
Direcció estratègica

PID_00258221

José María López de Pedro

**José María López de Pedro**

Llicenciat en Direcció d'Empreses i Dret. Doctor en Direcció d'Empreses per l'IESE (Barcelona). Imparteix docència en les titulacions de grau al Centre Universitari Villanueva (Madrid) a les àrees de Comptabilitat i Direcció Estratègica. Col·labora regularment com a docent en programes de màster i *in-company* per a la formació de professionals i directius. Investiga en els camps d'estratègia organitzativa, responsabilitat social i negocis digitals. Ha publicat nombrosos treballs de recerca en revistes científiques nacionals i internacionals.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Laura Lamolla (2019)

Tercera edició: febrer 2019
© José María López de Pedro
Tots els drets reservats
© d'aquesta edició, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Disseny: Manel Andreu
Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

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 químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Introducció

Les dècades que van tancar el segle XX i les que han transcorregut des que va començar el XXI han estat el marc temporal, en les societats més avançades, d'un procés molt intens de canvis. En l'àmbit dels negocis, alguns d'aquests canvis han desafiat els principis que havien inspirat l'actuació de les empreses. L'emergència, per exemple, de tecnologies disruptives vinculades amb el tractament de la informació i les comunicacions ha permès a les empreses organitzar-se de manera més descentralitzada i oberta, ha afavorit que alguns actors socials abans fàcilment marginats –com a clients particulars, afectats indirectes, grups d'activistes, etc.– puguin expressar davant la societat els seus interessos, i fins i tot ha induït molts emprenedors a engegar nous models de negoci que estan basats en la inclinació de les persones a col·laborar i ajudar-se. D'altra banda, el procés de globalització, que semblava que era un fenomen tan lineal com irreversible, conviu avui amb fortes onades de proteccionisme que han donat lloc a un escenari mundial molt més complex que fa solament unes dècades. La crisi financera que va esclatar el 2008, per la seva banda, ha dirigit les crítiques de molts actors cap a alguns excessos del capitalisme i ha promogut un fort interès, per al públic en general, cap a temes com la responsabilitat social de l'empresa, el paper de l'ètica en els negocis i la sostenibilitat de l'ús que fem dels recursos naturals.

En aquest entorn renovat –del qual solament hem esmentat algunes de les forces de canvi–, les idees i els models que s'aplicaven habitualment a la direcció d'empreses durant els anys vuitanta i noranta han perdut bona part de la validesa. En els últims anys, han estat molts els directius i autors que s'han vist empesos a explorar noves alternatives, a proposar nous models i idees que ens ajudin a interpretar millor com actuen o haurien d'actuar les empreses. Aquest conjunt heterogeni i dinàmic de coneixements –que s'ha anat desenvolupant amb la recerca teòrica dels autors i la innovació pràctica dels directius– constitueix el contingut d'aquest camp heterogeni, extens i dinàmic, al qual anomenem *direcció estratègica* d'empreses. Aquest terme, al qual també solem referir-nos com a *estratègia*, fa, per tant, referència al conjunt de tots els esforços que han fet investigadors i directius per a cercar els mitjans que, en cada moment històric, han servit millor a les empreses –o a qualsevol altre tipus d'organització– per a adaptar les seves característiques, i el patró de les seves accions, a les demandes que els anava imposant un entorn que s'ha mostrat molt dinàmic i cada vegada més exigent.

El model d'innovació empresarial

El model d'innovació empresarial, per exemple, ha experimentat un canvi molt profund en les últimes dècades. Si en la gran empresa industrial, que va predominar en els mercats fins a finals dels vuitanta, la innovació tendia a produir-se d'una manera planificada i amb pressupostos enormes, en departaments específics (coneguts habitualment com departaments d'R+D), on es desenvolupaven grans projectes que encaixaven en els plans es-

tratègics de l'empresa a llarg termini, avui podem afirmar que aquest model d'innovació ha perdut una bona dosi de la seva validesa. En l'actualitat, gran part de la innovació (en les indústries vinculades amb el desenvolupament de noves tecnologies, la moda, el disseny...) es desenvolupa en alguns contextos geogràfics ben delimitats (com els que se situen a Silicon Valley o en alguns districtes de Londres, Milà, Barcelona...) en els quals abunden les petites empreses (conegudes habitualment com *start-ups*) creades per joves innovadors molt creatius, que aporten un alt component d'experimentació i flexibilitat. Aquest canvi en el model d'innovació ha estat tan radical que fins i tot les grans empreses han buscat la manera d'incorporar alguns dels seus principis, per la qual cosa han desenvolupat polítiques d'innovació que estan més obertes a les aportacions dels treballadors o clients, i interactuen amb empreses més petites i innovadores.

Malgrat que les empreses han anat variant, amb el pas de les dècades, la manera d'actuar i d'organitzar-se, el procés estratègic o, dit d'una altra manera, l'estructura d'etapes que han d'anar complint els directius per a definir les accions que va fent la seva empresa, s'ha mantingut sense canvis. En essència, el procés de decisió que té lloc avui en qualsevol empresa s'assembla molt al que devia ser fa unes dècades. Aquest procés inclou quatre etapes bàsiques, que caracteritzen qualsevol procés racional de decisió:

- 1) identificar les finalitats que es volen aconseguir,
- 2) analitzar les característiques de la situació,
- 3) definir el pla d'acció per a aconseguir les finalitats tenint en compte les característiques de la situació i
- 4) portar a la pràctica el pla d'acció que s'ha definit.

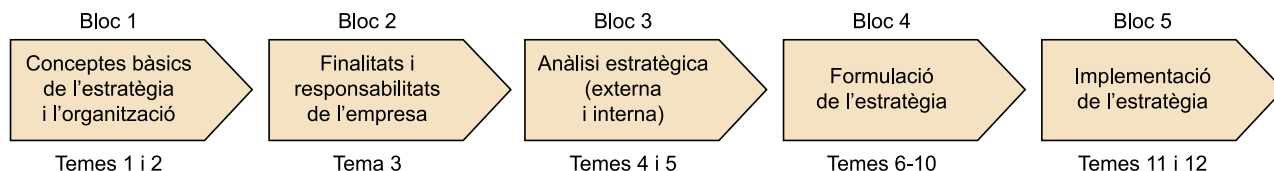
D'acord amb totes aquestes idees, aquest manual d'estratègia vol oferir un conjunt de conceptes, idees i eines que siguin útils per als alumnes que aspiren a convertir-se en futurs directius (o que, simplement, s'apropen amb interès a aquesta àrea) i els ajudin a entendre d'una manera rigorosa i coherent com s'organitzen i actuen avui les empreses. Per a aconseguir-ho, el contingut de l'assignatura s'ajustarà, en la seva estructura més general, a les fases que hauria de seguir qualsevol equip directiu que pretengués aplicar un model racional de l'estratègia. Enunciem a continuació les etapes que estructuraran l'estratègia i el contingut d'aquesta assignatura:

- 1) Reflexionar sobre algunes nocions bàsiques relatives a l'estratègia i a les organitzacions que han de servir per a orientar els directius a l'hora de formular i executar l'estratègia.
- 2) Definir les finalitats que l'equip directiu es proposa aconseguir i les responsabilitats que s'han decidit assumir cap a altres agents.
- 3) Analitzar l'entorn en el qual l'empresa fa la seva activitat (anàlisi externa) i les característiques internes de l'empresa (anàlisi interna).

4) Formular el curs d'acció, o estratègia, que ha de seguir l'empresa per a aconseguir les seves finalitats.

5) Implementar, o posar en pràctica, l'estratègia formulada.

Blocs principals de l'assignatura



Aquesta manera de presentar l'estratègia assumeix com a premissa una idea que mereix ser enunciada: les decisions que prenen els directius haurien de tenir com a base un coneixement adequat dels elements que formen una organització i com es vinculen entre si. De la mateixa manera que s'espera que un bon pilot de Fórmula 1 o de ral·lis conegui bé com funciona la mecànica interna del seu vehicle per a poder, a partir d'aquest coneixement, manejar-lo amb efectivitat en la carretera, hauríem d'esperar que els directius de qualsevol empresa iniciessin el procés estratègic tenint ben clar quins són i com funcionen els elements que componen l'organització que dirigeixen. A partir d'aquesta comprensió, els directius han d'interpretar quines són les finalitats i les responsabilitats que han de perseguir amb les seves decisions. No obstant això, aquesta manera de plantejar una assignatura d'estratègia és infreqüent, i aquests tipus de materials solen ometre una referència explícita de nocions sobre el funcionament de les organitzacions que els directius haurien de conèixer.

I encara hem d'enunciar un altre advertiment. En el camp de les ciències socials és freqüent que entre els autors hi hagi diferents perspectives i models que, en algunes ocasions, amb prou feines semblen compatibles. En particular, en el camp de l'estratègia, abunden els assumptes sobre els quals els autors dissenyen i discuteixen amb vehemència. Una conseqüència d'aquest debat és que, en tractar d'aprofundir en aquests assumptes, solem trobar nombrosos conceptes, idees i models que rivalitzen per captar el nostre interès. En aquesta assignatura no buscarem presentar d'una manera exhaustiva tots els enfocaments que s'han generat en relació amb aquest assumpte. Intentarem, per contra, presentar els conceptes, les eines d'anàlisi o els models que sembla que estan més ben acreditats per les evidències empíriques o que poden resultar més útils als futurs directius per a entendre com funcionen les empreses i com haurien de fer negocis en el segle XXI.

Una vegada expressats aquests advertiments, esperem i desitgem que els mòduls següents ajudin els estudiants a entendre millor quins són els reptes principals als quals s'enfronten avui les empreses i quines són les millors opcions que els poden ajudar a enfrontar-s'hi.

Continguts

Mòdul didàctic 1

Naturalesa i concepte de la direcció estratègica

José María López de Pedro

1. Dos possibles significats del terme *estratègia*
2. Alguns intents de definir l'estratègia
3. La direcció estratègica com una funció directiva
4. Nivells pels quals es pot definir l'estratègia
5. El concepte d'unitat estratègica de negoci
6. Fases del procés de direcció estratègica
7. Dos tipus bàsics d'estratègia: deliberada i emergent
8. Escoles de pensament sobre la direcció estratègica
9. Evolució en el contingut de l'estratègia
10. Les noves tecnologies i l'estratègia

Mòdul didàctic 2

Naturalesa i concepte de l'organització

José María López de Pedro

1. L'organització com un actor social
2. Elements constitutius de l'organització
3. Els límits reals de l'organització
4. Criteris per a avaluar les accions organitzatives
5. Coneixement disponible sobre organitzacions
6. Motius de les persones per a treballar en les organitzacions

Mòdul didàctic 3

Finalitats de l'empresa i responsabilitat social

José María López de Pedro

1. Finalitats de l'empresa
2. Responsabilitat social de l'empresa

Mòdul didàctic 4

L'anàlisi estratègica de l'entorn

José María López de Pedro

1. Delimitació de l'entorn específic
2. L'anàlisi DAFO
3. El model de les cinc forces
4. L'anàlisi d'ecosistemes

Mòdul didàctic 5

L'anàlisi estratègica interna

José María López de Pedro

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

3. L'enfocament de recursos
4. La creació de valor per mitjà de plataformes

Mòdul didàctic 6

Estratègia i avantatge competitiu

José María López de Pedro

1. Les nocions d'avantatge i estratègia competitiva
2. Estratègies de costos i estratègies de diferenciació
3. El model de negoci

Mòdul didàctic 7

L'estratègia i la tecnologia

José María López de Pedro

1. La tecnologia i l'estratègia
2. La tecnologia i la innovació
3. La generació d'innovacions dins i fora l'empresa

Mòdul didàctic 8

Direccions de desenvolupament estratègic

José María López de Pedro

1. Estratègies d'expansió d'activitats
2. Estratègies de diversificació

Mòdul didàctic 9

La cooperació empresarial

José María López de Pedro

1. Les aliances empresarials: concepte i característiques
2. La gestió de les aliances formals
3. Avantatges i inconvenients de les aliances
4. Tipus d'acords de col·laboració entre les empreses
5. Estratègies col·lectives deliberades i emergents

Mòdul didàctic 10

L'estratègia internacional

José María López de Pedro

1. La internacionalització de les indústries
2. Raons per a la internacionalització d'una empresa
3. Alternatives estratègiques en l'àmbit internacional

Mòdul didàctic 11

El disseny de l'organització

José María López de Pedro

1. L'estructura organitzativa
2. Les xarxes interorganitzatives

Mòdul didàctic 12

La gestió de persones a l'empresa

José María López de Pedro

1. Els sistemes de direcció i lideratge
2. La cultura organitzativa