

Introducció al concepte d'*estratègia* i *estratègia* *corporativa*

Paloma Miravittles Matamoros
Enric Serradell López

PID_00185793



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>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Introducció al concepte d'<i>estratègia</i>	7
1.1. Nivells d'estratègia	8
1.1.1. Estratègia corporativa	8
1.1.2. Estratègia competitiva	11
1.1.3. Estratègia funcional o operativa	13

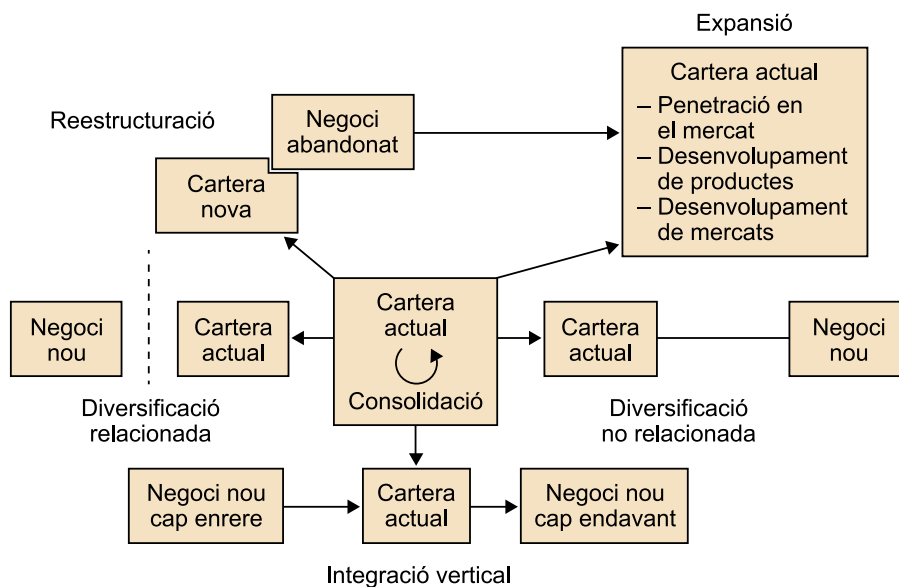
Introducció

Habitualment quan parlem d'*estratègia* fem referència a elements abstractes o intangibles de l'empresa. L'associem amb la planificació, el disseny organitzatiu i el llarg termini. El relacionem amb elements com la definició, missió i visió de l'empresa. En tot cas, l'estratègia corporativa és un dels nivells de l'estratègia, que podríem considerar bàsica. A partir d'aquesta es consideren altres estratègies com són les de negoci o les funcionals.

En el nivell d'estratègia corporativa l'empresa defineix el seu camp d'activitat, i el conjunt de mercats i negocis en què vol competir.

En el quadre següent es mostren les diferents opcions de desenvolupament de l'empresa.

Decisions de desenvolupament estratègic



Font: Navas i Guerras (1998)

Hi ha tot un conjunt d'estratègies corporatives, entre les quals trobem les d'expansió, diversificació, creixement, cooperació o reestructuració. Aquest mòdul introductori pretén introduir el concepte d'*estratègia corporativa* i la seva relació amb la resta d'estratègies empresarials, i també incorporar les bases per diferenciar-les i tractar-les amb més profunditat en els mòduls següents.

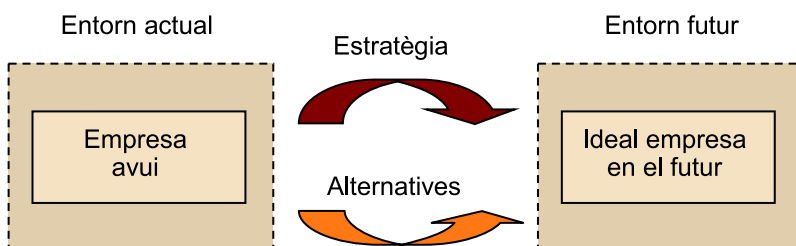
Objectius

1. Entendre el concepte d'*estratègia* i els seus diferents nivells.
2. Conèixer els elements característics de l'estratègia corporativa.
3. Valorar la relació entre diversificació de negoci i l'existència d'unitats estratègiques de negoci.
4. Conèixer les característiques més significatives de les unitats estratègiques de negoci.
5. Conèixer el significat de *govern corporatiu*.
6. Introduir el concepte d'*avantatge competitiu* i les estratègies genèriques segons la classificació de Porter.

1. Introducció al concepte d'estratègia

Actualment ningú no posa en dubte que l'estratègia resulta vital per a la creació de valor a llarg termini i l'obtenció de resultats adequats per a tots els *stakeholders* o grups d'interès de l'empresa, ja sigui gran o petita, multinacional o local, del sector serveis o industrial. Una direcció estratègica adient pot significar la diferència entre l'èxit i el fracàs, la supervivència o l'extinció de qualsevol empresa en el futur.

Per **estratègia** s'entén la determinació dels objectius i metes a llarg termini de caràcter bàsic d'una empresa i l'adopció dels cursos d'acció i l'assignació dels recursos que són necessaris per a aconseguir aquests objectius (Chandler, 1962).

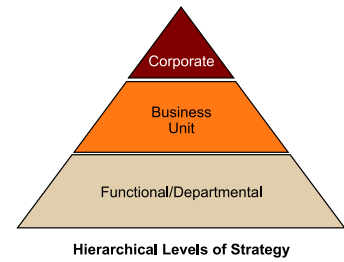


La naturalesa de les decisions estratègiques és molt complexa, sobretot en empreses que operen en diferents entorns competitiu, com, per exemple, multinacionals o empreses diversificades, ja que han de fer front a situacions de gran incertesa sobre el futur. L'equip directiu d'una empresa ha de prendre avui decisions sobre accions futures que tindran gran repercussió a llarg termini sense saber *a priori* com evolucionaran els diferents elements de l'entorn¹. A més, les decisions estratègiques preses afectaran també la resta de decisions de caràcter operatiu de l'empresa, en la mesura que aquestes últimes són imprescindibles per a implantar correctament l'estratègia empresarial i aconseguir l'avantatge competitiu necessari per a aconseguir l'èxit volgut. Normalment, les decisions estratègiques impliquen canvis en les organitzacions i aquests són sovint difícils d'implementar a causa de la resistència dels diversos *stakeholders* de l'empresa.

⁽¹⁾ Les economies nacionals, els clients, la demanda dels mercats, la innovació tecnològica, les estratègies dels principals competidors i la dels nous que vindran, etc.

1.1. Nivells d'estratègia

D'acord amb l'estructura organitzativa de l'empresa, se solen distingir tres nivells bàsics d'estratègia a l'empresa: **corporativa**, **competitiva** i **operativa** o **funcional**, tot i que a la realitat empresarial quotidiana se solapen en gran manera. Tots aquests nivells d'estratègia han de formar un tot coherent i unitari de manera que serveixin de guia i orientació clara de les futures accions per a aconseguir els objectius proposats.



1.1.1. Estratègia corporativa

L'**estratègia corporativa** es formula al més alt nivell jeràrquic i constitueix la base de la resta d'estratègies, ja que s'ocupa dels aspectes generals de l'empresa i de com es pot afegir valor en les diferents parts de l'organització. Això implica definir l'àmbit d'activitat de l'empresa prenent decisions referides a la cobertura geogràfica, la diversitat de productes o serveis oferts, les tecnologies utilitzades, les fases de la cadena de valor i els negocis en què vol actuar, i també la manera d'assignar recursos entre les diferents parts d'una organització.

L'estratègia corporativa pren una rellevància especial i es distingeix clarament dels altres nivells d'estratègia, sobretot en el cas d'empreses que operen en entorns competitius molt diversos i que disposen de diferents **unitats estratègiques de negoci**; és a dir, en corporacions multinacionals amb molta diversificació geogràfica i de producte.

Una **unitat estratègica de negoci** (UEN) o *strategic business unit* (SBU) és un conjunt homogeni d'activitats des del punt de vista estratègic, mitjançant el qual és possible formular una estratègia comuna i diferent de l'estratègia adequada per a altres activitats de l'empresa (Guerras i Navas, 2007, pàg. 417).

La creació d'UEN respon a la necessitat d'agrupar les activitats d'acord amb als diferents entorns externs als quals s'enfronten per desenvolupar una estratègia adient per a explotar tot el benefici potencial de cada negoci. A més, les unitats estratègiques de negoci poden tenir una correspondència amb estructures organitzatives autònomes dins el conjunt de l'empresa, que tenen, al seu torn, els seus propis departaments funcionals, que comercialitzen productes o serveis específics per a uns mercats geogràfics concrets. Aquestes unitats organitzatives associades a les diferents unitats de negoci se solen denominar **divisions**. Per tant, es pot entendre una UEN com una unitat organitzativa per a poder definir millor l'estratègia empresarial.

Una **unitat estratègica de negoci** ha de reunir els requisits següents (Rothschild, 1980):

1) Servir un mercat extern en lloc d'un intern. És a dir, no es pot considerar una UEN un simple departament o divisió que doni servei a una altra unitat de la mateixa empresa.

2) Tenir un conjunt clar i diferenciat de competidors externs.

3) Controlar el seu propi destí. És a dir, una UEN ha de tenir capacitat de decidir quins productes i serveis ofereix, com i quan anirà al mercat i quins seran els seus proveïdors.

4) Ser un centre de beneficis, per tant, la seva actuació es mesura en termes de pèrdues i guanys.

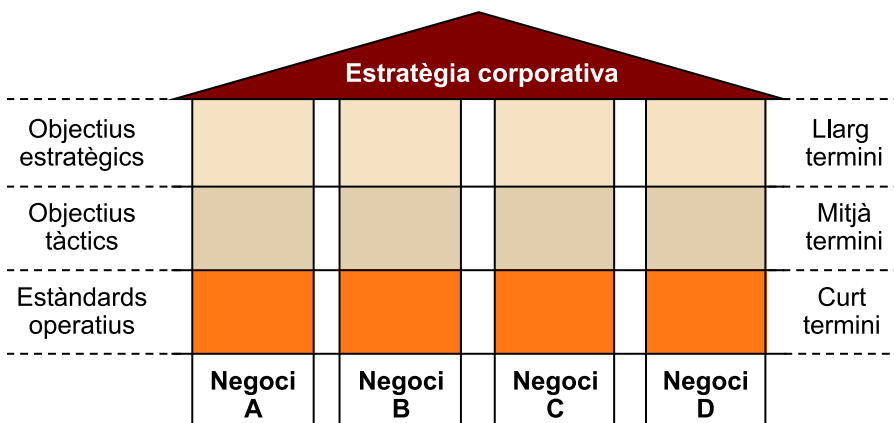
En conseqüència, un dels eixos clau de l'estratègia corporativa rau en la **gestió de la cartera de negocis** de l'empresa definint les unitats estratègiques de negoci en què vol o no operar. En aquest sentit, l'estratègia corporativa consisteix a determinar les actuacions necessàries per aconseguir un avantatge competitiu mitjançant la selecció i direcció d'una combinació de negocis. En essència, l'estratègia corporativa permet que tota l'empresa sigui alguna cosa més que la suma dels seus diferents negocis.

Citació

"L'empresa diversificada és com un gran arbre. El tronc i les principals branques són els productes essencials; les branques més petites són les unitats de negoci; les fulles, les flors i els fruits són els productes finals. El sistema d'arrels que proporciona aliment i estabilitat és la capacitat essencial de l'empresa."
 Prahalad i Hamel (1990)

Concretament, l'estratègia corporativa implica els **tipus de decisions** següents (Fernández Sánchez, 2005):

- 1) Administrar la cartera de negocis present i futura de l'empresa.
- 2) Donar suport a les actuacions dels diferents negocis i funcions, i aprovar-les, amb el propòsit d'aconseguir avantatges sostenibles en els mercats en què operen.
- 3) Capturar valor i sinergies entre els diferents negocis.
- 4) Obtenir els recursos corporatius necessaris i distribuir-los entre els diferents negocis i funcions de la corporació.



ALSTOM

La multinacional francesa **Alstom** (www.alstom.com) dóna feina a 76.000 persones a setanta països diferents arreu del món i té tres unitats estratègiques de negoci amb diferents oficines centrals o *headquarters*:

- **Alstom transports**, es dedica a la fabricació de trens i material ferroviari i té la seu a Saint-Ouen (França). Té un centre industrial a Santa Perpètua de Mogoda (Barcelona) des d'on es fabriquen trens d'alta velocitat, trens regionals i de rodalies, metros i tramvies per a diferents ciutats espanyoles.
- **Alstom Power**, està especialitzada en tecnologia de generació d'energia amb seu a Baden (Suïssa). És un referent en tecnologies innovadores i respectuoses amb el medi ambient per a tot tipus de fonts d'energia: carbó, gas, nuclear, hidroelèctrica i eòlica. Té les oficines centrals, el centre d'enginyeria i de gestió de projectes Hydro (Alstom Hydro España, SL) i la unitat de serveis per a les centrals tèrmiques i plantes industrials a Cornellà del Llobregat (Barcelona). A més, a Barcelona també té la seu mundial i un centre d'R+D d'Alstom Wind que dóna suport a tot el grup internacional en aquesta àrea.
- **Alstom Grid**, és la unitat de negoci més petita i està centrada en infraestructures i xarxes relacionades amb la transmissió d'energia amb seu a La Défense Cedex (França). A Espanya té cinc seus comercials a Madrid, Barcelona, Gijón, Bilbao i Sevilla.

D'altra banda, en aquest nivell estratègic pren protagonisme la relació entre l'equip directiu de l'empresa² i els seus propietaris³. Per tant, en aquest nivell es decideixen i gestionen els aspectes vinculats al **govern corporatiu**, per superar els problemes actuals lligats bàsicament als conflictes d'interès entre aquests grups de *stakeholders*, a causa de la separació existent entre la propietat i la direcció de les grans societats que cotitzen a borsa.

⁽²⁾La Junta Directiva, el conseller delegat, el *chairman*, els CEO, etc.

⁽³⁾Accionistes, socis majoritaris i minoritaris, societats i fons de capital risc, el mercat de valors, etc.

El **govern corporatiu** fa referència al conjunt de principis i normes que regulen el disseny i funcionament dels òrgans de govern d'una empresa i estableixen els mecanismes de control de la propietat sobre les decisions estratègiques de l'empresa.



La Llei espanyola del mercat de valors estableix que les societats cotitzades a borsa han de fer públic amb caràcter anual un informe de govern corporatiu per facilitar informació completa raonada sobre les pràctiques de govern corporatiu de les empreses perquè els inversors i altres usuaris tinguin informació completa i es puguin formar una opinió fonamentada. D'altra banda, el maig de 2006 la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) va aprovar el Codi unificat de bon govern de les societats cotitzades (Codi Conthe) que han de seguir obligatòriament totes les empreses que cotitzen al mercat de valors espanyol. En conseqüència, la CNMV té la responsabilitat de revisar les regles de govern corporatiu d'aquestes empreses i pot demanar tota la informació que calgui, i també fer-la pública de cara al seu compliment efectiu.

En aquest sentit, l'informe anual de govern corporatiu de les companyies que conformen l'IBEX 35 de l'exercici 2010 assenyalava amb relació al Codi Conthe, entre altres aspectes, els següents:

- Totes les societats de l'IBEX 35, excepte dues, segueixen més del 75% del Codi unificat. Setze companyies –45,7% del total– compleixen més del 90%, de les quals dues declaren un seguiment del 100%.

- Com en anys anteriors, les recomanacions amb un nivell d'adopció més baix continuen sent les relatives al règim d'aprovació i transparència de les retribucions dels consellers. La recomanació 40 –que el Consell sotmeti a la Junta un informe sobre la política de retribucions dels consellers– i la 41 –que en la memòria es detallin les retribucions individuals– són seguides pel 45,7% i el 51,4% de les societats de l'IBEX, respectivament.
- En el 31,4% de les societats de l'IBEX (35,3% el 2009) hi ha alguna persona física o jurídica que té la majoria dels drets de vot o exerceix o pot exercir el control.
- La dimensió mitjana dels consells d'administració se situa en 14,3 membres, per sota del màxim recomanat pel Codi unificat (15). El 5,9% dels membres del Consell tenen funcions executives dins les empreses, el 38,8% són qualificats com a dominicals (representants dels accionistes majoritaris), el 40,2% són independents (representants dels accionistes minoritaris) i la resta són altres consellers externs.
- La mitjana de dones en els consells d'administració de l'IBEX ha passat del 10,2% el 2009 al 10,6% el 2010.
- La retribució mitjana per consell es va situar el 2010 en 7,2 milions d'euros; la retribució mitjana per als consellers executius és de 2,2 milions d'euros.
- El nombre de membres de l'alta direcció de les companyies de l'IBEX era de 513 i la seva retribució mitjana era de 754.000 euros, cosa que representa el 2,6% dels resultats de l'exercici d'aquestes empreses.

1.1.2. Estratègia competitiva

L'estratègia competitiva també s'anomena **estratègia de negoci**, ja que tracta d'aspectes relacionats amb una unitat estratègica de negoci particular i no amb el conjunt de l'organització com ho fa l'estratègia corporativa.

L'**estratègia competitiva** defineix com es pot crear i reforçar la posició competitiva a llarg termini d'una línia de negoci concreta, desenvolupant recursos i capacitats organitzatives que permetin crear i explotar un avantatge competitiu sòlid.

Així, una empresa diversificada no cal que tingui un posicionament competitiu únic, sinó que presenta un posicionament competitiu diferent per a cadascun dels negocis en què opera, ja que actua en entorns competitius molt diversos, amb recursos i capacitats diferents que determinen l'estratègia competitiva més adequada per a cada negoci.

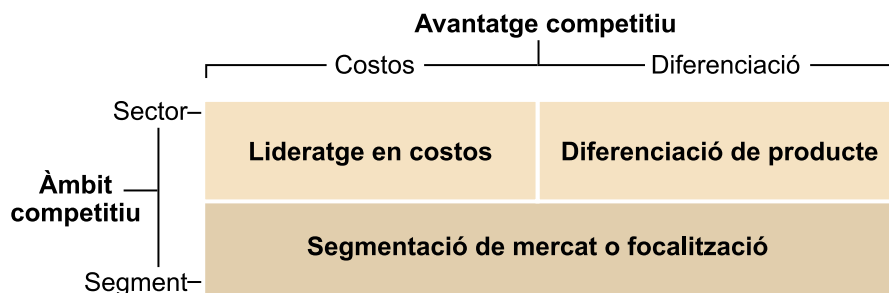
Les **principals decisions** en aquest nivell són:

- Com competir en el mercat.
- Quina gamma de productes és la millor.
- Com desenvolupar recursos i capacitats dins del negoci per fer front als objectius proposats.

S'ha de tenir en compte que cada UEN és lliure de tenir la seva pròpia estratègia competitiva i, per tant, dins d'una mateixa corporació hi pot haver negocis amb estratègies molt diferents entre elles.

En el cas de petites i mitjanes empreses que presenten un grau de diversificació baix tant geogràfica com de productes o negocis, l'estratègia competitiva s'identifica amb l'estratègia corporativa. Per tant, per a aquest tipus d'empreses no hi ha cap distinció entre estratègia corporativa i de negoci, sinó que són totalment equivalents, de manera que quan l'empresa fa una única activitat no té sentit parlar de tres nivells d'estratègia, ja que no hi ha diferència entre el primer i el segon nivell (corporatiu i competitiu).

Seguint la contribució de Porter (1980) un negoci pot optar entre tres estratègies competitives genèriques extremes, segons exploti un avantatge competitiu en costos o en diferenciació (creació de valor percebut) i es dirigeixi a tot el mercat o a un segment concret:



Font: Porter (1980)

1) L'**estratègia de lideratge en costos** permet oferir un producte o servei determinats semblants en el nivell de qualitat al dels competidors, però a uns costos inferiors, de manera que l'empresa pot obtenir un marge més gran amb un nivell de preus similar. L'avantatge competitiu en costos es pot aconseguir de moltes maneres diferents com, per exemple:

assolir economies d'escala, adoptar noves tecnologies que redueixin els costos de personal, redissenyar el producte per estalviar en materials o energia, localitzar l'activitat a països amb condicions favorables, dur a terme controls estrictes de costos en totes les activitats de la cadena de valor, etc.

2) L'**estratègia de diferenciació** explota els avantatges competitius derivats de les característiques dels productes o serveis. Es tracta d'aconseguir que els clients estiguin disposats a pagar un preu més elevat perquè perceben com a diferent el nostre producte o servei amb relació als dels competidors. Hi ha moltes maneres de diferenciar un producte, ja sigui a partir de les característiques tangibles⁴ del mateix producte o de la resta de complements⁵ que van associats al producte. Així mateix, les característiques intangibles⁶ són també una font molt utilitzada de diferenciació.

⁽⁴⁾ Disseny, envàs, tecnologia, innovació, seguretat, rendiment, etc.

⁽⁵⁾ Serveis prevenda i postvenda, accessoris, formes de finançament, rapidesa i comoditat de lliurament, etc.

⁽⁶⁾ Les consideracions de tipus social, psicològic, emocionals, la imatge de marca, etc.

3) L'estratègia de segmentació explota l'avantatge competitiu en costos o en diferenciació en un únic segment de mercat (que és definit per un grup de clients i una funció de demanda concretes) en lloc de fer-ho en tot el mercat.

Tot i que Porter (1980) considerava que el lideratge en costos i la diferenciació són estratègies mútuament excloents i que l'empresa que tracta d'aconseguir els dos avantatges competitius simultàniament quedarà "atrapada a la meitat" (*stucked in the middle*), la realitat mostra que actualment hi ha empreses que opten per adoptar **estratègies competitives híbrides o mixtes**. Aquestes estratègies aconseguixen a la vegada assolir gran avantatge competitiu en costos i en valor percebut diferenciat.

Per exemple, IKEA porta a terme una estratègia híbrida basada en l'oferta de preus baixos en articles bàsics i, simultàniament, es troba associada a un posicionament clar amb una imatge de mercat única i molt diferenciada de la resta de competidors.

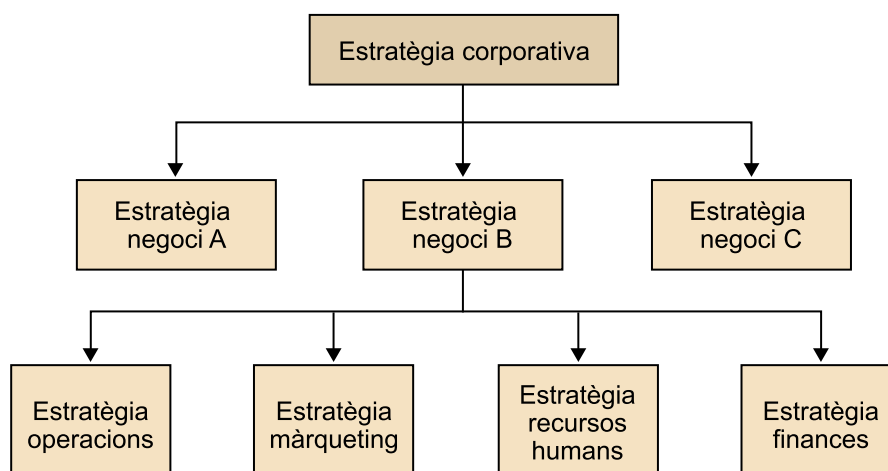


1.1.3. Estratègia funcional o operativa

Una vegada definides l'estratègia corporativa i les competitives de cada negoci, és necessari decidir el conjunt d'activitats que s'han de portar a terme per desplegar els recursos dels departaments implicats. En aquest nivell es defineix i implementa l'estratègia funcional.

L'estratègia funcional inclou les decisions que prenen els directors dels diferents departaments funcionals de l'empresa (màrqueting, producció, finances, recursos humans, etc.). Dins de cada àrea funcional de cada negoci s'ha de decidir com cal utilitzar, coordinar i gestionar els recursos de què disposen per a poder assolir els objectius que els han fixat.

Els tres nivells de decisions estratègiques han d'anar estretament coordinats per assolir els objectius proposats per l'empresa. Això implica que hi ha una jerarquia de decisions: les estratègies corporatives, que són de nivell superior, condicionen les de negoci i, al seu torn, aquestes determinen les funcionals, que són d'un nivell inferior.



Així, per exemple, si una empresa té una missió clara de lideratge internacional, i porta a terme una **estratègia corporativa** que té com a objectiu la diversificació geogràfica amb un enfocament marcadament global, les **estratègies dels diferents negocis** s'han de plantejar buscar avantatges competitiu que siguin igualment vàlids en tots els mercats internacionals on sigui present. Això implica portar a terme **estratègies funcionals** molt centralitzades i amb una perspectiva única i clarament global. De manera que l'estratègia d'operacions ha de concentrar la fabricació en pocs centres productius que fabriquin productes molt estandarditzats amb poques adaptacions a cada país; les campanyes de publicitat hauran de ser úniques i iguals per a tots els mercats; els estats financers i la comptabilitat de les diferents filials s'hauran de confeccionar respectant la regulació fiscal del país d'origen de la multinacional; s'haurà d'unificar l'idioma i la cultura corporativa de la companyia, per tant, els criteris de selecció dels recursos humans seran únics independentment del país on es trobi l'empresa, etc.