



BLOQUE A

L'entorn empresarial i les estratègies

Una empresa mai opera en el buit. La rodegen clients, proveïdors, competidors, lleis, cicles econòmics, tecnologia i valors socials que canvien. Saber llegir eixe entorn —i reaccionar— és la diferència entre adaptar-se i desaparèixer.



Temps estimat de lectura: 30-35 min · Sabers LOMLOE:
A.5, A.6 · Prerequisits: Unitats 1-2 (què és una empresa,
formes jurídiques i dimensió). En acabar esta unitat sabràs:
Diferenciar microentorn i macroentorn i aplicar
ferramentes distintes per a analitzar cadascun.

“

Cap empresa opera en el buit. La rodegen clients, proveïdors, competidors, lleis, cicles econòmics, tecnologia i valors socials que canvien. Esta unitat et dona les ferramentes per a llegir eixe entorn —cinc forces de Porter, PESTEL, DAFO— i per a decidir com respondre —matriu d'Ansoff—.

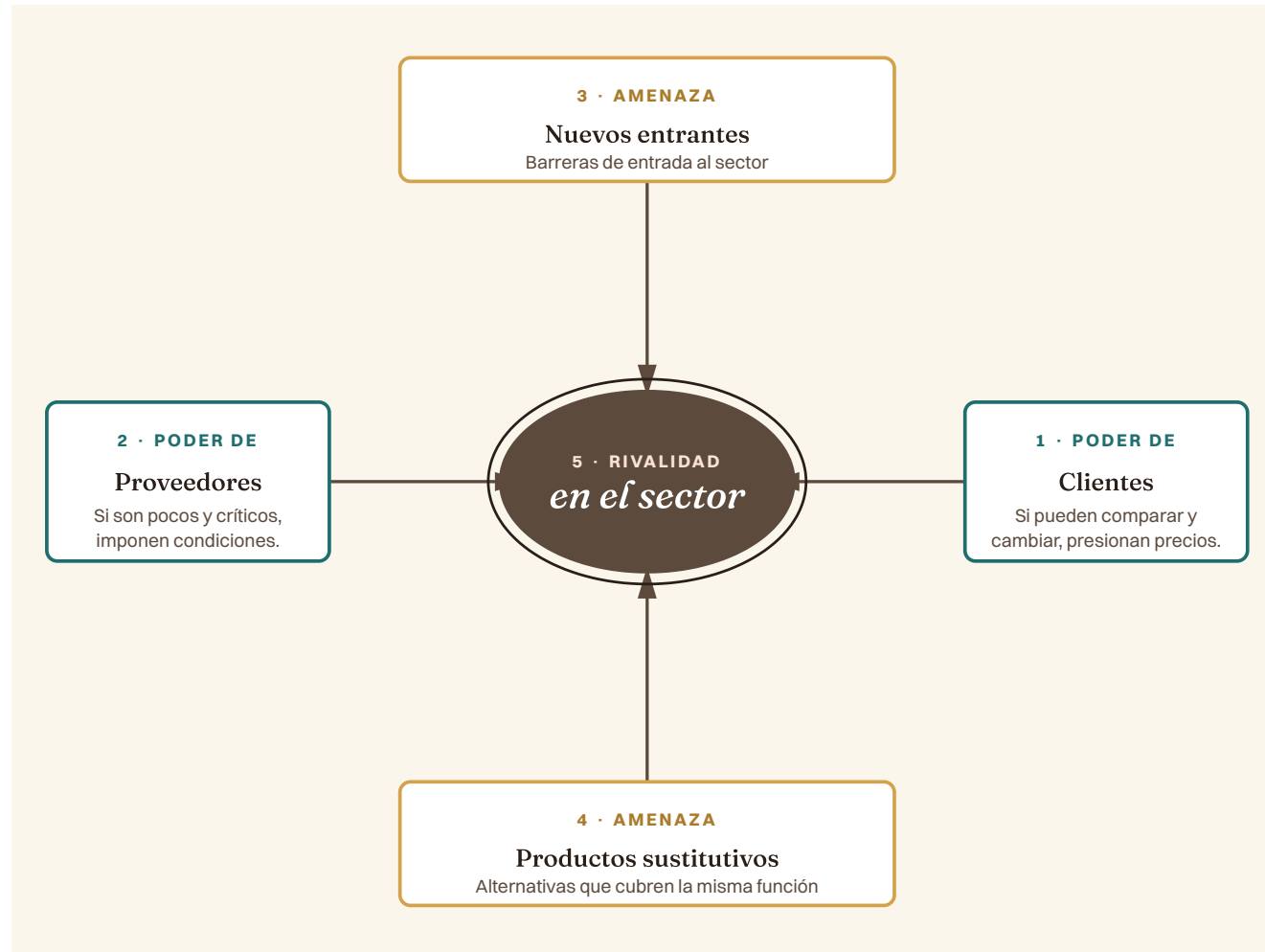
Al setembre de 2022, Yvon Chouinard va regalar Patagonia. L'empresa...

Tanquem el Bloc A amb la unitat que el currículum dedica a l'entorn empresarial. Després de pensar en la persona emprenedora (Unitat 1) i de decidir on i com registrar l'empresa (Unitat 2), toca mirar cap a fora: què rodeja l'empresa, quines forces la condicionen i quines ferramentes té per a anticipar-se o respondre.

Pot una empresa ser viable a llarg termini si la seua missió declarada deixa de ser maximitzar el benefici per als accionistes?

EL GRÁFICO

Les cinc forces competitives de Porter. La rivalitat en el sector (centre) és el resultat de la pressió combinada de les altres quatre forces.



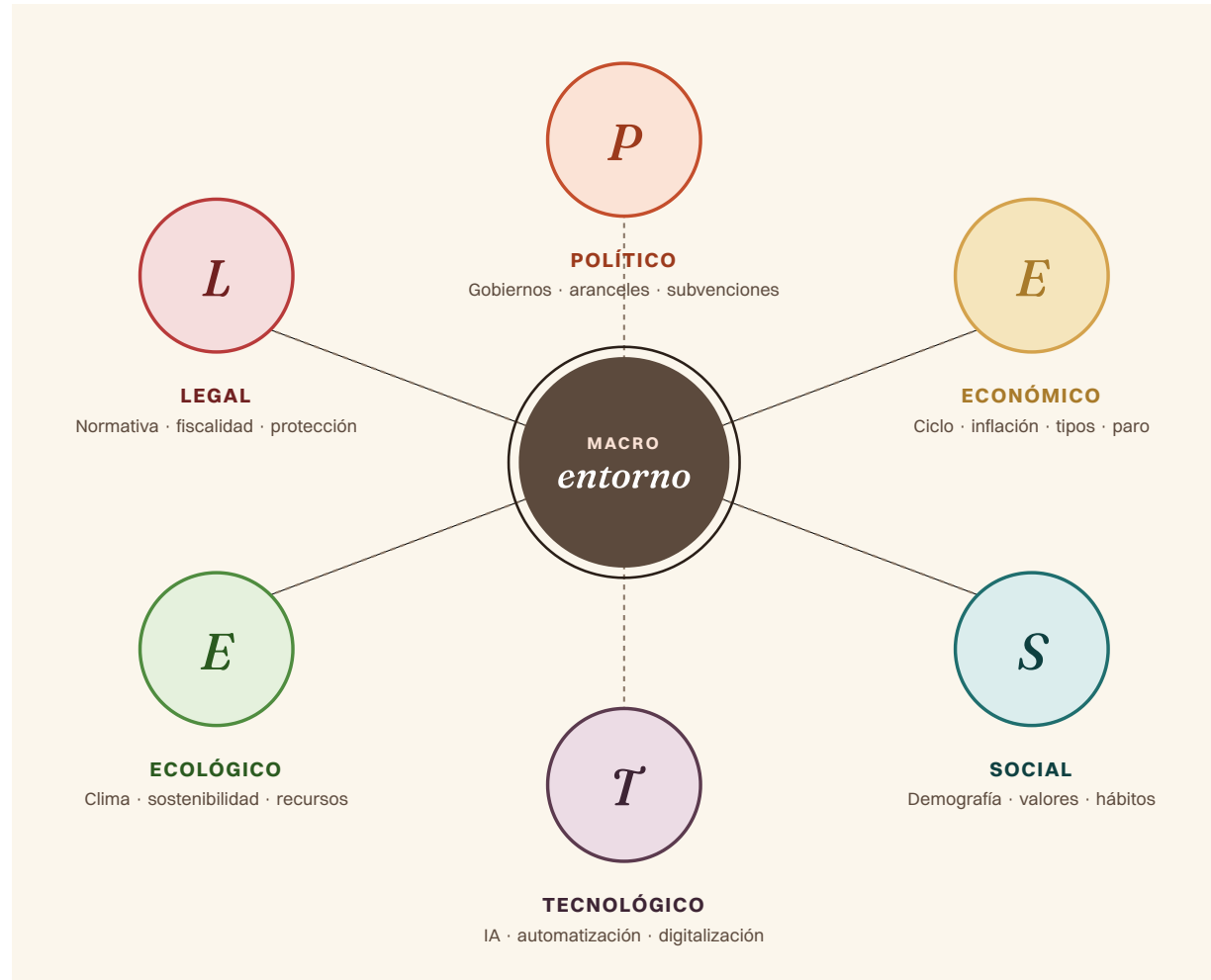


1. El poder de negociació dels clients

Com més fàcil siga per a un client comparar i canviar de proveïdor, major pressió a la baixa sobre els preus. Els clients tenen alt poder de negociació quan: Hi ha pocs clients i compren molt de volum. Un proveïdor de microxips per a Apple té un únic client que pesa enormement.

EL GRÁFICO

Les sis dimensions de l'anàlisi PESTEL al voltant del macroentorn que l'empresa observa però no controla.





P — Polític

Inclou estabilitat institucional, política fiscal, política industrial, comerç exterior, relacions internacionals i nivell de corrupció percebuda. Factors que poden ser crítics: Canvis de govern amb orientació ideològica distinta. Aranzels, sancions comercials i acords de lliure comerç.



§ 5

L'anàlisi DAFO



Una vegada analitzats el microentorn i el macroentorn, l'empresa necessita una ferramenta que integre allò extern amb allò intern. Eixa ferramenta és l'anàlisi DAFO (en anglés, SWOT), una matriu de quatre caselles que s'ha convertit en l'estàndard de la planificació estratègica des de la seua formulació per Albert Humphrey al Stanford...

EL GRÁFICO

La matriu DAFO i els quatre encreuaments estratègics (FO, DO, FA, DA) que deriven de combinar cada parell de caselles.





DAFO d'una llibreria de barri davant l'e-commerce

La distinció intern/extern és la més confusa per a principiants. La regla clau: si l'empresa pot canviar-ho directament amb les seues pròpies decisions, és intern (fortalesa o debilitat); si no, és extern (oportunitat o amenaça). La inflació general mai és debilitat: és amenaça. Una llibreria de barri analitza la seua situació.



§ 6

Estratègies empresarials clàssiques



La matriu d'Ansoff (estratègies de creixement)

Igor Ansoff va publicar en 1957 allò que continua sent el marc més usat per a classificar estratègies de creixement. La matriu creua dues variables —productes (existents vs. nous) i mercats (existents vs. nous)— i genera quatre estratègies possibles:

EL GRÁFICO

La matriu d'Ansoff. El risc creix d'esquerra a dreta i de dalt a baix:
penetrar és segur, diversificar és l'aposta més arriscada.





Penetració de mercat. Vendre més del mateix producte en el mateix mercat. L'estratègia més segura: aprofitar allò que ja coneixem. Exemples: un forn que obri un horari nocturn per a captar més clients del mateix barri; Coca-Cola llançant campanyes per a augmentar el consum per capita en mercats madurs. Desenvolupament de producte.



§ 7

Connexió amb el projecte capstone



Les tres preguntes de l'entorn i les dues estratègies

Cada equip del projecte capstone ha d'acabar esta unitat amb quatre entregables: Un PESTEL acotat a tres factors crítics per al sector triat, amb indicadors de seguiment. Una anàlisi de les cinc forces de Porter aplicada al seu sector, valorant cada força com a alta/mitjana/baixa amb argument.



§ 8

Glossari



Microentorn: capa de l'entorn formada pels actors amb els quals l'empresa interactua directament (clients, proveïdors, competidors, intermediaris, substitutius). Sobre estos actors l'empresa pot actuar.



§ 9

Per a aprofundir



Si esta unitat t'ha interessat, ací van algunes lectures, vídeos o recursos per a anar més enllà: Estratègia competitiva — Michael E. Porter (1980). Per què encaixa: el llibre que va sistematitzar les cinc forces i les estratègies genèriques. Dens però accessible si es lligen els capítols 1-3 i 14.



§ 10

Preguntes per a reflexionar



Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o per a pensar individualment en tancar la unitat: Porter diu que "quedar-se al mig" entre lideratge en costos i diferenciació és la recepta del fracàs silencios.

Fins aquí la teoria

Continua al llibre de la unitat.