

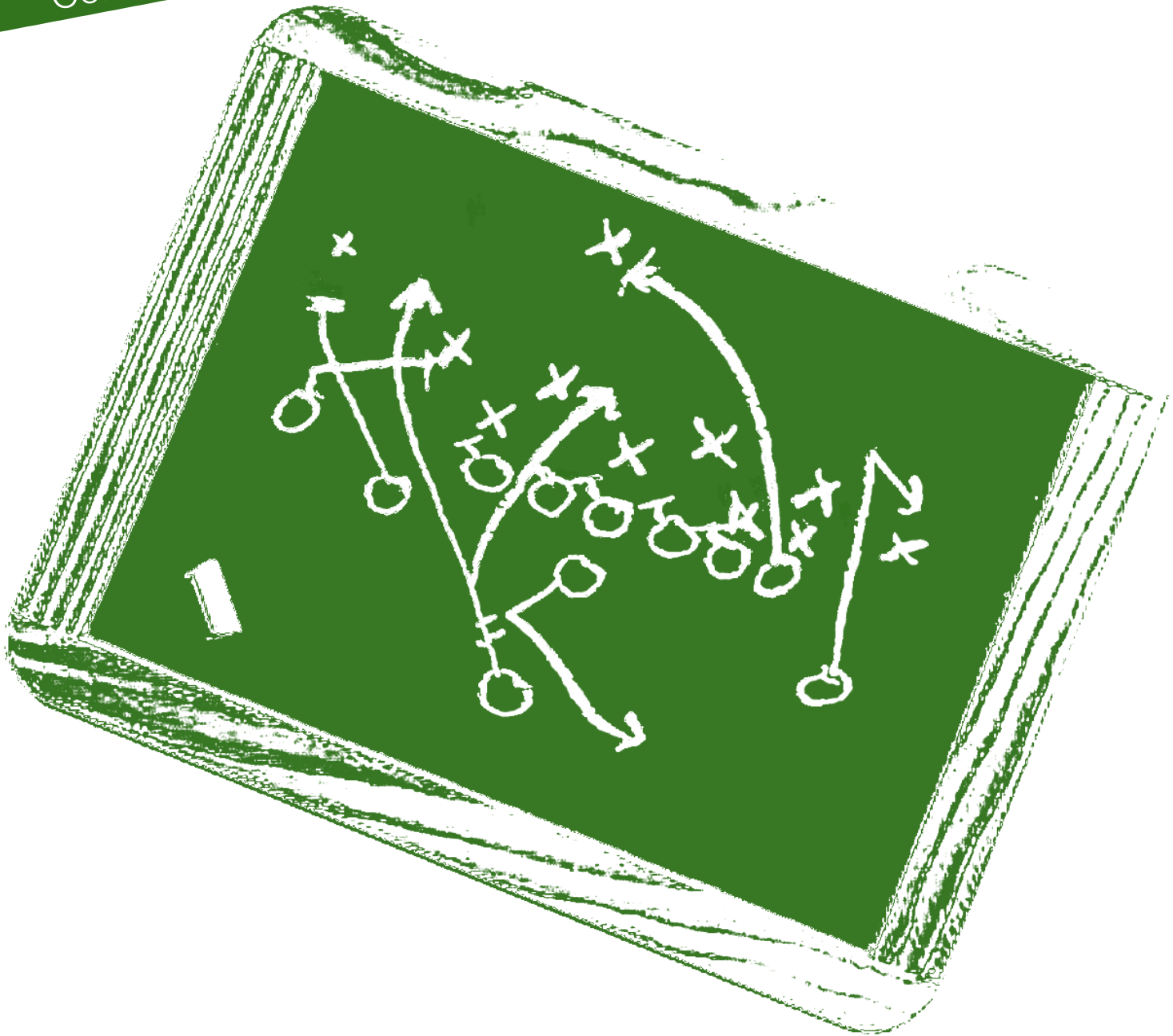
CIDEM

Innovar
per progressar

Elaboració de plans estratègics

Aplicació a cooperatives i PIMES

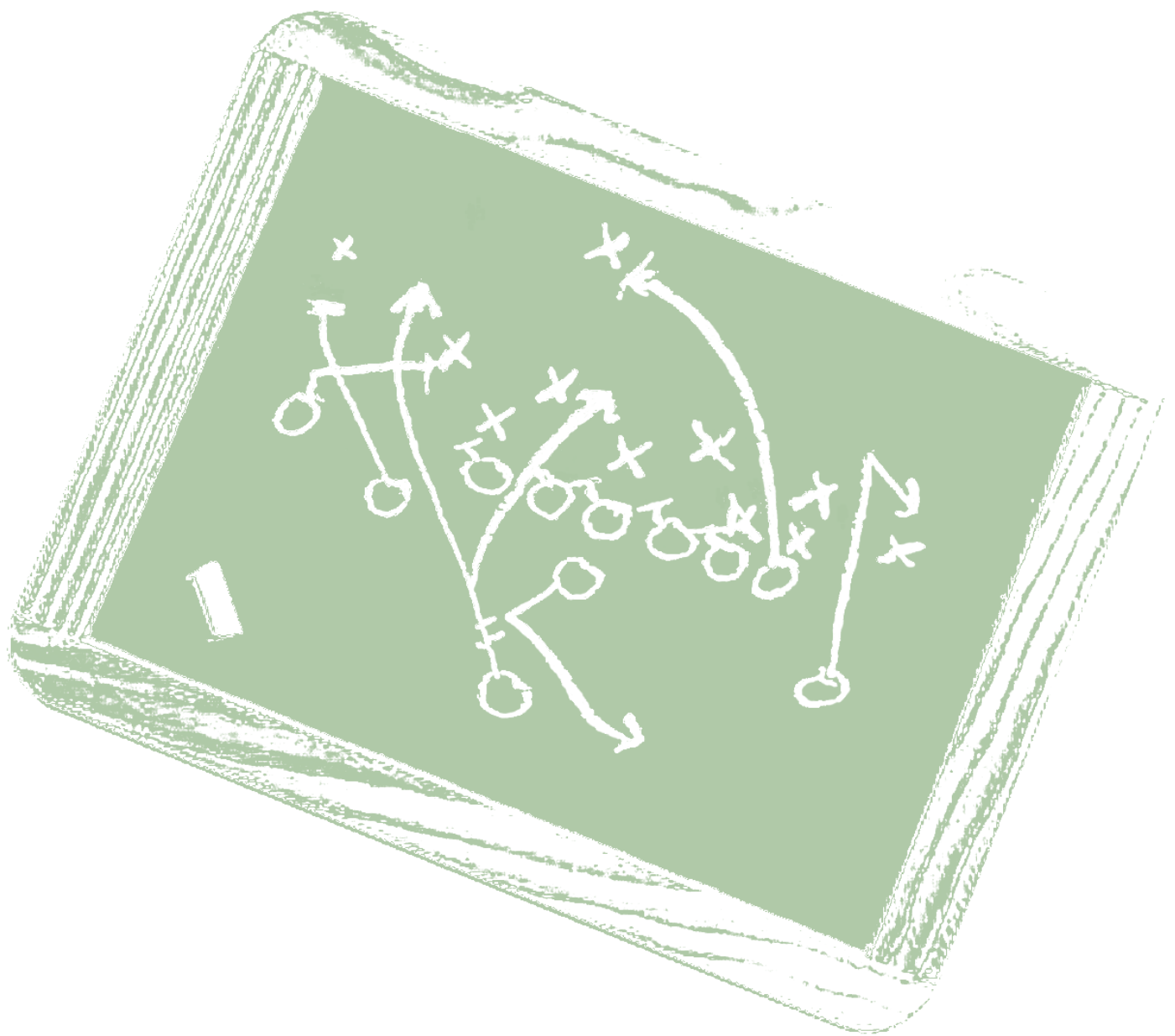
Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria

Elaboració de plans estratègics

Aplicació a cooperatives i PIMES



Jiménez, Joan

Elaboració de plans estratègics : aplicació a cooperatives i PIMES. -
(Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial)

A la part superior de la portada: CIDEM. - Bibliografia

I. Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (Catalunya) II.
Catalunya. Departament de Treball i Indústria III. Títol IV. Colecció:

Col·lecció de guies d'innovació i desenvolupament empresarial

1. Planificació estratègica - Manuals, guies, etc. 2. Cooperatives -
Planificació - Manuals, guies, etc. 3. Empreses petites i mitjanes -
Planificació - Manuals, guies, etc.

658.012.2

El text pot ser reproduït totalment o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya
Departament de Treball i Indústria
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
Passeig de Gràcia, 129. 08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.cidem.com

Autor del text: Joan Jiménez (AddVANTE Economistes & Advocats) www.addvante.com
Disseny i realització: CIDEM
Impressió: Anmar

Primera edició: juny 2006
Edició: 1500 exemplars
Dipòsit Legal: xxxxxxxx

INTRODUCCIÓ

Aquesta guia, editada pel CIDEM amb la col·laboració de la Direcció General d'Economia Cooperativa, Social i d'Autoocupació de la Generalitat de Catalunya, promoguda pel GRUPCLADE i desenvolupada pels consultors d'AddVANTE Economistes & Advocats, forma part de la col·lecció "Guies d'Innovació i Desenvolupament Empresarial", que edita el CIDEM. Una de les finalitats d'aquesta col·lecció és difondre el cos metodològic bàsic necessari per gestionar d'una manera eficient les organitzacions en el marc del segle XXI.

Aquesta publicació té un enfocament pràctic, amb l'objectiu que sigui una eina de consulta útil i entenedora i que proporcioni una metodologia per dur a terme la feina més rellevant de qualsevol organització: elaborar el seu pla estratègic, és a dir, dissenyar el seu futur i, d'aquesta manera, contribuir al creixement de l'economia de Catalunya.

La metodologia que us presentem s'adreça principalment a empreses cooperatives, tot i que és adaptable a petites i mitjanes empreses.

La sistemàtica de treball que trobareu a continuació pretén ser un instrument d'acompanyament en el procés d'elaboració del vostre pla estratègic i provocar un efecte multiplicador sobre la importància de controlar el futur de les diferents organitzacions empresarials que conformen el teixit empresarial català. A mesura que aneu avançant en els diversos apartats que la configuren, trobareu exemples intercomunicats que us ajudaran a comprendre més bé els continguts.

L'any 2005 es va constituir Clade Grup Empresarial Cooperatiu (GRUPCLADE), el primer grup empresarial cooperatiu multisectorial a Catalunya, amb la participació com a membres fundadors d'Abacus, SCCL, Ecotècnia, SCCL, Grup Qualitat, SCCL, La Fageda, SCCL, Telecsal i La Vola, SAL. Aquestes organitzacions comparteixen uns mateixos valors corporatius: la participació, la permanència empresarial, la responsabilitat social i la innovació; i una mateixa visió: esdevenir els referents empresarials en els seus respectius sectors a Catalunya, conjugant indestriblement l'eficiència econòmica amb la responsabilitat social.

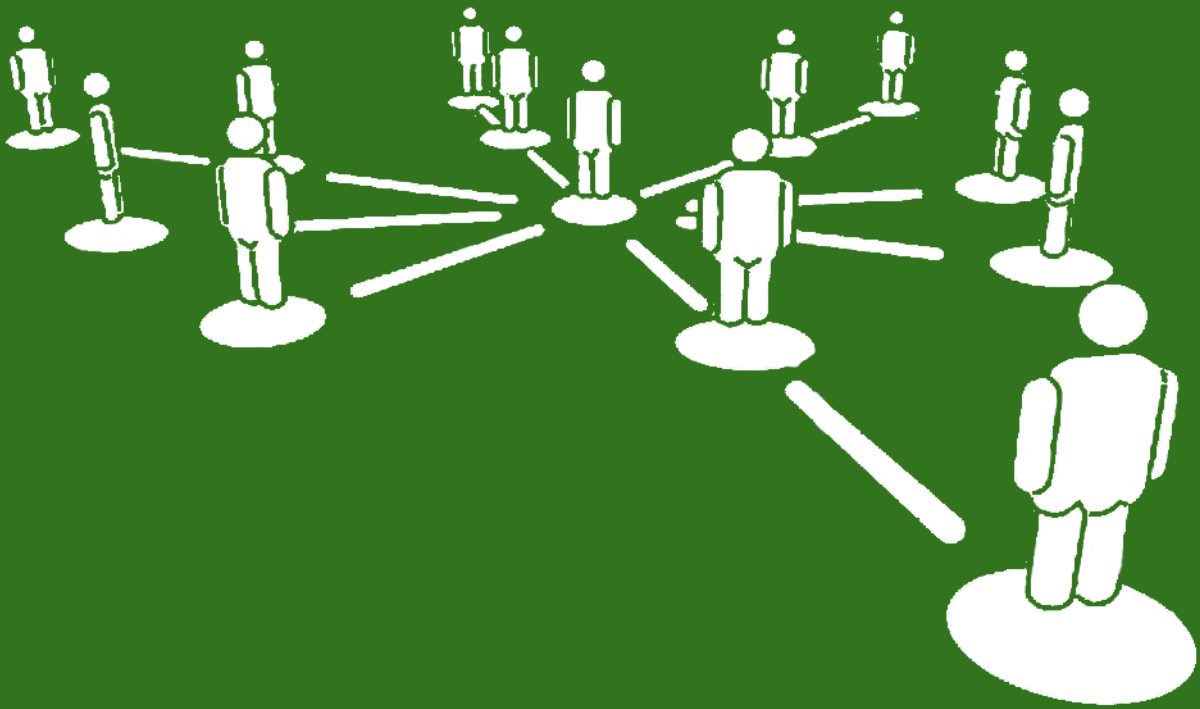
Parlem, per tant, d'empresa cooperativa com a unitat econòmica -basada en les persones- i de grup cooperatiu com a unitat superior que li dóna dimensió i cobertura, alhora que esdevé generador de col·laboracions encreuades que permeten assolir objectius que individualment resultarien més difícils.

L'elaboració d'aquesta guia sorgeix com a conseqüència d'un projecte pilot que el CIDEM va dur a terme amb dues d'aquestes empreses per tal d'elaborar el seu pla estratègic.

Volem agrair sincerament la participació i la implicació de totes les persones, les institucions i les empreses que han fet possible aquest document.

ÍNDIX

1. ENFOCAMENT DE LA GUIA	9
2. ASPECTES PRELIMINARS	13
2.1 Participants en el procés	14
2.2 Calendari	16
2.3 Fases del procés	17
3. FASE D'ANÀLISI	19
3.1 Contacte inicial	21
3.2 El qüestionari de reflexió	21
3.3 Histograma	23
3.4 Debat de resultats	24
3.5 Proposta DAFO	25
3.6 Validació DAFO	25
4. FASE DE DESENVOLUPAMENT	27
4.1 Proposta de línies estratègiques	28
4.2 Definició de plans d'actuació	29
4.3 Recopilació dels plans d'actuació	30
4.4 Validació línies i plans	30
5. FASE DE SÍNTESI	31
5.1 Model econòmic financer	32
5.2 Revisió de l'abast i temporalitat dels plans d'actuació	35
5.3 Revisió de la missió, la visió i els valors	36
5.4 El document del pla estratègic	38
5.5 Aprovació del pla estratègic	38
6. ASPECTES FINALS	39
6.1 La implantació del pla estratègic	40
6.2 La revisió del pla estratègic	40
BIBLIOGRAFIA	41



1.

ENFOCAMENT DE LA GUIA

Aquesta guia es basa en el treball desenvolupat en dues societats anònimes laborals pertanyents a GRUPCLADE per establir el seu pla estratègic.

Aquestes dues societats són de dimensions mitjanes i s'inscriuen en dos sectors molt diferents: TELECSAL forma part d'un sector madur de caràcter industrial i LA VOLA s'inscriu en un sector emergent vinculat a la prestació de serveis relacionats amb la sostenibilitat i el medi ambient.

Tot i que la metodologia està basada en un treball amb empreses reals, els exemples que trobareu al llarg del text són totalment ficticis i merament orientatius. Han estat pensats per ser una eina facilitadora a l'hora d'entendre el procés d'elaboració d'un pla estratègic.

Per dur a terme el treball es va dissenyar una metodologia específica que tingués en compte el model societari i de gestió de les societats esmentades, especialment pel que fa al nivell de participació social dintre dels seus òrgans de govern i en el sistema de presa de decisions.

Els trets diferencials de la metodologia emprada són els següents:

- Ampliar la base de participació per a la realització del pla estratègic a tota l'empresa, especialment en la seva fase d'anàlisi i reflexió prèvia.
- Implicar d'una manera activa els treballadors en la fase de desenvolupament, especialment pel que fa a la concreció dels plans d'actuació que cal dur a terme.
- Consensuar les conclusions i les decisions preses a tots els nivells de l'empresa.

És, per tant, una guia aplicable a empreses que, independentment del seu sector d'actuació, tinguin en els seus principis bàsics la participació i la gestió compartida, dues característiques que la fan particularment indicada per a societats pertanyents a l'economia cooperativa, però que també fan que sigui aplicable a les pimes.

Com a punts que fan que aquest enfocament sigui especialment útil, es poden esmentar els següents:

Enriquiment del procés de planificació

La participació d'una àmplia representació de l'empresa garanteix que l'anàlisi no estigui fonamentada en una visió esbiaixada o parcial de la seva realitat.

A més a més, el fet que el comitè estratègic estigui compost per persones que poden tenir sensibilitats i enfocaments professionals diferents enriqueix el debat i les propostes realitzades, ja que tenen un grau d'interdisciplinarietat que fomenta la creativitat.

Tot el que s'acaba de dir redunda en una fase d'anàlisi més acurada i una fase de desenvolupament més creativa, que incrementa la qualitat del contingut del pla estratègic.

Implicació dels treballadors

El fet de seguir una metodologia amb una àmplia base participativa fa que durant tot el procés els treballadors, a tots els nivells, visquin la gestació dels plans d'actuació com un repte propi i assumit des del primer moment.

Atès que aquests treballadors seran els futurs protagonistes de posar l'estratègia definida en funcionament, aquesta alineació i identificació és un factor d'èxit fonamental en la implantació del pla.

La metodologia emprada requereix un esforç de síntesi i consens per recollir i estructurar les diferents inquietuds i sensibilitats de l'organització, però també genera una cohesió més gran de l'equip humà i promou una coherència entre l'estratègia, les persones i els processos.

Orientació estratègica

Un avantatge addicional de la metodologia aplicada és que fomenta l'aplicació d'una visió estratègica en les actuacions diàries.

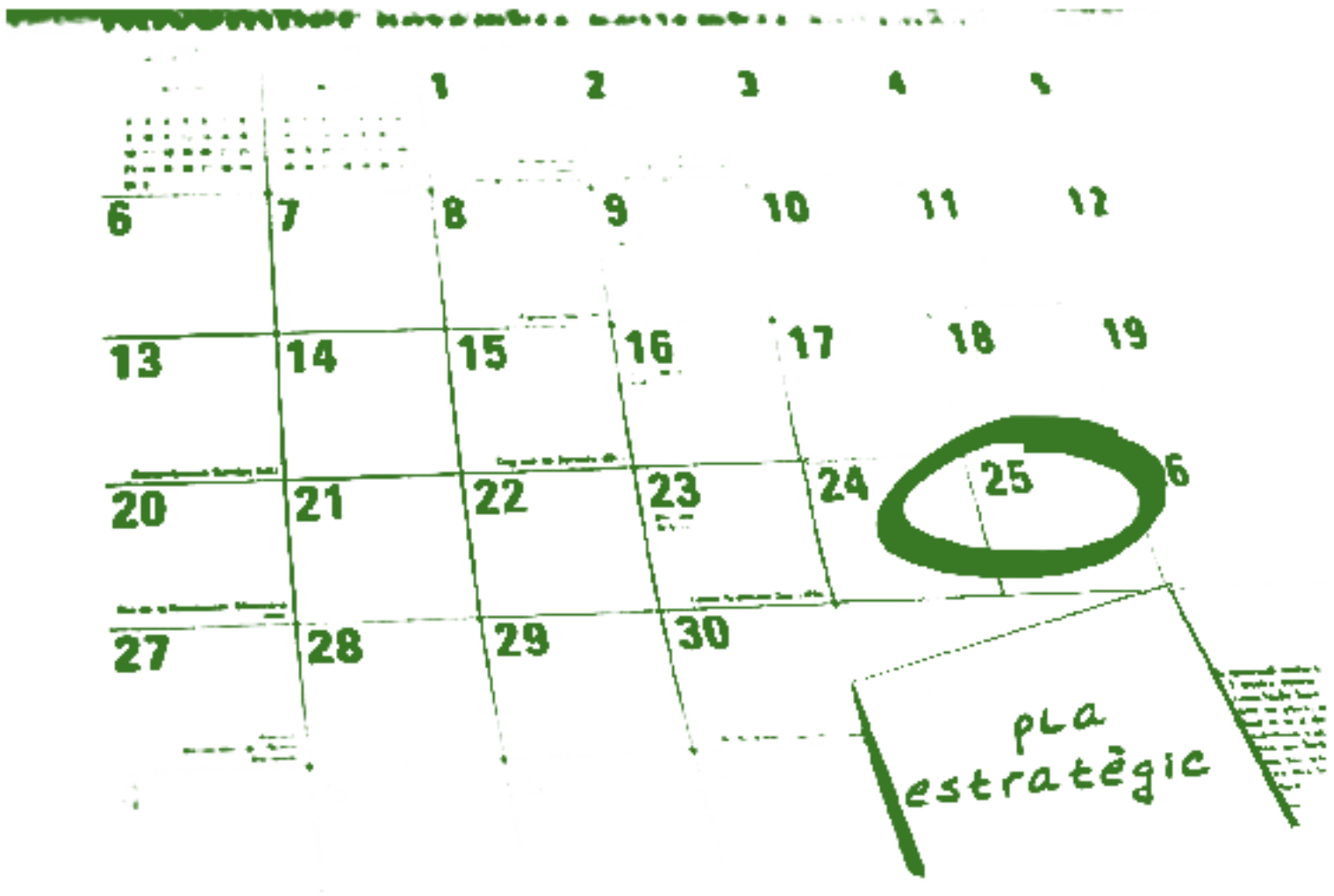
L'enfocament metodològic proporciona un esquema de pensament diferent a una base àmplia de les persones que treballen a l'empresa, les quals poden momentàniament posar el dia a dia en segon terme i adquirir una visió global de l'empresa i de l'entorn.

La participació dels membres del comitè estratègic i, per extensió, de tota l'empresa en el procés de definició del pla estratègic representa una oportunitat immillorable per afavorir aquest enfocament global i a llarg termini.

El disseny de la metodologia emprada, basada en l'ajuda d'un equip assessor extern, fa que sigui aplicable a empreses mitjanes i petites que no disposen d'una gran estructura i que poden destinar un temps limitat a desenvolupar el pla estratègic.

En aquest sentit, el paper de l'equip assessor és important, atès que estalvia a l'empresa esforços de síntesi i estructuració d'idees, de manera que aquesta empresa es pot centrar en els aspectes que aporten el màxim valor afegit.

Cal remarcar que, si bé la metodologia s'ha dissenyat tenint en compte les característiques pròpies de l'empresa cooperativa, també és aplicable a tot tipus d'empreses mercantils que vulguin ampliar la base de participació i gaudir dels beneficis d'increment en la qualitat del contingut del pla estratègic i en la coherència entre l'estratègia, les persones i els processos que hem esmentat més amunt.



2.

ASPECTES PRELIMINARS

Fins al moment hem explicat el perquè de la necessitat de disposar d'un pla estratègic que aporti coherència a llarg termini a les actuacions de l'empresa, i l'enfocament d'aquesta guia, la seva justificació i aplicabilitat.

En aquest apartat ens referirem als aspectes que s'han de tenir en compte abans de començar l'elaboració del pla estratègic per si mateix.

En primer lloc, sabrem qui ha de participar en el procés; a continuació, definirem un calendari per dur a terme les diferents fases, i, per finalitzar aquest capítol, farem un esbós de les tres fases d'elaboració d'un pla estratègic.

2.1 PARTICIPANTS EN EL PROCÉS

El primer que s'ha de fer per iniciar el procés és determinar qui hi ha de participar i quin és el paper que s'espera que desenvolupi al llarg del procés.

El comitè estratègic

El comitè estratègic està compost per les persones designades, dintre de l'empresa, per assumir una responsabilitat directa en l'elaboració del pla estratègic.

Aquestes persones tenen la missió de definir el contingut del pla estratègic en les sessions de treball i d'actuar com a nexes d'unió constant amb la resta dels membres de l'organització.

Per tant, les persones que integren el comitè estratègic hauran de tenir la capacitat d'actuar com a interlocutors, motivant el debat intern, recollint les propostes que s'aportin i traslladant-les al debat al si del comitè estratègic.

El nombre de persones que l'integren dependrà de les dimensions de l'empresa, però es pot prendre com a referència un nombre d'entre deu i vint persones. En qualsevol cas, han d'estar representades totes les visions i les realitats de l'empresa.

El comitè de coordinació

El comitè de coordinació està compost per dues o tres persones del comitè estratègic i té com a objectiu donar agilitat a certes etapes del procés, ja que s'encarrega de coordinar la preparació dels treballs interns que ha de desenvolupar l'empresa.

Aquest comitè possibilita també una comunicació ràpida i fluida amb l'equip assessor, centralitzant i coordinant la informació entre aquest equip i l'empresa.

Les persones que componen aquest comitè de coordinació han de tenir un coneixement profund del conjunt de l'empresa i, també, un lideratge i una autoritat clars. La participació del director general o gerent en aquest comitè és fonamental.

Equip assessor

La metodologia aportada en aquesta guia es basa en la intervenció d'un equip assessor que té les funcions següents:

- Aportar la metodologia i l'ordre del procés.
- Recopilar i ordenar la informació generada.
- Contrastar les propostes i les iniciatives en el debat amb la seva experiència en el procés i en realitats assimilables.
- Motivar i fomentar la creativitat.

Respecte a aquest últim punt, és fonamental que durant tot el procés, i en particular durant la fase de desenvolupament, s'apliqui la màxima creativitat i es qüestionin els postulats i les maneres de fer que s'han admès a base de pràctica quotidiana.

En aquest sentit, l'equip assessor facilita, dinamitza, enriqueix i marca el ritme i el contingut, però no substitueix el lideratge del procés, que correspon al comitè estratègic.

En última instància és el comitè estratègic qui, per delegació de l'empresa, elabora el pla estratègic que aquesta empresa assumeix com a propi.

COM ES MOTIVA LA CREATIVITAT

Pel que fa a la necessitat d'aplicar la màxima creativitat, és particularment positiu plantejar alternatives, a vegades basades en "coneixements borrosos" que no han tingut l'oportunitat de trobar una via d'aplicació en el dia a dia rutinari de l'empresa.

Una tècnica que es pot utilitzar per intentar aflorar aquest "coneixement borrós" és emprar l'analogia per obtenir possibilitats d'actuació noves i validar aquesta intuïció "aflorada" amb els elements objectius disponibles utilitzant el contrast.

L'analogia consisteix a fer un raonament basat a trobar similituds en realitats diferents.

Per exemple, si una promotora immobiliària es planteja sistematitzar el seu procés de compra de sòl, pot prendre com a referències altres sectors on s'hagin de prendre decisions que impliquen incertesa amb el màxim grau de seguretat possible, com ara la concessió de préstecs per part d'entitats financeres, i estudiar els aspectes que tenint de fons una realitat diferent poden comportar el mateix tipus de sistema o competències.

Si bé l'analogia ens proporciona idees, possibilitats i punts de vista nous, el contrast és la manera de tornar a la realitat i comprovar que aquestes possibilitats siguin factibles.

El contrast significa tornar a determinar les diferències que hi ha entre realitats que no són iguals i que poden fer que una solució només sigui aplicable a una d'aquestes realitats.

2.2. CALENDARI

És essencial que, abans d'iniciar el procés, es fixi un calendari entre l'empresa i l'equip assessor que marqui uns compromisos que cal respectar.

Per tal de fixar aquests compromisos d'una manera realista, és fonamental que l'empresa pugui avaluar la càrrega de treball que comporten les diferents etapes del procés, ja que, com veurem, hi ha aspectes que el comitè estratègic ha de treballar internament. Així mateix, cal tenir en consideració que aquesta feina s'ha de fer compatible amb l'operativa del dia a dia.

En aquest sentit, l'equip assessor ha d'explicar detalladament el procés que cal seguir i la participació que s'espera de l'empresa en cadascuna de les etapes del procés.

Com a norma general, un període d'entre tres i sis mesos es pot considerar adequat per a la elaboració completa del pla estratègic.

A l'hora d'establir el calendari, cal tenir en compte, a més, que normalment hi ha una limitació connatural: el pla estratègic ha d'estar llest abans que acabi l'any en curs.

Calendari previst del procés

Fita del procés	Data
Visita inicial dels consultors per conèixer l'empresa i el negoci: la trajectòria prèvia i la situació actual. Recopilació i contrast de la validesa d'aquells documents que puguin formar part del PE (missió, visió, valors, PG, previsions financeres). Revisió sistemàtica de les àrees de l'empresa basant-se en un qüestionari general.	6 març
Enviament del correu electrònic amb el qüestionari preparat basant-se en les dades recollides per establir una anàlisi DAFO per àrees (mercat, finances, competitivitat, persones i altres).	13 març
Reflexió individual per part dels membres del comitè estratègic, enviament de respostes i recopilació i tractament de les respostes per part de l'equip consultor.	31 març
Comentari i discussió de l'histograma de respostes obtingut.	7 abril
Preparació d'un esquema DAFO amb els comentaris recollits.	12 abril
Contrastació i validació de l'anàlisi DAFO amb el comitè estratègic.	20 abril
Reunió del comitè estratègic per a la determinació de les línies estratègiques que cal dur a terme en el període considerat.	28 abril
Definició interna per part de l'empresa dels plans d'actuació que desenvolupen les línies estratègiques fixades.	22 maig
Recopilació i revisió dels consultors dels plans estratègics preparats per l'empresa.	29 maig
Reunió per a la validació dels plans estratègics aportats.	2 juny
Preparació del model de la planificació economicofinancera basada en els objectius estratègics i els plans d'actuació definits.	12 juny
Revisió de la visió, la missió i els valors de l'empresa.	22 juny
Preparació del pla estratègic amb el recull de tots els aspectes del pla estratègic: visió, missió, valors, DAFO, objectius estratègics, plans d'actuació i planificació economicofinancera.	30 juny
Reunió del comitè estratègic per a l'aprovació final del pla estratègic i explicació de la continuació del procés.	4 juliol

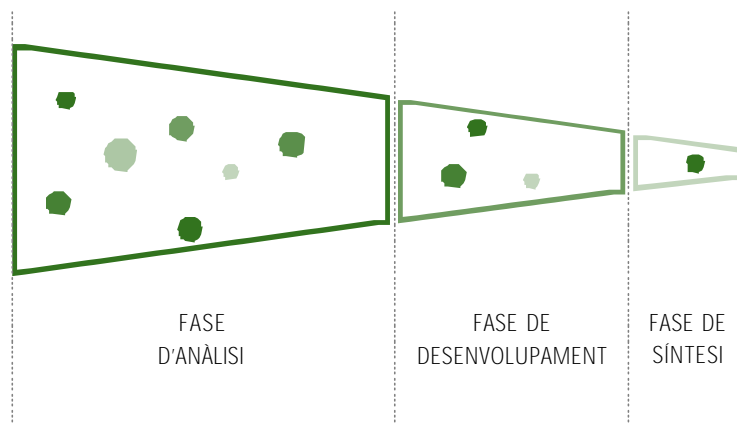
2.3. FASES DEL PROCÉS

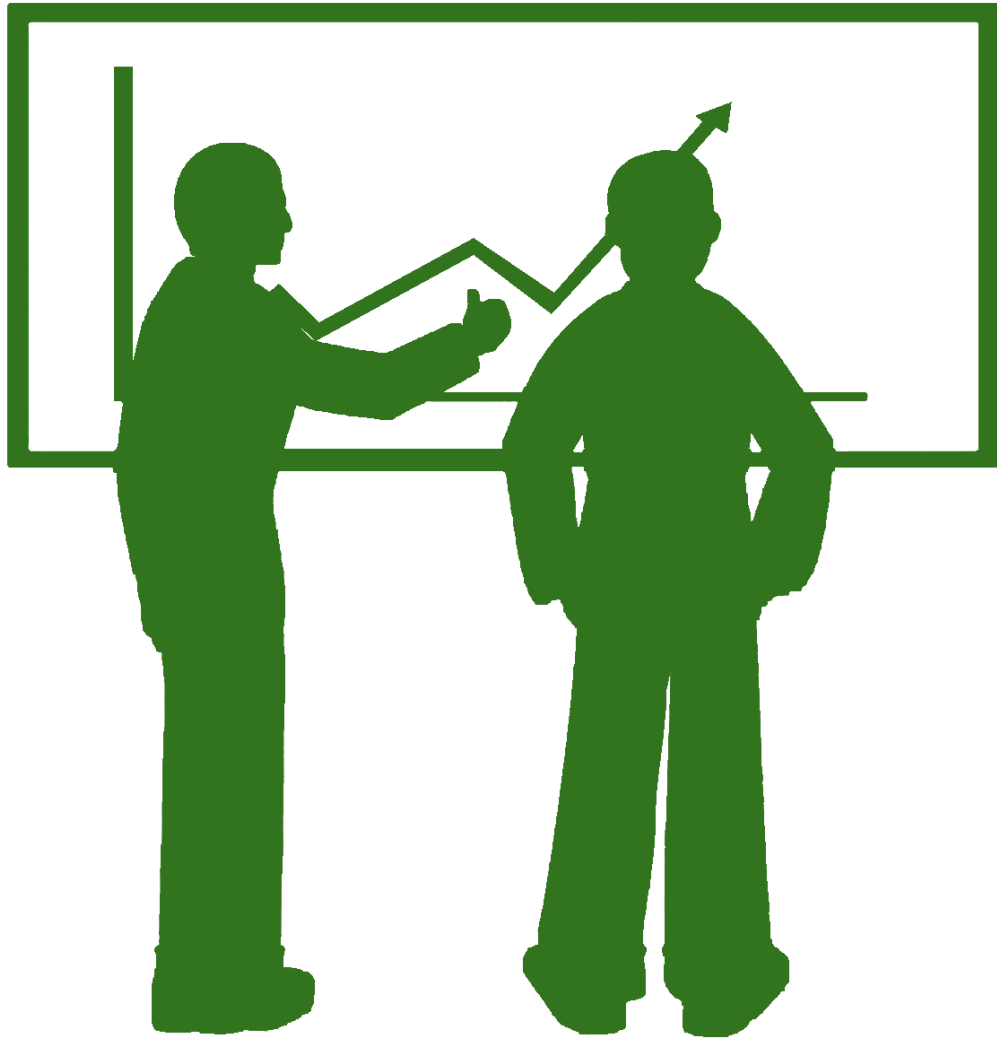
El procés presenta un perfil tipus "embut", que en la seva fase inicial abasta una quantitat important de dades i informació, que hem de ser capaços d'anar destil·lant fins a obtenir el document final del pla estratègic.

Metodològicament s'ha ordenat aquest procés en tres fases consecutives:

- FASE D'ANÀLISI. Acaba amb l'obtenció del document d'anàlisi "DAFO".
- FASE DE DESENVOLUPAMENT. Culmina amb la concreció dels plans estratègics que cal desenvolupar.
- FASE DE SÍNTESI. Finalitza amb l'obtenció i l'aprovació del pla estratègic.

Fases de desenvolupament del procés





3.

FASE D'ANÀLISI

L'objectiu d'aquesta fase és recollir la informació rellevant que està dispersa en els diferents estaments de l'organització i treballar-la per obtenir una visió clara de la realitat interna de l'empresa i de les oportunitats i les amenaces que presenta l'entorn.

Es tracta de fixar la realitat actual com a fonament sobre el qual es construeixen les propostes estratègiques que ens han de dur a millorar la posició competitiva de l'empresa.

Cal remarcar la importància d'aquesta fase, atès que pot evitar l'establiment de propostes estratègiques basades en pressupòsits erronis o no prou acurats.

Aquesta visió de la realitat de l'empresa s'ha de poder concretar en un document d'anàlisi DAFO amb els apartats següents:

- Debilitats de l'empresa
- Amenaces del mercat
- Fortaleses de l'empresa
- Oportunitats del mercat

L'expressió DAFO que designa aquesta anàlisi és, precisament, un acrònim d'aquests apartats: Debilitats - Amenaces - Fortaleses - Oportunitats.

Els dos primers punts, de fortaleses i debilitats, impliquen una anàlisi honesta i en profunditat de les característiques de l'empresa en la seva capacitat per desenvolupar l'activitat d'una manera eficient.

Els apartats d'oportunitats i amenaces remetent a una anàlisi del mercat, tant pel que fa a les demandes dels clients com pel que es refereix al comportament dels competidors, com també altres factors externs com és ara els polítics, els legislatius, els de desenvolupament econòmic, etc.

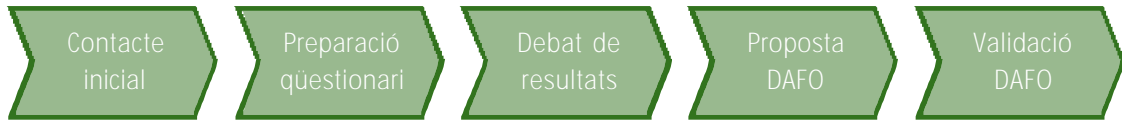
Cal tenir present que molts canvis, incipients o previstos, es poden interpretar simultàniament com una amenaça o com una oportunitat. El fet que ho fem d'una manera o una altra ja és un indicador important de quina és la nostra actitud davant dels canvis.

Una cultura empresarial més defensiva interpretarà els canvis com a amenaces i tendirà a ignorar-los o a "pal·liar-los".

Una cultura empresarial més proactiva interpretarà els canvis com a oportunitats i s'avançarà en l'adaptació de l'empresa a aquests canvis.

L'obtenció de l'anàlisi DAFO es basa en una sèrie d'etapes que tenen com a instruments fonamentals la utilització d'un qüestionari per catalitzar la reflexió i el debat per fixar les conclusions.

Etapes de la fase d'anàlisi



3.1 CONTACTE INICIAL

En un primer contacte es fa una reunió de treball entre l'equip de treball i l'equip directiu de l'empresa amb les finalitats següents:

- Recopilar i comentar la informació prèvia rellevant que estigui a la disposició de l'organització (plans estratègics anteriors, objectius parcials fixats, documents amb la missió, la visió i els valors, pressupostos i estats financers, etc.).
- Captar els aspectes clau amb relació a l'activitat de l'empresa.
- Fer una revisió inicial de les diferents àrees de l'empresa i detectar àrees sensibles que puguin ser objecte de millora.
- Establir l'entorn competitiu i el nostre posicionament en aquest entorn.
- Recollir i comentar l'organigrama de l'empresa i l'estructura societària.
- Determinar la composició del comitè estratègic i del comitè de coordinació.

3.2 EL QÜESTIONARI DE REFLEXIÓ

El qüestionari és preparat per l'equip assessor i consta d'unes 20-25 preguntes que han de preveure tots els punts clau de l'empresa detectats a la reunió de contacte inicial.

L'objectiu del qüestionari és motivar la reflexió sobre els trets diferencials essencials de l'empresa (que l'equip assessor pot identificar inicialment com a punts forts o punts febles) i sobre aquests trets amb relació a l'entorn i als canvis que hi preveiem (que es poden interpretar com a oportunitats o amenaces).

El fet d'utilitzar un qüestionari ben dissenyat proporciona un esquema que facilita i enriqueix la reflexió, i s'evita haver d'encarar aquesta anàlisi des d'un esquema en blanc o partint d'un esquema previ que pugui esbiaixar la visió de la situació actual.

El qüestionari s'adreça individualment, per correu electrònic, a cadascun dels membres del comitè estratègic i s'indica que el tractament de les respostes rebudes és confidencial per facilitar la lliure exposició dels diferents punts de vista.

Cadascun dels membres del comitè estratègic té un termini determinat (entre dues i tres setmanes) per emplenar el qüestionari.

El contingut de les preguntes s'elabora ad-hoc, d'acord amb la informació captada en la visita de contacte inicial a l'empresa i de l'experiència aplicable de l'equip assessor.

A continuació s'exposa una guia dels aspectes que poden ser objecte de qüestionament:

- Política de creixement

Expansió territorial, nous productes, finançament, etc.

- Organització interna

Organigrama, presa de decisions, lideratge, etc.

- Eficiència dels processos

Innovació, gestió del coneixement, aprovisionament, etc.

- Elements de seguiment i control

Qualitat, rendibilitat, servei, etc.

- Recursos humans

Motivació, avaluació, política retributiva, formació, etc.

- Visió comercial

Enfocament a client, percepció de valor, control de comercialització, etc.

- Entorn

Competència, posicionament, valor de la marca, etc.

- Canvis externs en l'activitat

Regulació i legislació, avenços tecnològics, canvis socials i d'hàbits, etc.

Les preguntes han d'anar dirigides a analitzar els aspectes clau, però també han de ser suficientment obertes perquè permetin generar debat intern i aflorar aspectes amagats o no prou evidents.

L'objectiu és que les preguntes provoquin i motivin un aprofundiment de la reflexió més enllà de la resposta òbvia o dels esquemes assumits.

Exemples hipotètics de preguntes d'un qüestionari

Aspecte: Creixement

Penses que és adequada la política de creació de nous productes i serveis? Quins avantatges i inconvenients hi veus en una diversificació més gran de la cartera?

Aspecte: Organització interna

Quins problemes t'has trobat quan heu hagut de desenvolupar un projecte conjuntament amb una altra divisió o amb un centre territorial? De quina manera es podrien evitar?

Aspecte: Eficiència i motivació del personal

Quins penses que són els factors que poden ajudar que la gent treballi amb implicació i satisfacció? Quins factors s'apliquen al teu cas particular?

3.3 HISTOGRAMA

Per fer un tractament de les respostes obtingudes del qüestionari, l'equip assessor tabula i agrupa les respostes en categories similars (respostes tipus) i assigna la freqüència o el nombre de repeticions que presenten cadascuna de les respostes.

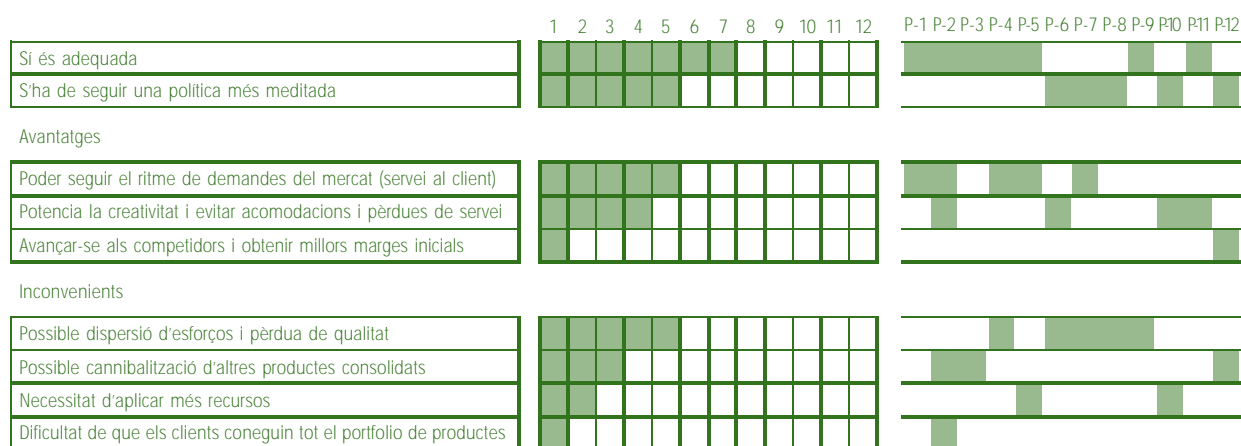
Aquesta tècnica limita en cert grau els matisos aportats (que d'altra banda poden sorgir en el debat posterior), però clarifica molt la visió conjunta respecte al tema tractat.

Una vegada elaborat l'histograma, es pot observar que alguns histogrames presenten perfils molt plans (que denota una falta de criteri unitari respecte a algun tema) o molt concentrats (que denota una alta unanimitat), i altres, com en l'exemple hipotètic que figura a continuació, mostren un equilibri entre visions contraposades que indiquen un possible conflicte que ha de ser treballat en profunditat.

Exemple d'histograma elaborat a partir de les respostes al qüestionari

Aspecte: Creixement

Penses que és adequada la política de creació de nous productes i serveis? Quins avantatges i inconvenients hi veus en una diversificació més gran de la cartera?



3.4 DEBAT DE RESULTATS

Una vegada analitzades les respostes i obtinguts els histogrames corresponents, es porta a terme una reunió presencial en la qual l'equip assessor presenta al comitè estratègic els resultats fruit d'aquesta primera reflexió individual, de manera que serveixi de guió per a un debat conjunt en el qual es puguin validar, matissar i contrastar les posicions existents.

L'objectiu d'aquest debat és generar un consens i obtenir unes conclusions respecte als aspectes clau de la nostra organització i activitat.

Convé que aquesta reunió de debat tingui un format que afavoreixi la participació, per la qual cosa és imprescindible que l'horari sigui suficient (si cal, reservant tot un dia) i que els participants puguin desconnectar de les seves obligacions diàries (per exemple, fent que el lloc de reunió sigui diferent de la seu de l'empresa).

L'equip assessor ha de canalitzar el debat establint un equilibri entre la discussió suficient dels aspectes tractats, especialment d'aquells amb més rellevància o amb més implicacions posteriors, i l'acompliment d'un horari que permeti cobrir tots els aspectes que cal debatre.

3.5 PROPOSTA DAFO

L'equip assessor recull les aportacions fetes en el debat de reflexió, en fa una síntesi i posa la informació en un document amb esquema DAFO, indicant els punts forts i els punts febles de l'organització i les oportunitats i les amenaces que s'han establert.

Exemple de l'esquema DAFO d'una empresa de rehabilitació i decoració

D

Debilitats

- Aplicació d'uns nivells de qualitat que no són percebuts o valorats pels clients
- Estructura de costos elevada amb relació a competidors de menys dimensió
- Manca de recursos comercials per ser més proactius en el mercat

A

Amenaces

- Pressió a la baixa en el marge a causa de competidors amb menys estructura
- Recessió econòmica brusca que paralitzi inversions en rehabilitacions i decoració

F

Fortaleses

- Personal molt qualificat i implicat en l'empresa
- Imatge de serietat fruit d'una trajectòria prèvia i d'una dimensió important
- Gamma completa de serveis que permet donar solucions integrals als clients

O

Oportunitats

- Projectes de rehabilitació d'oficines que requereixen un servei integral i un nivell elevat de confiança en la resolució tècnica i en el compliment de terminis
- Atractiu d'efectuar rehabilitacions en l'habitatge actual amb relació a l'alt preu d'adquisició d'un nou habitatge

3.6 VALIDACIÓ DAFO

Com a últim pas d'aquesta primera fase de reflexió es valida el contingut del document DAFO preparat per l'equip assessor. Aquesta validació pot tenir lloc mitjançant una reunió amb el comitè de coordinació, si les conclusions obtingudes van quedar suficientment fixades en el debat de reflexió previ, o amb el comitè estratègic, si hi hagués aspectes oberts sobre els quals cal fer una definició posterior.



4.

FASE DE DESENVOLUPAMENT

L'objectiu d'aquesta fase és, partint de la realitat interna de l'empresa, definir les línies estratègiques que marquen la direcció cap on vol anar l'empresa en els propers anys, i les actuacions concretes que permetran dur a terme l'estratègia.

Etapes de la fase de desenvolupament



4.1 PROPOSTA DE LINIES ESTRATÈGIQUES

El primer pas que cal fer en aquesta fase és identificar quines són les línies bàsiques sobre les quals ha de treballar l'empresa en els propers anys per tal de potenciar els seus punts forts, millorar els punts febles, aprofitar les oportunitats i evitar les amenaces.

El que s'acaba de dir requereix una valoració i una prioritització d'aquelles "palanques" que són més efectives d'acord amb l'anàlisi efectuada.

Exemple de línies estratègiques d'una empresa de rehabilitació i decoració

1. Orientar-se a la rehabilitació d'oficines.
2. Incrementar la percepció de qualitat de servei respecte a la competència.
3. Augmentar la cartera de prescriptors.
4. Crear i potenciar una marca pròpia.

Adoptant un punt de vista realista, l'empresa s'ha de plantejar un nombre limitat de línies estratègiques o fronts de batalla en els quals vol lluitar.

Un nombre excessiu de línies estratègiques, en relació amb les capacitats i els recursos de l'empresa, pot donar lloc a una dilució de la força d'aquestes línies i al no-compliment dels objectius establerts.

L'equip assessor i el comitè de coordinació són els encarregats de proposar als membres del comitè estratègic aquestes línies estratègiques bàsiques.

Val a dir que algunes d'aquestes línies hauran quedat força paleses durant el procés previ de reflexió, per la qual cosa aquesta etapa consisteix a seleccionar o prioritzar les alternatives més efectives.

4.2 DEFINICIÓ DE PLANS D'ACTUACIÓ

Les línies estratègiques marquen un objectiu global que, en molts casos, té un caràcter general, com és ara l'exemple anterior referit a la creació i el posicionament d'una marca pròpia o, en un altre exemple, una línia estratègica expressada com l'assoliment d'uns estàndards de qualitat diferencials de la competència.

Els plans d'actuació, per la seva banda, consisteixen en iniciatives concretes que volem assolir i que tenen el màxim grau de definició. L'acompliment dels plans d'actuació ens ha de conduir als propòsits de la línia estratègica. En aquest sentit, una línia estratègica agrupa un o diversos plans que coadjuven en la consecució d'aquesta línia estratègica.



Un pla d'actuació, perquè sigui efectiu, ha de contenir necessàriament els elements formals següents:

- Línia estratègica a la qual s'adscriu el pla.
- Enunciació del pla d'actuació: conté una expressió breu que serveix per identificar el pla dintre de l'organització. A més a més, també es poden utilitzar claus identificatives (per exemple, claus numèriques com ara "2.3", que indicaria que es tracta del tercer pla d'actuació dintre de la segona línia estratègica establerta).
- Data d'actualització: correspon a la data en què s'ha fixat i aprovat el pla.
- Objectiu: l'objectiu del pla d'actuació ha de ser concret i verificable. Si és un objectiu que es pot assolir en diferents graus s'ha d'establir un indicador i fixar el valor que ha d'aconseguir aquest indicador.
- Responsable: és la persona propietària del pla, la qual ha de vetllar pel compliment d'aquest pla o la seva reconducció, si s'escau.
- Persones implicades: enuncia les persones (o càrrecs) que estan directament afectades pel pla.
- Accions que cal desenvolupar: detalla els passos, o etapes parcials, que s'han d'anar complint per obtenir l'objectiu marcat. Aquests passos han de tenir un responsable, una data de finalització i una quantificació del cost que suposaran. Si fem un detall suficient de les accions per dur a terme, podrem controlar les desviacions durant el procés i no tan sols al final.

Exemple simplificat de pla d'actuació

Línia estratègica: 2. Incrementar la percepció de qualitat de servei respecte a la competència			
Pla d'actuació: 2.3 Obtenció de la ISO 9001:2000			
			Data d'actualització: 10/10/2006
Objectiu: Estar certificats l'any 2008			
Responsable: Director general			
Persones implicades: Tota l'organització			
Acció per desenvolupar	Responsable	Data finalització	Quantificació
Contractació cap de qualitat	Recursos humans	01/01/2007	38.500,00 €
Selecció de l'equip assessor	Direcció general	01/03/2007	15.000,00 €
Documentació sistema de qualitat	Cap de qualitat	01/03/2008	-
Auditoria interna sistema de qualitat	Cap de qualitat	01/06/2008	600,00 €
Selecció entitat certificadora	Cap de qualitat	15/06/2008	-
Auditoria de certificació	Cap de qualitat	15/07/2008	2.100,00 €

El comitè de coordinació és qui distribueix la tasca de preparació dels plans d'actuació, que convé que correspongui a les persones que seran responsables de dur-la a terme.

Durant aquesta etapa, que és la més extensa en el temps, s'ha de mantenir un contacte constant entre el comitè de coordinació, que lidera la preparació dels plans; l'equip assessor, que contrasta i proposa sobre l'existència i el contingut dels plans d'actuació, i el comitè estratègic, que n'assumeix la supervisió.

4.3 RECOPIILACIÓ DELS PLANS D'ACTUACIÓ

En el termini establert, els plans d'actuació elaborats seran enviats a l'equip assessor, que en farà una revisió en un doble sentit: assegurar-se que són prou definits i que contenen tots els elements formals i, d'acord amb la seva experiència, que el seu contingut és factible i efectiu.

4.4 VALIDACIÓ DE LÍNIES I PLANS

Com a culminació d'aquesta tasca d'establiment de l'estratègia que cal seguir, es fa una reunió del comitè estratègic amb l'equip assessor per revisar d'una manera completa les línies i els plans desenvolupats, com també els objectius que incorporen aquests plans. Aquesta reunió té el caràcter de reafirmació de la tasca efectuada, amb les correccions i els matisos que s'hi aportin, i de compromís en l'adopció d'aquests objectius per part de l'organització.

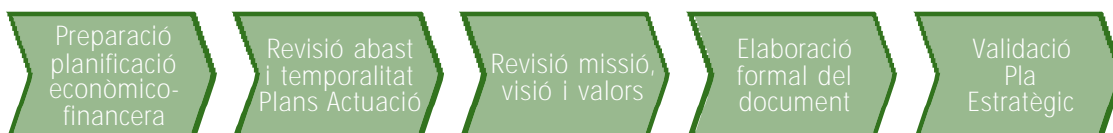


5.

FASE DE SÍNTESI

L'objectiu d'aquesta fase és ordenar tota la informació recollida i elaborada i presentar-la en un esquema formal, que és el pla estratègic pròpiament dit.

Etapes de la fase de síntesi



5.1 MODEL ECONÒMIC FINANCER

Una eina necessària que ha d'incorporar el pla estratègic és un model economicofinancer que indiqui les previsions futures quant a balanç de situació, cash flow i compte d'exploració. Aquesta necessitat rau en el fet que, d'una banda, la previsió efectuada actua com una eina integradora dels diferents objectius dels plans d'actuació i indica la possibilitat econòmica d'assumir-los, i, d'altra banda, proporciona una fotografia esperada que marca un objectiu global d'àmbit econòmic.

La construcció del model econòmic es fa a partir d'una posició inicial (balanç inicial) i incorpora l'efecte del desenvolupament dels plans d'actuació. En aquest sentit, és particularment important que els plans estiguin quantificats pel que fa als costos i, també, pel que fa als objectius que es volen aconseguir si signifiquen un resultat econòmic.

Es pot concebre aquest model com una eina de planificació financera a llarg termini, per la qual cosa, si utilitzem un full de càlcul, cal recollir en un quadre les principals variables d'actuació, per poder fer una anàlisi de sensibilitat simulant els resultats que s'obtenen davant de diferents situacions.

El comitè de coordinació, amb el suport metodològic de l'equip assessor, és l'encarregat de construir el model financer i d'integrar-hi la informació continguda en els plans d'actuació.

Exemple de model econòmic financer

VARIABLES	2006	2007	2008	2009
Increment	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Facturació cartera actual (€)	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362
% marge brut	12,0%	12,0%	12,0%	12,0%
Costos directes (€)	5.280.000	5.438.400	5.601.552	5.769.599
Marge brut (€)	720.000	741.600	763.848	786.763
PLA D'ACTUACIÓ 1.1				
Increment projectes d'oficines		6	12	20
Increment acumulat		6	18	38
Facturació mitjana (€)		60.000	61.800	63.654
Facturació addicional (€)		360.000	1.112.400	2.418.852
% marge brut		20,0%	20,0%	20,0%
Costos directes (€)		288.000	889.920	1.935.082
Marge brut (€)		72.000	222.480	483.770
PLA D'ACTUACIÓ 1.2				
Cost addicional comercial estructura		30.000	30.900	31.827
Pla d'Actuació 2.3				
Cost addicional cap de qualitat		38.500	39.655	40.845
Cost addicional externs sistema de qualitat		15.000	2.700	

COMPTES D'EXPLOTACIÓ	2006	2007	2008	2009
INGRESSOS	6.000.000	6.540.000	7.477.800	8.975.214
Facturació	6.000.000	6.540.000	7.477.800	8.975.214
COSTOS DIRECTES	5.280.000	5.726.400	6.491.472	7.704.680
Costos de materials i personal directe	5.280.000	5.726.400	6.491.472	7.704.680
MARGE BRUT	720.000	813.600	986.328	1.270.534
DESPESES FIXES DE L'ACTIVITAT	330.000	422.500	421.525	430.490
Despeses personal d'estructura	180.000	253.900	261.517	269.363
Altres despeses fixes	120.000	138.600	130.008	131.127
Amortitzacions	30.000	30.000	30.000	30.000
RESULTAT DEL NEGOCI (BAIT)	390.000	391.100	564.803	840.044
Altres despeses financeres	15.000	16.350	18.695	22.438
BAI	375.000	374.750	546.109	817.606
Estimació impostos	112.500	112.425	163.833	245.282
RESULTAT NET (BDI)	262.500	262.325	382.276	572.324
EBITDA	420.000	421.100	594.803	870.044

<i>CASH FLOW</i>	2006	2007	2008	2009
BENEFICI NET		262.325	382.276	572.324
Amortitzacions		30.000	30.000	30.000
Inversions en fons de maniobra		-223.912	-302.292	-440.958
FLUX DE CAIXA NET		68.413	109.984	161.366
FLUX DE CAIXA NET ACUMULAT - TRESORERIA	10.000	78.413	188.396	349.762

ESTIMACIÓ VOLUM CIRCULANT	2006	2007	2008	2009
EXISTÈNCIES	280.000	313.775	355.697	422.174
Cost de vendes	5.280.000	5.726.400	6.491.472	7.704.680
Rotació (dies)	19	20	20	20
DEUTORS	1.000.000	1.254.247	1.638.970	2.213.066
Vendes	6.000.000	6.540.000	7.477.800	8.975.214
Rotació (dies)	61	70	80	90
TOTAL ACTIU CIRCULANT	1.280.000	1.568.022	1.994.667	2.635.241
PROVEIDORS I CREDITORS	900.000	964.110	1.088.462	1.288.078
Cost de vendes	5.280.000	5.726.400	6.491.472	7.704.680
Altres despeses fixes	120.000	138.600	130.008	131.127
Total	5.400.000	5.865.000	6.621.480	7.835.807
Rotació (dies)	61	60	60	60
FONS DE MANIOBRA	380.000	603.912	906.204	1.347.163

VARIACIÓ FONS DE MANIOBRA		223.912	302.292	440.958
Increment d'existències		33.775	41.922	66.477
Increment de deutors		254.247	384.723	574.097
Increment de proveïdors i creditors		64.110	124.353	199.615

BALANÇOS	2006	2007	2008	2009
ACTIU				
Immobilitzat				
Immobilitzacions materials	550.000	520.000	490.000	460.000
Immobilitzacions financeres	10.000	10.000	10.000	10.000
Total immobilitzat	560.000	530.000	500.000	470.000
Actiu circulant				
Existències	280.000	313.775	355.697	422.174
Deutors	1.000.000	1.254.247	1.638.970	2.213.066
Tresoreria	10.000	78.413	188.396	349.762
Total actiu circulant	1.290.000	1.646.435	2.183.063	2.985.003
TOTAL ACTIU	1.850.000	2.176.435	2.683.063	3.455.003
PASSIU				
Fons propis				
Capital	150.000	150.000	150.000	150.000
Reserva voluntària	537.500	800.000	1.062.325	1.444.601
Pèrdues i guanys (BDI)	262.500	262.325	382.276	572.324
Total fons propis	950.000	1.212.325	1.594.601	2.166.925
Proveïdors i creditors	900.000	964.110	1.088.462	1.288.078
Total creditors a curt termini	900.000	964.110	1.088.462	1.288.078
TOTAL PASSIU	1.850.000	2.176.435	2.683.063	3.455.003

5.2 REVISIÓ DE L'ABAST I TEMPORALITAT DELS PLANS D'ACTUACIÓ

El pla economicofinancer és l'instrument que permet obtenir una visió conjunta dels efectes de l'aplicació de tots els plans d'actuació.

És possible que, fruit d'aquesta visió conjunta, es detectin desequilibris en la temporalitat dels plans o en la seva rendibilitat; per exemple, amb concentració d'inversions en un període determinat.

En cas que això sigui així, caldrà fer un reajustament d'alguns plans d'actuació perquè la visió de conjunt sigui equilibrada. Aquesta tasca de revisió correspon al comitè estratègic, amb el suport de l'equip assessor.

5.3 REVISIÓ DE LA MISSIÓ, LA VISIÓ I ELS VALORS

El pla estratègic ha d'indicar clarament quins són la missió, la visió i els valors de l'empresa. Aquests elements aporten la coherència i el sentit últim del perquè de l'actuació de l'empresa.

Si bé en alguns casos és imprescindible dur a terme aquesta tasca a l'inici del procés (durant la fase de reflexió), moltes vegades l'intent d'establir aquests conceptes en una etapa inicial pot donar lloc a discussions estèrils i de caràcter filosòfic, buides de contingut pràctic.

Fixar, o revisar, la missió, la visió i els valors de l'organització en aquesta fase final, i en vista dels trets essencials que s'han anat perfilant durant tot el procés, pot convertir aquesta etapa en un exercici més realista i pràctic.

L'equip assessor orientarà les reflexions del comitè estratègic per fixar la missió, la visió i els valors de l'organització. Un primer aspecte que cal considerar és la definició i el contingut d'aquests conceptes.

Missió

La missió ha d'indicar el propòsit o la raó de ser de l'organització.

Tenir clar el marc o els límits del negoci és convenient per no malmetre esforços a encetar projectes, per un criteri d'aprofitar l'oportunitat, que portarien l'empresa més enllà del que es vol assumir.

Habitualment, es descriu l'activitat però matisant com l'entendem: quina és la motivació que ens fa actuar en aquest camp i com creiem que ha de ser aquesta actuació.

E X E M P L E

Una empresa immobiliària pot definir la seva missió com la promoció d'edificis d'habitatges i oficines o, alternativament, com la promoció d'edificis que proporcionin un entorn que sigui font de benestar per a les persones que hi viuen i treballen.

En el segon cas s'aporta una informació i un missatge addicional -"més enllà dels metres quadrats, la nostra empresa està centrada en les persones"-, la qual cosa segur que incideix en l'adopció de moltes decisions al llarg dels processos que es desenvolupen.

Visió

La visió es correspon amb una imatge d'allò que volem aconseguir, d'on volem arribar. En el moment present, la nostra empresa pot tenir una realitat més o menys brillant, però ambicionem arribar a la visió.

D'una manera informal, i aplicada a l'empresa, la visió és com la resposta a la pregunta següent: quan somies despert, com et veus?

La visió proporciona a l'organització un horitzó per assolir que aporta il·lusió i sentit als esforços que desenvolupen les persones que la integren.

Moltes visions inclouen el desig d'esdevenir un referent en la ment dels consumidors, de la societat, etc.

D'una manera més propera i realista es pot limitar aquest desig de lideratge global establint límits geogràfics, de segment de mercat o fent èmfasi en un aspecte concret de l'actuació de l'empresa en el qual es vol aconseguir rellevància (per exemple, ser reconeguts com a empresa a l'avantguarda en qualitat).

Valors

Els valors ens indiquen quines són les nostres "brúixoles" particulars per seguir el camí que ens duu a la visió.

Externament, constitueixen una veritable declaració de principis, ja que indica als altres quines armes tenim i de quina manera, amb quin estil, pensem arribar on ens proposem.

Internament, també tenen una importància cabdal: proporcionen una guia i un criteri constant davant de les múltiples decisions que han de prendre en el dia a dia les persones que integren l'organització.

EXEMPLE

Imaginem que a la meua feina diària detecto la possibilitat de fer les coses d'una manera diferent. Davant d'aquesta bifurcació, on a la dreta posa "rendibilitat i seguretat" i a l'esquerra posa "oportunitat de millora i risc", cap on assenyalava la meua "brúixola"? És la innovació un valor assumit efectivament i fomentat per l'organització?

Els valors són particularment útils en cas de decisions incertes o conflictives i ens ajuden a decidir la nostra actuació a llarg termini i a donar-li coherència.

A la pràctica, per determinar els valors cal tenir en compte que, si bé molts valors poden ser positius i atractius, al capdavall només n'acabem retenint uns quants. Si tenim moltes brúixoles poden acabar indicant camins contradictoris entre si i confondre'ns més que ajudar-nos; per això, és convenient que la llista sigui reduïda -quatre o cinc en poden ser un bon nombre- i que revelin algun tipus d'especificitat de la nostra organització respecte a les del nostre entorn.

També és important definir concretament què signifiquen els valors adoptats, ja que conceptes com és ara innovació o participació poden tenir lectures molt diferenciades en organitzacions diferents.

5.4 EL DOCUMENT DEL PLA ESTRATÈGIC

Arribats a aquest punt del procés, es tracta d'acoblar els elements desenvolupats més amunt i fer-ne una relectura crítica global.

El document del pla estratègic ha de mostrar una imatge clara de:

- Qui som (missió i valors) i a què aspirem (visió).
- Quina és la nostra situació actual (DAFO) i què entenem que hem de fer per avançar cap a la visió (línies estratègiques).
- Quins objectius concrets hem de cobrir els propers anys (plans d'actuació).
- Quina és la situació financera (planificació economico financera) que podem esperar si es compleixen els plans d'actuació.

D'acord amb això, un índex bàsic del contingut del pla estratègic estaria constituït pels punts següents:

1. Introducció (amb l'abast temporal del pla i altres consideracions que es vulguin fer constar)
2. Missió (propòsit o raó de ser de l'organització)
3. Visió (meta o imatge de futur a la qual es vol arribar)
4. Valors (directrius que esdevenen una orientació permanent)
5. Anàlisi DAFO (quadre de síntesi amb punts forts, punts febles, oportunitats i amenaces)
6. Línies estratègiques (enunciació i justificació)
7. Relació de plans d'actuació (relació agrupada per línia estratègica)

ANNEX I. Fitxes de tots els plans d'actuació aprovats

ANNEX II. Planificació economicofinancera

5.5 APROVACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Com a punt final del procés és oportú procedir a la presentació formal del pla estratègic a tota l'organització. És el moment que el comitè estratègic expressi el compromís de tots que comporta el pla i en motivi la implantació.



6.

ASPECTES FINALS

6.1 LA IMPLANTACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Evidentment, el final de l'elaboració del pla estratègic no és el final del camí, sinó precisament el començament.

Si el pla estratègic esdevé un exercici teòric que posteriorment no es porta a la pràctica, es converteix en paper mullat sense cap valor.

Fins i tot, el fet de no portar a la pràctica allò en què hem dipositat il·lusions i esforç pot generar un sentiment de desencant i frustració molt negatiu per a l'organització.

Per tant, és necessari que ens prenguem seriosament les nostres aspiracions i que mantinguem la tensió estratègica per poder assolir els objectius marcats.

La manera de fer tot això és portar a terme una sistemàtica de revisió dels plans d'actuació, que compari la realitat en cada moment amb el que s'hagi previst, com també fer una anàlisi i una interpretació de les diferències que ens permetin actuar per redreçar la situació.

Amb vista a facilitar aquesta sistemàtica de revisió de l'acompliment d'objectius, es pot desenvolupar un sistema d'indicadors que ens proporcionin aquesta informació d'una manera àgil i còmoda.

Tanmateix, en molts casos, i especialment en empreses de tipus petit i mitjà, no és imprescindible desenvolupar instruments complexos per fer aquest seguiment. Una possible sistemàtica molt senzilla de seguiment de l'evolució dels plans estratègics pot ser establir reunions mensuals per part d'un comitè de seguiment, en les quals es faci un repàs de la consecució dels plans i s'adoptin decisions sobre mesures de redreçament o revisió d'objectius.

6.2 LA REVISIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Hi ha aspectes del pla estratègic que serà difícil que canviïn significativament d'un any a l'altre, com ara la missió, la visió, els valors, l'anàlisi DAFO i les línies estratègiques bàsiques. Si fos així, voldria dir que l'esforç de reflexió que s'ha fet en el pla estratègic no ha estat prou acurat.

No obstant això, no s'ha de tenir la idea que el pla estratègic ha de ser un instrument inamovible. És útil i convenient fer una revisió constant dels objectius marcats en els plans d'actuació per adequar-los a la realitat de l'empresa. Altrament, es pot tenir la sensació que el pla estratègic va ser un esforç que es va fer fa un o dos anys, però que a hores d'ara no té cap vigència.

Un moment adequat per fer aquesta revisió dels plans d'actuació és quan es fixa cada any el pla de gestió o pressupost per a l'any vinent. És recomanable que el pla de gestió previst per al proper any no sigui discordant de les previsions contingudes en el pla estratègic.

BIBLIOGRAFIA

Boston Consulting Group. *Ideas sobre estrategia*. Deusto, 1998.

Bueno Campos, E. *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Pirámide, 1996.

Johnson, G.; Scholes, K. *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* Prentice Hall, 2002.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. *Mapas estratégicos*. Gestión 2000, 2004.

Maqueda Lafuente,F.J. *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Díaz de Santos, 1992.

Minzberg, H.; Quinn, J. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, 1998.

Orbegozo, J.I. *Dirigir estratégicamente*.CISS, 1994.

Porter, M. *Ser competitivo*. Deusto, 1999

Senge, P.M. *La quinta disciplina*. Granica, 1992.

Oficina central

Pg. de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
Fax. 93 476 73 00
info@cidem.gencat.net
www.cidem.com

Xarxa Territorial del CIDEM a Catalunya**Delegació Bages**

Av. Bases de Manresa, 1
08242 Manresa
Tel. 93 877 73 79
Fax 93 877 73 74
manresa@cidem.gencat.net

Delegació Girona

C/Migdia, 50-52
17003 Girona
Tel. 972 94 01 20
Fax 972 94 01 64
girona@cidem.gencat.net

Delegació Tarragona

C/Pompeu Fabra, 1
43004 Tarragona
Tel. 977 25 17 17
Fax 977 25 17 10
tarragona@cidem.gencat.net

Delegació Berguedà

C/Barcelona, 49 3r
08600 Berga
Tel. 93 821 35 53
Fax 93 822 09 55
berga@cidem.gencat.net

Delegació Lleida

Av. Segre, 7
25007 Lleida
Tel. 973 72 80 00
Fax 973 22 19 38
lleida@cidem.gencat.net

Delegació Terres de l'Ebre

C/ de la Rosa, 9
43500 Tortosa
Tel. 977 44 93 33
Fax 977 44 95 75
tortosa@cidem.gencat.net

