
Direcció i organització

PID_00305755

María Concepción García Gómez
María Ángeles Montoro Sánchez
Ana María Romero Martínez



María Concepción García Gómez

Catedrática al Departament d'Organització d'Empreses de l'Escola Universitària d'Estudis Empresarials de la Universitat Complutense de Madrid i subdirectora d'aquesta escola universitària. Imparteix assignatures relacionades amb l'economia de l'empresa i la direcció estratègica de l'empresa i és professora del programa de doctorat amb menció de qualitat de Direcció d'empreses de la Universitat Complutense de Madrid. La seva activitat investigadora se centra en la formulació i implantació de l'estratègia competitiva i en la internacionalització de les empreses.



María Ángeles Montoro Sánchez

Professora titular del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Complutense de Madrid. Imparteix assignatures relacionades amb l'economia de l'empresa i la direcció estratègica de l'empresa, i és coordinadora i professora del programa de doctorat amb menció de qualitat de Direcció d'empreses de la Universitat Complutense de Madrid. La seva activitat investigadora se centra en les fusions i adquisicions i aliances estratègiques, el desenvolupament empresarial (*entrepreneurship*), i els clústers, districtes industrials i parcs científics i tecnològics.



Ana María Romero Martínez

Professora contractada i doctora del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Complutense de Madrid. Imparteix assignatures relacionades amb l'economia de l'empresa i la direcció estratègica de l'empresa i és professora del programa de doctorat amb menció de qualitat de Direcció d'empreses de la Universitat Complutense de Madrid. La seva activitat investigadora se centra en la creació i desenvolupament empresarial (*entrepreneurship*), privatització i clústers i districtes industrials.

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 mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit del titular dels drets.

Passats tres anys des de la data de publicació de la primera edició d'aquest material, es considerarà publicat sota llicència Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ca>).



Índex

Introducció.....	5
1. La direcció.....	9
1.1. Introducció	9
1.2. Les funcions directives	9
1.3. Els nivells directius i els tipus de decisions	12
1.4. La naturalesa de la feina directiva	18
1.5. Els sistemes d'informació per a la direcció	21
2. Els objectius empresarials.....	28
2.1. Introducció	28
2.2. Els objectius de l'empresa	28
2.2.1. Definició dels objectius empresarials	28
2.2.2. Evolució històrica de la problemàtica dels objectius empresarials	33
2.3. La responsabilitat social de l'empresa	38
2.4. La qualitat en la direcció de l'empresa	41
2.5. La innovació en l'empresa	46
2.5.1. Tipus d'innovació	48
3. Estratègies empresarials.....	52
3.1. Introducció	52
3.2. Estratègies empresarials	52
3.2.1. Definició d'estratègia empresarial	52
3.2.2. Elements i nivells de l'estratègia empresarial	54
3.3. Estratègies competitives	56
3.3.1. Lideratge en costos	57
3.3.2. Diferenciació de producte	60
3.4. Direccions de desenvolupament empresarial	61
3.5. Mètodes de desenvolupament empresarial	67
4. Organització.....	71
4.1. Introducció	71
4.2. L'estructura organitzativa	71
4.3. Dimensions de disseny organitzatiu	78
4.3.1. Diferenciació d'activitats	79
4.3.2. Integració d'activitats	82
4.4. Factors de contingència	84
4.5. Models estructurals bàsics	88
4.5.1. L'estructura simple	89
4.5.2. La burocràcia maquinal	90

4.5.3.	La burocràcia professional	91
4.5.4.	L'estructura divisional	92
4.5.5.	L'adhocràcia	93
4.5.6.	L'estructura matricial	94
4.5.7.	Nous models organitzatius	95
Exercicis d'autoavaluació.....		99
Solucionari.....		111
Bibliografia.....		117

Introducció

Cas introductori: "Pinsos El Petit Molí"

L'any 1998, el senyor Marcelino García, director administratiu d'una fàbrica de pinsos ubicada al nord-oest de Madrid, decideix iniciar el seu propi negoci. Una de les veterinàries de l'empresa s'uneix al projecte i també un jove administratiu. Comencen a fabricar i a vendre pinsos per a gossos utilitzant per a això un petit molí i un petit magatzem annex.



Al cap de deu anys, el 2008, el petit molí ja havia estat substituït per una gran fàbrica al mateix lloc on hi havia el molí inicial, la qual tenia 3.000 m² de nau per a emmagatzematge i fabricació, i estava dirigida per Javier Merino, el jove administratiu que, amb els anys, va adquirir els coneixements necessaris. Als tres fundadors es van unir al llarg del temps dos executius que es van incorporar com a director de vendes (Antonio Sánchez) i cap de compres (Ramón Calero) i també un nou cap d'administració (Ismael Fuentes).

A més, van obrir una altra fàbrica de característiques similars a Toledo, al capdavant de la qual no hi havia cap director, encara que, en certa manera, era el director de vendes, el senyor Antonio Sánchez, qui se'n responsabilitzava.

La companyia fabrica, comercialitza i ven a tot l'Estat, directament de fàbrica al professional, sense cap tipus d'intermediari.

Per a garantir una línia de distribució segura, capaç de proporcionar la principal entrada necessària en la quantitat necessària i amb qualitat homogènia, s'havia comprat una petita granja d'aus, que era la matèria primera més important dels pinsos. Aquesta granja va ser gestionada inicialment per la veterinària de l'empresa, senyora Beatriz Martín.

Paral·lelament, l'empresa va trobar que els recursos que ja tenia li permetien oferir nous productes. Amb les mateixes instal·lacions i amb l'ús de matèries primeres i productes intermedis similars podien fabricar diferents productes acabats. A més, el procés de distribució es podria fer de la mateixa manera, i la marca, cada vegada més consolidada, també es podia utilitzar en els nous productes. Això va portar l'empresa a començar a fabricar l'aliment per a gats, productes baixos en calories, concentrats energètics, farinetes, però sobretot es van especialitzar en pinsos específics per a gossos i gats que tenien patologies concretes, ja que és on van trobar una autèntica veta de mercat encara sense explotar. Per tant, l'explotació de sinergies o economies de gamma es va erigir en motor d'expansió de l'empresa.

Malgrat que l'empresa continuava creixent, hi havia alguns problemes:

- 1) El senyor Marcelino es veia obligat a actuar en massa fronts; en realitat s'ocupava de tots els assumptes de l'empresa.
- 2) Les relacions entre les fàbriques no eren cordials.
- 3) La fàbrica de Toledo no tenia un responsable directe i era el senyor Marcelino mateix qui se n'havia de fer càrrec quan calia prendre decisions importants.
- 4) La granja d'aus era gestionada per la veterinària de l'empresa, cosa que no li deixava prou temps per a ocupar-se de les seves tasques pròpiament.

5) Hi havia un departament central de compres de matèries primeres, encara que cada unitat feia compres importants pel seu compte.

6) El senyor Marcelino havia fet diverses propostes per a organitzar les activitats però no s'aconseguien posar d'acord.

Per aquest motiu, el senyor Marcelino va decidir contractar un equip de consultors per aportar solucions als problemes de l'empresa. Els consultors van resumir la informació recollida i van identificar les necessitats següents:

- Era necessari cobrir la gerència de la granja d'aus i de la fàbrica de Toledo.
- Calia plantejar les relacions directives entre les diverses unitats de l'empresa.

Com a conseqüència de tot això, els assessors van presentar les dues propostes següents:

1) Concedir força autonomia a les diferents unitats (fàbriques i granja). Cada unitat compraria les seves matèries primeres, i s'eliminaria el departament central de compres.

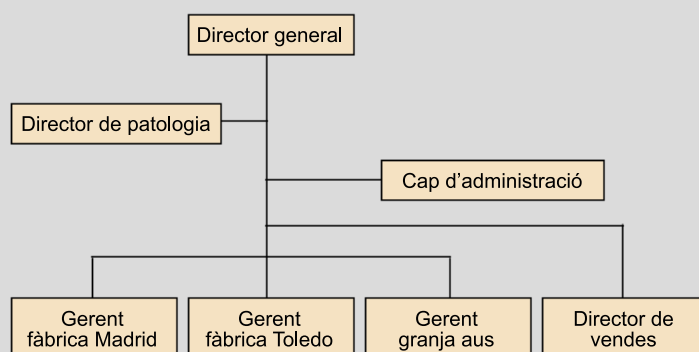
2) Crear una direcció general de tot el grup, de la manera següent:

- **Director general:** Marcelino García.
- **Gerent fàbrica de Madrid:** Javier Merino (antic administratiu).
- **Gerent fàbrica de Toledo:** Ramón Calero (antic cap de compres).
- **Gerent granja d'aus:** Carlos López (nova contractació).
- **Director de patologia:** Beatriz Martín (veterinària).
- **Director de vendes:** Antonio Sánchez.
- **Cap d'administració:** Ismael Fuentes.

Les funcions de cada un dels membres serien les següents:

- **Director general:** supervisió directa de l'organització, coordinació de les diferents unitats, formació de l'equip directiu, establiment d'objectius i polítiques, avaluació del potencial de l'empresa, identificació i valoració d'alternatives d'actuació, estudi del finançament global i el desenvolupament de les negociacions sectorials.
- **Gerents (fàbriques i granja):** elaboració de la política de personal, determinació dels nivells de producció i gestió de compres de la seva unitat.
- **Directora de patologia:** serveis de suport a les fàbriques i granja d'aus, control analític a la recepció de les matèries primeres, estudi i definició de formulacions segons races, edats i patologies dels animals, control sanitari de les aus de la granja i del producte acabat.
- **Director de vendes:** relació amb els clients i realització de propostes de plans globals de màrqueting.
- **Cap d'administració:** elaboració de sistemes de control del rendiment, de pressupostos i inversions i realització dels estudis econòmics que li encomani la direcció, com també tramitació d'expedients.

L'organigrama de l'empresa respon a l'esquema següent:



L'estructura que es mostra parteix de la descentralització de les diferents unitats autònomes amb finalitats de més eficàcia i motivació i una direcció general amb els seus serveis centrals.

1. La direcció

1.1. Introducció

L'objectiu d'aquest apartat és doble. D'una banda, consisteix a definir i analitzar les funcions directives, la naturalesa de la feina directiva i els tipus de decisions en funció dels nivells directius. D'altra banda, es tracta de presentar el paper dels sistemes d'informació i la utilitat que tenen per a la direcció i la presa de decisions en l'empresa.

S'espera que l'estudiant:

- Aprengui quines són les funcions de la direcció de l'empresa.
- Reconeixi la relació i complementarietat entre les diferents funcions directives.
- Comprengui els diferents nivells o tipus de directius i les destreses, coneixements i habilitats que han de tenir.
- Aprengui a distingir els diferents tipus de decisions.
- Sàpiga identificar els rols o papers que exerceixen els directius.
- Sigui capaç de determinar l'impacte dels sistemes d'informació i les tecnologies de la informació com a eines de suport a la direcció.

1.2. Les funcions directives

Les empreses aconsegueixen els objectius gràcies a l'esforç coordinat d'un conjunt d'individus. La **direcció** és essencial per a dur a terme qualsevol activitat organitzada, que tingui un propòsit o finalitat. Per tant, no solament és fonamental en qualsevol empresa, sinó també en qualsevol organització, com són les universitats, les organitzacions no governamentals, els equips de futbol i l'Administració pública, entre altres exemples.

La direcció s'ocupa de coordinar i d'integrar el conjunt de factors productius que configuren l'empresa i, especialment, el seu actiu principal, les persones que hi treballen. Per això, se sol dir que l'essència de la tasca directiva és aconseguir l'actuació conjunta de les persones que componen l'organització, donant-los objectius i valors comuns, una estructura adequada i l'orientació contínua que necessiten per a respondre i adaptar-se als canvis.

Adicionalment, juntament amb l'assignació i coordinació dels recursos, la direcció ha d'estimular la generació de nous recursos, com també la millora contínua de l'organització.

Per tant, la direcció té a veure amb l'assignació, coordinació i mobilització dels recursos de qualsevol empresa o organització. Aquesta tindrà continguts i formes de funcionament diferents segons l'activitat de l'empresa.

Les funcions clàssiques del procés directiu són la planificació, l'organització, la direcció de recursos humans i el control.

- La **planificació** consisteix a decidir per endavant què es vol fer en el futur i quins són els mitjans que s'utilitzaran per a aconseguir-ho. La planificació implica decidir amb antelació què es vol aconseguir (objectius); què s'ha de fer per a aconseguir-ho; quan s'executa cada acció; quines persones les duran a terme; amb quins mitjans tècnics, financers, humans, etc. es farà; quins resultats s'esperen obtenir, i com s'avaluaran aquests resultats. Per tant, la planificació implica establir un pont entre una situació actual i una altra de futura desitjable.
- L'**organització** consisteix a dissenyar l'estructura organitzativa, és a dir, el patró més estable de relacions entre els membres de l'empresa. Això implica establir una estructura intencionada, formalitzada i permanent de rols per a les persones que integren l'empresa o organització. D'aquesta manera, els responsables de la direcció s'asseguren que cada un dels elements que componen l'empresa tinguin coneixement de les funcions que ha d'exercir per a assolir els objectius. Tot això implica identificar i assignar les diferents tasques que s'han d'executar per a assolir els propòsits de l'empresa. Com veurem més endavant, l'organigrama és la representació més senzilla de l'organització de l'empresa.
- La **direcció de recursos humans** integra dins de l'estructura organitzativa els individus que hi treballaran, per tal que orientin el seu comportament de manera que es puguin assolir els objectius de l'organització. Per aquest motiu, com revisarem en el mòdul 3, s'ocupa del reclutament, la selecció, l'entrenament i l'assignació de persones a llocs, com també del disseny d'un sistema de recompenses adequat per a alinear els interessos dels individus amb l'organització. Addicionalment, també s'ocupa d'un complement important que permet influir en el comportament de tercers, al marge fins i tot de les relacions d'autoritat i dels incentius i recompenses, això és, la capacitat de lideratge.

Exemple

La direcció l'exerceix, per exemple, el capatàs d'una quadrella d'obres, l'encarregat d'una botiga, el gerent de vendes d'una empresa, la infermera en cap d'un hospital o el president d'una multinacional.

Vegeu també

Sobre aquesta temàtica podeu veure l'apartat "Dimensions de disseny organitzatiu" d'aquest mòdul didàctic.

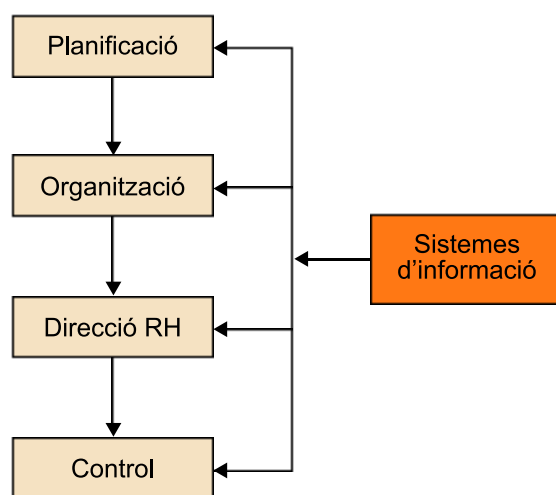
Vegeu també

Sobre la direcció de recursos humans podeu veure el mòdul didàctic "Àrees funcionals".

- El **control** consisteix a verificar que el comportament de l'empresa es manté dins dels límits prèviament fixats i, en cas contrari, prendre mesures correctives. Per això, el control complementa la funció de planificació. El control permet garantir que allò que ens havíem compromès a fer per endavant realment s'està complint. En cas que no sigui així, el control ajuda a fer que es duiguin a terme les correccions necessàries perquè els fets s'adeqüin als plans. Per tant, el control consisteix a mesurar els resultats obtinguts i comparar-los amb els esperats, i a partir d'aquí, identificar desviacions, si n'hi ha, establir la manera de corregir-les i assegurar que les correccions es duren a terme. Una eina que permet controlar els resultats de l'empresa en funció dels objectius plantejats és el quadre de comandament integral o *balanced scorecard*.

En tots aquests processos cal disposar de bons sistemes d'informació que proporcionin informació rellevant per a la presa de decisions.

Figura 1. El procés de direcció empresarial



Font: adaptat de Cuervo García (2008, pàg. 144).

Com es pot veure després de la definició de cada funció, la planificació precedeix les altres funcions (figura 1). Mitjançant el procés de planificació es fixen els objectius i mitjans per a aconseguir-los, la informació necessària per a dissenyar l'estructura organitzativa per a dur-los a terme (organització) i se selecciona i motiva el personal adequat (direcció de recursos humans). Finalment, el control verifica el grau de compliment dels plans i els seus responsables. Si es detecten desviacions significatives, el control proposa accions correctores que poden afectar qualsevol de les altres funcions.

Algunes precisions semàntiques. Els problemes de dirigir, administrar i gestionar

En castellà hi ha una certa confusió sobre com s'han d'utilitzar els termes *administració*, *direcció*, *direcció de recursos humans* i *gestió*; confusió que va a en augment si utilitzem traduccions llatinoamericanes de textos anglosaxons en què es parla de *bu-*

siness administration i management. Al final, la falta de conveni sobre alguns termes ha portat, per exemple, a la creació d'un grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

A Espanya, se sol reservar la paraula *direcció* per a les empreses; mentre que es parla d'administració d'entitats sense ànim de lucre (com ara hospitals, escoles, etc.). Malgrat tot, la distinció no és nítida, ja que en l'àmbit empresarial trobem els administradors (directius) d'una societat i el consell d'administració. Al seu torn, la direcció de recursos humans és una part de la direcció general. El terme *gestió*, d'origen francès, s'emptra, en general, per a referir-se a tasques directives de nivell mitjà, operatives.

Un altre problema semàntic és el que planteja la paraula *organització*, que té diverses accepcions; organitzar és una funció del procés directiu i, com a tal, consisteix a dissenyar l'estructura de l'organització, entesa ara com tot grup humà (o unitat social) deliberadament construït per a assolir finalitats específiques.

Finalment, el terme *control* també planteja alguns problemes als espanyols, per a qui el control representa vigilància, fins i tot càstig. No és aquesta l'accepció que s'utilitza quan es parla del control com a fase del procés directiu, en què s'identifica amb *verificació*.

Font: Cuervo García (2008, pàg. 145).

1.3. Els nivells directius i els tipus de decisions

La **feina directiva** requereix una àmplia gamma d'habilitats i coneixements de diversa índole. En concret, podem distingir tres tipus fonamentals de destreses: tècniques, interpersonals i conceptuals.

- **Destreses tècniques.** Els directius han de tenir habilitats i coneixements tècnics, és a dir, capacitats per a fer tipus específics d'activitats en un camp especialitzat. Això vol tenir habilitats per a manejar mètodes i tècniques com, per exemple, interpretar un balanç o analitzar una inversió.
- **Destreses interpersonals.** Els directius necessiten habilitats i coneixements humans, això és, capacitats per a treballar en conjunt, comprendre i motivar companys i subordinats. La feina directiva exigeix dedicar molt de temps a interactuar amb altres persones per a motivar-les, explicar-los què s'espera d'elles o com poden contribuir a millorar els resultats de l'organització. Per a això, és necessari tenir habilitats de comunicació, empatia i capacitat per a motivar altres persones i estimular el treball en equip.
- **Destreses conceptuals.** Els directius necessiten destreses conceptuals, que inclouen la capacitat per a concebre l'organització com un tot, com també la seva relació amb l'entorn. Això exigeix als directius tenir capacitat integradora per a analitzar un problema complex, identificar-ne els elements més importants i les seves interrelacions, així com tenir una visió a llarg termini.

Les competències que han de tenir els directius

Segons el parer dels mateixos directius, les competències més importants per a tenir èxit a Espanya són les següents:

- Direcció de persones (49,5%)
- Presa de decisions (29,9%)
- Creativitat (23,7%)
- Treball en equip (22,7%)

No obstant això, sobresurt la baixa puntuació que donen a altres competències, com són:

- Coneixement tècnic (0%)
- Capacitat d'aprenentatge (1%)

Una altra sèrie de competències mantenen una importància mitjana, així:

- Coneixement de la indústria (15,5%)
- Capacitat d'organització (15,5%)
- Flexibilitat (11,3%)

Els canvis econòmics i socials dels últims anys presenten reptes importants a les nostres organitzacions, cada un amb profundes implicacions a l'hora de liderar i dirigir els subordinats.

- L'economia del coneixement fa que els mercats siguin més fluids i la retenció del talent, més difícil. Competències relacionades amb el lideratge carismàtic són fonamentals per a atreure i retenir talent.
- Les noves generacions d'empleats arriben amb valors democràtics i altes expectatives de participació i desenvolupament en l'empresa. Per tant, és important que els directius desenvolupin competències relacionades amb la delegació i la participació.
- Les noves estructures organitzatives, més planes i flexibles, demanen líders que sàpiguen treballar en equip i coneguin bé les xarxes socials en les seves organitzacions.

Font: *Revista APD* (núm. 205).

D'altra banda, atesa l'amplitud de contingut de cada una de les funcions de la direcció, és difícil que una única persona pugui ocupar-se de totes. Igual com en qualsevol altra feina, la feina directiva es va especialitzant, de manera que es van creant llocs l'objectiu dels quals és coordinar altres persones en cada nivell de l'organització i en funció de la jerarquia que es tingui. Això és el que va donant **forma piramidal** a l'organització. Així, podem classificar els directius segons el tipus concret de tasca que tinguin encomanada o el nivell en què es trobin.

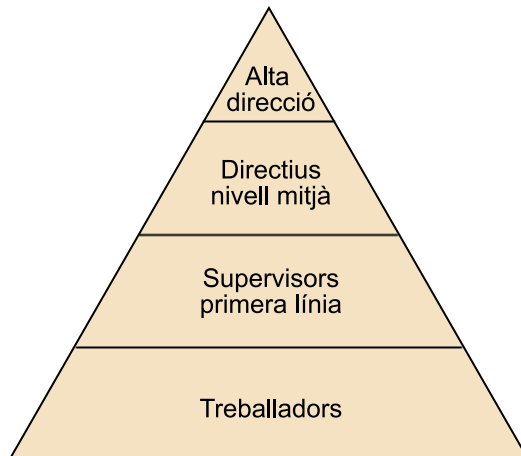
1) Segons l'**amplitud de les activitats que facin** podem distingir dues classes de directius:

- **Directius de caràcter general.** Són els que s'ocupen de dirigir una unitat completa en la qual treballen especialistes en les diferents àrees funcionals (compres, vendes, producció i R+D) amb l'objectiu d'elaborar i vendre un producte, atendre un mercat, etc. Són els responsables d'una empresa, divisió o filial.
- **Directius funcionals.** Són els que estan al capdavant d'una unitat especialitzada de tipus funcional, de producció, de compres, de vendes, d'R+D, etc., en què tots els seus subordinats es dediquen al mateix.

2) Segons el **nivell directiu** podem distingir tres tipus de directius, cada un dels quals té unes determinades tasques i responsabilitats (figura 2):

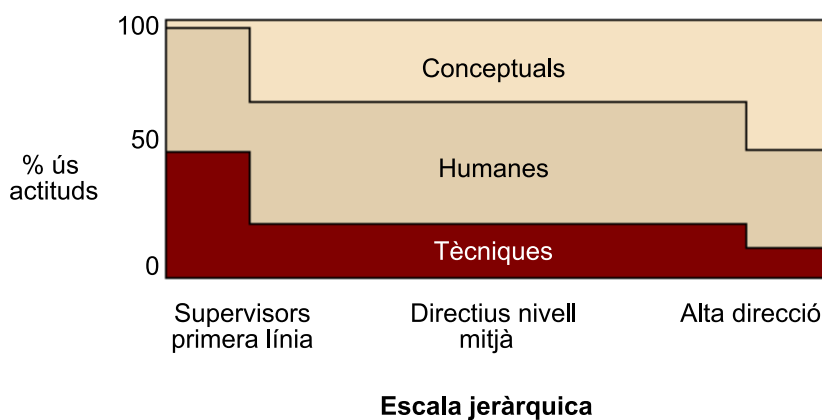
- **Alta direcció.** És l'encarregada de dirigir o pilotar l'empresa, fixar-ne els objectius i línies estratègiques, establir-ne la marxa general i fer que funcioni com un tot cohesionat. En aquest nivell la incertesa és alta a causa de la importància de l'efecte de factors de l'entorn, exògens a l'empresa i difícils de controlar. Les decisions que es prenen solen ser a llarg termini, poc estructurades i en les quals es tractarà d'assolir solucions per assaig i error. Per això, la reflexió, el bon judici i l'experiència són bàsics.
- **Directius de primera línia.** Són els que estan en contacte directe amb els treballadors que fan la feina productiva. Les decisions que es prenen són rutinàries i repetitives, per la qual cosa es poden emprar tècniques i models quantitius per a trobar solucions òptimes.
- **Directius de nivell intermedi.** Són els encarregats de connectar els directius de primera línia amb l'alta direcció. Els seus superiors són directius i els seus subordinats també (encara que de vegades també dirigeixen treballadors). Exemples típics serien un cap de vendes o el director d'una fàbrica. La seva funció és transmetre informació: cap avall transmetent i desagregant les directrius fixades per l'alta direcció en objectius, plans i programes concrets per a cada un dels nivells subordinats i assignant els recursos necessaris; i cap amunt, coordinant i integrant les tasques dels nivells inferiors. A mesura que descendeixen de nivell, els problemes a què s'enfronten són més estructurats i rutinaris, per la qual cosa les decisions són més detallades i concretes.

Figura 2. Tipus de directius



En funció del nivell, els directius requereixen diferents combinacions dels tres tipus de destreses indicats anteriorment (figura 3), encara que en gairebé tots es necessita disposar de dosis importants de destreses humanes, ja que gran part de la feina consisteix a relacionar-se amb altres persones, superiors o subordinats, o alienes a l'empresa. Així, l'alta direcció necessita més destreses conceptuals; els directius de nivell mitjà, destreses tècniques juntament amb les conceptuals, i els directius de primera línia, destreses tècniques i humanes.

Figura 3. Nivells directius i tipus de destreses



Font: adaptat de Davis i Newstrom (1991, pàg. 86).

En tot cas, com hem pogut veure, la **presa de decisions** constitueix la tasca essencial del directiu. La funció directiva de planificació adquireix sentit quan es prenen decisions.

De manera general podem definir una decisió com un procés racional pel qual la informació es converteix en acció, és a dir, un procés amb el qual es vol resoldre l'ambigüitat que envolta el subjecte. Així, la presa de decisions es defineix com l'elecció racional entre alternatives de "cursos d'acció" per a aconseguir un objectiu o meta.

Això significa que el subjecte decisor necessita conèixer cada una de les alternatives disponibles i captar informació sobre aquestes alternatives.

Ampliant el camp de la presa de decisions més enllà de l'elecció d'una alternativa entre diverses, és possible equiparar-lo al procés de **resolució de problemes**.

La presa de decisions en l'àmbit de l'administració equival a la resolució de problemes en l'empresa. El diagnòstic del problema, la cerca i l'avaluació d'alternatives i la presa final d'una decisió constitueixen les etapes bàsiques en el procés de presa de decisions i resolució de problemes.

Per això la presa de decisions és la conseqüència lògica i el nucli de la funció de planificació de l'empresa.

Ara bé, no totes les decisions són iguals (o tenen les mateixes conseqüències), ni tampoc la seva adopció té la mateixa importància. Segons el criteri que s'esculli, poden adoptar diferents classificacions (que en alguns casos s'encavalquen), com revisem a continuació (figura 4):

1) Segons el **nivell organitzatiu** de l'empresa les decisions poden ser:

- **Decisions estratègiques.** Són les que adopta l'alta direcció. Són decisions relatives a com es relacionarà l'empresa amb l'entorn, per la qual cosa estableixen les finalitats o objectius que afecten tota l'empresa, i els plans a llarg termini i els mitjans per aconseguir aquests objectius. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són els següents: on s'ha de localitzar una planta productiva, quin tipus de productes s'han de fabricar, etc.
- **Decisions tàctiques.** Són les que adopten els directius intermedis. Són decisions sobre com es poden posar en marxa les decisions preses en el nivell estratègic i fan referència a com s'han de distribuir els recursos disponibles de manera eficient per assolir els objectius de l'empresa. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són els següents: quina serà la distribució en planta, com es distribuirà el pressupost o la planificació de la producció.
- **Decisions operatives.** Són les que adopten els directius de primera línia. Són decisions relacionades amb les activitats funcionals i rutinàries que es fan en l'empresa i inclouen l'execució de tasques específiques amb l'objectiu de mantenir les operacions de l'empresa dins dels estàndards pre-determinats. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són els següents:

l'acceptació o rebuig de crèdits, la determinació del nivell d'inventaris de matèries primeres o productes acabats, o l'assignació de tasques als diferents treballadors.

2) Segons el **mètode emprat**, és a dir, en funció de com els directius prenen ara les decisions i com ho faran en el futur, es classifiquen en els tipus següents:

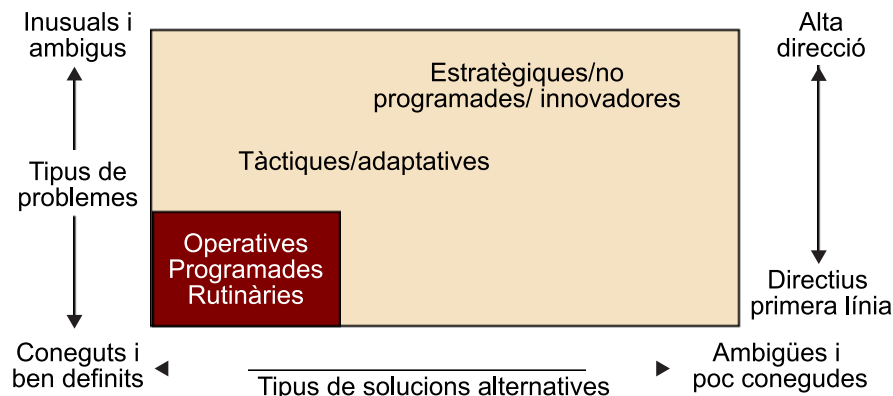
- **Decisions programades.** Són les que són repetitives i rutinàries, i tenen associat un procediment o criteri (o regla de decisió) que facilita fer-los front, per la qual cosa no han de ser tractades com a noves cada vegada que s'han d'adoptar. Serveixen per a resoldre problemes que ocorren freqüentment. Les solen prendre amb més freqüència els directius de primera línia i els directius intermedis. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són quant s'ha de pagar a un determinat empleat o com s'ha de formular una comanda a un proveïdor concret.
- **Decisions no programades.** Són les que són completament noves, no estructurades i inusualment importants per a l'empresa. En aquest cas, no hi ha mètodes preestablerts per a resoldre el problema perquè no ha sorgit abans, la seva naturalesa i estructura són poc clares o complexes, o és tan important que mereix un tractament específic. Les acostuma a prendre amb més freqüència l'alta direcció. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són les següents: ampliar o substituir la línia actual de productes de l'empresa, adoptar un acord de cooperació en R+D o la comercialització d'un producte en un país diferent.

3) Segons el **tipus de problema que s'afronta i el tipus de solució manejada**, es divideixen en els tipus següents:

- **Decisions rutinàries.** Són les que resolen problemes estandarditzats i ben coneguts, per la qual cosa és possible dissenyar una rutina per a resoldre'ls i no s'han de tractar com a nous cada vegada que apareixen. Són les decisions programades. Alguns exemples d'aquest tipus de decisions són els següents: programació de la producció, comandes de compra o la comptabilització de les operacions.
- **Decisions adaptatives.** Són les que impliquen canvis incrementals sobre la situació actual. S'empren quan els problemes que s'han de resoldre són desconeguts parcialment i poden emprar-se solucions que són variants d'altres ja conegudes i experimentades per l'empresa en el passat.

- **Decisions innovadores.** Són decisions úniques o noves i no estructurades, per la qual cosa no hi ha un mètode preestablert per a tractar-les, com en el cas de les decisions no programades. Es tracta de decisions sobre les quals no hi haurà gaire informació o que requereixen solucions creatives que impliquen una ruptura amb el passat.

Figura 4. Tipus de decisions



Font: adaptat de Cuervo García (2008, pàg. 147).

1.4. La naturalesa de la feina directiva

Malgrat l'abundant literatura que hi ha sobre això, una de les qüestions difícils d'especificar és què fa un directiu, quines són les característiques de la seva feina i què la diferencia d'altres professionals.

D'acord amb les conclusions d'un dels autors de referència en l'àmbit de l'organització d'empreses (Mintzberg, 1983), la feina dels directius té característiques molt peculiars, però, alhora, els diferents llocs directius difereixen poc entre ells.

La feina d'un directiu es caracteritza per estar poc definida, i per comprendre moltes tasques diferents –normalment de curta durada–, molt fragmentades i sotmeses a interrupcions constants.

A més, s'ha de tenir en compte que cada directiu ocupa un lloc en la jerarquia, en funció del seu càrrec, cosa que li confereix una autoritat formal i un estatus determinat.

Tot això fa que el directiu pugui fer en la seva feina fins a deu tipus de rols diferents. Aquests **rols**, que es poden donar alhora, estan relacionats amb el manteniment de relacions personals, la recollida i transmissió d'informació, i la presa de decisions.

1) **Papers interpersonals.** Són tres: cap visible, líder i enllaç.

Exemple

Pensem en directius, com Emilio Botín (Grupo Santander), Francisco González (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), Florentino Pérez (ACS), César Alierta (Telefónica) o Antoni Bru-fau (Repsol-YPF).

- **Cap visible.** Els directius són el símbol de l'organització que dirigeixen i la representen en totes les activitats, de tipus legal, protocol·lari, social o d'estímul. Algunes poden ser activitats trivials, però que requereixen un temps determinat i, de vegades, si són desateses poden derivar en conflictes.
- **Líder.** Un líder és una persona capaç d'influir en el comportament d'altres. Els directius exerceixen de líders, ja que han d'aconseguir que els seus subordinats es comportin de la manera desitjada perquè treballin junts i de manera coordinada per assolir els objectius.
- **Enllaç.** Els directius mantenen moltes relacions amb individus i grups externs aliats a la seva organització, que els permeten obtenir informació i favors en benefici de totes dues parts.

2) Papers informatius. Són els següents: monitor, difusor i portaveu.

- **Monitor.** Els directius busquen i reben informació per a millorar els seus coneixements sobre l'organització i l'entorn. Referent a això, tant els sistemes d'informació com les xarxes socials del directiu tenen un paper rellevant.
- **Difusor.** Els directius disseminen la informació que recullen, especialment la de l'exterior, dins de l'empresa entre els seus subordinats.
- **Portaveu.** Els directius han de transmetre informació cap a baix, però també cap a dalt i cap a fora, per a mantenir informats els seus superiors i els grups externs a l'organització (com els *stakeholders* que veurem més endavant).

3) Papers decisoris. Són quatre: empresari, gestor d'anomalies, assignador de recursos i negociador.

- **Empresari.** Els directius actuen com a iniciadors i estimuladors dels canvis que sigui necessari fer en l'organització per a buscar i explotar oportunitats de noves activitats.
- **Gestor d'anomalies.** Els directius s'han d'encarregar de resoldre els problemes imprevistos que sorgeixin.
- **Assignador de recursos.** Els directius han d'assignar l'ús dels recursos de tot tipus de l'organització.

- **Negociador.** Els directius representen l'organització en tota negociació important que tingui lloc (per exemple, amb els sindicats).

Rànquing General de Líders 2009

El Monitor Espanyol de Reputació Corporativa (MERCOR) és una eina que avalua anualment la reputació de les empreses i els directius que operen al nostre país, i una referència per a les grans companyies en l'avaluació i la gestió dels seus intangibles. En el cas del Rànquing General de Líders, s'avalua els membres dels comitès de direcció de les empreses que facturen anualment a Espanya més de 50 milions d'euros. En concret, les variables avaluades són les següents: la visió estratègica i compliment d'objectius, la visió comercial, el paper aglutinant d'equips, el suport i impuls cap al desenvolupament i la implantació de comportaments ètics i de responsabilitat social corporativa (RSC), la projecció internacional, si és innovador i si és bon comunicador. Segons el Rànquing de 2009, Amancio Ortega (Inditex) és el directiu amb millor reputació d'Espanya, seguit per Emilio Botín (Grupo Santander) i Isidoro Álvarez (El Corte Inglés).

Lloc	Nom	Empresa	Puntuació
1r.	Amancio Ortega	Inditex	10.000
2n.	Emilio Botín	Santander	9.341
3r.	Isidoro Álvarez	El Corte Inglés	6.927
4t.	César Alierta	Telefónica	6.832
5è.	Antoni Brufau	Repsol YPF	6.595
6è.	Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola	6.566
7è.	Isidre Fainé	la Caixa	6.124
8è.	Francisco González	BBVA	5.991
9è.	Juan Roig	Mercadona	5.976
10è.	Amparo Moraleda	Iberdrola	5.313
11è.	José Manuel Entrecanales	Acciona	4.227
12è.	Javier Monzón de Cáceres	Indra	3.933
13è.	Rafael del Pino Calvo Sotelo	Ferrovial	3.806
14è.	Ana Patricia Botín	Banesto	3.751
15è.	Florentino Pérez	ACS	3.490

Font: MERCO (<http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/4>).

Cinc claus per a ser innovador

1) **Ser un innovador conscient.** Tots els directius saben que es requereix fomentar constantment la motivació dels professionals dels seus equips. Això es pot aconseguir mitjançant diverses estratègies, que afecten tant les formes de comunicació com els incentius que s'ofereixen i les dinàmiques de treball que s'implanten. En alguns casos, les estratègies es queden obsoletes i els directius han de recórrer a totes les seves capacitats d'innovació per a poder continuar dirigint els equips com els autèntics líders que han de ser. Per a poder innovar en aquest tipus d'estratègies, s'han de mantenir

alerta de les accions que tenen lloc al seu voltant. És imprescindible tenir present aquest objectiu de manera permanent: cal aspirar a innovar. D'aquesta manera s'està receptiu per a poder aplicar les pràctiques de gestió millors i més innovadores.

2) Crear una cultura inquisitiva i enfocada cap a la resolució de conflictes. Quan l'equip que dirigeixen es vegi obligat a enfrontar-se a contratemps inesperats, els han d'estudiar amb deteniment. Han de tractar de percebre noves perspectives que puguin portar-los a diferents conclusions i solucions. Han de procurar ser innovadors en la manera de solucionar els conflictes, per a la qual cosa els resultarà molt útil animar els membres de l'equip a tenir en compte vies inexplorades fins aleshores i a evitar les respostes més fàcils.

3) Buscar semblances i exemples en contextos diferents. En funció del tipus de problema que es necessiti resoldre en cada moment, les vies de solució a què han de recórrer seran diferents. Si exposen les persones del seu equip a diferents entorns de treball, les acostumaran a ser flexibles i a restar atentes per a buscar en tot moment la manera d'abordar amb èxit situacions noves. Aquesta és una manera molt valuosa d'entrenar els membres de l'equip per a tenir la ment oberta a les noves alternatives.

4) Reforçar la capacitat per a experimentar sense arriscar gaire. És molt recomanable establir una via perquè els membres de l'equip puguin fer-los arribar els seus suggeriments i idees. Una vegada establert un cert protocol de recollida de les aportacions individuals, és necessari assajar-lo en un context fictici que recreï de la manera més aproximada possible les propostes dels col·laboradors. Això garantirà que cada idea tingui almenys una oportunitat de ser tinguda en compte, analitzada i, en cada cas, aprovada o rebutjada, sense exposar l'organització o el departament als riscos derivats de la seva implantació.

5) Convertir-se en un innovador en sèrie. En les empreses innovadores, el vertader èxit no és portar endavant una idea de manera aïllada, sinó aconseguir que això passi amb relativa freqüència i posar a funcionar els recursos disponibles per a afavorir l'entorn de la innovació.

Font: Confederació Espanyola de Directius i Executius (2009).

1.5. Els sistemes d'informació per a la direcció

La informació és un recurs que es troba al mateix nivell que els recursos financers, materials i humans, que fins aleshores havien constituït els eixos sobre els quals havia girat la gestió empresarial. Si la teoria econòmica tradicional mantenia el capital, la terra i el treball com a elements primaris d'estudi, la informació s'ha convertit en l'actualitat en el quart recurs que cal gestionar.

Els directius de tots els nivells necessiten informació externa i interna per a prendre decisions.

Des del punt de vista de la gestió empresarial, en un món cada vegada més complex i canviant, el coneixement de l'entorn origina una necessitat cada vegada més apressant d'informació per a la presa de decisions, tant per a entrar en nous mercats, com per a protegir l'empresa d'agents externs que puguin vulnerar-ne l'estabilitat. Ara bé, el domini de la informació externa no ha de fer oblidar el control dels fluxos interns d'informació que la mateixa empresa genera derivats del seu funcionament. I finalment tampoc no s'ha d'oblidar la mateixa informació que l'empresa llança a l'exterior, en alguns casos regulada

per factors legals, com els que obliguen les empreses a dipositar els comptes anuals en els registres mercantils. Dades, al seu torn, que es converteixen en informació externa per a altres empreses que absorbeixen aquesta informació.

Es pot assenyalar que les **dades** i la **informació** són coses diferents, i totes dues són diferents del **coneixement**.

La informació és una dada o conjunt de dades elaborades i situades en un context, de manera que tenen significat per a algú en un moment i lloc determinats.

Les **dades** són fetes sense organitzar i sense un significat específic. Perquè les dades tinguin la consideració d'informació es requereix que siguin intel·ligibles, comprensibles i útils per al receptor, de manera que serveixin per a prendre decisions.

Per la seva banda, el coneixement és una barreja d'experiència, valors, informació i saber fer que serveix de marc per a la incorporació de noves experiències i informació, i és útil per a l'acció. S'origina i aplica en la ment dels coneixedors.

En les organitzacions amb freqüència no solament es troba en documents o magatzems de dades, sinó que també és en rutines organitzatives, processos, pràctiques i normes. El coneixement es deriva de la informació, així com la informació es deriva de les dades. Perquè la informació es converteixi en coneixement, les persones han de fer pràcticament tot la feina.

Així, el paper dels **sistemes d'informació** en qualsevol organització és subministrar informació, i no, un excés de dades.

Els sistemes d'informació es defineixen com el conjunt de procediments que tracten de gestionar la informació (i dades) d'una organització. Per a això, s'encarreguen de recollir les dades, processar-les de manera adequada per a transformar-les en informació, emmagatzemar la informació que pugui ser d'utilitat i proporcionar-la als decisors en la forma i el moment oportú.

Els **sistemes d'informació en l'àmbit de l'empresa**, encara que poden orientar-se a qualsevol tipus d'organització, segons la funció a la qual vagin destinats o el tipus d'usuari final del sistema mateix, es poden classificar en els tipus següents:

Dades, informació, coneixement

Potser la manera més senzilla de diferenciar els termes sigui pensar que les dades estan localitzades al món i el coneixement està localitzat en agents de qualsevol tipus, mentre que la informació adopta un paper mediador entre tots dos. Per cert, un agent no equival a un ésser humà. Es podria tractar d'un animal, una màquina o una organització constituïda per altres agents al seu torn.

Informatització

Sovint s'utilitza el terme *informatització* com a sinònim de *sistemes d'informació*. Encara que la majoria dels autors estan d'acord a assumir que un sistema d'informació adequat requereix un procés d'informatització, també és cert que no en tots els casos la construcció d'un sistema d'informació comporta l'ús de tecnologies de la informació. Ara bé, en l'actualitat assumim que qualsevol sistema d'informació, per petit que sigui, requereix uns processos d'automatització mínims.

- **Sistemes de processament de transaccions** (*transactions processing systems, TPS*). Són els dedicats a gestionar la informació referent a les transaccions que s'han dut a terme en una empresa o organització.
- **Sistemes d'informació gerencial** (*management information systems, MIS*). Són els orientats a solucionar problemes empresarials en general. Són un conjunt d'eines que combinen les tecnologies de la informació (maquinari i programari) amb procediments que permetin subministrar informació als gestors d'una organització per a la presa de decisions. Aquests sistemes es componen de tres funcions: la recopilació de dades, tant internes com externes; l'emmagatzemament i processament d'informació, i la transmissió d'informació als gestors.
- **Sistemes de suport a decisions** (*decision support system, DSS*). Són una eina per a fer l'anàlisi de les diferents variables de negoci amb la finalitat de donar suport al procés de presa de decisions. Són una evolució dels sistemes d'informació anterior però per a l'ús dels directius, per la qual cosa ajuden a prendre decisions menys estructurades i rutinàries. Són fàcils de manejar i serveixen per a satisfer les necessitats informatives de l'alta direcció i dels directius intermedis. Aquests sistemes permeten construir models de decisió per a analitzar escenaris basats en la informació procedent de bases de dades. Per exemple, els sistemes experts són un tipus de DSS. Aquests sistemes són programes especialitzats en un domini concret d'aplicació, que inclouen el coneixement que tenen els humans en la matèria i que proporcionen respostes similars a les que donaria una persona experta en l'àrea.
- **Sistemes d'informació executiva** (*executive information systems, EIS*). Són una eina orientada a usuaris de nivell gerencial, que permet monitorar l'estat de les variables d'una àrea o unitat de l'empresa a partir d'informació interna i externa a l'empresa. Es defineixen com un programari, amb un sistema de recuperació amigable que proveeix informació electrònica als directius amb un accés ràpid a la informació que forma part de les àrees clau de l'empresa, i que ajuda a fer les activitats de gestió per a aconseguir els objectius de l'empresa.
- **Sistemes d'automatització d'oficines** (*office atomatization systems, OAS*). Aplicacions destinades a ajudar en la feina diària de l'administratiu d'una empresa o organització.
- **Sistemes expert** (*expert systems*), SE. Emulen el comportament d'un expert en un domini concret.

- **Sistemes de planificació de recursos** (*enterprise resource planning, ERP*). Integren la informació i els processos d'una organització en un sol sistema. És un sistema d'informació integral que incorpora els processos operatius i de negoci d'una empresa, per exemple: producció, vendes, compres, logística, comptabilitat (de diversos tipus), gestió de projectes, inventaris i control de magatzems, comandes, nòmines, etc. Aquest sistema actua de manera que fa optimitzar el desenvolupament empresarial, participa en la reducció de temps i dels costos dels processos i fa incrementar el rendiment de l'empresa. Així mateix, el seu objectiu primordial és incrementar de manera radical la productivitat de l'organització i proporcionar als clients del negoci temps ràpid de resposta als seus problemes, juntament amb un alt nivell de manipulació d'informació i disminució dels costos totals d'operació.
- **Sistemes d'administració de les relacions amb clients** (*customer relationship management, CRM*). Són sistemes d'informació que per mitjà d'un programari específic permet recopilar la màxima quantitat d'informació sobre els clients, per a poder mesurar i controlar els contactes amb aquests, i així donar valor a l'oferta i distanciar-se dels competidors. Un sistema CRM permet emmagatzemar informació de tots i cada un dels contactes amb els clients de l'empresa i amb l'entorn.
- **Sistemes de direcció de la cadena de subministrament** (*supply chain management, SCM*). Són sistemes d'informació relacionats amb la logística i el servei al client: compres, aprovisionament, producció, emmagatzemament, preparació, distribució i postvenda. La gestió de la cadena de subministrament contribueix a la coordinació i optimització de processos empresarials i transaccions comercials tant en el si d'una empresa com entre diferents empreses. En tenir una visió més àmplia del funcionament del negoci, pot millorar l'assignació de recursos i millorar el servei al client.

Una altra classificació dels sistemes d'informació es basa en l'entorn d'aplicació:

- **Entorn transaccional.** Una transacció és un esdeveniment que crea/modifica les dades. El processament de transaccions consisteix a captar, manipular i emmagatzemar les dades, i també a preparar documents; per tant, en l'entorn transaccional l'important és quines dades es modifiquen i com es modifiquen, una vegada ha acabat la transacció. Els TPS o sistemes de processament de transaccions són els sistemes d'informació típics que es poden trobar en aquest entorn.

Sap i Oracle

Sap i Oracle són les empreses proveïdores d'aquest programari que més quota de mercat tenen.

Aparició en el mercat d'aquests sistemes d'informació

Aquests sistemes d'informació no van sorgir simultàniament en el mercat. Els primers a aparèixer van ser els TPS, en la dècada dels seixanta, i els últims van ser els SE, que van assolir l'apogeu en els anys noranta (encara que aquests últims van fer una tímida aparició en els setanta que no va arrelar, ja que la tecnologia no estava prou desenvolupada).

- **Entorn decisonal.** Aquest és l'entorn en el qual té lloc la presa de decisions. En una empresa, les decisions es prenen a tots els nivells i en totes les àrees (una altra cosa és si aquestes decisions són estructurades o no), per la qual cosa tots els sistemes d'informació de l'organització han d'estar preparats per a assistir a aquesta tasca, encara que típicament són els DSS els que s'encarreguen d'aquesta funció. Si l'únic sistema d'informació d'una companyia preparat per a ajudar en la presa de decisions és el DSS, aquest ha d'estar adaptat a tots els nivells jeràrquics de l'empresa.

EIS i DDS

De vegades, els EIS han estat confosos en els seus orígens amb els DDS a causa del desconcert que hi ha sobre a quin tipus de nivell directiu anaven enfocats cada un. Els EIS orientats a l'alta direcció apareixen quan els executius de les companyies requereixen dades per a prendre decisions però no poden dedicar temps a extreure les que necessiten del conjunt total rebut. Ara bé, no sempre s'aconsegueix diferenciar tècnicament què és un DDS i què és un EIS, de manera que més aviat les diferències estan regulades pel tipus de decisions que suporten. Així, pensem que un DDS assumeix decisions estructurades, és a dir, problemes clarament formalitzats; mentre que els EIS assumeixen la categoria de decisions que havíem descrit com a no programables o intuïtives. De qualsevol manera, tant l'un com l'altre requereixen l'ús de recursos d'informació, tant formals com informals, i d'informació procedent tant de l'exterior de l'organització com de l'interior.

Avui en dia, ja no es parla tant de **sistemes d'informació**, sinó més aviat de l'aplicació o utilització de **tecnologies de la informació i les comunicacions** (TIC) per a donar suport i automatitzar totes les activitats d'una empresa, incloent-hi la presa de decisions. Amb l'ajuda de les TIC les organitzacions han aconseguit grans beneficis, com són l'optimització dels recursos i la millora de les operacions, conèixer millor les necessitats dels clients per a oferir-los un servei millor, arribar a un nombre de clients més alt i a nous mercats, i millorar la comunicació entre els empleats i amb els clients i proveïdors, amb la qual cosa n'augmenta l'eficiència.

Les organitzacions s'han adonat que l'ús de les TIC permet arribar més ràpidament al mercat i, a més, cobrir un mercat més ampli, ja que les distàncies no constitueixen un límit. I, encara avui en alguns àmbits, el seu ús permet brindar l'oportunitat de donar una imatge d'empresa innovadora davant la competència. Sense cap dubte, l'ús de les TIC en diverses àrees ha contribuït a un estalvi, tant en costos com en temps, cosa que ha contribuït a més a gestionar millor els fluxos d'informació.

Sovint, la qualitat de la presa de decisions es veu influïda per la informació disponible, de manera que moltes vegades no es pren la millor decisió per manca de les dades necessàries o perquè, fins i tot disposant d'aquestes dades, no són útils o, simplement, no hi ha temps suficient per a analitzar-les. És per això que les empreses busquen implantar diverses eines o estratègies que els facilitin assolir els objectius, i busquen l'adquisició d'avantatges competitius davant els seus rivals i, en aquest procés, les TIC i les eines d'ajuda a la presa de decisions tenen un paper fonamental.

D'altra banda, les TIC permeten recopilar informació i el seu tractament i anàlisi posteriors com a base per a ajudar en la presa de decisions i com a suport als nivells directius, per a, finalment, convertir-se en eina per a obtenir avantatges competitius mitjançant la seva implantació i ús, donant suport al màxim nivell jeràrquic de l'organització. Això és, amb l'ús de les TIC es poden dissenyar estratègies que permetin a l'empresa la millora contínua en els seus processos, la qual cosa és actualment un requisit per a poder aconseguir el seu desenvolupament i posicionament competitiu en el mercat. Per tant, tenir un pla adequat per a aconseguir més avantatges de l'ús de les TIC és de gran importància per a assolir i complir els objectius. La implantació d'estratègies d'innovació tecnològica aporta grans beneficis, entre els quals hi ha una major productivitat, i informació integrada i a temps per a una presa de decisions millor.

Business / marketing intelligence

Les eines de *business / marketing intelligence* són molt útils si se saben implantar adequadament i permeten analitzar les diferents variables de negoci per a donar suport a una decisió. La seva característica principal és la capacitat d'anàlisi multidimensional, que permet aprofundir en la informació fins a arribar al nivell de detall, analitzar dades des de diferents perspectives, fer projeccions d'informació per a pronosticar el que pot ocórrer en el futur, analitzar tendències, fer anàlisis prospectives, etc.

Un aspecte important en el desenvolupament, la implantació i el manteniment d'aquests sistemes és la intervenció de l'experiència i el coneixement humà, per la qual cosa cal recalcar la importància del **factor humà** en la gestió dels sistemes d'informació, ja que per si sols no aportarien més que meres dades, amb poc valor per a l'organització.

Informe anual 2009 de la Fundació Orange sobre el desenvolupament de la societat de la informació a Espanya

Segons les dades de l'Informe anual de la Fundació Orange sobre el desenvolupament de la societat de la informació a Espanya, la pràctica totalitat d'empreses espanyoles manifesten valors significatius en variables que indiquen el grau d'implantació de les TIC. Pràcticament la totalitat de les empreses declara que té ordinadors (97,8%). En relació amb la connexió a Internet i l'ús de correu electrònic i telefonia mòbil es manté la pauta de l'any anterior per a aquestes tres variables, en presentar percentatges superiors al 90%, amb lleugers avenços en els dos primers i un lleu retrocés per a la telefonia mòbil. D'altra banda, s'aprecia un creixement destacat en el nivell de penetració de les xarxes d'àrea local en el teixit empresarial espanyol, especialment en el cas de xarxes sense fil, la implantació de les quals (29,2%) ha experimentat un creixement de gairebé deu punts percentuals.

La meitat dels treballadors utilitza l'ordinador almenys una vegada a la setmana. Aquesta dada indica que la penetració de les TIC en el teixit industrial espanyol és extensiva, però no intensiva. Aquesta situació és generalitzable a tots els estrats de mida de les empreses, encara que amb una asimetria important: els percentatges més elevats es concentren en les empreses més grans (58%), atès que disposen de més recursos, i també en les microempreses (52%), atès que es caracteritzen per menys divisió de les tasques.

En els nivells d'accés a Internet es veu un fort retard en les empreses de menys de deu empleats. La pràctica totalitat d'empreses de deu o més empleats té accés a Internet (valors entre 94% i 100%), mentre que en les microempreses el percentatge cau fins al 53%. Malgrat això, es detecta una evolució positiva, resultat de les polítiques de promoció d'accés a la Xarxa entre l'estrat d'empreses més petites, que, d'altra banda, cal recordar que conformen prop del 80% de les empreses del país.

Finalment, el nivell d'accés a Internet llança una elevada dispersió sectorial. En sectors com l'audiovisual, l'energètic o el de l'hoteleria la pràctica totalitat de les empre-

ses de deu o més empleats tenen connexió a Internet, mentre que en la construcció, la indústria o el transport persisteix un cert nombre d'empreses sense connexió. No obstant això, l'evolució en aquests últims sectors és positiva, ja que llevat del sector de la construcció, que s'ha mantingut, en tots els sectors s'aprecia un increment d'empreses amb connexió a la Xarxa.

Font: *Informe anual 2009 sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*, Fundació Orange.

2. Els objectius empresarials

2.1. Introducció

Aquest apartat aborda l'estudi dels objectius empresarials. D'una banda, es defineixen i analitzen els objectius de l'empresa i ens aproximem a més al paper crucial que exerceix la responsabilitat social. D'altra banda, es desenvolupa el paper de la qualitat i la innovació en la direcció de l'empresa.

En aquest apartat, l'estudiant ha d'assolir els resultats d'aprenentatge següents:

- Aprendre a definir els objectius de l'empresa tenint en compte els diferents grups d'interès que hi ha.
- Reconèixer la creació de valor com a objectiu de l'empresa en l'actualitat.
- Comprendre la importància i l'abast de la responsabilitat social.
- Ser capaçs de determinar la importància dels models de qualitat.
- Saber què és la innovació i els diferents tipus que hi ha.
- Entendre com avui en dia cap empresa no concep la seva activitat i els seus objectius sense tenir en compte la qualitat i la necessitat d'innovació constant.

2.2. Els objectius de l'empresa

En aquest apartat es pretén, d'una banda, definir adequadament el que s'entén per objectius empresarials, i diferenciar-los de conceptes com missió i visió empresarial. D'altra banda, s'exposa breument com s'han concebut quins són els objectius empresarials, des d'una perspectiva històrica.

2.2.1. Definició dels objectius empresarials

En tant que l'empresa és un sistema en interacció constant amb l'entorn que, per mitjà d'una sèrie de funcions concretes, tracta d'assolir una determinada finalitat, la definició d'aquesta **finalitat** resulta vital.

El terme *objectius* s'utilitza de manera genèrica per a fer referència a la finalitat de l'empresa.

Els objectius empresarials compleixen una sèrie de funcions per a la direcció de l'empresa:

- Guiar, incitar i coordinar les decisions i les accions en el si de l'empresa.

- Proporcionar una base d'avaluació i control dels resultats obtinguts.
- Motivar els membres de l'empresa a conèixer, entendre i acceptar les seves metes, a la cerca de la seva implicació en l'empresa.
- Transmetre a l'exterior (als proveïdors, clients, competidors, societat en general, etc.) les intencions de l'empresa, per a aconseguir suports, millorar la imatge de l'empresa, etc.

Quant al terme **objectius**, és important assenyalar que encara que fa referència de manera genèrica a la finalitat de l'empresa, hi ha una sèrie de termes que presenten diferents matisos i que de vegades es tracten erròniament com a sinònims. Aquests termes, que van de més a menys grau d'abstracció, són els següents: missió, visió o propòsit estratègic i objectius estratègics o reptes empresarials.

1) Missió

La missió recull la identitat i personalitat de l'empresa, en el moment actual i de cara al futur, des d'un punt de vista molt general.

En la definició de la missió s'inclouen els valors, les creences i la filosofia de l'empresa, els negocis en els quals està o estarà en el futur, les capacitats essencials que té i, també cada vegada amb més freqüència, aspectes de responsabilitat social.

Missió: *The Body Shop*

El 1976, Anita Roddick, fundadora i presidenta de *The Body Shop*, va obrir una petita botiga de productes cosmètics a Brighton (costa sud d'Anglaterra). En aquella botiga només s'oferien vint productes diferents per a la cura de la pell i el cabell, basats en ingredients naturals. Actualment, *The Body Shop* disposa de més de dos mil productes cosmètics diferents i més de dues mil botigues a cinquanta-un països.

Combinant la saviesa tradicional i els antics remeis d'herbes amb la innovació tecnològica més moderna, *The Body Shop* aconsegueix oferir uns productes originals i efectius, amb una relació excel·lent qualitat-preu.

The Body Shop és molt més que una empresa cosmètica. Tota la seva activitat es veu impregnada per una filosofia especial, de respecte al medi ambient, de defensa d'un comerç just, de salvaguarda dels drets humans, de protecció dels animals.

La finalitat última de l'empresa és arribar a ser socialment, econòmicament i ecològicament sostenible.

The Body Shop fomenta la reutilització o el reciclatge dels seus envasos; promou relacions comercials justes amb les comunitats necessitades (programes mitjançant els quals s'obtenen ingredients de comunitats locals marginals de tot el món) i du a terme campanyes actives en contra de l'experimentació amb animals per part de la indústria cosmètica.

En definitiva, part de la seva filosofia es basa en la creença que el comerç just pot canviar la vida de moltes persones.

Font: www.thebodyshop.com

2) Visió

La visió o propòsit estratègic és la percepció actual del que és o hauria de ser l'empresa en el futur i marca la direcció que cal seguir.

La visió incorpora la idea profunda de triomf, és estable al llarg del temps i ha de merèixer l'esforç i el compromís del personal en la seva consecució.

Visió: el BBVA es compromet a duplicar el seu valor borsari en cinc anys

El president del BBVA, Francisco González, ja ha establert els deures al nou equip directiu. En cinc anys el BBVA, és a dir, el 2010, any en què González deixarà la presidència del grup, ha de passar d'una capitalització de 50.964 milions d'euros que té en l'actualitat a 100.000 milions. Per aconseguir aquest compromís el banc recorrerà a compres, a més de continuar creixent orgànicament. D'aquesta manera, el banc cerca augmentar la seva "diversitat geogràfica", segons González.

Font: *Cinco Días* (22 de desembre de 2005).

3) Objectius estratègics

Tanmateix, la visió pot resultar massa abstracta i originar un gran desfasament entre la realitat actual i el futur que volem assolir.

És per això que l'empresa desagrega la visió en objectius estratègics menys ambiciosos, també anomenats reptes empresarials.

Resulta important la manera en què es defineixen els objectius esmentats, que han de ser mesurables, específics, adequats o consistents, successius, realistes, desafiadors, i als quals s'ha d'associar un termini de temps per a assolir-los.

A més, els objectius estratègics es poden classificar segons cinc possibles criteris:

1) La naturalesa dels objectius:

- Objectius financers relacionats amb algun indicador de rendibilitat o benefici.
- Objectius estratègics que fan referència a la manera en la qual l'empresa competeix en els mercats.

2) L'horitzó temporal:

- Objectius a curt termini.

- Objectius a llarg termini.

3) El grau de concreció:

- Objectius oberts, quan es defineixen de manera àmplia (per exemple: créixer, alta rendibilitat, elevada solvència).
- Objectius tancats, quan es defineixen de manera més precisa (per exemple: obtenir una quota de mercat del 15%, aconseguir una rendibilitat del 12%).

4) L'abast:

- Objectius ambiciosos.
- Objectius impossibles.

5) El nivell d'implantació:

- Objectius corporatius o de l'empresa en conjunt (per exemple: penetrar en el mercat asiàtic).
- Objectius competitiu o de les unitats de negoci (per exemple: aconseguir uns productes més diferenciats).
- Objectius funcionals de cada una de les àrees funcionals (per exemple: minimitzar el grau d'endeutament de l'empresa).

La missió i la visió a "la Caixa"

La missió de "la Caixa": fomentar l'estalvi i la inversió mitjançant l'oferta del servei financer millor i més complet al major nombre de clients, i fer una decidida aportació a la societat per a la cobertura, flexible i adaptada, de les necessitats financeres i socials bàsiques.

La vocació de servir la societat, constant al llarg de tota la història de "la Caixa", està assentada sobre tres valors:

- Confiança
- Compromís social
- Qualitat

Aquests tres valors constitueixen l'eix de referència per a tota l'organització i la clau del nostre model de gestió.

La **confiança** que han dipositat en l'entitat els seus més de deu milions de clients ha permès a "la Caixa" consolidar-se com la primera caixa d'estalvis i la tercera entitat financera espanyola, i representa un estímul i una obligació per a continuar treballant amb l'objectiu d'atendre cada dia millor les seves necessitats financeres i socials.

El **compromís social** de "la Caixa", el seu valor diferencial, es manifesta de manera directa tant en l'actuació d'Obra Social com en el conjunt de tota la seva activitat financera: aconseguint resultats, invertint, creant llocs de treball i desenvolupant una tasca en els àmbits social, educatiu, científic, cultural i mediambiental.

Finalment, la **qualitat**, basada en la professionalitat de l'equip humà de "la Caixa" i en la innovació, és l'eix de la nostra relació amb els clients.

La visió de "la Caixa": grup financer líder en el mercat espanyol amb generació de valor per a la societat, els clients i els empleats.

L'actuació estratègica de "la Caixa" se sosté en els seus valors identificatius, guies d'actuació i conviccions característiques. Entre el conjunt de valors de l'entitat sobresurten els següents: la qualitat, la descentralització, la responsabilitat, la innovació, l'eficiència i la seguretat.

Font: www.lacaixa.es

Una qüestió rellevant quant als objectius empresarials és identificar **qui** fixa cada un dels diferents tipus d'objectius que hem assenyalat.

- El Consell d'Administració i els alts executius fixen la missió, la visió o propòsit estratègic, com també els objectius corporatius o globals de l'empresa.
- Els directius o administradors de nivell intermedi fixen els objectius de les diferents divisions o unitats estratègiques de negoci.
- Finalment, és el director de cada una de les àrees funcionals (màrqueting, producció, recursos humans, etc.) qui fixa els objectius de la seva àrea o departament.

Tanmateix, si analitzem qui fixa els objectius des d'un punt de vista més ampli, és a dir, considerant no solament els directius i accionistes, és necessari incloure en l'anàlisi la resta de *stakeholders* o grups d'interès en l'empresa.

Els *stakeholders* són els individus o grups els objectius dels quals depenen del que faci l'empresa i dels quals, al seu torn, depèn l'empresa: accionistes, directius, treballadors, sindicats, govern, entitats financeres, proveïdors, clients i la societat en general.

L'enfocament que concep l'empresa com una coalició de grups d'interès es denomina **teoria dels grups d'interès**. La noció de l'empresa com a institució que busca l'equilibri entre els interessos de múltiples grups d'interès té una llarga tradició, especialment a Àsia i Europa continental. Al contrari, els països anglosaxons han potenciat més el pes dels accionistes, davant el de la resta dels grups d'interès. El conflicte d'objectius entre els grups es deu a la impossibilitat d'assolir els objectius de tots ells en el nivell desitjat. Serà necessari identificar els grups d'interès que hi ha i els seus objectius, així com valorar la importància de cada grup en l'empresa per a donar prioritat als objectius dels més rellevants. No obstant això, sempre serà necessari cert equilibri, en molts casos garantit per les condicions del mercat, per a no posar en perill la supervivència de l'empresa.

2.2.2. Evolució històrica de la problemàtica dels objectius empresarials

Les diferents fases per les quals ha passat l'anàlisi dels objectius de l'empresa al llarg del temps mostra l'evolució de la manera d'entendre l'empresa i el poder en la presa de decisions. Aquestes fases es corresponen amb quatre enfocaments: l'enfocament de la teoria clàssica, l'enfocament de la teoria gerencial dels objectius, l'aportació de la teoria de l'organització i la creació de valor com a objectiu global de l'empresa.

L'enfocament de la teoria clàssica

La teoria clàssica considera l'empresa i l'empresari la unitat principal del sistema econòmic que persegueix maximitzar la seva renda residual o benefici.

Es pressuposa que l'empresa és capaç de transformar un conjunt d'*inputs* o factors de producció (matèries primeres, mà d'obra, capital, tecnologia i informació) en *outputs*, sortides, o béns i serveis finals. També es pressuposa unes restriccions externes imposades pel mercat, com són el preu i l'absència d'incertesa, ja que es suposa es treballa en un context d'informació perfecta. A més, l'empresa actua en un horitzó temporal durant el qual persegueix la maximització del benefici considerant cada període temporal de manera independent.

Tanmateix, la maximització de benefici com a únic objectiu de l'empresa presenta una sèrie de **limitacions** que fan, especialment a partir de la dècada dels quaranta, que deixi de ser realista. Les crítiques tenen a veure amb la imprecisió i la relativitat del concepte de benefici, la mateixa noció de maximització, la dificultat per a incloure en l'anàlisi els diferents riscos a què s'enfronta l'activitat empresarial i els conflictes entre objectius que sorgeixen quan qui dirigeix l'empresa no n'és la propietària.

- Quant a la primera limitació, les dificultats que hi ha per a definir i quantificar el benefici tenen a veure amb la seva mesura. El concepte és comptable i està subjecte als criteris de valoració i periodificació adoptats, tant si es mesura com a diferència d'ingressos i despeses d'un període com si es mesura com a diferència entre el valor comptable dels fons propis entre dos exercicis econòmics, incloent-hi els dividends pagats. A més, seria necessari relacionar el benefici amb alguna de les magnituds rellevants de l'empresa (inversió total, capitals propis, etc.) per a poder valorar els resultats en relació amb els recursos que s'han utilitzat per a la seva obtenció.
- Respecte a la segona crítica, sembla més d'acord amb la realitat obtenir objectius satisfactoris en lloc de pretendre maximitzar-los, ja que l'empresa competeix en competència imperfecta i la seva actuació òptima depèn del

comportament de les altres. Addicionalment, el decisor presenta racionalitat limitada, és a dir, no és capaç d'avaluar totes les alternatives possibles, i només avalua amb informació incompleta i asimètrica un nombre limitat d'alternatives.

- En tercer lloc, no es té en compte el risc associat a l'obtenció del benefici, és a dir, en l'anàlisi no es considera la possible variabilitat deguda a cada component del benefici.
- Finalment, la separació que té lloc entre la propietat i la direcció, especialment en les empreses grans, pot originar conflicte d'objectius.

L'enfocament de la teoria gerencial dels objectius

L'augment de mida i de complexitat en les organitzacions comporta la separació entre la propietat i la direcció, és a dir, el propietari i el directiu no són la mateixa persona. Les decisions ja no poden ser preses pel propietari que busca la maximització del benefici, sinó que es necessita un equip de professionals que dirigeixin l'empresa.

El problema és que els interessos, és a dir, les funcions d'utilitat dels propietaris i la direcció poden ser diferents.

- La funció d'utilitat dels directius inclou compensacions econòmiques i compensacions no econòmiques, com la promoció, l'autonomia, el prestigi o la seguretat en el lloc.
- Mentre que els accionistes, com a propietaris, es preocupen per la maximització del valor de l'empresa, és a dir, de les accions.

Aquest problema, entre els uns i els altres, s'agreuja especialment quan l'accionariat de l'empresa està diluït i els directius tenen més poder per a imposar els objectius. A més, a l'accionista li resulta difícil quantificar individualment el rendiment de cada directiu en tant que forma part d'un equip i en tant que, a més, intervenen factors externs que poden condicionar els resultats.

Com a conseqüència d'això, els directius gaudeixen d'una gran discrecionalitat en l'empresa que pot fer que s'allunyin de l'objectiu de maximització del benefici, que pot ser substituït per objectius més pròxims a ells, com la maximització de la mida o el creixement. A més, la direcció pot recórrer a estratègies de diversificació amb l'objectiu de reduir el risc global de l'empresa. Ara bé, aquesta actuació no ha de beneficiar necessàriament l'accionista, ja que aquest pot reduir el seu risc per si mateix amb més facilitat i autonomia comprant accions d'empreses de diferents sectors.

Per a evitar la discrecionalitat per part de la direcció, la relació dels directius amb els accionistes es formalitza mitjançant un contracte que intenta compatibilitzar els objectius de totes dues parts. Aquest tipus de contracte es denomina contracte d'agència, i tal com s'ha assenyalat en el mòdul anterior, regula la relació d'agència entre el principal (en aquest cas, el propietari o accionista) i l'agent (en aquest cas, el directiu).

La propietat disposa d'una sèrie de mecanismes de control sobre la direcció que tracten de vetllar per la confluència d'interessos i que s'estudien dins del que es coneix com a *govern de l'empresa*.

Hi ha mecanismes de control interns i externs.

1) Mecanismes de control interns

Els mecanismes interns tenen l'origen en la mateixa empresa i es pot distingir entre la supervisió directa i els sistemes d'incentius.

a) Supervisió directa

La supervisió directa implica un control directe per part dels propietaris sobre l'alta direcció. Se n'encarreguen el consell d'administració, els accionistes majoritaris, els consultors o auditors externs i els mateixos directius per jerarquia o fins i tot, del mateix nivell, per aconseguir una promoció interna.

De tots els instruments de supervisió directa, el més important és el **consell d'administració**. Aquest òrgan de supervisió compleix tres funcions: orientar i impulsar la política de la companyia, controlar la gestió de l'alta direcció –cosa que inclou nomenar, retribuir i, si escau, destituir els alts directius– i servir d'enllaç amb els accionistes i amb l'entorn. El consell està compost per diferents tipus de consellers: consellers interns (que també són directius) i externs, que al seu torn es divideixen en dominicals (representants dels accionistes significatius o de referència) i independents (representants dels accionistes minoritaris).

Codi Conthe

Per a garantir el bon funcionament dels consells d'administració, actualment hi ha vigent a Espanya el Codi unificat de bon govern o Codi Conthe.

La Comissió Nacional del Mercat de Valors demana més transparència sobre els sous dels consellers de l'Íbex

La CNMV va publicar ahir l'informe de govern corporatiu de les companyies de l'Íbex corresponent a l'any 2008, en el qual diu que detecta una millora en les pràctiques de bon govern. Tanmateix, el regulador creu que les empreses de l'Íbex haurien de ser més transparents respecte al sou del consell. Solament el 34% va desglossar les retribucions individuals dels seus consellers. La retribució mitjana per conseller va caure un 4%.

El 2008 els cinc-cents set consellers de les trenta-cinc empreses de l'Íbex es van repartir un total de 264.000.000,3 euros, un 2,8% menys que el 2007. És una de les dades que conté l'informe de govern corporatiu de 2008 de les empreses de l'Íbex. Segons

el document, la retribució mitjana per conseller es va situar en 521.000 euros anuals, la qual cosa representa un descens del 4% respecte del 2007.

Tanmateix, l'informe de la CNMV apunta que aquest descens no és real, ja que té l'origen en les indemnitzacions extraordinàries pagades durant el 2007. En cas que s'elimini aquest concepte, l'import total de les remuneracions s'ha incrementat un 2,5% i la retribució mitjana per conseller ha augmentat un 1,5% respecte del 2007.

L'organisme que presideix Julio Segura constata que les recomanacions del Codi unificat que menys se segueixen són les relacionades amb la transparència i el règim d'aprovació de les retribucions dels consellers, encara que segons el regulador, s'ha millorat alguna cosa respecte a l'any passat. "No obstant això, algunes recomanacions com la 40 –que el Consell sotmeti a la Junta un informe sobre la política de retribucions– i la 36 –que les remuneracions mitjançant el lliurament d'accions se circumscriu als consellers executius– registren un grau de seguiment inferior al de l'any 2007", diu l'informe.

Només dotze societats (igual que el 2007) van desglossar el sou de cada conseller per cada un dels conceptes retributius. Unes altres sis entitats (cinc el 2007) informen de la retribució individual de cada conseller en cada òrgan de govern a què pertanyen, però no per conceptes retributius. I unes altres tres empreses desglossen les atencions estatutàries i dietes, però no la resta dels conceptes de la remuneració.

A més, el 2008 el 73,3% de les empreses de l'Íbex va posar a disposició dels seus accionistes en la Junta General un informe sobre la política de retribucions dels consellers. Però només el 25,7% de les societats declaren haver-lo sotmès a votació per part de l'assemblea. A més, la CNMV assegura que, "en la pràctica totalitat d'aquests informes, el contingut dels components de la retribució variable no mostra el grau de detall necessari perquè l'inversor en pugui avaluar la racionalitat".

L'informe també recull el sou de l'alta direcció de les empreses de l'Íbex. El 2008 la retribució mitjana per als cinc-cents quinze alts directius de l'índex va ascendir a 675.000 euros, cosa que representa un increment del 0,9% respecte del 2008, el més baix des del 2004.

Font: *Cinco Días* (17 de juliol de 2009).

b) Sistemes d'incentius

Els sistemes d'incentius tracten de vincular el salari dels directius a la consecució de beneficis i a la creació de valor en l'empresa. Per a això se sol utilitzar la retribució variable directa a la direcció com a instrument per a fer coincidir la funció d'utilitat dels directius i dels accionistes. També s'utilitza el lliurament d'accions o d'opcions sobre accions (*stock options*). Igualment pot ser útil vincular la promoció en l'empresa a la bona gestió del directiu.

2) Mecanismes de control externs

Els mecanismes externs es basen en el presumpte poder disciplinador que els diferents mercats amb què es relaciona l'empresa poden exercir sobre la direcció. Aquests són el mercat d'empreses, el mercat de capitals, el mercat de directius i el mercat de béns i serveis.

La idea del poder disciplinador dels mercats es refereix al fet que si els directius no busquen la creació de valor per als accionistes, el mateix funcionament d'aquests mercats els penalitzarà perquè seran acomiadats, deixaran d'estar valorats en el mercat de directius, etc. El problema és que perquè els mercats exerceixin pressió sobre els directius, aquests mercats han de ser eficients i en l'actualitat molts d'aquests mercats no ho són.

Les OPA

Les OPA, ofertes públiques d'adquisició d'empreses, són un mecanisme de control extern que vol penalitzar el comportament ineficient dels directius de les empreses.

La teoria de l'organització

La teoria de l'organització considera l'empresa com una coalició de grups d'interès, de manera que els objectius són el resultat d'un procés d'ajust entre els grups que hi participen, que tracten d'assolir els propis objectius.

No obstant això, la supervivència de l'empresa és un objectiu que tots els grups han d'anteposar als interessos particulars. Per tant, el grup que tingui més poder en l'empresa, normalment la direcció, ha d'imposar els seus objectius a la resta, encara que sempre limitat pel mercat i pels objectius de la resta dels grups.

D'aquesta manera, els objectius de l'empresa es defineixen després d'un procés intern de negociació i ajust entre els diferents grups participants de l'empresa: accionistes, directius, treballadors, sindicats, entitats financeres, administracions públiques, clients, proveïdors i la societat en general.

La creació de valor com a objectiu

Finalment, l'enfocament més actual en la definició dels objectius de l'empresa se centra en la creació de valor per als accionistes.

Des del punt de vista de la propietat, l'objectiu de l'empresa consisteix a maximitzar la riquesa dels accionistes, que s'aconsegueix maximitzant el valor de l'empresa en el mercat.

En la capacitat de l'empresa per a crear valor influeixen les expectatives de beneficis i el cost d'oportunitat o rendibilitat requerida pels inversors (accionistes i prestadors), que determina el cost de capital o cost dels recursos que utilitza l'empresa per a finançar les inversions. Aquest últim depèn al seu torn de tres variables: el cost dels diners o tipus d'interès de l'actiu lliure de risc, les expectatives sobre la taxa d'inflació i els nivells de risc de l'empresa.

El valor de l'empresa es determina en funció de la capacitat per a generar rendes, és a dir, per la rendibilitat dels actius. Per tant, creació de valor i rendibilitat són conceptes molt relacionats.

Rendibilitat econòmica i rendibilitat financera

Es pot distingir entre rendibilitat econòmica i rendibilitat financera. La rendibilitat econòmica o rendibilitat que s'obté per actius o inversions (ROA –*return on assets*– o ROI –*return on investments*– en terminologia anglosaxona) és el quocient entre el benefici abans d'interessos i taxes (BAIT) i el total actiu net. La rendibilitat financera o dels fons propis és l'indicador més rellevant de la rendibilitat i es calcula pel quocient entre el benefici net i els capitals propis. Aquest últim proporciona un indicador acceptable de l'objectiu de maximització del valor de l'empresa.

2.3. La responsabilitat social de l'empresa

L'empresa constitueix una de les institucions essencials del context social. En principi, la seva responsabilitat bàsica és generar riquesa, que es tradueix en béns i serveis. Tanmateix, l'anàlisi de la responsabilitat social exigeix tenir en compte la resta de grups d'interès en l'empresa, a més dels accionistes, és a dir, directius, treballadors, sindicats, govern, entitats financeres, proveïdors, clients i societat en general.

D'aquesta manera, a l'empresa no solament se li exigeix eficiència en la fabricació de béns i serveis, sinó també que senti una preocupació respecte de totes les externalitats que ella mateixa genera. Aquesta tendència s'ha vist afavorida per diversos esdeveniments que han tingut lloc, com ara escàndols financers, falta d'ètica en el comportament dels directius, catàstrofes ecològiques, crisis borsàries i alimentàries, etc.

La responsabilitat social empresarial o de l'empresa es defineix com la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i relacions amb els seus interlocutors.

Constitueix una contribució empresarial al **desenvolupament sostenible**. Els fonaments sobre els quals s'assenta el nou paradigma d'empresa responsable i sostenible són els següents: obertura i sostenibilitat respecte a l'entorn mitjançant un diàleg autèntic amb els diferents grups d'interès, sentit de comunitat, capacitat innovadora, consideració del llarg termini i creació de valor.

Responsabilitat social corporativa a "la Caixa": Microbank, banc social de "la Caixa"

MicroBank de "la Caixa" és un nou concepte d'entitat financera especialitzada en la concessió de microcrèdits a persones en risc d'exclusió social o financera i a col·lectius amb recursos limitats o desfavorits, amb l'objectiu de fomentar l'activitat productiva, el desenvolupament personal i la creació d'ocupació. MicroBank disposa de microcrèdits socials (operacions amb un interès reduït) i de microcrèdits financers. Tots dos estan destinats a finançar projectes econòmics sostenibles promoguts per persones que no poden optar a altres tipus de crèdits més convencionals.

Els microcrèdits socials són les operacions de préstec personal de fins a 15.000 euros que s'utilitzen per a finançar projectes d'autoocupació, mentre que els microcrèdits financers són operacions de préstec personal de fins a un màxim de 25.000 euros que es destinen a finançar petits negocis.

Font: www.microbanklacaixa.es

Per tant, la responsabilitat social és un compromís de l'empresa que va més enllà del compliment de les obligacions legals. Es tracta de respondre a les demandes dels diferents grups socials que afecten les activitats de l'empresa o que es veuen afectats per aquestes activitats. Es poden distingir tres àmbits de responsabilitat social: àmbit econòmicofuncional, àmbit de qualitat de vida i àmbit d'inversió o acció social.

Àmbits de la responsabilitat social

Àmbit econòmicofuncional	Àmbit de qualitat de vida	Àmbit d'inversió o acció social
<ul style="list-style-type: none"> • Producció de béns i serveis • Creació d'ocupació • Generació de rendes i riquesa • Formació professional dels treballadors 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivell de vida general de la societat • Producció de béns d'alta qualitat o socialment acceptables • Relacions correctes amb treballadors, proveïdors i clients • Preservació del medi ambient 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoció de l'educació, la cultura, l'esport o l'art

No obstant la importància de la responsabilitat social, hi ha dues perspectives que representen diferents graus de compromís per part de l'empresa.

- La primera és la negativa, que limita el compromís de l'empresa al **desenvolupament eficient de la funció econòmica**: producció, ocupació i creixement econòmic, usant els seus recursos en activitats dirigides a incrementar els beneficis, oposant-se, al seu torn, a un increment addicional de la responsabilitat de l'empresa. La societat ha de dictar unes determinades regles que l'empresa ha de respectar i només té com a responsabilitat la consecució del màxim benefici.
- La segona perspectiva és la favorable, en què s'exigeix **més compromís a l'empresa** amb les relacions laborals, el canvi de valors en la societat, la informació als consumidors, etc. amb l'objectiu d'augmentar els beneficis a curt i llarg termini mitjançant la millora en la imatge de l'empresa, la qual cosa augmenta les vendes. Dins d'aquest enfocament es defensa que la maximització del benefici i la creació de valor no són necessàriament incompatibles amb un comportament ètic o socialment responsable. Al

contrari, són els comportaments poc ètics els que perjudiquen la rendibilitat i viabilitat de l'empresa a llarg termini, i redueixen l'eficiència i confiança del sistema econòmic en conjunt.

La responsabilitat social està íntimament relacionada amb l'ètica en els negocis, si bé aquesta última s'encarrega més de la conducta individual.

L'ètica tracta de distingir entre el que és bo o dolent, correcte o equivocat, vici o virtut en un àmbit influït per la controvèrsia i el relativisme.

El mal govern d'una empresa, especialment si està acompanyat d'escàndols, genera desconfiança en els mercats financers. Per evitar aquests comportaments sorgeixen els **codis de bon govern**, que fan recomanacions sobre el que és un comportament socialment responsable a les empreses.

El cas Enron

A partir de l'any 2000, el moviment internacional de reforma del govern corporatiu es va accentuar, especialment després del cas Enron, quan es va declarar la major fallida coneguda fins a la data als EUA, amb un actiu superior als 63.000 milions de dòlars. Es va produir una concatenació de greus deficiències del govern de l'empresa: un CEO i un president que van intentar aprofitar les esclatxes legals de la normativa comptable (els US GAAP), uns consellers que aprovaven tot el que es presentava en les reunions del consell (amb uns honoraris de 300.000 dòlars anuals) i un auditor la falta d'escrúpols del qual va portar a la fallida (Arthur Andersen). Com a conseqüència d'aquest escàndol i d'altres, el 30 de juliol de 2002 va ser aprovada, al Congrés dels EUA, la major iniciativa en govern corporatiu de les últimes dècades en aquest país: la *Public company accounting reform and investor protection act of 2002*, més coneguda com a Llei Sarbanes-Oxley, en honor als seus autors.

Font: *Dirección y Organización* (febrer de 2009, núm. 37).

Codis de bon govern

El primer va sorgir al Regne Unit el 1992, el Codi Cadbury. A Espanya el primer va ser el Codi Olivencia (1998), després l'Informe Aldama (2004) i finalment el Codi unificat de bon govern o Codi Conthe (2006).

Finalment, cal fer referència als diferents programes i polítiques que les empreses posen en marxa per atendre la demanda d'ètica i responsabilitat social, entre les quals destaquen els codis ètics.

Els **codis ètics** estableixen les normes de conducta que han de regir el comportament individual, tant en l'àmbit intern com en les relacions externes amb proveïdors, clients, creditors i administracions públiques. Se solen centrar en el compliment de les lleis, l'honestedat i la integritat en el tracte amb els clients i empleats, no fer un ús incorrecte de la informació confidencial o no ocultar ni protegir el comportament deshonest d'altres. També defineixen pautes per a evitar i resoldre conflictes d'interès dins de l'empresa.

Premis Empresa Flexible 2009. VIII campanya cap a l'equilibri de la vida professional i personal

La conjuntura econòmica no impedeix a les empreses continuar impulsant les mesures de flexibilitat. Cada vegada són més els comitès d'empresa que participen en el

desenvolupament i difusió de polítiques d'equilibri professional, personal i familiar. Les polítiques creatives i de "cost zero", es converteixen en moneda de canvi indispensable per a les empreses a l'hora d'incentivar els empleats.

La VIII edició del premi Empresa Flexible s'ha tancat amb 1.831 empreses participants a tot el territori nacional, un 3% més que en l'edició anterior. D'aquesta manera, es manté la tendència alcista que ha caracteritzat aquesta iniciativa des de la seva posada en marxa el 2002, any en què hi va haver cent empreses participants, totes de més de dos-cents cinquanta treballadors. En l'actualitat, a més de mantenir-se la xifra en augment, la participació per mida és pràcticament igual en les tres categories: empresa petita, mitjana i gran.

Malgrat la situació econòmica, les empreses continuen implantant mesures de flexibilitat amb l'objectiu de mantenir motivats els empleats i millorar la productivitat. "La creativitat i les mesures de cost zero, incloent-hi tot el que estigui relacionat amb la flexibilitat horària, representen un avantatge competitiu per a les empreses que volen que els empleats estiguin motivats", afirma la directora de CVA Marisa Cruzado. "Davant la crisi i les retallades de personal obligades, les empreses troben en les mesures de flexibilitat una oportunitat per a millorar la productivitat i preparar-se per al moment en què comenci a produir-se la recuperació."

Una de les novetats que revela l'anàlisi de la informació recollida és que cada vegada són més les empreses que disposen d'un grup de treball, en el qual participen membres del comitè d'empresa, per a estudiar les necessitats de la plantilla i que posi en marxa mesures que millorin l'equilibri de la vida professional, personal i familiar dels empleats. "D'aquesta manera –assenyala Cruzado–, se sumen els esforços de l'empresa i els representants dels treballadors per a millorar el clima i la productivitat, i reduir temes com l'absentisme, al mateix temps que tots guanyen en qualitat de vida".

Per comunitats autònomes, la participació més elevada respecte del nombre total d'empreses ha estat a la Comunitat de Madrid, amb un total de 965 empreses. La segueix Catalunya, amb 235 entitats; Astúries, amb 150, i Múrcia, amb 79 empreses. Les 402 restants pertanyen a la resta de comunitats autònomes.

Les dades d'aquesta edició, tenint en compte la mida de les empreses, mostren un lleuger augment en les candidatures d'empreses grans i petites, i un lleu descens en el nombre d'empreses mitjanes (de 50 a 249 empleats). "Les xifres demostren que el comportament de les grans empreses segueix una trajectòria similar a la d'anys anteriors, amb el finançament de les mesures que ja tenien i la posada en marxa d'altres de noves, que s'obren pas en els temes de diversitat" –indica Cruzado. "La dada de l'augment en les petites empreses és molt significativa, ja que corrobora la tesi que davant la crisi, la creativitat i les mesures de cost zero, donaran una oportunitat a aquest tipus de companyies. El fet que continuïn implantant mesures de flexibilitat, indica l'esforç que estan fent per ser competitives i retenir el talent que necessiten".

Aquesta iniciativa, organitzada per CVA i Sodexo, té el patrocini de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya), MRW, el Ministeri de Sanitat i Política Social i la Comunitat de Madrid. Hi col·laboren, a més, mitjans de comunicació com *Dossier Empresarial*, *Expansión&Empleo*, *La Gaceta de los Negocios*, *Europa Press*, *El Observatorio de los RRHH* i *Corresponsables.com*. Aquests guardons disposen també de la col·laboració acadèmica de l'Institut d'Empresa (IE) i ESADE.

Font: www.cvalora.com

2.4. La qualitat en la direcció de l'empresa

Un altre element fonamental relacionat amb els objectius empresarials i la direcció de l'empresa és la qualitat. Actualment, les empreses són en un món en què la competència s'estableix a escala global i la naturalesa del canvi resulta una cosa natural. Per fer front a aquestes circumstàncies els directius han de dotar les empreses d'una forma d'actuació basada en la qualitat, això és, han de fer una **direcció de la qualitat** (també coneguda en la seva denominació anglosaxona com a *total quality management*, TQM).

La direcció de la qualitat és un viatge sense fi cap a la millora contínua. El repte de l'empresa és ser més competitiva per mitjà de productes d'alta qualitat a baix cost.

La direcció de la qualitat és un mitjà per a aconseguir els objectius de qualitat, caminant cap a la millora contínua en tots els nivells organitzatius i utilitzant tots els recursos disponibles per part de l'empresa amb el mínim cost.

Per això, es tracta d'un estil de direcció centrat en el client, que, mitjançant la planificació, organització i control de la qualitat, persegueix la millora contínua, no solament dels béns i serveis, sinó també dels processos, mitjançant el compromís i el suport de tots els membres de l'empresa.

Per aconseguir-ho és necessari que l'empresa apliqui noves tècniques de direcció que integrin aspectes tècnics i humans amb la finalitat de reduir al mínim les incoherències i errors originats en les diferents àrees de l'empresa. D'aquesta manera, la direcció de la qualitat es concentra en l'acompliment de la qualitat en totes les facetes del negoci, com a pas per a assolir i mantenir un avantatge competitiu.

La direcció de la qualitat comença amb una **decisió estratègica**, una decisió que ha de prendre l'alta direcció i a la qual ha de donar tot el suport. L'objectiu principal d'aquesta decisió és assolir una posició avantatjosa per a competir en un sector a escala global

A continuació vegem breument quina ha estat l'evolució històrica de la concepció de la **qualitat** en la direcció de les empreses.

- Per començar, la visió més propera a la concepció moderna de la qualitat es pot situar històricament a l'**inici del segle XX**. Fins al final del segle XIX la qualitat era controlada per l'artesà o operari de la fàbrica que elaborava un producte, ajustant-se a les demandes del comprador. Tanmateix, aquesta situació va canviar amb l'inici del segle XX, quan, una vegada acabat el producte, la qualitat va començar a ser examinada per un responsable concret, l'inspector.
- Al **final dels setanta** aquesta orientació va canviar a causa de la forta competència que va obligar moltes empreses a ser més eficients per a poder competir, la qual cosa va donar lloc al fet que des de llavors la qualitat adquirís més transcendència. La necessitat d'atendre la qualitat va provocar una modificació important en el procés de control de la mateixa qualitat. Així, en lloc d'inspeccionar el producte una vegada acabat, el control es feia des del principi del procés, la qual cosa permetia disminuir o eliminar determinats errors. Aquests canvis van representar una participació més

activa del component humà, un aspecte que en l'actualitat es considera absolutament imprescindible per al desenvolupament correcte de la qualitat en qualsevol organització. D'altra banda, els clients adquirien cada vegada més poder de negociació, la qual cosa representava per a l'empresa conèixer-ne les necessitats i expectatives per a fabricar el que volien i generar un producte de qualitat. Per això, en la concepció moderna del terme *qualitat* hi ha implícita la satisfacció de les necessitats i expectatives dels clients, que esdevé una funció de tota l'empresa i, per tant, de tots els departaments, no solament del de producció. D'aquesta manera, sorgeix tota una filosofia (TQM) amb què l'empresa persegueix elaborar, de la manera més eficient, béns i serveis que satisfacin els usuaris.

L'enfocament TQM implica un compromís seriós i sincer de l'alta direcció i la involucració total de totes les persones per a aconseguir l'objectiu comú de millorar de manera contínua, que s'ha de mantenir amb una cultura de qualitat.

Aquest compromís per part de l'alta direcció es pot arribar a traduir en la creació d'una estructura de responsabilitats per a la qualitat, formada per un comitè de qualitat, una direcció de qualitat i uns equips de treball que estableixin responsabilitats per a tots en la generació d'un nivell de qualitat que satisfaci els clients.

Ara bé, per a mantenir el sistema TQM a llarg termini, l'empresa ha de desenvolupar, a mesura que implanta la direcció de la qualitat, una cultura de qualitat que reconegui el paper del personal en la satisfacció del client. Aquesta cultura s'ha d'ajustar a l'estratègia de l'empresa, que considera la qualitat com un element prioritari. D'aquesta manera, sempre que l'empresa mostri el seu compromís amb la qualitat, la cultura es converteix en una font d'avantatge competitiu per a l'empresa. Aquesta cultura d'involucració dels directius s'ha de manifestar mitjançant la funció del lideratge i mitjançant la participació de tots els empleats. Per tant, la mera utilització de capital o d'innovacions tecnològiques ja no és una garantia d'èxit. Cada vegada més, les empreses depenen dels recursos humans per a un aprofitament millor de la filosofia TQM.

- En aquest sentit, durant les **últimes dècades** s'ha fet notable la preocupació per la gestió de la qualitat a escala internacional. Fruit d'aquest interès s'han elaborat diversos models normalitzats de sistemes de qualitat amb la finalitat tant d'establir un llenguatge comú, com d'uniformitzar els criteris pel que fa a com aconseguir la qualitat. Els models normalitzats es basen en normes elaborades per organismes de normalització que gaudeixen de renom i de prestigi internacional, tals com ISO –International Organization for Standardization o Organisme Internacional per a la Normalització–, CEN –Comitè Europeu de Normalització– o AENOR –Associació Espanyola de Certificació i Normalització. Aquests models a més són certificables, és

a dir, preveuen la possibilitat que un organisme independent testifiqui que l'empresa que sol·licita la certificació compleix les condicions de qualitat establertes per la norma presa com a referència.

Entre els models esmentats sobresurt el que estableix la normativa **ISO 9000**, inicialment formulada el 1987 des de l'Organisme Internacional per a la Normalització (ISO), i que revisa periòdicament –almenys cada cinc anys– el Comitè Tècnic de la mateixa organització amb l'objectiu de garantir-ne l'adaptació a l'evolució del concepte de gestió de la qualitat. Les normes ISO 9000 són normes de qualitat i de gestió contínua de qualitat, que estableix l'Organisme Internacional per a la Normalització (ISO). Aquestes normes es poden aplicar en qualsevol tipus d'organització orientada a la producció de béns o serveis. Es componen d'estàndards i guies relacionats amb sistemes de gestió i d'eines específiques, com els mètodes d'auditoria.

La família de normes va aparèixer per primera vegada el 1987 i tenia com a base una norma estàndard britànica (BS); es va estendre principalment a partir de 1994 i actualment és en la versió 2008, publicada el 13 de novembre de 2008. Actualment, la norma principal de la família és la ISO 9001:2008 - Sistemes de gestió de la qualitat - requisits. Una altra norma vinculant a l'anterior és la ISO 9004:2000 - Sistemes de gestió de la qualitat - guia de millores del funcionament. Al principi, les normes ISO 9000 de 1994 estaven pensades per a organitzacions que duïen a terme processos productius, per la qual cosa la seva implantació en empreses de serveis era molt difícil. Amb la revisió de l'any 2000 es va aconseguir una norma menys burocràtica i per a tot tipus d'organitzacions, fins i tot per a l'administració pública. Per a verificar que es compleixen els requisits de la norma, hi ha un seguit d'entitats de certificació que donen els seus propis certificats i atorguen aquest segell de qualitat, si escau. Aquestes entitats estan vigilades per organismes nacionals que els donen la seva acreditació.

Espanya consolida el seu lideratge europeu en certificats mediambientals (ISO 14001)

Segons l'ISO Survey 2007 (publicada al final de 2008), Espanya se situa, per tercer any consecutiu, al capdavant d'Europa i tercer del món amb 13.852 certificats basats en l'ISO 14001 (certificació de gestió ambiental), cosa que representa un creixement del 24,51% respecte de l'exercici anterior. Aquesta és la norma de gestió ambiental estrella al món, amb 154.572 certificats a 148 països. En qualitat (ISO 9001) Espanya manté el segon lloc en el rànquing europeu i el quart al món, amb més de 65.000 certificats.

El bon ritme de creixement en certificats conforme a l'ISO 14001 ha permès a Espanya duplicar el seu avantatge en gestió ambiental respecte del segon en el rànquing europeu, Itàlia, i consolidar-se com la potència europea en certificació ambiental. En només un any, Espanya ha passat d'avançar en 1.300 certificats Itàlia a superar-la amb més de 2.700 certificats. En concret, Espanya encapçala la llista europea amb 13.852 certificats. La segueixen Itàlia (en segon lloc amb 12.047), el Regne Unit (en tercer lloc amb 7.323), Alemanya (en quart lloc amb 4.877), Suècia (en cinquè lloc amb 3.800) i França (en sisè lloc amb 3.476).

Al final de 2007 es van registrar al món 154.572 certificats ISO 14001, la qual cosa comporta un creixement del 21% respecte de l'any anterior. A més, s'ha implantat a 8

nous països, amb la qual cosa ja és present a 148 de tot el món. La norma ISO 14001 és l'eina més estesa a escala internacional en la gestió ambiental de les organitzacions. Al món només ens superen la Xina (30.489) i el Japó (27.955).

Respecte de la gestió de la qualitat (ISO 9001), Espanya se situa, per tercer any consecutiu el 2007, segon d'Europa i quart del món, amb 65.112 certificats (el 13,1% més). AENOR, l'entitat més valorada pels agents econòmics, ha contribuït a col·locar Espanya en aquesta posició, amb gairebé 23.000 certificats de qualitat emesos actualment. L'ISO 9001 és l'eina de gestió de la qualitat més estesa al món, amb 951.486 certificats (el 6% més) a 175 països el 2007 (5 més que fa un any). El novembre de 2008 s'ha publicat la nova versió de 2008 –que substitueix la de l'any 2000–, que farà més senzilla la seva aplicació en les organitzacions sense incloure nous requisits. A més, millorarà la seva compatibilitat amb l'ISO 14001. Itàlia (amb 115.359 certificats) és el primer d'Europa. En segon lloc se situa Espanya (amb 65.112 certificats) i en tercer, Alemanya (45.195); el Regne Unit és el quart (35.517); França, el cinquè (22.9819), i Holanda, el sisè (18.922). La Xina, amb 210.773 certificats, lidera el rànquing mundial de certificats de qualitat (ISO 9001). La segueix Itàlia (115.359) i, en tercer lloc, se situa el Japó (73.176). Espanya és la quarta en aquest rànquing mundial.

AENOR és la certificadora líder del mercat, amb més de 47.000 certificats emesos. La certificació mostra la conformitat que una empresa compleix els requisits que estableix una norma i ha de ser atorgada per una entitat independent, com és AENOR.

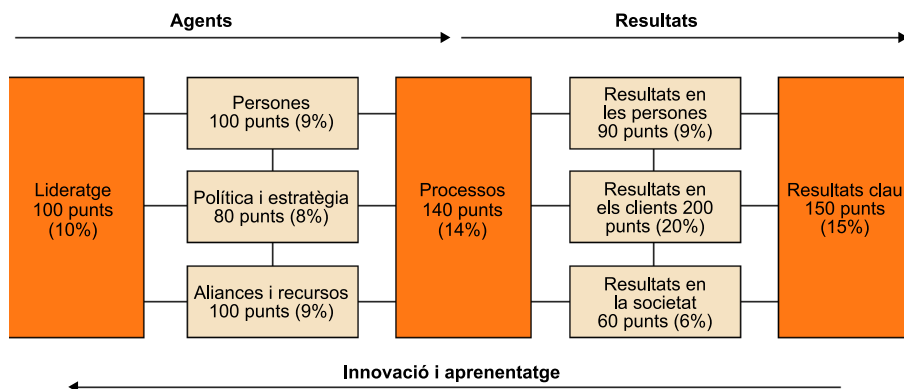
Font: AENOR (desembre de 2008) i <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1178#>

Un altre model que permet mesurar la direcció de la qualitat en l'empresa és el **model d'excel·lència de la European Foundation for Quality Management (EFQM)** (vegeu la figura 5), referència fonamental en el context de la Unió Europea. L'EFQM (European Foundation for Quality Management) va ser fundada el 1988 pels presidents de les catorze majors companyies europees, amb el suport de la Comissió Europea.

Actualment són membres d'aquesta fundació més de 600 organitzacions, des de multinacionals i importants companyies nacionals, fins a universitats i instituts de recerca. La Fundació assumeix el seu paper com a clau en l'increment de l'eficàcia i l'eficiència de les organitzacions europees, reforçant la qualitat en tots els aspectes de les seves activitats, i estimulant el desenvolupament de la millora de la qualitat i assistint-lo. El model d'excel·lència EFQM va ser introduït el 1991 com el marc de treball per a l'autoavaluació de les organitzacions i com la base per a jutjar els concursants al Premi Europeu de la Qualitat, que es va lliurar per primera vegada el 1992. Aquest model és el més àmpliament utilitzat a Europa i s'ha convertit en la base per a l'avaluació de les organitzacions en la majoria dels premis nacionals i regionals de qualitat a tot Europa.

Aquest model té com a objectiu ajudar les organitzacions a conèixer-se millor (es fonamenta en l'autoavaluació) i, en conseqüència, a millorar el seu funcionament, la qual cosa les converteix en organitzacions excel·lents.

Figura 5. Esquema del model EFQM

**Web recomanat**

Visiteu la pàgina web <http://www.efqm.org> per veure en detall la versió 2010 del model EFQM.

Citant la Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat (EFQM):

"Les organitzacions veritablement excel·lents es mesuren per la capacitat per a assolir i sostenir en el temps resultats excel·lents, que els permeten complir o excedir les expectatives de tots els seus grups d'interès."

Implícitament, d'acord amb aquest model, una organització excel·lent és la que és capaç d'assolir i sostenir uns resultats equilibrats en el temps, que genera valor afegit als clients, en la qual hi ha un lideratge amb visió, inspiració i integritat, coherent amb els objectius organitzacionals, en la qual es promou i s'aconsegueix el desenvolupament i la implicació de les persones, com també l'establiment d'aliances, s'apliquen sistemes de gestió per processos, i l'aprenentatge, la innovació i la millora contínua formen part de la filosofia vital de funcionament i, a més, l'organització desenvolupa tota aquesta activitat essent socialment responsable.

La utilització sistemàtica i periòdica del model EFQM per part de l'equip directiu li permet establir plans de millora basats en fets objectius i aconseguir una visió comuna sobre les metes a què s'ha d'arribar i les eines que s'han d'utilitzar per a assolir-les.

Finalment, cal afegir que hi ha altres models de gestió de la qualitat, com són, el **model iberoamericà d'excel·lència en la gestió** a escala llatinoamericana i el **Malcolm Baldrige** en l'àmbit dels Estats Units, entre altres.

2.5. La innovació en l'empresa

La innovació és un actiu molt rellevant perquè les empreses aconseguixin una posició competitiva avantatjosa i té un paper clau en el desenvolupament econòmic, i la generació de valor, de riquesa i de benestar en la societat. Per això, tant els organismes públics com les institucions privades han de donar suport a les iniciatives en aquest camp i crear un entorn propici perquè es desenvolupin.

Schumpeter (1934) va ser un dels primers investigadors que va introduir el concepte d'innovació en l'àmbit econòmic.

Per a aquest autor, la innovació és qualsevol manera de fer les coses de manera diferent en l'àmbit econòmic: un nou mètode de producció, la introducció d'un nou producte, l'obertura d'un nou mercat o la utilització d'una nova font d'aprovisionament.

Així, un empresari innovador està motivat per a assumir el risc d'introduir una nova idea en el mercat a causa dels beneficis extraordinaris que espera rebre en el futur. Per a Schumpeter, l'activitat innovadora és la força més important del creixement econòmic per mitjà de la seva "destrucció creadora".

Des del treball seminal de Schumpeter són molts els autors que han definit la innovació de maneres molt diverses, sense que s'hagi arribat a una definició generalment acceptada. Uns han emfatitzat el grau d'innovació i canvi que representa la innovació per a l'empresa, altres per al mercat i la societat, i altres l'avenç tecnològic que implica. De vegades són definicions massa genèriques, però la majoria solen ser recurrents en les al·lusions al canvi, a nous productes i/o a nous processos.

Una de les definicions més completes és la recollida en el **Manual d'Oslo** (2005):

La innovació és un procés per mitjà del qual l'empresa genera nous, o significativament millorats, productes i/o processos productius o noves formes de comercialització o d'organització, amb l'objectiu d'adaptar-se a l'entorn i de generar avantatges competitius sostenibles.

D'altra banda, cal assenyalar que tradicionalment els termes *innovació*, *innovació tecnològica* o *tecnologia* s'han utilitzat per a referir-se, unes vegades, al mateix concepte i altres vegades, a conceptes diferents.

- La **innovació** és un procés que genera nou coneixement i, de vegades, genera noves tecnologies susceptibles de ser aplicades a productes, i processos de producció i de gestió.
- La **tecnologia** es defineix com un conjunt de tècniques industrials susceptibles de ser aplicades a un procés productiu.

La innovació pot implicar canvis profunds basats en avenços científics i tecnològics. En aquest cas, es parla d'innovació tecnològica.

Sony llançarà l'ordinador portàtil d'11 polzades més lleuger del món

La multinacional japonesa Sony llançarà aquest mes una línia d'ordinadors portàtils d'11,1 polzades i 655 grams de pes, els més lleugers del món d'aquestes característiques, ha informat avui el diari *Nikkei*.

La denominada *sèrie X* de la línia Vaio sortirà al mercat japonès el pròxim dia 22, el mateix en el qual tindrà lloc el llançament mundial del Windows 7, el sistema operatiu dissenyat per a substituir el Windows Vista i que serà l'utilitzat per aquests models, va detallar a Efe una portaveu de la companyia.

Amb una gruix de prop de 14 mil·límetres, la nova sèrie té una autonomia de bateria estàndard de deu hores i l'opció d'una de més potent de fins a vint hores.

Està previst que aquesta línia surti al mercat japonès amb un preu d'entre 110.000 i 130.000 iens (entre 840 i 990 euros), mentre que a Europa sortirà al mercat aquesta tardor i a l'Amèrica Llatina, abans de cap d'any, segons la portaveu.

Amb aquest llançament, el gegant japonès de l'electrònica busca revitalitzar el mercat dels ordinadors, alentit arran de la recessió global.

Entre abril i juny d'aquest any, el primer trimestre de l'any fiscal nipó, Sony va registrar unes pèrdues de 37.100 milions de iens (282 milions d'euros), amb un descens de les vendes del 19,2% davant el mateix període de 2008.

Font: *Cinco Días* (19 d'octubre de 2009).

2.5.1. Tipus d'innovació

Hi ha diferents classificacions de la innovació. Les més utilitzades són les que distingeixen entre innovació de producte i de procés, i les que distingeixen entre innovació radical i incremental.

1) Innovació de producte davant innovació de procés

La innovació de producte consisteix a oferir al mercat un producte nou o millorat.

Pot implicar variacions en els materials o en el disseny o noves funcions del producte. També pot consistir a millorar la fiabilitat o a introduir un canvi en la percepció del client. L'objectiu de la innovació de producte sol ser millorar la qualitat i la imatge de marca de l'empresa. Per això, les empreses l'objectiu primordial de les quals sigui satisfer les necessitats dels clients i orientar-se al mercat optaran per la innovació de producte. Per exemple, es produeix innovació de producte quan els fabricants d'automòbils augmenten la gamma de prestacions dels vehicles (GPS, mans lliures, volant de pell, catifes reversibles, etc.).

La innovació de procés consisteix a millorar el procés productiu de l'empresa.

Es tracta d'introduir en l'empresa una nova manera de treballar. La innovació de procés es produeix mitjançant la implantació de nova maquinària, nova organització en el procés productiu o una variació en aquest procés. Normalment la duen a terme empreses centrades en la tecnologia que tracten de reduir els costos en l'empresa. També poden aconseguir més flexibilitat en la producció, més qualitat del producte o millores en les condicions de treball dels empleats.

Les innovacions de procés es caracteritzen perquè són més intangibles que les innovacions de producte i per això mateix són més difícils d'imitar. Aquestes innovacions de procés també les apliquen les empreses orientades al client, ja que, en última instància, aquestes innovacions també persegueixen millorar la relació qualitat-preu dels productes i serveis, i oferir la mateixa qualitat dels productes a un preu inferior o, mantenint el preu, proporcionant més qualitat.

Innovacions de procés

1920: introducció de desnatadores i la seva revolució en els mercats locals asturians
1960: producció de zinc per mètodes electrolítics
1989: producció d'energia elèctrica a partir del biogàs
1996: sistema artificial de fumatge d'embotits

Font: Suárez (2003), i López-Mielgo, Montes-Peón i Vázquez-Ordás (2007).

Innovacions de producte

1958: Chupa Chups
1988: caviar de garotes
1993: làmpades electròniques de baix consum
1996: aigua mineral aromatitzada

Font: Suárez (2003), i López-Mielgo, Montes-Peón i Vázquez-Ordás (2007).

No obstant això, sovint les innovacions de producte comporten innovacions de procés i viceversa. Per exemple, millorar les prestacions dels automòbils comporta no solament dur a terme variacions en el disseny per a incorporar els nous components (coixí de seguretat, frens ABS, tancament centralitzat, etc.), sinó també dur a terme les modificacions oportunes en el procés de fabricació. A més, identificar una innovació com de producte o de procés depèn de la perspectiva des de la qual es miri. Per exemple, un programa informàtic pot ser innovació de producte per a l'empresa que el desenvolupa i una innovació de procés per a l'empresa que el compra i utilitza.

Innovacions de producte i procés

1970: primera ampolla de llet esterilitzada

1993: disseny, fabricació i comercialització d'equips de ventilació per a obres subterànies

1994: prestatgeries mecàniques sense cargols

1999: sistema de calefacció basat en el gres de porcellana

Font: Suárez (2003), i López-Mielgo, Montes-Peón i Vázquez-Ordás (2007).

Addicionalment, les innovacions que no es poden incloure en les dues categories anteriors reben el nom d'**innovació en mètodes de gestió**. Són les innovacions en l'àmbit comercial, financer i organitzatiu, que acompanyen, donen suport i potencien el corrent innovador en l'empresa.

Innovacions de mètodes de gestió

1991: DuPont introdueix a Astúries la cultura de la gestió orientada a la seguretat

1997: primer exemple de subcontractació (*outsourcing*) informàtica entre Suzuki i Sy-seca

1997: implantació a Astúries de la gestió del coneixement per l'empresa TEMPER

Font: Suárez (2003), i López-Mielgo, Montes-Peón i Vázquez-Ordás (2007).

2) Innovació radical davant incremental

La innovació radical té lloc quan s'introdueixen nous productes i/o processos que són totalment diferents dels que ja hi havia.

Aquest tipus d'innovació implica un avenç científic notablement significatiu, que representa una ruptura total amb la tecnologia del passat, i que permet una millora substancial. Perquè una innovació es defineixi com a radical s'han de donar dues circumstàncies: ha d'estar basada en principis científics nous i/o en desenvolupaments tecnològics nous, i ha de crear capacitats funcionals completament noves (nous productes i/o processos). Com a exemples d'innovacions radicals podem esmentar l'aparició de la bombeta, el transistor, el ferrocarril, l'ordinador personal, el forn de microones o el telèfon mòbil.

La innovació incremental consisteix a fer petites modificacions en els productes i/o processos emprant les tecnologies actuals.

Aquest tipus d'innovació no comporta una ruptura amb els fonaments del coneixement científic i tecnològic acumulat fins aleshores i millora el rendiment de les capacitats funcionals dels productes i processos. Les innovacions

incrementals solen ser les més freqüents. Exemples d'innovació incremental són el sistema de no-degoteig dels envasos, el ratolí sense fil, la tecnologia Bluetooth en els mòbils, etc.

3. Estratègies empresarials

3.1. Introducció

L'objectiu d'aquest apartat és apropar l'estudiant a la formulació d'estratègies en l'empresa. Per a això, en primer lloc definim l'estratègia empresarial i n'identifiquem els nivells. A continuació ens centrem en el nivell de negoci per a estudiar les estratègies competitives. Finalment, estudiem el nivell corporatiu o global de l'empresa, en el qual s'analitzen dos tipus de decisions: la direcció de desenvolupament que segueix l'empresa i el mètode o forma de desenvolupament que emprà.

En finalitzar aquest apartat, l'estudiant ha de saber el següent:

- Saber definir l'estratègia empresarial i distingir-ne els tres nivells: corporatiu, competitiu i funcional.
- Ser capaç d'identificar si una empresa competeix en lideratge en costos o en diferenciació de producte/servei.
- Saber discernir entre les diferents direccions de desenvolupament que pot dur a terme l'empresa: expansió, diversificació, reestructuració o internacionalització.
- Comprendre com tria l'empresa entre els diferents mètodes de desenvolupament de què disposa: creixement intern, creixement extern i acords de cooperació.

3.2. Estratègies empresarials

Vegem, a continuació, què s'entén per *estratègia empresarial*, i també quins elements i nivells fonamentals té.

3.2.1. Definició d'estratègia empresarial

Malgrat la importància de l'estratègia empresarial pel fet que tracta d'assegurar la supervivència i la prosperitat de l'empresa, no hi ha consens sobre la seva definició. Alguns autors se centren en el seu contingut, d'altres la defineixen en relació amb el mercat i d'altres destaquen el paper dels recursos i capacitats que mobilitza l'empresa.

De manera genèrica, podem definir l'estratègia com un nexa entre l'empresa i l'entorn, fonamentalment, l'específic, que es defineix per les relacions d'aquesta amb clients, competidors i proveïdors.

Per tant, l'estratègia consisteix a decidir la manera en què l'empresa utilitza els seus recursos, considerant l'entorn en el qual opera, per a satisfer els objectius a llarg termini, així com la manera en la qual s'organitzarà per dur-los a terme.

Així, doncs, les característiques principals de l'estratègia són les següents:

- L'estratègia constitueix un procés interactiu entre l'empresa i l'entorn.
- L'estratègia implica un plantejament de missions i objectius a llarg termini.
- L'estratègia ha d'establir les polítiques i objectius a curt termini o de caràcter immediat o operatiu, amb la consegüent adequació de mitjans.
- L'estratègia persegueix defensar la competitivitat i donar-hi suport.

Figura 6. Definició d'estratègia



Font: Grant (2004, pàg. 40).

Ja que l'estratègia té una funció de nexa, entre l'empresa i el seu entorn, adquireix una importància clau l'**ajust estratègic**. Es necessita que l'estratègia empresarial sigui coherent amb les característiques de l'entorn i amb les característiques internes de l'empresa quant a objectius i valors, recursos i capacitats, i estructura i sistemes. D'aquesta manera, les empreses fracassen si no aconsegueixen aquest ajust empresa-estratègia-entorn i, per exemple, creixen més del que els seus recursos i capacitats els permeten, o no atenen els canvis en els gustos i necessitats dels clients. Hem de tenir en compte la creixent complexitat, dinamisme i incertesa de l'entorn que dificulta ja no solament preveure la situació futura, sinó també entendre els canvis que es produeixen en l'entorn general i específic.

Aquestes condicions canviants de l'entorn representen un repte constant per als directius de les empreses, que necessiten anticipar-se als canvis actuant de manera proactiva, no solament reactiva.

Per tant, podem dir que perquè l'estratègia empresarial tingui èxit es necessiten quatre elements:

- Objectius senzills, consistents i a llarg termini
- Coneixement profund de l'entorn competitiu
- Valoració objectiva dels recursos
- Implantació o posada en marxa eficaç

3.2.2. Elements i nivells de l'estratègia empresarial

Per a fer operatiu el concepte d'estratègia és necessari definir-ne els elements i identificar els diferents nivells que hi ha.

Quant als elements, distingim quatre components fonamentals: l'àmbit o camp d'activitat, les capacitats distintives, els avantatges competitius i les sinèrgies.

- L'**àmbit o camp d'activitat** es refereix a les indústries i mercats en els quals competeix l'empresa. Posa de manifest els negocis –combinacions producte/mercat– a què es dedica o es dedicarà l'empresa. D'aquesta manera, l'àmbit queda configurat per la cartera d'activitats o cartera de negocis de l'empresa.
- Les **capacitats o competències distintives** són la totalitat de recursos (físics, tècnics, financers, humans, etc.), habilitats i coneixements (tecnològics, organitzatius, directius, etc.) tant presents com potencials que té, controla i domina l'empresa, com també el nivell i el model de desenvolupament d'aquestes capacitats.
- Els **avantatges competitius** sorgeixen de l'explotació o de l'aprofitament adequat d'alguna capacitat distintiva que resulta clau dins de la indústria en la qual es troba l'empresa, per exemple, tenir una patent, accés privilegiat a algun recurs, mà d'obra molt qualificada, etc.
- Les **sinèrgies** consisteixen en la creació de valor per la integració i complementarietat de les diferents activitats de la cartera de negocis, de manera que la seva suma sigui més avantatjosa que els resultats individuals de cada negoci.

Encara que els quatre elements són importants en tots els nivells de l'estratègia, uns tenen més pes en uns nivells que en d'altres. A continuació definim els nivells esmentats. Així, en l'empresa diferenciem tres nivells de l'estratègia: nivell corporatiu o global, nivell competitiu o de negoci i nivell funcional.

- En el **nivell corporatiu o global** es defineixen les estratègies corporatives o d'empresa. Aquestes responen a la pregunta: **en quin negoci o negocis hauríem d'estar presents?** És l'alta direcció la que pren aquestes decisions. Delimiten l'àmbit o camp d'activitat de l'empresa mitjançant la diversificació, la integració vertical, les fusions i adquisicions o la reestructuració, entre d'altres. A més, també es determina l'assignació dels recursos entre els diferents negocis de l'empresa. L'àmbit o camp d'activitat i la cerca de sinèrgies entre els negocis de l'empresa són els components de l'estratègia més importants en aquest nivell.

- En el **nivell competitiu o de negoci** es defineixen les estratègies competitives o de negoci, de manera que en cada negoci de l'empresa es pot respondre a la pregunta: **com hauríem de competir en aquest negoci?** En aquest nivell els directius intermedis s'ocupen de definir com competirà l'empresa en cada un dels seus negocis. Per a prosperar en les diferents indústries en les quals és present, l'empresa necessita aconseguir un avantatge competitiu sobre els seus rivals a partir de les capacitats distintives de què disposa. Per això, les capacitats distintives i l'avantatge competitiu constitueixen els elements fonamentals d'aquest nivell.

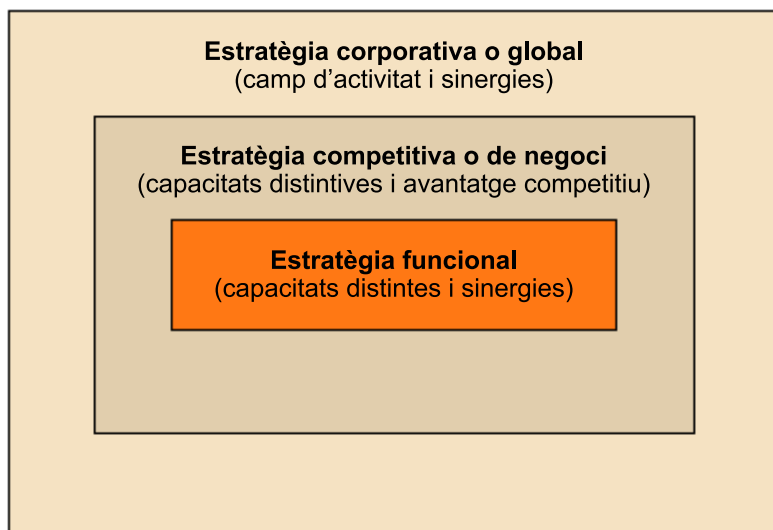
Un concepte rellevant que sorgeix en aquest nivell és el d'unitat estratègica de negoci (UEN), que es defineix com un conjunt homogeni d'activitats o negocis, des del punt de vista estratègic, és a dir, per al qual és possible formular una estratègia competitiva comuna i alhora diferent de l'estratègia adequada per a altres activitats i/o unitats estratègiques.

UEN

Aquestes unitats estratègiques de negoci es defineixen a partir de les característiques dels productes de l'empresa, dels mercats en què és present i de la tecnologia que emprà. Per exemple, una empresa que fabrica cotxes, motos i ordinadors pot tenir dues unitats estratègiques de negoci, una que inclogui els cotxes i les motos, i una altra per als ordinadors. Igualment, una empresa que distribueix un mateix producte internacionalment pot tenir com a unitats estratègiques de negoci Espanya, Europa, Amèrica i la resta del món.

- En el **nivell funcional** es defineixen les estratègies funcionals. En aquest nivell es decideix com s'han d'utilitzar i aplicar les capacitats distintives de l'empresa en cada àrea funcional. El director o responsable de cada àrea (producció, finances, màrqueting, recursos humans i R+D) és qui pren aquestes decisions. Per tant, en aquest nivell els elements més importants de l'estratègia són les capacitats distintives i les sinergies que es poden aconseguir compartint els recursos i les habilitats.

Figura 7. Nivells i components de l'estratègia empresarial



A continuació, en els subapartats següents analitzem més detalladament les estratègies competitives i les estratègies corporatives. A les estratègies funcionals es dedica l'últim mòdul de l'assignatura, en el qual s'analitza l'àrea de recursos humans, l'àrea de màrqueting, l'àrea de producció i l'àrea financera.

3.3. Estratègies competitives

Com hem assenyalat en l'apartat anterior, l'estratègia competitiva estableix com ha de competir l'empresa en cada negoci.

L'estratègia competitiva es defineix com el conjunt d'accions ofensives i defensives que es posen en marxa per a assolir una posició avantatjosa davant la resta de competidors, que es tradueixi en la consecució d'un avantatge competitiu sostingut al llarg del temps i d'una rendibilitat més elevada.

D'aquesta manera, l'estratègia competitiva es converteix en la forma o mitjà per a assolir l'avantatge competitiu.

L'avantatge competitiu es defineix com un conjunt de característiques diferenciadores respecte dels competidors, que permeten aconseguir una posició relativa per a competir, així com una rendibilitat superiors.

Ara bé, perquè aquestes característiques diferenciadores donin lloc a l'avantatge competitiu han d'estar relacionades amb algun **factor d'èxit** en la indústria, representar una diferència substancial davant els competidors i aconseguir mantenir l'avantatge competitiu davant canvis de l'entorn i accions de la competència.

La tipologia d'estratègies competitives més estesa i acceptada és la de **Porter** (1982). Porter distingeix tres estratègies competitives genèriques en funció de l'avantatge competitiu que genera i l'àmbit competitiu: lideratge en costos, diferenciació de producte i segmentació de mercat. No obstant això, la segmentació de mercat és una estratègia de lideratge en costos o de diferenciació de producte, però amb un àmbit d'aplicació més reduït, això és, en comptes de la indústria, un segment d'aquesta. És per això que analitzarem només les estratègies de lideratge en costos i diferenciació de producte.

Figura 8. Estratègies competitives genèriques

		Avantatge competitiu	
		Costos	Diferenciació
Àmbit competitiu	Indústria	Lideratge en costos	Diferenciació de producte
	Segment	Segmentació del mercat	

Porter defensa que les empreses han d'optar per un tipus d'avantatge competitiu o un altre –costos o diferenciació– perquè altrament corren el risc de quedar "atrapades o encallades a la meitat", cosa que farà que la seva posició en la indústria sigui pitjor que la dels competidors que es van decantar bé pel lideratge en costos bé per la diferenciació de producte.

Tanmateix, això no ha resultat del tot cert en la realitat empresarial. En l'actualitat són moltes les empreses que opten per estratègies híbrides o intermèdies que es caracteritzen per oferir productes d'alt valor afegit a un preu no gaire alt. Aquestes empreses assoleixen una posició avantatjosa en el mercat sostenible a llarg termini. Avui en dia, per a ser líders en els seus sectors les empreses han d'aconseguir maximitzar l'interès dels clients combinant una diferenciació eficaç amb costos baixos. Aquest és el cas d'empreses líders en els seus sectors com Inditex o Dell.

3.3.1. Lideratge en costos

L'estratègia de lideratge en costos consisteix a fabricar amb costos inferiors als dels competidors un producte o servei semblant.

L'avantatge en costos permet a l'empresa reduir els seus preus fins a arribar a anul·lar el marge del seu competidor directe.

Hi ha un conjunt de factors que permeten que l'empresa assoleixi l'avantatge competitiu en costos:

- **Efecte experiència:** es produeix quan a causa de l'experiència acumulada per l'empresa, el cost real del valor afegit total de l'empresa disminueix en termes unitaris. L'efecte experiència és una barrera d'entrada molt efectiva per als nous competidors que volen accedir a la indústria i un avantatge competitiu sòlid per a l'empresa que acumula l'efecte esmentat.
- **Economies d'escala:** es produeixen quan en augmentar el volum de producció disminueix el cost unitari del producte. Es poden generar tant en el procés productiu com en altres activitats, com ara aprovisionament, màrqueting o R+D. Per exemple, tenen lloc quan es fabriquen cotxes en massa en una cadena de muntatge.
- **Economies d'aprenentatge:** s'aconsegueixen mitjançant l'augment de les habilitats individuals i la millora de les rutines organitzatives. Per exemple, s'aconsegueixen en repetir sempre la mateixa tasca.
- **Tècniques de producció:** com la reenginyeria dels processos productius i el desenvolupament d'innovacions de procés.
- El **redisseny del producte** per a simplificar el procés productiu mitjançant una estandardització més gran dels dissenys i components.
- Condicions avantatjoses en l'**accés a les entrades (*inputs*)**.
- Avantatges de **localització** que permeten reduir els costos de transport o tenir costos salarials més baixos que la resta dels competidors.
- Tenir un fort **poder de negociació** amb els proveïdors.
- Mantenir rígids **controls de costos** en totes les activitats de l'empresa.
- Tenir capacitat per a **ajustar la capacitat productiva** instal·lada davant de canvis en la demanda.
- Laxitud organitzativa o **ineficiència-X**: consisteix en el fet que els directius i empleats permetin cert grau de relaxació en la feina per evitar la ineficiència.

Tanmateix, aquesta estratègia també presenta una sèrie de riscos que poden fer desaparèixer l'avantatge en costos:

- Exigeix una vigilància constant dels costos que requereix adoptar les noves tecnologies de procés i reinvertir en els equips.

- Inflexibilitat davant dels canvis en la demanda o davant d'innovacions tecnològiques. Una atenció constant als costos pot fer que l'empresa deixi d'atendre les necessitats dels clients i redueixi així les inversions en anàlisi del mercat, inversions en R+D, etc.
- Augment dràstic en el preu dels factors productius: matèries primeres, personal, etc.

El fabricant indi Tata compleix la seva promesa de llançar un cotxe de menys de 2.000 euros

Ratan Tata, el president del grup indi del mateix nom, ha fet realitat el seu projecte: oferir a la societat índia un vehicle de quatre rodes de quatre o cinc places que, gràcies a un preu inferior a 2.000 euros, pugui estar a l'abast d'una gran majoria. Finalment, aquest cotxe ja és una realitat i es va presentar ahir en la jornada inaugural del Saló de l'Automòbil de Nova Delhi.

Amb el Nano, que així s'ha anomenat el model, Tata ofereix un autèntic vehicle de baix cost a la mida de l'Índia on el Dacia Logan –el model *low cost* europeu per excel·lència que Renault produeix allà en societat amb Mahindra– solament és assequible per a una petita part dels 1.100 milions d'indis, a causa del seu preu de 7.000 euros.

Fa anys que el president del grup Tata, que cedeix el 66% dels seus guanys a obres de beneficència, perseguia la idea d'oferir un vehicle suficientment econòmic, amb capacitat per a la família mitjana índia, composta pel matrimoni i dos o tres nens, que els proporcionarà més protecció que la moto.

D'aquests vehicles de dues rodes se'n matriculen cada any a l'Índia més de cinc milions d'unitats i hi arriben a viatjar fins a cinc persones: el pare, la mare i tres fills. No és d'estranyar que en aquestes condicions, malgrat el petit parc automobilístic que hi ha, el trànsit causi 100.000 morts anuals.

Inicialment, el projecte del cotxe de 2.000 euros estava basat en una estructura tubular, tipus mecano, amb un motor bicilíndric, de 600 centímetres cúbics, que amb prou feines li permet assolir els 70 km/h. La idea era produir-ne només els components i muntar els cotxes a qualsevol taller. Amb aquesta fórmula, a més d'oferir un cotxe barat es generava ocupació a tot el país.

Finalment, Tata ha decidit lliurar cotxes complets, que són construïts en una nova fàbrica –que pot produir 200.000 cotxes l'any– en el deprimat estat de Bengala. La planta ha representat una inversió de 170 milions d'euros. La carrosseria ha estat dissenyada per l'Institut Idea, de Torí, que ja va definir les línies del Tata Indica. El cost del desenvolupament del cotxe ha estat d'uns 280 milions d'euros.

El Nano, que es posarà a la venda al final d'any, és un model destinat al mercat local, encara que també es podria exportar a algun mercat emergent. Tanmateix, seria una quimera la seva importació a Europa, ja que no superaria la restrictiva normativa de seguretat ni tampoc la d'emissions.

Font: *El Mundo* (11 de gener de 2008).

3.3.2. Diferenciació de producte

L'estratègia de diferenciació consisteix a fer oferta en el mercat d'un producte/servei similar al d'una altra empresa però amb certes característiques que fan que el client el percebi com a únic i que per això mateix estigui disposat a pagar un preu superior.

L'avantatge competitiu en diferenciació té l'origen en una sèrie de variables:

1) **Característiques del producte o servei.** Al seu torn inclouen:

- Característiques físiques del producte (mida, forma, color, tecnologia).
- Rendiment del producte (fiabilitat, consistència, sabor, rapidesa, durada i seguretat).
- Complementos del producte (rapidesa de lliurament, flexibilitat, servei postvenda).
- Aspectes intangibles (consideracions socials, emocionals, psicològiques i estètiques a la cerca d'estatus i exclusivitat). Les característiques intangibles són molt importants en productes o serveis les qualitats i rendiment dels quals són molt difícils de comprovar, per exemple, cosmètics, serveis mèdics i educació.

2) **Forma en la qual l'empresa fa negocis i es relaciona amb els clients.**

Això es vincula també amb la cultura empresarial, el seu comportament ètic i socialment responsable i la reputació en el mercat.

3) **Característiques del mercat**, és a dir, la varietat de gustos i necessitats dels clients que trobem en el mercat.

No obstant això, l'avantatge competitiu en diferenciació es pot veure en perill per una sèrie de factors que poden aparèixer:

- Que la diferència de preu davant un producte no diferenciat sigui massa gran i que, per tant, perdem la fidelitat dels clients.
- Que apareguin falsificacions o imitacions dels productes que perjudiquin la imatge de marca, ja que el producte original perd exclusivitat.
- Que el client deixi de percebre el producte diferenciat com a únic en el mercat. Per a evitar-ho l'empresa ha de fer fortes inversions en R+D.

Inditex s'instal·la en els dominis de la *jet set*

'Tots dos'. Aquest és el suggeridor significat en llatí del nom de la nova marca del Grup Inditex, Uterqüe. El llançament ha tingut lloc a Madrid, Barcelona i la Corunya simultàniament. A les tres ciutats s'han obert locals les dimensions dels quals oscil·len entre els 150 i els 250 metres quadrats. I tots llueixen els seus aparadors a les avingudes comercials més cares. L'objectiu: plantar cara a les firmes d'alta costura, un segment en el qual el grup gallec –pare de la moda popular a Espanya– no tenia presència.

L'oferta comercial d'aquesta nova marca està formada per bosses, sabates, carteres, paraigües i altres accessoris, com ara de marroquineria i bijuteria, al costat d'una elaborada col·lecció de peces en tèxtil i pell. Els productes s'empaqueten a l'estil de les grans marques, com ara Loewe, i els seus preus, més elevats de l'habitual en les marques d'Inditex, busquen competir amb els de Bimba & Lola, la reeixida marca creada per les nebodes d'Adolfo Domínguez.

Uterqüe vol oferir una àmplia col·lecció de tardor-hivern per a una dona amb un estil distingit, elegant i clàssic. A més, el grup no descarta ampliar, en un futur, el concepte a la moda masculina.

Els productes tenen dissenyadors exclusius, per la qual cosa la resta de marques de l'empresa, com a Zara, Massimo Dutti i Stradivarius, continuaran oferint els seus propis complements. D'aquesta manera es diferenciaran dels principals competidors, Mango Touch i Adolfo Domínguez Complementos, que comparteix productes amb les seves filials.

Tant la ubicació com el disseny dels comerços, amb elegants aparadors, estan cuidats fins al detall més mínim. A Madrid es poden trobar dos establiments: un al carrer de Fuencarral 144 i l'altre al número 40 del sofisticat carrer Serrano, en un local entre les grans marques italianes de luxe Max Mara i Salvatore Ferragamo. A Barcelona, els carrers escollits han estat el Passeig de Gràcia 65 i el Portal de l'Angel 15-17. En aquest última, Uterqüe es troba en un local al costat d'altres botigues del mateix grup. La cinquena, i última de moment, s'ha inaugurat a la plaça de Lugo, 21, a la Corunya.

La logística d'aquesta nova cadena serà fidel a la resta de formats d'Inditex. Estarà preparada per a la renovació constant a través de tres peticions per setmana i continuarà amb la seva vocació internacional. Abans del tancament de l'exercici pretén obrir entre vint i trenta locals en emplaçaments emblemàtics de ciutats d'Espanya, Portugal i Grècia.

A les botigues, inspirades en l'elegància i el disseny dels antics clubs i biblioteques angleses, predomina el mobiliari de fusta, amb àmplies taules negres i prestatgeries amb aspecte rugós. A més, els establiments disposen d'espais delimitats per la il·luminació que creen una atmosfera càlida, que afavoreix el consum responsable d'energia.

Font: *El Mundo* (20 de juliol de 2008).

3.4. Direccions de desenvolupament empresarial

En l'apartat 3.2 s'ha introduït la diferència entre estratègia corporativa i estratègia competitiva o de negoci. L'estratègia corporativa s'encarrega principalment de les decisions sobre l'àmbit de les activitats de l'empresa, és a dir, determina on competeix l'empresa (combinació producte/mercat). L'estratègia competitiva, tal com hem vist en l'apartat anterior, se centra en com competeix l'empresa en els diferents negocis en els quals s'ha decidit entrar en el nivell corporatiu. En aquest apartat ens centrarem en el nivell corporatiu.

Dins del nivell corporatiu hi ha dues decisions importants per prendre:

- Quina direcció de desenvolupament seguirà l'empresa?
- Quin mètode emprarà?

En aquest apartat ens centrem en la primera de les decisions del nivell corporatiu. Les diferents direccions per al desenvolupament de l'empresa configuraran el camp d'activitat de l'empresa.

La tipologia de direccions de desenvolupament més acceptada en la literatura és la d'**Ansoff** (1976), que en funció de la relació que tenen els negocis (mercats i productes) tradicionals amb els nous identifica dues direccions de desenvolupament: **expansió i diversificació**.

Quan el producte, el mercat o totes dues coses continuen essent el tradicional, la direcció de desenvolupament és l'expansió, en què es distingeix entre desenvolupament de mercats i desenvolupament de producte o penetració en el mercat, respectivament. Si tant el producte com el mercat són nous, llavors la direcció de desenvolupament és la diversificació.

Figura 9. Tipologia d'Ansoff

		Productes	
		Tradicionals	Nous
Mercats	Tradicionals	Expansió (penetració en el mercat)	Expansió (desenvolupament de producte)
	Nous	Expansió (desenvolupament de mercat)	Diversificació

Font: Ansoff (1976, pàg. 144).

La **penetració en el mercat** consisteix a incrementar el volum de vendes en els mateixos mercats amb els mateixos productes per aconseguir nous clients o augmentar el consum dels clients tradicionals. Se sol dur a terme mitjançant campanyes publicitàries, promocions, descomptes, etc.

Banesto regala portàtils per captar nòmines

Banesto inicia dilluns una campanya per a captar 100.000 nòmines fins al juliol. Per aconseguir el seu objectiu regala un ordinador portàtil HP per nòmina domiciliada.

Font: *CincoDías.com* (1 de febrer de 2008).

El **desenvolupament de producte** consisteix a vendre nous productes en els mercats tradicionals. Els nous productes milloren les prestacions dels productes tradicionals i atenen millor les necessitats dels clients.

Les sis fulles de Gillette

Gillette inverteix deu anys en una nova maquineta per mantenir el seu lideratge. Quantes fulles necessita un home per a afaitar-se? Gillette aposta per sis. La companyia ha llançat una nova maquineta de cinc fulles frontals i una de posterior per continuar creixent. Aquest model, successor de la Mach3 (tres fulles i un 40% més barata), és clau per a Gillette, sobretot perquè és el primer producte que treu a la venda des de la seva fusió amb Procter & Gamble fa dos anys. L'objectiu és facturar més de 1.000 milions de dòlars l'any amb aquest nou producte.

Font: *El País* (28 de gener de 2007).

En el **desenvolupament de mercats** l'empresa tracta d'introduir els seus productes en nous mercats, entenent per *nous mercats* el següent: ampliació de l'àmbit geogràfic, entrada en algun segment del mercat o desenvolupament de noves aplicacions dels productes existents.

ACS pren el control de la tercera constructora mundial per vendes

ACS aconsegueix un trampolí per a la seva expansió internacional, sobretot als Estats Units. El grup s'ha convertit en primer accionista de la constructora alemanya Hochtief, tercera del món en mida, després de comprar-ne el 25% per 1.264 milions.

Hochtief és la tercera constructora del món per vendes i, segons les seves dades, també el primer contractista internacional, per davant de la constructora sueca Skanska i de la francesa Vinci. La major aportació per a la companyia espanyola és la internacionalització que li permet la nova participada.

Font: *CincoDías.com* (22 de març de 2007).

So de primera per a l'automòbil

Bang & Olufsen ha desenvolupat exclusivament per a Audi un sofisticat sistema de so, l'Advanced Sound System. Van decidir entrar en el negoci de l'automoció perquè volien oferir un sistema d'àudio per a l'automòbil que fos tan bo com un per a la llar.

Font: *Cinco Días* (24 de maig de 2008).

La **diversificació** consisteix a introduir-se simultàniament en nous productes i nous mercats. Aquesta direcció de desenvolupament comporta certa ruptura amb la situació passada. Fa més divers el camp d'activitat i exigeix nous recursos i capacitats relacionats amb els factors d'èxit dels nous entorns competitius en els quals entra l'empresa. Hi ha dos tipus de diversificació: diversificació relacionada i diversificació no relacionada.

En la **diversificació relacionada**, els negocis nous mantenen certa relació amb els tradicionals. El motiu principal d'aquesta direcció de desenvolupament és generar i explotar sinergies productives o comercials per a aprofitar millor d'aquesta manera els recursos, les habilitats i els coneixements de l'empresa i

donar lloc a nous avantatges competitius. El problema és que les sinergies no es produeixen de manera automàtica i, a més, per a aconseguir-les cal incórrer en costos.

Infinity System s'aventura en el negoci de l'energia solar

Infinity System, el fabricant espanyol d'ordinadors Airis, ha diversificat el seu negoci amb una nova divisió dedicada a l'energia solar. La companyia instal·larà parcs solars per produir energia i plafons amb la seva marca pròpia Airis per a habitatges.

Font: *Cinco Días* (4 de setembre de 2006).

En la **diversificació no relacionada**, la ruptura és radical, els nous negocis no mantenen relació amb els tradicionals. En aquest cas, l'objectiu principal és reduir el risc global de l'empresa col·locant els recursos en negocis que no estan relacionats. Per tant, solament és possible que es generin sinergies financeres i sinergies directives.

Jove converteix en vi de "gourmet" els guanys del "totxo"

L'empresari gallec Manuel Jove Capellán –fundador de la immobiliària Fadesa– s'ha passat al negoci del vi. Ja ha comprat bodegues en què ha invertit prop de 25 milions d'euros.

Font: *El Mundo* (13 de gener de 2008).

Dins de la diversificació relacionada hi ha un cas especial que rep el nom d'**integració vertical**. La integració vertical consisteix a entrar en negocis nous que estan relacionats amb els tradicionals pel cicle de producció. Es denomina *integració vertical cap a enrere* si es passa a fer l'activitat del proveïdor, i *integració vertical cap endavant* si és la del distribuïdor. La integració vertical vol reduir costos i millorar la posició estratègica de l'empresa en estar tot integrat en una mateixa organització. Tanmateix, produeix problemes importants com l'augment del risc global de l'empresa, la reducció de la flexibilitat i l'increment de la complexitat organitzativa.

La filial espanyola de Coca-Cola crea la pròpia agència de màrqueting i publicitat

La filial espanyola del gegant dels refrescos Coca-Cola continua fent passos per ampliar el seu negoci més enllà de les begudes. Si fa un any creava una productora per endinsar-se en el món audiovisual, ara ha tret una agència de màrqueting i publicitat.

Font: *CincoDías.com* (09 de febrer de 2009).

Juntament amb les direccions de desenvolupament d'expansió i diversificació també hem d'esmentar la internacionalització.

La internacionalització es defineix com l'abandonament de l'àmbit geogràfic on ha nascut l'empresa, per a competir fora de les seves fronteres nacionals, a nous països.

Amb ella es persegueix reduir costos, buscar recursos i capacitats, i explotar els existents, aconseguir la mida mínima eficient per a competir i disminuir el risc global. La globalització i el grau de maduresa de la indústria nacional també incentiven la internacionalització.

Hi ha tres tipus d'estratègia competitiva internacional: estratègia global, estratègia multipaís i estratègia transnacional.

- L'**estratègia global** es dona quan la central de l'empresa multinacional determina la manera de competir per a buscar la integració i coordinació d'activitats. Es concedeix màxima importància a la reducció de costos. Els productes i serveis estan estandarditzats. Un exemple d'estratègia global és la de les empreses dedicades a la construcció aeronàutica.
- L'**estratègia multipaís** prioritza la diferenciació de productes i serveis, encaminada a l'adaptació als mercats locals tenint en compte les seves diferències socials, econòmiques i demogràfiques. Per a això la presa de decisions es descentralitza a les filials de cada país, entre les quals no sempre hi ha coordinació. Un exemple d'aquesta estratègia és la que segueixen les empreses consultores.
- L'**estratègia transnacional** se situa entre les dues anteriors i tracta de combinar els avantatges de totes dues: l'eficiència de l'estratègia global amb l'adaptació local de l'estratègia multipaís. Per a això, els recursos se situen on són més útils per a cada activitat i hi ha una forta comunicació i coordinació entre les unitats localitzades a diferents països. Consisteix a pensar globalment però actuar localment. Un exemple d'aquesta estratègia és la que segueix McDonalds.

La Xina, l'Índia i Mèxic, països preferits per les empreses espanyoles per a invertir

Un informe revela que les nostres companyies són les més preocupades pels riscos a l'hora d'entrar en mercats emergents, el doble que les americanes.

Les grans corporacions amb seu a Espanya opten per la Xina, l'Índia i Mèxic, per aquest ordre, a l'hora d'expandir-se cap a economies en desenvolupament en les quals puguin obtenir bons rendits per a les inversions. Així, mentre el 86% dels directius de companyies espanyoles aposta per la Xina com a país clau per al creixement de la seva empresa, fins a un 81% indiquen l'Índia i el país asteca com a llocs preferents per al creixement de la seva empresa. Aquesta és una de les conclusions principals de l'estudi Gestió de riscos en mercats emergents, que ha dut a terme la firma internacional *Ernst & Young* amb una enquesta feta a més de 900 executius de grans companyies a tot el

món. Per darrere d'aquests països hi ha Rússia (esmentada per un 59% dels executius espanyols), Polònia (51%), i l'Argentina i el Brasil, amb gairebé un 30%.

Així podem veure els motius de les preferències d'inversió a l'estranger per a les empreses espanyoles: mercats molt grans (més de 1.000 milions d'habitants a la Xina i l'Índia, més de 100 a Mèxic, el Brasil i Rússia) i en què hi ha facilitats lingüístiques, com en els casos de l'Argentina o Mèxic, països molt menys valorats per als membres de les multinacionals de la resta del món. També és destacable el cas de Polònia, l'estat que més fons comunitaris rebrà en els pròxims anys i en què les companyies espanyoles, sobretot del sector immobiliari, han trobat un filó. Com a mostra, el fet que prop del 60% del sòl venut al país de l'est d'Europa el 2007 anés a parar a companyies espanyoles.

D'altra banda, l'estudi d'*Ernst & Young* també destaca que les empreses del nostre país són les que més es preocupen pels riscos a l'hora d'entrar en mercats emergents, ja que la meitat disposa d'una estratègia de riscos, mentre que, per exemple, tan sols el 25% de les companyies nord-americanes té establert un procediment de control.

Així, el 80% dels executius espanyols asseguren que la seva companyia fa una avaluació dels riscos quan consideren endinsar-se en un nou mercat, per tan sols un 66% dels executius internacionals que asseguren fer el mateix. A més, fins a un 89% dels empresaris espanyols creuen que les direccions de les seves empreses presten la suficient atenció als riscos en els mercats emergents, i un nombre per sobre del 82% de les companyies internacionals asseguren el mateix.

Font: *ABC.es* (31 de març de 2008).

Finalment, hi ha una altra direcció de desenvolupament anomenada **reestructuració**.

La reestructuració comporta la modificació del camp d'activitat sense creixement o amb reducció de mida. L'objectiu que es persegueix és l'especialització de l'empresa per a centrar-se en els negocis bàsics o recompondre la cartera de negocis per a donar-hi més coherència davant de mals resultats globals.

Hi ha tres opcions per a dur a terme la reestructuració, de més a menys atractiva:

- **Venda** a inversors independents (oferta pública de venda, OPV), a una altra empresa (encaix del negoci en la seva cartera) o als directius (*management buy out*, MBO).
- **Collita**: consisteix a aturar les inversions en el negoci i maximitzar els fluxos financers a curt termini.
- **Liquidació**: es tracta de la cessació immediata de les activitats del negoci.

Ebro Puleva ven dos negocis a Bèlgica i França per reduir el seu deute

Ebro Puleva ha tancat la venda de dues de les seves divisions a Bèlgica i França, dedicades a la producció d'aperitius d'arròs i farines de blat. Cap d'elles no era estratègica per al grup espanyol, que prossegueix així el seu procés de reestructuració, obtenint uns ingressos conjunts de 36 milions d'euros.

Font: *Cinco Días* (6 d'abril de 2008).

3.5. Mètodes de desenvolupament empresarial

Hi ha tres mètodes de desenvolupament alternatius: creixement intern, creixement extern o fusions, i adquisicions i acords de cooperació.

El creixement intern o creixement natural es produeix mitjançant noves inversions o actius en el si de l'empresa. Aquest tipus de creixement comporta l'augment de la immobilització de recursos en l'empresa, la contractació de nous factors i la creació de capacitat productiva nova en el sistema.

Els avantatges d'aquest mètode són:

- Adquisició de tecnologia més recent (béns d'equip).
- Optimització de la localització industrial i distribució comercial.
- Optimització de la gestió del procés de creixement.

Respecte dels inconvenients en sobresurten dos:

- El període de recuperació de la inversió inicial és més llarg.
- L'empresa pot trobar dificultats per a finançar aquest tipus de creixement, i haver de recórrer moltes vegades a l'autofinançament.

El creixement extern (fusions i adquisicions) és el que es produeix mitjançant l'adquisició, participació, associació o control d'empreses o actius ja existents. En aquest cas, no hi ha contractació de nous factors productius, ni es crea capacitat productiva nova en el sistema; només es produeix un canvi de propietat de la inversió ja existent.

Aquesta és la forma típica de creixement als països avançats.

Com avantatges del creixement extern sobresurten els següents:

- Forma més ràpida de creixement, ja que permet disposar de manera immediata de les noves inversions i redueix els riscos del creixement.

- Augment del poder de mercat quan les fusions o adquisicions tenen lloc entre rivals directes.
- Més possibilitats per a finançar el creixement.
- Beneficis fiscals.

Quant als inconvenients es poden esmentar els següents:

- Cost d'adquisició elevat a causa de la valoració dels actius intangibles en el fons de comerç.
- Es compren actius innecessaris.
- Cost de reestructuració de l'empresa resultant.
- Problemes d'integració de dues organitzacions diferents. Sorgeixen problemes d'integració tant a escala productiva i organitzativa com cultural. Aquests últims solen ser els més determinants en l'èxit de la fusió o adquisició.

Matrimoni d'alts vols

La banca d'inversió aplaudeix la fusió anunciada entre *Iberia* i *British Airways*. Diuen que els matrimonis per interès duren més que els que se celebren per amor, i aquest pot ser el cas de la fusió entre *Iberia* i *British Airways* (BA). Després de deu anys convivint com a aliats, com a socis estratègics i membres d'una mateixa aliança global (*OneWorld*), per fi dimarts totes dues aerolínies van acordar, després d'algunes situacions incòmodes prèvies (fa un any la britànica va intentar adquirir l'espanyola amb l'ajuda de *Texas Pacific Group* a un preu de saldo de 3,6 euros per acció), comunicar el seu compromís de casament.

La formalització de l'enllaç, els detalls del qual estan encara per definir, durarà un any, però els analistes, àvids de carburant per a reanimar unes borses anèmiques, han tret ja la calculadora i avancen que el casament oferirà als cònjuges tot un ventall de variades i multimilionàries sinergies i estalvis (entre 380 i 720 milions d'euros, segons Citigroup; 663 milions en tres anys, segons BNP Paribas; 700 milions, segons BBVA, o 350 milions, segons BPI, només per esmentar-ne alguns).

Tanmateix, fonts de les dues companyies van assegurar dimarts que la unió representarà "més eficiència, estalvi de costos i més ingressos", que l'operació és de caràcter industrial i no especulatiu, i que no han calculat encara l'estalvi concret que els portaran les sinergies del grup ni si hauran de prescindir de molts o pocs treballadors.

La nova empresa que sorgeixi de la fusió assolirà en conjunt uns ingressos de 16.500 milions d'euros, la qual cosa la convertirà en la tercera línia aèria més gran a escala mundial per volum de facturació, tindrà una flota de 450 avions que la situarà com la cinquena més important, mourà 65,5 milions de passatgers a l'any i tindrà 67.000 empleats.

Font: *El País* (3 d'agost de 2008).

Finalment, la cooperació consisteix en l'acord entre dues o més empreses independents que, unint o compartint part de les seves capacitats i/o recursos, sense arribar a fusionar-se, instauren un cert grau d'interrelació per tal d'incrementar els seus avantatges competitiu.

Es caracteritza perquè no hi ha relació de subordinació entre els socis participants en l'acord, els quals es coordinen per dur a terme determinades activitats i assolir un objectiu comú. La interdependència que sorgeix entre les empreses participants genera la pèrdua de certa autonomia.

Les raons per les quals les empreses opten per la cooperació com a mètode de desenvolupament són les següents:

- Obtenció d'una mida adequada per a competir, tractant de combinar els avantatges de la flexibilitat i l'especialització de cada soci.
- Reducció de costos mitjançant la generació d'economies d'escala i experiència.
- Accés a recursos i capacitats no disponibles, i creació i explotació de sinèrgies.
- Reducció del risc i la incertesa.

Tanmateix, aquest mètode de desenvolupament presenta una sèrie d'inconvenients:

- Pot dissipar avantatges competitius i convertir-se en un cavall de Troia.
- Pèrdua d'autonomia en la presa de decisions.
- Requereix coordinació contínua entre els socis, la qual cosa augmenta els costos.
- Els socis poden tenir interessos divergents.

Dins dels acords de cooperació es pot distingir entre acords contractuals i acords accionarians:

- Els **acords contractuals** no comporten intercanvi d'accions ni inversió en el capital de cap empresa existent o nova. N'hi ha de diferents tipus, com els contractes de llarga durada, les franquícies, les llicències, la subcontractació o els consorcis.

Les franquícies representen ja gairebé el 15% del comerç detallista

El sector de les franquícies continua creixent, encara que el 2007 ho va fer de manera més moderada, un 5,6% davant l'11,4% de 2006, i el negoci global de les franquícies representa el 14,6% del total facturat pel comerç detallista. Les ensenyes immobiliàries han estat les més mal parades, amb un decreixement net de 320 establiments.

Espanya té en aquests moments 905 xarxes de franquícies i 72.373 establiments, d'acord amb l'informe anual elaborat per la consultora especialitzada Tormo & Asociados. Segons la seva anàlisi, s'han produït creixements tant en el nombre d'establiments, com en la facturació, la inversió i l'ocupació, "si bé aquest any, en aplicar-se criteris de selecció més rigorosos basats en el Registre de Franquiciadores i el ja vigent certificat de qualitat, el nombre de divises s'ha reduït respecte a l'any anterior", explica Eduardo Tormo, director general de la consultora.

Font: *Cinco Días* (16 de gener de 2008).

- Els **acords accionarials** impliquen l'adquisició d'accions d'una empresa per part d'almenys un dels socis participants. N'hi ha de dues modalitats, l'aliança d'empreses o *joint venture* en la qual els socis creen una nova empresa, o les participacions minoritàries en una empresa per a reforçar els llaços entre els socis.

Que fabriquin ells

Les marques automobilístiques encarreguen cada vegada més la producció completa de models a fabricants externs. Fa uns quants dies, l'alemanya *Porsche AG* i la finlandesa *Valmet Automotive* decidien prolongar fins al 2011 l'idil·li que mantenen des de 1997 i de què ja han nascut més de 180.000 exemplars de *Boxster* i *Cayman*. És un dels exemples més propers d'un fenomen cada vegada més estès com és el de la producció automobilística per part de fabricants aliens a la marca, alguns dels quals fabriquen fins i tot per a diverses marques.

En el cas de *Porsche*, segons el director general de la filial espanyola, Joachim Lamla, "aquesta aliança és important per a mantenir la flexibilitat i poder tenir al límit la capacitat de producció de les fàbriques". El control de la qualitat tant dels productes com dels processos logístics resulta fonamental en casos com aquest, en què s'acoblen a Finlàndia motors procedents d'Alemanya.

El fenomen de la fabricació subcontractada ha crescut en paral·lel al de les aliances i els desenvolupaments conjunts de determinats models per part de diverses marques. Un dels últims exemples que han sortit al mercat és un tot terreny producte de l'aportació de Mitsubishi en un 50%, Citroën un 25% i Peugeot un altre 25%. I són també cada vegada més freqüents les col·laboracions en noves tecnologies, com la pila de combustible.

Font: *El País* (11 de novembre de 2007).

4. Organització

4.1. Introducció

L'objectiu d'aquest tema és conèixer els conceptes fonamentals d'organització i de disseny organitzatiu de l'empresa, com també els models organitzatius bàsics.

En aquest apartat l'estudiant haurà d'assolir els resultats d'aprenentatge següents:

- Comprendre el concepte d'estructura organitzativa de l'empresa i de les seves diferents parts.
- Saber utilitzar les variables de disseny organitzatiu per a crear unitats organitzatives i per a coordinar la feina dins les unitats esmentades i entre elles.
- Conèixer els factors principals que s'han de tenir en compte per a fer un disseny adequat de l'estructura d'una empresa.
- Conèixer els models organitzatius bàsics i les seves característiques principals.
- Ser capaç d'identificar sota quines circumstàncies i situacions són més adequats els diferents tipus d'estructura organitzativa.

4.2. L'estructura organitzativa

Per endinsar-nos en l'estudi de l'estructura organitzativa de les empreses, comencem reflexionant sobre el cas amb què Mintzberg inicia el seu llibre *La estructuración de las organizaciones*, manual de referència per a l'estudi dels aspectes estructurals de les empreses des que va ser publicat per primera vegada el 1979.

Lectura recomanada

H. Mintzberg (1993). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

"La senyora Raku es dedicava a la ceràmica al soterrani de casa seva. Això li representava fer una sèrie de tasques diferents, com fer porcions de fang, donar forma a les peces, polir-les quan estaven mig seques, preparar i aplicar a continuació els esmalts i, finalment, enforar-les. La coordinació de totes aquestes activitats no li representava cap problema. Ho feia tot ella.

El problema va venir per la seva ambició i per l'atractiu de les seves peces. Els encàrrecs que rebia superaven la seva capacitat de producció, així que va contractar la senyoreta Bisque, que tenia unes ganes enormes d'aprendre l'ofici de ceramista. La senyora Raku es va veure llavors obligada a dividir la feina: atès que les botigues d'artesanía volien que les peces fossin fetes per ella mateixa, es va decidir que la senyoreta Bisque fes les porcions de fang i preparés els esmalts, i totes les altres coses quedaven a les seves mans. Per a això calia coordinar la feina, la qual cosa representava un mínim problema, ja que dues persones en un taller de ceràmica poden comunicar-se informalment sense gaire dificultat.

La solució posada en marxa va funcionar formidablement, fins al punt que, al cap de poc temps, la senyora Raku es va trobar novament davant un excés de comandes. Necessitava més ajudants. Però aquesta vegada, anticipant-se al dia en què ells mateixos donessin forma a les peces, la senyora Raku es va decidir per contractar-los directament de l'escola de ceràmica de la localitat. Així, mentre l'aprenentatge de la senyoreta Bisque li havia

comportat algun temps, els tres nous ajudants sabrien exactament, i des del principi, el que havien de fer i s'hi podrien adaptar ràpidament. Fins i tot essent cinc persones, la coordinació no representava cap problema.

No obstant això, i després de contractar dos ajudants més, van començar a sorgir problemes de coordinació. Un dia la senyoreta Bisque va ensopegar amb un cub d'esmalt i va trencar cinc peces. Una altra vegada, la senyora Raku va obrir el forn i es va trobar que tots els testos s'havien esmaltat, per error, de color fúcsia. Llavors es va adonar que set persones, en un petit taller de ceràmica, no podien coordinar tota la feina mitjançant el simple mecanisme de coordinació informal (hi havia 21 possibles canals mitjançant els quals podien comunicar-se dues de les persones esmentades).

Per acabar-ho d'arreglar la senyora Raku, que ja es donava a conèixer com a directora general de Ceràmiques Limitades, es veia obligada a prestar més i més atenció al tracte amb els clients, fins al punt que era més probable en aquells dies trobar-la vestida amb un conjunt de Marimekko que amb uns texans vells. Així, doncs, va nomenar la senyoreta Bisque «directora d'estudi», que va passar a ocupar-se exclusivament de la supervisió i coordinació de la feina dels cinc ceramistes.

I l'empresa va continuar creixent. Els següents canvis importants es van produir quan van contractar els serveis d'un analista de processos de treball, que va recomanar que cada persona fes una única tasca en una de les línies de productes (gerros, cendrers, testos i figures d'animals): el primer faria porcions de fang, el segon els donaria forma, el tercer les poliria, i així successivament, de manera que la producció es faria en quatre cadenes de muntatge. Cada un seguia una sèrie d'instruccions normalitzades, preconcebudes amb vista a coordinar tota la feina. Naturalment, Ceràmiques Limitades ja no venia a les botigues d'artesanía. La senyora Raku només acceptava comandes a l'engròs, moltes de les quals provenien de cadenes de grans magatzems.

L'ambició de la senyora Raku no tenia límits, així que quan va poder va diversificar les seves activitats. Va començar amb rajoles de ceràmica, després va passar a revestiments de lavabos i, finalment, als maons de fang. L'empresa va passar, per tant, a dividir-se en tres seccions: productes de consum, de construcció i industrials. Des del seu despatx del pis 55 de l'Edifici Ceràmica coordinava les activitats de les diferents seccions i revisava trimestralment el rendiment de cada una, i passava personalment a l'acció quan les xifres de benefici o creixement no assolien els nivells pressupostats. Un bon dia, asseguda al seu despatx revisant aquests pressupostos, va alçar la vista cap als gratacels dels voltants i va decidir donar a la seva empresa el nou nom de «CERAMICO»."

De la lectura d'aquest cas es desprèn la idea que tota activitat empresarial, per molt simple i senzilla que ens sembli, necessita estar organitzada perquè es pugui desenvolupar de manera eficaç i eficient. Aquesta organització s'ha de plantejar a partir de la presa de decisions sobre dos processos fonamentals i oposats: la **divisió del treball** en tasques cada vegada més concretes i la **coordinació** per aconseguir l'objectiu general de tota empresa, la creació de valor, i no que cada part busqui els seus propis interessos. En concret, amb la divisió del treball es creen les diferents unitats organitzatives (llocs de treball, departaments, àrees, divisions...) que després haurem de coordinar per a garantir el funcionament adequat de l'empresa (cal evitar, per exemple, que el departament de màrqueting busqui els seus objectius oblidant-se dels de tota l'empresa, el departament de producció els seus, etc.). Aquests dos processos constitueixen la base perquè els directius puguin dissenyar l'estructura de la seva organització, per la qual cosa els denominarem *variables* o *paràmetres de disseny*.

Una altra idea important relacionada amb l'estructura organitzativa és que es vincula amb els aspectes més estables de l'organització. Ara bé, no s'han de confondre l'estabilitat i la permanència amb l'immobilisme, més aviat al contrari, l'estructura de l'organització es pot canviar i s'ha de modificar per a adaptar-se als canvis, tant en l'entorn com dins de la mateixa empresa.

Justament, una de les claus de l'èxit d'una estructura organitzativa és que aconseguixi un ajust adequat entre l'empresa i un conjunt de factors que haurem de tenir en compte a l'hora de definir les variables de disseny i que es denominen **factors de contingència**.

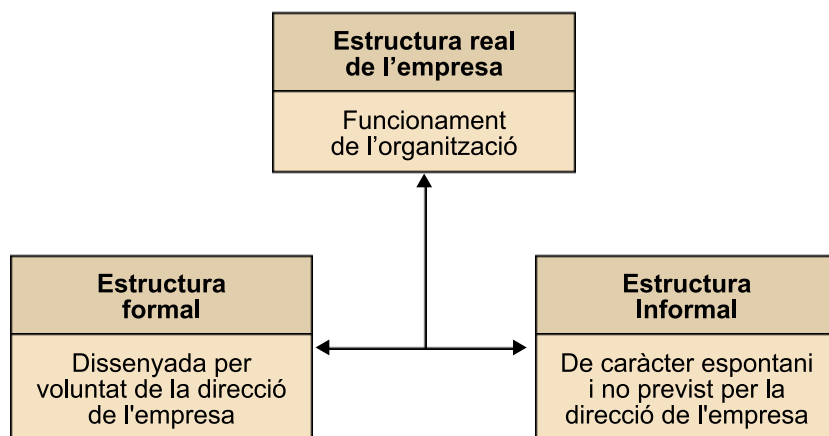
Segons el que acabem d'exposar, podem definir l'estructura de l'organització com el conjunt de totes les formes en què es divideix el treball en tasques diferents i el conjunt de totes les formes que s'utilitzen per a aconseguir la coordinació entre elles, segons la voluntat implícita o explícita dels directius, per a assolir els objectius de la manera més eficaç i eficient possible, i vincular de manera relativament estable tots els individus i grups que componen l'organització.

Ara bé, nosaltres estudiarem únicament una part de l'estructura de les empreses, ja que l'estructura real està composta per la combinació de dues estructures (vegeu la figura 10): l'estructura formal, que és la dissenyada pels directius, i l'estructura informal, de caràcter espontani i no definida prèviament per la direcció. Aquesta última és el resultat de la necessitat de socialització i relació entre les persones, de manera que, amb el pas del temps, tots els grups van creant les pròpies normes no escrites, les diferents persones assumeixen espontàniament rols o certs estatus i es creen canals informals de comunicació. Els directius han de conèixer tan bé com puguin aquesta estructura informal per a tractar que funcioni com a suport a l'organització en el conjunt. El disseny organitzatiu s'ocupa preferentment de l'estructura formal, a la qual ens referirem en la resta de l'apartat.

Exemple

Així, per exemple, a la universitat seria impensable que les dates límit de lliurament de les activitats es canviessin cada setmana, que els professors-consultors impartissin cada setmana una assignatura diferent, etc., però, tanmateix, la data límit de lliurament d'alguna activitat sí que es poden canviar i s'han de canviar si hi ha problemes tècnics que n'han impedit el lliurament, els professors poden canviar d'assignatura cada semestre, etc.

Figura 10. L'estructura organitzativa

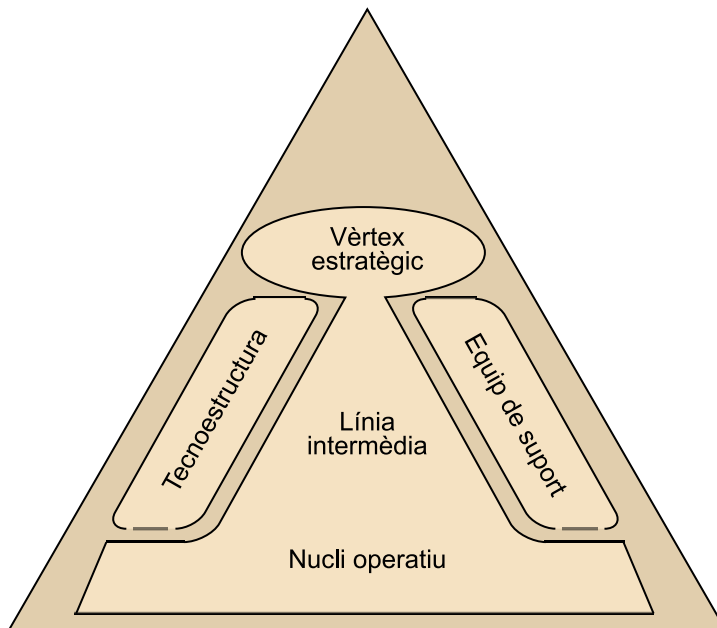


Seguint l'esquema universalment conegut de Mintzberg (1984), dins d'una organització, es distingeixen cinc elements bàsics: nucli operatiu, vèrtex estratègic, línia intermèdia, tecnoestructura i equip (*staff*) de suport (figura 11).

Per acabar aquest primer apartat, presentem les parts de l'organització.

En general, l'estructura de les organitzacions té forma piramidal, tal com apareix en la figura 11.

Figura 11. Les cinc parts fonamentals de l'organització



Font: adaptat de Mintzberg (1993, pàg. 45).

El vèrtex estratègic, la línia intermèdia i el nucli operatiu apareixen representats com una seqüència ininterrompuda per a indicar que solen estar connectats mitjançant una única línia d'autoritat formal. Per això, aquests òrgans s'acostumen a denominar *òrgans de línia*, i entre ells s'estableix una relació jeràrquica i uns fluxos d'informació vertical. Al contrari, la tecnoestructura i l'equip de suport estan representats a fora, en un costat i a un altre, per a indicar la seva separació de l'esmentada línia principal d'autoritat. Tots dos són òrgans denominats *de staff*, que no estan sotmesos a la relació bàsica superior-subordinat, per la qual cosa la seva relació amb els òrgans de línia és mitjançant fluxos d'informació i relacions horitzontals i transversals, i la seva influència sobre el nucli operatiu és indirecta. A continuació, expliquem amb més profunditat cada una d'aquestes parts.

1) El vèrtex estratègic

El vèrtex estratègic està compost per totes les persones que ocupen càrrecs de responsabilitat general en l'organització i els altres directius de nivell més alt amb funcions de caràcter global, incloent-hi els que els assisteixen directament, com secretàries de direcció, adjunts, assessors personals, etc.

El vèrtex o àpex estratègic s'ocupa que l'organització compleixi la seva missió i els objectius, de manera que tots els grups vegin satisfets els seus interessos, tal com hem estudiat anteriorment en parlar dels objectius. Per a assolir-ho, les seves funcions principals són tres:

- **Supervisió directa** de l'organització perquè funcioni com un tot integrat. Això inclou prendre decisions sobre el disseny de l'estructura organitzativa formal i l'assignació de recursos, revisar el funcionament de l'organització i corregir anomalies, com també les activitats de lideratge, motivació i comunicació.
- **Relació amb l'entorn.** L'alta direcció representa l'organització davant de tot tipus d'agents, grups i institucions de l'entorn.
- **Desenvolupament de l'estratègia.** El vèrtex estratègic és responsable del disseny de l'estratègia global de l'empresa: definició d'objectius, anàlisi interna i externa, i formulació de la implantació de l'estratègia.

2) El nucli operatiu

El nucli operatiu engloba totes les persones amb tasques relacionades directament amb la producció de productes i serveis.

Són quatre les funcions bàsiques que exerceix:

- Assegurar les entrades (*inputs*) per a la producció. Per exemple, tasques relacionades amb l'aprovisionament, recepció de matèries primeres, emmagatzemament, etc.
- Transformar les entrades en sortides (*outputs*). Tasques com el muntatge, la fabricació, la prestació de serveis, etc.
- Distribuir les sortides, incloent-hi activitats de màrqueting, venda o distribució física de productes.

- Proporcionar suport directe a les activitats anteriors, com ara control d'inventaris, manteniment de màquines i equips, control de qualitat, etc.

3) La línia intermèdia

La línia intermèdia està composta per una cadena de quadres intermedis, des dels directius funcionals fins als caps que tenen a càrrec seu personal del nucli operatiu, com ara caps de taller, capatassos o caps de servei.

Sorgeixen a mesura que l'organització creix i els directius superiors són incapaços de dirigir i controlar la feina d'un nombre cada vegada més gran d'operaris. Atès que serveixen de vincle entre el vèrtex estratègic i el nucli operatiu, les seves funcions són essencialment de transmissió, encara que exerceixen els mateixos rols que un director general, però en el context de la pròpia unitat:

- Fan ascendir els problemes des dels nivells inferiors fins als superiors, amb propostes de solució.
- Fan descendir les decisions dels directius de nivell superior, perquè s'executin en el nivell adequat.
- Són responsables de dirigir la seva unitat i desenvolupar els projectes que se'ls assignin.

Un dels problemes principals que sorgeixen en organitzacions amb una línia intermèdia molt desenvolupada és la pèrdua de control, que podem comprendre perfectament amb un acudit que solia explicar l'humorista Eugenio (Serra Ramoneda, 1993):

L'escenari és el d'una caserna en la qual el coronel dóna l'ordre següent al comandant de servei: "Demà, cap a les 20.00 hores, es podrà veure el cometa Halley. Aquest esdeveniment només es produeix cada 75 anys. Ocupi's que la tropa estigui formada amb uniforme de campanya al pati. Jo els explicaré aquest singular esdeveniment. En cas de pluja, no el podrem veure i llavors ordeni que es concentrin al cinema de la caserna. Allà els mostraré unes pel·lícules sobre el cometa".

El comandant, al seu torn, transmet l'ordre al capità de la companyia amb les paraules següents: "Per ordre del coronel, demà cap a les 20:00 hores apareixerà el cometa Halley sobre el nostre territori. En cas de pluja, que la tropa formi en uniforme de campanya. A continuació, que vagin al cinema, on tindrà lloc aquest singular esdeveniment. Es tracta d'una aparició que només ocorre cada 75 anys".

El capità de la companyia es dirigeix tot seguit al tinent d'aquesta manera: "Per ordre del coronel, demà a les 20:00 hores hi ha servei en uniforme de campanya. El famós cometa Halley apareixerà en el cinema; si plou, el coronel donarà una altra ordre, una que només es dóna cada 75 anys".

El tinent emet el comunicat següent al sergent: "Demà a les 20.00 hores actuarà en el cinema el coronel, conjuntament amb el cometa Halley. Un esdeveniment que només

ocorre cada 75 anys. En cas de pluja, el coronel donarà al cometa l'ordre d'aparèixer en uniforme de campanya".

I, finalment, el sergent es dirigeix al caporal en els termes següents: "Si demà a les 20:00 hores plou, el famós general Halley, de 75 anys, en companyia del coronel, farà volar una cometa en el cinema de la caserna".

En qualsevol cas i malgrat l'acudit, el cert és que el desenvolupament de les tecnologies de la informació i les comunicacions estan permetent a les empreses reduir el nombre de nivells jeràrquics i augmentar l'àmbit de control dels seus directius (veurem aquest concepte en l'epígraf següent), la qual cosa es tradueix en un aplanament de la piràmide organitzativa.

4) La tecnoestructura

La tecnoestructura, com hem vist anteriorment, és un òrgan que no està sotmès a la línia jeràrquica principal de l'organització.

La tecnoestructura està composta per tècnics i analistes, la funció dels quals és fer més eficaç i eficient la feina d'altres parts de l'organització, per exemple, enginyers industrials –que normalitzen els llocs de treball– analistes de planificació i control, formadors, responsables de contractació, etc.

Per tant, poden funcionar en tots els nivells de l'organització, des del vèrtex estratègic (per exemple, disseny de la planificació estratègica), passant per la línia intermèdia (com la preparació de quadres intermedis) fins al nucli operatiu (estudis de temps i moviment sobre la feina dels operaris, control de qualitat, etc.).

5) L'equip de suport

L'equip de suport el componen unitats especialitzades la funció de les quals consisteix a donar suport i prestar serveis a l'organització, però sense tenir relació directa amb el procés de producció de béns i serveis de l'empresa.

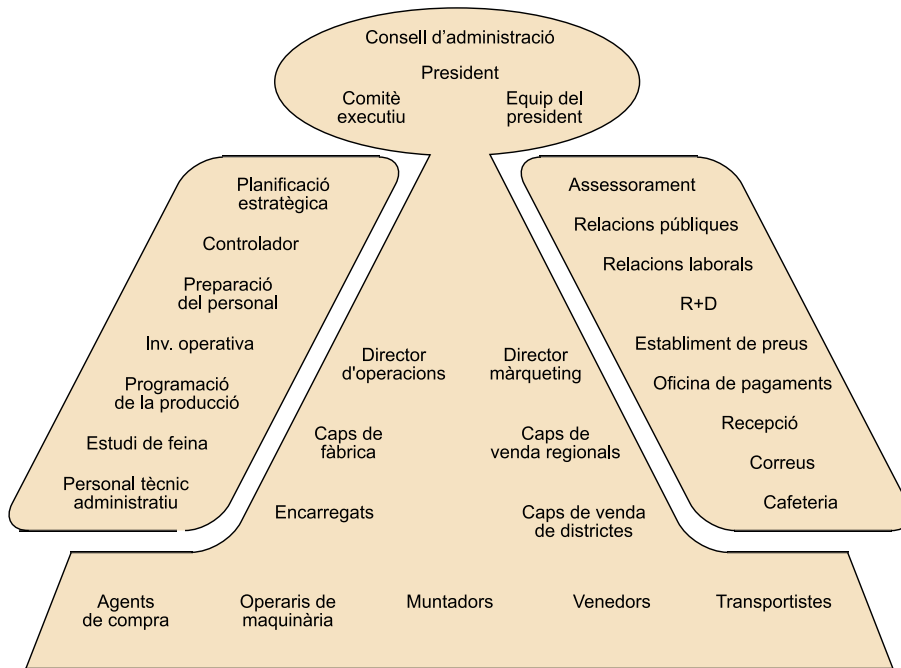
De vegades, són petites organitzacions dins de l'organització amb la seva pròpia estructura organitzativa. La majoria d'aquests serveis es podria contractar a proveïdors externs i, de fet, la tendència actual és la d'externalitzar aquestes activitats, tot i que moltes organitzacions encara mantenen diversos d'aquests serveis per reduir la incertesa i tenir-ne més control.

A tall de resum, la figura 12 recull exemples de les diferents parts de l'organització.

Exemple

A la universitat hi ha diverses unitats com ara l'espai professional i la cooperativa, que no es dediquen ni a l'ensenyament ni a la investigació ni a donar suport directament a aquestes funcions (per tant, no pertanyen al nucli operatiu), però que sí que proporcionen un suport indirecte a la missió de la universitat.

Figura 12. Algunes unitats d'una empresa de fabricació



Font: Mintzberg (1993, pàg. 59).

4.3. Dimensions de disseny organitzatiu

Si recordem el cas de la senyora Raku amb què hem iniciat aquest tema, el procés de disseny de l'estructura d'una organització és el resultat de combinar dos processos simultanis i complementaris:

- **La diferenciació.** Busca dividir la feina en tasques per millorar l'eficiència de l'estructura i contribuir a fer que l'organització arribi als seus objectius.
- **La integració d'activitats.** Una vegada dividit el treball, amb la integració es volen coordinar els esforços de les diferents parts de l'organització per complir els objectius generals.

En aquest sentit, podem comparar l'empresa amb una orquestra simfònica: cada músic toca un instrument (diferenciació), però, per a obtenir un bon resultat global (objectiu), és necessària una coordinació adequada entre tots (integració).

El disseny de l'estructura de l'organització és un procés directiu pel qual cal donar resposta a preguntes com les següents: quantes tasques han de correspondre a un lloc de treball i quin grau d'especialització han de tenir els llocs?, és convenient normalitzar la feina de cada lloc?, quin criteri utilitzem per agrupar els llocs de treball en altres unitats organitzatives i aquestes, al seu torn, en altres de més grans?, quina mida ha de tenir cada unitat?, quants in-

dividus han de ser sota el comandament d'un mateix directiu?, quants nivells jeràrquics són adequats?, és millor centralitzar la presa de decisions o delegar a altres directius de línia?, etc.

Per a respondre a aquestes preguntes, els directius disposen d'una sèrie de variables o paràmetres de disseny entesos com els mecanismes que poden ser utilitzats per la direcció per a modificar o crear elements de l'estructura organitzativa formal. Encara que hi hagi diferents enfocaments per a identificar aquestes variables, tots tenen en comú que les variables proposades serveixen per a prendre decisions, bé sobre diferenciació, bé sobre integració d'activitats. Per això estudiarem les variables de disseny en funció de cap a quina decisió estan orientades.

4.3.1. Diferenciació d'activitats

Amb la diferenciació d'activitats, es divideix el treball en diferents parts. Ara bé, aquesta divisió pot dur-se a terme en un mateix nivell jeràrquic, i donar lloc a l'aparició de diferents llocs o unitats entre els quals no hi ha relació d'autoritat, o pot significar la creació de llocs o unitats entre els quals s'estableix una relació superior-subordinat. En el primer cas, parlem de diferenciació horitzontal, mentre que en el segon es parla de diferenciació vertical.

1) Diferenciació horitzontal

La diferenciació horitzontal és la divisió del treball en unitats, tasques i subtasques dins d'un mateix nivell de l'organització.

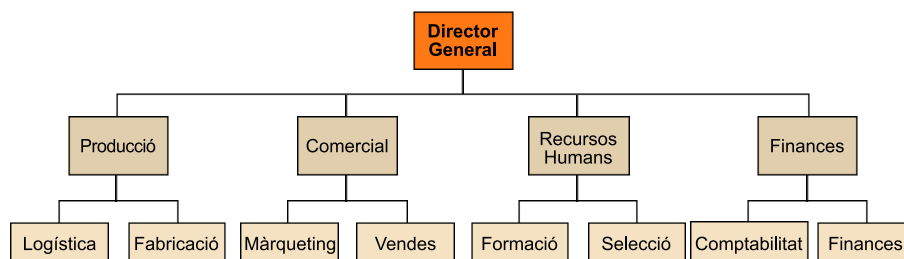
Per tant, el grau de diferenciació horitzontal d'una organització es mesura pel nombre de diferents ocupacions i tasques que es duen a terme i que requereixen diferents destreses i habilitats. Evidentment, com més gran sigui el grau de diferenciació horitzontal, més complexa serà l'estructura de l'organització i més gran serà la necessitat d'aplicar mecanismes de coordinació formals per a aconseguir una integració adequada.

Encara que la unitat més petita que es dissenya amb la diferenciació horitzontal és el lloc de treball que serà assignat a un treballador, nosaltres ens aturarem en l'estudi de la departamentalització, ja que el disseny de llocs necessita una anàlisi més gran d'acord amb les polítiques de recursos humans i supera els objectius d'aquesta assignatura.

La departamentalització és el procés de creació de les unitats organitzatives bàsiques de l'empresa. Essencialment, hi ha dues formes de departamentalització: per procés o per propòsit.

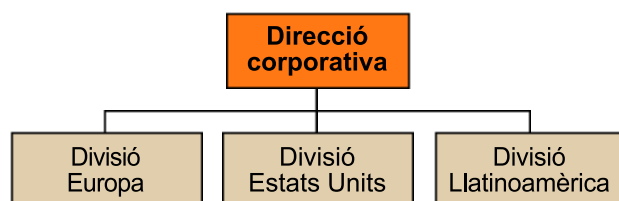
- **La departamentalització per procés o funcional** consisteix a crear unitats organitzatives sobre la base de les característiques homogènies de les activitats que s'han de dur a terme en cada una (producció, màrqueting, recursos humans, finances, etc.). És una manera de crear unitats orientades a l'interior de l'empresa i que busca, fonamentalment, els avantatges de l'especialització. És adequada per a empreses que ofereixen una única línia de productes o serveis. Els seus desavantatges principals deriven de la lentitud d'adaptació als canvis, les dificultats d'innovació i la falta d'interacció entre els diferents departaments.

Figura 13. Departamentalització per procés



- **La departamentalització per propòsit** consisteix a crear unitats organitzatives en funció dels objectius de les diferents activitats (per producte, per àrees geogràfiques, per clients, etc.). Per tant, en aquest cas l'orientació a l'hora de crear les unitats organitzatives és externa, és a dir, orientada al mercat. Les unitats resultants solen ser més grans que les obtingudes pel criteri anterior, i es constitueixen en molts casos com a organitzacions semiautònomes. El seu avantatge principal és la flexibilitat i adaptació a les necessitats específiques de productes, clients o zones geogràfiques gràcies a una major autonomia. Per contra, aquesta autonomia presenta l'inconvenient de duplicar esforços i no aprofitar economies d'escala.

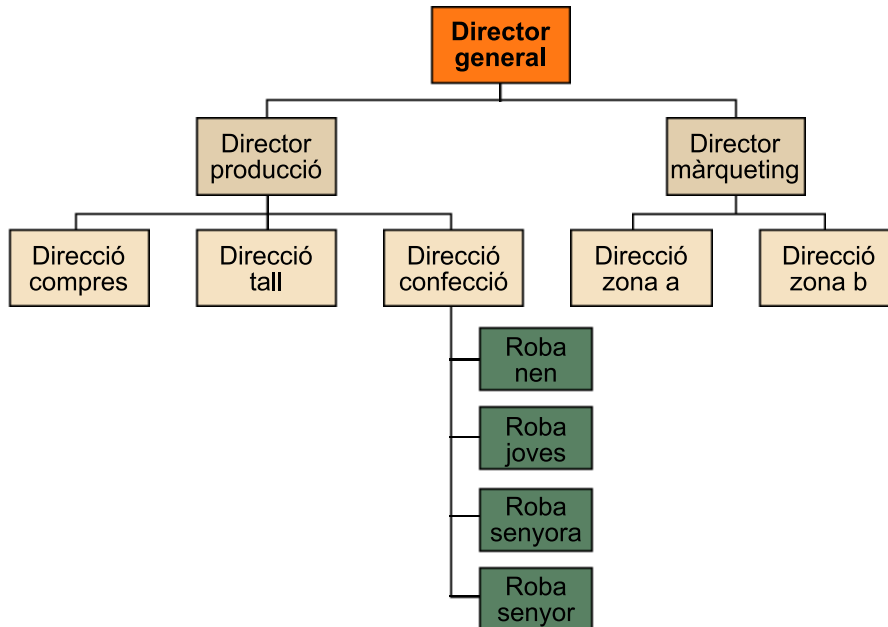
Figura 14. Departamentalització per propòsit



No hi ha *a priori* una manera millor de departamentalitzar aplicable a totes les empreses o situacions, sinó que s'ha de fer en funció de les circumstàncies i necessitats de l'organització. De fet, en les empreses, sobretot en les de certa mida, el normal és trobar combinacions de diversos criteris en diferents nivells. Així, per exemple, la figura 15 representa l'organigrama d'una empresa que empra diferents criteris. Una primera divisió és funcional o per procés (producció i màrqueting). En el departament de màrqueting es creen unitats per propòsit, concretament per àrees geogràfiques (zona A i zona B). En el de-

partament de producció, es repeteix la divisió del treball per processos (compra, tall, confecció). Finalment, en el departament de confecció es creen unitats novament per propòsit, però en aquest cas segons els productes (nens, joves, senyora, senyor).

Figura 15. Empresa amb diferents criteris de departamentalització



2) Diferenciació vertical

La diferenciació vertical consisteix en la divisió del treball aplicant el principi de jerarquia, la qual cosa té dues conseqüències immediates:

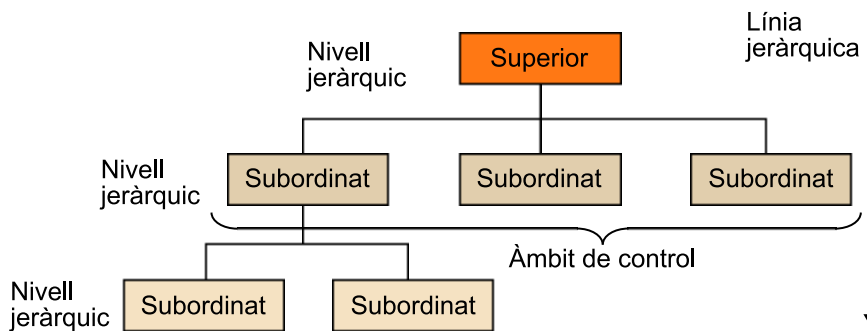
- Les funcions i responsabilitats es reparteixen entre un superior i un subordinat.
- La repetició de la diferenciació vertical crea la línia jeràrquica de l'organització, la qual representa l'estructura bàsica d'autoritat i comunicació.

Per tant, podem definir la **línia** com la successió de relacions superior-subordinat.

Cada posició dins de la línia constitueix un **nivell**. Igual com passa amb la diferenciació horitzontal, com més gran és la diferenciació vertical en una organització, més elevats són els nivells de complexitat que es produeixen, i es requereixen sistemes més sofisticats d'integració per a evitar els problemes de comunicació i pèrdua de control (recordem l'acudit d'Eugenio sobre la caserna).

Finalment, un altre concepte important relacionat amb la diferenciació vertical és l'**àmbit de control**. L'àmbit o abast de control es defineix com el nombre de subordinats que un superior pot controlar de manera eficient. Justament, l'existència de limitacions sobre el nombre de subordinats que un mateix superior pot controlar és el que explica l'increment de nivells jeràrquics a mesura que les organitzacions creixen. Això dóna lloc a estructures altes o planes. La figura 16 representa gràficament aquests conceptes.

Figura 16. La línia, els nivells jeràrquics i l'àmbit de control



4.3.2. Integració d'activitats

La integració d'activitats fa referència als diferents mecanismes de què disposa la direcció per aconseguir, una vegada dividit el treball horitzontalment i verticalment, una integració adequada entre totes les unitats i nivells perquè l'organització aconsegueixi els objectius.

Encara que es tracta d'una qüestió més complexa i extensa, nosaltres ens referirem en aquest apartat als mecanismes de coordinació principals, alguns dels quals estan molt relacionats amb l'estructura informal i no es reflecteixen clarament en l'estructura organitzativa. Concretament, ens referirem a la normalització, –que pot ser de processos de treball, resultats o habilitats–, la supervisió directa, l'adaptació mútua i els dispositius d'enllaç.

1) Normalització

La normalització consisteix en l'establiment de normes, regles o pautes de comportament, de manera que la coordinació es produeix abans que s'executi el treball (podríem dir que la coordinació s'estableix a la taula de dibuix).

En condicions normals, els operaris d'una cadena de muntatge d'automòbils o els cirurgians que estan operant en un hospital no han de preocupar-se per coordinar-se amb els companys, ja que cadascú sap com ha d'actuar i el que pot esperar dels altres. Quan la normalització es plasma en algun tipus de document, parlem de *formalització*.

Més particularment, podem distingir tres formes bàsiques de normalització: dels processos de treball, els resultats o les habilitats.

- Diem que es **normalitzen els processos de treball** quan el seu contingut està especificat o programat. Per entendre-ho, és com les instruccions de muntatge d'un moble d'Ikea en les quals el fabricant ens normalitza el procés de treball indicant pas per pas les tasques que s'han de dur a terme. En el cas de Cerámico, la normalització s'introdueix en les quatre cadenes de muntatge.
- Els **resultats es normalitzen** quan s'especifiquen, com quan diem a un taxista l'adreça d'on volem anar (no li hem de detallar la ruta pas a pas). En el cas de Cerámico tots els caps de secció tenen l'obligació d'obtenir trimestralment uns determinats nivells de beneficis o de creixement, però la manera d'aconseguir-los no se'ls especifica.
- Finalment, les **habilitats i coneixements es normalitzen** quan s'especifica el tipus de formació o preparació necessària per a ocupar un lloc de treball. En l'exemple dels cirurgians en un quiròfan aquest és el tipus de normalització: tots han de tenir uns estudis similars per a accedir a aquests llocs, per la qual cosa tots saben actuar i com actuaran els altres davant d'una mateixa situació. És també el cas de la senyora Raku quan contracta els estudiants de l'escola de ceràmica.

2) Supervisió directa

La coordinació s'aconsegueix perquè una persona es responsabilitza del treball de les altres, dóna instruccions i en controla les accions. Un exemple clar és un cap de taller que coordina i controla els treballadors, com quan la senyora Raku nomena la senyora Bisque directora d'estudi i passa a supervisar la feina dels cinc ceramistes que havia contractat a l'escola de ceràmica.

3) Adaptació mútua

L'adaptació mútua aconsegueix la coordinació del treball mitjançant la simple comunicació informal, de manera que el control del treball recau sobre els que el duen a terme. És un mecanisme adequat per a organitzacions senzilles com ara dues persones en una canoa o la senyora Raku i la senyora Bisque quan al principi del cas totes dues estaven treballant soles en el taller de ceràmica. Tanmateix, paradoxalment, també és útil i adequat en situacions complicades, quan només serà possible assolir l'èxit si els treballadors són capaços d'adaptar-se entre ells i arribar a acords.

4) Dispositius d'enllaç

Com hem assenyalat anteriorment, l'augment de la mida de les empreses porta a una diferenciació horitzontal i vertical més marcada. Com més dividida està una empresa, més complexos han de ser els mecanismes d'integració que s'empren. Així, arriba un moment en què la supervisió directa i l'aplicació de

diverses formes de normalització resulten insuficients, per la cosa els directius han de desenvolupar mecanismes per a potenciar l'adaptació mútua dins les diferents unitats organitzatives i entre aquestes unitats. Hi ha quatre classes bàsiques d'aquest tipus d'instruments, denominats genèricament *dispositius d'enllaç*: llocs d'enllaç, grups de treball, directius integradors i estructura matricial.

4.4. Factors de contingència

La manera en què els directius defineixen cada variable de disseny que acabem d'estudiar en l'apartat anterior dóna lloc a diferents formes organitzatives o models estructurals. Tanmateix, abans d'analitzar els models bàsics pot sorgir-nos una pregunta: **Quin és millor?**, o el que és el mateix, **hi ha una manera òptima d'organitzar l'empresa?** La resposta és evidentment *no*. No hi ha una estructura que sigui adequada sempre i en qualsevol circumstància, sinó que la clau rau en el fet que les decisions sobre les variables de disseny siguin coherents amb el context d'aquesta empresa en aquest moment. En cas de no tenir en compte això, podríem cometre errors com el que s'exposa a continuació.

L'orquestra no funciona

A un jove acabat de llicenciar com a MBA a McGill, ple d'entusiasme, li van oferir per fi l'oportunitat de participar en el seminari dels seus somnis: Direcció. Una de les tasques que li van assignar va ser analitzar una organització amb què no estigués familiaritzat i presentar recomanacions sobre com se'n podia millorar l'eficiència. Com a objectiu va escollir una orquestra simfònica. Després d'informar-se sobre els instruments necessaris, va assistir al seu primer concert i va presentar l'anàlisi següent:

- 1) Durant períodes de temps considerables, els quatre oboès no tenien res a fer. Per tant, el nombre d'oboès ha de ser reduït i el treball uniformement repartit durant tot el programa del concert. D'aquesta manera s'eliminarien els alts i els baixos d'activitat.
- 2) Els vint violins estaven tocant exactament les mateixes notes. Això sembla una duplicació innecessària; per tant, l'equip d'aquesta secció s'ha de reduir dràsticament. Si es requereix un volum de so més alt, es podria obtenir amb aparells electrònics.
- 3) L'equip obsolet és un altre tema que justifica inversions posteriors. El programa indicava que l'instrument del violinista principal tenia diversos centenars d'anys d'antiguitat. En aquest cas, si s'han aplicat les proporcions normals de depreciació, el valor d'aquest instrument estarà reduït a zero i la compra d'un equip més modern serà aconsellable.
- 4) Es va dedicar massa esforç a tocar les fuses, la qual cosa sembla un refinament innecessari. Recomanem que totes les notes s'arrodoneixin a les semicorxeres més pròximes. Si això es fes, seria possible utilitzar un nombre superior de principiants i operaris de menys categoria.
- 5) Sovint, els operaris utilitzaven una mà per a subjectar els instruments. Si incorporéssim algun artefacte podrien tenir una mà lliure per a fer altres feines. També hem notat que els que toquen instruments de vent han de fer esforços excessius, mentre que un compressor seria suficient per donar aire a tots i sota condicions controlades amb més precisió.
- 6) Finalment, alguns dels passatges musicals semblen repetir-se massa. Per tant, s'han de retallar considerablement. No té cap objectiu útil que els instruments de vent repeteixin una cosa que ja han fet els de corda. Estimem que, si s'eliminen tots els passatges repetits, la durada total del concert es podria reduir a vint minuts i no hi hauria necessitat d'intermedis.

Font: Morales Gutiérrez (1994).

La definició d'aquest context és el que denominem factors de contingència o circumstàncies que condicionen el disseny de l'estructura. Habitualment, se'n distingeixen quatre: l'edat i la mida, el sistema tècnic, l'entorn i el poder.

1) L'edat i la mida de l'organització

Quan les organitzacions són joves, les tasques se solen definir de manera imprecisa, ja que no estan segures de què és el més convenient. Tanmateix, a mesura que es té experiència sobre què funciona i sota quines condicions, la tendència natural és repetir comportaments, establint normes i procediments formals. Quant a la mida, a mesura que augmenta es fa necessària una diferenciació més marcada d'activitats, la qual cosa necessàriament ens porta a incorporar mecanismes de coordinació addicionals. Per tant, com més antiga i més gran és una empresa, més complexa n'és l'estructura, que és el resultat de diferents canvis, tant quantitatius com qualitatius com, per exemple, els descrits en el cas inicial de la senyora Raku.

2) El sistema tècnic

Encara que hi ha múltiples definicions de tecnologia, com una aproximació podem considerar que impliquen tots els coneixements, màquines, eines, habilitats i accions que s'utilitzen en l'empresa per al desenvolupament de l'activitat, per la qual cosa és un concepte que va més enllà dels equips productius que s'empren en l'àrea de fabricació. Malgrat que intuïtivament és fàcil entendre que la tecnologia influeix sobre l'estructura d'una organització, les diferents accepcions del terme i la seva dificultat de mesurament fan que hi hagi força controvèrsia sobre quin efecte té. Per a tractar d'aproximar-nos a aquest factor, podem definir dues propietats de la tecnologia que clarament incideixen sobre el disseny de l'estructura, són les següents:

- La **regulació** o grau en què el treball es veu controlat o regulat pel sistema tècnic. D'aquesta manera, un bisturí d'un cirurgià o la ploma d'un escriptor són exemples de sistemes de baixa regulació, mentre que la maquinària especialitzada d'una cadena de muntatge seria el contrari.
- La **sofisticació** es refereix al grau de complexitat del sistema tècnic, és a dir, el grau en el qual resulta més o menys fàcil comprendre'n el funcionament.

Doncs bé, trobarem estructures més formalitzades quant a processos i tasques, sobretot en el nucli operatiu, com més alt sigui el nivell de regulació del sistema tècnic. D'altra banda, si el sistema tècnic és molt sofisticat, serà necessari un ampli equip de suport per al seu manteniment, format per professionals

qualificats a qui caldrà donar autonomia suficient per a fer la seva feina. Això també farà necessari establir dispositius d'enllaç, amb la finalitat de coordinar la feina de l'equip.

3) L'entorn

Podem analitzar la influència de l'entorn sobre el disseny de l'estructura de l'organització a partir de les seves quatre dimensions bàsiques que hem estudiat en el mòdul "Conceptes bàsics": estabilitat, complexitat, diversitat i hostilitat (la seva influència es resumeix en la figura 17).

- D'aquesta manera, com més **dinàmic** és l'entorn, més difícil és planificar a causa de la incertesa sobre el futur, la qual cosa porta a recórrer en major mesura a la coordinació dels directius mitjançant la supervisió directa i a la comunicació informal entre els membres de l'organització, en tant que els entorns estables afavoreixen la formalització.

Telefónica reestructura les seves filials a Espanya, l'Amèrica Llatina i la Xina

En cerca d'una organització cap a la convergència

Des que Telefónica va decidir fusionar les filials de telefonia fixa i mòbil a tots els països on opera, les estructures han intentat alinear-se amb l'objectiu de posar-se en el lloc on vol el client i continuar endavant amb l'acostament als usuaris des d'una visió integrada de les tecnologies.

A Espanya, aquesta concepció ha donat lloc a una organització que fusiona les diferents maneres de comunicar-se en les unitats de negoci, que es distingeixen ara pels clients a qui es dirigeixen. Així, per sota de la consellera delegada hi ha els departaments de residencial, negoci i grans empreses.

Font: *Cinco Días* (26 de gener de 2008).

Vegeu també

Sobre la influència de l'entorn en el disseny de l'estructura de l'organització podeu veure el mòdul "Conceptes bàsics".

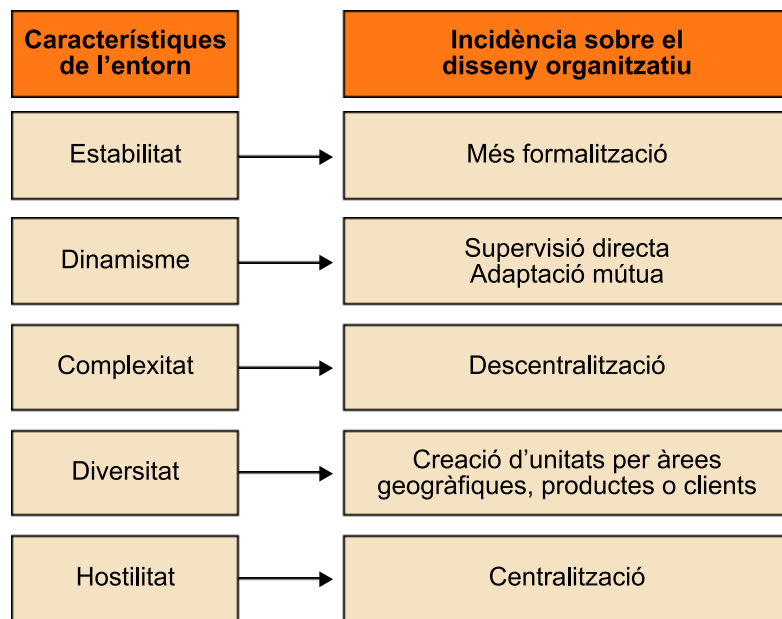
Exemple

En temps de pau els exèrcits són organitzacions molt burocràtiques en les quals els procediments formals i la disciplina són dues de les característiques principals. Ara bé, en el camp de batalla és necessària més flexibilitat, la supervisió directa del comandament immediatament superior i l'adaptació mútua entre els soldats són aspectes essencials.

- En segon lloc, si l'entorn és molt **complex** és pràcticament impossible que l'alta direcció pugui conèixer i comprendre tota la informació necessària per a la presa de decisions, cosa que porta lògicament a descentralitzar l'organització.
- En tercer lloc, la **diversitat** de mercats en els quals opera l'empresa, o de productes que ofereix, o de clients a qui es dirigeix afecta la forma de departamentalització, de manera que es crearan unitats organitzatives per a atendre de manera més precisa cada un dels grups. Aquesta idea podríem resumir-la dient que la diversificació tendeix a crear divisionalització.

- Finalment, quan l'entorn és extremadament **hostil** i les organitzacions pateixen per la seva supervivència, com pot ser en casos de crisi econòmica, les organitzacions tendeixen, almenys provisionalment, cap a una major centralització, que es pot explicar per la major rapidesa i precisió de la supervisió directa d'un líder entorn del qual s'integra l'organització.

Figura 17. Incidència de les característiques de l'entorn sobre el disseny de l'organització



Font: adaptat d'Iborra i altres (2007, pàg. 271).

4) El poder

L'últim dels factors de contingència es refereix a un conjunt de factors de poder que moltes vegades entren en joc a l'hora d'establir el disseny de l'estructura organitzativa d'una empresa. D'aquesta manera, moltes vegades les empreses adopten estructures que no són les més adequades segons la seva mida i edat, el seu sistema tècnic o les característiques de l'entorn. Podem assenyalar principalment tres factors relacionats amb el poder:

- La presència d'un control extern, com pot ser el govern, determinats accionistes, els sindicats o una empresa matriu, que influeix en una major centralització de la presa de decisions i en una major formalització, en haver de justificar comportaments a persones o grups externs a l'organització.

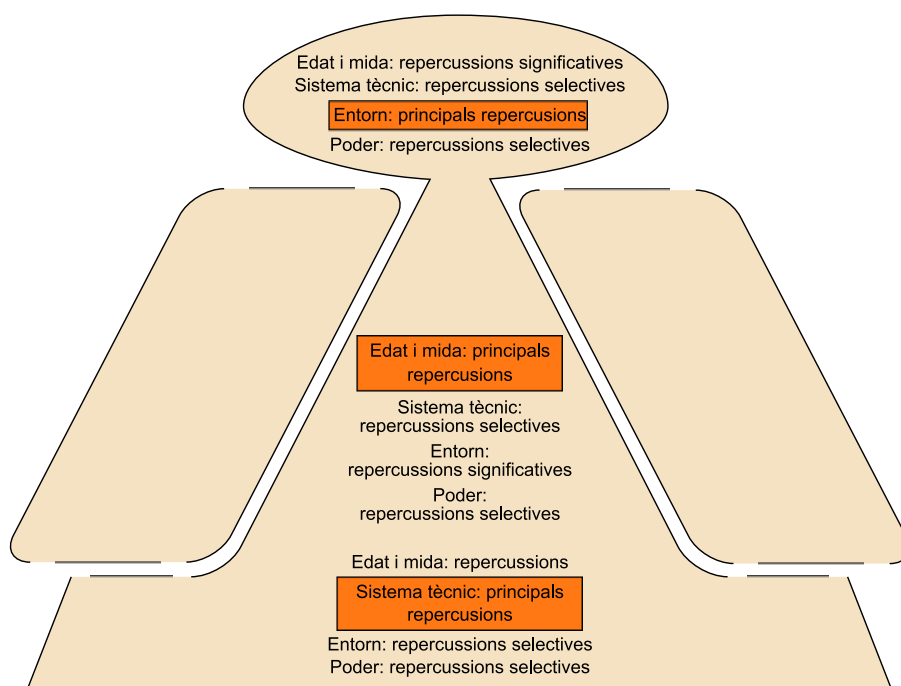
- Les necessitats de poder de certs membres de l'organització també es tradueix en estructures més centralitzades.
- La moda també imposa estructures que són adoptades per empreses per a les quals no sempre són les més adequats. En això té molt a veure la literatura empresarial de cada moment i les empreses de consultoria.

Exemple

Un exemple clàssic és el de Henry Ford, la necessitat del qual de controlar-ho tot en la seva empresa el va portar a una centralització excessiva del poder i a la creació d'una xarxa d'espionatge intern per a consolidar-lo, cosa que va estar a punt d'arruinar l'empresa que tant esforç li havia costat aixecar.

La figura 18 resumeix en quines parts de l'estructura tenen més influència cada un dels factors de contingència estudiats.

Figura 18. Repercussions dels factors de contingència en els diferents nivells



Font: Mintzberg (1993, pàg. 339).

4.5. Models estructurals bàsics

La manera en què els directius defineixen les variables de disseny, tenint en compte com afecten els factors de contingència, dona lloc a l'aparició de diferents tipus d'estructures organitzatives. A continuació, exposarem els cinc models bàsics de Mintzberg (estructura simple, burocràcia maquinal, burocràcia professional, estructura divisional i adhocràcia), als quals afegirem la descripció d'un sisè, l'estructura matricial.

Per a cada model organitzatiu indicarem com es defineixen les variables de disseny, en quines condicions és més adequat i com queden configurades cada una de les parts de l'estructura. Hem de recordar que són models, és a dir,

simplificacions de la realitat, per la qual cosa podem trobar nombrosos casos d'estructures híbrides que combinen característiques de diverses de les configuracions que estudiarem.

Finalment, inclourem un últim apartat amb alguns exemples de nous models organitzatius que estan sorgint en els últims anys com a conseqüència de la tendència actual a l'aplanament de les estructures per la incorporació de les tecnologies de la informació i les comunicacions, i per a facilitar una millor gestió del coneixement, tal com hem comentat en explicar la línia intermèdia de l'organització (recordem l'acudit sobre la caserna i el cometa Halley).

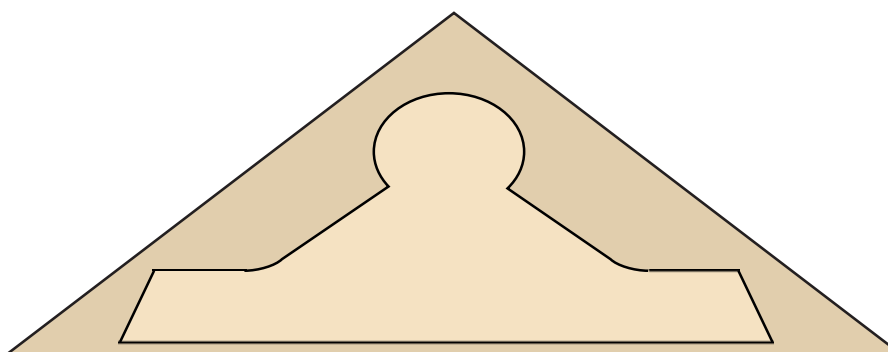
4.5.1. L'estructura simple

L'estructura simple es caracteritza per la falta d'elaboració a causa de la poca diferenciació de les activitats, tant horitzontalment com verticalment. La baixa diferenciació horitzontal es fonamenta en una divisió poc estricta del treball. Si es creen diverses unitats organitzatives, la diferenciació entre aquestes és reduïda i s'hi solen emprar criteris funcionals. Per la seva banda, l'escassa diferenciació vertical es tradueix en una jerarquia directiva molt petita, per la qual cosa amb prou feines hi ha línia intermèdia. La formalització dels comportaments és molt escassa i gairebé no hi ha sistemes de planificació, cosa que fa innecessària la presència de tecnoestructura. L'equip de suport, en cas que n'hi hagi, és mínim.

El mecanisme principal de coordinació és la supervisió directa, ja que el poder sobre totes les decisions rellevants sol estar centralitzat en el director general. D'aquesta manera, el **vèrtex estratègic** es converteix en la part més important d'aquest model, i fins i tot, de vegades, l'estructura arriba a estar composta per una única persona que ocupa el vèrtex estratègic i el nucli operatiu.

La conseqüència d'això és una estructura piramidal plana i incompleta, com es mostra en la figura 19.

Figura 19. L'estructura simple



Aquest tipus d'estructura és adequada per a organitzacions noves o molt petites, com poden ser establiments familiars, però també quan l'extrema hostilitat de l'entorn obliga a una forta centralització, independentment de quina sigui la seva estructura habitual.

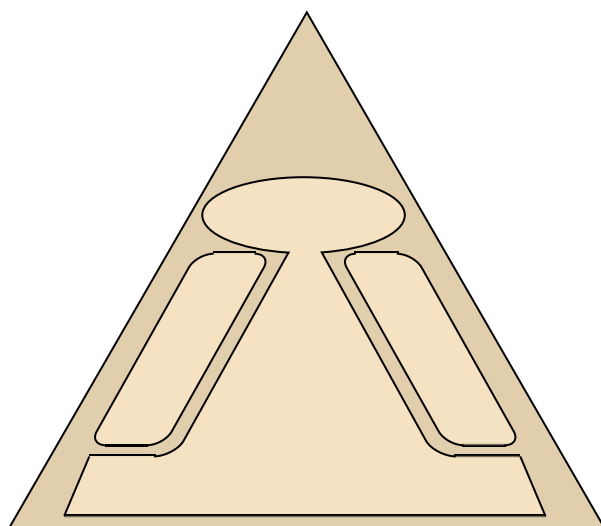
4.5.2. La burocràcia maquinal

Podem entendre la burocràcia maquinal com un model totalment oposat a l'anterior, ja que si l'estructura simple es caracteritza per l'escassa elaboració, en la burocràcia maquinal totes les parts de l'estructura estan prou desenvolupades. Presenta un alt grau de diferenciació horitzontal, amb tasques rutinàries i repetitives, i el criteri de departamentalització sol ser per funcions, almenys en un primer nivell. De la mateixa manera, hi ha un alt grau de diferenciació vertical, la qual cosa configura una línia intermèdia molt desenvolupada.

El mecanisme principal de coordinació que s'emptra és la normalització dels processos de treball, amb alta formalització, per la qual cosa la part més important d'aquest model és la **tecnoestructura**. Igualment, hi ha un equip de suport força desenvolupat per a assessorament i prestació de serveis a les diferents parts de l'estructura. Encara que la majoria d'aquests serveis es podrien subcontractar a proveïdors externs, l'obsessió pel control explica la proliferació freqüent de l'equip de suport en aquest model.

La conseqüència de tot això és una estructura piramidal alta en la qual l'objectiu principal és aconseguir la màxima eficiència de l'organització (vegeu la figura 20).

Figura 20. La burocràcia maquinal



En general, aquest tipus d'estructura és adequada per a empreses grans, que treballen en entorns simples i estables, amb tecnologia rutinària i amb una direcció amb un gran desig de control o molt vigilada pels propietaris.

Alguns exemples són empreses siderúrgiques, empreses d'automòbils, correus o les administracions públiques.

4.5.3. La burocràcia professional

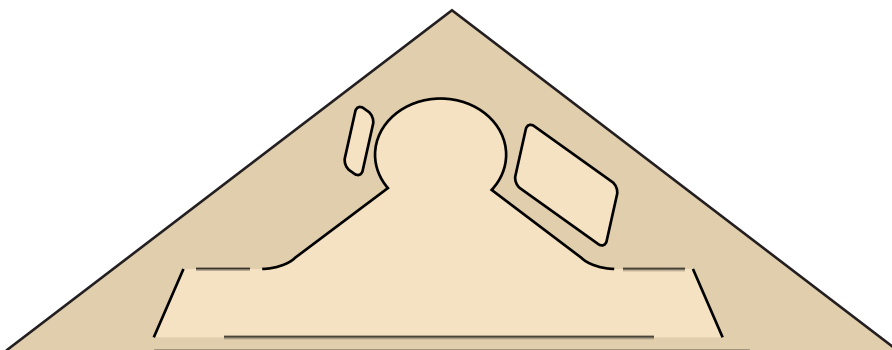
Igual com en el model anterior, en la burocràcia professional es produeix una alta diferenciació horitzontal de les activitats i s'aplica un criteri de departamentalització per funcions. Tanmateix, el seu grau de diferenciació vertical és baix, cosa que dóna lloc a una línia intermèdia escassa, amb l'aplanament consegüent de la piràmide organitzativa.

En aquest cas, el mecanisme principal de coordinació és la normalització de les habilitats, per la qual cosa, en el nucli operatiu es contracten professionals que han rebut formació especialitzada en una universitat o institució d'ensenyament abans de ser contractats. D'aquesta manera, es dóna al professional una capacitat de control molt gran sobre el propi treball. Pensem, per exemple, en el metge d'un hospital: el gerent de l'hospital no pot ficar-se en el diagnòstic que aquest fa al seu pacient; quan se'l va contractar, se li va exigir una titulació determinada que garanteix la plena capacitat per a desenvolupar la seva feina. Per aquesta raó, la part més important d'aquest tipus d'estructura és el **nucli operatiu**, que d'altra banda és el que té més poder.

Atès que la normalització de les habilitats es produeix fora de l'organització, amb prou feines és necessària la presència de tecnoestructura. La seva presència acostuma a quedar reduïda a qüestions com el disseny dels sistemes de selecció de personal, els sistemes d'incentius o els mecanismes de control per resultats. Tanmateix, l'equip de suport sí que està plenament desenvolupat per a donar servei als professionals del nucli operatiu. Finalment, el vèrtex estratègic no té tanta importància com en altres models, ja que, com hem assenyalat anteriorment, el poder està sobretot en el nucli operatiu. Fins i tot, en alguns casos, són persones del nucli operatiu les que ocupen els càrrecs del vèrtex estratègic, com passa, per exemple, en la universitat pública espanyola, en què el rector és un professor elegit democràticament i, al seu torn, ell tria entre el professorat el seu equip de direcció.

La conseqüència d'aquesta definició de les variables de disseny és una estructura piramidal plana amb una prima línia intermèdia, una mínima tecnoestructura i un nucli operatiu i un equip de suport plenament desenvolupats (vegeu la figura 21).

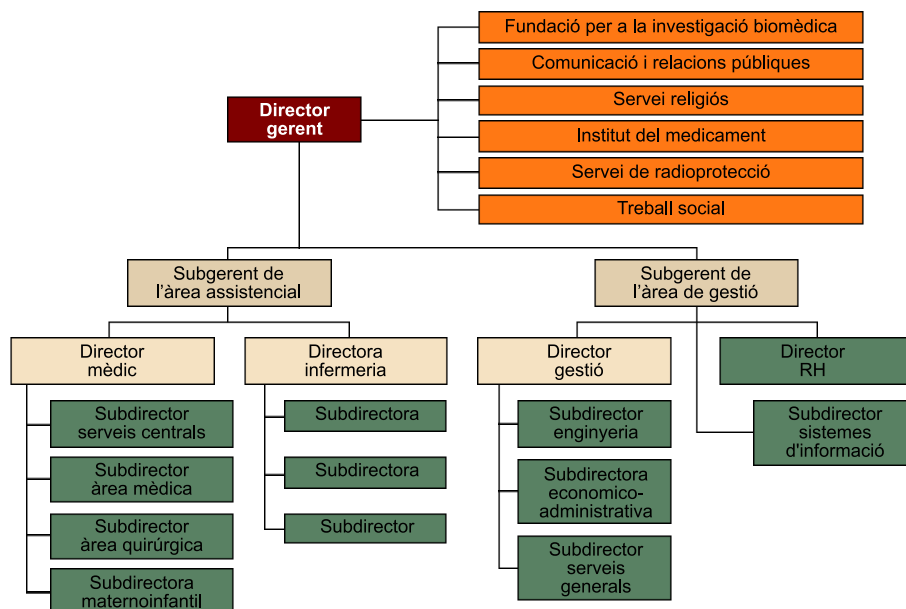
Figura 21. La burocràcia professional



Aquest tipus d'estructura és adequada per a organitzacions de mida gran, que desenvolupen l'activitat en entorns estables, encara que complexos i que empenen tecnologia rutinària però que ha de ser executada per experts.

Alguns exemples, a més dels hospitals o les universitats que ja hem esmentat, són els centres escolars, museus, despatxos professionals o biblioteques.

Figura 22. Organigrama de l'hospital Gregorio Marañón



Font: <http://www.madrid.org>

4.5.4. L'estructura divisional

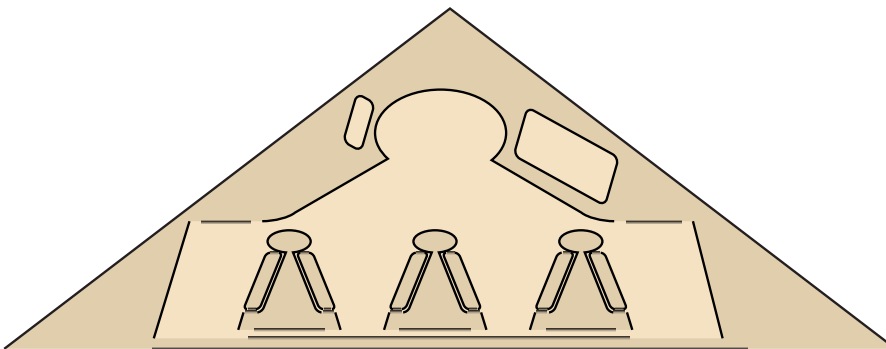
L'estructura divisional és, més que una organització integrada, una sèrie d'unitats semiautònomes acoblades mitjançant una estructura administrativa central. La base és la separació entre les activitats estratègiques, que manté l'oficina central, i les activitats operatives, que són executades per aquestes unitats semiautònomes, denominades *divisions*, que tenen la pròpia estructura organitzativa, habitualment burocràtica, i que són coordinades per la direcció general.

La diferenciació horitzontal d'activitats crea les divisions utilitzant criteris de departamentalització per propòsit, en funció del mercat (per àrees geogràfiques, grups de client, etc.). Aquestes divisions tenen un ampli control sobre les

activitats que desenvolupen i, moltes vegades, estan directament vinculades amb la seu central, per la qual cosa l'àmbit de control del vèrtex estratègic sol ser força elevat i la piràmide organitzativa, parcialment plana. El mecanisme principal de coordinació emprat és la normalització de les sortides, de manera que la seu central fa un control *a posteriori* dels resultats de les divisions, les quals acostumen a estar configurades com a centres de beneficis, amb responsabilitat completa sobre les seves despeses i els seus ingressos.

La part més important d'aquest model és la **línia intermèdia**, composta pels directius de les diferents divisions nomenats per la seu central. La tecnoestructura és força reduïda i s'encarrega del disseny i del funcionament del sistema de control del rendiment o de programes de desenvolupament de gestió. L'equip de suport sol estar més desenvolupat i, de vegades, inclou una sèrie de serveis centralitzats de suport a les divisions.

Figura 23. L'estructura divisional



Quant als factors de contingència, aquest model és adequat per a empreses grans i diversificades, amb múltiples tecnologies i que actuen en entorns més dinàmics que en els casos anteriors, encara que no gaire, ja que les divisions tendeixen a estructurar-se com a burocràcies maquinals o professionals.

4.5.5. L'adhocràcia

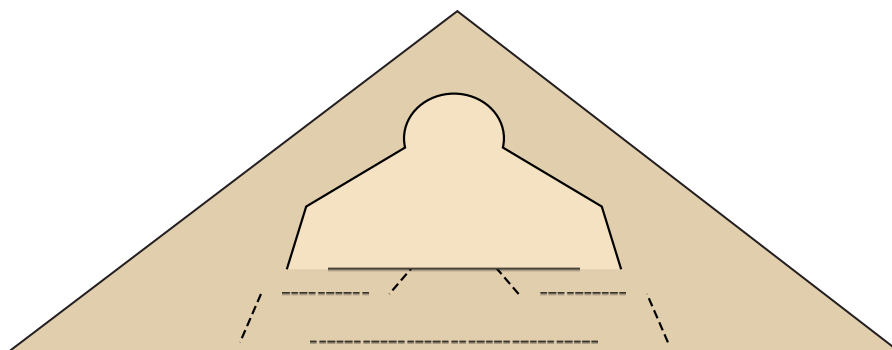
Fins ara, cap dels models estudiats no és vàlid per a potenciar una innovació sofisticada i complexa per a la qual es necessita una combinació d'experts procedents de diferents disciplines per a formar equips de projectes *ad hoc*. Aquest és l'objectiu principal del model que desenvoluparem en aquest apartat, l'adhocràcia.

En aquesta forma organitzativa es produeix una marcada diferenciació horitzontal en tasques especialitzades i complexes, però pràcticament no hi ha diferenciació vertical, ja que es contracten experts i professionals altament qualificats les habilitats i capacitats dels quals s'han desenvolupat en programes de formació previs a la seva incorporació en l'organització. A més, el criteri de

departamentalització és doble i conjunt, i combina l'agrupació d'unitats per funcions i per projectes, productes o processos. Per tant, integra una organització matricial com la que estudiarem a continuació.

En aquest tipus d'organització no hi ha pràcticament formalització i el mecanisme principal de coordinació és l'adaptació mútua. No hi ha tecnoestructura i es produeix una certa indefinició entre la línia intermèdia, el nucli operatiu i l'equip de suport, de manera que tots s'integren en un grup central de personal expert que treballa conjuntament en relacions que canvien en funció de projectes *ad hoc* (vegeu la figura 24).

Figura 24. L'adhocràcia



L'adhocràcia és una estructura adequada per a entorns molt dinàmics i complexos, en què es necessiten coneixements especialitzats i creatius i en les primeres etapes de vida de l'empresa. Es pot aplicar a empreses amb característiques molt especials, com una agència de publicitat, però el més habitual és que s'utilitzi com a complement d'estructures burocràtiques en les parts en què es necessita més flexibilitat i creativitat, com pot ser un departament o divisió d'investigació i desenvolupament.

4.5.6. L'estructura matricial

Com hem exposat en l'apartat anterior, la implantació d'una adhocràcia sol estar acompanyada d'una estructura matricial, que consisteix a aplicar conjuntament un doble criteri de departamentalització per procés (funcional) i per propòsit (projectes, productes o mercats).

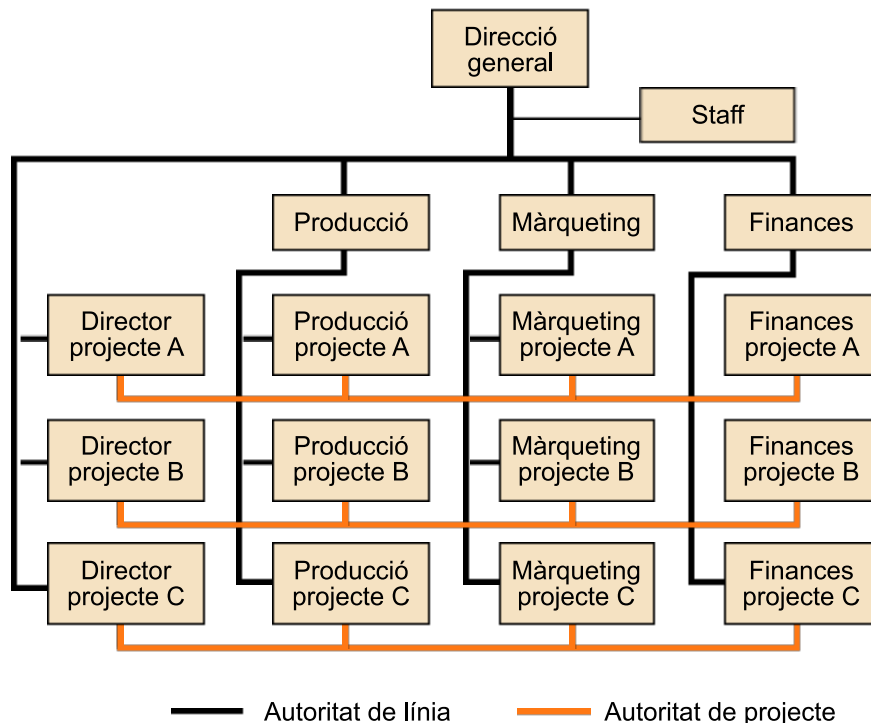
Potser la seva característica principal és l'existència d'una doble relació d'autoritat, de manera que cada membre d'un grup rep instruccions d'un director de projecte (autoritat horitzontal), però a més manté la pertinença a un determinat departament funcional (autoritat vertical). Així, per exemple, en la figura 25 podem veure com un membre del grup de màrqueting del projecte A respon davant del director de màrqueting i davant del seu director de projecte.

L'estructura matricial

Aquest tipus d'estructura va sorgir en els anys seixanta i es va fer molt coneguda quan la NASA la va utilitzar en les missions espacials Mercuri i Apol·lo.

Amb aquest model es combinen dos avantatges: l'especialització dels departaments funcionals, amb la seva experiència tècnica, i la integració dels especialistes de diferents àrees en un projecte o producte concret.

Figura 25. L'estructura matricial



4.5.7. Nous models organitzatius

La major complexitat i dinamisme que caracteritzen l'entorn en què avui en dia les empreses desenvolupen les seves activitats exigeix a les organitzacions el disseny de nous models d'estructura que els permetin sobreviure i ser competitives. Aquests nous models han de permetre més flexibilitat a les empreses per a poder dur a terme innovacions en productes i en processos, reduccions de costos i millores en la qualitat i en el servei als clients.

Per a això, actualment es qüestionen dos dels principis estructurals bàsics: la diferenciació vertical del treball, propiciant estructures més planes i horitzontals, i el predomini de la jerarquia o supervisió directa com a mecanisme de coordinació. Això ha conduït a nous enfocaments orientats fonamentalment cap a la millora de l'adaptació de l'empresa a l'entorn canviant, com poden ser el *downsizing*, o reducció de mida de l'empresa, el *rightsizing*, o ajust de la mida de l'organització, el *lean management*, o simplificació de la direcció, i la *reengineering*, o redisseny de l'estructura i els processos per a aconseguir una millora contínua.

Alguns d'aquests nous models estructurals són els següents: l'organització virtual, l'estructura en trèvol i l'organització femenina. A continuació exposarem breument les característiques principals de cada un d'aquests models.

- **L'organització virtual** sorgeix com a conseqüència de la generalització dins del món empresarial de la cooperació com a mètode de desenvolupament, especialment de la subcontractació. D'aquesta manera, l'organització virtual manté pràcticament com a única part de l'estructura el vèrtex estratègic, que s'encarrega de contractar a terceres empreses la majoria o totes les activitats, tant de producció com de comercialització o d'R+D. Això condueix a la generació de xarxes més o menys estables de relacions entre proveïdors, fabricants i canals de distribució, encara que no pot ser considerada realment com una estructura organitzativa formal. Aquest disseny és molt utilitzat en alguns sectors com l'automòbil, el tèxtil, la construcció, el calçat, etc.

Exemples d'organitzacions virtuals

Nike dissenya, distribueix i comercialitza, però no fabrica, sinó que estableix aliances amb diferents productors localitzats fonamentalment a l'Àsia per a la fabricació del seu calçat o peces esportives.



Benetton s'encarrega del disseny, la logística de la distribució i la publicitat, però tant la fabricació de les peces com la venda al consumidor la duen a terme altres empreses amb què Benetton manté relacions duradores per mitjà de la subcontractació, per al cas dels fabricants, i de la franquícia, per al cas de les vendes.

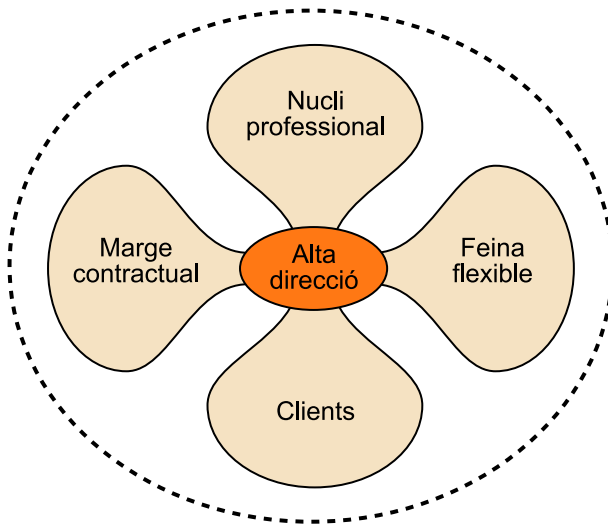


UNITED COLORS
OF BENETTON.

- **L'estructura en trèvol** representa la formalització de les xarxes estables, de manera que, a partir d'un centre on s'ubica l'alta direcció, neixen les diferents fulles del trèvol en què es localitzen diferents grups. La primera fulla es denomina *nucli professional* i està constituïda pels treballadors professionals, els tècnics i els administratius de l'empresa (seria com una organització en sentit tradicional). La segona fulla del trèvol, denominada *marge contractual*, la componen empreses o persones subcontractades per a determinades activitats. La tercera fulla és la força de treball flexible i integra els treballadors a temps parcial o temporals que es relacionen amb l'organització de manera eventual. Finalment, aquest model ha evolucionat incorporant una quarta fulla, amb la qual són els mateixos clients els

que fan la feina, com ocorre, per exemple, en les gasolineres, en la banca amb els caixers automàtics, en la banca telefònica o en la banca per Internet, o als supermercats.

Figura 28. Estructura en trèvol



Font: Claver Cortés i altres (1998, pàg. 534).

- **L'organització femenina** consisteix en l'aplicació dins de l'empresa d'un conjunt de valors culturals que poden ser considerats "femenins", com, per exemple, la valoració de les persones que treballen en l'organització més com a éssers humans que com a ocupants d'un lloc de treball, la consideració de les relacions de l'empresa com a valuoses per si mateixes, la definició de carreres professionals en funció del servei als altres, la generació de confiança que permeti el desenvolupament individual de les persones o la descentralització del poder i de la informació, de manera que permeti que tota persona que s'hagi de veure afectada per una decisió hi pugui participar. En realitat, aquest model, més que una nova forma estructural, implica la creació d'una nova cultura organitzativa allunyada de la tradicional cerca de poder i individualisme en el treball.

Exercicis d'autoavaluació

1. Les funcions clàssiques del procés directiu són...

- a) compres, producció i comercialització.
- b) planificació, organització i control.
- c) inversió, producció i finançament.

2. Planificar consisteix a...

- a) dissenyar l'estructura organitzativa.
- b) comprovar que el comportament de l'empresa es manté dins dels termes prèviament establerts.
- c) fixar els objectius i els mitjans per a assolir-los.

3. Les decisions que es prenen sobre les comandes de compra d'una empresa són de tipus:

- a) Adaptatiu.
- b) Rutinari.
- c) Innovador.

4. Les decisions no estructurades o no programades es caracteritzen perquè...

- a) són decisions noves que requereixen solucions creatives.
- b) són les que resolen problemes estandarditzats i ben coneguts però sense procediment estipulat.
- c) són les que impliquen canvis incrementals sobre la situació precedent.

5. Les decisions relatives al llançament d'una campanya de publicitat són...

- a) decisions no estructurades.
- b) decisions estructurades.
- c) decisions habituals.

6. Les decisions que pren l'alta direcció es caracteritzen per ser...

- a) rutinàries i repetitives.
- b) estructurades.
- c) a llarg termini i poc estructurades.

7. Els directius de nivell mitjà es caracteritzen per requerir sobretot...

- a) destreses conceptuals.
- b) destreses tècniques.
- c) destreses en relacions humanes.

8. Els directius funcionals...

- a) són al capdavant d'una unitat especialitzada com, per exemple, producció, compres, vendes o R+D.
- b) s'ocupen de dirigir una unitat completa en la qual treballen especialistes en les diferents àrees funcionals.
- c) són els responsables d'una empresa, divisió o filial.

9. Respecte als rols que exerceixen els directius...

- a) són de deu tipus i s'agrupen en tres categories.
- b) estan vinculats amb les relacions interpersonals, la recollida i transmissió d'informació, i la presa de decisions.

c) Les dues afirmacions anteriors són vertaderes.

10. Assenyaleu la declaració correcta amb referència al MIS (*management information system*):

- a) Són sistemes simples de processos de dades.
- b) La informació supera la mera estandardització de dades, i aporta ajuda per a la planificació i la direcció.
- c) Incorpora l'ús de bases de dades menys estructurades per a la presa de decisions complexes.

11. La tasca directiva...

- a) no es preocupa de l'actuació conjunta de les persones que conformen l'organització.
- b) no té a veure amb l'assumpció de valors comuns per part d'aquestes persones.
- c) tracta d'aconseguir l'actuació conjunta de les persones que conformen l'organització dotant-les de valors comuns.

12. La funció d'organització...

- a) té impacte en la determinació dels rols de les persones que conformen l'empresa.
- b) se centra en l'estructura organitzativa, però no en els rols.
- c) no té res a veure ni amb l'estructura organitzativa ni amb els rols.

13. Els directius de primera línia són els que...

- a) s'encarreguen de fixar els objectius i les línies estratègiques de l'empresa.
- b) estan en contacte directe amb els treballadors que fan la feina productiva.
- c) solen prendre decisions a llarg termini.

14. Els sistemes d'informació en l'empresa...

- a) únicament tracten amb informació interna.
- b) tracten amb informació interna i externa que estigui disponible.
- c) no tracten amb informació externa perquè és il·legal.

15. Els sistemes d'informació en l'empresa poden ser...

- a) sistemes d'informació per a la gestió, sistemes d'informació per a executius, sistemes de suport a decisions (*decision support systems*).
- b) sistemes experts, sistema de planificació de recursos (*enterprise resource planning*), sistemes d'informació gerencial (*management information systems*).
- c) Totes les respostes anteriors són correctes.

16. Contesteu les preguntes següents sobre el cas Pinsos el Petit Molí que inicia el mòdul 2 d'aquesta assignatura.

- a) Identifiqueu els diferents nivells directius segons el criteri d'amplitud de les activitats que fan els directius.
- b) Identifiqueu el tipus de decisions que prenen els directius.
- c) Proposeu un esquema que mostri el procés de presa de decisions que segueix l'empresa per resoldre els problemes principals que se li plantegen.

17. Els objectius de les diferents divisions o unitats estratègiques de negoci de l'empresa els fixa...

- a) el consell d'administració de l'empresa.
- b) els quadres intermedis.
- c) el director de cada una de les àrees funcionals.

18. Els *stakeholders* d'una empresa es defineixen com...

- a) personal que s'ocupa de les operacions de compravenda d'accions.
- b) els membres del consell d'administració.
- c) grups d'interès en l'empresa.

19. L'enfocament de la teoria de l'organització...

- a) considera que l'objectiu de l'empresa consisteix en la maximització de la riquesa dels accionistes.
- b) considera que els directius gaudeixen d'una gran discrecionalitat en l'empresa, cosa que els pot portar a perseguir objectius com la maximització de la mida o el creixement.
- c) considera que els objectius són el resultat d'un procés d'ajust entre els grups participants en l'empresa.

20. Les relacions correctes amb els treballadors, proveïdors i clients de l'empresa, es poden enquadrar dins de l'àmbit següent de la responsabilitat social:

- a) Àmbit economicofuncional.
- b) Àmbit de qualitat de vida.
- c) Àmbit d'inversió o acció social.

21. Els codis ètics estableixen...

- a) pautes per a resoldre conflictes entre empreses.
- b) normes per a regir el comportament de les empreses tant en l'àmbit individual com en les relacions externes.
- c) les normes que s'han de seguir per a dur a terme aliances estratègiques.

22. El primer codi de bon govern a Espanya va ser l'anomenat...

- a) *codi Cadbury*.
- b) *codi Conthe*.
- c) *codi Olivencia*.

23. La missió, la visió i el propòsit estratègic...

- a) són diferents maneres d'anomenar el mateix.
- b) La visió i el propòsit estratègic són el mateix.
- c) La missió i el propòsit estratègic coincideixen sempre.

24. La missió...

- a) és la percepció actual del que serà l'empresa en el futur.
- b) recull la identitat i personalitat de l'empresa, en el moment actual i amb vista al futur.
- c) ens mostra objectius específics i mesurables.

25. El consell d'administració...

- a) és el mecanisme principal de control extern de què disposa la propietat de l'empresa.
- b) no és un instrument de supervisió i en tot cas només fa recomanacions.
- c) és l'instrument més important de supervisió directa de l'empresa.

26. L'enfocament de la teoria clàssica pressuposa...

- a) l'existència d'un ambient d'incertesa constant.
- b) que es treballa amb informació perfecta.
- c) ambient d'incertesa constant i informació perfecta.

27. Els sistemes d'incentius...

- a) són un mecanisme de control de la propietat sobre la direcció.
- b) no tenen cap relació amb el control.
- c) són un mecanisme de control extern.

28. Segons la perspectiva contrària a la responsabilitat social de l'empresa...

- a) l'empresa únicament ha d'utilitzar els seus recursos en activitats dirigides a incrementar els beneficis.
- b) el compromís de l'empresa amb la societat va més enllà del desenvolupament eficient de la funció econòmica.
- c) Són correctes les dues opcions anteriors.

29. Segons la perspectiva favorable a la responsabilitat social de l'empresa...

- a) per mitjà d'una imatge responsable es poden augmentar els beneficis.
- b) maximització del benefici i comportament responsable són incompatibles.
- c) la maximització del benefici no té res a veure amb la imatge de l'empresa.

30. La direcció de la qualitat...

- a) és un mitjà per a aconseguir els objectius de qualitat mitjançant la millora contínua.
- b) no implica l'ús dels recursos disponibles per l'empresa amb el mínim cost possible.
- c) no busca la reducció de les incoherències i errors originats en les diferents àrees de l'empresa.

31. La innovació de producte consisteix a...

- a) oferir al mercat un producte nou o millorat.
- b) introduir en l'empresa una nova manera de treballar.
- c) introduir innovacions en l'àmbit comercial, financer o organitzatiu.

32. El model EFQM...

- a) permet mesurar la direcció de la qualitat en l'empresa.
- b) considera que és una organització excel·lent la que genera valor afegit als clients.
- c) Totes les respostes anteriors són correctes.

33. La innovació radical té lloc quan...

- a) l'empresa s'introdueix en nous mercats.
- b) s'introdueixen nous productes i/o processos que són totalment diferents dels que ja hi ha.
- c) l'empresa modifica lleugerament la seva gamma de productes.

34. Quan una empresa incorpora nova maquinària en la fabricació dels productes, es tracta d'una...

- a) innovació de producte.
- b) innovació de procés.
- c) innovació de producte i de procés.

35. Quan una empresa reorganitza o redissenya els mètodes de fabricació, es tracta d'una...

- a) innovació de producte.
- b) innovació de procés.
- c) innovació de producte i de procés.

36. Models de gestió de la qualitat són...

- a) el model EFQM i el Malcolm Baldrige.

- b) el model iberoamericà de gestió empresarial i el Malcolm Baldrige.
- c) el model EFQM i els ERP.

37. L'ajust estratègic...

- a) se centra exclusivament en el fet que hi hagi coherència entre les característiques de l'entorn i l'estratègia de l'empresa.
- b) se centra en el fet que l'estratègia empresarial sigui coherent amb les característiques de l'entorn i amb les característiques internes de l'empresa.
- c) se centra exclusivament en el fet que hi hagi coherència entre les característiques internes de l'empresa i la seva estratègia.

38. Perquè una estratègia empresarial tingui èxit...

- a) hem de traçar inicialment uns objectius complexos a llarg termini, posteriorment ajustarem els nostres recursos a mesura que apareguin els problemes.
- b) és vital traçar uns objectius senzills, conèixer els nostres recursos i l'entorn competitiu en el qual operem a més d'una posada en marxa eficaç.
- c) hem de traçar inicialment uns objectius complexos, independentment de l'entorn en què treballem. Les característiques de l'entorn ja les tindrem en compte posteriorment.

39. Les capacitats o competències distintives són...

- a) la totalitat de recursos que té l'empresa en el moment present. Les habilitats i coneixements no es tenen en compte ja que no es poden mesurar.
- b) la totalitat de recursos que té l'empresa en el moment present, tenint en compte les habilitats i coneixements.
- c) la totalitat de recursos, habilitats i coneixements tant presents com potencials que té, controla i domina l'empresa.

40. En el nivell d'estratègia corporatiu o global destaca...

- a) el paper de l'alta direcció.
- b) el paper dels quadres intermedis.
- c) el paper dels responsables de cada àrea funcional.

41. En el nivell d'estratègia competitiu o de negoci es tracta de determinar...

- a) en quin negoci o negocis hauríem d'estar presents.
- b) com hauríem de competir en un negoci determinat.
- c) com hem d'utilitzar les capacitats distintives de cada àrea funcional.

42. Una unitat estratègica de negoci és...

- a) la unitat de l'empresa que engloba les estratègies de tots els negocis en els quals opera.
- b) un conjunt homogeni d'activitats o negocis per als quals és possible formular una estratègia comuna i alhora diferent de les estratègies seguides per a altres negocis.
- c) un grup de professionals altament qualificats que s'encarrega de definir l'àmbit d'activitat de l'empresa.

43. L'estratègia de lideratge en costos consisteix a...

- a) produir productes de més valor afegit amb costos més alts que la competència.
- b) produir productes o serveis semblants amb costos inferiors als de la competència.
- c) fer oferta de productes o serveis únics i distintius a preus més alts.

44. Per a tenir èxit les empreses...

- a) han d'optar per una estratègia en lideratge en costos o de diferenciació obligatòriament.

- b) s'ha demostrat que sempre és millor l'estratègia de lideratge en costos.
- c) poden optar per estratègies híbrides de productes amb valor afegit alt a preus no gaire alts.

45. L'estratègia de diversificació comporta...

- a) introduir-se simultàniament en nous productes i nous mercats.
- b) vendre nous productes en els mercats tradicionals.
- c) reduir el camp d'activitat.

46. L'empresa pot triar entre diversos mètodes de desenvolupament:

- a) Creixement intern, fusions i adquisicions i diversificació.
- b) Creixement extern, creixement intern i acords de cooperació.
- c) Acords de cooperació, reestructuració, i fusions i adquisicions.

47. Contesteu les preguntes següents sobre el cas de Pinsos el Petit Molí que inicia el modul 2 d'aquesta assignatura.

- a) Identifiqueu l'estratègia competitiva de l'empresa. Justifiqueu la resposta.
- b) Identifiqueu la direcció de desenvolupament de l'empresa. Raoneu la resposta.
- c) Identifiqueu el mètode de desenvolupament de l'empresa. Raoneu la resposta.

48.

Nestlé inventa el cafè "de luxe"

La multinacional es fa un lloc en un mercat saturat amb la seva marca Nespresso, gràcies a la venda en "boutiques" i una forta campanya de màrqueting.

Va ser un regal estrella del Nadal passat, amb George Clooney com a imatge del "moment de plaer" que Nespresso afirma vendre. Mitjançant una estratègia desvinculada de l'habitual en el grup Nestlé –amb un canal de venda molt directe al consumidor final–, la marca ha aconseguit un lloc en el trillat mercat del cafè. La seva intenció: comercialitzar distinció i classe, a més del producte per si mateix. Per a això, la companyia està teixint una àmplia xarxa de botigues de la marca –a més d'altres establiments col·laboradors–, on es venen les cafeteres que permeten utilitzar el seu exclusiu sistema de cafè en càpsules.

La gran campanya de màrqueting de Clooney i l'obertura de nous establiments –entre ells el més gran del món, al prestigiós i car passeig de Gràcia de Barcelona– han potenciat un producte que ja feia més de vint anys que era al mercat. Però la clau perquè la companyia se situï com una de les de més creixement en el grup Nestlé, que el 2006 va ser del 40% i que va ingressar 725 milions d'euros, és proporcionar aquest "plaer" que, per a Nespresso, es tracta d'alguna cosa més que d'aconseguir el millor cafè.

Amb una cultura corporativa arriscada i allunyada de la filosofia del seu grup, el negoci de Nespresso gira entorn de les *boutiques* que es reparteixen arreu del món. Segons la companyia, els establiments esmentats són l'"element clau" per a la venda del producte i el posiciona lluny de supermercats i altres establiments en què un dependent desconeix el sistema. En obligar el client a desplaçar-se a la seva pròpia botiga, afirmen que aconsegueixen "delectar els seus cinc sentits" o, el que és el mateix, dotar el producte d'una posada en escena que l'exhibeixi com a marca de disseny. A més, tota visita facilita la compra impulsiva: ampliar les vendes per a superar el producte diari. Gràcies a aquesta exclusivitat, l'empresa pot dotar el producte d'una distinció i una imatge de luxe que, com prefereix denominar el conseller delegat de la marca a Espanya, Vincent Termote, el converteixen en "el Louis Vuitton del cafè".

Aquesta exclusivitat a botigues Nespresso, que, com a contrapunt necessita un llarg període d'adaptació al mercat, ha aconseguit alguna cosa encara més rendible per a la companyia, la informació que li generen tots els seus clients. En comprar una màquina, el client entra a formar part d'una base de dades de l'empresa, en la qual figuren la seva adreça i les seves característiques. El formulari s'actualitzarà cada vegada que compri recàrregues de cafè. Segons el professor de l'escola de negocis d'ESADE, Luis Martínez-Ribes, l'"autèntica clau de l'èxit" de la marca està en aquesta venda directa al

consumidor final. Segons ell, amb un arxiu que aglutini tots els clients del seu sistema de càpsules no necessiten arriscar-se en la seva estratègia de vendes, únicament han de consultar què desitja el client. Segons Martínez, l'obertura de nous establiments no necessita estudis de mercat. N'hi ha prou a localitzar on es concentra el nombre més alt de compradors. Fins i tot poden fidelitzar clients perduts.

La guinda final a aquest pastís amb aroma a cafè és la campanya publicitària protagonitzada per George Clooney. Gràcies a la presència de l'actor en anuncis televisius i en màquines firmades a les *boutiques*, un gran nombre de clients reconeixen Nespresso com "el cafè de Clooney". Segons la companyia, l'actor té "sofisticació, estil i encant", una cosa que "també té la seva marca". Amb un contracte que s'estén fins el 2009, Nespresso continuarà amb la campanya de Clooney fins a la primavera. Amb l'actor, l'empresa ha aconseguit atreure més clients als seus establiments; un cop allà, la marca s'encarregarà de fidelitzar-los.

Font: *El Mundo* (20 de gener de 2008).

Es demana:

Identificar l'estratègia competitiva seguida per Nestlé segons la informació de la notícia. Justifiqueu la resposta.

49. Imagineu que sou director d'una empresa que fabrica sabates a València per vendre-les a tot Espanya. Poseu un exemple –i justifiqueu-lo– en què l'empresa segueixi cada una de les direccions de desenvolupament següents:

- a) Penetració de mercat
- b) Desenvolupament de mercat
- c) Desenvolupament de producte
- d) Diversificació relacionada
- e) Integració vertical
- f) Diversificació no relacionada
- g) Internacionalització

50.

Nutrexpa completa el seu esmorzar amb Cuétara

Els propietaris de Cola Cao compren a SOS la seva divisa de galetes per competir amb les marques blanques.

Mentre el consumidor es refugia en les marques blanques per abaratir la cistella de la compra davant del delicat moment que viu l'economia, cada vegada són més les companyies que intenten desmarcar-se de les divises de baix preu amb què pressionen les marques de distribució la indústria. Nutrexpa, el grup que es va fer gran gràcies al mític Cola Cao, juga en aquesta guerra, però la cosa no és fàcil. I per això ha apostat per marques potents per liderar el mercat de l'esmorzar. Els seus productes tenen anys de tradició en aquesta taula de primera hora, la primera que, sense que ningú es doni per al·ludit, va ser un *fast food*.

L'aposta ha acabat de concretar-se aquesta setmana amb l'adquisició de la segona branca de SOS Cuétara, la divisió de galetes, una vegada que el grup presidit per Jesús Salazar ha decidit abocar-se a la dieta mediterrània, després de la compra de la marca d'oli Bertolli.

Nutrexpa va sortir des del principi a guanyar la licitació per Cuétara, coneixedora que d'allà partia la virtut de ser la més forta tant a l'hora de l'esmorzar com del berenar. I per això ha pagat 197,7 milions per tenir en la cartera marques com Tostarrica, Campurriana, Napolitanas o María Oro, que també li permetran aconseguir que la seva facturació generi un salt important, fins als 500 milions d'euros.

L'estratègia no és nova. El grup barceloní, a les mans de les discretes famílies Ferrero i Ventura, ha compaginat un fort creixement des que va ser fundat el 1940 amb l'adquisició de marques de bandera en pràcticament qualsevol línia de producte que es consumeixi en el primer àpat del dia. A més de les seves dues gammes principals, Cola Cao i mel Granja San Francisco, en els últims deu anys Nutrexpa ha aconseguit

el control de marques com La Piara, Aneto i Nocilla, a més de tenir des de la dècada dels anys vuitanta els batuts Okey.

Tanmateix, la compra de Cuétara és una de les operacions de més envergadura per al grup. La factoria del Cola Cao augmentarà les vendes en més d'un 40% en afegir als 372 milions que va facturar el 2007 els 150 milions d'euros que genera Cuétara. Així, Nutrexpa aconseguirà superar per primera vegada en la seva història la xifra de 500 milions.

Així mateix, el grup, que té filials a la Xina, Xile i Portugal, passa a prendre el control de les quatre fàbriques que controlava SOS per a l'elaboració de galetes a la península Ibèrica i sumarà 850 empleats als 1.200 que ja té en nòmina a tot el món. Uns centres de producció que, llevat que Nutrexpa canviï la seva estratègia de no produir aliments per a marques blanques, seguiran en la línia de la companyia i es dedicaran exclusivament a l'elaboració de galetes.

Si bé Nutrexpa ja era una marca clàssica en els productes destinats a l'esmorzar, li faltava una divisa de primera línia en galetes. Justament, l'adquisició de Cuétara augmenta la competència amb Panrico, grup també barceloní especialista en pastisseria, ja que aquesta va aconseguir Artiach l'abril d'aquest mateix any. Les dues divises van mantenir una forta pugna per adquirir el negoci de galetes de SOS, en què Nutrexpa va ser qui definitivament es va endur el premi, encara que amb un import inferior als més de 250 milions d'euros que el mercat apuntava.

Tal com argumenta el professor de l'escola de negocis d'ESADE, Santiago Simón, "resulta una mesura defensiva" que serveix al grup per a anticipar-se al seu competidor. "Qui té la capacitat suficient per a fer una compra es beneficia d'un preu molt més barat".

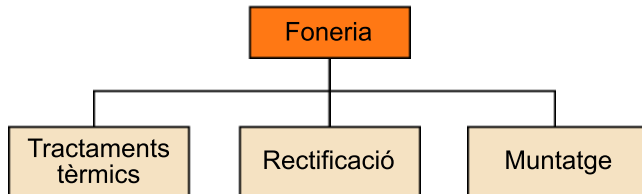
En galetes, Kraft aglutina prop d'un 30% de les vendes totals i, gràcies als productes de la marca Artiach, Panrico reuneix prop d'un 12%, percentatge que gairebé iguala la flamant compra de Nutrexpa.

Font: *El Mundo* (21 de desembre de 2008).

Es demana:

Identificar el mètode de desenvolupament seguit per l'empresa. Justifiqueu la resposta.

51. Un organigrama d'aquesta forma representa...



- a) la departamentalització per objectius.
- b) la departamentalització per processos.
- c) la departamentalització per productes.

52. El concepte de tecnoestructura fa referència a...

- a) directius de línia involucrats en l'execució directa del treball.
- b) professionals o analistes que planifiquen, dissenyen i milloren el treball dels altres.
- c) Només es troba en l'àmbit del vèrtex estratègic.

53. En quin nivell jeràrquic de l'empresa s'elabora l'estratègia de la mateixa empresa?

- a) En el vèrtex estratègic.
- b) En el nivell tàctic.
- c) En el nivell operatiu.

54. Quin desavantatge presenta l'estructura divisional?

- a) Falta de flexibilitat per a adaptar-se a l'entorn.
- b) Risc de duplicació de funcions.
- c) Conflictes originats pel doble flux d'autoritat.

55. Què s'entén per *nivell de l'organització*?

- a) Els diferents departaments en què es divideix l'empresa.
- b) Les competències que un superior confereix de manera formal a un subordinat.
- c) Cada posició en la línia superior-subordinat.

56. De les afirmacions següents sobre l'estructura organitzativa de l'empresa, assenyaleu la resposta incorrecta.

- a) El vèrtex estratègic el conformen tots els comandaments de l'organització.
- b) L'equip de suport està conformat per unitats especialitzades que donen suport a l'organització.
- c) El nucli operatiu requereix alta normalització a causa del nombre més alt de tasques repetitives que efectua.

57. Segons Mintzberg, dins de l'estructura organitzativa d'una empresa, l'estudi dels mètodes de treball s'enquadraria en...

- a) tecnoestructura.
- b) equip de suport.
- c) alta direcció.

58. L'estructura organitzativa que millor s'adaptaria a les necessitats d'una gran empresa que comercialitzés diversos productes en diferents mercats seria...

- a) estructura adhocràtica.
- b) estructura matricial.
- c) estructura maquinal.

59. Si en la vostra organització haguéssiu d'escollir un mecanisme de coordinació per a resoldre un problema dins d'un grup, quin escolliríeu?

- a) Normalització.
- b) Departament integrador.
- c) Grups interunitats.

60. Quina de les formes organitzatives següents té per objectiu maximitzar l'eficiència organitzativa?

- a) Estructura matricial.
- b) Burocràcia maquinal.
- c) Burocràcia professional.

61. L'estructura matricial i l'adhocràcia s'assemblen...

- a) en el fet que el poder de decisió es reparteix entre directius i no directius.
- b) en què totes dues es basen en el principi de jerarquia.
- c) en la doble relació d'autoritat.

62. La departamentalització és un principi propi de disseny...

- a) vertical.
- b) horitzontal.

c) Cap de les respostes anteriors és correcta.

63. Assenyaleu l'afirmació correcta respecte de la diferenciació vertical:

- a) Consisteix en la divisió del treball en tasques i subtasques en un mateix nivell organitzatiu.
- b) El seu objectiu és la creació d'unitats organitzatives bàsiques en l'empresa.
- c) Implica la divisió del treball mitjançant l'aplicació del principi de jerarquia.

64. En un organigrama matricial...

- a) no hi ha diferenciació vertical.
- b) el criteri de departamentalització és únicament per funcions.
- c) es combina una estructura funcional amb una altra de projectes, productes o mercats.

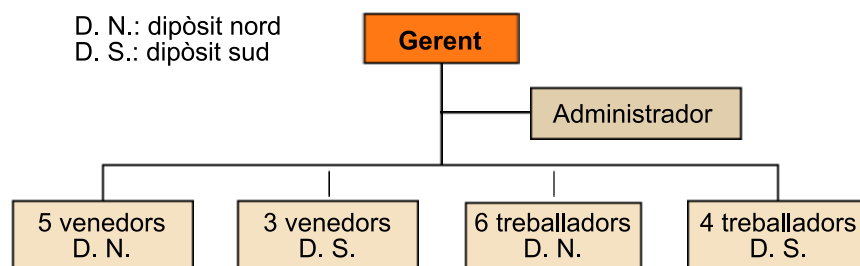
65. La formalització de les xarxes estables respon a...

- a) un model d'empresa virtual.
- b) un model d'estructura en trèvol.
- c) un model de burocràcia professional.

66. D'acord amb la informació del cas Pinsos el Petit Molí que inicia el mòdul 2 d'aquesta assignatura, identifiqueu els òrgans de línia de l'empresa i el seu tipus d'estructura organitzativa. Justifiqueu la resposta.

67. LAGOSA

Fa quinze anys que el senyor Albert González va crear la seva empresa Ladrillos González, SA (LAGOSA). Actualment, l'organització de l'empresa (de 19 empleats) és la següent:



Els venedors atenen les comandes per telèfon i atenen els clients que arriben al negoci. Els treballadors dels dipòsits fabriquen els maons segons les especificacions del client, carreguen i descarreguen els camions, lliuren els maons als clients i fan altres tasques de menys importància.

El senyor González acostuma a dedicar els matins al dipòsit del nord, que és més gran, i les tardes al dipòsit del sud. Recull la facturació i la paperassa i se l'emporta a casa, i l'endemà al matí la lliura a l'administrador. Aquest administrador confecciona les factures als clients i paga els proveïdors. A més, el senyor González fa totes les compres de materials per als dos dipòsits encara que la major part del temps el dedica a supervisar directament cada dipòsit.

Un problema que s'origina amb freqüència és que els venedors (que reben una comissió sobre les vendes) atenen comandes i fan promeses de lliurament que el dipòsit no pot complir. Aquesta situació és una font constant de conflictes i, amb freqüència, el senyor González ha d'intervenir per a resoldre'ls. A més, la rotació dels venedors i dels treballadors dels dipòsits (marxen a treballar a altres empreses) ha augmentat fins al punt que el senyor González ha d'afegir a les seves múltiples ocupacions la tasca de selecció de personal (entrevistes, contractació, etc.) per a substituir els venedors i treballadors que marxen.

Es demana respondre les qüestions següents:

- a) Quina és la forma organitzativa actual d'aquesta empresa?
- b) Quins mecanismes de coordinació es podrien introduir per a evitar els problemes en les comandes?

c) Cap a quina forma organitzativa hauria d'evolucionar LAGOSA? Raoneu la resposta.

68. Laboratoris Cavendish

La plantilla actual de Laboratoris Cavendish, una empresa farmacèutica fundada el 1940, és de 138 treballadors a tot Espanya, 62 dels quals s'encarreguen directament de dur a terme el procés de fabricació de tots els productes, 6 persones formen l'equip encarregat de la distribució dels productes als clients, 10 persones tenen com a missió la cura, control i manteniment dels diferents magatzems (matèries primeres, envasos i productes acabats), i 6 persones s'encarreguen del manteniment de les instal·lacions (maquinària, utilitatge, etc.). El personal d'administració està integrat per 19 persones. La resta de treballadors es dediquen a altres tasques dins de l'empresa, incloent-hi les tasques directives.

En l'estructura organitzativa es distingeixen quatre nivells jeràrquics. El primer nivell l'ocupa el director general. El segon nivell està integrat pels directors dels cinc departaments: Investigació i Desenvolupament, Fabricació, Compres i Personal, Administració, Vendes i Màrqueting. El tercer nivell l'ocupen els responsables de les diferents seccions de cada departament. El quart nivell consta fonamentalment de personal operatiu.

L'empresa ha diversificat les activitats, si bé d'una manera no gaire àmplia, dirigint-se al sector farmacèutic principalment i, en segon pla, al sector químic. Així, al costat de la fabricació de productes farmacèutics i de parafarmàcia, l'empresa també produeix cosmètics, insecticides i reactius químics. Es tracta d'una empresa en expansió constant, gràcies a la tasca del Departament d'Investigació i Desenvolupament. Cada any es llancen al mercat entre 5 i 10 productes nous, el quals, si s'observa que no tenen l'acceptació suficient, són retirats.

Es demana fer les activitats següents:

- Dibuixeu l'organigrama d'aquesta empresa.
- En quin tipus d'estructura es pot enquadrar l'organització actual de Laboratoris Cavendish?
- Quin en podria ser el desenvolupament futur?

69. Aloha (1a. part)

Després d'obtenir el meu títol d'enginyer industrial vaig arribar a Tarifa i vaig començar a interessar-me per l'esport de la planxa hawaiana (*surfing*). En aquella època, s'empraven planxes molt més grans que les d'avui i jo constantment planejava prototips ideals. Els meus coneixements i formació d'enginyer em van portar a estudiar infinitat de variants de disseny. Finalment, vaig decidir fer realitat el que pensava.

Vaig llogar un garatge situat en una illa de cases de la platja i vaig comprar una mica d'escuma de poliuretà que s'utilitza per a modelar planxes hawaianes, equip per a polir a mà, llimes, plantilles, calibradors, fibra de vidre semblant a la roba, polièster i altres tipus de resines. Construïa planxes i les provava. Diverses vegades la gent em va dir que volia comprar-les. Vaig vendre'n alguna i cada vegada eren més les persones que em demanaven que els construís planxes hawaianes segons les seves especificacions o que fes els meus propis models. Al cap d'uns tretze mesos em vaig trobar amb més comandes de les que podia atendre.

Per això, vaig prendre una decisió transcendental: obrir el meu propi negoci. Vaig fundar Aloha i la vaig posar en marxa jo sol durant uns sis mesos. Els negocis anaven molt millor del que pensava i vaig descobrir que era necessari contractar un empleat, i després en vaig haver de contractar un altre més. Al cap de dos anys, tenia 17 empleats i havia instal·lat les activitats en una part d'un edifici industrial en règim de lloguer.

L'organització de la petita empresa era molt informal. Continuàvem construint planxes hawaianes segons les especificacions del client o bé petits lots dels nostres propis models. Vam llogar una petita botiga a la platja i hi exhibíem diversos models. L'empresa va continuar treballant així fins que, després de nou anys més, ja tenia 70 empleats, gairebé tots dedicats a les operacions que es requereixen per a construir una planxa hawaiana completa.

Es demana contestar les preguntes següents:

- En quin tipus de configuració es pot enquadrar l'organització actual d'Aloha.
- Valoreu l'adequació d'aquesta configuració segons els factors de contingència.
- Comenteu les variables de disseny.

70. Aloha (2a. part)

Les vendes van continuar augmentant, però els beneficis no van augmentar en igual proporció. Llavors em vaig adonar que potser es podria fer alguna cosa per a controlar els costos i modernitzar les operacions. En qualitat de director, vaig contractar els serveis d'una empresa consultora en direcció i en millora de mètodes i li vaig dir que volia que estudiés la nostra organització en tots els seus aspectes i que fes les recomanacions que, al seu entendre, convinguessin als nostres processos de producció, planificació financera, màrqueting i administració.

La firma consultora va fer diverses recomanacions quant a finances i màrqueting. També va recomanar una transformació dels nostres sistemes de producció: en comptes de ser una planta on cada obrer fabricava una planxa completa, s'havia de convertir en una planta de producció en sèrie, en què les planxes fluïssin d'un extrem a l'altre mitjançant un procés seqüencial integrat. Fariem grans lots d'un model i després d'un altre, segons aquest procediment. La major part dels empleats del departament de producció farien tan sols unes quantes operacions especialitzades.

Així mateix, els consultors van proposar reorganitzar i formalitzar la direcció de producció. Per exemple, la nostra empresa havia estat treballant sense que una persona en concret s'encarregués de la planificació de la producció ni del control de qualitat. En general, cada empleat era el seu propi planificador i inspector. Però els consultors van proposar nomenar un supervisor que s'ocupés d'aquestes dues funcions. El responsable de planificació de la producció elaboraria plans amb el supervisor responsable de les operacions de fabricació. El supervisor del control de qualitat establiria les normes respectives i se serviria de controladors per a comprovar que es complissin.

En resum, proposaven un sistema directiu més formalitzat i especialitzat, que introduís noves especialitats i interposés un nivell jeràrquic entre la meva persona i els empleats. A més, els consultors van recomanar ascendir quatre dels treballadors de més antiguitat als nous llocs directius. Al cap d'un any havíem posat en pràctica gairebé totes les recomanacions.

Es demana respondre les qüestions següents:

- a) Analitzeu com s'han redefinit les variables de disseny.
- b) Quina és la configuració actual d'Aloha?
- c) Us sembla adequada la nova estructura? Quin altre tipus d'organització podríeu recomanar que s'adoptés?

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. b
2. c
3. b
4. a
5. b
6. c
7. b
8. a
9. c
10. b
11. c
12. a
13. b
14. b
15. c

16. a) Atenint-nos al criteri d'amplitud de les activitats que fan els directius que s'ha estudiat, distingim dos nivells directius, que són:

- Director de caràcter general: en aquest cas seria el senyor Marcelino García, ja que és el màxim responsable de l'empresa.
- Directius funcionals: en aquest cas tenim cinc directius que estarien en aquest nivell, que són els dos gerents de fàbrica, el gerent de la granja d'aus, el director de vendes i la directora de patologia. Observem que tots són al capdavant d'unitats especialitzades en producció, vendes, i funcional respectivament.

b) L'alta direcció prendria decisions de tipus estratègic, no programades i innovadores. Com per exemple les decisions de comprar la granja d'aus, o la d'obrir una nova fàbrica a Toledo o la decisió de fer oferta de nous productes.

Els quadres intermedis prendrien decisions tàctiques, programades i adaptatives. Com, per exemple, la determinació dels nivells de producció per part dels gerents de fàbrica, el control analític de les matèries primeres per part de la directora de patologia, o la relació amb els clients per part del director de vendes.

c) El diagnòstic del problema, la cerca i avaluació d'alternatives i l'elecció final d'una decisió constitueixen les **etapes bàsiques** en el procés de presa de decisions. Per tant, i per al cas que ens ocupa, podem distingir tres etapes:

Primera etapa. Diagnòstic del problema: l'empresa ha detectat els problemes següents:

- El senyor Marcelino es veia obligat a actuar en massa fronts, en realitat s'ocupava de tots els assumptes de l'empresa.
- Les relacions entre les fàbriques no eren cordials.
- La fàbrica de Toledo no tenia un responsable directe i era el mateix senyor Marcelino qui se n'havia de fer càrrec en les decisions importants.
- La granja d'aus era gestionada per la veterinària de l'empresa, cosa que no li deixava temps suficient per a ocupar-se de les seves vertaderes tasques.
- Hi havia un departament central de compres de matèries primeres, encara que cada unitat feia compres importants pel seu compte.

Segona etapa. Cerca i avaluació d'alternatives. El senyor Marcelino havia llançat diverses propostes per organitzar les activitats, però en no posar-se d'acord decideix contractar un equip de consultors que identifiqui les necessitats següents:

- És necessari trobar un gerent per a la granja d'aus i un altre per a la fàbrica de Toledo.
- Cal fer un nou plantejament de les relacions directives de les diferents unitats de negoci.

Tercera etapa. Presa final d'una decisió: s'adopta com a decisió final les propostes dels assessors, que són les següents:

- Concedir bastant autonomia a les diferents unitats (fàbriques i granja). Cada unitat compraria les pròpies matèries primeres i s'eliminarà el departament central de compres.
- Creació d'una direcció general de tot el grup, de la manera següent:
 - Director general: senyor Marcelino García.
 - Gerent de la fàbrica de Madrid: senyor Javier Merino (antic administratiu).
 - Gerent de la fàbrica de Toledo: senyor Ramón Calero (antic cap de compres).
 - Gerent de la granja d'aus: senyor Carlos López (nova contractació).
 - Director de patologia: senyora Beatriz Martín (veterinària).
 - Director de vendes: senyor Antonio Sánchez.
 - Cap d'administració: senyor Ismael Fuentes.

17. b

18. c

19. c

20. b

21. b

22. c

23. b

24. b

25. c

26. b

27. a

28. a

29. a

30. a

31. a

32. c

33. b

34. b

35. b

36. a

37. b

38. b

39. c

40. a

41. b

42. b

43. b

44. c

45. a

46. b

47.

a) Com s'ha vist en el mòdul, la tipologia d'estratègies competitives més estesa i acceptada és la de Porter (1982), que proposa tres estratègies competitives genèriques: lideratge en costos, diferenciació de producte i segmentació de mercat.

En la realitat empresarial, moltes empreses opten per estratègies híbrides o intermèdies que es caracteritzen per oferir productes d'alt valor afegit a un preu no gaire alt.

En el nostre cas l'estratègia competitiva de l'empresa és una estratègia híbrida (lideratge en costos i diferenciació de producte), ja que d'una banda podem pensar que l'empresa du a terme una estratègia de lideratge en costos, atès que hi ha un conjunt de factors, com és la propietat de la entrada necessària principal (el pollastre), ja que sabem que l'empresa és propietària de la granja d'aus, o l'existència d'economies de gamma, en poder utilitzar els recursos que ja tenia (mateixes instal·lacions, mateixes matèries primeres, mateix procés de distribució, mateixa marca) per a fer oferta de nous productes, que permeten que l'empresa assoleixi l'avantatge competitiu en costos, fabricant amb costos inferiors als dels competidors. Tanmateix, d'altra banda, l'empresa està fent un esforç per oferir un producte diferenciat, com és, per exemple, el pinso per a gossos i gats que pateixen patologies concretes.

b) Com hem vist en estudiar la teoria, la tipologia de direccions de desenvolupament més acceptada en la literatura és la d'Ansoff (1976), que en funció de la relació que tenen els negocis (mercats i productes) tradicionals amb els nous, identifica dues direccions de desenvolupament: expansió i diversificació.

En el nostre cas, tant el producte com el mercat continuen essent els tradicionals, per la qual cosa la direcció de desenvolupament és l'expansió i en concret el desenvolupament de producte, ja que l'empresa està venent nous productes (aliment per a gats, productes *light*, concentrats energètics, farinetes i pinsos específics per a gossos i gats amb determinades patologies) en els mercats tradicionals.

D'altra banda, en entrar en el negoci de les aus, amb la compra de la granja, du a terme una estratègia d'integració vertical cap a enrere.

c) Hi ha tres mètodes de desenvolupament alternatius: creixement intern, creixement extern o fusions i adquisicions i acords de cooperació.

En el nostre cas, el mètode de desenvolupament és tant creixement intern, amb l'obertura de la fàbrica de Toledo, com creixement extern, amb la compra de la granja d'aus.

48. L'estratègia competitiva seguida per Nestlé és de diferenciació de producte perquè fa oferta en el mercat d'un producte similar al d'una altra empresa però que té certes característiques que fan que el client el percebi com a únic i, per això, estigui disposat a pagar un preu superior.

49.

a) Penetració de mercat: campanyes publicitàries dirigides a augmentar el consum del producte amb promocions que afavoreixin la compra, per exemple, oferint dos parells pel preu d'un.

b) Desenvolupament de mercat: la cerca de nous mercats geogràfics, entrar en algun segment en el qual no hi era, per exemple, sabates per a nens, sabates per a la muntanya.

c) Desenvolupament de producte: per a adaptar-se millor a les necessitats i gustos dels clients, es pot oferir una gamma més àmplia de models amb diferents colors, dissenys, etc.

d) Diversificació relacionada: la fàbrica de sabates pot començar a fabricar bosses, la qual cosa li permetrà generar sinèrgies productives i comercials.

e) Integració vertical: la fàbrica de sabates pot convertir-se en el seu proveïdor de cordons per a les sabates (integració vertical cap a enrere); també pot convertir-se en el seu distribuïdor obrint botigues per vendre les seves sabates (integració vertical cap endavant).

f) Diversificació no relacionada: si entra en un nou negoci que no té cap relació amb el tradicional i que, per tant, no genera sinergies productives o comercials; per exemple, entrar en el sector de la construcció o en el de la consultoria.

g) Internacionalització: pot començar a vendre, fins i tot també fabricar, les sabates fora d'Espanya.

50. El mètode de creixement és extern (fusions i adquisicions), ja que s'ha produït la compra d'una empresa.

51. b

52. b

53. a

54. b

55. c

56. a

57. a

58. b

59. a

60. b

61. c

62. b

63. c

64. c

65. b

66.

Òrgans de línia. Entre els òrgans de línia hi ha una relació jeràrquica i els fluxos d'informació flueixen verticalment.

En aquest cas podem identificar dos òrgans de línia, que són el vèrtex estratègic, en què se situaria el director general, el senyor Marcelino García, i la línia intermèdia, en què es trobarien els quatre comandaments intermedis (els dos gerents de les fàbriques, el gerent de la granja d'aus i el director de vendes).

Tipus d'estructura organitzativa. Mintzberg proposa cinc models bàsics d'estructures organitzatives, però en la vida real tenim estructures híbrides que combinen característiques de diferents configuracions. En el nostre cas el tipus d'estructura organitzativa a què més s'assembla l'empresa és la divisional, ja que observem diferents unitats amb força autonomia, com són les fàbriques de Madrid i Toledo, i la granja d'aus, mentre són coordinades pel director general de l'empresa. A més hi ha una separació clara entre les activitats estratègiques que du a terme el director general i les activitats operatives que es duen a terme per part d'aquestes unitats semiautònomes (divisions). Amb tot això, podem veure una de les característiques de la burocràcia maquinal, com és la departamentalització per funcions.

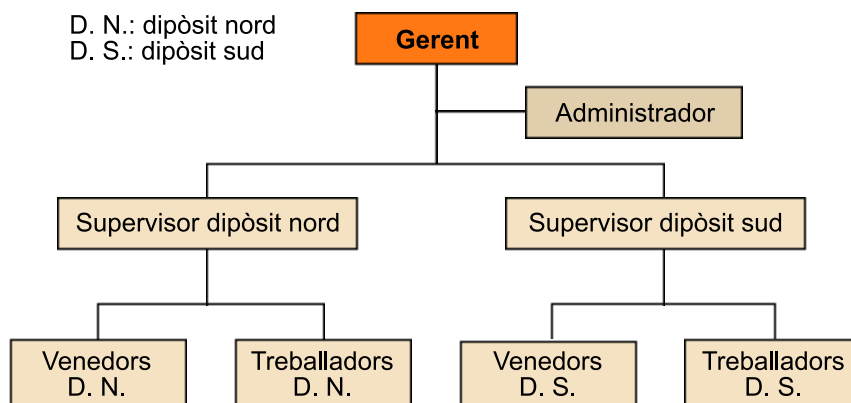
67.

a) LAGOSA és una empresa petita (19 empleats), amb una baixa diferenciació tant horitzontal com vertical (poques unitats organitzatives i pocs nivells jeràrquics). El mecanisme principal de coordinació és la supervisió directa i hi ha un domini clar del vèrtex estratègic (el senyor González). Totes aquestes són característiques de l'estructura simple.

b) La manera més senzilla, de resoldre el problema que els venedors atenguin comandes i es comprometin a unes dates de lliurament que els dipòsits no poden complir, seria mitjançant la formalització: l'ús de les tecnologies de la informació i l'establiment de protocols per part dels venedors facilitaria la coordinació adequada entre producció i venda.

Una altra solució possible seria incrementar el grau de diferenciació vertical, de manera que es creés un nivell jeràrquic intermedi entre el gerent i els venedors i treballadors. D'aquesta

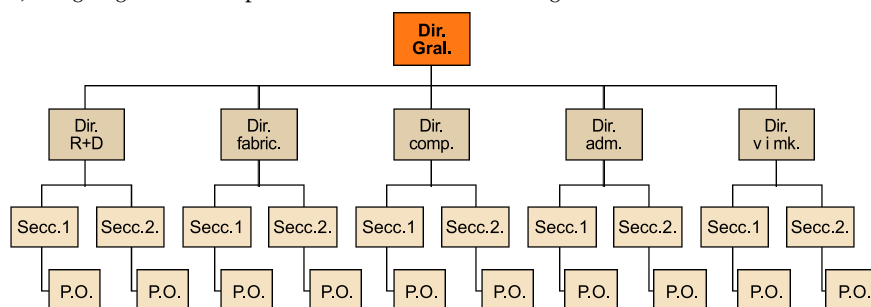
manera es podria nomenar un supervisor per a cada un dels dipòsits que coordinés la feina dels treballadors i els venedors. L'organigrama quedaria llavors de la manera següent:



c) Si augmenta el seu grau de formalització i la seva mida podria evolucionar cap a una burocràcia maquinal, encara que, ja que du a terme l'activitat en dues localitzacions geogràfiques diferents, la seva evolució podria aportar més autonomia a la presa de decisions per a cada supervisor dels dipòsits, la qual cosa podria aconsellar a l'empresa l'adopció d'una estructura divisional per àrees geogràfiques.

68.

a) L'organigrama seria aproximadament de la forma següent:



b) Es tracta d'una empresa d'una mida mitjana (138 treballadors) i que presenta un alt grau de diferenciació horitzontal, amb una departamentalització per funcions (R+D, fabricació, compres i personal, administració i vendes i màrqueting). El seu grau de diferenciació vertical també és elevat en relació amb la seva mida (quatre nivells jeràrquics). Segons les dades, es troben prou desenvolupades totes les parts de l'estructura, per la qual cosa podem concloure que es tracta d'una burocràcia maquinal.

c) A causa de la seva estratègia de diversificació, l'adequat seria que l'estructura evolucionés cap a una estructura divisional i es creessin dues divisions: divisió farmacèutica i divisió química.

69.

a) Es tracta d'una estructura simple.

b) És una empresa petita, de creació recent i amb una figura d'empresari emprenedor, per la qual cosa l'estructura simple s'ajusta perfectament a aquests factors de contingència.

c) Baixa diferenciació horitzontal: amb prou feines hi ha divisió del treball, ja que cada operari fa totes les operacions necessàries per a construir una planxa hawaiana completa.

Baixa diferenciació vertical: no hi ha una línia jeràrquica, tan sols el propietari i els empleats.

Mecanisme de coordinació: supervisió directa.

Aquestes variables de disseny configuren la forma organitzativa denominada *estructura simple*.

70.

a) Ha augmentat la diferenciació horitzontal per funcions: es creen unitats de finances i màrqueting i es divideix el treball en les activitats de producció, de manera que cada operari no construeix una planxa completa sinó que s'especialitza en unes determinades operacions.

Ha augmentat la diferenciació vertical, introduint un nivell jeràrquic entre el propietari i els treballadors.

S'ha introduït la formalització com a mecanisme de coordinació: elaboració de plans de producció i normes de control de qualitat.

b) Tal com s'han redefinit les variables de disseny, Aloha s'ha convertit en una burocràcia maquinal. A més de l'exposat en la pregunta anterior, cal afegir que s'han desenvolupat parts de l'estructura que abans no existien, com la línia intermèdia (es creen llocs directius intermedis que passen a ocupar els empleats més antics) i la tecnoestructura (interna, nomenant un responsable de planificació de producció i un responsable de control de qualitat, i també externa, contractant els serveis d'una empresa consultora en direcció i millora de mètodes).

c) Tenint en compte que es tracta d'una empresa de mida relativa, que treballa en un entorn relativament simple i estable, i emprant tecnologia rutinària, la burocràcia maquinal és una estructura adequada a aquests factors de contingència.

Si en un futur l'empresa opta per la diversificació com a estratègia de desenvolupament (per exemple, fabricant roba per a practicar aquest esport, complements, perfums i cremes solars, etc.), podria ser adequat evolucionar cap a una estructura divisional per productes.

Bibliografia

Aguirre Sábada, A. A.; Castillo Clavero, A. M.; Tous Zamora, D. (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Alegre, L.; Berné, C.; Calve, C. (2000). *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional* (2a. ed.). Barcelona: Ariel Economía.

Bueno Campos, E. (2006). *Curso básico de economía de la empresa. Un enfoque de organización* (4a. ed.). Madrid: Pirámide.

Bueno Campos, E.; Cruz Roche, I.; Durán Herrera, J. (1986). *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales* (8a. ed.). Pirámide.

Claver Cortés, E.; Llopis Taverner, J.; Lloret Llinares, M.; Molina Manchón, H. (1998). *Manual de administración de empresas*. Madrid: Civitas.

Cuervo García, A. (dir.) (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. (6a. ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Dess, G.; Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Díez de Castro, E. P.; García del Junco, J.; Martín Jiménez, F.; Periañez Cristóbal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw Hill.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica* (5a. ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Guerras Martín, L. A.; Navas-López, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4a. ed.). Navarra: Thomson-Civitas.

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson.

Johnson, G.; Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (6a. ed.). Madrid: Pearson Ecuación.

López Mielgo, N.; Montes Peón, J. M.; Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. Netbiblo, SL.

Luque de la Torre, M. A.; Bueno Hernández, Y.; Santos Urda, B. (2001). *Curso práctico de economía de la empresa. Un enfoque de organización*. Madrid: Ediciones Pirámide.

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

Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Morales Gutiérrez, C. (1994). *Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*. Publicaciones ETEA.

Olcese, A.; Rodríguez, M. A.; Alfaro, J. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw Hill.

Robbins, S. P.; Coulter, M. (1996). *Administración* (5a. ed.). Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.

Sánchez Bueno, M. J. (2008). *El proceso innovador y tecnológico. Estrategias y apoyo público*. Netbiblo, SL.

Serra Ramoneda, A. (1993). *La empresa. Análisis económico*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Thompson, A. A.; Stickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos* (13a. ed.). Mèxic: McGraw-Hill Interamericana.

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.

