

L'estratègia corporativa

Paloma Miravittles Matamoros
Enric Serradell López

PID_00185792

Material docent de la UOC



**Paloma Miravittles
Matamoros**

Professora titular del Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la Universitat de Barcelona i professora consultora de la Universitat Oberta de Catalunya. Ha participat en l'elaboració de diversos estudis i llibres en l'àrea de l'estratègia internacional.



Enric Serradell López

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya. Ha desenvolupat les seves activitats a l'empresa pública i privada: en l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) i la Patronal de la Petita i Mitjana Empresa (Pimec). Les seves principals línies de treball estan relacionades amb el *management* i l'anàlisi dels elements que proporcionen avantatges competitius a les empreses. Temes dels quals ha elaborat un bon nombre de materials didàctics i de recerca.

L'encàrrec i la creació d'aquest material docent han estat coordinats pel professor: Enric Serradell López (2012)

Primera edició: març 2012

© Paloma Miravittles Matamoros, Enric Serradell López

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2012

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Eureka Media, SL

Dipòsit legal: B-30-2014



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Introducció

Molt sovint ens trobem que els directius expliquen l'estratègia de la seva empresa amb termes com *l'orientació al client* o *la millora de la qualitat*. Tot i ser conceptes de contingut estratègic, en realitat, del que estariem parlant seria d'estratègies relacionades amb el màrqueting o la producció. Fins i tot, el mateix concepte de *diferenciació* ens parlaria d'un tipus d'estratègia anomenada *competitiva*. Cap dels tres exemples no es refereix al concepte d'*estratègia corporativa*, que és aquella en la qual es prenen decisions sobre els negocis en què l'empresa ha de competir en el futur.

També repetidament s'acostuma a definir l'estratègia identificant-la amb el creixement de l'empresa, sense tenir-ne en compte el procés de desenvolupament. No sempre l'empresa està preparada per créixer o ho necessita, sinó que el que ha de fer és planificar adequadament com s'ha de desenvolupar i de quina manera, contestant dues preguntes bàsiques: tenim prou recursos interns per a desenvolupar-nos de manera interna? Busquem recursos externs per fer-ho? I si decidim basar-nos en el desenvolupament extern, quins mètodes utilitzarem? De tal manera que el desenvolupament pot obligar a prendre decisions d'abandonament o reestructuració de negocis. De tots aquests conceptes es preocupa l'estratègia corporativa.

Aquests plantejaments s'incorporen en aquest material, que s'estructura en cinc mòduls didàctics.

El mòdul didàctic 1 és breu, amb un caràcter introductori, i està orientat a posar de manifest les definicions bàsiques d'estratègia i els seus nivells com són l'estratègia corporativa, competitiva i operativa. Serveix com a base dels conceptes que es desenvolupen en la resta de mòduls.

El mòdul 2 està relacionat amb les diferents decisions estratègiques de l'estratègia corporativa i analitza les estratègies d'expansió, la d'internacionalització i diversificació geogràfica, l'estratègia de diversificació horitzontal i l'estratègia d'integració vertical.

El mòdul didàctic 3 analitza els mètodes de desenvolupament estratègic, posant de manifest les característiques, els avantatges i inconvenients del desenvolupament intern i extern.

El mòdul 4 tracta dels models de negoci, els seus components i la relació amb l'estratègia. S'hi incorporen exemples de representació i avaluació dels models de negoci.

El mòdul 5 posa de manifest altres marcs conceptuals i sistemes relacionats amb els models de negoci, analitzant les noves tendències relacionades amb els de negoci i la innovació.

Cada un dels mòduls es basa en continguts teòrics i exemples reals extrets de mitjans de comunicació i estudis acadèmics. A més a més, s'hi incorpora de manera complementària material addicional en forma de casos reals.

Objectius

En aquests materials didàctics trobareu les eines fonamentals per aconseguir els objectius següents:

- 1.** Conèixer els elements bàsics de l'estratègia corporativa, distingint-la de l'estratègia competitiva i de l'operativa.
- 2.** Comprendre i dissenyar les diferents opcions de desenvolupament de l'estratègia, vinculades amb les diferents opcions d'expansió, internacionalització, diversificació i integració.
- 3.** Aprofundir en els conceptes de *fusions i adquisicions* i en la utilització de la cooperació com a eina de desenvolupament.
- 4.** Analitzar què és el model de negoci i quines són les seves característiques principals.
- 5.** Conèixer les noves tendències relacionades amb els models de negoci.

Continguts

Mòdul didàctic 1

Introducció al concepte d'estratègia i estratègia corporativa

Paloma Miravittles Matamoros i Enric Serradell López

1. Introducció al concepte d'estratègia

Mòdul didàctic 2

Direccions de desenvolupament de l'estratègia

Enric Serradell López

1. Les direccions de desenvolupament
2. Estratègia d'expansió
3. Estratègia de diversificació
4. Estratègia d'integració vertical
5. Estratègia de reestructuració
6. Lectures complementàries

Mòdul didàctic 3

Mètodes de desenvolupament

Enric Serradell López

1. Mètodes de desenvolupament: intern i extern
2. Tipus de desenvolupament extern
3. La cooperació empresarial

Mòdul didàctic 4

Models de negoci empresarial

Paloma Miravittles Matamoros

1. Introducció al concepte de *model de negoci*
2. Disseny d'un model de negoci
3. Representació dels models de negoci
4. Exemples de representació de models de negoci
5. La dinàmica dels models de negoci
6. Mètode per a construir una representació de model de negoci

Mòdul didàctic 5

Nous models de negoci

Paloma Miravittles Matamoros

1. El model tradicional d'innovació davant l'*open innovation*
2. *Red ocean strategy* davant de *blue ocean strategy*
3. Integració vertical localitzada al país d'origen davant de subcontractació i *offshoring*

Bibliografia

Abell, D. E. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Aguilà, J.; Monguet, J. M. (2009). "Evolució de l'oferta en el quinari: nous models de negoci". *Quadern OME* (núm. 9). Barcelona: Acc1Ó.

Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universitat de Navarra.

Antras, P. (2003). "Firms, contracts and trade structure". *Quarterly Journal of Economics* (núm. 118 (4), pàg. 1375-1418).

Bjerring Olsen, K. (2006). *Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing. A Review*. OCDE, Direcció General de Ciència, Tecnologia i Indústria.

Bueno, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2007). "Competing through Business Models (A), Module Note". *Working Paper Harvard Business School* (9-708-452, pàg. 1-22).

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). "From strategy to Business Models and onto Tactics". *Long Range Planning* (núm. 43 (2), pàg. 195-215).

Casani, F.; Luque, M. A.; Rodríguez, S.; Soria, P. (1999, gener-març). "La estrategia de outsourcing en el sector financiero español". *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (pàg. 383-411).

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2003) "The era of open innovation". *MIT Sloan Management Review* (núm. 44 (33), pàg. 35-41).

Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Barcelona: Plataforma Editorial.

Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Nova York: McGraw Hill/Irwin.

Contractor, F.; Lorange, P. (2002). *Cooperative Strategies and Alliances*. Amsterdam: Elsevier.

Conway, S.; Steward, F. (2009). *Managing and Shaping innovation*. Nova York: Oxford University Press.

Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos*. Madrid: Civitas.

Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Madrid: Thomson.

Grant, R. M. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones, SL.

Guerras, L. A.; Navas, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Civitas.

Guitart Tarrés, L. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica. Una investigación cualitativa mediante el análisis de casos*. Tesis doctoral de la Universitat de Barcelona. ISBN: 978-84-690-8403-8

Gupta, M.; Zhender, D. (1994, tercer trimestre). "Outsourcing and its impact on operations strategy". *Production* (núm. 35, pàg. 70-76).

Heuskel, D.; Costa, C. (1999, novembre-desembre). "Estrategia en la era de la desintegración". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 36-45).

Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mèxic: McGraw-Hill.

Hippel, E. (1986). "Lead users: a source of novel product concepts". *Management Science* (núm. 32 (7), pàg. 791-805).

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Mèxic: Thomson International.

Huerta, P.; Navas, J.; Martínez, P. (2004). "Cómo medir la diversificación corporativa: una aplicación a las empresas industriales españolas". *Teoría* (vol. 13, pàg. 59-68).

Johnson, G.; Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy. Text and cases* (6a. edició). Prentice Hall.

Johnson, G.; Scholes, K.; Wittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a. edició). Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Kim, W. Chan; Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

Kotabe, M.; Mol, M. J.; Murray, J. Y. (2007). "Outsourcing, performance and the role of e-commerce: a dynamic perspective". *Industrial Marketing Management* (núm. 37(1), pàg. 37-45).

Lei, D.; Hitt, M. (1995). "Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities". *Journal of Management* (núm. 21 (5), pàg. 835-859).

Linares Navarro, E. (2009). *La estrategia de offshoring en la empresa multinacional europea*. Tesi doctoral de la Universitat de València. ISBN: 978-84-370-7508-2.

Magretta, J. (2002). "Why business models matter". *Harvard Business Review* (núm. 80 (5), pàg. 86-92).

Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Miravittles, P.; Achcaoucaou, F.; Valls, J. (2011). "El éxito de la estrategia internacional de Fluidra. Análisis del modelo de negocio". *Economía Industrial* (núm. 380, pàg. 109-118).

Mudambi, R.; Venzin, M. (2010). "The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions". *Journal of Management Studies* (núm. 47 (8), pàg. 1510-1533).

Myro, R. i altres (2008). *Globalización y deslocalización. Importancia y efectos para la industria española*. Madrid: Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç.

Palich, L. E.; Cardinal, L. B.; Miller, C. C. (2000). "Curvilinearity in the Diversification-Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research". *Strategic Management Journal* (núm. 21, pàg. 155-174).

Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*. Nova York: Free Press.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Mèxic: C.E.C.S.A.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990, maig-juny). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*.

Quinn, J. B.; Hilmer, F. G. (1995, juliol-agost). "El outsourcing estratègic". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 67, pàg. 54-65).

Ricart, J. E. (2009). "Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review* (núm. 23, pàg. 12-25).

Rothschild, W. E. (1980). "How to insure the continuous growth of strategic planning". *The Journal of Business Strategy* (vol. 1, núm. 1, pàg. 11-18).

Shafer, S. M.; Smith, H. H.; Linder, J. C. (2005). "The power of business models". *Business Horizons* (núm. 48, pàg. 199-207).

UNIDO (2004). *International subcontracting versus delocalization*. Viena, Àustria: Organització de les Nacions Unides pel Desenvolupament Industrial.

Zott, C.; Amit, R. (2009). "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review* (núm. 23, pàg. 108-121).

Zott, C.; Amit, R. (2010). "Business Model Design: An Activity System Perspective". *Long Range Planning* (núm. 43, 2-3, pàg. 216-226).