



ESTRATÈGIES D'EMPRESA

TEMA 1: DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

**VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA**

Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.1. Marc per al disseny de l'estratègia empresarial

1.2. Context sectorial: estratègies segons el tipus de sector

1.3. Context empresarial: estratègies de creixement i estratègies de supervivència

Notes:

- ◆ Les diapositives reproduïdes en el web de l'assignatura poden no coincidir puntualment amb les que utilitzen els professors.
- ◆ Les diapositives s'han d'utilitzar com a guió de les exposicions, per això no s'han d'entendre com a substituïts de les notes preses en les sessions teòriques ni com a resums de la bibliografia recomanada.

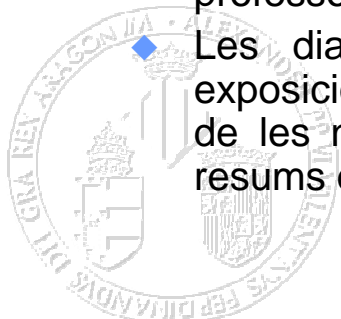
Bibliografia bàsica

Grant, R. M. (1996): *Dirección Estratégica*, Civitas, Madrid. Capítols 9, 10 i 11.

Johnson, G.; Scholes, K. i Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Pearson Educación, Madrid. Capítols 5, 6 i 7.

Menguzzato, M. i Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel, Barcelona. Capítol 11.

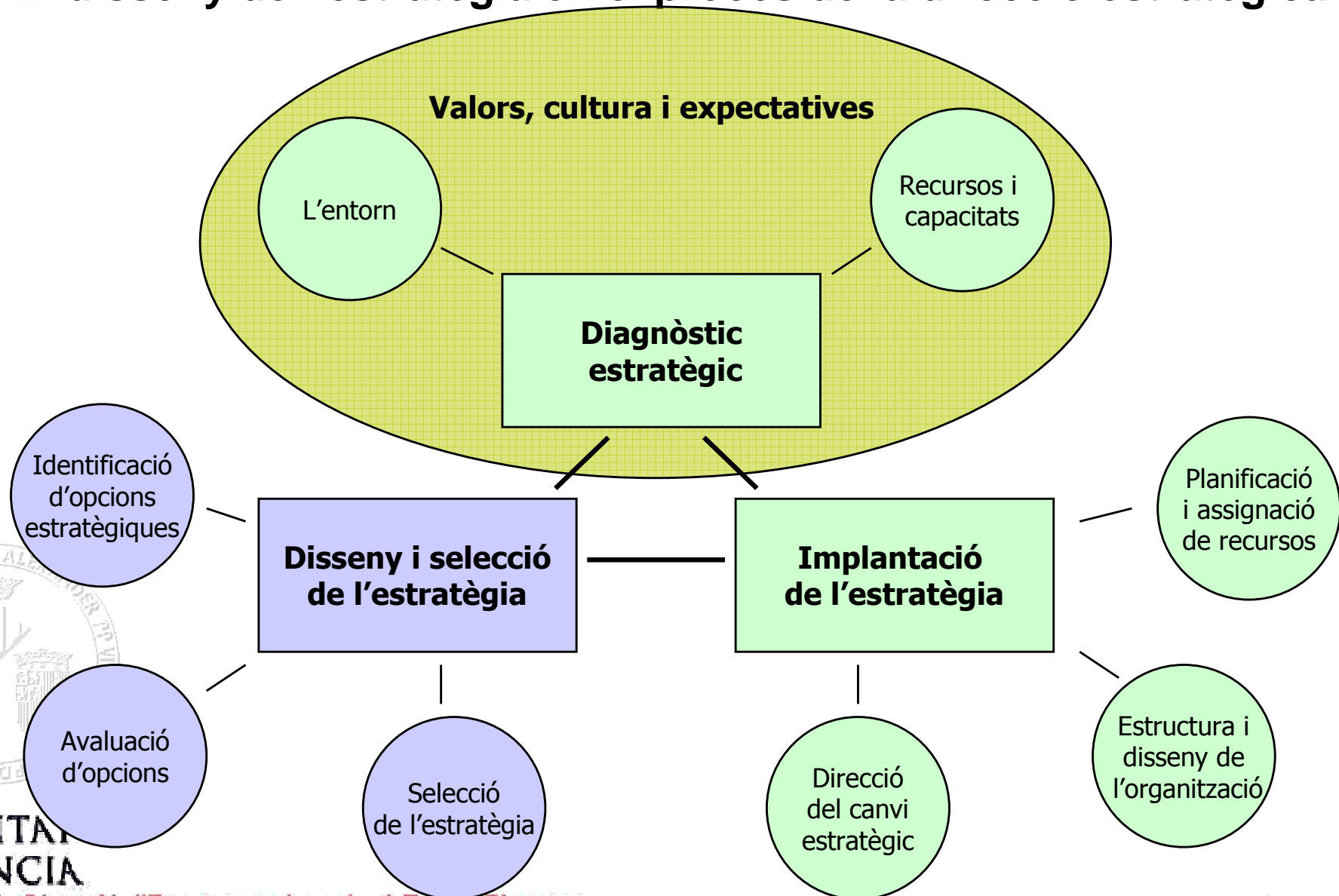
Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*, CECSA, México. Capítols 9, 10, 11, 12 i 13.



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.1. MARC PER AL DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

- ◆ El disseny de l'estratègia en el procés de la direcció estratègica



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.1. MARC PER AL DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

- ◆ El disseny de l'estratègia en el procés de la direcció estratègica

- ◆ El diagnòstic estratègic ens proporciona informació sobre:

- ◆ Les característiques i la possible evolució de l'entorn que ha d'afrontar l'empresa
- ◆ Les capacitats actuals i potencials de l'empresa i la seua força com a fonts generadores d'avantatges competitius
- ◆ Tot això imbuït dels valors i expectatives dels *stakeholders*
... d'on es desprenen els OBJECTIUS GENERALS de l'empresa...

- ◆ Per a aconseguir els objectius de l'empresa haurem de plantejar diverses opcions estratègiques, avaluar-les i seleccionar les més apropiades

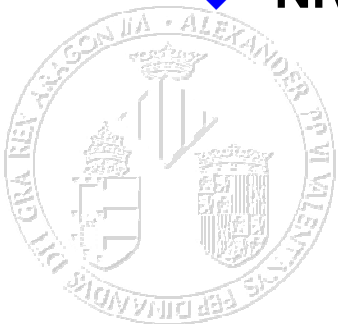
Amb aquesta finalitat serà útil conèixer:

- ◆ Les característiques, els avantatges i els inconvenients de diferents opcions estratègiques
- ◆ Els mètodes i criteris d'avaluació i selecció d'aquestes opcions

Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.1. MARC PER AL DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

- ◆ Concepte d'estratègia
- ◆ Components de l'estratègia empresarial
 - ◆ Àmbit d'activitat
 - ◆ Capacitats distintives
 - ◆ Avantatge competitiu
 - ◆ Sinergia
- ◆ Nivells d'estratègia
 - ◆ Corporatiu
 - ◆ De negoci
 - ◆ Funcional



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.1. MARC PER AL DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

◆ On competirà l'empresa?

◆ Àmbit d'activitat

- ◆ Mantenir-lo (ESPECIALITZACIÓ)
- ◆ Ampliar-lo (DIVERSIFICACIÓ ESTRATÈGICA)
- ◆ Reduir-lo (RECENTRAMENT / DESINTEGRACIÓ VERTICAL / EXTERNALITZACIÓ)

◆ Dins de cada negoci

◆ Àmbit geogràfic

- ◆ Mantenir-lo
- ◆ Ampliar-lo (INTERNACIONALITZACIÓ)
- ◆ Reduir-lo (REPLEGAMENT GEOGRÀFIC)

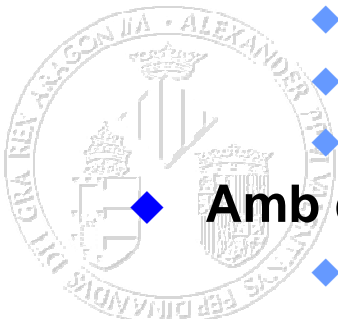
◆ Segment de mercat triat

◆ Com ho farà?

- ◆ DESENVOLUPAMENT O CREIXEMENT INTERN O ORGÀNIC
- ◆ CREIXEMENT EXTERN (FUSIÓ-ADQUISICIÓ)
- ◆ CREIXEMENT HÍBRID (ALIANCES ESTRATÈGIQUES O COOPERACIÓ)

◆ Amb quin argument competitiu competirà en cada negoci?

- ◆ Costos
- ◆ Diferenciació



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

◆ Model del cicle de vida

del sector

◆ Sectors emergents

◆ Sectors madurs

◆ Sectors en declivi

◆ Sectors amb característiques

particulars

◆ Sectors fragmentats / concentrats

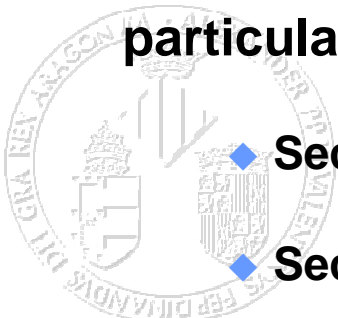
◆ Sectors globals / multidomèstics

Consideració del...

Grau de maduresa del sector industrial

Grau de concentració del sector industrial

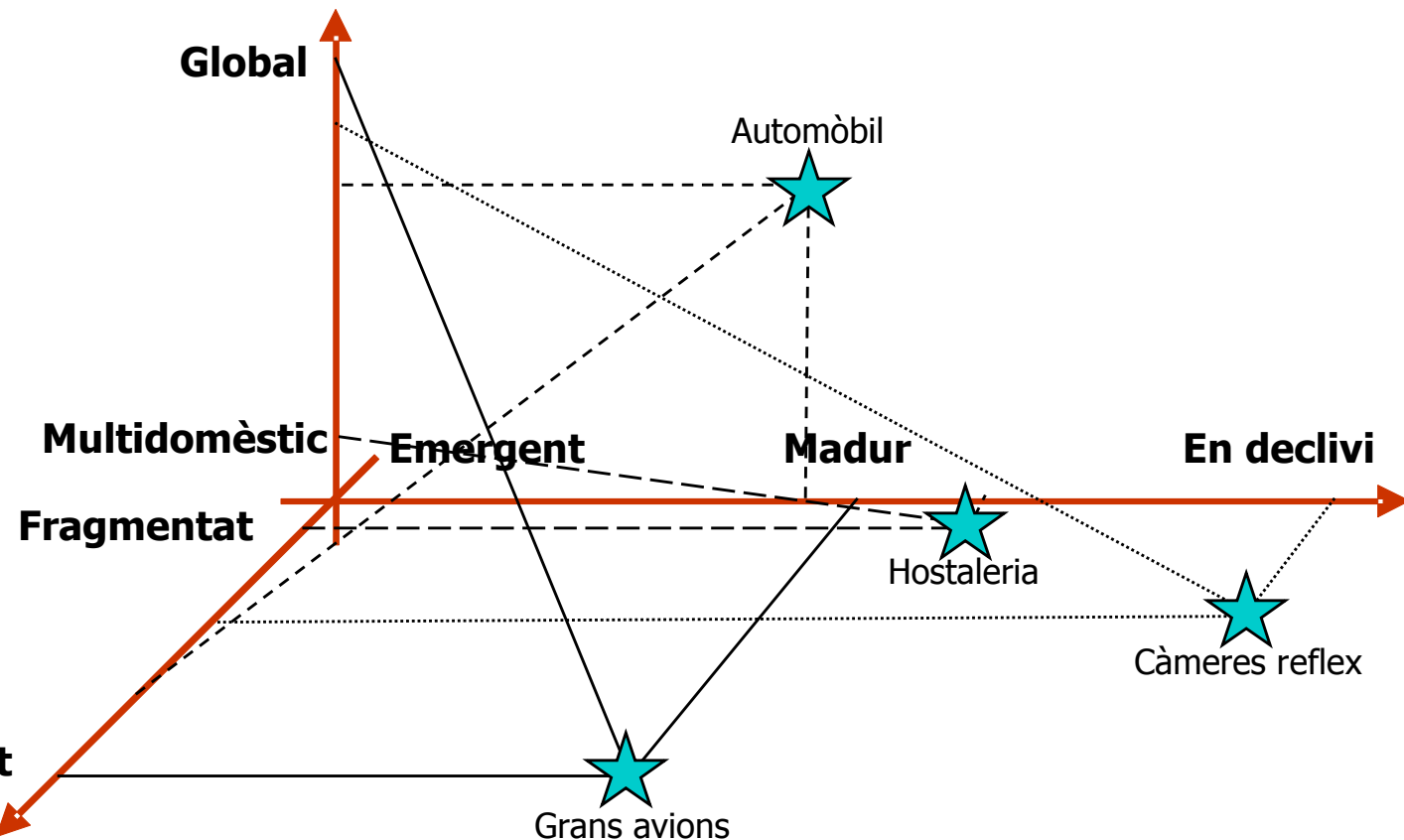
Risc de la competència internacional



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

- ◆ Tres tipologies conjuntes de sector...



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

◆ SECTORS EMERGENTS

- ◆ Nous negocis que naixen com a conseqüència d'innovacions tecnològiques, renovació de sectors madurs o aparició de necessitats noves
- ◆ Característiques
 - ◆ Barreres d'entrada encara baixes (inestabilitat de l'oferta)
 - ◆ Atractiu elevat (potencial de creixement)
 - ◆ Costos inicials elevats però corbes d'experiència pronunciades
 - ◆ Incertesa (tecnològica, estratègica, 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 primerenca, flexibilitat)
 - ◆ Elecció del moment d'entrada

Cicle de vida del sector



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

© J. Anastasio Urra

Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

Cicle de vida del sector

◆ SECTORS MADURS

◆ Característiques

- ◆ Reducció de la taxa de creixement: estancament gradual de les vendes i probable excés de capacitat
- ◆ Creixent intensitat de la competència
- ◆ Dificultat per a aconseguir avantatges competitius en costos
 - ◆ Difusió de la tecnologia
 - ◆ Aparició de competidors localitzats en països amb costos més baixos
- ◆ Difícil diferenciació dels productes
 - ◆ Clients experts en la compra i el consum del producte
 - ◆ Estandardització dels productes oferts



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

Cicle de vida del sector

◆ SECTORS EN DECLIVI

◆ Característiques

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

◆ Aspectes clau

- ◆ Els tipus de declivi que hi pot haver (favorable o desfavorable) depenen d'aquests factors:

◆ Ajust oferta - demanda

- ◆ Velocitat del declivi i possibilitat de preveure'n l'evolució
- ◆ Existència - 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



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

© J. Anastasio Urra

Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

Particularitats sectorials

◆ SECTORS FRAGMENTATS

- ◆ Cap empresa no hi té una participació important ni pot exercir influència sobre els resultats del sector

◆ Característiques

- ◆ Barreres d'entrada dèbils
- ◆ Absència d'economies d'escala o existència de diseconomies d'escala
- ◆ Grau de concentració baix i nombre d'empreses elevat
- ◆ Poder competitiu escàs/ Poder negociador baix



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

Particularitats sectorials

- ◆ **SECTORS FRAGMENTATS**
- ◆ **Aspectes clau: anàlisi de les causes de la fragmentació**
 - ◆ No necessàriament raons econòmiques: *statu quo* històric
 - ◆ Raons econòmiques
 - ◆ Barreres d'entrada baixes
 - ◆ Absència d'economies d'escala o existència de deseconomies d'escala
 - ◆ Costos de transport elevats que limiten la grandària de la planta
 - ◆ Costos d'inventari elevats o fluctuacions erràtiques de les vendes
 - ◆ La grandària no proporciona avantatges enfront de clients i/o proveïdors
 - ◆ Els clients sol·liciten lots petits o “a mida”
 - ◆ És molt important el servei personal
 - ◆ Hi ha gran diversitat de gustos que impedeixen competir amb productes estandarditzats
 - ◆ Novetat del sector / Falta de consolidació



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.2. CONTEXT SECTORIAL: ESTRATÈGIES SEGONS EL TIPUS DE SECTOR

Particularitats sectorials

◆ SECTORS GLOBALS

◆ Característiques

◆ Competència mundial

- ◆ Per a ser competitiva, una empresa ha de posseir posicions competitives sostenibles en els principals mercats del món (tríada + la Xina + l'Índia + el Brasil)

◆ Existència d'avantatges comparatius

- ◆ Avantatge comparatiu país per sector d'activitat = $(\text{exportacions} - \text{importacions}) / \text{PIB}$

◆ Economies d'escala / experiència globals

◆ Mobilitat de la producció

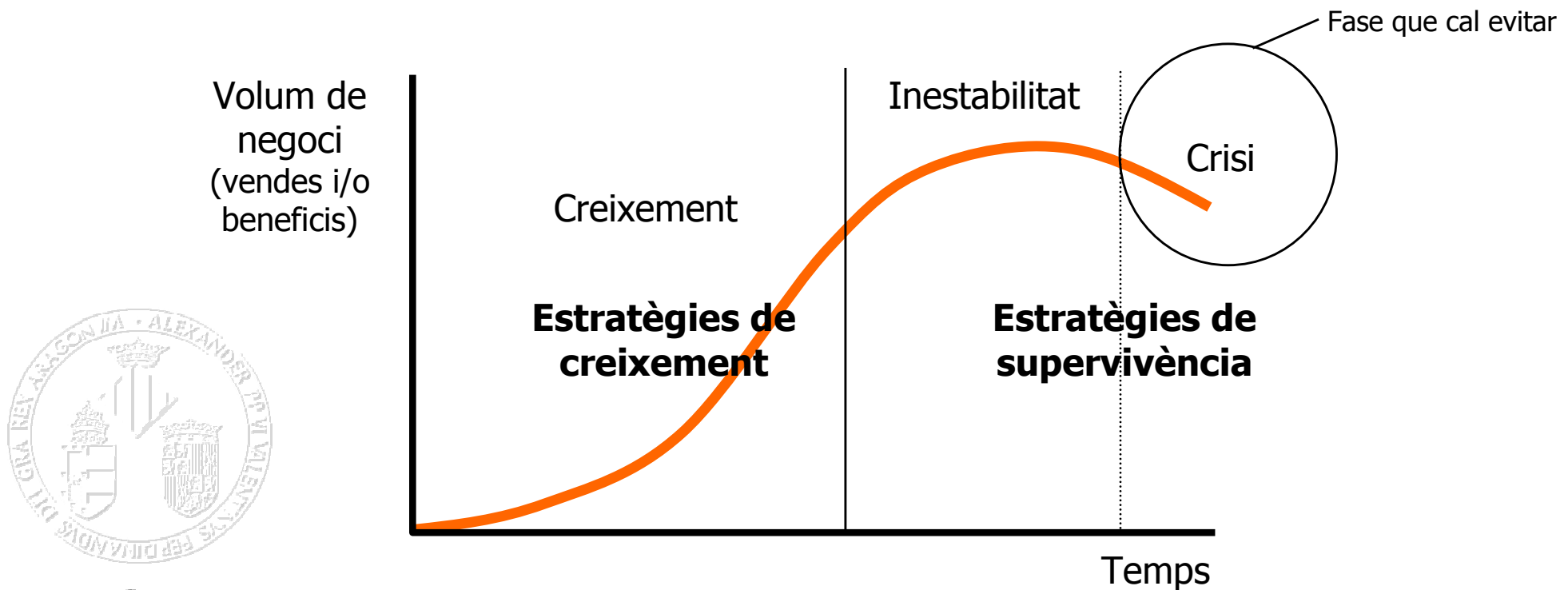
◆ Efecte globalitat – adaptació local (diferenciació per mercats)



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

◆ Model del cicle de vida de l'empresa

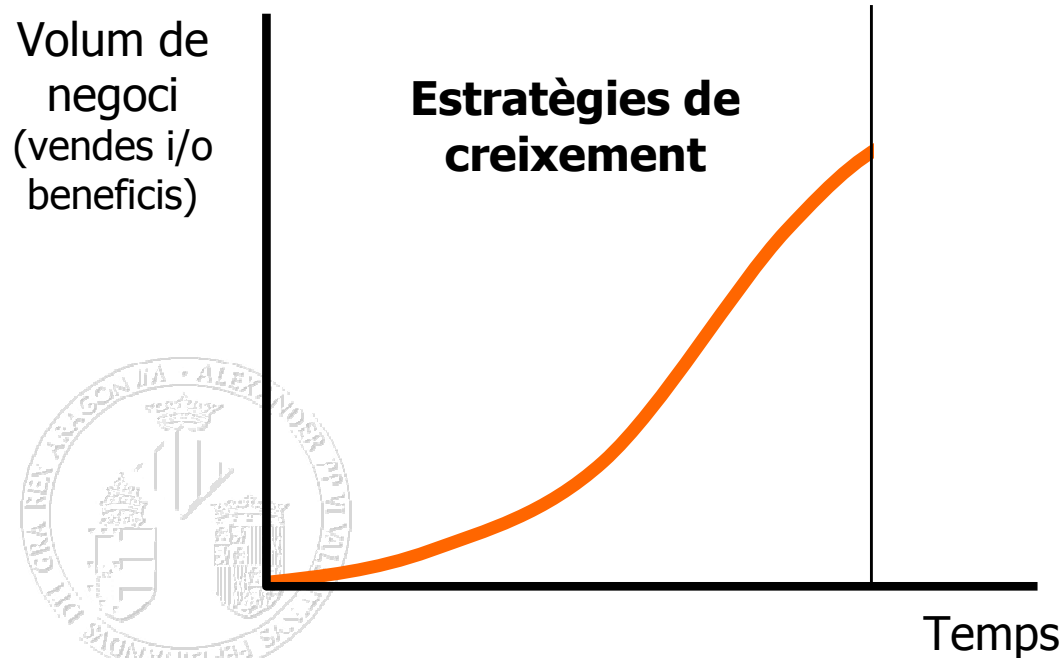


Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

◆ Model del cicle de vida de l'empresa

◆ Estratègies de creixement



Tipus de creixement

• Creixement estable

Caràcter defensiu i conservador / continuista

Motivacions:

- Mantenir estratègies d'èxit fins ara
- Aversió al risc
- Resistència al canvi (cultura organitzativa)

• Creixement real

Caràcter ofensiu

Creixement superior al dels mercats

Pot recolzar sobre diferents bases

Motivacions:

- Motivació dels directius (prestigi / retribució)
- Buscar resultats superiors (PIMS, BCG)
- Necessitat en sectors inestables

Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

- ◆ Model del cicle de vida de l'empresa
 - ◆ Estratègies de creixement

Vies de creixement

Origen en la matriu del vector de creixement d'Ansoff

- **Creixement per especialització**

Creixement en els negocis actuals de l'empresa: mateixos mercats, mateixes necessitats, mateixes tecnologies

- **Creixement per diversificació**

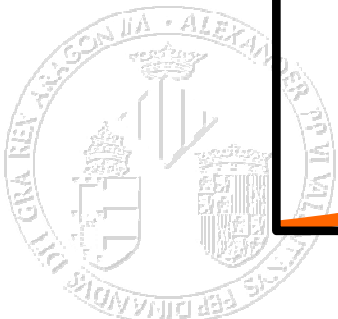
Creixement en negocis nous per a l'empresa: nous mercats o noves necessitats o noves tecnologies

Anàlisi sistema de valor de l'empresa (c. valor ampliada)

Volum de negoci
(vendes i/o beneficis)

Estratègies de creixement

Temps

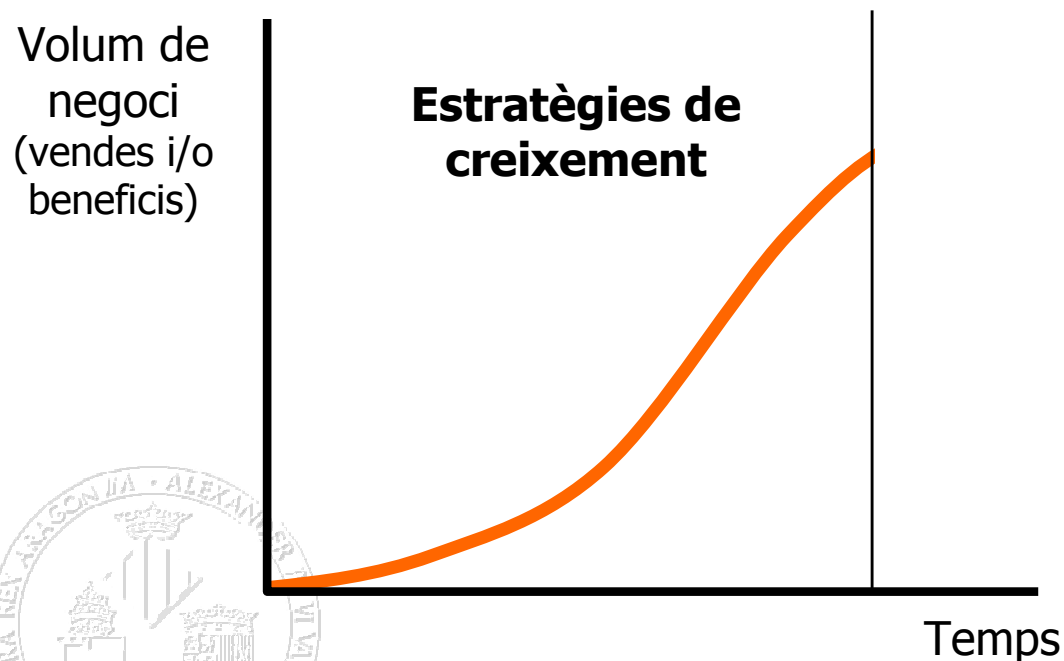


Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

◆ Model del cicle de vida de l'empresa

◆ Estratègies de creixement



Formes de creixement

• Creixement intern

Creixement basat en els recursos i capacitats disponibles en l'empresa

• Creixement extern

Creixement basat en els recursos i capacitats disponibles en altres empreses

Fusions i adquisicions

• Creixement híbrid

Creixement mixt, entre el mercat i la jerarquia

Cooperació empresarial, aliances estratègiques o acords entre empreses

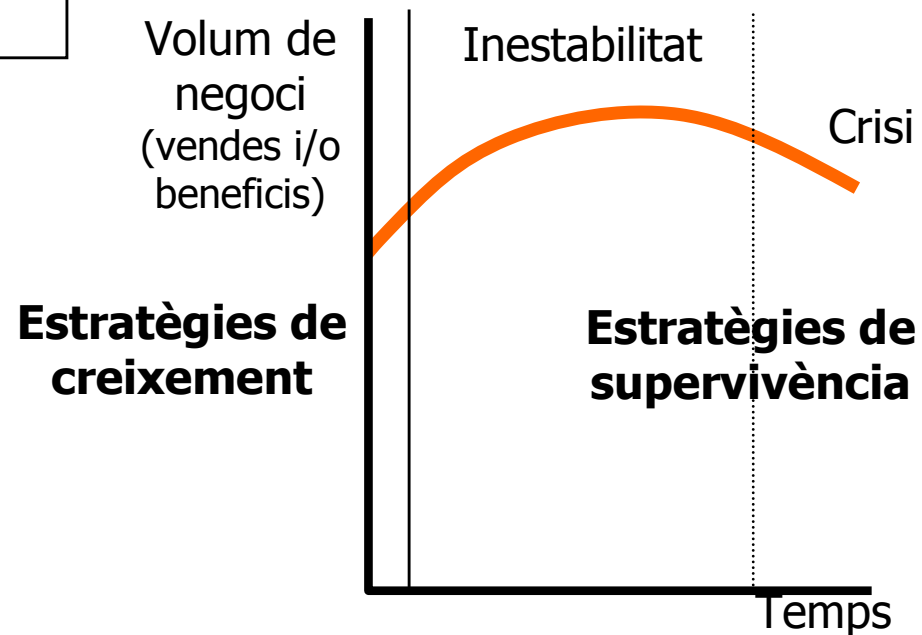


Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

- ◆ Model del cicle de vida de l'empresa
 - ◆ Estratègies de supervivència

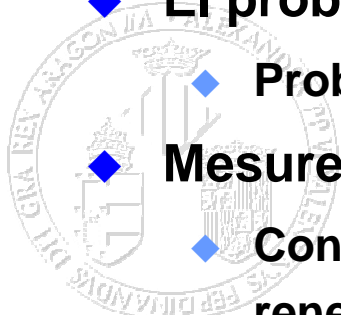
Consideració del...
Grau de la crisi i les seues causes
Potencial de l'empresa



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

- ◆ Model del cicle de vida de l'empresa
 - ◆ Estratègies de supervivència
- ◆ Síntomes de les etapes d'inestabilitat i crisi
 - ◆ Economicofinancers
 - ◆ Creixement, rendibilitat, solvència, dificultats finançament, increment morositat...
 - ◆ Comercials
 - ◆ Quota de mercat, disminució de llançaments...
 - ◆ Laborals
 - ◆ Clima, absentisme, fuga de talents, increment rotacions...
- ◆ El problema de l'autoengany
 - ◆ Problemàtica percepcions, biaixos cognitius ("escalada del compromís")...
- ◆ Mesures de sanejament
 - ◆ Contenció costos, reducció plantilla, canvi equips directius, vendes, renegociacions deute...



Tema 1. DISSENY DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

1.3. CONTEXT EMPRESARIAL: ESTRATÈGIES DE CREIXEMENT I ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

- ◆ Model del cicle de vida de l'empresa
 - ◆ Estratègies de supervivència

- **Estratègia de sanejament**

Objectiu:

Estimular l'empresa per reprendre'n el creixement

- **Estratègies d'eixida**

Objectiu:

Planificar l'abandó de l'activitat (del negoci) a mitjà o curt termini. Rendibilitzar al màxim l'eixida de l'activitat


Collita: Reduir costos, generar flux de caixa
(*cash-flow*)

Desinversió: Venda o liquidació d'activitats o parts de l'empresa. Obtenció de recursos.

Liquidació: Venda de tota l'empresa.
Tancament.

SANEJAMENT

ABANDÓ



+	Potencial de l'empresa	-
-	Grau de la crisi	+

