

# Estratègies Corporatives

## Grau ADE

### Presentació

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

# OBJECTIUS

## 1. Objectius generals:

- 1.1. Conèixer diferents opcions estratègiques de què disposen les empreses
- 1.2. Com es dissenyen les estratègies empresarials

## 2. Objectius específics:

- 2.1. Analitzar les estratègies corporatives
- 2.2. Analitzar estratègies competitives i dinàmica competitiva de les empreses
- 2.3. Les estratègies de direcció de desenvolupament
- 2.4. Les estratègies d'internacionalització
- 2.5. Les aliances estratègiques
- 2.6. Les fusions i adquisicions

# PROGRAMA

- I. Introducció
  1. Introducció a l'estratègia
- II. Opcions estratègiques competitives (a nivell d'unitat de negoci)
  2. Estratègies basades en l'avantatge competitiu
  3. Estratègies basades en la creació de valor: innovant el model de negoci
  4. Dinàmica competitiva: estratègies per a reforçar la posició competitiva
- III. Opcions estratègiques corporatives (a nivell corporatiu)
  5. Direccions de desenvolupament: especialització, diversificació i integració vertical
  6. Direccions de desenvolupament: renovació i reestructuració
  7. Estratègies d'internacionalització
  8. Modalitats de desenvolupament. Fusions i adquisicions
  9. Modalitats de desenvolupament. Aliances estratègiques

## BIBLIOGRAFIA

### 1. Bibliografia bàsica:

- Johnson, G., Scholes, K., i Whittington, R. (2006).
- Guerras, L. A., i Navas, J. E. (2015).
- López, C., i Martín, A. (2012).

### 2. Bibliografia complementària:

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*. Deusto, Bilbao.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), *Administración estratègica. Teoría y casos*. McGraw-Hill, Mèxic, 18<sup>a</sup> ed.
- Vasconcellos, J.A. (2007), *Movimientos estratègicos*. Deusto, Barcelona.

# METODOLOGIA DE TREBALL

- ◆ Tutories (Despatx 5A06 Facultat d'Economia):
  - ◆ Dilluns de 10.30 a 13.30 hores.
  - ◆ Tutories per correu electrònic (joan.r.sanchis@uv.es).
- ◆ Presentació teoricopràctica dels temes:
  - ◆ Exposicions en Power Point (materials disponibles en l'Aula Virtual).
  - ◆ Discussió i debat: preparació prèvia de la sessió.
  - ◆ Casos pràctics (materials disponibles en l'Aula Virtual).
  - ◆ Exposicions per grups de 3 persones:
    - Triar un dels temes del programa del Tema 5 al 9.
    - Exposició sobre les estratègies seguides per l'empresa.
    - 15 minuts d'exposició (5 per persona).
    - Entregar la presentació en Power Point.

# SISTEMA D'AVALUACIÓ

- ◆ **Avaluació contínua (pràctiques) (50% de la nota):**
  - ◆ Participació i seguiment de les classes.
  - ◆ Informes i exposicions: una exposició per grup (3 membres).
  - ◆ Quadern de bitàcola (2 entregues individuals): 24/03 i 19/05.
    - Caràtula: dades bàsiques de l'estudiant i de l'assignatura.
    - Estructura: introducció, continguts i conclusions.
    - Competències: claredat en presentació i capacitat de síntesi.
- ◆ **Avaluació final (examen convocatòria oficial):**
  - ◆ 50% de la nota.
  - ◆ Tipus d'examen (teoricopràctic):
    - ◆ Tests, preguntes i casos pràctics.
  - ◆ **ENUNCIAT DE L'EXAMEN EN VALENCIÀ.**

VNIVERSITAT  
® VALÈNCIA [€%]

Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"



# QUADERN DE BITÀCOLA

- ◆ Diaris dels capitans de vaixells: descriure el detall de les rutes.
- ◆ Assignatura:
  - ◆ Descripció temporalitzada de les activitats realitzades a les sessions de classe: recollir i relacionar les informacions rebudes a la classe de manera cronològica a mode de diari.
  - ◆ Cada estudiant, de manera individual, crea una bitàcola pròpia, que el professor avaluarà.
  - ◆ Criteris d'avaluació: disseny formal i qualitat dels continguts.



# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 1: Introducció a l'estratègia

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## Índex:

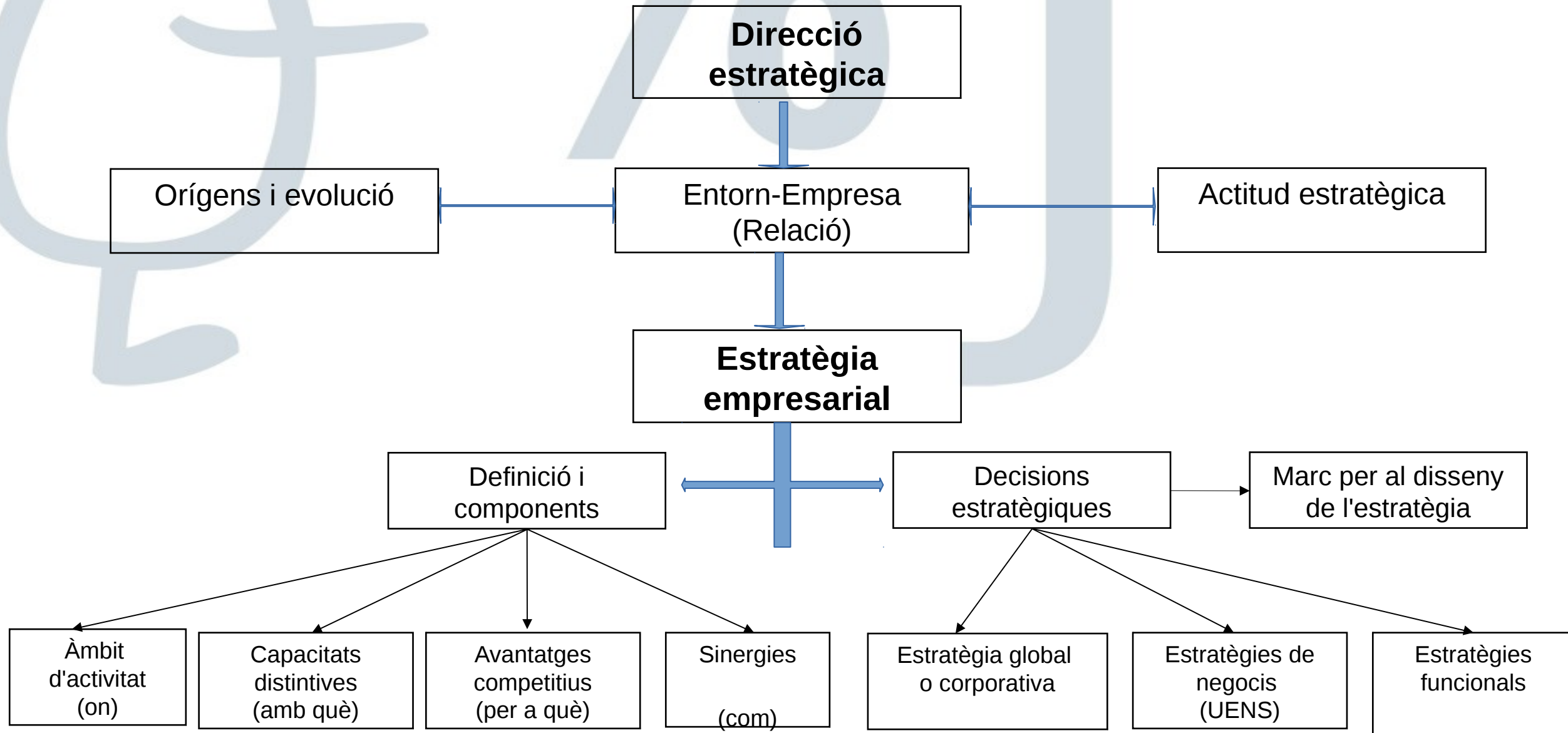
- 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica
- 1.2. L'estratègia: definició i components
- 1.3. La importància de dissenyar i executar l'estratègia
- 1.4. Decisions estratègiques: corporativa, competitiva i funcional
- 1.5. Jerarquia i segmentació estratègica
- 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

## Objectius:

- Significat i utilitat de l'estratègia
- Conèixer els tipus de decisions estratègiques

## Lectures:

- Ansoff (1985): *¿Qué es la estrategia de la empresa?*
- Hambrick, D.C., Fredrickson, J.W. (2001), "Are you sure you have a strategy?"
- Porter (1996): *¿Qué es la estrategia?*



## **Casos pràctics:**

- 1. La Fageda UBR: relació empresa-entorn**
- 2. Lectura de l'article de Porter: Què és l'estratègia?**
- 3. Divina Aurora: UENS**

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 1: Introducció a l'estratègia

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## Índex:

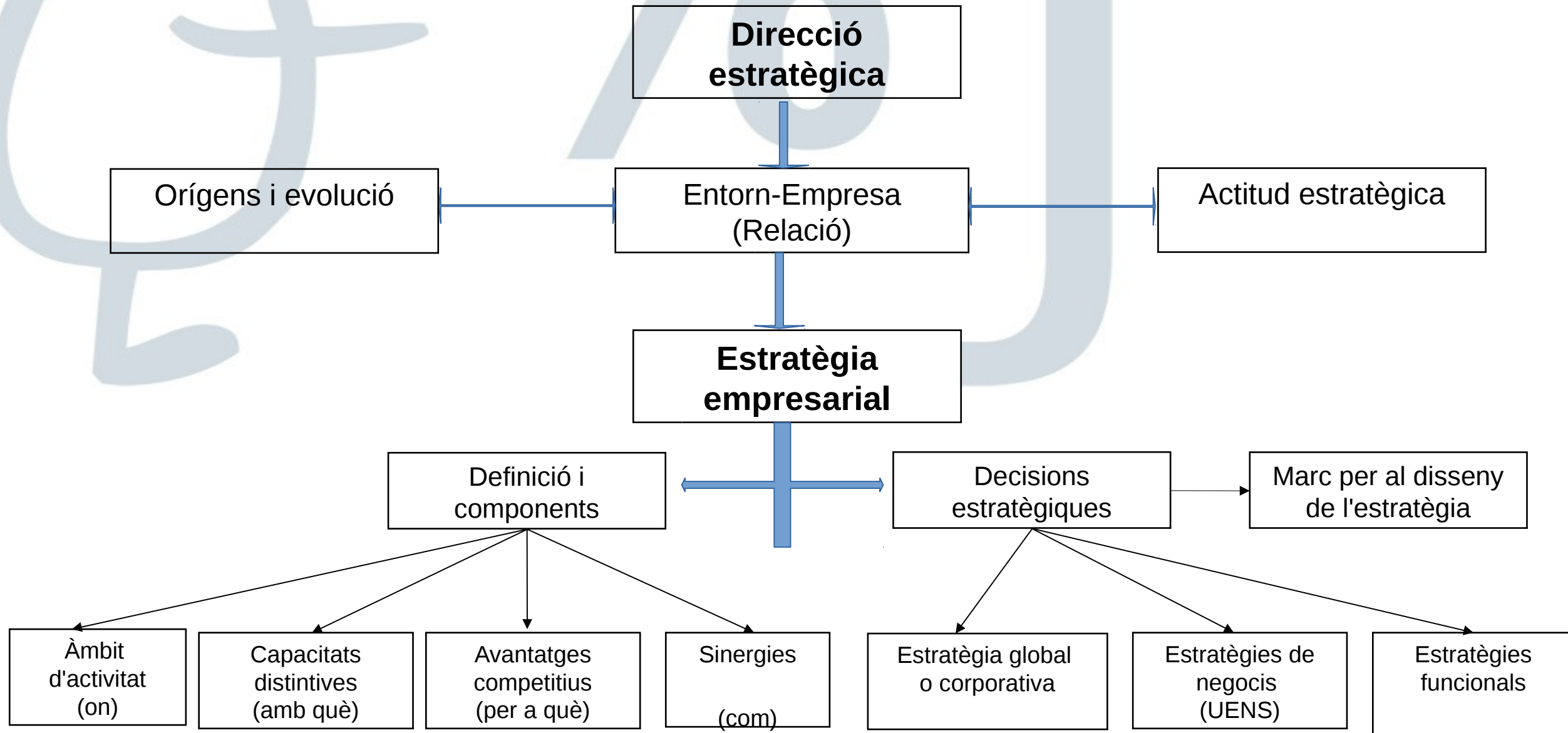
- 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica
- 1.2. L'estratègia: definició i components
- 1.3. La importància de dissenyar i executar l'estratègia
- 1.4. Decisions estratègiques: corporativa, competitiva i funcional
- 1.5. Jerarquia i segmentació estratègica
- 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

## Objectius:

- Significat i utilitat de l'estratègia
- Conèixer els tipus de decisions estratègiques

## Lectures:

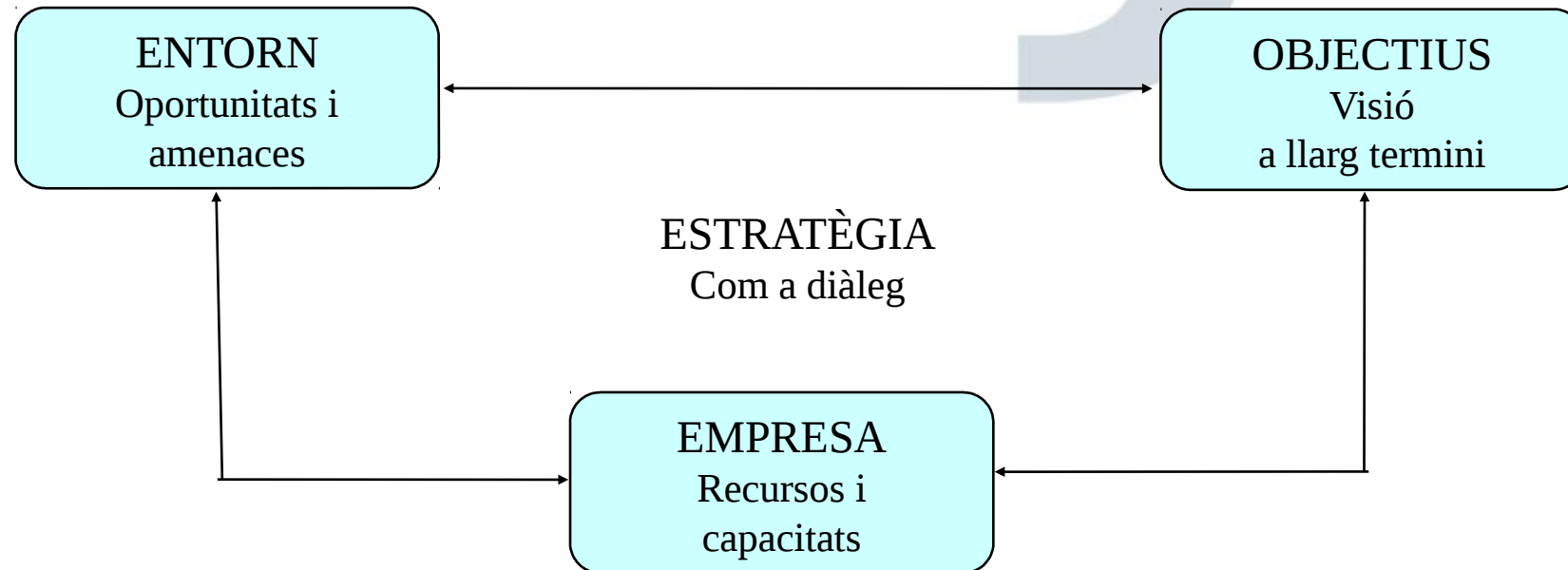
- Porter (2008): *¿Qué es la estrategia?* <http://min.webs.upv.es/wp-content/uploads/2015/10/ESTRATEGIA-MPORTER-2011.pdf>



## 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica

<http://www.fageda.com/>

- ◆ Influència de l'empresa sobre l'entorn: RSC.
- ◆ Influència de l'entorn sobre l'empresa: estratègia.
  - ◆ Flexibilitat: capacitat d'adaptació als canvis.
  - ◆ Eficiència (fer les coses correctament) i eficàcia (fer coses correctes).
  - ◆ Anàlisi de l'entorn: estudi dels factors de l'entorn.





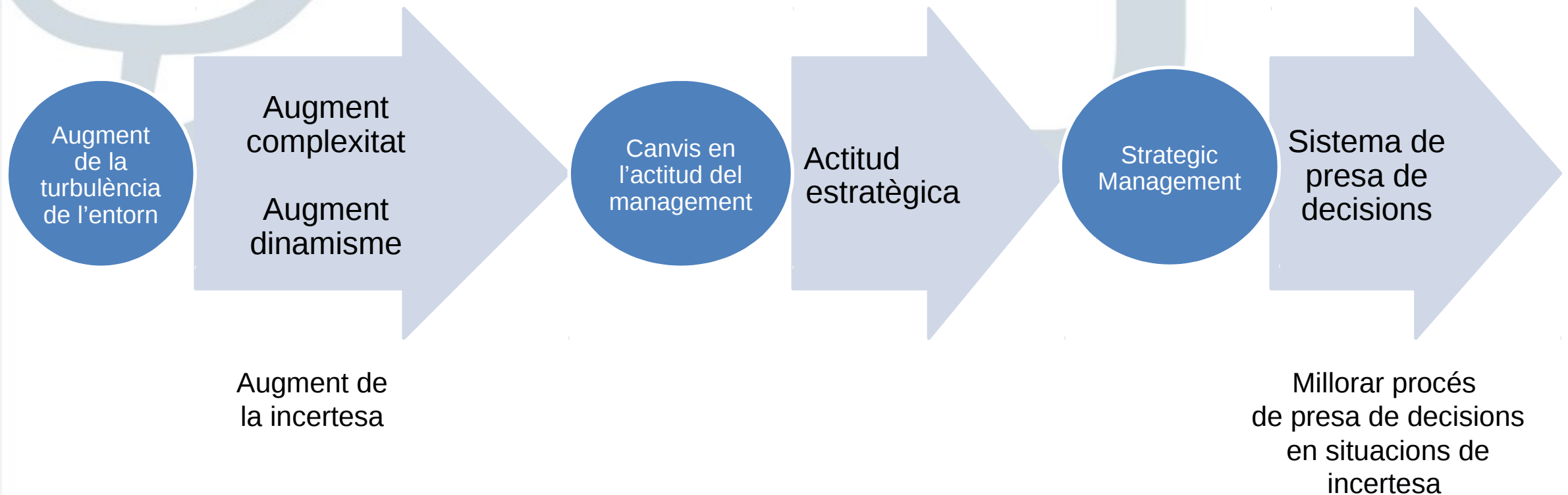
# 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica

EXHIBIT 2-2 Environmental Uncertainty Matrix

SM origin

		Stable	Dynamic
Simple	Cell 1	Stable and predictable environment Few components in environment Components are somewhat similar and remain basically the same Minimal need for sophisticated knowledge of components	Cell 2 Dynamic and unpredictable environment Few components in environment Components are somewhat similar but are continually changing Minimal need for sophisticated knowledge of components
	Cell 3	Stable and predictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and remain basically the same High need for sophisticated knowledge of components	Cell 4 Dynamic and unpredictable environment Many components in environment Components are not similar to one another and are continually changing High need for sophisticated knowledge of components
Complex			

# 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica



## 1.1. La relació empresa-entorn i l'actitud estratègica

### Què és l'actitud estratègica?

Extro-  
vertida

Pro-activa

Anticipa-  
tòria

Oberta al  
canvi

Auto-  
crítica

## 1.2. L'estratègia: definició i components

<https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M>

Figure 1.1 Definitions of strategy

'the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resource necessary for carrying out these goals'

Alfred D. Chandler

'Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value'

Michael Porter

'a pattern in a stream of decisions'

Henry Mintzberg

'the long-term direction of an organisation'

*Exploring Strategy*

Sources: A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, p. 13; M.E. Porter, 'What is strategy?', *Harvard Business Review*, 1996, November-December, p. 60; H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

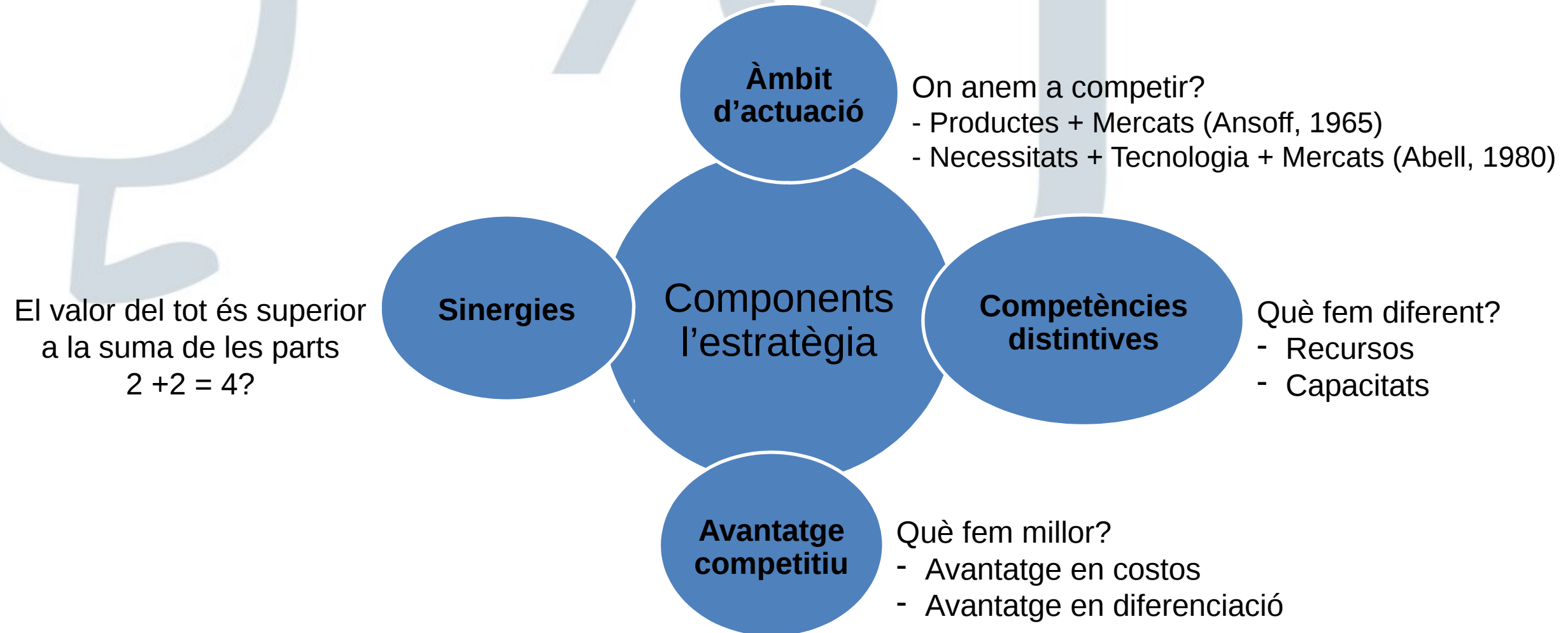
Font: Johnson, Whittington & Scholes (2011)

## 1.2. L'estratègia: definició i components

**Sanchis, J.R. (2001):** Estratègia = ACCIÓ/ONS

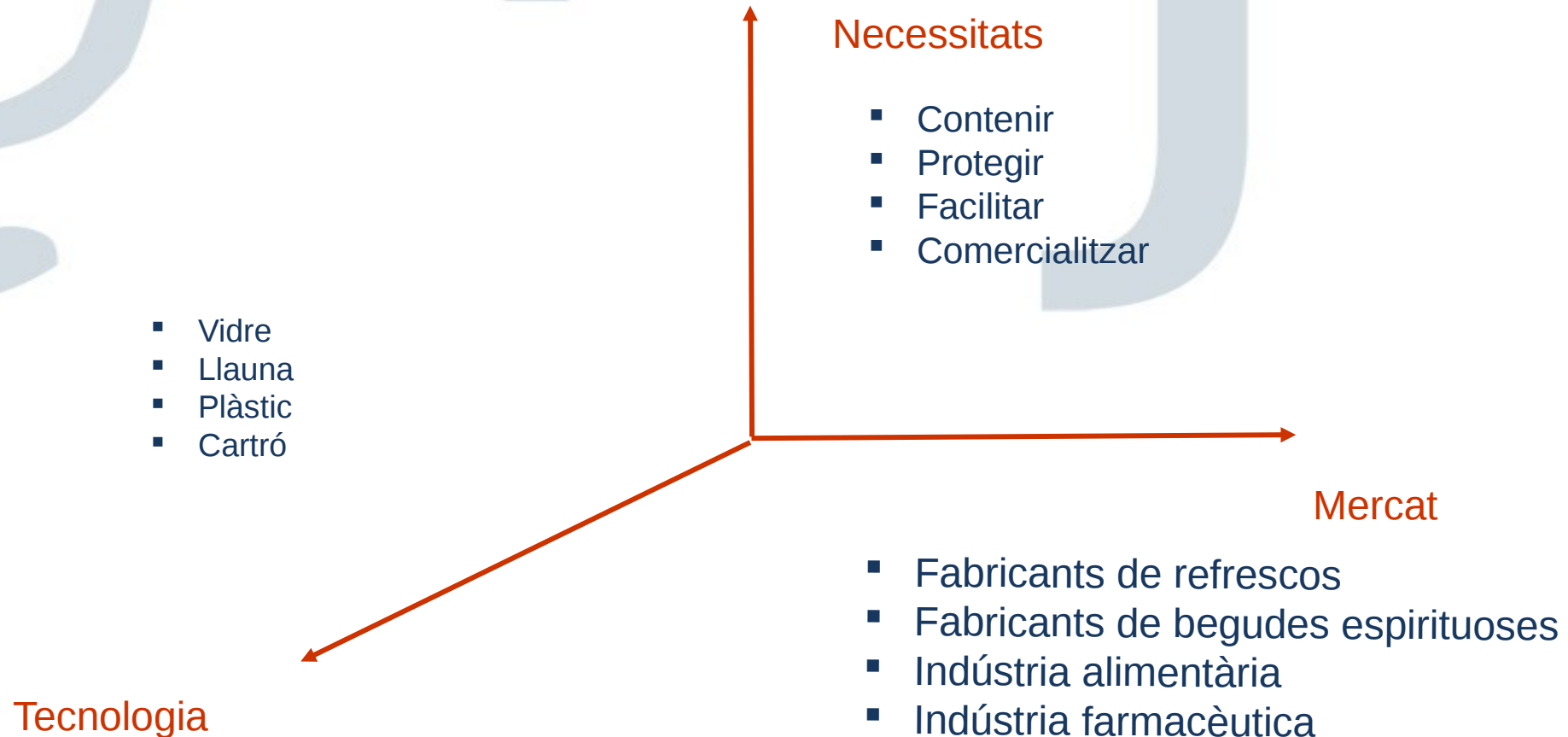
- Dissenyada i implementada per l'organització.
- Per a aconseguir els seus fins i objectius a llarg termini.
- En interacció amb el seu entorn i anticipant-se als canvis.

## 1.2. L'estratègia: definició i components



## 1.2. L'estratègia: definició i components

Un exemple d'àmbit d'activitat: indústria d'embalatge



## 1.3. La importància de dissenyar i executar l'estratègia

### Strategic decisions are about:

- The **long-term** direction of an organisation
- The **scope** of an organisation's activities
- Gaining **advantage** over competitors
- Addressing changes in the **business environment**
- Building on resources and competences (**capability**)
- **Values and expectations** of stakeholders

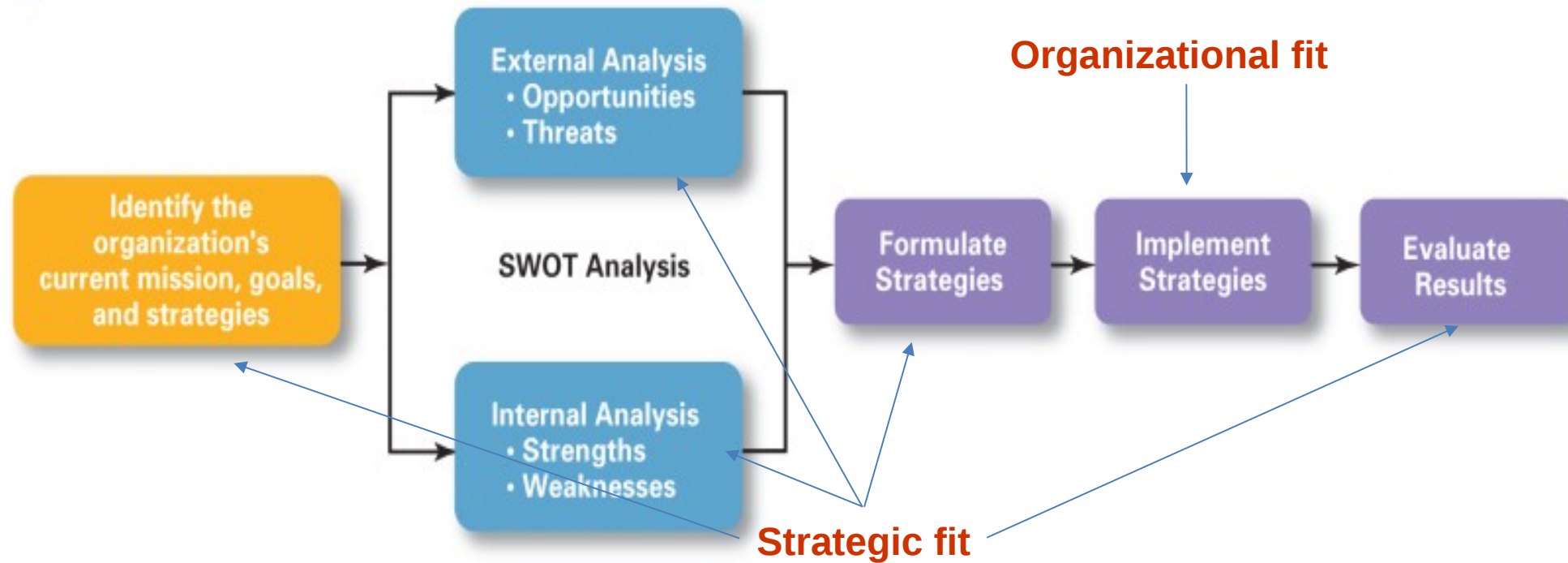
### Therefore they are likely to:

- Be **complex** in nature
- Be made in situations of **uncertainty**
- Affect **operational** decisions
- Require an **integrated** approach (both inside and outside an organisation)
- Involve considerable **change**



## 1.3. La importància de dissenyar i executar l'estratègia

EXHIBIT 5-2 The Strategic Management Process



## Com s'elaboren realment les estratègies

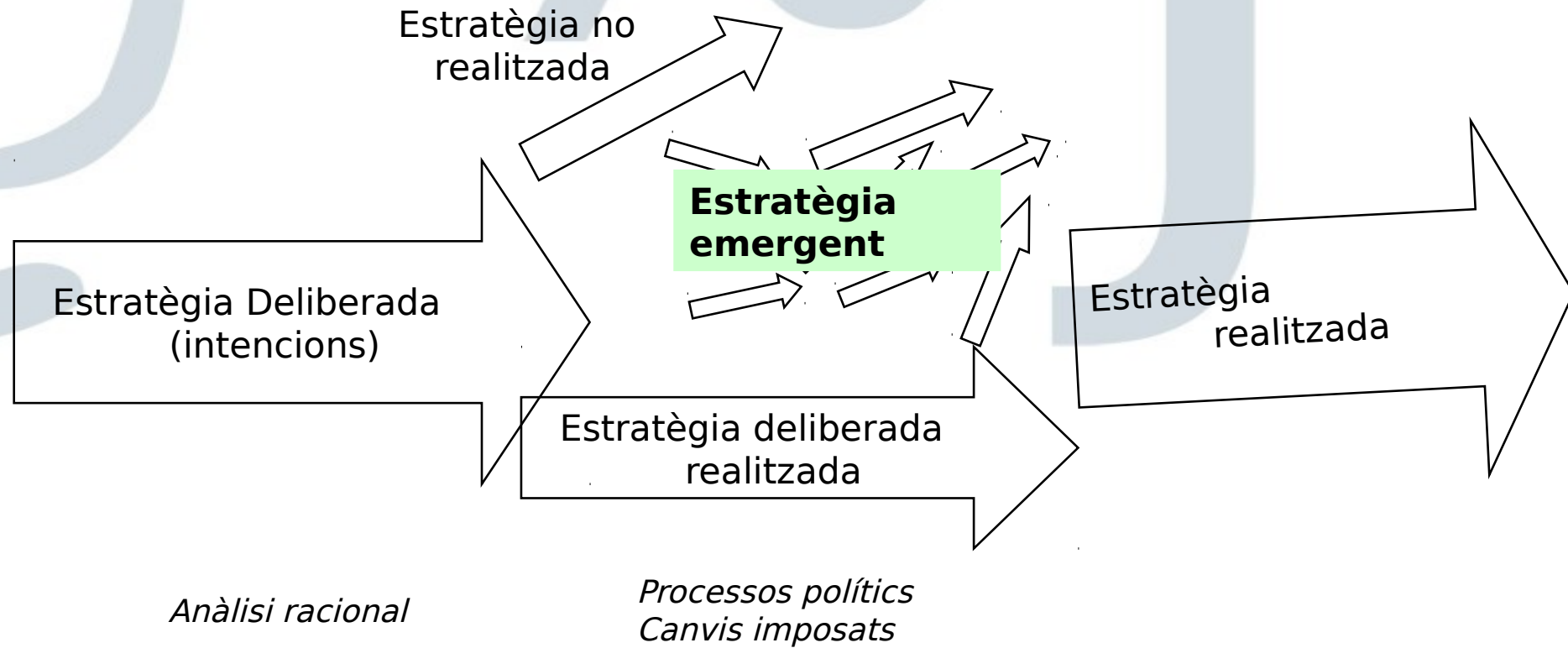
### Enfocament de l'estratègia deliberada:

- ◆ Procés sistemàtic de l'estratègia.
- ◆ Aspectes positius:
  - ◆ Ens obliga a preguntar i qüestionar (anàlisi i reflexió).
  - ◆ És més fàcil comunicar l'estratègia al personal, cosa que afavoreix la seua implicació.
  - ◆ Serveix com a referència per al control.
  - ◆ Fomenta la visió a llarg termini.
- ◆ Aspectes negatius:
  - ◆ No té en compte les dimensions culturals i polítiques: importància del factor humà.
  - ◆ Possible desconexió entre planificadors i executors.
  - ◆ Plantejament excessivament detallat i poc flexible.

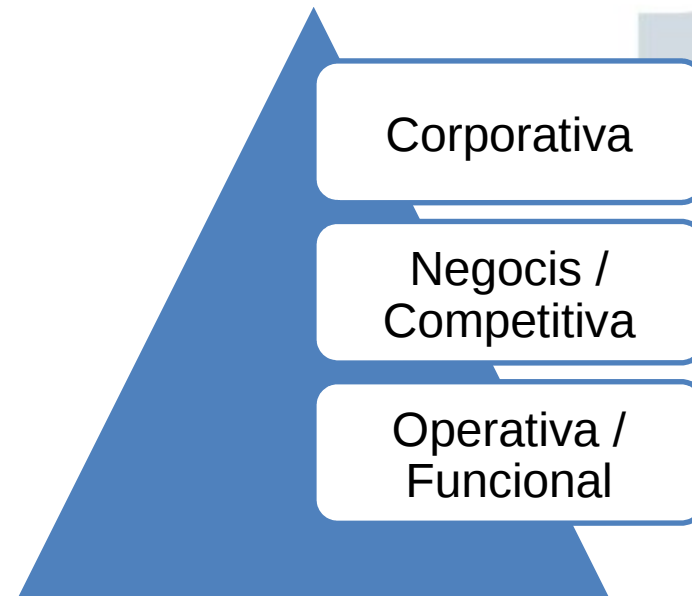
### Enfocament de l'estratègia emergent:

- ◆ L'elaboració de l'estratègia no és un procés continu, regular o sistemàtic.
- ◆ L'estratègia és una pauta de comportaments o accions... siguen o no desitjats.
- ◆ Causes: canvis de l'entorn, acumulació del treball directiu.

## Com s'elaboren realment les estratègies en les empreses?



## 1.4. Decisions estratègiques



**On anem a competir?**  
**Àmbit d'activitat de l'empresa/negocis**

**Com anem a competir?**  
**Avantatge competitiu de l'empresa**

**Com millorem l'ús dels recursos dins de cada àrea funcional:**  
**estratègia de RRHH, de màrqueting, de producció...**

## 1.5. Jerarquia i segmentació estratègica


### Quan necessitem desenvolupar UENS (SBU)?


- **UEN** = Conjunt homogeni de negocis des del punt de vista estratègic.
- Per exemple: Els bancs divideixen els seus negocis en particulars i empreses.
- Conjunt de negocis en els quals és possible dissenyar i implementar una estratègia de negoci comú i a la vegada diferent a un altre grup de negocis.  
Exemple: Divina Aurora, S.C.V.: <https://www.youtube.com/watch?v=kvazEazw0Dc>
- Raons per a la creació de **UENS**:
  - 1) Dins d'una organització que opera en una sèrie de negocis, no hi ha una posició competitiva global, sinó una de diferent per a cada negoci.
  - 2) Cadascun dels negocis té un entorn competitiu específic que requereix diferents capacitats.
  - 3) Alguns negocis i activitats tenen capacitats bàsiques comunes, la qual cosa augmenta les sinergies i millora el seu avantatge competitiu.

## 1.5. Jerarquia i segmentació estratègica

- ◆ **Nivell d'autoritat i jerarquia entre UEN i l'alta direcció:**
  - ◆ Autonomia-independència: autònomes però no independents de l'estratègia global.
  - ◆ Coordinació-competència entre les UEN: canibalisme.
- ◆ **Criteris de segmentació per a crear les UEN:**
  - ◆ Agrupació de les activitats de l'empresa.
  - ◆ Criteris que cal utilitzar: clients-productes-mercats.
- ◆ **Nombre adequat de les UEN:**
  - ◆ No massa gran: evitar una excessiva complexitat organitzativa.
  - ◆ No massa menut: reflectir la diversitat de l'empresa.
  - ◆ Segons la dimensió i el grau de diversificació de l'empresa.

## 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

- 
- ◆ On competirà l'empresa?
    - ◆ Activitat o activitats que cal realitzar: **negocis**.
    - ◆ Àmbit geogràfic d'actuació: **mercats**.
  - ◆ Quins arguments competitius utilitzarà?
    - ◆ Per als diferents negocis.
    - ◆ Basats en els costos o en la diferenciació.
  - ◆ Quines opcions o instruments utilitzarà?
    - ◆ Modalitats de desenvolupament estratègic.
    - ◆ Opcions estratègiques.



**L'EMPRESA S'HA DE  
FORMULAR LES  
QÜESTIONS SEGÜENTS  
PER A DISSENYAR LA  
SEUA ESTRATÈGIA**

**Les respostes a aquestes qüestions  
estaran influïdes per:.**

Les condicions de l'entorn

Les condicions internes de l'empresa

## 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

### On competirà l'empresa?

- ◆ Decisions relacionades amb els negocis (Temes 5 i 6):
  - ◆ Especialització / expansió / diversificació.
  - ◆ Internalització / externalització.
  
- ◆ Decisions relacionades amb els mercats (Tema 7):
  - ◆ Expansió o desenvolupament de mercats.
  - ◆ Internacionalització (deslocalització).



## 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

### Quins arguments competitius utilitzarà?

- ◆ Determinació dels arguments competitius (Tema 2):
  - ◆ Arguments basats en els costos.
  - ◆ Arguments basats en la diferenciació.
  
- ◆ Opcions estratègiques (Tema 2):
  - ◆ Estratègia de lideratge en costos.
  - ◆ Estratègia de diferenciació.
  - ◆ Estratègia mixta.

## 1.6. Marc per al disseny de l'estratègia

### Quines opcions o instruments utilitzarà l'empresa?

- ◆ Determinació de les modalitats de desenvolupament estratègic que cal realitzar:
  - ◆ Segons on competirà.
  - ◆ Segons l'argument competitiu amb el qual competirà.
  
- ◆ Opcions estratègiques:
  - ◆ Desenvolupament intern/ desenvolupament extern.
  - ◆ Fusió / adquisició / absorció.
  - ◆ Sanejament / collita / desinversió / liquidació.
  - ◆ Aliances estratègiques.

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

# Tema 2: Estratègies competitives bàsiques

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## **Índex:**

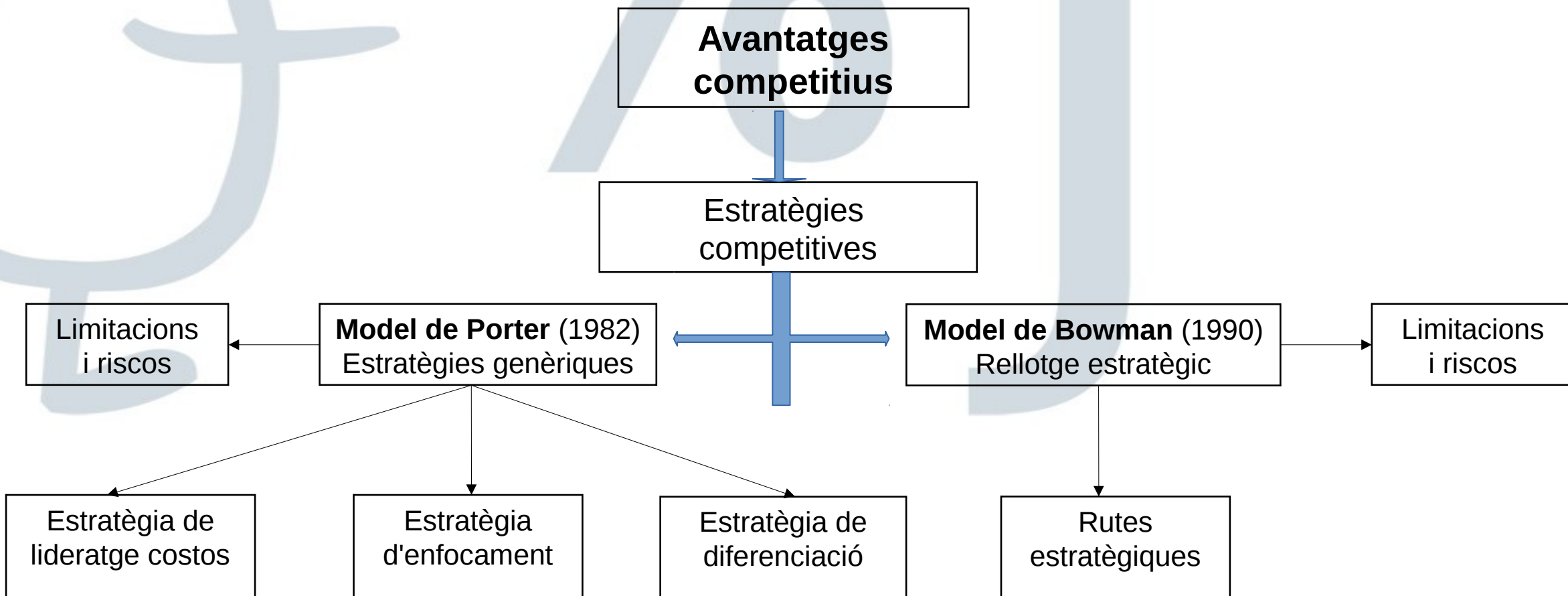
- 2.1. Argument competitiu i avantatges competitius**
- 2.2. Les estratègies competitives genèriques: costos, diferenciació i enfocament**
- 2.3. Riscos de les estratègies híbrides i intermèdies**
- 2.4. El model del rellotge estratègic**

## **Objectius:**

- Conèixer els tipus d'estratègies competitives bàsiques**
- Com aconseguir els avantatges competitius de l'empresa**

## **Lectures:**

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*, Deusto, Bilbao, capítol 1.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 2-3.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 91-122 i capítol 5.



## **Casos pràctics:**

**1. Lectura de l'article «Modelo integrador de estrategias competitivas»**

**2. Cas de consum: estratègies competitives segons el model de Porter i segons el model de Bowman**

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 2: Estratègies basades en l'avantatge competitiu**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## **Índex:**

- 2.1. Argument competitiu i avantatges competitius**
- 2.2. Les estratègies competitives genèriques: costos, diferenciació i enfocament**
- 2.3. Riscos de les estratègies híbrides i intermèdies**
- 2.4. El model del rellotge estratègic**

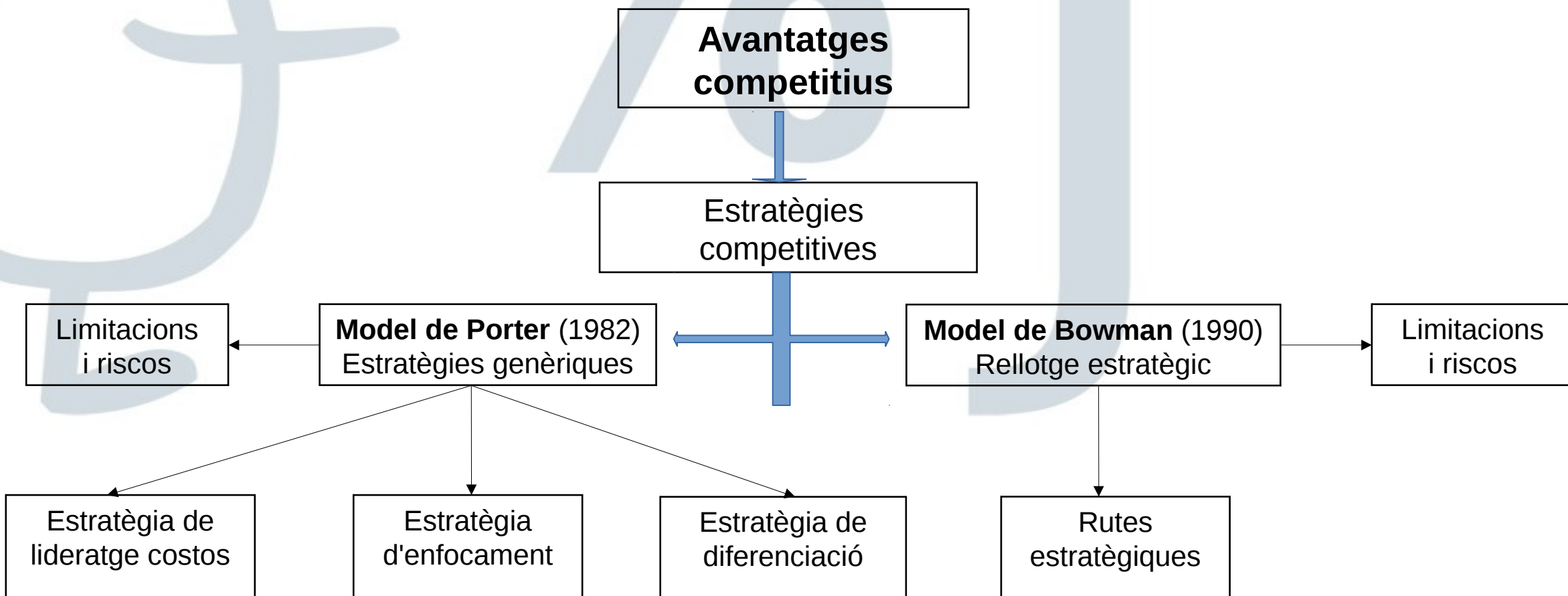
## **Objectius:**

- Conèixer els tipus d'estratègies competitives bàsiques**
- Cóm aconseguir els avantatges competitius de l'empresa**

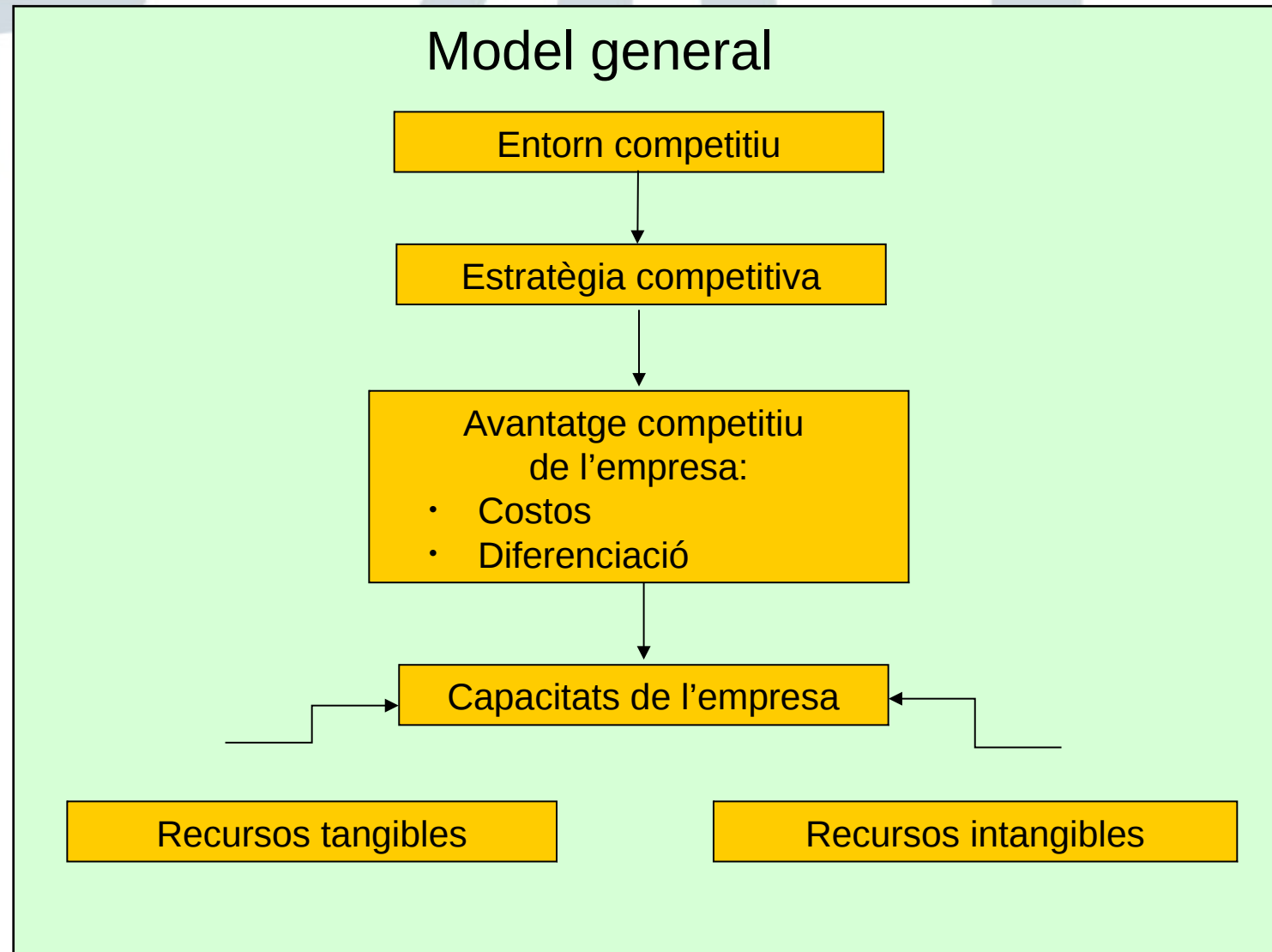
## **Lectures:**

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*, Deusto, Bilbao, capítol 1.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 2-3.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 91-122 i capítol 5.





## 2.1. Argument competitiu i avantatges competitius

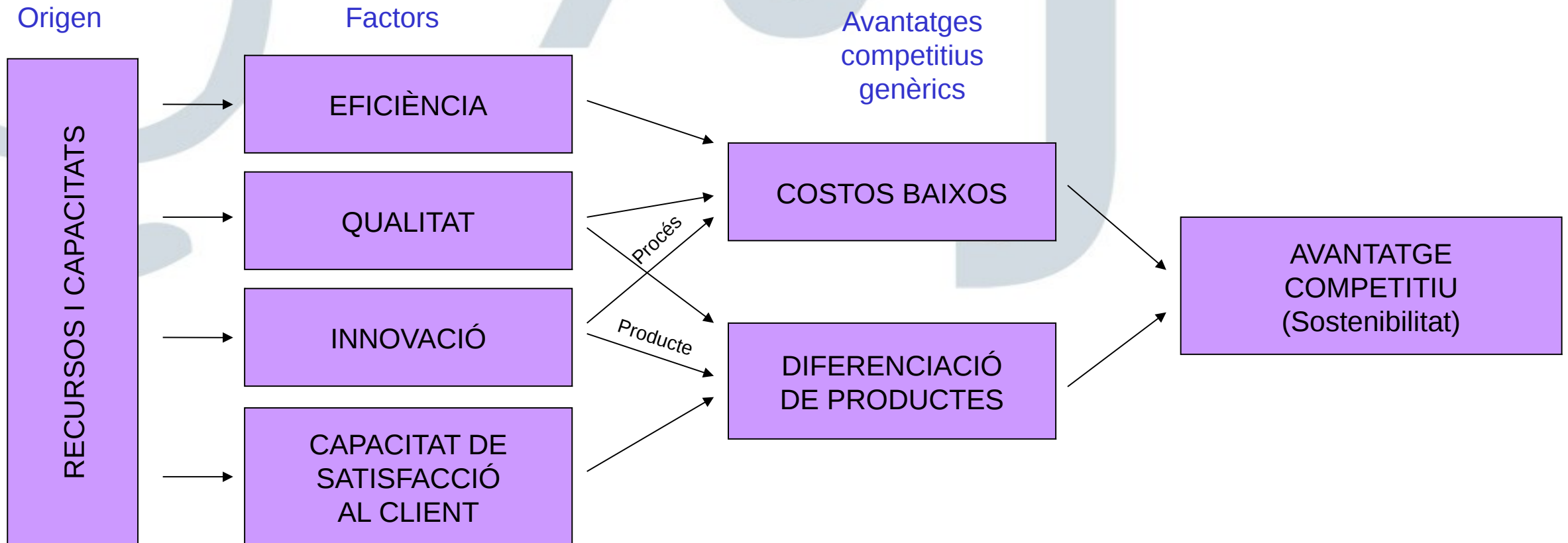


## 2.1. Argument competitiu i avantatges competitius

**Starbucks:** <https://www.youtube.com/watch?v=Ogu49pQWF2E>

- ◆ Concepte d'avantatge competitiu:
  - ◆ L'empresa ha de ser diferent als seus competidors.
  - ◆ L'empresa ha de ser superior als seus competidors.
- ◆ Característiques d'un avantatge competitiu:
  - ◆ Relacionat amb un factor clau d'èxit en el sector.
  - ◆ Generar realment una diferència enfront dels competidors.
  - ◆ Ser sostenible en el temps.
- ◆ Bases de capacitats que fonamenten avantatge competitiu empresa.
  - ◆ Eficiència en costos: lideratge en costos.
  - ◆ Generació de valor afegit: diferenciació.

# Factors interns de creació de l'avantatge competitiu



## Factors que fan perdurar un avantatge competitiu:

- ◆ Barreres a la imitació:
  - ◆ Efecte experiència i informació privilegiada.
  - ◆ Possessió d'actius o recursos únics.
  - ◆ Coneixement protegit (patents, marques) i restriccions legals.
  - ◆ Ambigüitat causal: desconèixer l'existència d'un avantatge (del competidor o de la pròpia empresa).
  - ◆ Cultura de l'empresa i imatge externa.
- ◆ Capacitat d'imitació dels competidors:
  - ◆ Descobrir l'empresa que té un avantatge.
  - ◆ La motivació del competidor per a imitar-la.
  - ◆ El diagnòstic o ambigüitat causal.
  - ◆ L'adquisició de recursos necessaris per a aconseguir-la.
- ◆ Dinamisme del sector (canvis):
  - ◆ Risc d'obsolescència alta: deixar de tenir un avantatge.

## 2.2. Les estratègies competitives genèriques

### Enfocament tradicional (Porter, 1980)



		Avantatge competitiu	
		Avantatge en costos	Avantatge en diferenciació
Objectiu estratègic quant a l'amplitud del mercat	La major part del mercat	Lideratge en costos	Diferenciació
	Un segment del mercat	Enfocament en costos	Enfocament en diferenciació

## Enfocament tradicional (Porter, 1980)

- ◆ Estratègia de lideratge en costos:

Estratègia per a arribar a ser el productor de menor cost. Basa el lideratge en la reducció de costos no essencials, en les economies d'escala i experiència, i en el fort control dels costos.

- ◆ Estratègia de diferenciació:

Es basa a aconseguir que els clients consideren que els productes de la nostra oferta són diferents per al client.

- ◆ Estratègia d'enfocament:

Estratègia que consisteix a atendre un veta millor que no ho farien els generalistes, ja siga amb una estratègia de lideratge en costos ja amb una estratègia de diferenciació (enfocament en costos i enfocament en diferenciació).

# L'estratègia de lideratge en costos

<http://estrategiastendencias.blogspot.com.es/2015/11/el-caso-primark.html>

- ◆ Origen:
  - ◆ Anys 70: demanda > oferta i *boom* econòmic.
  - ◆ Resultat de l'aplicació de l'efecte experiència.
- ◆ Definició:
  - ◆ Reducció dels costos de l'empresa.
  - ◆ Es converteix en un avantatge quan els costos de l'empresa són inferiors als de la competència (vegeu la figura).
  - ◆ Pot anar acompanyada d'una estratègia de preus baixos, però no és el mateix preus que costos.
- ◆ Requereix:
  - ◆ Control pressupostari.
  - ◆ Volums alts de producció i inversions.



## Avantatge competitiu en costos

Preu

	Marge		Marge
	Cost		Cost

Empresa A

Empresa B

## Factors que afavoreixen un avantatge en costos

- ◆ Economies d'escala: disminució dels costos unitaris.
- ◆ Efecte experiència: aprenentatge de tasques.
- ◆ Processos innovadors: en tecnologia.
- ◆ Accés a matèries primeres i altres recursos.
- ◆ Localització adequada: costos de transport.
- ◆ Cooperació amb els clients i proveïdors.
- ◆ Control de costos per part de l'empresa.
- ◆ Ajustar la capacitat productiva a la demanda.

## Riscos en el lideratge en costos

- ◆ Que la resta d'empreses aconseguisquen una reducció de costos similar.
- ◆ Que la reducció de costos no compense la pèrdua de beneficis per falta de qualitat.
- ◆ Que els clients demanden un producte/servei de més qualitat.
- ◆ Que aparega un límit a la reducció de costos.

# L'estratègia de diferenciació

<http://redemprendeytrabaja.somontano.org/wp-content/uploads/2014/04/Central-de-Reservas.pdf>

- ◆ El client ha de percebre el producte/servei de l'empresa com a diferent.
- ◆ La qualitat és un aspecte de la diferenciació però no l'únic.
- ◆ Preus més alts per a compensar l'augment de costos produïts.
- ◆ Requereix:
  - ◆ Habilitat comercialitzadora i motivació dels treballadors.
  - ◆ Reputació empresarial, sobretot en qualitat.
  - ◆ Llarga tradició en el sector i forta coordinació.
  - ◆ Forta cooperació en els canals de distribució.

## Avantatge en diferenciació

Preu A

		Marge
Preu B		Cost

Empresa A

Marge

Cost

Empresa B

# Factors que afavoreixen la diferenciació

- ◆ Procedents de característiques del producte:
  - ◆ Factors físics: dimensió, forma, etc.
  - ◆ Factors de rendiments: fiabilitat, seguretat.
  - ◆ Complements al producte principal.
  - ◆ Factors intangibles: socials, psicològics, estètics.
- ◆ Procedents de característiques del mercat:
  - ◆ Percepció i valoració del producte i varietat de gustos.
  - ◆ Preferències i necessitats dels clients.
- ◆ Procedents de característiques de l'empresa:
  - ◆ Forma de concebre o portar el negoci.
  - ◆ Forma de relacionar-se amb els clients.
  - ◆ Ètica i prestigi de l'empresa.

## Riscos a la diferenciació

- ◆ Quan la diferència de qualitat del nostre producte no és prou per a compensar la diferència en preus: el client no és fidel (banca: hipoteques Internet).
- ◆ Quan el client ja no veu el nostre producte com a diferent: canvi de preferències.
- ◆ Generalització de la diferenciació: imitació de la competència.

# L'estratègia d'enfocament

<http://redemprendeytrabaja.somontano.org/wp-content/uploads/2014/04/Elasun.pdf>

- ◆ Dirigir l'activitat de l'empresa cap a un segment concret del mercat.
- ◆ Cobrir les necessitats del client amb més efectivitat que la competència.
- ◆ Pot suposar una limitació en el creixement de l'empresa.
- ◆ Es pot combinar amb el lideratge en costos o amb la diferenciació.



## Condicions per a l'enfocament

- ◆ El segment és prou gran per a ser rendible.
- ◆ El segment té un bon potencial de creixement.
- ◆ El segment no és crucial per a l'èxit dels competidors importants.
- ◆ L'empresa té les capacitats i els recursos adequats per a competir en el segment.
- ◆ L'empresa té una imatge i un prestigi entre els clients dins del segment.

## Riscos de l'enfocament

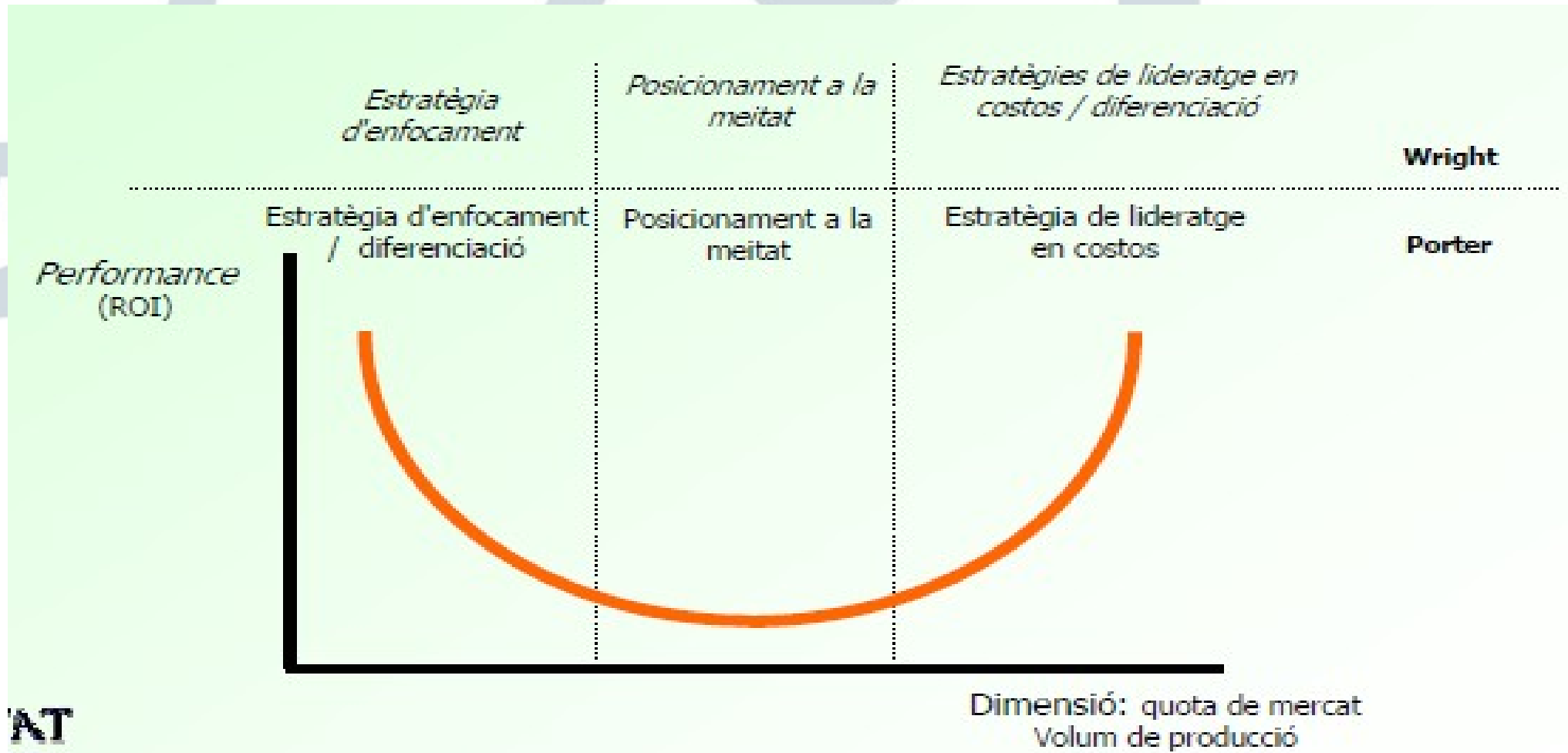
- ◆ Els competidors poden igualar l'empresa en el segment de mercat: ampliació del segment.
- ◆ Les preferències i necessitats dels clients del segment poden canviar cap al mercat global: desapareix el segment.
- ◆ Si el segment es converteix en atractiu per a altres empreses, aquestes poden entrar a competir en el segment.

## 2.3. Riscos de les estratègies híbrides i intermèdies

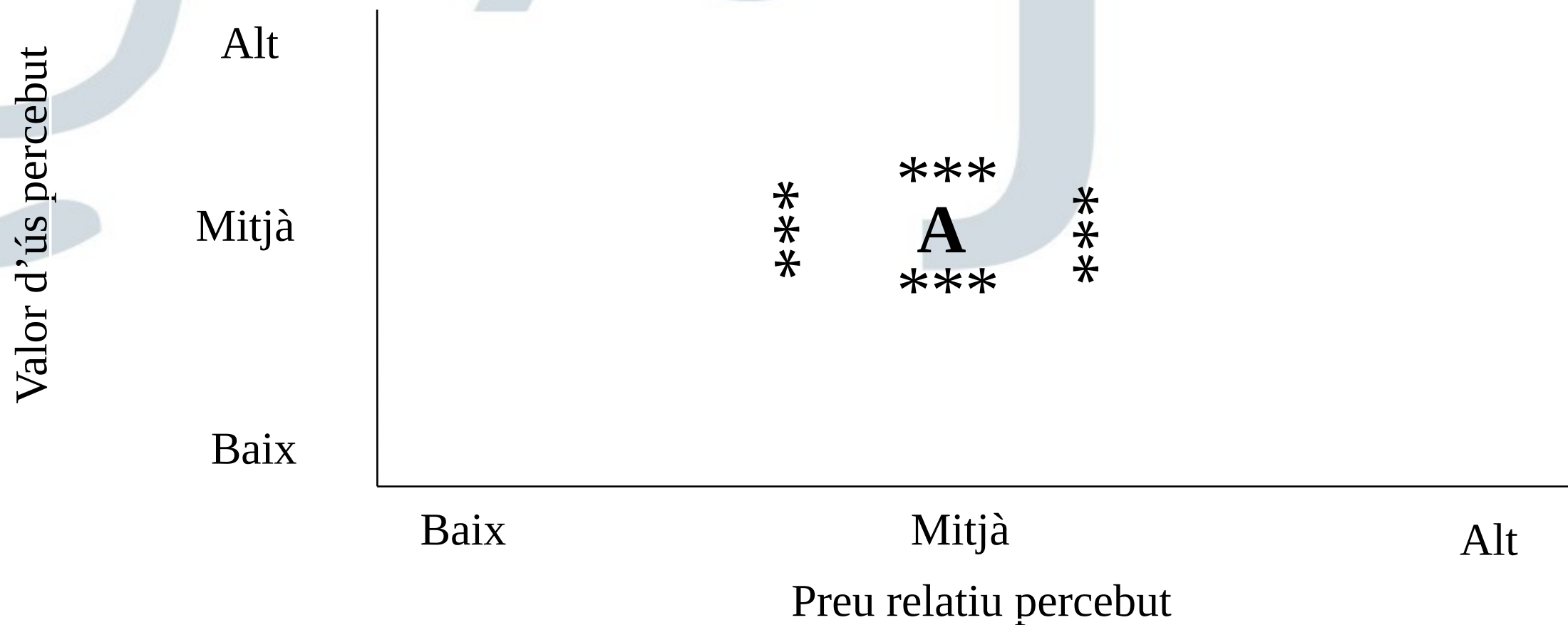
- ◆ Model de Porter (1980):
  - ◆ Lideratge de costos i diferenciació són incompatibles.
  - ◆ L'empresa pot quedar "atrapada a la meitat".
- ◆ Justificació del model de Porter:
  - ◆ La diferenciació requereix un augment de costos.
  - ◆ Els recursos i les capacitats necessaris són diferents.
- ◆ Evidència empírica:
  - ◆ Empreses diversificades: complementarietat de productes.
  - ◆ Empreses no diversificades: compatibilitat (estratègia mixta).
- ◆ Altres models alternatius: rellotge estratègic

# Posicionament a la meitat

Superioritat de les estratègies genèriques enfront de les "posicionades a la meitat"



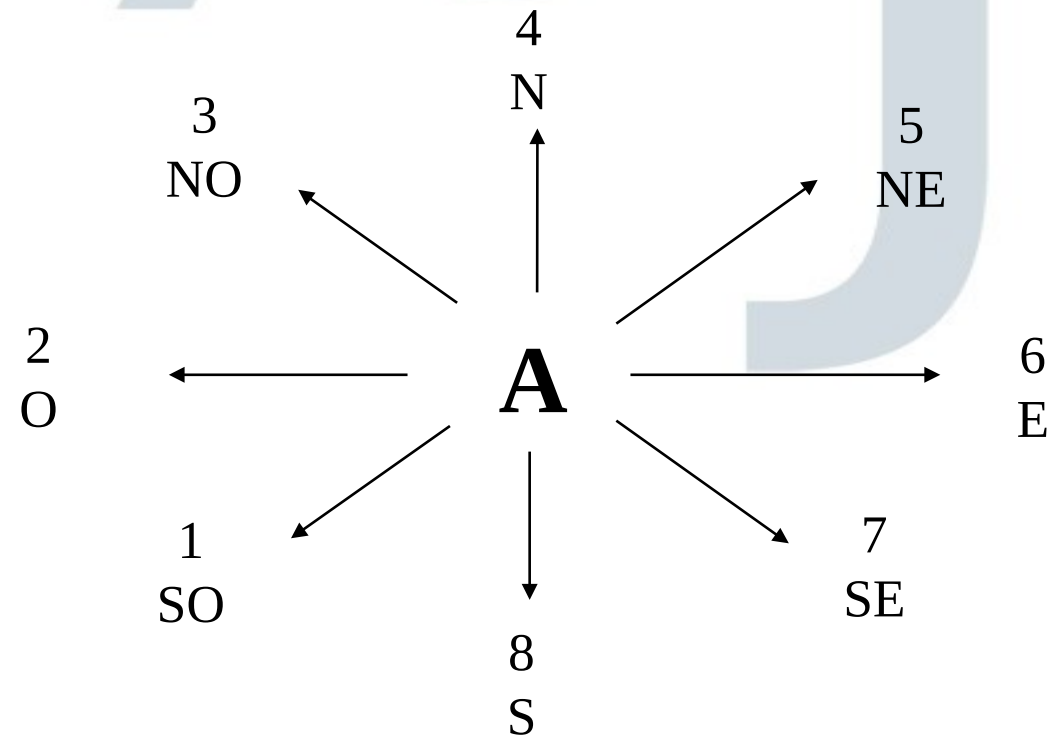
## 2.4. El model del rellotge de l'estratègia (Bowman, 1992)



# Rutes possibles per a l'empresa

Inditex: <https://modarapida.wordpress.com/estrategia/estrategia-competitiva/>

VP

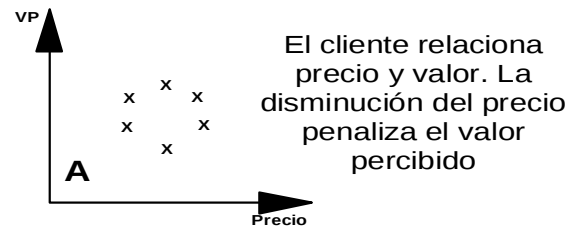
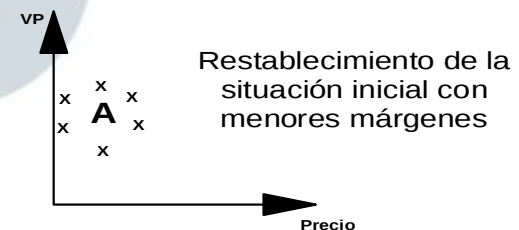
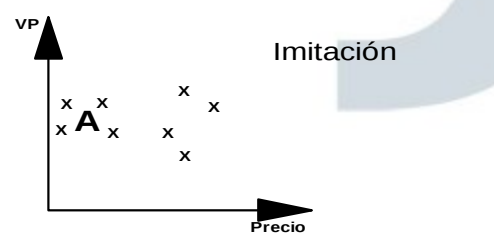
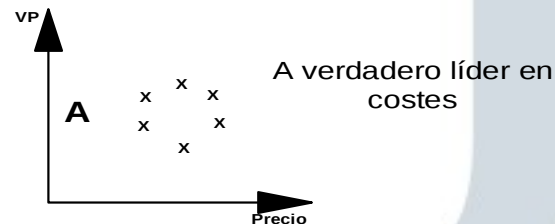
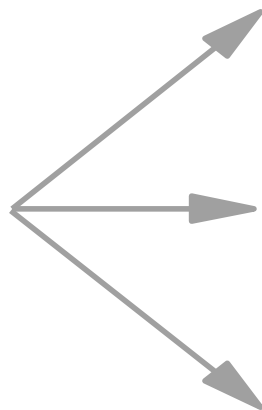
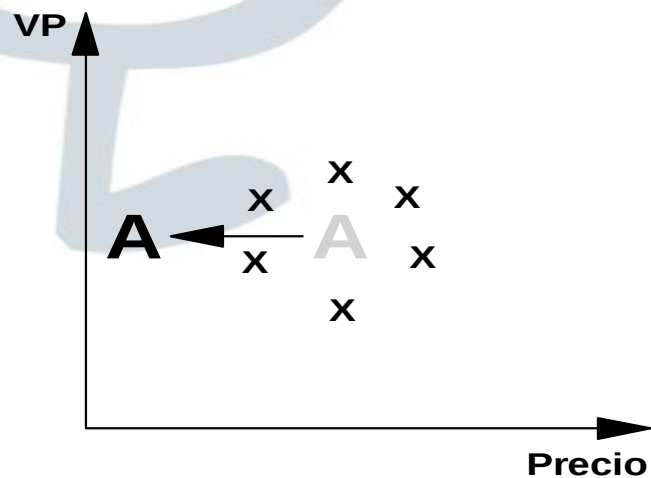


PP

## Ruta 2. Competència basada en preus

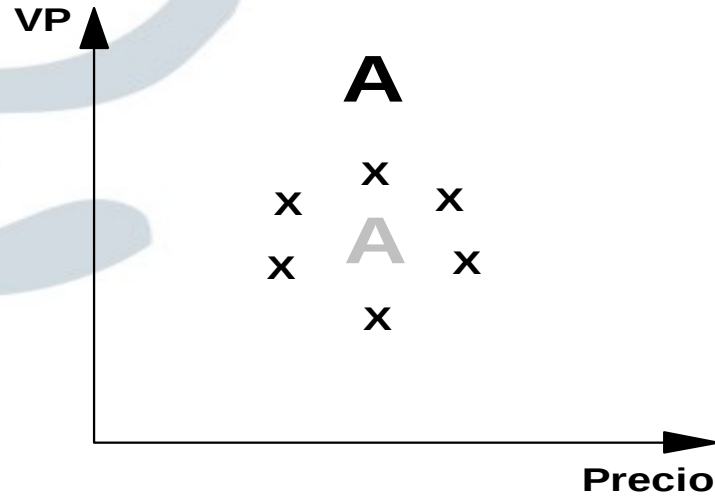
Movimiento inicial

Posibles resultados

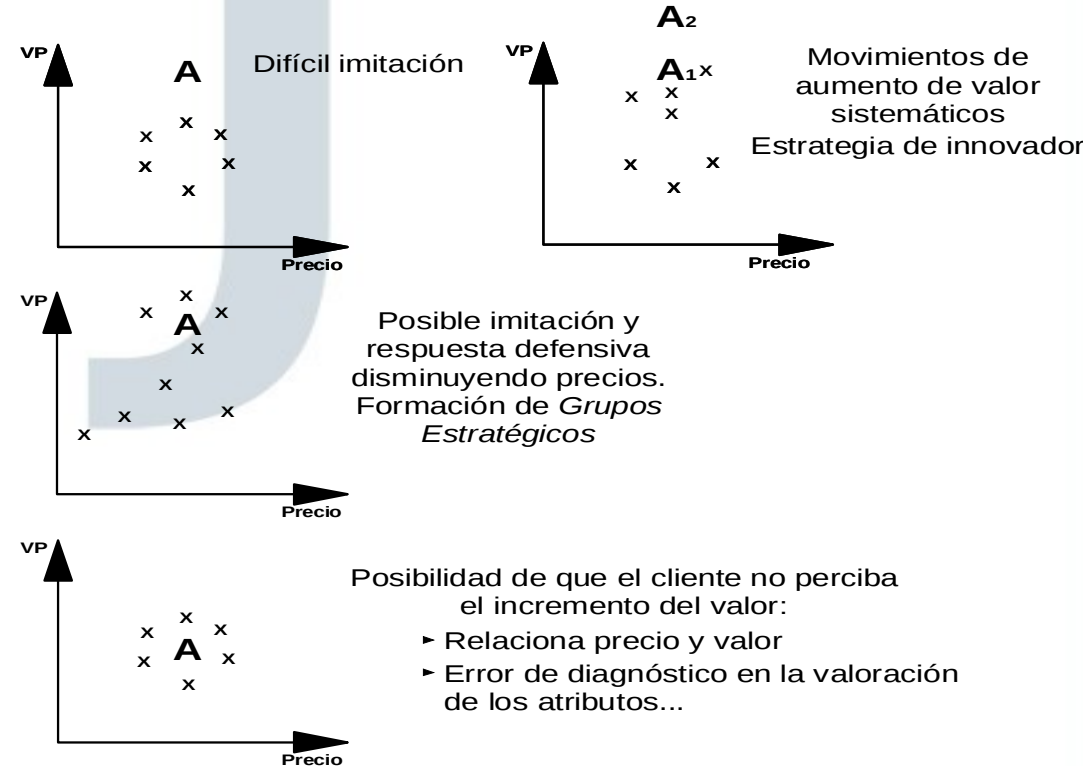


## Ruta 4. Competència basada en la diferenciació

Movimiento inicial

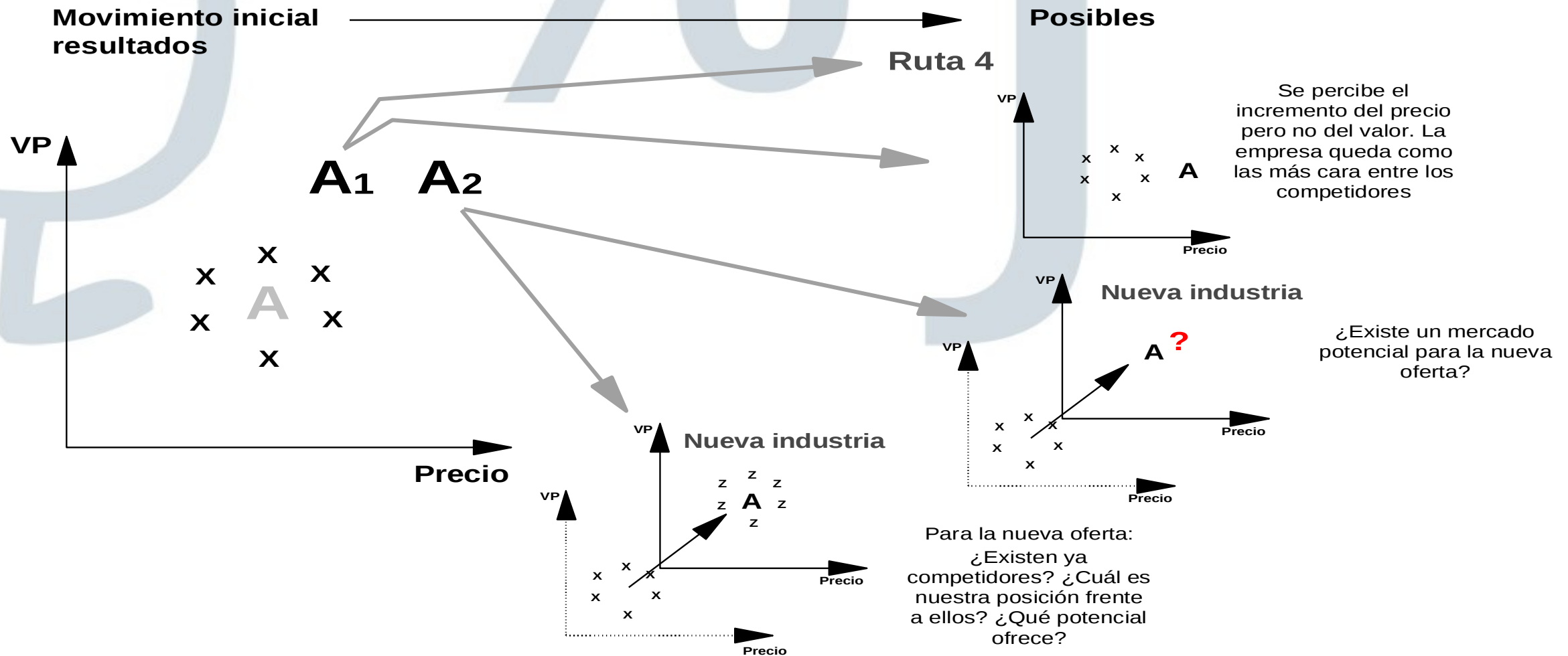


Posibles resultados





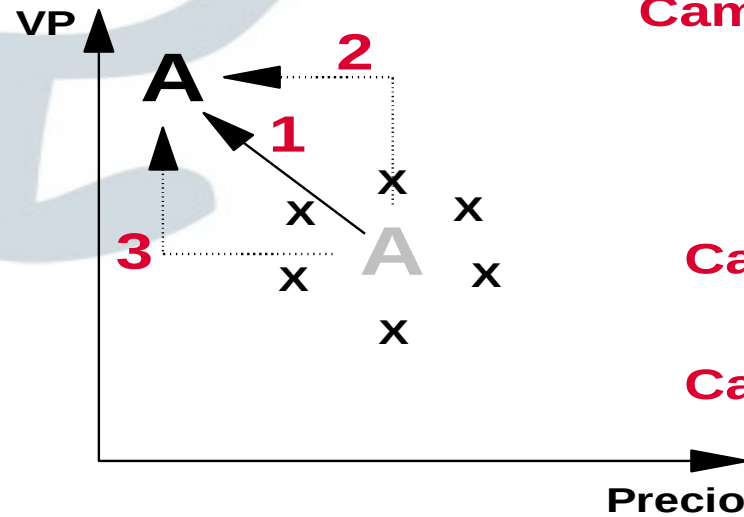
# Ruta 5. Competència basada en la diferenciació i l'elevació de preus



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

Movimiento inicial

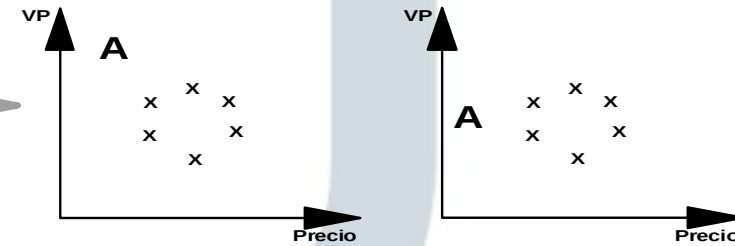
Posibles resultados



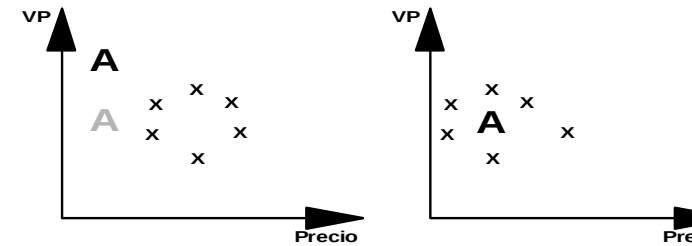
**Camino 1**

**Camino 2**

**Camino 3**

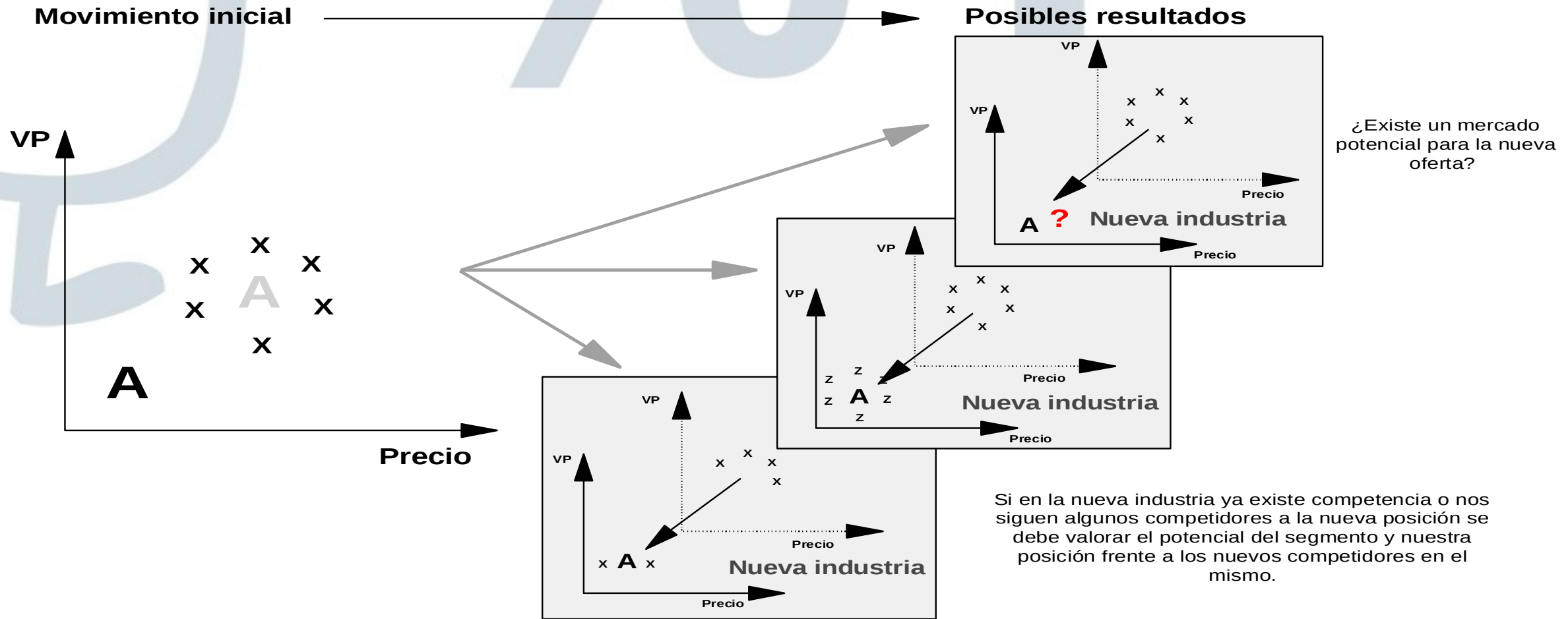


Movimiento directo:  
posible penalización del  
valor percibido por la  
disminución del precio

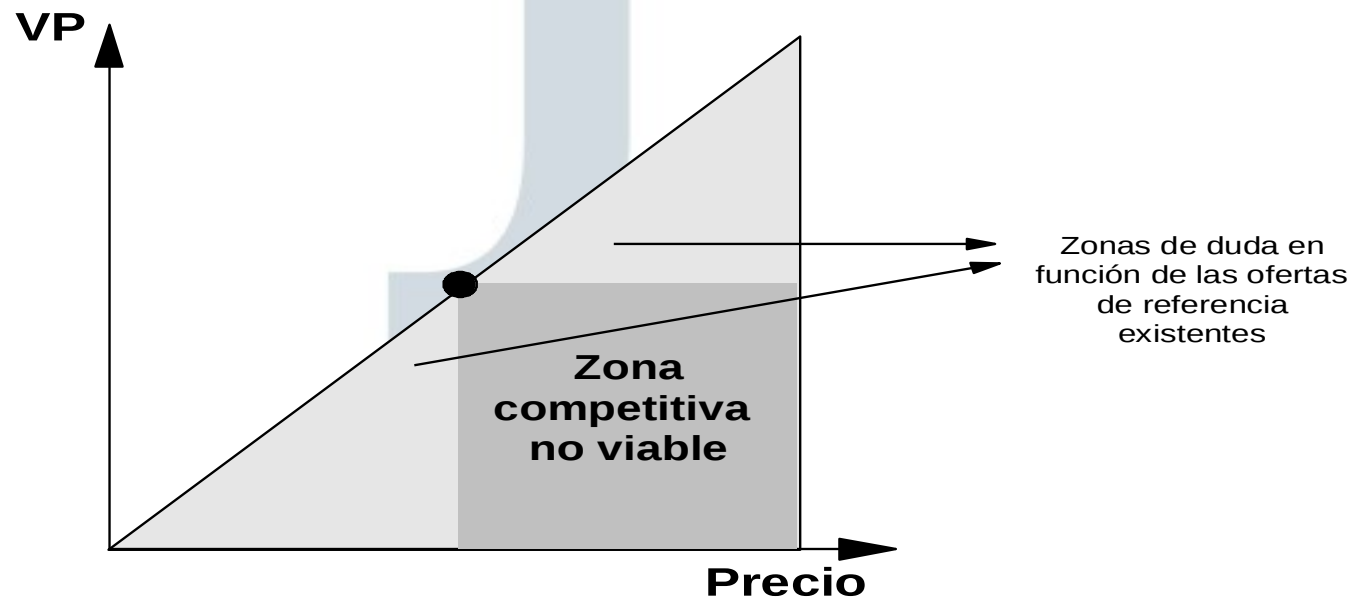
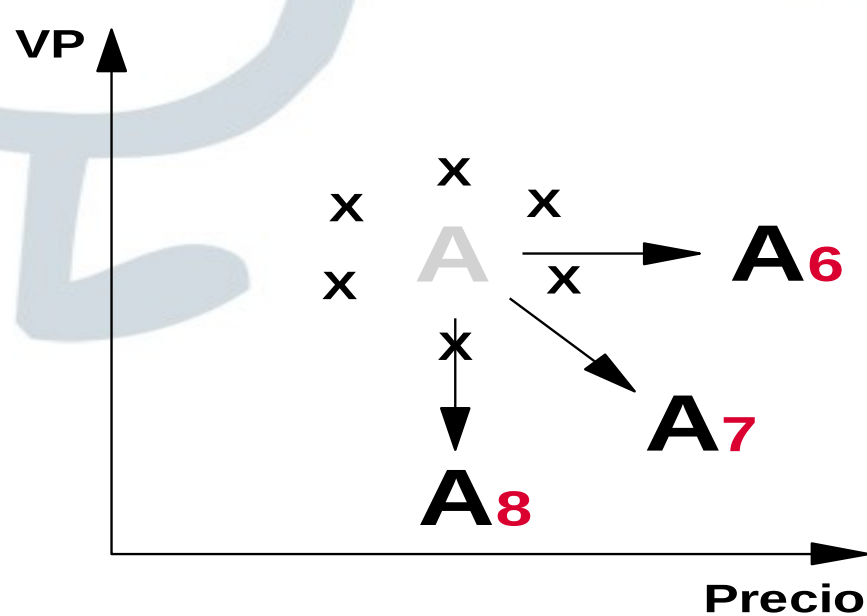


Riesgo de fácil imitación  
de la disminución de  
precios y dificultad  
añadida para aumentar  
posteriormente el valor  
percibido

# Ruta 1. Competència en preus amb reducció del valor percebut



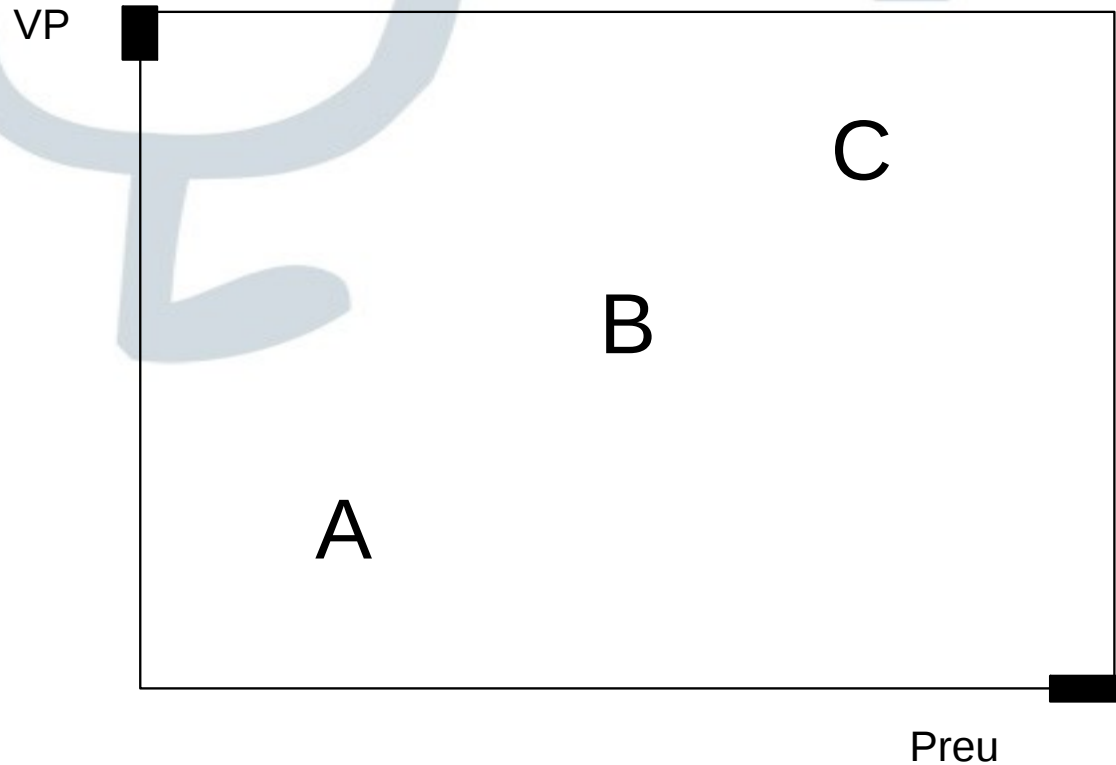
## Rutes 6, 7 i 8. Competència destinada al fracàs



# Aportacions i limitacions del rellotge estratègic

- ◆ Aportacions:
  - ◆ Ruta 3: estratègia híbrida.
  - ◆ Rutes 1 i 2: estratègies basades en preus.
  - ◆ Ruta 4: estratègia de diferenciació (valor afegit).
  - ◆ Ruta 5: segmentació en diferenciació.
  - ◆ Rutes 6, 7 i 8: estratègies de fracàs.
- ◆ Limitacions:
  - ◆ Identifica variable preu amb variable costos.
  - ◆ Identifica variable VAP amb variable diferenciació.

## Quines empreses estan millor posicionades?



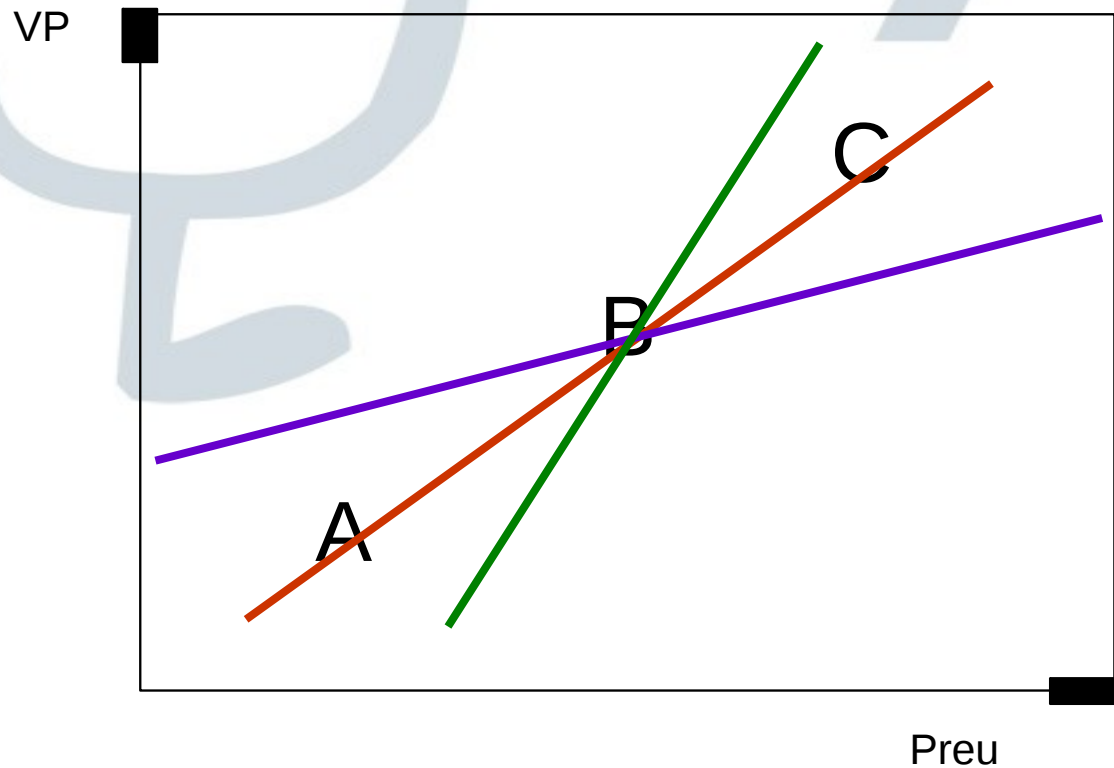
### *Línia de paritat competitiva (LPC)*

Estableix les posicions que els clients consideren que són igualment atractives.

El pendent depèn del pes relatiu que els clients atribueixen a cada dimensió del rellotge: el preu enfront de la resta d'atributs.

Si comparem la posició de cada empresa amb la LPC, podem determinar l'atractiu de les posicions.

## Línia de paritat competitiva



**LPC  $45^\circ$**  Igual importància de les dues dimensions (paritat de la posició de les tres empreses).

**LPC  $<45^\circ$**  Major importància dels atributs del valor percebut que del preu (C millor posicionada que la resta)

**LPC  $>45^\circ$**  Major importància del preu que dels atributs del valor percebut (A millor posicionada que la resta)

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 3: Estratègies basades en la creació de valor

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17



## Índex:

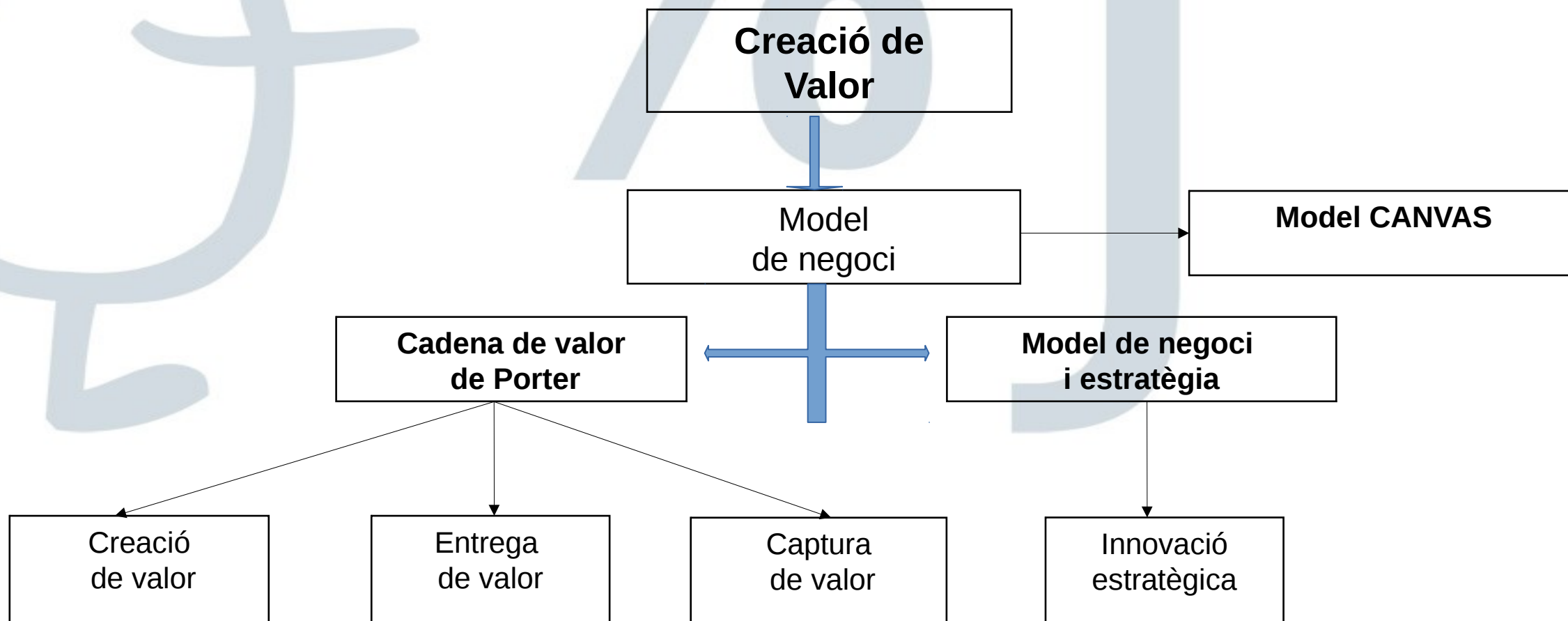
- 3.1. El model de negoci: concepte i creació de valor
- 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor
- 3.3. El model CANVAS de negoci
- 3.4. Model de negoci i estratègia

## Objectius:

- Conèixer les estratègies per a crear valor en l'empresa
- La importància del model de negoci i les seues claus

## Lectures:

- Casadesús, R. (2004), "Dinámica competitiva y modelos de negocio". *Universia Business Review*, quart trimestre, núm. 4, pp. 8-17.



## **Casos pràctics:**

- 1. Lectura de l'article de Porter i Kramer «Valor compartido»**
- 2. Cas Model CANVAN: Tele Huerta, S.L.**

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 3: Estratègies basades en la creació de valor

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## Índex:

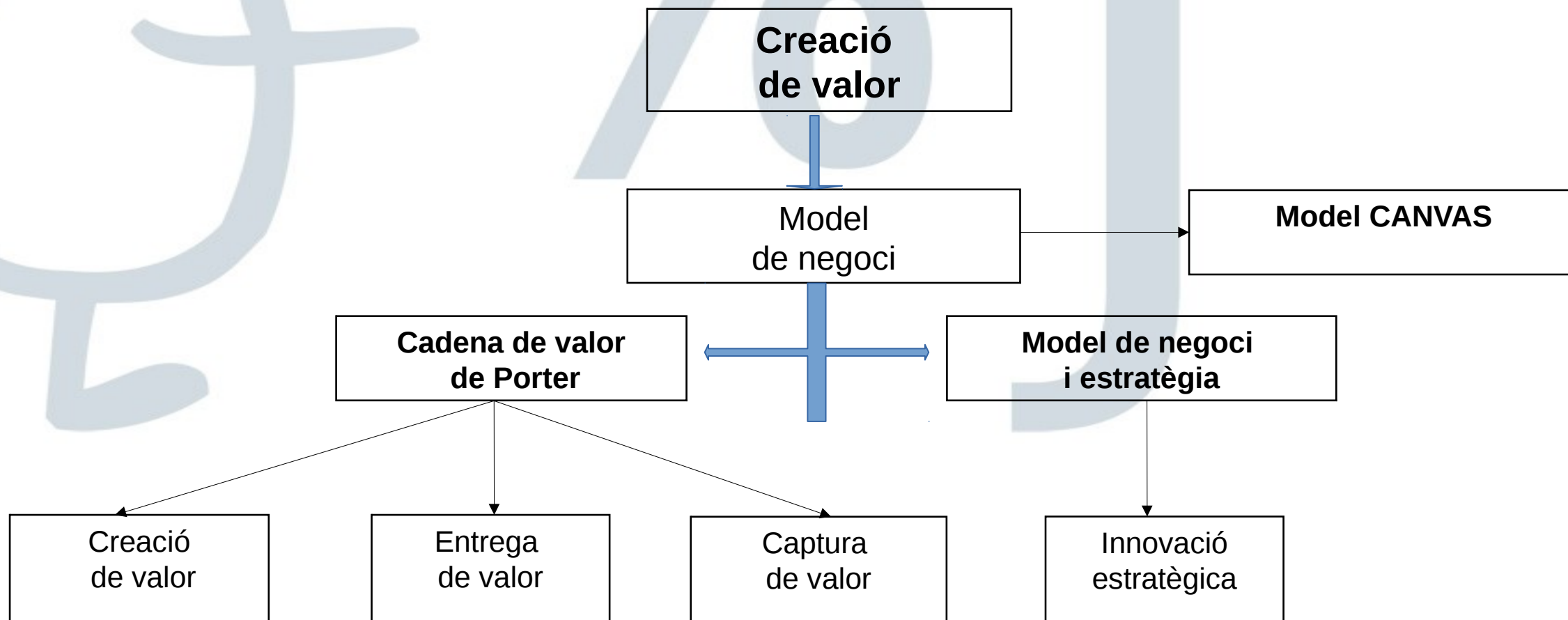
- 3.1. El model de negoci: concepte i creació de valor
- 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor
- 3.3. El model CANVAS de negoci
- 3.4. Model de negoci i estratègia

## Objectius:

- Conèixer les estratègies per a crear valor en l'empresa
- La importància del model de negoci i les seues claus

## Lectures:

- Casadesús, R. (2004), "Dinámica competitiva y modelos de negocio". *Universia Business Review*, quart trimestre, núm. 4, pp. 8-17.



## 3.1. El model de negoci: concepte i creació de valor

- ◆ Cadena de valor de Porter:
  - Activitats que generen valor a l'empresa.
  - Anelles horitzontals i anelles verticals.
- ◆ Model de negoci:
  - Eina a través de la qual una empresa crea, entrega i captura valor.
  - Cicle virtuós: relacions entre els elements del model de negoci: benefici, preus, costos i producció.
- ◆ Creació de valor: recursos i capacitats clau
  - ◆ Quins recursos clau requereixen la nostra proposta de valor?
  - ◆ Quines activitats clau requereixen la nostra proposta de valor?
- ◆ Valor creat:
  - ◆ Captura de valor per a l'empresa.
  - ◆ Entrega de valor al client.
- ◆ Valor afegit: Valor creat per l'empresa – Valor creat per la competència.

## 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor

### Entrega de valor (al client)

### Preu pagat - Valor atorgat

- ◆ Segment de mercat:
  - ◆ Per a qui creem valor?
  - ◆ Quins són els nostres principals clients?
  
- ◆ Proposta de valor:
  - ◆ Quin valor podem oferir als clients?
  - ◆ Quins problemes dels clients podem ajudar-los a resoldre?
  - ◆ Quines necessitats dels clients podem satisfer?
  - ◆ Quins productes/serveis podem oferir als clients?



## 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor

### Entrega de valor

- ◆ Canals:
  - ◆ A través de quins canals puc arribar als clients?
  - ◆ Tipus de canals, integració entre ells, eficàcia, rendibilitat.
  
- ◆ Relacions amb els clients:
  - ◆ Quin tipus de relació esperen els nostres clients?
  - ◆ Què estem fent realment?
  - ◆ Costos i integració amb la resta del model.

## 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor

### Captura de valor (per a l'empresa)

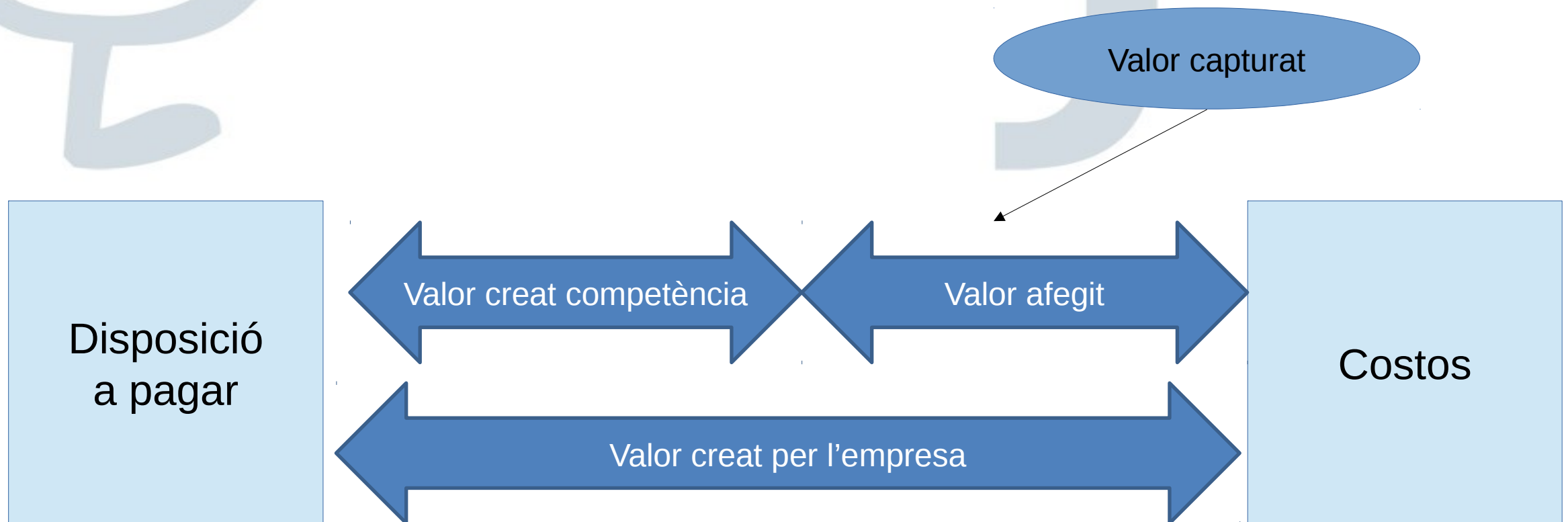
#### Preu rebut - Cost

- ◆ Fonts d'ingressos:
  - ◆ Captació i fidelització del client.
  - ◆ Vendes i ingressos.
  
- ◆ Estructura de costos:
  - ◆ Quins costos són els més importants en el model negoci?
  - ◆ Quins recursos són els més barats?
  - ◆ Quines activitats són les més barates?

## 3.2. El model de negoci: entrega i captura de valor

Captura de valor (per a l'empresa)

**Preu rebut - Cost**



## 3.3. El model CANVAS de negoci

- ◆ Naix el 2008 (Alexander Osterwalder):
  - ◆ Emprenedoria - Innovació
  - ◆ Metodologia molt simple
- ◆ 9 passos:
  - ◆ Segmentar els clients: oportunitats del negoci.
  - ◆ Definir la proposta de valor: per què som innovadors i diferents.
  - ◆ Delimitar els canals de comunicació i distribució.
  - ◆ Establir les relacions amb els clients.
  - ◆ Determinar les fonts econòmiques de la idea de negoci.
  - ◆ Identificar recursos i capacitats clau.
  - ◆ Conèixer les activitats clau que donaran valor.
  - ◆ Identificar socis clau: estratègies de networking.
  - ◆ Estructures de costos.

### Socios clave



¿Quiénes son socios clave de mi empresa?  
 ¿Quiénes son socios clave de mi empresa?  
 ¿Quiénes son socios clave de mi empresa?  
 ¿Quiénes son socios clave de mi empresa?

¿Qué valor aportan a mi empresa?  
 ¿Qué valor aportan a mi empresa?  
 ¿Qué valor aportan a mi empresa?

### Actividades clave



¿Qué actividades clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué actividades clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué actividades clave realiza mi empresa?

¿Qué valor aportan a mi empresa?  
 ¿Qué valor aportan a mi empresa?  
 ¿Qué valor aportan a mi empresa?

### Propuestas de valor



¿Qué valor aporta mi empresa?  
 ¿Qué valor aporta mi empresa?  
 ¿Qué valor aporta mi empresa?  
 ¿Qué valor aporta mi empresa?

¿Qué valor aporta mi empresa?  
 ¿Qué valor aporta mi empresa?  
 ¿Qué valor aporta mi empresa?

### Relaciones con clientes



¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?

¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué relaciones con clientes realiza mi empresa?

### Segmentos de cliente



¿Qué segmentos de clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué segmentos de clientes realiza mi empresa?

¿Qué segmentos de clientes realiza mi empresa?  
 ¿Qué segmentos de clientes realiza mi empresa?

### Recursos clave



¿Qué recursos clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué recursos clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué recursos clave realiza mi empresa?

¿Qué recursos clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué recursos clave realiza mi empresa?  
 ¿Qué recursos clave realiza mi empresa?

### Canales



¿Qué canales realiza mi empresa?  
 ¿Qué canales realiza mi empresa?  
 ¿Qué canales realiza mi empresa?  
 ¿Qué canales realiza mi empresa?

¿Qué canales realiza mi empresa?  
 ¿Qué canales realiza mi empresa?  
 ¿Qué canales realiza mi empresa?

### Estructura de costes

¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?  
 ¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?  
 ¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?

¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?  
 ¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?  
 ¿Qué estructura de costes realiza mi empresa?



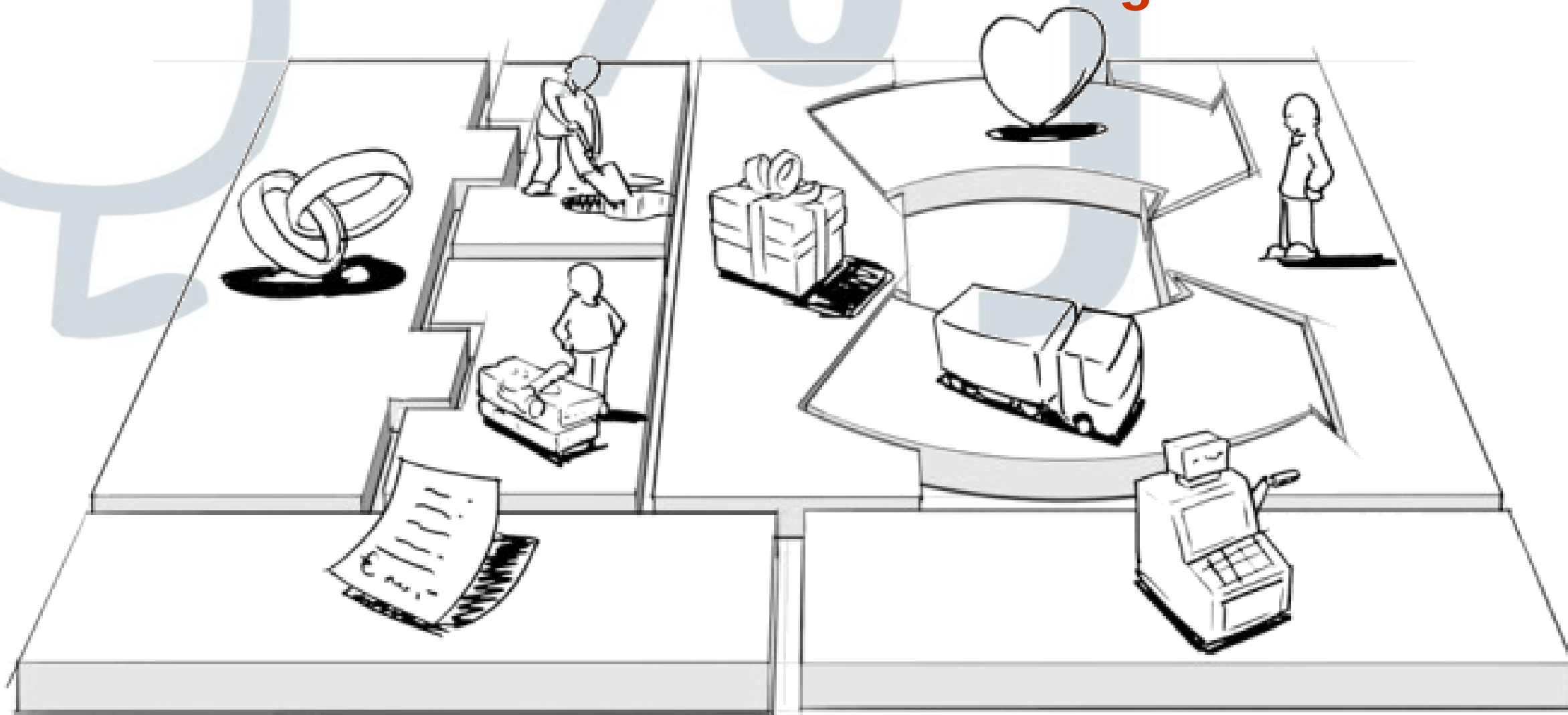
### Fuentes de ingresos

¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?  
 ¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?  
 ¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?

¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?  
 ¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?  
 ¿Qué fuentes de ingresos realiza mi empresa?



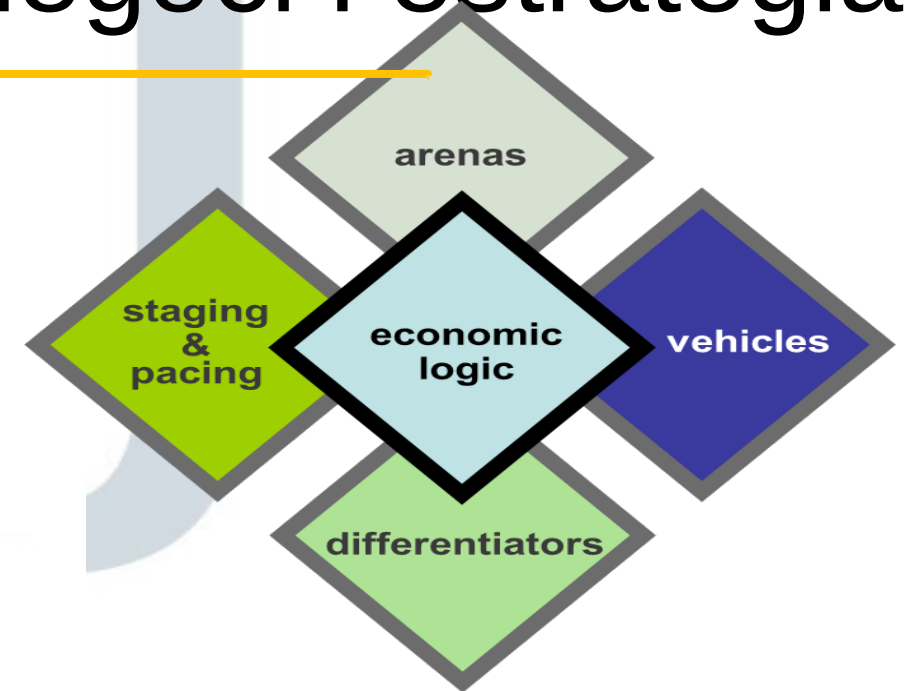
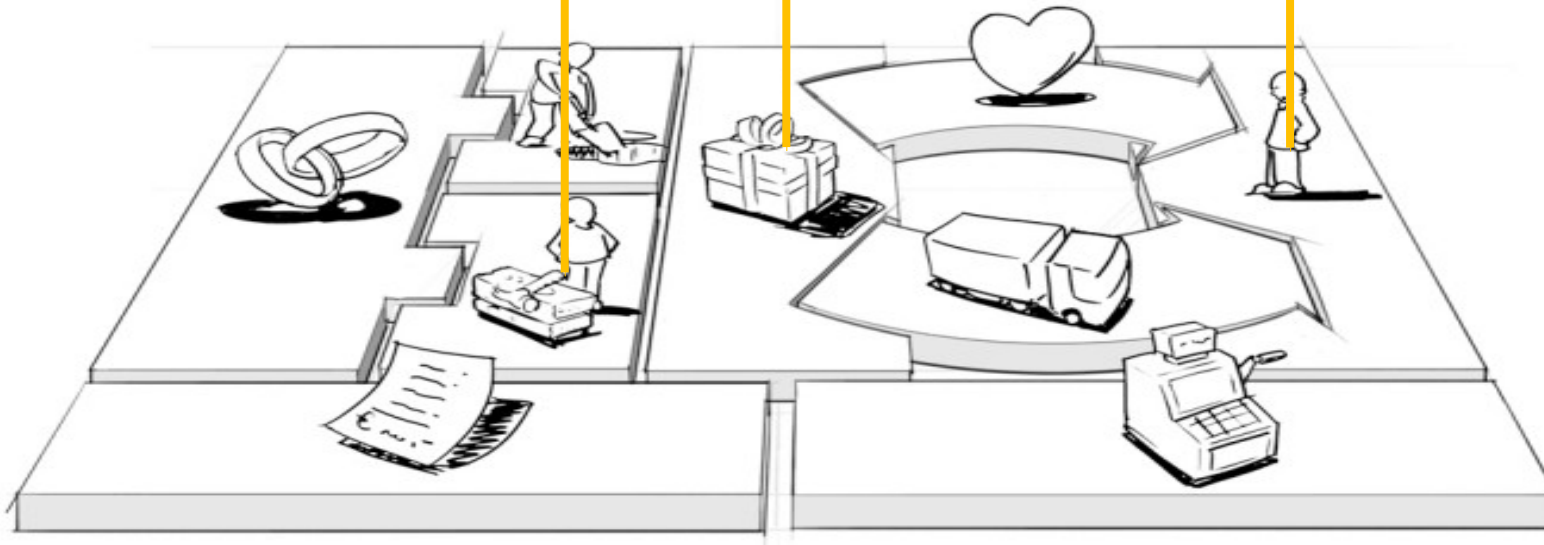
## 3.3. El model CANVAS de negoci



# Vinculació entre model de negoci i estratègia

Definir nous mercats / segments.

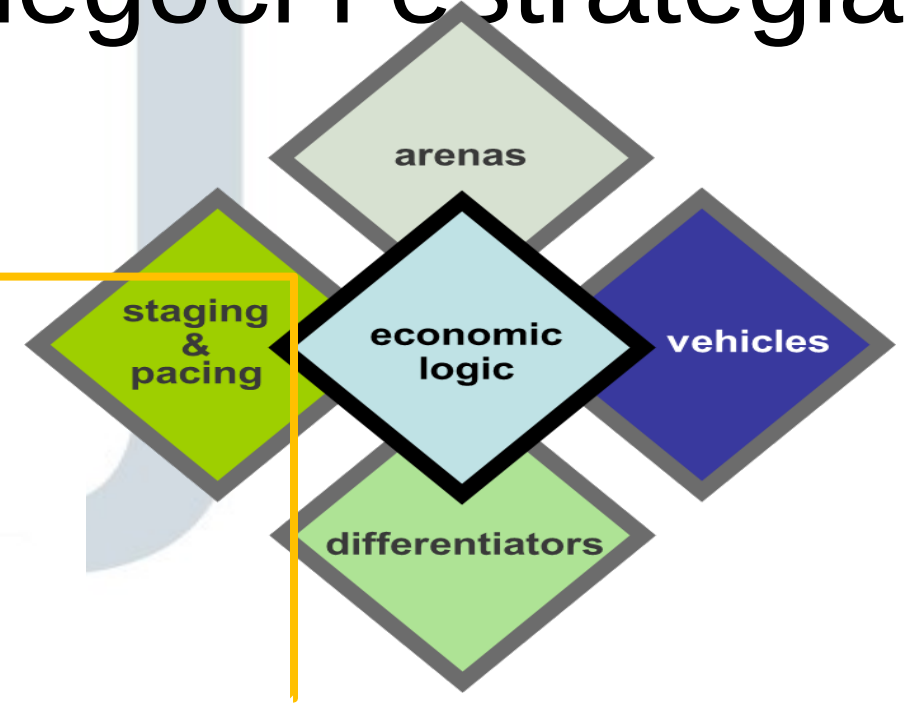
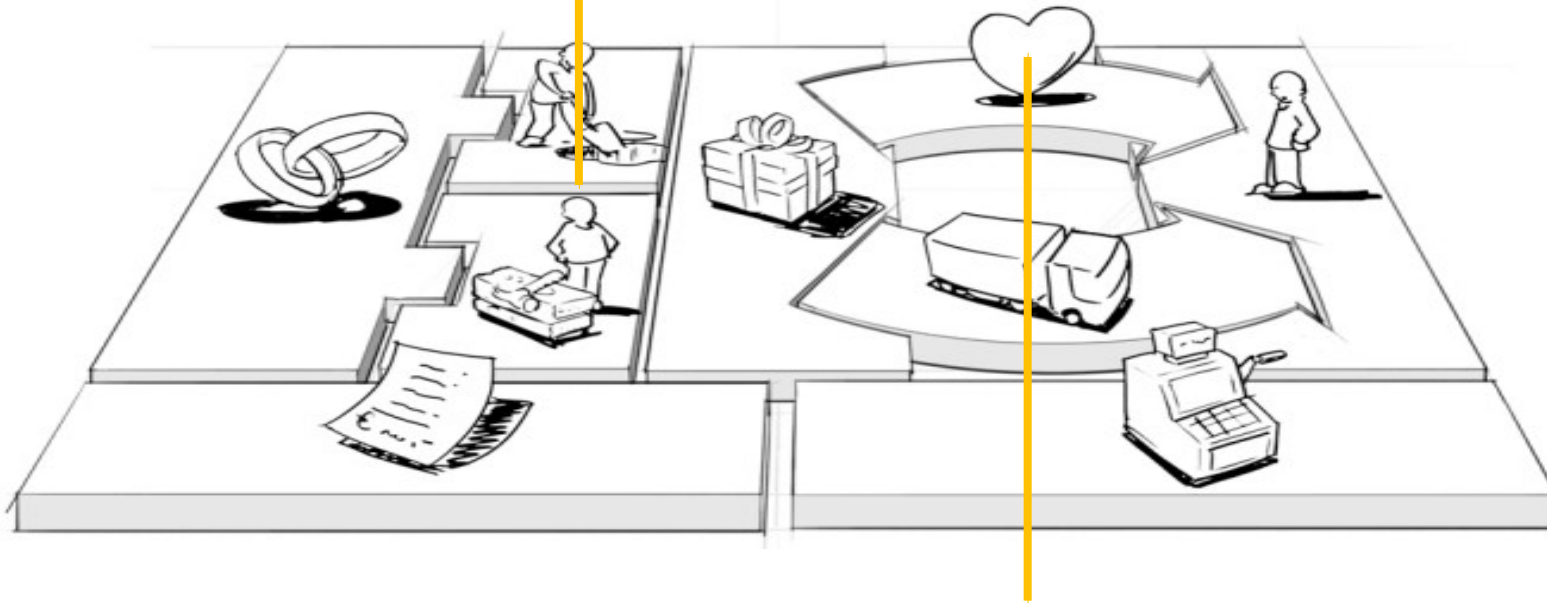
- Nous productes.
- Definir canvis en la
- cadena de valor.



# Vinculació entre model de negoci i estratègia

Determinar com satisfer el client  
i ser diferent dels competidors.

- Varietat, necessitat i accés.

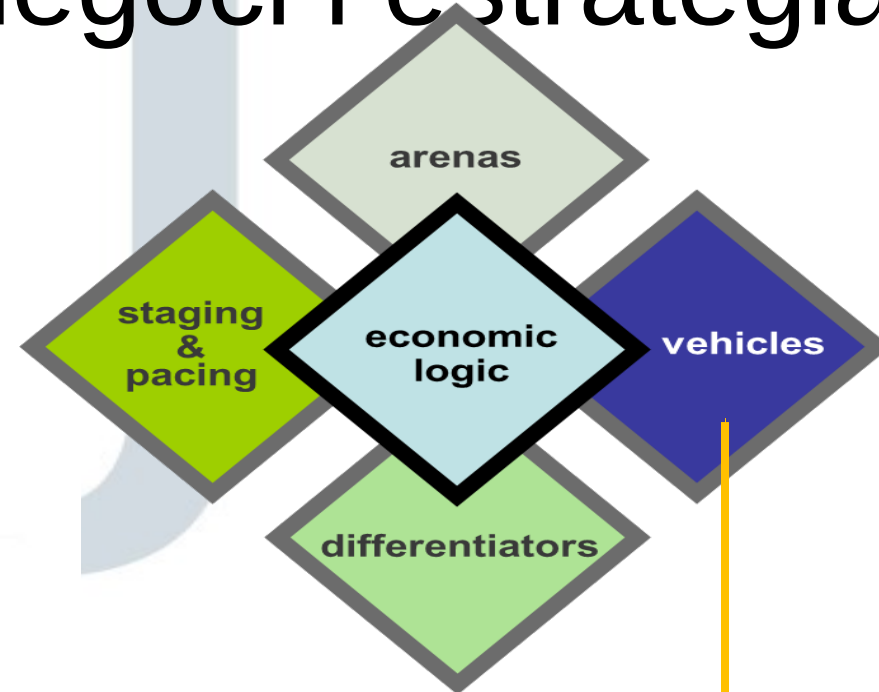
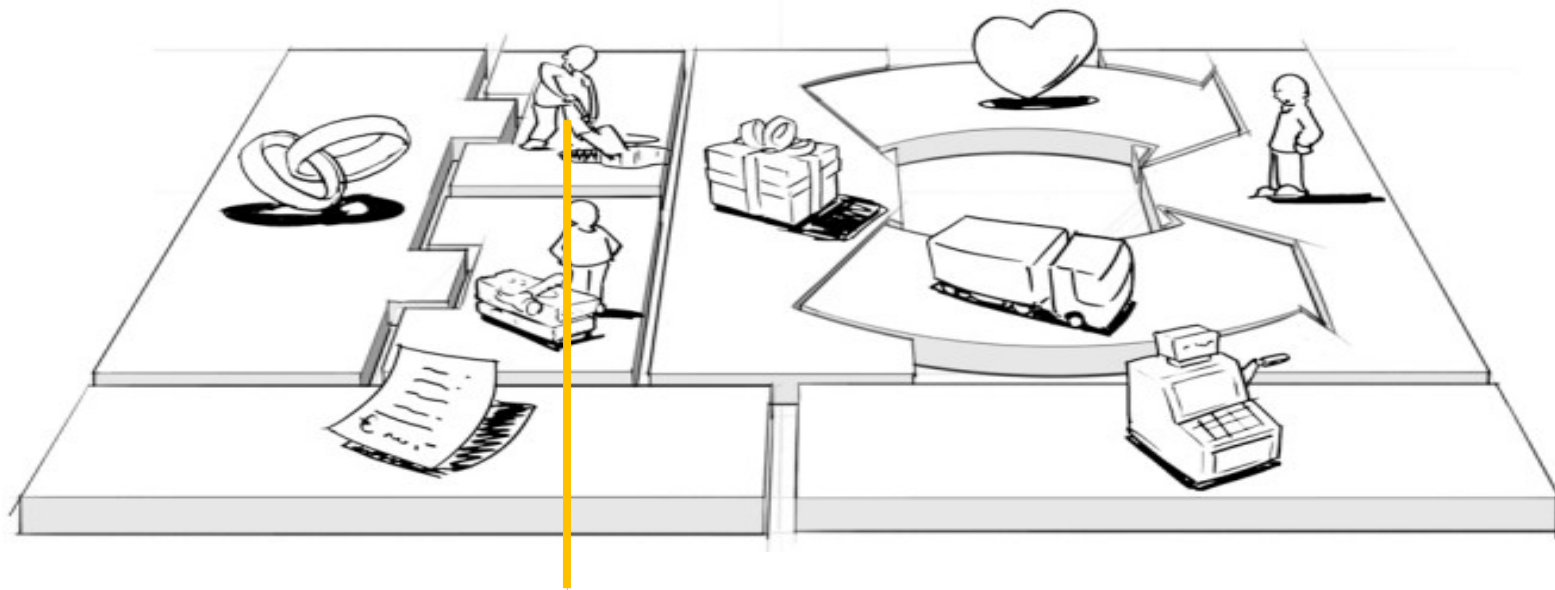




# Vinculació entre model de negoci i estratègia

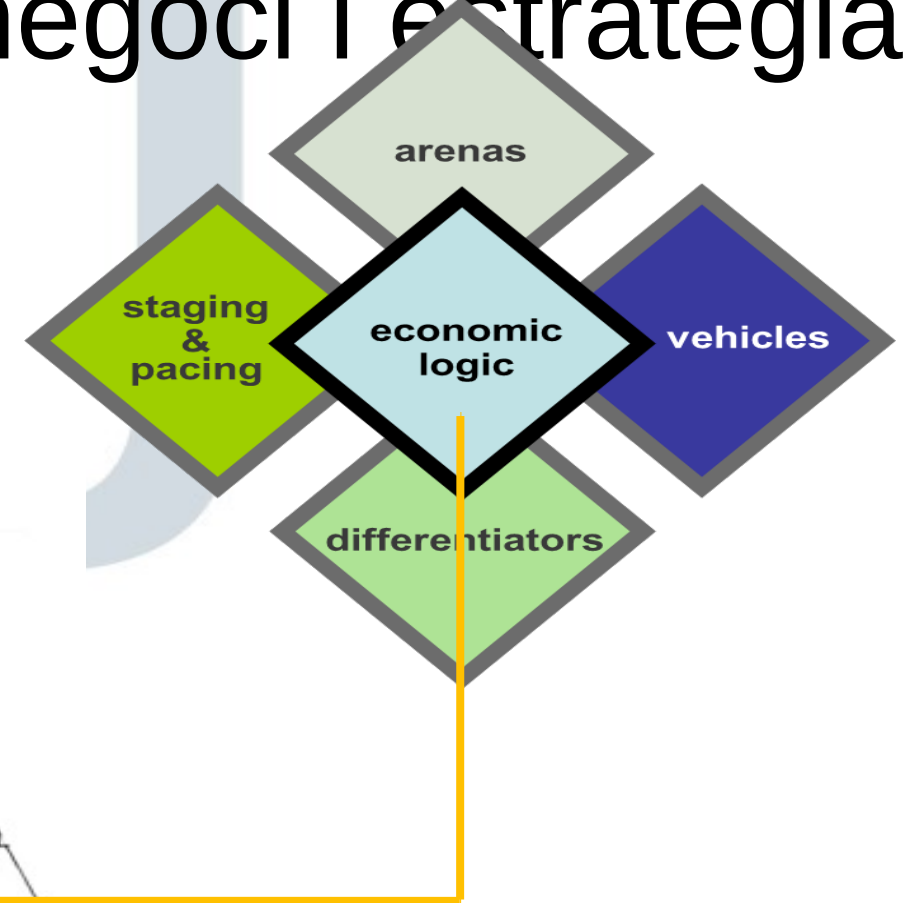
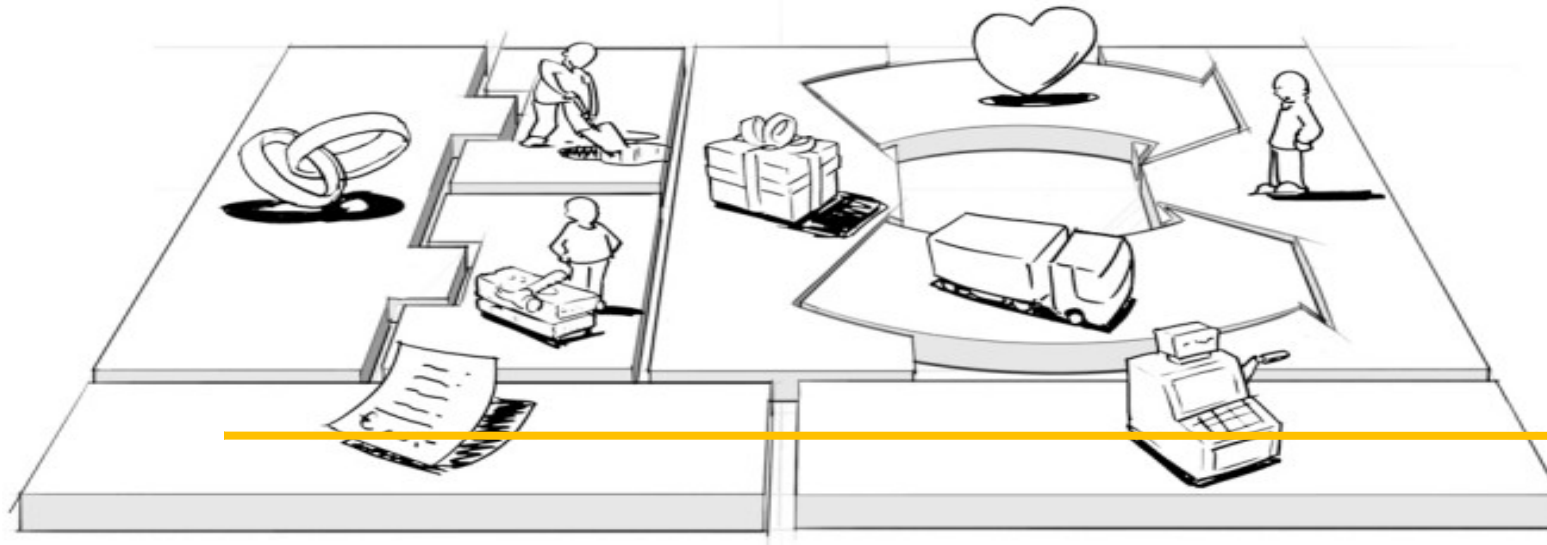
Dissenyar com accedir o generar recursos necessaris, activitats i pàrtners.

- Orgànic, aliances, fusions.



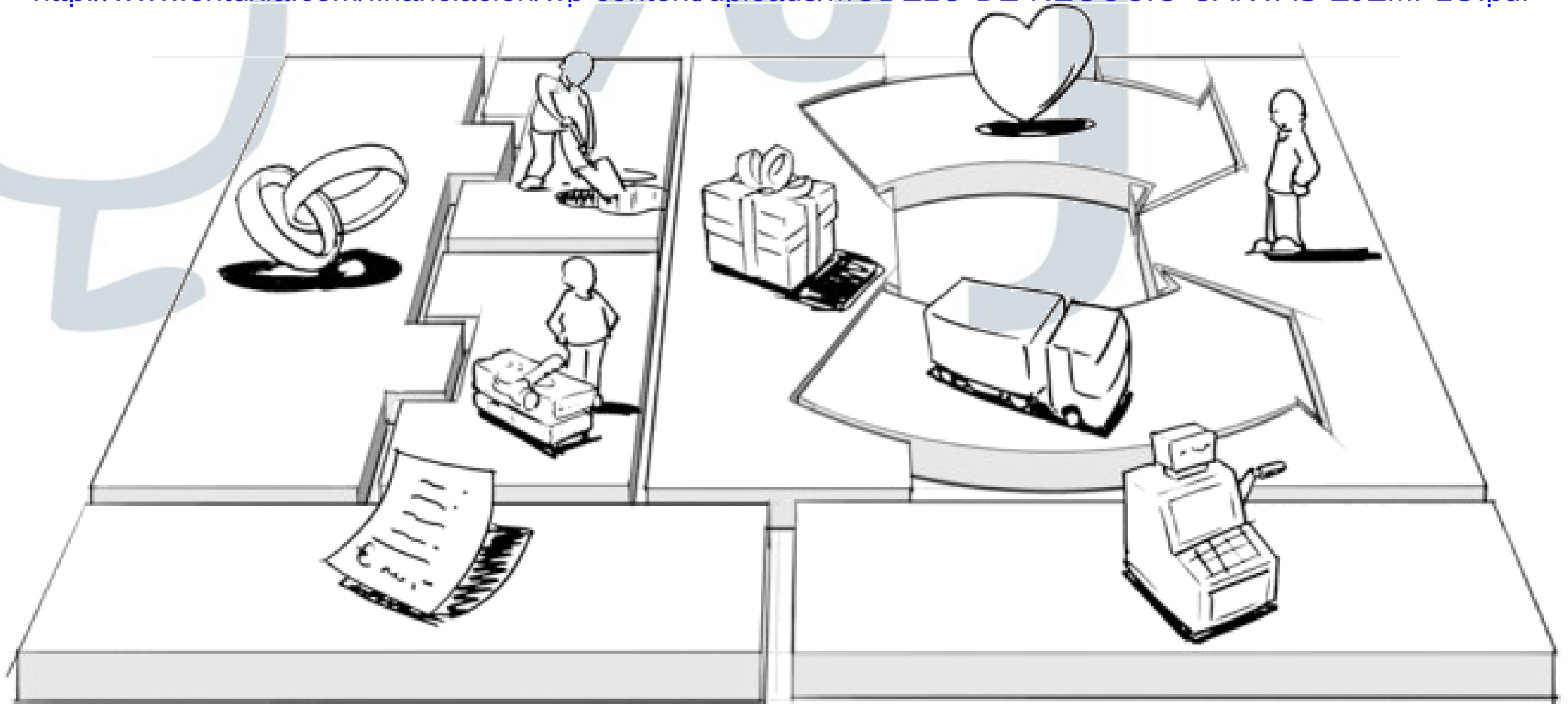
# Vinculació entre model de negoci i estratègia

Alinear els factors per a obtenir beneficis i èxit.



# Exemple de model CANVAS de negoci: Tele Huerta, S.L.

<http://www.entuxia.com/financiacion/wp-content/uploads/MODELO-DE-NEGOCIO-CANVAS-EJEMPLO.pdf>



## 3.4. Model de negoci i estratègia

- ◆ El model de negoci ajuda a entendre el que fa un negoci i com les seues parts clau encaixen.
- ◆ El model de negoci contribueix en part a l'èxit, ja que no té en compte la competència del mercat.
- ◆ Fer front a la competència és feina de l'estratègia.
- ◆ L'estratègia és el pla per a diferenciar l'empresa i proporcionar-li un determinat avantatge competitiu.

## Innovació estratègica i innovació de negocis

- ◆ Gestió del canvi de negoci per part de l'empresa.
- ◆ Estils:
  - ◆ Caldera: avaluació constant del model de negoci: nous models tant en negocis nous com antics.
  - ◆ Escala de caragol: innovacions constants en el negoci però sense canviar-lo.
  - ◆ Camp fèrtil: buscar nous segments per al negoci actual.
- “Comecocos”: externalització de la innovació amb *start-ups*.
- ◆ Explorador: petites innovacions de baix cost.

## Tipus de negocis

- ◆ Negocis additius:
  - ◆ Productes bàsics (matèries primeres).
  - ◆ Ingressos lineals.
  - ◆ Simples i personal poc qualificat.
- ◆ Negocis multiplicatius:
  - ◆ Productes especials amb alt valor afegit per al client.
  - ◆ Creixement constant del negoci.
- ◆ Negocis exponencials:
  - ◆ Productes de venda continuada i distribució viral.
  - ◆ Sense fronteres i creixement exponencial.

## Innovació estratègica i innovació de negocis

- ◆ Redefinir parcialment el negoci actual: canvis concrets graduals.
- ◆ Crear nous negocis: canvis disruptius.
- ◆ *Business Transfer*: transformació-reestructuració d'empreses.
  - ◆ Transformació del model de negoci.
  - ◆ Transformació de la forma jurídica de l'empresa.
- ◆ Empreses recuperades (economia social):
  - ◆ Orígens: Ilatinoamèrica (Argentina, Uruguay):
    - ◆ <https://www.youtube.com/watch?v=-G9dN2jrwKM>
  - ◆ Crisi econòmica 2007 Espanya:

<http://www.rtve.es/alcarta/videos/telediario/espana-pais-europa-donde-hay-mas-empresas-recuperadas-propios-trabajadores/2592797/>

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 4: Dinàmica competitiva

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17



## Índex:

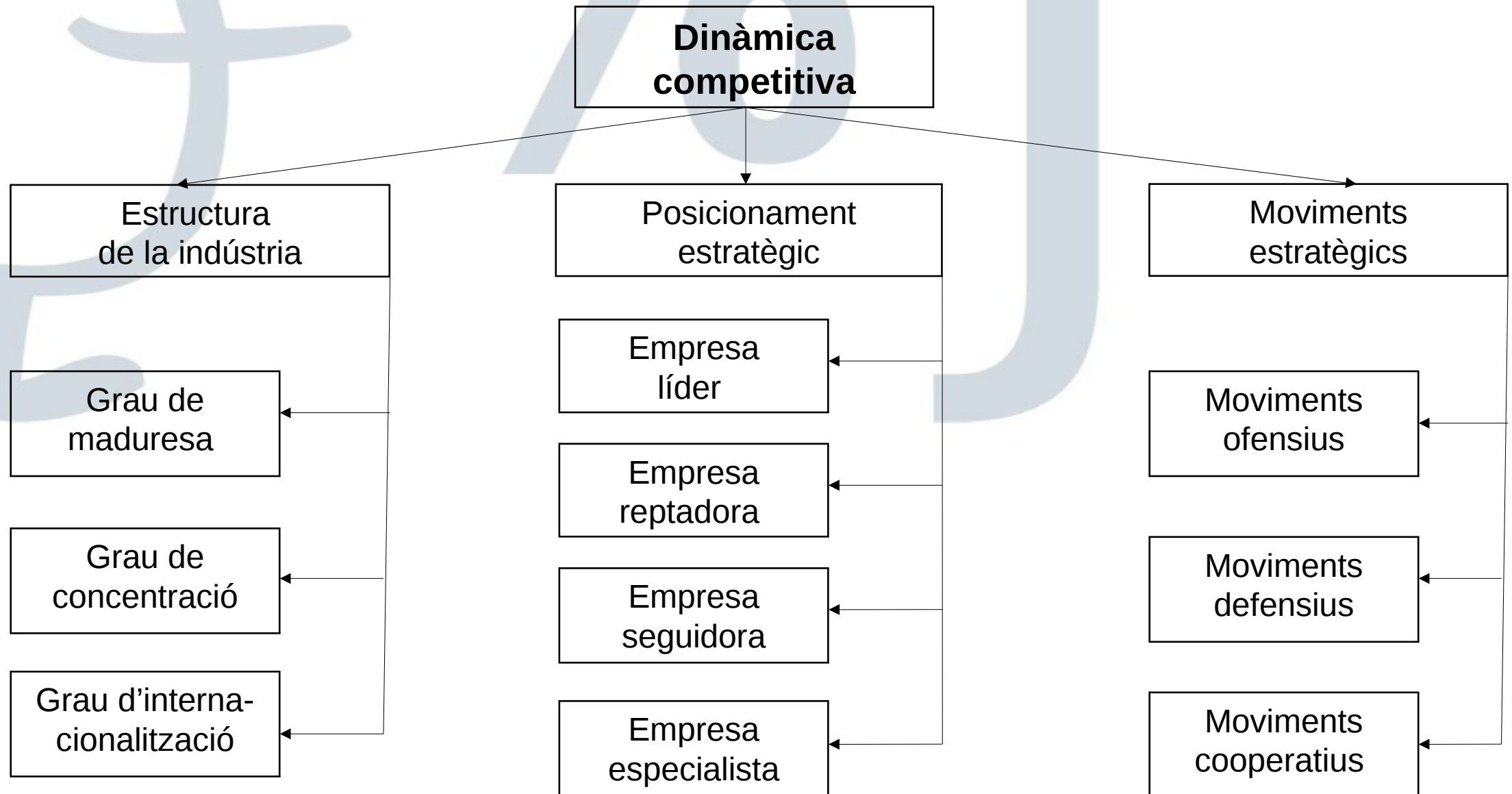
- 4.1. L'estructura de la indústria en la formulació d'estratègies
- 4.2. Estratègies de posicionament estratègic
- 4.3. Dinàmica competitiva i moviments estratègics
- 4.4. Estratègies competitives i estratègies cooperatives

## Objectius:

- Accions estratègiques per al posicionament estratègic
- Accions estratègiques per a enfortir la posició competitiva

## Lectures:

- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 162-174.
- Vasconcellos, J. A., pp. 61-197, 233-237.



## **Casos pràctics:**

- 1. Casos de sectors segons maduresa, concentració i internacionalització**
- 2. Casos de sectors i empreses segons el posicionament estratègic**
- 3. Casos de sectors i empreses segons els moviments estratègics**
- 4. Casos de sectors i empreses basades en la cooperació**

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 4: Dinàmica competitiva

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## Índex:

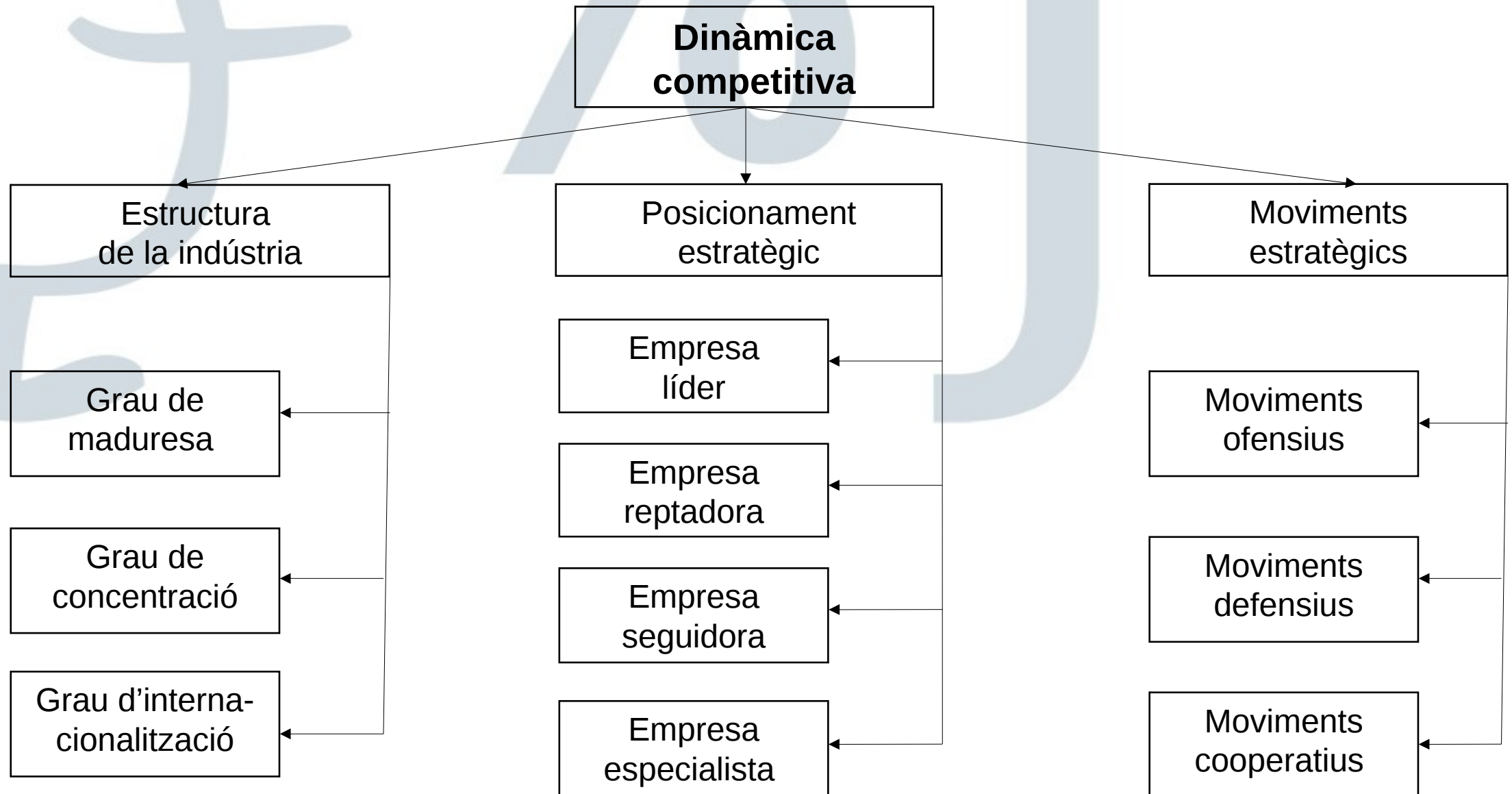
- 4.1. L'estructura de la indústria en la formulació d'estratègies
- 4.2. Estratègies de posicionament estratègic
- 4.3. Dinàmica competitiva i moviments estratègics
- 4.4. Estratègies competitives i estratègies cooperatives

## Objectius:

- Accions estratègiques per al posicionament estratègic
- Accions estratègiques per a enfortir la posició competitiva

## Lectures:

- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 162-174.
- Vasconcellos, J. A., pp. 61-197, 233-237.

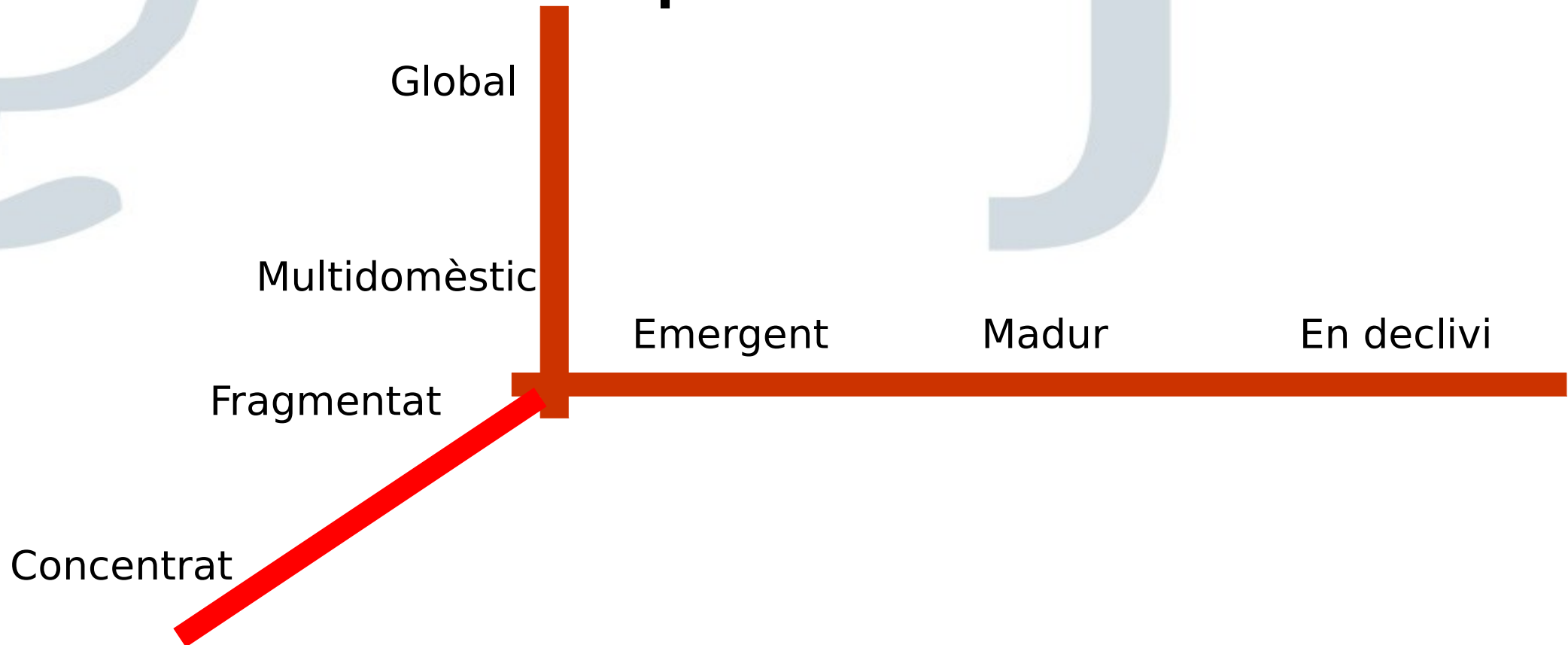


## 4.1. L'estructura de la indústria en la formulació d'estratègies

- ◆ Grau de maduresa del sector (model del cicle de vida del sector)
  - ◆ **Sectors emergents**
  - ◆ **Sectors madurs**
  - ◆ **Sectors en declivi**
- ◆ Grau de concentració del sector (característiques dels competidors)
  - ◆ **Sectors concentrats**
  - ◆ **Sectors fragmentats**
  - ◆ **Sectors atomitzats**
- ◆ Grau d'internacionalització (risc de la competència)
  - ◆ **Sectors multidomèstics**
  - ◆ **Sectors globals**

Context sectorial: estratègies segons el tipus de sector

- ◆ **Tres tipologies de sector (complementàries)**
  - ◆ **Posar exemples de sector:**





## Sectors emergents

- ◆ **Concepte**
  - ◆ **Nous negocis per innovacions tecnològiques**
  - ◆ **Nous negocis per innovacions estratègiques: nous models de negoci, renovació**
  - ◆ **Aparició de noves necessitats**
- ◆ **Característiques:**
  - ◆ **Barreres d'entrada encara baixes**
  - ◆ **Incertesa tecnològica, estratègica i comercial**
  - ◆ **Atractiu elevat per potencial de creixement del sector**
  - ◆ **Horitzó temporal a curt termini**
  - ◆ **Costos inicials elevats però corbes d'experiència pronunciades**
- ◆ **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**

## Sectors madurs

- ◆ **Concepte**
  - ◆ **Estabilitat de la demanda.**
  - ◆ **Estabilitat de l'oferta.**
  - ◆ **Estabilitat de les vendes.**
- ◆ **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 i aparició de competidors localitzats en països amb costos més baixos.**
  - ◆ **Difícil diferenciació dels productes: clients experts en la compra i el consum del producte i estandardització dels productes oferits.**

## Sectors en declivi

- ◆ **Concepte:**
  - ◆ **Caiguda de la demanda.**
  - ◆ **Dificultats de l'oferta.**
- ◆ **Característiques:**
  - ◆ **Taxa de creixement negativa en vendes i en beneficis.**
  - ◆ **Excés de capacitat productiva.**
  - ◆ **Alta edat mitjana de recursos físics i humans.**
  - ◆ **Competència agressiva basada en preus.**
  - ◆ **Reducció de competidors en funció de barreres d'eixida.**
- ◆ **Aspectes clau:**
  - ◆ **El tipus de declivi (favorable o desfavorable) dependrà dels següents 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 i supervivents.
    - ◆ **Naturalesa de la demanda:**
      - Existència de borses de demanda insatisfeta.
      - Dificultat per a diferenciar els productes.

## Sectors fragmentats/concentrats

- ◆ **Concepte**
  - ◆ **Cap empresa no hi té una participació important (versus participació absoluta).**
  - ◆ **Cap empresa no pot exercir influència determinant en el sector (vs. influència total).**
- ◆ **Característiques:**
  - **Barreres d'entrada dèbils o baixes.**
  - **Absència d'economies d'escala o existència de des-economies d'escala.**
  - **Grau de concentració baix i nombre d'empreses elevat.**
  - **Poder competitiu baix i poder negociador baix.**
- ◆ **Anàlisi de les causes de la fragmentació:**
  - ◆ **Statu quo històric: no raons econòmiques.**
  - ◆ **Costos de transport elevats que limiten la grandària de la planta.**
  - ◆ **Costos d'inventari elevats o fluctuacions erràtiques de les vendes.**
  - ◆ **Novetat del sector i falta de consolidació.**
  - ◆ **La grandària no proporciona avantatges enfront de clients i proveïdors:**
    - ◆ **Els clients demanden lots petits o a la mida.**
    - ◆ **És molt important el servei personal.**
    - ◆ **Gran diversitat de gustos que impedeixen competir amb productes estandarditzats.**

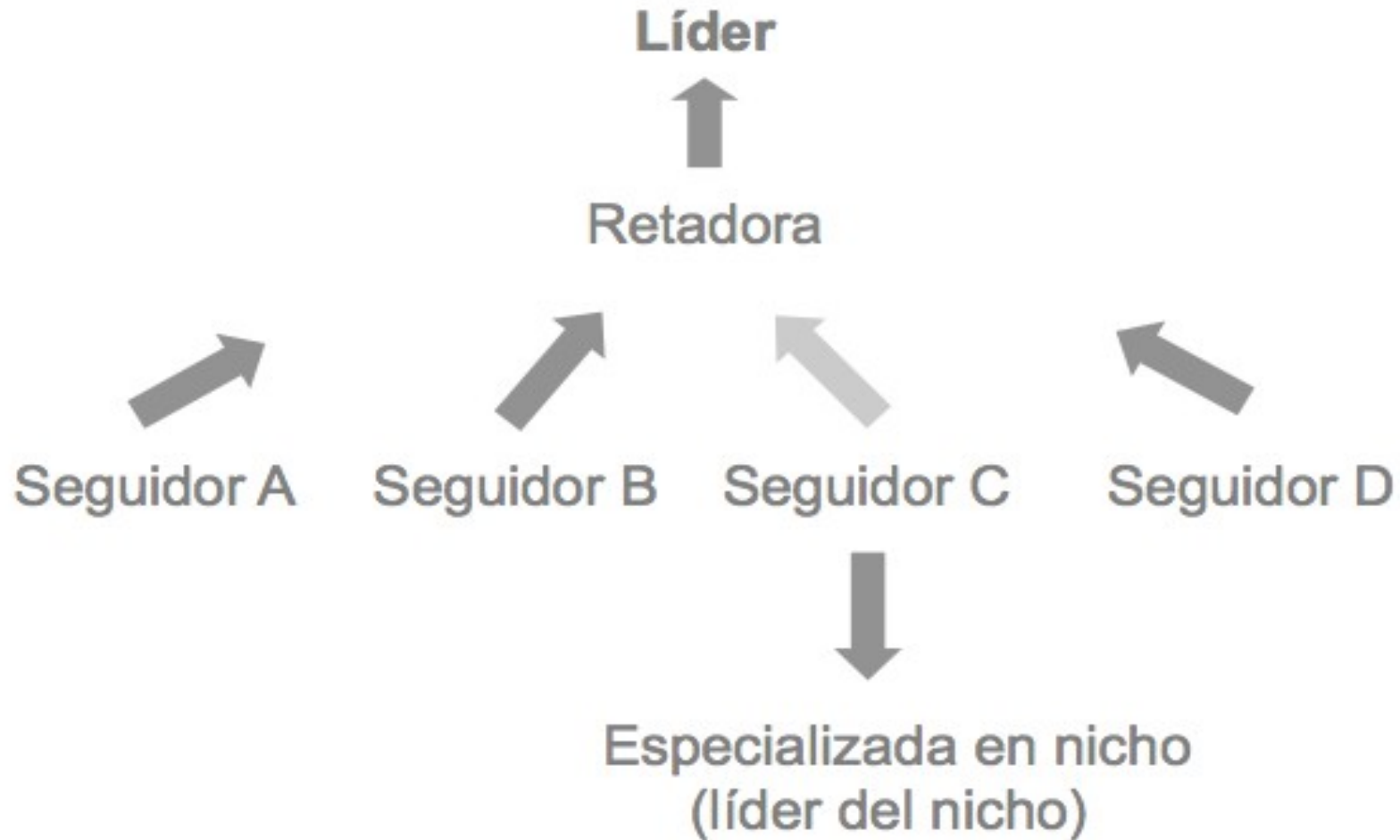
## Sectors globals

- ◆ Competència mundial
  - ◆ **L'empresa ha de posseir posicions competitives sostenibles en els principals països del món (Tríada + BRICS).**
- ◆ Economies d'escala / experiència global
- ◆ Mobilitat de la producció
- ◆ Efecte globalitat / adaptació local (diferenciació per mercats)
- ◆ Existència d'avantatges comparatius (entre països):
  - ◆ **Avantatge comparatiu per sector d'activitat =**
  - ◆ **(exportacions-importacions)/PIB**

## 4.2. Estratègies de posicionament estratègic

- ◆ Posicionar un producte o servei (Kotler i Singh, 1981)
  - ◆ **Segmentació del mercat.**
  - ◆ **Avaluació de l'interès de cada segment de mercat.**
  - ◆ **Selecció d'un o més segments com a objectiu estratègic.**
  - ◆ **Identificar possibilitats de posicionament en cada segment.**
  - ◆ **Selecció i desenvolupament del concepte de posicionament.**
- ◆ A tenir en compte:
  - ◆ **La posició de l'empresa pot canviar segons el segment: una empresa pot ser líder a Europa però no al món.**
  - ◆ **La posició de l'empresa pot variar en el temps: es pot ser líder durant un trimestre però no durant tot l'any.**

## 4.2. Estratègies de posicionament estratègic



## 4.2. Estratègies de posicionament estratègic





## Estratègia del líder

- ◆ El líder és l'empresa que ocupà la posició dominant al mercat i té influència sobre la resta de competidors.
- ◆ Estratègies a seguir pel líder:
  - ◆ **Expandir la demanda global: nous clients, millora del producte i major ús del producte per part del client.**
  - ◆ **Protegir la quota de mercat actual: estratègia defensiva.**
  - ◆ **Incrementar la quota de mercat actual: estratègia ofensiva.**

## Estratègia del reptador

- ◆ El reptador és l'empresa que ocupa la segona posició en el mercat darrere del líder.
- ◆ Estratègies del reptador:
  - ◆ **Estratègies ofensives o d'atac per a ocupar la posició de líder:**
    - ◆ **Frontal:** atacar els punts forts del líder.
    - ◆ **Lateral:** atacar els punts febles del líder.
    - ◆ **Per rodeig o envoltant:** atac relamp en tots els fronts.
    - ◆ **De guerrilla o bypass:** atacs petits i intermitents.
  - ◆ **Estratègies defensives:** protegir-se dels seguidors per a mantenir la seua posició.

## Estratègia del seguidor

- ◆ El seguidor és l'empresa que segueix el líder.
- ◆ Estratègies del seguidor:
  - ◆ **Falsificador:** duplica el producte del líder (mercat negre).
  - ◆ **Clonador:** reproduueix el producte del líder.
  - ◆ **Imitador:** copia alguns aspectes del producte del líder però busca diferenciar-se en preu o màrqueting.
  - ◆ **Adaptador:** imita i busca millorar el producte del líder. Poden convertir-se en reptadors.

## Estratègia de l'especialista

- ◆ L' especialista és l'empresa que competeix en un segment concret del mercat per a convertir-se en líder.
- ◆ Estratègies de l' especialista:
  - ◆ **Crear segments de mercat:** per a ús particular.
  - ◆ **Expandir el mercat:** mitjançant la innovació.
  - ◆ **Protegir el segment de mercat:** amb barreres d'entrada.

## 4.3. Dinàmica competitiva i moviments estratègics

o **Intel·ligència sobre els competidors:** vigilar i comparar constantment els competidors.

- ✓ On competir: estratègia (localització).
- ✓ Com competir: tàctica (focalització).
- ✓ Quan competir: temps (factor sorpresa).

o **Moviments competitius:**

- o Moviments ofensius o d'atac.
- o Moviments defensius.
- o Moviments cooperatius (4.4).

## Estratègia ofensiva o d'atac

Estratègia d'atac

=

introducció

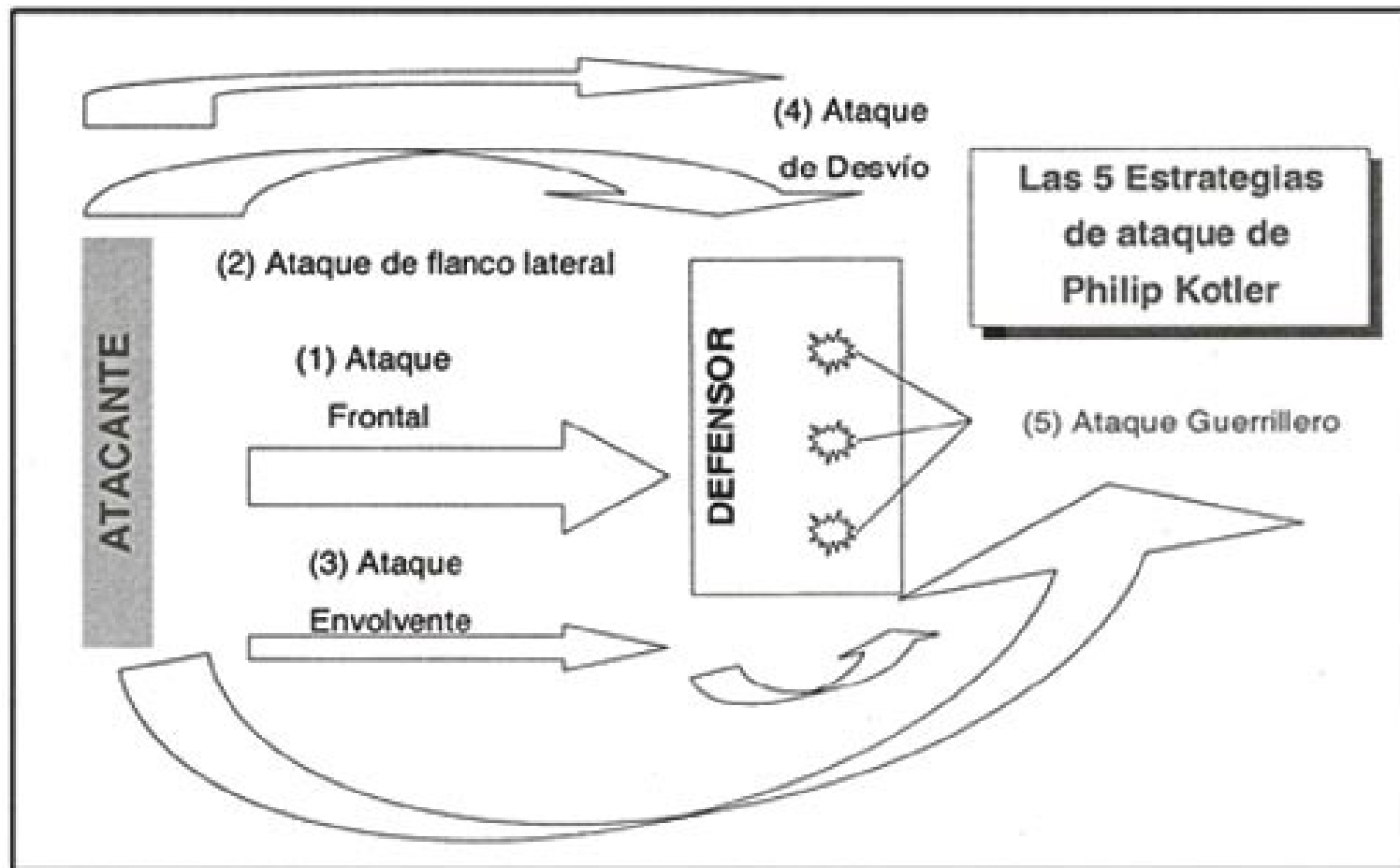
(nou sector, nou segment)

+

no provocat

(iniciativa de l'empresa per a mantenir o millorar la seua posició)

## Moviments competitius ofensius



# Moviments competitius ofensius

## 1. Atac frontal

1. S'ingressa en un segment de mercat d'un competidor (líder).
2. El segment de mercat és clau per al competidor (elevat % de vendes).
3. El competidor és fort i actuarà prenent represàlies.



# Moviments competitius ofensius

## 2. Flanqueig

1. S'ingressa en un segment de mercat d'un competidor (líder).
2. El segment de mercat no és clau per al competidor (baix % de vendes).
3. Competir amb el líder on aquest no és fort: buscar febleses.

## Moviments competitius ofensius

### 3. Envoltant o de rodeig

1. S'ingressa en més d'un segment de mercat.
2. Rodeig indiferenciat: mitjançant un mateix producte/servei aprofitant sinergies.
3. Rodeig diferenciat: mitjançant models de productes diferents i, per tant, no es poden aprofitar sinergies.

# Moviments competitius ofensius

## 4. Desviament o bypass

1. S'ingressa en un segment de mercat on no hi ha la competència però el producte/servei que s'ofereix és similar al d'altres segments i, per tant, suposa una amenaça.
2. Tipus: de productes, de clients, de necessitats i de localització (geogràfica, canals de distribució o temps d'entrega).

# Moviments competitiu ofensiu

## 5. Guerrilla

1. S'ingressa en un segment de mercat on no és present la competència líder; la capacitat de substitució entre el segment on hi ha la competència i el segment on no és és baixa: l'empresa és més feble que la competència.
2. Tipus: de productes, de clients, de necessitats i de localització (geogràfica, canals de distribució o temps d'entrega).

## Estratègia defensiva

Enfortir la posició actual de l'empresa

+

Mantenir l'avantatge competitiu aconseguit

+

Disminuir el risc de ser atacat per altres empreses

+

Atenuar qualsevol atac que es produïska

## Moviments competitius defensius

### 1. Mantenir fora la competència

1. Emissió de senyals (dissuadir el competidor que entre en el mercat):

- Ampliar la capacitat de producció.
- Relacions amb bancs i proveïdors.

2. Creació de barreres d'entrada (fixes i mòbils):

- Fixes: fidelitat client, durabilitat producte, vincles sòlids proveïdors, costos baixos, publicitat intensiva, control canals distribució...
- Mòbils: noves generacions de productes al mercat.

3. Servei total: ampliar oferta de serveis per a evitar perdre el client.

## Moviments competitius defensius

### 2. Entrar en segments diferents a l'actual

4. **Atac preventiu:** avançar-se a les maniobres del competidor introduint-se en nous mercats (productes, clients, necessitats).
5. **Bloqueig:** quan un competidor entra en un segment, reaccionem entrant també en aqueix segment com a mesura de protecció.
  - Menejar-se amb rapidesa per a evitar que tinga una posició forta.
  - Crear una nova marca per a aqueix segment.
  - Maximitzar les sinergies entre segments.
6. **Contraatac:** entrem en segment diferent al que ha entrat el competidor.
  - Contraatac sobre el segment original del competidor.
  - Contraatac sobre nous segments.
  - Contraatac en dos sectors d'activitat diferents.

## Moviments competitius defensius

7. Fermesa en la posició: combatre el competidor en el nostre segment.
  - Grandària: reducció de costos, economies d'escala.
  - Qualitat dels recursos: diferenciació.
  - Experiència: reducció de costos.
  - Sinergies.
8. Retirada: retirada parcial però no total.
  - Retirada d'una part del segment: nínxol.
  - Retirada d'un segment però no del sector.
  - Retirada del sector però no del mercat.



## Quan s'ha de triar un moviment o un altre (1)

### 1. La defensa és millor que l'atac:

- Ser els primers en el mercat o el segment.
- Major coneixement del sector i experiència.
- Participació de mercat, avantatges de grandària.
- Aversió del client al risc.

### 2. Abans d'iniciar l'atac:

- Es poden complir els requisits per a la implantació.
- No hi ha d'haver amenaça d'entrada d'un nou competidor.
- Utilització adequada dels recursos necessaris per a l'atac.
- El nou segment ha de ser més atractiu que els actuals.

## Quan s'ha de triar un moviment o un altre (2)

3. Hi ha una seqüència natural per a la defensa:

- 1r Mantenir fora la competència: tres primeres estratègies.
- 2n Entrar en nous segments: preventiu, bloqueig i contraatac.
- 3r Combatre el competidor en el nostre segment.
- 4t Retirada: primer parcial i si no hi ha èxit total.

4. Hi ha una seqüència natural per a l'atac:

- Atacar més els punts febles del competidor que els punts forts.
- Intentar evitar que el competidor no reaccione.
- Utilització de la mínima quantitat de recursos.
- Seqüència: guerrilla, bypass, flanqueig i atac frontal.

## Quan s'ha de triar un moviment o un altre (3)

5. Actuar en solitari o mitjançant aliances amb altres forces:

- Guanyar temps.
- Multiplicar punts forts.
- Valorar els possibles efectes d'una aliança i amb qui.

6. La internacionalització és la forma d'atac més difícil:

- La novetat de la zona geogràfica i dels consumidors.
- La menor grandària en el moment de la introducció.

7. L'èxit depèn de:

- Quan realitzar cada tipus d'estratègia.
- Com implantar-la.

## 4.4. Estratègies competitives i estratègies cooperatives

- o Anàlisi de la rivalitat entre competidors:
  - Conflictes d'interessos.
  - Posicions de superioritat en el mercat: superioritat competitiva.
  - Guerres de preus, expulsar del mercat.
- o Estratègies cooperatives:
  - Resolució de conflictes d'interès.
  - Cooperar en aspectes parcials o concrets.
  - Objectius comuns, compartir recursos, benefici i respecte mutus.
- o Cooperació versus competició (les cooperatives resisteixen millor les crisis).

<https://vimeo.com/61021405>

## Teoria de jocs i Dilema del presoner

### o Teoria de jocs:

- Interrelacions entre moviments competitius d'un conjunt de competidors.
- L'estratègia ha d'anticipar la reacció dels competidors.

### o Tres suposats inicials:

- El competidor es comportarà racionalment i sempre intentarà guanyar.
- El competidor té una relació d'interdependència amb els altres competidors.
- El competidor és conscient de la interdependència i moviments que poden fer.

### o Dilema del presoner (els competidors prenen decisions simultàniament):

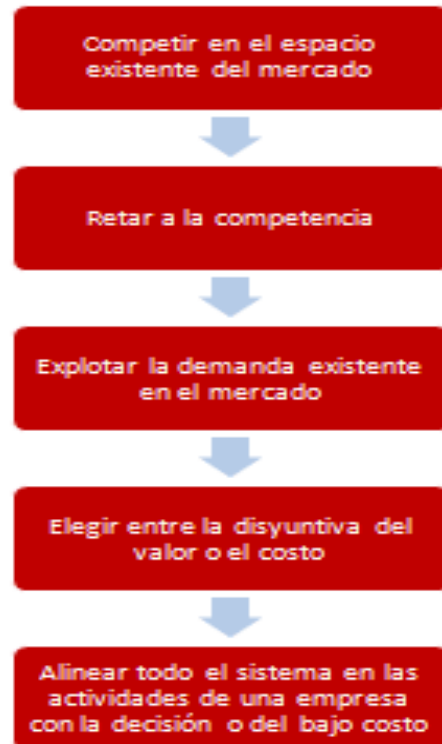
- Cada competidor intenta aconseguir la millor posició estratègica per a ell.
- Estratègia dominant: la que supera totes les altres independent del que facen.
- Estratègia dominada: la que en aplicar-la un competidor, obtindrà millors resultats.

# Estratègia de l'oceà blau

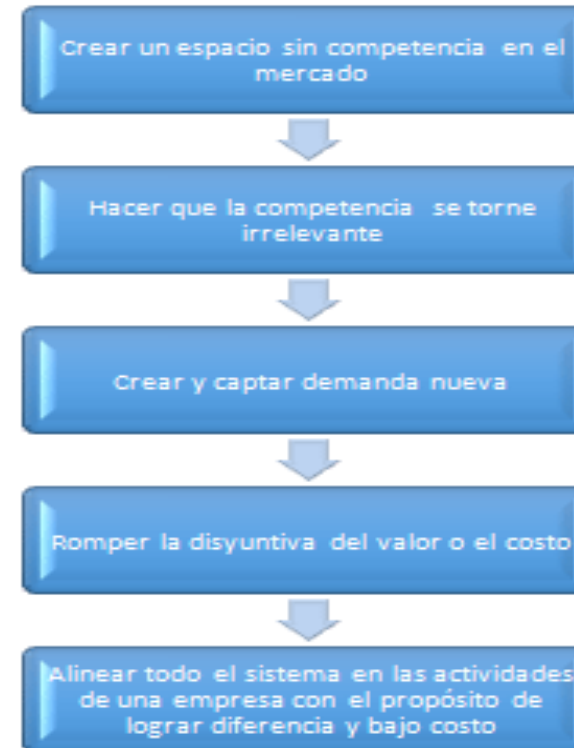
<https://es.blueoceanstrategy.com/bos-moves/>

o Deixar competència destructiva que es produeix en un mercat (oceà roig) i innovar per a ampliar i crear nous mercats evitant la rivalitat: emfatitzar el valor (innovacions constants)

## Océano Rojo



## Océano Azul



## ESTRATÈGIES COMPETITIVES EQUIVOCADES

- o Competència via preus amb països del sud-est asiàtic:
  - Sectors industrials tradicionals: tèxtil, joguet, calcer...
  - Excepció: Taulell de Castelló.
  - Política industrial valenciana.
- o Cas Tèxtils Mora (Ontinyent):
  - Reestructuració en Societat Laboral.
  - Empresa recuperada pels treballadors.

<http://www.textilsmora.com/nuestra-empresa>

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 5: Direccions de desenvolupament: especialització, diversificació i integració vertical**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**



## Índex:

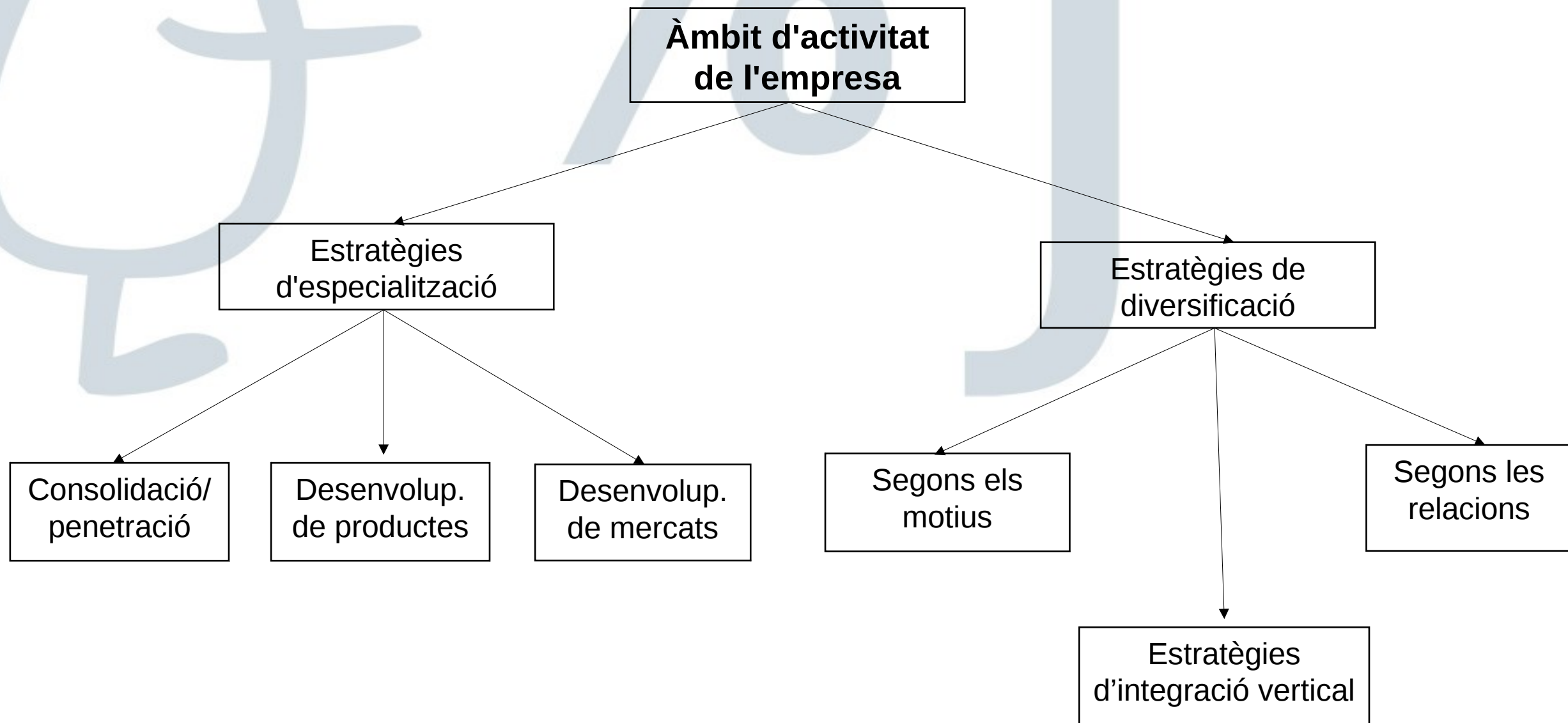
- 5.1. La definició de l'àmbit d'activitat de l'empresa
- 5.2. Estratègies de desenvolupament i creixement de l'empresa
- 5.3. Estratègies de diversificació
- 5.4. Estratègies d'integració vertical

## Objectius:

- Diferenciar entre especialització i diversificació
- Conèixer diferents modalitats de diversificació

## Lectures:

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*. Deusto, Bilbao, capítols 4 i 6.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 4-5.
- Porter, M.E., "De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial", en Porter, M.E. (2008), pp. 125-159.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 178-186 i capítol 8.



## **Casos pràctics:**

- 1. Sector de la distribució comercial**
- 2. Consum / Mercadona / Carrefour**

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 5: Direccions de desenvolupament: especialització, diversificació i integració vertical**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## Índex:

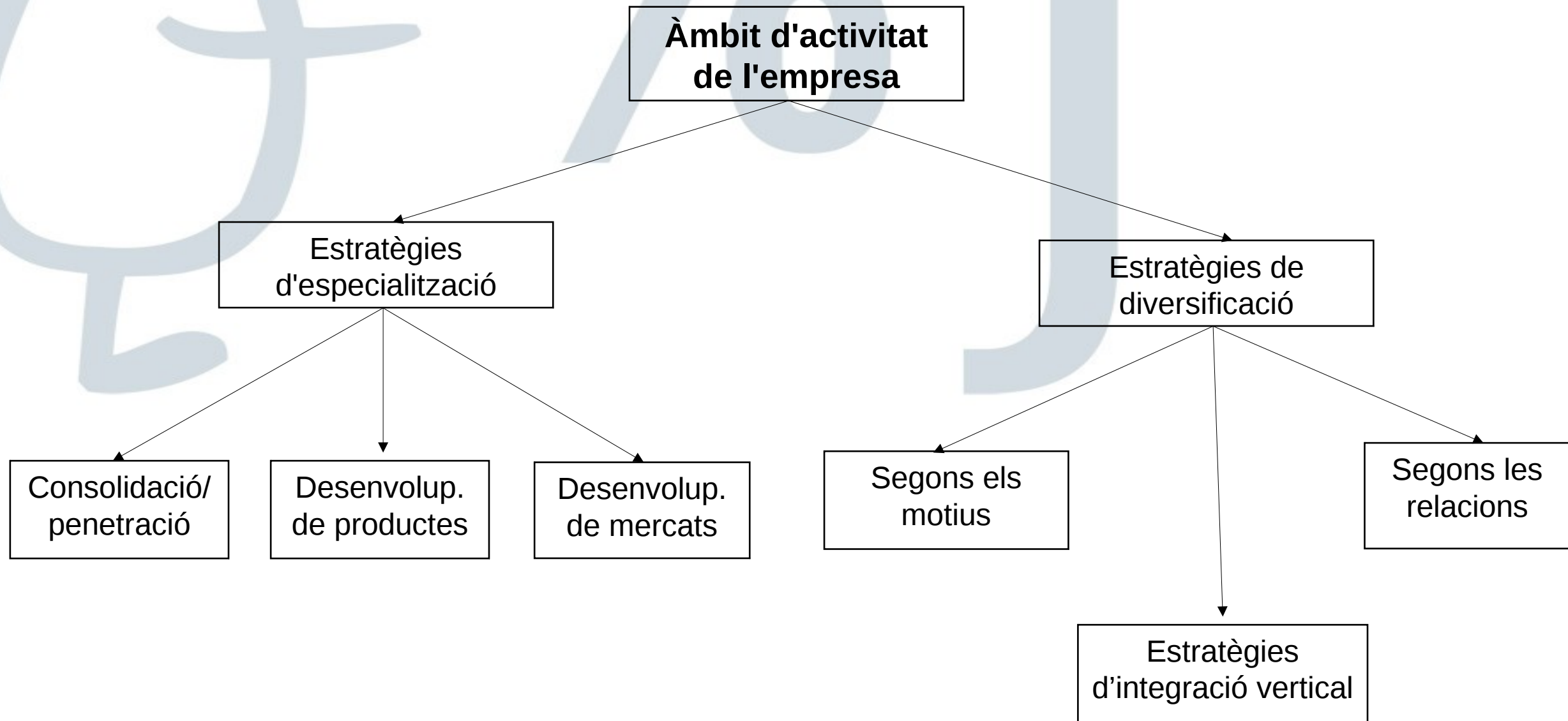
- 5.1. La definició de l'àmbit d'activitat de l'empresa
- 5.2. Estratègies de desenvolupament i creixement de l'empresa
- 5.3. Estratègies de diversificació
- 5.4. Estratègies d'integració vertical

## Objectius:

- Diferenciar entre especialització i diversificació
- Conèixer diferents modalitats de diversificació

## Lectures:

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*. Deusto, Bilbao, capítols 4 i 6.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 4-5.
- Porter, M.E., "De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial", en Porter, M.E. (2008), pp. 125-159.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 178-186 i capítol 8.



## 5.1. La definició de l'àmbit d'activitat de l'empresa

**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:**

- ◆ **On competir**
  - ◆ **Negoci = Producte + Mercat**
  - ◆ **Negoci = Tecnologia + Necessitats ateses + Mercat**
  
- ◆ **Perspectiva dinàmica (Matriu de Creixement de Ansoff, 1976):**
  - ◆ **Especialització**
  - ◆ **Expansió**
  - ◆ **Diversificació**

## Especialització versus diversificació: raons

◆ Conjunt d'opcions estratègiques que donen resposta a la pregunta: on competirà l'empresa?

- Es defineixen en el nivell corporatiu de l'estratègia.

- Determinen grau d'ajust entre l'àmbit d'activitat i capacitats distintives de l'empresa.

◆ Empresa especialitzada enfront d'empresa diversificada.

◆ Opcions estratègiques.

◆ Especialització: manteniment de l'àmbit d'activitat.

◆ Diversificació: agregació de negocis a l'àmbit d'activitat que comporta l'alteració dels factors clau d'èxit (FCE) i implica l'alteració de les capacitats de l'empresa.

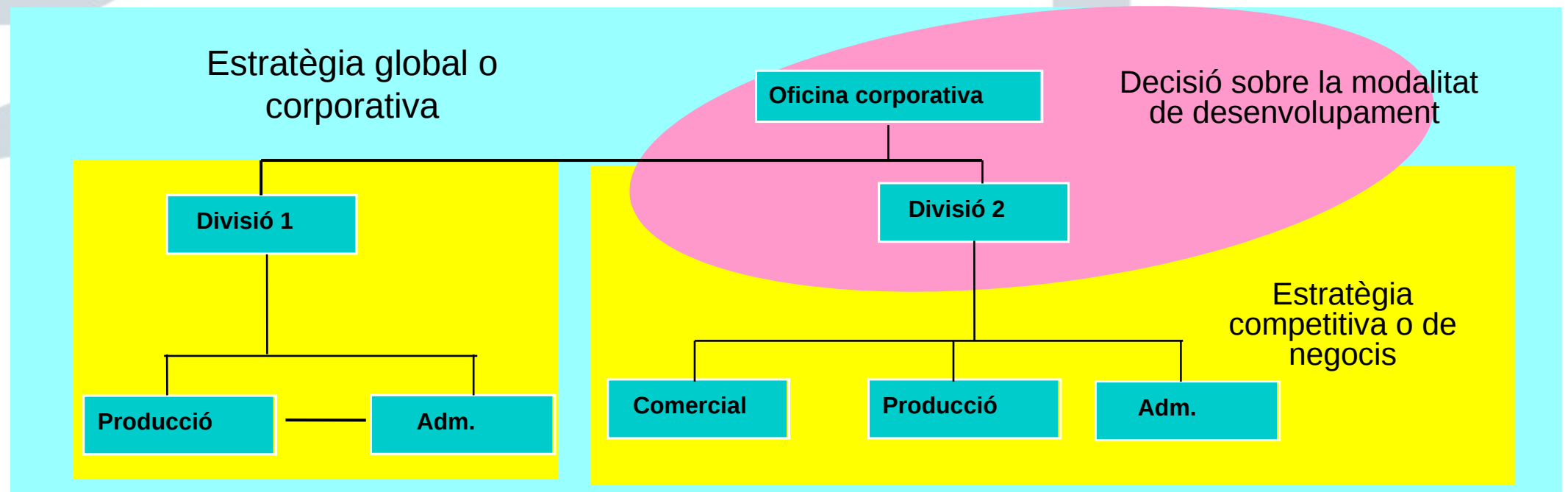


## 5.2. Desenvolupament i creixement de l'empresa:

- ◆ Distinció:
  - ◆ Creixement: augment de la dimensió de l'empresa.
  - ◆ Desenvolupament: evolució progressiva de l'empresa.
- ◆ Relació entre creixement i dimensió:
  - ◆ Factor d'identitat empresarial: classificació de l'empresa segons la dimensió: micro, Pime, gran.
  - ◆ Factor de competitivitat: economies d'escala, reducció de costos (justificació de les fusions en determinats sectors).
  - ◆ Factor de contingència: relació dimensió-estructura organitzativa de l'empresa.

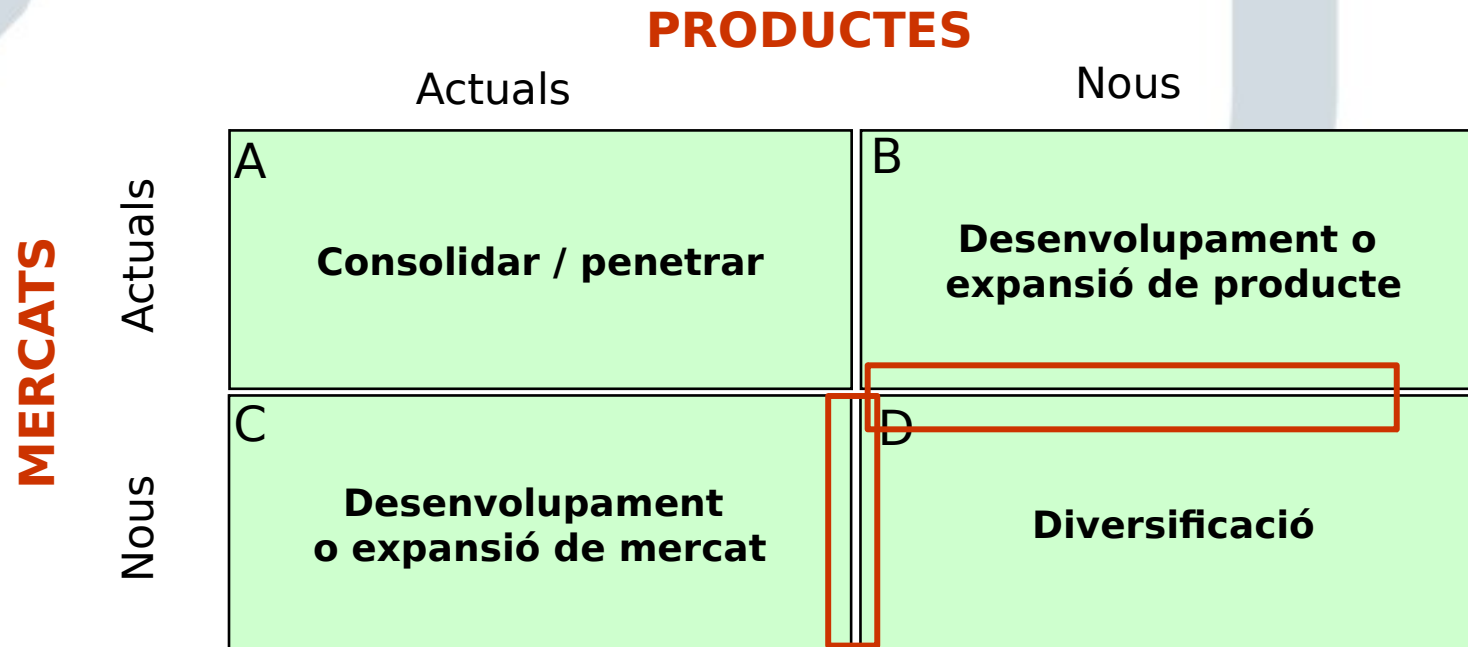
## Modalitats de desenvolupament / creixement

- ◆ La decisió sobre la modalitat de desenvolupament es pot plantejar, tant en el nivell corporatiu com en el nivell competitiu de l'estratègia, per al desenvolupament o la consecució d'objectius de nivell corporatiu i de nivell competitiu



## Especialització versus diversificació

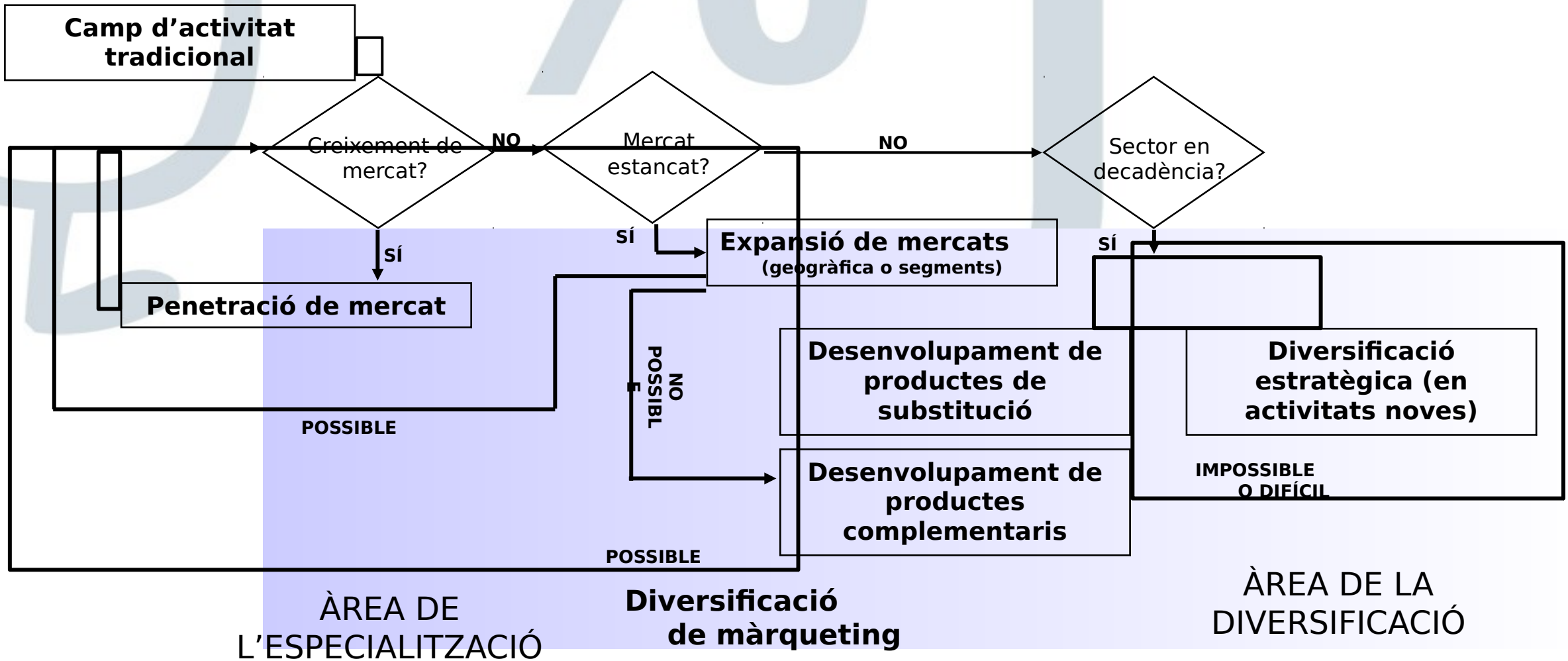
- ◆ A. Consolidació / penetració en el mercat.
- ◆ B. Desenvolupament o expansió de productes.
- ◆ C. Desenvolupament o expansió de mercats.



Font: adaptat d'Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

- ◆ Diversificació de màrqueting: frontera de l'especialització.

# Especialització versus diversificació: raons



## Estratègies d'especialització (distribució comercial - consum)

### A. CONSOLIDAR / PENETRAR

- Opcions que tracten de protegir o desenvolupar la posició actual sense modificar l'àmbit d'activitat.
- Mantenir el binomi producte-mercat actual:

#### A1. CONSOLIDACIÓ DEL MERCAT:

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

#### A2. PENETRACIÓ EN EL MERCAT:

- Millorar posició en els mercats actuals amb els productes actuals (augmentar quota mercat)
- La facilitat per a penetrar en el mercat depèn:
  - De la naturalesa del mercat...
    - Cicle de vida del sector (introducció, creixement, maduresa, declivi).
    - Existència de vetes de mercat no atractives per als líders.
  - Dels recursos i les capacitats clau de l'empresa: innovació, qualitat...

## Estratègies d'especialització (distribució comercial – consum)

### B. DESENVOLUPAMENT O EXPANSIÓ DE PRODUCTES

- Capacitats requerides:
  - Anàlisi i comprensió de les necessitats dels clients i dels seus possibles canvis.
  - Creativitat per a satisfer les necessitats:
    - Capacitat de R+D per a satisfer les necessitats.
    - Capacitat per a l'adquisició i adaptació dels productes d'uns altres (enginyeria inversa).
      - A llarg termini caldrà desenvolupar o adquirir noves capacitats.
  - Cal decidir la modalitat d'accés a la innovació o a les noves capacitats:
    - Desenvolupament intern / llicències / aprenentatge / adquisició d'innovacions.

## Estratègies d'especialització (distribució comercial – consum)

### C. DESENVOLUPAMENT O EXPANSIÓ DE MERCATS

- Les aspiracions de l'empresa superen les oportunitats que ofereixen els mercats en què està present.
  - Maneres de desenvolupar els mercats:
    - Entrada en segments en què no estava present:
      - Pot requerir noves capacitats.
    - Entrada en nous territoris, tant nacionals com internacionals:
      - Capacitat d'anàlisi de mercats.
      - Idiomes.
      - Aspectes culturals.
      - Pot requerir noves capacitats.

## 5.3. Estratègies de diversificació

- ◆ Motius de la diversificació.
  - ◆ Maduresa i/o decadència de les activitats actuals de l'empresa (lògica de cartera).
  - ◆ Oportunitats d'inversió d'excedents financers i/o d'altres capacitats infrautilitzades.
  - ◆ Disminució del risc global (depèn del tipus de diversificació).
  - ◆ Reforç de la posició competitiva de l'empresa.



## 5.3. Estratègies de diversificació

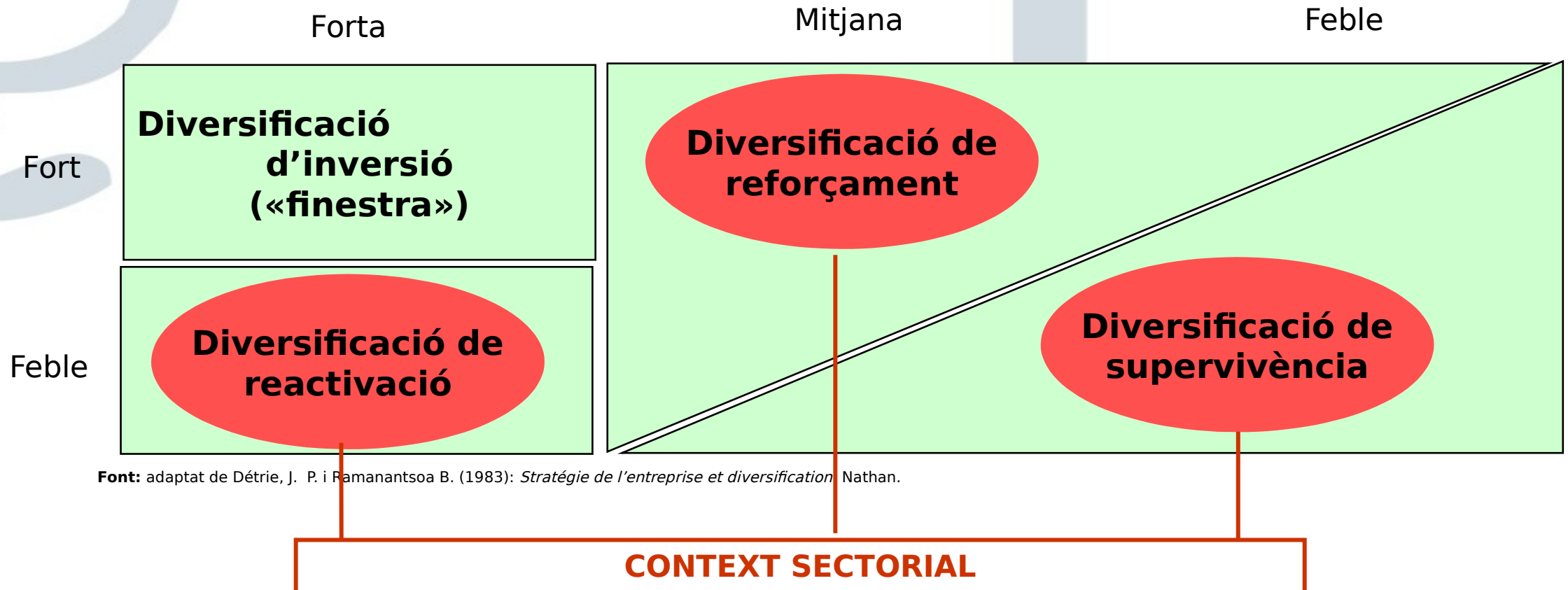
- ◆ Inconvenients de la diversificació:
  - ◆ Increment de la complexitat organitzativa i probable canvi a estructura de divisió.
  - ◆ Possibles dificultats derivades de la integració i coordinació dels negocis.
  - ◆ Possibles dificultats de l'aprenentatge organitzatiu (noves capacitats).

## 5.3. Estratègies de diversificació

- ◆ Tipus de diversificació: en funció dels motius de la diversificació:

**Posició competitiva en l'activitat de partida**

**Atractiu de l'activitat de partida**



Font: adaptat de Détrie, J. P. i Pamanantsoa B. (1983): *Stratégie de l'entreprise et diversification* Nathan.

## 5.3. Estratègies de diversificació

- ◆ Tipus de diversificació.
  - ◆ En funció de les relacions i les sinergies entre negocis:

Tipus de sinergies	s/ tipus de sinergia	s/ relació amb la mateixa filera de producció	s/ el sentit de la relació
<b>Comercials</b>	<b>Diversificació relacionada</b>	<b>(I.V.) Diversificació relacionada vertical</b>	<b>I.V. cap enrere</b>
<b>Tecnoproductives</b>			<b>I.V. cap endavant</b>
<b>Financeres</b>	<b>Diversificació no relacionada</b>	<b>Diversificació relacionada horitzontal</b>	
<b>"Management"</b>			

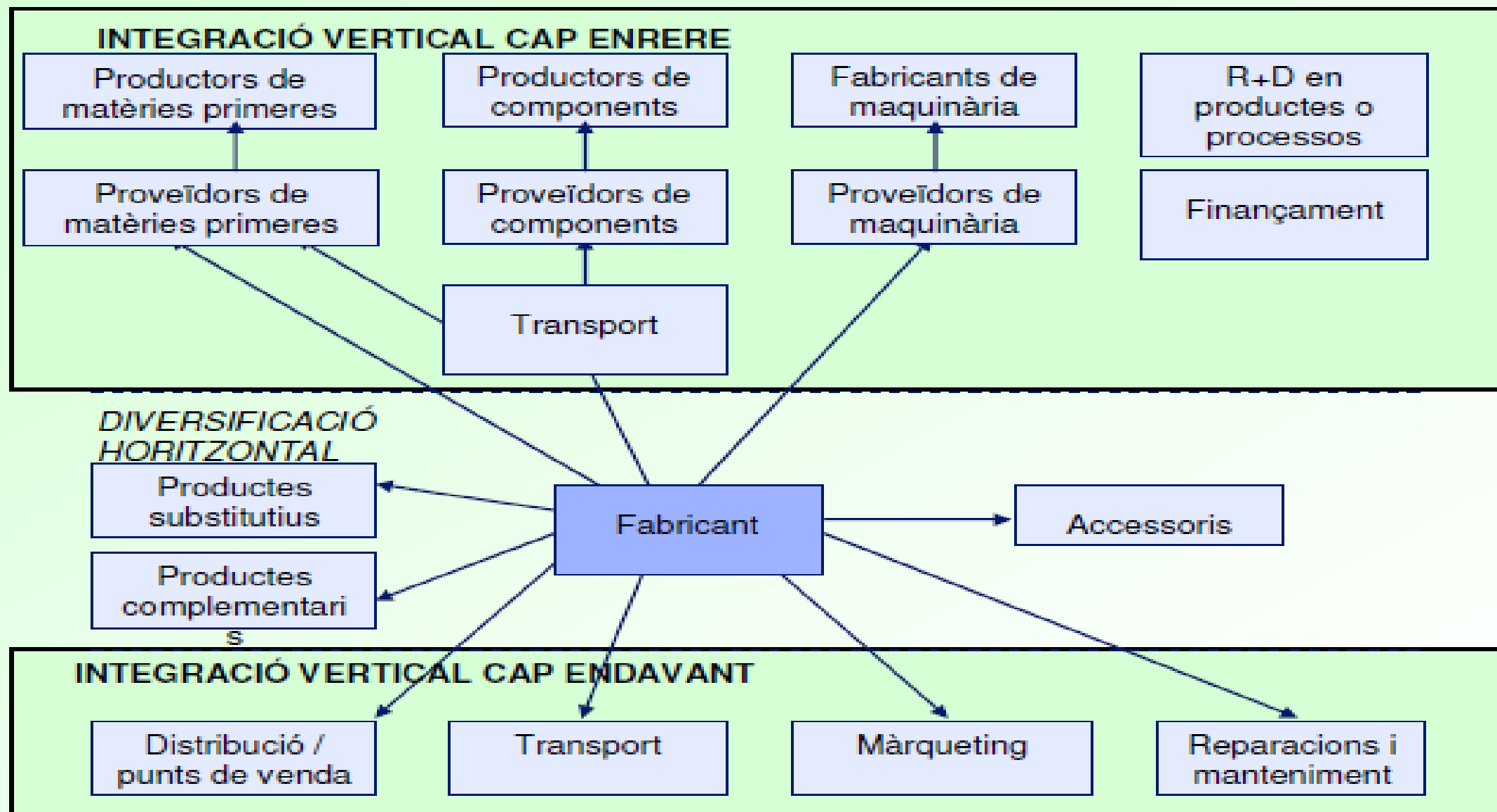
# Distribució comercial: Carrefour



## 5.4. Estratègies d'integració vertical

<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/integracion-vertical-lo-que-es-bueno-para-apple-es-bueno-para-los-demas/>

- ◆ Concepte:
  - ◆ Decisió d'externalitzar-internalitzar.
  - ◆ Extensió de la cadena de valor de l'empresa.
  - ◆ Reduir els costos de transacció de l'empresa.
- ◆ Variables:
  - ◆ Amplitud: nombre d'activitats diferents de l'empresa.
  - ◆ Nombre d'estadis de la cadena de valor coberts.
  - ◆ Modalitat: grau d'integració de cadascuna de les activitats.
  - ◆ Forma d'integració: horitzontal-vertical i total-parcial.
- ◆ Inconvenients:
  - ◆ Requereix quantitats elevades de capital.
  - ◆ Redueix la flexibilitat de l'empresa a llarg termini.
  - ◆ Afavoreix situacions de monopoli o oligopoli.
  - ◆ Augmenta els costos fixos de producció de l'empresa.



# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 6: Direccions de desenvolupament: renovació i reestructuració**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## Índex:

- 6.1. Concepte i tipologies de renovació i reestructuració
- 6.2. Estratègies de renovació
- 6.3. Estratègies de reestructuració

## Objectius:

- Conèixer les raons i implicacions d'aquestes estratègies
- Conèixer les diferents tipologies d'estratègies

## Lectures:

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), capítols 6- 7.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 4-5.



**Direccions de desenvolupament**

Estratègies de renovació

Estratègies de reestructuració

Estratègies de creixement

Estratègies de supervivència

Desintegració vertical

Externalització d'activitats

Creixement estable

Creixement real

Estratègia de sanejament

Estratègies d'eixida

## Casos pràctics:

### 1. Cas URALITA

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 6: Direccions de desenvolupament: renovació i reestructuració**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## **Índex:**

- 6.1. Concepte i tipologies de renovació i reestructuració**
- 6.2. Estratègies de renovació**
- 6.3. Estratègies de reestructuració**

## **Objectius:**

- Conèixer les raons i implicacions d'aquestes estratègies**
- Conèixer les diferents tipologies d'estratègies**

## **Lectures:**

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), capítols 6- 7.
- López, C., Martín, A. (2012), capítols 4-5.

**Direccions de desenvolupament**

Estratègies de renovació

Estratègies de reestructuració

Estratègies de creixement

Estratègies de supervivència

Desintegració vertical

Externalització d'activitats

Creixement estable

Creixement real

Estratègia de sanejament

Estratègies d'eixida

## 6.1. Concepte i tipologies d'estratègies de renovació i reestructuració

### ◆ Justificació:

- | Adaptació als canvis de l'entorn: ajustos externs estratègia-entorn.
- Adaptació als recursos i les capacitats de l'empresa: ajustos interns.
- Reestructuracions organitzatives internes de l'empresa: ajustos estratègia-estructura.

### ◆ Estratègies de renovació:

- Reprendre/recuperar el creixement.
- Model de cicle de vida de l'empresa: estabilitat i supervivència.

### ◆ Estratègies de reestructuració:

- Reajustar l'empresa a les noves situacions.
- Estratègies contràries a la diversificació: downsizing i outsourcing.

## 6.2. Estratègies de renovació

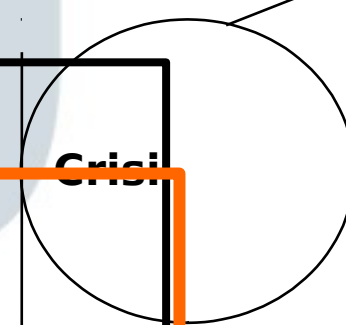
### Model del cicle de vida de l'empresa

Volum de negoci  
 (avantatges  
 i/o beneficis)

	<b>Inestabilitat</b>	<b>Crisi</b>
<b>Creixement</b>		
Estratègies de creixement	Estratègies de supervivència	

Temps

Fase a evitar

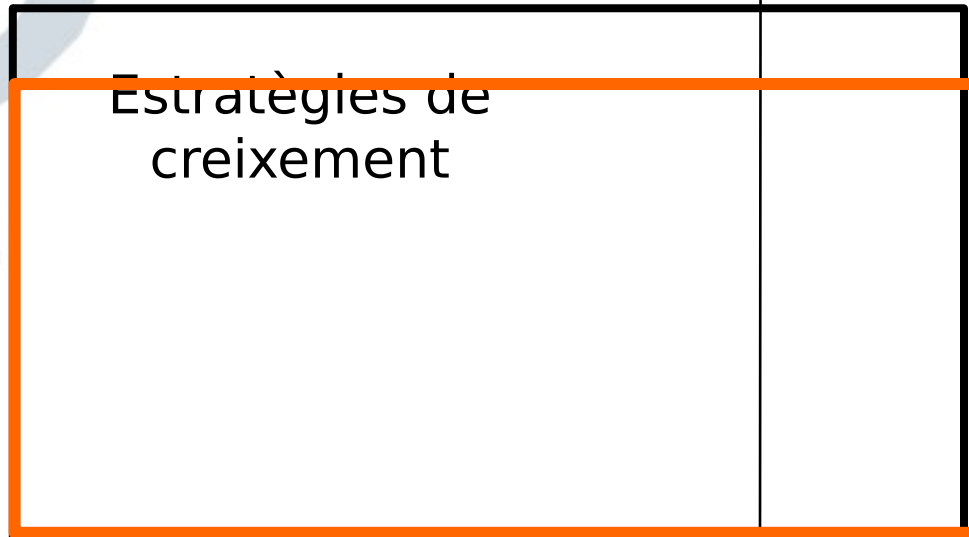


## 6.2. Estratègies de renovació

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

Tipus de creixement:

Volum de negoci  
 (vendes i/o beneficis)



Temps

- **Creixement estable:**
  - Caràcter defensiu i conservador/continuista.
  - Creixement igual al del mercat.
  - Mantenir estratègies d'èxit.
  - Aversió al risc.
  - Resistència al canvi.
- **Creixement real:**
  - Caràcter ofensiu.
  - Creixement superior al del mercat.
  - Buscar resultats superiors.
  - Necessitat en sectors inestables.
  - Motivació directius (prestigi...).



## 6.2. Estratègies de renovació

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

### Consideració:

- Del grau de la crisi i les seues causes
- Del potencial de l'empresa

Volum de negoci  
 (avantatges  
 i/o beneficis)

	Inestabilitat	Crisi
	Estratègies de creixement	Estratègies de supervivència

Temps

## Estratègies de creixement i estratègies de supervivència

### ◆ Síntomes de les etapes d'inestabilitat i crisi:

- Economicofinancers: creixement, rendibilitat, solvència, augment morositat...
- Comercials: quota de mercat, pèrdua de clients, pèrdua del prestigi i reputació...
- Laborals: clima, absentisme, fuga de talents, augment de les rotacions.

### ◆ El problema de l'autoengany:

- Problemàtica percepcions, baixos cognitius (escalada del compromís).

### ◆ Mesures de sanejament:

- Contenció de costos.
- Reducció de plantilla.
- Canvi en equips directius.
- Vendes.
- Externalitzacions.
- Renegociació dels deutes.

## Estratègies de creixement i estratègies de supervivència

- ◆ **Estratègia de sanejament:** estimular empresa i reprendre creixement.
- ◆ **Estratègies d'eixida:** planificar i gestionar l'abandó.
  - ▮ **Estratègia de collita:** arreplegar els fruits generant caixa i reduint costos.
  - ▮ **Estratègia de desinversió:** externalitzar, vendre i liquidar parts de l'empresa.
  - ▮ **Estratègia de liquidació:** vendre o liquidar tota l'empresa.



## 6.3. Estratègies de reestructuració

### Opcions estratègiques contràries a la diversificació

- ◆ Desintegració vertical:
  - ◆ Procés invers a la integració vertical: decreixement (dowsouzing).
  - ◆ Recentratge: abandó de negocis que no són centrals (outsourcing-externalització).
- ◆ Externalització d'activitats:
  - ◆ Abandonar les activitats que no són de valor per a l'empresa.
  - ◆ Signatura d'acords de cooperació amb altres empreses (subcontractació).
  - ◆ "Zapatero a tus zapatos": tornada a l'especialització.

Exemple: Hewlett-Packard es divideix en dues empreses.

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 7: Estratègies d'internacionalització

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## **Índex:**

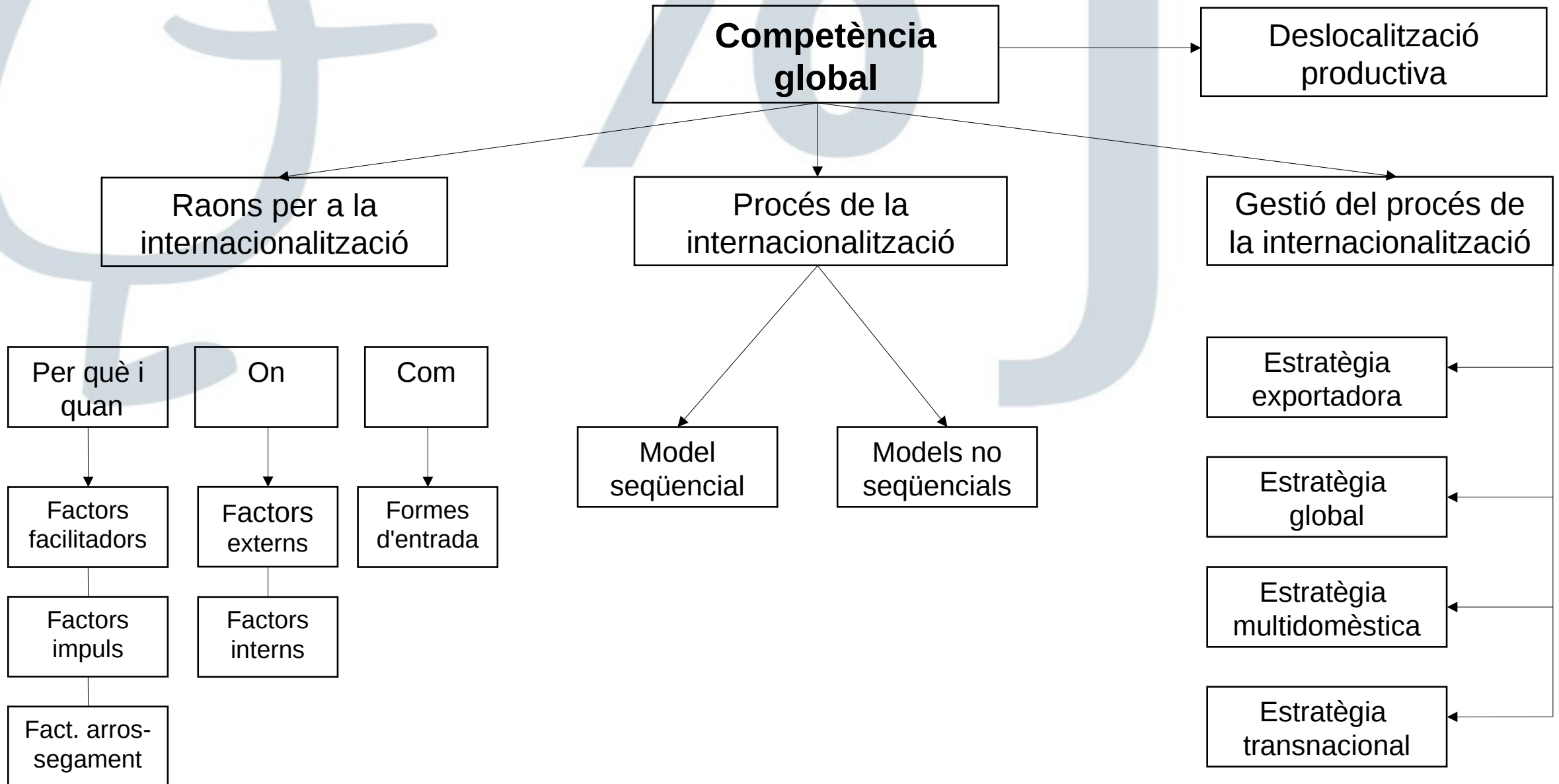
- 7.1. La competència global: factors i estratègies**
- 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses**
- 7.3. Procés d'internacionalització: estratègies d'entrada i de competència en mercats exteriors**
- 7.4. Gestió del procés d'internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives**

## **Objectius:**

- Conèixer les raons de la internacionalització**
- Conèixer les maneres de competir a través d'internacionalització**

## **Lectures:**

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*. Deusto, Bilbao, capítol 5.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), capítol 7.



## **Casos pràctics:**

**1. Cas Mango**

**2. Altres casos: Inditex, Desigual, Anecoop...**



# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 7: Estratègies d'internacionalització

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17

## **Índex:**

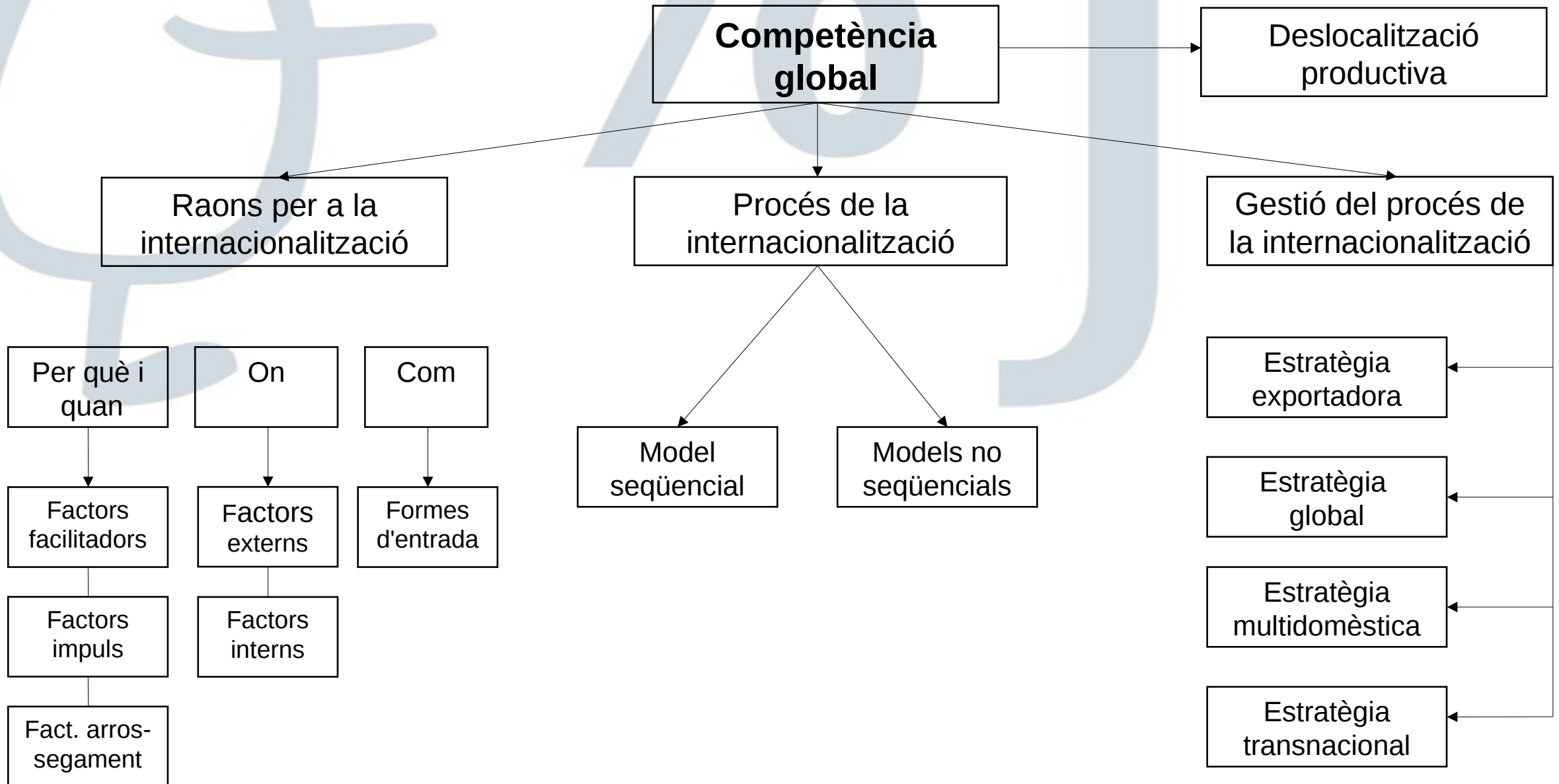
- 7.1. La competència global: factors i estratègies**
- 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses**
- 7.3. Procés d'internacionalització: estratègies d'entrada i de competència en mercats exteriors**
- 7.4. Gestió del procés d'internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives**

## **Objectius:**

- Conèixer les raons de la internacionalització**
- Conèixer les maneres de competir a través d'internacionalització**

## **Lectures:**

- Jarillo, J.C. (2002), *La lògica estratègica*. Deusto, Bilbao, capítol 5.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), capítol 7.



## 7.1. La competència global: factors i estratègies

- ◆ Completeu la resposta a la pregunta: on competir?
  - ◆ Mantenir l'àmbit geogràfic que hem atès fins ara.
  - ◆ Reduir l'àmbit geogràfic que hem atès fins ara (replegament geogràfic).
  - ◆ Ampliar l'àmbit geogràfic que hem atès fins ara.
    - ◆ Quan supera fronteres nacionals → *internacionalització*.
    - ◆ Distingir internacionalització vs. deslocalització productiva.
- ◆ La internacionalització de l'empresa suposa:
  - ◆ Traspassar les fronteres nacionals.
    - ◆ Empresa exportadora.
    - ◆ Empresa multinacional.
  - ◆ Competir en un nou context.

## 7.1. La competència global: factors i estratègies

Decisions clau en l'estratègia d'internacionalització:

- ◆ Per què? Quan?

Decisió de dur a terme l'expansió internacional.  
Consideració dels motius i dels factors facilitadors.

- ◆ On?

Selecció dels mercats que abordarem.  
Consideració del potencial dels mercats i de les condicions competitives en aquests mercats.

- ◆ Com?

Elecció de la forma d'entrar en els nous mercats.  
Consideració de les característiques del mercat i dels desitjos de control de l'empresa.

## 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses

### PER QUÈ? QUAN?

- ◆ Factors facilitadors i/o catalitzadors.
  - ◆ Globalització.
    - ◆ Factors tecnològics.
    - ◆ Factors polítics legals.
    - ◆ Factors sociològics.
    - ◆ Factors empresarials.
- ◆ Motius per a la internacionalització.
  - ◆ Factors d'impuls (push).
    - ◆ Saturació del mercat domèstic.
    - ◆ Existència d'una grandària mínima eficient.
    - ◆ Condicions econòmiques, socials i/o polítiques desfavorables al país d'origen.
  - ◆ Factors d'arrossegament (pull).
    - ◆ Oportunitats en altres mercats.
    - ◆ Prolongar el cicle de vida del producte.
    - ◆ Rendibilització de recursos i capacitats.
    - ◆ Existència d'avantatges comparatius.
    - ◆ Resposta a accions de competidors, clients o proveïdors.
    - ◆ Reducció del risc econòmic.

## 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses

ON?

- ◆ Consideració de factors externs.
  - ◆ Risc polític (risc país).
  - ◆ Risc econòmic:
    - ◆ Potencial de creixement i rendibilitat dels mercats.
    - ◆ Característiques de l'entorn general i competitiu dels mercats de destinació.
    - ◆ Distància psíquica.
    - ◆ Riscos de canvi.
- ◆ Consideració de factors interns.
  - ◆ Possibilitat de gaudir d'avantatges competitius.
  - ◆ Possibilitat d'aconseguir nous avantatges competitius (avantatges comparatius...).
  - ◆ Coneixement del mercat de destinació.

## 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses

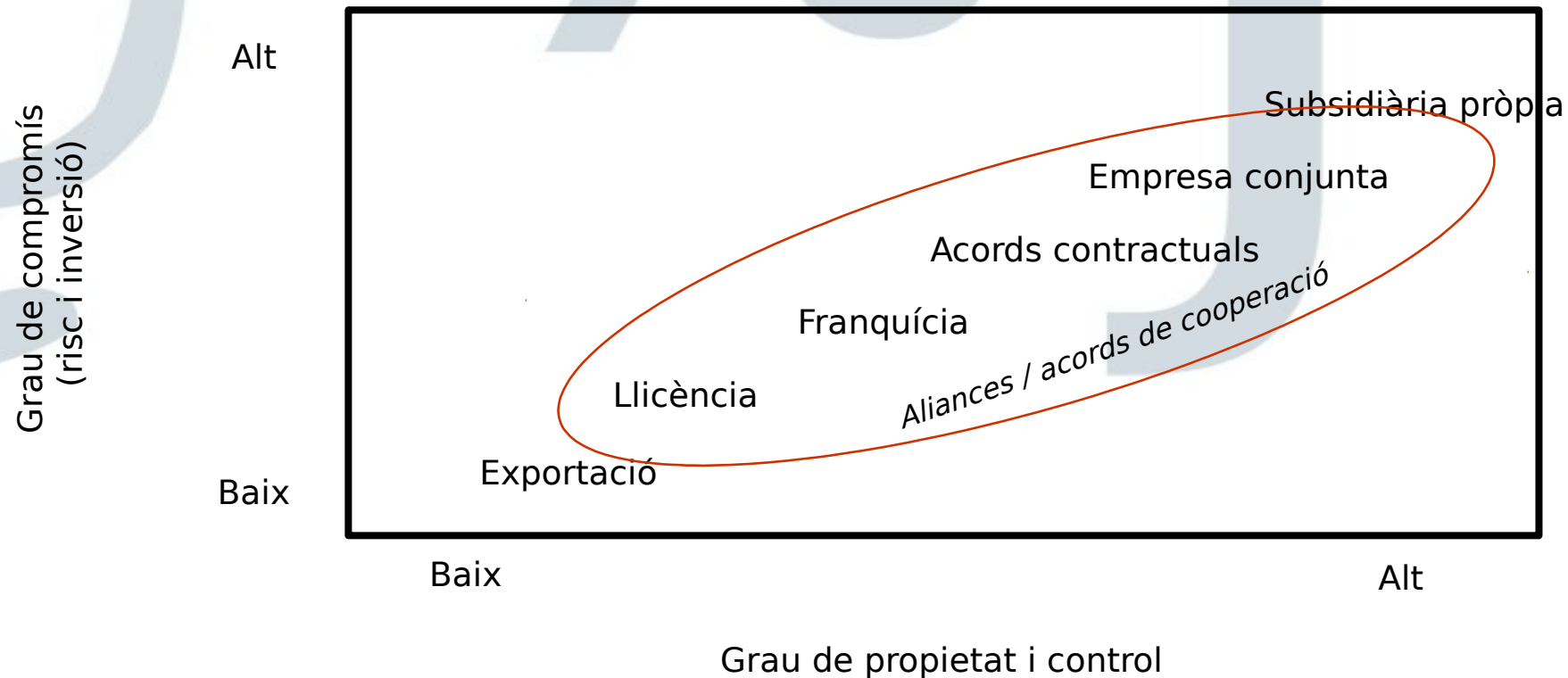
### COM? Elecció de la forma d'entrada

- ◆ Consideració de factors externs:
  - ◆ Barreres d'entrada.
  - ◆ Potencial de creixement.
  - ◆ Risc país.
  - ◆ Distància psíquica.
- ◆ Consideració de factors interns:
  - ◆ Tipus de capacitats transferides.
  - ◆ Tipus d'estratègia internacional (global, transnacional o multidomèstica).
  - ◆ Experiència internacional.
  - ◆ Grandària de l'empresa.



## 7.2. Raons per a la internacionalització de les empreses

### ◆ Formes d'entrada

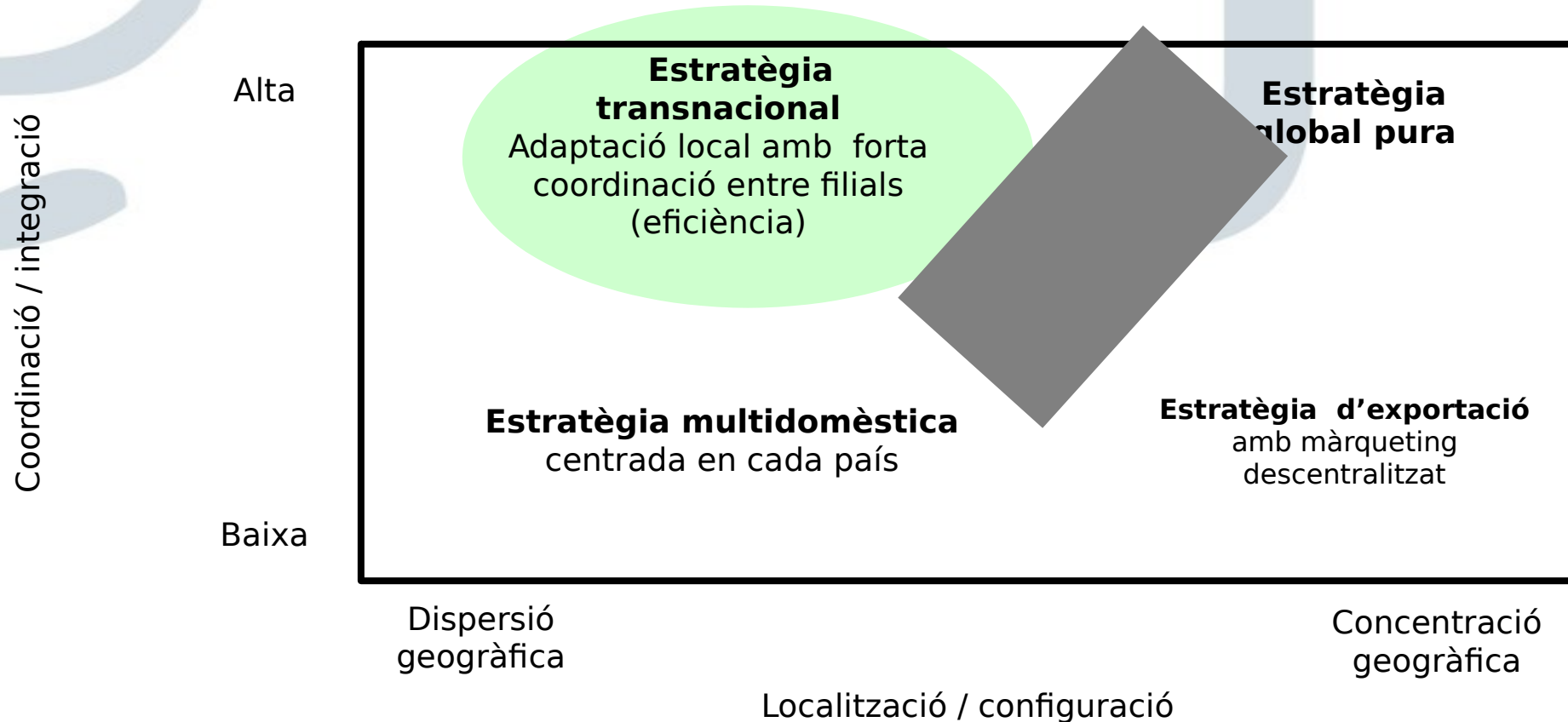


## 7.3. Procés d'internacionalització: estratègies d'entrada i de competència en mercats exteriors

- ◆ Model seqüencial (Escola d'Uppsala)
  - ◆ Responen la pregunta sobre on i com internacionalitzar-se.
  - ◆ Procés gradual d'aprenentatge continu.
  - ◆ Ordre d'entrada als països determinat per la distància psíquica.
  - ◆ Increment gradual del compromís (formes d'entrada): exportacions, aliances, filials.
- ◆ Models no seqüencials
  - ◆ Selecció de mercats i formes d'entrada no seqüencials.
  - ◆ Les empreses no segueixen un procés d'internacionalització basat en l'aprenentatge continu i gradual.
    - ◆ Enfocament de xarxes.
    - ◆ Born Global / International New Ventures.

## 7.4. Gestió del procés d'internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives

- ◆ Factors determinants de l'estratègia internacional:  
eficiència enfront d'adaptació.



## Tipus d'estratègies internacionals

### Estratègia

### Avantatges

### Inconvenients

#### **Global:**

maximitzar resultats mundials a través de la integració i participació de diferents mercats nacionals

- ◆ Forta integració de les unitats de la cadena de valor.
- ◆ Economies d'escala.
- ◆ Estàndards de qualitat mundials.
- ◆ Transferència de coneixement.

- ◆ Adaptació local.
- ◆ La concentració d'activitats de la cadena de valor pot augmentar la dependència.
- ◆ Risc per aranzels i costos de transport (localitzacions úniques).

#### **Multidomèstica:**

Max. resultats mundials mitjançant max. avantatges competitius, ingressos i beneficis locals

- ◆ Adaptació de productes i serveis a les condicions locals.
- ◆ Possibilitat de detectar oportunitats de vetes locals atractives.

- ◆ Menors economies d'escala.
- ◆ Dificultat de transferència de coneixement.
- ◆ Costos d'adaptació.

#### **Transnacional:**

Max. resultats mundials combinant eficiència global i adaptació local en mercats nacionals

- ◆ Economies d'escala.
- ◆ Adaptació local.
- ◆ Localització òptima d'activitats.
- ◆ Incrementa fluxos de coneixement i aprenentatge.

- ◆ Determinació d'ubicacions òptimes (costos, qualitat i adaptació).
- ◆ Reptes de transferència de coneixement.
- ◆ Reptes organitzatius.

## 7.4. Gestió del procés d'internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives

- ◆ Factors determinants de la concentració - dispersió
  - ◆ Concentració.
    - ◆ Economies d'escala i d'experiència.
    - ◆ Avantatges comparatius.
  - ◆ Dispersió.
    - ◆ Costos de transport i emmagatzemament,
    - ◆ Heterogeneïtat de les necessitats.
    - ◆ Factors polítics.
- ◆ Factors determinants de la integració – autonomia.
  - ◆ Integració.
    - ◆ Possibilitat d'acumular i compartir habilitats.
  - ◆ Autonomia.
    - ◆ Heterogeneïtat de les necessitats.
    - ◆ Reticències directives.

## 7.4. Gestió del procés d'internacionalització: implicacions funcionals i organitzatives

### REPTES DE LA INTERNACIONALITZACIÓ

- ◆ Balanç entre les pressions de la globalització i les de l'adaptació local.
- ◆ Reptes organitzatius.
- ◆ Reptes en la gestió dels recursos humans.
- ◆ Reptes en els processos i els sistemes de transferència de coneixements i tecnologies.
- ◆ Responsabilitat social.

# La deslocalització d'empreses: efectes

Què és deslocalització i què no és deslocalització:

◆ Costos socials:

- | Desmantellament estructura productiva local.
- Destrucció de llocs de treball locals i creació de llocs de treball de baixa qualitat fora.
- Pèrdua de capacitat de desenvolupament econòmic i social local.

◆ Empreses valencianes: sectors industrials tradicionals.

Joguet - Famosa: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=809&ar=11&idioma=1>

Tèxtil – Mango (Inditex)

Agricultura: <http://www.diarioinformacion.com/politica/2016/07/08/puig-senala-internacionalizacion-mejorar/1783179.html>

Fusta i moble: <http://www.levante-emv.com/mercantil-valenciano/2012/12/16/mueble-busca-reinventarse-subsistir/960321.html>

# Estratègies corporatives

## Grau ADE

### Tema 8: Modalitats de desenvolupament. Creixement intern i fusions i adquisicions

Joan Ramon Sanchis Palacio  
Curs acadèmic 2016-17



## Índex:

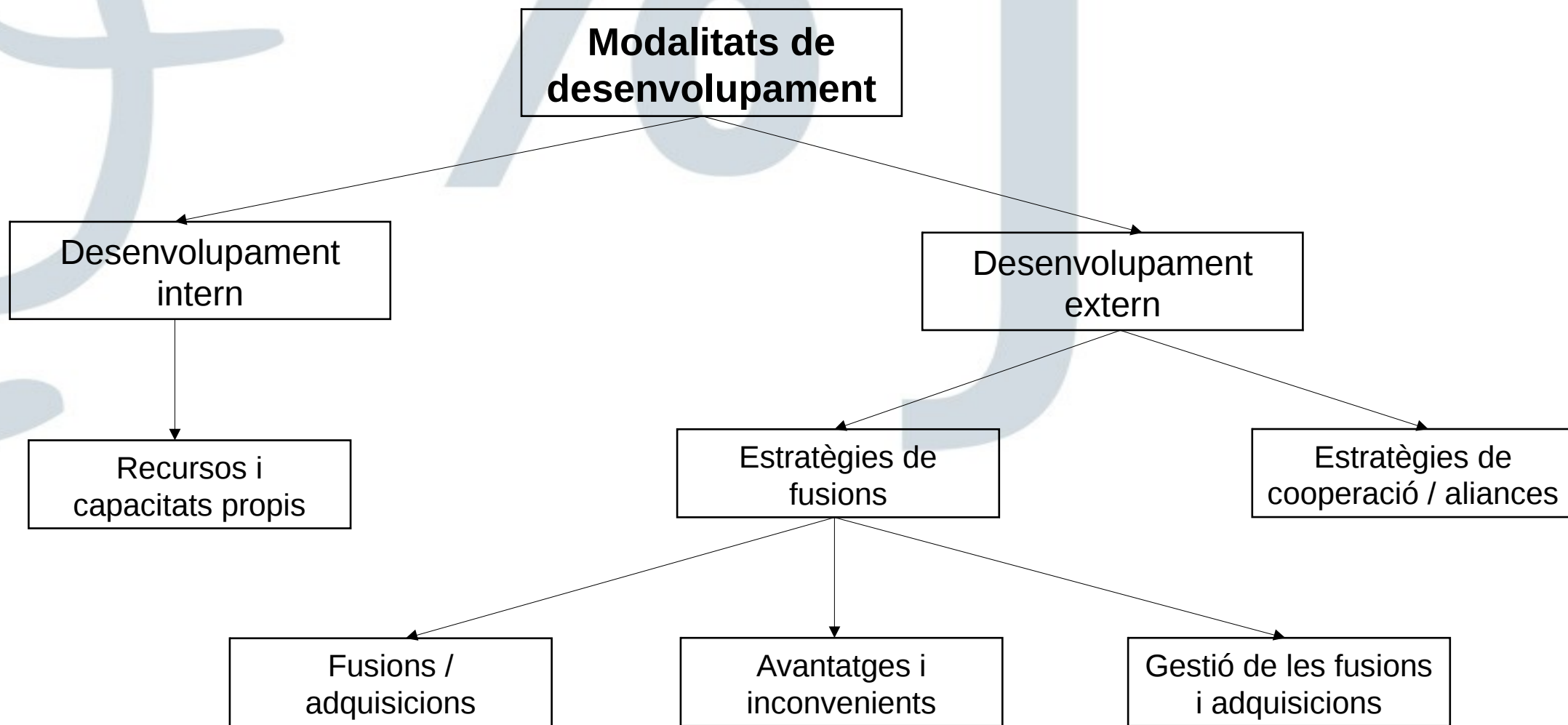
- 8.1. Modalitats de desenvolupament: creixement intern/extern
- 8.2. El desenvolupament extern
- 8.3. Raons per a la proliferació d'operacions corporatives
- 8.4. Avantatges i inconvenients de fusions i adquisicions
- 8.5. La gestió de fusions i adquisicions

## Objectius:

- Conèixer les característiques i el potencial de les fusions
- Conèixer la seua problemàtica i risc de fracàs

## Lectures:

- López, C., Martín, A. (2012), *Estrategias empresariales*. Starbook Editorial, Madrid, pp. 161-174.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 186-194.
- Vasconcellos, J.A., *Movimientos estratégicos*. Deusto, Barcelona, capítol 6.



## Casos pràctics:

1. Cas Consum

2. Cas Facebook-Whatsapp

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 8: Modalitats de desenvolupament. Creixement intern i fusions i adquisicions**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## Índex:

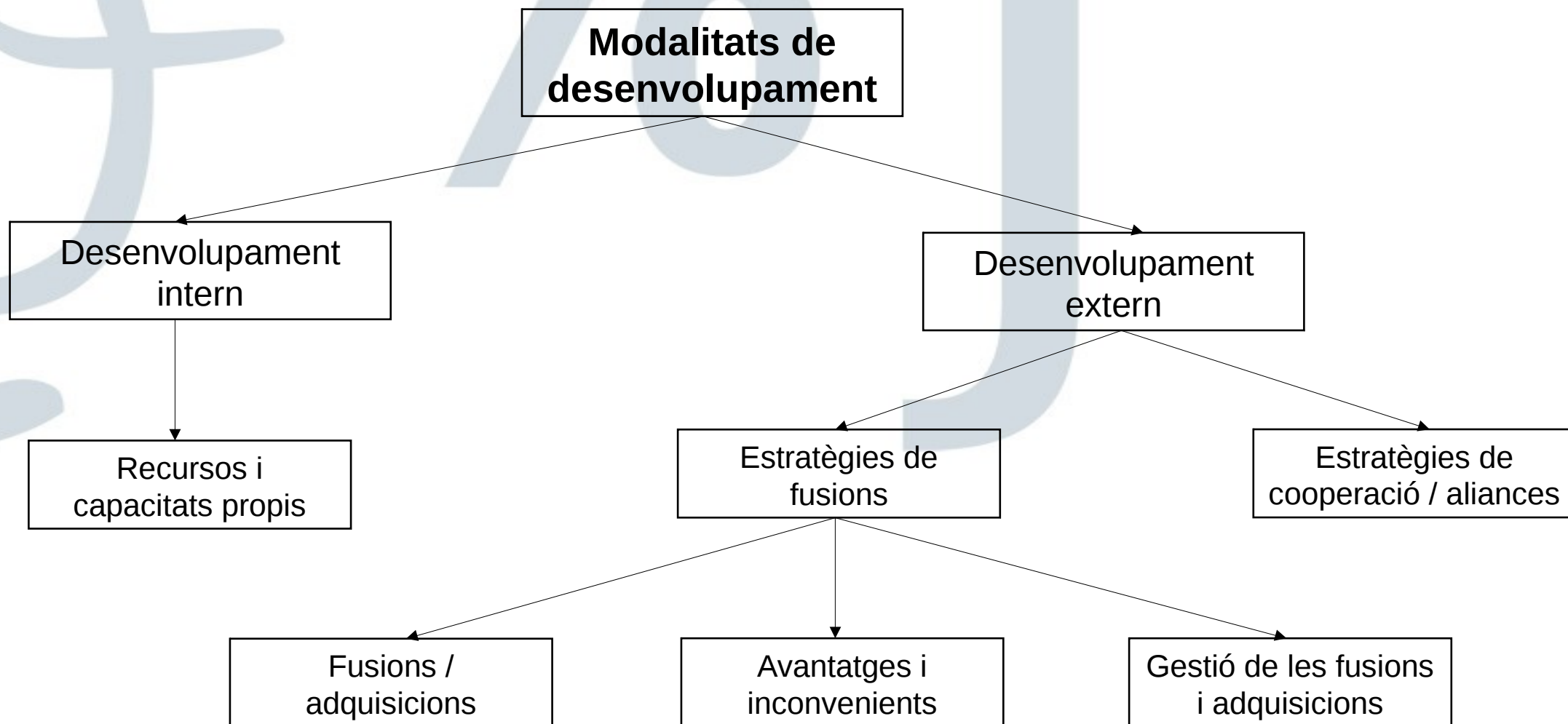
- 8.1. Modalitats de desenvolupament: creixement intern/extern
- 8.2. El desenvolupament extern
- 8.3. Raons per a la proliferació d'operacions corporatives
- 8.4. Avantatges i inconvenients de fusions i adquisicions
- 8.5. La gestió de fusions i adquisicions

## Objectius:

- Conèixer les característiques i el potencial de les fusions
- Conèixer la seua problemàtica i risc de fracàs

## Lectures:

- López, C., Martín, A. (2012), *Estrategias empresariales*. Starbook Editorial, Madrid, pp. 161-174.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 186-194.
- Vasconcellos, J.A., *Movimientos estratégicos*. Deusto, Barcelona, capítol 6.



## 8.1. Modalitats de desenvolupament / creixement

- ◆ L'empresa ha de decidir la modalitat de desenvolupament entre diferents conjunts d'opcions estratègiques, que es poden combinar i fer servir simultàniament:
  - ◆ **Desenvolupament intern o orgànic**
    - ◆ Implica el creixement de l'empresa (fàbriques, empleats, inversions, etc) a partir dels recursos i de les capacitats propis.
    - ◆ Requereix capacitat real per a créixer: recursos financers, humans i tecnològics.
  - ◆ **Fusions i adquisicions**
    - ◆ Implica el creixement de l'empresa (fàbriques, empleats, inversions, etc) a partir de recursos i capacitats aliens.
  - ◆ **Desenvolupament híbrid o aliances estratègiques**
    - ◆ Implica el creixement de l'empresa (fàbriques, empleats, inversions, etc.) a partir dels recursos i les capacitats propis i aliens.

## CAS DE CAIXA POPULAR: Creixement orgànic

- ◆ Sector bancari: grandària?
- ◆ Creixement controlat i equilibrat.
- ◆ Cooperativa de treball associat i de segon grau.
- ◆ Vinculada a la indústria valenciana: més de 100 cooperatives.

<https://www.youtube.com/watch?v=sd3twNXRlxA>



## Creixement intern vs. creixement extern:

### Creixement intern

- ◆ Intervenció individual.
- ◆ Procés més lent i laboriós.
- ◆ Requereix menys inversions.
- ◆ Té menys risc.
- ◆ És reversible.
- ◆ Major harmonia cultural.

### Creixement extern

- ◆ Intervé amb altres empreses.
- ◆ Més ràpid.
- ◆ Requereix més inversions.
- ◆ Té major risc.
- ◆ En alguns casos és irreversible.
- ◆ Conflictes culturals.

## Comparació de les modalitats de desenvolupament

	<b>Control autonomia</b>	<b>Selectivitat creixement / flexibilitat</b>	<b>Rapidesa del creixement</b>	<b>Harmonia cultural</b>	<b>Accés a recursos clau</b>	<b>Coherència amb sectors madurs</b>
Creixement intern	+	+ / -	-	+	-	-
Fusions i adquisicions	+	- / -	+	-	+	+
Aliances estratègiques	-	+ / +	+	-	+	+

## Creixement extern: fusions vs. aliances

### Fusions

- ◆ Concentració del mercat.
- ◆ Redueix la competència.
- ◆ Relació de dependència entre les empreses.
- ◆ Xocs culturals.
- ◆ Costos socials.
- ◆ És irreversible.

### Aliances

- ◆ Desconcentració del mercat.
- ◆ Potencia la competència.
- ◆ Les empreses són independents.
- ◆ Xocs culturals.
- ◆ Comportaments oportunistes.
- ◆ És reversible.

## 8.2. El desenvolupament extern: fusions

<https://www.youtube.com/watch?v=i0fCQ83ezrA>

- ◆ **Conjunt d'opcions estratègiques en què els recursos i les capacitats necessaris per al creixement es desenvolupen adquirint una altra organització o creant-ne una de nova com a fruit de la integració d'altres que desapareixen.**
- ◆ **Opcions:**
  - ◆ **Fusió:** opció estratègica per la qual dues o més empreses decideixen de dissoldre's i unir els patrimonis per crear-ne una de nova amb una única estratègia, una sola organització i una mateixa cultura.
  - ◆ **Adquisició:** opció estratègica que comporta la compra d'una empresa.
    - ◆ No hi ha adquisició si no s'assumeix el control i la direcció de l'empresa que es compra: cartera de renda o cartera especulativa.
    - ◆ D'una part del capital (menys del 100%).
      - ◆ L'empresa adquirida es pot integrar (més o menys ràpidament) o no integrar en l'organització i la cultura de l'adquiridora.
  - ◆ **Absorció (100%):**
    - ◆ Normalment, l'empresa absorbida s'integra en l'organització de l'absorbent.

## 8.3. Raons per a la proliferació d'operacions corporatives

- ◆ De les corporacions industrials a les corporacions financeres
  - ◆ Motius teòrics de les fusions:
    - ◆ Sinergies i economies d'escala: no són determinades i són limitades.
    - ◆ Millora de l'eficiència i augment de la rendibilitat: 80% de fracàs.
  - ◆ Motius reals de les fusions (encoberts):
    - ◆ Avantatges fiscals.
    - ◆ Augment de la posició competitiva.
    - ◆ Reducció del risc.
    - ◆ Augment de valor per a l'empresa.
    - ◆ Prestigi i retribucions per als directius.

## 8.4. Avantatges i inconvenients de fusions i adquisicions

### ♦ Avantatges

#### ◆ Estalvis de temps.

- ◆ Possibilitat d'accés/desenvolupament d'una forma ràpida de les capacitats necessàries per al creixement.

#### ◆ Saturació de mercats.

- ◆ Sectors madurs.

#### ◆ Millores de la posició competitiva.

- ◆ Adquisició de competidors.
- ◆ Adquisició de proveïdors o clients.

#### ◆ Economies d'escala i d'abast per aprofitament de sinergies potencials.

#### ◆ Aprofitament d'oportunitats de mercat (empreses infravalorades o amb gran potencial de reestructuració).

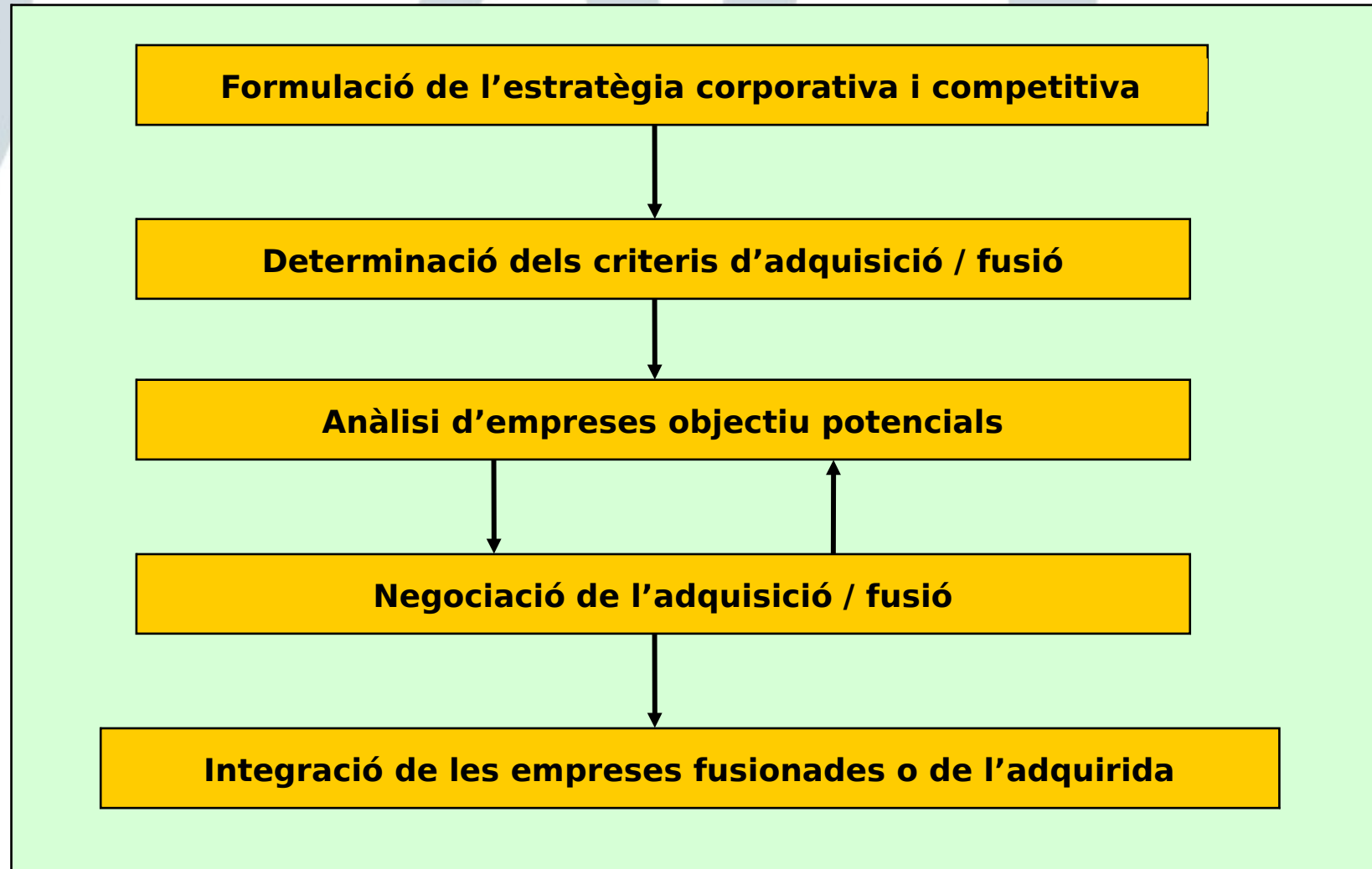
## 8.4. Avantatges i inconvenients de fusions i adquisicions

### ◆ Inconvenients i límits

- ◆ Lleis antimonopoli i de defensa de la competència.
- ◆ Difícil reversibilitat.
- ◆ Compres no desitjades (indivisibilitat de l'opció de compra) / escissions.
- ◆ Major 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.
  - ◆ Resistències dels treballadors.

## 8.5. La gestió de fusions i adquisicions

Procés de desenvolupament d'opcions de creixement extern





## 8.5. La gestió de fusions i adquisicions

- ◆ **Principals conseqüències econòmiques i socials:**
  - ◆ **Principis legals de les fusions:**
    - ◆ **No neutralitat:** avantatges fiscals a certes fusions.
    - ◆ **Intervencionisme:** control rígid per part del Ministeri.
    - ◆ **Discrecionalitat:** l'AA.PP. determina els criteris d'aplicació a les fusions.
  - ◆ **Problemes ètics i socials de les fusions:**
    - ◆ **Redueixen i eliminen la competència en els mercats:** concentració de l'oferta.
    - ◆ **Delictes d'iniciació:** informació privilegiada.
    - ◆ **Conflictes d'interessos:** socis-proveïdors-clients.
    - ◆ **Efectes sobre l'ocupació i l'entorn.**

## 8.5. La gestió de fusions i adquisicions

- ◆ Principals causes de fracàs (50-80% de fracàs)
  - ◆ Procés de formulació
    - ◆ Excessiu optimisme en la valoració de sinergies.
    - ◆ Escassa avaluació de les dificultats de la integració.
    - ◆ Preu de compra excessiu (per exemple, per una contra OPA).
    - ◆ Convertir la fusió/adquisició en un fi més que no en un mitjà (motius no racionals: ambigüitat d'expectatives, escalada del compromís, fragmentació de tasques).
  - ◆ Procés de posada en marxa fallit: Bankia (eixida a Borsa).
  - ◆ Exemples de fracassos de fusions:
    - ◆ <http://www.dinero.com/edicion-impresamundo/articulo/fusion-aol-verizon-2015/208952>

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 9: Modalitats de desenvolupament. Aliances estratègiques**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## Índex:

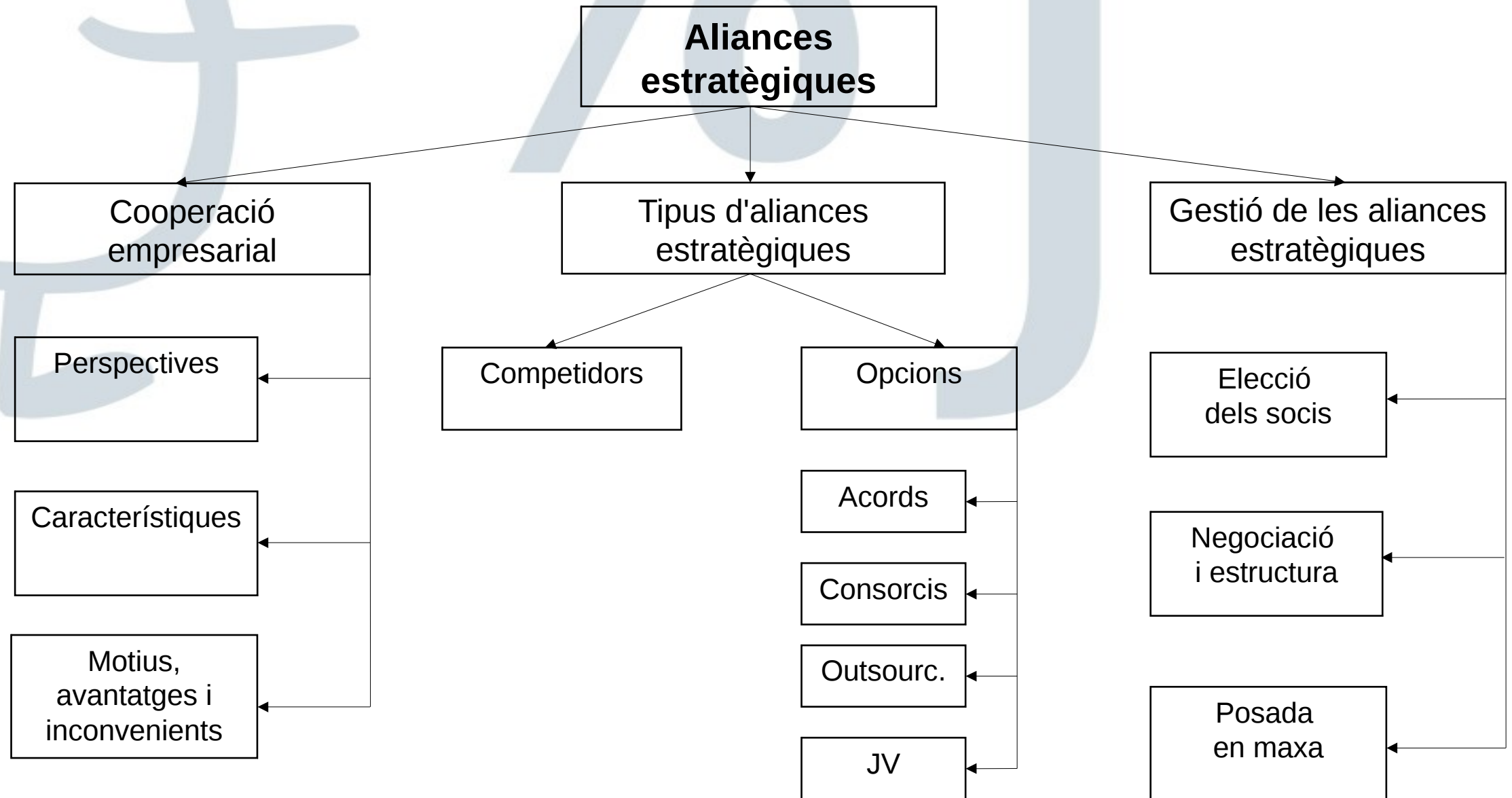
- 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius
- 9.2. Tipus d'aliances estratègiques
- 9.3. Elecció del tipus d'aliances
- 9.4. La gestió de les aliances i les seues implicacions

## Objectius:

- Conèixer les característiques i el potencial de les aliances
- Conèixer les diferents modalitats de les aliances i implicacions

## Lectures:

- López, C., Martín, A. (2012), *Estrategias empresariales*. Starbook Editorial, Madrid, pp. 161-174.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 186-194.
- Vasconcellos, J.A., *Movimientos estratégicos*. Deusto, Barcelona, capítol 6.



## Casos pràctics:

### 1. Aliança estratègica entre Grupo Vips i Fundación Hazlomejor

# **Estratègies corporatives**

## **Grau ADE**

### **Tema 9: Modalitats de desenvolupament. Aliances estratègiques**

**Joan Ramon Sanchis Palacio**  
**Curs acadèmic 2016-17**

## **Índex:**

- 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius**
- 9.2. Tipus d'aliances estratègiques**
- 9.3. Elecció del tipus d'aliances**
- 9.4. La gestió de les aliances i les seues implicacions**

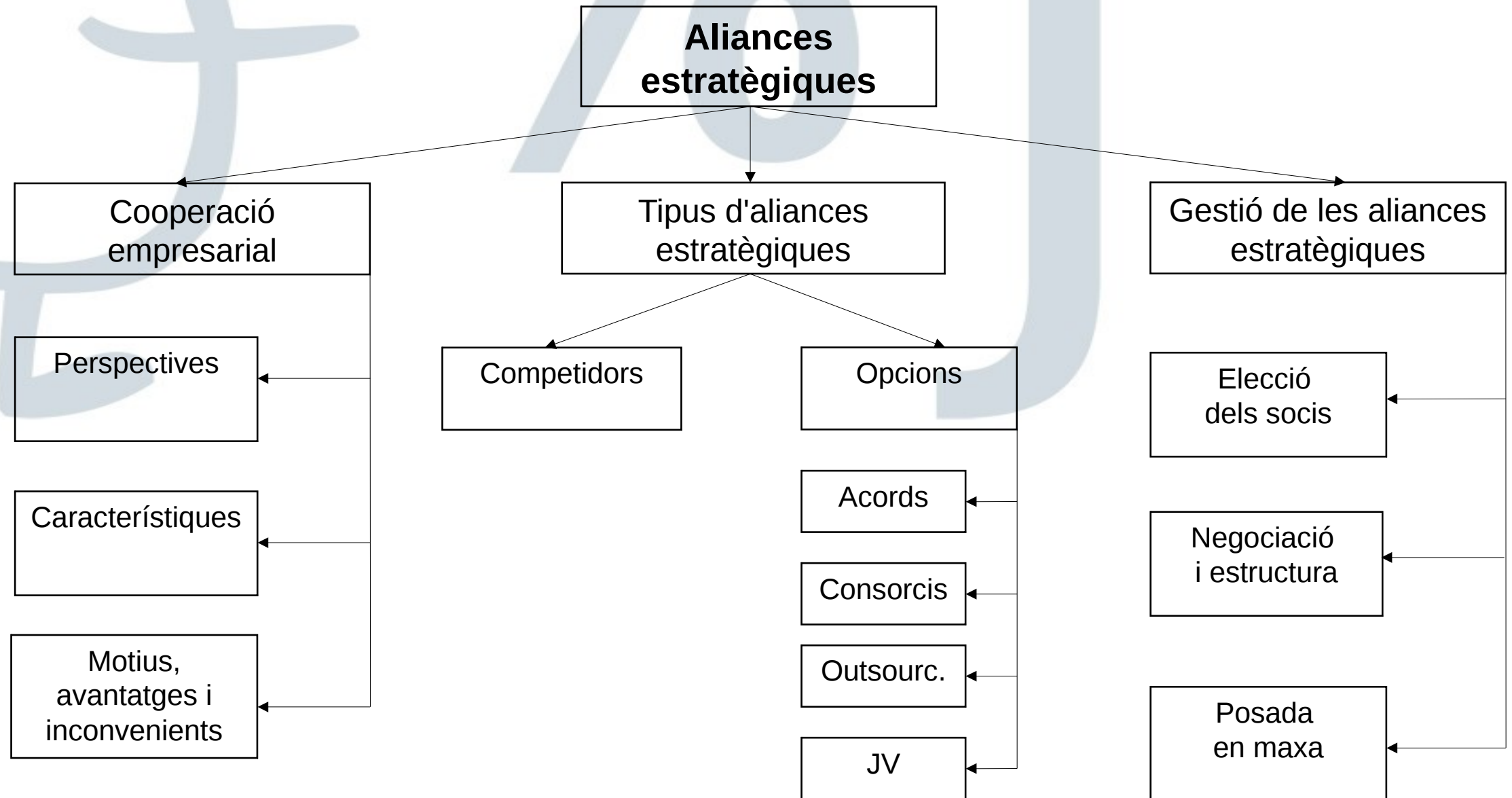
## **Objectius:**

- Conèixer les característiques i el potencial de les aliances**
- Conèixer les diferents modalitats de les aliances i implicacions**

## **Lectures:**

- López, C., Martín, A. (2012), *Estrategias empresariales*. Starbook Editorial, Madrid, pp. 161-174.
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland, A.J. (2012), pp. 186-194.
- Vasconcellos, J.A., *Movimientos estratégicos*. Deusto, Barcelona, capítol 6.





## 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius

### Diferents perspectives:

- ◆ Conjunt d'opcions estratègiques en què els recursos i les capacitats necessaris per al creixement s'obtenen en col·laboració amb altres empreses.
- ◆ Les aliances estratègiques són una forma de creixement híbrid: alguns dels recursos i les capacitats necessaris s'obtenen internament, i d'altres s'obtenen d'altres empreses.
- ◆ Amb l'aliança estratègica, dues o més empreses uneixen forces per assolir uns objectius comuns, però mantenen la independència jurídica i l'autonomia estratègica respectiva.
- ◆ Relacions entre clients i proveïdors (verticals) i entre competidors (horitzontals).

## 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius

### Característiques:

- ◆ Acords explícits entre dues o més empreses (formals i informals).
- ◆ Afecta una part més o menys àmplia de l'activitat (de valor) de les empreses.
- ◆ Objectiu comú o almenys objectius congruents entre si.
- ◆ L'acord ha de ser a llarg termini (mai a curt termini): tàctica versus estratègia.
- ◆ Les empreses mantenen la seua independència jurídica i autonomia estratègica.
- ◆ Repartiment de poder entre les empreses participants (equilibri/desequilibri).
- ◆ Hi pot haver participacions accionaries o no.

## 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius

### Motius:

- ◆ Interns (els mateixos que les fusions):
  - Economies d'escala.
  - Reducció de costos.
  - Compartir activitats o funcions.
- ◆ Competitius:
  - Diversificació.
  - Integració de processos.
  - Repartir-se el mercat (acords col·lusius).
- ◆ Estratègics:
  - Explotació de nous negocis.
  - Transferències i complementarietats tecnològiques.
  - Buscar nous mercats.
  - Efecte experiència.

## 9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius

### Avantatges:

- ◆ Fàcil reversibilitat de l'opció.
- ◆ Millora de la posició competitiva: increment del poder negociador (acords de licitació).
- ◆ Racionalització de la indústria.
- ◆ Accés a un mercat geogràfic o a una nova activitat.
- ◆ Accés a recursos o capacitats complementaris.
  - ◆ Realització de projectes massa costosos o arriscats (acords de licitació).
- ◆ Aprenentatge de capacitats.
- ◆ Desenvolupament tecnològic.
  - ◆ Desenvolupament d'innovacions.
  - ◆ Transferència de tecnologia.
  - ◆ Compartir grans riscos de R+D.
- ◆ Economies d'escala i/o abast.
- ◆ Restriccions polítiques.

## **9.1. La cooperació empresarial: concepte, raons i motius**

### **Inconvenients i límits:**

- ◆ Minva de l'autonomia estratègica (costos d'autonomia).
  - ◆ Presa de decisions compartida.
- ◆ Dificultat en el manteniment de l'equilibri (costos de coordinació i de negociació).
  - ◆ Ambigüitat 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.
  - ◆ Aprenentatge o resultats desequilibrats.
  - ◆ Abandó del desenvolupament intern.

## 9.2. Tipus d'aliances estratègiques

- ◆ **Entre competidors:**
  - ◆ **D'escala o dimensió.**
    - ◆ **Aprovisionament conjunt: xarxes conjuntes.**
    - ◆ **Pseudoconcentració.**
  - ◆ **De complementarietat.**
- ◆ **Entre no competidors:**
  - ◆ **Verticals (clients-proveïdors).**
  - ◆ **Intersectorials (simbiòtics).**

## 9.2. Tipus d'aliances estratègiques. Opcions:

- 1) Empresa conjunta "joint venture": [http://cincodias.com/cincodias/2010/09/27/empresas/1285594784\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2010/09/27/empresas/1285594784_850215.html)
- 2) Participacions minoritàries, recíproques o no (bancs i assegurances).
- 3) Subcontractació o "second sourcing": de capacitat i d'especialitat: [http://www.subcont.com/subcont\\_ind/SubcontratacionEspPortal.asp](http://www.subcont.com/subcont_ind/SubcontratacionEspPortal.asp)
- 4) Empresa derivada «Spin-Off»: escissió i posterior subcontractació d'especialitat <https://www.icrea.cat/ca/empreses-derivades>
- 5) Acords de R+D (transferència de tecnologia).
- 6) Acords de compra conjunta (centrals compres): <http://www.vitiscompras.com/>
- 7) Acords de producció conjunta: <http://www.autopista.es/noticias-motor/articulo/mot7931.htm>
- 8) Acords de màrqueting: <http://www.mcdonalds.es/productos/bebidas-frias/coca-cola-250ml>
- 9) Consorcis: <https://carniceryperete.wordpress.com/consorcios-y-grupos-de-exportacion/>
- 10) Grups d'empreses i xarxes (districtes industrials i clústers).



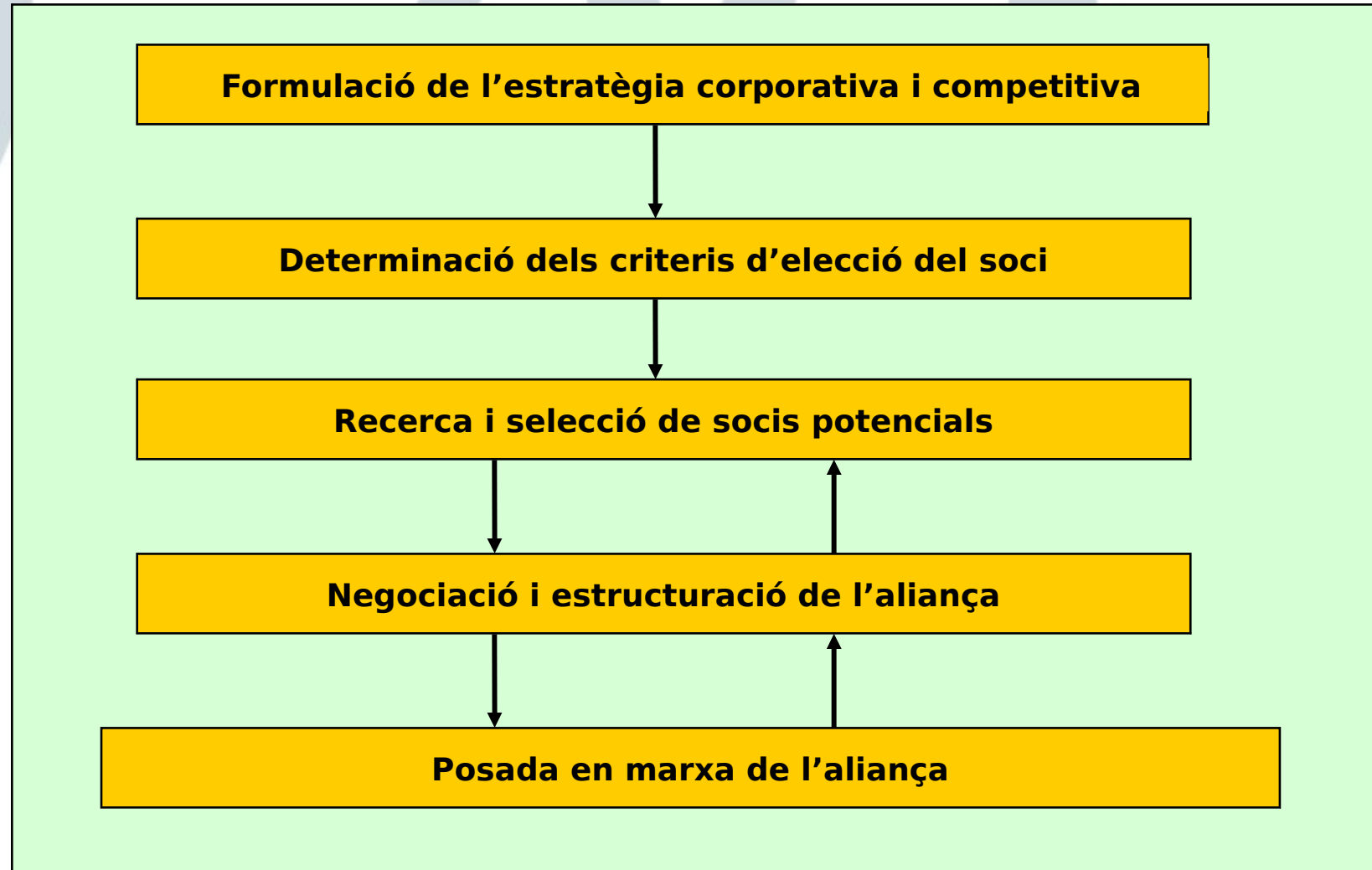
## 9.3. Elecció del tipus d'aliances estratègiques

- ◆ **Models organitzatius i tipus d'estructures**
  - ◆ **Models organitzatius**
    - ◆ **Model liderat: poder d'un dels socis sobre la resta.**
    - ◆ **Model cooperatiu: equilibri de poder entre els socis.**
    - ◆ **Model integrat o d'agrupament.**
  - ◆ **Tipus d'estructures**
    - ◆ **Estructura formal: contractual.**
    - ◆ **Estructura informal: confiança mútua.**

Aliança Eroski Consum 1990-2004: <http://www.consum.es/coop-historia>

## 9.4. La gestió de les aliances i les seues implicacions

### ◆ Procés de desenvolupament d'opcions de creixement híbrid



## Determinació dels criteris d'elecció dels socis

### 1) Col·laboradors:

- Difusió de la informació.
- Procés de qualificació.
- Contribució a la reducció de costos.
- Capacitat de gestió.
- Accés al finançament.

### 2) Quin és el perfil del soci que es busca?

- Criteris relacionats amb les tasques (aporta als FCE).
- Criteris relacionats amb el soci.
  - Complementarietat estratègica.
  - Complementarietat organitzativa (quan cal interacció).

## Recerca i selecció de socis potencials

### **1) Quins són els socis potencials?**

**- Vies de recerca externes i internes.**

**2) Són els seus objectius i les seues motivacions congruents amb els de l'empresa? (complementarietat estratègica).**

**3) Hi ha compatibilitat organitzativa?**

**- Bàsic quan calga una alta interrelació entre persones de les diferents empreses.**

## Negociació i estructura de l'aliança

### 1) Procés de negociació

- Definició de l'acord formal.
- Creació d'un sentiment de confiança mútua.
- Procés llarg i iteratiu.
- Intervenció de diversos nivells directius i operatius.

### 2) Contingut de l'acord de cooperació

- Objectius particulars.
- Objecte i objectius de l'acord.
- Durada prevista i condicions de renovació.
- Contribucions dels socis.
- Repartiment de responsabilitats, de la propietat i del control.
- Repartiment de resultats de l'acord (si èxit o si fracàs).
- Designació de directius implicats en l'acord.

## Posada en marxa de l'aliança

### 1) Procés continu respecte a:

- Compromisos.
- Execucions.
- Renegociacions.

### 2) Constant avaluació del desenvolupament en:

- Eficiència.
- Equitat.

## 9.4. La gestió de les aliances i les seues implicacions

- ◆ Principals causes de fracàs
  - ◆ Procés de formulació:
    - ◆ Determinació de criteris d'elecció de socis potencials.
    - ◆ Recerca i selecció de socis potencials.
      - ◆ Excessiu optimisme en valoració de sinergies.
      - ◆ Escassa avaluació de les dificultats de la col·laboració.
    - ◆ Negociació i estructuració de l'aliança .
  - ◆ Procés de posada en marxa fallit.

<https://watchinginternationaleconomy.wordpress.com/2014/09/22/por-que-ha-fracaso-la-alianza-estrategica-entre-apple-y-u2/>