

TRIBUNA METROPOLITANA
DINAR-COL·LOQUI AMB

Dr. Jaume Llopis

Professor d'IESE Business School (1992-2022)
Vicepresident de la Reial Acadèmia Europea de Doctors

**“Reptes i amenaces per a la
competitivitat empresarial”**



Els grans reptes (I)

1. Digitalització i innovació tecnològica

- Adaptar-se a la intel·ligència artificial, la robotització i la indústria 4.0.
- Necessitat d'inversió en R+D+i
- Risc de quedar enrere si no s'adopten noves tecnologies.

2. Capital humà i talent

- Escassetat de perfils qualificats en àrees digitals
- Retenció i motivació del talent en un mercat laboral molt competitiu
- Reptes de conciliació i nous models de treball (teletreball, flexibilitat)

Els grans reptes (II)

3. Sostenibilitat i transició verda

- Adaptació a normatives mediambientals cada cop més estrictes (taxes de carboni, regulacions europees)
- Pressió social per models de negoci més sostenibles
- Oportunitat de competitivitat si es transforma en avantatge estratègic

4. Innovació en models de negoci

- Passar de productes a serveis, economia col·laborativa, plataformes digitals
- Necessitat d'agilitat i adaptació constant

5. Internacionalització

- Expandir mercats davant saturació local
- Reptes de logística global, barreres culturals reguladores

Les principals amenaces

1. Inestabilitat econòmica i financera

- Incertesa dels mercats
- Volatilitat de matèries primeres i subministraments

2. Competència creixent i disruptiva

- Noves empreses tecnològiques que irrompen amb models més eficients
- Competidors de mercats emergents amb costos més baixos

3. Ciberseguretat

- Increment exponencial d'atacs informàtics
- Risc de pèrdua de dades i dany reputacional

4. Canvi climàtic i riscos mediambientals

- Catàstrofes naturals que afecten la cadena de subministrament
- Costos de no adaptar-se a la transició energètica

5. Canvis regulatoris i fiscals

- Normatives més estrictes en protecció de dades, medi ambient, mercats financers
- Inseguretat jurídica en alguns països

Eixos estratègics de resposta

- Innovació contínua i agilitat empresarial.
- Formació i desenvolupament del capital humà.
- Aliances estratègiques i col·laboració.
- Gestió del risc i resiliència organitzativa.
- Sostenibilitat com a avantatge competitiu.

Conclusions

- Les empreses competeixen en un entorn global i canviant.
- La digitalització i la sostenibilitat són reptes i oportunitats clau.
- El talent humà continua sent un actiu estratègic fonamental.
- Amenaces com la inestabilitat econòmica i la ciberseguretat requereixen resiliència.
- L'agilitat, la innovació i la col·laboració marquen la diferència competitiva.

Les oportunitats: la internacionalització

Per què internacionalitzar l'empresa?

- ✓ Compensar la caiguda de la demanda interna
- ✓ Diversificar riscos
- ✓ Aprofitar economies d'escala
- ✓ Adquirir i aplicar noves capacitats i/o recursos (matèries primeres, tecnologia, capital humà...)
- ✓ Reaccionar a l'entrada de competidors estrangers
- ✓ Compensar la saturació del mercat domèstic
- ✓ Buscar mercats menys madurs i amb major potencial de creixement

Estratègies d'internacionalització

3 preguntes clau:

1. **EN QUINS MERCATS ENTRAR?**
2. **AMB QUINA ESTRATÈGIA?**
3. **AMB QUIN TIPUS D'ORGANITZACIÓ?**

1 resposta que ho condiciona tot:

QUIN **AVANTATGE COMPETITIU** PRETENEM EXPLOTAR?

¿COM ABORDAR L'ENTRADA EN UN NOU MERCAT?

- Exportació
- Inversió Directa (filial pròpia/compra d'empresa local)
- *Joint Venture* amb socis locals o estrangers
- Acords de llicències
- Franquícies
- Subcontractació d'activitats o funcions a l'exterior

***Triar entre aquest ventall d'opcions no és fàcil.
Probablement sigui un dels aspectes més crítics del
procés d'internacionalització...***

Know how, know who, how much !!!

FORMES D'INTERNACIONALITZACIÓ

No hi ha patrons establerts, sino *vestits a mida*. Cada empresa ha de dibuixar el seu propi camí i seguir-lo, adaptant l'estratègia al seu punt de partida i a les capacitats i recursos que té o pot aconseguir.

BARRERES A LA INTERNACIONALITZACIÓ

Barreres de país

- Idioma
- Mentalitat i forma de procedir
- Diferències culturals, ètniques, religioses...
- Barreres aranzelàries, econòmiques, jurídiques...



Barreres sectorials o de mercat

- Desconeixement del mercat
- Competència
- Logística i distribució
- Hàbits de consum
- Normatives i procediments regulats



Barreres organitzatives internes

- Manca de recursos
- Manca d'un compromís ferm amb la internacionalització
- Gestió d'expatriats

Les regles d'or de la internacionalització

1. No es fixi només en el tamany del mercat
2. Tingui en compte les diferències Culturals, Administratives, Geogràfiques i Econòmiques (CAGE)
3. Adapti el seu model de negoci a les característiques particulars de cada mercat. **Glocalització**
4. Transformi la seva organització
5. Tingui paciència: no esperi resultats immediats
6. Basculis en la força d'una marca (no

Noves coordenades per la direcció general

Els canvis en l'entorn competitiu i en les exigències de consumidors, empleats i resta de grups d'interès estan modelant la transformació del rol de director general. S'imposen nous estils de lideratge i noves prioritats directives.

Noves coordenades per la direcció general

1

Èmfasi en propòsit, visió, missió i valors

No només es tracta de què es fa, sino de com i per què es fa.

Noves coordenades per la direcció general

2

Creació d'una identitat corporativa potent i atractiva

És important crear una cultura empresarial que pugui atraure i captar el millor talent, fidelitzar als consumidors i ser un referent de bones pràctiques empresarials per tots els stakeholders.

Noves coordenades per la direcció general

3

Nous estils de lideratge

Les noves generacions d'empleats demanden líders pròxims, empàtics i més humans. S'imposa el líder com a coach.

Noves coordenades per la direcció general

4

Direcció més orientada a l'exterior i major atenció a les relacions amb els diferents *stakeholders*

Amb ecosistemes més amplis es regeneren les estratègies i es reinventen les formes de crear i capturar valor.

Noves coordenades per la direcció general

5

Focus en les persones i en el desenvolupament del talent

Maximitzar el capital humà és la clau per la rendibilitat i l'èxit a llarg termini.

Noves coordenades per la direcció general

6

Importància de la capacitació i de l'aprenentatge organitzatiu

Cal aprendre a aprendre, per incorporar sistemàticament nous coneixements i habilitats.

Noves coordenades per la direcció general

7

Decisions més ràpides i freqüents

La velocitat ha esdevingut un factor crític per la competitivitat empresarial. Cal descentralitzar la presa de decisions, fomentar la iniciativa individual i l'emprenedoria col·lectiva, simplificar processos... cultura agile!

CONCLUSIÓ

La realitat competitiva del segle XXI —caracteritzada pel canvi constant, la complexitat, la volatilitat i la incertesa— ha comportat un canvi també en les pràctiques i estils de direcció.