

---

# Tècniques d'anàlisi per a l'estratègia competitiva

---

PID\_00268228

Pere Suau Sánchez  
Enric Serradell López

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 hores

---





**Pere Suau Sánchez**

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa.



**Enric Serradell López**

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa. Director de l'àrea de programes MBA i formació directiva i vicedegà de programes emergents.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats pel professor: Pere Suau Sánchez (2019)

Primera edició: setembre 2019  
© Pere Suau Sánchez, Enric Serradell López  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realització editorial: FUOC

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.*

# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Canvas.....</b>	<b>7</b>
<b>2. L'anàlisi DAFO.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Anàlisi CAME.....</b>	<b>12</b>
<b>4. PESTLE.....</b>	<b>15</b>
<b>5. Anàlisi de les cinc forces.....</b>	<b>17</b>
<b>6. Tetra threat model.....</b>	<b>20</b>
<b>7. BCG Matrix.....</b>	<b>22</b>
<b>8. Quadre de comandament integral.....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>27</b>



## Introducció

Pocs elements del *management* susciten tant consens i reconeixement com la funció de planificació estratègica. Hi ha una gran varietat de perspectives, aproximacions i models de planificació utilitzats per directius de tot el món i que s'apliquen en tots els entorns, sectors i productes imaginables.

El desenvolupament i la implementació d'aquests plans es fan sobre la base de la utilització de diferents eines, algunes de les quals es recullen a les següents pàgines, que s'han convertit, per mèrits propis, en mètodes d'anàlisi clàssics, reconeguts per acadèmics i utilitzats per directius de tot el món.

En tot cas, és important entendre prèviament el mateix concepte d'*estratègia*. N'hi ha diverses definicions, però podem dir que l'estratègia d'una empresa és, bàsicament, un pla que intenta recollir com assolir els objectius fixats a partir dels recursos disponibles. En aquest sentit, l'estratègia ha d'assegurar l'èxit i la supervivència de l'empresa a llarg termini en un entorn canviant i competitiu. Aquesta definició tan senzilla amaga un procés molt complex en el qual intervenen una gran quantitat de factors. En primer lloc i una vegada definides la missió i la visió de l'empresa —i també el pla d'empresa en el cas d'empreses de nova formació—, s'ha de dur a terme una primera anàlisi interna i externa que ens permeti establir el posicionament de la nostra empresa, les seves fortaleses i debilitats i com s'integra en l'entorn; per a això, utilitzarem l'anàlisi DAFO, que haurem de complementar amb l'anàlisi CAME perquè aquesta estratègia es transformi en accions concretes. Després, haurem de completar el procés amb altres eines com ara l'anàlisi Canvas o la matriu de Boston Consulting.

L'anàlisi de les cinc forces de Porter i la metodologia PESTLE ens permetran analitzar el nostre entorn, mentre que el quadre de comandament integral ens donarà una visió de l'empresa més enllà dels indicadors financers sobre la base d'una simplificació de les variables clau i d'alguns indicadors que haurem de monitorar, els anomenats *key performance indicators* (KPI). Finalment, el *Tetra threat model* representa un complement important de les cinc forces de Porter i ens permetrà analitzar amb més detall les amenaces a les quals ens enfrontem per crear i capturar valor.

Les eines incorporades en aquesta guia només són algunes de les més utilitzades, i són totes complementàries. Podem utilitzar-les totes o només algunes, i és responsabilitat dels directius o directives d'empresa usar-les adequadament, seguint l'ordre més convenient en tot cas. Totes aquestes eines ens proporcionen una guia fiable per a la presa de decisions, encara que el millor consell que es pot donar sobre aquest tema és que en cap cas s'han d'utilitzar com un element fix i immutable. Els plans, com les empreses, canvien amb el temps, amb l'entorn, amb les tendències i amb els mercats. L'única cosa immutable

és que el canvi és continu i, per tant, les previsions i l'estratègia han d'adaptar-se a la realitat dels esdeveniments i preveure totes les contingències i els escenaris possibles.

## 1. Canvas

El mètode Canvas ens permet avaluar el model de negoci d'una empresa i ens ajuda a definir com s'ha de materialitzar el pla de l'empresa.

El model Canvas pretén, mitjançant conceptes relativament senzills, ser una eina flexible, però al seu torn sistemàtica i rigorosa. Se centra en quatre dels aspectes determinants en el procés de desenvolupament del model de negoci:

- El coneixement dels clients.
- La clarificació de la proposta de valor.
- La infraestructura necessària per a portar a terme l'activitat promesa als clients.
- L'ajust de l'estructura de costos i ingressos de l'empresa.

Aquestes quatre grans àrees estructuren els diferents mòduls d'anàlisi d'aquest mètode, que té l'avantatge que reflecteix els resultats obtinguts en un únic full o quadre (*canvas*), la qual cosa permet tenir una perspectiva ràpida i de conjunt del model de l'empresa. Cadascun dels mòduls representa un quadrant en el full i pot ser completat en sessions de treball grupals amb etiquetes o *post-its*.

### 1) Clients

- **Segments de clients.** En aquest mòdul hem de definir qui són els nostres clients, en altres paraules, per a qui crea més valor el nostre producte. Aquí també hem d'esforçar-nos per definir quines són les característiques generals del nostre client objectiu i dels nostres segments potencials.
- **Relacions amb els clients.** En aquesta àrea haurem de definir quina relació volem o creiem que hauríem de tenir amb el nostre client objectiu. També haurem de fer l'esforç d'estimar quin nivell d'esforç quant a recursos hem de fer i podem fer per mantenir aquesta relació. En aquest sentit, aquí també és important tenir en compte que la relació haurà d'estar en consonància amb el segment de clients als quals ens dirigim i el valor que els proporcionem.
- **Canals de comercialització.** Com establim contacte amb el client? És molt possible que, depenent del segment, el canal per a contactar amb el client sigui diferent. L'elecció del canal per a arribar al client ha de ser una opció eficient, ja que els costos han de ser recuperats posteriorment. A més, depenent de les fases del procés de compra, el mateix client pot interaccionar amb l'empresa per diferents canals. En aquest sentit, cal te-

nir en compte les fases del canal: conscienciació, avaluació, compra, lliurament i postvenda.

## 2) Proposta de valor

Una vegada identificat el client i els diferents segments de clients, hem de tenir clar quin valor és el que oferim a aquest client o segment; en altres paraules, de quina manera ajudem el client i com satisfem les seves necessitats. La proposta de valor determina en gran mesura l'avantatge competitiu de la nostra empresa enfront de les altres.

## 3) Infraestructura i recursos

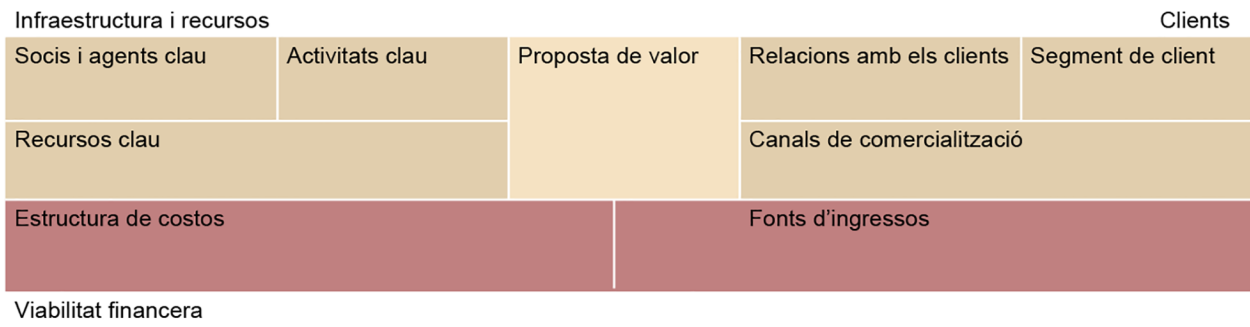
- **Activitats clau.** Són les que hem de dur a terme perquè el nostre model de negoci funcioni de manera adequada. Què haurem de fer per obrir els canals de distribució, les relacions amb els clients i les fonts d'ingressos?
- **Recursos clau.** De manera similar al cas de les activitats, aquí haurem de detallar els recursos que seran necessaris (humans, d'equipaments i tecnologia, financers, etc.) per a poder dur a terme la nostra proposta de valor i satisfer les necessitats del client. Aquest quadrant és important ja que permet mesurar la inversió necessària per a poder disposar dels recursos imprescindibles per a dur a terme l'activitat.
- **Socis o agents clau.** En aquest quadrant ens hem de fer diverses preguntes clau: amb quins actors i agents clau ha d'interactuar l'empresa?, és necessari tenir socis?, quin serà el seu rol?, qui són els subministradors?, hi ha altres relacions estratègiques que hàgim de cultivar?

## 4) Viabilitat financera

- **Estructura de costos.** Haurem de determinar quins són els costos determinants a l'empresa, quines partides són clau i sobre quines partides és possible influir per a reduir l'impacte dels costos.
- **Fonts d'ingressos.** Finalment, s'hauran d'identificar els ingressos, per la qual cosa caldrà estimar quin valor estan disposats a pagar els clients. A més, s'hauran de definir les vies d'ingressos, que poden ser diverses i de diferent volum. En conjunt, és important que les fonts d'ingrés estiguin en consonància amb la proposta de valor de l'empresa.



Figura 1. Esquema del model Canvas



## 2. L'anàlisi DAFO

Les empreses s'enfronten a un conjunt de forces, tant internes com externes, que poden actuar de manera positiva o com a estímul, o que, per contra, poden actuar negativament com a barrera o fre al seu creixement o a la seva supervivència. El model clàssic de planificació estratègica estableix com a punt de partida la realització d'una anàlisi interna i externa de l'empresa per a poder fer un diagnòstic dels diversos factors que faciliten o limiten el funcionament de l'empresa o, arribat el cas, que la posen en perill. Aquest diagnòstic és imprescindible per a definir quin és l'eix central en què es basarà l'activitat.

DAFO és l'acrònim de «debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats», de manera que l'aplicació d'aquest mètode implica un exercici de concreció i identificació activa de les qüestions clau sobre les quals hem de basar l'anàlisi d'una empresa o organització. El concepte central és l'ajust entre les capacitats d'una empresa i els requeriments competitius del sector:

- **Debilitats.** Situades dins de l'anàlisi interna. Són els aspectes interns de l'organització que la poden afectar negativament.
- **Fortaleces.** Situades dins de l'anàlisi interna. Són els aspectes interns de l'organització que la poden afectar positivament.
- **Oportunitats.** Situades dins de l'anàlisi externa. Són els aspectes externs a l'organització que la poden afectar positivament.
- **Amenaces.** Situades dins de l'anàlisi externa. Són els aspectes externs a l'organització que la poden afectar negativament.

El repte de la direcció en aquest punt és la creació d'una posició de mercat en què els recursos i les competències distintives de l'empresa puguin produir un avantatge competitiu.

Una vegada feta l'anàlisi DAFO i abans de formular l'estratègia, cal tenir en consideració els objectius corporatius. La major part dels objectius que es poden plantejar es recollirien dins d'alguna de les següents classificacions:

- **Obtenció d'un avantatge competitiu:** mitjançant estratègies de diferenciació de les característiques d'un producte, de la seva qualitat o dels sistemes de distribució.
- **Increment de la participació en el mercat:** augmentant la quota de mercat en els segments actuals o accedint a nous segments.

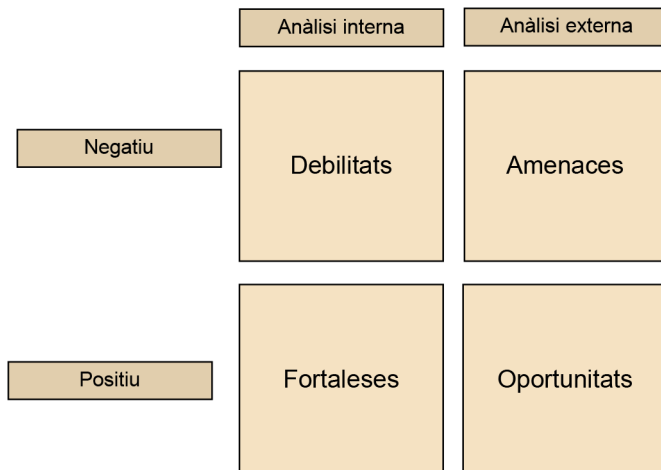
### Nota

En anglès l'anàlisi DAFO es denomina SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities and threats*. Així mateix, en diversos països aquesta anàlisi respon a la denominació FODA: fortaleces, oportunitats, debilitats i amenaces. El canvi de nom o de l'ordre dels elements no tenen, òbviament, cap impacte sobre el seu significat o funcionament.

- Millora de la rendibilitat: per un augment dels ingressos o per una reducció de costos.
- Innovació: satisfent noves necessitats mitjançant el llançament de nous productes o millorant els existents

Aquests objectius, depenent de la seva naturalesa, s'acostumen a mesurar quantitativament.

Figura 2. Esquema DAFO



### 3. Anàlisi CAME

L'anàlisi CAME és una eina estratègica que té com a objectiu aplicar les conclusions i el pla d'acció obtingut a partir de la matriu DAFO. La seva denominació correspon a 'corregir, afrontar, millorar i explotar', que són les accions bàsiques que s'han d'aplicar als factors obtinguts en la matriu DAFO:

- La *C* de corregir les debilitats de la nostra empresa: el nostre objectiu serà treballar per corregir i, si és possible, eliminar les debilitats detectades. Totes les accions que cal emprendre han d'anar encaminades a aconseguir la desaparició total d'aquestes debilitats.
- La *A* d'afrontar les amenaces externes que presenta el mercat: una vegada diagnosticades les amenaces, aquestes poden convertir-se en febleses. Totes les nostres accions han d'anar encaminades a eliminar aquestes amenaces o a minimitzar-ne l'impacte.
- La *M* de mantenir les fortalezes: implica conservar i mantenir tot allò que ens fa ser més forts i que ens permet distingir-nos de la competència. Els avantatges competitius obtinguts han de ser com més sòlids i estables millor.
- La *E* d'explotar les oportunitats: una vegada detectades les oportunitats del nostre entorn, cal incorporar-les a les nostres estratègies per a convertir-les en fortalezes.

Taula 1. DAFO enfront de CAME

Anàlisi DAFO		Anàlisi CAME	
D	Debilitats	C	Corregir
A	Amenaces	A	Afrontar
F	Fortalezes	M	Mantenir
O	Oportunitats	E	Explotar

A partir de la matriu CAME podem trobar quatre tipus d'estratègies diferents:

- **Estratègies ofensives.** Adoptarem aquest tipus d'estratègies per a intentar créixer en els nostres mercats. Ateses les nostres fortalezes, partim d'una posició d'avantatge competitiu respecte als competidors. Aquest avantatge es pot traduir en productes més ben valorats pels nostres clients o en una quota de mercat més gran. En potenciar les nostres fortalezes, és a dir,

els nostres avantatges, estarem en millors condicions per a aprofitar les oportunitats.

### **Exemple**

Alguns exemples d'aquest tipus d'estratègies són potenciar la diferenciació o llançar nous productes.

- **Estratègies defensives.** Aquest tipus d'estratègies ens permeten fer front a amenaces que representen un perill per a la supervivència o el desenvolupament de la nostra empresa. En mercats molt competitius, l'empresa ha de potenciar les seves fortaleses de tal manera que li permetin minimitzar les amenaces detectades.

### **Exemple**

Alguns exemples d'aquest tipus d'estratègies són buscar nous atributs dels nostres productes o serveis o potenciar-ne les diferències amb la competència.

- **Estratègies de reorientació.** Són estratègies que es basen en la reformulació de productes o serveis amb els quals l'empresa no obté els resultats esperats. Es detecten oportunitats però l'empresa ha de fer canvis en tots els aspectes per a poder aprofitar-les adequadament. Per a poder dur-les a terme, cal haver fet prèviament una acurada anàlisi dels nostres productes per a determinar-ne l'adaptació als requeriments del mercat. Només així, a partir de les debilitats de la nostra empresa, es podran aprofitar les oportunitats detectades.

### **Exemple**

Alguns exemples d'aquest tipus d'estratègies són reforçar les relacions amb els nostres clients, millorar el portafolis de productes o incorporar nous canals de comunicació o de màrqueting.

- **Estratègies de supervivència.** Són estratègies de tipus conservador. L'empresa parteix d'un conjunt de debilitats detectades i no troba la manera de poder fer front a les amenaces de l'entorn. L'objectiu és minimitzar els danys ocasionats per aquestes amenaces.

### **Exemple**

Alguns exemples d'aquest tipus d'estratègies són internacionalitzar l'empresa en el cas de mercats locals saturats o començar processos d'innovació.

En definitiva, què ens permet obtenir l'anàlisi CAME?

- Obtenir una estructura organitzada per a poder passar d'objectius a accions.
- Determinar quines seran les estratègies més adequades en el futur.
- Saber quines són les accions concretes necessàries per a aconseguir els nostres objectius estratègics

L'anàlisi CAME és de gran importància per a l'empresa perquè a partir del diagnòstic estratègic fet ens permet incorporar unes pautes i decisions en consonància amb l'estratègia de la nostra empresa. En definitiva ens permet donar contingut tàctic a l'estratègia empresarial.

Taula 2. Factors interns enfront de factors externs

		Factors interns	
		Fortaleses (F)	Debilitats (D)
Factors externs	Oportunitats (O)	Estratègia ofensiva (FO)	Estratègia de reorientació (DO)
	Amenaces (A)	Estratègia defensiva (FA)	Estratègia de supervivència (DA)

## 4. PESTLE

L'anàlisi PESTLE representa un bon complement de l'anàlisi de les cinc forces. A diferència del mètode de Porter, que se centra on es localitza el poder en un entorn competitiu concret, el PESTLE analitza com diversos factors macroambientals (polítics, econòmics, socioculturals, tecnològics, legals i ambientals) afecten l'empresa i la seva situació competitiva. En aquest sentit, veiem que els factors que s'estudien no són financers, per la qual cosa aquest mètode permet prendre decisions amb una perspectiva que tracta d'entendre el futur a mitjà termini i que no es fonamenta en criteris financers.

Seguidament es detalla cadascun dels factors inclosos en l'anàlisi PESTLE:

- **Polítics.** Aquesta secció se centra a analitzar el nivell d'intervenció de la política i els governs en l'economia. Entre els elements que s'analitzen hi ha l'orientació de les polítiques governamentals, la política de comerç internacional, les lleis laborals i l'entorn general de dret i lleis, l'existència de subvencions i la política fiscal. A més, també es consideren aspectes com ara l'estabilitat del mercat i dels governs.
- **Econòmics.** S'estudien sobretot variables macroeconòmiques com el creixement econòmic, el cicle econòmic, la taxa d'interès, la taxa de canvi, la inflació o la renda disponible de la població. A més, en alguns casos també es poden incloure factors microeconòmics relacionats amb les rutines de la població en general o de determinats sectors quant al seu comportament econòmic i de consum.
- **Socioculturals.** Les variables socials intenten detallar les actituds generalitzades de la població enfront de les decisions econòmiques, i també altres aspectes com ara la composició demogràfica, el creixement de la població, la distribució per edats, la salut i la conscienciació, les actituds enfront de la carrera professional o el nivell d'ingressos.
- **Tecnològics.** Aquesta secció analitza els canvis tecnològics i el seu impacte en el mercat i en els productes i serveis oferts per l'empresa. Des d'aquest punt de vista, hi ha tres elements clau d'anàlisi: impacte de la tecnologia en la producció de béns i serveis, impacte de la tecnologia en la distribució i impacte de la tecnologia en la comunicació amb els clients. D'altra banda, també s'hi han d'incloure aspectes com ara el nivell d'inversió en R+D, les polítiques de desenvolupament tecnològic i l'entorn per al foment de les tecnologies de la informació.
- **Legals.** Inclouen l'avaluació de les lleis que tinguin impacte en la salut i seguretat en el treball, la igualtat d'oportunitats, els drets dels consumi-

dors, les regulacions sobre la comercialització de productes, els drets de propietat intel·lectual, el nivell de regulació, a més de qualsevol llei o norma que estigui relacionada amb l'activitat empresarial i la comercialització de béns i serveis.

- **Ambientals.** Els factors ambientals poden ser molt diversos i variats, però entre aquests hi ha les lleis de protecció mediambiental, la regulació del consum d'energia i reciclatge, el nivell de conscienciació ambiental de la població o les regulacions sobre el comerç d'emissions.



## 5. Anàlisi de les cinc forces

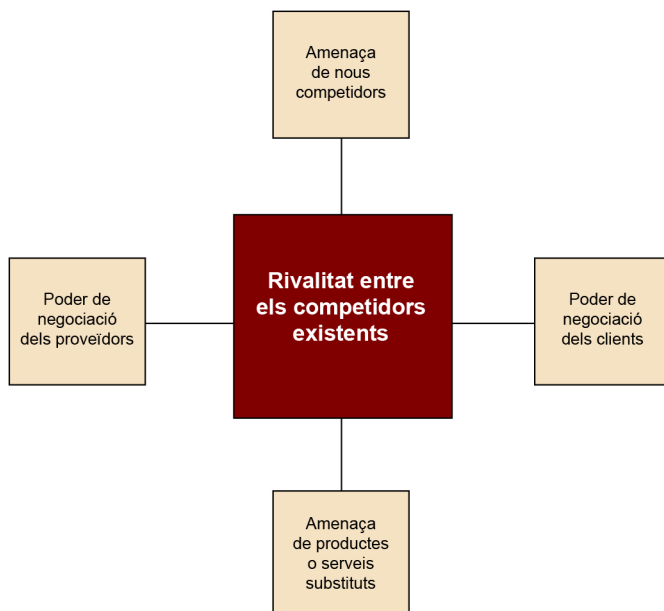
L'estratègia implica en la majoria dels casos conèixer i enfrontar la competència. No obstant això, no tot es redueix als rivals coneguts de l'empresa, sinó que hi ha més variables que hem de considerar. L'anàlisi de les cinc forces constitueix una metodologia d'anàlisi que ens serveix per a analitzar amb més profunditat les oportunitats i amenaces del nostre entorn. Per tant, podem dir que s'enquadra en l'anàlisi externa de l'empresa.

Aquestes cinc forces competitives bàsiques ens poden donar la possibilitat d'obtenir rendes superiors sempre que sàpiguem aprofitar les oportunitats i puguem afrontar les amenaces detectades. Aquest mètode d'anàlisi va ser creat per Michael Porter l'any 1979, per la qual cosa sovint rep el seu nom.

Les cinc forces són les següents:

- El poder de negociació dels clients.
- El poder de negociació dels proveïdors.
- L'amenaça de nous competidors.
- L'amenaça de productes substitutius.
- La rivalitat entre els competidors existents.

Figura 3. Esquema de les cinc forces de Porter



De manera individual, podem establir les estratègies que es poden utilitzar amb l'objectiu de minimitzar les amenaces detectades.

### 1) El poder de negociació dels clients

El poder dels compradors és més alt com més alternatives tenen per a comprar els productes, mentre que és més baix si tenen poques opcions. Els clients tenen l'oportunitat d'organitzar-se entre ells per a acordar el preu màxim d'un producte o servei, o d'agregar les seves comandes per a poder obtenir preus més baixos. Les centrals de compra són un bon exemple d'aquesta última possibilitat.

Les estratègies de l'empresa requereixen augmentar la inversió en marca i publicitat, buscant la diferenciació de producte, millorar els canals de venda, invertir en qualitat o utilitzar estratègies com les targetes de compra per a augmentar la fidelitat dels clients.

### 2) El poder de negociació dels proveïdors

Les empreses depenen d'un conjunt o grup de proveïdors per a adquirir les entrades, és a dir, el necessari per a produir els seus productes. Els proveïdors poderosos són capaços d'extreure rendibilitat d'un sector en profit propi. Els proveïdors tindran més poder de negociació com menys opcions tingui l'empresa per a substituir-lo per un altre. Proveïdors especialment poderosos són els que dominen un mercat, per exemple quan són els subministradors d'un determinat producte o matèria primera que no té substitució fàcil per un altre. Així, com més petita sigui la base (el nombre de proveïdors) més alt serà el seu poder de negociació. Com a estratègia a seguir es recomana augmentar el nombre de proveïdors —sobretot si no tenen un producte diferenciat—, establir aliances estratègiques a llarg termini o fins i tot plantejar-se la fabricació de la pròpia matèria primera.

### 3) L'amenaça de nous competidors

Noves empreses en el mercat introdueixen noves dinàmiques i exerceixen una pressió sobre els preus, els costos i la taxa d'inversió necessària per a competir. Els nous competidors ja poden estar presents en un altre mercat i, per tant, poden tenir accés a tecnologies i coneixements d'altres sectors que els facin més competitius del que és habitual. A més, si estan diversificats poden obtenir fluxs de caixa que els permetin suportar preus més baixos durant més temps, i exercir així una pressió en els marges sobre les empreses ja instal·lades en el sector.

Els nous competidors posen límits a la rendibilitat potencial d'un sector. L'estratègia defensiva implica mantenir els preus baixos o incrementar la inversió amb la finalitat de desanimar-los. L'amenaça de nous competidors depèn de l'existència i de la fortalesa de les barreres d'entrada ja existents. Porter va identificar sis barreres d'entrada:

- Diferenciació de producte, principalment a partir de la marca.
- Inversions en capital, per a augmentar els recursos necessaris per a entrar en el sector.
- Dificultar o impedir l'accés als canals de distribució.
- Integració vertical, constituint-se en autoproveïdor.
- Existència de desavantatge en costos, en haver-hi tecnologies o *know-how* no fàcilment disponibles o massa costosos.
- Economies d'escala, en qualsevol de les fases de la cadena de valor com ara les de producció, recerca o màrqueting.

#### 4) L'amenaça de productes substitutius

Aquell producte que és capaç de satisfer la mateixa necessitat que un altre, s'anomena *producte substitut*. L'amenaça es pot produir quan el producte substitut és més barat o té més qualitat o més disponibilitat que el nostre. No sempre és fàcil adonar-se de l'existència d'un producte substitut perquè aquest pot ser molt diferent del nostre producte. Un substitut pot ser, per exemple, no comprar alguna cosa, és a dir, comprar un producte usat en lloc d'un de nou o fer-se'l un mateix. Altres exemples: les videoconferències, que són productes substituïts dels viatges de negoci amb aquestes finalitats, i el correu electrònic, que substitueix al fax o el correu postal.

L'amenaça d'un substitut és alta si el cost per al comprador del producte substitut és baix; un exemple clàssic seria canviar un medicament de marca per un de genèric. Però la substitució pot venir per altres bandes, per exemple millores en els aliatges, els metalls o els plàstics, que poden afectar tots els sectors de l'economia. Estratègies defensives adequades serien augmentar la qualitat del nostre producte per a dificultar-ne la substitució o diversificar la nostra producció cap a possibles productes substituïts.

#### 5) La rivalitat entre els competidors existents

Es pot considerar aquesta força com el resultat de les quatre anteriors. La rivalitat entre competidors existents adopta moltes formes com ara el llançament de nous productes, els descomptes de preus o les campanyes publicitàries. Com més gran és el grau de rivalitat del sector més limitada és la rendibilitat que es pot obtenir.

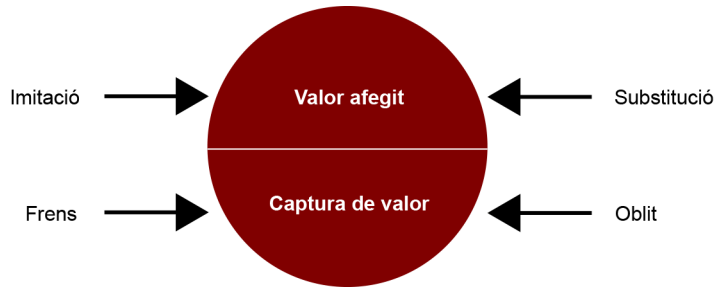
La rivalitat és més intensa quan els competidors són diversos i tenen aproximadament la mateixa grandària; llavors, el creixement del sector és lent ja que la lluita se centra en la participació de mercat. Les barreres de sortida són altes quan, per exemple, existeixen actius molt especialitzats amb difícil ús en sectors alternatius. La rendibilitat pot ser molt nociva per al sector si se centra exclusivament o principalment en el preu. Així, una estratègia bàsica de defensa consisteix a diferenciar els productes per a evitar que el preu sigui la principal variable en el procés de decisió de compra.

## 6. Tetra threat model

El model de les cinc forces de Porter identifica dues grans amenaces: l'entrada de nous competidors i la substitució de productes. En aquest sentit i per a aprofundir en l'anàlisi de les amenaces i tractar de reduir-ne l'impacte, Ghemawat (2001, 2008) proposa el seu model de les quatre amenaces (*Tetra threat model*). Aquestes amenaces són:

- **Amenaça de la imitació.** Normalment, la imitació procedeix de competidors del mateix sector o de sectors confrontants. Hi ha dues grans estratègies per a lluitar contra la imitació: en primer lloc evitar-la i en segon lloc no permetre que la imitació sigui competitiva. Per a evitar la imitació, les empreses han de posar barreres a la difusió de la informació clau del seu model de negoci de manera que la corba d'aprenentatge dels competidors sigui com més llarga millor. En el cas que la imitació es produeixi, aquesta ha de ser contrarestada, per exemple, amb la cerca d'economies d'escala i de millores en la logística i la distribució que permetin tenir una política de preus agressiva que difícilment puguin seguir els competidors.
- **Amenaça de la substitució.** La substitució mou la demanda d'una companyia a una altra i sol ser difícil de predir. De vegades, si la substitució del producte és parcial, l'empresa pot combinar la seva proposta amb la nova. Alternativament, l'empresa pot decidir buscar eficiències per a competir en preu o crear i posseir empreses que desenvolupin els productes substituïts per així evitar l'entrada de competidors i substituïts reals en el mercat.
- **Amenaça dels frens.** En determinats moments, alguns actors com ara treballadors, clients, proveïdors o altres organitzacions, frenen o dificulten l'avanç que havia planificat l'empresa. És per això que l'empresa ha de dur a terme una tasca continuada de recollida d'informació sobre el comportament d'aquests actors i mobilitzar les seves influències de canvi quan sigui possible. També pot tractar d'oferir incentius per a desbloquejar aquests actors o, en altres casos, intentar controlar-los.
- **Amenaça de ser descurats.** Amb el temps les organitzacions poden ser descurades i perdre el focus. En aquest sentit, els aspectes organitzacionals en la gestió dels recursos humans són clau, ja que la relaxació de valors i la pèrdua del focus solen ser difícils de detectar. És per aquesta raó que es recomana establir mecanismes de monitoratge i incentius.

Figura 4. Esquema del *Tetra threat model*



Font: P. Ghemawat (2017). *Strategy and the Business Landscape*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

## 7. BCG Matrix

La matriu del Boston Consulting Group (*BCG Matrix*) és una eina que s'utilitza tant en l'àmbit de l'estratègia competitiva com en el de l'estratègia corporativa. El seu objectiu és posicionar una companyia en relació amb altres companyies o una àrea de negoci en relació amb altres àrees de negoci, sobre la base de la quota de mercat i del creixement de mercat. Així, és útil per a conèixer el potencial d'una empresa o negoci i, en conseqüència, facilita la presa de decisions estratègiques i d'inversió. La matriu classifica l'empresa en quatre categories basades en la seva atractivitat (creixement de mercat) i la seva posició competitiva (quota de mercat relatiu). Aquests dos aspectes solen ser indicadors clars de la rendibilitat d'una empresa o unitat de negoci.

Els avantatges de la BCG Matrix són la facilitat d'elaboració, la capacitat de comparar no solament empreses sinó també unitats de negoci i que constitueix un bon punt de partida per a orientar anàlisis més detallades.

Vegem amb una mica més de detall les dues dimensions d'anàlisi:

- **Quota de mercat relatiu.** Un valor alt en aquesta dimensió indicarà que l'empresa produeix una quantitat més gran de productes que els seus competidors, per la qual cosa es podrà beneficiar d'economies d'escala i tindrà més experiència; això se sol traduir en més rendibilitat.
- **Quota de creixement de mercat.** Els mercats que creixen a gran velocitat solen generar més ingressos i rendibilitats, però poden requerir més inversió per a seguir estimulant el creixement. Així doncs, els mercats de gran creixement també solen demanar importants summes de diners. Així, només valdrà la pena invertir en aquest tipus d'empreses quan sigui possible mantenir una bona quota de mercat o incrementar-la en el futur.

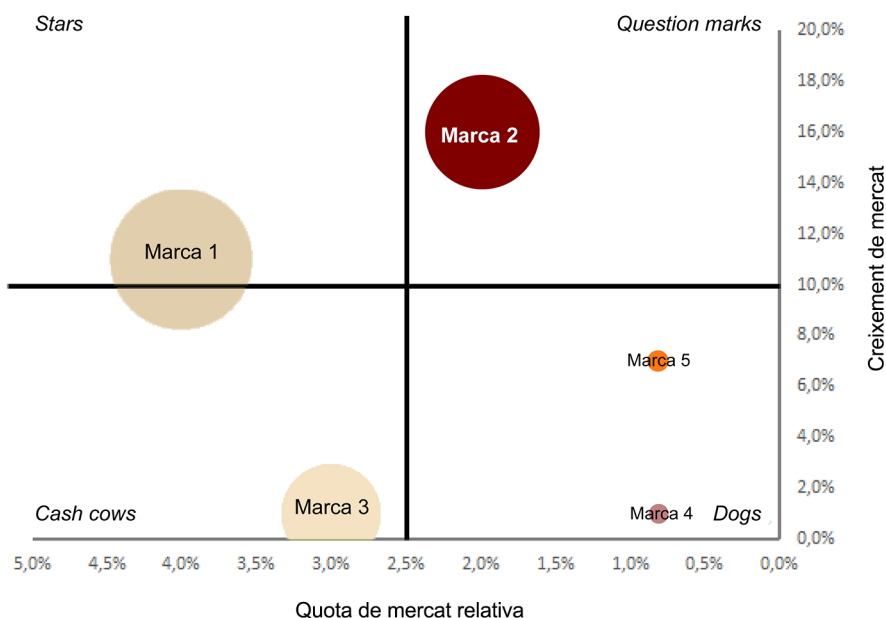
Les quatre categories o quadrants de la matriu BCG són les següents:

- **Dogs.** Són empreses que tenen una quota de mercat baixa comparada amb els seus competidors i operen en un mercat de creixement lent. En general, no són empreses en bona posició i són poc atractives des del punt de vista de la inversió. Recomanacions estratègiques: liquidació o tancament, desinversió, reducció i racionalització de despeses.
- **Cash cows.** Són empreses o activitats generadores de caixa que, no obstant això, estan en mercats de creixement lent. Així doncs, es recomana que només s'hi inverteixi si és per a introduir i motivar el creixement del mercat amb la finalitat que es puguin convertir en *stars*. Això se sol aconseguir amb innovació, nous productes, i processos i estratègies que redefineixin

el negoci. Recomanacions estratègiques: desenvolupament de negoci, diversificació, desinversió o racionalització de despeses.

- **Stars.** Són les empreses més desitjades, les que funcionen en indústries de gran creixement i tenen una gran quota de mercat. Encara que són importants consumidores d'efectiu, també generen molts ingressos. Així doncs, són les empreses o unitats en les quals més s'ha d'invertir. A la llarga, es preveu que moltes *stars* es converteixin en *cash cows* i generin grans ingressos amb poca inversió. Però en indústries on els canvis són molt ràpids, hi ha el perill que en lloc de convertir-se en *cash cows* es converteixin en *dogs*, ja que nous productes i nova tecnologia poden ràpidament provocar que l'empresa es quedi enrere. Recomanacions estratègiques: integració vertical, integració horitzontal, penetració de mercat, desenvolupament de producte i mercat.
- **Question marks.** Aquestes són empreses que requereixen un estudi detallat. Encara que tenen una quota de mercat petita, funcionen en mercats de gran creixement. En aquest sentit, poden ser grans consumidores d'efectiu i generar pèrdues. Potencialment poden guanyar quota de mercat i convertir-se en una *star* i eventualment en una *cash cow*. Però aquestes empreses no sempre sobreviuen i es poden acabar convertint en *dogs*. Recomanacions estratègiques: penetració de mercat, desenvolupament de mercat i producte, desinversió.

Figura 5. Exemple de BCG Matrix



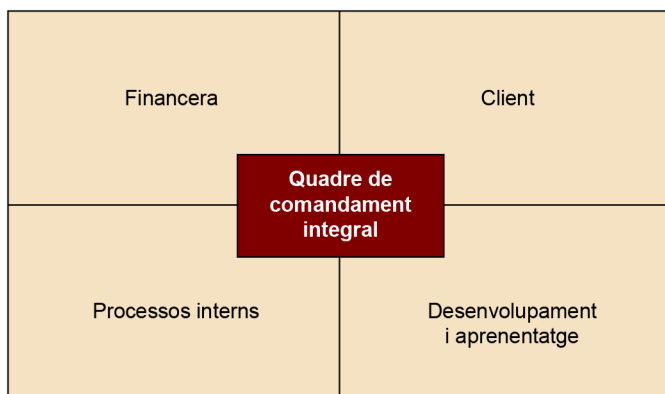
Nota: la mida del cercle mostra en nivell d'ingressos de l'empresa.

## 8. Quadre de comandament integral

El quadre de comandament integral és una metodologia suggerida per Robert Kaplan i David Norton en els anys noranta. El punt de partida és posar de manifest la dificultat per a gestionar i prendre decisions en una empresa únicament sobre la base de les dades financeres. A partir d'aquí, el treball d'aquests autors es va centrar a crear una eina de gestió que permetés tenir en compte factors financers i no financers, que es va denominar comandament integral (*balanced scorecard*).

En el gràfic següent es mostra de manera visual el contingut del quadre de comandament integral, que es basa en quatre perspectives: financera (*financial*), de client (*customer*), de processos interns (*internal business*) i de desenvolupament i aprenentatge (*learning and growth*), que rep també la denominació de perspectiva d'actius intangibles.

Figura 6. Quadre de comandament integral



Les quatre perspectives haurien de contestar a les següents preguntes:

- **Perspectiva financera:** Quins són els objectius financers que hem d'obtenir? Què esperen de nosaltres els inversors/accionistes?
- **Perspectiva de client:** Quines necessitats tenen els nostres clients que hem de satisfer? Quin valor oferim als nostres clients?
- **Perspectiva de processos interns:** Com ens organitzem i en quins processos hem de ser excel·lents?
- **Perspectiva de desenvolupament i aprenentatge:** Com ha d'aprendre i innovar l'empresa per a aconseguir els seus objectius? Quines habilitats necessitem obtenir o desenvolupar?



No es pot entendre el quadre de comandament integral sense tenir en compte la visió estratègica de l'empresa. Les quatre perspectives anteriors només tenen sentit quan s'ha definit la missió i la visió de l'empresa (Serradell López, 2018).

Per a cadascuna de les perspectives descrites, cal, en primer lloc, establir uns **objectius** de tipus estratègic, és a dir, delimitar clarament què volem aconseguir; en segon lloc, cal delimitar els **indicadors estratègics** sobre la base de les mesures que ens permetin determinar si s'han aconseguit els objectius estratègics; i, en tercer lloc, prendre les decisions i establir les iniciatives estratègiques necessàries, en forma d'**accions**, per a assolir les metes proposades.

Un exemple de quadre de comandament integral podria ser el següent.

Taula 3. Exemple de quadre de comandament integral

Àmbit estratègic	Objectius	Indicadors	Metes	Accions
<b>Perspectiva financera</b>	Augmentar el valor econòmic de l'empresa Augmentar el valor de les accions ...	Ràtio d'endeutament (IE) Rendibilitat econòmica (ROA) Rendibilitat financera (ROE) ...	IE < 40% ROA > 7% ROE => 10% ...	Fer una ampliació de capital Renegociar deute Reestructurar actius no estratègics ...
<b>Perspectiva de client</b>	Augmentar la quota de mercat ...	Nombre de clients nous Índex de satisfacció del client ...	Creixement d'un 5% en la quota de mercat Assolir un índex de satisfacció del 99% ...	Ofertes de captació de nous clients Accions de fidelització ...
<b>Perspectiva de processos interns</b>	Millorar els terminis de lliurament dels productes Augmentar les patents pròpies ...	Temps de lliurament de productes Nombre de patents ...	Temps de lliurament > 2 dies Nombre de patents > 5 ...	Millora de programes informàtics del departament comercial Augment de la inversió en R+D ...
<b>Perspectiva de desenvolupament i aprenentatge</b>	Augmentar la satisfacció de l'empleat ...	Índex de satisfacció de l'empleat Nombre de cursos de formació interna ...	Assolir un índex de satisfacció de l'empleat del 80% Nombre de cursos > 5 ...	Planificar un programa de capacitació interna i establir-ne el calendari ...

El quadre de comandament integral s'ha de basar en la simplicitat:

- Només ha de mostrar la informació imprescindible.
- A cada responsable només se li han d'assignar els indicadors relatius a la seva gestió i als seus objectius.

S'ha d'adjudicar un **indicador clau d'acompliment** o *key performance indicators* (KPI) per a cada objectiu. Segons els creadors d'aquesta metodologia, no s'haurien d'utilitzar més de set indicadors per perspectiva, per la qual cosa el quadre de comandament no hauria de tenir més de 28 indicadors.

Aquests indicadors han de ser SMART:

Figura 7. Indicadors SMART

S	M	A	R	T
• <i>Specific</i> (Específic)	• <i>Measurable</i> (Mesurable)	• <i>Attainable</i> (Assolible)	• <i>Realistic / Relevant</i> (Realista / Rellevant)	• <i>Time-related</i> (Acotat en el temps)

- **Específic:** clarament identificat.
- **Mesurable:** existeix una manera de mesurar-lo.
- **Assolible:** es pot assolir amb els recursos disponibles.
- **Realista/Rellevant:** és possible obtenir-lo.
- **Delimitat en el temps:** s'estableix un període de temps per a completar-lo.

L'objectiu del quadre de comandament integral és la presa de decisions i per a això ser capaç de proveir d'informació adequada quant a objectius i desviacions obtingudes, de manera que proporcioni els mitjans de resolució i correcció d'aquestes desviacions. No es tracta d'un sistema que substitueixi altres metodologies, sinó que les complementa alhora que ajuda a enriquir la presa de decisions.

## Bibliografia

**Ghemawat, P.** (2017). *Strategy and the Business Landscape*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

**Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Chicago: Gestión 2000.

**Serradell López, E.** (2018). *Misión, visión y valores*. <<http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/empresa/mision-vision-valores/>>

