
Dirección estratégica

PID_00258222

José María López de Pedro

**José María López de Pedro**

Licenciado en Dirección de empresas y derecho. Doctor en Dirección de empresas por el IESE (Barcelona). Imparte docencia en las titulaciones de grado en el centro universitario Villanueva (Madrid) en las áreas de Contabilidad y Dirección Estratégica. Colabora regularmente como docente en programas master e *in-company* para la formación de profesionales y directivos. Investiga en los campos de estrategia organizativa, responsabilidad social y negocios digitales, habiendo publicado numerosos trabajos de investigación en revistas científicas nacionales e internacionales.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Laura Lamolla (2019)

Tercera edición: febrero 2019
© José María López de Pedro
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-3.563-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Introducción

Las décadas que cerraron el siglo XX y las que han transcurrido desde que empezara el XXI han sido el marco temporal, en las sociedades más avanzadas, para un proceso muy intenso de cambios. En el ámbito de los negocios, algunos de esos cambios han desafiado los principios que venían inspirando la actuación de las empresas. La emergencia, por ejemplo, de tecnologías disruptivas vinculadas con el tratamiento de la información y las comunicaciones ha permitido a las empresas organizarse de manera más descentralizada y abierta, ha propiciado que algunos actores sociales antes fácilmente marginados –como clientes particulares, afectados indirectos, grupos de activistas, etc.– puedan expresar ante la sociedad sus intereses, e incluso ha inducido a muchos emprendedores a poner en marcha nuevos modelos de negocio que están basados en la inclinación de las personas a colaborar y ayudarse. Por otra parte, el proceso de globalización que parecía ser un fenómeno tan lineal como irreversible convive hoy con fuertes oleadas de proteccionismo que han dado lugar a un escenario mundial mucho más complejo que hace solo unas décadas. La crisis financiera que estalló en 2008, por su parte, ha dirigido las críticas de muchos actores hacia algunos excesos del capitalismo y ha promovido un fuerte interés, por el público en general, hacia temas como la responsabilidad social de la empresa, el papel de la ética en los negocios y la sostenibilidad del uso que damos a los recursos naturales.

En este renovado entorno –del que solo hemos mencionado algunas de sus fuerzas de cambio–, las ideas y modelos que eran habitualmente aplicados a la dirección de empresas durante los años ochenta y noventa han perdido una buena parte de su validez. En los últimos años, han sido muchos los directivos y autores que se han visto empujados a explorar nuevas alternativas, a proponer nuevos modelos e ideas que nos ayuden a interpretar mejor cómo actúan o deberían actuar las empresas. Este conjunto heterogéneo y dinámico de conocimientos –que se ha ido desarrollando con la investigación teórica de los autores y la innovación práctica de los directivos– constituye el contenido de ese campo heterogéneo, extenso y dinámico, a la que llamamos *dirección estratégica* de empresas. Este término, al que también solemos referirnos como *estrategia*, hace por tanto referencia al conjunto de todos los esfuerzos que han venido realizando investigadores y directivos para buscar los medios que, en cada momento histórico, han servido mejor a las empresas –o cualquier otro tipo de organización– para adaptar sus características, y el patrón de sus acciones, a las demandas que les iba imponiendo un entorno que se ha mostrado muy dinámico y cada vez más exigente.

El modelo de innovación empresarial

El modelo de innovación empresarial, por ejemplo, ha experimentado un cambio muy profundo en las últimas décadas. Si en la gran empresa industrial, que predominó en los

mercados hasta finales de los ochenta, la innovación tendía a suceder de una manera planificada y con enormes presupuestos, en departamentos específicos (conocidos habitualmente como departamentos de I+D) y desarrollando grandes proyectos que encajaban en los planes estratégicos de la empresa a largo plazo, hoy podemos afirmar que este modelo de innovación ha perdido una buena dosis de su validez. En la actualidad, una buena parte de la innovación (en las industrias vinculadas con el desarrollo de nuevas tecnologías, la moda, el diseño...) se está desarrollando en algunos contextos geográficos bien delimitados (como los que se ubican en Silicon Valley o en algunos distritos de Londres, Milán, Barcelona...) en los que abundan las pequeñas empresas (conocidas habitualmente como *start-ups*) creadas por jóvenes innovadores muy creativos, que aportan un alto componente de experimentación y flexibilidad. Este cambio en el modelo de innovación ha sido tan radical que incluso las grandes empresas han buscado la manera de incorporar para sí mismas algunos de sus principios, desarrollando políticas de innovación que están más abiertas a las aportaciones de los trabajadores o clientes, e interactuando con empresas más pequeñas e innovadoras.

A pesar de que las empresas han ido variando, con el paso de las décadas, su manera de actuar y de organizarse, el proceso estratégico o, dicho de otro modo, la estructura de etapas que deben ir cumpliendo los directivos para definir las acciones que va a ir realizando su empresa, se ha mantenido sin cambios. En esencia, el proceso de decisión que debe suceder hoy en cualquier empresa se parece mucho al que habría de suceder hace ya unas décadas. Este proceso incluye cuatro etapas básicas, que caracterizan a cualquier proceso racional de decisión:

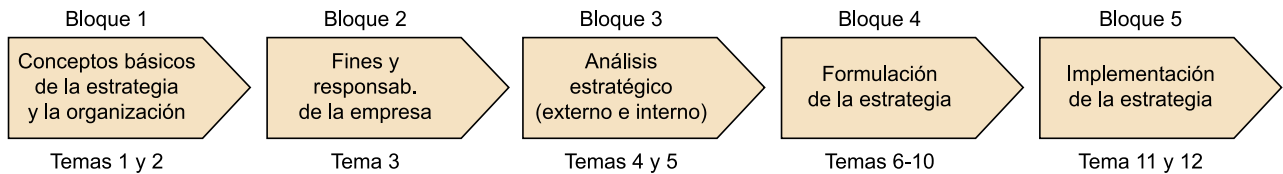
- 1) identificar los fines que se quieren conseguir,
- 2) analizar las características de la situación,
- 3) definir el plan de acción para conseguir los fines teniendo en cuenta las características de la situación y
- 4) llevar a la práctica el plan de acción que se ha definido.

En consonancia con todas estas ideas, este manual de estrategia pretende ofrecer un conjunto de conceptos, ideas y herramientas que les sirvan a aquellos alumnos que aspiran a convertirse en futuros directivos (o que, simplemente, se acercan con interés a esta área) para comprender de una manera rigurosa y coherente cómo se organizan y actúan hoy las empresas. Para conseguirlo, el contenido de la asignatura se ajustará, en su estructura más general, a las fases que debería seguir cualquier equipo directivo que pretendiera aplicar un modelo racional de la estrategia. Enunciamos a continuación las etapas que estructuran la estrategia y el contenido de esta asignatura:

- 1) Reflexionar sobre algunas nociones básicas relativas a la estrategia y a las organizaciones que deben servir para orientar a los directivos a la hora de formular y ejecutar la estrategia.
- 2) Definir los fines que el equipo directivo se propone alcanzar y las responsabilidades que se han decidido a asumir hacia otros agentes.

- 3) Analizar el entorno en el que realiza su actividad la empresa (análisis externo) y las características internas de la empresa (análisis interno).
- 4) Formular el curso de acción, o estrategia, que debe seguir la empresa para lograr sus fines.
- 5) Implementar, o poner en práctica, la estrategia formulada.

Bloques principales de la asignatura



Esta manera de presentar la estrategia asume como premisa una idea que merece ser enunciada: las decisiones que toman los directivos deberían tener como base un conocimiento adecuado de cuáles son los elementos que forman una organización y cómo se vinculan entre sí todos ellos. Del mismo modo que se espera que un buen piloto de Fórmula 1 o de *rallies* conozca bien cómo funciona la mecánica interna de su vehículo para, a partir de ese conocimiento, manejarlo con efectividad en la carretera, deberíamos esperar que los directivos de cualquier empresa iniciaran el proceso estratégico teniendo bien claro cuáles son y cómo funcionan los elementos que componen la organización que están dirigiendo. A partir de esta comprensión, los directivos deben interpretar cuáles son los fines y las responsabilidades que deben perseguir con sus decisiones. Esta manera, sin embargo, de plantear una asignatura de estrategia es infrecuente, y este tipo de materiales suelen omitir una referencia explícita a nociones sobre el funcionamiento de las organizaciones que los directivos deberían conocer.

Y aún debemos enunciar otra advertencia. En el campo de las ciencias sociales es frecuente que existan entre los autores diferentes perspectivas y modelos que, en algunas ocasiones, apenas si parecen compatibles. En particular, en el campo de la estrategia, abundan los asuntos sobre los que los autores disienten y discuten con vehemencia. Una consecuencia de ese debate es que, al tratar de profundizar en esos asuntos, solemos encontrar numerosos conceptos, ideas y modelos que rivalizan por captar nuestro interés. En esta asignatura no buscaremos presentar de una manera exhaustiva todos los enfoques que se han generado en relación con ningún asunto. Intentaremos, por el contrario, presentar los conceptos, las herramientas de análisis o los modelos que parecen estar mejor acreditados por las evidencias empíricas o que pueden resultar más útiles a los futuros directivos para entender cómo funcionan las empresas y cómo deberían realizar sus negocios en el siglo XXI.

Una vez expresadas estas advertencias, esperamos y deseamos que los módulos siguientes ayuden a los estudiantes a entender mejor cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan hoy las empresas y cuáles son las mejores opciones que les pueden ayudar a enfrentarlos.

Contenidos

Módulo didáctico 1

Naturaleza y concepto de la dirección estratégica

José María López de Pedro

1. Dos posibles significados del término *estrategia*
2. Algunos intentos de definir la estrategia
3. La dirección estratégica como una función directiva
4. Niveles para los que se puede definir la estrategia
5. El concepto de unidad estratégica de negocio
6. Fases del proceso de dirección estratégica
7. Dos tipos básicos de estrategia: deliberada y emergente
8. Escuelas de pensamiento sobre la dirección estratégica
9. Evolución en el contenido de la estrategia
10. Las nuevas tecnologías y la estrategia

Módulo didáctico 2

Naturaleza y concepto de la organización

José María López de Pedro

1. La organización como un actor social
2. Elementos constitutivos de la organización
3. Los límites reales de la organización
4. Criterios para evaluar las acciones organizativas
5. Conocimiento disponible sobre organizaciones
6. Motivos de las personas para trabajar en las organizaciones

Módulo didáctico 3

Fines de la empresa y responsabilidad social

José María López de Pedro

1. Fines de la empresa
2. Responsabilidad social de la empresa

Módulo didáctico 4

El análisis estratégico del entorno

José María López de Pedro

1. Delimitación del entorno específico
2. El análisis DAFO
3. El modelo de las cinco fuerzas
4. El análisis de ecosistemas

Módulo didáctico 5

El análisis estratégico interno

José María López de Pedro

1. El concepto de valor
2. La cadena de valor

3. El enfoque de recursos
4. La creación de valor a través de plataformas

Módulo didáctico 6

Estrategia y ventaja competitiva

José María López de Pedro

1. Las nociones de ventaja y estrategia competitiva
2. Estrategias de costes y estrategias de diferenciación
3. El modelo de negocio

Módulo didáctico 7

La estrategia y la tecnología

José María López de Pedro

1. La tecnología y la estrategia
2. La tecnología y la innovación
3. La generación de innovaciones dentro y fuera de la empresa

Módulo didáctico 8

Direcciones de desarrollo estratégico

José María López de Pedro

1. Estrategias de expansión de actividades
2. Estrategias de diversificación

Módulo didáctico 9

La cooperación empresarial

José María López de Pedro

1. Las alianzas empresariales: concepto y características
2. La gestión de las alianzas formales
3. Ventajas e inconvenientes de las alianzas
4. Tipos de acuerdos de colaboración entre empresas
5. Estrategias colectivas deliberadas y emergentes

Módulo didáctico 10

La estrategia internacional

José María López de Pedro

1. La internacionalización de las industrias
2. Razones para la internacionalización de una empresa
3. Alternativas estratégicas en el ámbito internacional

Módulo didáctico 11

El diseño de la organización

José María López de Pedro

1. La estructura organizativa
2. Las redes interorganizativas

Módulo didáctico 12

La gestión de personas en la empresa

José María López de Pedro

1. Los sistemas de dirección y liderazgo
2. La cultura organizativa

