANÇANT
DIFERENCIACIÓ

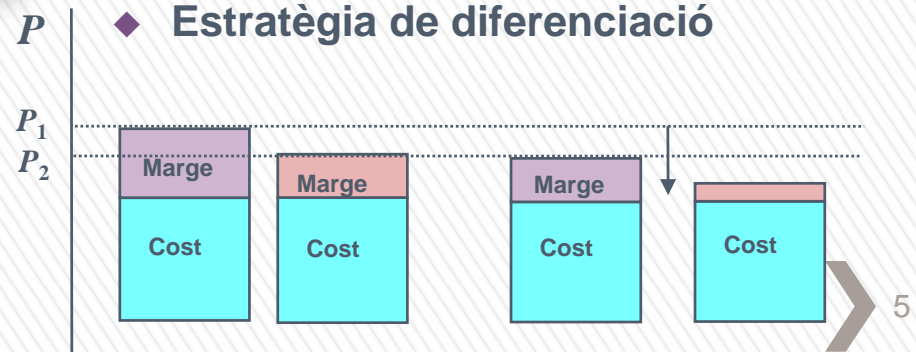


Com s'emprenen accions ofensives o defensives per a crear una posició defensable en un sector industrial a fi d'enfrontar-se amb èxit a les cinc forces competitives i assolir un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa?

◆ Estratègia de lideratge en costos



◆ Estratègia de diferenciació



5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

ESTRATÈGIA DE LIDERATGE EN COSTOS

- Arribar a ser el productor de menys cost de l'oferta de referència a través de la reducció de costos no essencials, les economies d'escala, l'experiència i el fort control dels costos.

ESTRATÈGIA DE DIFERENCIACIÓ

- Arribar a ser un productor que s'adapta millor a les necessitats de la demanda en l'oferta de referència a través de productes o serveis que siguen percebuts com diferents.

ESTRATÈGIA D'ENFOCAMENT

- Arribar a atendre un nínxol millor que ho farien els generalistes, ja siga seguint una estratègia de lideratge en costos o de diferenciació.

5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

LIDERATGE EN COSTOS

APLICACIÓ

- Competència en preus en la indústria.
- Producte estandarditzat i estès.
- Indústries madures.

RISCOS

- Excessiva atenció als costos.
- Els clients no veuen els costos, veuen els preus.
- Rigideses i pèrdua de flexibilitat.
- Aparició de productes substitutius.
- Imitació.
- Límits físics a la reducció de costos.
- Externalitats.

5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

DIFERENCIACIÓ

APLICACIÓ

- Complexitat producte-servei.
- Baixos volums de demanda o producció.
- Importància de la qualitat final.

RISCOS

- Oferir singularitats que no es valoren.
- Desatenció dels costos - diferenciació excessiva - sobrepreu.
- Imitació.

ENFOCAMENT

APLICACIÓ

- Segment suficientment gran a fi que siga rendible i amb potencial de creixement.
- RiC adequats per a competir en el segment.

RISCOS

- Segment atractiu per a altres empreses.

5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

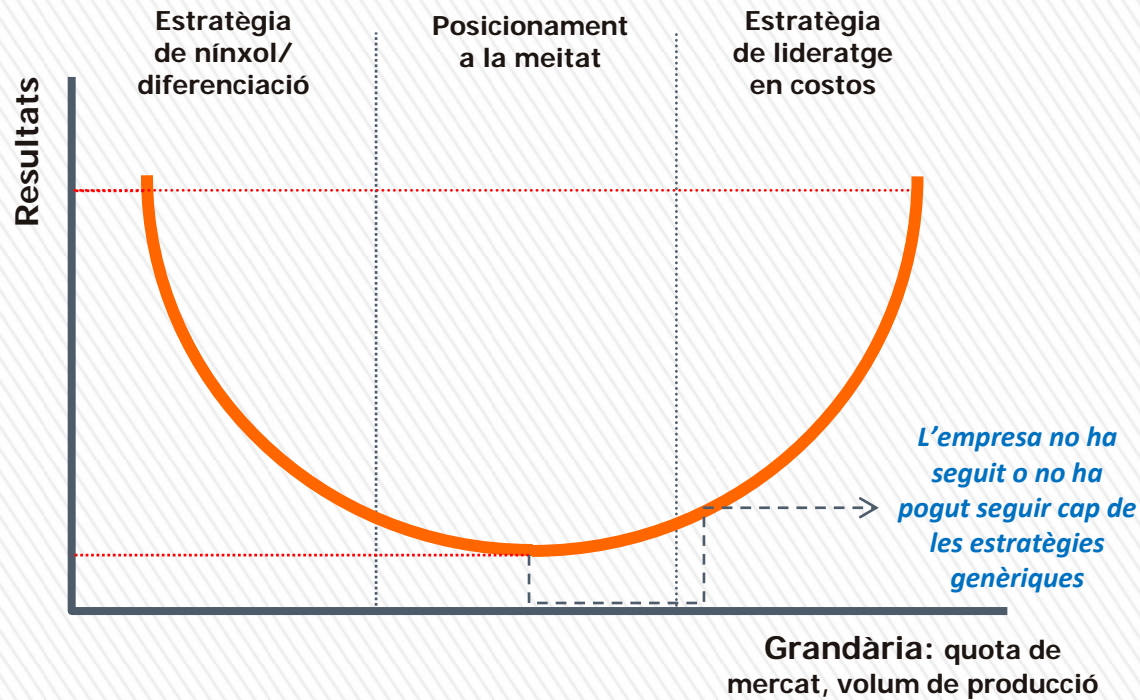
Estratègies competitives enfront de les forces competitives

| Configuració enfront de forces competitives | Lideratge en costos | Diferenciació |
|---|---|--|
| Competidors potencials | Economies d'escala i d'experiència | Diferenciació del producte Fidelitat del client |
| Competidors actuals | Poder en guerres de preus | Permet més marge i inversió en més diferenciació |
| Clients | Millor posició en la negociació amb clients. No troben preus millors | Lleialtat. Dificultat de canvi de proveïdor |
| Proveïdors | Poder negociador per més marge i grandària | Més marge dona millor posició en la negociació |
| Productes substitutius | Risc d'obsolescència per desatenció de canvis tecnològics i necessitats | Depèn de la taxa de substitució |

5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

PORTER: lideratge en costos i diferenciació són incompatibles

- Quan una empresa persegueix simultàniament un avantatge en costos i un avantatge en diferenciació, pot quedar “atrapada a la meitat”, situació que comporta no tenir cap avantatge competitiu i obtenir una rendibilitat inferior a la dels competidors, amb el risc consegüent de ser expulsada de la indústria.



5.2. Estratègies genèriques: lideratge en costos, diferenciació i enfocament

CRÍTIQUES A PORTER

- Les previsions sobre ROI i grandària fallen: IBM, Coca-Cola...
- L'estratègia de lideratge en costos no té en compte el mercat: els costos són un factor intern, i els preus un factor extern; el mercat no veu costos sinó preus.
- Sols una empresa pot aconseguir el lideratge en costos: la que tinga inferior estructura de costos.
- La dimensió *baixos costos-diferenciació* no és realista, i cal parlar de dues dimensions, l'una per als costos i l'altra per a la diferenciació: cada vegada més empreses busquen oferir una bona relació qualitat-preu.

5.3. El model del rellotge estratègic

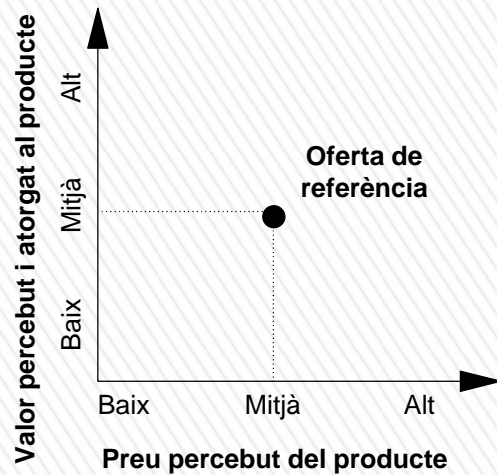
Model del rellotge estratègic: Bowman, 1992



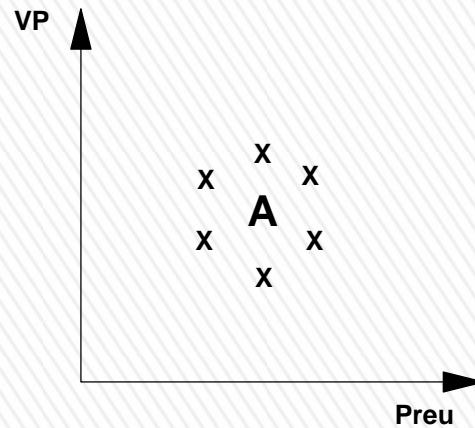
5.3. El model del rellotge estratègic

Situació inicial d'equilibri
i possibles rutes competitives per a l'empresa A

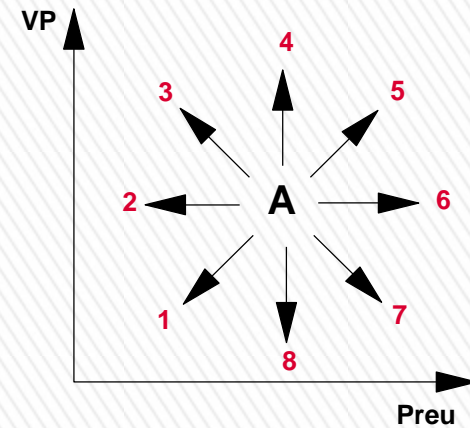
A. Dimensions



B. Situació inicial d'equilibri

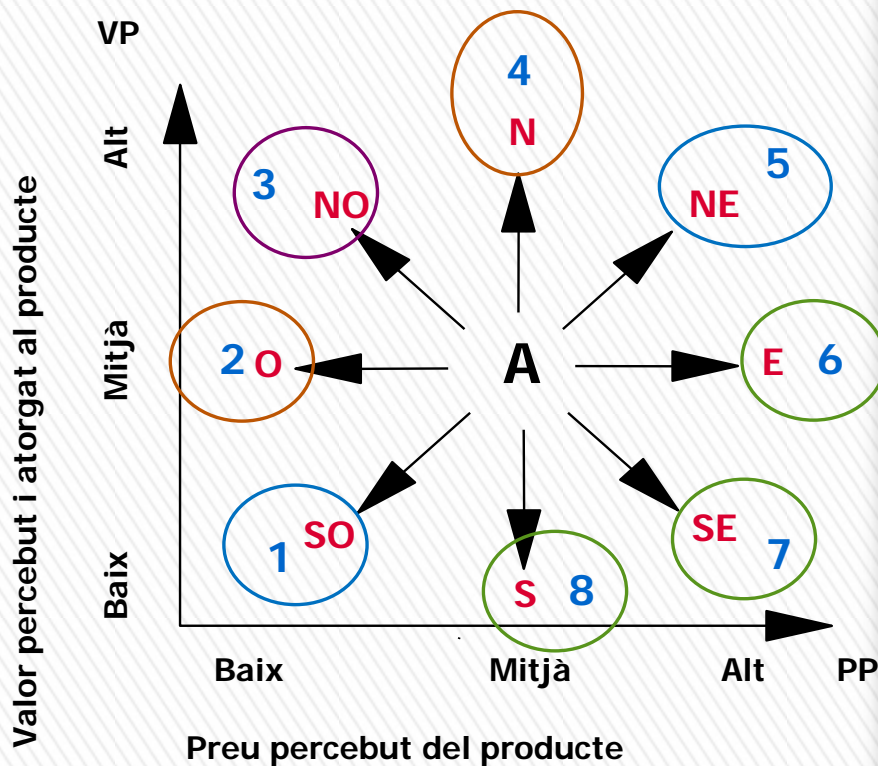


C. Rutes competitives



5.3. El model del rellotge estratègic

Rutes possibles: estratègies competitives



Rutes 1 i 5

Estratègies de segmentació:

Nínxol mitjançant diferenciació → 5

Nínxol mitjançant lideratge en costos → 1

Rutes 4 i 2

Estratègies pures:

Diferenciació → 4

Lideratge en costos → 2

Estratègia 3

Estratègia mixta

Estratègies 6, 7 i 8

Estratègies destinades al fracàs

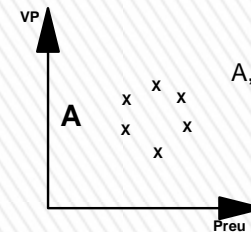
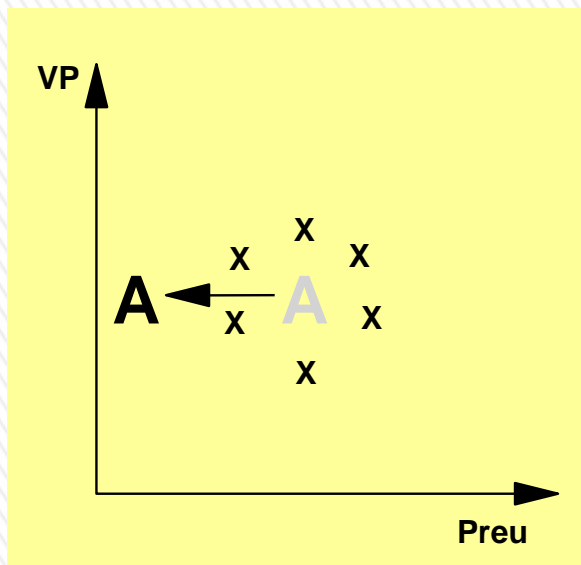
5.3. El model del rellotge estratègic

Rutes possibles: estratègies competitives

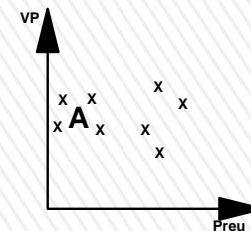
Ruta 2. Competència en preus

Moviment inicial

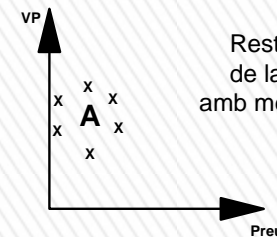
Possibles resultats



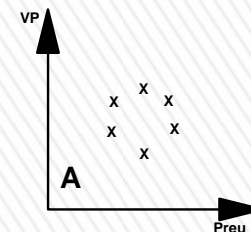
A, vertader líder en costos



Imitació



Restabliment de la situació amb menys marge



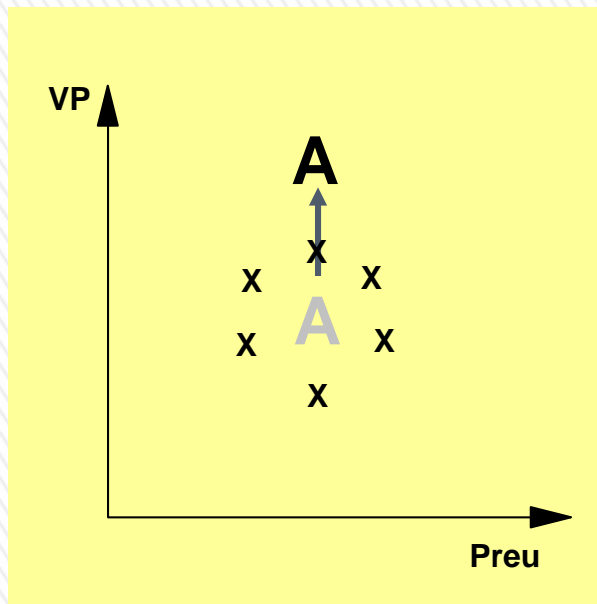
El client relaciona preu i valor. La disminució del preu penalitza el valor percebut

5.3. El model del rellotge estratègic

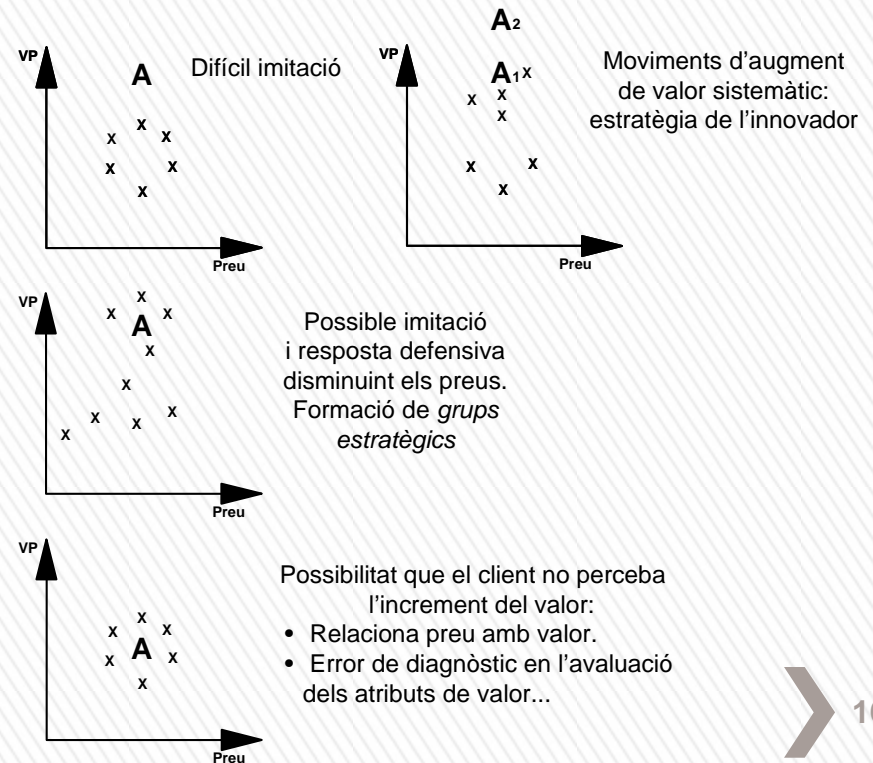
Rutes possibles: estratègies competitives

Ruta 4. Competència basada en la diferenciació

Moviment inicial



Possibles resultats



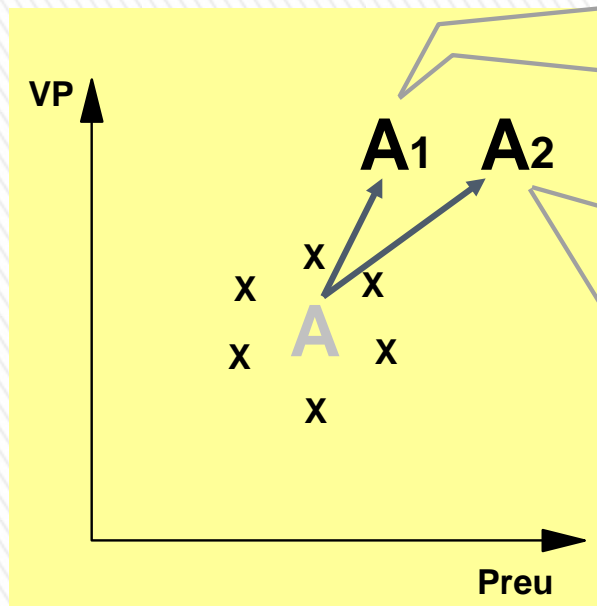
5.3. El model del rellotge estratègic

Rutes possibles: estratègies competitives

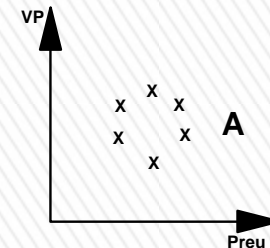
Ruta 5. Competència basada en la diferenciació i l'elevació dels preus

Moviment inicial

Possibles resultats

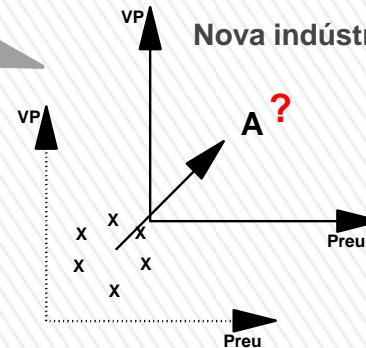


Ruta 4



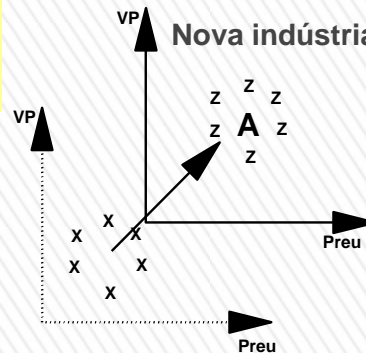
Es percep l'increment del preu però no del valor. L'empresa es manté com la més cara entre els competidors

Nova indústria



Hi ha un mercat potencial per a la nova oferta?

Nova indústria



Per a la nova oferta:
Hi ha ja competidors?
Quina posició tenim davant d'aquests competidors?
Quin potencial ofereix?

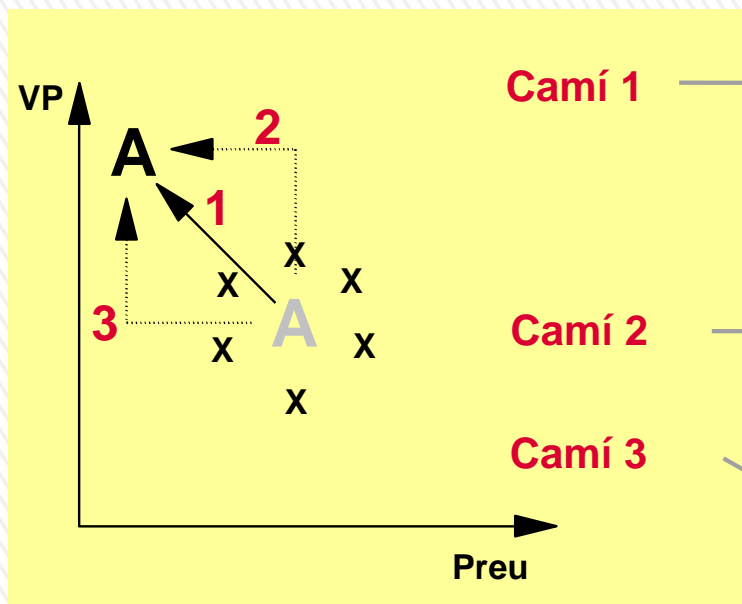
5.3. El model del rellotge estratègic

Rutes possibles: estratègies competitives

Ruta 3. Competència mixta entre la competència en preus i la diferenciació

Moviment inicial

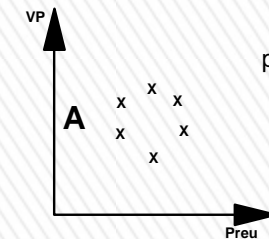
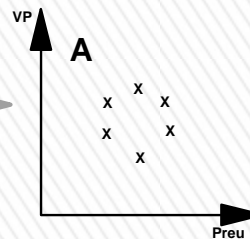
Possibles resultats



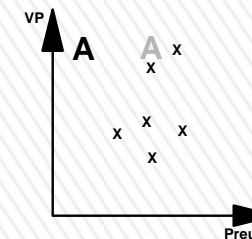
Camí 1

Camí 2

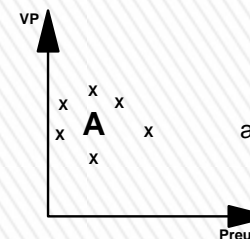
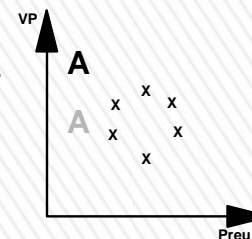
Camí 3



Moviment directe:
possible penalització
del valor percebut
a causa de la
disminució del preu



Riscos i resultats de
ruta 4 + ruta 2

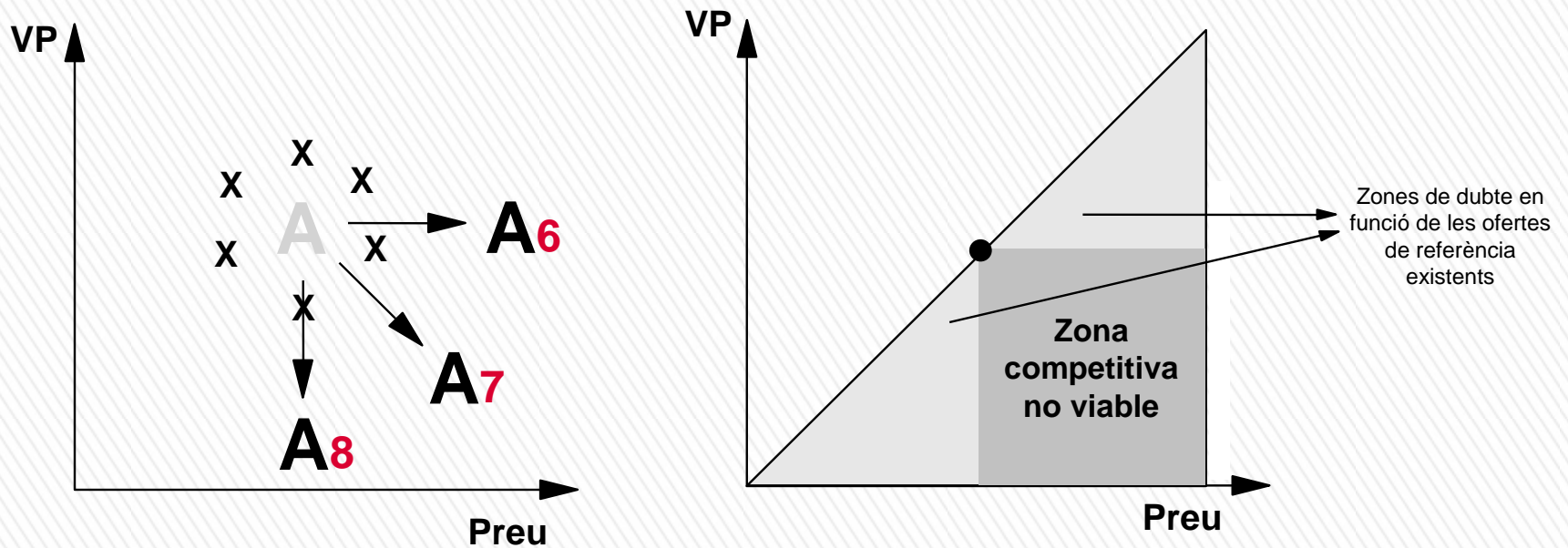


Risc de fàcil imitació de
la disminució de preus i
dificultat afegida per a
augmentar posteriorment
el valor percebut

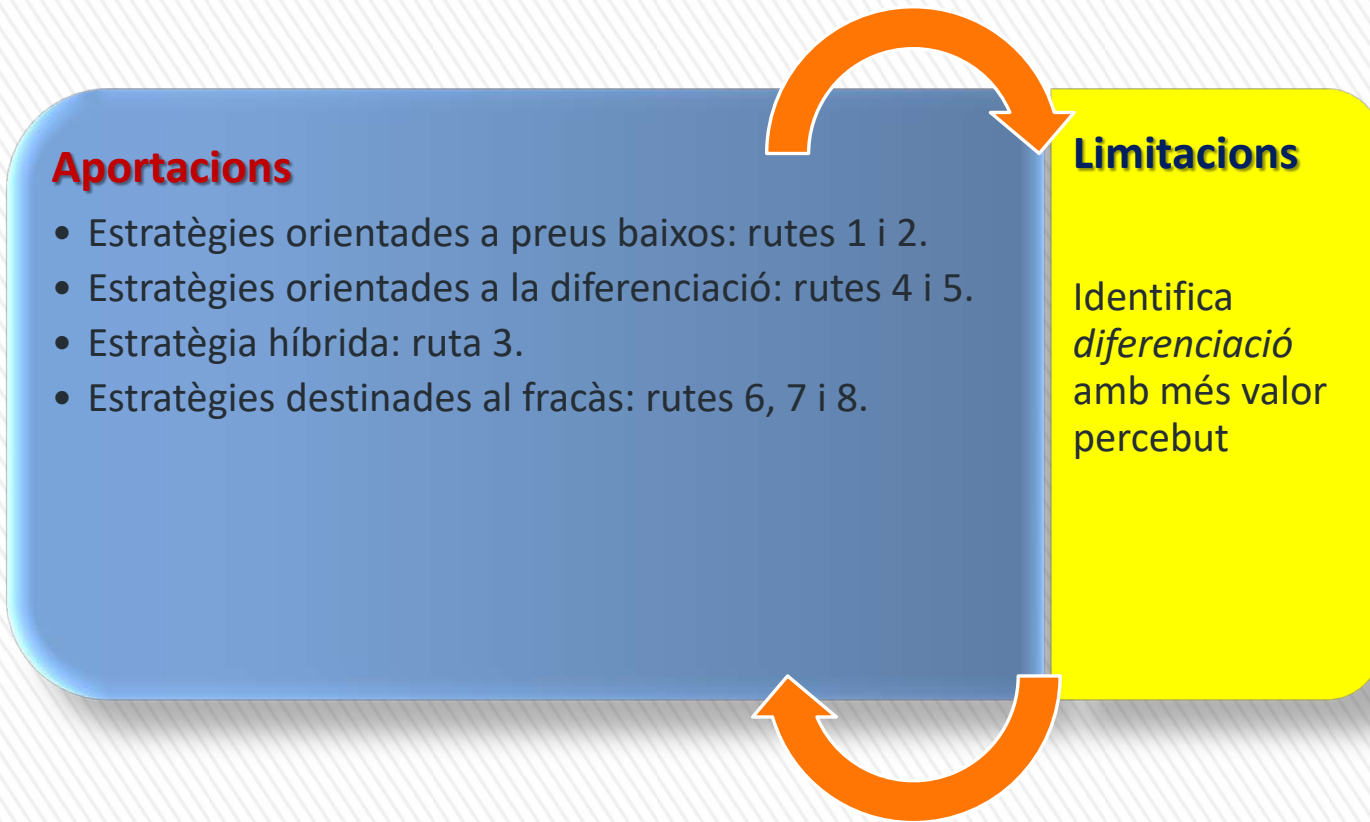
5.3. El model del rellotge estratègic

Rutes possibles: estratègies competitives

Rutes 6, 7 i 8: competència destinada al fracàs



5.3. El model del rellotge estratègic



IDEES FINALS...

- La posició competitiva de les empreses pot millorar a través de la diversificació: p. ex., Porcelanosa.
- Les empreses poden usar RiC corporatius per a competir en diversos negocis amb una estratègia competitiva similar: p. ex., Honda.

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

**Tema 6. Avaluació i selecció
d'estratègies**

Tema 6. Avaluació i selecció d'estratègies

ÍNDEX

- 6.1. Conveniència
- 6.2. Factibilitat
- 6.3. Acceptabilitat
- 6.4. Selecció d'estratègies

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 14.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 9.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 1.

QUESTIONS PER A L'AVALUACIÓ I SELECCIÓ DE L'ESTRATÈGIA

Quines opcions són més adequades al **context** segons el diagnòstic estratègic?

ADEQUACIÓ/OPORTUNITAT/CONVENIÈNCIA

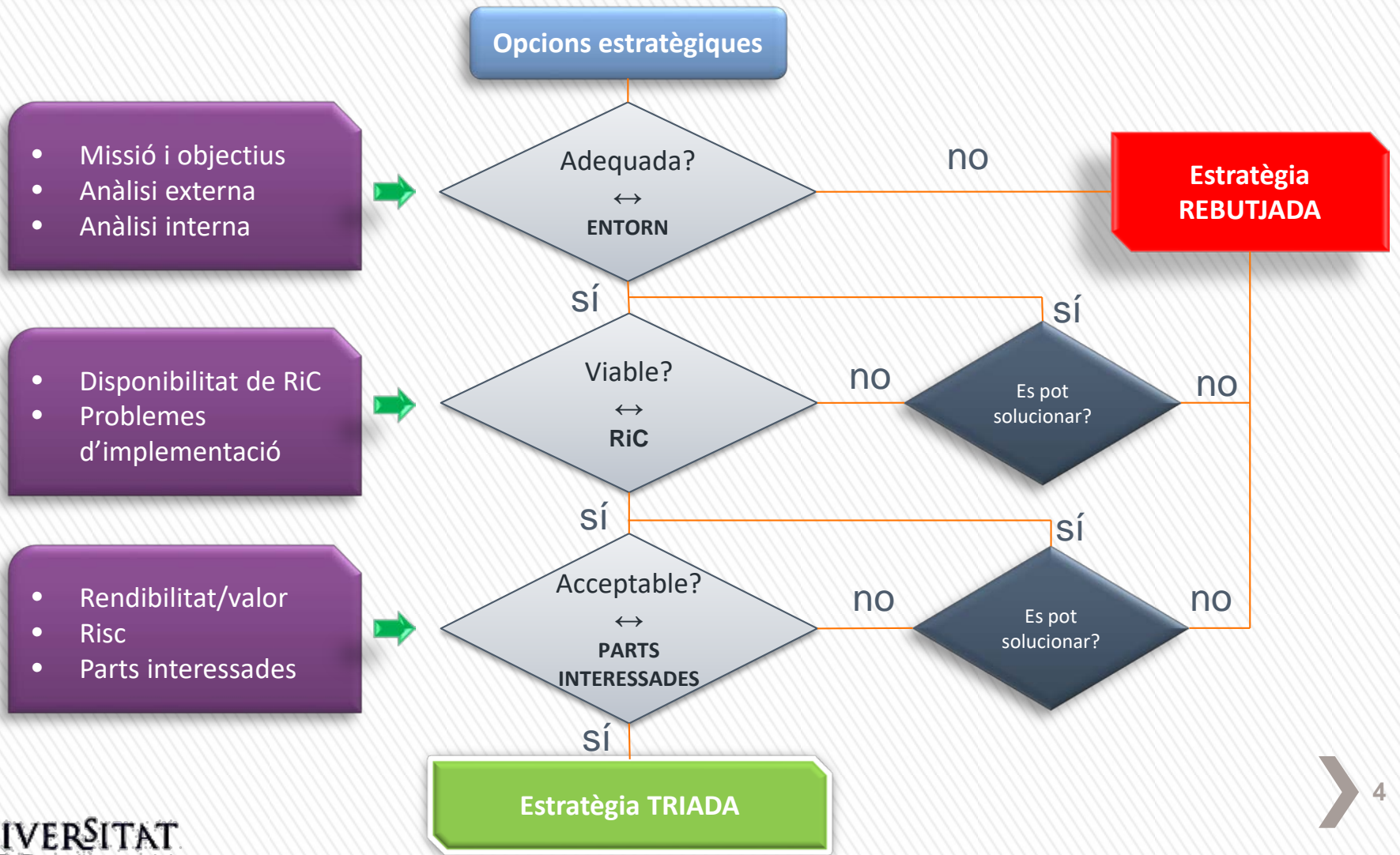
Quins **RiC** requereixen les diverses opcions per a desenvolupar-se?

FACTIBILITAT/VIABILITAT

Quines opcions tenen més suport de les **parts interessades**?

ACCEPTABILITAT

CRITERIS D'AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'OPCIÓNS ESTRATÈGIQUES



6.1. Conveniència

Adequació, conveniència o oportunitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes d'adequació al medi o d'**ajust estratègic**.
- Selecció de les opcions estratègiques en termes de **racionalitat**.
 - Aprofita les oportunitats de l'entorn mitjançant les fortaleses de l'empresa?
 - Fa front a les amenaces de l'entorn i pal·lia les debilitats internes?
 - Permet assolir els objectius d'acord amb la missió i els valors establits?

6.1. Conveniència



6.2. Factibilitat

Viabilitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes de la dotació organitzativa i els RiC necessaris o de l'**ajust organitzatiu**.
 - ¿Les opcions es poden desenvolupar amb l'estructura actual de recursos físics, humans i financers?
- Els recursos financers solen constituir la limitació més evident; però els **recursos intangibles i les capacitats** són limitacions més serioses.

6.3. Acceptabilitat

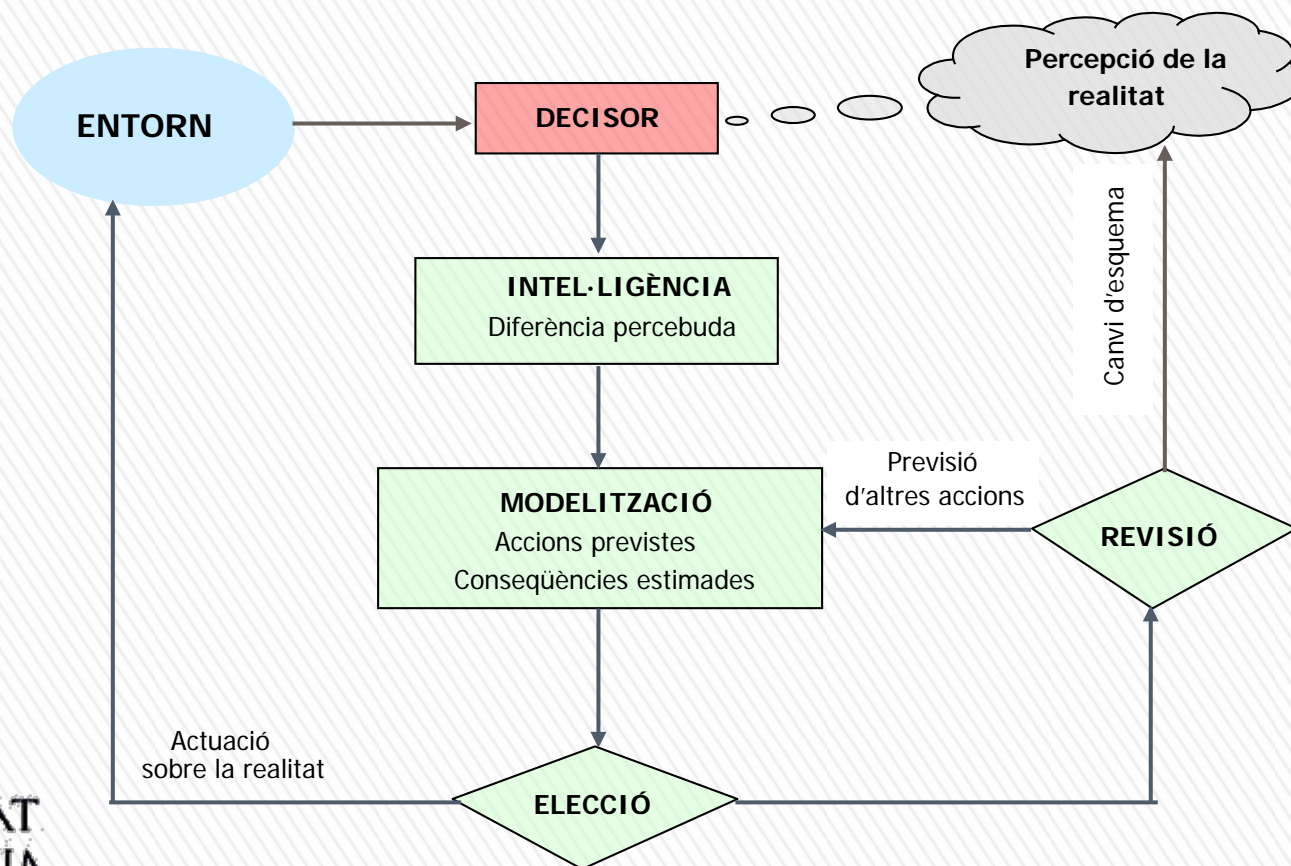
Acceptabilitat

- Avaluació de les opcions estratègiques en termes de l'acceptabilitat dels possibles resultats per les diverses parts interessades (*stakeholders*).
 - Quins són els resultats associats a les opcions estratègiques? Anàlisi del rendiment i anàlisi d'impactes.
 - Quins riscos comporten? Anàlisi del risc.
 - Com poden reaccionar les parts interessades a cada opció? Anàlisi de les parts interessades.

6.4. Selecció d'estratègies

El procés humà d'adopció de decisions

- **Nivell d'anàlisi individual:** procés d'adopció de decisions com a procés humà de resolució de *problemes*



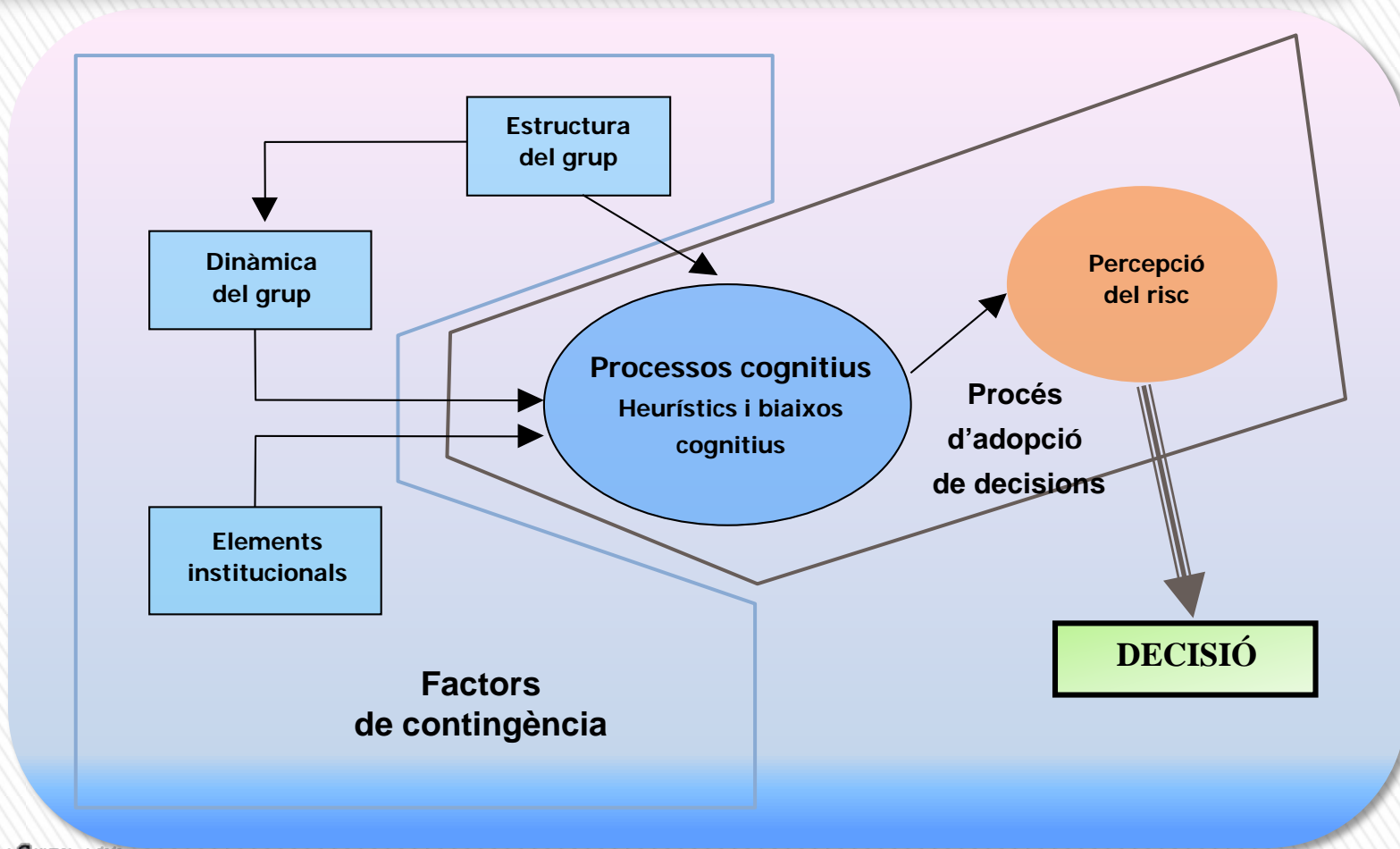
6.4. Selecció d'estratègies

Les decisions en les organitzacions

- **Perspectiva descriptiva**
- **Concepció de l'organització:** conjunt de subunitats i grups distints immersos en una estructura formal i informal, en què les relacions es regeixen per la col·laboració i el conflicte.
- **Concepte de racionalitat:** racionalitat de procés, es refereix al grau en què el procés de presa de decisions reflecteix la intenció i els esforços del subjecte decisor a fi de prendre la millor decisió possible.

6.4. Selecció d'estratègies

Les decisions en les organitzacions



6.4. Selecció d'estratègies

Les decisions en les organitzacions

- **Exemple:** *biaixos cognitius* associats a l'excés de confiança

| | Descripció | Efecte |
|------------------------------------|---|--|
| II·lusió de control | Mantenir una expectativa d'èxit personal superior a la que la probabilitat objectiva garanteix | Sobreestimació del grau de control sobre els resultats d'un curs d'acció i del grau en què les habilitats pròpies influiran en els resultats |
| II·lusió d'optimisme | Tendència a mantenir un optimisme irrealista en la determinació de les possibilitats de resultats futurs favorables | Sobreestimació de la probabilitat de resultats futurs favorables |
| II·lusió d'intensificació personal | Tendència a sobreestimar les capacitats i habilitats pròpies enfront de les dels altres | Sobreestimació del grau de control sobre els resultats d'un curs d'acció i del grau en què les habilitats pròpies influiran en els resultats |
| Percepció selectiva | En l'apreciació del context exterior, les creences i els esquemes actuen com a filtre de la percepció | Les creences i expectatives esbiaixen l'observació de variables rellevants en els problemes |
| Biaix de retrospectiva | En retrospectiva tendim a racionalitzar els successos passats | Sobreestimació de la probabilitat dels fets passats que es projecta i s'estén als fets futurs |

Direcció Estratègica de l'Empresa
Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans

**Tema 7. Planificació i control
de l'estratègia**

Tema 7. Planificació i control de l'estratègia

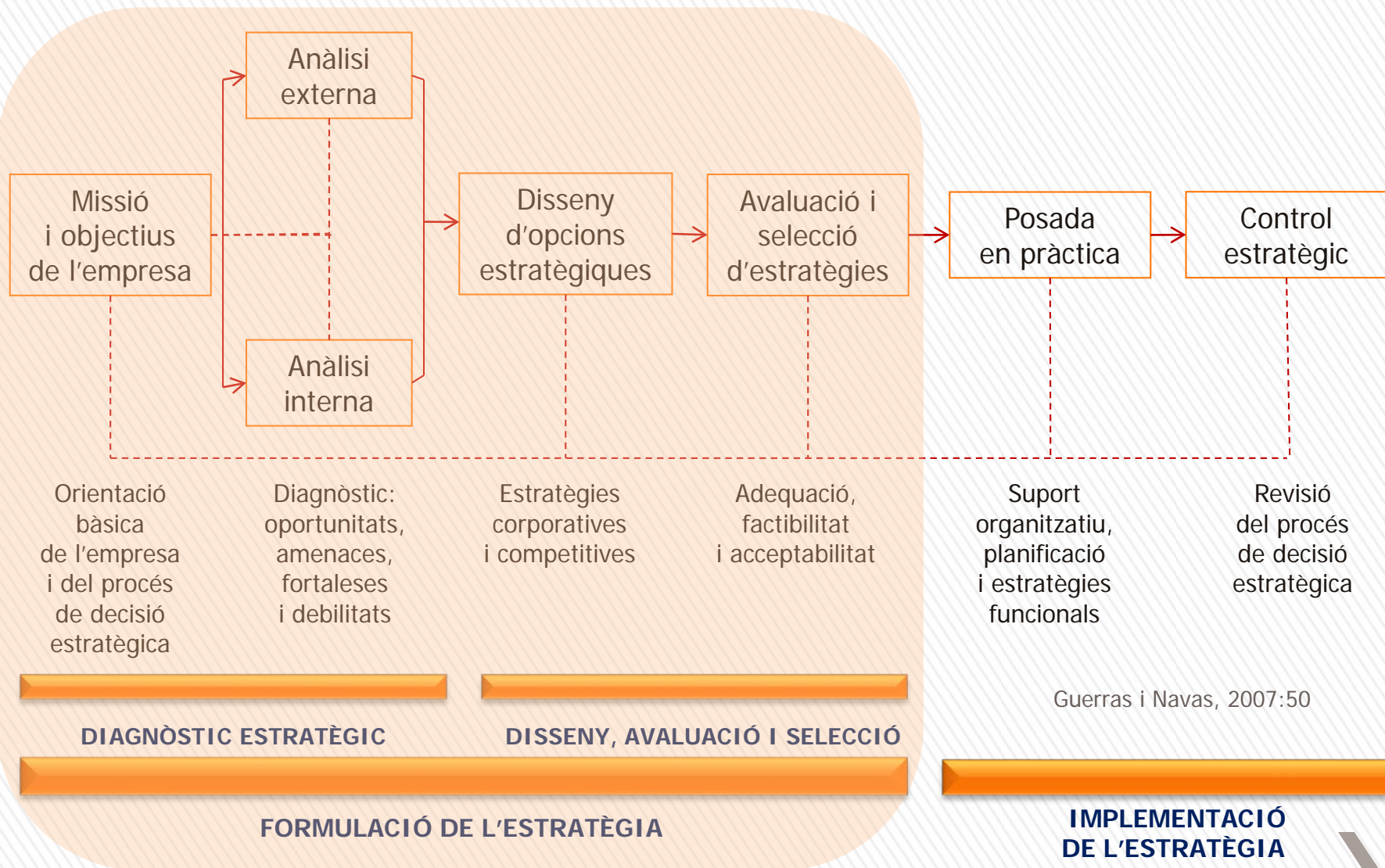
ÍNDEX

- 7.1. Decisions d'implementació
- 7.2. Objectius, estratègia i planificació
- 7.3. El procés de control
- 7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)
- 7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

BIBLIOGRAFIA

- Guerras, L. A. i Navas, J. E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Thompson-Reuters Civitas, 5a edició, Cizur Menor; cap. 14 i 16.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. i Ferrer, C. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, Paraninfo, Madrid; cap. 10.
- Johnson, G., Scholes, K. i Whittington, R. (2010): *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, Madrid; cap. 10.
- Urra, J. A. (2018): *Dirección estratégica para el siglo XXI. La gestión ante los límites del crecimiento*, Pirámide, Madrid; cap. 4.

7.1. Decisions d'implementació



7.2. Objectius, estratègia i planificació

Necessitat dels processos de planificació-control

- L'estratègia formulada no tindrà sentit si no es concreten i s'executen les línies d'acció establides.
- Perquè l'estratègia siga operativa, les grans línies d'acció s'han de concretar en un conjunt d'objectius precisos que depenen de l'*aplicació* o assignació d'un conjunt de recursos i, alhora, de l'execució d'un seguit d'accions que depenen d'una planificació.
- Però la planificació tampoc no serà útil si *el resultat no es controla mitjançant* algun procés de control.



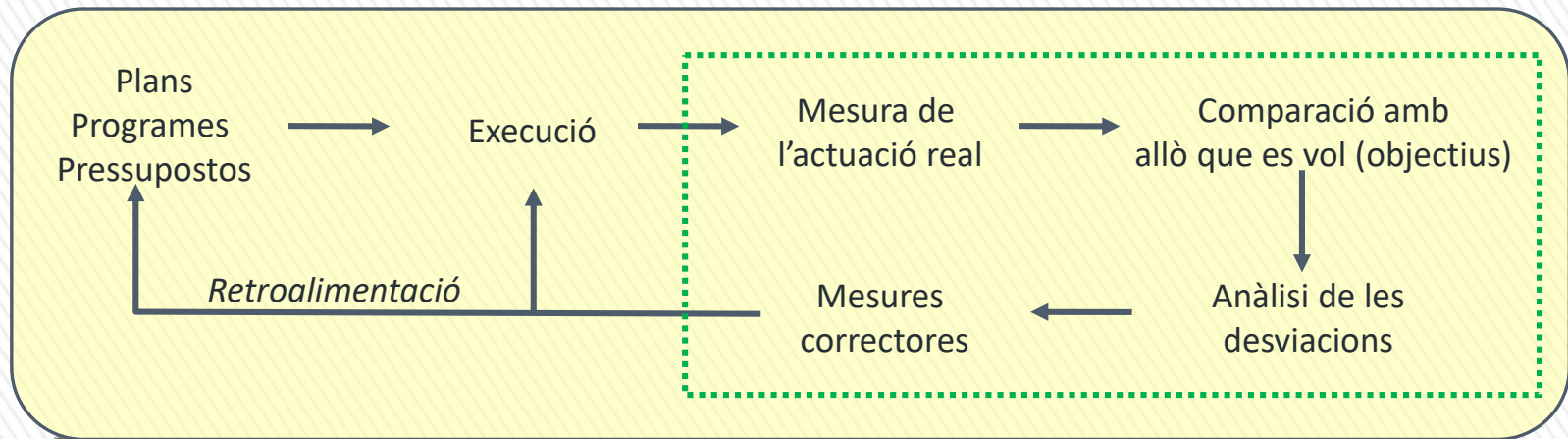
7.3. El procés de control

Control

- RAE: “Comprovació, inspecció, fiscalització, intervenció”.
- Procés de **seguiment** i **inspecció** de les **activitats** a fi de **comprovar** que es **realitzen segons la planificació** i **corregir-hi** qualsevol **desviació**.

Etales del procés de control

- *Comprovació - inspecció = mesurament*
- *Inspecció - fiscalització = comparació*
- *Intervenció = correcció*



7.3. El procés de control

CONTROL CLÀSSIC

- Control **a posteriori**: enfocat al seguiment de les activitats a fi de comprovar que es realitzen segons la planificació i corregir-hi qualsevol possible desviació.

CONTROL ESTRATÈGIC

- Control **a priori i a posteriori**: enfocat no sols al seguiment de les activitats per comprovar que es realitzen segons la planificació i corregir-hi qualsevol possible desviació, sinó a la vigilància de les condicions de l'entorn i les premisses que sostenen l'estratègia.



Formulació

Les condicions de l'entorn i les hipòtesis sobre les quals es va formular l'estratègia continuen sent vàlides?

Control *a priori*: **vigilància i control de premisses**

Implementació

Es van aconseguir els resultats esperats?

Control *a posteriori*: **control clàssic**

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

PLANIFICACIÓ

- **Pla:** protocol detallat i formulat per endavant per a assolir algun objectiu.
- **Planificació:** determinació de les accions i dels recursos necessaris per a dur a terme un pla / resultat de planificar.



7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

Sistemes de planificació-control

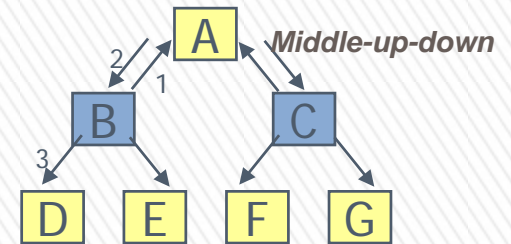
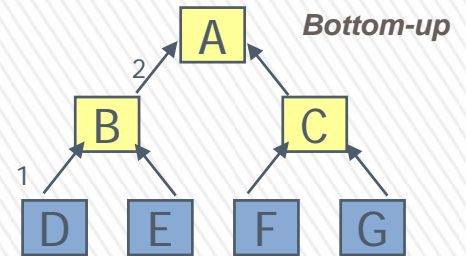
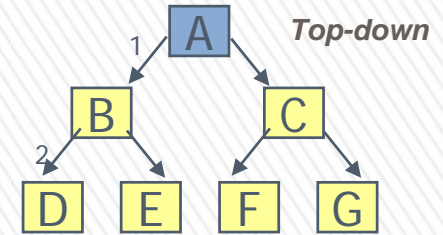
- Establir els resultats futurs desitjats.
- Crear camins que permeten assolir-los.
- Proporcionar elements de referència (estàndards/indicadors) per tal de comprovar si els objectius s'han assolit.

Sistemes de planificació-control

- *Top-down* (de dalt a baix)
- *Bottom-up* (de baix a dalt)
- *Middle-up-down* (del centre arreu)

Models de planificació-control

- Sistema de plans-programes-pressupostos: **SPPP / PPBS**
- Direcció per objectius: **DPO**
- *Balanced scorecard* o quadre de comandament integral: **BSC / QCI**



Control del rendiment

DPO

Bottom-up

BSC

Middle-up-down

Planificació d'accions

SPPP

Top-down

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

PPBS: *planning, programming & budgeting system*

Orígens

- Mitjan dècada de 1960: Robert McNamara, secretari de Defensa dels EUA, els instaura per als pressupostos de Defensa i el projecte Apollo de la NASA.
 - **Objectius** (funcionals i operatius) – **Plans** (accions) – **Programes** (temps) – **Pressupostos** (recursos) – **Control**.
- Model apropiat per a administracions públiques i grans corporacions amb pressupostos globals i moltes activitats.



7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

PPBS: *planning, programming & budgeting system*

Pla

- Objectius funcionals i operatius a llarg termini.
- Es concreten de manera descendent i jeràrquica en programes.

Programa

- Conjunt d'accions concretes i seqüencials a mitjà termini per a assolir un objectiu determinat.

Pressupost

- Assignació financera i de recursos a curt termini als programes.

Control

- Control *a posteriori*: centrat en l'eficiència i l'eficàcia; quantitatiu i corrector.

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

PPBS: *planning, programming & budgeting system*

Avantatges

- Connexió contínua i rigorosa entre estratègia, objectius i pressupost.
- Afavoreix la gestió eficient.
- Empra un llenguatge comú per a tota l'organització.
- Facilita el control tant de resultats com de mitjans i de supòsits de partida.

Inconvenients

- Dificultats per a compatibilitzar una planificació per programes amb el tipus d'estructura per funcions.

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

DPO: direcció per objectius

Orígens

- Filosofia que defensa la *direcció participativa*.
- Mitjançant **negociació** entre superiors i subordinats, els objectius de l'empresa **es desagreguen** en objectius de menys nivell assignats a les unitats que integren l'empresa.
- Requereix el concurs de la **línia mitjana**.

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

DPO: direcció per objectius

Model DPO

- Definició d'**objectius**
 - Definició de les àrees de responsabilitat
 - Determinació de mesures per a les àrees
 - Fixació d'objectius
- Desenvolupament de **plans d'acció**
- Realització de **revisions periòdiques**
- **Avaluació anual**

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

DPO: direcció per objectius

Avantatges

- Planificació efectiva segons objectius clars i mesurables.
- Estimula la creativitat entre els empleats.
- Font de motivació i iniciativa per als empleats a causa de la participació i del compromís en la fixació d'objectius, l'autocontrol i els incentius.
- Facilita el control.

Inconvenients

- Més enfocament en resultats econòmics i a curt termini.
- Fomenta l'individualisme i la falta de cooperació entre directius.

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

QCI: quadre de comandament integral

Orígens

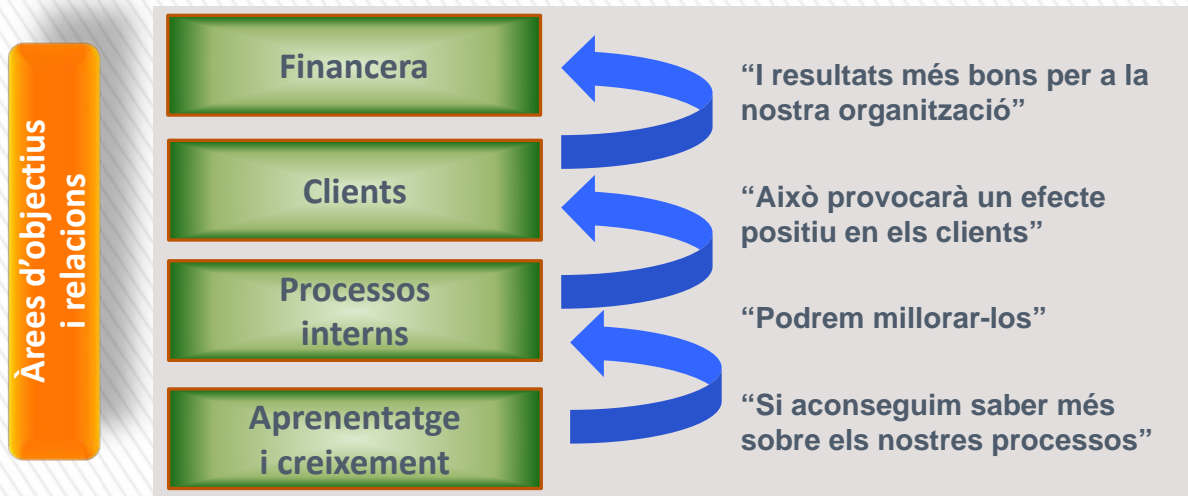
- Robert Kaplan i David Norton (1991, 1996): **model** per al **control de la implementació** que permet descompondre l'estratègia en objectius estratègics relacionats, mesurats a través d'indicadors, i lligats a plans d'acció que ajusten el comportament dels membres de l'organització.
- Institut de *Balanced Scorecard*: serveis de formació, certificació i consultoria en CMI (**BSI**: <http://www.balancedscorecard.org/>).

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

QCI: quadre de comandament integral

Model QCI

- **Mapa estratègic:** quatre àrees d'**objectius estratègics** que es connecten a través de **relacions de causa a efecte**.
- **Indicadors i metes:** criteris de mesura que cal emprar i **nivell de resultats** desitjat.
- **Programes d'acció:** accions per a aconseguir objectius determinats.
- **Responsables i recursos:** encarregats de l'execució i el control de cada objectiu, i assignació de recursos.



7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

QCI: quadre de comandament integral

| Dimensió | Objectiu | Meta | Indicadors | Programa d'acció |
|--------------------------|---|--|--|--|
| Financera | Sostenibilitat Rendibilitat | <ul style="list-style-type: none"> Mantenir la quota de mercat durant tres anys. Creixement de la productivitat un 2% anual. | <ul style="list-style-type: none"> Manteniment i diversificació d'ingressos. Reducció de costos. Millora de la productivitat. | <ul style="list-style-type: none"> Pla de formació directiva. Pla de productivitat. |
| Client | Valor percebut pel client | <ul style="list-style-type: none"> Disminuir les reclamacions de clients en un 5%. Disminuir el temps d'espera del client. Assolir el 60% de recompra del client. | <ul style="list-style-type: none"> Quota de mercat. Increment de clients. Retenció de clients. Satisfacció del client. | <ul style="list-style-type: none"> Programa de fidelització de clients. Auditoria de qualitat de les reclamacions. |
| Processos interns | Millora dels processos | <ul style="list-style-type: none"> Reduir el temps mort en un 5%. Reduir la taxa de defectes en un 2%. Eliminar costos superflus. | <ul style="list-style-type: none"> Temps del procés. Qualitat del procés. Cost del procés. | <ul style="list-style-type: none"> Programa d'eficiència interna. Pla d'R+D. |
| Formació | Capacitats dels empleats Capacitats dels sistemes d'informació | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la motivació de la plantilla. Reduir l'absentisme. Incrementar l'ús de TIC. | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacció, retenció i productivitat. Disponibilitat d'informació interna i externa. Clima laboral. | <ul style="list-style-type: none"> Pla de formació. Entrenament (<i>coaching</i>). Desenvolupament de bases de dades. |

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

QCI: quadre de comandament integral

Objectius, metes i indicadors de Lladró Regal

DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN NEGOCIO REGALO

| INICIATIVA ESTRATEGICA | META CORPORATIVA | INDICADOR DE GESTION | Asepecto CMI | Fases |
|------------------------|--|--|-------------------|-------|
| Gestion de clientes | Maximizar el número de clientes fieles | Cientes registrados en LAP (SKUs>900€) | Cliente | 1 |
| | | Incremento de socios Privilege | Cliente | 1 |
| Marca | Maximizar el valor de los cliente fieles | % Ventas Privilege s/ Ventas Totales | Resultados | 1 |
| | Aumentar el reconocimiento de la marca LLADRO | Notoriedad de marca LLADRO en Alemania | Cliente | 1 |
| Oferta | Optimizar el surtido de producto y la estructura de precios | % Unidades vendidas del catálogo de precio alto | Aprendizaje y Cr. | 1 |
| | Promover la innovación | % Unidades vendidas que representen innovación de producto | Aprendizaje y Cr. | 1 |
| | Promover la gestión de la calidad desde el diseño | % modelos entregados a fábricas en plazo | Procesos | 2 |
| Distribución | Maximizar la rentabilidad de los canales y optimizar la gestión de la marca LLADRO en los PDVs | % Calidad artística | Procesos | 2 |
| | | % Ventas del canal directo/ Total ventas | Cliente | 1 |
| | Ser lider en el servicio | Rentabilidad canal a | Resultados | 1 |
| Recursos humanos | Ofrecer un ambiente atractivo de trabajo | % Pedidos servidos a la primera, a tiempo | Procesos | 2 |
| | Implementar programas de formación | Indice de satisfacción de los empleados | Aprendizaje y Cr. | 3 |
| Resultados | Asegurar la mejora de los distintos indicadores de negocio | Horas de formación / empleado | Aprendizaje y Cr. | 3 |
| | | Incremento de las ventas | Resultados | 1 |
| | | % BAIT s/Ventas (1) | Resultados | 1 |
| | | Rentabilidad por cliente | Resultados | 2 |
| | | Coste minuto producido | Procesos | 3 |

7.4. Sistemes de planificació i control: el quadre de comandament integral (QCI)

QCI: quadre de comandament integral

Avantatges

- Millora la capacitat d'anàlisi.
- Útil per a PIME per la multiplicitat de programari.
- Ajusta objectius i comportaments amb iniciatives o accions estratègiques.
- Facilita la vinculació dels objectius estratègics amb els pressupostos anuals.

Inconvenients

- Pot provocar pèrdua de la direcció i el rumb estratègics a causa de la transformació del mitjà (l'eina) en la finalitat.
- Pot conduir a una direcció i un control excessius que minen la flexibilitat i la creativitat.

7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

Informació i adopció de decisions

- La direcció estratègica és un procés global d'adopció de decisions.
- No hi ha procés d'adopció de decisions sense informació.
- El sistema d'informació és el sistema nerviós central de l'organització.
- Dissenyar o establir un sistema d'informació no és *informatitzar o mecanitzar l'empresa*, sinó coordinar i integrar la informació obtinguda i generada.

Informatitzar l'empresa no és
mecanitzar processos
manuais anteriors



7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

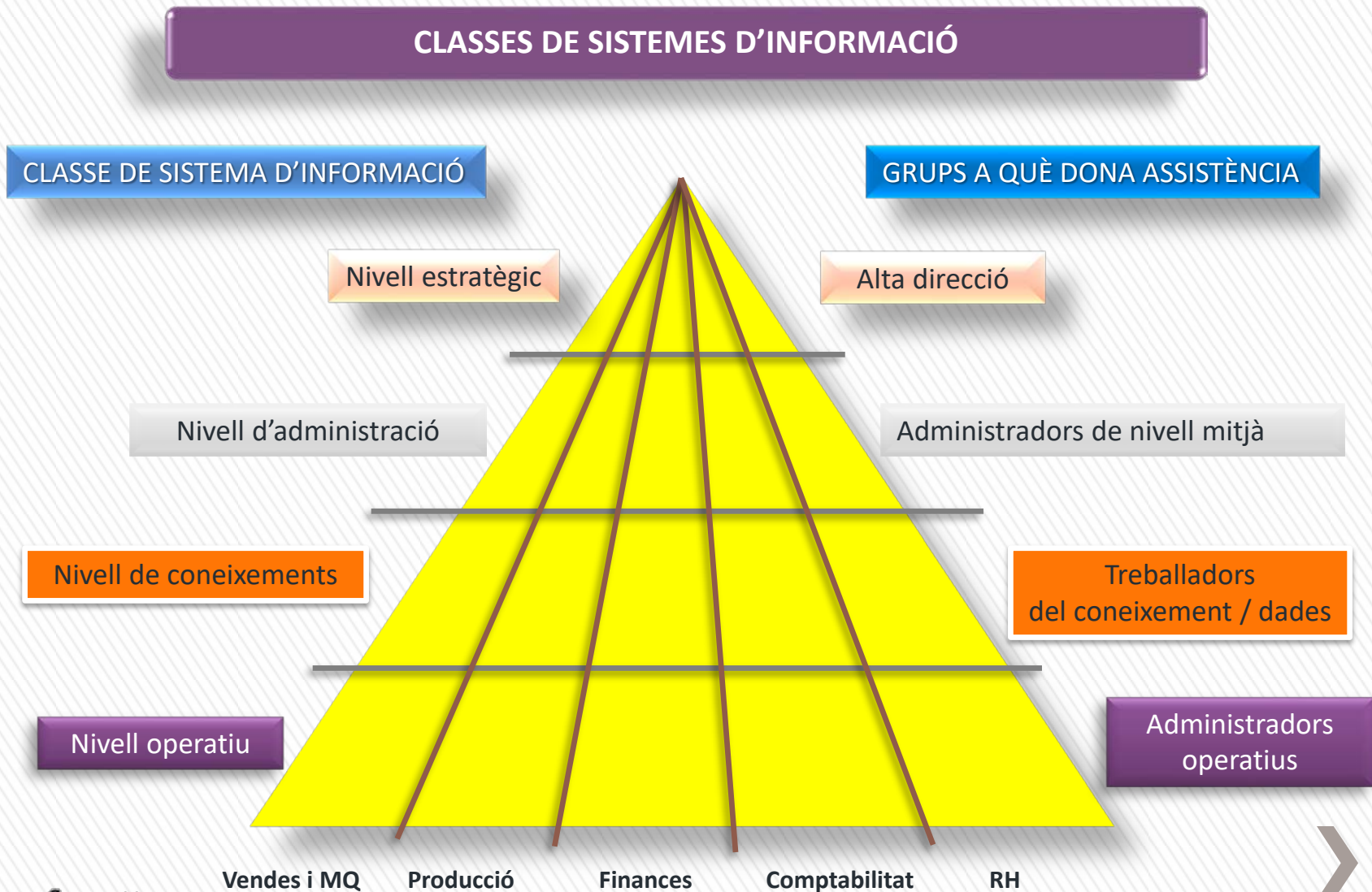
Definició de sistema d'informació

- Sistema que **recopila, processa i distribueix** la **informació** necessària **per al funcionament de l'organització** en tots els nivells i funcions, permet el funcionament habitual de l'organització i dona suport a l'anàlisi, la planificació i la presa de decisions.

Components

- **Usuaris**: necessitats d'informació.
- **Dades**: sobre les quals funciona el sistema.
- **Fonts**: de dades.
- **Processos/procediments**: recopilació, processament, distribució.
- **Equips**: mitjans per a l'emmagatzematge, el processament i la distribució d'informació.

7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions



7.5. Sistemes d'informació per a la presa de decisions

Models teòrics i programes d'assistència comercials

ESS Executive Support Systems/Sistemes de suport directiu

DSS Decision Support Systems/Sistemes de suport a la presa de decisions

MIS Management Information Systems/Sistemes d'informació directiva

KWS Knowledge Work Systems/Sistemes de gestió del coneixement

OAS Office Automation Systems/Sistemes d'automatització d'oficines

TPS Transaction Processing Systems/Sistemes de processament de transaccions

Sistemes en el nivell estratègic
ESS Suport a la presa de decisions no estructurada: gràfics i comunicacions avançades.

- Pronòstics
- Plans operatius LLT
- Planificació inversions
- Planificació d'RH

Sistemes en el nivell d'administració
DSS Combinació de dades i models, eines d'anàlisi.
MIS Planificació i control.

- Anàlisi de vendes
- Anàlisi de costos
- Anàlisi d'inversions
- Pressupostos anuals

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

- Treball d'enginyeria
- Processament de textos
- Agendes

Sistemes en el nivell operatiu
TPS Sistemes computats que efectuen i registren transaccions diàries rutinàries per a la marxa del negoci.

- Comandes
- Arxius
- Controls de maquinària

Vendes i MQ

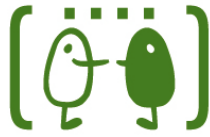
Producció

Finances

Comptabilitat

RH

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA



Facultat de Ciències Socials

**GRAU EN
RELACIONS LABORALS I RECURSOS HUMANS**

**DIRECCIÓ ESTRATÈGICA
DE L'EMPRESA**

PRÀCTIQUES

CURS ACADÈMIC 2019-2020

CONTINGUT DE LES PRÀCTIQUES

1. Dades d'identificació de l'assignatura
2. Objectiu de les pràctiques
3. Descripció de les pràctiques
4. Introducció a les pràctiques
5. Pràctiques
6. Formalització final
7. Supervisió i avaluació de les pràctiques

1. DADES D'IDENTIFICACIÓ DE L'ASSIGNATURA

| | |
|-------------------------------|--|
| Assignatura (codi) | Direcció Estratègica de l'Empresa (33570) |
| Caràcter de la matèria | Obligatòria |
| Titulació | Grau en Relacions Laborals i Recursos Humans |
| Curs / Semestre | Tercer / Segon semestre |
| Crèdits ECTS | 6 |
| Departament | Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras" < http://www.uv.es/diremp > |
| Professorat | García Granero, Ana - Grup A Ferrerías Méndez, José Luis - Grups B i C Urra Urbieto, José Anastasio - Grup F Juste Méndez, Joaquín - Grup G |
| Coordinador | José Anastasio Urra Urbieto Despatx: 1D-01. Correu electrònic: anastasio.urr@uv.es |
| Aula | TOTS ELS GRUPS |
| Horari de les classes | TOTS ELS GRUPS |
| Horari de les tutories | García Granero, Ana Ferrerías Méndez, José Luis Urra Urbieto, José Anastasio Juste Méndez, Joaquín |
| Data d'examen | 1a convocatòria: 08/06/2020 2a convocatòria: 02/07/2020 |

2. OBJECTIU DE LES PRÀCTIQUES

Les pràctiques i el document final proposat s'orienten a desenvolupar la capacitat analítica i sintètica de l'estudiant, familiaritzant-lo amb la consulta de referències documentals bibliogràfiques, bases de dades i amb la cerca de les seues pròpies fonts d'informació. I també s'orienten a afavorir l'ús de diverses tècniques de recerca necessàries tant per a la formació científica com per a la pràctica professional. A més a més, com que les pràctiques i el document del treball es fan en grup, es tracta que l'estudiant aprenga a treballar en grup i a desplegar estratègies de divisió del treball i de coordinació, amb el consegüent foment de la iniciativa personal.

3. DESCRIPCIÓ DE LES PRÀCTIQUES

Les cinc pràctiques que s'inclouen en aquest document (secció número 5), formen les diverses parts d'una tasca que, des d'una perspectiva racional i aplicada, ha de permetre analitzar i comparar la situació competitiva de diverses empreses situades en sectors clau de l'economia valenciana, espanyola o internacional. La culminació de les pràctiques comporta la formalització d'un document que reculla, concatene i unifique el contingut proposat en les pràctiques, juntament amb les referències documentals analitzades i emprades en l'elaboració d'aquest document.

4. INTRODUCCIÓ A LES PRÀCTIQUES

Les pràctiques consisteixen a aplicar els conceptes estudiats en la teoria a una empresa real.

Així, els estudiants han de constituir grups de 4 o 5 membres. Aquests grups són permanents al llarg de tot el curs i per a la realització de totes les pràctiques.

A partir de la sessió dedicada a la presentació de les pràctiques, de la forma més diligent i àgil possible, i després de supervisió i consulta amb el professor, cada grup selecciona una empresa que constituirà l'objecte material d'estudi de les seues pràctiques i de l'informe final. En cada grup, el procés de selecció de l'empresa s'ha de fer a partir d'una breu investigació de diverses alternatives o candidates potencials, en què s'ha de considerar com a criteri de cerca i selecció final una ponderació raonable dels dos requisits necessaris i fonamentals següents:

- **Disponibilitat d'informació pública i accessible sobre l'empresa:** pàgina web de qualitat i amb informació accessible suficient, notorietat i notícies de l'empresa en mitjans públics, inclusió de l'empresa en bases de dades accessibles (SABI, ORBIS), informes públics accessibles sobre l'empresa o sobre la seua activitat, informes públics accessibles sobre el sector o sectors d'activitat de l'empresa.
- **Disponibilitat d'accés directe a l'empresa:** possibilitat d'accés directe, bé mitjançant contacte per correu electrònic amb els directius o treballadors, bé mitjançant contacte directe telefònic, bé mitjançant contacte directe a través d'entrevistes o visites a la mateixa empresa; possibilitat d'accés directe a la informació interna de l'empresa.

Fet i fet, la selecció final de l'empresa objecte d'estudi en cada grup, a partir de les alternatives considerades, s'ha de fer a partir de la informació recollida en cada cas; i el professor responsable l'ha de consultar, supervisar i aprovar.

Els estudiants exposen les pràctiques públicament, per grups, d'acord amb el calendari de sessions previst en la planificació del curs. Les exposicions tenen una duració màxima de 15 minuts.

5. PRÀCTIQUES

A continuació es descriu la tasca que cal fer en cadascuna de les cinc pràctiques constitutives de l'assignatura.

PRÀCTICA 1. ANÀLISI DE L'ÀMBIT D'ACTIVITAT I DE LA MISSIÓ

1. Identifiqueu i descriu els diversos nivells de l'estratègia de l'organització.
2. Identifiqueu i descriu les unitats estratègiques de negoci de l'organització.
3. Segons les necessitats cobertes, les tecnologies emprades i els mercats coberts en cada cas, heu d'identificar i descriure els diversos negocis de l'organització en cadascuna de les unitats estratègiques de negoci.
4. Identifiqueu i determineu la missió, els valors i els objectius generals de l'organització.

5. Identifiqueu les principals parts interessades (*stakeholders*) de l'organització i descriuiu els principals interessos de cadascuna.

PRÀCTICA 2. ANÀLISI EXTERNA

ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL

1. Identifiqueu els dos factors estratègics de l'entorn general més importants en cadascun dels elements de l'anàlisi PESTEL.
2. Expliqueu de quina manera els factors estratègics identificats afecten i poden afectar l'organització.
3. Considereu de quina manera la crisi energètica, el canvi climàtic i la creixent pressió sobre els ecosistemes afecten i poden afectar l'organització.

ANÀLISI DE L'ENTORN COMPETITIU

1. Identifiqueu i descriuiu els sectors d'activitat en què opera l'organització.
2. Identifiqueu i descriuiu la fase del cicle de vida en la qual es troben els principals sectors d'activitat en què es mou l'organització.
3. Determineu qualitativament o quantitativament el grau de concentració dels principals sectors d'activitat en què funciona l'organització.
4. Determineu qualitativament o quantitativament el grau d'internacionalització dels principals sectors d'activitat en què funciona l'organització.
5. Determineu l'existència de grups estratègics en els principals sectors d'activitat en què opera l'organització; identifiqueu-los i acoteu-los si s'escau.
6. Identifiqueu i analitzeu les principals barreres de mobilitat entre grups estratègics en els principals sectors d'activitat en què es mou l'organització.
7. Identifiqueu els principals competidors per sector d'activitat en els principals sectors d'activitat en què opera l'organització i determineu-ne el perfil estratègic.
8. Analitzeu el grau de rivalitat i la intensitat de la competència en els principals sectors d'activitat en què funciona l'organització.

9. Identifiqueu els principals proveïdors i clients de l'organització i, també, analitzeu el poder de negociació que tenen amb l'organització.
10. Identifiqueu i analitzeu les principals barreres d'entrada als principals sectors d'activitat en què opera l'organització; en quina mesura estan protegides les empreses instal·lades?
11. Identifiqueu i analitzeu els principals productes o serveis substitutius de l'oferta de l'organització; quina és la taxa de substitució?

DETERMINACIÓ D'ESCENARIS

1. Establiu i configureu dos escenaris de futur alternatius per a l'organització.

PRÀCTICA 3. ANÀLISI INTERNA

1. Analitzeu la cadena de valor de l'organització en els negocis principals.
2. Identifiqueu i descriu les capacitats distintives de l'organització.
3. Analitzeu la posició de l'organització en l'entorn estudiat en les pràctiques anteriors.

PRÀCTICA 4. ANÀLISI D'OPCIONS ESTRATÈGIQUES

1. Identifiqueu i descriu les diverses opcions estratègiques corporatives que combina l'organització en la seua estratègia actual.
2. Identifiqueu i descriu les diverses opcions estratègiques competitives que combina l'organització en la seua estratègia actual.

PRÀCTICA 5. AVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA

1. Analitzeu l'adequació de l'estratègia actual de l'organització.
2. Analitzeu la viabilitat de l'estratègia actual de l'organització.
3. Analitzeu l'acceptabilitat de l'estratègia actual de l'organització.
4. Conclusions i recomanacions.

6. FORMALITZACIÓ FINAL

Les pràctiques s'han de formalitzar en un document adequadament maquetat i presentat, amb una introducció, una descripció de l'organització i el sector, el contingut de les diverses pràctiques adequadament ordenat i interrelacionat, i unes conclusions finals sobre l'avaluació de l'estratègia de l'organització i les recomanacions que es consideren adients.

Cal tenir en compte, en aquest sentit, les directrius i els aspectes següents pel que fa a estructura i forma del document final:

- **PORTADA:** identificació de l'assignatura, curs, grup, integrants del grup i professor/a.
- **ÍNDIX:** apartats del treball amb la paginació corresponent.
- **INTRODUCCIÓ:** justificació de l'objecte d'estudi, objectius, treball realitzat i breu descripció dels apartats següents.
- **DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA I EL SECTOR:** història, dimensió, característiques, situació actual de l'empresa i del sector...
- **CONTINGUT PRINCIPAL DEL TREBALL:** realitzat a través de les diverses pràctiques i presentat adequadament ordenat i interrelacionat.
- **CONCLUSIONS:** valoració crítica de l'estratègia actual de l'organització i opinió personal.
- **RECOMANACIONS:** principals recomanacions per a l'organització.
- **REFERÈNCIES:** referències documentals bibliogràfiques consultades i emprades en la realització de les pràctiques i l'execució del treball, degudament ordenades i formatades segons el criteri APA o Harvard.
- **ANNEXOS:** notícies, taules, gràfics i, en general, tota documentació rellevant no susceptible d'incorporar-se al contingut del treball.

Així mateix, l'estructura del document ha d'aproximar-se a la proposta següent, la qual, amb la paginació corresponent, bé podria servir d'índex del document:

- INTRODUCCIÓ
- 1. DESCRIPCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ I DEL SECTOR
- 2. ANÀLISI DE L'ÀMBIT D'ACTIVITAT I DE LA MISSIÓ
 - 2.1. ANÀLISI DE L'ÀMBIT D'ACTIVITAT
 - 2.2. ANÀLISI DE LA MISSIÓ
- 3. ANÀLISI EXTERNA
 - 3.1. ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL: PESTEL
 - 3.1.1. FACTORS POLITICOLEGALS
 - 3.1.2. FACTORS ECONÒMICS GENERALS
 - 3.1.3. FACTORS SOCIOCULTURALS
 - 3.1.4. FACTORS TECNOLÒGICS
 - 3.1.5. FACTORS MEDIAMBIENTALS
 - 3.2. ANÀLISI DEL SECTOR
 - 3.2.1. ANÀLISI DE L'ENTORN COMPETITIU
 - 3.2.1.1. ANÀLISI DELS COMPETIDORS
 - 3.2.1.2. ANÀLISI DELS CLIENTS
 - 3.2.1.3. ANÀLISI DELS PROVEÏDORS
 - 3.2.1.4. ANÀLISI DELS COMPETIDORS POTENCIALS
 - 3.2.1.5. ANÀLISI DELS PRODUCTES SUBSTITUTIUS
 - 3.3. ESCENARIS
- 4. ANÀLISI INTERNA
 - 4.1. ANÀLISI DE LA CADENA DE VALOR DE L'ORGANITZACIÓ
 - 4.2. CAPACITATS DISTINTIVES DE L'ORGANITZACIÓ
- 5. ANÀLISI D'OPCIÓNS ESTRATÈGIQUES
 - 5.1. OPCIONS ESTRATÈGIQUES CORPORATIVES
 - 5.2. OPCIONS ESTRATÈGIQUES COMPETITIVES
- 6. AVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA DE L'ORGANITZACIÓ
 - 6.1. ANÀLISI D'ADEQUACIÓ
 - 6.2. ANÀLISI DE VIABILITAT
 - 6.3. ANÀLISI D'ACCEPTABILITAT
- 7. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS
- 8. REFERÈNCIES
- ANNEXOS

7. SUPERVISIÓ I AVALUACIÓ DE LES PRÀCTIQUES

Amb la finalitat de garantir l'eficàcia i l'eficiència de l'esforç realitzat, el treball ha de ser supervisat pel professor des del principi fins al final.

Respecte a l'avaluació d'aquesta part de l'assignatura, tal com s'indica en la *Guia docent*, representa el 40% de la nota final. Per tant, la valoració de les pràctiques (1 a 5) representa el 15% de la nota final (un màxim d'1,5 punts sobre 10) i el treball de grup obligatori representa un màxim del 25% de la qualificació final en l'assignatura, és a dir, un màxim de 2,5 punts sobre 10. La nota de les pràctiques i del treball no es discrimina dins de cada grup de treball.

Per acabar, cal fer esment que el plagi és un delicte penal i un frau als professors i als companys. En conseqüència, totes les pràctiques que es presenten en l'assignatura han de ser originals i inèdites, elaborades pels autors. En qualsevol altre cas, se sancionarà amb el suspens de l'assignatura en les dues convocatòries del curs acadèmic i, a més, els professors es reserven el dret d'emprendre les sancions que consideren oportunes.